



ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ**

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

LOGISTICS

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ **ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

ΜΩΡΑΪΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Μ.Π.Λ.: 0133

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, 2012

Δήλωση

Εγώ ο Κωνσταντίνος Μωραΐτης, υπογράφων την παρούσα εργασία, δηλώνω ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Ο δηλών,

Κωνσταντίνος Μωραΐτης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια έρευνα πάνω στη διαδικασία των προμηθειών μιας ναυτιλιακής εταιρείας με συγκεκριμένους και ιδιαίτερα απαιτητικούς πελάτες διεθνούς κύρους.

Αρχικά, κάνει μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη των προμηθειών και επεξηγεί τις έννοιες προμήθεια και εφοδιαστική αλυσίδα, ώστε αυτές να γίνουν πιο κατανοητές από τον αναγνώστη.

Στη συνέχεια, αναλύεται η έννοια του προμηθευτή και παρουσιάζονται τα επικρατέστερα συστήματα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών που χρησιμοποιούνται διεθνώς.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τρία case studies από την συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία. Το πρώτο αναλύει την περίπτωση μιας πολύ δαπανηρής εργασίας, η οποία είναι πολύ κρίσιμη για την συνέχιση της συνεργασίας του πελάτη με την εταιρεία σε περίπτωση μη καλού αποτελέσματος. Το δεύτερο παρουσιάζει το πόσο εύκολα γίνονται επείγουσες κάποιες περιπτώσεις απλών προμηθειών, οπότε θα πρέπει να είμαστε συνεχώς σε εγρήγορση και να αντιδρούμε με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Το τρίτο αφορά μία απλή αλλά ιδιαίτερη περίπτωση προμήθειας με εργασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΣΧΗΜΑΤΑ	vii
ΠΙΝΑΚΕΣ	vii
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	1
1.2 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ MANAGEMENT ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	4
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	4
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	5
2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	5
2.3 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΥΛΙΚΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	7
2.4 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	9
2.5 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	9
2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	11
2.7 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (SUPPLY POSITIONING)	12
2.7.1 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ SUPPLY POSITIONING.....	15
2.7.2 ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (LEVERAGE ITEMS TACTICAL PROFIT).	15
2.7.3 ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ (NON CRITICAL ITEMS – TACTICAL ACQUISITION)	18

2.7.4	ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (STRATEGIC ITEMS – CRITICAL ITEMS).....	22
2.7.5	ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (BOTTLENECK PRODUCTS – STRATEGIC SECURITY ITEMS)	24
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	28
	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	28
3.1	ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	28
3.1.1	ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ.....	28
3.1.2	ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ	29
3.2	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	33
3.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	37
3.4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	46
3.5	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΓΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΜΟΙΒΑΙΟ ΟΦΕΛΟΣ.....	47
3.6	ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	51
3.6.1	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	52
3.6.2	ΤΙΜΗ.....	53
3.6.3	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	53
3.6.4	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	55
3.7	ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	57
3.7.1	ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	57
3.7.2	ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	62
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.	62
4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	62
4.1.1 ΓΕΝΙΚΑ	62
4.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	63
4.1.3 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	64
4.1.4 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ / ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗΣ ΣΚΑΦΩΝ	64
4.1.5 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	65
4.1.6 ISM / ISPS	65
4.1.7 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ	66
4.2 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	66
4.2.1 ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	66
4.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	69
4.2.3 ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ	71
4.2.4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΜΕ ΔΕΙΓΜΑΤΑ	72
4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
4.3.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΒΑΦΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ	72
4.3.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΤΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ	94
4.3.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΛΥΜΜΑΤΩΝ TENDER ΤΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ	105
4.3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	118
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ I:	Η επιχείρηση και το εξωτερικό περιβάλλον	6
ΣΧΗΜΑ II:	Supply positioning & επιλογή στρατηγικής	26
ΣΧΗΜΑ III:	Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης	34
ΣΧΗΜΑ IV:	Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης	36
ΣΧΗΜΑ V:	Κατανομή διαφόρων μορφών κόστους	37

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ I:	Τοποθέτηση υλικού	26
ΠΙΝΑΚΑΣ II:	Προμηθευτικό χαρτοφυλάκιο	27
ΠΙΝΑΚΑΣ III:	Τύποι Αγοραζομένων Υλικών	31
ΠΙΝΑΚΑΣ IV:	Τύποι προϊόντων & χαρακτηριστικά τους	43
ΠΙΝΑΚΑΣ V:	Παράγοντες εδραίωσης σχέσεων συνεργασίας	44
ΠΙΝΑΚΑΣ VI:	Σύγκριση συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών	45

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

MRP	Material Resource Planning
JIT	Just-in-Time
STA	Short Term Agreement
SP	Supply Positioning
STA	Short Term Agreement
ROI	Return on Investment
SRS	Supplier Rating Surveys
H/Y	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
MRP II	Manufacturing Resource Planning
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
ISM	International Safety Management
ISPS	International Ship and Port Security
SOLAS	Safety of Life at Sea
SBOR	Sealed Bid Open Report

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η λειτουργία των προμηθειών για πολύ καιρό θεωρείτο μια βασική λειτουργία κοινή σε όλες τις επιχειρήσεις. Παραδόξως μόνο κατά την διάρκεια των δύο τελευταίων αιώνων άρχισε να αναφέρεται σε εξειδικευμένα βιβλία. Το 1832 ο Charles Babbage έθιξε αυτό το θέμα στο βιβλίο του “On the Economy of Machinery and Manufacturing”. Ένα από τα πρώτα βιβλία που εστίασαν στο θέμα των προμηθειών γράφτηκε πριν ογδόντα χρόνια περίπου από τον H. B. Twyford. Ο Twyford μάλιστα είχε πει ότι «το προσωπικό προμηθειών που αδυνατεί να κατανοήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες των χρηστών θα αποτύχει να συλλάβει το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του τμήματός του, δηλαδή αντί να ασχολείται με ανθρώπους και πράγματα θα ασχολείται με χαρτιά και λογαριασμούς».

Δυστυχώς, εφόσον ιστορικά οι σημαντικότεροι κλάδοι του management υπήρξαν το marketing, η έρευνα και ανάπτυξη και η οικονομική διαχείριση, ήταν επόμενο η λειτουργία προμηθειών να θεωρείται κατώτερης σημασίας. Μολονότι υπήρξαν αξιοσημείωτες εξαιρέσεις το προσωπικό που συνήθως ασχολούνταν με τις προμήθειες δεν είχε ούτε τις γνώσεις ούτε τις ικανότητες που απαιτούνταν για να συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης. Ειρωνικά κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, οι προμήθειες ήταν υπεύθυνες για ένα μεγάλο τμήμα του συνολικού

κόστους των τελικών προϊόντων. Επίσης, τα υλικά που προμηθευόταν η επιχείρηση ήταν η πηγή ενός μεγάλου ποσοστού ποιοτικών προβλημάτων.

Κατά την διάρκεια των δεκαετιών 1960 και 1970 χρησιμοποιήθηκε στην λειτουργία της διαχείρισης υλικών το σύστημα “kardex” με σκοπό την βελτιστοποίηση της διαχείρισης αποθεμάτων. Τα κύρια θέματα που εξακολουθούσαν όμως να απασχολούν τους αγοραστές ήταν η τιμή αγοράς και η αποφυγή του σταματήματος της γραμμής παραγωγής. Ένα τυπικό τμήμα είχε αρκετούς αγοραστές, έμπειρους και εκπαιδευμένους, γραμματείς, προϊστάμενο αγορών και επιθεωρητές αγορών.

Με το τέλος της δεκαετίας του '70 η αγορά είχε αλλάξει και είχε γίνει διεθνής τόσο όσον αφορά το marketing όσο και τις πηγές προμηθειών. Η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών βοήθησε πολύ στην διαχείριση των αποθεμάτων. Επίσης το κόστος των πρώτων υλών είχε γίνει πιο σημαντικό καθώς το εμπόργκο πετρελαίου και ο πληθωρισμός ανέβασαν τις τιμές. Ταυτόχρονα όμως αυξήθηκε το ποσοστό της αυτοματοποίησης στην παραγωγή μειώνοντας έτσι το οριακό κόστος των προϊόντων. Επιπλέον οι managers συνειδητοποίησαν ότι σε αρκετές περιπτώσεις ήταν πιο οικονομικό να αγοράσουν κάποιο υλικό ή εξάρτημα έτοιμο παρά να το παράγουν οι ίδιοι. Όλοι αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν σε αυξανόμενο ποσοστό συμμετοχής του κόστους πρώτων υλών στο συνολικό κόστος του προϊόντος.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 πολλές επιχειρήσεις αύξησαν τα κέρδη τους μέσω του αποτελεσματικού management των αποθεμάτων τους. Η χρήση των συστημάτων MRP κατέστησαν δυνατή την υλοποίηση δομών Just In Time και κατά συνέπεια ελαχιστοποίησε τον όγκο των αποθεμάτων. Στο τμήμα προμηθειών ασχολούνται

πλέον εργαζόμενοι με γνώσεις γύρω από την εφοδιαστική αλυσίδα, που είναι πλέον ικανοί να προσδώσουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν. Μέχρι αυτό το σημείο που μελετήσαμε όποτε το τμήμα προμηθειών χρειαζόταν βοήθεια γύρω από τεχνολογικά θέματα, τότε εμπλεκόταν το τμήμα σχεδιασμού ή το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, οπότε παρακαμπτόταν το τμήμα προμηθειών.

1.2 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ MANAGEMENT ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Η σημερινή επιχείρηση αγωνίζεται να επιβιώσει μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, συχνές και μη αναμενόμενες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές και από χείμαρρο τεχνολογικών καινοτομιών, οι οποίες σε σύντομο χρόνο απαξιώνουν γραμμές παραγωγής και μηδενίζουν μερίδια αγοράς επιτυχημένων προϊόντων.

Είναι φυσικό κάτω από τέτοιες συνθήκες οι διοικήσεις να επιζητούν στρατηγικές επιβίωσης που μειώνουν τον οικονομικό κίνδυνο των επιχειρηματικών τους πρωτοβουλιών, μέσω ευέλικτων παραγωγικών σχημάτων και δεσμών με πελάτες και προμηθευτές, χαρακτηριζόμενων από ισχυρές σχέσεις αλληλεξάρτησης και αμοιβαιότητας.

Οι Προμήθειες επηρεάζουν τις στρατηγικές ικανότητες ενός επιχειρηματικού οργανισμού με πολλούς τρόπους. Αυτό που πολλοί στο παρελθόν έβλεπαν σαν μια ξεχωριστή δραστηριότητα, θεωρείται σήμερα σαν μια δέσμη διαδικασιών που προσθέτουν αξία και σχετίζονται άμεσα με την αγορά και την ικανότητα του οργανισμού να καινοτομεί και να προσφέρει αξία στην αγορά.

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

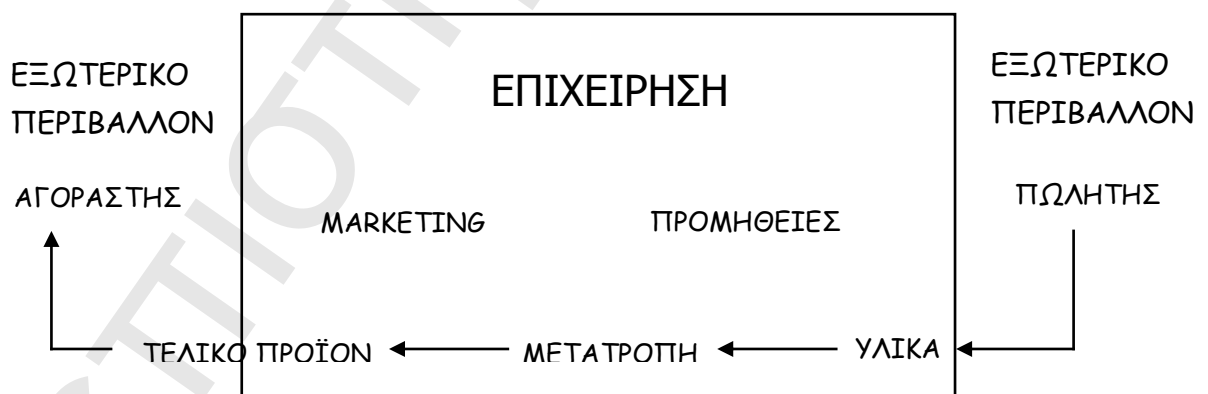
Με τον όρο "Προμήθεια" ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής προμήθειας για ένα αντικείμενο ή υπηρεσία που προτιθέμεθα να αγοράσουμε καθώς επίσης και η διαδικασία διασφάλισης ότι αυτό που θα παραδοθεί τελικά, εναρμονίζεται πλήρως με τις ανωτέρω απαιτήσεις.

2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Από όλες τις λειτουργίες της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας η Λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα.

Κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται και σαν αγοραστής και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα I η επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της. Αυτές τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και έτσι τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Το τελικό προϊόν η επιχείρηση το διαθέτει στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή τελικός καταναλωτής. Και οι δύο πλευρές, δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή, θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά και προσεκτικά, γιατί μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η Λειτουργία των Προμηθειών που παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την λειτουργία του μάρκετινγκ, είναι μία "παραμεθόρια" λειτουργία της επιχείρησης. Στο λειτουργικό επίπεδο η "Διαχείριση των Προμηθευτών" είναι παρόμοια με την "Διαχείριση των Πελατών", και υπάρχουν αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών. Ας μην ξεχνάμε ότι ένας έμπορος θεωρείται επιτυχημένος όταν διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητού και αγοραστή. Δυστυχώς όμως μέχρι σήμερα η Λειτουργία των Προμηθειών δεν έχει αξιολογηθεί από τις διοικήσεις στον βαθμό που έχει αξιολογηθεί η λειτουργία του μάρκετινγκ. Υπάρχουν βέβαια και οι φωτεινές εξαιρέσεις επιχειρήσεων όπου η Λειτουργία των Προμηθειών αντιμετωπίζεται ως ανάστροφο μάρκετινγκ. Δηλαδή, οι υπεύθυνοι των προμηθειών εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η προσέλκυση προμηθευτών υψηλής στάθμης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες



ΣΧΗΜΑ I: Η επιχείρηση και το εξωτερικό περιβάλλον

2.3 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΥΛΙΚΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διαδικασία απόφασης αγοράς απαιτεί πολλαπλές επικοινωνίες για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, αναλύσεις στοιχείων και εγκρίσεις. Οι ερευνητές του βιομηχανικού μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τον όρο "αγοραστική ομάδα" προκειμένου να περιγράψουν το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται σε μία σημαντική προμήθεια. Είναι φανερό ότι η σύσταση της αγοραστικής ομάδας και η επιρροή των μελών της ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

Ο καθορισμός του τι θα αγοραστεί δεν αρχίζει με την συμπλήρωση της αίτησης αγοράς, αλλά νωρίτερα με τη λήψη της απόφασης για την παραγωγή του προϊόντος. Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη φάση του σχεδιασμού του προϊόντος μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή ορισμένων συνηθισμένων δυσάρεστων καταστάσεων:

- Την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικά προϊόντων τα οποία όμως είναι τόσο ακριβά ώστε να μη μπορούν να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά.
- Την αναζήτηση υλικών ή υπηρεσιών που δεν είναι εύκολα διαθέσιμα ή δεν προσφέρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.
- Τις ελλείψεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή.

Αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στο κόστος των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών εξασκείται μόνο όταν τα διάφορα μέλη των "αγοραστικών ομάδων" που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

Όταν συμβαίνει αυτό, το αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών είναι καλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους ατομικών προσπαθειών. Από την άλλη πλευρά, μεμονωμένη προσπάθεια από ένα μέλος της ομάδας ίσως μεγιστοποιεί την επιτυχία αυτού του Τμήματος που εκπροσωπεί ενώ προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα σε ένα άλλο, με αποτέλεσμα την βλάβη της επιχείρησης.

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

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

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

2.4 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

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

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

2.5 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Παλαιότερα σε πολλές επιχειρήσεις το Τμήμα Προμηθειών είχε δευτερεύοντα ρόλο. Στελεχωνόταν από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και είχε την αποστολή να εξασφαλίσει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών

να περιορίζεται στην εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κ.λ.π.), με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς τους στις εγκαταστάσεις της.

Βασικές αρνητικές συνέπειες της ανταγωνιστικής αυτής σχέσης μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης ήταν:

- Ο υποψήφιος προμηθευτής που καταπιεζόταν έντονα, προκειμένου να ανταγωνιστεί με τη χαμηλότερη δυνατή προσφορά, δεν είχε τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επέτρεπαν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα του είδους που παρήγαγε.
- Η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες των πελατών τους, τα προγράμματα παραγωγής και της δυναμικότητας της επιχείρησής τους, δημιουργούσε σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, τον χρόνο παράδοσης και την προσεκτική φροντίδα στη σχεδίαση και παραγωγή των επιθυμητών ειδών.
- Η περιορισμένη σε διάρκεια και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιόριζε την πληροφόρηση για τις ανάγκες και δυνατότητες της κάθε πλευράς και δεν παρείχε τα κατάλληλα κίνητρα για τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση.
- Οι συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούσαν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαίων επωφελών στενών σχέσεων, στις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών για τη συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις στην ποιότητα των ειδών που χρειάζεται η επιχείρηση και των

διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στο περιορισμό του κόστους και για τις δύο πλευρές.

2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η όξυνση του ανταγωνισμού στην αγορά και η καλύτερη κατανόηση των παραπάνω αρνητικών συνεπειών από μία ανταγωνιστική σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της, οδήγησε στην ανάγκη επανεξέτασης αυτής της σημαντικής σχέσης.

Αναγνωρίζεται ότι το Τμήμα Προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της, ακόμα κι όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της.

Τούτο ισχύει όχι μόνο για επιχειρήσεις στη μεταποίηση, όπου η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα των υλικών και εξαρτημάτων που δέχεται από τους προμηθευτές της, αλλά και για επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών, που το προσφερόμενο πακέτο περιλαμβάνει και συνοδευτικά προϊόντα (γεύματα σε μία πτήση, φάρμακα και εξοπλισμός στη θεραπεία ασθενών).

Ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ο σκοπός στη διαμόρφωση της παραπάνω σχέσης πρέπει να είναι η δημιουργία μίας στενής συνεργασίας, που συμβάλλει έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αντί για ανταγωνισμό, επιχείρηση και προμηθευτές κερδίζουν όταν υιοθετούν μία νέα αντίληψη, σύμφωνα με την οποία μία καλή πολιτική προμηθειών είναι ωφέλιμη και για τους δύο.

Η στρατηγική σημασία της σχέσης μίας επιχείρησης με τους προμηθευτές της απορρέει από το ότι αυτή επηρεάζει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας της, δηλαδή την ποιότητα, το κόστος, το χρόνο παράδοσης, τη συχνότητα παράδοσης και την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά.

2.7 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (SUPPLY POSITIONING)

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

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

Στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας των Τμημάτων Προμηθειών να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της λήψης σημαντικών αποφάσεων, στην σύνταξη των επιχειρηματικών σχεδίων και τελικά, να συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και στην παρουσίαση καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων, αναπτύχθηκαν διάφορες τεχνικές διαχείρισης των υλικών και υπηρεσιών, που αφορούν στον στρατηγικό, μεθοδικό και συστηματικό τρόπο που προσεγγίζονται τα υλικά αυτά από απόψεως προμήθειας, όπως π.χ. η τυποποίηση των υλικών, το benchmarking, η αναζήτηση νέων προμηθευτών, η αξιολόγηση των προμηθευτών κ.λ.π.

Ουσιαστικά, όταν αναφερόμαστε στην στρατηγική μέθοδο του Supply Positioning (SP) αναλύουμε την τακτική της διαφοροποίησης των αγορών ή καλύτερα της διαφορετικής αντιμετώπισης, του διαφορετικού χειρισμού των υλικών και υπηρεσιών ανάλογα με την σημασία που προσλαμβάνουν μέσα από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας του.

Αυτές οι τεχνικές προσεγγίζουν και υπογραμμίζουν την αξία της αναγνώρισης διαφορετικών προτεραιοτήτων και παρέχουν έναν οδηγό καταμερισμού του χρόνου και της προσπάθειας επιλογής των απαραίτητων και αναγκαίων σταδίων διαχείρισης

των υλικών. Δεν είναι εύκολο να βρει κανείς οδηγούς – κανονισμούς για να μεθοδεύσει μία Στρατηγική Προμηθειών. Αν και η βιβλιογραφία στα θέματα ακολουθούμενης στρατηγικής στην περιοχή του Marketing είναι διευρυμένη, εκδόσεις σχετικές με τις Προμήθειες είναι ελάχιστες.

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

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

Χρειαζόμαστε στρατηγική ταξινόμηση διότι:

1. Μικρομεσαίες / Βιομηχανικές επιχειρήσεις αγοράζουν 2.000 έως 15.000 κωδικούς υλικών. Μεγάλες Επιχειρήσεις αγοράζουν 50.000 έως 250.000 κωδικούς υλικών.
2. Οι αγορές των υλικών αντιμετωπίζονται με την ίδια διαδικασία, ενώ τα υλικά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
3. Η εφαρμογή της Στρατηγικής Εφοδιαστικής Ταξινόμησης βοηθά τα τμήματα Προμηθειών να αναβαθμίσουν το ρόλο τους στην επιχείρηση.

2.7.1 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ SUPPLY POSITIONING

Για κάθε κατηγορία υλικού υπηρεσίας, όπως έχει διαμορφωθεί από την εφαρμογή της τεχνικής Supply Positioning θα πρέπει να αναλυθούν και να εξετασθούν προσεκτικά τα εξής στοιχεία που ουσιαστικά οδηγούν στον ορθολογικό τρόπο χειρισμού τους:

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

2.7.2 ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (LEVERAGE ITEMS TACTICAL PROFIT)

Η κατηγορία αυτή (τακτικής κέρδους) περιέχει τα υψηλού κόστους υλικά και υπηρεσίες με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Όταν λέμε υψηλού κόστους εννοούμε την σχετικά υψηλή συμμετοχή της αξίας των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος. Μία μικρή αλλαγή στην τιμή των αγοραζομένων υλικών έχει αντίστοιχα έντονη επίδραση στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος, π.χ. χημικά προϊόντα χύμα, είδη συσκευασίας, πρώτες ύλες.

Συνεπώς, δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη περιπλοκότητα σε θέματα ασφαλείας, ποιότητας και αξιοπιστίας γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός πηγών προμήθειας και την ίδια χρονική περίοδο λίγοι αγοραστές.

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

ΣΤΟΧΟΙ

- Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυπρόθεσμης συμφωνίας STA (Short Term Agreement). Ο προμηθευτής θα είναι σε θέση να παραδώσει σε καλές τιμές, αφού η αγορά παρουσιάζει μία ευελιξία προμήθειας. Επίσης υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή.
- Δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών. Επιτυγχάνονται οικονομικά οφέλη και συνεπώς κέρδη μέσω των ανταγωνιστικών τιμών και των διαφορών καινοτομιών. Τα υλικά υψηλής κερδοφορίας μαζί με τα υλικά στρατηγικής σημασίας αποτελούν το 80% περίπου του συνολικού αγοραστικού τζίρου. Οποιαδήποτε δυνατότητα παρουσιάζεται για μείωση του συνολικού κόστους πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

- Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Στα υλικά υψηλής κερδοφορίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προμήθειας βασισόμενη στην αρχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή οι προμηθευτές και τα υλικά είναι κατά βάση εναλλακτικά – μεταβαλλόμενα, δεν απαιτούνται μακροπρόθεσμες συμφωνίες. Ταυτόχρονα, ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι περιορισμένος αφού οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από αρκετούς προμηθευτές.
- Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- Βαθιά γνώση των υλικών, της αγοράς και πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της.
- Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας.
- Κατανομή του όγκου προμήθειας σε περισσότερους από έναν προμηθευτές.
- Διαπραγμάτευση τιμών.
- Εξασφάλιση του απαιτούμενου ποιοτικού επιπέδου.
- Εξασφάλιση συνέχισης – διάρκειας πηγής προμήθειας.
- Πιθανή αλλαγή χαρακτήρα αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

- Μεσο – βραχυπρόθεσμη συμφωνία.
- Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών.

- Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση χρόνου παράδοσης και παραλαβής ακατάλληλων υλικών.
- Αξιώσεις (CLAIMS) για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- Διοικητικό Επίπεδο.
- Τμήμα Προμηθειών.

2.7.3 ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ (NON CRITICAL ITEMS – TACTICAL ACQUISITION)

Η κατηγορία των υλικών υπηρεσιών που έχει ήδη διαμορφωθεί με τον χαρακτηρισμό Μη Κρίσιμα Υλικά – Τακτικής Απόκτησης, περιέχει χαμηλής αξίας (low value), υψηλού όγκου (high volume) υλικά με πολλούς προμηθευτές και περιλαμβάνει πολλά προϊόντα, που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης.

Έχουν χαμηλή επίδραση – επιρροή στα αποτελέσματα και δεν έχουν εφαρμογή σε ποιοτικές απαιτήσεις ασφάλειας ή διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν έχουν ιδιαίτερα τεχνικά ή εμπορικά προβλήματα από απόψεως προμήθειας. Έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο ή άλλη μονάδα μέτρησης και δυνατότητα πολλών εναλλακτικών προμηθευτών (π.χ. υλικά καθαρισμού, γραφική ύλη, υλικά συντήρησης, κ.λ.π.).

Ο στόχος της προμήθειας αυτών των υλικών θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους τόσο κατά την αγορά τους, όσο και κατά την διάρκεια της

αποθεματοποίησης τους. Τα μη κρίσιμα υλικά απαιτούν το 80% της δυναμικότητας του συστήματος, ενώ αντιπροσωπεύουν το 20% του αγοραστικού τζίρου. Γι' αυτούς τους λόγους, επιβάλλεται να οργανωθεί αποτελεσματικά η όλη διαχειριστική εργασία και ο χειρισμός τέτοιων υλικών απαιτεί μία στρατηγική προμήθειας η οποία να οδηγεί σε μείωση του κόστους διαχείρισης.

Μία βελτίωση 20% στην τιμή έχει ένα όφελος 0.4% στις συνολικές δαπάνες αγορών. Αντίθετα, 5% βελτίωση τιμής στα υλικά υψηλής κερδοφορίας, ανεβάζει το όφελος σε 4%.

