



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΜΣ: Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία

Ειδίκευση : Διοίκηση Logistics

Διπλωματική Εργασία

«Διαδικασία Προμηθειών Διαχειρίστριας Ναυτιλιακής
Εταιρείας Ποντοπόρων Πλοίων – Μελέτη Περίπτωσης της
Lotus Shipping Company Ltd»



Γιάννη Γκρισέλντα/L1326

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Σ. ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

Νοέμβριος 2015

*Αφιερώνεται στην οικογένεια μου και στον
αδερφό μου, που με βοηθούν να εξελίξομαι και να
γίνομαι καλύτερος άνθρωπος*

Περίληψη

Ένα από τα πλέον σημαντικά τμήματα στις σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι το Τμήμα Προμηθειών, καθώς ο εφοδιασμός και η τροφοδοσία των πλοίων αποτελούν μεγάλο μέρος των τρέχοντων εξόδων και βασική προτεραιότητα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, διότι έστω και μικρές καθυστερήσεις στην προμήθεια των πλοίων πλήττουν όχι μόνο την κερδοφορία αλλά και την αξιοπιστία της επιχείρησης. Κατα συνέπεια, είναι απαραίτητη η άρτια οργάνωση και λειτουργία του Τμήματος Προμηθειών κάθε επιχείρησης μέσω διαδικασιών που αναλύονται εμπειριστατωμένα στην πολιτική της επιχείρησης.

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η καταγραφή και ανάλυση των διαδικασιών που ακολουθούνται από το Τμήμα Προμηθειών μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, και συγκεκριμένα της Lotus Shipping Company Ltd, σε συνάρτηση με την γραπτή πολιτική της επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος οργάνωσης, λειτουργίας και αλληλεπίδρασης του τμήματος αυτού με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αποδείξει την ύψιστη σημασία του Τμήματος Προμηθειών για την απρόσκοπτη λειτουργία του συνόλου της ναυτιλιακής επιχείρησης και να καταδειχθούν τρόποι για την βελτιστοποίηση και την απλούστευση των πολύπλοκων διαδικασιών του κύκλου προμηθειών των παραπάνω επιχειρήσεων.

Όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν με την σύγκριση και παράλληλη μελέτη της πολιτικής της επιχείρησης σχετικά με την προμήθεια των πλοίων και της διαδικασίας που ακολουθείται από το Τμήμα Προμηθειών σε δεδομένες περιπτώσεις και ειδικότερα πρώτον στην προμήθεια των πλοίων με αναλώσιμα και στη συνέχεια με ανταλλακτικά είδη.

Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στις στρατηγικές και διαδικασίες προμηθειών μίας μόνο ναυτιλιακής επιχείρησης, όπως αυτές καθορίζονται και ακολουθούνται από το Τμήμα Προμηθειών της. Συνεπώς, δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι όλες οι παραπάνω διαδικασίες ανήκουν στην πολιτική του συνόλου των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αν και κάποιες είναι αναπόσπαστο κομμάτι που προκύπτει από διεθνείς οργανισμούς και κανονισμούς

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κ. Σωκράτη Μοσχούρη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου. Στη συνέχεια, ευχαριστώ ιδιαίτερα τους συναδέλφους μου για την εξαιρετική συνεργασία που έχουμε τόσα χρόνια, καθώς και για την προσκόμιση όλων των απαραίτητων πληροφοριών για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και τις φίλες των φοιτητικών μου χρόνων, που έκαναν τα χρόνια αυτά μία πραγματικά αξέχαστη εμπειρία και ελπίζω να είναι δίπλα μου και στο μέλλον. Βέβαια, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου για την πίστη τους στις δυνατότητες μου που με βοήθησε στην επίτευξη των στόχων και των ονείρων μου.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας.....	12
Γενική Διεύθυνση (General Management).....	13
Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations department).....	13
Τεχνικό Τμήμα (Technical department).....	14
Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and brokering department).....	15
Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)...	15
Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance and claims department).....	16
Τμήμα Προμηθειών (Purchasing department).....	16
Νομικό Τμήμα (Legal department).....	16
Τμήμα Πληρωμάτων (Crew management ή Marine department).....	16
Τμήμα Γραμματείας.....	17
Λογιστήριο.....	17
2. Θεωρητική Προσέγγιση	
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός.....	19
2.3 Ορισμοί προμηθειών και αγορών.....	23
2.4 Στάδια εξέλιξης της διαδικασίας προμηθειών.....	26
2.5 Η έννοια της διοίκησης προμηθειών.....	28
2.6 Ο προμηθευτικός κύκλος.....	31
2.7 Περιγραφή και στάδια αγορών.....	33
2.8 Κατηγορίες ειδών και περιπτώσεις αγορών.....	34
2.9 Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών.....	38
2.9.1 Κριτήρια αξιολόγησης.....	39
2.9.2 Ευθύνη αξιολόγησης.....	40

2.9.3 Αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών.....	41
2.9.4 Ανίχνευση και εντοπισμός δυνητικών προμηθευτών.....	44
2.9.5 Συνοπτική εξέταση των προμηθευτών (screening).....	46
2.9.6 Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης	47
2.9.6.1 Κριτήρια ικανότητας.....	47
2.9.6.2 Κριτήρια δέσμευσης.....	48
2.10 Διοίκηση ολικής ποιότητας	52
2.10.1 Ποιότητα και προμήθειες.....	53
2.10.2 Ποιότητα και ναυτιλία.....	54
3. Πολιτική Προμηθειών και Εφοδιασμού των πλοίων της Lotus Shipping Company Ltd	
3.1 Σκοπός και ρόλος του τμήματος προμηθειών	57
3.2 Διαδικασία προμήθειας αναλωσίμων και χρωμάτων	58
3.3 Διαδικασία προμήθειας ανταλλακτικών και εξοπλισμού	60
3.4 Διαδικασία προμήθειας γκαζιών, χημικών και χρωμάτων	62
3.5 Διαδικασία προμήθειας λιπαντικών.....	63
3.6 Διαδικασία προμήθειας τεχνικών υπηρεσιών.....	64
3.7 Διαδικασία προμήθειας καυσίμων.....	65
3.8 Διαδικασία προμήθειας κρίσιμων ειδών και εξοπλισμού	65
3.9 Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης προμηθευτών	67
3.10 Αρμοδιότητες προσωπικού τμήματος προμηθειών	69
4. Μελέτη περίπτωσης διαδικασίας εφοδιασμού αναλωσίμων Και ανταλλακτικών στα πλοία της Lotus Shipping Company Ltd	
4.1 Εισαγωγή.....	71
4.1.1 Απαιτήσεις αναλώσιμων προϊόντων	72
4.1.2 Έρευνα αγοράς.....	74
4.1.2.1 Σε τοπικό επίπεδο	75
4.1.2.2 Σε παγκόσμιο επίπεδο.....	76

4.1.3 Συλλογή Προφορών	77
4.1.4 Αξιολόγηση Προμηθευτών	79
4.1.5 Επιλογή Προμηθευτών	82
4.1.6 Ενημέρωση πλοίου και λοιπών μερών για την παραλαβή των αναλωσίμων	84
4.1.7 Επιβεβαίωση παραλαβής.....	85
4.2 Μελέτη περίπτωσης διαδικασίας εφοδιασμού πλοίου με ανταλλακτικά	90
4.2.1 Ζήτηση Ανταλλακτικών	90
4.2.2 Έρευνα αγοράς.....	92
4.2.3 Συλλογή προσφορών.....	94
4.2.4 Αξιολόγηση προμηθευτών	96
4.2.5 Επιλογή Προμηθευτών	97
4.2.6 Ενημέρωση πλοίου και λοιπών μερών για την παραλαβή των ανταλλακτικών.....	99
4.2.7 Επιβεβαίωση παραλαβής.....	100
5. Συμπεράσματα	

Κεφάλαιο 1ο :Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η εμπορική ναυτιλία είναι, ως γνωστόν, ο κλάδος των μεταφορών που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών για τη μεταφορά αγαθών δια θαλάσσης. Η ναυτιλιακή αγορά δεν είναι ενιαία, αλλά ένα σύνολο από ξεχωριστές αγορές που διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου και του πλοίου, τις απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών και το γεωγραφικό καταμερισμό. Ωστόσο, υπό μία έννοια και κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, μπορεί να θεωρηθεί ως μια ενιαία οικονομική μονάδα. Το “Rochdale Report” του 1970 δίνει ένα πλήρη και διαχρονικό ορισμό της ναυτιλιακής βιομηχανίας σχολιάζοντας ως εξής :

“ Η ναυτιλία είναι μια περίπλοκη βιομηχανία μέσα στην οποία οι συνθήκες που καθορίζουν τις διαδικασίες σε έναν τομέα της δεν εφαρμόζονται απαραίτητα και σε άλλον. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενες βιομηχανίες. Τα θεμελιώδη στοιχεία της, τα πλοία, ποικίλλουν ευρύτατα σε μέγεθος και τύπο, παρέχοντας μια πλήρη γκάμα υπηρεσιών μεταφοράς για μεγάλη ποικιλία φορτίων που πρέπει να μεταφερθούν είτε σε κοντινές ή μακρινές

θαλάσσιες αποστάσεις. Ωστόσο, παρόλο που κάποιος μπορεί να διαχωρίσει τομείς και αγορές μέσα στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, δεν μπορεί να παραγνωρίσει τη σημαντική αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση τους. Πρόσθετα, πρέπει να τονισθεί πως μεγαλύτερο μέρος της ναυτιλιακής βιομηχανίας ασχολείται με την εκτέλεση του διεθνούς εμπορίου και επομένως λειτουργεί μέσα σε ένα περίπλοκο παγκόσμιο πλαίσιο από συμφωνίες οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής σημασίας ανάμεσα σε ναυτιλιακές εταιρείες, φορτωτές, κυβερνητικές οργανώσεις και άλλα εμπλεκόμενα μέρη’’

Στη παρούσα, όμως, διπλωματική εργασία αυτό που επιθυμούμε να μελετήσουμε δεν είναι η ναυτιλιακή βιομηχανία σε όλο της το φάσμα αλλά συγκεκριμένα η θέση της ναυτιλιακής επιχείρησης μέσα στην αγορά. Σε αυτή τη κατεύθυνση σκόπιμο είναι να αναφερθούμε στη ναυτιλιακή αγορά.

Είναι σαφές ότι η ναυτιλιακή αγορά έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια αφού είναι διαπιστωμένο ότι συνεχώς πραγματοποιούνται νέες αλλαγές στη τεχνολογία, στον αριθμό των ανταγωνιστών, στις μεταφορικές υπηρεσίες, στη νομοθεσία. Συνέπεια όλων αυτών, είναι η ναυτιλιακή αγορά να γίνεται ολοένα πιο ανταγωνιστική και απαιτητική. Είναι εύλογο λοιπόν οι ναυτιλιακές εταιρείες να θέτουν συνεχώς νέους στόχους και να σχεδιάζουν διάφορες εμπορικές στρατηγικές προκειμένου να επιζήσουν σε αυτό το περιβάλλον.

Σήμερα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν τις επιθυμίες των πελατών τους, να προσαρμόσουν την πολιτική των ναυλώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες τους, να παρέχουν, να παρέχουν κατάλληλες μεταφορικές υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους, να διαπραγματευτούν το ναύλο σε συνάρτηση πάντα με αυτό που προσφέρουν καθώς και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με την

αγορά στην οποία στοχεύουν προκειμένου να επιτύχουν την αποδοτικότερη και μακροβιότερη εμπορική απασχόληση των πλοίων τους.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία η εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των πλοίων τους, δεδομένου ότι μια μέρα καθυστέρηση στο δρομολόγιο τους μπορεί να αποδειχτεί αρκετά ζημιογόνο όχι μόνο για κερδοφορία τους αλλά και για την αξιοπιστία τους απέναντι στους πελάτες τους. Αυτό βεβαίως δεν είναι πάντα εύκολο λόγω της απόστασης που χωρίζει την διοικητική μονάδα (έδρα) της εταιρείας από την παραγωγική της μονάδα (πλοίο). Σκοπός της διοικητικής μονάδας είναι η εξασφάλιση όλων εκείνων των μέσων που απαιτούνται προκειμένου να εκτελείται χωρίς εμπόδια η συνεχής λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. Για την επίτευξη του ανωτέρου σκοπού σημαντικό μερίδιο ευθύνης έχει το τμήμα Προμηθειών της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του άκρατου ανταγωνισμού και των μεγάλων οικονομικών διακυμάνσεων στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση προμηθειών αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επιρροής των αποτελεσμάτων χρήσης των οργανισμών. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αναγνωρίσει την ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας των προμηθειών. Η διαφορετική και βελτιωμένη αυτή αντιμετώπιση προέρχεται από τη συνεισφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική.¹

Στο ναυτιλιακό χώρο και ιδιαίτερα στον τομέα της τροφοδοσίας και εφοδιασμού πλοίων τόσο με αναλώσιμα όσο και με ανταλλακτικά, οι προμήθειες αποτελούν ένα από τα βασικότερα τρέχοντα έξοδα και βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους όσο το δυνατόν περισσότερο για την εξοικονόμηση πόρων. Ο Lysons (1996), σημειώνει τρεις κρίσιμους συντελεστές που καθιέρωσαν τις

¹ Κ. Γκυζιάκης, Α. Παπαδόπουλος, Ε. Πλωμαρίτου, *Ναυλώσεις*, 2^η Εκδ., Αθήνα: Σταμούλης, 2006, σελ. 39-40.

προμήθειες ως λειτουργία δεσπόζουσας σημασίας για κάθε επιχείρηση. Αυτοί είναι: 1) η συμβολή των προμηθειών στην κερδοφορία και την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης, 2) η εξέλιξη του επαγγέλματος των προμηθειών, 3) η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας των προμηθειών.²

Η ναυτιλιακή εταιρεία που μελετάται στη παρούσα διπλωματική εργασία είναι η Lotus Shipping Company Ltd, η οποία ειδικεύεται στην ασφαλή, αξιόπιστη και αποδοτική μεταφορά χημικών και πετρελαιοειδών φορτίων με δέσμευση στη προστασία των θαλασσών μέσω αναλυτικών πολιτικών και διαδικασιών ασφαλείας ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1987 και ο στόλος της αποτελείται από 8 πλοία, εκ των οποίων τα 6 είναι νεόκτιστα και αδελφά και τα υπολειπόμενα 2 μεταχειρισμένα και αδελφά επίσης. Το μέγεθος των 6 αδελφών πλοίων είναι 10,000 DWT και των άλλων 2 20,000 DWT. Τα 7 πλοία φέρουν σημαία Παναμά και το ένα Λιβερίας. Τα 8 πλοία διοικούνται από τα γραφεία της εταιρείας στη λεωφόρο Συγγρού.

1.2 Τμήματα Ναυτιλιακής Εταιρείας

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

Συμφωνά με τον Γουλιέλμο (1996), η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι αυτή που ορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα καθήκοντα

²Lysons K, *Purchasing*, 4th edn, UK: Pitman Publishing, 1996.

πρέπει να κατανεμηθούν, ποιος αναφέρεται σε ποιόν, καθώς και τους τυπικούς συντονιστικούς μηχανισμούς και τα πρότυπα επαγγελματικής συνεργασίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Αποτελεί πραγματικότητα εξάλλου το γεγονός ότι ο ναυτιλιακός οργανισμός είναι κατ' εξοχήν περίπτωση περίπλοκης οργάνωσης, γιατί το πλοίο στο οποίο γίνεται η «παραγωγή» βρίσκεται γεωγραφικά μακριά. Τα κέντρα εξουσίας είναι δύο, το επιτελικό γραφείο και το πλοίο ενώ η εξειδίκευση και στα δύο απαιτείται να είναι εξαιρετικά εκτεταμένη. Ο αριθμός και η επάνδρωση των τμημάτων εξαρτάται τόσο από το μέγεθος της εταιρείας, όσο και από τις επιλογές της να αναθέτει κάποιες λειτουργίες της σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα τμήματα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω:

Γενική Διεύθυνση (General Management)

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

Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations department)

Ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της Εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα α' πλοίαρχο Ε.Ν. Το συγκεκριμένο τμήμα παλιότερα στελεχωνόταν κατά βάση από πλοίαρχους, ενώ τώρα λόγω των αυξημένων απαιτήσεων γίνονται αθρόες προσλήψεις οικονομολόγων και νομικών. Έχει αυξημένη βαρύτητα η λειτουργία του Τμήματος Λειτουργίας, καθώς αυτό είναι που ελέγχει την λειτουργία των πλοίων,

την άφιξη τους στους λιμένες με την αντίστοιχη παρουσία των πρακτόρων τους. Επίσης, σε συνεννόηση με το Λογιστήριο προβαίνει στην πληρωμή όλων των εξόδων των πλοίων και είναι υπεύθυνο να διαχειριστεί οποιαδήποτε κρίση ή πρόβλημα παρουσιαστεί είτε με το φορτίο, είτε με τους επιβάτες είτε με το πλήρωμα. Τέλος, από εκεί ελέγχονται και τηρούνται τα υπογραφέντα ναυλοσύμφωνα. Το Operations Department είναι η καρδιά της Ναυτιλιακής Επιχείρησης. Στο τμήμα αυτό, τα στελέχη ασχολούνται αποκλειστικά με τα ταξίδια των πλοίων. Το Operations Department αναλαμβάνει το πλοίο, αμέσως μετά τη ναύλωσή του, από το Chartering Department και το παρακολουθεί παρέχοντας υποστήριξη και συμβουλές στο πλήρωμά του, μέχρις ότου ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις του, από τη ναύλωση.

Τεχνικό Τμήμα (Technical department)

Το Τεχνικό Τμήμα έχει ως πεδίο δράσης την συντήρηση των πλοίων της εταιρείας, των μηχανημάτων και τον προγραμματισμό των επισκευών και επιδιορθώσεων που πρέπει να γίνουν. Γενικώς, αναλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την τεχνική συντήρηση του πλοίου. Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της καλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της Εταιρείας. Έχει επικεφαλής συνήθως έναν πολύ έμπειρο Ναυπηγό ή Α' μηχανικό Ε.Ν., τον Αρχιμηχανικό και στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διαφόρων ειδικοτήτων . Είναι το τμήμα όπου η μηχανοργάνωση απαιτείται καθώς μπλέκονται πολλοί τεχνικοί όροι - άγνωστοι για τους περισσότερους που δεν έχουν ασχοληθεί - σημαντικοί για την λειτουργία του πλοίου και των μηχανών, καθώς επίσης πρόκειται και για το τμήμα εκείνο όπου απαιτεί υψηλότερα κονδύλια.

Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and brokering department)

Ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοιάρχους Ν .. Υπάρχουν όμως και μεγάλα ναυτικά γραφεία, που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες συνεργάζονται με αυτά. το πεδίο εργασιών του ανήκει η εμπορική προώθηση των πλοίων και η σύναψη κερδοφόρων ναυλοσυμφώνων που θα αφορούν στην εκμετάλλευση του στόλου της εταιρείας. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που θεωρούν πιο επικερδές να αναθέτουν τις ναυλώσεις σε άλλες εταιρείες, το οποίο αντικείμενο απασχόλησης τους είναι αποκλειστικά αυτό. Βέβαια, πάντως αυτό έχει να κάνει με την στελέχωση της εκάστοτε εταιρείας και τις δυνατότητές της να διαχειριστεί η ίδια το στόλο της. Δηλαδή σε μία μεγάλη εταιρεία με ομοιογενή στόλο απαιτείται να υπάρχει και το αντίστοιχο τμήμα ναυλώσεων εντός των τειχών της ναυτιλιακής.

Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)

Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών Ε.Ν. Πρόκειται για ένα σχετικά νέο - για τα ελληνικά δεδομένα - τμήμα το οποίο σε συνεργασία με άλλα τμήματα προσπαθεί να θέσει σε εφαρμογή τις κοινοτικές οδηγίες διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας, ελέγχοντας ποιοτικά όλες τις διαδικασίες που διενεργούνται στη ναυτιλιακή εταιρεία αλλά και στα ίδια τα πλοία.

Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance and claims department)

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

Τμήμα προμηθειών (Purchasing department)

Έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο 1) μηχανικό Ε.Ν. καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών. Το εν λόγω τμήμα μπορεί να είναι είτε αυτόνομο είτε το πεδίο εργασιών του να έχει αναλάβει το Τεχνικό Τμήμα. Στόχος του είναι ο έλεγχος, η αγορά και η προώθηση πλοίων , μηχανημάτων, ανταλλακτικών και εργαλείων.

Νομικό Τμήμα (Legal department)

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

Τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department)

Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Έχει επικεφαλής σχεδόν πάντα ένα πλοίαρχο Ε.Ν. κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον Αρχικαπετάνιο της Εταιρείας, όπως κοινώς αποκαλείται. Πρόκειται για το τμήμα εκείνο που ελέγχει τον ειδικό λογαριασμό Master General Accounts, που αναφέρθηκε ανωτέρω, και προορίζεται για την στελέχωση των πλοίων με το κατάλληλο πλήρωμα, είτε είναι νέο είτε προς αντικατάσταση.

Τμήμα Γραμματείας

Ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς και εταιρείες.

Λογιστήριο

Το λογιστήριο αποτελεί ένα από τα κυριότερα - αν όχι το κυριότερο τμήμα - μιας επιχείρησης, καθώς εκεί ελέγχονται τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων πληρωμών μισθών, εξόφληση τιμολογίων και εισπράξεις. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες μάλιστα έχουν και διαφορετικό λογαριασμό για κάθε πληρωμή. ειδικότερα:

- ❖ Master General Accounts: πρόκειται για τους λογαριασμούς των πλοιάρχων των πλοίων και έχουν σχέση με την πληρωμή των πληρωμάτων.
- ❖ Invoice Reporting: αφορά στην πληρωμή και την καταχώρηση των τιμολογίων, τα οποία εκδίδονται προς πληρωμή των εξόδων των πλοίων.
- ❖ Insurance: πρόκειται για το λογαριασμό που αφορά στην ασφάλεια του πλοίου. Χρήματα, δηλαδή, τα οποία προορίζονται αποκλειστικά για την πληρωμή των ασφαλιστικών εταιρειών.
- ❖ Disbursements Agency: οι πράκτορες των πλοίων είναι επιφορτισμένοι να διεκπεραιώνουν πληθώρα υποθέσεων για λογαριασμό των πλοίων. Αυτός λοιπόν είναι ο λογαριασμός από τον οποίο λαμβάνουν την αμοιβή τους.³

³ Γουλιέλμος Μ, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 2η εκδ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1996

Κεφάλαιο 2^ο: Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Εισαγωγή

Σε όλους τους τύπους των οικονομικών μονάδων η διοίκηση των δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με την διαχείριση εισροών, εκροών και των πάση φύσεως υποπροϊόντων της αλυσίδας εφοδιασμού έχει βαρύνουσα σημασία και πολλαπλές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα. Οι δραστηριότητες αυτές απαντώνται αφενός στο στάδιο της απόκτησης των κάθε είδους εισροών (υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών) για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, και αφετέρου στο στάδιο της διάθεσης των αντίστοιχων εκροών στους πελάτες. Οι επιμέρους αυτές δραστηριότητες ενοποιούνται κάτω από μια ομπρέλα που ονομάζεται «διοίκηση εφοδιασμού». Η διοίκηση εφοδιασμού στοχεύει στον καλύτερο συντονισμό και στην ελαχιστοποίηση του ολικού κόστους των εισροών, έτσι ώστε να παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιοτικής στάθμης με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.⁴ Όσον αφορά τη ναυτιλιακή βιομηχανία η διοίκηση εφοδιασμού συναντά πρωτοφανής δυσκολίες, αφού η απόσταση μεταξύ της διοικητικής και οργανωτικής αρχής, δηλαδή των γραφείων της εταιρίας, και της παραγωγικής μονάδας, δηλαδή του πλοίου δυσχεραίνει το έργο των προμηθειών. Γίνεται σαφές ότι λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα που διακρίνει την ναυτιλιακή βιομηχανία δεν ευνοείται η δημιουργία σταθερών, διαχρονικών και αποκλειστικών σχέσεων μεταξύ της ναυτιλιακής εταιρίας και των προμηθευτών.

Οι προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών είναι υψίστης σημασίας για το σύνολο των επιχειρήσεων των βιομηχανικών και οικονομικών κλάδων, αλλά ιδίως για αυτές που ανήκουν σε αυτόν της ναυτιλίας. Αυτό συμβαίνει, γιατί η ίδια η βιωσιμότητα του πλοίου και του πληρώματος εξαρτάται εξ'ολοκλήρου από τον ορθό εφοδιασμό του

⁴ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.27.

πρώτου, καθώς δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις ταξιδιών που η ξηρά δεν προσεγγίζεται για μεγάλες χρονικές περιόδους. Συνέπεια αυτού αποτελεί το γεγονός ότι το πλοίο θα πρέπει να διαθέτει επαρκή εφόδια για την ομαλή λειτουργία του κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και να είναι σε ετοιμότητα για απρόοπτες καταστάσεις, αφού η τροφοδοσία του στην ανοιχτή θάλασσα είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Σε αυτό το πλαίσιο, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη την ελαχιστοποίηση του κόστους, το τμήμα προμηθειών της εκάστοτε ναυτιλιακής εταιρείας θα πρέπει να είναι άρτια οργανωμένο.

