



**Η ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

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

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

Από

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

**ΤΡΑΝΟΣ ΜΙΧΑΗΛ**

**ΑΜ: L1220**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΛΑΙΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ.....	6
1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Η σημασία της διαχείρισης συμβάσεων.....	6
1.3 Δραστηριότητες.....	7
1.4 Δραστηριότητες πριν την υπογραφή της σύμβασης.....	7
1.5 Δραστηριότητες μετά την υπογραφή της σύμβασης.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ.....	23
2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Στάδια λογισμικού διαχείρισης συμβάσεων.....	24
2.3 Βασικά συστατικά λογισμικού διαχείρισης συμβάσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΣΕΩΝ - CMMM©.....	31
3.1 Εισαγωγή.....	31
3.2 Γιατί πρέπει να μετράται η ωριμότητα της διαδικασίας διαχείρισης συμβάσεων...33	
3.3 Επίπεδα ωριμότητας.....	35
3.4 Βασικοί τομείς διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων.....	38
3.5 Πλεονεκτήματα χρήσης του μοντέλου CMMM©.....	39
3.6 Μεθοδολογία έρευνας.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	41
4.1 Εισαγωγή.....	41
4.2 Προφίλ εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.....	41
4.3 Τρόπος διεξαγωγής έρευνας.....	43
4.4 Αποτελέσματα έρευνας και ανάλυση τους.....	44
4.5 Βελτίωση αποτελεσματικότητας της διαχείρισης συμβάσεων μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας.....	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»	
Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης ωριμότητας διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων (Contract Management Maturity Assessment Tool - CMMAT©).....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ωριμότητας της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων που αφορούν σε προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών, σε μεγάλες ελληνικές / πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η διερεύνηση αυτή έγινε μέσω της εφαρμογής Contract Management Maturity Model (CMMM©) και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση του εργαλείου Contract Management Maturity Assessment Tool (CMMAT©). Με βάση τα αποτελέσματα αυτά έγιναν προτάσεις προκειμένου να βελτιωθεί η ωριμότητα της διεργασίας.

Συγκεκριμένα η δομή της εργασίας ανά κεφάλαιο είναι ως ακολούθως:

Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να εφαρμοστούν και να προβλεφθούν τόσο πριν όσο και μετά την ανάθεση της σύμβασης. Ο στόχος των ενεργειών είναι η μεγιστοποίηση της λειτουργικής και οικονομικής απόδοσης της σύμβασης αλλά και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο πως μέσα από σύγχρονες εφαρμογές / προγράμματα μπορεί να βελτιστοποιηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της διεργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει την δομή και την λειτουργία του μοντέλου CMMM© και του αντίστοιχου εργαλείου CMMAT©. Επίσης γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία της έρευνας καθώς και στο γιατί πρέπει να μετράται η ωριμότητα της διεργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα και η εφαρμογή του μοντέλου στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτήν. Γίνεται αξιολόγηση, αναλύεται η έρευνα και γίνονται προτάσεις επί της διεργασίας για τις επιχειρήσεις.

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και επιβλέποντα της εργασίας κο. Λάμπρο Λάιο, για την συμπαράσταση, την βοήθεια και τις οδηγίες που μου παρείχε προκειμένου να εκπονηθεί η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την κατανόηση.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ**

### **1.1. Εισαγωγή.**

Σύμφωνα με το Aberdeen Group, η διαχείριση του κύκλου μιας σύμβασης, είναι η διαδικασία της συστηματικής και αποδοτικής παρακολούθησης των συμβάσεων, από το στάδιο της δημιουργίας στο στάδιο της εκτέλεσης και τέλος σε αυτό της ανάλυσης με σκοπό την μεγιστοποίηση της επιχειρησιακής και οικονομικής απόδοσης και φυσικά στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση η διαχείριση των συμβάσεων γίνεται πιο αποδοτική εάν έχουν εκτελεσθεί ορθά όλες οι δραστηριότητες πριν την υπογραφή της (pre award activities), οι οποίες θα αναλυθούν στην συνέχεια.

### **1.2. Η σημασία της Διαχείρισης Συμβάσεων.**

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όλοι οι οργανισμοί δέχονται συνεχώς πιέσεις προκειμένου να προχωρήσουν σε μείωση του κόστους και παράλληλα βελτίωση της οικονομικής και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Είναι πλέον επιτακτική ανάγκη για υιοθέτηση πιο επίσημων και δομημένων διαδικασιών διαχείρισης. Προς αυτή την κατεύθυνση της «αυτοματοποίησης» βοηθά πολύ η αύξηση των διαθέσιμων λογισμικών προγραμμάτων (software) που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν αυτή την ανάγκη.

Η διαχείριση των συμβάσεων μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι επιτυχής όταν πληρούνται από τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Η συμφωνία για την παροχή της υπηρεσίας, συνεχίζει να θεωρείται ικανοποιητική και ωφέλιμη και για τα δυο μέρη. Ο στόχος για επιχειρησιακά και οικονομικά οφέλη συνεχίζει να είναι εφικτός.
- Τα επιχειρησιακά και οικονομικά οφέλη επιτεύχθηκαν.

- Ο προμηθευτής είναι συνεργάσιμος και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη.
- Ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση.
- Δεν υπάρχουν διενέξεις αλλά ούτε και «εκπλήξεις» εκατέρωθεν.
- Όλες οι πιθανές αλλαγές που προκύπτουν αντιμετωπίζονται μέσα από επαγγελματική και αντικειμενική συζήτηση.
- Επιτυγχάνονται βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας.

### **1.3 Δραστηριότητες**

Οι δραστηριότητες γύρω από την διαχείριση μιας σύμβασης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις δραστηριότητες πριν την ανάθεση / υπογραφή της σύμβασης και η δεύτερη περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ακολουθούν μετά την υπογραφή της.

Ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στις δραστηριότητες πριν την υπογραφή της σύμβασης. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο γιατί υπάρχει η ανάγκη που θα οδηγήσει στην δημιουργία της σύμβασης. Επίσης και αν ο προμηθευτής έχει την ικανότητα / τεχνογνωσία να παραδώσει το αντικείμενο που θα του ανατεθεί, έγκαιρα, σωστά ποιοτικά και μέσα στα προβλεπόμενα οικονομικά όρια.

### **1.4 Δραστηριότητες πριν την υπογραφή της σύμβασης.**

1.4.1 Αιτιολόγησης της ανάγκης του έργου/υπηρεσίας (business case) και διασφάλισης της έγκρισης της διοίκησης.

Η επιτυχία όλων των συμβάσεων βασίζεται στην έγκριση και την δέσμευση της διοίκησης. Για να γίνει αυτό όμως εφικτό, θα πρέπει να υπάρχει ορθά τεκμηριωμένο business case , το οποίο θα είναι ευθυγραμμισμένο με τις στρατηγικές και λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού. Το business case καθορίζει την πολιτική, τους επιχειρηματικούς και συμβατικούς στόχους και περιγράφει θέματα που πιθανόν να επηρεάσουν την απόφαση αλλά και την ίδια την επένδυση.

Θα πρέπει να προετοιμάζεται με την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών που έχουν συμφέροντα επί της σύμβασης (stakeholders), αλλά εάν είναι δυνατόν και με την συμμετοχή όλων των χρηστών. Υπογράφεται και εγκρίνεται από τον σπόνσορα (sponsor) του έργου.

Το business case είναι ένα έγγραφο εργασίας και θα πρέπει να συντάσσεται με την λογική του ελέγχου και της επιθεώρησης μετά την υπογραφή της σύμβασης.

#### 1.4.2 Στελέχωση ομάδας έργου.

Η συγκρότηση ή όχι ομάδας έργου θα εξαρτηθεί από το μέγεθος, την φύση, την πολυπλοκότητα και την σημαντικότητα της προμήθειας. Επίσης βαρύνοντα ρόλο θα παίζει και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) στο έργο καθώς και σε ποια έκταση αυτό θεωρείται απαραίτητο και εάν συμμορφώνεται με τις ανάγκες του οργανισμού.