ΣΤΟΧΟΙ

- Επίτευξη της καλύτερης δυνατής Συστημικής Σύμβασης Συμφωνίας: Συστημική Σύμβαση είναι μία επέκταση (extension) των ανοικτών παραγγελιών (blanket orders), αλλά περισσότερο εξειδικευμένη και αναλυτικότερη. Αποβλέπει στην ανάπτυξη ευρείας συνεργασίας – συμφωνίας με προμηθευτές και μπορεί να είναι διάρκειας ενός χρόνου ή περισσότερο. Συνήθως αφορά στην προμήθεια μίας μεγάλης κατηγορίας υλικών (γκρουπάρισμα) και συνοδεύεται από ένα κατάλογο των υλικών αυτών.
- Ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού ενδιαφέροντος, με ταυτόχρονη όμως εξασφάλιση της σωστής προμήθειας, ώστε το προμηθευτικό ενδιαφέρον να στραφεί σε περιοχές οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

- Ενοποίηση – Τυποποίηση (consolidation).
- Προτυποποίηση (standardization) των υλικών υπηρεσιών.
- Μείωση αριθμού προμηθευτών.
- Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων (stockless purchasing).
- Ελαχιστοποίηση διαχειριστικού φόρτου (paperless ordering).

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ

- Προμήθεια τυποποιημένων υλικών.
- Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών, απλοποίηση (reduce logistics complexity) π.χ. Σχεδίαση αποτελεσματικού ελέγχου παραλαβής παραγγελιών.
- Προμήθεια από εγχώρια αγορά, ειδικά για την περίπτωση περιφερειακής δραστηριότητας.
- Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης κατηγορίας υλικών.
- Ανάθεση παραγγελιών σε προμηθευτές που επιθυμούν και προσφέρονται να αναλάβουν την προμήθεια ολόκληρης της κατηγορίας των υλικών, που έχει ήδη σχεδιασθεί από την εταιρεία μας.
- Μεταβίβαση αρμοδιότητας εκτέλεσης παραγγελιών από χρήστες, όπου αυτό είναι εφικτό και αποτελεσματικό. Έτσι, αντί της έκδοσης ενός αιτήματος αγοράς υλικού, δίδεται κατευθείαν από τον χρήστη μία εντολή στον συγκεκριμένο προμηθευτή με κοινοποίηση στο Τμήμα Προμηθειών και επιτυγχάνεται η μικρότερη εμπλοκή του Τμήματος. Εννοείται ότι ο προμηθευτής έχει ήδη επιλεγεί σύμφωνα με όλες τις διαδικασίες (προσφορά – αξιολόγηση – ανάθεση).

- Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών (service contracts agreements), όπου συμφωνείται ότι ο προμηθευτής υποχρεούται να παραδίδει τα υλικά στα σημεία που βρίσκονται οι τελικοί παραλήπτες (χρήστες) με διαχωρισμό των υλικών ανά τμήμα.
- Τήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή: Ο προμηθευτής υποχρεώνεται να τηρεί απόθεμα για λογαριασμό της εταιρείας και να καλύπτει τις ανάγκες ανάλογα με τη συμφωνηθείσα ημερομηνία παράδοσης, π.χ. τυπογράφος – γραφική ύλη – καθαρισμός γραφείων με υλικά καθαριότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πιθανόν οι παραγγελίες να επιβαρύνονται με κάποιο επιπλέον κόστος, αλλά εξοικονομείται μεγάλη δαπάνη διαχείρισης των υλικών αυτών και οι αγοραστές μπορούν να ασχοληθούν με πιο σοβαρές αγορές.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

- Μεσοπρόθεσμη συμφωνία.
- Τιμές μονάδος με διακύμανση ανά ποσότητα.
- Χρήση ανοικτών παραγγελιών (blanket orders).
- Συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης από την αρχή της σύμβαση.
- Παράδοση στους τελικούς παραλήπτες.
- Ανάθεση εκτέλεσης παραγγελιών απευθείας από τους χρήστες.
- Συσκευασία σύμφωνα με τις επιθυμίες του αγοραστή.
- Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα – Διεύθυνση του αγοραστή.
- Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- Τμήμα Προμηθειών.
- Διατμηματική Προσέγγιση.

2.7.4 ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (STRATEGIC ITEMS – CRITICAL ITEMS)

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

Απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας γιατί το προϊόν συνήθως προσαρμόζεται στις ειδικές απαιτήσεις του αγοραστή και οι προμηθευτικές ανάγκες επιβάλλουν την εφαρμογή Συγχρονισμένου Σχεδιασμού (concurrent engineering) και έγκαιρης ανάμιξης του προμηθευτή.

ΣΤΟΧΟΙ

- Επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης συμφωνίας (long term relations) Ο στόχος επιτυγχάνεται όταν δημιουργείται μία αμοιβαία δέσμευση που θα λειτουργήσει στα πλαίσια μιας υγιούς μακροχρόνιας συνεργασίας.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Η σύναψη εταιρικής συμφωνίας αυτού του τύπου υποδηλώνει

ύπαρξη περιοριστικού όρου όπως είναι η μείωση της ευελιξίας και της ελευθερίας κινήσεων του Αγοραστή.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συνεργασία – Συμμαχία: Στα υλικά στρατηγικής σημασίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προσέγγισης του προμηθευτή τέτοια, ώστε να εξασφαλισθεί η μακροχρόνια συνεργασία με αμοιβαίο όφελος και δυνατότητα συμμετοχής της πηγής προμήθειας στον συνεχή σχεδιασμό των υλικών και υπηρεσιών και στην χρησιμοποίηση των νέων τεχνικών εξελίξεων και καινοτομιών.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ

- Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων.
- Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
- Προσεκτική επιλογή προμηθευτή.
- Ανάλυση κόστους.
- Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

- Μακροπρόθεσμη συμφωνία.
- Λεπτομερής περιγραφή προδιαγραφών.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- Διοικητικό επίπεδο.
- Διατμηματική προσέγγιση.

2.7.5 ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (BOTTLENECK PRODUCTS – STRATEGIC SECURITY ITEMS)

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

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

Γενικά το αντικείμενο της προμήθειας μπορεί μεν να είναι φθηνό αλλά το προμηθευτικό περιβάλλον παρουσιάζει περιορισμούς οι οποίοι δυνατόν να προκαλέσουν δυσάρεστες ή απρόσμενες εκπλήξεις.

ΣΤΟΧΟΙ

- Σύμβαση μακροχρόνιας συμφωνίας.
- Η συμπεριφορά του αγοραστή χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας.
- Απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς.
- Διατήρηση ικανού αποθέματος.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Εξασφάλιση της συνέχειας των προμηθειών – Μείωση προμηθευτικού ρίσκου.
- Υποστήριξη της ευελιξίας προμήθειας μέσω εναλλακτικών προμηθευτών.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ

- Συνεχής προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων.
- Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
- Έρευνα για εναλλακτικά υλικά / πηγές προμήθειας.
- Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.

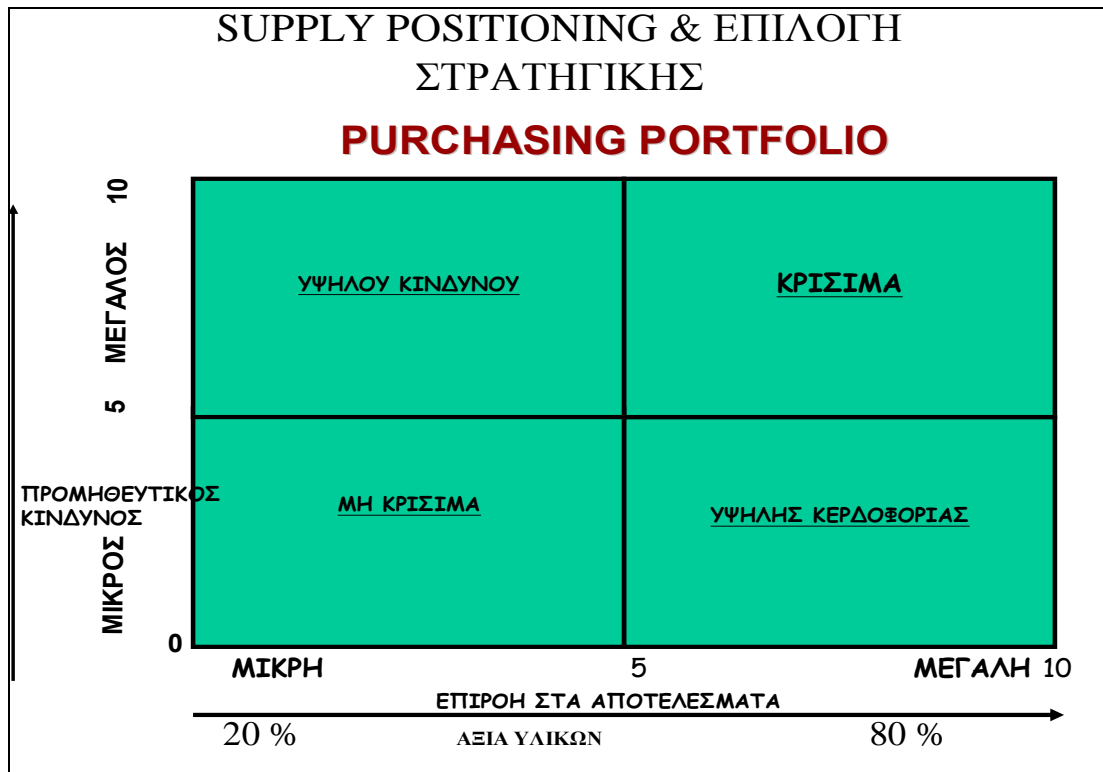
ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμη συμφωνία.
- Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- Τμήμα προμηθειών.
- Διατμηματική προσέγγιση.



ΣΧΗΜΑ II: Supply positioning & επιλογή στρατηγικής

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ

ΕΠΙΡΟΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	<p>ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (LEVERAGE ITEMS TACTICAL PROFIT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Υψηλό Κόστος Υλικού ■ Επαρκής Αριθμός Προμηθευτών 	<p>ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (STRATEGIC ITEMS CRITICAL ITEMS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό Κόστος Υλικού • Μικρός Αριθμός Προμηθευτών
	<p>ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ (NON CRITICAL ITEMS TACTICAL ACQUISITION NORMAL- ROUTINE PRODUCTS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Χαμηλού Κόστους Υλικά ■ Επαρκής Αριθμός Προμηθευτών 	<p>ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (STRATEGIC -BOTTLENECK SECURITY ITEMS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλού Κόστους Υλικά • Μικρός Αριθμός Προμηθευτών
	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	

ΠΙΝΑΚΑΣ I: Τοποθέτηση υλικού



ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙ: Προμηθευτικό χαρτοφυλάκιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

3.1 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Υπάρχουν πολλά είδη προμηθειών. Εμείς αναλύουμε τα παρακάτω δυο είδη:

- 1) Είδη προμηθειών σε σχέση με την χρησιμοποίηση των αγοραζομένων ειδών.
- 2) Είδη προμηθειών σε σχέση με το αγοραζόμενο είδος.

3.1.1 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ

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

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

Οι προμήθειες για μεταπώληση πραγματοποιούνται για εμπορικούς σκοπούς. Οι έμποροι διαπιστώνουν τις ανάγκες των πελατών τους, αγοράζουν σε μια τιμή, προσθέτουν ένα κέρδος και πωλούν στον πελάτη προσφέροντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης. Οι σημερινοί έμποροι μπορεί να είναι οι Διευθυντές Τμημάτων σε πολυκαταστήματα ή μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Κάθε

τμήμα είναι μονάδα κόστους και κέρδους. Οι Διευθυντές θεωρούνται υπεύθυνοι για τα κέρδη και τις ζημιές. Πρέπει να αποφασίζουν τί επιθυμούν οι πελάτες τους και να αγοράζουν ότι ζητείται σε τιμές που επιτρέπουν μεταπώληση με κέρδη.

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

3.1.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ

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

- Υλικά
- Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό
- Υπηρεσίες

ΥΛΙΚΑ

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

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

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

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

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ III: Τύποι Αγοραζομένων Υλικών

Επειδή οι αγορές υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι ανάγκη να εναρμονίζονται χρονικά και ποσοτικά με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση εκδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής, Επιθεώρησης και Μεταφορών που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση εκδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

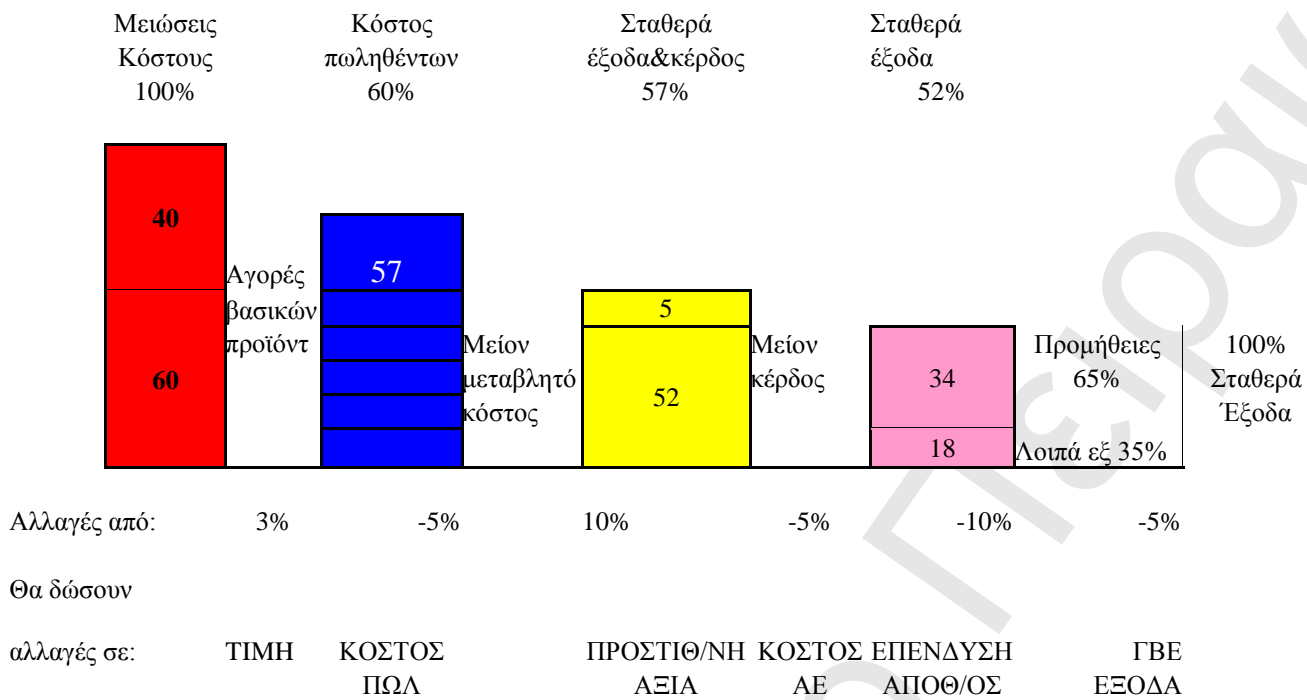
Από την άλλη μεριά, οι αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες.

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

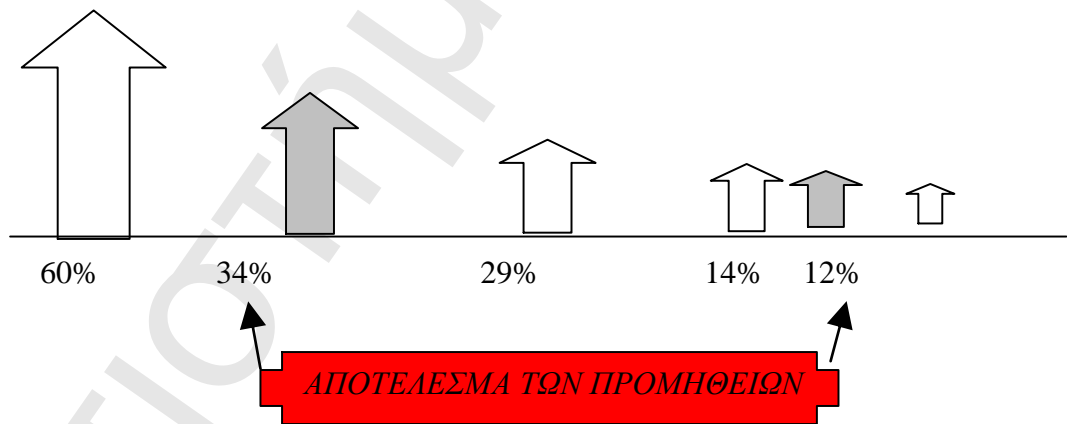
Οι αγορές υπηρεσιών παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες έναντι των άλλων κατηγοριών. Συχνά, η τεχνική περιγραφή της αγοραζόμενης υπηρεσίας είναι δύσκολη εφόσον οι υπηρεσίες είναι "άυλες" και "αναλώνονται" την στιγμή της "παράδοσής τους". Η διαδικασία αγοράς των εξαιρετικά δαπανηρών υπηρεσιών απαιτεί ιδιαίτερη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

3.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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



Με αποτέλεσμα την επίδραση στο κέντρο:



ΣΧΗΜΑ ΙΙΙ: Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης

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

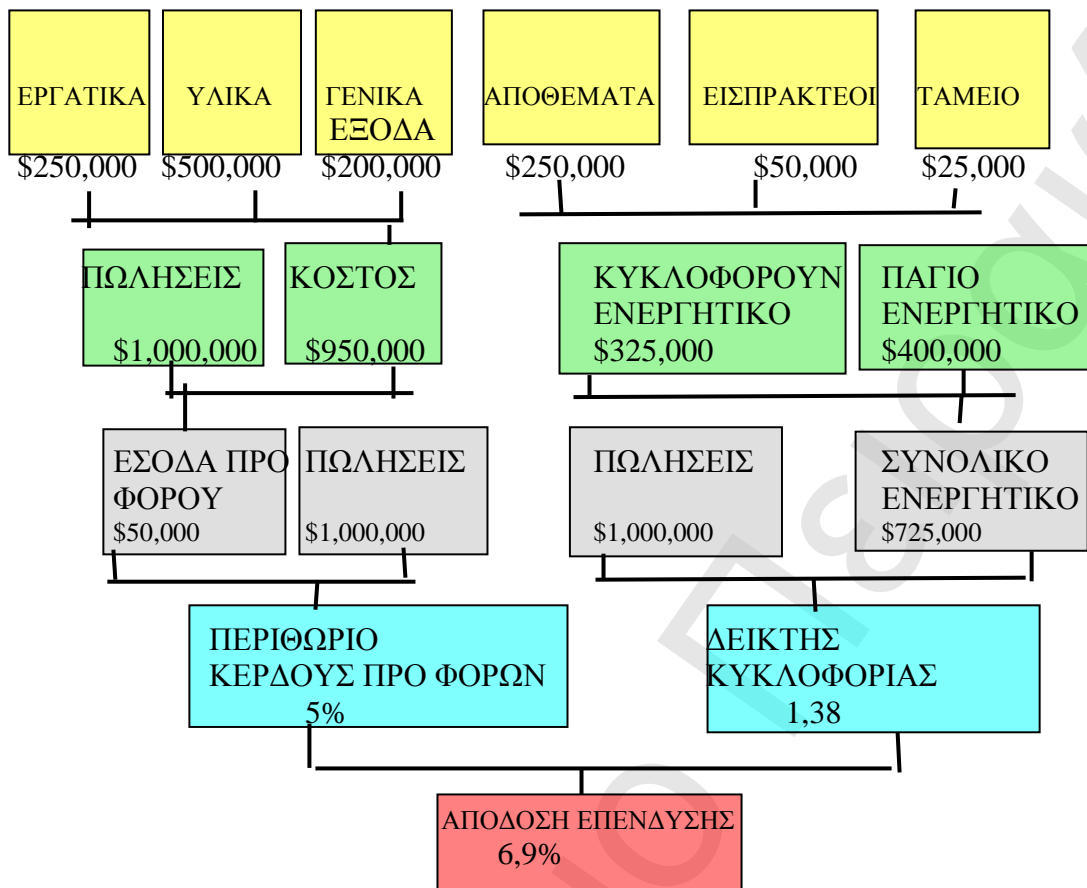
Έστω ότι η εταιρεία X έχει την παρακάτω διάρθρωση του κόστους και των κερδών:

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

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

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

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



ΣΧΗΜΑ IV: Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης

Σημειωτέον ότι:

ROI (απόδοση επένδυσης) = καθαρό κέρδος / σύνολο ενεργητικού

ROI = κλάσμα κυκλοφορίας ενεργητικού * περιθώριο κέρδους

Περιθώριο κέρδους = καθαρό κέρδος / πωλήσεις

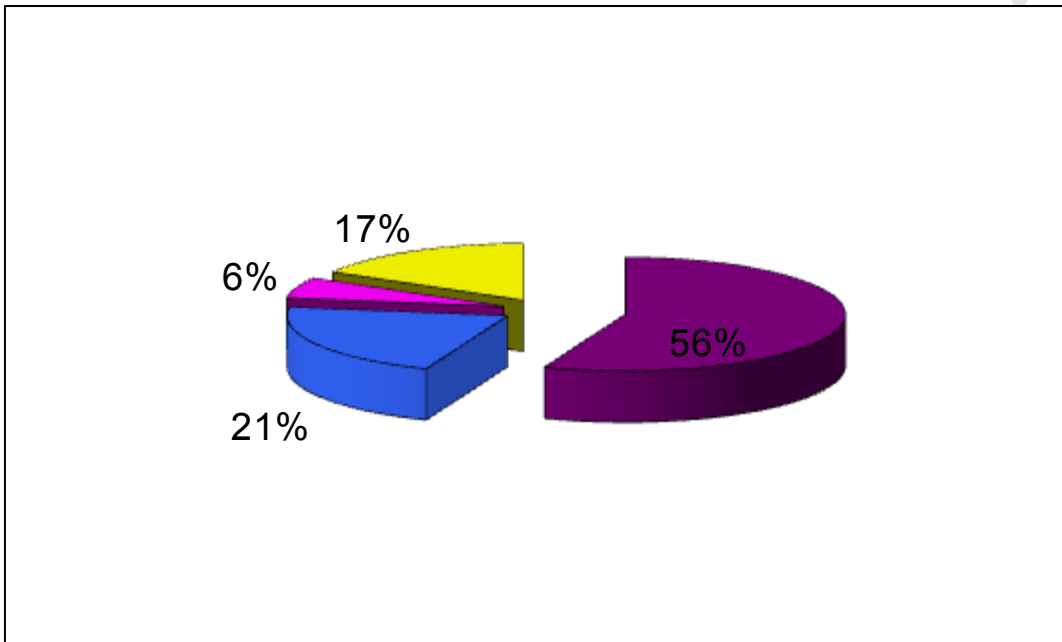
Κυκλοφορούν ενεργητικού = πωλήσεις / σύνολο ενεργητικού

Καθαρό κέρδος = πωλήσεις - κόστος πωληθέντων

Κόστος πωληθέντων = ενεργητικό + υλικά + έμμεσα

Ολικό Ενεργητικό = τρέχον ενεργητικό + πάγιο

Τρέχον ενεργητικό = αποθέματα + προς είσπραξη + ταμείο



Κόστος προϊόντων και προμηθειών 56%

Αμοιβές, μισθοί κτλ 21,4%

Λοιπά έξοδα 16,7%

Καθ έσοδα 5,9%

ΣΧΗΜΑ V: Κατανομή διαφόρων μορφών κόστους

3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας των Προμηθειών, μια ιδιαίτερα παραμελημένη περιοχή είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης των Προμηθευτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, απέτυχαν στο να αναγνωρίσουν την ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης μίας αλυσίδας εφοδιασμού κάτι το οποίο έχει πολλές αρνητικές συνέπειες. Ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν μεγάλες διαφορές σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων μέτρησης. Ορισμένες εταιρίες εφαρμόζουν μηνιαίες ποιοτικές αξιολογήσεις της απόδοσης των προμηθευτών τους, ενώ άλλες αξιολογούν την απόδοση σε σχέση με

αυστηρούς στόχους που θέτονται καθημερινά στους προμηθευτές ή υπολογίζουν το συνολικό κόστος που προκαλείται από την μη ποιοτική συμμόρφωση τους. Υπάρχουν βέβαια και εταιρίες, οι οποίες αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν την απόδοση των προμηθευτών τους.

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα για ποιο λόγο να μετράται η απόδοση των προμηθευτών και ποια η σχέση με την ποιότητα. Το γεγονός που θέτει τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών πολύτιμα σχετίζεται περισσότερο με το πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα δεδομένα από τις μετρήσεις παρά οι μετρήσεις από μόνες τους σαν διαδικασίες. Οι διευθυντές Προμηθειών χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών προκειμένου να προσδιορίσουν:

- Ευκαιρίες βελτίωσης των προμηθευτών:
- Τάσεις απόδοσης: Την επιλογή του καλύτερου προμηθευτή, τόσο για τις απαιτήσεις “ρουτίνας”, όσο και για κρίσιμα υλικά, η οποία θα έχει σημαντικό όφελος για την εταιρεία μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών.
- Ολική αποτελεσματικότητα από τις προσπάθειες βελτίωσης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής παρέχει ευκαιρίες για τον προσδιορισμό της απόδοσης αλλά και των ικανοτήτων των προμηθευτών. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση αυτή αποτελεί κεντρικό σημείο της όλης φιλοσοφίας της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα της πηγής. Σχεδόν το 70% των υπευθύνων των προμηθειών αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις τους ακολουθούν μια διαδικασία βασισμένη στην ποιότητα προκειμένου να αξιολογήσουν τους προμηθευτές τους. Σχεδόν το 80% επισήμως αξιολογεί τους προμηθευτές μέσω επισκέψεων. Οι

επισκέψεις αυτές συνήθως εξετάζουν τις ικανότητες των προμηθευτών, τις μεθόδους ελέγχου και τις συνεχείς ποιοτικές βελτιώσεις.

Το 1990 έρευνες απέδειξαν ότι μόνο το 47% των εταιρειών ακολουθούσαν ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, και ότι μόνο το 36% διατηρούσε συγκεκριμένα ελάχιστα επίπεδα αποδοχής προμηθευτών. Μέχρι το 1997, το 85% των εταιρειών είχαν ένα επίσημο σύστημα, και σχεδόν το 60% διατηρούσε τα ελάχιστα όρια αποδοχής. Οι υπεύθυνοι Προμηθειών αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της μέτρησης και αξιολόγησης μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης, θα πρέπει να αναρωτηθούν που και πότε εμφανίζεται αξιολόγηση της αλυσίδας εφοδιασμού και πως οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα απόδοσης των προμηθευτών.