2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει την αναγνώριση των στόχων του οργανισμού, επιλέγει τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών, προσπαθεί να επιτύχει ένα μακροπρόθεσμο, βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξετάζει τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες, ανιχνεύει το περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές, καθοδηγεί τις αποφάσεις, και βοηθά στην επένδυση των πόρων.⁵

Ως στρατηγική εφοδιασμού ορίζεται η συγκροτημένη εκμετάλλευση των αξιών που ενυπάρχουν στις πάσης φύσεως αγοραζόμενες εισροές μιας επιχείρησης. Η χάραξη αποτελεσματικής στρατηγικής εφοδιασμού προϋποθέτει την ευθυγράμμιση και ολοκλήρωση της με τις στρατηγικές άλλων σημαντικών λειτουργιών μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές εφοδιασμού αποσκοπούν στη συνεχή αύξηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία εκτός της τιμής περιλαμβάνουν τη συχνή ενσωμάτωση καινοτομιών, τη σύντμηση των χρόνων εισαγωγής νέων προϊόντων, την

⁵Hax A και Majluf N, *The Strategy Concept and Process*, 2nd edn., USA: Prentice Hall, 1996.

ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών υψηλής στάθμης.⁶ Μεταξύ των δραστηριοτήτων της στρατηγικής εφοδιασμού περιλαμβάνονται οι παρακάτω:

- ❖ Ανίχνευση και κατανόηση των επιχειρησιακών αναγκών που πρέπει να ικανοποιούνται από τη λειτουργία του εφοδιασμού.
- ❖ Προσδιορισμός της θέσης στην οργανωτική δομή της επιχείρησης και των αρμοδιοτήτων των στελεχών του εφοδιασμού.
- ❖ Σχηματισμός «συμβουλίου εφοδιασμού» για την ανάλυση των στρατηγικών εφοδιασμού και την υποστήριξη των εκάστοτε επιλογών του.
- ❖ Στοχοθεσία και προγραμματισμός δράσεων (π.χ. έρευνα πηγών προμήθειας) .
- ❖ Διαχείριση ικανοτήτων και σχεδιασμός οργανωτικών δομών (π.χ. συγκέντρωση/αποκέντρωση, συντονισμός ομάδων έργου) .
- ❖ Εντοπισμός και ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών και των πελατών της λειτουργίας του εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων εκπαίδευσης, υποστήριξης, εξουσιοδοτήσεων και εκπροσώπησης.
- ❖ Καθορισμός πολιτικών (π.χ. τυποποίηση, ανάλυση, ανάπτυξη προμηθευτών και εταιρική κοινωνική ευθύνη) .
- ❖ Σχεδιασμός και εφαρμογή επίκαιρων τεχνολογιών (π.χ. πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP και ηλεκτρονικές συναλλαγές) .
- ❖ Παρακολούθηση της απόδοσης και εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης.⁷

Καίριο κομμάτι της στρατηγικής εφοδιασμού είναι η ταξινόμηση των προμηθευόμενων ειδών σε κατηγορίες που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και η οποία γίνεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

⁶ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.63.

⁷ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.65.

- ❖ Ομάδα τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται
- ❖ Ομάδα τελικών πελατών που υποστηρίζουν
- ❖ Κρισιμότητα για την επιχείρηση
- ❖ Ετήσια δαπάνη
- ❖ Τεχνολογία
- ❖ Δομή/τμήματα της αγοράς εφοδιασμού
- ❖ Δομή/τμήματα των δικτύων εφοδιασμού
- ❖ Κίνδυνοι διακοπής εφοδιασμού⁸

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

⁸ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.69.

Μη	Κρίσιμα	Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις ζήτησης, Προτυποποίηση προϊόντος, Έλεγχος της ποσότητας παραγγελιών, Αποτελεσματικές διαδικασίες, Βελτιστοποίηση αποθεμάτων	Χαμηλό Διοικητικό Επίπεδο
Είδη			

Με βάση όλα τα παραπάνω εύκολα γίνεται κατανοητό ότι οι στόχοι του στρατηγικού εφοδιασμού είναι η ποιότητα, η διαθεσιμότητα των ειδών και οι χρόνοι παράδοσης, η εξυπηρέτηση και η ανταπόκριση και η μείωση του κόστους.

Η κατάστρωση στρατηγικής εφοδιασμού προϋποθέτει τον καθορισμό στόχων εφοδιασμού, όπως για παράδειγμα ως προς τα επίπεδα της ποιότητας και της καινοτομίας ή τους χρόνους παράδοσης. Με άλλα λόγια η στρατηγική εφοδιασμού καθορίζει τον τρόπο ή την μέθοδο με την οποία επιτυγχάνονται οι εκάστοτε στόχοι και τούτο διότι οι αγοραζόμενες εισροές είναι συνήθως ανόμοιες ως προς τη δαπάνη, τη σημασία και τους κινδύνους εφοδιασμού. Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι απαραίτητη εξέταση θεμάτων όπως:

- ❖ Τα τμήματα της αγοράς εφοδιασμού
- ❖ Ο αριθμός των συνεργαζόμενων προμηθευτών με την επιχείρηση
- ❖ Οι σχέσεις και οι τύποι των συμβάσεων με τους προμηθευτές
- ❖ Η λειτουργική οργάνωση των αγοραστικών δραστηριοτήτων⁹

Η άσκηση στρατηγικής όσον αφορά στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών προϋποθέτει ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργικής απόδοσης αλλά και σωστής στρατηγικής αντίληψης από την πλευρά των στελεχών του εφοδιασμού.

⁹ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantech, 2010, σελ.63-65.

2.3 Ορισμοί προμηθειών και αγορών

Οι όροι αγορές και προμήθειες, παρόλο που διαφέρουν ως έννοιες, συχνά χρησιμοποιούνται ταυτόσημα. Επειδή αυτή η προσέγγιση είναι λανθασμένη είναι πολύ σημαντικό στην παρούσα εργασία να τονιστούν οι ορισμοί των δύο εννοιών με σκοπό να δοθούν με ακρίβεια οι ερμηνείες τους.¹⁰

Ο Lysons ορίζει την αγορά ως την «λειτουργία που είναι υπεύθυνη για την απόκτηση, μέσω αγοράς, μίσθωσης ή οποιοδήποτε άλλων νόμιμων μέσων, μηχανημάτων, υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών που απαιτούνται από την επιχείρηση για την χρησιμοποίησή τους στην παραγωγή». Επιπλέον, ως στρατηγική αγορών ορίζεται η διαδικασία σχεδιασμού, αξιολόγησης, εφαρμογής και ελέγχου ιδιαίτερος σημαντικών και κρίσιμων αποφάσεων όσον αφορά τις προμήθειες.¹¹

Οι Monczka και λοιποί τονίζουν με έμφαση ότι τα τελευταία χρόνια η αγοραστική διαδικασία μέσα σε πολλές εταιρείες έχει κερδίσει την φήμη του δυνατού εργαλείου για την βελτίωση της κερδοφορίας. Τρεις είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτήν: 1. αποτελεί την κύρια περιοχή μέσα από την οποία ενδεχομένως να προκύψει μείωση κόστους, 2. έχει άμεση επιρροή στην ποιότητα (‘οι προμηθευτές μπορεί να αναδείξουν ή να διαλύσουν μια εταιρεία’), 3. βοηθάει στην τεχνολογική ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών σχεδιασμού.¹² Συμφωνά με τους Lambert και Stock, οι στόχοι των αγορών είναι:

- ❖ Να παρέχουν μια διαρκή ροή υλικών, προμηθειών και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

¹⁰Lambert D και Stock J, *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. USA: Irwin McGraw-Hill, 1993.

¹¹Lysons K, *Purchasing*, 4th edn, UK: Pitman Publishing, 1996.

¹²Monczka R, Carter P, Hoagland J, Foster L, *Purchasing Performance: Measurement and Control*, USA: Michigan State University, 1979.

- ❖ Να διατηρείται η επένδυση στα αποθέματα και οι απώλειες στα χαμηλότερα επίπεδα.
- ❖ Να διατηρούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο τα πρότυπα ποιότητας.
- ❖ Να εντοπίζουν ή να αναπτύσσουν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.
- ❖ Να τυποποιούνται, όπου είναι δυνατόν, τα αγοραζόμενα είδη.
- ❖ Να αγοράζονται τα απαιτούμενα είδη και υπηρεσίες στην χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- ❖ Να βελτιώνεται η ανταγωνιστική θέση της οικονομικής μονάδας.
- ❖ Να επιτυγχάνονται αρμονικές, παραγωγικές εργασιακές σχέσεις με τα υπόλοιπα τμήματα της οικονομικής μονάδας.
- ❖ Να πραγματοποιούνται οι στόχοι των αγορών με το ελάχιστο διοικητικό κόστος.

Ο όρος προμήθειες έχει ευρύτερη έννοια από τον όρο αγορά και περιέχει τις αγορές, τις μετακινήσεις αγαθών, την αποθήκευση τους και την εσωεπιχειρησιακή παραλαβή τους.¹³ Άλλες επιμέρους διαδικασίες των προμηθειών είναι η αναζήτηση κατάλληλων προμηθευτών μέσω της διαφημιστικής τους προβολής, η λήψη προσφορών από τους ενδιαφερόμενους προμηθευτές, η διαχείριση αποθεμάτων και η απόφαση για αγορά νέων, οι περιοδικές προμήθειες.¹⁴

Ως λειτουργία προμηθειών, ορίζεται η «συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο, υλικό, προϊόν, εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το

¹³Lambert D και Stock J, *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. USA: IrwinMcGraw-Hill,1993.

¹⁴ Πίττας Σ, Η Λειτουργία της Επιχείρησης, Ελλάδα, 2008.

παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές».¹⁵

Αποστολή του τμήματός προμηθειών είναι η εξασφάλιση των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών στην σωστή ποιότητα, ποσότητα και χρόνο, από την σωστή πηγή και με τους καλύτερους δυνατούς οικονομικούς όρους.¹⁶

Όσον αφορά τον όρο «σωστό» που αναφέρεται πολλές φορές στην αποστολή του τμήματος προμηθειών είναι σημαντικό να διατυπωθούν τα εξής :

- ❖ Ο όρος «σωστό» είναι υποκειμενικός: κάθε οργανισμός προσδιορίζει το σωστό διαφορετικά.
- ❖ Ο όρος «σωστό» είναι υποκειμενικός: κάθε οργανισμός προσδιορίζει το σωστό διαφορετικά.
- ❖ Ότι είναι «σωστό» μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο παγκόσμιο περιβάλλον προμηθειών.
- ❖ Το πλήθος των «σωστών» που αναφέρεται παραπάνω θα πρέπει να συμβαδίζει με το αντικείμενο και την στρατηγική που εφαρμόζει κάθε οργανισμός για να πετύχει τους λειτουργικούς του στόχους και σκοπούς.
- ❖ Στην πρακτική ορισμένες φορές κάποιες μεταβλητές της έννοιας «σωστού» δεν επιτυγχάνονται ταυτόχρονα μεταξύ τους π.χ. είναι πιθανόν η ποιότητα να είναι σωστή άλλα όχι και η τιμή.

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, ότι σκοπός των αγορών και εν γένει των προμηθειών, δεν είναι μόνο η επίτευξη χρηματοοικονομικών στόχων όπως η μείωση του κόστους άλλα και ορισμένων άλλων εξίσου σημαντικών παραγόντων. Η έγκαιρη και ασφαλής παράδοση των υλικών, η εξασφάλιση της ποιότητας των αγαθών, η

¹⁵ Κόνταρης Σ, Εισαγωγή στην Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Ελλάδα, 2002.

αποδοτικότητα των προμηθευτών, η βελτίωση των μέσων παραγγελίας και τιμολόγησης, η εξάλειψη της γραφειοκρατίας είναι στοιχεία που συντελούν στην πλήρη και συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.¹⁷

2.4 Στάδια εξέλιξης της διαδικασίας προμηθειών

Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης των συστημάτων βιομηχανικής παραγωγής κυρίαρχο μέσο παραγωγής ήταν εκ των πραγμάτων η εργασία, εφόσον τα προϊόντα παράγονταν από τα χέρια των τεχνιτών της εποχής. Ο εφοδιασμός με υλικά και η διάθεση των προϊόντων γινόταν εύκολα διότι οι μονάδες παραγωγής ήταν εγκατεστημένες κοντά στις πηγές πρώτων υλών και οι πωλήσεις των προϊόντων λάμβαναν χώρα κυρίως σε τοπικό επίπεδο.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η μηχανοποίηση της παραγωγής είχε ως συνέπεια την εξειδίκευση της εργασίας, την παραγωγή σύνθετων προϊόντων και την εκθετική αύξηση των ποσοτήτων παραγωγής. Αποτέλεσμα ήταν η πηγές προμήθειας και οι αγορές των προϊόντων να απομακρυνθούν από τους τόπους παραγωγής και τόσο ο εφοδιασμός σε υλικά όσο και η διανομή των προϊόντων να αποκτήσουν ιδιαίτερη σημασία. Παράλληλα, η διαδικασία επιταχύνθηκε από τεχνολογικές εξελίξεις στα μέσα μεταφοράς και αποθήκευσης προϊόντων (π.χ. η κατάψυξη προϊόντων κατέστησε δυνατή τη διατήρηση ευπαθών προϊόντων για μεγάλα χρονικά διαστήματα) με αποτέλεσμα την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου. Ιδίως σε χώρες με υψηλά επίπεδα βιομηχανικής παραγωγής, η διαχείριση των δικτύων εφοδιασμού και διανομής κατέστη ζωτικής σημασίας, καθώς οι αγορές των προϊόντων άρχισαν να αποκτούν διεθνοποιημένο χαρακτήρα σε μεγάλες αποστάσεις από τα (λίγα) σημεία παραγωγής τους. Η αποτελεσματική λειτουργία των δικτύων εφοδιασμού διαπιστώθηκε ότι καθιστά οικονομικά επικερδή την εμπορία προϊόντων που έχουν

¹⁷Hampson J και Lamming R, The environment as a supply chain management issue, British Journal of Management, Vol. 7, 1996, pp.S45-S62.

παραχθεί σε απομακρυσμένους τόπους αλλά και σε χρόνο ανεξάρτητα από την κατανάλωση τους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μία έκρηξη στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις δομές των αγορών, οφειλόμενη στην ταχύτατη απαξίωση νέων προϊόντων, στην άμεση επικοινωνιακή πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες από κάθε σχεδόν σημείο της γης, στην εμφάνιση του διαδικτύου, στην μείωση των περιορισμών στις εμπορικές συναλλαγές, στην ανάπτυξη νέων διαύλων διανομής και μέσων μεταφοράς, αλλά και στη σταθεροποίηση των πολιτικών και οικονομικών συνθηκών. Οι νέες συνθήκες επέφεραν αύξηση των επιπέδων ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Σημειώνεται δε ότι παρότι οι αλλαγές αυτές είχαν μια προοδευτική εξέλιξη, τα τελευταία χρόνια επιταχύνθηκαν.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων αρχικά έστρεψαν την προσοχή τους σε προγράμματα βελτίωσης εσωτερικών λειτουργιών προκειμένου να μειώσουν το κόστος παραγωγής. Αργότερα έγινε κατανοητό ότι απαιτούνται νέες στρατηγικές μάρκετινγκ για να αυξηθεί ο βαθμός δέσμευσης των πελατών με την επιχείρηση. Αποτέλεσμα ήταν η ισχυροποίηση των λειτουργιών έρευνας, σχεδιασμού και κατασκευών ώστε να υποστηρίζουν το μάρκετινγκ με προϊόντα υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους. Με την ολοένα αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την τεχνολογική ανάπτυξη οι επιχειρήσεις έπρεπε να παράγουν νέα προϊόντα σε ταχείς ρυθμούς ώστε να διατηρήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Αυτό οδήγησε σε πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης, όπως μείωση των επιπέδων διοίκησης, αύξηση των οριζόντιων ομαδικών δραστηριοτήτων, οργάνωση κατά πρόγραμμα αλλά και στρατηγική διαχείριση της προμηθευτικής βάσης.

Παράλληλα ακόμα κατέστη σαφές ότι τα προϊόντα, ανεξάρτητα από την ποιότητα τους, θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι εύκολα διαθέσιμα στους πελάτες. Η

διάθεση προϊόντων στις απαιτούμενες ποσότητες στον προσήκοντα χρόνο και τόπο και σε χαμηλό κόστος αποτέλεσε μια νέα πρόκληση που συνέτεινε στη δημιουργία νέων δικτύων διανομής. Υπό τις συνθήκες αυτές, η τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφορικής οδήγησαν σε μία αναγέννηση της λειτουργίας του εφοδιασμού, εισάγοντας σταδιακά εξελίξεις όπως την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI – Electronic Data Interchange), την ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων (EFT – Electronic Fund Transfer), το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce), το διαδίκτυο, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP – Enterprise Resource Planning) και τις προμήθειες χωρίς έντυπα (e-Procurement). Πολλές από τις καθημερινές αγοραστικές ενέργειες τείνουν να εξαφανιστούν. Τα νέα συστήματα θα επιτρέψουν σταδιακά την ενοποίηση όλων των συστημάτων εφοδιασμού, την διαχείριση των αποθεμάτων και την παγκοσμιοποίηση των πηγών προμήθειας μέσω διαφανούς διεπιχειρησιακής πληροφόρησης.¹⁸ Η χρήση τεχνολογιών ηλεκτρονικού εμπορίου στις προμήθειες, σύμφωνα με έρευνες, αποφέρει σημαντικά οφέλη, όπως:

- ❖ Μείωση του διαδικαστικού κόστους παραγγελιοληψίας και πληρωμών της τάξεως του 90%.
- ❖ Περιορισμό του χρόνου προμήθειας κατά 75%.
- ❖ Μείωση των τιμών των αγοραζόμενων προϊόντων κατά 10%.
- ❖ Βελτίωση του ποσοστού συμμόρφωσης της προμήθειας στην αρχική συμφωνία κατά 30%.¹⁹

2.5 Η έννοια της διοίκησης προμηθειών

Η διοίκηση εφοδιασμού ορίζεται ως ένα σύνολο ενοποιημένων δραστηριοτήτων που καθιστούν δυνατή την απόκτηση υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών που

¹⁸ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ. 32-33.

¹⁹ Παναγιώτου Ν, *Η Μεταμόρφωση του Ρόλου της Διαδικασίας Προμηθειών στη Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα*, Ελλάδα, 2008

απαιτούνται για την εκπλήρωση της αποστολής κάθε οικονομικής μονάδας. Έτσι, έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη βελτιστοποίηση και τη διαχείριση των εξωτερικών και των εσωτερικών συνιστωσών που συγκροτούν το σύστημα εφοδιασμού μιας επιχείρησης ή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Σε στρατηγικό επίπεδο η διοίκηση εφοδιασμού:

- ❖ Ανιχνεύει ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον εφοδιασμού (Ανάλυση Αγορών Εφοδιασμού)
- ❖ Καθορίζει στρατηγικές για την προμήθεια όλων των βασικών εισροών (Σχεδιασμός προμηθευτικής βάσης και στρατηγικών εφοδιασμού)
- ❖ Διαμορφώνει τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών (Διαχείριση σχέσεων με προμηθευτές)
- ❖ Καθορίζει την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας των προϊόντων (Σχεδιασμός προϊόντων)
- ❖ Συμμετέχει ενεργά στην ομάδα επιχειρησιακού προγραμματισμού (Στρατηγική δικτύων εφοδιασμού και εταιρικές στρατηγικές)

Σε λειτουργικό επίπεδο η διοίκηση εφοδιασμού:

- ❖ Μετατρέπει τα πάσης φύσεως αιτήματα των χρηστών σε σαφείς περιγραφές αγορών (Περιγραφή αιτήσεων και σχεδιασμός προδιαγραφών)
- ❖ Εντοπίζει και επιλέγει τους καταλληλότερους προμηθευτές (Έρευνα πηγών, λήψη προσφορών και επιλογή προμηθευτών)
- ❖ Διαχειρίζεται και καλλιεργεί τις σωστές σχέσεις με τους προμηθευτές (Προετοιμασία, κατάρτιση, τιμολόγηση και διαχείριση συμβάσεων και διαπραγματεύσεις)
- ❖ Ελαχιστοποιεί το κόστος εφοδιασμού τόσο εκτός επιχείρησης σε επίπεδο προμηθευτών και εντός επιχείρησης κατά τη μετατροπή των εισροών σε

προϊόντα ή/και υπηρεσίες (Προβλέψεις, προγραμματισμός εφοδιασμού, διαχείριση αποθεμάτων και προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών)

- ❖ Ελαχιστοποιεί τους κινδύνους διακοπών εφοδιασμού αλλά και υπέρμετρων αυξήσεων κόστους αγορών (Ανάλυση τιμών και κόστους, αγορές παγίων, ολικό κόστος)²⁰

Οι αρμοδιότητες της λειτουργίας προμηθειών (βλ. Πίνακα 3) προσδιορίζονται από την γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού, την βασική αντίληψη της διοίκησης για το ρόλο των προμηθειών μέσα σε αυτόν, τον κανονισμό προμηθειών και τέλος την εφαρμογή άλλων διαδικασιών που σχετίζονται με την λειτουργία των προμηθειών.²¹

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

²⁰ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.27-28.

²¹ Κόνταρης Σ, *Εισαγωγή στην Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών*, Ελλάδα, 2002.

<p>ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ</p>	<p>συστημάτων. Περιλαμβάνει εργασίες ρουτίνας όπως προσασία των παραγγελιών και ενημέρωση καταλόγων υλικών, εμπορευμάτων, προμηθευτών, τιμών.</p>
------------------------------------	---

2.6 Ο προμηθευτικός κύκλος

Η αγοραστική διαδικασία στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ομάδες ενεργειών οι οποίες εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου. Η διαπίστωση από ορισμένους χρήστες ότι απαιτείται κάποια αγορά, αποτελεί το έναυσμα για μια σειρά ενεργειών που θα πρέπει να περατωθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Η σειρά των ενεργειών ολοκληρώνεται με την παραλαβή από το χρήστη του αγορασθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας. Ειδικότερα, οι κυριότερες φάσεις που διακρίνονται στον αγοραστικό κύκλο είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Περιγραφή απαίτησης: Η φάση αυτή αφορά κυρίως στην αναγνώριση, στον καθορισμό και στην περιγραφή της αγοραστικής ανάγκης – απαίτησης, ενώ περιλαμβάνει ενέργειες όπως την έκδοση αιτήσεων αγοράς, το σχεδιασμό προδιαγραφών, τις προεκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς, την κατάρτιση προϋπολογισμών και τον προγραμματισμό των αγοραστικών ενεργειών.
- ❖ Έρευνα πηγών προμήθειας: Αφορά στην έρευνα και στην αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών και περιλαμβάνει ενέργειες όπως τον εντοπισμό προμηθευτών, συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό των καταλόγων των προμηθευτών, αξιολόγηση και προεπιλογή προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας και μελέτες ανάθεσης ή ιδιοκατασκευής.

- ❖ **Επιλογή και ανάθεση προμήθειας – Έκδοση εντολής αγοράς:** Η φάση αυτή αφορά στην επιλογή του τελικού προμηθευτή και στον τρόπο διενέργειας της αγοράς και περιλαμβάνει την αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών, επιλογή μεθόδων τιμολόγησης, καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης και απόδοσης, διεξαγωγή διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις, αναθέσεις, κατάρτιση και σύναψη συμβάσεων και έκδοση εντολών αγοράς.
- ❖ **Διεκπεραίωση παραγγελίας:** Η φάση της διεκπεραίωσης των εντολών αγοράς περιλαμβάνει διαχείριση και παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, έκδοση σε χρήστες, λογιστική τακτοποίηση με τον προμηθευτή και έλεγχος τιμολογίων.



Σχήμα 1: Προμηθευτικός κύκλος

Ο προμηθευτικός κύκλος προσφέρει ένα νοητικό πλαίσιο για την περιγραφή ενεργειών που περιλαμβάνονται στην διαδικασία αγορών. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια μίας αγοράς είναι πάντα οι ίδιες, ή πραγματοποιούνται πάντοτε κατά μία συγκεκριμένη σειρά.²²

2.7 Περιγραφή και στάδια αγορών

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

- ❖ Περιγράφει στον αγοραστή του τμήματος Προμηθειών τι να αγοράσει.
- ❖ Περιγράφει στον υποψήφιο προμηθευτή τι απαιτείται.
- ❖ Χρησιμεύει σαν βάση για την αξιολόγηση προσφορών.
- ❖ Αποτελεί το κύριο μέρος της απορρέουσας εντολής αγοράς.

²² Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ. 104-105*

- ❖ Καθιερώνει τη μεθοδολογία για τις διαδικασίες μεταφοράς, παραλαβής, επιθεωρήσεων, δοκιμών και ελέγχων ποιότητας που έπονται της ανάθεσης παραγγελίας.