Επιπρόσθετα της ομάδας των προμηθειών η ομάδα έργου μπορεί να αποτελείται και από άλλα τμήματα του οργανισμού, εφόσον θεωρείται σκόπιμο και εφόσον σχετίζονται με το έργο.



#### 1.4.3 Ανάπτυξη στρατηγικής της σύμβασης.

Η στρατηγική επί των συμβάσεων είναι άμεσα συνυφασμένη με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης στις προμήθειες. Η χάραξη της στρατηγικής δεν σχετίζεται μόνο με τις ενέργειες που έπρεπε να γίνουν πριν την υπογραφή της σύμβασης αλλά και με το είδος και τον τύπο της διαχείρισης που θα υιοθετηθεί μεταγενέστερα κατά την παράδοση της υπηρεσίας, αλλά και την γενικότερη διοίκηση της σύμβασης.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό και να ληφθεί σημαντικά υπόψη στην χάραξη της στρατηγικής, ότι πλέον στις προμήθειες δεν γίνεται αναφορά σε «προμηθευτές» αλλά σε «συνεργάτες».

Στην ανάπτυξη της στρατηγικής μερικά θέματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Η αξία, το μέγεθος και η σημασία της ανάγκης για τον οργανισμό.
- Ο τύπος των προδιαγραφών, που θα δοθούν από τον οργανισμό ή θα προταθούν από τον προμηθευτή.
- Η πολυπλοκότητα της ανάγκης.
- Η ελκυστικότητα του έργου στην αγορά.
- Η επάρκεια πόρων στην αγορά.
- Χρονοδιάγραμμα και στάδια υλοποίησης.
- Το επίπεδο κατανόησης της ανάγκης από τα εμπλεκόμενα μέρη και τους πιθανούς προμηθευτές.

#### 1.4.4 Αξιολόγηση των κινδύνων.

Ως κίνδυνος μπορεί να οριστεί η πιθανότητα ενός μη επιθυμητού γεγονότος να συμβεί. Η διαχείριση των κινδύνων (risk management) περιλαμβάνει τρεις βασικές δραστηριότητες:

- α. Ανάλυση των κινδύνων (risk analysis).
- β. Αξιολόγηση των κινδύνων (risk assessment).
- γ. Μετριασμό των κινδύνων (risk mitigation).

Σκοπός των παραπάνω δραστηριοτήτων είναι να διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων και ενεργειών με στόχο τον κατάλληλο έλεγχο του κινδύνου.

Η διαδικασία ανάλυσης των κινδύνων, έχει ως σκοπό την αναγνώριση πιθανών θεμάτων που μπορούν να πάνε λάθος σε μια δραστηριότητα και στην συνέχεια να εκτιμήσει την πιθανότητα ο κίνδυνος να συμβεί. Θεωρείται σημαντικό τμήμα κάθε διαδικασίας διαχείρισης συμβάσεων και είναι σημαντική στον καθορισμό της στρατηγικής. Μπορεί να έχει ανεπίσημη αλλά και επίσημη μορφή ως διαδικασία.

Η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων αξιολογεί την πιθανή επίπτωση ενός ενδεχόμενου κινδύνου στον οργανισμό. Οι κίνδυνοι που είναι εύκολο να προβλεφθούν έχουν χαμηλή επίπτωση και πιθανόν να μην αξίζει να ληφθούν μέτρα. Αντίθετα οι κίνδυνοι που έχουν μικρή πιθανότητα να προβλεφθούν, ενδεχομένως να έχουν μεγάλη επίπτωση, να απαιτήσουν την ανάληψη δράσης προκειμένου να αποφευχθούν ή να μετριαστούν.

Σημαντικά θέματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην διαδικασία του μετριασμού των κινδύνων είναι:

- Η επιλογή των πλέον κατάλληλων τμημάτων που θα πρέπει να διαχειριστούν τους κινδύνους όσον αφορά την εξειδίκευση, τον χρόνο και τους πόρους.
- Η ασφάλιση.
- Η καθιέρωση ενός δίκαιου και σαφούς μηχανισμού αποζημίωσης.

#### 1.4.5 Αναπτύσσοντας στρατηγική εξόδου από την σύμβαση.

Μια σύμβαση ολοκληρώνεται όταν και τα δύο μέρη έχουν ικανοποιητικά ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις τους, όπως αυτές ορίζονται στους όρους και προϋποθέσεις της. Το παραπάνω όμως, δεν αφαιρεί την ανάγκη της ανάπτυξης στρατηγικής εξόδου από μια σύμβαση, ως τμήμα της διαδικασίας αναγνώρισης των κινδύνων, αλλά και της γενικότερης διαδικασίας συστηματικής και υγιούς διαχείρισης των συμβάσεων. Ενδεικτικοί λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε πρόωρη έξοδο, είναι η αδυναμία διεκπεραίωσης της, τόσο από την πλευρά του προμηθευτή όσο και από την πλευρά του αγοραστή, η αθέτηση της συμφωνίας λόγω οικονομικών προβλημάτων, η αλλαγή της ανάγκης της προμήθειας, κ.α.

Σημαντικό στην σύνταξη της στρατηγικής εξόδου είναι να περιγραφεί και να προβλεφθεί η απρόσκοπτη μετάβαση σε άλλον προμηθευτή προκειμένου να μην υπάρξουν προβλήματα στην επιχειρησιακή λειτουργία. Επίσης είναι σημαντικό να οριστεί ποια θα είναι η περίοδος προειδοποίησης, σε περίπτωση διακοπής της σύμβασης καθώς και οποιοδήποτε χρονικοί περιορισμοί που σχετίζονται με την διαδικασία εξόδου.

#### 1.4.6 Αναπτύσσοντας σχέδιο διαχείρισης της σύμβασης.

Πριν την ανάθεση της σύμβασης, πρέπει να αφιερωθεί χρόνος προκειμένου να αποφασιστεί πως η σύμβαση θα λειτουργήσει από την στιγμή που θα γίνει η ανάθεσή της. Είναι ζωτικής σημασίας το σχέδιο διαχείρισης της σύμβασης, να έχει σχεδιαστεί πριν την ανάθεσή της και θα πρέπει να περιγράφει πως θα διεκπεραιωθούν οι υποχρεώσεις και των δύο πλευρών.

Τα στοιχεία της διαχείρισης συμβάσεων που θα πρέπει να ολοκληρωθούν επιτυχώς και να οδηγήσουν στην γενικότερη επιτυχία της σύμβασης είναι :

- Οι διευθετήσεις για την παράδοση της υπηρεσίας θα πρέπει να είναι ικανοποιητικές τόσο για τον πελάτη, όσο και για τον πάροχο της υπηρεσίας.
- Θα πρέπει να υλοποιούνται τα οφέλη της επιχείρησης.
- Ο πάροχος της υπηρεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται και να είναι συνεργάσιμος.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του, που πηγάζουν από την σύμβαση.
- Η ανάγκη ύπαρξης ευελιξίας και από τα δύο μέρη της σύμβασης.
- Η ανάγκη της αγοράζουσας επιχείρησης να έχει ξεκάθαρους στόχους, σε συνδυασμό με σαφή κατανόηση, του γιατί η σύμβαση συνεισφέρει σε αυτούς.
- Θα πρέπει όλα τα μέρη να διαθέτουν στελέχη που να μπορούν να πείθουν τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών τους, προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις προς όφελος της σύμβασης και των σχέσεων των δυο πλευρών.

Είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρος και κοινά αποδεκτός εξαρχής, ο τρόπος που θα γίνεται η μέτρηση της απόδοσης της σύμβασης, διότι αυτό θα είναι η βασική στόχευση της διαχείρισης της.