Μέσα λοιπόν στα πλαίσια του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών λαμβάνονται ορισμένες αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται σε κάποια κριτήρια.

Το πρόβλημα των αποφάσεων σχετικά με την επιλογή των προμηθευτών, περιπλέκεται από διάφορους άλλους παράγοντες. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται μπορεί να ποικίλουν για τις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων και περιπτώσεων. Συχνά δεν υπάρχουν πληροφορίες ή η αξιοπιστία τους είναι αμφισβητήσιμη. Επί προσθέτως, πολλοί συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής προμηθευτών. Σε ορισμένα προϊόντα ή σε κάποια φάση της διαδικασίας της επιλογής ο χρήστης μπορεί να έχει περισσότερες επιρροές, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ο αγοραστής μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο.

Σε πολλές επιχειρήσεις το τμήμα προμηθειών έχει δευτερεύοντα ρόλο στη στήριξη της παραγωγής, στελεχώνεται από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και έχει αποστολή να εξασφαλίζει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η ισχύουσα πρακτική στη σχέση μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της έχει σαν αποτέλεσμα την εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κ.λ.π.) με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς στις εγκαταστάσεις. Το επιχείρημα που επικαλούνται όσοι την χρησιμοποιούν είναι ότι ο περιορισμός του κόστους παραγωγής με τη μείωση του κόστους προμηθειών οδηγεί σε ανάλογη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η σχέση μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή έχει αλλάξει. Πολλές είναι οι εταιρίες οι οποίες βοηθούν τους προμηθευτές τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Είναι γεγονός ότι υπήρχε συχνά αντιπαλότητα στις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Πρόσφατες επιχειρηματικές τάσεις, που συμπεριλαμβάνουν και της συντόμευσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, οδήγησαν σε αύξηση των τεχνολογικών αλλαγών και της αναζήτησης πηγών στο εξωτερικό. Παράλληλα, δόθηκε έμφαση στην βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, καθώς επίσης και στη πιθανότητα της μοναδικής παρά της πολλαπλής επιλογής πηγών. Οι επιπτώσεις από αυτές τις πρόσφατες εξελίξεις είναι ότι η απόφαση σχετικά με την επιλογή προμηθευτή έχει γίνει πάρα πολύ σημαντική. Αν οι αγοραστές είναι λιγότερο πρόθυμοι στο να αλλάξουν τους προμηθευτές τους, τότε η επιλογή ενός ακατάλληλου προμηθευτή είναι περισσότερο επιζήμια από ότι ήταν παλαιότερα. Επιπρόσθετα,

μόλις βρεθεί ένας αποδεκτός προμηθευτής, τότε ο αγοραστής έχει μια ευκαιρία να θεμελιώσει μια μακροπρόθεσμη σχέση που διασφαλίζει στρατηγικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση, προτού αποφασίσει την επιλογή των προμηθευτών για τα είδη που χρειάζεται από τρίτους, είναι χρήσιμο να αξιολογήσει σε πρώτη φάση αν οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν την ικανότητα και προθυμία να καλύψουν τις απαιτήσεις της σε θέματα ποιότητας. Το γεγονός αυτό αποτελεί μέτρο περιορισμού προβλημάτων ποιότητας που δημιουργούν καθυστερήσεις, περιττά έξοδα και δυσκολίες μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος. Η εξασφάλιση των αναγκαίων πληροφοριών μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών από πρώτο χέρι με επίσκεψη στο εργοστάσιο του υποψήφιου προμηθευτή και η αξιολόγηση των εγκαταστάσεων, των διαδικασιών παραγωγής και των μεθόδων διασφάλισης ποιότητας. Επίσης, η εμπειρία της ίδιας της επιχείρησης με ορισμένους προμηθευτές για παρόμοια είδη που χρησιμοποίησε στο παρελθόν. Εξίσου σημαντική είναι η φήμη ενός προμηθευτή με βάση την εμπειρία άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο.

Ωστόσο, οι παραπάνω τρόποι δεν αποτελούν εγγύηση ότι ένας προμηθευτής θα καλύψει αποτελεσματικά τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης. Η πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών είναι συνήθως οι ειδικές έρευνες αξιολόγησης προμηθευτών (SUPPLIER RATING SURVEYS). Αυτό όμως προϋποθέτει ότι η χρησιμοποιούμενη διαδικασία συλλογής στοιχείων είναι αντικειμενική, συστηματική και έγινε από ομάδα με έμπειρο προσωπικό που είχε τη δυνατότητα να αξιολογήσει διαφορετικές λειτουργίες (παραγωγή, συστήματα ελέγχου) και τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Το τελικό αποτέλεσμα της παραπάνω προκαταρκτικής αξιολόγησης είναι ένας κατάλογος προμηθευτών για κάθε είδος (υλικό, εξάρτημα, είδος εξοπλισμού, όργανο ελέγχου, κ.λ.π.) με μια προκαταρκτική διαβάθμιση καταλληλότητας. Αυτή τεκμηριώνεται από το σύνολο των διαθέσιμων πληροφοριών. Η καταλληλότητα ενός είδους αποτελεί και αναγνώριση της καταλληλότητας του προμηθευτή. Ορισμένες φορές συμβαίνει οι πληροφορίες να μην επιτρέπουν την αποδοχή ενός είδους και του αντίστοιχου υποψήφιου προμηθευτή ως κατάλληλου, χωρίς όμως να υπάρχουν και στοιχεία που να δικαιολογούν την απόρριψη του. Στις περιπτώσεις αυτές προσφέρεται η δυνατότητα για δοκιμαστική συνεργασία περιορισμένης διάρκειας, μετά την οποία η διοίκηση καταλήγει σε οριστική απόφαση.

Οι χρησιμοποιούμενοι παράγοντες – εξαρτώνται επίσης και από τον τύπο του προϊόντος, το οποίο λαμβάνεται υπόψη στην απόφαση. Προκειμένου να προσδιοριστεί η συγκριτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών κατά την διαδικασία της αγοράς, η παρακάτω μελέτη κατατάσσει τα βιομηχανικά προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες. Η κατάταξη αυτή έχει βασιστεί στο γεγονός ότι οι αγοραστές θα "ζυγίσουν" αυτά τα χαρακτηριστικά έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την αποδοχή.

Τύπος προϊόντος	Χαρακτηριστικά
Προϊόντα με διαδικαστικά προβλήματα	Τεχνική εξυπηρέτηση Ευκολία χρήσης Παροχή επιμόρφωσης Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία
Προϊόντα με προβλήματα εκτέλεσης	Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία Προηγούμενη εμπειρία Αξιοπιστία στοιχείων Φήμη
Προϊόντα με προβλήματα πολιτικής	Τιμή Φήμη Αξιοπιστία στοιχείων Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία
Προϊόντα παραγγελίας ρουτίνας	Αξιοπιστία διανομής Τιμή Ευελιξία Φήμη Τεχνικές προδιαγραφές

ΠΙΝΑΚΑΣ IV: Τύποι προϊόντων & χαρακτηριστικά τους

Πρόσφατη έρευνα καθόρισε μια σειρά από σημαντικούς παράγοντες για την επιλογή προμηθευτών, με τους οποίους εδραιώνονται σχέσεις συνεργασίας. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται ομαδοποιημένοι στον παρακάτω πίνακα. Όπως φαίνεται, ορισμένα από τα κριτήρια είναι "παραδοσιακοί" παράγοντες που, έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες, αλλά τα υπόλοιπα είναι μακροπρόθεσμα και περισσότερο υποκειμενικά ή κρίσεως.

Παράγοντες	Κριτήρια
Οικονομικά θέματα	Οικονομική απόδοση Οικονομική σταθερότητα
Οργανωτική παιδεία και θέματα στρατηγικής	Αίσθημα εμπιστοσύνης Συμπεριφορά διοίκησης / βλέψεις για το μέλλον Καταλληλότητα στρατηγικής Συμβατότητα της ανώτατης διοίκησης Συμβατότητα έναντι των επιπέδων και των λειτουργιών των εταιριών του αγοραστή και του προμηθευτή. Η οργανωτική διάρθρωση και το προσωπικό του προμηθευτή
Τεχνολογικά θέματα	Προσδιορισμός των τεχνολογικών δεξιοτήτων του διοικητικού και προσωπικού παραγωγής
Βιομηχανοποίηση	Προσδιορισμός των μελλοντικών παραγωγικών δυνατοτήτων. Σχεδιασμός δυνατοτήτων του προμηθευτή. Ταχύτητα ανάπτυξης του προμηθευτή
Άλλοι παράγοντες	Ασφάλεια που παρέχει ο προμηθευτής Πελατειακή βάση προμηθευτή

ΠΙΝΑΚΑΣ V: Παράγοντες εδραίωσης σχέσεων συνεργασίας

Αν συγκρίνει κανείς τα παραδοσιακά συστήματα και αυτά που στηρίζονται στην απόδοση, θα βρει πολλές διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών.

Ακολουθεί συγκριτικός πίνακας:

Στοιχεία μέτρησης του συστήματος	Παραδοσιακά συστήματα	“Performance based systems”
Φιλοσοφία	Ατομική αξιολόγηση και εκτίμηση. Δίνεται βάση στην συναλλαγή	Εκτίμηση μέσα από ομαδική προσέγγιση. Δίνεται βάση στη σχέση και την συνεργασία.
Στρατηγική προώθηση	Καμία	Αντιμετώπιση του Προμηθευτή ως συντελεστή στη συλλογική αποτελεσματικότητα
Συμμετέχοντες	Αγοραστής και πωλητής	Τμήματα Προμηθειών, Παραγωγής, Ποιότητας, Χρήστη, και οι αντιπρόσωποι του πωλητή.
Παράμετροι αξιολόγησης	Συστήματα καθοδηγούμενα από την τιμή. Ποιότητα και διανομή είναι αντικειμενικά μέτρα	Χαμηλότερο συνολικό κόστος. Ποιότητα, διανομή και περιβαλλοντικά θέματα είναι μέτρα.
Επικοινωνία	Από τον αγοραστή προς τον πωλητή.	Από οργανισμό σε οργανισμό. Μέσω ομάδων.
Συχνότητα μηνυμάτων	Σποραδική. Με έμφαση στα αρνητικά.	Συνεχόμενη. Έμφαση στα αρνητικά και τα θετικά.
Στόχοι	Κανένας συγκεκριμένος σκοπός.	Στόχοι βελτίωσης μέσω επικοινωνίας και συμφωνίας και των δυο μερών.

ΠΙΝΑΚΑΣ VI: Σύγκριση συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών

3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η μεθοδολογία της Αξιολόγησης των Προμηθευτών ορίζεται ως:

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

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

- Ταξινόμηση Εφοδιαστικών Απαιτήσεων (Supply Positioning).
- Προσδιορισμό Κριτηρίων.
- Επισήμανση Δυνητικών Προμηθευτών.
- Προεπιλογή Προμηθευτών.
- Έρευνα για επί πλέον πληροφορίες.
- Συντελεστές Βαρύτητας Κριτηρίων.
- Καθορισμό Ομάδας Αξιολόγησης.
- Σύνταξη και αποστολή Ερωτηματολογίου – Επεξεργασία.
- Βαθμολογία Δυνητικών Προμηθευτών.
- Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT.
- Συνεργασία – Συζήτηση με Προμηθευτές.

- Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών.
- Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών.

3.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΓΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΜΟΙΒΑΙΟ ΟΦΕΛΟΣ

- Σύγχρονες σχέσεις Αγοραστών – προμηθευτών.
- Οι κώδικες ηθικής (τα ETHICS). Οι τακτικές και τα πρότυπα τους.
- Πολιτικές που περιέχουν πρακτικές ηθικής.
- Τρόποι συμπεριφοράς προς αποφυγήν.
- Τακτικές αντιμετώπισης κινδύνων.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι η ύπαρξη καλής πελατείας εξασφαλίζει την βιωσιμότητα και τα κέρδη τους. Σήμερα όμως έχουν αντιληφθεί ότι και η σωστή διαχείριση των πηγών προμήθειας είναι απαραίτητα. Έτσι αναπτύχθηκε ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο που ασχολείται με τις σχέσεις των προμηθευτών, τις τακτικές αντιμετώπισης τους, τους κώδικες ηθικής και τα πρότυπα συμπεριφοράς. Οι αγοραστές έχουν ηθικές δεσμεύσεις προς:

- Τους συναδέλφους υπαλλήλους γενικά.
- Τους συναδέλφους του τμήματος Προμηθειών.
- Τους Προμηθευτές.

ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Έγγραφες πολιτικές ηθικής.
- Πρότυπα κανόνες ηθικής.
- Εκπαίδευση – επιμόρφωση σε θέματα ηθικής.
- Εναλλαγές καθηκόντων αγοραστών.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στους χειρισμούς των αγοραστών.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ

- Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών δεν πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις που δημιουργούν σύγκρουση καθηκόντων (conflict of interest) και έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της αίσθησης της προσωπικής υποχρέωσης.
- Οι αγοραστές οφείλουν να χειρίζονται όλες τις υποθέσεις, να αντιμετωπίζουν όλους τους προμηθευτές με αίσθημα δικαίου, χωρίς προκατάληψη.
- Οι αγοραστές πρέπει να αντιλαμβάνονται τον προμηθευτή ως εκπρόσωπο μιας εταιρείας που λειτουργεί με τους ίδιους κανόνες όπως η δική τους και να ενστερνίζονται στην θεωρία "win – win" δηλ. συμφωνίες επικερδείς και για τα δύο μέρη.
- Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών οφείλει να προστατεύει την επιχείρηση του από κακόβουλες πράξεις και να μη κοινοποιεί εμπιστευτικές πληροφορίες.
- Οι αγοραστές δεν πρέπει να εκμεταλλεύονται τις σχέσεις προμηθευτή και επιχείρησης προς ίδιο όφελος.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- Σε όλες σας τις ενέργειες θα πρέπει να θεωρείται ότι πάνω απ' όλα βρίσκεται το συμφέρον της επιχείρησης.
- Να εξαντλείται κάθε δυνατότητα για αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας ορθόδοξα μέσα και τακτικές.
- Επιτρέπεται σε όλους τους υποψήφιους προμηθευτές που δείχνουν ενδιαφέρον, να υποβάλλουν προσφορές και προτάσεις συνεργασίας.
- Να σέβεστε τις οποιεσδήποτε υποχρεώσεις αναλαμβάνονται έναντι των προμηθευτών, μέσα στα όρια ηθικής και δικαίου και να απαιτείται να είναι οι άλλοι (προμηθευτές) συνεπείς με τις δικές τους υποχρεώσεις.
- Να δέχεστε τις υποδείξεις των άλλων (συναδέλφων – προμηθευτών κ.λ.π.) και να οδηγείστε από αυτές χωρίς να χάνετε την αυτοτέλεια σας, την αξιοπρέπεια σας και τον βαθμό ευθύνης που έχετε.
- Να προσφέρεται η συνδρομή σας στη δημιουργία κανόνων και κλίματος ηθικής και τιμιότητας και να καταγγέλλεται κάθε ανορθόδοξη συμπεριφορά και ανήθικους χειρισμούς από τους προμηθευτές.
- Να εκτελούνται πάντοτε τα καθήκοντα μέσα στα πλαίσια των ισχυόντων κανονισμών και διαδικασιών ώστε να διασφαλίζεται ότι όλες σας οι ενέργειες είναι υπεράνω κάθε υποψίας και μομφής.
- Σε όλες τις αποφάσεις να χρησιμοποιείται ο κοινός νους και κρίση.

ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΝ

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

3.6 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών λαμβάνονται υπόψη:

- Το πλήθος των κριτηρίων αξιολόγησης.
- Γενικά χαρακτηριστικά προμηθευτών προς εξέταση.
- Τα κριτήρια προς επιλογή σε σχέση με το είδος των εφοδιαστικών αναγκών
Η βιβλιογραφία αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επειδή όμως ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας των συστημάτων αξιολόγησης και απαιτεί σημαντικούς χρόνους για την ολοκλήρωσή τους, διάφορες εμπειρικές εργασίες οδήγησαν στην μείωση τους σε 23.

Είναι απόλυτα κατανοητό ότι η επιλογή των κριτηρίων εξαρτάται από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον. Όμως, όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τα εξής βασικά κλειδιά – περιοχές των στόχων επίτευξης για:

3.6.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Κριτήρια Αξιολόγησης της Ποιότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των

Υποψήφιων Προμηθευτών:

- 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 ποιότητας.
- Ύπαρξη ειδικών συμβούλων.
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης.

3.6.2 ΤΙΜΗ

Κριτήρια Αξιολόγησης της Τιμής των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψηφίων

Προμηθευτών:

- Δυνατότητα Ανάλυσης Αξίας.
- Όροι πληρωμής.
- Όροι παράδοσης.
- Προσφερόμενες εκπτώσεις.
- Δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους.
- Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμής.

3.6.3 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ

Κριτήρια Αξιολόγησης της Διαθεσιμότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψηφίων Προμηθευτών

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

1. Οικονομική σταθερότητα
2. Βαθμός συμμετοχής αγοραζομένων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών
3. Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των α' υλών τους

Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος – κατηγορία πελατών τους

- Έλεγχος δυναμικότητας.
- Χρήση υπεργολάβων – Δυναμικότητα.
- Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος.
- Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές.
- Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου.
- Μέγεθος ορίζοντα 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 (Σχέσεις με κλάδο – Συνδικαλισμός – Συμμετοχή σε απεργίες).
- Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων (logistics arrangement).

3.6.4 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Το υπό εξέταση κριτήριο θεωρείται αναγκαίο στην περίπτωση νέων προϊόντων ή προϊόντων που παρουσιάζουν συχνές αλλαγές ή χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και απαιτούν ευέλικτες τακτικές εκ μέρους των προμηθευτών.

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

Όπως έχει αναφερθεί, μέσα από εμπειρικές μελέτες έχουν ξεχωρίσει και ομαδοποιηθεί 23 κριτήρια, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως κατά την διαδικασία ανάπτυξης των συστημάτων επιλογής προμηθευτών. Πιο κάτω αναφέρονται τα κριτήρια αυτά:

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών.
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής.
4. Η ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα

- προγράμματα διανομής.
5. Η γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή.
 6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας.
 7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και η δυναμικότητα του.
 8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή.
 9. Η τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και η ύπαρξη τμήματος Ερευνάς και Ανάπτυξης.
 10. Η διοίκηση και η οργάνωση του κάθε προμηθευτή.
 11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρεία.
 12. Το σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή.
 13. Ο λειτουργικός έλεγχος κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων.
 14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του.
 15. Οι σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή.
 16. Η συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή απέναντι στον εταιρεία.
 17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από την συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή.
 18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή.
 19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.
 20. Η εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής.
 21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος.

22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών.

23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

3.7 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

3.7.1 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Η παράδοση μέσα στον προσυμφωνημένο χρόνο είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχούς λειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο, η μέτρηση της απόδοσης της αληθινής παράδοσης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Στις περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν δεδομένα που έχουν προκύψει από επεξεργασία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, συγκρίνουν την ημερομηνία που θα έπρεπε να παραδοθεί η παραγγελία με την ημερομηνία που τελικά πραγματοποίησαν την παραλαβή.

Η ακεραιότητα των στοιχείων μπορεί να αποδειχθεί επίπονη διαδικασία. Όταν οι ημερομηνίες παράδοσης παραμένουν σταθερές ο προμηθευτής δέχεται με περισσότερη ευκολία την κρίση της εταιρείας για την απόδοση του. Ένα φορτίο που παραδίδεται πριν την προκαθορισμένη ημερομηνία θα καταγραφεί ως πρόωρο και είναι πιθανό να μην γίνει δεκτό. Ο προμηθευτής θα τιμωρηθεί στην αξιολόγηση της παράδοσης αφού δεν πραγματοποίησε αυτό που του είχε ζητηθεί. Αν οι

προκαθορισμένες ημερομηνίες δεν αποθηκεύονται, ασφαλώς τότε η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χάνει την αξιοπιστία της. Αν λανθασμένα δεδομένα χρησιμοποιηθούν σε βάρος κάποιου προμηθευτή θα οδηγήσουν σε επιδείνωση των σχέσεων του με την εταιρεία.

Ποια είναι η αρμόζουσα ημερομηνία παράδοσης με βάση την οποία θα αξιολογηθεί ο προμηθευτής;

Κάποιοι χρησιμοποιούν τις ημερομηνίες παράδοσης που υπόσχονται οι προμηθευτές ενώ άλλοι τις ημερομηνίες που ζητά ο αγοραστής. Με τον πρώτο τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα ότι η ημερομηνία θα τηρηθεί (αυξημένη προβλεψιμότητα) αλλά οι ανάγκες του αγοραστή μπορεί να μην ικανοποιούνται. Οι ζητούμενες από τον αγοραστή ημερομηνίες παράδοσης μπορεί να αλλάζουν όταν αλλάζουν και τα σχέδια της επιχείρησης, αλλά η χρησιμοποίησή τους παρέχει μια πιο σαφή εικόνα της προσαρμοστικότητας των προμηθευτών ώστε να ανταποκριθούν στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών.

Μία απαραίτητη διευκρίνιση που πρέπει να γίνει για να εγκατασταθεί η αξιολόγηση της παράδοσης, είναι το τι αποτελεί την έννοια «στην ώρα».

Ποια είναι τα αποδεκτά περιθώρια από την επιχείρηση;

Για οργανισμούς με πολλές παραδόσεις και ανελαστικό πρόγραμμα, το περιθώριο μπορεί να είναι ακόμη και 30 λεπτά. Άλλα περιθώρια μπορεί να είναι η συγκεκριμένη ημερομηνία συν – πλην μία ημέρα, μέχρι και πέντε ημέρες νωρίτερα αλλά όχι αργότερα, μέσα στην εβδομάδα κ.λ.π.

Μόλις οι προσδοκίες για την παράδοση και το περιθώριο του «εντός χρόνου» έχουν καθοριστεί σαφώς, η απόδοση της παράδοσης μπορεί να υπολογιστεί σαν μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος. Η πραγματική ημερομηνία παράδοσης συγκρίνεται με το περιθώριο της «εντός χρόνου» παράδοσης. Είτε η παραγγελία παραδόθηκε μέσα στο περιθώριο, είτε όχι, η Απόδοση της παράδοσης υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ} = (\text{ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ "ΕΝΤΟΣ ΧΡΟΝΟΥ"} / \text{ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ}) * 100 = \% \text{"ΕΝΤΟΣ ΧΡΟΝΟΥ"}$$

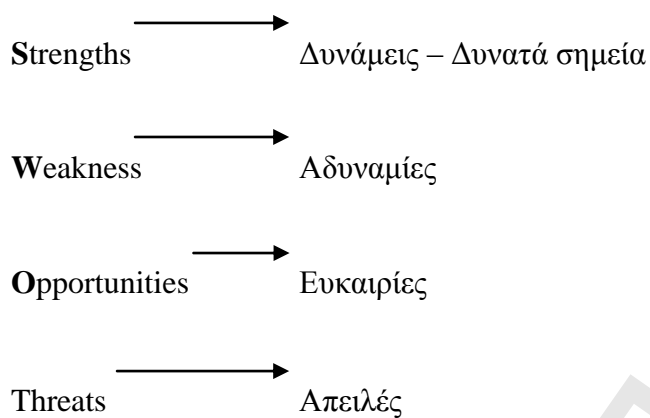
3.7.2 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι περισσότεροι οργανισμοί μετρούν την ποιότητα των εισερχομένων υλικών, καταγράφουν τον προμηθευτή, τον αριθμό της εντολής αγοράς, τον αριθμό των τεμαχίων και τον αριθμό της παρτίδας κάποιου εισερχόμενου αντικειμένου και το αν πέρασε με επιτυχία ή όχι τους ελέγχους ποιότητας. Αθροίζουν τον αριθμό των παρτίδων που απορρίφθηκαν από κάθε προμηθευτή και τον συγκρίνουν με τον συνολικό αριθμό των παρτίδων που παρέλαβαν, δημιουργώντας μία ποσόστωση, που καλείται «δείκτης απόρριψης». Επιπλέον έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν το τμήμα αγορών όταν παρουσιάζεται πρόβλημα με την απόδοση ενός προμηθευτή. Ωστόσο είναι πολύ πιθανόν να γίνει κάποιο λάθος με τους αριθμούς που καταγράφονται και να οδηγηθούμε σε λανθασμένα αποτελέσματα.

Ο έλεγχος των εισερχόμενων υλικών δεν παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης ενός προμηθευτή σε σχέση με την ποιότητα. Αφανή ελαττώματα, αποτυχία μιας παρτίδας ή τυχαίες αστοχίες μπορεί να μην αποκαλυφθούν μέχρι το προϊόν να βρίσκεται μέσα στην παραγωγική διαδικασία ή ακόμη και στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Ορισμένα προγράμματα Η/Υ, όπως οι ανώτερες εκδόσεις του MRP II, έχουν την ικανότητα να συσσωρεύουν τα λάθη που αποδίδονται στον προμηθευτή μέσα από τη διαδικασία παραγωγής και να ενημερώνουν τα τμήματα αγορών και ποιότητας. Μέχρις ότου επιτευχθεί μια τέτοια ολοκληρωμένη αναφορά ποιοτικής αστοχίας, που να συμπεριλαμβάνει τις επιστροφές από τους τελικούς πελάτες και τα παράπονά τους, η εικόνα της προσφερόμενης από τους προμηθευτές ποιότητας είναι ελλιπής και πιθανόν παραμορφωμένη.

Η ποιότητα του προμηθευτή πρέπει να κρίνεται από τη συνολική απόδοση σε όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η καλή ποιότητα έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοχή του προϊόντος από τον πελάτη με τις ελάχιστες επενδύσεις από τον παραγωγό για να εξασφαλίσει αυτήν τη ποιότητα. Είναι πολύ λίγο το καλό για έναν οργανισμό αν τα αγοραζόμενα υλικά περάσουν με επιτυχία τον έλεγχο των εισερχομένων υλικών και τα αφανή ελαττώματα να παρουσιαστούν στο τελικό προϊόν στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία που να εντοπίζει τα ελαττώματα που έχουν και προέρχονται από τον προμηθευτή καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία και να αναφέρει αυτές τις πληροφορίες στο τμήμα αγορών, έτσι ώστε να παίρνονται διορθωτικές κινήσεις από τους προμηθευτές.

Η ανάλυση SWOT στην διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών.