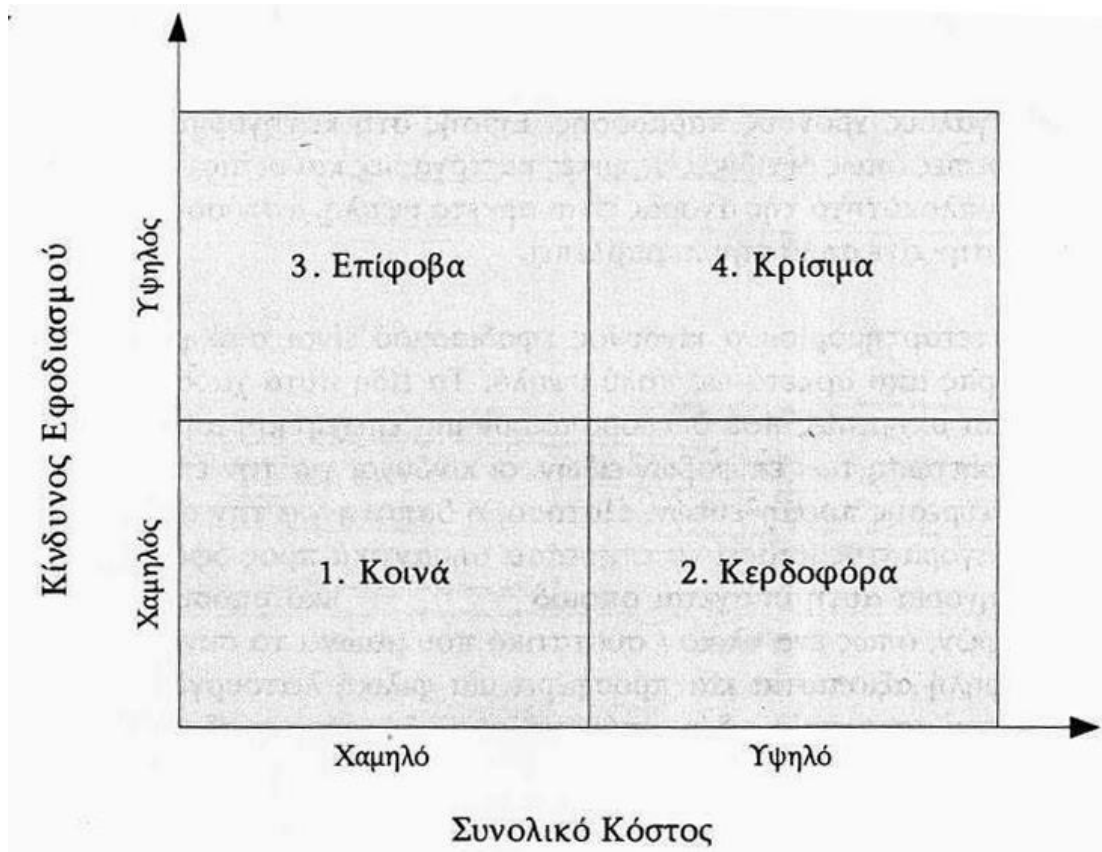
Η διαδικασία που ακολουθείται κατά την εκτέλεση μιας αγοράς διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο του αγοραζόμενου υλικού ή και της υπηρεσίας. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος όγκος των αγοραστικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι εν πολλοίς επαναλαμβανόμενος και μπορεί να τυποποιηθεί. Η γενική διαδικασία, η διακίνηση εντύπων και η ροή της πληροφορίας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μιας τυπικής αγοράς παρουσιάζεται στον ακό

λουθο πίνακα. Η ακριβής μορφή των εντύπων μπορεί να ποικίλλει. Επίσης η διαδικασία αυτή καθεαυτή και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από την διαθέσιμη τεχνολογία επικοινωνιών (π.χ. τηλέφωνο, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή άμεση σύνδεση των υπολογιστών του αγοραστή και του προμηθευτή), τη χρήση ή με ηλεκτρονικών προμηθειών και το εγκατεστημένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων της επιχείρησης.²³

2.8 Κατηγορίες ειδών και περιπτώσεις αγορών

Το χαρτοφυλάκιο εφοδιασμού απαρτίζεται από τέσσερα τεταρτημόρια τα οποία καθορίζουν προμήθειες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, στρατηγικές εφοδιασμού και τύπους με τους προμηθευτές.

²³ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ.105-107.



Σχήμα 2: Κατηγορίες Ειδών

Στα είδη του πρώτου τεταρτημορίου ο κίνδυνος διακοπής εφοδιασμού είναι από χαμηλός έως ελάχιστος και το κόστος αγοράς από χαμηλό έως ελάχιστο. Τα είδη αυτά αποκαλούνται κοινά υπό την έννοια ότι πρόκειται για αγαθά ή υπηρεσίες ευρείας χρήσης που επηρεάζουν ελάχιστα την τιμή ή την αξία των τελικών προϊόντων και δεν συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των γενικότερων στόχων μιας επιχείρησης. Επίσης, η επίπτωση από πιθανή διακοπή εφοδιασμού τους δεν είναι αξιοσημείωτη, δεδομένου ότι σχετικά εύκολα αντικαθίστανται από ισοδύναμα είδη. Τα κοινά είδη είναι συνήθως τυποποιημένα και διατίθενται ευρέως στην αγορά από πληθώρα προμηθευτών. Πολλά αγαθά και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση και επιδιόρθωση των παγίων (π.χ. υποστήριξη των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών) εμπεριέχονται σε αυτήν την κατηγορία.

Στα είδη του δεύτερου τεταρτημρίου ο κίνδυνος διακοπής εφοδιασμού είναι από χαμηλός έως ελάχιστος αλλά το κόστος αγοράς είναι αρκετά έως πολύ υψηλό. Τα είδη αυτά ονομάζονται κερδοφόρα λόγω των ευκαιριών που παρουσιάζουν για μεγάλες εξοικονομήσεις και αύξηση κερδών. Χαρακτηρίζονται από χαμηλή πολυπλοκότητα ως προς τις τεχνικές προδιαγραφές και την ανεύρεση προμηθευτών. Πρόκειται συνήθως για αγορές μεγάλων ποσοτήτων βασικών πρώτων υλών και εμπορευμάτων (π.χ. λαμαρίνες, γεωργικά προϊόντα, διαλύτες, υλικά επικάλυψης και χαρτοκιβώτια), για τα οποία δαπανώνται μεγάλα ποσά. Επειδή δεν διαφέρουν σημαντικά οι προδιαγραφές και κατά συνέπεια τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά οι προμηθευτές αυτών των ειδών προσπαθούν συνήθως να διαφοροποιηθούν μέσω παροχής υπηρεσιών.

Στα είδη του τρίτου τεταρτημορίου ο κίνδυνος διακοπής εφοδιασμού είναι από μέτριος έως πολύ υψηλός και το κόστος αγοράς από χαμηλό έως ελάχιστο. Τα είδη αυτά ονομάζονται επίφοβα λόγω της μειωμένης αγοραστικής ισχύος της επιχείρησης και της δυσκολίας ανεύρεσης προμηθευτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν μερικά είδη ανταλλακτικών που διατίθενται από μικρό αριθμό προμηθευτών, οι οποίοι λόγω περιορισμένης δυναμικότητας έχουν πολλές εκκρεμείς παραγγελίες και μεγάλους χρόνους παράδοσης. Επίσης στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν κρίσιμες εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως οι ειδικές θερμικές κατεργασίες και οι πιστοποιήσεις από φορείς. Στα επίφοβα είδη η πολυπλοκότητα της αγοράς είναι αρκετά υψηλή, ωστόσο ο τελικός πελάτης είτε δεν ενδιαφέρεται για αυτήν είτε την παραβλέπει.

Στα είδη του τέταρτου τεταρτημορίου ο κίνδυνος εφοδιασμού είναι από μέτριος έως πολύ υψηλός και το κόστος αγοράς από μέτριο έως πολύ υψηλό. Τα είδη αυτά χαρακτηρίζονται κρίσιμα διότι αφορούν υλικά ή/και υπηρεσίες που διαφοροποιούν

μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Όπως και στην περίπτωση των επίφοβων ειδών, οι κίνδυνοι για την επιχείρηση είναι σημαντικοί λόγω δυσκολίας ανεύρεσης προμηθευτών. Ωστόσο, η δαπάνη για την αγορά κρίσιμων ειδών είναι υψηλή. Για αυτό, ο αγοραστής μπορεί να επηρεάσει σημαντικά προς όφελος του τις συνθήκες των αγορών. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται οποιοδήποτε μοναδικό υποσύστημα σχεδιασμένο βάσει ειδικών προδιαγραφών, όπως ένα υλικό/συστατικό που μειώνει το συνολικό κόστος των τελικών προϊόντων, έχει υψηλή αξιοπιστία και προσφέρει μία φιλική λειτουργία για τον τελικό πελάτη. Επίσης, σε αυτήν την κατηγορία ειδών υπάγεται οποιαδήποτε μοναδική διαφημιστική καμπάνια, που αυξάνει τις πωλήσεις των τελικών προϊόντων.²⁴

Κάθε κατηγορία είδους μπορεί να αγοραστεί με κάποιον από τους παρακάτω τρόπους :

- ❖ Περιπτώσεις επαναλαμβανόμενης παραγγελίας: περιλαμβάνει περιπτώσεις όπου το προϊόν έχει αγοραστεί πολλές φορές στο παρελθόν και όπου οι διαδικασίες παραγγελίας και αγοράς είναι ήδη τυποποιημένες.
- ❖ Περιπτώσεις με διαδικαστικά προβλήματα: αφορά αγορές που δεν είναι επαναλαμβανόμενες και για τις οποίες είναι πιθανόν να χρειάζεται οι εργαζόμενοι να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το προϊόν.
- ❖ Περιπτώσεις με προβλήματα απόδοσης: αφορά μη επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων τα οποία σχεδιάζονται για να αντικαταστήσουν τα τρέχοντα προϊόντα και τα οποία χρειάζεται να δοκιμαστούν για την απόδοσή τους.
- ❖ Περιπτώσεις με προβλήματα πολιτικής: αφορά μη επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων και των οποίων η χρήση επηρεάζει πολλά τμήματα του

²⁴ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec, 2010, σελ. 74-76.*

οργανισμού γεγονός που σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων θα λάβει μέρος στην διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης.²⁵

2.9 Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών αποτελούν ίσως την πιο σημαντική δραστηριότητα των στελεχών εφοδιασμού. Αποτελέσματα από πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η επιλογή των προμηθευτών επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της επιχείρησης. Για την επίτευξη των στόχων ποιότητας, τιμής, διαθεσιμότητας και εξυπηρέτησης η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Προμηθευτές που εφοδιάζουν μια επιχείρηση με κρίσιμα υλικά αποτελούν για αυτήν κεφάλαιο και πηγή τεχνογνωσίας, εξίσου πολύτιμο με το εξειδικευμένο προσωπικό που απασχολεί η ίδια η επιχείρηση. Ιδιαίτερα δε όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, είναι επιβεβλημένη η συνεργασία με τα τμήματα μάρκετινγκ και έρευνας & ανάπτυξης για την επιλογή υπεργολάβων ή προμηθευτών οι οποίοι θα εμπλακούν στην συμπαραγωγή.

Η αξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών αποκτούν ιδιαίτερη αξία και για λιγότερο προφανείς λόγους. Η άμεση ένταξη ενός αξιόλογου προμηθευτή στο αρχείο προμηθευτών προσφέρει σημαντικό χρονικό πλεονέκτημα. Είναι γνωστή η παγκόσμια τάση για μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μια προμηθευτική βάση με αξιόλογους προμηθευτές είναι βέβαιο ότι θα μπορέσουν να προσφέρουν στους πελάτες τους προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αξίας. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αν κατανοήσουμε ότι πάνω από το 75% της λειτουργικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού των επιχειρήσεων εξασφαλίζεται με προμηθευτές, γεγονός που καταδεικνύει πόσο κρίσιμη είναι η επιλογή των προμηθευτών.

²⁵ Lambert D και Stock J, Strategic Logistics Management, 3rd edn. USA: Irwin McGraw-Hill,1993.

2.9.1 Κριτήρια αξιολόγησης

Η διαδικασία επιλογής και ένταξης των προμηθευτών στη δύναμη μιας επιχείρησης δεν αρχίζει με την λήψη προσφορών και ούτε τελειώνει με την περάτωση μιας παραγγελίας. ΟΙ διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών εφαρμόζονται σε τέσσερις τουλάχιστον αγοραστικές δραστηριότητες, όπως αυτές που περιγράφονται παρακάτω.

Αξιολόγηση Δυνητικών Προμηθευτών

Για την ανανέωση του αρχείου προμηθευτών αποτιμώνται οι δυνατότητες νέων δυνητικών προμηθευτών, με τους οποίους η επιχείρηση προτίθεται να αναπτύξει κάποια μελλοντική συνεργασία. Όπως είναι φυσικό, η αποτίμηση αυτή δε βασίζεται πάντα σε πραγματικά γεγονότα, αλλά συχνά αξιοποιούνται πληροφορίες που αντλούνται από διάφορες πηγές με πολλούς τρόπους. Η διαδικασία αποτίμησης και βαθμολόγησης των ικανοτήτων των δυνητικών προμηθευτών και του ενδιαφέροντος τους να συνάψουν συνεργασία με την αγοράστρια επιχείρηση γίνεται με τη βοήθεια δεικτών και διαδικασιών μέτρησης οι οποίοι συνιστούν ένα συγκροτημένο σύστημα αξιολόγησης (supplier appraisal/evaluation).

Αξιολόγηση Προσφορών

Αξιολόγηση των προμηθευτών πραγματοποιείται και κατά τη διάρκεια επιλογής προσφορών για την προμήθεια ενός μεμονωμένου είδους. Βέβαια, αν έχει προηγηθεί η αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών, η διαδικασία επιλογής προσφορών επιτυγχάνεται χωρίς να μειώνεται η αξιοπιστία της.

Συνεχής Αξιολόγηση Ενεργών Προμηθευτών

Κάθε επιχείρηση διατηρεί ένα αρχείο προμηθευτών το οποίο πρέπει να ανανεώνεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η πορεία των επιδόσεων των ενεργών προμηθευτών πρέπει συνεχώς να καταγράφεται με αξιόπιστους δείκτες που έχουν άμεση συνάφεια με τις στρατηγικές του εφοδιασμού. Τέτοια συστήματα αξιολόγησης είναι γνωστά ως vendor rating systems.

Αξιολόγηση για Εταιρικές Συνεργασίες

Η αξιολόγηση για εταιρικές συνεργασίες με προμηθευτές απαιτεί την διενέργεια εκτεταμένων αξιολογήσεων που δεν περιορίζονται σε μια απλή αποτίμηση των ικανοτήτων τους, αλλά περιλαμβάνει διαδικασίες με συνέχεια και ανάδραση. Πιο συγκεκριμένα, στις εταιρικές συνεργασίες ο προμηθευτής, μετά την αρχική αξιολόγηση, συνήθως καλείται να εφαρμόσει διάφορες αναγκαίες αλλαγές στις διαδικασίες και την οργάνωση του, κατόπιν σχετικών παραινέσεων από τον πελάτη του, οι οποίες αποτελούν στη συνέχεια αντικείμενο νέας αξιολόγησης. Σε όλο το διάστημα της εταιρικής συνεργασίας, τίθενται στόχοι συνεχούς βελτίωσης, η επίτευξη των οποίων υπόκειται σε αναθεώρηση ανά τακτά διαστήματα.

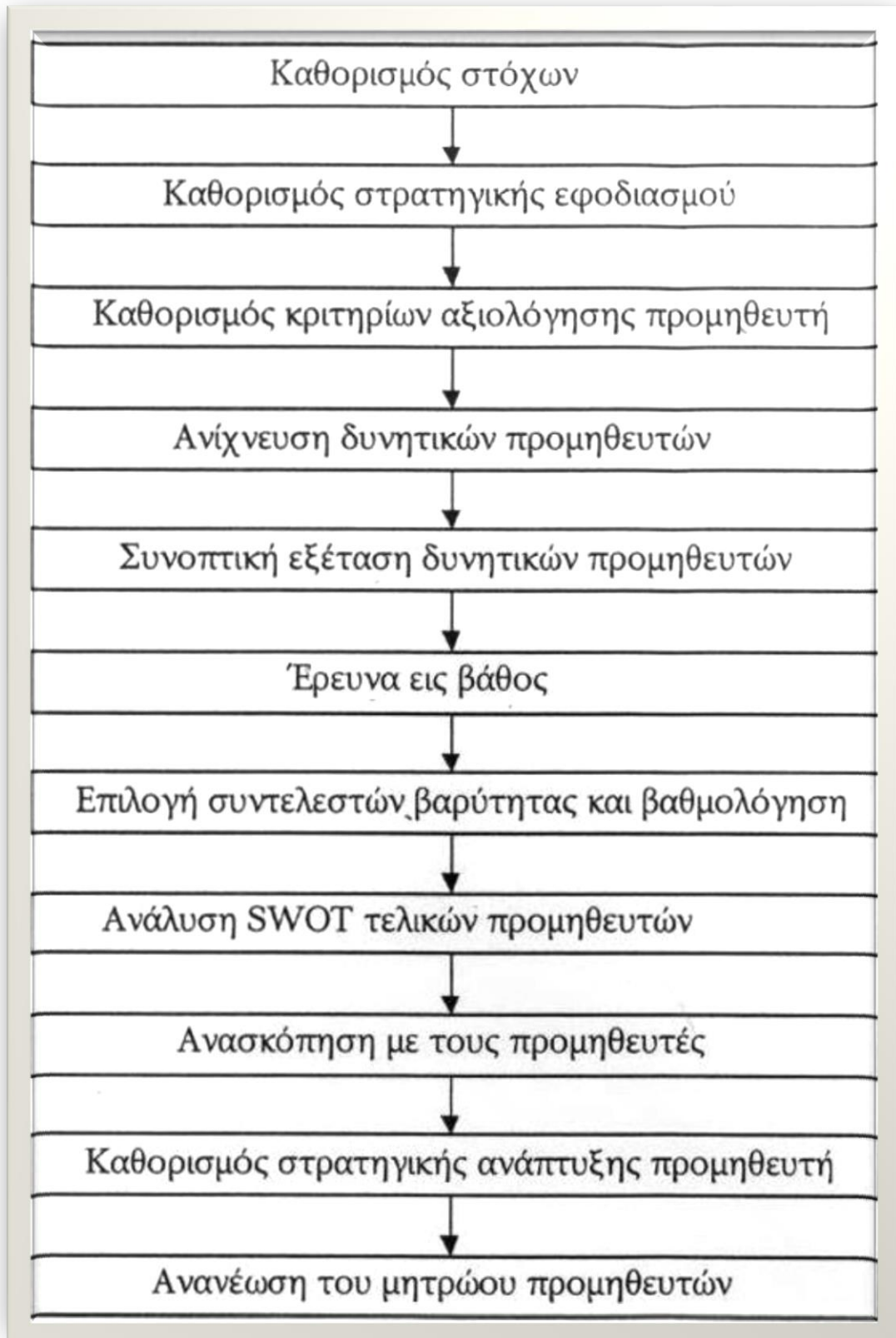
2.9.2 Ευθύνη αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των κατάλληλων πηγών προμήθειας αποτελεί αρμοδιότητα των τμημάτων εφοδιασμού. Τα αρμόδια στελέχη εφοδιασμού αφού αναλύσουν τους παράγοντες που υπεισέρχονται στην επιλογή των πηγών προμήθειας, προχωρούν άμεσα στην λήψη των σχετικών αποφάσεων. Σε άλλες περιπτώσεις, η αξιολόγηση είναι το αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας μιας διατμηματικής ομάδας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός σύνθετου παραγωγικού μηχανήματος η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από μια ομάδα αποτελούμενη από εκπροσώπους των τμημάτων παραγωγής, εφοδιασμού, ποιότητας, τεχνικών και οικονομικών υπηρεσιών.

Τέλος χρησιμοποιείται και η τεχνική των ομάδων επιλογής κατηγοριών προμηθευτών (commodity teams). Εδώ οι απαιτήσεις ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και σε κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. υλικά συσκευασίας, εξοπλισμός τεχνολογιών πληροφορικής, πρώτες ύλες) και δημιουργούνται σταθερές ομάδες από τους βασικούς χρήστες και τα τμήματα ποιότητας, εφοδιασμού, προγραμματισμού, μελετών και οικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες έχουν την ευθύνη της επιλογής αλλά και την γενικότερη διαχείριση των αντίστοιχων κατηγοριών.

2.9.3 Αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών

Για τους προμηθευτές χαμηλής αξίας και λιγότερο κρίσιμων ειδών δεν απαιτούνται εκτεταμένες αξιολογήσεις. Το στέλεχος εφοδιασμού μπορεί να καταλήξει σε μία λογική επιλογή μετά από απλή εξέταση των πληροφοριών και των τιμών που διατίθενται στο αρχείο προμηθευτών, την ιστοσελίδα των προμηθευτών ή κάποια άλλη πηγή πληροφόρησης. Η κατάσταση αλλάζει στην περίπτωση προμηθειών υψηλής αξίας και στρατηγικής σημασίας. Πολλοί υποψήφιοι προμηθευτές ενδεχομένως να προσπαθήσουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους εξασφαλίζοντας παραγγελίας τις οποίες αδυνατούν να υλοποιήσουν αποτελεσματικά. Ενδεχομένως να στερούνται παραγωγικής δυναμικότητας ή επαρκών πηγών προμήθειας για υλικά που αγοράζουν οι ίδιοι, και παρόλα αυτά να επιδιώκουν να συνάψουν σύμβαση με μία επιχείρηση. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει τις καλύτερες αγορές όταν συνεργάζεται με προμηθευτές που διαθέτουν την αναγκαία δυναμικότητα, γνώση, προσόντα και πηγές προμήθειας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αξιολόγηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Σε σημαντικές αγορές μπορεί να περιλαμβάνει πολλά στάδια και να εξετάζει πλήθος παραγόντων για να εκτιμηθεί τόσο η ικανότητα εφοδιασμού του προμηθευτή, όσο και ο βαθμός υποκίνησης του για συνεργασία με την επιχείρηση.



Σχήμα 3: Διαδικασία Αξιολόγησης προμηθευτών

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω υπάρχουν διαφορετικά είδη αξιολογήσεων, τα οποία εξυπηρετούν διαφορετικές αγοραστικές δραστηριότητες. Ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο της όλης διαδικασίας και προϋποθέτει τον καθορισμό στόχων τη αξιολόγησης και την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής εφοδιασμού. Μία επιχείρηση μέσω της ανανέωσης του αρχείου της με νέους προμηθευτές μπορεί να επιδιώκει την μείωση των τιμών αγοράς για μια κατηγορία ειδών λόγω αυξημένου ανταγωνισμού ή την μείωση της εξάρτησης της από συγκεκριμένους προμηθευτές. Η εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους ποιότητας, διαθεσιμότητας, εξυπηρέτησης και κόστους επηρεάζει τη βαρύτητα των αντίστοιχων κριτηρίων αξιολόγησης και το αποτέλεσμα της επιλογής. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εφοδιασμού καθορίζει το εύρος και το βάθος της έρευνας για τους νέους προμηθευτές, τον τύπο της σχέσης και τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά της συναλλαγής. Η κατάταξη της απαίτησης στο κατάλληλο τεταρτημόριο χαρτοφυλακίου εφοδιασμού διευκολύνει τον καθορισμό των συγκεκριμένων κριτηρίων εφοδιασμού και προσδιορίζει το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται για την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση ξεκινά συνήθως με προκαταρκτικές έρευνες (surveys), αλλά και με άντληση πρόσθετων στοιχείων από πηγές πληροφοριών με εύκολη πρόσβαση (ισολογισμοί, επιμελητήρια, κλαδικοί φορείς κ.α.). Σε αυτό το αρχικό στάδιο, στόχος είναι η σημαντική μείωση του αριθμού των δυνητικών προμηθευτών ώστε να διευκολυνθεί η αξιολόγηση. Εν συνεχεία, οι προμηθευτές που ξεχωρίζουν, αξιολογούνται σε βάθος με επισκέψεις διατμηματικών ομάδων στις εγκαταστάσεις τους. Σκοπός των εν λόγω επισκέψεων είναι η συλλογή πληροφοριών με επιτόπια εξέταση των διαδικασιών και του εξοπλισμού, αλλά και οι συναντήσεις με διευθυντικά στελέχη. Η τελική ένταξη τους στο αρχείο προμηθευτών μπορεί να

απαιτεί βελτιωτικές ενέργειες, ώστε οι παραγωγικές, ποιοτικές και διαχειριστικές ικανότητες του προμηθευτή να αναβαθμιστούν και να συμμορφωθούν με τα πρότυπα του πελάτη.

