

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
LOGISTICS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

**«Διαδικασίες Προμηθειών Ναυτιλιακής Εταιρείας Διαχείρισης
Ποντοπόρων Πλοίων – Ανάλυση Περίπτωσης της Ναυτιλιακής
εταιρείας IMS S.A»**

Υπό

ΔΗΜΗΤΡΑ ΡΟΥΝΤΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Κ. ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αναγνωρίσει την ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας των προμηθειών. Η διαφορετική και βελτιωμένη αυτή αντιμετώπιση προέρχεται από τη συνεισφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική. Στο ναυτιλιακό χώρο και ιδιαίτερα στον τομέα της τροφοδοσίας και εφοδιασμού πλοίων, οι προμήθειες αποτελούν ένα από τα βασικότερα τρέχοντα έξοδα και βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους όσο το δυνατόν περισσότερο για την εξοικονόμηση πόρων.

ΣΚΟΠΟΣ Κύριος σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή των διαδικασιών του προμηθευτικού κύκλου της ναυτιλιακής εταιρείας, του τρόπου οργάνωσης και της λειτουργίας του τμήματος προμηθειών και της αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας.

ΣΤΟΧΟΙ Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι σχέσεις με τους πελάτες του τμήματος και με τους προμηθευτές καθώς επίσης αναγνωρίζονται οι τρόποι συντήρησης των εφοδίων από τους υπευθύνους των πλοίων. Επιπλέον αποτιμώνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του συστήματος προμηθειών ενώ στη συνέχεια να προτείνονται λύσεις και τρόποι βελτίωσης και αποδοτικότερης λειτουργίας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Η παρούσα έρευνα είναι μελέτη περίπτωσης, με την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας στην ναυτιλιακή εταιρεία **IMS S.A.** Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος μέσω προσωπικής συνεντεύξεως με τον υπεύθυνο προμηθειών της συγκεκριμένης εταιρείας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Ο εφοδιασμός των πλοίων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί διαρκή προσπάθεια, πλήρη και ακριβή ενημέρωση, σωστή επικοινωνία, απόλυτο συγχρονισμό, καλή πληροφόρηση όλων των τοπικών και διεθνών αγορών.

Επιπλέον, απαιτείται αδιάλειπτη και συνεχή συνεργασία με το τμήμα Επιχειρήσεων και το Τεχνικό τμήμα καθώς τα λιπαντικά, τα καύσιμα, τα ανταλλακτικά των μηχανών καθώς και ο βοηθητικός εξοπλισμός τους, θεωρούνται είδη στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία. Είναι κρίσιμη η έγκαιρη εξασφάλιση τους καθώς πρόκειται για προϊόντα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία των πλοίων αλλά παράλληλα έχουν υψηλό κόστος και υψηλό προμηθευτικό ρίσκο.

Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Στην Ελλάδα, δεν έχουν αναπτυχθεί πολλές έρευνες σχετικές με την ανάπτυξη στρατηγικών προμηθειών ενώ και η ελληνική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη. Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η αποτύπωση του συστήματος προμηθειών μίας ναυτιλιακής εταιρείας.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Τα αποτελέσματα της έρευνας ενδεχομένως να έχουν σημαντικές επιδράσεις στην διοίκηση της **IMS S.A.** διότι από την μελέτη που πραγματοποιήθηκε απορρέουν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις διαδικασίες τροφοδοσίας των πλοίων της εταιρίας. Τέλος είναι πιθανόν τα αποτελέσματα να βοηθήσουν όχι μόνο το τμήμα Προμηθειών αλλά και την διοίκηση της εταιρείας προκειμένου να ακολουθήσει πιο αποτελεσματικές στρατηγικές αγορών και προμηθειών οι οποίες θα ενισχύσουν την κερδοφορία καθώς και την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων της.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Η έρευνα επικεντρώνεται στις στρατηγικές και διαδικασίες προμηθειών μίας μόνο ναυτιλιακής εταιρείας, όπως αυτές εκφραστήσαν μέσω του Διευθυντή του τμήματος Προμηθειών. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για απόψεις που πηγάζουν από προσωπικές γνώσεις και εμπειρίες και δεν αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων των Διευθυντών Προμηθειών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι πέντε δυνάμεις της παγκόσμιας ναυτιλίας	2
Πίνακας 2: Ταξινόμηση προμηθευόμενων ειδών	19
Πίνακας 3: Κύριες δραστηριότητες τμήματος Προμηθειών	25
Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά έγκαιρων αγορών	35
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα μοναδικών και πολλαπλών πηγών προμηθειών	44
Πίνακας 6: Κριτήρια αξιολόγησης βασικών παραγόντων	52
Πίνακας 7 : Είδη εφοδίων της Χανδρός Ελλάς	63

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα της εταιρείας Χανδρής Ελλάς	7
Διάγραμμα 2: Ο Προμηθευτικός κύκλος	28
Διάγραμμα 3: Διαδικασία λήψης αποφάσεων	30
Διάγραμμα 4: Διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτή	42
Διάγραμμα 5: Πεδία αποφάσεων	45
Διάγραμμα 6: Η ποιότητα στην ναυτιλία με την στενή και ευρεία έννοια	59

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Επισκόπηση Κλάδου	2
1.3 Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας	4
1.4 Δομή Εργασίας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	9
2.1 Στόχοι Έρευνας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	10
3.1 Εισαγωγή	10
3.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός	11
3.2.1 Ανάπτυξη Στρατηγικών Προμηθειών	12
3.2.2 Τεχνική Ταξινόμησης Εφοδιαστικών Απαιτήσεων	17
3.3 Ορισμοί Αγορών και Προμηθειών	20
3.4 Στάδια Εξέλιξης της Διαδικασίας Προμηθειών	22
3.5 Η έννοια της Διοίκησης Προμηθειών	24
3.6 Ο Προμηθευτικός Κύκλος	27
3.7 Περιγραφή και Στάδια Αγορών	29
3.8 Κατηγορίες Ειδών και Περιπτώσεις Αγορών	30

3.9 Τύποι Αγορών	32
3.9.1 Προαγορές	32
3.9.2 Έγκαιρές Αγορές (Just-in-time)	33
3.10 Διοίκηση Αποθεμάτων	36
3.11 Εφοδιασμοί από Διεθνείς Αγορές	39
3.12 Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών	41
3.12.1 Κοινά Πρότυπα Αξιολόγησης Προμηθευτών	46
3.12.2 Μελέτη Dickson	48
3.12.3 Μέθοδος Ιεραρχικής Ανάλυσης Αποφάσεων	49
3.13 Κριτήρια Αξιολόγησης	52
3.14 Μέτρηση της Απόδοσης του Συστήματος Εφοδιασμού	53
3.15 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	57
3.15.1 Ποιότητα και Προμήθειες	58
3.15.2 Ποιότητα και Ναυτιλία	58
3.16 Προμήθειες Ναυτιλιακών Εταιρειών	60
3.17 Διαδικασία Εφοδιασμού των Πλοίων της Χανδρής Ελλάς	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
4.1 Εισαγωγή	66
4.2 Μέθοδος Έρευνας	66
4.3 Διαδικασία Συλλογής Στοιχείων	67
4.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	70
5.1 Εισαγωγή	70
5.2 Ανάλυση Δεδομένων	69
5.2.1 Δραστηριότητες Τμήματος Προμηθειών	69
5.2.2 Οργάνωση Τμήματος Προμηθειών	70
5.2.3 Προσωπικό Τμήματος Προμηθειών	71
5.2.4 Πολιτικές Τμήματος Προμηθειών	72
5.2.5 Διαδικασίες Αγορών	74
5.2.6 Αρχεία και Εγγραφές Αναφορές	76

5.2.7 Κριτήρια Αξιολόγησης	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
6.1 Εισαγωγή	79
6.2 Συμπεράσματα και Προτάσεις	79
6.3 Επιχειρηματικές Εφαρμογές	80
6.4 Περιορισμοί Έρευνας	83
6.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς και δυναμικούς κλάδους των αναπτυγμένων οικονομιών. Είναι σαφές ότι η ναυτιλιακή αγορά έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια αφού είναι διαπιστωμένο ότι συνεχώς πραγματοποιούνται νέες αλλαγές στην τεχνολογία, στον αριθμό των ανταγωνιστών, στις μεταφορικές υπηρεσίες, στην νομοθεσία. Συνέπεια όλων αυτών, είναι η ναυτιλιακή αγορά να γίνεται ολοένα πιο ανταγωνιστική και απαιτητική. Είναι εύλογο λοιπόν οι ναυτιλιακές εταιρείες να θέτουν συνεχώς νέους στόχους και να σχεδιάζουν διάφορες εμπορικές στρατηγικές προκειμένου να επιζήσουν σε αυτό το περιβάλλον.

Σήμερα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν τις επιθυμίες των πελατών τους, να προσαρμόσουν την πολιτική των ναυλώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες τους, να παρέχουν κατάλληλες μεταφορικές υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους, να διαπραγματευτούν το ναύλο σε συνάρτηση πάντα με αυτό που προσφέρουν καθώς και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με την αγορά στην οποία στοχεύουν προκειμένου να επιτύχουν την αποδοτικότερη και μακροβιότερη εμπορική απασχόληση των πλοίων τους (Plomaritou, 2006). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία η εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των πλοίων τους, δεδομένου ότι μια μέρα καθυστέρηση στο δρομολόγιο τους μπορεί να αποδειχτεί αρκετά ζημιογόνο όχι μόνο για κερδοφορία τους αλλά και για την αξιοπιστία τους απέναντι στους πελάτες τους. Αυτό βεβαίως δεν είναι πάντα εύκολο λόγω της απόστασης που χωρίζει την διοικητική μονάδα (έδρα) της εταιρείας από την παραγωγική της μονάδα (πλοίο). Σκοπός της διοικητικής μονάδας είναι η εξασφάλιση όλων εκείνων των μέσων που απαιτούνται προκειμένου να εκτελείται χωρίς εμπόδια η συνεχής λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. Για την επίτευξη του ανωτέρου σκοπού σημαντικό μερίδιο ευθύνης έχει το τμήμα Προμηθειών της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του άκρατου ανταγωνισμού και των μεγάλων οικονομικών διακυμάνσεων στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση προμηθειών αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επιρροής των αποτελεσμάτων χρήσης των οργανισμών. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αναγνωρίσει την ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας των προμηθειών. Η διαφορετική και βελτιωμένη αυτή αντιμετώπιση προέρχεται από τη συνεισφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική. Στο

ναυτιλιακό χώρο και ιδιαίτερα στον τομέα της τροφοδοσίας και εφοδιασμού πλοίων, οι προμήθειες αποτελούν ένα από τα βασικότερα τρέχοντα έξοδα και βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους όσο το δυνατόν περισσότερο για την εξοικονόμηση πόρων.

Ο **Lysons (1996)**, σημειώνει τρεις κρίσιμους συντελεστές που καθιέρωσαν τις προμήθειες ως λειτουργία δεσπόζουσας σημασίας για κάθε επιχείρηση. Αυτοί είναι: **1)** η συμβολή των προμηθειών στην κερδοφορία και την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης, **2)** η εξέλιξη του επαγγέλματος των προμηθειών, **3)** η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας των προμηθειών.

Η ναυτιλιακή εταιρεία που μελετάται στην παρούσα εργασία είναι η **IMS S.A.** Η εταιρεία ειδικεύεται στην ασφαλή, αξιόπιστη και αποδοτική μεταφορά υγρών και ξηρών φορτίων με δέσμευση πάντα στην προστασία των ωκεανών μέσω αναλυτικών πολιτικών και διαδικασιών ασφάλειας, ποιότητας και περιβαλλοντολογικής προστασίας. Η **IMS S.A** ιδρύθηκε το **1985** και ο στόλος της αποτελείται από μια σειρά νέων τάνκερ και πλοίων μεταφοράς ξηρών φορτίων. Η εταιρεία περιλαμβάνει **15** πλοία με μέσο μέγεθος του στόλου το **1.2-1.5** εκατ. **DWT** τόνους. Σήμερα τα δεκαπέντε πλοία της **IMS S.A**, διοικούνται από τα γραφεία της εταιρείας στο Πειραιά, ενώ τα περισσότερα από αυτά φέρουν την σημαία του Παναμά..

1.2 Επισκόπηση Κλάδου

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του ΟΗΕ για το **2007**, το **53,3%** βρίσκεται υπό τον έλεγχο πέντε κρατών όσον αφορά τις ναυτιλιακές μεταφορές ενώ το μεγαλύτερο νηολόγιο σε παγκόσμιο επίπεδο είναι του Παναμά με **232** εκατ. τόνους, δηλαδή το **22,3%** της παγκόσμιας χωρητικότητας (Καλλή, **2008**). Στο πίνακα **1** παρουσιάζονται οι πέντε υπερδυνάμεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Πίνακας 1: Οι πέντε δυνάμεις της παγκόσμιας ναυτιλίας

Χώρες	Συνολική Χωρητικότητα (σε εκατ. τόνους)	Εθνικό Νηολόγιο	Ξένες Σημαίες
Ελλάδα	170	29%	71%
Ιαπωνία	147,5	8%	92%
Γερμανία	85	15%	85%
Κίνα	70,4	46%	54%
Νορβηγία	48,7	4%	96%

Πηγή: Καλλή, **2008**

Σημαντικό κομμάτι της παγκόσμιας αγοράς αποτελεί ο κλάδος της ελληνικής ναυτιλίας αφού ο ελληνόκτητος εμπορικός στόλος κατατάσσεται σταθερά πρώτος παγκοσμίως με **4.173** πλοία (άνω των **1000** κόρων) χωρητικότητας **170** εκατ. κόρων και μεταφορικής ικανότητας **261** εκατ. τόνων ελέγχοντας περίπου το **15%** της παγκόσμιας ολικής χωρητικότητας και το **16,5%** της μεταφορικής ικανότητας του παγκόσμιου στόλου (Παπαληγούρας, **2008**). Υπολογίζεται δε ότι ο ελληνόκτητος στόλος διαχειρίζεται το **25%** των θαλάσσιων μεταφορών πετρελαίου προς τις ΗΠΑ και το **25%** των εξαγωγών εμπορευμάτων των ΗΠΑ. Επιπλέον, η ελληνική ναυτιλία ελέγχει το **20%** του παγκόσμιου στόλου των τάνκερ και το **23%** του παγκόσμιου στόλου για τη μεταφορά ξηρού φορτίου¹. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι ότι το **29%** του υπό ελληνική διαχείριση στόλου φέρει ελληνική σημαία, ενώ το **71%** φέρει σημαίες άλλων κρατών. Όπως προκύπτει μάλιστα από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι Έλληνες πλοιοκτήτες εμπιστεύονται το εθνικό τους νηολόγιο πολύ περισσότερο από τους υπόλοιπους βασικούς ανταγωνιστές τους (Καλλή, **2008**).

Παρόλα αυτά δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι η βιομηχανία της ναυτιλίας σήμερα βρίσκεται σε ένα από τα κρίσιμότερα σταυροδρόμια των τελευταίων ετών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς η ναυλαγορά «μειώνεται» ολοένα και περισσότερο. Είναι γνωστό άλλωστε ιστορικά, ότι οι ναυτιλιακές κρίσεις πλήττουν περισσότερο εκείνες τις χώρες των οποίων οι εμπορικοί στόλοι τους πραγματοποιούν κυρίως διαμετακομιστικές μεταφορές, όπως η Ελλάδα. Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος της ελληνικής ναυτιλίας σήμερα παρά την μεγάλη κρίση της παγκόσμιας οικονομίας αντιπροσωπεύει περίπου το **7,5%** του ελληνικού ΑΕΠ και συνθέτει μαζί με τον τουρισμό την ναυαρχίδα της ελληνικής οικονομίας (Ευθυμιάτου, **2009**). Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το γεγονός ότι στην Ελλάδα περίπου **200.000** άτομα απασχολούνται σε ναυτιλιακές και παραναυτιλιακές δραστηριότητες, με **12.000** εξειδικευμένα ναυτιλιακά στελέχη να απασχολούνται στις **1.200** ναυτιλιακές επιχειρήσεις και **25.000** Έλληνες ναυτικούς να εργάζονται σε πλοία ελληνικής πλοιοκτησίας (Παπαληγούρας, **2008**).

¹ Πηγή: www.express.gr

1.3 Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας

Είναι σαφές ότι η τεχνολογία έχει μεταμορφώσει πλέον το ναυτιλιακό γραφείο σε ένα τέλεια εξοπλισμένο και άριστα οργανωμένο κέντρο επιχειρήσεων, από όπου τα εξειδικευμένα ναυτιλιακά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν, καθοδηγούν, και υποστηρίζουν κάθε δραστηριότητα των «μάχιμων μονάδων» δηλαδή των πλοίων και των πληρωμάτων τους. Για να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός συντονισμός, η ναυτιλιακή εταιρεία έχει διαρθρωθεί σε διάφορα τμήματα όπου το καθένα έχει αναλάβει και ένα διαφορετικό σημαντικό έργο να φέρει εις πέρας².

Συμφωνά με τον Γουλιέλμο (1996), η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι αυτή που ορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα καθήκοντα πρέπει να κατανεμηθούν, ποιος αναφέρεται σε ποιόν, καθώς και τους τυπικούς συντονιστικούς μηχανισμούς και τα πρότυπα επαγγελματικής συνεργασίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Αποτελεί πραγματικότητα εξάλλου το γεγονός ότι ο ναυτιλιακός οργανισμός είναι κατ' εξοχήν περίπτωση περίπλοκης οργάνωσης, γιατί το πλοίο στο οποίο γίνεται η «παραγωγή» βρίσκεται γεωγραφικά μακριά. Τα κέντρα εξουσίας είναι δύο, το επιτελικό γραφείο και το πλοίο ενώ η εξειδίκευση και στα δύο απαιτείται να είναι εξαιρετικά ειτεταμένη.

Ο αριθμός και η επάνδρωση των τμημάτων εξαρτάται τόσο από το μέγεθος της εταιρείας, όσο και από τις επιλογές της να αναθέτει κάποιες λειτουργίες της σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα τμήματα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω³:

Γενική Διεύθυνση (General Management)

Είναι το κέντρο επιχειρήσεων και στρατηγικών αποφάσεων της ναυτιλιακής εταιρείας. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Καθορίζει τις σχέσεις της εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Έχει επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, που μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

² Πηγή: www.kapandriti.com

³ Πηγή: www.kapandriti.com

Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations department)

Ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα Α' πλοίαρχο.

Τεχνικό Τμήμα (Technical department)

Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της καλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της εταιρείας. Έχει επικεφαλής συνήθως έναν πολύ έμπειρο ναυπηγό ή Α' μηχανικό, τον αρχιμηχανικό και στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς διαφόρων ειδικοτήτων.

Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and brokering department)

Ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοιάρχους. Υπάρχουν όμως και μεγάλα ναυτικά γραφεία, που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες συνεργάζονται με αυτά.

Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)

Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιαρχών και μηχανικών.

Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance and claims department)

Ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό καθώς και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση (διεκδικήσεις από και προς τρίτα μέρη). Στελεχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιαρχούς.

Νομικό Τμήμα (Legal department)

Συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου.

Τμήμα Προμηθειών (Purchasing department)

Έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο ή μηχανικό καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών.

Τμήμα Πληρωμάτων (Crew management ή Marine department)

Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Έχει επικεφαλής σχεδόν πάντα ένα πλοίαρχο κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον αρχιπλοίαρχο της εταιρείας, όπως κοινώς αποκαλείται.

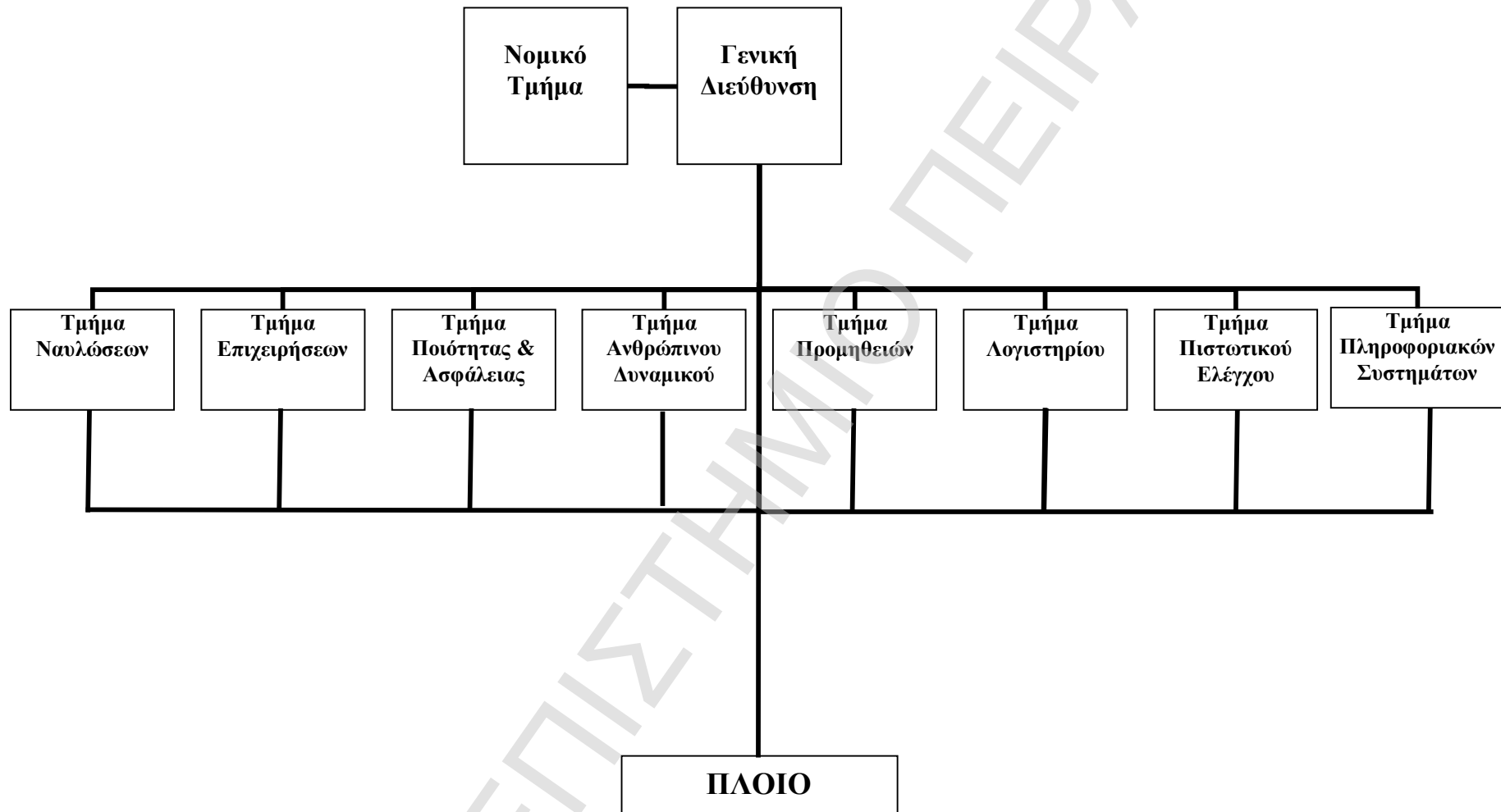
Τμήμα Γραμματείας – Λογιστηρίου

Ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς και εταιρείες. Το λογιστήριο ασχολείται με οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους.

Όσον αφορά την ομαλή λειτουργία των πλοίων οι εργαζόμενοι πάνω σε αυτά κατατάσσονται σε τρεις τομείς εργασίας που ονομάζονται επιστασίες και είναι οι εξής: Επιστασία γέφυρας – καταστρώματος, Επιστασία μηχανής, Επιστασία γενικών υπηρεσιών. Επικεφαλής και στις τρεις επιστασίες είναι ο πλοίαρχος ο οποίος ασκεί τη γενική διοίκηση του πλοίου και έχει την τελική ευθύνη για οτιδήποτε συμβεί πάνω σε αυτό, δηλαδή στο ταξίδι και στο λιμάνι.

Στο διάγραμμα 1 απεικονίζεται το οργανόγραμμα της **IMS S.A.**

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα της εταιρείας IMS S.A



Πηγή: Safety-Quality-Environmental Management Manual, 2006

1.4 Δομή Εργασίας

Η εργασία είναι χωρισμένη σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην δομή του ναυτιλιακού κλάδου τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, στην οργανωτική διάρθρωση ενός ναυτιλιακού οργανισμού, με αναλυτική περιγραφή των τμημάτων που τον απαρτίζουν ενώ γνωστοποιούνται ορισμένα στοιχεία της εξεταζόμενης εταιρείας συμπεριλαμβανομένου και του οργανογράμματος της. Στο δεύτερο κεφάλαιο επισημαίνονται ο γενικός στόχος της εργασίας καθώς και οι επιμέρους σκοποί του. Στο τρίτο κεφάλαιο, στο οποίο περιλαμβάνεται η θεωρητική προσέγγιση, υπογραμμίζονται στρατηγικές προμηθειών και αγορών, ορισμένες θεωρίες ως προς την επιλογή προμηθευτών, ενώ γίνεται ειδική μνεία για τις προμήθειες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και τα βήματα που ακολουθούνται από την εξεταζόμενη εταιρεία για τον εφοδιασμό των πλοίων της. Το επόμενο κεφάλαιο αποκαλύπτει τον σχεδιασμό των ερωτήσεων καθώς και την μέθοδο που επιλέχθηκε για την συλλογή των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση των στοιχείων και παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα του ερευνητή, οι περιορισμοί της έρευνας, ορισμένες επιχειρηματικές εφαρμογές καθώς και ορισμένες συστάσεις του για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Στόχοι Έρευνας

Κύριος σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή των διαδικασιών του προμηθευτικού κύκλου της ναυτιλιακής εταιρείας, του τρόπου οργάνωσης και της λειτουργίας του τμήματος προμηθειών και της αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Συγκεκριμένα οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

- Να περιγράψει τους σχετικούς κανονισμούς οι οποίοι ισχύουν στο χώρο της ναυτιλίας όσον αφορά την τροφοδοσία πλοίων.
- Να εξετάσει τις σχέσεις με τους πελάτες του τμήματος (πλοία) και με τους προμηθευτές.
- να εξετάσει τους τρόπους συντήρησης των εφοδίων από τους υπευθύνους των πλοίων, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς καθώς και οι έλεγχοι που γίνονται με τη τήρηση απογραφών.
- να αποτιμήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος προμηθειών και στη συνέχεια να προτείνει λύσεις και τρόπους βελτίωσης και αποδοτικότερης λειτουργίας.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων εξετάζεται η περίπτωση της ναυτιλιακής εταιρείας **IMS S.A.** Είναι βέβαιο ότι οι διαδικασίες προμηθειών και αγορών αποκτούν ολοένα και περισσότερη βαρύτητα για τους οργανισμούς δεδομένου του γεγονότος ότι αυτές πλέον ασκούν σημαντική επιρροή στα κέρδη των επιχειρήσεων. Στην παρούσα έρευνα είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν οι στρατηγικές προμηθειών, να δοθούν οι ορισμοί των εννοιών «αγορά» και «προμήθειες», να τονιστούν τα στάδια εξέλιξης της διαδικασίας των προμηθειών μέσα στο χρόνο. Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να καταγραφούν οι διαδικασίες του προμηθευτικού κύκλου καθώς και να υπογραμμιστούν οι τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας του τμήματος προμηθειών.

Όσον αφορά τις αγορές, θα πρέπει να επισημανθούν οι στόχοι των αγορών, τα είδη και οι τύποι που υπάρχουν, τα στάδια που ακολουθούνται προκειμένου να εκτελεστούν αυτές επιτυχώς. Επιπλέον, τονίζονται τα είδη των προϊόντων, οι κατηγορίες αυτών, τα κριτήρια επιλογής τους, ενώ επιχειρείται ο διαχωρισμός τους ανάλογα με τις εφοδιαστικές απαιτήσεις που αυτά ικανοποιούν. Άξια αναφοράς, επίσης είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των κατάλληλων προμηθευτών καθώς και οι θεωρίες μέτρησης της απόδοσης του συστήματος εφοδιασμού. Στην θεωρητική προσέγγιση που ακολουθεί, εξετάζονται ορισμένα πρότυπα αξιολογήσεων και μετρήσεων καθώς και προγενέστερες μελέτες που είναι σημαντικό να σημειωθούν στην παρούσα έρευνα.

Τέλος, είναι απαραίτητη η απεικόνιση της διαδικασίας εφοδιασμού που ακολουθεί η **IMS S.A** ενώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι για όλες τις ανωτέρω θεωρίες υφίσταται πλούσια βιβλιογραφία σε διεθνές επίπεδο και έχουν υλοποιηθεί σημαντικές έρευνες τα συμπεράσματα των οποίων είναι πράγματι αξιόλογα. Ειδικότερα όμως όσον αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών προμηθειών από έναν οργανισμό που προσφέρει στους πελάτες του μεταφορικές υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα έναν ναυτιλιακό οργανισμό η θεωρία είναι αρκετά περιορισμένη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας για κάθε οικονομική μονάδα η επάρκεια, η διαθεσιμότητα και ο άμεσος εφοδιασμός των αναγκαίων για την παραγωγική διαδικασία προμηθειών, θεωρείται λειτουργία δεσπόζουσας σημασίας και αυτό διότι οι προμήθειες πλέον αποτελούν σημαντική πηγή δαπάνης για το σύνολο των εταιρειών (Βιτσούνης, 2006). Ο στρατηγικός ρόλος της λειτουργίας των προμηθειών είναι να εξασφαλιστεί ότι όχι μόνο ο σωστός τύπος εμπορευμάτων εισρέει στον οργανισμό αλλά και ότι τα εμπορεύματα εισρέουν με έναν τρόπο που εξασφαλίζεται η γενική ομαλότητα της ροής και που η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού δεν συμβιβάζονται (Chau, 2006).

Συμφωνά με τον Βιτσούνη (2006), οι προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν το **60%** και πλέον του μέσου όρου του συνολικού κόστους των εταιριών. Για τους οργανισμούς που επεξεργάζονται ατσάλι αυτό το ποσοστό αγγίζει το **75%**, ενώ στη περίπτωση της πετρελαϊκής βιομηχανίας φτάνει το **90%**. Όσον αφορά την ναυτιλιακή βιομηχανία η δυσκολία που συντελείται είναι ακόμα μεγαλύτερη αφού η απόσταση μεταξύ της διοικητικής και οργανωτικής αρχής, δηλαδή των γραφείων της εταιρίας, και της παραγωγικής μονάδας, δηλαδή του πλοίου δυσχεραίνει το έργο των προμηθειών. Γίνεται σαφές ότι λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα που διακρίνει την ναυτιλιακή βιομηχανία δεν ευνοείται η δημιουργία σταθερών, διαχρονικών και αποκλειστικών σχέσεων μεταξύ της ναυτιλιακής εταιρίας και των προμηθευτών (Βιτσούνης 2006).

Είναι γεγονός ότι οι προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών αποτελούν σημαντικό κομμάτι των οργανισμών σε επίπεδο παραγωγής για το σύνολο των αγορών. Εντούτοις στον ναυτιλιακό κλάδο η σημαντικότητα του εφοδιασμού υφίσταται και σε επίπεδο βιωσιμότητας τόσο για το πλοίο όσο και για το πλήρωμα αυτού καθώς όπως είναι γνωστό στα ταξίδια που πραγματοποιούνται, πολλές φορές δεν προσεγγίζεται ξηρά για μεγάλο χρονικό διάστημα με συνέπεια η τροφοδοσία του πλοίου με οποιονδήποτε άλλο τρόπο να θεωρείται αδύνατη. Απαραίτητως λοιπόν το πλοίο θα πρέπει να διαθέτει το σύνολο των εφοδίων που χρειάζονται για την αδιάλειπτη λειτουργία του έτσι ώστε να βρίσκεται σε συνεχή ετοιμότητα προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε στιγμή, πιθανή βλάβη ή ενδεχόμενος κίνδυνος. Με βάση τα παραπάνω είναι κρίσιμο οι εργασίες του τμήματος

προμηθειών της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας να χαρακτηρίζονται ως αλάνθαστες, με δεδομένη πάντοτε την επιθυμία ελαχιστοποίησης των δαπανών. Συνολικά το κόστος τροφοδοσίας των ναυτιλιακών οργανισμών συγκροτεί το **25%** του συνολικού τρέχοντος κόστους. Αναλυτικότερα, το **9%** αφορά προμήθειες ανταλλακτικών, το **5%** λιπαντικά, το **3%** τα προϊόντα ενδίαιτησης πληρώματος και το **6%** λοιπά εφόδια (Βιτσούνης 2006).

3.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει την αναγνώριση των στόχων του οργανισμού, επιλέγει τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών, προσπαθεί να επιτύχει ένα μακροπρόθεσμο, βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξετάζει τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες, ανιχνεύει το περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές, καθοδηγεί τις αποφάσεις, και βοηθά στην επένδυση των πόρων (Hax and Majluf, 1996).

Συμφωνά με τον Frankel (1982), ο στρατηγικός προγραμματισμός επιβάλλει στο μάνατζμεντ της ναυτιλιακής εταιρείας να καθορίσει και να ανανεώσει τους στόχους του, να διατηρήσει μια επίκαιρη βάση πληροφοριών και να αξιολογήσει πιθανές εξελίξεις κάτω από το φως των σκοπών του. Αναγκάζει την διοίκηση για σαφή εντόπιση των ευκαιριών και των απειλών, την αντικειμενική ή υποκειμενική αξιολόγηση των πιθανοτήτων επελεύσεως τους, καθώς και των πιθανών επιπτώσεων τους. Επιπλέον, εισάγει πειθαρχία στον προγραμματισμό του ναυτιλιακού μάνατζμεντ και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής διοίκησης μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει ή να αναβαθμίσει τη θέση της και να βελτιώσει την απόδοση της να ακολουθήσει στρατηγικές οι οποίες αξιοποιούν τις δυνατότητες της και εξουδετερώνουν της αδυναμίες της (Barney, 1996). Παρόλα αυτά η χάραξη στρατηγικής δεν είναι καθόλου εύκολη στην πράξη (Kaplan, 2009).