Η ανάλυση SWOT είναι η διαδικασία εξέτασης και σύγκρισης των δυνατών σημείων (Strengths) και των αδυναμιών (Weaknesses) που χαρακτηρίζουν τους προμηθευτές αλλά και την εταιρεία μας και ο προσδιορισμός των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών – κινδύνων (Threats) που παρουσιάζονται από τις διάφορες συνεργασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ

ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η εταιρεία ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε. (ΔΙΘ Α.Ε.) διαχειρίζεται μερικές από τις πιο διάσημες θαλαμηγούς του κόσμου. Παρέχει στους ιδιοκτήτες τους τις πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης, με μια πλήρη γκάμα ειδικών, συμπεριλαμβανομένων Πλοιάρχων, Ναυπηγών, Μηχανικών, Σχεδιαστών, Συμβούλων και Λογιστών. Προσφέρει αδιάλειπτες υπηρεσίες σε οποιοδήποτε θέμα προκύπτει της διαχείρισης ενός megayacht.

Η ΔΙΘ Α.Ε. εξειδικεύεται στην λειτουργία και διαχείριση ενός στόλου αποτελούμενου πάνω από 30 megayachts με διαστάσεις που κυμαίνονται μεταξύ 35 και 150m. Επίσης, προσφέρει τις εξαιρετικές υπηρεσίες της προς ικανοποίηση των ιδιοκτητών για πάνω από 33 χρόνια. Η άριστη διαχείριση των yacht οφείλετε στην αμέριστη προσοχή που δίνετε σε όλες τις πτυχές που αφορούν την διαχείρισή τους, όπως είναι θέματα που αφορούν τα πληρώματά τους καθώς και την καλή και ασφαλή λειτουργία τους. Συνδυάζοντας την οργάνωση μιας ακτοπλοϊκής εταιρείας με την παροχή

πρωτοπόρων υπηρεσιών στους πελάτες της έχει εξασφαλίσει για τους ιδιοκτήτες των yachts την διατήρηση της αξίας των περιουσιακών τους στοιχείων.

Επιπλέον, έχει αναλάβει να οργανώσει κάθε πτυχή που αφορά την λειτουργία και συντήρηση ενός yacht, ώστε αυτό να βρίσκεται σε ετοιμότητα να ταξιδέψει ανά πάσα στιγμή του ζητηθεί από τον ιδιοκτήτη του. Προσφέρει εικοσιτετράωρη υποστήριξη και μπορεί να διαχειριστεί θέματα που αφορούν logistics, ναυτολόγησης πληρωμάτων, συντήρησης ή μετασκευών των yacht, αναβάθμισης ηλεκτρονικών συστημάτων, ελλειμνισμού, τροφοδοσίας, ασφαλειών, καθώς επίσης και τις ταξιδιωτικές ρυθμίσεις για τους ιδιοκτήτες και τους καλεσμένους τους. Άλλωστε, φιλοδοξία της εταιρεία είναι να προσφέρει μεγάλη αξιοπιστία και διαθεσιμότητα των yachts που βρίσκονται κάτω από την διαχείρισή της.

4.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Κάτω από την επίβλεψη και τις οδηγίες των αρχικαπετάνιων, οι κατά τόπους αντιπρόσωποι προσφέρουν υλικοτεχνική υποστήριξη σε όλο το εύρος της Μεσογείου. Σε συνεργασία με κατάλληλους τεχνικούς, τοπικούς πράκτορες και κατά τόπους προμηθευτές, εξασφαλίζετε 100% διαθεσιμότητα των yachts όπου και όποτε ζητηθεί από τους ιδιοκτήτες τους.

4.1.3 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Το τεχνικό τμήμα της εταιρείας χειρίζεται όλες τις εργασίες συντήρησης και επισκευής τόσο των ιδιωτικών όσο και των εμπορικών σκαφών του στόλου της. Η αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων συντήρησης και ο προσεκτικός προγραμματισμός των έργων έχει ως αποτέλεσμα το μειωμένο λειτουργικό κόστος των επισκευών και την έγκαιρη παράδοση. Αυτό είναι το σήμα κατατεθέν του τεχνικού τμήματος της εταιρείας και εξασφαλίζει την αξιόπιστη και ασφαλή λειτουργία του στόλου των σκαφών της.

4.1.4 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ / ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗΣ ΣΚΑΦΩΝ

Το δίκτυο της εταιρείας, με την συνεργασία των κατά τόπους πρακτόρων, εκτελωνιστών και του προσωπικού του τμήματος προμηθειών, παρέχει πλήρη υλικοτεχνική υποστήριξη για το σύνολο του στόλου που διαχειρίζεται σε όλη την λεκάνη της Μεσογείου.

Οι πλοίαρχοι μπορούν να βασίζονται σε αξιόπιστους και έμπειρους τοπικούς πράκτορες για να τους βοηθήσουν με υπηρεσίες όπως η διαθεσιμότητα του αγκυροβολίου, τις διατυπώσεις άφιξης, τον επαναπατρισμό του πληρώματος, την προμήθεια καυσίμων, τον ανεφοδιασμό, την μεταφορά στο αεροδρόμιο και τις τοπικές ξεναγήσεις. Η τιμολόγηση των εξόδων διέπεται από πλήρη διαφάνεια και χρεώνονται μέσω των γραφείων διοίκησης της εταιρείας ώστε να ελαφρυνθεί ο

φόρτος εργασίας του καπετάνιου και να παρουσιαστούν στους ιδιοκτήτες οι δαπάνες με κατανοητό τρόπο.

4.1.5 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Για τον ανεφοδιασμό του στόλου που διαχειρίζεται η εταιρεία χρησιμοποιεί τεχνικές οικονομίας κλίμακος, ώστε να διασφαλίσει τις καλύτερες τιμές και χρόνους παράδοσης για τα παραγγελθέντα προϊόντα και τις παρασχεθέντες υπηρεσίες.

4.1.6 ISM / ISPS

Το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας πάνω σε ασφαλιστικά θέματα, σε συνεργασία με τους κατάλληλους τεχνικούς, μπορεί να καλύψει όλο το φάσμα των απαιτήσεων ασφαλείας για πλοία όλων των μεγεθών.

Η μέθοδος με την οποία διαχειρίζεται η εταιρεία τα yachts, επιτρέπει στους πλοιάρχους να περνούν περισσότερο χρόνο με τα θέματα του σκάφους και λιγότερο χρόνο με τη γραφική εργασία που έχει γίνει πλέον τόσο πολύ μέρος του σύγχρονου Yachting. Η εταιρεία αναλαμβάνει το πλήρες πρόγραμμα συντήρησης, καθώς και την διαχείριση των χιλιάδων εγγράφων που απαιτούνται για τη συμμόρφωση στα πρότυπα της SOLAS και του ISM / ISPS κώδικα.

4.1.7 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ

Με πάνω από 400 πλήρους απασχόλησης Πλοιάρχους, Αξιωματικούς, μηχανικούς, διευθυντές ξενοδοχείων και πλήρωμα, η εταιρεία διατηρεί μια εκτεταμένη βάση δεδομένων των υποψηφίων για όλα τα τμήματα. Τα πληρώματα που στελεχώνουν τον στόλο της εταιρείας υποβάλλονται σε συνεχή εκπαίδευση πριν και κατά την διάρκεια της ναυτολόγησής τους.

4.2 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών στελεχώνεται από τέσσερα άτομα, ένα εκ των οποίων είναι για τις εξωτερικές δουλειές και τα υπόλοιπα τρία ευρίσκονται πάντα στο γραφείο για την διεκπεραίωση των διαδικασιών.

4.2.1 ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Στην εταιρεία υπάρχει έγγραφη διαδικασία προμηθειών όσον αφορά τις εγκρίσεις, δηλ. από ποιον εγκρίνονται ανάλογα με το ποσό της προμήθειας αγοράς ή εργασίας.

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των ενδοεταιρικών διαδικασιών προμηθειών:

A. Για μικρές αγορές αναλωσίμων και προμηθειών έως 300,00 € ανά αγορά / συντήρηση μπορεί να γίνει από την θαλαμηγό με μετρητά χωρίς να χρειάζεται να γίνει αίτημα ή προσφορά για τις κοινές τιμές. Σε τέτοιες περιπτώσεις χρειάζεται μια απλή απόδειξη και θα πιστωθεί το ταμείο του σκάφους.

B. Εργασίες και προμήθειες με ένα εκτιμώμενο κόστος 301,00 € έως 2.000,00 € πρέπει να ακολουθούνται με τουλάχιστον δυο προσφορές από το τμήμα προμηθειών. Ο υπεύθυνος από το αρμόδιο τμήμα (Deck, Technical, Hotel) θα εγκρίνει, με υπογραφή, μετά από την συμβουλή του πλοιάρχου / Α' μηχανικού.

Γ. Εργασίες και προμήθειες με ένα εκτιμώμενο κόστος 2.001,00 € έως 15.000,00 € πρέπει να ακολουθούνται με τουλάχιστον τρεις προσφορές από το τμήμα προμηθειών. Ο διευθυντής του αρμόδιου τμήματος (Deck, Technical, Hotel) θα εγκρίνει, με υπογραφή, μετά από τη συμβουλή του πλοιάρχου / Α' μηχανικού.

Δ. Εργασίες και προμήθειες με ένα εκτιμώμενο κόστος 15.001,00 € έως 50.000,00 € πρέπει να ακολουθούνται από τουλάχιστον δυο κλειστές προσφορές και να αποστέλλονται στον οικονομικό διευθυντή.

Ε. Εργασίες και προμήθειες με ένα εκτιμώμενο κόστος πάνω από 50.001,00 € πρέπει να ακολουθούνται από τουλάχιστον τρεις κλειστές προσφορές και να αποστέλλονται στον οικονομικό διευθυντή.

Όταν υπάρχει δυσκολία στο να βρούμε δεύτερη ή τρίτη προσφορά, ή επειδή θέλουμε μια συγκεκριμένη μάρκα και μοντέλο, ή επειδή ο κατασκευαστής έχει μόνο έναν αντιπρόσωπο στην Ελλάδα, ένα σημείωμα θα συνοδεύει την μοναδική προσφορά που θα εξηγεί τον λόγο μη ύπαρξης άλλων προσφορών.

Όταν επιλέγεται ένας προμηθευτής / εργολάβος πρέπει να δίνετε μεγάλη προσοχή στα πλεονεκτήματα κάθε όρου της ποιότητας, τιμής, αξιοπιστίας και πίστωσης.

Οι προδιαγραφές μιας εργασίας ή ενός αντικειμένου που προμηθευόμαστε πρέπει να έχει τις ίδιες προδιαγραφές και χρόνους παράδοσης που έχουμε ορίσει εμείς.

Οι κλειστές προσφορές πρέπει να αποστέλλονται σε σφραγισμένο φάκελο υπογεγραμμένο από τον προμηθευτή / εργολάβο και ο φάκελος πρέπει να περιλαμβάνει και τις προδιαγραφές υπογεγραμμένες από τον προμηθευτή / εργολάβο.

Οι σφραγισμένες προσφορές θα ανοίγονται από μια επιτροπή αποτελούμενη από:

- τον διευθυντή του αρμόδιου τμήματος της εργασίας / προμήθειας,
- τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών,
- τον καπετάνιο ή τον Α' μηχανικό του σκάφους,
- και ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου.

Οι προσφορές με διαφορετικές προδιαγραφές και όρους ή που προσήλθαν εκτός τελικής ημερομηνίας παραλαβής ή δεν ήταν σωστά σφραγισμένες, θα απορρίπτονται.

Μετά την απόφαση της επιτροπής με ποιον προμηθευτή / εργολάβο θα συνεργαστεί, θα ζητηθεί από το τμήμα προμηθειών να κάνει την ανάθεση ή το συμβόλαιο.

Η επικύρωση της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας, όπως ορίστηκαν οι προδιαγραφές και η ποιότητα των προμηθειών, θα γίνεται από το καπετάνιο ή τον Α' μηχανικό της θαλαμηγού υπογράφοντας τα τιμολόγια.

4.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η διαδικασία προμηθειών ακολουθεί σχεδόν πάντοτε τα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1^ο: Δημιουργείτε η ζήτηση από τη θαλαμηγό σε μορφή αίτησης. Η κάθε θαλαμηγός έχει τρία τμήματα, το Engine (Μηχανή), το Deck (Κατάστρωμα) και το Hotel (Ξενοδοχειακό). Η κάθε αίτηση δημιουργείτε από τον υπεύθυνο του αντίστοιχου τμήματος της θαλαμηγού και της δίνεται ένας αύξοντας αριθμός. Έπειτα, περνάει από τον καπετάνιο ο οποίος την εγκρίνει και στην συνέχεια στέλνετε με Fax ή με e-mail στην εταιρεία μας.

Βήμα 2^ο: Έρχεται η αίτηση από τη θαλαμηγό στο γραφείο και λαμβάνεται από το αντίστοιχο τμήμα. Και το γραφείο έχει τα αντίστοιχα τμήματα Engine, Deck & Hotel και οι υπάλληλοι των αντίστοιχων τμημάτων έχουν χωρίσει και αναλάβει ο καθένας τους τις θαλαμηγούς. Ο υπεύθυνος της θαλαμηγού που έστειλε την αίτηση, την λαμβάνει, την απορρίπτει ή την εγκρίνει, και εφόσον την εγκρίνει την καταγράφει στο

αρχείο του, την χαρακτηρίζει με ένα Budget Code, και την στέλνει στο τμήμα προμηθειών.

Βήμα 3^ο: Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών λαμβάνει την αίτηση, και την δίνει για να πάρει έναν αύξων αριθμό πρωτοκόλλου και ταυτόχρονα αποφασίζει ποιος από τους υπαλλήλους του τμήματός του θα ασχοληθεί με την αίτηση. Ταυτόχρονα, σημειώνει πάνω στην αίτηση ποιοι μπορεί να είναι οι υποψήφιοι προμηθευτές εάν δεν έχει προταθεί από τους υπεύθυνους των προηγούμενων βημάτων.

Βήμα 4^ο: Ο υπάλληλος του τμήματος προμηθειών που έχει αναλάβει την συγκεκριμένη αίτηση, ανοίγει έναν φάκελο με τον αύξων αριθμό πρωτοκόλλου και στέλνει Fax ή e-mail στους προτεινόμενους προμηθευτές ζήτηση προσφοράς. Μόλις λάβει τις προσφορές από όσους έχει στείλει ζήτηση, φτιάχνει έναν πίνακα σύγκρισης των προσφορών και πηγαίνει τον φάκελο στον αντίστοιχο υπεύθυνο του βήματος 2 για έγκριση.

Βήμα 5^ο: Ο υπεύθυνος του αντίστοιχου τμήματος ελέγχει τις προσφορές και εγκρίνει μία από όλες και την στέλνει πίσω στον υπεύθυνο που έχει αναλάβει την αίτηση από το τμήμα προμηθειών του βήματος 4.

Βήμα 6^ο: Ο υπάλληλος του τμήματος προμηθειών που έχει αναλάβει την συγκεκριμένη αίτηση, εφόσον έχει την αντίστοιχη έγκριση βάση των διαδικασιών της εταιρείας, στέλνει την ανάθεση στον προμηθευτή που του έχει εγκριθεί η προσφορά. Επιπλέον, ενημερώνει με Fax ή e-mail τον αντίστοιχο υπεύθυνο από τη θαλαμηγό που έκανε την ζήτηση στο 1ο βήμα και το λογιστήριο.

Βήμα 7^ο: Ο υπάλληλος του τμήματος προμηθειών που έχει αναλάβει την συγκεκριμένη αίτηση, παρακολουθεί για την εξέλιξη παράδοσης των υλικών /εργασιών στη θαλαμηγό και μόλις παραδοθούν / ολοκληρωθούν μπορεί να κλείσει την υπόθεση και να καταχωρήσει τον φάκελο στο αρχείο του τμήματος προμηθειών.

4.2.3 ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Σε οποιαδήποτε εταιρεία πάντα υπάρχουν και οι έκτατες περιπτώσεις. Κυρίως στις ναυτιλιακές εταιρείες όπου το σκάφος μπορεί να πάθει κάτι εν πλω οπότε πρέπει να επιδιορθωθεί αμέσως ή να αράξει στο πιο κοντινό λιμάνι και να κάνει τις απαραίτητες εργασίες ή να του σταλούν τα απαραίτητα υλικά. Σε αυτές τις έκτατες περιπτώσεις παρακάμπτουμε τις διαδικασίες και μέσω τηλεφώνου γίνονται οι παραγγελίες.

Ο καπετάνιος ή Α' μηχανικός ενημερώνει τον αρμόδιο του γραφείου, ο οποίος κανονίζει τηλεφωνικώς να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες πάντα σε συνεργασία με το τμήμα προμηθειών. Και τα τιμολόγια που θα εκδοθούν για αυτήν την έκτατη περίπτωση θα καλυφθούν από το τμήμα προμηθειών δημιουργώντας αιτήσεις και αριθμούς εντολών εκ των υστέρων.

4.2.4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΜΕ ΔΕΙΓΜΑΤΑ

Πολλές φορές οι θαλαμηγοί στέλνουν στο γραφείο δείγματα μέσω του ανθρώπου για τις εξωτερικές δουλειές, και ζητούν να βρούμε τα ίδια ή παρόμοια στην Ελληνική αγορά. Γι αυτά τα δείγματα δεν έχουμε στοιχεία (μάρκα, μοντέλο, κ.λ.π.), αλλά μόνο την λειτουργία τους. Ψάχνοντας στο Internet ή επικοινωνώντας με το ναυπηγείο κατασκευής της θαλαμηγού ή με την εταιρεία του συστήματος που ανήκει το συγκεκριμένο εξάρτημα, διερευνούμε παγκοσμίως που μπορούμε να το προμηθευτούμε. Εάν δεν βρούμε κάτι σε όλα τα παραπάνω τότε ο άνθρωπος για τις εξωτερικές δουλειές παίρνει το δείγμα και το ψάχνει στα Ελληνικά καταστήματα.

4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις προμηθειών αγαθών και εργασιών.

4.3.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΒΑΦΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ

Όταν πρόκειται για βαφή μιας θαλαμηγού γνωρίζουμε ότι το κόστος θα είναι μεγάλο. Γι αυτό πρέπει να κάνουμε την προεργασία χωρίς αίτηση από τη θαλαμηγό και μόλις εγκριθεί η δαπάνη από τον ιδιοκτήτη να δημιουργηθεί η αίτηση για να καλύψει την ζήτηση.

Ο αρμόδιος τεχνικός έφτιαξε την γενική περιγραφή Εργασιών και τους όρους (βλ. παρακάτω συνημμένο έγγραφο). Μας δόθηκε στο τμήμα προμηθειών και εμείς σε συνεννόηση με τον υπεύθυνο του Deck τμήματος καθορίσαμε σε ποιες εταιρείες θα ζητήσουμε προσφορά. Εμείς με την σειρά μας στείλαμε e-mail σε έξι εταιρείες την ζήτηση προσφοράς η οποία περιλαμβάνει την Γενική Περιγραφή Εργασιών / Όρους, μία φωτογραφία της θαλαμηγού, τα στοιχεία του αρμόδιου τεχνικού, ο οποίος θα μπορεί να τους δώσει ότι πληροφορίες του ζητηθούν και να πάνε να δούνε μαζί την θαλαμηγό, τον χρόνο που επιθυμούμε να πραγματοποιηθεί η εργασία και οδηγίες του τρόπου, του τόπου και του χρόνου που πρέπει να στείλουν την προσφορά.

ΠΛΟΙΟ	M/Y Y Y
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.
ΕΡΓΑΣΙΑ	Εξωτερική βαφή επιφάνεια περίπου τμ
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	
ΗΜ/ΝΙΑ	14/09/2010
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	69 Π.

Γενική Περιγραφή Εργασιών / Όροι

- 1) Χρωματισμός των εξωτερικών επιφανειών:
 - α) Χρωματισμός γάστρας από την ίσαλο έως τις κουπαστές.
 - β) Γενικός χρωματισμός όλων των λευκών υπερκατασκευών συμπεριλαμβανόμενων των πλαισίων παραθύρων και εξωτερικών θυρών, ιστών, καλυμμάτων δορυφορικών κεραιών, βάσεων σκαφών, αποθηκευτικών ερμαρίων, εσοχών και θυρίδων μετά των θυρών αυτών.
 - γ) Χρωματισμός διακοσμητικών πράσινων λωρίδων περιμετρικά της γάστρας και των υπερκατασκευών όπου υφίστανται.
 - δ) Χρωματισμός κλιμάκων και γερανών.
- 2) Το έργο θα διεκπεραιωθεί σε δύο φάσεις.
 - α. Στο νερό στις εγκαταστάσεις στην Ελευσίνα
Προετοιμασία: Αποξήλωση εξαρτημάτων, τρίψιμο επιφανειών, επισκευές στόκων, μονώσεις και προετοιμασία επιφανειών προς βαφή.
Βαφή: Πλήρης κάλυψη του σκάφους με ισχυρό πλαστικό και θερμοκολλήσεις και σωστή απομόνωση των τμημάτων προς βαφή.
- 3) Κατασκευή κατάλληλων ικριωμάτων εντός και εκτός πλοίου και σε ύψος που απαιτείται για την βαφή των ως άνω επιφανειών.
- 4) Προστασία με κάλυψη όλων των προς μη βαφή επιφανειών και αντικειμένων (καταστρώματα, παραπέτα, ρέλια, κουπαστές, οροφές, φινιστρίνια, γερανοί, σωστικά μέσα, σκάφη, προβολείς και ότι άλλο χρειάζεται προστασία) με κάλυμμα ανθεκτικό στις καιρικές συνθήκες της περιοχής.
- 5) Η προστασία / μόνωση θα διατηρηθεί μέχρι την περάτωση των εργασιών με ευθύνη του εργολάβου. Τα σχισμένα ή φθαρμένα τμήματα της κάλυψης θα αντικαθίστανται άμεσα.
- 4) Αποξήλωση όλων των σαθρών και φουσκωμένων στόκων, άνοιγμα επιφανειών με "κρακ" και χρήση μικρής αμμοβολής όπου χρειάζεται.
- 5) Τα παράθυρα που υπάρχουν στις περιοχές χρωματισμού και τα οποία παρουσιάζουν σημάδια διάβρωσης και σκουριάς περί του πλαισίου, θα πρέπει να συντηρηθούν με προσοχή στη λεπτομέρεια (αφαίρεση στόκου, αμμοβολισμός, στοκάρισμα). Σημείωση: Οι συντήρηση των εσωτερικών

πλευρών των πλαισίων των παραθύρων καθώς και η τοποθέτηση προστατευτικού πίνακα (plywood) εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο θα γίνουν από τον εργολάβο.

- 6) Πλήρης απομάκρυνση υπολειμμάτων κατεργασίας και σκόνης με την κατάλληλη μέθοδο (πίεση νερού, φύσημα με αέρα, χρήση χημικών) για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών προς βαφή.
- 7) Η επισκευή των στόκων θα γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές και οδηγίες του παρασκευαστή.
- 8) Η προεργασία και τελικός χρωματισμός θα γίνει με υλικά και χρώματα της εταιρείας AWL GRIP **τηρώντας αυστηρώς την προβλεπόμενη διαδικασία εφαρμογής της ως άνω εταιρείας**. (Η επιλογή των στόκων επισκευής θα γίνει με συνεννόηση των δύο συμβαλλομένων πλευρών).
- 9) Η ποιότητα τελικού χρωματισμού θα είναι High Yachting Standard , χωρίς τρεξίματα, σκόνες σκουπιδάκια, φαινόμενου φλούδας πορτοκαλιού (orange peel effect) κ.λ.π. Εάν η ποιότητα του τελικού χρωματισμού δεν είναι σύμφωνα με τα ανωτέρω ο χρωματισμός θα επαναλαμβάνεται και τυχόν καθυστερήσεις θα βαρύνουν τον εργολάβο.
- 10) Η αποξήλωση των ικριωμάτων, η αφαίρεση και απομάκρυνση των προστατευτικών καλυμμάτων και υπολειμμάτων, η αφαίρεση των κολλητικών ταινιών και η αποκατάσταση των επιφανειών που υπέστησαν ζημιές από τα υλικά προστασίας είναι ευθύνη του εργολάβου.
- 11) Ο εργολάβος ευθύνεται για την πλήρη αποκατάσταση ζημιών σε γεινιάζουσες επιφάνειες (over spray) λόγω της πλημμελούς προστασίας.
- 12) Ο εργολάβος ευθύνεται για την αποκατάσταση οποιασδήποτε ζημιάς που προκλήθηκε στο πλοίο από αυτόν κατά την απόδοση του έργου.
- 13) Η παροχή ρεύματος θα γίνει από τις εγκαταστάσεις του ναυπηγείου και θα βαρύνει πλοίο.
- 14) Η απομάκρυνση των απορριμμάτων θα βαρύνει το πλοίο.
- 15) Ο εργολάβος ευθύνεται για τα μέτρα ασφαλείας που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με το έργο, καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- 16) Ο εργολάβος ευθύνεται για την προστασία του περιβάλλοντος που σχετίζεται με το έργο όπως η προστασία της θάλασσας, περισυλλογή υπολειμμάτων, πλαστικών, χρωμάτων και ανακύκλωση αυτών.
- 17) Ο εργολάβος φέρει την υποχρέωση εξασφάλισης αδειών εργασίας των εργαζομένων και την επίδοση στο πλοίο και στο ναυπηγείο της κατάστασης εργαζομένων.
- 18) Ο τεχνικός ασφαλείας βαρύνει τον πλοίο, ο δε εργολάβος θα συμμορφώνεται πλήρως με τις υποδείξεις του τεχνικού ασφαλείας.

19) Δεν παρέχονται αποθηκευτικοί χώροι.

20) Εγγυήσεις:

- α) 24 μήνες από την παράδοση του έργου για την ποιότητα.
- β) Προβλήματα και ατέλειες στο έργο τα οποία αποκαθίστανται από τον εργολάβο στα πλαίσια της εγγύησης, θα παρατείνουν αυτομάτως την 24μηνια διάρκεια της εγγύησης στα αποκατασταθέντα σημεία.
- γ) Παρακράτηση του 5% της συνολικής αμοιβής για 12 μήνες από την παράδοση του έργου για άμεση αποκατάσταση προβλημάτων για τα οποία ευθύνεται ο εργολάβος.

21) Η προσφορά θα αποστέλλεται στην Εταιρία «σφραγισμένη» με επισύναψη και υπογραφή του παρόντος.

Υπογραφή και σφραγίδα εργολάβου

Αξιότιμοι κύριοι,
παρακαλώ όπως μας στείλετε την καλύτερη προσφορά σας για την βαφή του σκάφους
Μ/Υ **Υ Υ**, βάση της συνημμένης περιγραφής εργασιών / όροι.