2.9.4 Ανίχνευση και εντοπισμός δυνητικών προμηθευτών

Η συνεχής αναζήτηση νέων ικανών προμηθευτών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των καθηκόντων του αγοραστή, ιδίως υπό συνθήκες ανταγωνισμού. Οι προσπάθειες πρέπει να εντατικοποιούνται ιδιαίτερα για την αναζήτηση προμηθευτών για είδη υψηλής προτεραιότητας και να εντοπίζεται ικανός αριθμός προμηθευτών που να εγγυάται συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού. Ο εντοπισμός προμηθευτών απαιτεί συστηματική ανάλυση των αγορών εφοδιασμού. Αρχικά, εντοπίζονται και αξιολογούνται οι πιθανές αγορές, οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που συνδέονται με αυτές. Με γνώμονα τις στρατηγικές εφοδιασμού και τους στόχους, οι αγορές τμηματοποιούνται και επιλέγονται τμήματα (π.χ. χώρες, τεχνολογικές επιλογές ή κανάλια εφοδιασμού) που είναι τα πλέον κατάλληλα για τις απαιτήσεις του αγοραστή. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μια πρώτη μείωση του αριθμού των προμηθευτών και εξοικονομείται χρόνος και προσπάθεια.

Βεβαίως μπορεί να χρησιμοποιηθούν απλούστεροι τρόποι εντοπισμού προμηθευτών. Ο αγοραστής μπορεί να περιμένει προμηθευτές που θα επιδιώξουν επαφή με την επιχείρησή του. Οι προμηθευτές που έρχονται σε επαφή με έναν αγοραστή με δική τους πρωτοβουλία, μπορεί να επιζητούν επιχειρηματικές συνεργασίες, όμως αυτό δεν σημαίνει αναγκαία ότι είναι και οι πιο κατάλληλοι προμηθευτές για τον αγοραστή. Στην πραγματικότητα κάποιοι από αυτούς μπορεί να επιδιώκουν με ζήλο την ανάθεση παραγγελιών και κατόπιν να αδιαφορούν. Άλλος τρόπος προσέλκυσης προμηθευτών είναι με τη δημοσιοποίηση των απαιτήσεων με αγγελίες στον έντυπο ή/και ηλεκτρονικό τύπο, στην ιστοσελίδα της επιχείρησης ή σε εξειδικευμένες

ηλεκτρονικές αγορές. Ανεξάρτητα με τη μέθοδο εντοπισμού, η δημοσιοποίηση των απαιτήσεων πρέπει να γίνεται με αποτελεσματικό και επαγγελματικό τρόπο. Ο αγοραστής πρέπει να επιδιώκει την προσέλκυση των καταλληλότερων προμηθευτών χρησιμοποιώντας τεχνικές μάρκετινγκ. Για παράδειγμα μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησής του, πρέπει να σκιαγραφείται εικόνα επιχείρησης με καλή διοίκηση, όραμα και πολιτικές που την αναδεικνύουν ως καλό πελάτη.

Ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα των παραπάνω τρόπων εντοπισμού, στην περίπτωση κρίσιμων και επίφοβων ειδών, ο αγοραστής δεν πρέπει να επιτρέπει στους προμηθευτές να καταβάλλουν το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας προσέγγισης. Πρέπει να επιστρατεύει τα μέσα που διαθέτει για να εντοπίζει και να επικοινωνεί με τους καταλληλότερους προμηθευτές. Άλλωστε, οι ικανοί προμηθευτές εξασφαλίζουν εύκολα μεγάλο όγκο εργασιών με αποτέλεσμα να επιλέγουν οι ίδιοι τους πελάτες, οι οποίοι εξυπηρετούν καλύτερα τα επιχειρηματικά τους συμφέροντα. Όταν οι αγοραστές εντοπίσουν τους καταλληλότερους προμηθευτές, πρέπει να προσπαθήσουν να αποδείξουν ότι οι επιχειρήσεις τους αποτελούν πρότυπα επιθυμητών πελατών.

Γενικά, οι πληροφορίες που αφορούν δυνητικούς προμηθευτές επικεντρώνονται στις εξής περιοχές:

- ❖ Τεχνικά θέματα προϊόντων που είναι διαθέσιμα στην αγορά και πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές.
- ❖ Οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις προσφοράς και ζήτησης των προϊόντων που αναζητούνται.
- ❖ Εμπορικά στοιχεία που περιέχουν τιμές και όρους παράδοσης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για τον εντοπισμό κατάλληλων προμηθευτών στο σημερινό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε οι παραδοσιακές μέθοδοι είτε μέθοδοι που βασίζονται στη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικών προμηθειών.

2.9.5 Συνοπτική εξέταση των προμηθευτών (screening)

Αφού εντοπιστεί ένας δυνητικός προμηθευτής για την κάλυψη ενός τύπου απαιτήσεων, πρέπει να συλλέγουν πληροφορίες που θα καταδείξουν τη σκοπιμότητα για περαιτέρω και εις βάθος αξιολόγηση, που απαιτεί δέσμευση σημαντικών ανθρώπινων πόρων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται αφορούν στα εξής:

- ❖ Ποικιλία προϊόντων/ Ελάχιστη ποιότητα
- ❖ Ελάχιστες/Μέγιστες ποσότητες παράδοσης
- ❖ Χρόνους παράδοσης
- ❖ Τιμές & όρους πληρωμής
- ❖ Φήμη και τυχόν προβλήματα
- ❖ Επιχειρηματικές σχέσεις με τους ανταγωνιστές
- ❖ Τοποθεσία & Εξαγωγική εμπειρία
- ❖ Είδος Εταιρείας (κατασκευαστής, χονδρέμπορος κ.α.)
- ❖ Πελατολόγια
- ❖ Εξελικτική πορεία των πωλήσεων
- ❖ Ισολογισμός τελευταίων ετών
- ❖ Καταλόγους μηχανημάτων παραγωγής και επιθεώρησης
- ❖ Αριθμό εργαζομένων
- ❖ Διαδικασίες διοίκησης ποιότητας και αριθμό ελεγκτών ποιότητας
- ❖ Προγράμματα επέκτασης
- ❖ Χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών (e-commerce)
- ❖ Ξενογλώσση υποστήριξη

Πηγές για άντληση πληροφοριών είναι η ιστοσελίδα του προμηθευτή, φυλλάδια και εγχειρίδια, οδηγοί καταναλωτών, κλαδικά περιοδικά, ο οικονομικός τύπος, τα χρηματιστήρια, εμπορικοί κατάλογοι, επιμελητήρια και φορείς πιστοποίησης, καθώς επίσης και διαδικτυακές εταιρίες παροχής πληροφοριών πιστοληπτικών ικανοτήτων και νομικών δεδομένων.

Πληροφορίες επίσης συλλέγονται και με την αποστολή ερωτηματολογίων σε προμηθευτές. Προφανώς, η ταχύτητα και η επιμέλεια της απάντησης δείχνει το βαθμό υποκίνησης από την πλευρά του προμηθευτή για μελλοντική συνεργασία με τον αποστολέα. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένα, ώστε να συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες. Επίσης, ο προμηθευτής πρέπει να είναι πρόθυμος να παράσχει οποιαδήποτε πρόσθετη τεκμηρίωση αν απαιτηθεί. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των απαντήσεων ενδείκνυται η δημιουργία ερωτηματολογίων ανάλογα με την κατηγορία των απαιτήσεων που επιθυμεί να καλύψει η αγοράστρια επιχείρηση.

2.9.6 Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης

Γενικά, τα κριτήρια επιλογής πρέπει να απορρέουν από την περιγραφή των τεχνικών και εμπορικών απαιτήσεων για την κάθε κατηγορία υλικού. Για το λόγο αυτό οι αξιολογήσεις προμηθευτών βασίζονται συνήθως σε ένα μίγμα κριτηρίων, με τα οποία εκτιμώνται η ικανότητα και η δέσμευση του προμηθευτή να ικανοποιήσει μια απαίτηση. Ένας ικανός, αλλά χωρίς δέσμευση, προμηθευτής είναι εξίσου αναποτελεσματικός με έναν ανίκανο, αλλά δεσμευμένο προμηθευτή.

2.9.6.1 Κριτήρια ικανότητας

Τα κριτήρια που αξιολογούν την ικανότητα ενός προμηθευτή ταξινομούνται στις περιοχές της ποιότητας, διαθεσιμότητας, εξυπηρέτησης και κόστους, ενώ

εξειδικεύονται περαιτέρω ανάλογα με την κατηγορία ή τα τεχνικά/εμπορικά χαρακτηριστικά κάθε αγοραζόμενου είδους. Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε κατηγορία αγοραζόμενων ειδών ενός χαρτοφυλακίου εφοδιασμού ισχύουν διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός προμηθευτή:

Επίφοβα Είδη	Κρίσιμα Είδη
<ul style="list-style-type: none"> - Ποιότητα / Συμμόρφωση σε απαιτήσεις - Χρηματοοικονομική δύναμη - Διατήρηση θέσης στην αγορά - Στάδιο κύκλου ζωής του υλικού - Σημασία υλικού για τον προμηθευτή - Δυνατότητα προγραμματισμού βάσει πληροφοριών που παρέχονται από τον πωλητή - Παρακολούθηση παραγγελιών - Ευελιξία σε ποσότητες και χρόνοι αναπλήρωσης - Αντιμέτωπιση έκτακτων απαιτήσεων - Μακροχρόνιες εγγυήσεις προμήθειας 	<ul style="list-style-type: none"> - Οργάνωση εφοδιασμού & Logistics - Όγκοι παραγωγής σε σχέση με εισροές - Ηλικία παραγωγικού εξοπλισμού - Προγραμματισμός επενδύσεων - Ικανότητα σχεδιασμού προϊόντων - Συμβατότητα προϊόντων - Σχέση με ανταγωνιστές - Μερίδιο αγοράς - Συνεχείς προσπάθειες μείωσης κόστους - Έγκαιρη απελευθέρωση πληροφοριών - Διάθεση προσωπικού στον αγοραστή - Ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων
Κοινά Είδη	Κερδοφόρα Είδη
<ul style="list-style-type: none"> - Συμμόρφωση με προδιαγραφές - Πλήθος προϊόντων - Τιμές τιμοκαταλόγου - Παροχή εκπτώσεων - Χρόνος παράδοσης - Κάλυψη σε κωδικούς - Ενημέρωση αναλώσεων - Χρονική διάρκεια συνεργασίας - Γρήγορη ανταπόκριση σε ερωτήματα - Αξιοπιστία και ταχύτητα παραδόσεων - Συγχωνευμένες χρεώσεις - Επίπεδα αποθεμάτων - Χρήση αγοραστικών καρτών - Ποσοστά επιστροφών 	<ul style="list-style-type: none"> - Χαμηλό κόστος - Αξιοπιστία παραδόσεων - Αποδοτικότητα παραγωγής - Πρόσβαση σε κεφάλαια - Χρηματοοικονομική δύναμη - Ικανότητα διατήρησης θέσης στην αγορά - Στάδιο κύκλου ζωής υλικού - Διασφάλιση του εφοδιασμού εισροών - Σημασία υλικού για τον προμηθευτή - Χρήση Ηλεκτρονικού Εμπορίου - Παροχή συγχωνευμένων χρεώσεων - Παροχή Customer Manager - Πραγματοποίηση συμβάσεων call-off

Σχήμα 4: Κριτήρια αξιολόγησης για κατηγορίες ειδών

2.9.6.2 Κριτήρια δέσμευσης

Η προθυμία ενός προμηθευτή μπορεί να επιδράσει σημαντικά σε προμήθειες κρίσιμων ή επίφοβων ειδών. Συνεπώς, αποτελεί βασικό στοιχείο αξιολόγησης. Χωρίς προθυμία, ακόμη και ο πιο ικανός προμηθευτής μπορεί να μην παρέχει ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ένας

προμηθευτής τη δυνητική συνεργασία με έναν αγοραστή εξαρτάται από δυο βασικές παραμέτρους:

Αξία συναλλαγών

Η αξία καθορίζεται από το μερίδιο των συναλλαγών του αγοραστή στις συνολικές πωλήσεις του προμηθευτή. Όσο πιο υψηλό είναι το μερίδιο, τόσο πιο μεγάλος είναι ο πιθανός βαθμός προθυμίας του προμηθευτή. Ωστόσο, όλοι οι προμηθευτές δεν εκτιμούν με τον ίδιο τρόπο το ύψος μια συναλλαγής διότι δεν έχουν το ίδιο μέγεθος. Συνεπώς, αυτό που για έναν μικρό προμηθευτή μπορεί να φαντάζει ελκυστική συναλλαγή, για έναν μεγάλο προμηθευτή μπορεί να είναι ασήμαντη. Επομένως το ύψος των συναλλαγών πρέπει να συγκριθεί με τα συνολικά έσοδα του προμηθευτή. Σχετικές πληροφορίες μπορούν να συλλεγούν από τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσεως. Από τις πληροφορίες αυτές προσδιορίζεται το μερίδιο των συναλλαγών ενός αγοραστή σε σχέση με τα έσοδα του προμηθευτή σε μια συγκεκριμένη περίοδο συναλλαγής (π.χ. ένα έτος)

Συνολική ελκυστικότητα των συναλλαγών

Εκφράζεται από την επίδραση ποιοτικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν τον αγοραστή όπως:

- ❖ Συμβατότητα επιχειρησιακής στρατηγικής αγοραστή και προμηθευτή
- ❖ Ευκολία συνεργασίας με τον αγοραστή (π.χ. επικοινωνιακές συνδέσεις, επιχειρησιακή κουλτούρα, διαδικασία λήψης αποφάσεων, διαφάνεια και ηθικά πρότυπα, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α.)
- ❖ Σταθερότητα της χρηματοοικονομικής κατάστασης του προμηθευτή και ιστορικό πληρωμών του αγοραστή

- ❖ Πρόσθετα οφέλη, πέραν των οικονομικών, από μια συνεργασία με την αγοράστρια επιχείρηση (π.χ. βελτίωση της εικόνας του προμηθευτή στην αγορά)
- ❖ Δυνατότητες για μελλοντική επιχειρησιακή ανάπτυξη και επέκταση

Από τη μελέτη των διαστάσεων της προθυμίας των προμηθευτών προκύπτει ένα χαρτοφυλάκιο (αντίστοιχο με αυτό των χαρτοφυλακίων των ειδών), που περιγράφει τον τρόπο που οι προμηθευτές κατατάσσουν τους υποψήφιους πελάτες τους.

Οριακή Σχέση

Όταν ο όγκος των αγορών είναι χαμηλός, η συχνότητα των παραγγελιών είναι μικρή και όταν ο αγοραστής πιέζει επίμονα για μειώσεις τιμών, ο προμηθευτής απλώς το ανέχεται αλλά δεν αφιερώνει πόρους για οικοδόμηση καλών σχέσεων, ούτε δίνει κάποια ιδιαίτερη προτεραιότητα για την εξυπηρέτηση των μεταξύ τους συναλλαγών. Ακόμη και αν ο αγοραστής επιδιώξει τη δημιουργία συνεργασιών, είναι απίθανο να τύχει ανταπόκρισης από την πλευρά του προμηθευτή.

Σχέση Εκμετάλλευσης

Ο προμηθευτής εξακολουθεί να θεωρεί τον αγοραστή ως μη ελκυστικό πελάτη, αν και ο όγκος των παραγγελιών μπορεί να είναι αξιόλογος. Ο προμηθευτής είναι δυνατόν να εκμεταλλευτεί την κατάσταση, προσφέροντας υψηλές τιμές ή αφιερώνοντας ανεπαρκείς πόρους, με αποτέλεσμα χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Ανάπτυξη Σχέσης

Ο προμηθευτής θεωρεί ότι ο αγοραστής μπορεί να καταστεί μελλοντικά σημαντικός πελάτης του και θα επιδιώξει την ανάπτυξη συνεργασιών, προσπαθώντας να του αποδείξει ότι υπάρχουν αμοιβαία επωφελής επιχειρηματικές προοπτικές.

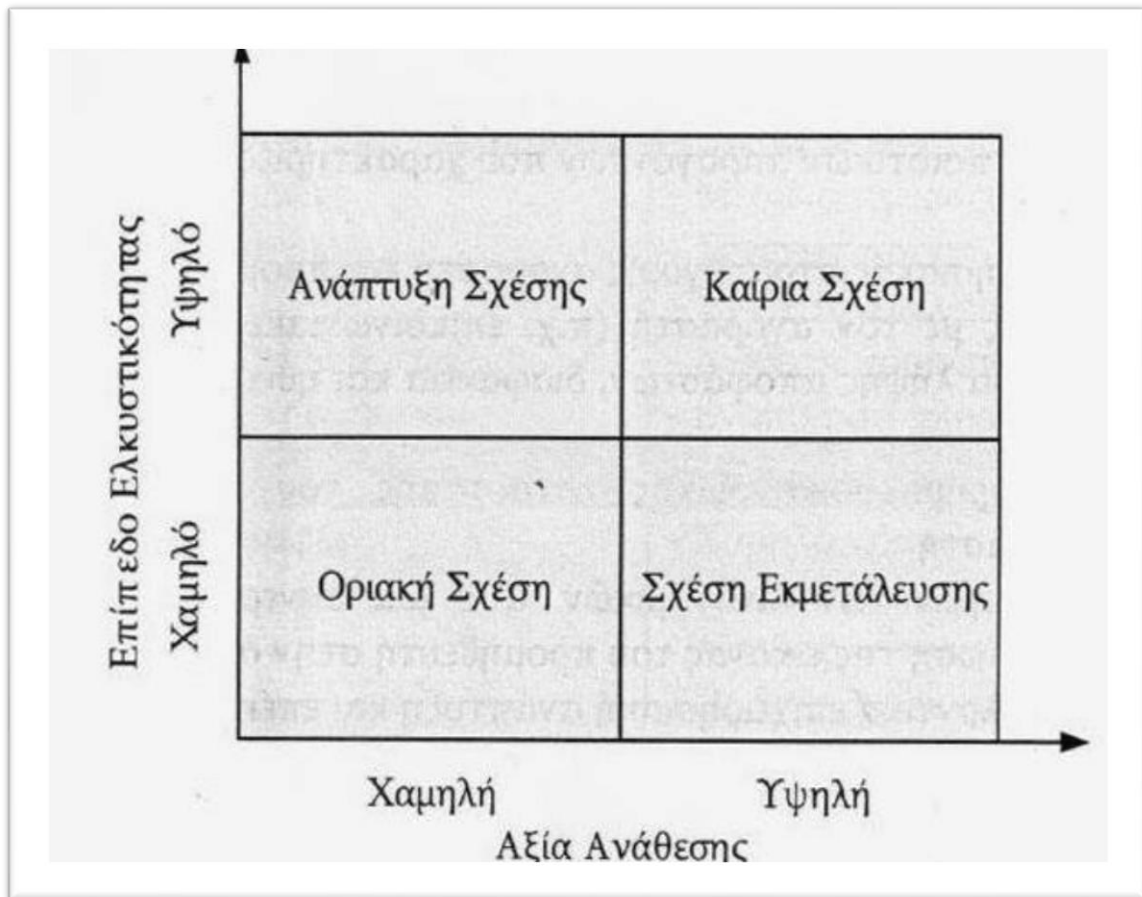
Είναι δυνατόν να αφιερώσει πόρους και να καταβάλει σημαντική προσπάθεια προκειμένου να αυξήσει τις αναθέσεις παραγγελιών από τον αγοραστή.

Καίρια Σχέση

Η δαπάνη των συναλλαγών είναι μεγάλη και η συνεργασία με τον αγοραστή είναι ελκυστική. Ο προμηθευτής καταβάλει μεγάλες προσπάθειες και επενδύει σημαντικούς πόρους προκειμένου να διατηρήσει τη σχέση με τον αγοραστή και να αυξήσει τις μεταξύ τους συναλλαγές.

Σε ότι αφορά στον αγοραστή, ο τρόπος που αντιμετωπίζεται από δυνητικούς προμηθευτές κατά το στάδιο της αξιολόγησης, τον βοηθά να κατανοήσει τις προοπτικές ανάπτυξης συνεργασιών, να αποκλείσει προμηθευτές οι οποίοι είναι δυνατόν να τον εκμεταλλευτούν ή να επιδιώξει να βελτιώσει την εικόνα του σε περίπτωση που θεωρεί ότι είναι επιβεβλημένη μια συνεργασία.²⁶

²⁶Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Αθήνα: Εκδόσεις *Humantec*, 2010, σελ.325-334.



Σχήμα 5: κριτήρια Δέσμευσης

2.10 Διοίκηση ολικής ποιότητας

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

παράγουν υπηρεσίες με αξιοπιστία, οι οποίες ανταποκρίνονται ακριβώς, ή και υπερβαίνουν, τις προσδοκίες του χρήστη.

Για τη σωστή διοίκηση της ολικής ποιότητας, η εταιρεία οφείλει να δημιουργήσει, αλλά και να διατηρεί ένα γραπτό σύστημα ποιότητας σαν μέσο βεβαίωσης ότι οι συμβατικές απαιτήσεις ικανοποιούνται. Το περίγραμμα της δομής του συστήματος ποιότητας πρέπει να καθοριστεί σ' έναν Οδηγό (Manual) Ποιότητας. Ο Οδηγός Ποιότητας πρέπει να παραπέμπει σε άλλους οδηγούς και γραπτές διαδικασίες που όλα μαζί αποτελούν το σύστημα ποιότητας.

Για την σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, η Ανώτατη διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι: (α) αυτή διεξάγεται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι γενικές απαιτήσεις καθώς επίσης και οι αντικειμενικοί στόχοι για την ποιότητα, και, (β) η ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας διατηρείται, όταν σχεδιάζονται και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές σε αυτό. Η ναυτιλιακή εταιρεία οφείλει να ορίσει, και με έγγραφα, πως οι απαιτήσεις για ποιότητα θα εξασφαλιστούν για κάθε πλοίο που η εταιρία διαχειρίζεται. Είναι πολύ σημαντικό στην παρούσα πτυχιακή εργασία να εξεταστούν οι σχέσεις ποιότητας-προμηθειών και ποιότητας-ναυτιλίας.²⁷

2.10.1 Ποιότητα και Προμήθειες

Στις μέρες μας η αποδοτικότητα πολλών επιχειρήσεων εξαρτάται από τρίτους σε θέματα παράδοσης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Είναι σαφές ότι η επιχείρηση κρίνεται από την απόδοση των προμηθευτών και για αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη εντύπων για την καταγραφή των προμηθειών. Είναι σημαντικό τα συγκεκριμένα έντυπα να περιλαμβάνουν σαφείς περιγραφές και ακριβή στοιχεία του

²⁷ Α.Μ. Γουλιέλμος και Κ.Β. Γκυζιάκης, *Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο*, Αθήνα, Σταμούλης, 2005, σελ.108 & 117-188.

αγαθού ή της υπηρεσίας που παραγγέλθηκε. Υπάρχουν τρία βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσει την δέουσα προσοχή η επιχείρηση:

1. Οι προμηθευτές να πληρούν τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στο σύστημα ποιότητας. Μέσα στο εγχειρίδιο πολιτικής ποιότητας που εφαρμόζει η επιχείρηση να αναφέρονται οι διαδικασίες καταγραφής της απόδοσης των προμηθευτών.
2. Είναι απαραίτητη η συλλογή και καταχώρηση στοιχείων όσον αφορά τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες έτσι ώστε να είναι δυνατή η ανασκόπηση και έγκριση των αγορών.²⁸
3. Οι αγορές θα πρέπει να αξιολογούνται και να επιθεωρούνται ώστε να κρίνει η επιχείρηση αν πληρούν τις προδιαγραφές που έχει θέσει για αυτές. Συγκεκριμένα τα ανταλλακτικά θα πρέπει να ελέγχονται για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, πριν ενσωματωθούν στον εξοπλισμό του πλοίου, ενώ η αποδοχή των επισκευών στη διάρκεια του ταξιδιού σε κρίσιμο εξοπλισμό πρέπει επίσης να επαληθεύεται, και, επισκευές σε ναυπηγο-επισκευαστικές βάσεις του κρίσιμου εξοπλισμού πρέπει να παραλαμβάνονται/γίνονται αποδεκτές/επαληθεύονται πριν την αναχώρηση του πλοίου από τη βάση.²⁹

2.10.2 Ποιότητα και ναυτιλία

Η ποιότητα στη Ναυτιλία μπορεί να εξεταστεί με την ευρεία αλλά και με την στενή της έννοια. Η ποιότητα στη Ναυτιλία με την ευρεία έννοια προσδιορίζεται από το γεγονός ότι η Ποντοπόρος Ναυτιλιακή επιχείρηση επιδιώκει την Ολική Ποιότητα, η οποία είναι η συνισταμένη και μερικών άλλων συντελεστών, όπως:

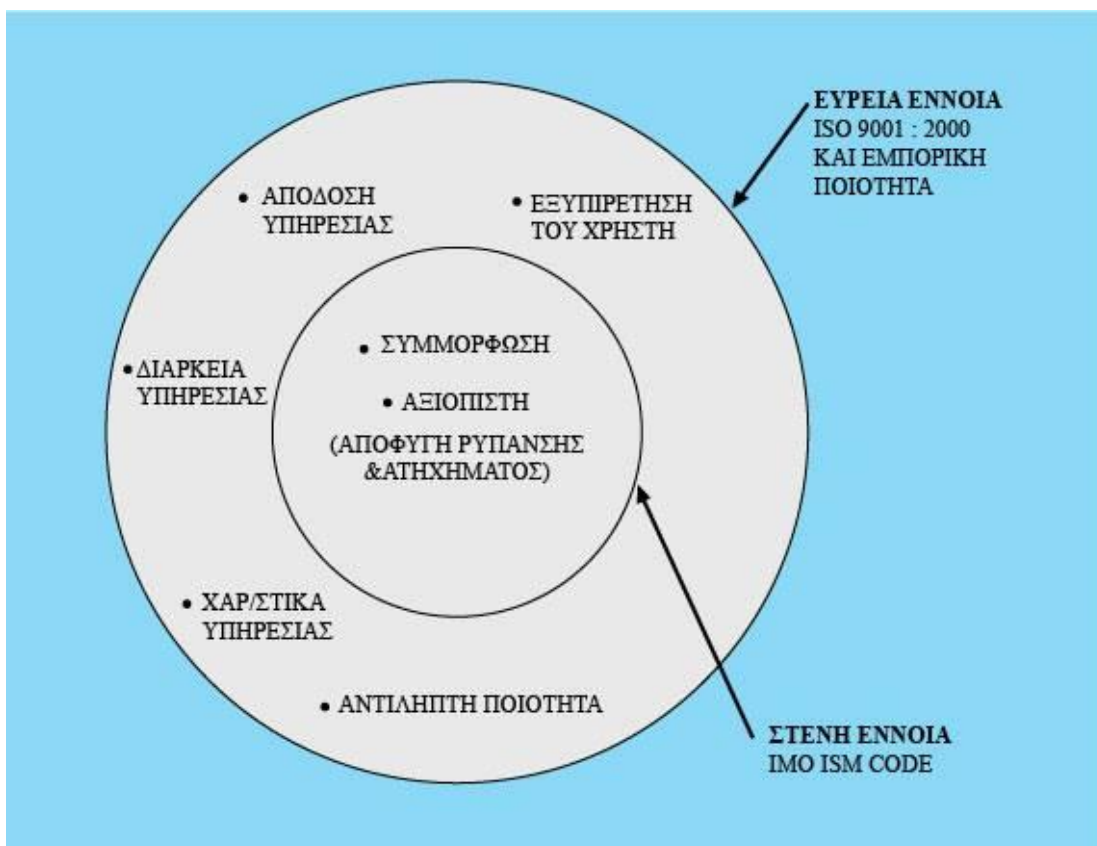
- ❖ της απόδοσης του πλοίου

²⁸ Περδικάρης Α, ISO 9000 & HACCP, Ελλάδα, 2003.