#### 1.4.7 Διατύπωση προδιαγραφών και απαιτήσεων.

Η προδιαγραφή είναι η περιγραφή των αναγκών του οργανισμού και ο σκοπός της είναι να παρέχει στον πιθανό προμηθευτή μια καθαρή, σαφή και κατανοητή εικόνα της απαίτησης. Στην συνέχεια και με βάση την προδιαγραφή, θα πρέπει ο προμηθευτής να προτείνει πιθανές λύσεις. Παράλληλα μια σαφή και ξεκάθαρη προδιαγραφή θα βοηθήσει τον οργανισμό να αξιολογήσει εύκολα τις προσφορές και τις προτάσεις ενώ

παράλληλα θα παρέχει μια βάση πάνω στην οποία θα μπορούσε να γίνεται η μέτρηση της απόδοσης. Η σαφώς διατυπωμένη προδιαγραφή θα μπορούσε να αποτελέσει αποδεικτικό στοιχείο αναφοράς σε πιθανή μελλοντική διαφωνία.

Η διαδικασία σύνταξής τους, σχετίζεται με το «σπάσιμο» σε επιμέρους αναλυτικότερα τμήματα του φυσικού αντικειμένου (scope) Στην συνέχεια με περισσότερη λεπτομέρεια και συνεχή επανάληψη θα μετατραπούν σε χρονοδιαγράμματα και λεπτομερέστατες απαιτήσεις.

Είναι σημαντικό να γίνει σαφές ότι οι προδιαγραφές κατά την ολοκλήρωσή τους θα πρέπει να έχουν επιτύχει τα ακόλουθα:

- Να είναι ολοκληρωμένες και σαφείς.
- Να ικανοποιούν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Να καλύπτουν πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις.
- Να έχουν αναγνωρίσει και λάβει μέτρα για πιθανούς κινδύνους.
- Να είναι εύκολο και εφικτό να καλυφθούν από την υπάρχουσα αγορά και τα υπάρχοντα δεδομένα της.

#### 1.4.8 Καθορισμός της μορφής της σύμβασης.

Είναι γνωστό ότι μια σύμβαση μπορεί να αφορά από μια απλή κάλυψη ανάγκης χαμηλής αξίας και μικρής χρονικής διάρκειας, έως πολύ σημαντικές συμφωνίες – πλαίσια για σημαντικά και πολύπλοκα έργα που θα ισχύσουν σε βάθος χρόνου και θα είναι μεγάλης οικονομικής αξίας.

Ανάλογα με την ανάγκη που καλύπτει η κάθε σύμβαση, υπάρχουν αρκετές μορφές που ταιριάζουν σε κάθε μια από τις ανάγκες. Είναι όμως σαφές ότι για όλες τις περιπτώσεις δεν υπάρχει μια μορφή σύμβασης που να την καλύπτει. Για το λόγο αυτό

θα πρέπει η κάθε σύμβαση να μορφοποιείται ανάλογα με την περίπτωση που θα πρέπει να καλύψει.

#### 1.4.9 Καθορισμός κριτηρίων προεπιλογής και διαδικασιών διαγωνισμού.

Στόχος ενός συστήματος προεπιλογής, μαζί με τα αντίστοιχα κριτήρια, είναι να διασφαλίσει ότι ο πιθανός προμηθευτής μπορεί να ικανοποιήσει τις εμπορικές απαιτήσεις του οργανισμού.

Η διαδικασία επιλογής πιθανών προμηθευτών είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι βοηθά και ενημερώνει. Το κλειδί της επιτυχίας της είναι να διατηρήσει μια ισορροπία ανάμεσα στην δημιουργία μιας μικρότερης λίστας πιθανών προμηθευτών και στην λίστα των προμηθευτών που δείχνουν ενδιαφέρον. Αυτό περιλαμβάνει μια σε βάθος αναλυτική αξιολόγηση και ενημέρωση γύρω από τους πιθανούς προμηθευτές. Πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα και την δυνατότητα των προμηθευτών να καλύψουν την ανάγκη μπορούν να συγκεντρωθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους τόσο επίσημους όσο και ανεπίσημους.

Η βαθύτερη αρχή της διαδικασίας του διαγωνισμού είναι ότι θα πρέπει να είναι εμπιστευτική, πιστά προσκολλημένη σε μια διαφανή διαδικασία που θα επισημοποιεί τον τρόπο που θα ληφθούν, θα αξιολογηθούν και θα γίνει η ανάθεση. Η διαδικασία και το όλο σύστημα γύρω της θα πρέπει να είναι αμερόληπτα.

#### 1.4.10 Διαδικασία προκαταρκτικής αξιολόγησης προμηθευτών.

Η διαδικασία προκαταρκτικής αξιολόγησης των πιθανών προμηθευτών αφορά την δυνατότητα και την ικανότητα τους να παραδίδουν στον οργανισμό αγαθά και υπηρεσίες τώρα αλλά και στο μέλλον. Το επόμενο που θα επακολουθήσει στην παραπάνω διαδικασία είναι η ένταξη του προμηθευτή σε μια λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών. Επειδή η διαδικασία είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα θα πρέπει να γίνεται επιλεκτικά και να γίνεται διάκριση εάν αφορά προμήθεια στρατηγικής ή μη

στρατηγικής σημασίας και εάν έχει μεγάλη ή μικρή οικονομική αξία για τον οργανισμό. Άλλοι σημαντικοί λόγοι για να διεξαχθεί είναι εάν υπάρχει υψηλό ρίσκο, εάν αφορά προμήθεια JIT (Just In Time), εάν αφορά προμήθεια σε παγκόσμιο επίπεδο, εάν γίνεται ανάθεση υπάρχοντος συμβολαίου σε άλλον οργανισμό κλπ.

Στην διαδικασία της προκαταρκτικής αξιολόγησης υπάρχουν πολλά στοιχεία που θα πρέπει να αξιολογηθούν. Μερικά από αυτά τα στοιχεία είναι:

- Η οικονομική κατάσταση του προμηθευτή.
- Παραγωγική ικανότητα.
- Παραγωγικές εγκαταστάσεις, τύπος, ηλικία, κατάσταση μηχανημάτων κλπ.
- Ανθρώπινοι πόροι.
- Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.

Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι από ποιους θα πρέπει να γίνεται προκαταρκτική αξιολόγηση. Η ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνει αγοραστές, χρήστες, τεχνικούς και άλλους ενδιαφερόμενους.

Οι μέθοδοι της προκαταρκτικής αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

A. Αξιολογήσεις γραφείου: Αφορά κυρίως προιοντικές και οικονομικές αξιολογήσεις. Πηγές πληροφόρησης είναι συνήθως κατάλογοι, τεχνικά φυλλάδια κλπ. Θα πρέπει να προηγούνται των επί τόπου αξιολογήσεων και συνήθως δείχνουν εάν υπάρχουν θέματα που θα πρέπει να διερευνηθούν επιπλέον και εάν τα στοιχεία είναι ακριβή και αληθή. Τα ερωτηματολόγια είναι η πιο οικονομική μέθοδος συλλογής όλων των απαραίτητων πληροφοριών και θα πρέπει να έχουν αποσταλεί πριν την επίσκεψη στους προμηθευτές.

B. Επί τόπου επισκέψεις: Συνήθως ακολουθούν την αξιολόγηση γραφείου και αφορούν επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του υποψήφιου προμηθευτή προκειμένου να συλλεγούν επιπρόσθετες πληροφορίες. Έχουν ιδιαίτερη σημασία όταν πρόκειται για προμηθευτή υψηλού κινδύνου ή για προϊόντα πολύ υψηλής αξίας.

Γ. Αξιολογήσεις από τρίτους.

#### 1.4.11 Σύνταξη εντύπων πρόσκλησης στον διαγωνισμό

Μερικά από τα έντυπα που θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται στα έντυπα πρόσκλησης στον διαγωνισμό θα ήταν:

- Τυποποιημένη φόρμα προσφοράς.
- Προδιαγραφές των απαιτούμενων ειδών και μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης.
- Βασικοί όροι της σύμβασης, όπως ορισμοί, εμπιστευτικότητα, ανωτέρα βία κλπ.
- Τιμολογήσεις και τρόπος πληρωμής.
- Ορισμός κινήτρων για νωρίτερη ολοκλήρωση του έργου, μείωση οικονομικού αντικειμένου λόγω μη συμμόρφωσης, παρακράτηση πληρωμών κλπ.
- Μεθολογία ελέγχων.
- Διαδικασίες επίλυσης διαφορών.
- Διαδικασίες αλλαγών επί της σύμβασης.
- Στρατηγικές και διαδικασίες τερματισμού της σύμβασης.