Οι Johnson and Scholes, (1999:10) διατυπώνουν τον ορισμό της στρατηγικής τονίζοντας ότι είναι «η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, μέσω της διάταξης των πόρων του μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων ομάδων».

Τα πέντε **Ps** του **Mintzberg** διευρύνουν τον ορισμό της στρατηγικής κατά τρόπο που να μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων (**Lysons και Gillingham, 2003**): ως σχέδιο (**plan**), ως τέχνασμα (**ploy**), ως υπόδειγμα (**pattern**), ως τοποθέτηση (**position**), ως προοπτική (**perspective**)

Είναι αλήθεια ότι παλιότερα οι επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό του στρατηγικού τους προγραμματισμού έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα που σχετιζόνταν κυρίως με το οικονομικό ή παραγωγικό τους τμήμα αποκλείοντας τελείως ζητήματα προμηθειών και εφοδιασμού με συνέπεια να υπάρχει μια ανισορροπία, να χάνονται πολλές αξιοποιήσιμες ευκαιρίες και η απειλή του ανταγωνισμού να αυξάνεται συνεχώς (**Stevens, 1990**). Παρόλα αυτά, οι περισσότερες πλέον αναγνωρίζουν την σημασία της συμπερίληψης του εφοδιασμού στην χάραξη της στρατηγικής τους λόγω της επίδρασης που έχει η διαδικασία προμηθειών στο κόστος, στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση πελατών, και στο χρόνο (**Bullighton, 2004**).

3.2.1 Ανάπτυξη Στρατηγικών Προμηθειών

Η αβεβαιότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον κάνει πιο πολύπλοκη την αγοραστική απόφαση για τα εμπορεύματα-κλειδιά και τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων περισσότερο διαρκή. Σημαντικοί περιβαντολλογικοί παράγοντες όπως η αβεβαιότητα στις προμήθειες και η εξάρτηση από αλλοδαπές αγορές και πηγές, η αύξηση τιμών σε στρατηγικά είδη, οι ενεργειακές κρίσεις, και οι αυξήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού είναι λόγοι που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τον σχεδιασμό των αγορών. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την διοίκηση προμηθειών ώστε να κάνει πιο αποτελεσματική έρευνα στην αναζήτηση αγορών για προμήθειες και σχεδιασμό. Το τμήμα προμηθειών είναι σημαντικό να παρέχει αδιάλειπτη πληροφόρηση για τις συνθήκες εφοδιασμού, όπως διαθεσιμότητα, χρόνοι καθυστέρησης, τεχνολογία, σε διάφορα τμήματα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης και της ανώτερης διοίκησης, του τεχνικού τμήματος και του οικονομικού τμήματος. Αυτή η ενημέρωση είναι κρίσιμη όταν ετοιμάζεται μια μακροχρόνια στρατηγική και λαμβάνονται βραχυχρόνιες αποφάσεις. Πρέπει να εντοπίζονται άμεσα τα κύρια είδη για τα οποία η έλλειψη διαθεσιμότητας, η αύξηση τιμών και τα προβλήματα ποιότητας δημιουργούν δυσάρεστες και ζημιογόνες καταστάσεις στην λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ σημαντική προκειμένου να λαμβάνονται εγκαίρως προγράμματα δράσης και αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων (**Lambert και Stock, 1993**).

Η ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει και να εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές προμηθειών καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των αντιλήψεων που έχουν τα στελέχη του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής του δομής. Ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εφοδιασμού πρέπει να αναγνωρίσει ότι αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζονται από την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης, τη φύση του εσωτερικού συστήματος επικοινωνιών, την εμπειρία της επιχείρησης και των διευθυντών της, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους της (**Farmer 1978**).

Συμφωνά με τον **Porter (1980)**, σε συνθήκες αγορών με πολλούς προμηθευτές και λίγους αγοραστές, οι δεύτεροι έχουν την δύναμη να επιβάλλουν τους όρους στην αγορά, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, στρέφοντας τους προμηθευτές (ανταγωνιστές) τον έναν εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές είναι ισχυροί όταν:

- ο Είναι συγκεντρωμένοι και αγοράζουν μεγάλες ποσότητες σε σχέση με τις πωλήσεις του πωλητή.
- ο Το αγοραζόμενο προϊόν είναι σημαντικό μέρος του κόστους ή των αγορών του αγοραστή και αυτοί αγοράζουν σημαντικές ποσότητες για να πετύχουν καλύτερες τιμές.
- ο Το αγοραζόμενο προϊόν δεν διαφοροποιείται μεταξύ πωλητών, επομένως αυτοί είναι ανταλλάξιμοι.
- ο Ο αγοραστής αντιμετωπίζει μικρό κόστος μεταστροφής σε άλλο προϊόν.
- ο Ο αγοραστής έχει μειωμένα κέρδη και συνεπώς μεγαλύτερη ευαισθησία στις τιμές.
- ο Το αγοραζόμενο προϊόν δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού-αγοραστή.

Είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στην παρούσα ερευνά να τονιστούν ορισμένες στρατηγικές προμηθειών όπως αυτές επισημάνθηκαν κατά το παρελθόν από σημαντικούς ερευνητές.

Συμφωνά με τα λόγια του **Kiser (1976)**, η χάραξη της στρατηγικής προμηθειών της εταιρείας θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ο την δημιουργία εναλλακτικών λύσεων στα προβλήματα προμήθειας,

- ο την προστασία της διάρθρωσης κόστους της επιχείρησης,
- ο την ελαχιστοποίηση των δαπανών αγοράς,
- ο την εξασφάλιση μεγάλου αριθμού προμηθευτών.
- ο την διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές.

Οι **Monczka και Fearon (1974)** διέκριναν τις ακόλουθες στρατηγικές προμηθειών:

- ο Εκτίμηση των σχέσεων με τους προμηθευτές
- ο Αποζημιώσεις προμηθευτών
- ο Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές
- ο Χρήση μακροχρόνιων συμβολαίων
- ο Ποσότητες εφοδιασμού για πρώτες ύλες
- ο Χρησιμοποίηση κοινών επιχειρήσεων (**joint ventures**)
- ο Ανταλλαγές
- ο Ανάπτυξη πολλαπλών πηγών προμηθειών
- ο Κεντρική οργάνωση αγορών
- ο Μείωση του ποσοστού αχρήστων/ελαττωματικών

Συμφωνά με τον **Porter (1998)**, οι βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους οργανισμούς κατά την χάραξη των στρατηγικών εφοδιασμού είναι:

- ο σταθερότητα και ανταγωνιστικότητα του συνόλου προμηθευτών.
- ο καταμερισμός αγορών μεταξύ εξειδικευμένων προμηθευτών.
- ο δημιουργία της μέγιστης ισχύς έναντι των επιλεγμένων προμηθευτών.

Από στρατηγική άποψη, είναι επιθυμητή η αγορά από προμηθευτές που θα διατηρήσουν ή και θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Αυτός ο παράγοντας εξασφαλίζει στην εταιρία τον εφοδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών επαρκούς ή ανώτερης ποιότητας που εγγυώνται την ανταγωνιστικότητα της. Επιπλέον, η επιλογή προμηθευτών που ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες της εταιρείας ελαχιστοποιεί το κόστος αλλαγής προμηθευτών. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στόχος του οργανισμού θα πρέπει να είναι η αναζήτηση εκείνων των μηχανισμών που πλεονεκτούν έναντι της διαπραγματευτικής ισχύς των προμηθευτών. Είναι αλήθειά ότι η ισχύς των προμηθευτών δύσκολα ελέγχεται από τον οργανισμό και εξαρτάται από τον κλάδο που

ανήκει η επιχείρηση. Παρόλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μετριαστεί από την στρατηγική προμηθειών που εφαρμόζει ο οργανισμός (Porter, 1998).

Ο Porter (1998), προτείνει μια σειρά στρατηγικών προμηθειών που έχουν ως στόχο την δημιουργία ισχυρής διαπραγματευτικής θέσης για τους οργανισμούς-αγοραστές. Αυτές είναι:

Εξάπλωση Αγορών

Οι αγορές ομοιόμορφων προϊόντων πρέπει να καταμερίζονται σε πολλούς προμηθευτές με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνεται η διαπραγματευτική θέση της επιχείρησης. Ο αριθμός των παραγγελιών που δίνεται σε κάθε μεμονωμένο προμηθευτή θα πρέπει να βρίσκεται σε εκείνο το επίπεδο που να προκαλεί την ανησυχία του σχετικά με την ενδεχόμενη απώλεια του πελάτη. Επιμερίζοντας τις αγορές προϊόντων σε πολλούς προμηθευτές η επιχείρηση μειώνει την πιθανότητα δημιουργίας ισχυρής διαπραγματευτικής θέσης από την πλευρά του προμηθευτή καθώς και την δυνατότητα του να ασκήσει πίεση ή να δημιουργήσει κόστος μεταστροφής. Εντούτοις, η αγορά προϊόντων από έναν και μόνο προμηθευτή είναι πιθανόν να αποφέρει στην επιχείρηση μέσω διαπραγματεύσεων μαζί του, ένα μεγάλο όγκο εκπτώσεων. Γι' αυτό είναι σημαντικό ο οργανισμός να δημιουργήσει μια ισορροπία ανάμεσα στην εξάρτηση του από τον κάθε προμηθευτή και στην απολαβή του μέγιστου όγκου εκπτώσεων έτσι ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα έκθεσης του στο κίνδυνο μεταστροφής κόστους.

Αποφυγή Κόστους Μεταστροφής

Από λειτουργική άποψη, μια σωστή στρατηγική αγορών περιλαμβάνει την αποφυγή του κόστους μεταστροφής. Η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στην αντίσταση που θα πρέπει να προβάλλει ο οργανισμός όσον αφορά την εξάρτηση του από την τεχνική υποστήριξη ενός προμηθευτή και στην διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι δεν εγκλωβίζονται από τις προσπάθειες των προμηθευτών να δημιουργήσουν μια δεδομένη διαδικασία αγοράς. Επιπλέον, είναι απαραίτητο για κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα να δοκιμάζονται προϊόντα διαφόρων προμηθευτών, να αποφεύγονται επενδύσεις σε είδη που για να αποδώσουν είναι απαραίτητη η χρήση βοηθητικού εξοπλισμού που δεσμεύει τον πελάτη με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή καθώς και να αντιστέκονται στην αγορά προϊόντων που για

την χρησιμοποίησή τους είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των υπαλλήλων με εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις.

Βοηθήστε τις Εναλλασσόμενες Πηγές

Είναι ίσως απαραίτητη η ενθάρρυνση για εισαγωγή στην επιχείρηση εναλλασσόμενων πηγών προμηθειών μέσω της χρηματοδότησης για συμφωνίες ανάπτυξης καθώς και συμβάσεις για αγορές μικρού αριθμού προϊόντων. Ορισμένες επιχειρήσεις βοηθούν την χρηματοδότηση νέων πηγών προμηθειών ή προσβλέπουν στην συνεργασία με προμηθευτές του εξωτερικού για την εισαγωγή τους στην επιχείρηση. Επίσης είναι θεμιτή η βοήθεια σε νέους προμηθευτές για να μειώσουν τα κόστη τους και να αποτελούν αξιόπιστες πηγές προμηθειών. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης αναζητούν νέους προμηθευτές για την επιδίωξη του κόστους δοκιμών των νέων τους προϊόντων.

Προωθήστε την τυποποίηση

Όλες οι εταιρίες σε μια βιομηχανία αποβλέπουν στην προώθηση της τυποποίησης των προδιαγραφών των υλικών από τις βιομηχανίες από τις οποίες τα αγοράζουν. Σκοπός τους είναι να μην υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προσφερόμενα προϊόντα και το κόστος μεταστροφής να είναι χαμηλό για τους αγοραστές.

Χρήση Μερικής Ολοκλήρωσης

Όταν ο όγκος των αγορών το επιτρέπει, μια καλή στρατηγική για την απόκτηση διαπραγματευτικής δύναμης είναι η διαδικασία της μερικής ολοκλήρωσης σε ένα συγκεκριμένο είδος αγοράζοντας μερικά ή ακόμα και την πλειοψηφία αυτού από τους εξωτερικούς προμηθευτές.

Σκοπός όλων των παραπάνω στρατηγικών είναι η μείωση των δαπανών για την αγορά προϊόντων. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ενώ βραχυχρόνια η εξάπλωση των αγορών ή η αναζήτηση εναλλασσόμενων πηγών προμηθειών μπορεί να αυξάνουν το κόστος της εταιρείας σε μακροχρόνιο στάδιο και η διαπραγματευτική θέση των αγοραστών θα βελτιωθεί αλλά και οι δαπάνες αγορών θα μειωθούν (Porter, 1998).

3.2.2 Τεχνική Ταξινόμησης Εφοδιαστικών Απαιτήσεων

Η τιμή είναι ένα από τα σημαντικότερα κοινά στοιχεία μέτρησης της απόδοσης αγορών αλλά δεν είναι και το μοναδικό (Hampson και Lamming, 1996). Παραδοσιακά, οι προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών αντιμετωπιζόνταν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό με παθητικό τρόπο. Η κύρια δραστηριότητα του προσωπικού προμηθειών συγκεντρώνονταν κυρίως στην επίτευξη καλύτερων τιμών και μόνον ενώ όλες οι αγορές αντιμετωπιζόνταν με την ίδια ακριβώς μέθοδο. Υπήρχε παντελής έλλειψη ανάπτυξης των στρατηγικών προμήθειας (Shcill, 1978) ενώ αντίθετα όπως είναι γνωστό οι αγοραστικές απαιτήσεις ενός οργανισμού, έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτούν ειδικούς χειρισμούς και προτεραιότητες (Λαΐος, 2007).

Στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας των τμημάτων Προμηθειών για ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης κρίσιμων αποφάσεων και στην σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, δημιουργήθηκαν διάφορες τεχνικές διαχείρισης των προϊόντων, που αφορούν στον στρατηγικό, μεθοδικό και συστηματικό τρόπο που προσεγγίζονται αυτά από άποψη προμήθειας. Σκοπός αυτών των μεθόδων, είναι να συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της διαπραγματευτικής θέσης της επιχείρησης καθώς και στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Μία από αυτές είναι και η τεχνική της ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Λαΐος, 2007).

Τα προμηθευόμενα είδη ταξινομούνται σε κατηγορίες ανάλογα με το κόστος και το κίνδυνο που έχει το κάθε προϊόν για τον οργανισμό (βλ. Πίνακα 2). Τα προϊόντα διαχωρίζονται ως εξής (Kraljic, 1983):

1. Στρατηγικά Είδη

Προϊόντα υψηλού κόστους και υψηλού προμηθευτικού κινδύνου.

2. Είδη Bottleneck

Προϊόντα χαμηλού κόστους και υψηλού προμηθευτικού κινδύνου.

3. Είδη Μόγλευσης

Προϊόντα υψηλού κόστους και χαμηλού προμηθευτικού κινδύνου.

4. Μη Κρίσιμα Είδη

Προϊόντα χαμηλού κόστους και χαμηλού προμηθευτικού κινδύνου.

Συμφωνά με την συγκεκριμένη στρατηγική μέθοδο λόγω της μεγάλης ποικιλίας προμηθευτικών απαιτήσεων απαιτείται η ταξινόμηση τους έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η σωστή κατανομή των εφοδιαστικών πόρων, να χρησιμοποιείται η κατάλληλη διαδικασία αγορών για όλα τα προϊόντα, να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα οφέλη και να μειώνονται οι κίνδυνοι από πλευράς εφοδιασμού. Γενικότερα, οι απαιτήσεις θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον τύπο των αγοραζομένων υλικών, την αξία τους, την στρατηγική τους σημασία για τον οργανισμό και τέλος το κατά πόσο αυτές καλύπτουν επαναλαμβανόμενες ή μη ανάγκες (Κόνταρης, 2002).

Πίνακας 2: Ταξινόμηση προμηθευόμενων ειδών

Κατηγορίες ειδών	Κύριες δραστηριότητες- Απαιτούμενη πληροφόρηση	Επίπεδο απόφασης
Στρατηγικά Είδη	Μακροπρόθεσμες προβλέψεις, Έρευνα της αγοράς, Συνεργασία με προμηθευτές, Αποφάσεις παραγωγής ή αγοράς, Σύναψη συμβολαίου, Προγραμματισμός, Έλεγχος αποθεμάτων και προμηθευτών	Ανώτατη Διοίκηση
Είδη Bottleneck	Μεσοπρόθεσμες προβλέψεις, Εξασφάλιση ασφαλούς ποσότητας, Έλεγχος προμηθευτών, Εναλλακτικά πλάνα, Έλεγχος κόστους αποθεμάτων	Ανώτερο Διοικητικό Επίπεδο
Είδη Μόχλευσης	Μέσο-Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις ζήτησης, Πλήρη αξιοποίηση της διαπραγματευτικής ισχύς των αγοραστών, Επιλογή προμηθευτή, Υποκατάσταση προϊόντος, Προβλέψεις τιμών/ δείκτη μεταφορικών, Ακριβή στοιχεία προμηθευτών	Μεσαίο Διοικητικό Επίπεδο
Μη Κρίσιμα Είδη	Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις ζήτησης, Προτυποποίηση προϊόντος, Έλεγχος της ποσότητας παραγγελιών, Αποτελεσματικές διαδικασίες, Βελτιστοποίηση αποθεμάτων	Χαμηλό Διοικητικό Επίπεδο

Πηγή: Kraljic, 1983

Θεμελιώδες και ουσιώδη, σε αυτή την τεχνική, είναι η αρχή ότι αφού οι προμηθευτές εκπροσωπούν ένα διαφορετικό ενδιαφέρον για τον οργανισμό, οι υπεύθυνοι των τμημάτων Προμηθειών απαιτείται να αναπτύξουν μία διαφορετική στρατηγική προμηθειών, όταν απευθύνονται στις αγορές τους (Λαΐος, 2007).

3.3 Ορισμοί Αγορών και Προμηθειών

Οι όροι αγορές και προμήθειες, παρόλο που διαφέρουν ως έννοιες, συχνά χρησιμοποιούνται ταυτόσημα (Lambert και Stock, 1993). Επειδή αυτή η προσέγγιση είναι λανθασμένη είναι πολύ σημαντικό στην παρούσα εργασία να τονιστούν οι ορισμοί των δύο εννοιών με σκοπό να δοθούν με ακρίβεια οι ερμηνείες τους.

Ο Lysons (1996:1) ορίζει την αγορά ως την «λειτουργία που είναι υπεύθυνη για την απόκτηση, μέσω αγοράς, μίσθωσης ή οποιοδήποτε άλλων νόμιμων μέσων, μηχανημάτων, υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών που απαιτούνται από την επιχείρηση για την χρησιμοποίηση τους στην παραγωγή». Επιπλέον, ως στρατηγική αγορών ορίζεται η διαδικασία σχεδιασμού, αξιολόγησης, εφαρμογής και ελέγχου ιδιαίτερας σημαντικών και κρίσιμων αποφάσεων όσον αφορά τις προμήθειες (Carr και Smeltzer, 1997).

Οι Monczka και λοιποί (1998) τονίζουν με έμφαση ότι τα τελευταία χρόνια η αγοραστική διαδικασία μέσα σε πολλές εταιρείες έχει κερδίσει την φήμη του δυνατού εργαλείου για την βελτίωση της κερδοφορίας. Τρεις είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτήν: **1.** αποτελεί την κύρια περιοχή μέσα από την οποία ενδεχομένως να προκύψει μείωση κόστους, **2.** έχει άμεση επιρροή στην ποιότητα ('οι προμηθευτές μπορεί να αναδείξουν ή να διαλύσουν μια εταιρεία'), **3.** βοηθάει στην τεχνολογική ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών σχεδιασμού.

Συμφωνά με τους Lambert και Stock (1993), οι στόχοι των αγορών είναι:

- Να παρέχουν μια διαρκή ροή υλικών, προμηθειών και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της οικονομικής μονάδας.
- Να διατηρείται η επένδυση στα αποθέματα και οι απώλειες στα χαμηλότερα επίπεδα.
- Να διατηρούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο τα πρότυπα ποιότητας.

- Να εντοπίζουν ή να αναπτύσσουν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.
- Να τυποποιούνται, όπου είναι δυνατόν, τα αγοραζόμενα είδη.
- Να αγοράζονται τα απαιτούμενα είδη και υπηρεσίες στην χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- Να βελτιώνεται η ανταγωνιστική θέση της οικονομικής μονάδας.
- Να επιτυγχάνονται αρμονικές, παραγωγικές εργασιακές σχέσεις με τα υπόλοιπα τμήματα της οικονομικής μονάδας.
- Να πραγματοποιούνται οι στόχοι των αγορών με το ελάχιστο διοικητικό κόστος.

Ο όρος προμήθειες έχει ευρύτερη έννοια από τον όρο αγορά και περιέχει τις αγορές, τις μετακινήσεις αγαθών, την αποθήκευση τους και την εσωεπιχειρησιακή παραλαβή τους (**Lambert και Stock, 1993**). Άλλες επιμέρους διαδικασίες των προμηθειών είναι η αναζήτηση κατάλληλων προμηθευτών μέσω της διαφημιστικής τους προβολής, η λήψη προσφορών από τους ενδιαφερόμενους προμηθευτές, η διαχείριση αποθεμάτων και η απόφαση για αγορά νέων, οι περιοδικές προμήθειες (**Πίττας, 2008**).

Ως λειτουργία προμηθειών, ορίζεται η «συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο, υλικό, προϊόν, εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές» (**Κόνταρης, 2002:7**).

Αποστολή του τμήματός προμηθειών είναι η εξασφάλιση των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών στην σωστή ποιότητα, ποσότητα και χρόνο, από την σωστή πηγή και με τους καλύτερους δυνατούς οικονομικούς όρους (**Hill, 1972 ; Lysons 1996**).

Όσον αφορά τον όρο «σωστό» που αναφέρεται πολλές φορές στην αποστολή του τμήματος προμηθειών είναι σημαντικό να διατυπωθούν τα εξής (**Lysons και Gillingham, 2003**):

- Ο όρος «σωστό» είναι υποκειμενικός: κάθε οργανισμός προσδιορίζει το σωστό διαφορετικά.
- Ότι είναι «σωστό» μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο παγκόσμιο περιβάλλον προμηθειών.

- Το πλήθος των «σωστών» που αναφέρεται παραπάνω θα πρέπει να συμβαδίζει με το αντικείμενο και την στρατηγική που εφαρμόζει κάθε οργανισμός για να πετύχει τους λειτουργικούς του στόχους και σκοπούς.
- Στην πρακτική ορισμένες φορές κάποιες μεταβλητές της έννοιας «σωστού» δεν επιτυγχάνονται ταυτόχρονα μεταξύ τους π.χ. είναι πιθανόν η ποιότητα να είναι σωστή αλλά όχι και η τιμή.

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, ότι σκοπός των αγορών και εν γένει των προμηθειών, δεν είναι μόνο η επίτευξη χρηματοοικονομικών στόχων όπως η μείωση του κόστους αλλά και ορισμένων άλλων εξίσου σημαντικών παραγόντων. Η έγκαιρη και ασφαλής παράδοση των υλικών, η εξασφάλιση της ποιότητας των αγαθών, η αποδοτικότητα των προμηθευτών, η βελτίωση των μέσων παραγωγής και τιμολόγησης, η εξάλειψη της γραφειοκρατίας είναι στοιχεία που συντελούν στην πλήρη και συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Hampson και Lamming, 1996).

3.4 Στάδια Εξέλιξης της Διαδικασίας Προμηθειών

Η διαδικασία των προμηθειών έχει πλούσιο ιστορικό παρελθόν ως επιχειρηματική υποστηρικτική λειτουργία των εταιρειών (Fearon, 1989). Κατά τη διεξαγωγή των προμηθειών από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, το μοναδικό εμπλεκόμενο τμήμα είναι το τμήμα προμηθειών ενώ η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας είναι περιορισμένη. Το κύριο μέλημα σε αυτό το πρώτο στάδιο προμηθειών είναι η εύρεση προϊόντων σε λογικές τιμές με αναμενόμενη ποιότητα ώστε να μη δημιουργείται πρόβλημα στην καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης (Παναγιώτου, 2008). Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη, η αγοραστική διαδικασία είναι κατά βάση μια λειτουργία μείωσης κόστους που επηρεάζει άμεσα το κέρδος της εταιρείας καθώς και την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της (Fung 1999).

Παρόλα αυτά καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται, η διαδικασία προμηθειών αναβαθμίζεται και αρχίζουν να δημιουργούνται στενότερες σχέσεις με συγκεκριμένους προμηθευτές, καθιστώντας τους στρατηγικούς συνεργάτες. Η συνεργασία με αυτούς εξασφαλίζει μειωμένα κόστη και λειτουργική βελτίωση λόγω των καλών σχέσεων και των κοινών συμφερόντων. Είναι φυσιολογικό οι σχέσεις να συσφιγγονται καθώς ο όγκος των προμηθευόμενων αγαθών αυξάνεται, ενώ συγκεκριμένα λειτουργικά προβλήματα που αναδύονται αντιμετωπίζονται με

ορθολογικότερο τρόπο. Πλέον η ανάγκη της ανταλλαγής πολύτιμων πληροφοριών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών είναι απαραίτητη έτσι ώστε να αξιοποιούνται καλύτερα οι δυνατότητες σημαντικών βελτιώσεων και περικοπής του κόστους και για τις δύο πλευρές. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία προμηθειών ενισχύεται οδηγώντας σε συντομότερους χρόνους εφοδιασμών, περιορισμό των αποθεμάτων ασφαλείας των εταιρειών και καλύτερη αξιοποίηση των παγίων περιουσιακών τους στοιχείων (Παναγιώτου, 2008).

Το επόμενο στάδιο εξέλιξης της διαδικασίας προμηθειών είναι η κατασκευή δικτύων με τη χρησιμοποίηση πληροφοριακών συστημάτων. Οι πρόοδοι στην τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών υποχρεώνοντας τους μάνατζερ να εφαρμόσουν νέες μεθόδους διοίκησης τους. Η επικοινωνία αγοραστών-προμηθευτών πραγματοποιείται σε υψηλές ταχύτητες με χαμηλό κόστος ενώ υπάρχει συνεχής και εύκολη πρόσβαση στην ενημέρωση, με τις πληροφορίες να είναι πια ευρέως διαθέσιμες (Porter, 2001). Πλέον πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν σκιοπίμως την στενή συνεργασία με τους προμηθευτές έτσι ώστε να επιτυγχάνεται περισσότερη ανταλλαγή πληροφοριών σε θέματα όπως γνώση της αγοράς, σχεδιασμό νέων αγαθών, ερευνά και ανάπτυξη. (Πολλάλης και Γιαννακόπουλος, 2007).

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο βελτίωσης είναι η στρατηγική θεώρηση των προμηθειών στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της χρησιμοποίησης μεθόδων όπως οι ηλεκτρονικές προμήθειες (Παναγιώτου, 2008). Το Διαδίκτυο είχε σημαντικά επαναστατικά αποτελέσματα στις επιχειρησιακές αγοραστικές πρακτικές των οργανισμών (Ageshin, 2001). Στην περίπτωση των ηλεκτρονικών αγορών οι προμηθευτές και οι αγοραστές επικοινωνούν και συναλλάσσονται άμεσα. Η προσφορά και η ζήτηση πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο ενώ χρησιμοποιούνται μηχανισμοί δυναμικής τιμολόγησης, (Ψωίνου, 2001). Επιπλέον με την ανταλλαγή πληροφοριών και την διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω Διαδικτύου οι παραδοσιακοί προμηθευτές μετατρέπονται σε ηλεκτρονικούς προμηθευτές (Lysons και Gillingham, 2003).

Η εξέλιξη της διαδικασίας προμηθειών μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου συσχετίζεται απόλυτα με το σημαντικό στόχο της μείωσης του λειτουργικού κόστους που αποτελεί το κύριο μέλημα κάθε σύγχρονου οργανισμού. Από τη στιγμή που το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης είναι συνυφασμένο με το κόστος προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών, το ενδιαφέρον της εκάστοτε διοίκησης για οποιαδήποτε ευκαιρία βελτίωσης είναι

αδιαμφισβήτητο, αφού κάθε ευρώ περικοπής του κόστους επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της. Η χρήση τεχνολογιών ηλεκτρονικού εμπορίου στις προμήθειες, σύμφωνα με έρευνες, αποφέρει σημαντικά οφέλη, όπως (Παναγιώτου, 2008):

- Μείωση του διαδικαστικού κόστους παραγγελιοληψίας και πληρωμών της τάξεως του **90%**.
- Περιορισμό του χρόνου προμήθειας κατά **75%**.
- Μείωση των τιμών των αγοραζόμενων προϊόντων κατά **10%**.
- Βελτίωση του ποσοστού συμμόρφωσης της προμήθειας στην αρχική συμφωνία κατά **30%**.

3.5 Η έννοια της Διοίκησης Προμηθειών

Η διοίκηση προμηθειών είναι μία λειτουργία που έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό, τον σχηματισμό, την αριστοποίηση και την διαχείριση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών συνιστωσών του επιχειρησιακού εφοδιαστικού συστήματος. Σε στρατηγικό επίπεδο η διοίκηση προμηθειών ανιχνεύει τις ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον εφοδιασμού, καθορίζει τις στρατηγικές για την προμήθεια όλων των βασικών εισροών και συμμετέχει ενεργά στην ομάδα επιχειρησιακού προγραμματισμού (Λάιος, 2007). Από την άλλη πλευρά, σε λειτουργικό επίπεδο η διοίκηση προμηθειών είναι υπεύθυνη για την δημιουργία παραγγελιών, για τον προγραμματισμό και την παραλαβή των υλικών, για τον εντοπισμό και την επιλογή των προμηθευτών, για τις διαπραγματεύσεις των όρων και την δημιουργία συμβολαίων και τέλος για τον έλεγχο και την εποπτεία των αποθηκών (Riggs και Robbins, 1998).

Οι αρμοδιότητες της λειτουργίας προμηθειών (βλ. Πίνακα 3) προσδιορίζονται από την γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού, την βασική αντίληψη της διοίκησης για το ρόλο των προμηθειών μέσα σε αυτόν, τον κανονισμό προμηθειών και τέλος την εφαρμογή άλλων διαδικασιών που σχετίζονται με την λειτουργία των προμηθειών (Κόνταρης, 2002).

Πίνακας 3: Κύριες δραστηριότητες τμήματος Προμηθειών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Περιλαμβάνει όλες τις εργασίες που σχετίζονται με την επίτευξη των διαδικασιών, με έμφαση στην ανάπτυξη πολιτικών, διαδικασιών, ελέγχων και των μηχανισμών συνεργασίας των προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα.
ΑΓΟΡΕΣ	Περιλαμβάνει πληθώρα λειτουργιών όπως εξέταση των αιτήσεων από τα άλλα τμήματα, ανάλυση προδιαγραφών, έρευνα προμηθευτών, συνέντευξη πωλητών, μελέτη τιμών και κόστους, διαπραγματεύσεις, άτυπη ανάλυση αξιών.
ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	Περιλαμβάνει την επιτάχυνση των αγορών μέσω της μελέτης των εντολών αγοράς, αλληλογραφίας με προμηθευτές, επισκέψεων σε προμηθευτές, τηλεφωνικών επικοινωνιών.
ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Περιλαμβάνει διάφορες αναλύσεις που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις μεταξύ των οποίων αναλύσεις αξίας προϊόντων, ειδικές έρευνες αγοράς προμηθευτών, ειδικές μελέτες κόστους, μακροοικονομικές μελέτες, μελέτες συστημάτων.
ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Περιλαμβάνει εργασίες ρουτίνας όπως προστασία των παραγγελιών και ενημέρωση καταλόγων υλικών, εμπορευμάτων, προμηθευτών, τιμών.

Πηγή: Λάιος, 2007

Όσον αφορά τον προϊστάμενο του τμήματος, τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να τον διακρίνουν είναι οι επικοινωνιακές, διοικητικές και οργανωτικές του ικανότητες ενώ θα πρέπει να ξεχωρίζει για την υπολογιστική ικανότητα και την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον είναι σημαντική η ικανότητα της γρήγορης λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες πίεσης αφού συχνά βρίσκεται αντιμέτωπος με έκτακτες καταστάσεις όπου χρειάζεται να αντιδρά άμεσα και αποτελεσματικά. Επίσης ιδιαίτερη σημασία για την συγκεκριμένη θέση έχουν οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, διαχείρισης έργων και διαχείρισης συγκρούσεων, που απαιτούν μεγάλη ευχέρεια στις διαπραγματεύσεις. Είναι απαραίτητο να έχει γνώσεις και άνεση στην χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς εργάζεται με ειδικά προγράμματα με

τα οποία ελέγχει τα αποθέματα, παρακολουθεί την εξέλιξη των παραγγελιών και παραλαβών και συντάσσει τις ειδικές εκθέσεις και αναφορές του. Τέλος, οι γνώσεις οικονομικών, και χειρισμού υπολογιστικών συστημάτων και λογιστικών φύλλων, είναι απαραίτητες προκειμένου να διεκπεραιώνει εύκολα προϋπολογισμούς και απολογισμούς⁴.