Σας επισυνάπτω και μια φωτογραφία του σκάφους.

Η ανωτέρω εργασία πρόκειται να πραγματοποιηθεί κατά / μεταξύ τους μήνες
Δεκέμβριο 2010 και Ιανουάριο, Φεβρουάριο 2011.

Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κ. Π. **+**30 693 **+** για οποιαδήποτε
απορία / πληροφορία.

Σημείωση: Η προσφορά σας πρέπει να σταλεί το αργότερο μέχρι την
Τρίτη 19/10/2010 σε σφραγισμένο φάκελο στα γραφεία μας
Λεωφόρο Συγγρού, **3^{ος} όροφος** στον
κύριο Μωραΐτη Κων/νο τηλ. +30 211 **.**

Παρακαλώ απαντήστε άμεσα σε αυτό το e-mail (k.mora **com**)
ότι λάβατε την ζήτηση προσφοράς μας.

Ευχαριστώ,

Κωνσταντίνος Μωραΐτης

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Tel.: +30 211
Fax: +30 210
e-mail: **com**
site: **com**



Από τους έξι προμηθευτές μας απάντησαν οι τέσσερις. Στη συνέχεια φτιάξαμε το “Sealed Bid Opening Report” (SBOR) και παραδώσαμε τους κλειστούς φακέλους και το “SBOR” στον διευθυντή του τμήματος προμηθειών.

SEALED BID OPENING REPORT

COMPANY : ΔΙΘ for M/Y X X	BIDS REQUESTED : Six (6)
ENQUIRY No : X X Painting Works	REPLIED BIDS : Four (4)
MATERIAL DESCRIPTION: Εξωτερικός Χρωματισμός πλοίου	DECLINED BIDS :
CLOSING BID DATE : 19/10/2010	
DATE OPENING BIDS :	

THOSE PRESENT

NAME	POSITION	SIGNATURE

BID DETAILS

VENDOR	DATE/RECEIPT BY:	VALUE
YACHTING PROTECTION LTD	19/10/2010 11:20 / K.M.	
STATUS REFLECTION LTD	19/10/2010 11:55 / K.M.	
THRAKI YACHT PAINTING	19/10/2010 12:15 / K.M.	
ΓΙΟΥΛΟΥΝΤΑΣ EMM. ΙΩΑΝΝΗΣ	19/10/2010 15:45 / K.M.	

VENDOR	DECLINED/NO REPLY	REASON
ΠΑΤΣΑΟΥΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	No Reply	
EMSMARINE & INDUSTRIE GmbH	No Reply	

VENDOR FINAL SELECTION	VALUE	CRITERIA FOR SELECTION

REMARKS

<p>Επισυνάπτο έγγραφα παραλαβής ζήτησης προσφοράς από EMSMARINE & INDUSTRIE GmbH (δύο σελίδες) και ΠΑΤΣΑΟΥΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (μια σελίδα).</p> <p>Παράδοση φακέλων από τον κο Κ. Μωραΐτη στον κο Μ. [redacted] στις 20/10/2010 στις 10:50</p>

Στη συνέχεια, φτιάχτηκε μια επιτροπή αποτελούμενη από τον διευθυντή του τμήματος Deck, τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών, τον οικονομικό διευθυντή, τον καπετάνιο της θαλαμηγού και ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Η επιτροπή άνοιξε όλους τους φακέλους, έλεγξε αν είναι ολοκληρωμένοι με τα στοιχεία όπως τους ζητήθηκαν και αν πληρούν την Γενική Περιγραφή Εργασιών και τους Όρους. Εφόσον πληρούσαν όλα τα παραπάνω μπορούσαν να λάβουν μέρος στην σύγκριση. Και η επιτροπή αποφάσισε με ποιον θα μπορούσαν να συνεργαστούν.

Έχοντας το κόστος της εργασίας βαφής της θαλαμηγού, ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών συνεργάστηκε με τον υπεύθυνο του τμήματός του, υπολογίζοντας τα επιπλέον έξοδα που θα εμφανιζόντουσαν, όπως τα κόστη του ναυπηγείου που θα δεξαμενιζόταν ώστε να γίνει αυτή η εργασία, του τεχνικού ασφαλείας, της παροχής ρεύματος, της απομάκρυνσης των απορριμμάτων, κ.λ.π.

Έχοντας προϋπολογίσει σχεδόν όλα τα πιθανά έξοδα, ο διευθυντής του τμήματος έστειλε το συνολικό κόστος στον Οικονομικό διευθυντή, ο οποίος με την σειρά του έστειλε ένα e-mail στον ιδιοκτήτη της θαλαμηγού για την έγκριση της εργασίας.

Αντί να λάβουμε την έγκριση ή την απόρριψη της εργασίας ο ιδιοκτήτης μας έστειλε e-mail ότι η θαλαμηγός σε 20 ημέρες πρέπει να βρίσκετε σε μία μεσογειακή χώρα. Επομένως όλα αναβλήθηκαν μέχρι νεοτέρας.

Μετά από 45 μέρες το σκάφος επέστρεψε στην Ελλάδα και ταυτόχρονα ήρθε και η έγκριση από τον ιδιοκτήτη για βαφή του σκάφους.

Ζητήθηκε από τον καπετάνιο να φτιάξει μια αίτηση για βαφή της θαλαμηγού και να την στείλει στο γραφείο. Η αίτηση μαζί με την εγκρινόμενη κλειστή προσφορά ήρθε στο τμήμα προμηθειών. Την πρωτοκολλήσαμε και ο υπεύθυνος του τμήματος ανέλαβε να φτιάξει την σύμβαση έργου μεταξύ της εταιρείας μας και του εργολάβου που θα αναλάβει το έργο. Όσο αφορά τους όρους της σύμβασης έγινε συνεννόηση μεταξύ του υπεύθυνου του τμήματός μας που είχε αναλάβει την αίτηση, του αρμόδιου τεχνικού που έγραψε την Γενική Περιγραφή Εργασιών / Όροι και του οικονομικού διευθυντή.

VESSEL	MY Y Y	DATE	20 - 02 - 11	NO	yy D 11 001
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΤΩΝ Α.Ε.		ΕΠ.0443 /WM REQUISITION FORM			
PROPOSED VENDORS				BUDGET CODE	N1001
Required Date of Delivery	END OF APRIL 11	Required Place of Delivery	PERAMA	Shipment Urgent Normal	N

WL2011 -B. -B1. Hull and superstructure painting - 1

No	Part No	Description	QTY	ROB
GENERAL PAINTING				
1		General painting and spot repairing of the Hull and Super-structures with paints and repairing/preparation materials as Awl Grip recommends. Finishing with <u>Snow White</u> and <u>Green</u> where ever exists.	mtrs	1400
		NOTE: General staging and covering of the vessel, removal and protection of the inox and sensitive equipage are required		

	Department Head	Captain	Company Approval 1	Company Approval 2
Signature				
Name	CH.OFF		28/02/2011	14/6/2011

Company Notes	
---------------	--

ΣΜ

1. Ημερομηνία σύμβασης: 21/02/2011		ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ ΜΕΡΟΣ Ι			
2. Επωνυμία Εργοδότη, διεύθυνση και fax: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.		3. Επωνυμία Εργολάβου, Διεύθυνση και fax: Status Reflection Λεωφ. Δημοκρατίας 317 Πέραμα 18863 Τηλ. 210 4414172 Φαξ: 210 44 19 140			
4. Όνομα Σκάφους και κύρια χαρακτηριστικά M/Y Υ Υ Flag: Bermuda Length/Beam: 49,60m / 8,6m Class:LRS		5. Τοποθεσία σκάφους Ελευσίνα και μονάδα ανέλκυσης / καθέλκυσης κατ' επιλογή του εργοδότη.			
7. Εργασίες Εργολάβου: Προετοιμασία, προστασία και βαφή του σκάφους με υλικά AWL GRIP σύμφωνα την Γενική Περιγραφή και Όρους (Μέρος III)		6. Γενική περιγραφή Έργου: Γενική βαφή εξάλων και υπερκατασκευών όπως περιγράφεται στη Γενική Περιγραφή / Όροι (Μέρος III).			
9. Χρονοδιάγραμμα Εργασιών και Πληρωμών Στάδια Εργασιών/Τμηματικές Καταβολές:		8. Εργολαβικό Αντάλλαγμα, κατ' αποκοπή (€): 257.000 Ευρώ (διακόσιες πενήντα επτά χιλιάδες)			
		Ημ/νία έναρξης	Ημ/νία Ολοκλήρωσης	% (περίπου)	Ποσό
i Με την πρόοδο των αρχικών εργασιών όπως αυτές θα πιστοποιούνται από τον εργοδότη		22/02/11	22/03/11	30%	75.000
ii Με την εξέλιξη του έργου		22/03/11	22/04/11	30%	75.000
iii Με την ολοκλήρωση του έργου βαφής σύμφωνα με το Μέρος III του παρόντος το οποίο θα ικανοποιεί τον εργοδότη		22/04/11	10/05/11	35%	94.150
iv Εγγύηση			09/05/2012	5%	12.850
			Σύνολο		257.000
10. Ποινική ρήτρα (Μέρος II / 4.4): Ποσό: € 1.000 για κάθε ημέρα καθυστέρησης μετά την 10/05/11		11. Τιμές ημερησίας χρέωσης (σε περίπτωση απολογιστικών εργασιών) : Δεν ισχύουν. Εάν προκύπτει κατόπιν συμφωνίας των συμβαλλομένων			
13. Διάρκεια Ανωτέρας Βίας που δικαιολογεί καταγγελία της Σύμβασης (Μέρος II / 11.4): 4 ημέρες για κάθε στάδιο εργασιών		12. Τιμές Μονάδος: Βλέπε Μέρος Ι /11			
15. Εγγύηση (Μέρος II / 15) : 5% επί του συνολικού εργολαβικού ανταλλάγματος για περίοδο 12 μηνών (Μέρος Ι/9)		14. Περίοδος Εγγύησης (Μέρος II / 15) : 24 μήνες από την παράδοση του έργου και αποδοχής από τον εργοδότη.			
		16. Πρόσθετοι όροι :			

Πανα

ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ

Μέρος II

Συμφωνείται ότι κατά την ημερομηνία που αναφέρεται στο Μέρος I (πλάνιο 1) της παρούσης σύμβασης ο Εργολάβος θα εκτελέσει τις Εργασίες (όπως εξειδικεύονται ακολούθως) σύμφωνα με τις προβλέψεις και τους όρους της παρούσης Συμβάσεως.

1. ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1. Οι αμέσως παρακάτω υπογραμμισθέντες όροι, οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην παρούσα Σύμβαση, έχουν την έννοια που τους αποδίδεται κατωτέρω:

Χρόνος Ολοκλήρωσης: η σχετιζόμενη με κάθε στάδιο του Έργου ημερομηνία, που αναφέρεται στο πλάνιο 9.

Κατάσκηνη εργολαβική αμοιβή: το πληρωτέο από τον Εργοδότη προς τον Εργολάβο κατ' αποκοπή ποσό για την εκτέλεση του Έργου, το οποίο αντιστοιχεί στο συνολικό ποσό που αναφέρεται στο πλάνιο 8, προσθαφαιρούμενων όσων συνεπάγεται τυχόν τροποποίηση του Έργου συμφωνηθείσας από το μέρη ή άλλως προβλεπόμενης από την παρούσα Σύμβαση.

Ανωτέρα Βία: ενδεικτικά, πόλεμος, πλημμύρα, αναταραχή, απεργία(εξαιρούμενης της απεργίας του εργατικού δυναμικού του Εργολάβου, η οποία δεν αποτελεί μέρος εθνικής στάσης εργασίας), στάση, σεισμός, αποκλεισμός, εμπόριο ή πυρκαγιά(εξαιρούμενης της πυρκαγιάς που οφείλεται σε αμέλεια του Εργολάβου ή των εργαζομένων ή βοηθών του).

Έργο: το συνολικό έργο σε σχέση με το Σκάφος, το οποίο εξειδικεύεται στο πλάνιο 6.

Ενοτάξιο: ο χώρος που αναφέρεται στο πλάνιο 5.

Τεχνική Περιγραφή: το επισυναπτόμενο στην παρούσα Σύμβαση έγγραφο ως μέρος III.

Στάδια του Έργου: οι διάφορες φάσεις, κατά τις οποίες οι εκτελεσθούσες εργασίες πρέπει να εκτελεστούν, όπως προσδιορίζονται στην Τεχνική Περιγραφή και το πλάνιο 9.

Επιβλέπων: το πρόσωπο ή τα πρόσωπα, τα οποία διορίζονται από τον Εργοδότη προκειμένου να επιβλέπουν την εκτέλεση των Εργασιών από τον Εργολάβο.

Σκάφος: το σκάφος, το οποίο περιγράφεται στο πλάνιο 4.

Περίοδος Εννύνησης: το χρονικό διάστημα που αναφέρεται στο πλάνιο 14.

Ενοτάξιος: η σχεδίαση, προμήθεια, εγκατάσταση, παραγγελία, έλεγχος και μεταφορά των υλικών και του εξοπλισμού και η εκτέλεση των υπηρεσιών που περιγράφονται στην Τεχνική Περιγραφή ή άλλως ορίζονται παρασχεθείσες ή εκτελεσθείσες σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση.

Χώρος Εργασιών: οι χώροι του Σκάφους, οι οποίοι εξειδικεύονται στο πλάνιο 7.

2. ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

2.1. Ο Εργολάβος θα εκτελέσει πλήρως τις Εργασίες σύμφωνα με την Τεχνική Περιγραφή.

2.2. Ο Εργολάβος δηλώνει ότι έχει προβεί σε μέτρηση των διαστάσεων του Έργου και σε υπολογισμό των ποσοτήτων των εργασιών και υλικών και ότι αναλαμβάνει την ευθύνη να αποπερατώσει το συνολικό έργο του χρωματισμού όπως περιγράφεται στην Τεχνική Περιγραφή και με ποιότητα ίση ή και καλύτερη από αυτή του M/Y Tueda ή M/Y Rio Rita.

2.3. (α) Ο Εργολάβος θα υποβάλει στον Εργοδότη πιστοποιητικά της Κλάσης σχετικά με τα υλικά και τον εξοπλισμό που θα ενσωματωθεί στο Έργο, τις προδιαγραφές των υλικών, ενχαρίδια εφαρμογής

κλπ., καθώς επίσης και δείγματα όλων των υλικών και λεπτομέρειες του συστήματος που θα ενσωματωθεί στο Έργο.

(β) Ο Εργολάβος θα συμβουλευτεί τον Εργοδότη και θα λαμβάνει υπόψη του τις υποδείξεις του Εργοδότη αλλά αυτό δεν θα περιορίζει την συνολική ευθύνη του Εργολάβου σε σχέση με τις Εργασίες.

2.4. Οι Εργασίες και, άνευ περιορισμού, τα σε σχέση με αυτές σχέδια, υλικά και ο εξοπλισμός και η διαδικασία παραγωγής και εγκαταστάσεώς τους θα είναι συμβατά με την Τεχνική Περιγραφή, με τις αυστηρότερες δυνατές προδιαγραφές παραγωγής θαλαμηγών πολυτελείας και με όλους τους κανόνες, ρυθμίσεις και προϋποθέσεις του συλλόγου κατατόξεως του Σκάφους, της σημαίας υπαγωγής του και κάθε άλλου εμπλεκόμενου κανονιστικού φορέα.

2.5. Ο Εργολάβος μπορεί, κατόπιν έγγραφης συναίνεσης του Εργοδότη να αναθέτει σε υπεργολάβους μέρος, αλλά όχι το σύνολο ή σημαντικό μέρος των Εργασιών. Ανεξαρτήτως τέτοιων υπεργολαβιών, ο Εργολάβος θα υπέχει πλήρη ευθύνη σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση, ως εάν τέτοιες υπεργολαβίες δεν είχαν ανατεθεί.

2.6. Στην έκταση που επιβάλλεται στον Εργολάβο από την Τεχνική Περιγραφή να προβεί στην επιλογή ενός ορισμένου προμηθευτή ή ενός συγκεκριμένου εξοπλισμού από συγκεκριμένο κατάλογο, ο Εργολάβος θα συμβουλευτεί τον Εργοδότη, πριν προβεί στην επιλογή του.

2.7. Ο Εργοδότης θα εξασφαλίσει στον Εργολάβο την πρόσβαση στο Εργοστάσιο και το Σκάφος προκειμένου ο Εργολάβος να δύναται να εκτελέσει τις Εργασίες.

2.8. Ο Εργολάβος υποχρεούται να συνεργάζεται αρμονικά με τα διάφορα συνεργεία που θα εργάζονται στο Έργο ταυτόχρονα με τα δικά του συνεργεία και που θα εκτελούν παράλληλα εργασίες που αφορούν στο Έργο, να αντιλείψει πληροφορίες ούτως ώστε να μην παρακωλύεται η εξέλιξη των εργασιών του και των εργασιών των άλλων συνεργείων, προκειμένου να μην συντρέξει κανένας λόγος καθυστέρησης ολοκλήρωσης του Έργου.

3. ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

3.1. Ο Εργοδότης έχει δικαίωμα, να διορίσει έναν ή περισσότερους Επιβλέποντες προκειμένου να επιβλέπουν και επιθεωρούν την προσήκουσα εκπλήρωση των Εργασιών από τον Εργολάβο.

3.2. Ο Εργολάβος θα παρουσιάζει στον Επιβλέποντα όλο το προς έγκριση υλικό, σύμφωνα με τον άρο 2.3. της παρούσης και ο Επιβλέπων θα έχει την άδεια να παραβρεθεί σε κάθε έλεγχο και να επιθεωρήσει, οποτεδήποτε, κάθε εκτελούμενη εργασία και τον παρεχόμενο, σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση, εξοπλισμό και τα υλικά, περιλαμβανομένων και όσων παρέχονται από υπεργολάβους.

3.3. Ο Επιβλέπων θα πραγματοποιεί τους ως άνω ελέγχους και επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις του Εργολάβου ή στο Εργοστάσιο, όπου και όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να αποφανθεί κατά πόσο οι Εργασίες, έχουν εκτελεσθεί, σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση.

3.4. Στην περίπτωση που ο Επιβλέπων εντοπίσει κάποιο υλικό ή εργασία ή εξοπλισμό που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της παρούσης Συμβάσεως, ο Επιβλέπων θα ειδοποιήσει αμέσως τον Εργολάβο γι' αυτό και ο Εργολάβος θα προβεί χωρίς καθυστέρηση σε διόρθωση της εν λόγω ελλείψεως, χωρίς περαιτέρω αδήριση, της Εργολαβικής Αμοιβής ή

υπέρβαση του Χρόνου Ολοκλήρωσης κάποιοι σταδίου του Έργου.

3.5. Ανεξαρτήτως των παραπάνω, κάθε παράλειψη, για οποιονδήποτε λόγο, εκ μέρους του Εργοδότη ή του Επιβλέποντος να ειδοποιήσει τον Εργολάβο, για κάθε παράμια έλλειψη ανταποκρίσεως δεν θα αναλλάσσει τον Εργολάβο από οποιαδήποτε υποχρέωσή του εκ της παρούσης Συμβάσεως, ούτε θα θεμελιώνει καθ' οιονδήποτε τρόπο ευθύνη του Εργοδότη ή του Επιβλέποντος προς τον Εργολάβο.

3.6. Ο Εργολάβος θα προετοιμάσει τον Εργοδότη τουλάχιστον προ τριών εργάσιμων ημερών για την προσδοκώμενη ημερομηνία παραδόσεως στο Εργοτάξιο και/ή στο Σκάφος, κάθε υλικού και εξοπλισμού.

4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

4.1. Η ακριβή χρονική εκπλήρωση των Εργασιών είναι θεμελιώδης σε αυτή την Σύμβαση.

4.2. Κάθε Στάδιο του Έργου θα εκτελείται πλήρως, καθ' όλα τα χαρακτηριστικά αυτού, όπως έχουν ειλάγως καθορισθεί από τον Εργοδότη εντός του Χρόνου Ολοκλήρωσεως.

4.3. Ο Εργοδότης έχει το δικαίωμα να αναβάλει το σύνολο ή μέρος ενός Σταδίου του Έργου με γραπτή ειδοποίηση του προς τον Εργολάβο, εάν το Σκάφος δεν θα είναι επαρκώς έτοιμο ώστε ο Εργολάβος να αρχίσει το σχετικό Έργο κατά την ημερομηνία της ενάρξεώς του, η οποία αναφέρεται στο πλαίσιο 9 για το δεδομένο Στάδιο του Έργου, οπότε ο Χρόνος Ολοκλήρωσης για το δεδομένο Στάδιο του Έργου θα αναβληθεί για το ίδιο διάστημα.

4.4. Πονική Ρήτρα

(α) Εάν ο Εργολάβος δεν ολοκληρώσει προσηκόντως κάποιο Στάδιο του Έργου εντός του καθορισμένου Χρόνου Ολοκλήρωσεώς του (όπως αυτός μπορεί να έχει τροποποιηθεί συνενεία ρυθμίσεως της παρούσης Συμβάσεως), ο Εργολάβος θα καταβάλλει για κάθε ημέρα καθυστέρησης στον Εργοδότη ως πονική ρήτρα το ποσό που καθορίζεται στο πλαίσιο 10, το οποίο ο Εργοδότης θα έχει το δικαίωμα να εκπέσει από την Εργολαβική Αμοιβή ή τις δόσεις της.

(β) Εάν η καθυστέρησης ολοκλήρωσης οποιουδήποτε σταδίου του έργου υπερβεί τις 5 ημέρες ο Εργοδότης θα δύναται να κηρύξει έκπτωτο τον Εργολάβο, οπότε θα έχουν εφαρμογή οι όροι 14.2 και 14.3.

(γ) Η καθοριζόμενη με το παρόν πονική ρήτρα θα αφέιεται και θα καταβάλλεται ανεξαρτήτως του αν ο Εργοδότης κηρύξει έκπτωτο τον Εργολάβο.

(δ) Το δικαίωμα του Εργοδότη για κατάπτωση πονικής ρήτρας λόγω καθυστέρησης δεν επηρεάζει το δικαίωμα του Εργοδότη να απαιτήσει αποζημίωση για οποιονδήποτε λόγο ανάγεται στην παρούσα Σύμβαση. Επίσης, τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν ανεπιφύλακτα ότι η καθοριζόμενη με την παρούσα πονική ρήτρα είναι απολύτως εύλογη, δίκαιη και προσηκούσα και παραιτούνται από κάθε τυχόν δικαίωμα προσβολής της για κάθε λόγο και αιτία.

5. ΕΡΓΟΛΑΒΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ.

5.1. Η κατ' αποκοπή εργολαβική Αμοιβή αποτελεί το συνολικό αντάλλαγμα για το σύνολο των Εργασιών και την πλήρη, άρτια και προσηκούσα αποπεράτωση του Έργου, καθώς και για τα αναγκαία μέσα για την προσηκούσα εκτέλεση και παράδοσή του, περιλαμβανόμενα, χωρίς να περιορίζεται σε αυτά και τα ακόλουθα:

(α) έξοδα γραφείου του Εργολάβου (περιλαμβανομένου τηλεφώνου, τηλεμοιοτύπου, ταχυδρομείου, γραφικής ύλης, εξόδων λειτουργίας, υπηρεσιών ταχυμεταφοράς),

(β) αξία υλικών, έξοδα χρησιμοποίησης μηχανημάτων, αμοιβές προσωπικού του Εργολάβου και ασφαλιστικές εισφορές αυτού, αποζημιώσεις,

γενικά έξοδα, εργολαβικό κέρδος, δαπάνη ασφάλισης του Έργου,

(γ) μεταφορικά έξοδα των υλικών, του εξοπλισμού και των εργαλείων στο Εργοτάξιο και φορτώσεως/εκφορτώσεως των ιδίων επί του Σκάφους και

(δ) φόρους, δασμούς και τέλη σχετιζόμενα με τις Εργασίες. Η Εργολαβική Αμοιβή βασίζεται σε προϋπολογισμό του Έργου που έγινε από τον Εργολάβο με βάση τις διαστάσεις του Έργου που ο ίδιος έχει καταμετρήσει και την ακρίβεια του οποίου εγγυάται με το παρόν, ο δε Εργολάβος δηλώνει ότι η Εργολαβική Αμοιβή είναι δίκαιη, εύλογη και αγοραία και περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία έξοδα για την πλήρη αποπεράτωση του Έργου.

5.2. Η Εργολαβική Αμοιβή δεν υπόκειται σε ανασθεώρηση για οποιονδήποτε λόγο καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της παρούσης έστω και αν επέλθει απρόοπτη μεταβολή των οικονομικών ή άλλων συνθηκών, τυχόν φρορολογική ή άλλη επιβάρυνση, ύνδος των τιμών των υλικών ή ημερομισθίων κλπ.

6. ΠΛΗΡΩΜΗ.

6.1. Η Εργολαβική Αμοιβή θα καταβληθεί από τον Εργοδότη προς τον Εργολάβο σε τμηματικές καταβολές, κατά τα εκτιθέμενα στο πλαίσιο 9 υπό την προϋπόθεση της ολοκλήρωσης κάθε σχετικής Εργασίας.

6.2. Κάθε τμηματική καταβολή θα τιμολογείται προς τον Εργοδότη κατόπιν της προσηκούσας ολοκλήρωσεως του σχετικού Σταδίου του Έργου και θα καταστεί πληρωτέα τριάντα μέρες από την παραλαβή εκ μέρους του Εργοδότη του σχετικού τιμολογίου.

6.3. Όλες οι τμηματικές καταβολές θα καταβληθούν στο νόμισμα της Εργολαβικής Αμοιβής.

6.4. Επιβαρύνσεις ή εκπτώσεις επί της Εργολαβικής Αμοιβής θα καταβληθούν ή θα αφαιρεθούν αντίστοιχα από την επόμενη τμηματική καταβολή της Εργολαβικής Αμοιβής.

6.5. Ο Εργοδότης θα έχει το δικαίωμα να προβεί στην προσηκούσα μείωση του Εργολαβικού Ανταλλάγματος σε σχέση με κάθε τμήμα ή τμήματα των Εργασιών, τα οποία δεν έχουν παραδοθεί σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση, και την Τεχνική Περιγραφή.

6.6. Ανεξαρτήτως και επιπροσθέτως προς το όρο 6.7. Η τελευταία τμηματική καταβολή θα εκπληρωθεί σύμφωνα με το box 15, Μέρους Ι της παρούσας σύμβασης έργου.

7. ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΑΓΗ

Ο Εργολάβος θα φέρει την ευθύνη, θα εξασφαλίσει και θα καταστήσει απρόσβλητο τον Εργοδότη και τα στελέχη, υπαλλήλους, αντισυμβαλλομένους και μεσολαβητές του από κάθε αξίωση αποζημίωσης και εξόδων εναντίον τους (περιλαμβανομένων δικηγορικών αμοιβών και εξόδων) που έχει ως βάση ή σχετίζεται με:

(α) κάθε απάεια ή ζημία στο σκάφος και τα παραρτήματά του ή στην περιουσία του Εργοδότη ή των υπαλλήλων, αντισυμβαλλομένων ή μεσολαβητών του προκληθείσα από σκόπιμη πράξη ή παράλειψη ή αμέλεια ή παράβαση νομικής ή συμβατικής υποχρέωσης του Εργολάβου ή των υπαλλήλων, αντισυμβαλλομένων, βοηθών εκπληρώσεως ή μεσολαβητών του κατά την εκτέλεση των Εργασιών.

(β) τον θάνατο ή την σωματική βλάβη κάθε υπαλλήλου, αντισυμβαλλομένου, βοηθού εκπληρώσεως ή μεσολαβητή του Εργολάβου, εκτός εάν συνέβη συνενεία βαρίας αμέλειας εκ μέρους του Εργοδότη ή των στελεχών, υπαλλήλων ή

μεσολαβητών του Εργοδότη, ενεργούντων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

8. ΑΣΦΑΛΙΣΗ.

8.1. Ο Εργολάβος θα διατηρεί όλα τα υλικά και τον εξοπλισμό του πλήρως ασφαλισμένα μέχρι της αξίας αντικαταστάσεώς τους έως της μεταβιβάσεως της κυριότητός τους στον Ιδιοκτήτη του Σκάφους.

8.2. Εάν και όταν αυτό απαιτηθεί από τον Εργοδότη, ο Εργολάβος θα παράσχει αποδείξεις ότι οι εν λόγω πράξεις ασφαλισεως έχουν συναφθεί.

8.3. Επίσης ο Εργολάβος πρέπει να διατηρεί ανάλογη με το έργο ασφάλιση για αστική ευθύνη για τον ίδιο και την εταιρία του.

9. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ.

9.1. Ο Εργοδότης, εάν και όταν του ζητηθεί από τον Εργολάβο, θα παράσχει σε αυτόν, εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος, κάθε αναγκαία και σχετική με την προσηκούμενη εκπλήρωση των Εργασιών πληροφορία, η οποία ευλόγως ζητείται από τον Εργολάβο και την οποία ο Εργοδότης έχει στην κατοχή του ή είναι εύλογο για τον Εργοδότη να αποκτήσει.

9.2. Ο Εργοδότης θα κάνει χρήση όλων των ευλόγων μέσων προκειμένου να ενημερώσει τον Εργολάβο για κάθε παράβαση από μέρος του Εργολάβου, σύμφωνα με την παρούσα σύμβαση, η οποία υπέπεσε στην προσοχή του Εργοδότη, όσο το δυνατόν συντομότερα αυτό καταστεί εφικτό, αλλά η εν λόγω υποχρέωση δεν απαλλάσσει τον Εργολάβο ουδεμιός εκ των υποχρεώσεών του, ούτε αναίρει οποιοδήποτε δικαίωμα του Εργοδότη εκ της παρούσης Συμβάσεως.

10. ΠΑΡΑΔΟΣΗ, ΚΥΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

10.1. Η παράδοση και η μεταβίβαση της κυριότητας του εξοπλισμού και των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν ή θα κατασκευαστούν κατά τις Εργασίες, θα λάβει χώρα για κάθε τέτοιο τμήμα του εξοπλισμού και κάθε υλικό, όταν αυτά εγκατασταθούν πλήρως στο Σκάφος σύμφωνα με τους όρους της παρούσης συμβάσεως, και την Τεχνική Περιγραφή. Ο Εργολάβος θα εξασφαλίσει ότι όλες οι συμβάσεις που συνάπτεται προς το σκοπό της προμήθειας εξοπλισμού και υλικών σχετικών με τις Εργασίες δεν θα προβλέπουν την παρακράτηση της κυριότητάς τους πέραν αυτού του χρονικού σημείου. Κάθε πρόβλεψη περί του ανωτέρω θα είναι ανυπόστατη, άκυρη και ανίσχυρη έναντι του Εργοδότη, του Ιδιοκτήτη του Σκάφους και του Σκάφους.

10.2. Ο κίνδυνος καταστροφής ή χειρότερησης των εν λόγω υλικών και εξοπλισμού μεταφέρεται ταυτοχρόνως με την μεταβίβαση του τίτλου της κυριότητάς τους.

11. ΑΝΩΤΕΡΑ ΒΙΑ.

11.1. Εάν η εκτέλεση οποιοδήποτε τμήματος των Εργασιών καθυστερήσει συνεπεία Ανωτέρας Βίας, τότε, υπό την αίρεση του άρθρου 11.2., ο Χρόνος Ολοκλήρωσης θα αναβληθεί για τον αριθμό ημερών που ο Εργολάβος θα αποδείξει ότι οι περιλαμβανόμενες στο αντίστοιχο ανάλογο Στάδιο του Έργου Εργασίες, καθυστερήσαν εξαιτίας τέτοιων περιστάσεων.

11.2. Ο Εργολάβος θα ειδοποιήσει άμεσα, εγγράφως και με κάθε λεπτομέρεια τον Εργοδότη εντός δώδεκα ωρών, αφότου καταστεί ενήμερος του γεγονότος της Ανωτέρας Βίας.

11.3. Ο Εργολάβος θα κάνει το παν προκειμένου να αποφύγει ή να ελαχιστοποιήσει κάθε καθυστέρηση.

11.4. Εάν η ολοκλήρωση των Εργασιών σύμφωνα με την παρούσα σύμβαση καθυστερήσει συνεπεία Ανωτέρας Βίας και (α) η εν λόγω καθυστέρηση παραταθεί για αριθμό ημερών ίσο ή μεγαλύτερο των

αναφερομένων στο πλαίσιο 13 ή (β) εάν, κατά την εκτίμηση του Εργοδότη, η περαιτέρω ακριβόχρονη εκπλήρωση των υποχρεώσεων του Εργολάβου εκ της παρούσης Συμβάσεως, δεν πιθανολογείται ότι θα συμβεί, ο Εργοδότης θα έχει το δικαίωμα να καταγγείλει την παρούσα Σύμβαση, οπότε ο Εργοδότης θα καταβάλει στον Εργολάβο την αμοιβή του για το τμήμα των Εργασιών, το οποίο θα έχει προσηκόντως ολοκληρωθεί και εγκατασταθεί στο Σκάφος, και ούτε ο Εργοδότης, ούτε ο Εργολάβος θα έχουν περαιτέρω υποχρεώσεις εκ της παρούσης Συμβάσεως.

-57-

12. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

12.1. Οι Εργασίες και/ή οι Προδιαγραφές ή Τεχνική Περιγραφή σε σχέση με τις Εργασίες μπορούν να τροποποιηθούν (δηλαδή να εκτελεσθούν νέες ή πρόσθετες εργασίες, μη προβλεπόμενες από την παρούσα Σύμβαση), εφόσον το ζητήσει ο Εργοδότης, οπότε ο Εργολάβος θα υποχρεούται να εκτελέσει τις νέες ή πρόσθετες εργασίες. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος των νέων ή προσθέτων εργασιών θα συμφωνείται μεταξύ του Εργολάβου και του Εργοδότη. Σε περίπτωση διαφωνίας ως προς τις τιμές των νέων ή προσθέτων εργασιών, ο Εργολάβος θα υποχρεούται να εκτελέσει τις νέες εργασίες με τις τιμές μονάδος που προτείνει ο Εργοδότης και θα δικαιούται να διεκδικήσει κάθε ποσό που κατά την κρίση του οφείλει να του καταβάλει επιπλέον ο Εργοδότης.

12.2. Ρητώς συμφωνείται ότι για το συμβατικό αντικείμενο της παρούσης, τις ποσότητες του οποίου έχει προϋπολογίσει ο Εργολάβος, θα ισχύει το συνολικό κατ' αποκοπήν εργαλαβικό αντίλλαγμα.

12.3. Ο Χρόνος Ολοκλήρωσης των Εργασιών δεν θα παραταθεί για τροποποιήσεις ή αλλαγές των ποσοτήτων εργασιών που μπορούν να εκτελεστούν εντός του αρχικώς ορισθέντος χρόνου και πάντως για πρόσθετες εργασίες που δεν υπερβαίνουν το 10% των συμβατικών εργασιών.

13. ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΟΛΑΒΟ.

13.1. Ο Εργολάβος μπορεί να καταγγείλει την παρούσα σύμβαση στην περίπτωση αδυναμίας πληρωμής από τον Εργοδότη για περίοδο τριάντα εργάσιμων ημερών αφότου ο Εργολάβος ειδοποίησε εγγράφως τον Εργοδότη για την μη πληρωμή τυχόν τιμολογίου προσηκόντως εκδοθέντος από τον Εργολάβο.

13.2. Στην περίπτωση καταγγελίας, σύμφωνα με τον παρόντα όρο, ο Εργολάβος θα έχει το δικαίωμα αμοιβής για κάθε τμήμα των Εργασιών που θα έχει προσηκόντως ολοκληρωθεί και/ή εγκατασταθεί στο Σκάφος, αλλά δεν θα έχει δικαίωμα για περαιτέρω αποζημίωση.

14. ΕΚΠΤΩΣΗ ΕΡΓΟΛΑΒΟΥ

14.1. Ο Εργοδότης μπορεί να κηρύξει έκπτωτο τον Εργολάβο με έγγραφη δήλωση του κοινοποιούμενη σε αυτόν, στην περίπτωση του άρθρου 4.4.(β), καθώς και σε περίπτωση κατά την οποία ο Εργολάβος δεν τηρεί τις υποχρεώσεις του εκ της παρούσης συμβάσεως.

14.2. Επίσης, ο Εργοδότης δύναται να καταγγείλει αζημίως την παρούσα σύμβαση σε περίπτωση πτωχεύσεως, διάλυσης ή εκκαθάρισης του Εργολάβου.

14.3. Με την καταγγελία της παρούσης Συμβάσεως, ο Εργολάβος θα επιστρέψει στον Εργοδότη όλα τα ευρισκόμενα στην κατοχή ή έλεγχο του πρωτότυπα ή αντίγραφα των σκίτσων, σχεδίων, εγγράφων και/ή κάθε άλλου υλικού οποιασδήποτε μέρης και υπόστασης, σχετιζομένων με τον Εργοδότη, την

παρούσα σύμβαση, ή το σχέδιο, την κατασκευή ή την παράδοση του Σκάφους, καθώς επίσης υποχρεούται να αποχωρήσει από τον χώρο του Έργου αποκομίζοντας όλα τα μηχανήματά του.

15. ΕΓΓΥΗΣΗ ΕΡΓΟΛΑΒΟΥ.

15.1. Ο Εργολάβος εγγυάται τις Εργασίες ελεύθερης παντός ελαττώματος, για όλη την Περίοδο Εγγύησης, που να οφείλεται σε ελαττωματικό εξοπλισμό, υλικό και/ή κακής ποιότητας εργασία και να μην αποτελεί προϊόν ατυχήματος, συνήθους φθοράς, κατάχρησης, κακομεταχείρισης, αμελών ή άλλων πλημμελών πράξεων ή παραλείψεων ή αδιαφορίας εκ μέρους του Εργοδότη, του ιδιοκτήτη του Σκάφους ή των υπαλλήλων και μεσολαβητών τους.

15.2. Ο Εργοδότης θα ειδοποιήσει εγγράφως τον Εργολάβο όσο αμεσότερα είναι δυνατόν μετά την διαπίστωση τυχόν ελαττώματος. Ο Εργολάβος θα έχει το δικαίωμα να εξακριβώσει μέσω των αντιπροσώπων του την φύση και την έκταση του ελαττώματος, εφόσον αυτό δεν προκαλεί καθυστέρηση ή βλάβη στο Σκάφος.

15.3. Ο Εργολάβος θα επισκευάσει ίδιοι εξδδοις(συμπεριλαμβανομένων και εξδδων ταξιδιου και διαμονής) κάθε ελάττωμα κάνοντας όλες τις αναγκαίες επισκευές και αντικαταστάσεις εντός επτά ημερών, αμέσως παρέλαβε την ειδοποίηση του Εργοδότη, υπό την αίρεση των όρων 15.4 και 15.5 και θα υποχρεούται να αποκαταστήσει κάθε περατέρω ζημία που τυχόν προκλήθηκε στο Σκάφος από την πλημμελή εκτέλεση των δικών του εργασιών.

15.4. Οι επισκευές ή αντικαταστάσεις θα λάβουν χώρα από τον Εργολάβο επί του Σκάφους, όπου του γνωστοποιηθεί από τον Εργοδότη ότι βρίσκεται αυτό, στην Ευρώπη, την Μεσόγειο ή την Μέση Ανατολή.

15.5. Εάν το σκάφος βρίσκεται εκτός Ευρώπης, Μεσογείου ή Μέσης Ανατολής, κατά τον χρόνο που απαιτούνται επισκευές και αντικαταστάσεις ή εάν η αποστολή από τον Εργολάβο του συνεργείου εργασίας του, των ανταλλακτικών και/ή υλικών δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν, χωρίς να προκαλέσουν βλάβη στο Σκάφος ή να καθυστερήσουν το ταξίδι του Σκάφους, το οποίο έχει ήδη αρχίσει, ο Εργοδότης μπορεί να κανονίσει οι αναγκαίες επισκευές ή αντικαταστάσεις να γίνουν από τρίτον, ειδοποιώντας προηγουμένως εγγράφως τον Εργολάβο για τον χρόνο που θα γίνουν οι εν λόγω επισκευές και για το εκτιμώμενο κόστος τους και ο Εργολάβος θα πληρώσει απευθείας τον έτερο αντισημβαλλόμενο για τις εν λόγω επισκευές και αντικαταστάσεις εντός της οφειλόμενης ημερομηνίας του σχετικού τιμολογίου.

15.6. Ο Εργοδότης θα έχει το δικαίωμα να εκχωρήσει τα δικαιώματά του εκ του παρόντος Άρθρου και της Εγγυήσεως σε κάθε αγοραστή ή ναυλωτή του σκάφους χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του Εργολάβου. Ο Εργοδότης θα γνωστοποιήσει την εν λόγω εκχώρηση στον Εργολάβο.

16. ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ.

16.1. Η παρούσα σύμβαση διέπεται από το Ελληνικό Δίκαιο.

16.2 Κάθε διαφορά που προέρχεται ή σχετίζεται με την παρούσα θα επιλύεται από τα Δικαστήρια των Αθηνών.

17. ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΕΙΣ.

Όλες οι κοινοποιήσεις σε σχέση με την παρούσα Σύμβαση θα γίνονται εγγράφως στην διεύθυνση των μερών που αναγράφεται στο Μέρος Ι, εκτός αν γνωστοποιηθεί εγγράφως αλλαγή διευθύνσεως ενός συμβαλλομένου προς τον άλλο συμβαλλόμενο.

18. ΕΙΚΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑ

Πλην των προβλεπόμενων στο άρθρο 15.6 του παρόντος, κανένα μέρος δεν μπορεί να εκχωρήσει ή μεταβιβάσει κάποιο τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από την παρούσα σύμβαση. Ο Εργοδότης θα δύναται να εκχωρήσει ή μεταβιβάσει κάθε δικαίωμα ή/και υποχρέωσή του σε συνδεδεμένη με αυτόν εταιρία.

19. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ.

19.1 Ο Εργολάβος θα τηρήσει απόλυτη εχεμύθεια και δεν θα κάνει χρήση ή αποκαλύπτει οποιαδήποτε Εμπιστευτική Πληροφορία; του Εργοδότη και θα εξασφαλίσει ότι κάθε υπεργολάβος του και όλοι οι εργοδότες, τα στελέχη, οι διευθυντές, οι μεσολαβητές και οι εξαρτώμενοί του θα πράξουν το αυτό.

19.2. Ο όρος «Εμπιστευτική Πληροφορία» σημαίνει κάθε μη ανακοινωθείσα πληροφορία, της οποίας ο Εργολάβος έχει λάβει γνώση ή πρόκειται να λάβει γνώση συνεπεία του ότι έχει προσληφθεί από τον Εργοδότη. Περιλαμβάνει, χωρίς περιορισμό, τις προβλέψεις και τους όρους της παρούσης συμβάσεως, τις υπηρεσίες που θα παροσχεθούν σύμφωνα με αυτή, κάθε πληροφορία οιασδήποτε φύσεως σχετιζόμενη με το Σκάφος και/ή τον εξοπλισμό του, την επιχειρηματική πολιτική, προθέσεις και πρακτικές του Εργοδότη, πληροφορίες ληφθείσες εκ τρίτων, τις οποίες ο Εργοδότης υποχρεούται να τηρήσει ως εμπιστευτικές και πληροφορίες που αφορούν την ταυτότητα του Εργοδότη ή οποιουδήποτε εκ των εξαρτωμένων, διευθυντών, στελεχών, μετόχων, μεσολαβητών, υπαλλήλων και εργολάβων του. Οι Εμπιστευτικές Πληροφορίες δεν περιλαμβάνουν πληροφορίες που γίνονται δημόσια διαθέσιμες άνευ πτοίσηματος του Εργολάβου ή πληροφορίες που καθίστανται γνωστές στον Εργολάβο από ανεξάρτητες πηγές, που έχουν νόμιμο δικαίωμα να τις αποκαλύψουν.

20. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ.

20.1. Ο Εργολάβος θα υπερασπίσει, εξασφαλίσει και καταστήσει τον Εργοδότη και τον ιδιοκτήτη του σκάφους απρόσβλητους από και εναντίον κάθε αξιώσεως που αφορά ευρεσιτεχνίες, τεχνονομία, εμπορικά σήματα ή δικαιώματα δημοσιεύσεως ή άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που χρησιμοποιούνται από τον Εργολάβο κατά την εκτέλεση του Έργου, συμπεριλαμβανομένων εξδδων και δαπανών προσωπικής κράτησης, νομικής εκπροσώπησης και αντιδικίας, αν τέτοια προκύψουν, συνεπεία μιας τέτοιας ευθύνης ή αξιώσεως.

20.2. Όλα τα δικαιώματα δημοσιεύσεως, δικαιώματα σχεδίων και κάθε άλλο δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας σε κάθε αρχιτεκτονικό και άλλο σχέδιο και υλικό που ετοιμάστηκαν από, παραγγέλθηκαν από ή δημιουργήθηκαν για τον Εργοδότη σε σχέση με το Έργο αποτελούν και θα παραμείνουν ιδιοκτησία του Εργοδότη.

20.3. Ρητώς συμφωνείται ότι όλα τα δικαιώματα δημοσιεύσεως, δικαιώματα σχεδίων και λοιπά δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας επί του προϊόντος του Έργου του Εργολάβου, κατά την παρούσα Σύμβαση(το «Προϊόν του Έργου») θα ανήκουν στον Εργοδότη. Ο Εργολάβος ενταύθα ανεκτίμητως εκχωρεί, μεταβιβάζει και αποδίδει στον Εργοδότη, τους διαδόχους και εκδοχείς του, κάθε δικαίωμα, τίτλο και συμφέρον επί του Προϊόντος του Έργου, συμπεριλαμβανομένων όλων των εξ αυτού δικαιωμάτων δημοσιεύσεως, ευρεσιτεχνιών, εμπορικών μυστικών και λοιπών δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (συμπεριλαμβανομένων των επεκτάσεων και ανανεώσεών τους και του δικαιώματος παραχώρησης άδειας χρήσεως και εκχωρήσεώς τους). Ο Εργολάβος θα εφαρμόσει και λάβει όλα τα μέτρα και θα προβεί σε κάθε άλλη πράξη που μπορεί να απαιτηθεί από τον Εργοδότη

προκειμένου να εκπληρώσει την εκχώρηση, στην οποία προέβη με τον παρόντα όρο.

20.4. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών θα παραμένουν όπως εξετέθησαν στον παρόντα όρο 20 ανεξαρτήτως οποιαδήποτε άλλου ελέγχου περί του αντιθέτου, περιελήφθη ή άλλως ενεφανίσθη σε οποιοδήποτε σχέδιο ή άλλο έγγραφο που χρησιμοποιήθηκε ή παρήχθη σε σχέση με το Έργο. Τα μέρη συμφωνούν να επιτελέσουν κάθε άλλο και όλα τα έγγραφα, εκχωρήσεις ή άλλες ενέργειες που ήθελε ευλόγως κριθούν αναγκαίες προκειμένου να επιβεβαιώσουν τα ενταύθα δικαιώματα κυριότητάς τους.

21. ΔΙΑΦΟΡΑ.

21.1. Η παρούσα Σύμβαση περιέχει την πλήρη συμφωνία μεταξύ των συμβαλλομένων και αντικαθιστά όλες τις προηγούμενες διαπραγματεύσεις, εκπροσωπήσεις, δεσμεύσεις και

συμφωνίες επί κάθε θέματος της παρούσης Συμβάσεως.

21.2. Σε περίπτωση ευθείας αντιθέσεως μεταξύ του Μέρους I, του Μέρους II και της Τεχνικής Περιγραφής:

(i) Το Μέρος I θα υπερισχύει κάθε άλλου εγγράφου.

(ii) Το Μέρος II θα υπερισχύει της Τεχνικής Περιγραφής.

21.3. Εάν, οποτεδήποτε, από τις ενταύθα προβλέψεις καταστεί άκυρη, παρόνομη ή ανεκτέλεστη, καθ' οιονδήποτε τρόπο, τούτο δεν θα επιδράσει επί της εγκυρότητας, νομιμότητάς ή εκτελεστότητας των εν λόγω προβλέψεων σε οποιοδήποτε άλλη δικαιοδοσία και δεν θα επιφέρει βλάβη στην εγκυρότητα, νομιμότητα και εκτελεστότητα των υπολοίπων προβλέψεων του παρόντος.

21.4. Ουδείς όρος της παρούσης Συμβάσεως δύναται να εφαρμοσθεί από πρόσωπο, το οποίο δεν αποτελεί μέρος στην Σύμβαση.

Γενικοί όροι

1.1 Ο εργολάβος αναλαμβάνει να εκτελέσει τις Εργασίες με εξ' ολοκλήρου δικές του δαπάνες, σύμφωνα με τους όρους της σύμβασής του έργου και της Τεχνικής Περιγραφής.

1.2 Η κατασκευή θα πρέπει να είναι από κάθε άποψη τέλεια, χωρίς οποιοδήποτε εμφανές ή κεκρυμμένο ελάττωμα ή ελλείψεις και πρέπει να γίνει με όλους τους κανόνες της επιστήμης, τέχνης και ασφαλείας, καθώς και επίσης με εξαιρετική φροντίδα και επιμέλεια με έμπειρο και εξειδικευμένο για την κάθε εργασία εργατοτεχνικό προσωπικό.

1.3 Το συνολικό κατ' αποκοπή εργολαβικό αντάλλαγμα θα ισχύει απόλυτα και καμία ανασθεώρηση αυτού, θα ζητηθεί για οποιοδήποτε λόγο ή αιτία, του εργολάβου ρητά παραπομπόμενου ανεπιφύλακτα από κάθε δικαίωμα ανασθεώρησης του ανταλλάγματος και γενικώς από κάθε δικαίωμα, που απορρέει από τα άρθρα 179, 388, 696, 697, 699 του Α.Κ.

1.4 Ο Εργολάβος υποχρεούται να κάνει εγκαίρως και κατά τα συμφωνημένα, έναρξη των εργασιών εκτέλεσης του έργου, να μην επιβραδύνει την πρόοδο του και γενικώς οι εργασίες να εκτελούνται με ρυθμό συνεχή και έντονο, χωρίς διακοπές ούτως ώστε η παράδοση του έργου τμηματικά και στο σύνολο του, να συντελείται ανυπερθέτως εντός των συμφωνημένων προθεσμιών, που προαναφέρονται.

1.5 Ο Εργολάβος υποχρεούται να συμμορφώνεται αναντίρρητα με τις εντολές και οδηγίες του εργοδότη και του επιβλέποντος μηχανικού του, χωρίς για αυτό το λόγο να μειώνονται γενικά οι ευθύνες του.

1.6 Ο εργολάβος δηλώνει ότι έχει όλα τα απαιτούμενα τεχνικά, οικονομικά και υλικά μέσα, γνώσεις και πείρα για την εκτέλεση του όλου έργου, ο δε Εργοδότης αναθέτει στον εργολάβο την εκτέλεση του έργου βασισμένος σε αυτή του τη δήλωση.

1.7 Ο Εργολάβος υποχρεώνεται να συμμορφώνεται με τις υπάρχουσες διατάξεις για τη λήψη μέτρων ασφαλείας, για την προστασία του εν γένει εργαζόμενου προσωπικού του και τυχόν παρευρισκόμενου προσωπικού του εργοδότη, για την ασφάλεια των χρησιμοποιούμενων μέσων για την εκτέλεση του έργου, για τους όρους και ώρες εργασίας, θορύβου, ασφαλείας γενικά για την εκτέλεση του έργου, για την προστασία του χώρου, για την καθαριότητα, για τα μέτρα ασφαλείας γενικά κατά την εκτέλεση του έργου, για την προστασία του Εργοδότη, των παρακειμένων εργαζόμενων συνεργείων κ.λ.π. Επίσης ο Εργολάβος υποχρεούται να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα, για την αποφυγή οποιοδήποτε εργατικού ή άλλου ατυχήματος. Ο Εργολάβος φέρει την αποκλειστική ευθύνη για κάθε παράβαση των παραπάνω, για κάθε ατύχημα, ζημιά ή φθορά στην περιουσία και στο προσωπικό, του εργοδότη και των τρίτων, που τυχόν συμβεί λόγω των εκτελούμενων από αυτόν εργασιών. Ο Εργολάβος υποχρεούται σε κάθε περίπτωση να αποκαταστήσει οποιοδήποτε ζημιά που τυχόν συμβεί στον εργοδότη από τους παραπάνω λόγους. Επίσης διευκρινίζεται ότι εάν αποδοθεί κάποια ευθύνη στον εργοδότη οποιαδήποτε φύσεως ή στον επιβλέποντα μηχανικό για οποιοδήποτε ατύχημα, ζημιά ή φθορά και λοιπά, με υπόληπο τον Εργολάβο σε ότι εργασία είναι υπεύθυνος, ο Εργολάβος ευθύνεται μόνο αυτός, αστικά και ποινικά στο σκέρασμα, υποχρεούμενος να αποκαταστήσει κάθε θετική ή αποθετική ζημιά του εργοδότη και του επιβλέποντος μηχανικού του. Επίσης εάν ο Εργολάβος εκ των πραγμάτων δεν μπορέσει να τηρήσει τις διατάξεις περί ωρών εργασίας, γιατί τεχνικώς δεν επιτρέπεται διακοπή, οφείλει στη περίπτωση επιβαλλόμενης τεχνικά υπέρβασης του κανονικού ωραρίου, να επιμελείται εκ των προτέρων για τη λήψη της σχετικής άδειας από τις αρμόδιες αρχές. Καμία ευθύνη δεν θα φέρει ο Εργοδότης.