#### 1.4.12 Αξιολόγηση προσφορών.

Οι προσφορές θα πρέπει αρχικά να αξιολογούνται υπό μία εμπορική και τεχνική βάση. Η τελευταία θα πρέπει να γίνεται χωρίς την ύπαρξη των οικονομικών στοιχείων της προσφοράς, προκειμένου να μην επηρεαστεί από αυτά. Η διαδικασία αξιολόγησης



δεν θα πρέπει να λαμβάνει μόνο υπόψιν της στοιχεία όπως τιμή, χρόνο παράδοσης, αλλά και την ποιότητα της προσφοράς του προμηθευτή.

Τμήμα της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελούν και οι πιθανές διευκρινήσεις που μπορεί να ζητήσει η εταιρεία, με σκοπό να ληφθούν επιπρόσθετες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην ορθότερη λήψη απόφασης.

#### 1.4.13 Διαπραγμάτευση.

Στόχος του κάθε επαγγελματία που εργάζεται στον χώρο των προμηθειών, είναι να επιτύχει την καλύτερη δυνατή συμφωνία για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Αυτό επιτυγχάνεται με διαπραγματεύσεις που γίνονται μετά την λήψη των προσφορών.

Σκοπός των διαπραγματεύσεων αυτών είναι η επίτευξη καλύτερης τιμής, καλύτερων όρων και χρόνων παράδοσης. Αξίζει να επισημανθεί ότι η διαδικασία αυτή δεν στοχεύει στο να μειώσει το κύρος και την αξιοπιστία του διαγωνισμού, ούτε και να οδηγήσει τους συμμετέχοντες σε αυτόν σε διαδικασία πλειστηριασμού.

Όταν ο οργανισμός αποφασίσει ότι θέλει να διενεργήσει τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις (PTN) θα πρέπει να λάβει υπόψη του :

- Τα κριτήρια με βάση τα οποία θα γίνει η διαπραγμάτευση.
- Την αξία της σύμβασης.
- Τα πιθανά οικονομικά οφέλη της διαπραγμάτευσης και το κόστος πραγματοποίησής της.
- Τον χρόνο που θα απαιτηθεί για την διαπραγμάτευση.
- Θέματα ηθικής.

#### 1.4.14 Ανάθεση σύμβασης.

Σε συνέχεια όλων των προηγούμενων βημάτων και εφόσον έχουν ικανοποιηθεί όλες οι απαιτήσεις (προδιαγραφών, οικονομικές, χρονικές, ποιοτικές, κλπ.), το επόμενο βήμα που ακολουθεί στην διαδικασία είναι η ανάθεση της σύμβασης στον προμηθευτή που ικανοποιεί τα περισσότερα κριτήρια. Σε περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών και σε ιδιαίτερα δαπανηρά συμβόλαια, η ανάθεση δεν γίνεται από ένα άτομο, αλλά ή από ομάδα ατόμων ή από την υψηλότερη διοίκηση της επιχείρησης.

Το στάδιο της ανάθεσης της σύμβασης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

- Ενημέρωση του επιλεγέντα προμηθευτή.
- Ενημέρωση και αιτιολόγηση των μη επιλεγμένων προμηθευτών.
- Διασφάλιση ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν αντιληφθεί τους ρόλους, τις υπευθυνότητες και τις υποχρεώσεις τους.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για τα δύο μέρη να είναι σαφές και ξεκάθαρο ποιο είναι το έργο που έχει ανατεθεί και έχει γίνει αποδεκτό.

#### **1.5 Δραστηριότητες μετά την ανάθεση της σύμβασης.**

Οι δραστηριότητες μετά την ανάθεση της σύμβασης μπορούν να χωριστούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- A. Διαχείριση της παράδοσης της υπηρεσίας.
- B. Διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή.
- Γ. Διαχείριση της σύμβασης.

Το πρώτο ανωτέρω αναφερόμενο ασχολείται με την επιβεβαίωση ότι το υλικό/ υπηρεσία παραδίδεται σε απόλυτη συμφωνία με όσα έχουν συμφωνηθεί στην σύμβαση,.

Η δεύτερη κατηγορία ασχολείται με την διατήρηση και την ανάπτυξη μιας ανοικτής και εποικοδομητικής σχέσης με τους προμηθευτές.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην επίσημη διαχείριση της σύμβασης.

#### 1.5.1 Αλλαγές εντός σύμβασης.

Αλλαγές είναι σχεδόν αδύνατον να μην υπάρξουν κατά την διάρκεια μιας σύμβασης, ειδικά σε συμβάσεις που αφορούν μεγάλα και πολυσύνθετα έργα. Οι πιθανές αλλαγές δεν πρέπει απαραίτητα να αντιμετωπίζονται ως λόγοι ανησυχίας αλλά ως ευκαιρίες που θα οδηγήσουν στην βελτίωση του εξαγόμενου της σύμβασης.

Εάν οι αλλαγές οδηγήσουν σε μείωση της αξίας ή του φυσικού αντικειμένου της σύμβασης, τότε η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με απαιτήσεις αυξήσεων τιμών ή με νομικές απαιτήσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Εφόσον οι αλλαγές οδηγήσουν σε σημαντική αύξηση του φυσικού αντικειμένου ή της αξίας τότε η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν οι συμφωνημένες τιμές συνεχίζουν να προσφέρουν αξία ή θα πρέπει να μειωθούν.

Οι αλλαγές είναι εύκολο να διαχειριστούν όταν είναι προγραμματισμένες. Ακόμη και αλλαγές που οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες και δεν είναι εφικτό να προβλεφθούν, η επίπτωση τους μπορεί να μετριαστεί μέσα από συνεχή και αποτελεσματική αξιολόγηση των κινδύνων.

### 1.5.2 Διαχείριση της παράδοσης της υπηρεσίας.

Η ουσιώδης σημασία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι να επιβεβαιώσει ότι η υπηρεσία που παρέχεται από τον προμηθευτή είναι σε πλήρη συμφωνία με όσα προβλέπονται στην σύμβαση, τόσο από άποψη ποιότητας όσο και τιμής.

Είναι σημαντικό να έχει οριστεί και να υπάρχει τρόπος μέτρησης της απόδοσης του προμηθευτή, τόσο για την σωστή διαχείριση της σύμβασης όσο και για την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση του προμηθευτή. Τα στοιχεία που θα μετρηθούν θα πρέπει να είναι σαφή, ξεκάθαρα, κατανοητά και πάνω από όλα μετρήσιμα. Οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι παράρτημα της σύμβασης και θα πρέπει εξ αρχής ο προμηθευτής να είναι γνώστης και σύμφωνος με το τι θα μετρηθεί και πως θα μετρηθεί, πριν την ανάθεση της.

Οι διαδικασίες μέτρησης της απόδοσης δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ως μια μέθοδος ελέγχου αλλά και ως ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσης του προμηθευτή. Για τον λόγο αυτό θα μπορούσαν να δοθούν και ανάλογα κίνητρα από την πλευρά της επιχείρησης.

### 1.5.3 Διαχείριση σχέσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι όροι και οι προϋποθέσεις της σύμβασης δεσμεύουν τον οργανισμό με τους προμηθευτές του για κάποιο χρονικό διάστημα, γίνεται κατανοητό ότι είναι σημαντικό αυτή η σχέση να είναι αποτελεσματική και να διέπεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση.