Συμφωνά με τον Τσούκα (2000), τα δέκα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υπεύθυνοι των προμηθειών, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες που έχει το αντικείμενο αυτό, είναι:

1. Επικοινωνιακή Προσωπικότητα.
2. Εστίαση προς τον πελάτη της εταιρίας.
3. Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων.
4. Ικανότητα Διαπραγμάτευσης.
5. Αναλυτικές Ικανότητες.
6. Ικανότητα Διευθυντικής Αλλαγής.
7. Δυνατότητες Επίλυσης Αντικρούσεων.
8. Επίλυση Προβλημάτων.
9. Ικανότητα να επιδρά και να πείθει.
10. Γνώσεις Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

3.6 Ο Προμηθευτικός Κύκλος

⁴ Πηγή: www.ekep.gr

Η αγοραστική διαδικασία στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ομάδες ενεργειών οι οποίες εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου (βλ. Διάγραμμα 2). Η διαπίστωση από ορισμένους χρήστες ότι απαιτείται κάποια αγορά, αποτελεί το έναυσμα για μια σειρά ενεργειών που θα πρέπει να περατωθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Η σειρά των ενεργειών ολοκληρώνεται με την παραλαβή από το χρήστη του αγορασθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας (Λάιος, 2007). Συμφωνά με τον Κουντζέρη (2007), οι φάσεις που διακρίνονται κατά τη διάρκεια του προμηθευτικού κύκλου είναι οι εξής:

Προσδιορισμός και περιγραφή απαιτήσεων

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως συμπλήρωση πρωτογενούς αίτησης αγοράς, εκπόνηση προδιαγραφών, προ-εκτίμηση τιμών και χρόνου αγοράς, κατάρτιση προϋπολογισμού και προγράμματος προμηθειών, έκδοση τελικής αίτησης αγοράς.

Έρευνα προμηθευτικών αγορών

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως καθορισμός προϋποθέσεων επιλογής των δυνητικών προμηθευτών, εντοπισμός δυνητικών προμηθευτών, ανάλυση αγοράς.

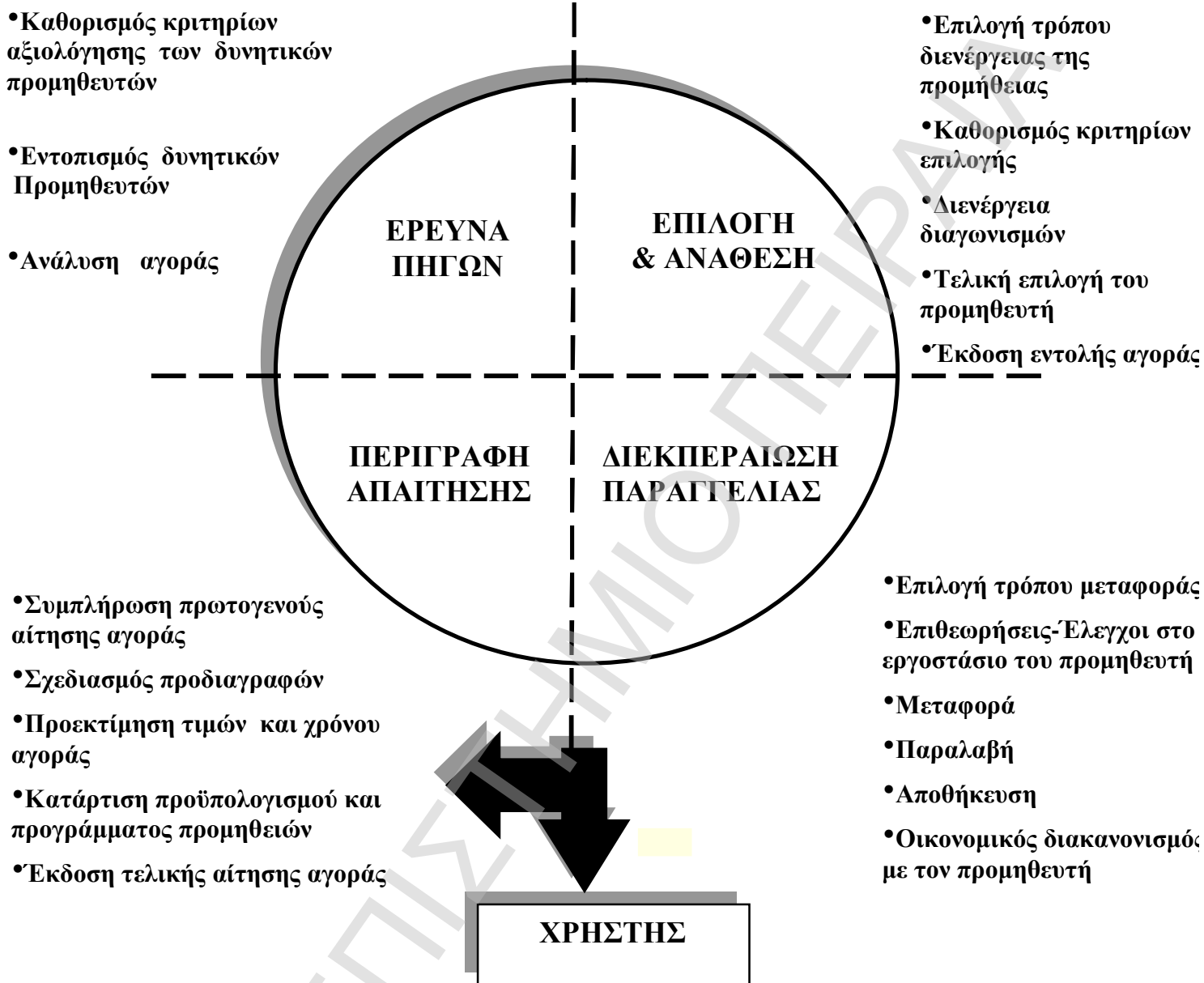
Επιλογή και ανάθεση

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως επιλογή τρόπου διενέργειας της προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης προσφορών, επιλογή προσφορών, διαπραγμάτευση της επικρατούσας προσφοράς, τελική επιλογή του προμηθευτή, σύνταξη και υπογραφή σύμβασης.

Διεκπεραίωση προμήθειας

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως διοίκηση συμβάσεων, διαχείριση προμηθειών (μεταφορά, παραλαβή), διαχείριση αποθεμάτων, οικονομικός διακανονισμός με τον προμηθευτή (αποπληρωμή), μέτρηση απόδοσης στα συστήματα προμηθειών.

Διάγραμμα 2: Ο Προμηθευτικός κύκλος



Πηγή: Λαΐος, 2007

Ο προμηθευτικός κύκλος προσφέρει ένα νοητικό πλαίσιο για την περιγραφή ενεργειών που περιλαμβάνονται στην διαδικασία αγορών. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια μιας αγοράς είναι πάντα οι ίδιες, ή πραγματοποιούνται πάντοτε κατά μία συγκεκριμένη σειρά (Λαΐος, 2007).

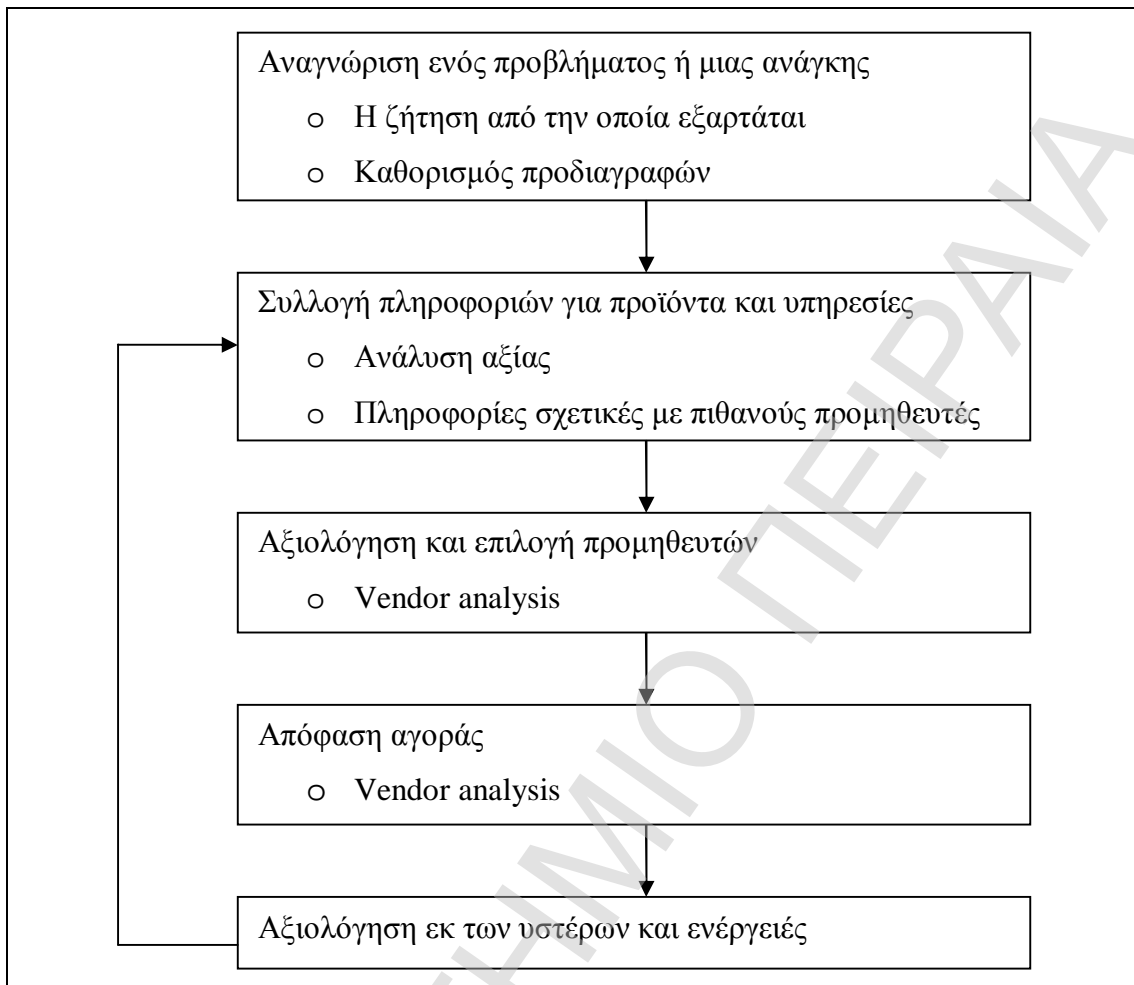
3.7 Περιγραφή και Στάδια Αγορών

Το τμήμα Προμηθειών είναι σημαντικό να βοηθάει κατά το σχεδιασμό ώστε να εφαρμόζονται οι απαιτήσεις ως προς το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, να χρησιμοποιείται αξιόπιστη τεχνολογία, και να επιλέγονται είδη εύκολα διαθέσιμα στην αγορά. Προκειμένου όμως να υλοποιηθούν οι ανωτέρω στόχοι θα πρέπει να καταρτιστεί η περιγραφή της αγοράς σωστά έτσι ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση της αγοράς από το τμήμα Προμηθειών σύμφωνα με τους επιδιωκόμενους σκοπούς. Μια σωστή περιγραφή αγοράς μειώνει δραστικά το κόστος προμηθειών και το συνολικό χρόνο που απαιτείται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Η επιτυχής ολοκλήρωση της εντολής αγοράς ή της σύμβασης ανάθεσης μιας προμήθειας αγοράστριας εταιρείας εξαρτάται από την καταλληλότητα του επιλεγόμενης μεθόδου περιγραφής αγοράς. Αναμφισβήτητα, η ακρίβεια της περιγραφής έχει σημαντική επίδραση πάνω στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας προμηθειών. Η περιγραφή της αγοράς είναι ένα εργαλείο που χρησιμεύει για την πραγματοποίηση πολλών ενεργειών, όπως (Λάϊος, 2007):

- Περιγράφει στον αγοραστή του τμήματος Προμηθειών τι να αγοράσει.
- Περιγράφει στον υποψήφιο προμηθευτή τι απαιτείται.
- Χρησιμεύει σαν βάση για την αξιολόγηση προσφορών.
- Αποτελεί το κύριο μέρος της απορρέουσας εντολής αγοράς.
- Καθιερώνει τη μεθοδολογία για τις διαδικασίες μεταφοράς, παραλαβής, επιθεωρήσεων, δοκιμών και ελέγχων ποιότητας που έπονται της ανάθεσης παραγγελίας.

Η αγοραστική διαδικασία είναι πολύπλοκη λόγω της ποικιλίας των συντελεστών που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν οριστικοποιηθεί μια απόφαση αγοράς. Η διαδικασία (βλ. Διάγραμμα 3) έχει πολλά στάδια και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: αναγνώριση αναγκών, καθορισμός προδιαγραφών, αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, δημιουργία επαφών, καθορισμός κριτηρίων αγοράς και χρησιμότητας, αξιολόγηση των εναλλακτικών ενεργειών αγοράς, καθορισμός του προϋπολογιζόμενου ποσού για

Διάγραμμα 3: Διαδικασία λήψης αποφάσεων⁵



την αγορά, αξιολόγηση των συγκεκριμένων εναλλακτικών λύσεων, διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, αγορά, χρήση, επικοινωνία μαζί τους για αξιολόγηση μετά την πώληση. Ίσως να μην είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν όλα τα παραπάνω βήματα της αγοραστικής διαδικασίας εκτός αν πρόκειται για μια εντελώς νέα απόφαση. Απεναντίας αν πρόκειται για επαναλαμβανόμενη αγορά πολλά από τα στάδια μπορούν να προσπεραστούν (**Lambert και Stock, 1993**).

⁵ Πηγή: www.ideopolis2004.gr

3.8 Κατηγορίες Ειδών και Περιπτώσεις Αγορών

Σε μια μελέτη με τους υπεύθυνους αγορών ο **Phillip D. White (1978)** προσδιόρισε έξι κύριες κατηγορίες ειδών που αγοράζονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις όπως: συστατικά μέρη, ακατέργαστες πρώτες ύλες, κατεργασμένα υλικά, εξαρτήματα, βασική πρώτη ύλη, προμήθειες λειτουργίας. Κάθε κατηγορία προϊόντος μπορεί να αγοραστεί με οποιοδήποτε από τους παρακάτω τρόπους (**Lambert και Stock, 1993**):

- *Περιπτώσεις επαναλαμβανόμενης παραγγελίας:* περιλαμβάνει περιπτώσεις όπου το προϊόν έχει αγοραστεί πολλές φορές στο παρελθόν και όπου οι διαδικασίες παραγγελίας και αγοράς είναι ήδη τυποποιημένες.
- *Περιπτώσεις με διαδικαστικά προβλήματα:* αφορά αγορές που δεν είναι επαναλαμβανόμενες και για τις οποίες είναι πιθανόν να χρειάζεται οι εργαζόμενοι να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το προϊόν.
- *Περιπτώσεις με προβλήματα απόδοσης:* αφορά μη επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων τα οποία σχεδιάζονται για να αντικαταστήσουν τα τρέχοντα προϊόντα και τα οποία χρειάζεται να δοκιμαστούν για την απόδοση τους.
- *Περιπτώσεις με προβλήματα πολιτικής:* αφορά μη επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων και των οποίων η χρήση επηρεάζει πολλά τμήματα του οργανισμού γεγονός που σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων θα λάβει μέρος στην διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης.

Το τμήμα Προμηθειών αγοράζει πολλά διαφορετικά είδη προϊόντων και υπηρεσιών και η διαδικασία που ακολουθείται για την πραγματοποίηση κάθε συναλλαγής διαφοροποιείται ανάλογα με τους τύπους αγορών. Παρόλα αυτά, η διαδικασία των επαναλαμβανόμενων αγορών που αποτελούν συνήθως το κύριο όγκο των αγορών μιας οικονομικής μονάδας είναι δυνατόν να τυποποιηθεί. Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι ενδέχεται η διαδικασία προμηθειών να επηρεάζεται από την τεχνολογία που εφαρμόζεται. Η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην προμήθεια μπορεί να γίνεται μέσω τηλεφώνου, **fax**, ταχυδρομείου, Διαδικτύου ή μέσω απευθείας σύνδεσης των υπολογιστών του πελάτη και του προμηθευτή. Τυποποιημένα έγγραφα που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι (**Λαΐος, 2007**):

1. **Αίτηση Αγοράς:** προέρχεται απ' όλα τα τμήματα μίας εταιρείας για κάθε τί που κάποιος επιθυμεί να αγοράσει.
2. **Αίτηση Προσφορών:** είναι μία αίτηση από το τμήμα Προμηθειών προς τους προμηθευτές που τους ζητά να καθορίσουν τιμές, παράδοση και άλλους όρους σχετικά με την παροχή των προϊόντων.
3. **Έντυπο Παραγγελίας:** μία επίσημη οδηγία από το τμήμα Προμηθειών προς τους προμηθευτές για την παράδοση εμπορευμάτων ή την παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με μία σύμβαση που είτε ενσωματώνεται στην εντολή αγοράς είτε υπάρχει σαν ξεχωριστό έντυπο.
4. **Αρχείο Αγορών και Αρχείο Προμηθευτών:** έντυπα που καταγράφουν αγορές, προσφορές και άλλες χρήσιμες πληροφορίες.
5. **Έντυπα Παραλαβής, Αποστολής και Τιμολόγιων:** έντυπα που χρησιμοποιούνται κατά την ολοκλήρωση μίας αγοράς.

3.9 Τύποι Αγορών

Υπάρχουν δύο βασικά είδη αγορών, οι προαγορές και οι έγκαιρες αγορές (**Just-in-time**).

3.9.1 Προαγορές

Όλες οι αγοραστικές ενέργειες, εκτός από τις έιτατες επείγουσες αγορές αποτελούν τις προαγορές. Είναι γεγονός ότι οι προαγορές εφαρμόζονται κυρίως από οργανισμούς που αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα ελλείψεως αγαθών. Σύμφωνα με τους **Lambert και Stock (1993:495)**, οι προαγορές «αφορούν την αγορά υλικών, σε ποσότητες που υπερκαλύπτουν τις παρούσες απαιτήσεις, πριν τη χρονική στιγμή που αυτά θα χρειαστούν ή θα χρησιμοποιηθούν». Δυο είναι οι κύριοι λόγοι που οι οργανισμοί εφαρμόζουν τις προαγορές. Ο πρώτος είναι ότι οι προαγορές ελαχιστοποιούν τα αποτελέσματα του αυξανόμενου κόστους των αγαθών. Όταν οι επιχειρήσεις προβλέπουν αύξηση στις τιμές των προϊόντων προχωρούν άμεσα στην αγορά τους προκειμένου να προστατευθούν από τις ανατιμήσεις της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση μάλιστα οι ποσότητες των αγορασμένων αγαθών επεκτείνονται πέραν των πραγματικών τους απαιτήσεων (**Ballou, 1999**). Ο δεύτερος λόγος, σχετίζεται με ασφάλεια του οργανισμού από προβλήματα ελλείψεως αγαθών κυρίως λόγω εμπάργκο ή απεργιακών κινητοποιήσεων (**Lysons, 1996**). Στην τελευταία περίπτωση

μάλιστα το πρόβλημα του οργανισμού πολλαπλασιάζεται όταν τα αγαθά αυτά είναι κρίσιμα για την ομαλή λειτουργία του.

Από την άλλη πλευρά όμως εκτός από τα πλεονεκτήματα, θα πρέπει να υπογραμμιστούν και τα μειονεκτήματα των προαγορών. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις προαγορές με σκοπό την προστασία τους από ενδεχόμενες μελλοντικές αυξήσεις στις τιμές των αγαθών που αγοράζουν. Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν φορές όπου οι τιμές των αγαθών μειώνονται εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, των πιέσεων ανταγωνισμού καθώς και άλλων παραγόντων. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενέχει ο κίνδυνος ο οργανισμός να έχει αγοράσει τα αγαθά σε υψηλότερες τιμές από ότι είχε αρχικά προβλεφθεί. Επιπλέον, ένα ακόμη μειονέκτημα από την εφαρμογή των προαγορών είναι ότι η αύξηση των αγοραζόμενων προϊόντων συνεισφέρει στην αύξηση του κόστους διαχείρισης του επιπλέον αποθέματος. Το κόστος διαχείρισης περιλαμβάνει το κόστος διατήρησης των προϊόντων, το κόστος παραγγελίας, το κόστος έλλειψης αποθεμάτων. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό, οι οικονομίες που επιτυγχάνονται από τις προαγορές να καλύπτουν τουλάχιστον την αύξηση του κόστους διαχείρισης του αποθέματος (Lambert και Stock, 1993).

3.9.2 Έγκαιρες Αγορές (Just-in-time)

Η μέθοδος «Just-in-time» καθιερώθηκε από τους Ιάπωνες το 1950 όταν η **Toyota Motor Company** εισήγαγε στην λειτουργία της το σύστημα **Kanban**. Η συγκεκριμένη τεχνική αναφέρεται στην εξάλειψη του κόστους διατήρησης περιορίζοντας τις προμήθειες στον ακριβή αριθμό των ποσοτήτων που χρειάζονται την δεδομένη στιγμή που απαιτούνται (Bowersox και Closs, 1996).

Συμφώνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής, (Dyson, 1997:452), οι έγκαιρες αγορές ορίζονται ως «ένα αγοραστικό σύστημα στο οποίο τα αγοραζόμενα προϊόντα συγκεντρώνονται έτσι ώστε η παραλαβή και η χρησιμοποίησή τους να συμπίπτουν στο ανώτατο δυνατό σημείο».

Η μέθοδος των έγκαιρων αγορών μειώνει δραστικά το κόστος αποθήκευσης και τελειοποιεί τις αγοραστικές διαδικασίες (Hilton, 1999). Οι εφαρμογές αυτής της τεχνικής (βλ. Πίνακα 4) περιλαμβάνουν την βελτίωση της ποιότητας, την μείωση των χρόνων παράδοσης, την βελτίωση της απόδοσης του προμηθευτή, την ελαχιστοποίηση της σπατάλης (Liker 1998).

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα των έγκαιρων αγορών είναι η μείωση των αποθεμάτων και της γραφειοκρατίας. Σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική άποψη οι μικρότερες ποσότητες και οι περισσότερες παραγγελίες σημαίνουν αύξηση του κόστους διαχείρισης της παραγγελίας. Παρόλα αυτά με την εφαρμογή από την επιχείρηση των έγκαιρων αγορών επιτυγχάνονται τα εξής αποτελέσματα (**Lambert και Stock, 1993 ; Hilton, 1999**):

- Μεγαλύτερες και σταθερότερες παραγγελίες δίνονται σε ένα μικρότερο αριθμό προμηθευτών, κι έτσι ενισχύεται η συνεργασία και η αξιοπιστία αμφοτέρων. Επιλέγονται υψηλής αξιοπιστίας προμηθευτές που μπορούν να παραδώσουν υψηλής ποιότητας προϊόντα στον σωστό χρόνο.
- Οι συμφωνίες αγοράς είναι μακροχρόνιες με ελάχιστη γραφειοκρατία. Οι προμηθευτές παραδίδουν συχνότερα, άρα εντοπίζονται πιθανά προβλήματα ποιότητας έγκαιρα. Οι παραγγελίες δίνονται μέσω τηλεφωνικών κλήσεων ή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (**e-mails**). Με τις μακροχρόνιες συμβάσεις οι οροί τιμών, ποιότητας και παράδοσης είναι ήδη καθορισμένοι.
- Τα αγαθά παραδίδονται ακριβώς την στιγμή που χρειάζονται. Αυτή είναι άλλωστε και η ουσία της φιλοσοφίας του **Just-in-time**. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι μηδενικό.
- Απλοποίηση των λογιστικών εγγραφών για τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται αφού οι προμηθευτές τυποποιούν τις παραδόσεις.
- Αξιόπιστη αναγνώριση των εισερχομένων παραγγελιών, αφού οι προμηθευτές χρησιμοποιούν ετικέτες περιγραφής στις συσκευασίες των εμπορευμάτων.

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά έγκαιρων αγορών

Προμηθευτές

- Λίγοι Προμηθευτές
- Κοντινοί Προμηθευτές
- Μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας
- Δυναμική χρήση αναλύσεων για την επιλογή προμηθευτών με ανταγωνιστικές τιμές
- Συσκευασίες των υποψηφίων προμηθευτών
- Ανταγωνιστική χρέωση κυρίως για νέους συνεργάτες
- Οι προμηθευτές θα πρέπει να ενθαρρύνουν να επεκτείνουν σύστημα αγορών **JIT** στους δικούς τους προμηθευτές

Ποσότητες

- Σταθερή αναλογία εξαγόμενων
- Συχνές παραδόσεις μικρών ποσοτήτων
- Μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας
- Ελαχιστοποίηση γραφειοκρατίας
- Μικρά ή καθόλου αποδεκτά επίπεδα ελλείψεων ή πλεονασμάτων
- Παρότρυνση των προμηθευτών για συσκευασία σε συγκεκριμένες ποσότητες

Ποιότητα

- Ελαχιστοποίηση του αριθμού των χαρακτηριστικών που εξαρτώνται από τον προμηθευτή
- Να βοηθηθούν οι προμηθευτές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ποιότητας
- Στενές σχέσεις συνεργασίας των υπευθύνων ποιότητας αγοραστή και πωλητή

Αποστολές

- Προγραμματισμός ναύλων

Πηγή: Lambert και Stock, 1993

Αντιθέτως, το βασικότερο μειονέκτημα των έγκαιρων αγορών είναι ότι δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει αποθέματα ασφαλείας. Παρόλο που τα αποθέματα ασφαλείας έχουν υψηλό κόστος διατήρησης εξασφαλίζουν την επιχείρηση από περιπτώσεις έλλειψης των απαιτούμενων προϊόντων, ενώ την βοηθούν ώστε να αποκριθεί άμεσα σε περιπτώσεις υπερβολικής ζήτησης (Hill και Jones, 2001).

3.10 Διοίκηση Αποθεμάτων

Στους περισσότερους κλάδους, τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν μια κατ' αναλογία υψηλή επένδυση και έχουν σημαντική επίδραση στις κύριες λειτουργίες των επιχειρήσεων καθώς και στη κερδοφορία τους (Welsh και λοιποί, 1988). Πιο συγκεκριμένα, η μέση επένδυση μιας επιχείρησης σε αποθέματα αντιπροσωπεύει περίπου το 25%-40% των επενδυμένων κεφαλαίων της (Miller, 2000). Σύμφωνα με τους Lambert και Stock, (1993) τα αποθέματα μιας επιχείρησης εξυπηρετούν τους εξής σκοπούς:

1. **Οικονομίες κλίμακας.** Τα αποθέματα απαιτούνται για να μπορεί ένας οργανισμός να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας στις αγορές, στις μεταφορές και/ή στην παραγωγή. Για παράδειγμα οι πρώτες ύλες έχουν μικρότερο ανά μονάδα κόστος, αν αγοράζονται μεγάλες ποσότητες, ενώ και τα αγοραζόμενα προϊόντα έχουν χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος μεταφοράς αν παραγγέλλονται μεγάλες ποσότητες.
2. **Ισορροπία προσφοράς και ζήτησης.** Η εποχικότητα της προσφοράς και/ή της ζήτησης ίσως αναγκάζουν μια επιχείρηση να διατηρεί αποθέματα.
3. **Εξειδίκευση.** Τα αποθέματα επιτρέπουν σε κάθε ένα εργοστάσιο της επιχείρησης να εξειδικεύεται στα προϊόντα που παράγει. Τα τελικά προϊόντα αποθηκεύονται σε αποθήκες από τις οποίες εκτελούνται οι παραγγελίες των πελατών. Οι οικονομίες που απορρέουν από την μεγαλύτερη παραγωγή και από τις μειώσεις του κόστους μεταφοράς, υπεργαλύπτουν το κόστος διαχείρισης των αποθεμάτων.
4. **Προστασία από τις αβεβαιότητες.** Τα αποθέματα διατηρούνται ως προστασία από αβεβαιότητες. Η αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων πέραν των απαιτούμενων κρίνεται απαραίτητη ιδίως σε περιόδους που αναμένεται αύξηση της τιμής των προϊόντων στο μέλλον ή για λόγους προστασίας από ενδεχόμενες απειρίες.

5. **Τα αποθέματα ως ρυθμιστής.** Τα αποθέματα διατηρούνται σε όλο το κανάλι διανομής, για να λειτουργούν ως ρυθμιστής των ακόλουθων κρίσιμων σχέσεων:

- Προμηθευτή – προμηθειών (αγορές)
- Προμηθειών – παραγωγής
- Παραγωγής – **marketing**
- **Marketing** – διανομής
- Διανομής – εμπόρων
- Εμπόρων – πελάτη/χρήστη

Επειδή τα μέλη του καναλιού διανομής διαχωρίζονται γεωγραφικά, είναι απαραίτητο να διατηρούνται αποθέματα σε όλο το μήκος του καναλιού διανομής, ώστε να επιτυγχάνονται επιτυχώς οι χρησιμότητες χρόνου και χώρου.

Τα αποθέματα μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες, ανάλογα με την αιτία εισροής τους (Παπαδημητρίου και Σχινάς, 2004):

- **Αποθέματα παραγωγής:** Πρόκειται για αποθέματα που σχετίζονται με την βιομηχανική μεταποίηση.
- **Αποθέματα transit:** Πρόκειται για προϊόντα που βρίσκονται στο δρόμο τους, από το σημείο Α προς το σημείο Β.
- **Αποθέματα stock (κυκλικά):** Απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών ζήτησης και παραγωγής σε περιόδους αβεβαιότητας.
- **Αποθέματα ασφαλείας:** Όπως παραπάνω, αλλά σε ποσότητες ανάλογες της παραγωγής.
- **Αποθέματα «κερδοσιοπίας»:** Προς μεγιστοποίηση ή αποφυγή διαφυγής κερδών λόγω της διακύμανσης της αγοράς.
- **Εποχιακά αποθέματα:** Αποθέματα για την κάλυψη εποχιακών αναγκών.
- **Νεκρά αποθέματα:** Όταν δεν υπάρχει ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Πολλοί θεωρούν ότι τα αποθέματα αποτελούν κεφάλαιο για μια οικονομική μονάδα, στην πραγματικότητα όμως αποτελούν υποχρεώσεις καθότι η παρουσία τους και μόνο δημιουργεί

δαπάνες (Λαΐος, 2007). Οι βασικές συνιστώσες κόστους των αποθεμάτων είναι (Hilton, 1999):

- **Κόστος παραγγελίας.** Περιλαμβάνει το κόστος του προσωπικού για την προετοιμασία των παραγγελιών, το χρόνο που καταναλώνεται για την ανεύρεση προμηθευτών και την διευκρίνιση των παραγγελιών, τα μεταφορικά κόστη καθώς και τις δαπάνες παραλαβής των αποθεμάτων.
- **Κόστος διατήρησης.** Περιλαμβάνει τις δαπάνες του κεφαλαίου, της αποθήκευσης, τους φόρους, τα ασφάλιστρα, καθώς και το κόστος κινδύνων όπως είναι η απαξίωση, οι απώλειες και οι καταστροφές.
- **Κόστος έλλειψης.** Περιλαμβάνει την διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας λόγω της έλλειψης διαθέσιμων πρώτων υλών, προσθετό κόστος εκκίνησης της παραγωγικής διαδικασίας, απώλεια πωλήσεων και δυσαρεστημένους πελάτες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι της διαχείρισης των αποθεμάτων θα πρέπει να είναι πρώτον ο προγραμματισμός του ιδεατού επιπέδου αυτών και δεύτερον μέσω του ελέγχου, η διατήρηση του συγκεκριμένου επιπέδου. Τα επίπεδα των αποθεμάτων θα πρέπει να διατηρούνται μεταξύ των δύο άκρων: ένα υπερβολικό επίπεδο που δημιουργεί υπερβολικές δαπάνες διατήρησης και υψηλούς κινδύνους και ένα ανεπαρκές επίπεδο στο οποίο η ζήτηση αγαθών δεν εξυπηρετείται άμεσα (Welsh και λοιποί, 1988). Οι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσδιορισμό του επιπέδου ασφαλείας των αποθεμάτων είναι οι εξής (Miller, 2000):

- **Σφάλμα πρόβλεψης.** Όσο μεγαλύτερο είναι το σφάλμα πρόβλεψης τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι το επίπεδο ασφαλείας των αποθεμάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί η μη εξάντληση των αποθεμάτων.
- **Συχνότητα επαναλαμβανόμενης παραγγελίας.** Όσο περισσότερο ένα είδος παραγγέλλεται, τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι το επίπεδο ασφαλείας των αποθεμάτων που απαιτείται.
- **Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης.** Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιθυμητών επιπέδων εξυπηρέτησης και της ποσότητας των αποθεμάτων ασφαλείας που απαιτείται.
- **Χρόνος παραγγελίας.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος παραγγελίας, τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι το επίπεδο ασφαλείας των αποθεμάτων που

απαιτείται. Εάν ο χρόνος παραγγελίας είναι μεγάλης διαρκείας, χρειάζεται μεγαλύτερος χρόνος αντίδρασης αν οι προβλέψεις αλλάξουν ή ο προμηθευτής έχει ένα πρόβλημα.

3.11 Εφοδιασμοί από Διεθνείς Αγορές

Είναι γεγονός ότι η διαδικασία επιλογής προμηθευτή γίνεται δυσκολότερη όταν τα προϊόντα αγοράζονται από διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την προμήθεια προϊόντων από διεθνείς αγορές κυρίως λόγω των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον (έντονος διεθνής ανταγωνισμός, πιέσεις για μείωση του κόστους, ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας) καθώς και παραγόντων που συνδέονται με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης (ανεπάρκεια διαθεσιμότητας ειδών) (Lysons, 1996). Ιδιαίτερα όσον αφορά την ναυτιλιακή αγορά και την ατέρμονη διάθεση των επιχειρήσεων για ελαχιστοποίηση του κόστους θα πρέπει να τονιστεί ότι μείωση δαπανών μπορεί να προκύψει «από την επιτυχή επιλογή των λιμένων στους οποίους γίνεται η προμήθεια των αναγκαίων υλικών και εφοδίων, αφού οι τιμές παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων λιμένων» (Γεωργαντόπουλο και Βλάχο, 1997:116).