²⁹ Α.Μ. Γουλιέλμος και Κ.Β. Γκυζιάκης, Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο, Αθήνα, Σταμούλης, 2005,σελ. 117-118

- ❖ της αξιοπιστίας των μεταφορικών υπηρεσιών του πλοίου
- ❖ της αντιληπτής ποιότητας πλοίου και Ναυτιλιακής Εταιρείας,
- ❖ της συμμόρφωσης του πλοίου και της Ναυτιλιακής Επιχείρησης στις προδιαγραφές διεθνών και εθνικών κανονισμών και συμβάσεων και,
- ❖ της εξυπηρέτησης του ναυλωτή

Η σχέση ποιότητας στη Ναυτιλία με την ευρεία και στενή έννοια δίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

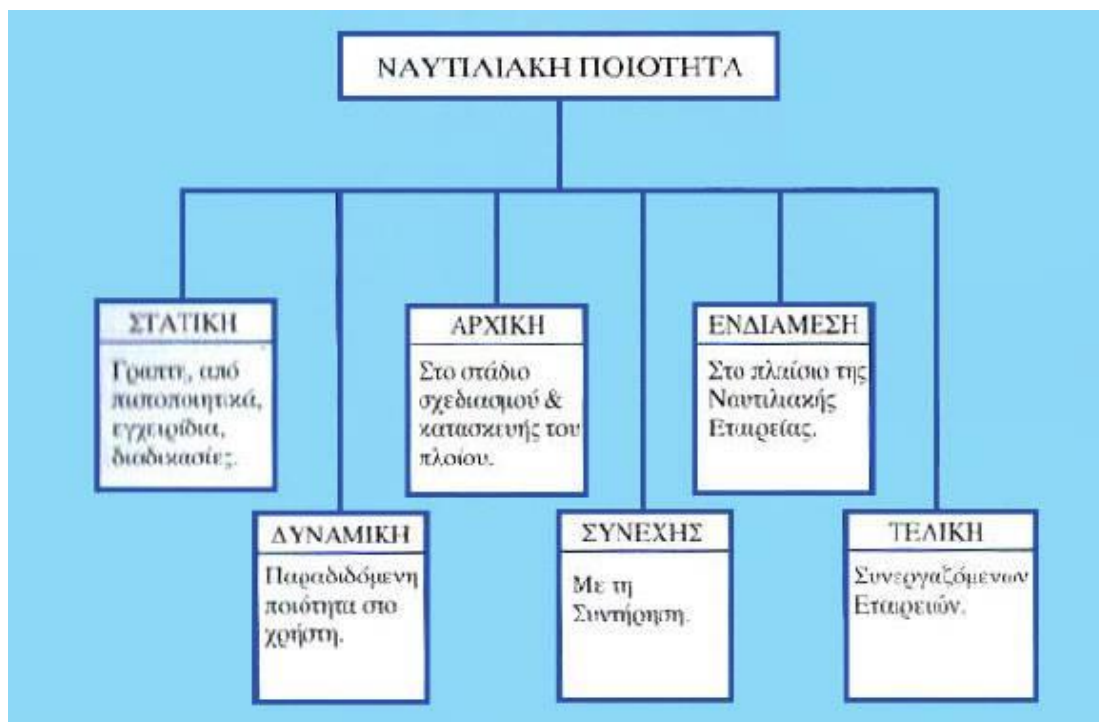


Σχήμα 6: Ποιότητα στη Ναυτιλία

Η ποιότητα της υπηρεσίας στη Ναυτιλία, όμως, με τη στενή έννοια, είναι καθορισμένη από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό σαν εκείνη η οποία επιτυγχάνει την αποφυγή της Ρύπανσης του Περιβάλλοντος και των Ναυτικών Ατυχημάτων.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι η ναυτιλιακή Ποιότητα είναι πολυδιάστατη και πρέπει να διακρίνεται σε Στατική και Δυναμική. Στατική είναι η ποιότητα που

αποδεικνύεται γραπτά, ενώ Δυναμική Ποιότητα είναι αυτή που «εισπράττει», μαζί με την υπηρεσία, ο ναυλωτής.



Σχήμα 7: Ναυτιλική Ποιότητα

Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται ή να πρέπει να ενδιαφέρονται τόσο για την επιφανειακή ποιότητα, δηλαδή την ποιότητα της υπηρεσίας που παράγουν (οργανωτικές προϋποθέσεις, εγχειρίδια, παιδεία, εκπαίδευση και μέσα του management), όσο – ή και περισσότερο- και για τη δυναμική ποιότητα, που είναι η ποιότητα της υπηρεσίας που παραδίδεται στον τελικό χρήστη. Η μία είναι έννοια θεωρητική, ενώ η άλλη είναι έννοια πραγματική και ουσιαστική. Η πιστοποίηση της Ποιότητας από τους Νηογνώμονες είναι, επομένως, μια απλή βεβαίωση ότι υπάρχει στατική ποιότητα, η οποία δεν είναι εγγυημένο ότι θα εξελιχθεί ή μπορεί να εξελιχθεί σε δυναμική. Η ύπαρξη στατικής ποιότητας είναι αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την παραγωγή δυναμικής ποιότητας. Ο στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η παραγωγή και των δύο ποιότητων, αλλά ιδιαίτερα της δυναμικής ποιότητας.

Επίσης, η ναυτιλιακή ποιότητα μπορεί να διαχωριστεί σε ποιότητα αρχική, δηλαδή καλού αρχικού σχεδιασμού και κατασκευής του πλοίου, και συνεχή (ποιότητα), που επιτυγχάνεται από την ποιοτική συντήρηση του πλοίου μετά από την κατασκευή του και μέχρι και την διάλυση του.

Πρόσθετα, η ποιότητα διαμορφώνεται, όπως ήδη έχουμε πει, τόσο από την ίδια την ναυτιλιακή επιχείρηση όσο και από τις συνεργαζόμενες με αυτή εταιρείες, για την παράδοση μιας ποιοτικής ναυτιλιακής υπηρεσίας (ενδιάμεσης και τελικής ποιότητας).³⁰

Κεφάλαιο 3ο :

Πολιτική Προμηθειών και Εφοδιασμού των πλοίων της Lotus Shipping Company Ltd

3.1 Σκοπός και ρόλος του τμήματος προμηθειών

Για να επιβεβαιωθεί ότι οι αγορές των προϊόντων/υπηρεσιών (που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από την Εταιρεία) συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που έχουν συγκεκριμενοποιηθεί από την Εταιρεία. Σε μια προσπάθεια να εφαρμοστούν μέθοδοι μείωσης των απόβλητων όπως αγοράζοντας χύδην φορτίο για να μειωθούν οι όγκοι των συσκευασιών, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες ανακύκλωσης και χρησιμοποιώντας μη αναλώσιμο εξοπλισμό όπου απαιτείται εφοδιασμός.

1. Εφαρμογή

³⁰ Μ. Γουλιέλμος και Κ.Β. Γκυζιάκης, *Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο*, Αθήνα, Σταμούλης, 2005,σελ. 47-50.

Η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας περιορίζεται στις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων/υπηρεσιών που αγοράζονται από την Εταιρεία για τις ανάγκες των πλοίων που διαχειρίζεται.

- ❖ Προμήθειες (συμπεριλαμβανομένων αναλώσιμων μηχανής, αναλώσιμων καταστρώματος, καμπίνων και τροφίμων και υλικών συγκόλλησης)
- ❖ Ανταλλακτικά και εξοπλισμός
- ❖ Χημικά/Χρώματα/Γκάζια
- ❖ Λιπαντικά
- ❖ Καύσιμα (μόνο για τα πλοία που εμπορεύονται στις τρέχουσες αγορές)
- ❖ Τεχνικές υπηρεσίες
- ❖ Ηλεκτρονικά/Πλοηγητικά

3.2 Διαδικασία προμήθειας αναλωσίμων και χρωμάτων

Ζητήσεις και παραγγελίες

Ο καπετάνιος (Master) είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ύπαρξης των απαραίτητων αναλωσίμων που απαιτούνται κατά το ταξίδι του πλοίου, ανάλογα με την περίπτωση, συμπληρώνοντας και αποστέλλοντας στα κεντρικά γραφεία έγκαιρα τις φόρμες ζήτησης. Οι λίστες ζήτησης κατευθύνονται στον διευθυντή του τμήματος προμηθειών ο οποίος επιθεωρεί, ελέγχει την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων, ξανασχεδιάζει την λίστα ζήτησης (εφόσον είναι απαραίτητο) και εγκρίνει τα ζητούμενα αντικείμενα και ποσότητες. Η φόρμα ζήτησης θα πρέπει να περιγράφει ξεκάθαρα το είδος/τύπο του προϊόντος που θα αγοραστεί, καταδεικνύοντας, όπου μπορεί να γίνει:

- ❖ Τον αριθμό αναφοράς στον κατάλογο ISSA
- ❖ Την περιγραφή ή άλλη συγκεκριμένη ταυτοποίηση

- ❖ Τις ποσότητες που υπάρχουν
- ❖ Τις ποσότητες που απαιτούνται

Από τη στιγμή που θα λάβει τη ζήτηση ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών είναι υπεύθυνος να φέρει σε πέρας το σχεδιασμό των αγορών των προμηθειών. Σε περίπτωση που ζητείται έγκριση προϊόντων/ποσοτήτων αναλώσιμων μηχανής τότε ο διαχειριστής του στόλου (Fleet manager) είναι υπεύθυνος.

Η ζήτηση θα αποσταλεί για προσφορά στους προμηθευτές που διαλέγονται από την «Λίστα Προμηθευτών». Από τις προσφορές που θα παραλάβει ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να δημιουργήσει μια λίστα σύγκρισης και να αποφασίσει όσον αφορά την επιλογή του προμηθευτή. Σε περίπτωση αναλώσιμων μηχανής υπεύθυνος για την επιλογή του προμηθευτή είναι και πάλι ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών αλλά σε συνεργασία με τον τεχνικό διευθυντή και/ ή τον διαχειριστή στόλου που είναι υπεύθυνος για το πλοίο.

Ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών θα θέσει την παραγγελία με τον επιλεγμένο προμηθευτή. Αφού γίνει η παραγγελία, ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών πρέπει να ενημερώσει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας (Protecting Manager) στο λιμάνι της παράδοσης για την παραγγελία.

Επιβεβαίωση της παραγγελίας προμηθειών

Κατά την παράδοση των αγορασμένων προμηθειών στο πλοίο ο καπετάνιος (ή απεσταλμένοι υπάλληλοι – από κάθε τμήμα αντίστοιχα, υπογράφουν την απόδειξη παραλαβής) πρέπει να ελέγξει τις προμήθειες σε σχέση με την απόδειξη παράδοσης για την ακρίβεια του είδους και της ποσότητας που παραλήφθηκε. Κάθε απόκλιση από την απόδειξη παράδοσης – του είδους ή της ποσότητας των προϊόντων που

προμηθεύτηκαν – θα πρέπει να καταδειχθεί στην απόδειξη παραλαβής (και στα τιμολόγια εφόσον αυτή είναι η περίπτωση).

Η απόδειξη παραλαβής (και όταν πρόκειται για τιμολόγιο) και τα τιμολόγια, εφόσον πρόκειται περί αυτών, θα υπογραφούν και θα σφραγισθούν από τον καπετάνιο με την ένδειξη «ΥΠΟ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΟΚΤΗΤΩΝ»

Με την ολοκλήρωση της παράδοσης ο καπετάνιος θα πρέπει να ενημερώσει τα γραφεία, κατά την αναχώρηση από το λιμάνι της παραγγελίας με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καταδεικνύοντας προβλήματα (αποκλίσεις από το είδος που ζητείται, μικρότερης παράδοσης κλπ)

Τα τιμολόγια, όταν παραληφθούν στο γραφείο ελέγχονται σε σχέση με τις αρχικές παραγγελίες και με τις αποδείξεις παραλαβής που εγκρίθηκαν από τον καπετάνιο.

3.3 Διαδικασία προμήθειας ανταλλακτικών και εξοπλισμού

Ζήτηση και παραγγελία

Η ζήτηση ανταλλακτικών μπορούν να τεθεί είτε από τον πρώτο μηχανικό (First engineer) είτε απευθείας από τον διαχειριστή του στόλου και/ή τον επόπτη μηχανικό (Superintendent Engineer).

Με την ταυτοποίηση ανάγκης για κάποιο ανταλλακτικό (ή εξοπλισμό) ο διαχειριστής στόλου και/ή ο επόπτης μηχανικός ή ο πρώτος μηχανικός συμπληρώνουν την «Λίστα ζήτησης ανταλλακτικών» (Tech-10) της εταιρείας που δείχνει:

- ❖ Την περιγραφή του αντικειμένου με σχετική επεξήγηση της απαίτησης
- ❖ Τον κωδικό ανταλλακτικού
- ❖ Την ποσότητα που απομένει

❖ Την ποσότητα που χρειάζεται

Η λίστα ζήτησης των ανταλλακτικών κατευθύνεται στον διαχειριστή στόλου και/ή στον επόπτη μηχανικό ο οποίος επιθεωρεί, ελέγχει την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων, ξανασχεδιάζει την λίστα ζήτησης (εφόσον είναι απαραίτητο) και εγκρίνει τα ζητούμενα αντικείμενα και ποσότητες.

Ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών ανάγει τη ζήτηση σε υπόθεση αντιστοιχώντας της έναν κωδικό αναφοράς και στέλνει αίτηση προσφορών στους προμηθευτές που επιλέγονται από την «Λίστα Προμηθευτών»

Όταν παραληφθούν αρκετές προσφορές, η σύγκριση γίνεται από τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών και ο διευθυντής του στόλου – τεχνικός διευθυντής (Marine Director) εγκρίνει με την υπογραφή του πριν γίνει η παραγγελία.

Όταν γίνει η παραγγελία ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών επικοινωνεί με τον προμηθευτή και όταν τα ανταλλακτικά είναι έτοιμα για αποστολή προωθούνται στο κατάλληλο λιμάνι.

Το πλοίο ενημερώνεται για την επιθυμητή παράδοση λαμβάνοντας ένα αντίγραφο της «Φόρμας Παραγγελίας» από την Εταιρεία μέσω του πράκτορα της εταιρείας, ενώ οι πράκτορες της εταιρείας ενημερώνονται εκ των προτέρων για τις λεπτομέρειες της αποστολής

Επιβεβαίωση της παραγγελίας

Κατά την παραλαβή των αγορασμένων ανταλλακτικών από το πλοίο ο πρώτος μηχανικός είναι υπεύθυνος να επιβεβαιώσει ότι τα ανταλλακτικά που έχουν παραλειφθεί έχουν ελεγχθεί σχετικά με την «Φόρμας Παραγγελίας» που παρέχεται από την Εταιρεία. Με την ολοκλήρωση της επί του καταστρώματος επιβεβαίωσης, ο

πρώτος μηχανικός πρέπει να αναγνωρίσει την παράδοση των ανταλλακτικών που έχουν παραγγελθεί στο πλοίο αποστέλλοντας το ενημερωμένο αρχείο EXCEL στην Εταιρεία.

Μέχρι η επιβεβαίωση της παραγγελίας να αποσταλεί πίσω στην Εταιρεία, το τμήμα προμηθειών κρατά τη ζήτηση στο «Σημαντικό» αρχείο.

3.4 Διαδικασία προμήθειας γκαζιών, χημικών και χρωμάτων

Ζήτηση και Παραγγελία

Η ζήτηση των γκαζιών και των χημικών μπορεί να τεθεί είτε από τον καπετάνιο είτε από τον πρώτο μηχανικό και στέλνεται στον διευθυντή του τμήματος προμηθειών ο οποίος επιθεωρεί, ελέγχει την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων, ξανασχεδιάζει την λίστα ζήτησης (εφόσον είναι απαραίτητο) και ο διαχειριστής του στόλου εγκρίνει τα ζητούμενα αντικείμενα και ποσότητες. Η φόρμα ζήτησης θα πρέπει να περιγράφει ξεκάθαρα το είδος/τύπο του προϊόντος που θα αγοραστεί, καταδεικνύοντας, όπου μπορεί να γίνει:

- ❖ Την περιγραφή ή άλλη συγκεκριμένη ταυτοποίηση
- ❖ Τις ποσότητες που υπάρχουν
- ❖ Τις ποσότητες που απαιτούνται

Η ζήτηση θα αποσταλεί για προσφορά στους προμηθευτές που διαλέγονται από την «Λίστα Προμηθευτών». Από τις προσφορές που θα παραλάβει ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να δημιουργήσει μια λίστα σύγκρισης και να αποφασίσει όσον αφορά την επιλογή του προμηθευτή.

Ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών θα ανάγει τη ζήτηση σε υπόθεση προσδίδοντας της έναν κωδικό αναφοράς και θα κάνει την παραγγελία με τον

επιλεγμένο προμηθευτή. Όταν γίνει η παραγγελία, ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να ενημερώσει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας στο λιμάνι της παράδοσης για την παραγγελία.

Σχετικά με τα χρώματα η παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να ακολουθηθεί και ο υπεύθυνος για την έγκριση θα είναι ο διευθυντής του τμήματος επιχειρήσεων (Operations Manager) για τα χρώματα σε απόθεμα και οι τεχνικοί διαχειριστές του στόλου (Tech Fleet Managers) για τα χρώματα που απαιτούνται για την επισκευή του πλοίου.

Επιβεβαίωση παραγγελίας

Με την παραλαβή των αντικειμένων από το πλοίο, ο καπετάνιος και/ή ο πρώτος μηχανικός επιβεβαιώνει την παράδοση.

3.5 Διαδικασία προμήθειας λιπαντικών

Η Lotus Shipping έχει υποβάλλει την προμήθεια λιπαντικών πολλών πλοίων του στόλου σε διάφορους κύριους προμηθευτές. Αυτή η απόφαση έχει γίνει πάνω στα προηγούμενα διαγράμματα λίπανσης των πλοίων ή στις προδιαγραφές τις μηχανής και στην ικανότητα του προμηθευτή να παρέχει καλές υπηρεσίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Η ζήτηση για λιπαντικά μπορεί να τεθεί είτε από το πλοίο (καπετάνιο ή πρώτο μηχανικό) ή από τα γραφεία (τμήμα επιχειρήσεων). Στην πρώτη περίπτωση, η λίστα ζήτησης κατευθύνεται στο τμήμα επιχειρήσεων το οποίο οποιός επιθεωρεί, ελέγχει την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων, ξανασχεδιάζει την λίστα ζήτησης (εφόσον είναι απαραίτητο) και εγκρίνει τα ζητούμενα αντικείμενα και ποσότητες. Η φόρμα ζήτησης θα πρέπει να περιγράφει ξεκάθαρα το είδος/τύπο του προϊόντος που θα αγοραστεί, καταδεικνύοντας, όπου μπορεί να γίνει:

- ❖ Την περιγραφή ή άλλη συγκεκριμένη ταυτοποίηση
- ❖ Τις ποσότητες που υπάρχουν
- ❖ Τις ποσότητες που απαιτούνται

Η αίτηση ζήτησης θα πρέπει να αποσταλεί από το τμήμα επιχειρήσεων στον προμηθευτή που έχει αναλάβει την προμήθεια του συγκεκριμένου πλοίου. Αφού λάβει την επιβεβαίωση της παραγγελίας, το τμήμα επιχειρήσεων θα πρέπει να ενημερώσει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας στο λιμάνι της παράδοσης, έτσι ώστε να γνωρίζουν για την επερχόμενη αγορά και να οργανώσουν την ομαλή παράδοση με τους προμηθευτές

Επιβεβαίωση παραγγελίας

Με την παραλαβή των αντικειμένων στο πλοίο, ο καπετάνιος και/ή ο πρώτος μηχανικός επιβεβαιώνει την παράδοση με μήνυμα ηλεκτρονικής παραγγελίας. Σχετικά με τα σημειώματα παράδοσης θα πρέπει να προωθηθούν όπως ζητήθηκαν/εισηγήθηκαν από τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών

3.6 Διαδικασία προμήθειας τεχνικών υπηρεσιών

Σχετικά με ζητήσεις για αγορά υπηρεσιών (τεχνικών), όπως επισκευές του σκελετού του πλοίου, της μηχανής, των ηλεκτρικών και των ηλεκτρονικών, μια ζήτηση μπορεί να τεθεί είτε από το πλοίο ή την Εταιρεία.

Στην πρώτη περίπτωση, ένα μήνυμα στέλνεται στην Εταιρεία, και παρακολουθείται από τον διαχειριστή στόλου που εξετάζει, υπογράφει και προχωρά στην απόκτηση προσφορών από διάφορους προμηθευτές από την λίστα των εγκεκριμένων προμηθευτών και προχωρά αναλόγως να βελτιώσει τα προβλήματα.

Σχετικά με τον εξοπλισμό της Γέφυρας και της πλοήγησης η ζήτηση ή το πρόβλημα παρακολουθείται από το τμήμα επιχειρήσεων που εξετάζει και προχωρά στην απόκτηση προσφορών από διάφορους προμηθευτές και προχωρά αναλόγως να βελτιώσει τα προβλήματα. Σε αυτή τη περίπτωση επίσης ο τεχνικός διαχειριστής του στόλου είναι υπεύθυνος να εγκρίνει.

Το προσωπικό του πλοίου θα πρέπει καταδεικνύει ικανοποιητική παραλαβή υπηρεσιών και να ενημερώσει την Εταιρεία αναλόγως. Επιπλέον, μια αναφορά υπηρεσιών σφραγίζεται και υπογράφεται από τον προμηθευτή και κρατείται ως απόδειξη για την ολοκλήρωση της δουλειάς από την Εταιρεία και/ή το πλοίο (ανάλογα με την περίπτωση).

3.7 Διαδικασία προμήθειας καυσίμων

Όταν τα καύσιμα ζητούνται από ένα συγκεκριμένο πλοίο, το τμήμα επιχειρήσεων ζητά έναν επαρκή αριθμό προσφορών από επιφανείς προμηθευτές καυσίμων

Μια λίστα τέτοιων προμηθευτών με ιστορικό συνεργασίας με την επιχείρηση κρατείται από το τμήμα επιχειρήσεων. Το τμήμα επιχειρήσεων επιλέγει τότε την καλύτερη προσφορά.