Έχει αποδειχτεί ότι όσο ο προμηθευτής αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, τόσο αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και γίνεται περισσότερο προνοητικός, καινοτόμος και έχει ως στόχο να κάνει βελτιώσεις και εξοικονόμηση με στόχο το κοινό όφελος. Γίνεται περισσότερο πρόθυμος να

μοιραστεί προβλήματα που ανακύπτουν, να διαπραγματευθεί και να έχει διάθεση για επένδυση στην επαγγελματική σχέση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

#### 1.5.4 Διοίκηση σύμβασης.

Η σημασία της ομαλής λειτουργίας της διαχείρισης της σύμβασης, μετά την υπογραφή της, είναι κάτι που δεν πρέπει να υποτιμάται από τον οργανισμό, αλλά αντίθετα να υποστηρίζεται ανάλογα. Σημαντικό κομμάτι της επιτυχούς διοίκησης της σύμβασης είναι η συχνή και σε βάθος παρακολούθηση της, σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, αλλά και ο έλεγχος για αλλαγές.

Η διοίκηση της σύμβασης συνήθως γίνεται μέσα από την παρακολούθηση αναφορών (reports) που έχουν συμφωνηθεί πριν την ανάθεση της σύμβασης και οι οποίες θα πρέπει να γίνονται σε συγκεκριμένα και συμφωνημένα χρονικά διαστήματα. Ο σχεδιασμός των αναφορών αυτών, θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την ευελιξία στην λεπτομέρεια και στους τύπους σχετικά με την πληροφορία που είναι επιθυμητό να λαμβάνεται κατά την διάρκεια της σύμβασης.

#### 1.5.5 Αξιολόγηση κινδύνου.

Είναι σαφές ότι υπάρχει ξεκάθαρη ανάγκη να διενεργείται συνεχής ανάλυση και αξιολόγηση των κινδύνων, καθόλη τη διάρκεια της ζωής της σύμβασης. Ο στόχος είναι να μπορεί να γίνεται αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου, όταν αυτός ανακύψει.

Η διαχείριση των κινδύνων κατά την διάρκεια της σύμβασης περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αναγνώριση και τον έλεγχο των κινδύνων που πιθανόν να επηρεάσουν την επιτυχή ολοκλήρωση της σύμβασης. Τέτοια θέματα μπορεί να είναι:

- Η έλλειψη δυναμικότητας του προμηθευτή, ιδιαίτερα όταν αυξηθεί σημαντικά η ζήτηση.
- Η μείωση της ζήτησης, με συνέπεια την αύξηση της τιμής μονάδας.
- Ένα απρόβλεπτο γεγονός που μπορεί να αυξήσει σημαντικά την τιμή αγοράς.
- Αλλαγή στους επιχειρηματικούς στόχους του προμηθευτή.
- Αλλοίωση της ποιότητας.
- Σημαντικές διακυμάνσεις της αγοράς των πρώτων υλών.

#### 1.5.6 Κλείσιμο σύμβασης.

Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το κλείσιμο της σύμβασης είτε λόγω ολοκλήρωσης του έργου είτε λόγω πρόωρου τερματισμού της. Ο σκοπός της διαδικασίας είναι να παρέχει ένα μηχανισμό για την διαχείριση του κλεισίματος της σύμβασης, σε συνέχεια της ολοκλήρωσης κάθε περιόδου εγγύησης ή παρακράτησης καθώς επίσης και μετά την ολοκλήρωση της επίλυσης οποιοδήποτε άλλου σημαντικού θέματος.

Η διαδικασία θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη ώστε:

- Να επιβεβαιώνει την ολοκλήρωση όλων των διαχειριστικών θεμάτων.
- Να καταγράψει ότι όλα τα τεχνικά θέματα έχουν ολοκληρωθεί.
- Να καθορίσει την έκταση πιθανών ζημιών και το πώς η αξία τους θα παρακρατηθεί από την αξία της σύμβασης.
- Να καταγράφει την ημέρα αποδέσμευσης της παρακράτησης.
- Να μεριμνήσει για την διαδικασία των τελικών πληρωμών της σύμβασης καθώς και για την σύνοψη των συνολικών πληρωμών καθόλη την διάρκεια του έργου.
- Να συγκεντρώσει όλες τις απαιτήσεις (claims) που έγιναν κατά του προμηθευτή ή από τον προμηθευτή προς τον οργανισμό.

- Να διαβεβαιώσει την κατακράτηση όλων των αρχείων και των στοιχείων που σχετίζονται με την σύμβαση, έτσι ώστε να μπορεί να μετρήσει πιθανές απαιτήσεις που ενδεχομένως να προκύψουν μετά την ολοκλήρωση της σύμβασης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι κοινά αποδεκτό ότι οι συμβάσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικά έγγραφα διότι περιέχουν σημαντικές πληροφορίες για τις σχέσεις του οργανισμού με προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους κλπ. Όπως είναι φυσιολογικό, όσο πιο πολλές συμβάσεις έχει ένας οργανισμός τόσο πιο δύσκολο είναι να τις παρακολουθεί.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι συμβάσεις είναι έγγραφα «παγωμένα» στον χρόνο και αντιπροσωπεύουν δικαιώματα και υποχρεώσεις που πρόκειται να γίνουν παραδοτέα σε μελλοντικό χρόνο. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο οι συμβάσεις πρέπει να διαχειρίζονται σωστά και να παρακολουθούνται σε όλο τον κύκλο της ζωής τους (από την δημιουργία μέχρι το κλείσιμο) προκειμένου ο οργανισμός να είναι βέβαιος ότι κάνουν αυτό για το οποίο δημιουργήθηκαν αλλά και ότι παράγουν το αντίστοιχο όφελος.

Η διαχείριση του κύκλου ζωής μιας σύμβασης (Contract Lifecycle Management – CLM) είναι η συνεχής διεργασία μέσω της οποίας διαβεβαιώνεται ότι η σύμβαση είναι σωστά δομημένη, η ανασκόπηση της γίνεται ορθά, οι προβλέψεις έχουν ενδυναμωθεί, οι πιθανές προθέσεις έχουν διαγνωσθεί και οι αδυναμίες έχουν επίσης αναγνωριστεί και διορθωθεί. Κατά μια έννοια μπορούμε απλουστευμένα να πούμε ότι η σύμβαση είναι η

βάση πάνω στην οποία τα πράγματα θα έπρεπε θεωρητικά να λειτουργούν. Η πραγματικότητα όμως αφορά το πώς η θεωρία αυτή αποδίδει και ανταποκρίνεται στην καθημερινή δουλειά και στις καθημερινές απαιτήσεις. Αυτό το κενό μεταξύ των δύο παραπάνω έρχεται να γεφυρώσει το λογισμικό διαχείρισης συμβάσεων.

## **2.2 Στάδια λογισμικού διαχείρισης συμβάσεων.**

Μπορούμε «απλουστευμένα» να θεωρήσουμε ότι ο κύκλος ζωής μιας σύμβασης περιλαμβάνει τα παρακάτω εννέα στάδια:

1. Αίτημα για δημιουργία σύμβασης.
2. Συγγραφή.
3. Διαπραγμάτευση.
4. Έγκριση.
5. Εκτέλεση.
6. Διαχείριση υποχρεώσεων.
7. Τροποποιήσεις.
8. Έλεγχος και υποβολή αναφορών.
9. Ανανέωση.

Το μοντέλο αυτό βοηθά να γίνει σαφές ένα υποσύνολο προκλήσεων για κάθε στάδιο, την επίπτωση τους στην επιχείρηση καθώς επίσης να γίνει αντιληπτό πως η τεχνολογία μπορεί να συναντήσει, να βοηθήσει και να βελτιώσει όλες αυτές τις προκλήσεις.