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι οι θεμελιώδεις αρχές διοίκησης μιας διεθνούς εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ουσιαστικά οι ίδιες με τις αρχές διοίκησης μια τοπικής αλυσίδας. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι επιπλέον παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί όταν οι αρχές αυτές εφαρμόζονται στο παγκόσμιο και διεθνές πλαίσιο (Chau, 2006). Αυτοί περιλαμβάνουν ζητήματα κόστους, ποιότητας, μεταφοράς, ευελιξίας, στρατηγικής εστίασης, πιθανής έλλειψης κρίσιμων δεξιοτήτων και γνώσης (Borade και Bansod, 2007). Συμπερασματικά, μια οικονομική μονάδα που χρησιμοποιεί αλλοδαπούς προμηθευτές θα πρέπει να δείχνει κατανόηση για ορισμένα από τα προβλήματα που συνδέονται με τις διεθνείς προμήθειες. Παρακάτω αποτυπώνονται ορισμένα από τα προβλήματα εφοδιασμού που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την εταιρεία που προτίθεται να επιλέξει την αγορά αγαθών από το εξωτερικό (Chau., 2006):

- Ø **Γεωγραφικές αποστάσεις:** Η γεωγραφική απόσταση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή πιθανόν να προσθέσει επιπλέον κόστος μεταφοράς στις συνολικές δαπάνες και να επεκτείνει τον χρόνο παράδοσης.

- Ø **Φυσικά χαρακτηριστικά:** Τα διάφορα φυσικά χαρακτηριστικά ενδεχόμενα να αυξήσουν την πολύμορφη μεταφορά.
- Ø **Νομικά πλαίσια:** Οι διεθνείς συναλλαγές θα πρέπει να γεφυρώσουν τα διαφορετικά νομικά και τελωνειακά πλαίσια.
- Ø **Τεχνολογικά επίπεδα:** Τα συγκρουόμενα πρότυπα τεχνολογίας μπορούν να προκαλέσουν ανεπάρκεια και να οδηγήσουν σε ατελέσφορες διαδικασίες.
- Ø **Οικονομικά συστήματα:** Οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και επιτοκιών μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην κερδοφορία.
- Ø **Καταναλωτικές συμπεριφορές:** Οι συγκρουόμενες κουλτούρες αγοραστών και προμηθευτών θα πρέπει να ισορροπηθούν και να ρυθμιστούν.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι πολλές ναυτιλιακές εταιρείες προτιμούν τις διεθνείς αγορές για τον εφοδιασμό των πλοίων τους και αυτό γιατί τις περισσότερες φορές το κόστος αγοράς (από την έδρα της εταιρείας) και αποστολής των εμπορευμάτων στο λιμάνι που βρίσκεται το πλοίο υπερκαλύπτει το κόστος αγοράς των συγκεκριμένων εμπορευμάτων από τον προμηθευτή του εξωτερικού. Παρόλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σωστός συγχρονισμός μεταξύ του πληρώματος του πλοίου, του τμήματος Προμηθειών της εταιρείας και των αλλοδαπών προμηθευτών. Είναι γεγονός ότι το πλοίο πολλές φορές παραμένει σε ένα λιμάνι για λίγες μόνον ώρες με αποτέλεσμα να είναι περιορισμένα τα χρονικά όρια εφοδιασμού του. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται πλήρη καταγραφή των αναγκών από το πλήρωμα και ακριβής ενημέρωση του τμήματος Προμηθειών αρκετές μέρες πριν από την άφιξη του πλοίου στο συγκεκριμένο λιμάνι. Τα πλοία απαρτίζουν τις παραγωγικές μονάδες των ναυτιλιακών εταιρειών με συνέπεια μια καθυστέρηση στον απόπλου του πλοίου εξαιτίας ανεπαρκούς εφοδιασμού να κοστίζει αρκετά χρήματα στην εταιρεία.

3.12 Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών

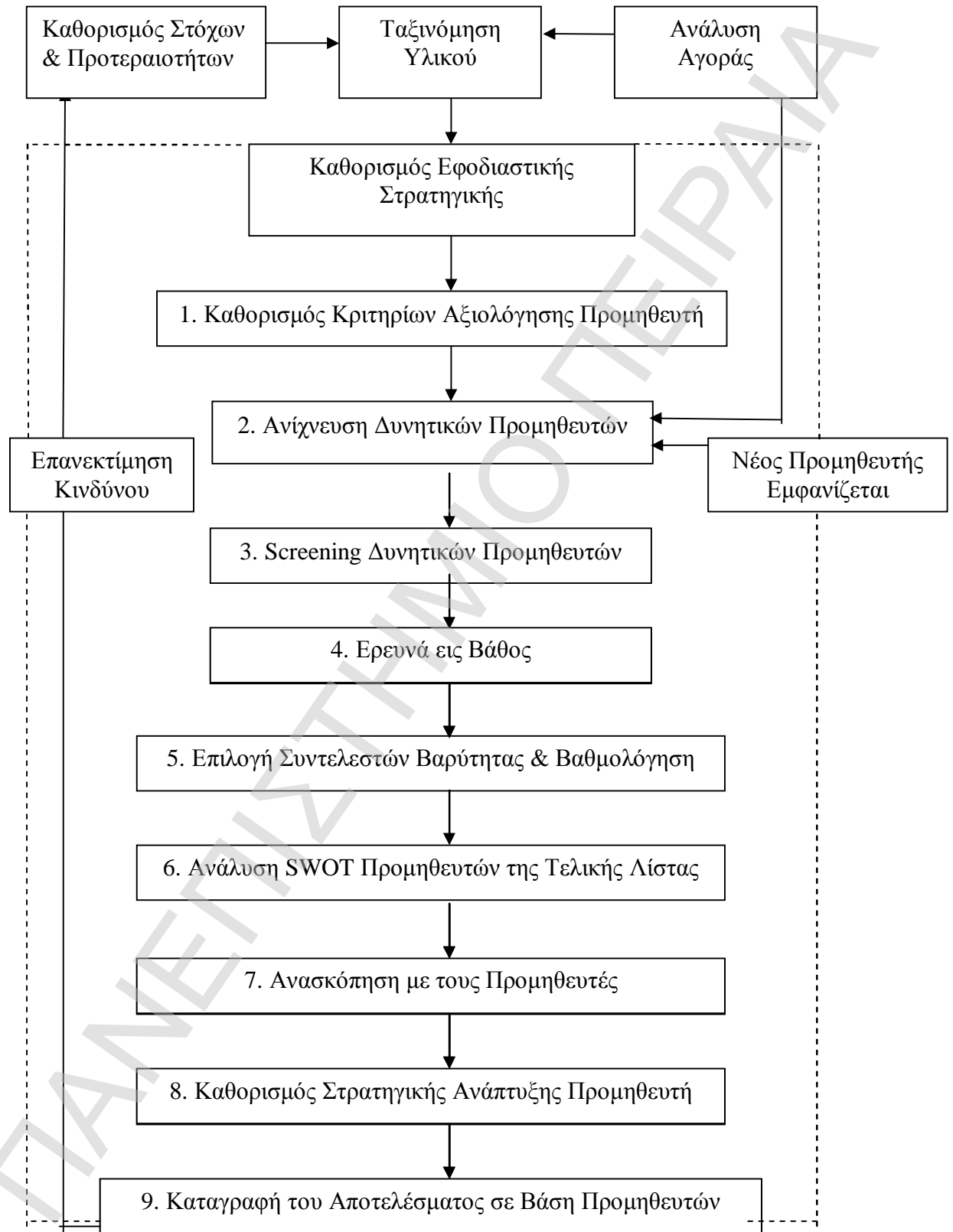
Η επιλογή προμηθευτών είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του τμήματος Προμηθειών. Παραδοσιακά, οι προμηθευτές επιλέγονται για τη δυνατότητά τους να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, τον χρόνο παράδοσης τους, την προσφερόμενη τιμή τους. Εντούτοις, δεδομένου ότι επιλέγονται όχι μόνο για να ικανοποιήσουν την άμεση απαίτηση αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες, είναι σημαντικό να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες κατά το επιλογή ενός

αξιόπιστου προμηθευτή (Mandal και Deshmukh, 1994). Οι κυρίες πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για την εύρεση ενός προμηθευτή είναι (Giunipero, 1993):

- Διαδίκτυο
- Εταιρικό ενδοδίκτυο
- Ηλεκτρονικές σελίδες προμηθευτών
- Εθνικοί και τοπικοί εμπορικοί κατάλογοι
- Πωλητές
- Τηλεφωνικοί κατάλογοι
- Επαγγελματικές επαφές και συναντήσεις
- Κατάλογοι προμηθευτών και ταχυδρομικές αποστολές
- Εμπορικές επιδείξεις και εκθέσεις
- Επαγγελματικές δημοσιεύσεις για αγορές
- Τεχνικά και εμπορικά περιοδικά
- Εμπορικό επιμελητήριο
- Εσωτερικοί χρήστες
- Άνθρωποι της αγοράστριας εταιρείας που βρίσκονται σε άλλες τοποθεσίες
- Παλιότερες καταχωρήσεις αγορών

Η αξιολόγηση και η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών (βλ. Διάγραμμα 4) εντοπίζεται στον τρόπο δηλαδή στην τεχνική της αξιολόγησης των δυνητικών πηγών προμήθειας, με σκοπό να επιλεγθούν οι πλέον αξιόπιστοι επιχειρηματικοί συνεργάτες για τον οργανισμό. Από τις πλέον σημαντικές στρατηγικές είναι η συνεργασία με τους καλύτερους δυνατούς προμηθευτές ιδιαίτερα όταν τα αγοραζόμενα είδη ή

Διάγραμμα 4: Διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτή



Πηγή: Λαΐος, 2007

υπηρεσίες θεωρούνται κρίσιμα για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού ή είναι υψηλού προμηθευτικού ρίσκου ή έχουν υψηλή αγοραστική αξία. Το ίδιο κρίσιμη είναι και η μεθοδολογία της αξιολόγησης σε συνθήκες που εμφανίζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες. Κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών λαμβάνονται υπόψη, το πλήθος των κριτηρίων αξιολόγησης, τα κύρια χαρακτηριστικά προμηθευτών προς ανάλυση καθώς και τα κριτήρια προς επιλογή σε σχέση με το είδος των εφοδιαστικών αναγκών (Λαΐος, 2007).

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να ερευνηθεί και να εξεταστεί από τις εταιρείες είναι η επιλογή μεταξύ αποκλειστικών ή πολλαπλών πηγών προμηθειών. Στο παρελθόν η πρακτική που ακολουθούσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν η επιλογή πολλαπλών πηγών προμηθειών ακόμα και για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Οι λόγοι που δόθηκαν για αυτήν την προσέγγιση ήταν ότι ο ανταγωνισμός είναι η βάση του οικονομικού συστήματος, επομένως η αγορά δεν θα πρέπει να εξαρτάται από μία και μόνο πηγή καθώς με τις πολλαπλές πηγές το ρίσκο επιμερίζεται εξίσου (Shin και λοιποί, 2000). Εντούτοις, το παράδειγμα των Ιαπωνικών εταιριών με την εφαρμογή της φιλοσοφίας των έγκαιρων αγορών είχε επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας των αγοραστικών διαδικασιών από τις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου, οι οποίες σήμερα επιδιώκουν τη μείωση της βάσης προμηθευτών τους (Chen και λοιποί, 2004). Είναι γεγονός ότι και οι δύο περιπτώσεις παρουσιάζουν πλεονεκτήματα (βλ. Πίνακα 5) αλλά χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση προκειμένου να υπάρχουν σαφείς ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα της μίας ή της άλλης μεθόδου κατά την επιλογή της.

Αξίζει να τονιστεί ότι για την επιλογή του τρόπου εφοδιασμού καμία από τις δύο μεθόδους δεν έχει επικρατέστερο πλεονέκτημα. Η απόφαση μιας επιχείρησης για την μέθοδο προμηθειών που θα επιλέξει εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τον συγκεκριμένο αγοραστή, τον συγκεκριμένο προμηθευτή την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επιπλέον σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η μέθοδος της αγοραστικής διαδικασίας, το κόστος, η τοποθεσία παράδοσής καθώς και η απόδοση του κάθε προμηθευτή (Lysons, 1996).

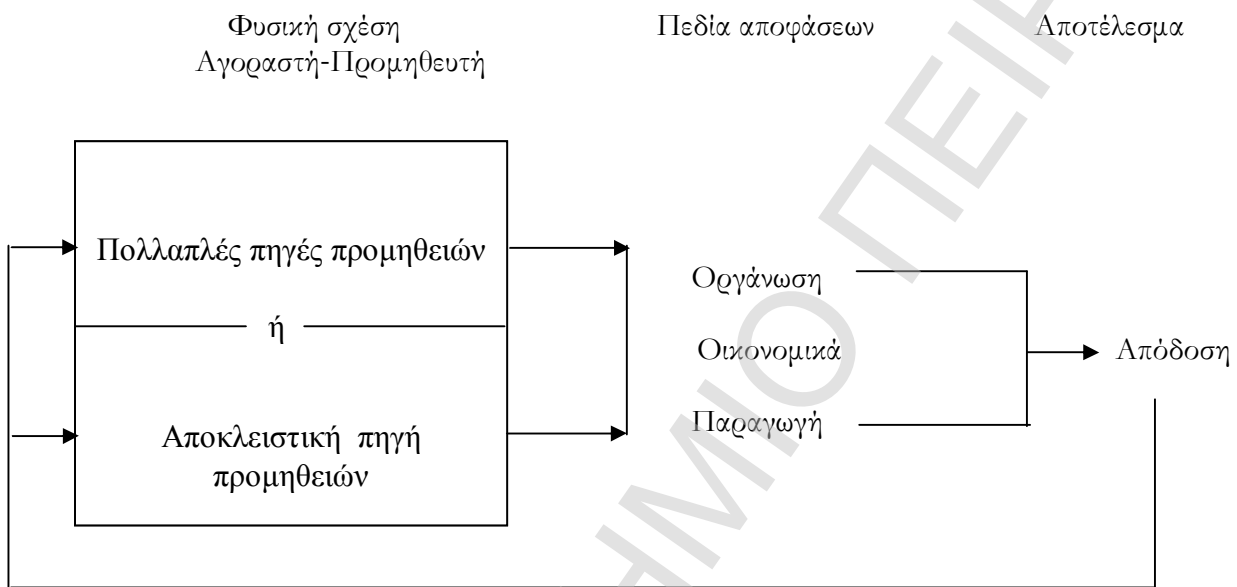
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα αποκλειστικών και πολλαπλών πηγών προμηθειών

<p>Πλεονεκτήματα αποκλειστικής πηγής προμηθειών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδεχομένως καλύτερη ποιότητα με περισσότερες πιθανότητες διασφάλισης της ποιότητας • Ισχυρότερες και ανθεκτικότερες σχέσεις • Μεγαλύτερη εξάρτηση που ενθαρρύνει την αφοσίωση και την επίδοση • Καλύτερη επικοινωνία • Ευκολότερη συνεργασία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών • Μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας • Υψηλότερη εμπιστευτικότητα
<p>Πλεονεκτήματα πολλαπλών πηγών προμηθειών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο οργανισμός είναι λιγότερο ευάλωτος σε προβλήματα που παρουσιαστούν από την αποτυχία του μοναδικού προμηθευτή να παρέχει εγκαίρως προϊόντα και υπηρεσίες • Οι πολλαπλές πηγές προμηθειών μπορούν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στις απροσδόκητες διακυμάνσεις των ποσοτήτων • Οι αγοραστές μπορούν να «πιέσουν» για καλύτερες τιμές εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού • Ευρύτερη γνώση και εξειδίκευση

Πηγή: Chau, 2006

Για αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαία η αξιολόγηση της απόδοσης (βλ. Διάγραμμα 5) όλων των συντελεστών προκειμένου η εταιρεία να βοηθηθεί στην λήψη αποφάσεων (Lysons, 1996).

Διάγραμμα 5: Πεδία αποφάσεων



Πηγή: Mackbeth, 1987

Οι υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών προκειμένου να προσδιορίσουν (Trent και Monczka, 1998):

- Ευκαιρίες απόδοσης και βελτίωσης των προμηθευτών.
- Τάσεις απόδοσης.
- Την επιλογή των καλύτερων προμηθευτών, τόσο για τις απαιτήσεις αγορών όσο και για κρίσιμα είδη, η οποία θα έχει σημαντικό όφελος για την επιχείρηση μέσω των μακροπρόθεσμων συμφωνιών.
- Την γενική αποτελεσματικότητα των προσπαθειών της διοικητικής βελτίωσης ανεφοδιασμού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί που έχουν σημειώσει επιτυχημένες συνεργασίες με τους προμηθευτές τους έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όπως (Μπιλάλης και λοιποί, 2007):

1. Αρχικά, επιλέγουν τους προμηθευτές τους με πολύ προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές, οικονομικές και διοικητικές τους ικανότητες. Δηλαδή, εκ των προτέρων, ακτινογραφούν τους υποψήφιους συνεργάτες τους, προκειμένου να ανακαλύψουν, αν και εφόσον, αυτοί πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να προσφέρουν τα αναμενόμενα.
2. Στην συνέχεια, έχοντας επιλέξει να προχωρήσουν σε κάποια συνεργασία, την υποστηρίζουν με συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή στοιχείων ώστε να διασφαλίζεται ότι όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες, και ιδιαίτερα όσες σχετίζονται με νέες τεχνολογικές εφαρμογές, είναι προσβάσιμες σε όλους.
3. Τέλος, εμπλέκουν όσο το δυνατόν πιο ενεργά τον προμηθευτή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ειδικά σε θέματα που αφορούν τομείς στους οποίους ο προμηθευτής διαθέτει μεγαλύτερη εμπειρία.

Στην ανάλυση που ακολουθεί, εξετάζονται ορισμένα πρότυπα αξιολόγησης προμηθευτών και επισημαίνονται σημαντικές μελέτες που διεξήχθησαν στο παρελθόν και είναι απαραίτητο να τονιστούν στην παρούσα έρευνα.

3.12.1 Κοινά Πρότυπα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Η απόκτηση της απαραίτητης γνώσης για μια συστηματική αξιολόγηση όλων των πιθανών προμηθευτών και η επιλογή των καταλληλότερων είναι κρίσιμες για τις επιχειρήσεις προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά. Ερευνητικά συμπεράσματα έδειξαν ότι σχεδόν το 50% των επιχειρήσεων στις διαφορετικές βιομηχανίες έχουν μια επίσημη διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών (Simpson και λοιποί., 2002). Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται συνήθως στις τρέχουσες μεθόδους αξιολόγησης προμηθευτών περιλαμβάνουν την ποιότητα, την πιστοποίηση προμηθευτών, τις εγκαταστάσεις, τη συνεχή βελτίωση, τη διανομή, και τη σχέση δικτύων (Weber και λοιποί., 1991). Υπάρχουν τέσσερα κοινά πρότυπα αξιολόγησης προμηθευτών που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προμηθευτών: το πρότυπο κατηγορίας προϊόντων, το πρότυπο σταθμικού σημείου, το πρότυπο της αναλογίας κόστους και το πρότυπο ανάλυσης διαστάσεων (Teng και Jaramillo, 2005).

Το πρότυπο κατηγορίας προϊόντων διαιρεί την απόδοση των προμηθευτών σε διαφορετικές κατηγορίες. Όταν οι αγοραστές χρησιμοποιούν αυτό το πρότυπο, είναι σε θέση να ελέγξουν την απόδοση των προμηθευτών στις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων. Είναι πολύ απλό και μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα από τους οργανισμούς. Εντούτοις, απαιτεί ιδιαίτερα πεπειραμένους αγοραστές με καλή μνήμη και προσωπική κρίση (**Humphreys και λοιποί., 1998**).

Το πρότυπο του σταθμικού σημείου είναι η βασικότερη και πιο διαδεδομένη μέθοδος ανάλυσης προμηθευτών (**Percin, 2006**). Οι αγοραστές πράττουν μικρές παραλλαγές ενώ χρησιμοποιούν αυτό το πρότυπο. Θεωρείται ιδιαίτερα δημοφιλής λόγω της απλότητας, της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητάς του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του προτύπου περιλαμβάνει την επαρκή εκτίμηση των σημαντικών σε απόδοση μεταβλητών καθώς και μια καλή κατανόηση των κοινών επιπέδων απόδοσης στη βιομηχανία (**Teng και Jaramillo, 2005**).

Η μέθοδος της αναλογίας κόστους δεν χρησιμοποιείται πολύ από τους αγοραστές λόγω της πολυπλοκότητας της (**Teng και Jaramillo, 2005**), καθώς και της απαίτησης της για ένα πρότυπο σύστημα ανάλυσης κόστους (**Timmerman, 1986**). Το συγκεκριμένο μοντέλο υπογραμμίζει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι ασκούν υψηλή επιρροή στις δαπάνες λειτουργίας ενός οργανισμού (**Teng και Jaramillo, 2005**). Δύο στοιχεία όπως, η τιμή πώλησης του προμηθευτή και η εσωτερική λειτουργική δαπάνη του αγοραστή (συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας, της παράδοσης και των άλλων υπηρεσιών), αποτελούν τη βάση για την λήψη αποφάσεων. Για να καθορίσει το συνολικό κόστος μιας αγοράς, ένας αγοραστής θα πρέπει να γνωρίζει την εσωτερική λειτουργική δαπάνη της επιχείρησης καθώς και να έχει την ακριβή πληροφορία για τις τιμές των προμηθευτών ώστε να μετατρέψει έπειτα το εσωτερικό κόστος σε μια αναλογία κόστους όσον αφορά τη συνολική αξία της αγοράς. Έπειτα από αυτό ο αγοραστής επιλέγει τον προμηθευτή με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (**Humphreys και λοιποί., 1998**).

Το πρότυπο ανάλυσης διαστάσεων που αναπτύχθηκε από τον **Willis και λοιπούς (1993)** είναι μια απάντηση στα μειονεκτήματα των παραπάνω προτύπων. Αυτή η μέθοδος εναρμονίζει τα πολλαπλά κριτήρια σε μια απλή ενοποιημένη ενότητα για κάθε προμηθευτή. Κάθε προμηθευτής αξιολογείται σύμφωνα με το δείκτη απόδοσης προμηθευτών, ο οποίος υπολογίζεται σε σχέση με την απόδοση προμηθευτών ενάντια στην τυποποιημένη απόδοση ενός συνόλου κριτηρίων. Το κλειδί για την επιτυχή χρήση αυτού του προτύπου είναι η

κατανομή των σημαντικών συντελεστών σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης. Ένας αγοραστής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει την σημαντικότητα κάθε εξεταζόμενου κριτηρίου (Teng και Jaramillo, 2005).

3.12.2 Μελέτη Dickson

Μια από τις βασικότερες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα και η οποία επισημαίνεται στις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές είναι η έρευνα του Gary W. Dickson (1996), «An analysis of vendor selection systems and decisions». Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης έδειξαν ότι η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προμηθευτών κρίνεται ως ιδιαίτερα πολύπλοκη καθώς υπάρχουν 23 σημαντικά κριτήρια τα οποία και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους διευθυντές προμηθειών κατά την επιλογή προμηθευτών (Weber, 1996). Μερικά από αυτά τα κριτήρια είναι ποσοτικά όπως η τιμή, η ικανότητα παραγωγής, η οικονομική θέση προμηθευτή ενώ υπάρχουν και ποιοτικοί παράγοντες όπως η παροχή υπηρεσιών επισκευής, η γεωγραφική θέση του κάθε προμηθευτή κτλ. Παρόλα αυτά λίγες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί για την ανάπτυξη ενός αναλυτικού πλαισίου επιλογής προμηθευτών που συνδυάζει αυτά τα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια (Mandal και Deshmukh, 1994). Παρακάτω υπογραμμίζονται τα 23 κριτήρια επιλογής προμηθευτών όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην έρευνα του Dickson (Weber και λοιποί, 1991):

1. Η καθαρή τιμή, (συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών) που προσφέρεται από τον κάθε προμηθευτή.
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής που δίνεται από τον κάθε προμηθευτή.
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 του κάθε προμηθευτή.
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής και η δυναμικότητά του κάθε προμηθευτή.
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή.

9. Η τεχνολογική ικανότητα (συμπεριλαμβανομένων και των εγκαταστάσεων έρευνας και ανάπτυξης) του κάθε προμηθευτή.
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 (συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων) του κάθε προμηθευτή.
14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία καθώς 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, που δείχνει ο κάθε προμηθευτής.
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή.
19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.
20. Η εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής.
21. Η διαθεσιμότητα επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος από τον ελάχιστο προμηθευτή.
22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών από τον κάθε προμηθευτή.
23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

3.12.3 Μέθοδος Ιεραρχικής Ανάλυσης Αποφάσεων

Η μέθοδος της ιεραρχικής ανάλυσης αποφάσεων (**Analytical Hierarchy Process - AHP**), που αναπτύχθηκε πρωτογενώς από τον **Thomas Saaty** το **1971**, έχει ως στόχο την δημιουργία μιας καλά σχεδιασμένης διαδικασίας επίλυσης σύνθετων προβλημάτων στα οποία περιλαμβάνονται πολλαπλά κριτήρια. Είναι μια δημοφιλής τεχνική που χρησιμοποιείται συχνά για να διαμορφώσει τις υποκειμενικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων επειδή είναι εννοιολογικά απλή, εύκολα κατανοητή, και αρκετά εύρωστη ώστε να χειριστεί τις περιπλοκές αποφάσεις (**Ting και Cho, 2008**).

Ουσιαστικά, πρόκειται για μια θεωρία μέτρησης που παρέχει τη δυνατότητα να ενσωματωθούν μαζί οι ποιοτικοί και ποσοτικοί παράγοντες στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων. Διευκολύνει την λήψη αποφάσεων συντονίζοντας τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα, τις κρίσεις και τις πεποιθήσεις σε ένα πολλαπλό επίπεδο ιεραρχικής δομής το οποίο παρουσιάζει τις δυνάμεις που επηρεάζουν μια απόφαση (Bayazit, 2005). Στις συνηθέστερες περιπτώσεις, οι δυνάμεις αυτές είναι παράγοντες οι οποίοι ρυθμίζονται από τον γενικότερο στον ειδικότερο. Η ιεραρχική δομή του AHP εξετάζει τις αλληλεπιδράσεις των στόχων, των κριτηρίων, των υπό-κριτηρίων και των εναλλακτικών λύσεων σε ολόκληρο το σύστημα. Για αυτόν το λόγο άλλωστε, στην εφαρμογή AHP χρησιμοποιούνται οι σχετικές προσεγγίσεις μέτρησης ενώ απόλυτες συγκρίσεις χρησιμοποιούνται όταν επιδιώκεται να ταξινομηθούν οι ανεξάρτητες εναλλακτικές λύσεις σύμφωνα με τα πρότυπα που αναπτύσσονται από την εμπειρία των ειδικών (Saaty, 1990).

Γενικότερα πάντως η διαδικασία που ακολουθείται στην μέθοδο της ιεραρχικής ανάλυσης αποφάσεων είναι η εξής⁶:

- ο Ορισμός του προβλήματος και καθορισμός των ζητούμενων γνώσεων/πληροφοριών για την επίλυση του.
- ο Δόμηση του ιεραρχικού πλαισίου απόφασης.
(Κεντρικός Στόχος → Κριτήρια → Εναλλακτικές)
- ο Δημιουργία πινάκων σύγκρισης εναλλακτικών ως προς κάθε κριτήριο.
- ο Υπολογισμός της συνολικής μεσοσταθμικής βαθμολογίας κάθε εναλλακτικής.

Πιο αναλυτικά τώρα και σύμφωνα με τους Ting και Cho, (2008) η επίλυση του προβλήματος γίνεται με τα ακόλουθα τέσσερα βήματα:

Βήμα 1: Δημιουργία ιεραρχικού συστήματος

Το πρώτο βήμα είναι να κατασκευαστεί μια ιεραρχία σε δύο ή περισσότερα επίπεδα για την αξιολόγηση των υποψηφίων εναλλακτικών λύσεων. Οι έννοιες ενός συστήματος χρησιμοποιούνται για την δημιουργία μιας ιεραρχίας έτσι ώστε να αποφασιστεί η σχέση υπαγωγής στα διάφορα επίπεδα. Κάθε επίπεδο περιλαμβάνει διάφορα ανεξάρτητα στοιχεία. Γενικά, το AHP διαίρει ένα πολύπλοκο πρόβλημα σε τρία επίπεδα: στην κορυφή τοποθετείται ο γενικός στόχος του προβλήματος, στο επόμενο επίπεδο τοποθετούνται τα κριτήρια αξιολόγησης (στόχοι) που θα χρησιμοποιηθούν και στο τρίτο και τελευταίο

⁶ Πηγή: www.tex.unipi.gr

επίπεδο οι εξεταζόμενες εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε διάστασης θα πρέπει να είναι αμοιβαίως ανεξάρτητα (Saaty, 1980).

Βήμα 2: Κατασκευή διμερών συγκρίσεων για τα κριτήρια και τις εναλλακτικές λύσεις της απόφασης.

Το δεύτερο βήμα είναι να ακολουθηθεί η σχέση της ιεραρχίας και εισαχθούν τα δεδομένα που αποτελούν την μήτρα διμερών συγκρίσεων κάθε επιπέδου με σκοπό να βρεθούν τα σχετικά βάρη μεταξύ των ιδιοτήτων των στοιχείων της απόφασης. Η ονομαστική κλίμακα χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ποσότητας και ο αποφασίζων πραγματοποιεί υποκειμενικά πολλές διμερές συγκρίσεις, κάθε μια από τις οποίες πρέπει να περάσει τον σταθερό έλεγχο. Το αποτέλεσμα αυτού του βήματος είναι τα ταξινομημένα κατά σειρά κριτήρια καθώς και οι ταξινομημένες κατά σειρά εναλλακτικές λύσεις κάτω από το κάθε κριτήριο.

Βήμα 3: Εκτίμηση των σχετικών βαρών των κριτηρίων απόφασης και έλεγχος της σταθερότητας.

Το τρίτο βήμα είναι να βρεθούν τα συγκριτικά βάρη μεταξύ των κριτηρίων του ιεραρχικού συστήματος.

Βήμα 4: Εκτίμηση των γενικών προτεραιοτήτων για τις εναλλακτικές λύσεις.

Στο τελευταίο βήμα η γενική προτεραιότητα για κάθε εναλλακτική λύση υπολογίζεται με τον πολλαπλασιασμό της προτεραιότητας κάθε εναλλακτικής λύσης κάτω από το κάθε κριτήριο, με την προτεραιότητα (βάρος) του ίδιου κριτηρίου, και έπειτα την προσθήκη τους για όλα τα κριτήρια. Η έκβαση αυτού του βήματος είναι η ταξινομημένη σειρά των εναλλακτικών λύσεων. Ο αποφασίζων επιλέγει την εναλλακτική λύση με την υψηλότερη γενική προτεραιότητα.

3.13 Κριτήρια Αξιολόγησης

Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι οι συντελεστές ποιότητας, τιμής, παραδόσεων και υπηρεσιών αξιολογούνται αυτόματα σε κάθε κατηγορία προϊόντος και για κάθε περίπτωση αγοράς. Ενώ μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν άτυπα την διαδικασία αξιολόγησης, ορισμένες άλλες χρησιμοποιούν τυπικές, γραπτές διαδικασίες για τις αγορές τους. Αφού αξιολογήσει τους προμηθευτές σε κάθε συντελεστή, η διεύθυνση προμηθειών πρέπει να προσδιορίσει την σπουδαιότητα των συντελεστών για την συγκεκριμένη περίπτωση. Για παράδειγμά, αν οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, σε αυτόν τον συντελεστή θα πρέπει να δοθεί η μέγιστη προσοχή στην αξιολόγηση. Επίσης αν η τιμή δεν είναι τόσο σημαντική όσο οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος, οι υπεύθυνοι αγορών θα τοποθετήσουν δεύτερο τον συντελεστή της τιμής στα κριτήρια αξιολόγησης για τη συγκεκριμένη περίπτωση (**Lambert και Stock, 1993**). Παρόλα αυτά όμως όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τους εξής βασικούς συντελεστές: ποιότητα, τιμή, διαθεσιμότητα, εξυπηρέτηση – υποστήριξη - προσαρμοστικότητα (βλ. Πίνακα 6).

Πίνακας 6: Κριτήρια αξιολόγησης βασικών παραγόντων

<p>Ποιότητα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 μηχανικού και μηχανολογικού εξοπλισμού • Προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία • Ύπαρξη συστήματος Διοίκησης-Διαχείρισης Ποιότητας • Συμμετοχή στον σχεδιασμό προϊόντων • Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές προδιαγραφών • Ύπαρξη διαδικασίας για ποιοτικά tests • Ύπαρξη ειδικών συμβούλων • Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης
<p>Τιμή</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα Ανάλυσης Αξίας • Όροι πληρωμής • Όροι παράδοσης • Προσφερόμενες εκπτώσεις • Δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους • Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμής
<p>Διαθεσιμότητα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξασφάλιση προμήθειας • Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος-κατηγορία πελατών τους • Έλεγχος δυναμικότητας • Χρήση υπεργολάβων – Δυναμικότητα • Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος • Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές • Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου • Μέγεθος ορίζοντα προμηθειών ή εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου • Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους • Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης • Ιστορικό προμηθευτών • Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων

<p style="text-align: center;">Εξυπηρέτηση Υποστήριξη Προσαρμοστικότητα</p>	<p>• Υπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης του πελάτη – Εξειδικευμένο προσωπικό • Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων • Δυνατότητα ταχείας επίλυσης προβλημάτων • Υπαρξη συστήματος αναφοράς παραπόνων • Δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις • Υπαρξη διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη των πωλήσεων</p>
--	---

Πηγή: Λάιος, 2007

3.14 Μέτρηση της Απόδοσης του Συστήματος Εφοδιασμού

Η μέτρηση της απόδοσης στα συστήματα εφοδιασμού αλλά και στις υπόλοιπες δραστηριότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αναφέρεται στην αξιολόγηση, ποσοτικά και ποιοτικά, του βαθμού επίτευξης των επιδιωκόμενων σκοπών (Lysons, 1996).