Όταν τα καύσιμα παραληφθούν, ο καπετάνιος συμβουλευέται σχετικά και ακολουθεί την διαδικασία καυσίμων σύμφωνα με τη Tech. Circular No. T06/07.³¹

3.8 Διαδικασία προμήθειας κρίσιμων ειδών και εξοπλισμού

Τα κρίσιμα είδη έχουν προκαθοριστεί και οριστεί από το σύστημα P.M.S (Performance Maintenance System – Σύστημα Συντήρησης Απόδοσης). Η κατάσταση τους και το ιστορικό συντήρησης τους παρακολουθούνται και

³¹ΕΛΛΑΔΑ, LOTUS SHIPPING COMPANY LTD, (2014), PURCHASING & SUPPLIER ASSESSMENT PROCEDURE LP 12 / 3-02, Αθήνα

καταγράφονται σε μία ειδική λίστα, που προβάλλεται χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη επιλογή του προγράμματος. Οι αναφορές που περιγράφουν συγκεκριμένες δράσεις και διαδικασίες, που λαμβάνουν χώρα ως μέρος του έργου του κρίσιμου εξοπλισμού, θα συγκεκριμενοποιούνται μέσα στο σύστημα και θα εμφανίζονται κάθε φορά που ο χρήστης προετοιμάζει ένα έργο συντήρησης κρίσιμου (ή άλλου) εξοπλισμού.

Όσον αφορά τις βλάβες του κρίσιμου εξοπλισμού ή σοβαρές ελλείψεις ασφάλειας, που δεν μπορούν να διορθωθούν άμεσα από το πλήρωμα του πλοίου επί τόπου, θα πρέπει να αναφέρονται αμέσως και να ενημερώνονται ο Διευθυντής του στόλου, ο Διευθυντής ποιότητας και ασφάλειας και άλλοι υπεύθυνοι Διευθυντές. Σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να γίνει μια πλήρης εκτίμηση της κατάστασης και διορθωτικές κινήσεις πρέπει να ξεκινήσουν από τα γραφεία σε συνεργασία με το πλήρωμα του πλοίου. Σε περιπτώσεις που θεωρείται απαραίτητο για λόγους ασφαλείας η λειτουργία του πλοίου μπορεί να αναβληθεί μέχρι να ξεκινήσουν διορθωτικές δράσεις και να λυθούν τα ζητήματα ασφάλειας.

Ο σκοπός αυτού του συστήματος είναι να διαβεβαιώσει ότι όλες οι σχετικές βλάβες, ελλείψεις και τα τεχνικά προβλήματα τα οποία εντοπίζονται θα παρακολουθούνται μέχρι την ολοκλήρωση των απαιτούμενων επιδιορθώσεων ή άλλων διορθωτικών δράσεων.

Το Τεχνικό τμήμα σε συνεργασία με άλλα υπεύθυνα τμήματα ακολουθούν την υπόθεση μέχρι οι διορθωτικές δράσεις να επιβεβαιωθούν και να εγκριθούν.³²

³²ΕΛΛΑΔΑ, LOTUS SHIPPING COMPANY LTD, (2015), MAINTENANCE AND VESSEL INSPECTION PROCEDURE LP 07 / 3-03 ,Αθήνα

3.9 Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης προμηθευτών

Η Εταιρεία παρακολουθεί τους προμηθευτές που προσφέρουν υπηρεσίες ή αγαθά που είναι κρίσιμα για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η Εταιρεία διαλέγει τους προμηθευτές με βάση τους ακόλουθους παράγοντες:

- ❖ Ικανότητα να ικανοποιήσει τις υπό σύμβαση προδιαγραφές και απαιτήσεις
- ❖ Ποιότητα των υπηρεσιών/προμηθειών
- ❖ Περιβαλλοντική απόδοση
- ❖ Περιβαλλοντική συνείδηση/πολιτική/πρακτικές
- ❖ Κόστους
- ❖ Ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας

Η εταιρεία, έτσι ώστε να ελέγξει και να αξιολογήσει τους προμηθευτές, διατηρεί μια «Λίστα Προμηθευτών» οι οποίοι:

- ❖ Έχουν εγκριθεί για χρήση από τη Διοίκηση
- ❖ Έχουν χρησιμοποιηθεί από την Εταιρεία και οι υπηρεσίες τους δεν ικανοποιούσαν συγκεκριμένες απαιτήσεις
- ❖ Βρίσκονται σε περίοδο δοκιμής από την Εταιρεία

Η λίστα μπορεί να περιέχει σχετικές σημειώσεις. Η λίστα ελέγχεται, από το αντίστοιχο υπεύθυνο άτομο.

Όλοι οι προμηθευτές εισέρχονται στη «Λίστα Προμηθευτών» με την πρώτη υπηρεσία που προσφέρουν στην Εταιρεία και αξιολογούνται ανάλογα με την ικανότητα τους να ικανοποιούν υπό σύμβαση απαιτήσεις και ανάλογα με το επίπεδο ποιότητας που τίθεται από την Εταιρεία.

Τα επίπεδα αξιολόγησης που έχουν εγκαθιδρυθεί από την Εταιρεία είναι τα ακόλουθα:

- ❖ 01 Πολύ καλή υπηρεσία/ποιότητα που παρέχεται/ συστήνονται ανεπιφύλακτα
- ❖ 02 Οι υπό σύμβαση απαιτήσεις ικανοποιήθηκαν επαρκώς/ συστήνονται
- ❖ 03 Ίσα ίσα ικανοποιούν τις απαιτήσεις. Να χρησιμοποιηθούν μόνο αν δεν υπάρχει άλλη επιλογή
- ❖ 04 Να μην χρησιμοποιηθούν

Η λίστα των προμηθευτών ενημερώνεται από τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών ανάλογα με την απόδοση που παρακολουθείται και τις φόρμες αξιολόγησης που συμπληρώνονται.

Η Εταιρεία έχει ξεκάθαρη πολιτική ώστε να βεβαιώσει ότι οι προμηθευτικές και αγοραστικές δραστηριότητες συνεχίζουν να προστατεύουν το περιβάλλον. Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση των προμηθευτών είναι η περιβαλλοντική πολιτική και πρακτικές τους. Άλλοι παράγοντες είναι προμηθευτές με πιστοποιητικό ISO 14,001 ή άλλες αναγνωρίσιμες περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές θα προτιμηθούν.

Κομμάτι της αξιολόγησης (σχετικά με την περιβαλλοντική συνείδηση) όλοι οι προμηθευτές θα ζητηθούν να δώσουν αναφορά ως προς τα ακόλουθα:

- ❖ Πιστοποιητικό ISO 14,001 ή άλλο πιστοποιητικό σχετικό με το περιβάλλον
- ❖ Μείωση αποβλήτων, πρωτοβουλίες ανακύκλωσης χρησιμοποιώντας μη διασπώμενο εξοπλισμό ή άλλες φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες
- ❖ Αγοράζοντας παραδίδοντας χύδην αν είναι δυνατόν

Οι «Φόρμες Αξιολόγησης Προμηθευτών» συμπληρώνονται και ενημερώνονται από τους σχετικούς διευθυντές τμημάτων για όλους τους προμηθευτές που

χρησιμοποιούνται από την εταιρεία. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αντικατοπτρίζονται στη «Λίστα Προμηθευτών» της εταιρείας.

Η αξιολόγηση βασίζεται στα ακόλουθα κριτήρια:

- ❖ Παράδοση εντός χρονικών ορίων
- ❖ Κόστος
- ❖ Σωστή ποσότητα
- ❖ Σωστές προδιαγραφές/ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται
- ❖ Πιστοποιητικό ISO9001/14001

3.10 Αρμοδιότητες προσωπικού τμήματος προμηθειών

Καπετάνιος/Πρώτος μηχανικός

- ❖ Να παρακολουθεί και να επιβεβαιώνει την ύπαρξη των απαραίτητων αναλωσίμων που απαιτούνται κατά το ταξίδι του πλοίου συμπληρώνοντας και αποστέλλοντας στην Εταιρεία τις κατάλληλες φόρμες ζήτησης
- ❖ Μετά από προσεκτικό έλεγχο να σφραγίζει και να υπογράφει τις αποδείξεις παράδοσης/τιμολόγια (όπου γίνεται)
- ❖ Να ενημερώνει την Εταιρεία, πριν την αναχώρηση από το λιμάνι της παράδοσης για την ολοκλήρωση της παράδοσης, καταδεικνύοντας τα προβλήματα που έχουν προκύψει σχετικά με την παράδοση

Τμήμα επιχειρήσεων

- ❖ Να παρακολουθεί, να ελέγχει και να εγκρίνει τη ζήτηση για λιπαντικά
- ❖ Να χειρίζεται την αγορά καυσίμων
- ❖ Να παραγγέλνει με βάση την έγκριση που αποκτά

- ❖ Να ενημερώνει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας για την παράδοση προμηθειών
- ❖ Να βεβαιώνει ότι τα λιπαντικά και τα καύσιμα έχουν παραδοθεί στο πλοίο

Διευθυντής τμήματος προμηθειών

- ❖ Να εξετάζει, να ελέγχει και να εγκρίνει λίστες ζήτησης για προμήθειες, γκάζια, χημικά και χρώματα
- ❖ Να ζητά και να λαμβάνει προσφορές από προμηθευτές
- ❖ Να παραγγέλλει με βάση την έγκριση που αποκτά
- ❖ Να ενημερώνει τον καπετάνιο και τον πράκτορα της εταιρείας για την παράδοση προμηθειών, γκαζιών, χημικών και χρωμάτων
- ❖ Να βεβαιώνει ότι όλα τα αντικείμενα που έχουν παραγγελθεί έχουν παραδοθεί στο πλοίο
- ❖ Να ζητά προσφορές για ανταλλακτικά, εξοπλισμό, αναλώσιμα καταστρώματος και Τεχνικές Υπηρεσίες
- ❖ Να επικοινωνεί με τους προμηθευτές για τις λεπτομέρειες αποστολής

Πράκτορας τμήματος προμηθειών

- ❖ Να υποστηρίζει τον διευθυντή του τμήματος προμηθειών με τις ζητήσεις που λαμβάνονται από τα πλοία
- ❖ Να λαμβάνει τις προσφορές για τις επερχόμενες ζητήσεις κάτω από την εποπτεία του διευθυντή του τμήματος προμηθειών
- ❖ Να οργανώνει την παραγγελία/προώθηση και παράδοση των αναλώσιμων και των τροφίμων στα πλοία

- ❖ Να κρατά μια ενημερωμένη λίστα με όλους τους προμηθευτές και τους υπό σύμβαση προμηθευτές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αγορά αντικειμένων
- ❖ Να κανονίζει την προμήθεια των διορθώσεων ναυσιπλοΐας, χαρτών και βιβλίων στα πλοία μετά από συμβουλευτή με το τμήμα ποιότητας και ασφάλειας ή το τμήμα επιχειρήσεων.

Διαχειριστές στόλου:

- ❖ Να βεβαιώσουν ότι τα ζητούμενα αντικείμενα έχουν παραδοθεί στα πλοία
- ❖ Να εγκρίνουν όλες τις ζητήσεις
- ❖ Να ακολουθούν όλες τις παραγγελίες³³

Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτη περίπτωσης διαδικασίας εφοδιασμού αναλωσίμων Και ανταλλακτικών στα πλοία της Lotus Shipping Company Ltd

4.1 Εισαγωγή

Στη μελέτη περίπτωσης που αναλύουμε παρακάτω για τον εφοδιασμό του πλοίου M/T Dilesi (Motor Tanker Dilesi) με αναλώσιμα προϊόντα, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το λιμάνι εμπορίου του πλοίου αλλά και το κόστος των αναλωσίμων που θέλουμε να το προμηθεύσουμε. Τα επτά από τα οκτώ πλοία της Lotus Shipping Company Ltd ναυλώνονται για να πραγματοποιήσουν ταξίδια στη περιοχή της Δυτικής Αφρικής, ενώ το ένα πλοίο είναι χρονοναυλωμένο να πραγματοποιεί ταξίδια σε λιμάνια της Κίνας, Ιαπωνίας και Σιγκαπούρης. Στη δεύτερη περίπτωση το πλοίο

³³ΕΛΛΑΔΑ, LOTUS SHIPPING COMPANY LTD, (2014), PURCHASING & SUPPLIER ASSESSMENT PROCEDURELP 12 / 3-02, Αθήνα

εφοδιάζεται με αναλώσιμα κάθε δύο μήνες στο λιμάνι της Σιγκαπούρης, το οποίο θεωρείται μια από τις καλύτερες αγορές εύρεσης ναυτιλιακών ειδών που συνδυάζουν τιμή και ποιότητα, λόγω του είναι ένα από τα μεγαλύτερα στον κόσμο σε διακίνηση αγαθών. Αντιθέτως, ο εφοδιασμός αναλωσίμων των πλοίων που εμπορεύονται στη Δυτική Αφρική ενέχει προκλήσεις, καθώς ελάχιστα προϊόντα και υπηρεσίες είναι διαθέσιμα σε αυτή την αγορά ενώ παράλληλα ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής προϊόντος και υπηρεσίας διαφέρει συγκριτικά με τις παγκόσμιες αγορές. Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι η ανάγκη ανάπτυξης μιας διαδικασίας και πολιτικής εφοδιασμού των πλοίων που θα στοχεύει στον ορθό προγραμματισμό του τελευταίου όσον αφορά το χρόνο, την ποιότητα των αναλωσίμων και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

4.1.1 Απαιτήσεις αναλωσίμων προϊόντων

Όπως φαίνεται στη παρακάτω εικόνα, ο καπετάνιος του πλοίου M/T Dilesi αποστέλλει στο τμήμα προμηθειών με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (E-mail) στις 24/03/2015 τη ζήτηση (Requisition) για φρέσκα τρόφιμα (fresh provisions), αναλώσιμα καταστρώματος και μηχανής (deck and engine stores), όπως προβλέπεται από τη πολιτική προμηθειών (Policy Procedure) της εταιρείας Lotus Shipping Company Ltd που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3 της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η ζήτηση πρέπει να περιλαμβάνει το όνομα του πλοίου (M/T Dilesi), το κωδικό αναφοράς (Reference number:022DI/0315), την ημερομηνία της δημιουργίας της ζήτησης (Date: 24/03/2015), τις ποσότητες των αναλωσίμων που παραμένουν πάνω στο πλοίο (ROB: Remain On Board) και τις ποσότητες των αναλωσίμων που απαιτεί το πλοίο (QNTY: Quantity requested).

Requisition Form

Vessel : M/T DILESI			Reference :0220I/0315		
			Date : 24/03/2015		
#	Code	Description	ROB	Qty	Unit
PROVISIONS					
1)	054	TOMATOES FRESH (HALF RIPE)	2.00	20.00	KGS
2)	041	CELERY FRESH		1.00	KGS
3)	065	ORANGES	10.00	30.00	KGS
4)	064	APPLES GREEN	10.00	20.00	KGS
5)	063	APPLES RED	10.00	20.00	KGS
6)	257	BROCOLLI FRESH	5.00	15.00	KGS
7)	039	CABBAGE WHITE FRESH	5.00	20.00	KGS
8)	051	DILL FRESH	2.00	5.00	KGS
9)	044	GREEN BELL PEPPERS	3.00	15.00	KGS
10)	045	GREEN BEANS FRESH	1.00	5.00	KGS
#	Code	Description	ROB	Qty	Unit
DECK STORES					
11)	472186	COPY PAPER PLAIN A-4 500SHT	1.00	20.00	PKT
12)	212013	ROPE WIRE GALV 6X7 22MM DIAx200MTR. W/CERT.		2.00	C/L
13)	-	MOORING ROPE:IMPROVED MIXED NIKASTEEL 40/60 24-STRAND		3.00	C/L
14)	-	GRATING GALV IRON 1030mm x 1000mm		40.00	SHT
#	Code	Description	ROB	Qty	Unit
ENGINE STORES					
15)	732604	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 THREADED	1.00	10.00	PCS
16)	732605	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 THREADED	2.00	30.00	PCS
17)	812471	TAPE ANTI-CORROSIVE 50MMX10MTR	1.00	17.00	RLS

Office Comments

Vessel Comments

4.1.2 Έρευνα αγοράς

Με τη παραλαβή της ζήτησης του πλοίου το τμήμα προμηθειών εξετάζει τα είδη των αναλωσίμων, τις ποσότητες που ζητούνται και τις ποσότητες που υπάρχουν πάνω στο πλοίο. Στη συνέχεια, το τμήμα προμηθειών ενημερώνεται από το τμήμα επιχειρήσεων για το λιμάνι φόρτωσης/εκφόρτωσης του πλοίου. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, το λιμάνι φόρτωσης του πλοίου M/T Dilesi είναι το Lomé στο Togo στο οποίο καταφτάνει στις 27/03/2015. Λόγω του γεγονότος ότι η διαθεσιμότητα των αγαθών στη Δυτική Αφρική είναι περιορισμένη με ανάλογες επιπτώσεις στις τιμές των προϊόντων, η ζήτηση του πλοίου θα ανατεθεί σε προμηθευτές από όλο το κόσμο και η ικανοποίηση της θα γίνει τόσο από τη τοπική αγορά (φρέσκα τρόφιμα και χαρτί εκτύπωσης) όσο και από τη παγκόσμια αγορά η οποία θα προμηθεύσει είτε μέσω εμπορευματοκιβωτίου (container) (κάβους, συρματόσχοινα και σχάρες καταστρώματος) είτε μέσω αεροπορικής αποστολής φορτίου (airfreight cargo) (αναλώσιμα μηχανής). Συγκεκριμένα, θα γίνει αίτηση προσφορών σε δυο προμηθευτές (Supplier no. 5 & Supplier no.6) από τη τοπική αγορά (Lomé, Togo) και σε έξι προμηθευτές από τη παγκόσμια αγορά εκ των οποίων οι τέσσερις (Supplier no.1, Supplier no.2, Supplier no.7 & Supplier no.8) εδρεύουν στην Ελλάδα και οι άλλοι δύο (Supplier no. 3 & Supplier no.4) σε λιμάνια στις Κάτω χώρες (Αμβέρσα, Ρότερνταμ). Ενδεικτικά παρακάτω παραθέτουμε μια αίτηση προσφοράς (Enquiry) που έστειλε το τμήμα προμηθειών στο προμηθευτή Supplier no.2.

ENQUIRY
SUPPLY FORM I
MATERIAL ENQUIRY (MR) FORM



DATE	24/03/2015	PRIORITY	NORMAL
VESSEL'S NAME	M/T DILESI		
PREVIOUS NAMES	ROYAL STELLA		
YARD/YEAR/HULL NO	SEKWANG HEAVY INDUSTRIES CO LTD 2009 1177		

You are kindly requested to advise us your best possible quotation for the following:

#	Code	Description	Unit	Qty
ENGINE STORES				
15)	732604	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 THREADED	PCS	10.00
16)	732605	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 THREADED	PCS	30.00
17)	812471	TAPE ANTI-CORROSIVE 50MMX10MTR	RLS	17.00

Best regards,

Purchasing Dept.
Lotus Shipping Company Limited
For and on behalf of owners
(As agents only)

4.1.2.1 Σε τοπικό επίπεδο

Σε τοπικό επίπεδο το τμήμα προμηθειών θα πρέπει να προμηθεύσει το πλοίο με τα φρέσκα τρόφιμα και το χαρτί εκτύπωσης, τα οποία θα πρέπει να παραδοθούν με την άφιξη του πλοίου στο λιμάνι φόρτωσης (Lomé, Togo). Τα τρόφιμα καθώς και το χαρτί εκτύπωσης αποτελούν είδη τα οποία είναι άμεσα απαραίτητα για το πλήρωμα και την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του πλοίου. Λόγω της άμεσης αναγκαιότητας των ειδών το τμήμα προμηθειών σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να

εφοδιάσει το πλοίο τοπικά ακόμα και αν η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλές τιμές που δεν ανταποκρίνονται στη ποιότητα. Το τμήμα προμηθειών οφείλει με τη σειρά του να αναζητήσει και να εντοπίσει τους κατάλληλους προμηθευτές. Επομένως η αίτηση προσφοράς θα αποσταλεί στους προμηθευτές Supplier no.5 και Supplier no.6.

4.1.2.2 Σε παγκόσμιο επίπεδο

Τα υπόλοιπα είδη (κάβοι, σχάρες, συρματόσκοινα και αναλώσιμα μηχανής) θα αγοραστούν από την παγκόσμια αγορά. Επομένως, θα αποσταλούν αιτήσεις προσφορών στους έξι προμηθευτές στους οποίους έχει καταλήξει το τμήμα προμηθειών μέσω της αξιολόγησης των προμηθευτών που υπάρχουν στη λίστα.

4.1.2.2.1 Μέσω container

Λόγω του αυξημένου βάρους και όγκου κάποιων ειδών (κάβοι, συρματόσκοινα και σχάρες) κρίνεται σκόπιμη η μεταφορά τους μέσω container το οποίο θα περιλαμβάνει παραγγελίες για το σύνολο του στόλου της Lotus Shipping Company Ltd και θα αποσταλεί από το Ρότερνταμ ή την Αμβέρσα. Έτσι για τους κάβους και τα συρματόσκοινα θα σταλούν αιτήσεις ζήτησης σε τέσσερις προμηθευτές (Supplier no.3, Supplier no.4, Supplier no.7 & Supplier no.8). Οι δύο προμηθευτές (Supplier no.7 & Supplier no.8) εδρεύουν στην Ελλάδα και εξειδικεύονται αποκλειστικά στην παραγωγή τέτοιων ειδών. Οι άλλοι δύο προμηθευτές προμηθεύουν τα πλοία με όλα τα ναυτιλιακά είδη για αυτό και στους συγκεκριμένους θα ζητηθούν προσφορές και για τις σχάρες. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι προμηθευτές Supplier no.7 και Supplier no.8 έχουν αποθήκες στην Αμβέρσα και στο Ρότερνταμ οπότε με την επιλογή οποιουδήποτε εκ των τεσσάρων, αφού οι άλλοι εδρεύουν στις Κάτω Χώρες ,

για την αγορά των κάβων και των συρματοσκοινών η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με επιπλέον μεταφορικά κόστη.

4.1.2.2.2 Μέσω airfreight

Τα αναλώσιμα της μηχανής θα ζητηθούν στην αγορά της Ελλάδος. Τα συγκεκριμένα αναλώσιμα επειδή βρίσκονται σε ελάχιστες ποσότητες στην τοπική αγορά είτε είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν είτε εντοπίζονται σε πολύ υψηλές τιμές. Επίσης, λόγω του μικρού τους όγκου και βάρους θα μπορούσαν εύκολα να μεταφερθούν αεροπορικώς. Ταυτόχρονα, δεν αποτελούν είδη μεγάλης κρισιμότητας για τη λειτουργία του πλοίου και συνεπώς ο άμεσος εφοδιασμός του τελευταίου με αυτά δεν είναι άμεση προτεραιότητα της εταιρείας. Απότοκο όλων των παραπάνω αποτελεί η επιλογή του τμήματος προμηθειών να αποστείλει τα είδη αυτά αεροπορικώς από την Ελλάδα στο λιμάνι εφοδιασμού του πλοίου M/T Dilesi. Προκύπτει βέβαια το ερώτημα εάν τα αεροπορικά και εκτελωνιστικά κόστη υπερκαλύπτουν ή έστω είναι ίδια με αυτά της αγοράς των αναλωσίμων τοπικά. Για την διαχείριση του ζητήματος αυτού το τμήμα προμηθειών συλλέγει μικρές παραγγελίες για ολόκληρο το στόλο και τις αποστέλλει μαζικά στον πράκτορα του λιμανιού εφοδιασμού, με αποτέλεσμα τα αεροπορικά και εκτελωνιστικά κόστη να μοιράζονται σε διάφορες παραγγελίες ανά καράβι.

4.1.3 Συλλογή Προσφορών

Στη συνέχεια αναμένουμε τις προσφορές των προμηθευτών ώστε να προβούμε στην αξιολόγησή τους. Οι προσφορές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον κωδικό αναφοράς του προμηθευτή, περιγραφή των ειδών, τις ποσότητες τους, την τιμή ανά είδος, πιθανές εκπτώσεις και το συνολικό κόστος. Παρακάτω, παραθέτουμε ενδεικτικά την προσφορά του προμηθευτή Supplier no.2 από την ελληνική αγορά.

Stores & Provisions Quotation

Vessel : M/T DILESI	Supplier : SUPPLIER NO.2
Case: 022DI/0315 - 24/03/2015	Ref : 150839
Price in : EUR (Initial Offer / 1)	Date : 25/03/2015

#	Code	Description	Enquiry	Qty	Unit	Price	Total	Disc %	
ENGINE STORES									
15)	732604	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 THREADED	10.00	PCS	10.00	PCS	1.35	13.50	10.00
16)	732605	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 THREADED	30.00	PCS	30.00	PCS	1.50	45.00	10.00
17)	812471	TAPE ANTI-CORROSIVE 50MMX10MTR	17.00	RLS	17.00	RLS	3.80	64.60	10.00
ENGINE STORES							Total Amount :	123.10	
							Discount : 10.00 %	12.31	
							Group Total (EUR) :	110.79	

Total Amount :	123.10	EUR
Discount :	12.31	
Grand Total :	110.79	EUR

4.1.4 Αξιολόγηση Προμηθευτών

Εφόσον έχουμε συλλέξει τις προσφορές από τους προμηθευτές μας, θα προβούμε στην αξιολόγηση τους και στην τελική επιλογή. Αρχικά, αξιολογούμε τους Supplier no.5 και Supplier no.6 της τοπικής αγοράς για τα φρέσκα τρόφιμα και το φωτοτυπικό χαρτί τα οποία θα πρέπει να παραλάβει το πλοίο με την άφιξη του στο λιμάνι του Lome, Togo. Όσον αφορά τις υπηρεσίες, την ποιότητα των προϊόντων και τους χρόνους παράδοσης οι συγκεκριμένοι προμηθευτές έχουν αξιολογηθεί και επιλεγεί από το τμήμα προμηθειών στην αρχική αξιολόγηση μεταξύ άλλων προμηθευτών της τοπικής αγοράς. Στη συγκεκριμένη αξιολόγηση προμηθευτών προκύπτει ότι ο Supplier no.5 έχει συγκριτικά καλύτερες τιμές από το Supplier no.6. Παρακάτω παραθέτουμε την έκθεση αξιολόγησης (Evaluation Report) για τους δύο προμηθευτές της τοπικής αγοράς.