### **2.3 Βασικά συστατικά στοιχεία λογισμικού διαχείρισης συμβάσεων.**

Πρόσφατη έρευνα του IACCM (International Association for Contract & Commercial Management – 2009) αποκάλυψε ότι τα ελάχιστα αποδεκτά στοιχεία που πρέπει να περιέχει ένα λογισμικό διαχείρισης συμβάσεων είναι τα παρακάτω:

- I. Ένα κεντρικό σημείο αποθήκευσης και μια διεργασία κατά μήκος όλου του οργανισμού που να μπορεί να διαχειρίζεται την δημιουργία και την εκτέλεση των συμβάσεων.
- II. Την ικανότητα να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα ορόσημα των συμβάσεων μέσω αυτοματοποιημένων ειδοποιήσεων.
- III. Αυτοματοποιημένη ροή εργασιών που θα αφορά την ανασκόπηση της σύμβασης και των εγκρίσεων της.
- IV. Διαχείριση των υποχρεώσεων της σύμβασης καθώς και βασικών δεικτών απόδοσης που ως σκοπό θα έχουν την βελτίωση της συμμόρφωσης και της απόδοσης.

Έχοντας όλα τα παραπάνω υπόψη μπορούμε να δούμε τι προτάσεις και βελτιώσεις μπορεί να προσφέρει ένα λογισμικό σε κάθε ένα από τα παραπάνω εννέα αναφερόμενα στάδια του κύκλου ζωής μιας σύμβασης.

#### **2.3.1 Αίτημα δημιουργίας σύμβασης.**

Ο αργός κύκλος ενεργειών είναι ένας βασικός εχθρός της αποδοτικότητας των συμβάσεων και ξεκινά συνήθως με το θεωρητικά απλούστερο βήμα που είναι το αίτημα για να γίνει μια σύμβαση. Στην συνέχεια το αίτημα αυτό θα πρέπει να μπει σε μια σειρά και να κατευθυνθεί στους κατάλληλους ανθρώπους που έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την νέα σύμβαση. Αυτή είναι μια συνήθης διαδικασία ειδικά στους οργανισμούς που χειρίζονται κεντρικά τις συμβάσεις.

Στην περίπτωση ύπαρξης κάποιου λογισμικού, αυτό θα μπορούσε να ενσωματώσει χωρίς να δημιουργήσει προβλήματα στον οργανισμό, στην λειτουργία του όλες τις ροές του οργανισμού. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα ότι ο καθένας εντός του οργανισμού, να ξεκινήσει την δημιουργία μιας σύμβασης μέσα από μια εφαρμογή. Ακόμη θα μπορούσε να ψάξει για πληροφορίες σχετικές με το είδος της σύμβασης και τους εμπλεκόμενους σε παρόμοιες. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να ελαχιστοποιηθεί η συμφόρηση επί της διαδικασίας που αναφέρθηκε αρχικά.

### 2.3.2 Συγγραφή σύμβασης

Είναι σύνηθες οι νέες συμβάσεις να μην περιέχουν τις πιο πρόσφατες τροποποιήσεις και λεκτικά παρόμοιων συμβάσεων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί δυσκολία στην δημιουργία προτύπων με σταθερούς και κοινά αποδεκτούς όρους συμβάσεων για όμοιους τύπους. Η έλλειψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα την τακτική ανασκόπηση των συμβάσεων από τις νομικές υπηρεσίες πράγμα που είναι κοστοβόρο αλλά και χρονοβόρο.

Ένα λογισμικό που θα είναι σχεδιασμένο ώστε να επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν συμβάσεις και παράλληλα να μπορούσαν να βρίσκουν και να αντιγράφουν στο κείμενο τους, μέσα από μια βιβλιοθήκη, όλους τους πρόσφατα επικαιροποιημένους και εγκεκριμένους όρους και διατάξεις των συμβάσεων, είναι κάτι που θα διευκόλυνε πολύ.

Όλα τα παραπάνω έχουν την λογική της αυτοματοποίησης καθώς και της ελαχιστοποίησης της συνεχούς ανασκόπησης των συμβάσεων από τις νομικές υπηρεσίες. Όταν η ανασκόπηση θα χρειάζεται να γίνεται, θα επικεντρώνεται μόνο στα ειδικά στοιχεία της κάθε σύμβασης.

### 2.3.3 Διαπραγματεύση σύμβασης.

Το συνηθισμένο «πάρε – δώσε» προκειμένου να φθάσουν όλα τα μέρη σε συναίνεση σχετικά με τους όρους της σύμβασης είναι αρκετά χρονοβόρο. Συνήθως περιλαμβάνει πολλές διαπραγματεύσεις που απαιτούν πολύ χρόνο και καταλαμβάνουν μεγάλο ποσοστό του κύκλου ζωής της σύμβασης.

Οι επικοινωνιακές δυσλειτουργίες, είτε η επικοινωνία γίνεται μέσω φαξ είτε μέσω email, όπως και η διαδικασία της σύγκρισης των διαφόρων σχεδίων της σύμβασης που περιλαμβάνουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις των μερών μπορεί και συνήθως είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες και κοπιαστικές.

Το λογισμικό διαχείρισης συμβάσεων μπορεί να παρέχει λύση στο παραπάνω πρόβλημα. Συγκεκριμένα το λογισμικό επιτρέπει στους χρήστες να λαμβάνουν (μέσω φαξ ή email) τις συμβάσεις με υπογραμμισμένα τα σχόλια των μερών. Η μορφή αυτή των συμβάσεων προωθείται για σχολιασμό σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

### 2.3.4 Έγκριση σύμβασης.

Συνήθως τα σύνθετα και ιδιαίτερης σημασίας για έναν οργανισμό συμβόλαια, για τα οποία έχει δαπανηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα στις διαπραγματεύσεις, απαιτούν πολλαπλές εγκρίσεις από διάφορα τμήματα του οργανισμού. Στην περίπτωση των εγκρίσεων και ανάλογα με το είδος του τμήματος που θα πρέπει να δώσει την έγκριση, πολλοί είναι οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη. Μερικοί από αυτούς μπορεί να είναι το είδος της σύμβασης, η αξία της, ο αριθμός των συμβάσεων που είναι ενεργές με τον συγκεκριμένο προμηθευτή κοκ. Γενικότερα όσο πιο πολύπλοκη είναι η διαδικασία των εγκρίσεων τόσο πιο χρονοβόρα γίνεται.

Τα πιο εξελιγμένα λογισμικά παρέχουν μια δυναμική διαδικασία εγκρίσεων που βασίζεται σε πολλαπλά κριτήρια. Μέσα από την εφαρμογή αυτή μπορούν οι χρήστες να ακολουθήσουν παράλληλες ή σειριακές ροές, που είναι φτιαγμένες για τον οργανισμό

τους και που ταιριάζουν στην ιδιοσυγκρασία της κάθε σύμβασης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των καθυστερήσεων που κοστίζουν ιδιαίτερα. Μια εξελιγμένη μορφή της παραπάνω διαδικασίας, επιτρέπει την έγκριση είτε μέσω tablet είτε μέσω κινητού τηλεφώνου. Η ευελιξία αυτή παρέχει στον οργανισμό την δυνατότητα βελτιστοποίησης της διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι επιχειρηματικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, ενώ παράλληλα διατηρεί τον έλεγχο και βελτιώνει τις διαδικασίες.

### 2.3.5 Εκτέλεση σύμβασης.

Αφού έχουν ολοκληρωθεί οι διαπραγματεύσεις και η έγκριση της σύμβασης, το επόμενο στάδιο που ακολουθεί η ενεργοποίηση της σύμβασης. Βέβαια σε αρκετές περιπτώσεις μη ολοκληρωμένες εγκρίσεις και έλλειψη υπογραφών μπορεί να καθυστερήσουν αυτό το φαινομενικά εύκολο βήμα.

Το λογισμικό μπορεί να ελέγξει και να μειώσει τον χρόνο που απαιτείται για την διαδικασία υπογραφών, μέσω της χρήσης άλλων εφαρμογών ηλεκτρονικών υπογραφών. Αυτό μειώνει τον χρόνο διακίνησης της εκτυπωμένης (hard copy) σύμβασης για λήψη υπογραφών.