Για την υποστήριξη των αποφάσεων τους και την κατοχύρωση τους ότι οι στρατηγικές προμηθειών και αγορών ακολουθούνται με ακρίβεια οι οργανισμοί καθιερώνουν συστήματα μέτρησης της απόδοσης προμηθειών και αγορών. Σύμφωνα με τους Lohman και λοιπούς (2004), το σύστημα μέτρησης της απόδοσης είναι ένα σύστημα (ή διαδικασία) που εκτελεί τη μέτρηση της απόδοσης με ένα συνεπή και ικανοποιητικό τρόπο. Μέτρο απόδοσης (δείκτης απόδοσης) είναι η μεταβλητή που εκφράζει ποσοτικά την αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητα ή και τα δύο μαζί, ενός μέρους ή ολόκληρης της διαδικασίας ή του συστήματος, συγκριτικά με ένα δεδομένο κανόνα ή ένα στόχο (Carter και λοιποί, 2006).

Συμφωνά με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Carter και λοιπούς (2005) σε 15 μεγάλους οργανισμούς με εξαιρετα συστήματα μέτρησης αγορών και προμηθειών διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν οκτώ σημαντικές πρακτικές, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών και προμηθειών θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται κάθετα με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και οριζόντια με τις στρατηγικές επιχειρηματικές καθώς και τις άλλες λειτουργικές μονάδες.
2. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών και προμηθειών θα πρέπει να είναι αναλυτικές.
3. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών θα πρέπει να είναι δυναμικές και επιθετικές.
4. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών θα πρέπει να είναι διαφανείς και να κοινοποιούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό από τους διοικητικούς ηγέτες.
5. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών και προμηθειών θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένες με κίνητρα βασισμένα στην απόδοση των υπαλλήλων.

6. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών θα πρέπει να υποστηρίζονται από το κατάλληλο επίπεδο οργανωτικών πόρων.
7. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών θα πρέπει να υποστηρίζονται με τα κατάλληλα συστήματα.
8. Οι μετρήσεις απόδοσης αγορών θα πρέπει να προασπίζονται από τη δυνατή ηγεσία.

Περά από τον απλό υπολογισμό του τι μετρούν, για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της μέτρησης αγορών και προμηθειών, οι εταιρείες θα πρέπει να αναζητούν και εστιάζουν την προσοχή τους σε ένα ολόκληρο πρόγραμμα μέτρησης το οποίο προσδιορίζει τις διαδικασίες, εξασφαλίζει την συμμόρφωση και καθορίζει τον τρόπο δράσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα. Ακολουθώντας την συγκεκριμένη μέθοδο, οι εταιρείες καθιερώνουν την μέτρηση ως αναπόσπαστο κομμάτι των διαδικασιών του τμήματος προμηθειών και όχι ως μια απλή άσκηση. Αυτά τα προγράμματα είναι επιτυχέστερα όταν ένας συγκεκριμένος υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την ύπαρξή τους (Carter και Duffy, 2008).

Γενικά οι πρωταρχικοί χρήστες των αναφορών μέτρησης και εκτίμησης αγορών είναι η ανώτερη διοίκηση, οι διευθυντές των τμημάτων καθώς και τα μεσαία διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Η ενημέρωση που απαιτείται για κάθε μία από αυτές τις ομάδες είναι διαφορετική. Η ανώτερη διοίκηση για παράδειγμα ίσως επιθυμεί τη σύγκριση του τμήματος προμηθειών του οργανισμού με τα αντίστοιχα τμήματα των άλλων οργανισμών του κλάδου για να γνωρίζει την αποτελεσματικότητά του, ενώ ο διευθυντής του τμήματος ίσως θέλει πλήρη ανασκόπηση των δραστηριοτήτων καθώς και έλεγχο των πολιτικών και των διαδικασιών (Lambert και Stock, 1993).

Οι Monczka και λοιποί (1979) ανακάλυψαν έναν συγκεκριμένο αριθμό συντελεστών που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την μέτρηση και τον έλεγχο της απόδοσης των αγορών:

- *Αποτελεσματικότητα τιμής*. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας τιμής εφαρμόζεται για να προσδιορίσει:
 1. την πραγματική απόδοση τιμής έναντι της προγραμματισμένης.
 2. την πραγματική απόδοση τιμής έναντι της αγοράς.
 3. την πραγματική απόδοση τιμής ανάμεσα στις μονάδες αγορών.
- *Οικονομίες κόστους*. Οι μετρήσεις οικονομικών κόστους περιέχουν τόσο την μείωση του κόστους όσο και την αποφυγή κόστους.

- *Φόρτος εργασίας.* Ο συγκεκριμένος συντελεστής μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες:
 1. αναμενόμενος φόρτος εργασίας: είναι η μέτρηση της νέας εργασίας που παρουσιάζεται στο τμήμα αγορών.
 2. παρών φόρτος εργασίας: είναι η μέτρηση των εκκρεμοτήτων της παρούσας χρονικής στιγμής.
 3. εκτελεσθείσα εργασία: είναι η μέτρηση της εργασίας που ολοκληρώθηκε.
- *Διοίκηση και έλεγχος.* Η διοίκηση και ο έλεγχος συνήθως υλοποιούνται με την χρήση του ετήσιου διοικητικού προϋπολογισμού για την λειτουργία των αγορών.
- *Αποδοτικότητα.* Η αποδοτικότητα μετριέται ανάλογα με τα εξαγόμενα των αγορών σε σχέση με τις εισροές τους.
- *Ποιότητα πωλητή και παραδόσεις.* Οι μετρήσεις ποιότητας του πωλητή περιέχουν το ποσοστό των ειδών που απορροφήθηκαν ή έγιναν αποδεκτά.
- *Έλεγχος ροής υλικών.* Οι αναφορές που μετρούν την ροή υλικών από στους προμηθευτές στους αγοραστές μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:
 1. ανοικτές παραγγελίες αγοράς και οι σχεδιασμένες παραδόσεις του.
 2. προηγούμενες ολοκληρωμένες παραγγελίες.
 3. παραγγελίες που χρειάζονται άμεσα.
 4. δυνατότητα των πωλητών να τηρήσουν τις προγραμματισμένες ημερομηνίες.
- *Μετρήσεις περιβάλλοντος.* Ένας αριθμός μετρήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί για να δείξει πως αποδίδει ένα τμήμα προμηθειών σε σχέση με πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντολογικούς σκοπούς.
- *Σχεδιασμό και έρευνα προμηθειών.* Ο σχεδιασμός και η έρευνα μπορούν να μετρηθούν με βάση τα προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν ετήσια (συμπεριλαμβανομένων των προβλέψεων διαθεσιμότητας και τιμών), ακρίβεια πρόβλεψης τιμών (πραγματική με προβλεπόμενη), ακρίβεια πρόβλεψης επιστροφών (πραγματική με προβλεπόμενη), καθώς και τον αριθμό των ερευνών αγοράς που εκτελέστηκαν.
- *Ανταγωνισμός.* Ο ανταγωνισμός υπολογίζει την έκταση στην οποία η επιχειρησιαγοραστής έχει αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις στην αγορά προμηθειών και έχει βελτιώσει τους όρους και τις τιμές αγοράς.
- *Αποθέματα.* Οι μετρήσεις αποθεμάτων περιλαμβάνουν την κίνηση των αποθεμάτων, τα αποστελλόμενα προϊόντα και τα επίπεδα αποθεμάτων.

- ο *Μεταφορές*. Οι μετρήσεις μεταφορών εφαρμόζονται για να προσδιορίσουν τα έξοδα για τις μεταφορές εκτός των αρχικών, όταν δηλαδή δαπανώνται κεφάλαια ή χρησιμοποιούνται άλλα μέσα, από αυτά που συνήθως χρησιμοποιούνται.

Συμφωνά με τον **Lysons, (1996)** οι βασικές αρχές που πρέπει να χαρακτηρίζουν τις μεθόδους μετρήσεις είναι:

1. **Αποδοχή:** Η διαδικασία μέτρησης στο σύνολό της είναι αναγκαίο να συζητείται και να γίνεται αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους.
2. **Επίτευξη:** Οι μέθοδοι οφείλουν να είναι ρεαλιστικές και να εφαρμόζουν πρότυπα μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν.
3. **Ορθολογικότητα:** Οι χρησιμοποιημένοι δείκτες πρέπει να είναι σχετικοί με το αντικείμενο της εργασίας της δραστηριότητας των προμηθειών.
4. **Ευελιξία:** Μετρήσεις και δείκτες που μπορούν να προσαρμοσθούν σε πιθανές αλλαγές.
5. **Συνοχή:** Το πρότυπο μέτρησης και οι δείκτες θα πρέπει να εκφράζουν τα αποτελέσματα μιας ικανοποιητικής αποδεκτής χρονικής περιόδου ώστε να επιτρέπουν την σύγκριση μεταξύ παρελθούσας και παρούσας απόδοσης.
6. **Κατανόηση:** Οι μέθοδοι που θα επιλεγούν είναι απαραίτητο να μην είναι σύνθετοι και πολύπλοκοι στην κοινή αντίληψη και να μπορούν εύκολα να μεταδοθούν.
7. **Επικοινωνία:** Τα αποτελέσματα των μετρήσεων θα πρέπει να μεταφέρονται στο προσωπικό της εταιρείας.

Γενικότερα πάντως είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην καθημερινή εργασία του τμήματος Προμηθειών, να είναι συνεχής και αδιάλειπτη ενώ δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι «οτιδήποτε τυχαίνει της προσοχής μας, λαμβάνεται υπ' όψη, οτιδήποτε λαμβάνεται υπ' όψη, σίγουρα βελτιώνεται» (Κοντάρης, 2000:4)

3.15 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Είναι γεγονός ότι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί σήμερα το κύριο μέσο της κάθε επιχείρησης προκειμένου αυτή να παραμένει ανταγωνιστική μέσα στον κλάδο που λειτουργεί.. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν επιτυγχάνεται κατά τύχη. Απαιτείται προσεκτική οργάνωση και σωστός προγραμματισμός. Σκοπός της είναι αδιάκοπη βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης ολόκληρης της επιχείρησης. Όχι μόνον όσον αφορά την απόδοση των προϊόντων της (αξιοπιστία, η ικανότητα να πληρούν απόλυτα συγκεκριμένες προδιαγραφές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών) αλλά και την απόδοση κάθε διαδικασίας και κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό (Vorley, 1996).

Σύμφωνα με **Burrill και Ledolter (1999:34)**, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι «η μεθοδολογία της διοίκησης ενός οργανισμού που ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες όλων των υπαλλήλων σε ένα κοινό στόχο την ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών». Σωστά έχει τονιστεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιτρέπει τις ατέρμονες βελτιώσεις κάθε φάσης της επιχείρησης δεδομένου ότι βελτιώνει την παραγωγικότητα, αυξάνει τη συμμετοχή υπαλλήλων, μειώνει τις δαπάνες και παρέχει την πλήρη ικανοποίηση των πελατών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Ο όρος «συνεχής βελτίωση» δηλώνει μια σειρά ενεργειών που εκτελεί καθημερινά η επιχείρηση με σκοπό την αύξηση της δυνατότητας της να καλύπτει με επιτυχία τις απαιτήσεις του συστήματος. Επιτυγχάνεται δε αυτή με την πραγματοποίηση εσωτερικών επιθεωρήσεων, την εκτέλεση ανασκοπήσεων της διαχείρισης, την ανάλυση δεδομένων και την εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών (Περδικάρης, 2003).

Είναι πολύ σημαντικό στην παρούσα ερευνά να εξεταστούν οι σχέσεις ποιότητας-προμηθειών καθώς και ποιότητας-ναυτιλίας.

3.15.1 Ποιότητα και Προμήθειες

Στις μέρες μας η αποδοτικότητα πολλών επιχειρήσεων εξαρτάται από τρίτους σε θέματα παράδοσης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Είναι σαφές ότι η επιχείρηση κρίνεται από την απόδοση των προμηθευτών και για αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη εντύπων

για την καταγραφή των προμηθειών (Περδικάρης, 2003). Είναι σημαντικό τα συγκεκριμένα έντυπα να περιλαμβάνουν σαφείς περιγραφές και ακριβή στοιχεία του αγαθού ή της υπηρεσίας που παραγγέλθηκε (Γουλιέλμος και Γκιζιάκης, 1997). Υπάρχουν τρία βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσει την δέουσα προσοχή η επιχείρηση (Περδικάρης, 2003):

1. Οι προμηθευτές να πληρούν τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στο σύστημα ποιότητας. Μέσα στο εγχειρίδιο πολιτικής ποιότητας που εφαρμόζει η επιχείρηση να αναφέρονται οι διαδικασίες καταγραφής της απόδοσης των προμηθευτών.
2. Είναι απαραίτητη η συλλογή και καταχώρηση στοιχείων όσον αφορά τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες έτσι ώστε να είναι δυνατή η ανασκόπηση και έγκριση των αγορών.
3. Οι αγορές θα πρέπει να αξιολογούνται και να επιθεωρούνται ώστε να κρίνει η επιχείρηση αν πληρούν τις προδιαγραφές που έχει θέσει για αυτές.

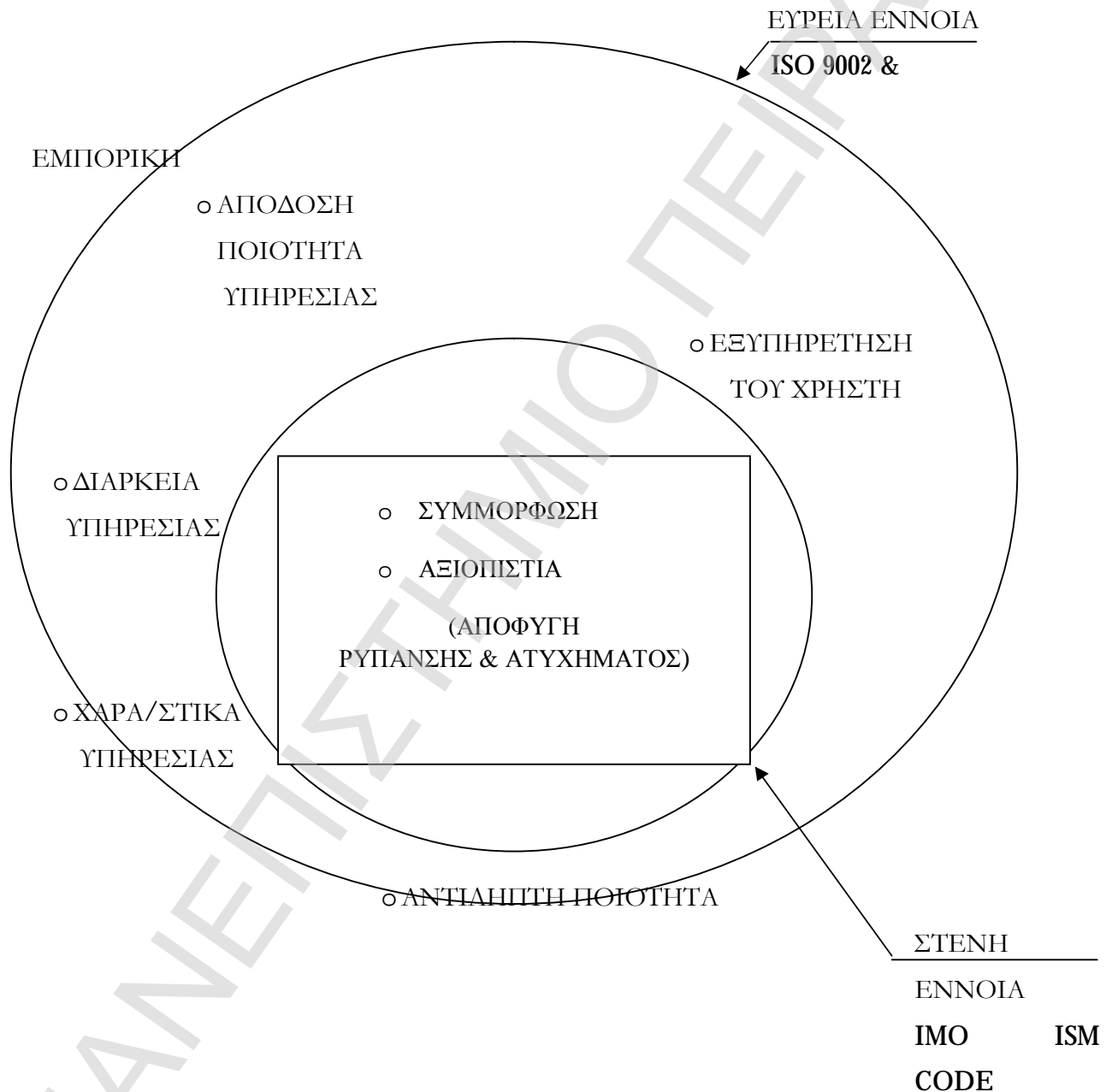
Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, διαπιστώνεται άμεσα η σημαντικότητα της ύπαρξης, χρησιμοποίησης και συνεχούς βελτίωσης ενός συστήματος που θα διασφαλίζει τον απρόσκοπτο και ποιοτικά εξασφαλισμένο εφοδιασμό του οργανισμού με τα απαραίτητα αγαθά και υπηρεσίες (Λαΐος, 2007).

3.15.2 Ποιότητα και Ναυτιλία

Στην περίπτωση της ναυτιλίας ποιότητα είναι «η ικανότητα της υπηρεσίας του πλοίου να ικανοποιήσει τις (θαλάσσιες μεταφορικές) ανάγκες του ναυλωτή» (Γουλιέλμος και Γκιζιάκης, 1997: 29). Είναι πράγματι πολύ σημαντικό οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν για ευνόητους λόγους συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Η υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης με προσανατολισμό στην ποιότητα, πέρα από την αύξηση προσέλευσης πελατών έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους δαπανών για ολόκληρη την επιχείρηση (Χλωμούδης, 2001). Οι εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου προσαρμόζουν στα συστήματα διοίκησης την ποιότητα με κύριο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς οι πελάτες σε αυτήν την περίπτωση νοιώθουν σιγουριά για την έγκαιρη και ασφαλή παράδοση των εμπορευμάτων τους. Στην μελέτη τους, οι **Parasuraman** και λοιποί (1991) αναφέρουν πέντε διαστάσεις

συμφωνά με τις οποίες οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρεται. Αυτές είναι: τα φυσικά στοιχεία, η αξιοπιστία, η ανταπόκρισή, η ασφάλεια, και η εξυπηρέτηση. Η ποιότητα στην ναυτιλία αναλύεται από τους Γουλιέλμο και Γκιζιάκη (1997) υπό την ευρεία αλλά και την στενότερη της έννοια (βλ. Διάγραμμα 6)

Διάγραμμα 6: Η ποιότητα στην ναυτιλία με την στενή και ευρεία έννοια



Πηγή: Γουλιέλμος και Γκιζιάκης, 1997

Με την ευρεία έννοια καθορίζεται από το γεγονός ότι η ποντοπόρος ναυτιλιακή εταιρεία επιδιώκει την ολική ποιότητα η οποία, έκτος όλων των άλλων, είναι συνισταμένη και με τους εξής παράγοντες (Γουλιέλμος και Γκιζιάκης, 1997):

1. της απόδοσης του πλοίου.
2. της αξιοπιστίας των μεταφορικών υπηρεσιών του πλοίου.
3. της αντιληπτής ποιότητας πλοίου και ναυτιλιακής επιχείρησης.
4. της συμμόρφωσης του πλοίου και της εταιρείας στις προδιαγραφές εθνικών και διεθνών κανονισμών, οδηγιών και συμβάσεων.
5. της εξυπηρέτησης του εικναυλωτή.

Από την άλλη πλευρά, με την στενή έννοια η ποιότητα της υπηρεσίας στην ναυτιλία είναι προσδιορισμένη από τον **IMO**. Η Διεθνής Ναυτική Οργάνωση (**International Maritime Organization - IMO**) ως το μόνο διεθνές σώμα ελέγχου για υποθέσεις ασφαλείας στην ναυτιλιακή βιομηχανία, σχετίζεται με την διοίκηση και πρόληψη καταστροφών όπως είναι η ρύπανση του περιβάλλοντος και τα ναυτικά ατυχήματα (**Mitroussi, 2003**). Οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι υποχρεωμένες να τηρούν πρότυπα ασφαλείας (**IMO's ISM Code**) τα οποία πολλές φορές συγχέονται με τα πρότυπα ποιότητας. Μερικές εταιρείες υιοθετούν προαιρετικά το πρότυπο **9002** του **ISO** (Γουλιέλμος, **2002**).

3.16 Προμήθειες Ναυτιλιακών Εταιρειών

Η κύρια δραστηριότητα του τμήματος Προμηθειών μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η επαρκής, άμεση και έγκαιρη τροφοδοσία των πλοίων με το σύνολο των προϊόντων που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία τους καθώς και για την διαβίωση των πληρωμάτων τους (**Βιτσούνης, 2006**). Το τμήμα ασχολείται με τον εφοδιασμό των πλοίων όσον αφορά τα ανταλλακτικά πλοίων και εφόδια μηχανής σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα της εταιρείας, εφόδια καταστρώματος, ενδιάτησης, λιπαντικών, χρωμάτων, τροφίμων, και τέλος με την προμήθεια καυσίμων, εφόσον αυτή δεν πραγματοποιείται από το τμήμα επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι κύριες λειτουργίες του τμήματος Προμηθειών μίας ναυτιλιακής εταιρείας περιλαμβάνουν τις εξής δραστηριότητες (**Γουλιέλμος, 1994**):

1. Έλεγχος των αιτήσεων των πλοιαρχών ή των Α' μηχανικών, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα.
2. Λήψη προσφορών από ορισμένους προμηθευτές.
3. Επιλογή των προϊόντων βάση της τιμής, της ποιότητας και της διαθεσιμότητας τους σε συνεργασία με εξωτερικές πληροφορίες.
4. Πραγματοποίηση των παραγγελιών και των παραδόσεων.

5. Έλεγχος ή παροχή της σχετικής βοήθειας για έλεγχο των τιμολογίων που προκύπτουν.

Οι ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής αγοράς, επιβάλλουν την επιλογή των ελάχιστων προμηθευτών με διαφορετικά κριτήρια σε σχέση με τις λοιπές βιομηχανίες. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε **300** διευθυντές τμημάτων Προμηθειών, η ποιότητα και η διαθεσιμότητα των προϊόντων προσδιορίζουν τον επιλεγμένο προμηθευτή, τη στιγμή που η τιμή και τα εργαλεία μάρκετινγκ υπολείπονται βαρύτητας (Βιτσούνης, **2006**).

Τα στελέχη του τμήματος Προμηθειών μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι σημαντικό να δουλεύουν ταχύτατα, να έχουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές καθώς και καλή γνώση της αγοράς. Η ταχύτητα απαιτείται διότι τις περισσότερες φορές ο χρόνος που διατίθεται από την στιγμή που αναγνωρίζονται οι ανάγκες του πλοίου μέχρι την στιγμή λήψης προσφορών, σύγκρισης και διαπραγμάτευσης τιμών και εφοδιασμού του πλοίου περιορίζεται σε λίγες μόλις ώρες. Οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές κρίνονται απαραίτητες για να εξασφαλίζονται προμήθειες οποιαδήποτε ώρα και μέρα καθώς και σε εξαιρετικές μέρες όπως γιορτές και Σαββατοκύριακα. Ενώ, η καλή γνώση της αγοράς χρειάζεται ώστε να βρಿಸκει ο υπάλληλος γρήγορα αυτά που ζητάει το πλοίο και με την παραλαβή της προσφοράς να είναι σε θέση να εκτιμήσει αν είναι στα λογικά πλαίσια ή εξωπραγματική (Γουλιέλμος, **1996**). Κατά τον έλεγχο του κόστους, κάθε εταιρεία σχεδιάζει και ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία όσον αφορά στην επικοινωνία του πλοίου με το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών. Οι διάλογοι επικοινωνίας παρά την απόσταση πλοίου-γραφείων είναι πλέον απολύτως αυτοματοποιημένοι, παρόλα αυτά είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει μεγάλη σαφήνεια μεταξύ των ανθρώπων που είναι εξουσιοδοτημένοι να τις επιτελούν ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε σύγχυση και παρερμηνεία για τα είδη που ζητούνται κάθε φορά. Συνήθως ο υπεύθυνος υπάλληλος του γραφείου για τον εφοδιασμό του πλοίου και ο πλοίαρχος ή ο Α' μηχανικός αυτού είναι εξουσιοδοτημένοι να επικοινωνούν μεταξύ τους, ενώ ο πρώτος επικοινωνεί και με τον ελάχιστο προμηθευτή. Σε ειδικές περιπτώσεις τον υπάλληλο του γραφείου αντικαθιστά ο διευθυντής του τμήματος (Βιτσούνης, **2006**).

Βεβαίως η απόσταση πλοίου - γραφείων συνήθως δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα και σε επίπεδο ελέγχου των αποθεμάτων, τα οποία αντιμετωπίζονται από την κάθε εταιρεία με συγκεκριμένες πολιτικές και μεθόδους. Συνηθέστερες είναι οι μηνιαίες και επί τόπου

απογραφές. Το πλοίο κάθε μήνα είναι υποχρεωμένο να συμπληρώνει και να αποστέλλει στα γραφεία ειδικές φόρμες στις οποίες καταγράφεται το σύνολο των εφοδίων που είναι άμεσα διαθέσιμο στις αποθήκες του καθώς και την ποσότητα αυτών. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό του τμήματος έχει μια σαφή εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στο πλοίο ενώ παράλληλα υπολογίζει και την μέση μηνιαία κατανάλωση κάθε προϊόντος. Έτσι αποφεύγεται η περίπτωση ζήτησης μιας ασυνήθιστα μεγάλη ποσότητας συγκεκριμένου είδους καθότι το γραφείο έχει την δυνατότητα να ζητήσει περαιτέρω διευκρινίσεις. Βέβαια η μέθοδος της μηνιαίας απογραφής δεν εξασφαλίζει ότι όσα αναγράφονται σε αυτήν ανταποκρίνονται και στην πραγματικότητα. Είναι σημαντικό λοιπόν κάθε φορά που κάποιος υπάλληλος του γραφείου επισκέπτεται το πλοίο να φροντίζει ώστε να λαμβάνει μια σαφή εικόνα της κατάστασης των αποθηκών και να τη μεταφέρει στους εργαζόμενους του τμήματος Προμηθειών (Βιτσούνης, 2006).

3.17 Διαδικασία Εφοδιασμού των Πλοίων της Ναυτιλιακής εταιρείας IMS S.A

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα απλοποιημένο σύστημα αιτήσεων και παραγγελιών το οποίο θα διευκολύνει κατά τον καλύτερο τρόπο την διαδικασία εφοδιασμού των πλοίων. Κάθε πλοίο όταν επιθυμεί τον εφοδιασμό του με συγκεκριμένες προμήθειες θα πρέπει να αποστέλλει στα γραφεία της εταιρείας μία σχετική αίτηση. Στην **IMS S.A** οι αιτήσεις αγορών συμπληρώνονται από τους (Procedures Manual, 2008):

- Ø πλοίαρχο του πλοίου, για εφόδια καταστρώματος, τρόφιμα και εξοπλισμό ασφαλείας.
- Ø Α' μηχανικό του πλοίου για εφόδια μηχανής, ανταλλακτικά και μηχανολογικό εξοπλισμό.
- Ø αρχιμηχανικούς, αρχιπλοίαρχους, προϊστάμενους των τμημάτων της εταιρείας.

Όλες οι αιτήσεις που λαμβάνονται από το πλοίο απευθύνονται στο τμήμα Προμηθειών ή στο αρμόδιο τμήμα της εταιρείας και έπειτα δίνονται στον εντεταλμένο υπάλληλο σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες.

Πίνακας 7 : Είδη εφοδίων της IMS S.A

Είδη	Εντεταλμένοι υπάλληλοι
Ανταλλακτικά μηχανής και βοηθητικές μηχανικές συσκευές. Τεχνικές υπηρεσίες για τις επιδιορθώσεις βλαβών.	Αρχιμηχανικοί
Αναλώσιμα καταστρώματος και ενδιαιτημάτων	Αρχιπλοίαρχοι και Διευθυντής τμήματος Προμηθειών
Εμπορεύματα υπό διαμετακόμιση (χωρίς την καταβολή δασμών)	Διευθυντής τμήματος Προμηθειών
Τρόφιμα	Διευθυντής τμήματος Προμηθειών
Λιπαντικά (πετρέλαια και καύσιμα)	Διευθυντής τμήματος Επιχειρήσεων
Εξοπλισμός ασφάλειας, είδη ναυσιπλοΐας, εξοπλισμός καταστρώματος και αιθουσών	Αρχιπλοίαρχοι και Διευθυντής τμήματος Προμηθειών
Ναυτικοί χάρτες, εγχειρίδια τρίτων, φάρμακα	Διευθυντής τμήματος Ποιότητας & Ασφάλειας και Διευθυντής τμήματος Προμηθειών
Περιφερειακά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, Λογισμικά	Διευθυντής τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων και Διευθυντής τμήματος Προμηθειών

Πηγή: **Procedures Manual, 2008**

Η αίτηση αγοράς αποστέλλεται από το πλοίο στον εντεταλμένο υπάλληλο του γραφείου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή φαξ και είναι υπογεγραμμένη από τον πλοίαρχο. Αφού επιβεβαιωθεί η παραλαβή της, γίνουν ενδεχόμενα τροποποιήσεις και εγκριθεί, μια φωτοτυπία της εγκεκριμένης αίτησης στέλνεται πίσω στο πλοίο για την ενημέρωση των απαραίτητων αρχείων. Η αίτηση θα πρέπει να περιέχει τις ακόλουθες πληροφορίες ενώ όλα τα μέρη της θα πρέπει να συμπληρωμένα όπου είναι εφαρμόσιμα (**Procedures Manual, 2008**):

1. Πλήρη περιγραφή
2. Κωδικός είδους
3. Εμπορικός οίκος
4. Απόθεμα στο πλοίο

5. Τρέχων αριθμός
6. Ποσότητα
7. Υλικό
8. Ημερομηνία αίτησης
9. Λεπτομέρειες επισκευής
10. Τόπος παράδοσης
11. Ειδικές οδηγίες
12. Απαιτούμενη πιστοποίηση
13. Βαθμός επείγουσας ανάγκης
14. Τιμή

Για όλες τις περιπτώσεις αγορών θα πρέπει να συλλεχθούν τρεις προσφορές από το τμήμα Προμηθειών εκτός από **(Procedures Manual, 2008)**:

- Ø καύσιμα που αγοράζονται παγκοσμίως,
- Ø αναλώσιμα που αγοράζονται από τον Πειραιά (υπάρχουν συμβάσεις με συγκεκριμένους προμηθευτές),
- Ø τεχνικές επισκευές, για τις επιδιορθώσεις βλαβών του πλοίου, οι οποίες διευθετούνται από το Τεχνικό τμήμα της εταιρείας.

Μετά την συγκέντρωση των προσφορών επιλέγεται ο καταλληλότερος προμηθευτής βάση της τιμής, της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης των προσφερόμενων προϊόντων. Υπεύθυνοι για επιλογή προμηθευτή είναι ο Διευθυντής του τμήματος Προμηθειών για τα αναλώσιμα, ο Διευθυντής του τμήματος Επιχειρήσεων για τα καύσιμα, ο Διευθυντής του Τεχνικού τμήματος για τα ανταλλακτικά. Το τμήμα Επιχειρήσεων και το Τεχνικό τμήμα οφείλουν να ενημερώνουν το τμήμα Προμηθειών προκειμένου το τελευταίο να προβαίνει άμεσα στην εκτέλεση των παραγγελιών. Για όλες τις αγορές είναι απαραίτητη η έγκριση του Γενικού Διευθυντή ενώ οι εντολές προμηθειών θα πρέπει να κοινοποιούνται και στο πλοίο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επικύρωσης της παραλαβής των προϊόντων **(Procedures Manual, 2008)**.

Για την αποστολή και μεταφορά των εμπορευμάτων από το ένα μέρος στο άλλο το τμήμα Προμηθειών της **IMS S.A** οφείλει να **(Procedures Manual, 2008)**:

- Ø διακινonίσει τις λεπτομέρειες με μεταφορική εταιρεία (από την λίστα των εγκκεριμένων προμηθευτών) προκείμενου να παραλάβει τα είδη από τα τελωνεία και να τα παραδώσει στον παραλήπτη,
- Ø ενημερώσει τους εκτελωνιστές ή τους πράκτορες για την εποπεία των τελωνιακών διαδικασιών,
- Ø ενημερώσει τον αποδεκτή (πλοίο, πράκτορα) για τις λεπτομέρειες της φόρτωσης,
- Ø διευθετήσει την ασφαλιστική κάλυψη των εμπορευμάτων σε συνεργασία με τους ναυλομεσίτες,
- Ø καταχωρίσει τις αποδείξεις παραλαβής από τους παραλήπτες.

Άμεσα μετά την παραλαβή, ο πλοίαρχος ή ο Α' μηχανικός θα πρέπει να αποστείλει στο γραφείο το έντυπο παραλαβής με την υπογραφή του για τα προϊόντα που έχει παραλάβει έχοντας σημειώσει τυχόν παρατηρήσεις του. Τέλος, το τιμολόγιο αγοράς ελέγχεται από το τμήμα Προμηθειών βάση των προσφορών, και αφού εγκριθεί με την υπογραφή του Διευθυντή, διαβιβάζεται στο Λογιστήριο για πληρωμή (**Procedures Manual, 2008**).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να τονιστεί η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, να καθοριστούν με ακρίβεια τα βήματα που ακολουθήθηκαν καθώς και να προσδιοριστούν οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί η δομή του ερωτηματολογίου και να πραγματοποιηθεί η περιγραφή των ερωτήσεων του.