Evaluation Report (Prices in USD)

Vessel : M/T DILESI

Evl : 02201/0315 26/03/2015

Supplier	Qty.Ref/No/Dt	Dev%	Com	Enq	Qty	Summary in EQV. Currency					Summary in Quoted Currency					Cur	Rate	Dsc%	Plus Disc
						Common	All	Split	Order	Exps	Common	All	Split	Order	Exps				
SUPPLIER NO.5	TCH-0315/1/24-03-15	0	14	14	14	1,219.00	1,219.00	1,192.83	0.00	0.00	1,081.62	1,081.62	1,058.40	0.00	0.00	EUR	0.89	10	0
SUPPLIER NO.6	IM-1591/1/24-03-15	23	14	14	14	1,493.69	1,493.69	25.09	0.00	0.00	1,325.35	1,325.35	22.26	0.00	0.00	EUR	0.89	8	0
Totals:								1,217.92	0.00			1,080.66	0.00						

PROVISIONS

Supplier	Qty	Ref	No	Dt	Dev%	Com	Enq	Qty	Common	All	Split	Order	Exps	Common	All	Split	Order	Exps	Cur	Rate	Dsc%	Plus Disc
SUPPLIER NO.5									447.11	447.11	420.94	0.00	0.00	396.72	396.72	373.50	0.00	0.00	EUR	0.89	10	0
SUPPLIER NO.6									500.39	500.39	25.09	0.00	0.00	443.99	443.99	22.26	0.00	0.00	EUR	0.89	8	0
Totals:											446.03	0.00			395.76	0.00						

PROVISIONS

#	Item	Unit	RQt	AQnt	%	SUPPLIER NO. 6			SUPPLIER NO.5			%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total
						Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%						
1	054 TOMATOES FRESH (HALF RIPE)	KGS	20	20	6.89	2.54	50.83	0.00	2.33	46.66							
2	041 CELERY FRESH	KGS	1	1	0.00	4.35	4.35	0.16	4.36	4.36							
3	065 ORANGES	KGS	30	30	19.09	2.42	72.48	0.00	2.03	60.86							
4	064 APPLES GREEN	KGS	20	20	2.22	2.49	49.77	0.00	2.43	48.69							
5	063 APPLES RED	KGS	20	20	2.22	2.49	49.77	0.00	2.43	48.69							
6	257 BROCCOLI FRESH	KGS	15	15	21.69	7.78	116.68	0.00	6.39	95.88							
7	039 CABBAGE WHITE FRESH	KGS	20	20	12.44	2.28	45.62	0.00	2.03	40.57							
8	051 DILL FRESH	KGS	5	5	0.00	4.15	20.74	5.16	4.36	21.81							
9	044 GREEN BELL PEPPERS	KGS	15	15	14.11	4.96	74.69	0.00	4.36	65.42							
10	045 GREEN BEANS FRESH	KGS	5	5	9.52	3.11	15.58	0.00	2.84	14.20							
Totals :							500.39		447.11		0.00						

Printed Date & Time : 28/08/2015 18:34:39

Page : 1 of 3

DECK STORES

SUPPLIER NO.5	0	1	1	1	91.29	91.29	91.29	0.00	0.00	81.00	81.00	81.00	0.00	0.00	EUR	0.89	0
SUPPLIER NO.6	14	1	1	1	103.69	103.69	0.00	0.00	0.00	92.00	92.00	0.00	0.00	0.00	EUR	0.89	0
Total:						91.29	0.00				81.00	0.00					

DECK STORES

Item		SUP.NO.6 (EUR) 1H-1591				SUPPLIER NO.5 (EUR)										
#	Description	Unit	RQnt	AQnt	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total
	111472186 COPY PAPER PLAIN A-4 500SHT	PKT	20	1	20	13.58	5.18	103.69	0.00	4.56	91.29					
Totals :						103.69			91.29		0.00		0.00			

ENGINE STORES

SUPPLIER NO.5	0	3	3	3	680.60	680.60	680.60	0.00	0.00	603.90	603.90	603.90	0.00	0.00	EUR	0.89	0
SUPPLIER NO.6	31	3	3	3	889.62	889.62	0.00	0.00	0.00	789.36	789.36	0.00	0.00	0.00	EUR	0.89	0
Total:						680.60	0.00			603.90	0.00						

ENGINE STORES

Item		SUP.NO.6 (EUR) 1H-1591				SUPPLIER NO.5 (EUR)										
#	Description	Unit	RQnt	AQnt	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total
15	732604 PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 THREADED	PCS	10	10	22.67	7.47	74.65	0.00	6.09	60.86						
16	732605 PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 THREADED	PCS	30	30	23.66	7.78	233.29	0.00	6.29	188.66						
17	812471 TAPE ANTI-CORROSIIVE 50MMX10MTR	RLS	17	17	34.93	34.22	581.67	0.00	25.36	431.08						
Totals :						889.62			680.60		0.00		0.00			

Παράλληλα, θα αξιολογήσουμε τους προμηθευτές Supplier no.1 και Supplier no.2 αγοράς στην Ελλάδα για τα αναλώσιμα μηχανής τα οποία θα συμπεριλάβουμε στην αεροπορική αποστολή που πραγματοποιεί το τμήμα προμηθειών για όλο το στόλο της εταιρείας. Ακολουθεί η έκθεση αξιολόγησης για τους συγκεκριμένους προμηθευτές.

Evaluation Report (Prices in USD)

Vessel : M/T DILEST

Evl : 022DI/0315 06/04/2015

Supplier	Qut.Ref/No/Dt	Dev%	Com	Enq	Qut	Summary in EQV. Currency					Summary in Quoted Currency							
						Common	All	Split	Order	Expsn	Common	All	Split	Order	Expsn	Cur	Rate	Dsc%
ENGINE STORES																		
SUPPLIER NO.2		0	3	3	3	124.86	124.86	111.17	0.00	0.00	110.79	110.79	98.64	0.00	0.00	EUR	0.8910	0
SUPPLIER NO.1		6	3	3	3	132.30	132.30	13.27	0.00	0.00	117.39	117.39	11.28	0.00	0.00	EUR	0.8910	0
						Total:	124.44	0.00			110.42	0.00						

#	Item	Unit	RQnt	AQnt	%	SUPPLIER NO.1 (EUR) 256638			SUPPLIER NO.2 (EUR)			%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total
						Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%						
15	732604 PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 IN REFABREQ	PCS	10	10	0.00	1.33	13.37	3.18	1.37	13.69							
16	732605 PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 IN REFABREQ	PCS	30	30	6.31	1.62	48.52	0.00	1.52	45.64							
17	812471 TAPE ANTI-CORROSSIVE 50MMX10MTR	RS	17	17	7.60	4.15	70.51	0.00	3.89	65.52							
Totals:							132.30			124.86				0.00			0.00

Printed Date & Time : 28/08/2015 18:35:03

Page : 1 of 2

Το τμήμα προμηθειών θα προβεί σε μια τρίτη αξιολόγηση των προμηθευτών Supplier no.3, Supplier no.4, Supplier no.7 και Supplier no.8 για τα συρματόσκοινα και τους κάβους. Παρακάτω βλέπουμε τη συγκεκριμένη έκθεση αξιολόγησης.

Evaluation Report (Prices in USD)

Vessel : M/T DILEST

Evl : 022DI/0315 30/04/2015

Supplier	Qut.Ref/No/Dt	Dev%	Com	Enq	Qut	Summary in EQV. Currency					Summary in Quoted Currency							
						Common	All	Split	Order	Expsn	Common	All	Split	Order	Expsn	Cur	Rate	Dsc%
DECK STORES																		
SUPPLIER NO.4		0	2	3	3	4,468.05	9,945.34	9,813.48	0.00	0.00	3,954.50	8,824.50	8,707.50	0.00	0.00	EUR	0.8910	0
SUPPLIER NO.8		4	2	2	2	4,650.15	4,650.15	0.00	0.00	0.00	4,126.08	4,126.08	0.00	0.00	EUR	0.8912	0	
SUPPLIER NO.3		4	2	3	3	4,667.28	10,936.87	0.00	0.00	0.00	4,141.28	9,704.29	0.00	0.00	EUR	0.8912	0	
SUPPLIER NO.7		7	2	2	2	4,794.79	4,794.79	98.39	0.00	0.00	4,254.42	4,254.42	87.30	0.00	0.00	EUR	0.8910	0
						Total:	9,911.87	0.00			8,794.82	0.00						

#	Item	Unit	RQnt	AQnt	%	SUPPLIER NO.3 (EUR) BV - 33			SUPPLIER NO.4 (EUR)			SUPPLIER NO.7 (EUR) KA-322			SUPPLIER NO.8 (EUR) 1807KK		
						Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%
12	212013 ROPE WIRE GALV 6X7 22MM DIA X200MTR	CL	2	2	16.93	57.52	115.05	34.02	65.93	131.86	0.00	49.19	98.39	7.77	53.01	106.03	
13	MOORING ROPE IMPROVED MIXED HEXASTEL 40/80	CL	3	3	4.98	1,517.41	4,552.24	0.00	1,445.40	4,336.19	8.31	1,565.47	4,696.40	4.80	1,514.71	4,544.12	
14	GRATING GALV IRON 1030mm x 1000mm	SMT	40	40	14.47	156.74	6,369.58	0.00	136.93	5,477.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Totals:							10,936.87			9,945.34		4,794.79		4,650.15		4,544.12	

Printed Date & Time : 28/08/2015 18:35:24

Page : 1 of 2

Τέλος, θα πραγματοποιηθεί μία τέταρτη αξιολόγηση μεταξύ των προμηθευτών Supplier no.3 και Supplier no.4 για τις σχάρες οι οποίες θα συμπεριληφθούν στο container. Παρατίθεται η αντίστοιχη έκθεση αξιολόγησης.

Evaluation Report (Prices in USD)

Vessel : M/T DILESI

Evl : 022DI/0315- 30/04/2015

Summary in EQV. Currency										Summary in Quoted Currency											
Supplier	Qty	Ref/No/Dt	Dev%	Com	Eq	Qty	Common	All	Split	Order	Exps	Common	All	Split	Order	Exps	Cur	Rate	Disc%	Plus Disc	
DECK STORES																					
SUPPLIER NO.4			0	3	3	3	9,941.98	9,941.98	9,810.16	0.00	0.00	8,824.50	8,824.50	8,707.50	0.00	0.00	EUR	0.8262	0	0	
SUPPLIER NO.3			10	3	3	3	10,933.18	10,933.18	115.01	0.00	0.00	9,704.29	9,704.29	102.08	0.00	0.00	EUR	0.8262	0	0	
							Total:	9,925.17		0.00						8,809.58				0.00	
DECK STORES																					
Item		SUPPLIER NO.3 (EUR)					SUPPLIER NO.4 (EUR)														
#	Description	Unit	RQty	AQty	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total	%	Unit Price	Total					
12	212013 ROPE WIRE GALV 6X7 22MM DIA X 200MTR	CL	2	2	0.00	57.50	115.01	14.62	65.91	131.82											
13	HOODING ROPE 12MM DIA X 100MTR 40/0	CL	3	3	4.98	3,516.90	4,550.70	0.00	1,444.91	4,334.72											
14	GRATING GALV IRON 1030mm x 1000mm	SMT	40	40	14.47	156.69	6,267.47	0.00	136.89	5,475.44											
Totals:							10,933.18			9,941.98							0.00				0.00

Printed Date & Time : 05/10/2015 11:22:39

Page : 1 of 2

4.1.5 Επιλογή Προμηθευτών

Μετά την περάτωση της διαδικασίας αξιολόγησης και βασιζόμενοι στα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από αυτή το τμήμα προμηθειών καταλήγει στους εξής προμηθευτές:

- ❖ Από την πρώτη έκθεση αξιολόγησης προμηθευτών, στην τοπική αγορά, επιλέγει να παραγγείλει τα αναλώσιμα από τον Supplier no.5
- ❖ Από την δεύτερη έκθεση αξιολόγησης προμηθευτών, στην αγορά της Ελλάδος, καταλήγει σε παραγγελία των αναλωσίμων μηχανής από τον Supplier no.2

- ❖ Από την τρίτη έκθεση αξιολόγησης προμηθευτών, στην παγκόσμια αγορά (Ελλάδα, Αμβέρσα, Ρότερνταμ), αποφασίζεται η παραγγελία των συρματόσκοινων και των κάβων να γίνει από τον προμηθευτή Supplier no.8.
- ❖ Από την τελευταία έκθεση αξιολόγησης προμηθευτών στην Αμβέρσα και το Ρότερνταμ θα παραγγείλει τις σχάρες από τον προμηθευτή Supplier no.4

Παρακάτω παραθέτουμε ενδεικτικά την παραγγελία επιβεβαίωσης του προμηθευτή Supplier no.5. Στην παραγγελία επιβεβαίωσης αναγράφονται το όνομα της εταιρείας που θα προβεί στην παραγγελία (Lotus Shipping Company Ltd), το όνομα της προμηθευτικής εταιρείας (Supplier no.5), τον κωδικό αναφοράς της υπόθεσης (022DI/0315), τα αναλώσιμα, οι ποσότητες που παραγγέλλονται, οι τιμές ανά είδος και τα συνολικό ποσό πληρωμής με τις εκάστοτε εκπτώσεις. Οι ημερομηνίες παράδοσης αναφέρονται συνήθως στο ηλεκτρονικό μήνυμα που αποστέλλει η εταιρεία για να δηλώσει την επιβεβαίωση της παραγγελίας.

ORDER CONFIRMATION
SUPPLY FORM I
MATERIAL ORDER (MR) FORM



SUPPLIER	SUPPLIER NO. 5	OUR REF	022DI/0315
DATE	26/03/2015	PRIORITY	NORMAL
VESSEL'S NAME	M/T DILESI		
PREVIOUS NAMES	ROYAL STELLA		
YARD/YEAR/HULL NO	SEKWANG HEAVY INDUSTRIES CO LTD 2009 1177		

Basis your quotation ref: TCH-0315 , we confirm our order as follows:

#	Code	Description	Qty	Unit	Price in EUR	Total	D%	
PROVISIONS								
1)	054	TOMATOES FRESH (HALF RIPE)	20.00	KGS	2.30	46.00	10	
2)	041	CELERY FRESH	1.00	KGS	4.30	4.30	10	
3)	065	ORANGES	30.00	KGS	2.00	60.00	10	
4)	064	APPLES GREEN	20.00	KGS	2.40	48.00	10	
5)	063	APPLES RED	20.00	KGS	2.40	48.00	10	
6)	257	BROCOLLI FRESH	15.00	KGS	6.30	94.50	10	
7)	039	CABBAGE WHITE FRESH	20.00	KGS	2.00	40.00	10	
8)	051	DILL FRESH	5.00	KGS	4.30	21.50	10	
9)	044	GREEN BELL PEPPERS	15.00	KGS	4.30	64.50	10	
10)	045	GREEN BEANS FRESH	5.00	KGS	2.80	14.00	10	
Total Group Qnties :		151.00	PROVISIONS		Total Amount :			440.80
Group Items :		10			Discount : 10.00 %			44.08
					VAT Amount : 0.00%			0.00
					Group Total (EUR) :			396.72
DECK STORES								
11)	472186	COPY PAPER PLAIN A-4 500SHT	20.00	PKT	4.50	90.00	10	
Total Group Qnties :		20.00	DECK STORES		Total Amount :			90.00
Group Items :		1			Discount : 10.00 %			9.00
					VAT Amount : 0.00%			0.00
					Group Total (EUR) :			81.00
Total Ordered Qnties :		171.00			Total Amount :			530.80
Ordered Items :		11			Discount :			53.08
					VAT Amount :			0.00
					Grand Total EUR			477.72
					Grand Total EUR			477.72
					(plus expenses)			477.72

Printed Date & Time : 28/08/2015 18:35:49

Page : 1 of 2

4.1.6 Ενημέρωση πλοίου και λοιπών μερών για την παραλαβή των αναλωσίμων

Μετά το πέρας της παραπάνω διαδικασίας το τμήμα προμηθειών αποστέλλει ενημερωτικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον υπεύθυνο πράκτορα του

λιμένα εφοδιασμού του πλοίου και στο ίδιο το πλοίο και τους πληροφορεί για τα προϊόντα που θα παραλάβουν, τον τρόπο (airfreight, container), τον τόπο, και τον χρόνο παραλαβής τους καθώς και τους τοπικούς προμηθευτές που έχουν αναλάβει μέρος του εφοδιασμού. Ο πράκτορας, επιπλέον, λαμβάνει και τα απαραίτητα έγγραφα για τον εκτελωνισμό του container και των αεροπορικών αποστολών αντίστοιχα (φορτωτικές, τιμολόγια, packing list), καθώς είναι υπεύθυνος για την συλλογή, τη διανομή ανά πλοίο και την παράδοση τους πάνω στο πλοίο.

4.1.7 Επιβεβαίωση παραλαβής

Κατά την παραλαβή των ειδών από το πλοίο, το πλήρωμα κάνει την καταμέτρηση των ειδών που παρέλαβε μέσω της λίστας που είχε προηγουμένως αποσταλεί από το τμήμα προμηθειών και αφού καταγράψει τα προϊόντα που έλαβε, επισημαίνοντας τυχόν παραλείψεις του προμηθευτή, ο καπετάνιος υπογράφει και σφραγίζει την επιβεβαίωση παραλαβής και την αποστέλλει στην εταιρεία μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παρατίθενται τα έγγραφα επιβεβαίωσης παραλαβής.

M/T DILESI

Delivery Report No : 022DI/0315!

Date : 23/06/2015

Supplier : SUPPLIER NO.8

Port : Lome

Code	Description	Unit	Qty	Cost Center
DECK STORES				
212013	ROPE WIRE GALV 6X7 22MM DIAX200MTR W/CERT.	C/L	2.00	DECK STORES
-	MOORING ROPE:IMPROVED MIXED NIKASTEEL 40/60 24-STRAND	C/L	3.00	DECK STORES



Printed Date & Time : 28/08/2015 18:36:29

Page : 1 of 1

M/T DILESI

Delivery Report No : 022DI/0315..

Date : 23/06/2015

Supplier : SUPPLIER NO.4

Port : Lome

Code	Description	Unit	Qty	Cost Center
DECK STORES				
-	GRATING GALV IRON 1030mm x 1000mm	SHT	40.00	DECK STORES



Lome. Togo.

Printed Date & Time : 28/08/2015 18:36:36

Page : 1 of 1

M/T DILESI

Delivery Report No : 022DI/0315.

Date : 28/03/2015

Supplier : SUPPLIER NO.5

Port :

Code	Description	Unit	Qty	Cost Center
PROVISIONS				
054	TOMATOES FRESH (HALF RIPE)	KGS	20.00	VICTUALING
041	CELERY FRESH	KGS	1.00	VICTUALING
065	ORANGES	KGS	30.00	VICTUALING
064	APPLES GREEN	KGS	20.00	VICTUALING
063	APPLES RED	KGS	20.00	VICTUALING
257	BROCOLLI FRESH	KGS	15.00	VICTUALING
039	CABBAGE WHITE FRESH	KGS	20.00	VICTUALING
051	DILL FRESH	KGS	5.00	VICTUALING
044	GREEN BELL PEPPERS	KGS	15.00	VICTUALING
045	GREEN BEANS FRESH	KGS	5.00	VICTUALING
DECK STORES				
472186	COPY PAPER PLAIN A-4 500SHT	PKT	20.00	DECK STORES



home

M/T DILESI

Delivery Report No : 022DI/0315

Date : 25/04/2015

Supplier : SUPPLIER NO.2

Port : Lome

Code	Description	Unit	Qty	Cost Center
ENGINE STORES				
732604	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 1/2 THREADED	PCS	10.00	ENGINE STORES
732605	PLUG SQUARE HEAD STAINLESS STEEL 3/4 THREADED	PCS	30.00	ENGINE STORES
812471	TAPE ANTI-CORROSIVE 50MMX10MTR	RLS	17.00	ENGINE STORES

*Dados
home-Togo.*



Printed Date & Time : 28/08/2015 18:36:20

Page : 1 of 1

4.2 Μελέτη περίπτωσης διαδικασίας εφοδιασμού πλοίου με ανταλλακτικά

Στη μελέτη περίπτωσης που αναλύουμε παρακάτω για τον εφοδιασμό του πλοίου M/T Kyrnikos με ανταλλακτικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τους κατασκευαστές των εξαρτημάτων του πλοίου, το κόστος των ανταλλακτικών που θέλουμε να το προμηθεύσουμε, καθώς οι εκάστοτε αντιπρόσωποι του κατασκευαστή μπορούν να διαφοροποιούνται στις τιμές τους, αλλά και την κρισιμότητα των διάφορων εξαρτημάτων. Τα οχτώ πλοία της Lotus Shipping Company Ltd έχουν κατασκευαστεί στην Κορέα, οπότε για την εύρεση των ανταλλακτικών τους το τμήμα προμηθειών απευθύνεται στη συγκεκριμένη αγορά. Η διαφοροποίηση στις τιμές των ανταλλακτικών ανάμεσα στους αντιπροσώπους της κατασκευαστικής εταιρείας διαπιστώνεται μόνο ύστερα από την παραλαβή των προσφορών και τον λόγο αυτό αποστέλλονται αιτήσεις ζήτησης σε όλους τους αντιπροσώπους. Όσον αφορά την κρισιμότητα των διάφορων εξαρτημάτων, κάποια από αυτά είναι απολύτως απαραίτητα για την λειτουργία του πλοίου, με αποτέλεσμα να πρέπει να υπάρχουν ανταλλακτικά πάνω στο ίδιο το πλοίο, έτσι ώστε να μην κινδυνεύει η ακεραιότητα του τελευταίου και να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία του. Συνεπώς, η διαδικασία εφοδιασμού του πλοίου με ανταλλακτικά βασίζεται πολλές φορές στην παραπάνω πολιτική.

Πρέπει να σημειωθεί ότι στην προμήθεια των πλοίων με ανταλλακτικά το τμήμα Προμηθειών συνεργάζεται στενά με το Τεχνικό τμήμα καθ' όλη τη διαδικασία.

4.2.1 Ζήτηση Ανταλλακτικών

Όπως φαίνεται στη παρακάτω εικόνα, ο καπετάνιος του πλοίου M/T Kyrnikos αποστέλλει στο τμήμα προμηθειών με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (E-mail) στις 30/04/2015 τη ζήτηση (Requisition) για ανταλλακτικά του κύριου συμπιεστή

αέρα (Main Air Compressor) όπως προβλέπεται από τη πολιτική προμηθειών (Policy Procedure) της εταιρείας Lotus Shipping Company Ltd που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3 της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η ζήτηση πρέπει να περιλαμβάνει το όνομα του πλοίου (M/T Kyriakos), το κωδικό αναφοράς (Reference number:15KY019-EN), την ημερομηνία της δημιουργίας της ζήτησης (Date: 30/04/2015), τις ποσότητες των ανταλλακτικών που παραμένουν πάνω στο πλοίο (ROB: Remain On Board) και τις ποσότητες των ανταλλακτικών που απαιτεί το πλοίο (QNTY: Quantity requested).

Spare Parts Requisition

Vessel: M/T KYRIAKOS		Reference : 15KY019-EN. Date : 30/04/2015	Priority:				
Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR		Type : VERTICAL	Serial No: 08H063474 / 75 / 76				
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE		Model :H-63	Book: S4-8424(H-SERIES)				
#	Code	Description	Part No	Pos No	ROB	Qty	Unit
1) 41		PISTON	41			1	PCS
2) 42		PISTON RING 1-ST STAGE	42	RP-14035		6	PCS
3) 43		PISTON RING 2-ND STAGE	43	RP-11540		6	PCS
4) 44		OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE	44	RO-11550		3	PCS
5) 34		CONN. ROD BEARING(A)	34	H163-3104A		2	PCS
6) 35		CONN.ROD BEARING(B)	35	H163-3114A		2	PCS

4.2.2 Έρευνα αγοράς

Με τη παραλαβή της ζήτησης του πλοίου το τμήμα προμηθειών εξετάζει τα είδη των ανταλλακτικών, τις ποσότητες που ζητούνται και τις ποσότητες που υπάρχουν πάνω στο πλοίο. Σε επόμενο βήμα, θα γίνει αίτηση προσφορών στον κατασκευαστή και στους αντίστοιχους αντιπροσώπους. Συγκεκριμένα, θα σταλεί αίτηση προσφορών σε τέσσερις προμηθευτές (Vendor no. 1, Vendor no. 2, Vendor no. 3 & Vendor no. 4) από τη κορεάτικη αγορά. Ενδεικτικά παρακάτω παραθέτουμε μια αίτηση προσφοράς (Enquiry) που έστειλε το τμήμα προμηθειών στο προμηθευτή Vendor no.1 .