### 2.3.6 Διαχείριση υποχρεώσεων σύμβασης.

Πρέπει να θυμόμαστε συνεχώς ότι η σύμβαση απεικονίζει την κατάσταση και τους συμφωνηθέντες όρους και ανάγκες σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Όπως είναι φυσικό οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κατά την διάρκεια της αλλάζουν. Επομένως όσο ευνοϊκοί και καλά διαπραγματευμένοι μπορεί να είναι οι όροι μιας σύμβασης, πολύ εύκολα μπορεί να γίνουν άχρηστοι και μη διεκπαιρέσιμοι μέσα από μια φιλοσοφία «αρχαιοθετώ και ξεχνώ». Άρα ο κύκλος ζωής της σύμβασης επεκτείνεται πολύ πέρα από μια απλή εκτέλεση της.

Το αντίστοιχο λογισμικό μπορεί με συνέπεια να παρέχει δυο πράγματα κατά την διάρκεια ζωής της σύμβασης: ορατότητα και έλεγχο. Μπορεί να προσφέρει

παρακολούθηση της ολοκλήρωσης, αυτοματοποιημένες ειδοποιήσεις που συνδέονται με τις λήξεις των συμβάσεων, τις ανανεώσεις, σημαντικά γεγονότα, ροές εργασιών μετά την εκτέλεση τους. Επίσης μπορεί να προσφέρει αναλυτικές αναφορές που βοηθούν τους διαχειριστές της σύμβασης να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της.

### 2.3.7 Τροποποιήσεις σύμβασης.

Οι συμβάσεις σπάνια δεν θα υποστούν τροποποιήσεις. Οι τροποποιήσεις έχουν ως σκοπό να απεικονίσουν τις αλλαγές στην αγορά αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των υπογραφόντων. Χωρίς μια ολοκληρωμένη εικόνα της σύμβασης και των τροποποιήσεων της είναι δύσκολο να παρακολουθηθεί τι έγινε και γιατί, ειδικά όταν η σχέση που αφορά είναι μακροχρόνια.

Στην περίπτωση αυτή το λογισμικό της διαχείρισης συμβάσεων μπορεί να παρέχει μια απλή και σαφή εικόνα της επιχειρησιακής σχέσης που θα ξεκαθαρίζει την ισχύουσα γλώσσα και τους όρους ανάμεσα στις πολλαπλές τροποποιήσεις της σύμβασης.

### 2.3.8 Έλεγχος σύμβασης και αναφορές.

Είναι σαφές ότι η σύμβαση χρειάζεται μια διαδικασία ελέγχου. Είναι επίσης σαφές ότι οι διαδικασίες που δεν υποστηρίζονται συστημικά σπάνια μπορούν να υποστηρίξουν την σωστή καταγραφή συμβάσεων που οι διαδικασίες ελέγχου απαιτούν. Επιπρόσθετα οι αναφορές της απόδοσης της σύμβασης απαιτούν την συστημική ικανότητα να ώστε να αθροίζουν δεδομένα στον χρόνο.

Τα αντίστοιχα λογισμικά θα μπορούσαν να δώσουν μια πληθώρα εναλλακτικών όσον αφορά τον έλεγχο και τις αναφορές. Όπως για παράδειγμα ειδοποιήσεις συμμορφώσεως της σύμβασης, παρακολούθηση των ελέγχων, δημιουργία αναφορών κατά απαίτηση, άμεση (με ένα κλικ) μετάβαση από τις αναφορές στα αρχεία της

σύμβασης καθώς και πολύ εύκολη ενσωμάτωση εργαλείων αναφορών από άλλο λογισμικό.

### 2.3.9 Ανανέωση σύμβασης.

Η διαδικασία της ανανέωσης της σύμβασης θα πρέπει να θεωρείται ως μια ευκαιρία επανεξέτασης, βελτίωσης ή εάν αυτό καταστεί αναγκαίο τερματισμού της. Δυστυχώς όμως στις περισσότερες εταιρείες αυτή η ευκαιρία περνά απαρατήρητη και δυστυχώς χάνεται.

Το λογισμικό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς εκμεταλλευτούν την κάθε ευκαιρία που μπορεί να εμφανιστεί στην διαδικασία ανανέωσης της σύμβασης. Αυτό μπορεί να γίνει αναγνωρίζοντας και ενημερώνοντας έγκαιρα σχετικά με το ποιες συμβάσεις είναι προς ανανέωση, να ειδοποιήσει τους υπεύθυνους για το πότε είναι η στιγμή να αναλάβουν δράση και να δημιουργήσει αυτόματα νέα σχέδια σύμβασης βασισμένα στην σύμβαση που είναι σε ισχύ.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι τα λογισμικά διαχείρισης συμβάσεων μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι συμβάσεις θα συνεισφέρουν σημαντικά στην κερδοφορία, με το αυξήσουν τα έσοδα, να μειώσουν τα κόστη, να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και αν βελτιώσουν τον έλεγχο. Η κατάλληλη λύση διαχείρισης μπορεί να το κάνει αυτό βοηθώντας τον οργανισμό να:

- Μειώσει τον κύκλο ζωής της σύμβασης και να απογειώσει την παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εύχρηστων εργαλείων που επιτυγχάνουν την συγγραφή και τις εγκρίσεις ενώ παράλληλα μειώνουν την ανάγκη της νομικής ανασκόπησης της σύμβασης γραμμή προς γραμμή.
- Αποκτήσει πρόσβαση στα συμφωνηθέντα μέσω κατάλληλα δομημένων συμβάσεων όπου θα γίνεται πολύ εύκολα αναγνωρίσιμο το έσοδο, οι πιθανές

διαρροές αλλά και η συνεχής παρακολούθηση της καθημερινής επιχειρησιακής λειτουργίας.

- Διαβεβαιώσει και να διασφαλίσει την συμμόρφωση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από λειτουργίες ελέγχου και ανάλυσης που διασφαλίζουν τις τρεις περιπτώσεις συμμόρφωσης: την συμβατική, την λειτουργική και την κανονιστική.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ – CMMM©.**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθούν το μοντέλο ωριμότητας στην διαχείριση συμβάσεων CMMM© και το αντίστοιχο εργαλείο αξιολόγησης CMMAT©. Αυτά θεωρούνται θεμελιώδη στην ανάπτυξη και μελέτη της διαχείρισης συμβάσεων.

Είναι σημαντικό να γίνει σαφές ότι το CMMM© εξετάζει τόσο την πλευρά του αγοραστή όσο και την πλευρά του πωλητή στους οργανισμούς. Τους παρέχει το πλαίσιο και την δυνατότητα εστίασης στους βασικούς τομείς της διεργασίας που θα πρέπει να βελτιωθούν. Επομένως οι οργανισμοί έχουν ένα εργαλείο αξιολόγησης του επιπέδου ικανότητας των κυρίων βημάτων της διαδικασίας αγοράς ή πώλησης και κατά συνέπεια την εικόνα του τι ακριβώς θα πρέπει να βελτιώσουν.

Μερικές έννοιες που είναι χρήσιμο να οριστούν είναι:

Ωριμότητα: το μέτρο της αποτελεσματικότητας ή της ικανότητας σε κάθε συγκεκριμένη διαδικασία (Dinsmore, 1998).

Επίπεδο ωριμότητας: Αναφέρεται σε ένα επίπεδο οργανωτικής ικανότητας που δημιουργήθηκε από τον μετασχηματισμό ενός ή περισσότερων τομέων της διαδικασίας

ενός οργανισμού. Συνήθως το μονοπάτι βελτίωσης είναι από ad hoc περιπτώσεις σε καταστάσεις συνεχούς βελτίωσης (Curtis, Hetley & Miller, 2001).

Ικανότητα διεργασίας: Η εγγενής ικανότητας μιας διαδικασίας να παράγει προγραμματισμένα και αναμενόμενα αποτελέσματα (Ahern, Clouse & Turner, 2001).