4.2 Μέθοδος Έρευνας

Σύμφωνα με τον **Saunders and al, (2000)** ο ερευνητής θα πρέπει πρώτα να καθορίσει το σχέδιο ανάλυσης των στοιχείων και έπειτα να στρέψει την προσοχή του στην μελέτη ενός μέσου για την συγκέντρωση των στοιχείων αυτών. Αναμφισβήτητα, αυτό είναι ένα απαραίτητο έργο που θα πρέπει να εκτελεστεί προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς μία έρευνα. Γενικότερα υπάρχουν δύο μέθοδοι έρευνας γνωστοί ως η επαγωγική προσέγγιση και η συμπερασματική προσέγγιση. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις έχουν διαφορετικό «συλλογισμό» και η εφαρμογή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον σκοπό της έρευνας που πραγματοποιείται (**Saunders and al, 2000**). Λόγω της φύσης του έργου που αναπτύσσεται στην παρούσα έρευνα, αποφασίστηκε η χρήση της επαγωγικής μεθόδου με την χρησιμοποίηση ποιοτικών μεθόδων για την συλλογή των δεδομένων. Βασικά στοιχεία της ποιοτικής έρευνας είναι ότι, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν είναι αρκετά μικρότερος, ενώ και ο τύπος των ερωτήσεων που τίθενται στους αποκρινόμενους είναι τελείως διαφορετικός (**McDaniel και Gates, 2001**) αφού πραγματοποιείται μέσω ανοικτών ερωτήσεων..

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Ο **Kotler (2000)**, υποστηρίζει για την προσωπική συνέντευξη ότι είναι η πιο πολύπλευρη μέθοδος συγκέντρωσης στοιχείων καθώς ο ερωτών μπορεί να κάνει περισσότερες ερωτήσεις και να καταγράψει προσθετές παρατηρήσεις για τον αποκρινόμενο (π.χ. ντύσιμο ή γλώσσα σώματος) ενώ ο **McKenna**

(2000), σημειώνει ότι είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τους ερευνητές που αναζητούν ακριβείς και συγκεκριμένες πληροφορίες. Ο τελευταίος μάλιστα δηλώνει κατηγορηματικά ότι με την χρήση αυτής της μεθόδου συγκεντρώνονται χρήσιμες πληροφορίες από τις αξίες, τις θέσεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου. Επιπλέον οι **McDaniel και Gates, (2001)** υπογραμμίζουν ότι η προσωπική συνέντευξη δίνει στον αποκρινόμενο την αίσθηση ότι είναι το επίκεντρο της προσοχής και του οποίου οι προσωπικές σκέψεις και προτιμήσεις είναι σημαντικές και πραγματικά επιζητούνται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης αφορά κυρίως έρευνες στις οποίες οι στατιστικές μονάδες είναι επιχειρήσεις και στις οποίες ο αποκρινόμενος απαντά λόγω της θέσης του ως υπεύθυνος. Στις περιπτώσεις αυτές και όταν οι αποκρινόμενοι είναι διευθυντές επιχειρήσεων ή άλλα άτομα που κατέχουν σημαντικές θέσεις, κλείνεται συνήθως κάποιο συγκεκριμένο ραντεβού για την συνέντευξη. Σε σχέση με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις και την αυτοσυμπλήρωση του ερωτηματολογίου, η διεξαγωγή ερευνών με την χρήση των προσωπικών συνεντεύξεων εμφανίζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα (**Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2009**):

- Το πλήθος των στοιχείων που συγκεντρώνονται είναι πολύ μεγαλύτερο. Η διάρκεια μιας προσωπικής συνέντευξης είναι μεγάλη (τρία τέταρτα της ώρας ή ακόμη και μιάμιση ώρα) αλλά επειδή ακριβώς είναι προσωπική, ο αποκρινόμενος έχει μεγαλύτερη δυσκολία να τη διακόψει, ενώ στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις λόγω του ότι δεν υπάρχει προσωπική επαφή μπορεί να αρνηθεί να απαντήσει ή ακόμη και να κλείσει το τηλέφωνο όταν η συνέντευξη διαρκεί πολύ.
- Το ερωτηματολόγιο είναι πιθανόν να είναι πολύπλοκο, ιδιαίτερα σε σχέση με αυτά που προορίζονται για αυτοσυμπλήρωση. Καθώς συμπληρώνονται από μη ειδικά εκπαιδευμένα άτομα μπορεί να περιέχει πολύπλοκη δομή με οδηγίες για παράκαμψη ερωτημάτων ή για συμπλήρωση μερικών άλλων αναλόγως των απαντήσεων σε συγκεκριμένα βασικά ερωτήματα.

Επιπλέον, οι συνθήκες της προσωπικής συνέντευξης παρέχουν την δυνατότητα στον ερευνητή να δημιουργήσει επαφή με τον αποκρινόμενο κάτι που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνεργασία και επιτυχή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ είναι και ευκολότερο για τον αποκρινόμενο να διαβιβάζει τις πληροφορίες προφορικά παρά να τις παρέχει γραπτώς (**Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2009**).

Με δεδομένα τα ως άνω πλεονεκτήματα είναι γεγονός ότι το ιδανικότερο μέσο για την συγκέντρωση των στοιχείων που απαιτούνται στην συγκεκριμένη έρευνα προκειμένου να αναλυθούν με ακρίβεια οι στόχοι της σαφώς είναι η προσωπική συνέντευξη. Ένας ακόμη

παράγοντας που ενισχύει αυτή την επιλογή είναι ότι η παρούσα εργασία αναφέρεται σε μελέτη περίπτωσης συγκεκριμένης ναυτιλιακής εταιρείας επομένως κρίνεται σημαντική η συγκομιδή μεγάλου πλήθους πρωτογενών πληροφοριών οι οποίες θα είναι απολύτως έγκυρες και εμπειριστατωμένες από τον Διευθυντή Προμηθειών της εταιρείας. Θα πρέπει να τονιστεί άλλωστε ότι πρόκειται για το καταλληλότερο πρόσωπο εξαιτίας των πολλών γνώσεων και της μεγάλης εμπειρίας που διαθέτει. Απόφοιτος της σχολής Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, ανήκει στο δυναμικό της **IMS S.A.** εικοσιπέντε συναπτά έτη, όσα και τα χρόνια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

4.3 Διαδικασία Συλλογής Στοιχείων

Η συνέντευξη με τον Διευθυντή Προμηθειών της **IMS S.A.** πραγματοποιήθηκε την Παρασκευή **3** Απριλίου **2008**, στα γραφεία της εταιρείας στον Πειραιά. Η συνάντηση ήταν προκαθορισμένη από πριν, ξεκίνησε στις **5.00μ.μ.** και διήρμησε **2** ώρες. Σκοπός της συνάντησης σε προσδιορισμένο χρόνο ήταν η μείωση της πιθανότητας συνάντησης με τον ερωτώμενο σε ακατάλληλη στιγμή έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να απαντήσει στις ερωτήσεις του ερευνητή με μεγαλύτερη ευχέρεια και άνεση χρόνου. Ο ερωτώμενος είχε αρχικά ενημερωθεί από τον ερευνητή για τον σκοπό της συνάντησης. Για τον λόγο αυτό είχε προηγηθεί μία πρώτη τηλεφωνική ενημέρωση και είχε αποσταλεί ένα προσχέδιο ερωτήσεων προς μελέτη μέσω **e-mail** στον υπεύθυνο πωλήσεων.. Αφού πρώτα ενημερώθηκε από τον ερευνητή για τον σκοπό της έρευνας στην συνέχεια ο αποκρινόμενος επικοινωνήσε με τον ερευνητή και τον ενημέρωσε για τις λεπτομέρειες της συνάντησης.

Στην έναρξη της συζήτησης ο ερευνητής ευχαρίστησε τον αποκρινόμενο τονίζοντας την καθοριστική σημασία της συμμετοχής της εταιρείας **IMS S.A.** μέσω του εκπροσώπου της, στην επιτυχία της παρούσας έρευνας. Ο ερευνητής τόνισε ότι η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας. Αυτό σημαίνει ότι η εχεμύθεια των προσωπικών και εταιρικών στοιχείων είναι απόλυτα διασφαλισμένη. Τα αποτελέσματα θα παρουσιασθούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών πραγματοποιήθηκε με την χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πιο συγκεκριμένα δημοσιογραφικού κασετοφώνου ενώ τα βασικά στοιχεία της συνέντευξης καταγράφονταν από τον ίδιο τον ερευνητή και τις απαντήσεις στις ερωτήσεις διαβίβαζε λεκτικώς τις πληροφορίες στον ερευνητή ο αποκρινόμενος .

.Ο ερωτηθείς έδειχνε φιλικός, δέχτηκε με ευχαρίστηση να απαντήσει στις ερωτήσεις ενώ έδειχνε εξαιρετικά πρόθυμος να δώσει τις απαραίτητες επεξηγήσεις ιδιαίτερες στις

περιπτώσεις χρησιμοποίησης ναυτικών εννοιών. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο ερευνητής επανήλθε στα γραφεία της εταιρείας για να διαπιστωθεί αν ο ερωτώμενος είχε κάτι επιπλέον να προσθέσει ή αν χρειαζόταν να διαφοροποιήσει κάποια απάντηση του, χωρίς πάντως να χρειαστεί κάποια μεταβολή.

4.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι βασισμένο στις βιβλιογραφικές αναφορές των Κοντάρη (2000) και Λαΐου (2007). Είναι χωρισμένο σε 7 τομείς και συνολικά αποτελείται από 40 ερωτήσεις. Ακολουθως παρουσιάζονται τα 7 τμήματα του ερωτηματολογίου ενώ το σύνολο των ερωτήσεων-απαντήσεων αποτυπώνεται στο Παράρτημα Ι.

- **Τμήμα Ι (Ερωτήσεις 1-5): Δραστηριότητες Τμήματος Προμηθειών.** Αναφέρεται στις λειτουργίες του τμήματος, στο βαθμό συμμετοχής του στην διατύπωση της στρατηγικής της εταιρείας καθώς και στην σχέση του με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.
- **Τμήμα ΙΙ (Ερωτήσεις 6-11): Οργάνωση Τμήματος Προμηθειών.**
Αναφέρεται αποκλειστικά στον τμήμα Προμηθειών, στην οργάνωση του καθώς και στην περιγραφή των θέσεων που υπάρχουν μέσα σε αυτό.
- **Τμήμα ΙΙΙ (Ερωτήσεις 12-17): Προσωπικό Τμήματος Προμηθειών.**
Αναφέρεται στο προσωπικό του τμήματος, στα κριτήρια επιλογής του καθώς και στα απαιτούμενα προσόντα των ανθρώπων που το απαρτίζουν.
- **Τμήμα ΙV (Ερωτήσεις 18-22): Πολιτικές Τμήματος Προμηθειών.**
Αναφέρεται στις πολιτικές αγορών και προμηθειών που ακολουθεί το τμήμα, καθώς και στον βαθμό συμμετοχής του στην διατύπωση τους.
- **Τμήμα V (Ερωτήσεις 23-30): Διαδικασίες Αγορών.**
Αναφέρεται στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την αγορά των προϊόντων, στην καταλληλότητα των διαδικασιών παραλαβής, αποθήκευσης και διανομής τους στα πλοία, στις τεχνικές διοίκησης των αποθεμάτων.
- **Τμήμα VI (Ερωτήσεις 31-33): Αρχεία και Εγγραφές Αναφορές.**
Αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων αρχείων και εγχειρίδιων με την χρήση των οποίων η λειτουργία προμηθειών γίνεται αποδοτικότερη.
- **Τμήμα VII (Ερωτήσεις 34-40): Κριτήρια Αξιολόγησης.**
Αναφέρεται στα κριτήρια αξιολόγησης που έχει θέσει το τμήμα Προμηθειών για την επιλογή τόσο των αγοραζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και των κατάλληλων πηγών προμήθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της εργασίας, αν όχι το πιο κρίσιμο, είναι η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η λεπτομερής εξέταση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η ερμηνεία των ποιοτικών στοιχείων που ακολουθεί είναι περιγραφική.

5.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τους επιμέρους τομείς του ερωτηματολογίου όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

5.2.1 Δραστηριότητες Τμήματος Προμηθειών

Η λειτουργία των προμηθειών θεωρείται πολύ σημαντική από την διοίκηση της **IMS S.A.** καθώς συμμετέχει με ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό στα έξοδα εκμετάλλευσης των πλοίων. Τα πόσα που δαπανώνται από το τμήμα Προμηθειών για την αγορά ανταλλακτικών και αναλωσίμων ή ακόμα και για την μεταφορά αυτών των ειδών είναι πολύ σημαντικά διότι πρόκειται για δαπάνες που επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το κόστος λειτουργίας των πλοίων. Όλα τα προϊόντα που διακινούνται στα πλοία της εταιρείας εφοδιάζονται από το τμήμα Προμηθειών. Είναι φυσιολογικό λοιπόν το συγκεκριμένο τμήμα να έχει δεσπόζουσα θέση στην οργανωτική δομή της εταιρείας σε αναλογία πάντα με την σπουδαιότητα και τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος.

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι το τμήμα έχει στενή συνεργασία με όλα τα τμήματα της εταιρείας αλλά ειδικότερα με το Τεχνικό τμήμα και το τμήμα Επιχειρήσεων βρίσκεται σε άμεση και συνεχή επαφή. Από το Τεχνικό τμήμα λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με ανταλλακτικά και τις τεχνικές επισκευές που χρειάζονται τα πλοία, ενώ το τμήμα Επιχειρήσεων παρέχει πληροφορίες για τα καύσιμα και τα λιπαντικά που θεωρούνται τα κυριότερα προϊόντα αγοράς και είναι απαραίτητα για την λειτουργία των πλοίων καθώς και

για τους πράκτορες που θα εξυπηρετήσουν τα πλοία της εταιρείας στους λιμένες που αυτά προσεγγίζουν.

Η ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούνται πραγματοποιείται από τα πλοία ή τον εκάστοτε Διευθυντή του τμήματος ανάλογα με το προϊόν ή/και υπηρεσία που ζητείται κάθε φορά. Το τμήμα Προμηθειών σε συνεργασία με τον αντίστοιχο Διευθυντή επιλέγει την τελική ποσότητα των προϊόντων που θα αγοραστούν, την ποιότητα αυτών καθώς τον χρόνο παράδοσης τους.

Ένα ακόμα στοιχείο που χρήζει επισήμανσης είναι ότι παρά την κρισιμότητα των προμηθειών και το ποσοστό επιρροής τους στα κέρδη της εταιρείας, ο βαθμός συμμετοχής του τμήματος Προμηθειών στην χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας είναι μηδαμινός. Πιο συγκεκριμένα η διατύπωση της στρατηγικής της σχετίζεται με την ναυπήγηση ή αγορά νέων πλοίων και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ναυλαγορά, τις απαιτήσεις των μεταφερόμενων φορτίων, τις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς και όχι από τις δαπάνες των προμηθειών.

Τέλος, όσον αφορά την εξέλιξη της τεχνολογίας στον κλάδο της ναυτιλίας, θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι εκπληκτική η πρόοδος της με άμεση επίδραση και στον τομέα των προμηθειών. Η τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών έχει φτάσει στο ανώτερο επιθυμητό επίπεδο αλλάζοντας προς το καλύτερο τον τρόπο λειτουργίας των προμηθειών. Οποιαδήποτε δραστηριότητα του τμήματος, είτε αυτή αφορά επικοινωνία με τα πλοία της εταιρείας, είτε θέματα μεταφοράς, είτε θέματα πληροφόρησης πραγματοποιείται με τον πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο.

5.2.2 Οργάνωση Τμήματος Προμηθειών

Στο τμήμα Προμηθειών της **IMS S.A.** είναι εστιασμένη όλη η προμηθευτική δραστηριότητα της εταιρείας. Το τμήμα απαρτίζεται από **7** άτομα, συμπεριλαμβανομένου και του Διευθυντή του τμήματος τα οποία ευθύνονται για την εκτέλεση παραγγελιών των απαιτούμενων ανταλλακτικών και αναλώσιμων, τον έλεγχο των τιμολογίων, την παραλαβή των αγοραζόμενων προϊόντων στα γραφεία της εταιρείας τον τρόπο αποστολής τους - οδικώς, αεροπορικώς, ακτοπλοϊκώς- στα πλοία της σε όλο τον κόσμο. Πέραν των διαδικασιών εφοδιασμού το τμήμα πραγματοποιεί προϋπολογιστικούς ελέγχους καθώς και οικονομικές μελέτες.

Κάθε υπάλληλος του τμήματος έχει ξεκάθαρες ευθύνες και εξουσιοδοτήσεις. Γνωρίζει τις εργασίες που θα αναλάβει καθώς και τις απαιτήσεις του γραφείου, των πλοίων και της διεύθυνσης. Αυτό σημαίνει ότι ο στόλος της εταιρείας είναι διαχωρισμένος στο προσωπικό του τμήματος έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να είναι αρμόδιος και να λογοδοτεί για τα πλοία που διαχειρίζεται όσον αφορά τα εφόδια που απαιτούνται.

5.2.3 Προσωπικό Τμήματος Προμηθειών

Οι υπάλληλοι του τμήματος απαιτείται να είναι πτυχιούχοι ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης, πλήρως εξοικειωμένοι με τα νέα συστήματα επικοινωνιών και τεχνολογίας έτσι ώστε να μπορούν με σχετική ευχέρεια να λαμβάνουν, να αναλύουν και να επεξεργάζονται την πληροφόρηση που εισρέει από τις διάφορες πηγές. Επιπλέον είναι απαραίτητη η γνώση της Αγγλικής γλώσσας προκειμένου να κατανοούν τα εγχειρίδια χρήσης προϊόντων της αλλοδαπής καθώς και να μπορούν με άνεση να επικοινωνούν με τους προμηθευτές και τους πράκτορες του εξωτερικού.

Παρόλα αυτά, η διοίκηση της εταιρείας παρέχει στο προσωπικό του τμήματος πρόσθετη επαγγελματική κατάρτιση μέσω των διαφόρων σεμιναρίων που πραγματοποιούνται είτε εντός, είτε εκτός γραφείων ενώ είναι σύνηθες το φαινόμενο της ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων έτσι ώστε να καλύπτονται άμεσα οι όποιες τυχόν ερωτήσεις-απορίες υπάρχουν. Τα σεμινάρια που γίνονται σχετίζονται με μεθόδους προμηθειών, την χρήση ψηφιακών οργάνων καθώς και την οργάνωση συνεργατών λόγω των απαιτήσεων που επιβάλλουν το **ISM Code** και το **ISO**. Όσον αφορά το τελευταίο, το προσωπικό πραγματοποιεί συχνές επισκέψεις στα γραφεία των εξωτερικών συνεργατών προκειμένου να ελέγχεται αν πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές που έχει θέσει η **IMS S.A.** για τους προμηθευτές, αν είναι αναγνωρισμένες από τους νηογνώμονες, αν έχουν πιστοποίηση **ISO**. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ξεκάθαρη προσωπική άποψη για τα αγοραζόμενα προϊόντα καθώς και για την ποιότητα τους. Επιπλέον θα πρέπει να τονιστεί ότι οι υπάλληλοι του τμήματος έχουν πλήρη γνώση των προμηθευτών και των αγορών που χρησιμοποιούν, ενώ η εταιρεία χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό και τις διεθνείς αγορές για την τροφοδοσία των πλοίων της.

Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να επισημανθεί είναι ότι το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει πλήρως το οικονομικό πλέγμα της εταιρείας και του κλάδου της. Οι δαπάνες που πραγματοποιούνται πρέπει να είναι εντός των προϋπολογισμένων κονδυλίων ενώ σε

περιπτώσεις υπέρβασης αυτών είναι αναγκαίο να δίνονται οι απαραίτητες διευκρινίσεις. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι του τμήματος έχουν την δυνατότητα να αναπτύσσουν εύκολα δικές τους πρωτοβουλίες, όμως για την λήψη ορισμένων κρίσιμων αποφάσεων υπάρχουν περιορισμοί και απαιτείται η έγκριση της διεύθυνσης.

Τέλος, όσον αφορά την αντικατάσταση του προσωπικού αυτή σπανίζει. Μάλιστα, τον τελευταίο χρόνο το προσωπικό του τμήματος αυξήθηκε από 4 σε 7 άτομα λόγω του όγκου εργασιών ο οποίος αυξήθηκε από την ναυπήγηση 8 νέων πλοίων το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

5.2.4 Πολιτικές Τμήματος Προμηθειών

Υπάρχει, μια βασική πολιτική αγορών η οποία καθορίζεται από το εγχειρίδιο Διαδικασιών Ασφάλειας – Ποιότητας – Περιβαλλοντολογίας της εταιρείας και στο οποίο τονίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες αγορών καθώς και τα κριτήρια βάση των οποίων θα πρέπει να εκτελούνται αυτές. Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί τις καταγεγραμμένες πολιτικές οι οποίες είναι γνωστές και αποδεκτές από όλους τους ανθρώπους της **IMS S.A.**

Ανάλογα με τις προδιαγραφές των προϊόντων που απαιτούνται κάθε φορά ζητούνται προσφορές από τους προμηθευτές και αναλόγως της τιμής, της ποιότητας και του έργου που παράγει το προϊόν γίνεται και η τελική επιλογή. Για την αναζήτηση των προμηθευτών, υπάρχει βιβλίο παραγγελιών όπου περιλαμβάνονται πλήρη στοιχεία του κάθε προϊόντος (κωδικός, περιγραφή, τεχνικές προδιαγραφές προϊόντος κτλ.). Όσον αφορά την ερευνά που πραγματοποιείται για έναν νέο προμηθευτή αυτή επιχειρείται είτε μέσω Διαδικτύου, είτε μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας. Είναι δυνατόν μάλιστα ορισμένες φορές να ζητείται κάποιο νέο εξειδικευμένο προϊόν μέσω φωτογραφιών για να αποφεύγεται η περίπτωση αγοράς μη κατάλληλων για την περίπτωση που απαιτούνται προϊόντων.

Οι αγορές που πραγματοποιούνται προκαθορίζονται από τον προηγούμενο χρόνο για τον επόμενο. Βασικό ρόλο στην διατύπωση των πολιτικών για τις προγραμματισμένες και έγκαιρες αγορές έχει το τμήμα Προμηθειών αφού εκείνο είναι υπεύθυνο για τον καταρτισμό του προγράμματος εφοδιασμού των πλοίων καθώς και για την διατύπωση των αναγκών που απαιτεί το κάθε πλοίο. Από το τμήμα επιχειρούνται συγκεκριμένες προβλέψεις για το

κόστος και τις δαπάνες που θα έχει το κάθε πλοίο και βάση αυτών ενημερώνονται τα υπόλοιπα τμήματα καθώς και το τμήμα Λογιστηρίου για την κατάρτιση του προϋπολογιστικού προγράμματος.

Σχετικά με τα επίπεδα αποθέματος το τμήμα συμφωνά με τις εκτιμήσεις που πραγματοποιεί ακολουθεί είτε την μέθοδο των προαγορών, είτε αυτή των έγκαιρων αγορών. Για την επιλογή της μίας ή της άλλης μεθόδου βασικό ρόλο έχει το είδος του προϊόντος που ζητείται κάθε φορά. Αν πρόκειται για στρατηγικό είδος, όπως καύσιμα και λιπαντικά και αναμένεται άνοδος της τιμής τους για το επόμενο τριμηνιαίο χρονικό διάστημα τότε η εταιρεία προχωράει στην προαγορά των συγκεκριμένων ειδών. Αντιθέτως για την αγορά μη κρίσιμων ειδών, δηλαδή προϊόντων που σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζουν την λειτουργία των πλοίων τότε η εταιρεία επιλέγει την μέθοδο των έγκαιρων αγορών. Επιπλέον, κρίσιμο ρόλο στην επιλογή της μεθόδου αγορών έχουν και τα ταξίδια που εκτελούν τα πλοία της **IMS S.A.** Αναλόγως των λιμένων που προσεγγίζονται κάθε φορά γίνονται και συγκεκριμένες αγορές ιδίως για περιπτώσεις όπου το επόμενο λιμάνι προσέγγισης έχει πιο ακριβά ή πιο φθηνά προϊόντα.

Για την επιλογή των προμηθευτών, είναι σημαντικό να προτιμούνται συνεργάτες οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι με **ISO** αφού οι τεχνικές προδιαγραφές των αγοραζόμενων προϊόντων απαιτείται να εναρμονίζονται πλήρως με τους διεθνείς κανονισμούς ποιότητας και ασφάλειας που έχουν θέσει οι Διεθνείς Οργανισμοί. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία εξασφαλίζει την ασφάλεια του πληρώματος και των πλοίων της καθώς μειώνεται η πιθανότητα δημιουργίας ατυχήματος από την χρήση ελαττωματικών αντικειμένων.

Για την επιλογή αποκλειστικών ή πολλαπλών πηγών προμήθειας οφείλεται να τονιστεί ότι αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προϊόν που ζητείται κάθε φορά. Η **IMS S.A.** έχει αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με αρκετούς από αυτούς, γεγονός που σημαίνει ότι έχουν δημιουργηθεί σχέσεις πλήρους κατανόησης και συνεργασίας. Μόνον σε περιπτώσεις όπου δεν δύναται να βρεθεί το απαιτούμενο προϊόν το τμήμα Προμηθειών αναζητεί μέσω άλλων πηγών το αντίστοιχο προϊόν με τις ίδιες προδιαγραφές. Επιπλέον θα πρέπει να τονιστεί ότι η μεταφορά φορτιών από την έδρα της επιχείρησης προς τα πλοία επιχειρείται μόνον για χαμηλού βάρους αναλώσιμα και ανταλλακτικά. Αντιθέτως, ότι σχετίζεται με χύδην φορτία, όπως λιπαντικά και καύσιμα ή χημικά εφόδια, αγοράζεται από τις διεθνείς αγορές.

Τέλος, βάση του συστήματος **ISO** που ακολουθεί η εταιρεία, το τμήμα Προμηθειών είναι υποχρεωμένο να πραγματοποιεί **2** με **3** φορές το χρόνο, έλεγχο στις αποθήκες των προμηθευτών έτσι ώστε να γίνεται πλήρη αξιολόγηση τους καθώς και να ετοιμάζεται συγκεκριμένη γραπτή αναφορά για αυτούς.

5.2.5 Διαδικασίες Αγορών

Το τμήμα Προμηθειών έχει αναπτύξει συγκεκριμένα διαγράμματα ροής των διαδικασιών ενώ έχει αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες αγορών κατά ένα ποσοστό της τάξεως του **70** με **80** τοις εκατό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας οι οποίες συντονίζουν το τμήμα με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Ειδικότερα τώρα, όταν λαμβάνεται μια παραγγελιά το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για την ζήτηση προσφοράς, την εκτέλεση αυτής, την παραλαβή του τιμολογίου, την παραλαβή της αποδοχής των αγοραζόμενων προϊόντων από το πλοίο, τον έλεγχο του τιμολογίου με βάση τη προσφορά και την αποστολή του, στο τμήμα του Λογιστηρίου. Είναι σημαντικό όταν διαβιβάζεται ένα τιμολόγιο στο Λογιστήριο, να επισημαίνονται το όνομα του πλοίου για το οποίο τελέστηκε η αγορά - έτσι ώστε να γίνονται και οι αντίστοιχες εγγραφές - καθώς και οι οροί πληρωμής του. Για περιπτώσεις επείγουσών παραγγελιών και μικρών αγορών υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως μη χρονοβόρες.

Όσον αφορά τα παραστατικά έγγραφα, αυτά πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλά και κατανοητά διότι με την σωστή περιγραφή των προϊόντων μειώνεται η πιθανότητα αγοράς ενός προϊόντος, το οποίο δεν είναι συμβατό με αυτό που απαιτείται. Είναι αναγκαίο οι προμηθευτές να κατανοούν απόλυτα τα είδη που ζητούνται κάθε φορά, προς αποφυγή παρερμηνειών που ενδεχόμενα να προκαλούν καθυστερήσεις στις παραδόσεις τους. Τα έγγραφα είναι σημαντικό να περιέχουν τα εξής στοιχεία: όνομα πλοίου, κωδικό και περιγραφή προϊόντων, ποσότητες και τιμές προϊόντων, χρόνο και τόπο παράδοσης αυτών.

Το τμήμα Προμηθειών ορισμένες φορές έχει το δικαίωμα περικοπής αριθμού των ζητούμενων ποσοτήτων αναλόγως του χρόνου που έχει μεσολαβήσει από την προηγούμενη αποστολή των ίδιων προϊόντων και τον βαθμό αναγκαιότητας βάση του οποίου ζητούνται αυτά την δεδομένη στιγμή. Βεβαίως η οποία περικοπή, προκύπτει κατόπιν επικοινωνίας του τμήματός και πιο συγκεκριμένα του προϊστάμενου του με τον πλοίαρχο ή τον Α' μηχανικό μέσω της οποίας δίνονται οι απαραίτητες διευκρινίσεις.

Όσον αφορά τις διαδικασίες ενημέρωσης για τα νέα προϊόντα της αγοράς, αυτή πραγματοποιείται μέσω Διαδικτύου, προμηθευτών, πωλητών, ενημερωτικών φυλλαδίων, καθώς και από τους ίδιους τους κατασκευαστές ενώ είναι σύνηθες το φαινόμενο το προσωπικό να αφιερώνει, πολλές φορές, σημαντικό χρόνο από την εργασία του στην αναζήτηση προϊόντων τα οποία έχουν ιδιαίτερα τεχνικά χαρακτηριστικά ή έχουν μεγάλη αξία. Ειδικότερα, έχουν παρουσιαστεί αρκετές περιπτώσεις κατά το παρελθόν στις οποίες τυχαίνει να αναζητείται για μεγάλο χρονικό διάστημα ένα υλικό το οποίο ανεξαρτήτως της αξίας του - μικρής ή μεγάλης- είναι ιδιαίτερος σημαντικό για την λειτουργία του πλοίου.

Ένα ακόμα στοιχείο που χρήζει επισήμανσης είναι ότι η **IMS S.A** έχει αναπτύξει κατάλληλες διαδικασίες παραλαβής και αποθήκευσης των προϊόντων στα πλοία της. Το κάθε τμήμα του πλοίου, ανάλογα με το είδος των αγοραζόμενων προϊόντων έχει υπεύθυνο παραλαβής που είναι αρμόδιος για την παραλαβή των προϊόντων, τον έλεγχο της συσκευασίας, της ποσότητας και της ποιότητας τους, την αποθήκευση τους. Πιο συγκεκριμένα υπεύθυνος παραλαβής για τα εφόδια καταστρώματος είναι ο υποπλοίαρχος, για τα ανταλλακτικά της μηχανής ο Β' μηχανικός, για τα τρόφιμα ο μάγειρας. Οι παραπάνω είναι υποχρεωμένοι μετά τον έλεγχο να ενημερώνουν τον πλοίαρχο για την κατάσταση των παραλαμβανόμενων προϊόντων προκειμένου εκείνος με την σειρά του να συμπληρώνει το ειδικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης προϊόντων και να το αποστέλλει στο τμήμα Προμηθειών. Ακολουθώντας την συγκεκριμένη διαδικασία το τμήμα ενημερώνεται για τα προϊόντα που διακινούνται στα πλοία της εταιρείας ενώ ελέγχεται το κατά πόσο τηρούνται οι συμφωνηθέντες όροι με τους προμηθευτές.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το τμήμα Προμηθειών χρησιμοποιεί συγκεκριμένες τεχνικές για την διοίκηση των αποθεμάτων, το επίπεδο ασφαλείας αυτών καθώς και για τον καθορισμό των ποσοτήτων παραγγελίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το προσωπικό του τμήματος έχει στην διάθεση του ένα συγκεκριμένο χρηματικό πόσο για το κάθε πλοίο, το οποίο έχει εγκριθεί από την διοίκηση της εταιρείας και βάση αυτού πραγματοποιεί τις αγορές. Γενικότερα, πολιτική της εταιρείας και κατ' επέκταση του τμήματος είναι να μην προχωράει σε αγορές μεγάλων ποσοτήτων για προϊόντα που δεν θεωρούνται στρατηγικής σημασίας για την λειτουργία των πλοίων προκειμένου να μην έχει υψηλό κόστος διατήρησης των αποθεμάτων. Βασικός στόχος και κύριο μέλημα της **IMS S.A.** είναι το επίπεδο των αποθεμάτων να βρίσκεται πάντα σε εκείνο το σημείο οπότε σε καμία περίπτωση δεν

επηρεάζεται καταρχήν η ασφάλεια του πληρώματος και κατά δεύτερον του πλοίου και των μεταφερόμενων φορτίων.

5.2.6 Αρχεία και Εγγραφές Αναφορές

Το τμήμα Προμηθειών για την αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών χρησιμοποιεί συγκεκριμένα αρχεία, τα οποία θεωρούνται κατάλληλα για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των προμηθειών. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι τα αρχεία αυτά περιέχουν στοιχεία για την εφαρμογή ελέγχων, αφού σε περιπτώσεις αγορών ελαττωματικών ειδών ή δυσαρέσκειας από την απόδοση κάποιου προμηθευτή υπάρχει η διαδικασία του **‘no conformity’** (μη συμμόρφωση) η οποία βάση της πολιτικής της εταιρείας αν αυτή επιβληθεί **3** φορές στον συγκεκριμένο προμηθευτή τότε αυτός αποκλείεται από μελλοντικές αγορές.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι για τον έλεγχο των αποθεμάτων κάθε μήνα υποβάλλονται στην διοίκηση προμηθειών, συγκεκριμένες αναφορές για το σύνολο των ειδών που είναι άμεσα διαθέσιμο στις αποθήκες του κάθε πλοίου καθώς και την ποσότητα αυτών. Με αυτόν τον τρόπο ο υπεύθυνος, για το πλοίο εργαζόμενος του τμήματος, έχει μια σαφή εικόνα της κατάστασης που επικρατεί σε αυτό ενώ παράλληλα υπολογίζει και την μέση μηνιαία κατανάλωση του κάθε είδους.