1.8 Ο Εργολάβος υποχρεούται να χρησιμοποιεί κατά την εκτέλεση του έργου ειδικευμένο και εξασκημένο προσωπικό (και εφοδιασμένο με την απαραίτητη άδεια εργασίας από το Λιμεναρχείο), ασφαλισμένο οποιαδήποτε με αποκλειστική του ευθύνη στα αντίστοιχα Ασφαλιστικά Ταμεία. Επίσης ο Εργολάβος πρέπει να διατηρεί ανάλογη με το έργο ασφάλιση για αστική ευθύνη για τον ίδιο και την εταιρία του. Επίσης ο Εργολάβος πρέπει να διατηρεί συνεχώς στον τόπο εκτέλεσης του έργου, όλες τις ημέρες και ώρες εργασίας εκτός από εξαιρετικά δικαιολογημένες περιπτώσεις, πεπειραμένο επιβλέποντα μηχανικό ή εργοδηγό.

1.9 Ο Εργολάβος κατά την εκτέλεση του έργου , υποχρεούται με αποκλειστική του ευθύνη , να τηρεί όλους τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής , τον κανονισμό περί ασφαλείας προσωπικού , μεταλλικών ικριωμάτων , όπως και τις ισχύουσες αστυνομικές διατάξεις κ.λ.π.

1.10 Τονίζεται ότι κατά την σταδιακή εκτέλεση του έργου , θα ελέγχονται από τον επιβλέποντα μηχανικό του εργολάβου και του εργοδότη , η ορθή κατασκευή του κάθε τμήματος του έργου , για να μπορεί να γίνεται η επόμενη φάση εργασιών.

1.11 Ο Εργολάβος υποχρεούται να συνεργάζεται με τα διάφορα συνεργεία που θα εργάζονται στο έργο και που θα εκτελούν παράλληλα κατασκευές που αφορούν το έργο που έχει αναλάβει , να αντλεί πληροφορίες ούτως ώστε να μην παρακωλύεται η εξέλιξη των εργασιών του, καθώς και των άλλων συνεργείων , και ο χρόνος παράδοσης του έργου να παραμείνει όπως αναφέρεται στην παρούσα σύμβαση έργου.

1.12 Όλα τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να πληρούν αυστηρά πρότυπα (STANDARDS) σύμφωνα με τις γενικές εφαρμογές και κανονισμούς, την Κλάση (Classification) και την σημαία όπου υπάρχει το σκάφος.

1.13 Ο Εργολάβος υποχρεούται να καθαρίζει πολύ καλά τους αντίστοιχους χώρους και επιφάνειες καταστρωμάτων (decks) του έργου που έχει αναλάβει από τυχόν άχρηστα υλικά και κατασκευές που θα παρενοχλούν τις εργασίες του αλλά και το συνολικό Έργο. Στην αντίθετη περίπτωση ο Εργοδότης θα χρεώνει τον Εργολάβο το κόστος καθαριότητας από άλλα συνεργεία που θα επιστρατεύονται για το σκοπό αυτό. Ο Εργολάβος υποχρεούται να συμμορφώνεται απροφάσιστα με τις υποδείξεις και οδηγίες του επιβλέποντα μηχανικού , υποχρεούμενος ταυτόχρονα στην ανακατασκευή ή διόρθωση κάθε κακοτεχνίας , σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και τους κανόνες της τέχνης , της εργασίας , που θα του υποδεικνύεται από τον Εργοδότη , τον επιβλέποντα μηχανικό του ή οριζόμενου αναπληρωτή του Εργοδότη .

Αθήνα 21/02/2011

Οι
συμβαλλόμενοι

<u>Ο εργοδότης</u>	<u>Ο εργολάβος</u>

ΠΛΟΙΟ	M/Y Υ Υ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΟΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.
ΕΡΓΑΣΙΑ	Εξωτερική βαφή επιφάνεια περίπου τμ
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	
ΗΜ/ΝΙΑ	14/09/2010
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	693 Π.

Γενική Περιγραφή Εργασιών / Όροι

- 1) Χρωματισμός των εξωτερικών επιφανειών:
 - α) Χρωματισμός γάστρας από την ίσαλο έως τις κουπαστές.
 - β) Γενικός χρωματισμός όλων των λευκών υπερκατασκευών συμπεριλαμβανόμενων των πλαισίων παραθύρων και εξωτερικών θυρών, ιστών, καλυμμάτων δορυφορικών κεραιών, βάσεων σκαφών, αποθηκευτικών ερμαρίων, εσοχών και θυρίδων μετά των θυρών αυτών.
 - γ) Χρωματισμός διακοσμητικών πράσινων λωρίδων περιμετρικά της γάστρας και των υπερκατασκευών όπου υφίστανται.
 - δ) Χρωματισμός κλιμάκων και γερανών.
- 2) Το έργο θα διεκπεραιωθεί σε δύο φάσεις.
 - α. Στο νερό στις εγκαταστάσεις στην Ελευσίνα
Προετοιμασία: Αποξήλωση εξαρτημάτων, τρίψιμο επιφανειών, επισκευές στόκων, μονώσεις και προετοιμασία επιφανειών προς βαφή.
Βαφή: Πλήρης κάλυψη του σκάφους με ισχυρό πλαστικό και θερμοκολλήσεις και σωστή απομόνωση των τμημάτων προς βαφή.
- 3) Κατασκευή κατάλληλων κριωμάτων εντός και εκτός πλοίου και σε ύψος που απαιτείται για την βαφή των ως άνω επιφανειών.
- 4) Προστασία με κάλυψη όλων των προς μη βαφή επιφανειών και αντικειμένων (καταστρώματα, παραπέτα, ρέλια, κουπαστές, οροφές, φινιστρίνια, γερανοί, σωστικά μέσα, σκάφη, προβολείς και ότι άλλο χρειάζεται προστασία) με κάλυμμα ανθεκτικό στις καιρικές συνθήκες της περιοχής.
- 5) Η προστασία / μόνωση θα διατηρηθεί μέχρι την περάτωση των εργασιών με ευθύνη του εργολάβου. Τα σχισμένα η φθαρμένα τμήματα της κάλυψης θα αντικαθίστανται άμεσα.
- 4) Αποξήλωση όλων των σαθρών και φουσκωμένων στόκων, άνοιγμα επιφανειών με "κρακ" και χρήση μικρής αμμοβολής όπου χρειάζεται.
- 5) Τα παράθυρα που υπάρχουν στις περιοχές χρωματισμού και τα οποία παρουσιάζουν σημάδια διάβρωσης και σκουριάς περί του πλαισίου, θα πρέπει να συντηρηθούν με προσοχή στη λεπτομέρεια (αφαίρεση στόκου, αμμοβολισμός, στοκάρισμα). Σημείωση: Οι συντήρηση των εσωτερικών

- πλευρών των πλαισίων των παραθύρων καθώς και η τοποθέτηση προστατευτικού πίνακα (plywood) εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο θα γίνουν από τον εργολάβο.
- 6) Πλήρης απομάκρυνση υπολειμμάτων κατεργασίας και σκόνης με την κατάλληλη μέθοδο (πίεση νερού, φύσημα με αέρα, χρήση χημικών) για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών προς βαφή.
 - 7) Η επισκευή των στόκων θα γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές και οδηγίες του παρασκευαστή.
 - 8) Η προεργασία και τελικός χρωματισμός θα γίνει με υλικά και χρώματα της εταιρείας A WL GRIP τηρώντας αυστηρώς την προβλεπόμενη διαδικασία εφαρμογής της ως άνω εταιρίας. (Η επιλογή των στόκων επισκευής θα γίνει με συνεννόηση των δύο συμβαλλομένων πλευρών).
 - 9) Η ποιότητα τελικού χρωματισμού θα είναι High Yachting Standard , χωρίς τρεξίματα, σκόνες σκουπιδάκια, φαινόμενου φλούδας πορτοκαλιού (orange peel effect) κ.λ.π. Εάν η ποιότητα του τελικού χρωματισμού δεν είναι σύμφωνα με τα ανωτέρω ο χρωματισμός θα επαναλαμβάνεται και τυχόν καθυστερήσεις θα βαρύνουν τον εργολάβο.
 - 10) Η αποξήλωση των ικριωμάτων, η αφαίρεση και απομάκρυνση των προστατευτικών καλυμμάτων και υπολειμμάτων, η αφαίρεση των κολλητικών ταινιών και η αποκατάσταση των επιφανειών που υπέστησαν ζημιές από τα υλικά προστασίας είναι ευθύνη του εργολάβου.
 - 11) Ο εργολάβος ευθύνεται για την πλήρη αποκατάσταση ζημιών σε γεινιάζουσες επιφάνειες (onef spray) λόγω της πλημμελούς προστασίας.
 - 12) Ο εργολάβος ευθύνεται για την αποκατάσταση οποιασδήποτε ζημιάς που προκλήθηκε στο πλοίο από αυτόν κατά την απόδοση του έργου.
 - 13) Η παροχή ρεύματος θα γίνει από τις εγκαταστάσεις του ναυπηγείου και θα βαρύνει πλοίο.
 - 14) Η απομάκρυνση των απορριμμάτων θα βαρύνει το πλοίο.
 - 15) Ο εργολάβος ευθύνεται για τα μέτρα ασφαλείας που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με το έργο, καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων.
 - 16) Ο εργολάβος ευθύνεται για την προστασία του περιβάλλοντος που σχετίζεται με το έργο όπως η προστασία της θάλασσας, περισυλλογή υπολειμμάτων, πλαστικών, χρωμάτων και ανακύκλωση αυτών.
 - 17) Ο εργολάβος φέρει την υποχρέωση εξασφάλισης αδειών εργασίας των εργαζομένων και την επίδοση στο πλοίο και στο ναυπηγείο της κατάστασης εργαζομένων.
 - 18) Ο τεχνικός ασφαλείας βαρύνει τον πλοίο, ο δε εργολάβος θα συμμορφώνεται πλήρως με τις υποδείξεις του τεχνικού ασφαλείας.

19) Δεν παρέχονται αποθηκευτικοί χώροι.

20) **Εγγυήσεις:**

- α) 24 μήνες από την παράδοση του έργου για την ποιότητα.
- β) Προβλήματα και ατέλειες στο έργο τα οποία αποκαθίστανται από τον εργολάβο στα πλαίσια της εγγύησης, θα παρατείνουν αυτομάτως την 24μηνια διάρκεια της εγγύησης στα αποκατασταθέντα σημεία.
- γ) Παρακράτηση του 5% της συνολικής αμοιβής για 12 μήνες από την παράδοση του έργου για άμεση αποκατάσταση προβλημάτων για τα οποία ευθύνεται ο εργολάβος.

21) Η προσφορά θα αποστέλλεται στην Εταιρία «σφραγισμένη» με επισύναψη και υπογραφή του παρόντος.

Υπογραφή και σφραγίδα εργολάβου

Στείλαμε την σύμβαση για υπογραφή στον εργολάβο, στη συνέχεια την υπέγραψε ο νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρείας μας και την καταθέσαμε στην εφορία.

Στη συνέχεια, συνεργαστήκαμε με τον υπεύθυνο επιβλέπων του έργου ώστε να τοποθετηθούν όλες οι αναθέσεις που συνέβαλαν για την ολοκλήρωση του έργου και ταυτόχρονα παρακολουθήσαμε την πρόοδο του έργου και εάν τηρήθηκαν όλοι οι όροι της σύμβασης.

4.3.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΤΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ

Αρχικά δημιουργήθηκε η ανάγκη αγοράς κάποιων λαμπτήρων που θα είχε η θαλαμηγός ως ανταλλακτικές (spare) όταν θα έλειπε στο προσεχές ταξίδι. Ο chief engineer δημιούργησε την αίτηση, την οποία έγκρινε ο καπετάνιος και την έστειλαν στο γραφείο.

Στο γραφείο την αίτηση την παρέλαβε ο υπεύθυνος του τμήματος Hotel της συγκεκριμένης θαλαμηγού, την χαρακτήρισε με ένα budget code, την κατέγραψε στο αρχείο που κρατάει για τη συγκεκριμένη θαλαμηγό και την προώθησε στο τμήμα προμηθειών.

Στο τμήμα προμηθειών την παρέλαβε ο υπεύθυνος του τμήματος, έγραψε τους προτεινόμενους προμηθευτές, σημείωσε ποιος υπάλληλος θα την αναλάβει, στην συνέχεια την έδωσε για να μπει ο αύξων αριθμός πρωτοκόλλου και τέλος,

παραδόθηκε στον υπάλληλο που θα ασχολιόταν. Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τη θαλαμηγό η αίτηση χαρακτηρίστηκε ως επείγουσα (urgent) λόγω αλλαγής της ημερομηνίας αναχώρησης για ταξίδι της θαλαμηγού, την επομένη ημέρα.

ΑΠΟ: Μ/Υ **P P**

ΑΡ. ΦΑΕ : _____

15 ΑΠΡ. 2011 13:03 P1

Form No. PM-013

Page 1 of 1

VESSEL	M/Y P P	DATE	15/04/2011	NO	PPH 11 / 025
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.		<i>ΕΠΙ. ΟΤ90/11M</i> REQUISITION FORM			
PROPOSED VENDORS	1) Δ. ΡΟΥΣΣΗΣ - Γ. ΧΑΤΖΗΠΙΤΡΟΥ Ο.Ε. 2) ΑΦΟΥ ΣΠΙΡΟΥ Η.ΡΗΙΩΝ & ΣΙΑ Ο.Ε.		BUDGET CODE	R4006	
Required Date of Delivery		Required Place of Delivery	ΦΛΟΙΣΒΟΣ	Shipment Urgent Normal	NORMAL URGENT

No	Part No	Description	QTY	R.O.B.
1	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802576 10 11W CDL E14-230V Daylight.	TEM. 24	
2	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801050 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight.	TEM. 24	
3	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802286 10 8W CDL E27-230V Daylight.	TEM. 18	
4	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801180 10 8W WW E27-230V.	TEM. 18	
5	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight.	TEM. 12	
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS - LED spot MR 16NLV Dimmable 7W GU 5.3 MR 16 3000K 12V 24D 50 - 60 HZ TYP.700MA.CODE:93430xx	TEM. 10	
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE ES Halogen 12V ECOBOOST 35W - GU 5.3 12V - 36° TYPE:18140 CODE:424327xx	TEM. 20	
8	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 150W R7S (ΠΡΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 2400lm code:058348xx	TEM.10	
9	✓	ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capsuline 20W g4- 24V CL Code:409621xx - TYPE:nr 13091	TEM. 10	

	Department Head	Captain	Company Approval 1	Company Approval 2
Signature				
Name	CHIEF ENGINEER		19/4/11	
Company Notes				

Ο υπάλληλος έστειλε Fax ζήτησης προσφοράς και στους δυο προμηθευτές στις 20/04/2011, με το χαρακτηρισμό ΕΠΕΙΓΟΝ.

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.**

Λεωφόρο Συγγρού
Τηλ: +30 211 Fax: +30 210
www: .com
Email: info@ .com.

FAX

Προς : Δ. ΡΟΥΣΣΗΣ – Ε. ΧΑΤΖΗΠΕΤΡΟΥ ΟΕ	Ημ/νία : 20/04/2011
Υπόψη :	Φαξ : 210 4285860
Από : Κ. Μωραΐτης	Σελίδες : -1-
Κοιν :	Αρ. Πρ. :
ΘΕΜΑ : Ε11.0790 / ΚΜ ex pp · Η – 11 – 025	Πλοίο : Μ/Υ P P

Παρακαλούμε να μας αποστείλετε το ταχύτερο δυνατόν οικονομική πρότασή σας με την καλύτερη χρέωση & χρόνο παράδοσης για τα παρακάτω υλικά:

No	Part No	Description	QTY
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802578 10 11W CDL E14-230V Daylight	TEM. 24
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801060 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight	TEM. 24
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802288 10 8W CDL E27-230V Daylight	TEM. 18
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801180 10 8W WW E27-230V.	TEM. 18
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight	TEM. 12
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS – LED spot MR 10MLV Dimmable 7W GU 5.3 MR 16 3000K 12V 240 50 – 60 HZ TYP.700MA.CODE:89430xx	TEM. 10
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE ES Halogen 12V ECOBOOST 35W – GU 5.3 12V – 36° TYPE:18140 CODE:424327xx	TEM. 20
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 150W R7S (ΤΡΟΒΟΛΕΩΝ) 230V – 2400lm code:058348xx	TEM.10
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capsuline 28W g4- 24V CL Code:408621xx – TYPE:nr 13081	TEM. 10

Το πλοίο βρίσκεται ελλιμενισμένο εις Μαρίνα Φλοίσβου τηλ. 210 . Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κο (Γ'Α Μηχανικός) 69 για οποιαδήποτε απορία / πληροφορία.

ΕΠΕΙΓΟΝ

Ευχαριστούμε,



Κ. Μωραΐτης

Τηλ.: 211
e-mail: k.mora .com

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρο Συγγρού
Τηλ: +30 211 Φαξ: +30 210
www.com
Email: info@com.

FAX

Προς : ΑΦΟΙ ΣΠΥΡΟΥ ΚΟΡΚΙΔΗ & ΣΙΑ ΟΕ	Ημ/νία : 20/04/2011
Υπόψη :	Φαξ : 210 4634314
Από : Κ. Μωραϊτης	Σελίδες : -1-
Κοιν :	Αρ. Πρ. :
ΘΕΜΑ : E11.0790 / ΚΜ ΕΚ ΡΡ Η - 11 - 025	Πλοίο : Μ/Υ Ρ Ρ

Παρακαλούμε να μας αποστείλετε το ταχύτερο δυνατόν οικονομική πρότασή σας με την καλύτερη χρέωση & χρόνο παράδοσης για τα παρακάτω υλικά:

No	Part No	Description	QTY
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802578 10 11W CDL E14-230V Daylight	TEM. 24
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801060 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight	TEM. 24
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802286 10 8W CDL E27-230V Daylight	TEM. 18
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801180 10 8W WW E27-230V.	TEM. 18
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight	TEM. 12
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS - LED spot MR 16MLV Dimmable 7W GU 5.3 MR 16 3000K 12V 240 50 - 60 HZ TYP.700MA CODE:83430xx	TEM. 10
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE ES Halogen 12V ECOBOOST 35W - GU 5.3 12V - 36° TYPE:18140 CODE:424327xx	TEM. 20
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 150W R7S (ΤΙΦΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 2400lm code:058348xx	TEM.10
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capsuline 20W g4- 24V CL Code:408621xx - TYPE:rv 13091	TEM. 10

Το πλοίο βρίσκεται ελλιμενισμένο εις Μαρίνα Φλοίσβου τηλ. 210 Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κο ('Α Μηχανικός) 69 για οποιαδήποτε απορία / πληροφορία.

ΕΠΕΙΓΟΝ

Ευχαριστούμε,

Κ. Μωραϊτης

Τηλ.: 211
e-mail: k.moracom

Και οι δυο προμηθευτές λαμβάνοντας υπόψη τον χαρακτηρισμό "ΕΠΕΙΓΟΝ"
 απάντησαν την ίδια ημέρα.

20-APR-2011 14:59 From: ROUSSIS-KATZHPETROU 302104285860 To: [redacted] P.1-1
 20-APR-2011 13:21 FROM [redacted] FAX TO 2104285860 P.01/01

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
 ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
 ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.**

Λεωφόρος Συγγρού [redacted]
 Τηλ: +30 211 [redacted] Φαξ: +30 210 [redacted]
 www. [redacted].com
 Email: info@ [redacted].com

FAX

Προς: Δ. ΡΟΥΣΣΗ - Ε. ΚΑΤΖΗΠΕΤΡΟΥ ΟΕ	Ημ/νία: 20/04/2011
Υπόψη:	Φαξ: 210 4285860
Από: Κ. Μωραϊτης	Σελίδες: -1-
Κον:	Αρ. Πρ.:
ΘΕΜΑ: Ε11.0790 / ΚΜ ex pp Η - 11 - 025	Πλοίο: Μ/Υ P P

Παρακαλούμε να μας αποστείλετε το ταχύτερο δυνατόν οικονομική πρότασή σας με την καλύτερη χρέωση **α χρέωσα παράδοσης** για τα παρακάτω υλικά:

No	Part No	Description	QTY
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver code: 012578 10 11W CDL E14-230V Daylight	TEM. 24
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver code: 001060 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight	TEM. 24
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver code: 012208 10 8W CDL E27-230V Daylight	TEM. 18
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver code: 801180 10 8W WW E27-230V	TEM. 18
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight	TEM. 12
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS - LED spot MR 18 ONLY Dimmable 7W GU 5.3 MR 18 3000K 12V 240 60 - 60 HZ TYP. 700MA CODE: 83430ex	TEM. 10
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE ES Halogen 12V ECOBOOST 35W - GU 5.3 12V - 30P TYPE: 18140 CODE: 424327ex	TEM. 20
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 150W R7S (ΠΡΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 2400lm code: 058340ex	TEM. 10
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capadocine 20W p4-24V CL Code: 408621ex - TYPE: n 13091	TEM. 10

3,20 = 76,80
 3,20 = 76,80
 3,20 = 97,6
 3,20 = 57,6
 3,20 = 38,4
 35,00
 3,58
 3,58 = 35,8
 2,50 = 25,0
 364,16

Το πλοίο βρίσκεται ελλιμενισμένο εις Μαρίνα Φλοιάβου τηλ. 210 [redacted]. Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κ. [redacted] ('Α Μηχανικός) 693 [redacted] για οποιαδήποτε απορία / πληροφορία.

ΕΤΟΙΜΟ ΠΑΡΑΔΕΙΧΤΑ ΟΛΑ **ΕΠΕΙΓΟΝ**

Ευχαριστούμε,

Κ. Μωραϊτης
 No 7. ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΣΕ ΟΣΑΝ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΣΕ PHILIPS 27/4/11

Τηλ: 211 [redacted] No 6. ΦΑΡΑΔΟΧΗ 27/4/11
 e-mail: k.mora [redacted].com

Δ. ΡΟΥΣΣΗ - Ε. ΚΑΤΖΗΠΕΤΡΟΥ Ο.Ε.
 ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΙΔΗ ΛΑΔΙΩΝ - ΒΙΟΜΗΧΙΑΣ
 ΤΟΜΠΙΑΖΗ 11 ΠΕΙΡΑΙΑ
 ΤΗΛ. 4205059, 4205050 FAX 4205050
 Α.Φ.Μ. 002765904 Α.Ο.Υ. Γ ΠΕΙΡΑΙΑ

Δ. ΡΟΥΣΣΗ - Ε. ΚΑΤΖΗΠΕΤΡΟΥ Ο.Ε.
 ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΙΔΗ ΛΑΔΙΩΝ - ΒΙΟΜΗΧΙΑΣ
 ΤΟΜΠΙΑΖΗ 11 ΠΕΙΡΑΙΑ
 ΤΗΛ. 4205059, 4205050 FAX 4205050
 Α.Φ.Μ. 002765904 Α.Ο.Υ. Γ ΠΕΙΡΑΙΑ

TOTAL P. 21

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.**

Λεωφόρος Σαγγαρού
Τηλ: +30 211 [redacted] Fax: +30 210 [redacted]
www [redacted].com
Email: info@ [redacted].com

FAX

Προς :	ΑΦΟΙ ΣΠΥΡΟΥ ΚΟΡΚΙΔΗ & ΣΙΑ ΟΕ	Ημ/μια :	20/04/2011
Υπόψη :		Φαξ :	210 4634314
Από :	Κ. Μωραϊτης	Σελίδες :	-1-
Κοιν :		Αρ. Πρ. :	
ΘΕΜΑ :	Ε11.0790 / ΚΜ εκ PP · Η - 11 - 025	Πλοίο :	Μ/Υ Ρ Ρ

Παρακαλούμε να μας αποστείλετε το ταχύτερο δυνατόν οικονομική πρότασή σας με την καλύτερη χρέωση & χρόνο παράδοσης για τα παρακάτω υλικά:

No	Part No	Description	Qty	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:802278 10 11W CDL E14-230V Daylight	TEM: 24	x 2,80 € = 67,2
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:801080 10 8W CDL E14-230V IPRF - Daylight	TEM: 24	x 2,80 € = 67,2
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:802288 10 6W CDL E27-230V Daylight	TEM: 18	x 2,80 € = 50,4
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:801180 10 8W WW E27-230V	TEM: 18	x 2,80 € = 50,4
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight	TEM: 12	x 2,80 € = 33,6
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS - LED spot MR 16MLV Dimmable 7W GU 5.3 MR 16 3000K 12V 24D 80 - 60 HZ TYP.700MA CODE:994300a	TEM: 10	x 29,80 € = 298,00 4 μ+να υποβόλε
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE BS Halogen 12V E27/COBAY 35W - GU 5.3 12V - 36° TYPE:16140 CODE:424377a	TEM: 20	(14865) x 1,45 €
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 180W R7S (ΠΡΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 3400lm code:088348a	TEM: 10	x 1,70 € = 17,0
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capsohaline 20W g4- 24V CL Code:408821a - TYPE:W 18091	TEM: 10	x 1,65 € = 16,5

Το πλοίο βρίσκεται ελλιμενισμένο εις Μαρίνα Φλοίσβου τηλ. 210 [redacted] Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κα [redacted] ('Α Μηχανικός) 69 [redacted] για οποιαδήποτε απορία / πληροφορία. Τ.α.ρ.:

(ΤΑΦΑ) 302,70

ΕΠΕΙΓΟΝ

Ευχαριστούμε,

Κ. Μωραϊτης
Τηλ.: 211 [redacted]
e-mail: k.mora [redacted].com

N.O.X
SPYROS KORKIDIS BROS & Co.
MARINE & INDUSTRIAL ELECTRICAL SUPPLIES
2-4, FOINDES STREET 185 45
VAT No. EL 003248272
PIRAEUS GREECE
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΣΠ. ΚΟΡΚΙΔΗΣ

TOTAL P. 01

Πανα

Sm.