ENQUIRY
FORM TECH 10
MATERIAL ENQUIRY (MR) FORM



VENDOR	VENDOR NO. 1	OUR REF	15KY019-EN.
DATE	30/04/2015	PRIORITY	
VESSEL'S NAME	M/T KYRNIKOS		
PREVIOUS NAMES	M/T CHEM STAR		
YARD/YEAR/HULL NO	SEKWANG HEAVY INDUSTRIES 2009 SKHI-H1176		

Please quote for following spares:

Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR	Type : VERTICAL	Serial No: 08H063474 / 75 / 76
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE	Model : H-63	Book: 54-8424(H-SERIES)

#	Description	Part No	Pos No	Qty	Unit
MAIN AIR COMPRESSOR / H-63, MAKER:DONGHWA-PNEUTEC-TANABE, MODEL:H-63, TYPE:VERTICAL					
1)	PISTON	41		1	PCS
2)	PISTON RING 1-ST STAGE	42	RP-14035	6	PCS
3)	PISTON RING 2-ND STAGE	43	RP-11540	6	PCS
4)	OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE	44	RO-11550	3	PCS
5)	CONN. ROD BEARING(A)	34	H163-3104A	2	PCS
6)	CONN.ROD BEARING(B)	35	H163-3114A	2	PCS

Best regards,

Purchasing Dept.
Lotus Shipping Company Limited
For and on behalf of owners
(As agents only)

4.2.3 Συλλογή προσφορών

Στη συνέχεια αναμένουμε τις προσφορές των προμηθευτών ώστε να προβούμε στην αξιολόγηση τους. Οι προσφορές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον κωδικό αναφοράς του προμηθευτή, περιγραφή των ειδών, τις ποσότητες τους, την τιμή ανά είδος, πιθανές εκπτώσεις και το συνολικό κόστος. Παρακάτω, παραθέτουμε ενδεικτικά την προσφορά του προμηθευτή Vendor no. 1.

Spare Parts Quotation

Vessel : M/T KYRNIKOS	Supplier : VENDOR NO.1
Case: 15KY019-EN. - 30/04/2015	Ref : 15KY019-EN.
Price in : USD (Initial Offer / 1)	Date : 18/09/2015

Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR	Type : VERTICAL	Serial No: 08H063474 / 75 / 76
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE	Model :H-63	Book: S4-8424(H-SERIES)

#	Code	Description	Part No	Unit	Enquiry	Qty	Price	Total	Disc	VAT
1)	41	PISTON	41	PCS	1	1	955.00	955.00	0.00	0.00
2)	42	PISTON RING 1-ST STAGE	42	PCS	6	6	16.00	96.00	0.00	0.00
3)	43	PISTON RING 2-ND STAGE	43	PCS	6	6	18.50	111.00	0.00	0.00
4)	44	OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE	44	PCS	3	3	33.50	100.50	0.00	0.00
5)	34	CONN. ROD BEARING(A)	34	PCS	2	2	133.00	266.00	0.00	0.00
6)	35	CONN.ROD BEARING(B)	35	PCS	2	2	133.00	266.00	0.00	0.00

Total Amount :	1,794.50
Qut Discount :	0.00
VAT Amount :	0.00
Grand Total USD (Plus Expenses)	1,794.50

4.2.4 Αξιολόγηση προμηθευτών

Εφόσον έχουμε συλλέξει τις προσφορές από τους προμηθευτές μας, θα προβούμε στην αξιολόγηση τους και στην τελική επιλογή. Κύριο κριτήριο για την αξιολόγηση και την επιλογή προμηθευτή είναι η ποιότητα και η γνησιότητα των ανταλλακτικών που παρέχονται. Με βάση αυτό οι προμηθευτές Vendor no. 4 και Vendor no.2 απορρίπτονται καθώς η εμφανέστατη διαφορά στις τιμές των ανταλλακτικών που προσφέρουν σε σχέση με τους υπόλοιπους προμηθευτές είναι ενδεικτική ανταλλακτικών απομίμησης, βέβαια η γνησιότητα ή μη των ανταλλακτικών αναγράφεται πάντα στη προσφορά του εκάστοτε προμηθευτή. Οι άλλοι δύο προμηθευτές προσφέρουν γνήσια ανταλλακτικά σε ίδιους χρόνους παράδοσης οπότε η αξιολόγηση τους θα βασιστεί στη τιμή των ανταλλακτικών. Ακολουθεί η έκθεση αξιολόγησης των προμηθευτών.

Evaluation Report (Spare Parts)

Vessel : M/T KYRNIKOS
Ref : 15KY019-EN. - 11/05/2015
Priority :

Summary in USD Currency										Summary in Quoted Currency									
Supplier	Qut.Ref/No/Dt	Dev%	Com	Enq	Qut	Common	All	Split	Order	Expns	Common	All	Split	Order	Expns	Cur	Rate	Dsc%	Plus Disc
Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR(M.AIR COMPR)					Type : VERTICAL					Serial No: 08H063474 / 75 / 76					Prices in USD				
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE					Model : H-63					Book : S4-8424(H-SERIES)									
VENDOR NO.4	15KY019-EN./1/0 8-05-2015	0	6	6	6	521.40	521.40	521.40	0.00	0.00	521.40	521.40	521.40	0.00	0.00	USD	1.00 ⁰	0	0
VENDOR NO.2	15KY019-EN./1/0 8-05-2015	37	6	6	6	714.16	714.16	0.00	0.00	0.00	633.89	633.89	0.00	0.00	0.00	EUR	0.89 ⁵	0	0
VENDOR NO.1	15KY019-EN./1/0 8-05-2015	244	6	6	6	1,794.50	1,794.50	0.00	0.00	0.00	1,794.50	1,794.50	0.00	0.00	0.00	USD	1.00 ⁰	0	0
VENDOR NO.3	15KY019-EN./1/0 8-05-2015	278	6	6	6	1,969.33	1,969.33	0.00	0.00	0.00	1,969.33	1,969.33	0.00	0.00	0.00	USD	1.00 ⁰	0	0
Total:						521.40	0.00				521.40	0.00							

#	Item Description	Unit	RQnt	AQnt	%	VEN. NO.1 (USD) 15KY019-EN.		VEN. NO.2 (EUR) 15KY019-EN.		VEN. NO.3 (USD) 15KY019-EN.		VEN. NO.4 (USD) 15KY019-EN.		
						Unit Price	Total	Unit Price	Total	Unit Price	Total	Unit Price	Total	
1	PISTON 41	PCS	1	1	210	955.00	955.00	439.49	439.49	241	1,050.87	1,050.87	308.00	308.00
2	PISTON RING 1-ST STAGE 42	PCS	6	6	82	16.00	96.00	12.36	74.17	98	17.41	104.46	8.80	52.80
3	PISTON RING 2-ND STAGE 43	PCS	6	6	140	18.50	111.00	25	9.61	159	19.97	119.82	7.70	46.20
4	OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE 44	PCS	3	3	281	33.50	100.50	25	10.99	318	36.74	110.22	8.80	26.40
5	CONN. ROD BEARING(A) 34	PCS	2	2	505	133.00	266.00	25	27.46	564	54.93	145.99	22.00	44.00
6	CONN. ROD BEARING(B) 35	PCS	2	2	505	133.00	266.00	25	27.46	564	54.93	145.99	22.00	44.00
Total:						1,794.50		714.16		1,969.33		521.40		

4.2.5 Επιλογή Προμηθευτών

Μετά την περάτωση της διαδικασίας αξιολόγησης και βασιζόμενοι στη παραπάνω ανάλυση το τμήμα προμηθειών καταλήγει στην επιλογή του προμηθευτή Vendor no.1, ο οποίος πληροί όλα τα κριτήρια για τη συγκεκριμένη αγορά. Παρακάτω παραθέτουμε ενδεικτικά την παραγγελία επιβεβαίωσης του προμηθευτή Vendor no.1. Στην παραγγελία επιβεβαίωσης αναγράφονται το όνομα της εταιρείας που θα προβεί στην παραγγελία (Lotus Shipping Company Ltd), το όνομα της προμηθευτικής εταιρείας (Vendor no.), τον κωδικό αναφοράς της υπόθεσης (15KY019 – EN), τα ανταλλακτικά, οι ποσότητες που παραγγέλλονται, οι τιμές ανά ανταλλακτικό και τα συνολικό ποσό πληρωμής με τις εκάστοτε εκπτώσεις. Οι ημερομηνίες παράδοσης αναφέρονται συνήθως στο ηλεκτρονικό μήνυμα που αποστέλλει η εταιρεία για να δηλώσει την επιβεβαίωση της παραγγελίας.

ORDER CONFIRMATION
FORM TECH 10
MATERIAL ORDER (MR) FORM



VENDOR	VENDOR NO. 1	OUR REF	15KY019-EN.
DATE	09/05/2015	PRIORITY	
VESSEL'S NAME	M/T KYRNIKOS		
PREVIOUS NAMES	M/T CHEM STAR		
YARD/YEAR/HULL NO	SEKWANG HEAVY INDUSTRIES 2009 SKHI-H1176		

Hereby we confirm order for quoted parts as per your quotation with ref: 15KY019-EN.,
We shall revert with forwarding instructions upon readiness.

Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR	Type : VERTICAL	Serial No : 08H063474 / 75 / 76
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE	Model : H-63	Book : S4-8424(H-SERIES)

#	Description	Part No	Pos No	Qty	Unit	Price in USD	Total	Disc%	VAT%
MAIN AIR COMPRESSOR / H-63, MAKER:DONGHWA-PNEUTEC-TANABE, MODEL:H-63, TYPE:VERTICAL									
1)	PISTON	41		1	PCS	955.00	955.00	0.00	0.00
2)	PISTON RING 1-ST STAGE	42	RP-14035	6	PCS	16.00	96.00	0.00	0.00
3)	PISTON RING 2-ND STAGE	43	RP-11540	6	PCS	18.50	111.00	0.00	0.00
4)	OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE	44	RO-11550	3	PCS	33.50	100.50	0.00	0.00
5)	CONN. ROD BEARING(A)	34	H163-3104A	2	PCS	133.00	266.00	0.00	0.00
6)	CONN.ROD BEARING(B)	35	H163-3114A	2	PCS	133.00	266.00	0.00	0.00

Total Amount :	1,794.50
Discount :	0.00
VAT Amount :	0.00
Grand Total USD (Plus Expenses)	1,794.50

Best regards,

Purchasing Dept.
Lotus Shipping Company Limited
For and on behalf of owners

Όπως ήδη αναφέραμε τα περισσότερα ανταλλακτικά αγοράζονται από την Κορέα, έτσι το τμήμα προμηθειών έχει επιλέξει μια μεταφορική εταιρεία στη συγκεκριμένη περιοχή η οποία συλλέγει τις παραγγελίες των πλοίων από τους διάφορους προμηθευτές, τις αποθηκεύει και μετά από εντολή του τμήματος οργανώνει την διακίνηση – αποστολή τους στα λιμάνια εφοδιασμού των πλοίων. Ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις ανταλλακτικών που στέλνονται απευθείας από τον προμηθευτή στο πράκτορα του λιμένα.

4.2.6 Ενημέρωση πλοίου και λοιπών μερών για την παραλαβή των ανταλλακτικών

Στο τέλος της παραπάνω διαδικασίας το τμήμα προμηθειών αντίστοιχα όπως και στην διαδικασία αναλωσίμων αποστέλλει ενημερωτικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον υπεύθυνο πράκτορα του λιμένα εφοδιασμού του πλοίου και στο ίδιο το πλοίο και τους πληροφορεί για τα προϊόντα που θα παραλάβουν, τον τρόπο (airfreight, container), τον τόπο, και τον χρόνο παραλαβής τους. Ο πράκτορας, επιπλέον, λαμβάνει και τα απαραίτητα έγγραφα για τον εκτελωνισμό των ανταλλακτικών (φορτωτικές, τιμολόγια, packing list), καθώς είναι υπεύθυνος για την συλλογή και την παράδοση τους πάνω στο πλοίο. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι για την καλύτερη παρακολούθηση της μεταφορικής διαδικασίας των ανταλλακτικών αλλά και για να γνωρίζουν τα συμβαλλόμενα μέρη (τμήμα προμηθειών, πλοίο και πράκτορας) που βρίσκονται ανά πάσα στιγμή οι υποθέσεις ανταλλακτικών, το τμήμα προμηθειών έχει δημιουργήσει ένα φύλλο εργασίας. Σε αυτό αναγράφονται, ο κωδικός αναφοράς της υπόθεσης (15KY019 – EN), η φορτωτική που συνοδεύει την αποστολή της υπόθεσης και οι διαστάσεις (βάρος, όγκος) της αποστολής των συγκεκριμένων ανταλλακτικών. Η λειτουργία του είναι η εξής, μόλις το τμήμα προμηθειών ενημερωθεί από τον προμηθευτή ή τη μεταφορική εταιρεία την φορτωτική της συγκεκριμένης αποστολής ανταλλακτικών ενημερώνει το φύλλο εργασίας και το αποστέλλει με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο πράκτορα του λιμανιού και το πλοίο στο οποίο αντιστοιχεί το ανταλλακτικό. Στη συνέχεια εφόσον ο πράκτοράς εκτελωνίσει τη συγκεκριμένη αποστολή το επιβεβαιώνει στην αντίστοιχη στήλη του στο φύλλου εργασίας και τέλος όταν παραδοθεί στο πλοίο, εκείνο με τη σειρά του το επιβεβαιώνει στη στήλη που αντιστοιχεί σε αυτό. Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτικά μέρος του φύλλου εργασίας.

26	15KV014-EN(SIGNAL CONVERTER FOR ANEMOMETER)	HANUL FUJI	AIR FRANCE AWB NO.: 057-5261-6226	1 P.C.	YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
27	15KV013-EN(SUBMERGED CARBO PUMP / FILTER ELEMENT)	STX			YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
28	15KV016-EN(SEWAGE TREATMENT PLANT)	HANUL FUJI			YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
29	CA - EL - PA - DI - PS - MA - KY (VARIOUS)(OFFICE CORRESP:1261, FL. 01AKY/0315(DOCK))				YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
30	15KV015 - EN(M, F - MANOUVERING SYSTEM / VALVE BEXROTH)		AIR FRANCE AWB NO.: 057 - 5260 2900	2 PCS.WT1: 24 KGS DIM1: 56X40X26cm. WT2: 6 KGS DIM2: 36X22X36cm	YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
31	15KV018 - EN (H.F.O PURIFIER)				YES	YES	MT KORNIKOS	15/06/2015
32	ANTIMALARIA TABS	UNIVERSAL	DHL AWB NO.: 1407381243		YES	YES	MT KORNIKOS	16/06/2015
33	CA - EL - PA - DI - PS - MA - KY (VARIOUS)(OFFICE CORRESP:1600, FL. 01AKY/0415)		AIR FRANCE AWB NO.: 057 - 5260 2911	WT: 67 KGS DIM1: 120X80X67CM	YES	YES	MT KORNIKOS	16/06/2015
34	15KV021-EN(D, C)(OVERHAULING D, C. No 2 & 3)	YANMAR	AIR FRANCE AWB NO.: 057-42420400	4 PCS - WT1: 49 KGS DIM1: 59X38X37cm. WT2: 12.4 KGS DIM1: 37X37X26cm. WT3: 6.6 KGS DIM1: 35X37X20cm. WT4: 8.8 KGS DIM1: 30X18X13cm	YES	YES	MT KORNIKOS	16/06/2015
35	15KV019-EN(MAIN AIR COMPRESSOR)	D & C TRADING	AIR FRANCE AWB NO.: 057-41641605	1 PC.WT: 5 KGS DIM: 34X20X20cm	YES	YES	MT KORNIKOS	16/06/2015
36	15KV023 - EN (RESCUE BOAT CRANE - BEARINGS)		AIR FRANCE AWB NO.: 057 - 5260 2913	1 PC. WT: 35 KGS DIM1: 55X41X43CM	YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
37	REPAIRED PULSER & BARRELS - V 6 PCS				YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
38	REPAIRED TURBOCHARGER - V 1 PC				YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
39	15KV022-EN(D, C)	YANMAR	AIR FRANCE A.W. NO.: 057-4242 0503	2 PCS.WT1: 5.3 KGS DIM1: 39X29X35cm. WT2: 6.4 KGS DIM2: 39X29X35cm	YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
40	15KV018-EN - BUC opara (ITEM NO.6) PIPE FUEL LEAK) D, C)	YANMAR	AIR FRANCE AWB NO.: 057-4242 0525	1 PC.WT: 1.1 KGS DIM: 86X17X17cm	YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
41	023KV/0615(MED)(MEDICAL STORES)	UNIVERSAL	DHL AWB NO.: 59 5543 9243		YES	YES	MT KORNIKOS	02/08/2015
42	CA - EL - PA - DI - PS - MA - KY (VARIOUS)(OFFICE CORRESP:1877, FL. UTI (1 PC), BATTERY PACK FOR ALDIS LAMP)		AIR FRANCE AWB NO.: 057 - 5260 2901	1 PC. WT: 47 KGS DIM: 80X40X47cm	YES	YES	MT KORNIKOS	16/08/2015
43	15KV020 - EN (AIR BOILER)				YES	YES	MT KORNIKOS	16/08/2015
44	15KV016-EN (AIR BOILER)	TURBOTECHNIKI	AIR FRANCE A.W.B. No.: 057-6016-6713	1 PC.WT: 4 kg DIM: 32x22x35cm	YES	YES	MT KORNIKOS	16/08/2015
45	15KV024-EN(AIR DRYER UNIT)	DAE GWANG MARINE	ETHIOPIAN AWB NO.: 071252824003	1 PC.WT: 58kg DIM: 60x65x90 cm				

4.2.7 Επιβεβαίωση παραλαβής

Κατά την παραλαβή των ειδών από το πλοίο, το πλήρωμα κάνει την καταμέτρηση των ειδών που παρέλαβε μέσω της λίστας που είχε προηγουμένως αποστείλει από το τμήμα προμηθειών και αφού καταγράψει τα προϊόντα που έλαβε, επισημαίνοντας τυχόν παραλείψεις του προμηθευτή, ο καπετάνιος υπογράφει και σφραγίζει την επιβεβαίωση παραλαβής και την αποστέλλει στην εταιρεία μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παρατίθεται το έγγραφο επιβεβαίωσης παραλαβής.

Spare Parts Delivery Note

Vessel : M/T KYRNIKOS		Ref : 15KY019-EN.	Vessel Ref : 15KY019-EN. - 16/06/2015			
Case : 15KY019-EN. - 30/04/2015		Supplier : VENDOR NO. 1	Port : Lome			
Machinery : MAIN AIR COMPRESSOR		Type : VERTICAL	Serial No: 08H063474 / 75 / 76			
Maker : DONGHWA-PNEUTEC-TANABE		Model : H-63	Book: 54-8424(H-SERIES)			
#	Code	Description	Part No	Pos No	Qty	Unit
MAIN AIR COMPRESSOR / H-63, MAKER:DONGHWA-PNEUTEC-TANABE, MODEL:H-63, TYPE:VERTICAL						
1)	41	PISTON	41		1	PCS
2)	42	PISTON RING 1-ST STAGE	42	RP-14035	6	PCS
3)	43	PISTON RING 2-ND STAGE	43	RP-11540	6	PCS
4)	44	OIL SCRAPER RING 2-ND STAGE	44	RO-11550	3	PCS
5)	34	CONN. ROD BEARING(A)	34	H163-3104A	2	PCS
6)	35	CONN. ROD BEARING(B)	35	H163-3114A	2	PCS



Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα

Η Lotus Shipping Company Ltd βρίσκεται στο χώρο της ναυτιλίας από το 1987. Εξ'αρχής ενεπλάκει με πλοία μικρού ή μεσαίου μεγέθους πετρελαιοειδών/χημικών φορτίων, δηλαδή σε μία αγορά ιδιαίτερα εξειδικευμένη και απαιτητική. Κύριος παράγοντας της επιτυχίας της ανά τα έτη αποτελεί, πέρα από τον εξαιρετο στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρείας, η ακριβής πολιτική που ακολουθεί όσον αφορά τον εφοδιασμό των πλοίων, υπεύθυνο της οποίας είναι το τμήμα προμηθειών.

Βασικός στόχος του τμήματος είναι να παρέχει στις παραγωγικές μονάδες (πλοία) της εταιρείας όλα εκείνα τα μέσα (προϊόντα & υπηρεσίες) που απαιτούνται για την ομαλή και συνεχή λειτουργία τους. Μάλιστα, τα προβλήματα που προκύπτουν και επιζητούν άμεση λύση καθιστούν τον εφοδιασμό των πλοίων μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί διαρκή προσπάθεια, πλήρη και ακριβή ενημέρωση, σωστή επικοινωνία, απόλυτο συγχρονισμό και καλή πληροφόρηση όλων των τοπικών και διεθνών αγορών. Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι, όχι μόνο για τις προμήθειες των πλοίων με αγαθά και Υπηρεσίες, αλλά και για τον καταρτισμό επιτυχών προϋπολογιστικών προβλέψεων και οικονομικών μελετών σε συνεργασία με το τμήμα Λογιστηρίου. Επιπροσθέτως, απαιτείται αδιάλειπτη και συνεχή συνεργασία με το τμήμα Επιχειρήσεων και το Τεχνικό τμήμα καθότι τα λιπαντικά, τα καύσιμα, τα ανταλλακτικά των μηχανών, καθώς και ο βοηθητικός εξοπλισμός τους θεωρούνται είδη στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία. Η σημασία των ειδών αυτών για την λειτουργία των πλοίων σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος και προμηθευτικό ρίσκο καθιστούν επιτακτική ανάγκη την έγκαιρη προμήθεια των πρώτων με αυτά. Συνεπώς, απαιτούνται επιτυχείς προβλέψεις για αυξήσεις ή μειώσεις στις τιμές των

παραπάνω ειδών προκειμένου να επιλεγεί η μέθοδος της αγοράς που θα πραγματοποιηθεί. Για αυτά τα είδη, η Lotus Shipping Company Ltd συνήθως επιλέγει την μέθοδο των προαγορών, ενώ για τα υπόλοιπα είδη, όπως αναλώσιμα, την μέθοδο των έγκαιρων αγορών. Σημαντικό ρόλο για την μέθοδο αγοράς που θα επιλεγεί για το κάθε προϊόν έχουν και τα ταξίδια που εκτελεί το κάθε πλοίο, αφού ανάλογα με το λιμάνι που προσεγγίζεται πραγματοποιούνται οι αντίστοιχες αγορές με βάση πάντοτε το συμφέρον της εταιρείας.

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

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

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- ❖ Lysons K, *Purchasing*, 4th edn, UK: Pitman Publishing, 1996
- ❖ Hax A και Majluf N, *The Strategy Concept and Process*, 2nd edn.,USA: Prentice Hall, 1996.
- ❖ Lambert D και Stock J, *Strategic Logistics Management*, 3rd edn. USA: Irwin McGraw-Hill,1993.
- ❖ Monczka R, Carter P, Hoagland J, Foster L,*Purchasing Performance: Measurement and Control*, USA: Michigan State University, 1979.
- ❖ Hampson J και Lamming R, The environment as a supply chain management issue, *British Journal of Management*, Vol. 7, 1996
- ❖ ΕΛΛΑΔΑ, LOTUS SHIPPING COMPANY LTD, (2014), PURCHASING & SUPPLIER ASSESSMENT PROCEDURELP 12 / 3-02,Αθήνα
- ❖ ΕΛΛΑΔΑ, LOTUS SHIPPING COMPANY LTD, (2015),MAINTENANCE AND VESSEL INSPECTION PROCEDURE LP 07 / 3-03 ,Αθήνα.

Ελληνική

- ❖ Κ. Γκυζιάκης, Α. Παπαδόπουλος, Ε. Πλωμαρίτου,*Ναυλώσεις*, 2^η Εκδ., Αθήνα: Σταμούλης, 2006
- ❖ Γουλιέλμος Μ, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 2η εκδ, Αθήνα: Σταμούλης , 1996
- ❖ Λ. Λάιος, *Διοίκηση Εφοδιασμού, Αθήνα: Εκδόσεις Humantec,2010*,
- ❖ Πίττας Σ,Η Λειτουργία της Επιχείρησης, Ελλάδα, 2008.
- ❖ Κόνταρης Σ, Εισαγωγή στην Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Ελλάδα, 2002.
- ❖ Παναγιώτου Ν, Η Μεταμόρφωση του Ρόλου της Διαδικασίας Προμηθειών στη Σύγχρονη
- ❖ Εφοδιαστική Αλυσίδα, Ελλάδα, 2008

- ❖ Α.Μ. Γουλιέλμος και Κ.Β. Γκυζιάκης, *Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο*, Αθήνα: Σταμούλης, 2005
- ❖ Περδικάρης Α, *ISO 9000 & HACCP*, Ελλάδα, 2003.