Τέλος, οι αναφορές που υποβάλλονται στην ανώτατη διοίκηση σχετίζονται ως επί το πλείστον με τις αγορές στις οποίες θα πρέπει να προβεί το τμήμα Προμηθειών. Κάθε μήνα καταγράφονται τμηματικά -ανάλογα με τις κατηγορίες των ειδών- τα απαιτούμενα προϊόντα και δίνονται στον Γενικό Διευθυντή για έγκριση.

5.2.7 Κριτήρια Αξιολόγησης

Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την επιλογή των αγοραζόμενων ειδών. Πολιτική της εταιρείας είναι να προβαίνει σε αγορές επώνυμων προϊόντων, ανεξαρτήτως τιμής, καθότι κριτήρια όπως οι τεχνικές προδιαγραφές και η εγγύηση των προϊόντων, η τεχνική και επισκευαστική υποστήριξη αυτών, έχουν ιδιαίτερη σημασία για την **IMS S.A.**. Η τεχνική υποστήριξη που πρέπει να παρέχει ο προμηθευτής μάλιστα θεωρείται ως ένας από τους κρίσιμότερους συντελεστές ιδιαίτερα για τα προϊόντα που έχουν σημαντικό μερίδιο ευθύνης στην ομαλή

λειτουργία του πλοίου. Για είδη όπως οι μηχανές του πλοίου, ο βοηθητικός εξοπλισμός, τα ραντάρ και τα ψηφιακά όργανα επικοινωνίας, είναι πολύ σημαντικό να προσφέρεται πλήρη και λεπτομερή τεχνική υποστήριξη από τον επιλεγθέν προμηθευτή. Η μοναδική περίπτωση της επιλογής ενός προϊόντος με βάση την τιμή του, είναι για απλά αναλώσιμα όπως πινέλα ή γραφική ύλη καθότι σε μια τέτοια περίπτωση δεν επηρεάζεται η λειτουργία του πλοίου ενώ δεν απαιτείται και η παροχή τεχνικής υποστήριξης.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης είναι η άμεση και έγκαιρη παράδοση των σωστών ποσοτήτων των αγοραζόμενων προϊόντων στο σωστό χρόνο και τόπο σύμφωνα με τις οδηγίες που έχουν ληφθεί από το τμήμα Προμηθειών της εταιρείας. Λόγω της ιδιαιτερότητας που διακρίνει την τροφοδοσία των πλοίων είναι κρίσιμο να τηρούνται τα προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής που έχουν οριστεί εξαρχής αφού αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι το πλοίο πολλές φορές παραμένει σε ένα λιμάνι για λίγες ώρες με αποτέλεσμα να είναι περιορισμένα τα χρονικά όρια εφοδιασμού του. Είναι σημαντική η έγκαιρη τροφοδοσία του καθόσον και μια ώρα καθυστέρηση στο απόπλου του είναι δυνατόν να αποφέρει οικονομική ζημία στην εταιρεία. Για αυτό σε περιπτώσεις αδυναμίας παράδοσης στον συμφωνηθέντα χρόνο θα πρέπει ο προμηθευτής να ενημερώνει έγκαιρα την εταιρεία προτείνοντας παράλληλα και εναλλακτικές λύσεις.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η **IMS S.A.**, διατηρεί μακροχρόνιες και σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές της και μόνον σε περιπτώσεις έντονης δυσαρέσκειας από την απόδοση τους προβαίνει σε αλλαγές αυτών. Η αξιοπιστία, η άμεση προσαρμοστικότητα τους στις ανάγκες της εταιρείας καθώς και η συνεργασία μαζί τους είναι στοιχεία που ικανοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ίδια την εταιρεία. Τέλος σε περιπτώσεις συνεργασίας με έναν νέο προμηθευτή η φήμη και η εικόνα του αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο τονίζονται λεπτομερώς τα συμπεράσματα και οι επιχειρηματικές εφαρμογές της ερευνάς, υπογραμμίζονται οι περιορισμοί αυτής, ενώ δίνονται και ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.2 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η **IMS S.A.** αποτελεί μια από τις δυναμικότερες εταιρείες όχι μόνο της ελληνικής αλλά και της παγκοσμίας ναυτιλίας. Το μέγεθος της αναδεικνύεται από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η εταιρεία πρόσθεσε στον στόλο της **6** νέα υπερσύγχρονα πλοία τα οποία μαζί με τα ήδη υπάρχοντα πλέουν σε ολόκληρο το κόσμο προσφέροντας ασφαλείς και γρήγορες ακτοπλοϊκές μεταφορές. Ήταν φυσιολογικό οι ανάγκες και οι απαιτήσεις σε θέσεις εργασίας να έχουν μεγαλώσει καθώς ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε ραγδαία το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν και η αύξηση του προσωπικού του τμήματος Προμηθειών από **4** σε **7** άτομα.

Βασικός στόχος του τμήματος είναι να παρέχει στις παραγωγικές μονάδες (πλοία) της εταιρείας όλα εκείνα τα μέσα (προϊόντα & υπηρεσίες) που χρειάζονται για την ομαλή, συνεχή και απρόσκοπτη λειτουργία τους. Είναι γεγονός ότι πολλές φορές ανακύπτουν σημαντικά προβλήματα τα οποία ζητούν άμεσες και επιτακτικές λύσεις. Ο εφοδιασμός των πλοίων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί διαρκή προσπάθεια, πλήρη και ακριβή ενημέρωση, σωστή επικοινωνία, απόλυτο συγχρονισμό, καλή πληροφόρηση όλων των τοπικών και διεθνών αγορών.

Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι, όχι μόνο για τις προμήθειες των πλοίων με αγαθά και υπηρεσίες αλλά και για τον καταρτισμό επιτυχών προϋπολογιστικών προβλέψεων και οικονομικών μελετών σε συνεργασία με το τμήμα Λογιστηρίου. Επιπλέον, απαιτείται αδιάλειπτη και συνεχή συνεργασία με το τμήμα Επιχειρήσεων και το Τεχνικό τμήμα καθότι τα λιπαντικά, τα καύσιμα, τα ανταλλακτικά των μηχανών καθώς και ο βοηθητικός

εξοπλισμός τους, θεωρούνται είδη στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία. Είναι κρίσιμη η έγκαιρη εξασφάλιση τους καθώς πρόκειται για προϊόντα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία των πλοίων αλλά παράλληλα έχουν υψηλό κόστος και υψηλό προμηθευτικό ρίσκο. Για αυτό απαιτούνται επιτυχείς προβλέψεις για αυξήσεις ή μειώσεις στις τιμές των παραπάνω ειδών προκειμένου να επιλεγεί η μέθοδο της αγοράς που θα πραγματοποιηθεί. Για αυτά τα είδη, η **IMS S.A.**, συνήθως επιλέγει την μέθοδο των προαγορών, ενώ για τα υπόλοιπα είδη, όπως αναλώσιμα, την μέθοδο των έγκαιρων αγορών. Σημαντικό ρόλο για την μέθοδο αγοράς που θα επιλεγεί για το κάθε προϊόν έχουν και τα ταξίδια που εκτελεί το κάθε πλοίο αφού ανάλογα με το λιμάνι που προσεγγίζεται πραγματοποιούνται οι αντίστοιχες αγορές με βάση πάντοτε το συμφέρον της εταιρείας.

Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί ότι το κριτήριο αξιολόγησης που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα στην επιλογή των αγοραζόμενων ειδών είναι η ποιότητα των προϊόντων. Η εταιρεία επιλέγει προμηθευτές οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι προκειμένου να παράγουν ή/και πωλούν προϊόντα που κατασκευάζονται συμφωνά με τα διεθνή συστήματα ποιότητας, έχουν υψηλές τεχνικές προδιαγραφές και παρέχεται πλήρη τεχνική υποστήριξη. Προτιμά την αγορά επώνυμων και γνωστών προϊόντων, γνωρίζοντας ότι έχουν υψηλότερο κόστος από τα αντίστοιχα ανώνυμα καθώς επιθυμεί την απρόσκοπτη λειτουργία των πλοίων, εξασφαλίζοντας παράλληλα στον ύψιστο βαθμό την ασφάλεια αυτών και των πληρωμάτων τους.

Τέλος η συνδρομή της τεχνολογίας στην βελτίωση των συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ πλοίου και τμήματος Προμηθειών, συνεισέφερε σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότερη και στενότερη συνεργασία των δύο πλευρών. Πλέον οι απαιτήσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες εκδηλώνονται άμεσα και ικανοποιούνται γρήγορα δίχως να παρουσιάζονται προβλήματα καθυστερήσεων. Αυτό βεβαίως ισχύει και για την επικοινωνία του τμήματος με τον εκάστοτε προμηθευτή αφού η **IMS S.A.** κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί προμηθευτές από τις διεθνείς αγορές.

6.3 Επιχειρηματικές Εφαρμογές

Είναι γεγονός ότι ο εφοδιασμός των πλοίων με προϊόντα και υπηρεσίες αποτελεί μια από τις δυσκολότερες λειτουργίες ενός ναυτιλιακού οργανισμού. Ο λόγος είναι ότι το πλοίο είναι κινούμενη παραγωγική μονάδα που πολλές φορές παρουσιάζει απρόοπτα προβλήματα ή ελλείψεις με συνέπεια να είναι αδύνατη η άμεση αντιμετώπιση τους πριν την έλευση του πλοίου στο επόμενο λιμάνι. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνεται πάντα σωστός

προγραμματισμός έτσι ώστε να υπολογίζονται σωστά τα επίπεδα αποθέματος και να αποφεύγεται η οποιαδήποτε πιθανότητα πρόκλησης κινδύνου της ασφαλείας του πλοίου και του πληρώματος του. Τα δρομολόγια που εκτελεί το κάθε πλοίο έχουν ήδη γνωστοποιηθεί στο τμήμα Προμηθειών πριν από αρκετό χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό έχει την ευχέρεια χρόνου να προγραμματίζει επιτυχώς τις αγορές που θα εκτελεί, για λογαριασμό του κάθε πλοίο, προκειμένου τα προϊόντα που αγοράζονται να έχουν την καλύτερη δυνατή τιμή με δεδομένη πάντα τη ποιότητα τους. Είναι σαφές ότι ανάλογα με το λιμάνι που προσεγγίζεται πραγματοποιούνται και οι αντίστοιχες αγορές καθότι το ίδιο προϊόν είναι δυνατόν να αποκτηθεί σε ένα κράτος σε πολύ χαμηλότερη τιμή, εξαιτίας των οικονομικών διακυμάνσεων και των ανατιμήσεων που λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως. Το προσωπικό οφείλει να λαμβάνει γνώση για τις διακυμάνσεις αυτές και να πραγματοποιεί επιτυχημένες οικονομικές μελέτες.

Επιπλέον, χρήζει επισήμανσης το γεγονός ότι λόγω της αύξησης του στόλου της **IMS S.A.** σε σύντομο χρονικό διάστημα κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη υπαλλήλων για την κάλυψη των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν. Είναι ιδιαίτερος κρίσιμος το προσωπικό του τμήματος να γνωρίζει την κουλτούρα, την πολιτική καθώς και το οικονομικό πλέγμα της εταιρείας. Πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο είναι η συμβολή του Διευθυντή Προμηθειών ο οποίος λόγω της μεγάλης εμπειρίας που διαθέτει, έχει την δυνατότητα να μεταφέρει στους νέους υπαλλήλους την γνώση και την εμπειρία που έχει αποκομίσει εδώ και πολλά χρόνια.

6.4 Σύνδεση των συμπερασμάτων της έρευνας με την θεωρητική προσέγγιση

Είναι πολύ σημαντικό στην συγκεκριμένη ενότητα να τονιστούν τα σημεία στα οποία η θεωρητική προσέγγιση επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται σε σχέση με την ανάλυση που διεξήχθη στο πέμπτο κεφάλαιο όσον αφορά τις διαδικασίες εφοδιασμού που ακολουθεί η **IMS S.A.** για τα πλοία και τα γραφεία της.

Σύμφωνα με την εξέταση των στοιχείων που διενεργηθεί φαίνεται πως επιβεβαιώνεται ο **Lysons (1996)**, ο οποίος υπογραμμίζει ότι η απόφαση μιας επιχείρησης για την μέθοδο προμηθειών που θα επιλέξει εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τον συγκεκριμένο αγοραστή, τον συγκεκριμένο προμηθευτή την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η εταιρεία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί την μέθοδο των αποκλειστικών πηγών προμήθειας αφού έχει αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με τους περισσότερους από αυτούς. Αυτό δείχνει πως συμερίζεται σε μεγάλο βαθμό τα πλεονεκτήματα των αποκλειστικών πηγών προμήθειας όπως αυτά τονίστηκαν από τον **Chau (2006)**, χωρίς πάντως να αποκλείει σε ορισμένες περιπτώσεις την μέθοδο των πολλαπλών πηγών προμηθειών.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι επιβεβαιώνονται οι **Weber και λοιποί., (1991)** οι οποίοι τονίζουν ότι οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται συνήθως στις τρέχουσες μεθόδους αξιολόγησης προμηθευτών περιλαμβάνουν την ποιότητα, την πιστοποίηση προμηθευτών, τις εγκαταστάσεις, τη συνεχή βελτίωση, τη διανομή, και τη σχέση δικτύων αφού η **IMS S.A.** επιλέγει τους προμηθευτές της ως επί το πλείστον βάση των παραπάνω κριτηρίων, ενώ συμμερίζεται τα περισσότερα από τα **23** κριτήρια επιλογής προμηθευτών όπως αυτά παρουσιάστηκαν από το **Dickson (1996)** δίνοντας όμως ιδιαίτερη έμφαση στο **2^ο** («Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια») και στο **3^ο** κριτήριο («Η παροχή υπηρεσιών επισκευής που δίνεται από τον κάθε προμηθευτή»).

Όσον αφορά την επιλογή της μεθόδου των προαγορών από την εταιρεία, επαληθεύονται οι απόψεις των **Lambert και Stock (1993)** και **Ballou (1999)**, αφού στις περιπτώσεις όπου προβλέπεται αύξηση των τιμών των βασικών προϊόντων το τμήμα Προμηθειών προχωρά άμεσα στην αγορά τους προκειμένου να προστατευθεί η **IMS S.A.** από τις ανατιμήσεις της αγοράς. Επιπροσθέτως, για τις διεθνείς αγορές που χρησιμοποιεί κατά βάση η εταιρεία πιστοποιείται η θέση των Γεωργαντόπουλου και Βλάχου, **(1997)** που υποστηρίζουν ότι μείωση δαπανών είναι πιθανόν να προκύψει από την επιτυχή επιλογή των λιμένων στους οποίους γίνεται η προμήθεια των αναγκαίων υλικών και εφοδίων. Το τμήμα Προμηθειών επιλέγει τα προϊόντα που θα αγοράσει βάση των δρομολόγιων που εκτελούν τα πλοία της εταιρείας αφού οι τιμές παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων λιμένων.

Από την άλλη πλευρά η **IMS S.A.** δεν φαίνεται να συμμερίζεται την άποψη του **Bullington, (2004)** ο οποίος τονίζει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον αναγνωρίζουν την σημασία της συμπερίληψης του εφοδιασμού στην χάραξη της στρατηγικής τους λόγω της επίδρασης που έχει η διαδικασία προμηθειών στο κόστος, στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση πελατών, και στο χρόνο. Όπως τονίστηκε και στην ανάλυση ο βαθμός συμμετοχής του τμήματος Προμηθειών στην χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας είναι μηδενικός.

Τέλος, η θεωρητική προσέγγιση δεν επαληθεύεται και στην περίπτωση της κατηγοριοποίησης των προϊόντων όπως αυτή τονίστηκε από τον **Kraljic (1983)** αφού το τμήμα Προμηθειών διαχωρίζει τα προμηθευόμενα προϊόντα ως στρατηγικά ή μη κρίσιμα είδη αγνοώντας τελείως τις δύο άλλες κατηγορίες (Είδη **Bottleneck** και Είδη Μόχλευσης).

6.5 Περιορισμοί Έρευνας

Ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα της παρούσας έρευνας είναι ότι επικεντρώνεται στις στρατηγικές και διαδικασίες προμηθειών μίας μόνο ναυτιλιακής εταιρείας, όπως αυτές εκφραστήκαν μέσω του Διευθυντή του τμήματος Προμηθειών. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για απόψεις που πηγάζουν από προσωπικές γνώσεις και εμπειρίες και δεν αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων των Διευθυντών Προμηθειών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συλλογή των δεδομένων ίσως να μην ήταν η πλέον ενδεδειγμένη. Ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων συγκέντρωσης πληροφοριών ίσως και να ήταν η καταλληλότερη μέθοδος για το είδος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Τέλος είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι ο ερευνητής δεν είχε προηγούμενη συναφή εμπειρία όσον αφορά έρευνες που σχετίζονται με την συγκέντρωση ποιοτικών δεδομένων. Είναι γεγονός ότι η προσωπική συνέντευξη είναι μία από τις δυσκολότερες μεθόδους συλλογής στοιχείων ιδίως για περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει σχετική γνώση.

6.6 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι στην Ελλάδα, δεν έχουν αναπτυχθεί πολλές έρευνες σχετικώς με την ανάπτυξη στρατηγικών προμηθειών ενώ και η ελληνική βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένη. Ειδικότερα, όμως για τις επιχειρήσεις του κλάδου των ναυτιλιακών υπηρεσιών που παρέχουν ακτοπλοϊκές μεταφορές, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για το συγκεκριμένο θέμα είναι μηδαμινές. Είναι σημαντικό να διεξαχθούν παρόμοιες έρευνες οι οποίες όμως θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερο αντιπροσωπευτικό δείγμα, ενώ η συλλογή των στοιχείων θα πρέπει να περιέχει και ποσοτικές μεθόδους όπως ερωτηματολόγια με σκοπό τα αποτελέσματα να είναι περισσότερο ακριβή και στατιστικά τεκμηριωμένα.

Τέλος, είναι κρίσιμο η **IMS S.A.** να διαθέσει ένα μικρό μέρος των κεφαλαίων της για την διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών, έτσι ώστε να βελτιώσει ακόμη περισσότερο την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της. Αναμφισβήτητα το έργο του τμήματος Προμηθειών θα γίνει πιο εύκολο, αφού προχωρώντας στις απαραίτητες ενέργειες θα μειώσει ακόμη περισσότερο το κόστος αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς όμως να περιορίσει τα υψηλά πρότυπα απόδοσης και ασφάλειας που έχει θέσει η εταιρεία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής

- Ageshin E, (2001), E-procurement at work: a case study, *Production and Inventory Management Journal*, APICS Educational and Research Foundation
- Bayazit O, (2005), Use of AHP in decision-making for flexible manufacturing systems, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 808-819
- Ballou R, (1999), *Business logistics management: Planning organizing and controlling the supply chain*, 4th edn., Prentice Hall, New Jersey
- Barney B, (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, USA
- Borade A, και Bansod S, (2007), Domain of Supply Chain Management – A State of Art, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 2, No. 4, p.p. 109-121
- Bowersox D και Closs D, (1996), *Logistical Management*, International Edition, Irwin McGraw-Hill, Singapore
- Bullington K, (2004), Six Sigma Supply Environment Analysis, *89th Annual International Supply Management Conference*, Διαθέσιμο από: (www.ism.ws), [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]
- Burrill C και Ledolter J, (1999), *Achieving Quality Through Continual Improvement*, Wiley & Sons Inc, U.S
- Carr A και Smltzer L, (1997), An empirically based operational definition of strategic purchasing, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No 4, p.p. 199-207
- Carter P, Monczka R, Mosconi P, (2005) *Strategic Performance Measurement For Purchasing and Supply*, CAPS Research
- Carter P, Kang S, Liu C, (2006), *Measurement Systems for Purchasing and Supply*, Διαθέσιμο από: (www.ht2.org), [Πρόσβαση 20 Φεβρουαρίου 2009]
- Cartner P και Duffy R, (2008), *Using Metrics to Enhance Purchasing* Διαθέσιμο από: (<http://knowledge.wpcarey.asu.edu>), [Πρόσβαση 28 Φεβρουαρίου 2009]
- Chandris Hellas, (2005), Company's Profile
- Chandris Hellas, (2006), Safety-Quality-Environmental Management Manual
- Chandris Hellas, (2008), Safety-Quality-Environmental Procedures Manual

Chau C, (2006), *Supply Chain Design Concepts*, Study Guide Unit 2, Manchester Business School Worldwide, UK

Chau C, (2006), *Supply Chain Implementation and Control*, Study Guide Unit 4, Manchester Business School Worldwide, UK

Chen I, Paulraj A, Labo A, (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, p.p. 505 -523

Dickson W, (1966), An analysis of vendor selection systems and decisions, *Journal of Purchasing* pp. 5-17

Dyson J, (1997), *Accounting for Non-Accounting Students*, 4th edn., Pearson Education Limited, Great Britain

Fearon, H.E. (1989), Historical evolution of the purchasing function, *Journal of Purchasing & Materials Management*, Spring, pp. 71-81

Farmer D, (1978), Developing Purchasing Strategies, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 14 pp.6-11

Frankel E, (1982), Strategic decision making in Shipping, *Marine policy*, pp. 259-264,

Διαθέσιμο από: Γουλιέλμος Μ, (1996), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 2^η εκδ, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

Fung P, (1999), Managing purchasing in a supply chain context-evolution and resolution, *Logistics Information Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 362-366

Giunipero L, (1993), Performance Based Evaluation Systems under Total Quality Management, *International Journal of Purchasing Materials Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 35-41

Hampson J και Lamming R, (1996), The environment as a supply chain management issue, *British Journal of Management*, Vol. 7 pp.S45-S62.

Hax A και Majluf N, (1996), *The Strategy Concept and Process*, 2nd edn., Prentice Hall, USA

Hill R, (1972), A Changing Role For Purchasing?, *Journal: Management Decision*, Vol.10 No 3, pp. 269 – 282

Hill C και Jones G, (2001), *Strategic Management Theory* 5th edn. Houghton Mifflin Company, USA

Hilton R, (1999), *Managerial Accounting* 4th edn., Irwin McGraw-Hill, United States of America

Humphreys, P, Mak, L, Yeung, M, (1998), A just-in-time evaluation strategy for international procurement, *Supply Chain Management*, Vol. 3 No.4, pp.175-86

Johnson G και Scholes K, (1999), *Exploring Corporate Strategy*, 5th edn. Prentice Hall, UK

- Kaplan R, (2009), Η στρατηγική είναι δύσκολη στην πράξη, *Ta Nέα, MBA*, 23 Μαρτίου, Ε' Κύκλος, τεύχος 10, σελ.8
- Kiser E, (1976), Elements of Purchasing Strategy, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24 No.2, pp.10-17
- Kotler P, (2000), *Marketing Management*, Millennium Edition, Prentice Hall International Inc, US
- Kraljic, P, (1983), Purchasing Must Become Supply Management, *Harvard Business Review*, No. 5, September-October, pp. 109-117
- Lambert D και Stock J, (1993), *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. Irwin McGraw-Hill, United State of America
- Liker J, (1998), Becoming Lean, *Inside stories of U.S. Manufacturers*, OR: Productivity Press, Portland, pp. 107-108
- Lysons K, (1996), *Purchasing* 4th edn, Pitman Publishing, UK
- Lysons K και Gillingham M, (2003), *Purchasing and Supply Chain Management*, 6th edn., Pearson Education Limited, UK
- Lohman C, Fortuin L, Wouters M, (2004) Designing a performance measurement system: A case study, *European Journal of Operational Research*, 156(2), p.p. 267-287
- Mabeth D, (1987), Supplier Management in Support of JIT Activity: A Research Agenda *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 7, No 4, p.p. 53 - 63
- Mandal A και Deshmukh S, (1994), Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling (ISM), *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 6, p.p. 52-59
- McKenna E, (2000), *Business Psychology And rganisation Behaviour*, 3rd edn., Psychology Press Ltd, Philadelphia
- McDaniel C και Gates R, (2001), *Marketing Research Essentials*, 3rd edn., South-Western College Publishing, USA
- Miller M, (2000), *Inventory Management*, Διαθέσιμο από: Cavinato J, και Kauffman R, (2000), *Purchasing Handbook*, 6th edn., McGraw-Hill, New York
- Mitroussi K, (2003), The evolution of the safety culture of IMO: a case of organisational culture change, *Disaster Prevention and Management*, Vol.12, No 1, pp.16 - 23
- Monczka R και Fearon H, (1974), Coping with Material Shortages, *Journal of Purchasing and Materials Management*, No 2, Διαθέσιμο από: Lambert D και Stock J, (1993), *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. Irwin McGraw-Hill, United State of America
- Monczka R, Carter P, Hoagland J, Foster L, (1979), *Purchasing Performance: Measurement and Control*, Michigan State University, USA

- Monczka R, Trent, R. Handfield, R. (1998) *Purchasing and supply chain management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Parasuraman A, Berry L, Zeithaml V, (1991), Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp39-48
- Percin S, (2006), An application of the integrated AHP-PGP model in supplier selection, *Measuring Business Excellence*, Vol.10 No 4, pp. 34-49
- Plomaritou E, (2006), *The key stages of marketing implementation in shipping companies: an empirical research of marketing implementation in the largest tanker and liner companies in the world*, Paper Presented at the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility”, Argostoli, Cephalonia, Greece, 14-16 September, Διαθέσιμο από: (www.stt.aegean.gr), [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2009]
- Porter M, (1980), *Competitive Advantage: Techniques for analysing industries and competitors*, Διαθέσιμο από: Οι πέντε απειλές για την επιχείρηση, *Τα Νέα, MBA*, 24 Ιανουαρίου 2005, τεύχος 2, σελ.3
- Porter M, (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- Porter M, (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business School Publishing Corporation
- Riggs, D.A., Robbins, S.L. (1998), *The Executive's Guide to Supply Management Strategies: Building Supply Chain Thinking into all Business Processes*, Amacom, New York, USA
- Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, NY, Διαθέσιμο από: Ting S, και Cho D, (2008), An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No 2, pp. 116-127
- Saaty .L, (1990), An exposition of the AHP in reply to the paper: remarks on the analytic hierarchy process, *Management Science*, Vol. 36 No. 3, pp. 259-268
- Saunders, M. Lewis, P. and Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Students*. 2nd ed, Essex, Prentice Hall
- Schill R, (1978), Procurement Information Systems: Design, Implementation, and Control, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 89-112
- Simpson P, Siguaw J, White, S, (2002), Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation process, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 No.1, pp.29-41

- Shin H, Collier D, Wilson D, (2000), Supply management orientation and supplier/buyer performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No 3, p.p. 317-333
- Stevens G, (1990), Successful Supply-Chain Management, *Management Decision*, Vol. 28 No 8
- Teng G και Jaramillo H, (2005), A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No.7, pp. 503-523
- Timmerman E, (1986), An approach to vendor performance evaluation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26 No.4, pp.2-8
- Ting S, και Cho D, (2008), An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No 2, pp. 116-127
- Trent R και Monczka R, (1998), Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, p.p. 2-11
- Vorley Geoff, (1996) *Quality Management: Principles and Techniques* 3rd edn Quality Management & Training Publications, UK
- Weber A, Current, R, Benton C, (1991), Vendor selection criteria and methods, *European Journal of Operational Research*, Vol. 50 pp.2-18
- Weber C, (1996), Data envelopment analysis approach to measuring vendor performance, *Supply Chain Management*, Vol. 1, No 1, pp. 28-39
- Welsh G, Hilton R, Gordon P, (1988), *Budgeting Profit Planning and Control*, 5th edn., Prentice Hall Inc, New Jersey
- White P, (1978), Decision Making in Purchasing Process: A Report, *AMA Management Briefing* Διαθέσιμο από Lambert D και Stock J, (1993), *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. Irwin McGraw-Hill, United State of America
- Willis H, Huston R, Pohlkamp F, (1993), "Evaluation measures of just-in-time supplier performance", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 34 No.2, pp.1-5

Ελληνική

- Βιτσούνης Θ, (2006), *Πώς οργανώνεται ο εφοδιασμός πλοίων*, Διαθέσιμο από: (www.logistics-management.gr), [Πρόσβαση 14 Νοεμβρίου 2008]

- Γεωργαντόπουλος Ε και Βλάχος Γ, (1997), *Ναυτιλιακή Οικονομική*, Τζέϊ & Τζέϊ Ελλάς, Πειραιάς
- Γουλιέλμος Μ, (1994), *Διοίκηση και Οργάνωση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Γουλιέλμος Μ, (1996), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 2^η εκδ, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Γουλιέλμος Μ, (2002), *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Εισαγωγή για στελέχη Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Γουλιέλμος Α, και Γκιζιάκης Κ, (1977), *Έλεγχος ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο = Quality control in shipping companies and ships : Σύμφωνα με ISO 9002 και ISM CODE*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Ευθυμιάτου Μ, (2009), Κρίσιμες ώρες για την παγκόσμια ναυτιλία, *Cargo Plus*, 1Απριλίου-15 Μάιου, τεύχος 8, σελ 1
- Καλλή Α, (2008), *Ναυτιλία: Παγκόσμια πρωταθλήτρια η Ελλάδα*, Διαθέσιμο από: (www.pbs.gr), [Πρόσβαση 2 Μαρτίου 2009]
- Κοντάρης Σ, (2000), *Μέτρηση και Αξιολόγηση Απόδοσης στα Συστήματα Εφοδιασμού*, Διαθέσιμο από: (www.telecom.ntua.gr), [Πρόσβαση 24 Ιανουαρίου 2009]
- Κοντάρης Σ, (2002), *Εισαγωγή στην Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών*, Διαθέσιμο από: (www.unipi.gr), [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2009]
- Κουτζέρης Α, (2007), *Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο Δημόσιο Τομέα: Υφιστάμενη κατάσταση και Προοπτικές στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Διαθέσιμο από: (www.observatory.gr), [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]
- Λάϊος Λ, (2007), *Διοίκηση Προμηθειών*, Διαθέσιμο από: (www.tex.unipi.gr), [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2009]
- Λάϊος Λ, (2007), *Τρόποι Περιγραφής Απαιτήσεων Αγορών Στις Βιομηχανικές Προμήθειες*, Διαθέσιμο από: (www.plant-management.gr), [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2009]
- Μπιλάλης Ν, Αλβίζος Β, Λυγιδάκης Γ, (2007), Ερευνώντας το μαύρο κουτί της συνεργασίας με τους προμηθευτές, *Τα Νέα, MBA*, 18 Ιουνίου, Γ' Κύκλος, τεύχος 18, σελ. 3
- Παναγιώτου Ν, (2008), *Η Μεταμόρφωση του Ρόλου της Διαδικασίας Προμηθειών στη Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα*, Διαθέσιμο από: (www.plant-management.gr), [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]
- Παπαδημητρίου Σ και Σχινάς Ο, (2004), *Εισαγωγή στα Logistics*, 2^η εκδ., Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

Παπαληγούρας Α, (2008), *Η ώρα της Ελληνικής Οικονομίας*, Ομιλία ΥΕΝΑΝΠ Αν. Παπαληγούρα στο 19^ο Συνέδριο του Ελληνοαμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου, Διαθέσιμο από: (www.portnet.gr), [Πρόσβαση 20 Φεβρουαρίου 2008]

Περδικάρης Α, (2003), *ISO 9000 & HACCP*, Διαθέσιμο από: (www.minagric.gr), [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]

Πίττας Σ, (2008), *Η Λειτουργία της Επιχείρησης*, Διαθέσιμο από: (<http://mow.uoa.gr>), [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2008]

Πολλάλης Γ. και Γιαννακόπουλος Δ., (2007), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα

Κυριαζόπουλος Π.- Σαμαντά Ε., (2009) *Εισαγωγή στην Έρευνα Αγοράς* Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα

Ρίτσαρντστον και Βασιλαίνα (1999), *Εισαγωγή στην Στατιστική Επιστήμη*, Εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα

Τσουνάκας Ι, (2000), *Revolution on Purchasing* Οι εξελίξεις στα θέματα των προμηθειών και ο ρόλος των στελεχών στο μέλλον, Διαθέσιμο από: (www.plant-management.gr), [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]

Χλωμούδης Κ, (2001), *Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων*, Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς

Ψωίνου Α, (2001), *Νέα μοντέλα αγορών. Η ανάδυση και η πτώση των ενδιάμεσων*, Διαθέσιμο από: (www.plant-management.gr), [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2008]

Διαδίκτυο

www.kep.gr [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]

www.express.gr [Πρόσβαση 5 Ιανουαρίου 2009]

www.ideopolis2004.gr [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]

www.kapandriti.com [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2008]

www.tex.unipi.gr [Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2009]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής έρευνας και απαντήσεις

Ι. Δραστηριότητες Τμήματος Προμηθειών.

Ερώτηση 1

Πόσο σημαντική θεωρείται η λειτουργία των προμηθειών από την διοίκηση, σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες της εταιρείας;

Απ: Θεωρείται πολύ βασική η λειτουργία των προμηθειών καθόσον συμμετέχουμε με ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό στα έξοδα της εκμετάλλευσης του πλοίου. Είναι πόσα δηλαδή τα οποία δαπανάμε σαν τμήμα Προμηθειών είτε στα αναλώσιμα, είτε στα spares, είτε και στα forwarding ακόμα και των δύο κατηγοριών πολύ σημαντικά διότι είναι μια δαπάνη η οποία επηρεάζει παρά πολύ την λειτουργία του κόστους του βαποριού. Διότι είναι τρόφιμα, είναι ανταλλακτικά, είναι αναλώσιμα, είναι μιογιές, είναι χημικά, ότι διακινείται επάνω στο βαπόρι προμηθεύεται από το τμήμα Προμηθειών.