Η πρώτη προσφορά δεν είχε ετοιμοπαράδοτα τα Item 6) & 7).

Η δεύτερη προσφορά δεν είχε ετοιμοπαράδοτο το Item 6) & για το Item 7) προτείνει έναν άλλο κωδικό.

Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με το σκάφος και αναφέροντας τον μεγάλο χρόνο παράδοσης, ο chief engineer ακύρωσε την αγορά του Item 6) & 7).

Όλα τα άλλα Item ήταν ακριβώς όπως τα ζητήσαμε οπότε απλώς κάναμε το άθροισμά τους πάνω στην κάθε μία προσφορά.

Ο φάκελος παραδόθηκε ως κατεπείγουσα υπόθεση στον αρμόδιο του τμήματος Hotel, ο οποίος την επέστρεψε αμέσως βάζοντας υπογραφή στην πιο φθηνή προσφορά εφόσον και οι δυο προσφορές είχαν ακριβώς τα ίδια υλικά και τον ίδιο χρόνο παράδοσης.

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.**

Λεωφόρος Σαγγαρού
Τηλ: +30 211 [redacted] Fax: +30 210 [redacted]
www [redacted].com
Email: info@ [redacted].com

FAX

Προς : ΑΦΟΙ ΣΠΥΡΟΥ ΚΟΡΚΙΔΗ & ΣΙΑ ΟΕ	Ημ/μια :	20/04/2011
Υπόψη :	Φαξ :	210 4634314
Από : Κ. Μωραϊτης	Σελίδες :	-1-
Κοιν :	Αρ. Πρ. :	
ΘΕΜΑ : Ε11.0790 / ΚΜ εκ PP Η - 11 - 025	Πλοίο :	Μ/Υ Ρ Ρ

Παρακαλούμε να μας αποστείλετε το ταχύτερο δυνατόν οικονομική πρότασή σας με την καλύτερη χρέωση & χρόνο παράδοσης για τα παρακάτω υλικά:

No	Part No	Description	Qty	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:802278 10 11W CDL E14-230V Daylight	TEM: 24	x 2,80 € = 67,2
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:801080 10 8W CDL E14-230V IPRF - Daylight	TEM: 24	x 2,80 € = 67,2
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:802288 10 6W CDL E27-230V Daylight	TEM: 18	x 2,80 € = 50,4
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-codes:801180 10 8W WW E27-230V	TEM: 18	x 2,80 € = 50,4
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight	TEM: 12	x 2,80 € = 33,60
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS - LED spot MR 16MLV Dimmable 7W GU 5.3 MR 16 3000K 12V 24D 80 - 60 HZ TYP.700MA CODE:994302	TEM: 10	x 29,80 € = 298,00
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS MASTERLINE BS Halogen 12V E27/230V 35W - GU 5.3 12V - 36° TYPE:16140 CODE:4243772x	TEM: 20	(14865) x 1,45 € = 214,50
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 160W R7S (ΠΡΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 3400lm code:0883482x	TEM: 10	x 1,70 € = 17,00
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capacthalne 20W g4- 24V CL Code:4088212x - TYPE:W 18091	TEM: 10	x 1,65 € = 16,50

Το πλοίο βρίσκεται ελλιμενισμένο εις Μαρίνα Φλοίσσου τηλ. 210 [redacted] Μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κα [redacted] (Α Μηχανικός) 69 [redacted] για οποιαδήποτε απορία / πληροφορία. Τ. & Α. Ρ.

(ΤΑΦΑ)

ΕΠΕΙΓΟΝ

Υπογραφή

20/4/11

Ευχαριστούμε.

Κ. Μωραϊτης

Τηλ.: 211 [redacted]
e-mail: k.mora [redacted].com

Ν. Φ. Χ
SPYROS KORKIDIS BROS & Co.
MARINE & INDUSTRIAL ELECTRICAL SUPPLIES
2-4, FOINDES STREET 185 45
VAT No. EL 003248272
PIRAEUS GREECE

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΣΠ. ΚΟΡΚΙΔΗΣ

TOTAL P. 011

Ο υπάλληλος του τμήματος προμηθειών αφού έλεγξε ότι όλα ήταν εντάξει από πλευράς εγκρίσεων έγραψε την ανάθεση αμέσως προσέχοντας την τιμή, τον χρόνο παράδοσης, την τιμολόγηση, τον τρόπο πληρωμής και τον αριθμό εντολής μας που πρέπει να αναγράφει το τιμολόγιο.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρο Συγγρού
Τηλ: +30 211 Fax: +30 210
www. .com
Email: info@ .com.

FAX

Προς :	ΑΦΟΙ ΣΠΥΡΟΥ ΚΟΡΚΙΔΗ & ΣΙΑ ΟΕ	Ημ/νία :	20/04/2011
Υπόψη :		Φαξ :	210 4634314
Από :	Κ. Μωραϊτης	Σελίδες :	-2-
Κοιν :	Λογιστήριο Μ/Υ P P Fax: 210 Κος	Αρ. Πρ. :	
ΘΕΜΑ :	Ε11.0790 / ΚΜ εκ pp - Η - 11 - 025	Πλοίο :	Μ/Υ P P
CODE :	R4006		

Με το παρόν σας αναθέτουμε την εν θέματι παραγγελία μας ως η από 20/01/2011 σχετική προσφορά σας για:

No	Part No	Description	QTY
1		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802578 10 11W CDL E14-230V Daylight.	TEM. 24
2		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801050 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight.	TEM. 24
3		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802286 10 8W CDL E27-230V Daylight.	TEM. 18
4		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801180 10 8W WW E27-230V.	TEM. 18
5		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver 14W WW E27-230V Daylight.	TEM. 12
6		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802578 10 11W CDL E14-230V Daylight.	TEM. 24
7		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801050 10 8W CDL E14-230V IPPF - Daylight.	TEM. 24
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:802286 10 8W CDL E27-230V Daylight.	TEM. 18
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Genie-Esaver-code:801180 10 8W WW E27-230V.	TEM. 18
8		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS pro 150W R7S (ΤΙΘΟΒΟΛΕΩΝ) 230V - 2400lm code:058348αα	TEM.10
9		ΛΑΜΠΕΣ PHILIPS Capuceline 20W g4- 24V CL Code:408621αα - TYPE:nr 13091	TEM. 10

Συνολική δαπάνη: 302,30 €
Πλέον Φ.Π.Α.


Παράδοση αύριο Μ. Πέμπτη 21/04/2011 στις 10:00 το πρωί.
Παραλαβή δική μας φροντίδα.

Τρόπος πληρωμής : Επί πιστώσει

Τιμολόγιο θα εκδοθεί : **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε. for M/Y P P**
ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΣΥΓΓΡΟΥ
ΑΦΜ :
ΔΟΥ :

Σημείωση: Παρακαλείσθε στο Δελτίο Αποστολής καθώς και στο Τιμολόγιο να αναγράφετε τον αριθμό παραγγελίας μας, ο οποίος είναι ο **E11.0790 / KM / H025 / R4006**

Ευχαριστούμε,



Κ. Μωραΐτης

Τηλ.: 211
e-mail: k.morc .com

4.3.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΛΥΜΜΑΤΩΝ TENDER ΤΗΣ ΘΑΛΑΜΗΓΟΥ

Αρχικά δημιουργήθηκε η ανάγκη αντικατάστασης των καλυμμάτων των δυο Tender ενός SCANNER ENVY 710 και ενός ZODIAC 500 της θαλαμηγού M/Y S S. Ο chief officer δημιούργησε την αίτηση, την οποία έγκρινε ο καπετάνιος και την έστειλαν στο γραφείο.

Στο γραφείο την αίτηση την παρέλαβε ο υπεύθυνος του τμήματος Deck της συγκεκριμένης θαλαμηγού, την χαρακτήρισε με ένα budget code, την κατέγραψε στο αρχείο που κρατάει για τη συγκεκριμένη θαλαμηγό και την προώθησε στο τμήμα προμηθειών.

Στο τμήμα προμηθειών την παρέλαβε ο υπεύθυνος του τμήματος, έγραψε τους προτεινόμενους προμηθευτές, σημείωσε ποιος υπάλληλος θα την αναλάβει και την έδωσε για να μπει ο αύξων αριθμός πρωτοκόλλου, και παραδόθηκε στον υπάλληλο που θα ασχολιόταν.

Form No. PM-013

Page1

VESSEL	M/Y X X	DATE	28/02/11	NO	XX D 11 / 032
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.			E11.0451 / NG REQUISITION FORM		
PROPOSED VENDORS	1) ΜΑΡΙΑΝΗΣ ΜΗΝΑΣ 2) ΠΑΛΑΤΟΥ Ε & ΣΙΑ Ο.Ε.			BUDGET CODE	R4001.
Required Date of Delivery		Required Place of Delivery	ELEFSIS	Shipment Urgent Normal	Normal

B. NON ROUTINE WORKS – B3 UPGRADE OF EQUIPMENT

No	Part No	Description	QTY	R.O.B.
1.		REPLACEMENT OF THE TENDERS COVERS	2 PCS	

	Department Head	Captain	Company Approval 1	Company Approval 2
Signature				
Name	CHIEF OFFICER	MASTER	28/2/11	

Company Notes

Η υπάλληλος έστειλε Fax ζήτησης προσφοράς και στους δυο προμηθευτές στις 01/03/2011.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρος Συγγρού [redacted], Αθήνα, Ελλάδα
Τηλ. +30 [redacted] Fax +30 210 [redacted]

FAX

To :	ΜΑΡΙΑΚΗΣ ΜΗΝΑΣ	Date :	01.03.2011
Attn :	Κος ΜΗΝΑΣ ΜΑΡΙΑΚΗΣ	Fax :	210 45 39 761
From :	N. ΓΚΡΙΤΖΕΛΑ	Pages :	1
cc :		Ref. No :	

SUBJECT : E11.0451/NG XX D/11-032 R4001 M/Y [redacted] X X

Για το M/Y [redacted] X X απαιτείται
REPLACEMENT OF THE TENDERS' COVERS

2 PCS

Για πληροφορίες / διευκρινίσεις παρακαλώ να επικοινωνήσετε με Cpt. [redacted], τηλ. 695 [redacted]

Παρακαλώ να μας στείλετε την προσφορά σας το συντομότερο δυνατό με τις καλύτερες τιμές και χρόνο παράδοσης.

Ευχαριστώ,

N. Γκριτζέλα

Τηλ. +30 211 [redacted]

Fax +30 210 [redacted]

E-mail: a.gritze [redacted].com

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρος Συγγρού [redacted], Αθήνα, Ελλάδα
Τηλ. +30 211 [redacted] Fax +30 210 [redacted]

FAX

To :	ΠΑΥΛΑΤΟΥ Ε. & ΣΙΑ Ο.Ε.	Date :	01.03.2011
Attn :	Κος ΠΑΥΛΑΤΟΣ	Fax :	210 90 24 493
From :	Ν. ΓΚΡΙΤΖΕΛΑ	Pages :	1
cc :		Ref. No :	

SUBJECT : E11.0451/NG xx D/11-032 R4001 M/Y X X

Για το M/Y X X απαιτείται
REPLACEMENT OF THE TENDERS' COVERS

2 PCS

Για πληροφορίες / διευκρινίσεις παρακαλώ να επικοινωνήσετε με Cpt. [redacted], τηλ.
695 [redacted]

Παρακαλώ να μας στείλετε την προσφορά σας το συντομότερο δυνατό με τις καλύτερες τιμές
και χρόνο παράδοσης.

Ευχαριστώ,

Ν. Γκριτζέλα
Τηλ. +30 211 [redacted]
Fax +30 210 [redacted]
E-mail: a.gritzel@[redacted].com

Ο πρώτος προμηθευτής απάντησε μέσα σε δύο μέρες.

ΗΠΟ: ΜΑΡ ΜΗΝΑΣ ΜΑΡΙΑΚΗΣ

ΑΡ.ΦΑΞ : 2104539761

03 ΜΑΡ 2011 10:20 P1

ΜΗΝ - ΜΑΡ
ΜΗΝΑΣ ΕΜ. ΜΑΡΙΑΚΗΣ
ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΙΔΩΝ - ΕΦΟΔΙΑ ΠΛΟΙΩΝ
ΝΕΩΣΟΙΚΩΝ 20-22 - 185 36 ΠΕΙΡΑΙΑΣ - ΤΗΛ./FAX: 210 45 39 761

Πειραιάς 03/03/2011 200

Προσφορά Η/Υ. X X

1) Κατασκευή γενικοί μηχανισμοί ζαχρόωζου
Αριστοτελείς ενισχύσεις εσωτερικά
αχονί ραβένο ωριμωτική, ράβες με
μικροκρίκ ανοξιδωτά και αχονία.

(Δοσκακ 2 δείγματα ύφασματος στον
Υφασματοαρχο).

Τιμή με Α δείγμα 1800 €
Τιμή με Β δείγμα 1300 €

2) Κατασκευή γενικοί μηχανισμοί ζοδικκ
ωριμωτική ενισχύσεις εσωτερικά, αχονί
ραβένο ωριμωτική ράβες με
μικροκρίκ ανοξιδωτά και αχονία.

Τιμή με Α δείγμα 980 €
Τιμή με Β δείγμα 800 €

Α ΔΕΙΓΜΑ	Β ΔΕΙΓΜΑ
9.780,00€	9.100,00€
+ ΦΠΑ	+ ΦΠΑ

Τον δεύτερο τον πήρε τηλέφωνο και της απάντησε ότι θα πέρναγε από τη θαλαμηγό την επόμενη εβδομάδα για να δει τα Tender.

Αφού αργούσε να απαντήσει στην ζήτηση και ενώ γνωρίζαμε ότι είχε περάσει από την θαλαμηγό, του ξανάστειλε το Fax με την ένδειξη REMINDER ώστε να υπάρχει και γραπτώς.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρος Συγγρού [redacted], Αθήνα, Ελλάδα
Τηλ. +30 211 [redacted] Fax +30 210 [redacted]

FAX

To :	ΠΑΥΛΑΤΟΥ Ε. & ΣΙΑ Ο.Ε.	Date :	01.03.2011
Attn :	Κος ΠΑΥΛΑΤΟΣ	Fax :	210 90 24 493
From :	Ν. ΓΚΡΙΤΖΕΛΑ	Pages :	1
cc :		Ref. No :	

SUBJECT: E11.0451/NGxx'D/11-032 R4001 M/Y' X X [redacted]

Για το M/Y X X [redacted] απαιτείται
REPLACEMENT OF THE TENDERS' COVERS

2 PCS

Για πληροφορίες / διευκρινίσεις παρακαλώ να επικοινωνήσετε με Cpt. [redacted], τηλ.
695 [redacted]

Παρακαλώ να μας στείλετε την προσφορά σας το συντομότερο δυνατό με τις καλύτερες τιμές
και χρόνο παράδοσης.

REMINDER

21/3/2011



Ευχαριστώ,

Ν. Γκριτζέλα

Τηλ. +30 211 [redacted]

Fax +30 210 [redacted]

E-mail: a.gritzi [redacted].com

Την επομένη έλαβε και την δεύτερη προσφορά

FROM : E.PAVLATOS & YIOI OE

PHONE NO. : 0030 01 9024493

Mar. 22 2011 12:22PM P1



Ε. ΠΑΥΛΑΤΟΥ & ΣΙΑ Ο.Ε.

ΤΕΝΤΕΣ • ΚΑΛΥΜΜΑΤΑ • ΤΑΠΕΤΣΑΡΙΕΣ ΣΚΑΦΩΝ

ΠΡΟΣΦΟΡΑ " Μ/Υ XX [REDACTED]

Υπόψη: Ν. ΓΚΡΙΤΖΕΛΑ.

FAX : 210-[REDACTED]

DATE: 22-3-2011.

* ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΛΑΙΩΝ ΚΑΛΥΜΜΑΤΩΝ
ΣΤΑ ΤΕΝΔΕΡΣ ΜΕ ΥΛΙΚΟ Ρ.Υ.Σ. ΑΔΙΑΒΡΟΧΟ.

α) ΤΕΝΔΕΡ 5μ. ΤΙΜΗ: 400,00 €.

β) ΤΕΝΔΕΡ 7μ. ΤΙΜΗ: 600,00 €

* ΟΙ ΤΙΜΕΣ ΕΙΝΑΙ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.

Ευχαριστώ!

Βιέννα 3 • 172 34 • Δάφνη — Τηλ. 210-90.27.287 • Fax: 210-90.24.493
— www.pavlatos.gr —

Επειδή είχε μόνο δυο προσφορές για μόνο δυο καλύμματα δεν χρειάστηκε να κάνει πίνακα σύγκρισης. Απλώς στην πρώτη προσφορά, επειδή είχαμε δύο υλικά κατασκευής, έφτιαξε τα αθροίσματα της κατασκευής με το καθένα υλικό.

Τον φάκελο τον παρέδωσε στον υπεύθυνο της θαλαμηγού του τμήματος Deck, ο οποίος, λόγω του ότι πρόκειται για κατασκευή και με διαφορετικές ποιότητες υλικών, συμβουλευτήκε τον καπετάνιο της θαλαμηγού. Πήραν την απόφαση για την συνεργασία με την πρώτη εταιρεία που είχε προσφέρει για κατασκευή από δύο υλικά και μάλιστα με το Β' δείγμα, παρότι ήταν πολύ πιο ακριβή, αλλά η ποιότητα του δείγματος ήταν πάρα πολύ καλή και η συνεργασία τα παλαιότερα χρόνια με τον συγκεκριμένο προμηθευτή ήταν εξαιρετική. Επειδή το κόστος ήταν πάνω από 2.000,00 € πήρε και δεύτερη υπογραφή από τον διευθυντή του τμήματος Deck και επέστρεψε τον φάκελο στην υπάλληλο του τμήματος προμηθειών.

ΜΗΝ - ΜΑΡ
ΜΗΝΑΣ ΕΜ. ΜΑΡΙΑΚΗΣ
 ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΙΔΩΝ - ΕΦΟΔΙΑ ΠΛΟΙΩΝ
 ΝΕΩΣΟΙΚΩΝ 20-22 - 185 36 ΠΕΙΡΑΙΑΣ - ΤΗΛ./FAX: 210 45 39 761

Πειραιάς 03/03/2011 200

Προσφορά Η/Υ. X X

1) Κατασκευή γενικού μηχανήματος ζαχαρώδους
 Αριστοτερού ενισχυθείς εσωτερικά
 σχοινί φερόμενο ωριμιστρικά, ρύθμιση με
 μηχανοστάσια ακοφίδωτα και σχοινιά.

(Δώδεκα (2) δείγματα υφάσματος στον
 Υποεργολάρο).

Τιμή με Α δείγμα 1800 €

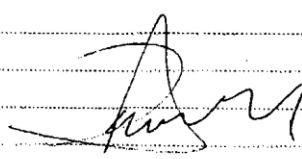
Τιμή με Β δείγμα 1300 €

2) Κατασκευή γενικού μηχανήματος ζαχαρώδους
 μηχανή ενισχυθείς εσωτερικά, σχοινί
 φερόμενο ωριμιστρικά ρύθμιση με ακοφίδωτα
 μηχανοστάσια και σχοινιά -

Τιμή με Α δείγμα 900 €

Τιμή με Β δείγμα 800 €

Α' ΔΕΙΓΜΑ	Β' ΔΕΙΓΜΑ
2.780,00€	2.100,00€
+ ΦΠΑ	+ ΦΠΑ



1η Υπογραφή

2η Υπογραφή

23/3/11

28/3/11

Πανα

Η υπάλληλος, αφού έλεγξε ότι όλα ήταν εντάξει από πλευράς εγκρίσεων, έγραψε την ανάθεση προσέχοντας την τιμή, τον τόπο παράδοσης, τον υπεύθυνο παραλαβής, τον χρόνο παράδοσης, την τιμολόγηση, τον τρόπο πληρωμής και αναφέρει και τον αριθμό εντολής μας που πρέπει να αναγράφει το τιμολόγιο.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

Λεωφόρος Συγγρού [redacted] Αθήνα,
Ελλάδα
Τηλ. +30 211 [redacted] Fax +30 210 [redacted]

FAX

To :	ΜΑΡΙΑΚΗΣ ΜΗΝΑΣ	Date :	28.03.2011
Attn :	Κος ΜΗΝΑΣ ΜΑΡΙΑΚΗΣ	Fax :	210 45 39 761
From :	Ν. ΓΚΡΙΤΖΕΛΑ	Pages :	2
cc :	Κος [redacted] Κος [redacted] M/Y X X [redacted] CPT. [redacted]	Ref. No :	

SUBJECT : E11.0451/NG XX D/11-032 R4001 M/Y X X [redacted]

Επιβεβαιώνουμε ανάθεση παραγγελίας ως επισυναπτόμενη προσφορά σας τη 3/3/2011.

Συνολική τιμή: € 2.100,00
Πλέον Φ.Π.Α.

Το τιμολόγιο να εκδοθεί επ' ονόματι: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΘΑΛΑΜΗΓΩΝ Α.Ε.

For M/Y X X [redacted]
Λεωφόρος Συγγρού [redacted],

A.Φ.Μ. [redacted] Δ.Ο.Υ. [redacted]

Τρόπος πληρωμής: Εντός 60 ημερών από την παράδοση και έκδοση του τιμολογίου.

Παράδοση άμεσα στο M/Y X X [redacted], που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις [redacted]
στην Ελευσίνα, **κατόπιν επικοινωνίας με Cpt.** [redacted], τηλ.
695 [redacted]

Ο αριθμός παραγγελίας μας (E11.0451/NG XX D/11-032 R4001 M/Y X X [redacted]) να αναγράφεται στο τιμολόγιο και δελτίο αποστολής.

Με εκτίμηση,

Ν. Γκριτζέλα

Τηλ. +30 211 [redacted]

Fax +30 210 [redacted]

E-mail: a.gritz[redacted].com

ΜΗΝ - ΜΑΡ
ΜΗΝΑΣ ΕΜ. ΜΑΡΙΑΚΗΣ
 ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΙΔΩΝ - ΕΦΟΔΙΑ ΠΛΟΙΩΝ
 ΝΕΥΣΟΙΚΩΝ 20-22 - 185 36 ΠΕΙΡΑΙΑΣ - ΤΗΛ./FAX: 210 45 39 761

Πειραιάς 03/03/2011 200

Προσφορά Η/Υ. **XX**

1) Κατασκευή γενικοί μηχανισμοί ζαχρόωζου
 Αριστοτελεί επιλογής εσωτερική
 σχοινί ραβένο ωριμότητα, ρύθμιση με
 μηχανοκίνητα ανοξείδωτα και αχαινία.

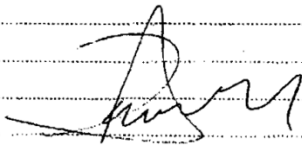
(Δίδονται 2 δείγματα ύψους 2000
 Υπολογισμός)

Τιμή με Α δείγμα 1800 €
 Τιμή με Β δείγμα 1300 €

2) Κατασκευή γενικοί μηχανισμοί ζαχρόωζου
 Αριστοτελεί επιλογής εσωτερική, σχοινί
 ραβένο ωριμότητα ρύθμιση με
 μηχανοκίνητα και αχαινία -

Τιμή με Α δείγμα 980 €
 Τιμή με Β δείγμα 800 €

Α ΔΕΙΓΜΑ	Β ΔΕΙΓΜΑ
2.780,00€	2.100,00€
+ ΦΠΑ	+ ΦΠΑ



Πανα

4.3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, οι προμήθειες στη συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία είναι ιδιαίτερες, έχουν μεγάλα κόστη και πολλά απρόβλεπτα, όπως π.χ. η ξαφνική αναχώρηση μιας θαλαμηγού.

Το μεγάλο κόστος των προμηθειών για τις συγκεκριμένες θαλαμηγούς εξηγείται λόγω των ιδιαιτεροτήτων των ιδιοκτητών. Από αυτό συνεπάγεται ότι, οι προμήθειες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές και το τμήμα προμηθειών να βρίσκει την καλύτερη δυνατή προσφορά σε σύγκριση ποιότητας / κόστους ώστε να μην ξεφεύγει από το εγκεκριμένο budget η εταιρεία.

Στο πρώτο case study, η εργασία βαφής της θαλαμηγού ήταν πολύ κρίσιμη για την μετέπειτα συνεργασία της εταιρείας μας με τον ιδιοκτήτη. Εάν η εργασία δεν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα, ο ιδιοκτήτης δεν θα έμενε ευχαριστημένος, με συνέπεια, την ακύρωση από πλευράς του, της σύμβασης διαχείρισης της θαλαμηγού του από την εταιρεία μας. Αυτό σημαίνει μείωση των εσόδων της εταιρείας μας.

Στο δεύτερο case study, βλέπουμε πως από την μια στιγμή στην άλλη αλλάζουν οι καταστάσεις από normal σε urgent. Εκεί πρέπει να σκεφτούμε τις κατάλληλες κινήσεις που πρέπει να κάνουμε για να προμηθεύσουμε τη θαλαμηγό το συντομότερο δυνατόν. Εκεί βλέπουμε και τις αντιδράσεις των προμηθευτών και γι' αυτό αξιολογούνται με το κατάλληλο κριτήριο αξιολόγησης.

Στο τρίτο case study παρατηρούμε ότι μερικές φορές μπορούμε να δώσουμε μεγαλύτερη σημασία στην συνεργασία που έχουμε με τους προμηθευτές μας και στην ποιότητα της εργασίας και των υλικών τους, παρά στο πιο οικονομικό συνολικό κόστος.

Γενικότερα, σε αυτήν την εταιρεία δεν μπορούμε να βάλουμε τις προμήθειες σε ένα καλούπι. Έχει πολλές ιδιαιτερότητες και κάθε μία κατάσταση την αντιμετωπίζουμε με ιδιαίτερα ξεχωριστό τρόπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, 1995. “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών”, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Λάιος, Λ., 2001. “Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Dobler, W. D., Burt, N. D., Lee, L., 1990. “*Purchasing and Materials Management*”, McGraw –Hill Publishing Company.
- Gattorna, L. J., 1999. “*Handbook of Buying and Purchasing Management*”, Gower Publishing.
- Handfield, B. R., Ernest, L. N., 1998. “*Introduction to Supply Chain Management*”, Prentice Hall.
- Heinritz, S., Farrell, P.V., Giunipero, L., Kolchin, M., 1991. “*Purchasing: Principles & Applications*”, Prentice Halla, Englewood Cliffs.
- Saunders, M., 1997. “*Strategic Purchasing and Supply Chain Management*”, London, Washington, D.C., Pitman.