Ερώτηση 2

Το τμήμα Προμηθειών είναι σωστά τοποθετημένο στην οργανωτική δομή της εταιρείας;

Απ: Ανάλογα με την σοβαρότητα και τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος νομίζουμε ότι είμαστε σε σωστά τοποθετημένη θέση. Αυτό μπορείς να το δεις και από το οργανόγραμμα.

Ερώτηση 3

Ποια η σχέση του τμήματος Προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας; Με ποια από αυτά υπάρχει άμεση συνεργασία;

Απ: Επειδή το τμήμα Προμηθειών έχει δραστηριότητες οι οποίες αφορούν από ανταλλακτικά, από καύσιμα, από λιπαντικά, από μεταφορές αρκετών ειδών είμαστε σε συνεργασία στενή με όλα τα τμήματα, αλλά σε προτεραιότητα θα έλεγά με το τμήμα το Τεχνικό. Σε δεύτερη φάση είμαστε με το τμήμα του Operation διότι από εκεί λαμβάνουμε πληροφορίες για τους πράκτορες οι οποίοι θα εξυπηρετήσουν τα βαπόρια μας και όσον αφορά την προμήθεια των λιπαντικών, το οποίο είναι πολύ σοβαρό προϊόν για την λειτουργία του βαποριού. Την ζήτηση την κάνουν τα βαπόρια και σε συνεργασία με το αντίστοιχο τμήμα επιλέγουμε την τελική μορφή του προϊόντος που θα πάει, ή των προϊόντων, ποσότητα, ποιότητα, και το χρόνο.

Ερώτηση 4

Ποιος είναι ο βαθμός συμμετοχής του τμήματος Προμηθειών στην διατύπωση της στρατηγικής της εταιρείας;

Απ: Δεν έχουμε άμεσο βαθμό συμμετοχής στην στρατηγική της εταιρείας διότι η στρατηγική της εταιρείας για να ναυπηγήσει ή να μην ναυπηγήσει βαπόρια, να αγοράσει ή να μην αγοράσει δεν κρίνεται από την δαπάνη των προμηθειών, κρίνεται από άλλους λόγους. Η στρατηγική της εταιρείας είναι η ναυλαγορά, οι απαιτήσεις των φορτιών και εν συνεχεία θα καταλήξει τι προϊόντα θα παράγει για την εταιρεία αυτή κάθε αυτή για να αναλάβει την διακίνηση των εμπορευμάτων. Δηλαδή δεν καθορίζει το τμήμα Προμηθειών ή το τμήμα του Τεχνικού ή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή οποιοδήποτε εδώ τμήμα αν θα πάρει η IMS S.A. βαπόρια ή όχι. Το καθορίζει η αγορά και οι απαιτήσεις των καιρών.

Ερώτηση 5

Πως πιστεύετε ότι η εισβολή της τεχνολογίας στον κλάδο της ναυτιλίας έχει επηρεάσει την γενική λειτουργία του και τον τρόπο δραστηριοτήτων των προμηθειών;

Απ: Εκπληκτική η πρόοδος της τεχνολογίας στο κλάδο της ναυτιλίας με άμεση επίδραση και στον τομέα τον δικό μας, διότι είτε από το internet να μιλήσουμε, είτε από το θέμα των μεταφορών, είτε από το θέμα του logistics, είτε από θέμα πληροφόρησης, η τεχνολογία μας έχει φέρει στο ανώτερο δυνατό επιθυμητό επίπεδο. Υπάρχει πλήρης αυτοματισμός.

II. Οργάνωση Τμήματος Προμηθειών.

Ερώτηση 6

Έχει το τμήμα Προμηθειών ένα πλήρες και σύγχρονο οργανόγραμμα; Πόσα άτομα απαρτίζουν το συγκεκριμένο τμήμα;

Απ: Το τμήμα απαρτίζεται από 6 άτομα τα οποία μαζί με τον προϊστάμενο έχουν την ευθύνη της διακίνησης καταρχάς των προϊόντων των πλοίων worldwide, συν τις παραγγελίες των αναλώσιμων, συν τις παραγγελίες των ανταλλακτικών. Έχουμε την ευθύνη για θέματα παραγγελιών, εκτέλεσης, τσεκάρισμα τιμολογίων, budget, δηλαδή κάνουμε και δουλείες οι οποίες δεν έχουν σχέση μόνο με τις προμήθειες, κάνουμε και μελέτες π.χ. το budget μας, το daily cost, μελέτες δηλαδή και λογιστικό-οικονομικές συν τις μεταφορές, αεροπορικές, ακτοπλοϊκές, οδικές. Δηλαδή είναι πολυποίκιλες οι δραστηριότητες μας.

Ερώτηση 7

Είναι όλη η προμηθευτική δραστηριότητα της εταιρείας εστιασμένη στο τμήμα Προμηθειών;

Απ: Όλες τις προμήθειες του γραφείου και των πλοίων τις αναλαμβάνει το τμήμα Προμηθειών.

Ερώτηση 8

Υπάρχουν ξεκάθαρες γραμμές για ευθύνες και εξουσιοδοτήσεις από την διεύθυνση του τμήματος;

Απ: Βεβαίως. Έχει διαχωριστεί ο στόλος στους υφισταμένους μου. Είναι αρμόδιοι ο καθένας για τα βαπόρια του και λογοδοτεί για ότι συμβεί σε κάθε βαπόρι. Το κάθε βαπόρι έχει συγκεκριμένο άνθρωπο ο οποίος το διαχειρίζεται.

Ερώτηση 9

Συμβαδίζει η κατανομή των εξουσιοδοτήσεων με τη λογική ομαδοποίηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων έτσι ώστε να εξυπηρετούν την λειτουργικότητα, τη συνεργασία και τον έλεγχο μέσα στο τμήμα;

Δεν απαντήθηκε η ερώτηση

Ερώτηση 10

Έχουν αναπτυχθεί από το τμήμα αναλυτικές περιγραφές για τις διάφορες εργασίες και τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων του;

Απ: Γνωρίζει ο καθένας τι εργασίες θα αναλάβει και ποιές είναι οι απαιτήσεις έναντι του γραφείου, του πλοίου και της διεύθυνσης.

Ερώτηση 11

Υπάρχει κατάλληλο οργανωτικό πλάνο για αντιμετώπιση οργανωτικών αναγκών έχει θέσει το τμήμα και η διοίκηση της εταιρείας;

Δεν απαντήθηκε η ερώτηση

Απ: Βεβαίως ταιριάζει. Προσπαθούμε να έχουμε ανθρώπους οι οποίοι να είναι μορφωμένοι, να είναι εκσυγχρονισμένοι όσον αφορά τα καινούργια συστήματα επικοινωνιών τεχνολογίας, όσον αφορά την πληροφόρηση που θα παίρνουν από τις διάφορες πηγές είτε computer λέγεται είτε Internet λέγεται είτε οτιδήποτε άλλο λέγεται. Ένα περιοδικό το οποίο να μπορούν να διαβάσουν στα Αγγλικά, κάποια instructions ή ένα manual.

Απ: Την επαγγελματική κατάρτιση την λαμβάνουμε μέσα στο γραφείο ή εκτός γραφείου με τα διάφορα σεμινάρια τα οποία κατά καιρούς γίνονται συν τις επιμέρους συζητήσεις και ανταλλαγές ερωτήσεων-αποριών που έχουμε μεταξύ μας για να καλύψουμε τις ανάγκες μας. Τα σεμινάρια έχουν σχέση με τις προμήθειες, με την χρήση κάποιων οργάνων, με την οργάνωση άλλων συνεργατών μας επειδή το απαιτεί και το ISM και το ISO. Πρέπει να επισκεφτομαστέ συνεργάτες να βλέπουμε τι ποιότητα αγοράζουμε, τι set up έχουν οι εταιρείες, αν είναι αναγνωρισμένες, αν είναι certified από τους νηογνώμονες αν έχουν περάσει audit, αν είναι πιστοποιημένες.

Ερώτηση 14

Έχει κατανοήσει πλήρως το οικονομικό πλέγμα της εταιρείας και του κλάδου της;

Απ: Απόλυτα. Αν δεν το κατανοήσει θα δει τη πόρτα εξόδου (γέλια). Γιατί θα δαπανεί πολλά λεφτά, πολύ περισσότερα από αυτά που έχουν εγκριθεί. Υπάρχει ένα ποσό το οποίο είναι καθορισμένο και πρέπει οι δαπάνες μας να φτάνουν έως εκεί. Αν το υπερβούμε θα πρέπει να ξέρουμε γιατί, τότε και πόσο το υπερέβημεν.

Ερώτηση 15

Οι υπάλληλοι του τμήματος έχουν πλήρη γνώση των προμηθευτών και των αγορών που χρησιμοποιούν; Η εταιρεία χρησιμοποιεί και τις διεθνείς αγορές για τον εφοδιασμό των πλοίων της;

Απ: Βεβαίως. Οι υπάλληλοι του τμήματος έχουν πλήρη γνώση των προμηθευτών και των αγορών που χρησιμοποιούν ενώ η εταιρεία χρησιμοποιεί και τις διεθνείς αγορές για τον εφοδιασμό των πλοίων της.

Ερώτηση 16

Αναπτύσσουν εύκολα δικές τους πρωτοβουλίες; Μέχρι ποιο βαθμό έχουν την δυνατότητα να παίρνουν αυτοβούλως αποφάσεις;

Απ: Αναπτύσσουν εύκολα, βεβαίως, δικές τους πρωτοβουλίες. Όσον αφορά τον βαθμό, υπάρχει ένας περιορισμός διότι πρέπει να έχουμε την έγκριση συμφωνά με την πολιτική της εταιρείας, να έχουμε την τελική έγκριση από την διεύθυνση. Και εγώ που έχω την έγκριση σαν προϊστάμενος του τμήματος για να αποφασίσω για κάτι πάντα παίρνω την έγκρισή του ανωτέρου μου ο οποίος είναι ο Γενικός Διευθυντής.

Ερώτηση 17

Τι σχεδιασμός και προετοιμασία απαιτείται για την αναβάθμιση και αντικατάσταση του προσωπικού; Είναι λογικός ο αριθμός αντικατάστασης του προσωπικού;

Απ: Το προσωπικό δεν αντικαθίσταται εύκολα. Λόγω του όγκου της δουλειάς αναγκαστήκαμε από 4 άτομα που ήμασταν πέρσι να γίνουμε φέτος 7, διότι αυξήθηκαν οι απαιτήσεις του τμήματος με την αγορά καινούργιων βαποριών, με την αγορά 8 πλοίων τον τελευταίο χρόνο με αποτέλεσμα να πρέπει να «χτίσουμε» το τμήμα με καινούργια standard.

IV. Πολιτικές Τμήματος Προμηθειών.

Ερώτηση 18

Υπάρχει μία καλά προσδιορισμένη βασική πολιτική αγορών, η οποία να περιγράφει τις ευθύνες και τις εξουσιοδοτήσεις του τμήματος Προμηθειών και η οποία είναι γνωστή και αποδεκτή από όλα τα τμήματα της εταιρείας;

Απ: Βεβαίως υπάρχει μια βασική πολιτική των αγορών η οποία είναι καθορισμένη μέσα στο εγχειρίδιο της εταιρείας, δηλαδή πως πρέπει να αγοράζουμε, με τι κριτήρια πρέπει να αγοράζουμε. Όλα αυτά έχουν καταγραφεί και πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους συναδέλφους και σε όλα τα τμήματα που έχουν σχέση με αγορές, είτε με επιλογές ακόμα και προσώπων, δηλαδή πρακτόρων, chatterers, κτλ, υπάρχει μια πολιτική η οποία καθορίζεται και η οποία πρέπει να ακολουθείται.

Ερώτηση 19

Χρησιμοποιείται κάποιο εγχειρίδιο στο οποίο περιγράφονται αναλυτικά όλες οι πολιτικές της εταιρείας και αν ναι τι πολιτικές έχουν αναπτυχθεί από την εταιρεία όσον αφορά την έρευνα των αγοραστικών δραστηριοτήτων (οικονομική έρευνα, εμπορική έρευνα, έρευνα συστημάτων);

Απ: Θέλουμε να αγοράσουμε ένα προϊόν, π.χ. ένα φωτοτυπικό, θα δούμε τις προδιαγραφές που θέλουμε, θα τις περάσουμε στους προμηθευτές, θα απαντήσουν με τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάμε εμείς και ανάλογα με την τιμή, την ποιότητα, το έργο που παράγει, θα επιλέξουμε ποιο είναι το σωστό και από πού θα το αγοράσουμε. Όσον αφορά την έρευνα, για τους νέους προμηθευτές χρησιμοποιούμε το Internet, διαφορετικά έχουμε τα βιβλία μας, υπάρχει βιβλιογραφία, υπάρχει βιβλίο παραγγελιών που από εκεί επιλέγουμε με τους κωδικούς μας, με την περιγραφή κτλ. Καμία φορά και με φωτογραφίες ακόμα ζητάμε από τους προμηθευτές μας το σωστό προϊόν το οποίο είναι για το βαπόρι.

Ερώτηση 20

Σε ποιο βαθμό συμμετέχει το τμήμα Προμηθειών στην διατύπωση των πολιτικών για τις προγραμματισμένες και έκτακτες αγορές καθώς και για τα επίπεδα αποθέματος;

Απ: Σε πολύ μεγάλο. Εμείς προκαθορίζουμε τις αγορές μας από τον προηγούμενο χρόνο για τον επόμενο. Εμείς θα πούμε πόσο θα στοιχίσουν π.χ. τα λάδια τον επόμενο χρόνο, εμείς θα πούμε τι ανάγκες θα έχει το βαπόρι π.χ. σε μπόγιες, τι ανάγκες θα έχει σε σχοινιά, τι ανάγκες θα έχει σε συρματοσχοινα, εμείς θα δώσουμε τις προβλέψεις μας για τα τρόφιμα, εμείς θα δώσουμε τις προβλέψεις μας για το forwarding, είναι το βασικό τμήμα που θα δώσει σε άλλα τμήματα κάποια figures για να μπορέσουν και αυτά να προγραμματίσουν το κόστος και τα έξοδα τους για το βαπόρι. Για τα επίπεδα αποθέματος, αν ξέρουμε τώρα ότι μία τιμή λιπαντικού θα ανέβει διότι το πετρέλαιο εκτινάχθηκε π.χ. από τα 50 στα 70 και θα ανέβει η τιμή του λιπαντικού θα φροντίσουμε στο επόμενο τριμηνιαίο διάστημα μέχρι που να καθοριστούν οι καινούργιες τιμές να φουλάρουμε τα βαπόρια μας με λιπαντικά για να γλιτώσουμε π.χ. τα 0,15\$ το λίτρο το λιπαντικό.

Ερώτηση 21

Υπάρχουν ικανοποιητικές πολιτικές για τις παρακάτω δραστηριότητες: εύρεση νέων πηγών προμήθειας, εκτίμηση και επιλογή προμηθευτών, χρήση ανταγωνιστικών προσφορών, διαπραγματεύσεων (ανάλυσης κόστους και τιμής), και συναντήσεων με πωλητές;

Απ: Βεβαίως υπάρχουν ικανοποιητικές πολιτικές. Σου είπα καταρχάς ότι μπορεί να έχεις έναν καλό προμηθευτή ο οποίος να μην είναι πιστοποιημένος αλλά επειδή είναι καλός και δεν θέλει να πιστοποιηθεί, που δεν θα το μπορεί για λίγο χρονικό διάστημα ακόμα, θα πάμε. Προτιμούμε όμως να είναι πιστοποιημένοι διότι έχουμε και εμείς μια κάλυψη όσον αφορά τη χρήση κάποιων υλικών επάνω στο βαπόρι. Δηλαδή άλλο να παίρνεις ένα παλάγκο (βιτζάκι που σηκώνεις τα βάρη) το οποίο είναι πιστοποιημένο και certificated οτι είναι ασφαλές και δεν βγάζει σπινθήρα και άλλο να πάρεις ένα παλάγκο το οποίο δεν έχει κανένα πιστοποιητικό και να σου τύχει κάποιο ατύχημα. Εμείς θέλουμε δηλαδή να πηγαίνουμε σε συνεργάτες

Ερώτηση 22

Έχουν αναπτυχθεί ικανοποιητικές πολιτικές που αφορούν όρους πληρωμής, μεταφορά φορτίων, τρόπους επιθεώρησης και συντονισμού με τους προμηθευτές, καθώς και χρήση αποκλειστικών ή πολλαπλών πηγών προμήθειάς;

Απ: Έχουν αναπτυχθεί πλήρως οι πολιτικές αυτές. Ξέρεις αυτά, είναι συνάρτηση της καλής συνεργασίας και από τις δύο πλευρές. Δηλαδή εγώ θέλω να σε πληρώσω σε κάποιο λογικό χρονικό διάστημα, εσύ επειδή θες να δουλεύεις μαζί μου θα κάνεις μια υποχώρηση και βρίσκουμε την χρυσή τομή, αυτό όσον αφορά τους όρους πληρωμής. Τώρα όσον αφορά τις μεταφορές φορτιών, σχεδόν όλα αγοράζονται τοπικά, μόνο για αναλώσιμα και ανταλλακτικά εκτελούνται μεταφορές και όχι για χύδην φορτία και dangerous cargo. Πάνε πράγματα τα οποία μπορούν να σταλούν αεροπορικά, έχουν λογικά βάρη, και αν ωμή γένοιτο γίνει κάποια ζημιά να «πετάξει» και ένα ανταλλακτικό το οποίο μπορεί να είναι 1,5-2 ακόμα και 3 τόνους άλλα μόνο σε επείγουσες καταστάσεις. Επίσης σε

V. Διαδικασίες Αγορών.

Ερώτηση 23

Έχουν αναπτυχθεί διαγράμματα ροής διαδικασίας και έχουν αυτοματοποιηθεί όλες οι διαδικασίες αγορών σε έναν ικανοποιητικό βαθμό;

Απ: Ναι βεβαίως. Υπάρχει κάποιος αυτοματισμός, όχι στο επίπεδο που θα θέλαμε στο 100% αλλά σε ένα 70%-80%.

Ερώτηση 24

Είναι τα παραστατικά έγγραφα καλά σχεδιασμένα, απλά και κατανοητά; Τι στοιχεία είναι απαραίτητο να περιέχουν;

Απ: Προσπαθούμε να είναι απλά και κατανοητά γιατί με την καλή περιγραφή θα μπορέσει ο προμηθευτής να μας στείλει το σωστό προϊόν χωρίς να αφήνει κενά στην περιγραφή. Είναι σημαντικό να καταλαβαίνει τι του λέμε. Τα στοιχεία που θα πρέπει να περιέχουν είναι ο κωδικός προϊόντος, περιγραφή, ποσότητα, χρόνο και τόπο παράδοσής.

Ερώτηση 25

Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας οι οποίες συντονίζουν αποδοτικά το τμήμα προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα, τον καταμερισμό των εργασιών για επεξεργασία δεδομένων, τον έλεγχο των αποθεμάτων, την παραλαβή και αποθήκευση, την εσωτερική μεταφορά, και την επιθεώρηση;

Απ: Βεβαίως υπάρχουν διαδικασίες, οι οποίες συντονίζουν τις σχέσεις μας με τα άλλα τμήματα. Για παράδειγμα όταν έρχεται μια παραγγελία, εγώ πρέπει να πάρω την προσφορά μου, να την εκτελέσω, να περιμένω το τιμολόγιο, να έχω το receipt από το βαπόρι ότι τα πήρε, να ελέγξω το τιμολόγιο αν ανταποκρίνεται στην προσφορά, να το δώσω στο Λογιστήριο, να του χαρακτηρίσω που θα το χρεώσει, πως θα κάνει την εγγραφή, και να του πω και πότε θα το πληρώσει. Υπάρχει ένα χρονοδιάγραμμα 30 μέρες, 60 μέρες, 90 μέρες, 120 μέρες, ανάλογα με την συμφωνία που κάναμε πρέπει και το Λογιστήριο να κανονίσει την πληρωμή. Ένα παράδειγμα σου έδωσα όσον αφορά που λες για τον συντονισμό και την

Ερώτηση 26

Χρησιμοποιούνται κατάλληλες διαδικασίες για τον χειρισμό επείγουσών παραγγελιών και μικρών αγορών;

Απ: Για μικρές και επείγουσες αγορές υπάρχουν διαδικασίες απλές και γρήγορες. Για παράδειγμα, φεύγει ένας ναυτικός χρειαζόμαστε ένα χάρτη να πάρει μαζί, τηλεφωνείς, φέρει το χάρτη, τελείωσε. Δεν «κολλάς» δηλαδή στην διαδικασία κάνε παραγγελία, πάρε προσφορά για ένα χάρτη κτλ. Ανάλογα με την περίπτωση και την αναγκαιότητα έχουμε και μια χαλαρότητα όσον αφορά τις επείγουσες ανάγκες.

Ερώτηση 27

Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες σε ισχύ για δραστηριότητες όπως η διαπραγμάτευση, επιλογή προμηθευτή, και παρακολούθηση παραγγελιών; Με ποιες διαδικασίες ενημερώνεστε για τα νέα προϊόντα στην αγορά;

Απ: Λοιπόν, όσον αφορά το πρώτο, ναι υπάρχουν διαδικασίες για την επιλογή του προμηθευτή, πρέπει να είναι πιστοποιημένος, να έχει αντιπροσωπίες, να έχει καλό πελατολόγιο διότι πρέπει να έχουμε και reference από άλλους γνωστούς και φίλους, μιλάμε μεταξύ μας εμείς, ανταλλάσσουμε απόψεις. Όσον αφορά το δεύτερο, για τα νέα προϊόντα, από τους ίδιους τους προμηθευτές σε πρώτη φάση, από τα νέα φυλλάδια, από Internet, από παρά πολλές πηγές, αντιπρόσωπους, ίδιους κατασκευαστές, dealers.

Ερώτηση 28

Το προσωπικό αφιερώνει χρόνο για την εύρεση προϊόντων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους ή με το ύψος της αξίας τους;

Απ: Και με τα δύο. Μπορεί να ψάχνεις τώρα ένα προϊόν το οποίο να είναι μηδαμινής αξίας, ένα ηλεκτρονικό, το οποίο όμως να είναι πολύ βασικό για την λειτουργία ενός μηχανήματος. Δηλαδή, δεν είναι ανάγκη πάντα η αναγκαιότητα να συνοδεύεται και με την ακρίβεια ενός προϊόντος.

Ερώτηση 29

Υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες παραλαβής, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων στα πλοία;

Απ: Ναι βεβαίως υπάρχει διαδικασία παραλαβής. Καταρχάς το κάθε department επάνω στο βαπόρι έχει τον προϊστάμενο του και τον υπεύθυνο να παραλάβει και να τσεκάρει. Δηλαδή στη κουβέρτα να μεν είναι υπεύθυνος ο πλοίαρχος άλλα εκείνος ο οποίος θα παραλάβει και θα τσεκάρει και θα αναφέρει είναι ο υποπλοίαρχος, το ίδιο ισχύει και για την μηχανή την δουλειά αυτή θα κάνει ο Β' μηχανικός, για τα τρόφιμα και για τα cabin stores είναι ο μάγειρας ή ο μάγειρο-καμαρότος, εξαρτάται τι crew compliment έχει το κάθε βαπόρι και εν συνεχεία ενημερώνεται το γραφείο για ότι έχουν παραλάβει είτε καλής ποιότητας, είτε κακής, είτε μέτριας ή οτιδήποτε. Υπάρχει σχετική φόρμα η οποία αξιολογεί και ενημερώνεται το γραφείο για την πορεία των προμηθευτών. Το evaluation form δηλαδή. Υπάρχει ένα evaluation form το οποίο συμπληρώνεται από τον πλοίαρχο για όλα αυτά τα πράγματα τα οποία διακινούνται επάνω στο βαπόρι, είτε αναλώσιμα μηχανής ή κουβέρτας είναι, είτε τρόφιμα είναι. Βασικά πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ξεκινάει αν ήταν σωστά πακεταρισμένα, αν ήταν με το περιβάλλον φιλικά η συσκευασία τους, αν ήταν αντιπρόσωπος του προμηθευτή επάνω στο βαπόρι, αν ήταν η ποιότητα καλή κτλ. Ναι βέβαια υπάρχει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώνει ο πλοίαρχος.

Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες τεχνικές για την διοίκηση των αποθεμάτων, τον καθορισμό των ποσοτήτων παραγγελίας και του επιπέδου ασφάλειας των αποθεμάτων;

Απ: Βεβαίως υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες, που καθορίζουν την ποσότητα της παραγγελίας. Για παράδειγμα, παίρνω εγώ το χρόνο για μπογιές 50 χιλ. \$, δεν μπορώ εγώ να βάλω 30 χιλ. λίτρα ή 20 χιλ. λίτρα στο βαπόρι, τι στιγμή που στοιχίζει το 1 λίτρο 4 \$ και αντί 50 χιλ. \$ που έχω budget, να πάω στα 80 χιλ. \$. Ένας περιορισμός στην ποσότητα της παραγγελίας είναι και τα λεφτά τα οποία σου δίνει ο πλοιοκτήτης να δαπανήσεις. Δηλαδή είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων για να καταλήξεις πόσο, που και τι θα αφήσεις επάνω στο βαπόρι. Γιατί το να αφήνεις και ένα βαπόρι γεμάτο πράγματα «νεκρά», είναι και αυτό μια ζημιά. Τι σημαίνει; Ή ότι το βαπόρι δεν τα χρειαζότανε ή ότι εσύ δεν έκανες καλή επιλογή. Εμείς προσπαθούμε να έχουμε τα πράγματα ως αξία που μας καθορίζει η διεύθυνση, και αν μπορούμε και λιγότερα, χωρίς να επηρεάζεται η ασφάλεια των ανθρώπων πρώτα και μετά του βαποριού και του φορτίου.

VI. Αρχεία και Έγγραφα Αναφορές.

Ερώτηση 31

Υπάρχουν κατάλληλα ανεπτυγμένα αρχεία τα οποία επιτρέπουν μία αποδοτική λειτουργία προμηθειών (με ιδιαίτερη έμφαση στα αρχεία προϊόντων και προμηθευτών); Περιλαμβάνουν τα αρχεία αυτά τα απαραίτητα δεδομένα για χρήση ελέγχων;

Απ: Βεβαίως. Όταν δεν είμαστε ευχαριστημένοι από τα προϊόντα ή τους προμηθευτές, γίνεται διαμαρτυρία, το «no conformity» που λέμε, το οποίο θεωρητικά σύμφωνα με το procedure της εταιρείας αν «φας» 3 «no conformity» θεωρητικά πρέπει να σε βγάλω από προμηθευτή. Η συγκεκριμένη διαδικασία αναφέρεται στο εγχειρίδιο της εταιρείας, στην αξιολόγηση των προϊόντων και των προμηθευτών. Αλλά όχι μόνο, μπορεί και στο service να βάλεις «no conformity».

Ερώτηση 32

Τι αναφορές υποβάλλονται στη διοίκηση προμηθειών προκειμένου να διευκολυνθεί ο κατά περίπτωση έλεγχος και πόσο συχνά υποβάλλονται αυτές οι αναφορές;

Απ: Κάθε μήνα σχεδόν έχουμε αναφορά από το βαπόρι για ορισμένα προϊόντα, βασικά, για να παρακολουθούμε το τι γίνεται. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μια φορά το μήνα τουλάχιστον.

Ερώτηση 33

Τι αναφορές υποβάλλονται στην ανώτατη διοίκηση;

Απ: Ουκ ολίγες. Για όλες τις αγορές μου η τελική έγκριση δίνεται από τον Γενικό Διευθυντή. Για τα πάντα. Πάνε στην ανωτάτη διεύθυνση. Καταγράφονται τμηματικά κάθε μήνα, τουλάχιστον, και δίνονται στην διεύθυνση για να τα εγκρίνει.

VII. Κριτήρια Αξιολόγησης.

Ερώτηση 34

Ποσό σημαντική θεωρείται η προσφερόμενη τιμή ενός προϊόντος σε σχέση με τις προδιαγραφές ποιότητας του;

Απ: Βασική. Άλλο να πάρω π.χ. ένα no name φωτοτυπικό και άλλο να πάρω ένα Canon. Το no name θα κάνει 100\$, το Canon θα κάνει 500\$, επιμένω στην Canon θα το πληρώσω. Αν θέλω το καλό και το σταθερό και το λιγότερο προβληματικό θα πάρω το καλό, θα το πληρώσω εν γνώση μου πιο ακριβά και αυτή είναι και της διεύθυνσης η πολιτική. Την ποιότητα την βάζουμε πάνω από την τιμή. Γιατί αν ένα βαπόρι έχει μια ζημιά στην κύρια μηχανή και πρέπει να πάμε να πάρουμε ένα ανταλλακτικό κύριας μηχανής από την Man θα πάμε από την Man και θα το πληρώσουμε 20 χιλ. \$ αντί να πάμε σε κάποιον άγνωστο και να το πληρώσουμε 13 χιλ. \$, θα προτιμήσουμε το καλό. Αυτό ισχύει ανάλογα με το προϊόν και την λειτουργία που το χρειαζόμαστε.

Ερώτηση 35

Πόσο σημαντική θεωρείται την τεχνική υποστήριξη που πρέπει να παρέχει ο προμηθευτής και σε ποια από τα αγοραζόμενα είδη αυτή επιβάλλεται;

Απ: Βασική και αμετάκλητη. Να μην μας ξεχνάει. Σε όλα τα προϊόντα, ακόμα και στα λιπαντικά για παράδειγμα. Αν το λιπαντικό μπορεί να δημιουργήσει μια ζημιά σε κάποια μηχανικά μέρη της μηχανής, ίσως η ποιότητα του, ίσως η περιεκτικότητα του σε κάποια υποπροϊόντα που αποτελείται, θα πρέπει να τα αναλύσουμε για να δούμε γιατί προξένησε το λιπαντικό ζημιά. Ή το καύσιμο, υπάρχουν πετρέλαια τα οποία δημιουργούν ζημιά στην κύρια μηχανή, λόγω της ποιότητας τους. Επομένως, πρέπει να έρθει ο τεχνικός, πρέπει να έρθει ο χημικός, για να μας πει για τα αγοραζόμενα είδη γιατί είχε αυτή την περιεκτικότητα. Για όλα τα είδη εμείς ζητάμε τεχνική υποστήριξη. Βεβαίως δεν μιλώ τώρα για τα απλά αναλώσιμα. Τεχνική υποστήριξη που χάλασε το πινέλο, έτσι; Αλλά τεχνική υποστήριξη στο φωτοτυπικό, τεχνική υποστήριξη στα βοηθητικά μηχανήματα, τεχνική υποστήριξη στα όργανα, στα ραντάρ μου, στα όργανα επικοινωνίας, για όλα αυτά θέλω τεχνική υποστήριξη.

Ερώτηση 36

Πόσο σημαντικό είναι να παραδίδουν οι προμηθευτές τις σωστές ποσότητες στον ζητούμενο χρόνο, ακολουθώντας τις οδηγίες της εταιρίας σχετικά με τον τρόπο μεταφοράς ικανοποιώντας τα προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής;

Απ: Βασικό, χωρίς δεύτερη κουβέντα. Βασικότατο, γιατί μπορεί να φεύγει η μεταφορική να μην έχουν έρθει ακόμα κάποια πράγματα και να μου τα δίνουν μισά-μισά και μετά να με αναγκάζει να πάρω τα υπόλοιπα μισά και καινούργια έξοδα και καινούργιος πράκτορας και τρέχα στο αεροδρόμιο, όλα αυτά είναι επιπλέον έξοδα.

Ερώτηση 37

Είναι σημαντική η έγκαιρη ενημέρωση των προμηθευτών σε περιπτώσεις προβλημάτων της παραγωγής τους με συνέπεια την καθυστέρηση των παραδόσεων τους; Δίνουν άμεσες προτεινόμενες λύσεις σε αυτά τα προβλήματα;

Απ: Βεβαίως. Είναι πολύ σημαντικό να δίνουν και προτεινόμενες λύσεις. Μπορείς να μου πεις τώρα δεν το έχω άλλα θα μπορώ να στο στείλω τσάμπα εγώ στο επόμενο λιμάνι. Αν π.χ. εγώ θέλω 3 μηχανήματα και συ μου στέλνεις τα 2 με 500\$ το ένα και αναγκάζομαι να το πάρω στην Βραζιλία με 1000\$, και μου πεις εσύ, κ. Κοτσάνη επειδή εγώ έχω καλή συνεργασία με σας, θα σας το στείλω εγώ αεροπορικώς στην Βραζιλία, ευχαριστώ παρά πολύ να προχωρήσουμε, πάρα να πληρώσω 1000\$ στην Βραζιλία.

Ερώτηση 38

Πόσο σημαντική είναι η φήμη ενός δυνητικού προμηθευτή για την επιλογή του;

Απ: Βεβαία είναι σημαντική. Ξέρουμε ότι έχει καλή φήμη όποτε αν δεν έχουμε κάποια αντίστοιχη λύση πάμε εκεί.

Ερώτηση 39

Πόσο σημαντική είναι η αξιοπιστία ενός προμηθευτή καθώς και η άμεση προσαρμοστικότητα του στις ανάγκες της εταιρείας;

Απ: Απόλυτα σημαντική. Είναι φοβερά σημαντικό αυτό να έχεις έναν αξιόπιστο προμηθευτή που να προσαρμόζεται άμεσα, διότι αν δεν ξέρει τα τηλέφωνα, δεν ξέρει το ΑΦΜ μας, παίρνει 10 φορές ποια είναι η εταιρεία σας, με ποίο κύριο θα μιλήσω, και ξεχνάει το όνομα δεν είναι προσαρμοσμένος, είναι απροσάρμοστος. Παίζει ρόλο λοιπόν.

Ερώτηση 40

Η εταιρεία είναι ικανοποιημένη από την συνεργασία της με τους προμηθευτές καθώς και από το σύστημα επικοινωνίας που ακολουθεί με αυτούς;

Απ: Απόλυτα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