Μοντέλο ωριμότητας ικανότητας μιας διεργασίας: Αναφέρεται σε ένα οδικό χάρτη εφαρμογής των ζωτικής σημασίας πρακτικών για έναν ή περισσότερους τομείς μιας οργανωτικής διαδικασίας. Περιγράφει το μονοπάτι βελτίωσης από το ad hoc (ανώριμη διαδικασία) σε μια πειθαρχημένη, ώριμη διαδικασία με βελτιωμένη ποιότητα και αποτελεσματικότητα (Curtis, Hefley & Miller, 2001).

Η μέτρηση της απόδοσης της διαχείρισης συμβάσεων θα πρέπει να εστιάζει στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, η οποία θα μπορεί να περιγράφεται υπό τους όρους των επιπέδων ωριμότητας και θα αντικατοπτρίζει την ικανότητα της διαδικασίας διαχείρισης συμβάσεων του οργανισμού.

Το CMMM© περιγράφει έναν εξελικτικό οδικό χάρτη μέσω του οποίου ένας οργανισμός προχωρά στην βελτίωση της ικανότητας της διαδικασίας από μια ad hoc διαδικασία σε μια ώριμη συνεχούς βελτίωσης. Μια ώριμη διαδικασία διαχείρισης συμβάσεων περιγράφει οργανωτικές ικανότητες οι οποίες με συνέπεια μπορούν να παράγουν επιτυχή αποτελέσματα απόδοσης.

Το CMMM© παρέχει στους χρήστες έναν οδηγό βελτίωσης του επιπέδου της απόδοσης τους επί των συμβάσεων (Garret & Rendon, 2005). Το CMMM© παρέχει ένα εργαλείο που στόχο έχει να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τα βασικά βήματα που πρέπει να συμπληρωθούν όταν προμηθεύονται αγαθά ή υπηρεσίες ή ολοκληρωμένες λύσεις.



Το CMMM© αποτελείται από πέντε επίπεδα ωριμότητας που εφαρμόζονται σε έξι βασικούς τομείς της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων. Τα πέντε επίπεδα ωριμότητας στο μοντέλο επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αξιολογήσει το επίπεδο της ικανότητας του σε καθέναν από τους έξι βασικούς τομείς της διαχείρισης συμβάσεων.

Οι έξι βασικοί τομείς και οι αντίστοιχες δραστηριότητες επιτρέπουν στον οργανισμό να εστιάσει σε συγκεκριμένες περιοχές και δραστηριότητες που περιέχονται στις προμήθειες.

### **3.2 Γιατί πρέπει να μετράται η ωριμότητα της διαδικασίας διαχείρισης συμβάσεων.**

Το σημερινό επαγγελματικό τοπίο έχει αλλάξει σημαντικά. Η κυρίαρχη δύναμη είναι οι δυνάμεις της παγκόσμιας αγοράς. Η δυναμική των σημερινών οργανισμών – ηγετών έχει επηρεαστεί από: την εκθετική επέκταση της ανθρώπινης γνώσης ως αποτέλεσμα της αύξησης των νέων αναδυόμενων τεχνολογιών, μια αυξανόμενη ζήτηση για πολυσύνθετα και εξειδικευμένα αγαθά και υπηρεσίες και τέλος την εξέλιξη παγκόσμιων ανταγωνιστικών αγορών για την παραγωγή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών (Meredith & Mantel, 2003).

Αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανάγκασε τους οργανισμούς να ξανασκεφτούν τις διαδικασίες και τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους, με το να εστιάσουν περισσότερο στην ικανοποίηση των πελατών, να μειώσουν τα κόστη και να μειώσουν το χρόνο ανάπτυξης των προϊόντων. Αυτοί οι οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι, αναγκάστηκαν να ανασχεδιάσουν τις διεργασίες τους λαμβάνοντας υπόψη την αλλαγή των δυναμικών και με δεδομένο ότι θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στις αγορές. Το αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών ανασχεδιασμού περιλαμβάνει την

τάση οριζοντιοποίησης της οργάνωσης, την μείωση του μεγέθους του οργανισμού και την αυξανόμενη τάση ανάθεσης δραστηριοτήτων σε φορείς εκτός οργανισμού.

Η τάση αύξησης της ανάθεσης εργασιών σε τρίτους (outsourcing) έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από εξωτερικές εταιρείες προκειμένου να εκτελέσουν την δουλειά. Με το να αναθέτουν υπηρεσίες και παραγωγή σε τρίτους, οι οργανισμοί μπόρεσαν να μειώσουν το μισθολογικό βάρος και να αυξήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα μέσω της χρήσης υπεργολάβων και προμηθευτών.

Οι σημερινοί οργανισμοί – ηγέτες θα πρέπει να διαχειριστούν έναν αυξανόμενο αριθμό υπεργολάβων και προμηθευτών που εκτελούν κρίσιμες λειτουργίες στον οργανισμό. Επομένως στα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα πρέπει τώρα να περιλαμβάνουν την δόμηση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση μακροχρόνιων συμβάσεων.

Η διεργασία διαχείρισης συμβάσεων αυξάνει πλέον σε σημασία καθώς υπεργολάβοι και προμηθευτές γίνονται εικονικές προεκτάσεις του αγοράζοντα οργανισμού. Πλέον οι οργανισμοί με αυξητικές τάσεις βασίζονται σε συμβάσεις για κρίσιμες υπηρεσίες και παραγωγές, ως ένα βασικό μέσο για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Επομένως η ικανότητα του οργανισμού και η ικανότητα της διαδικασίας διαχείρισης συμβάσεων είναι τώρα πιο σημαντική από ποτέ.

Μολονότι οι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει μοντέλα ωριμότητας της ικανότητας της διεργασίας για να αξιολογήσουν, να μετρήσουν και να βελτιώσουν τις θεμελιώδεις διαδικασίες τους, η εφαρμογή των μοντέλων ωριμότητας της ικανότητας στην διαδικασία διαχείρισης συμβάσεων μόλις έχει αρχίσει να εμφανίζεται ως μια βέλτιστη πρακτική.

### **3.3 Επίπεδα ωριμότητας.**

Το CMMM© αποτελείται από πέντε επίπεδα ωριμότητας ως κατωτέρω:

#### *Επίπεδο 1 – Ad hoc*

Ο οργανισμός σε αυτό το αρχικό επίπεδο ωριμότητας αναγνωρίζει ότι οι διεργασίες διαχείρισης συμβάσεων υφίστανται. Η διοίκηση του οργανισμού αντιλαμβάνεται το όφελος και την αξία από την χρησιμοποίηση των διεργασιών διαχείρισης συμβάσεων. Μολονότι δεν υπάρχουν καθιερωμένες βασικές διεργασίες σε όλο το εύρος του οργανισμού, μερικές καθιερωμένες διεργασίες διαχείρισης συμβάσεων υπάρχουν και χρησιμοποιούνται εντός του οργανισμού. Αυτές οι καθιερωμένες διεργασίες εφαρμόζονται μόνο κατά περίπτωση και σε μερικές μόνο συμβάσεις.

Δεν υπάρχει καμία αιτιολόγηση σε ποιες συμβάσεις εφαρμόζονται αυτές οι διεργασίες. Επιπλέον υπάρχει στον οργανισμό ανεπίσημη τεκμηρίωση των διεργασιών διαχείρισης συμβάσεων, αλλά αυτή η τεκμηρίωση χρησιμοποιείται μόνο ad hoc και σποραδικά σε διάφορες συμβάσεις. Τέλος οι διευθυντές του οργανισμού και το προσωπικό διαχείρισης συμβάσεων δεν λογοδοτούν για την μη συμμόρφωση με όποιες βασικές διεργασίες και πρότυπα.

#### *Επίπεδο 2 – Βασικό*

Οι οργανισμοί σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν καθιερώσει μερικές βασικές διαδικασίες διαχείρισης συμβάσεων και πρότυπα εντός του οργανισμού. Αυτές οι διαδικασίες απαιτούνται μόνο σε επιλεγμένες, πολύπλοκες και κρίσιμες συμβάσεις. Κάποια επίσημη τεκμηρίωση έχει αναπτυχθεί για αυτές τις καθιερωμένες διεργασίες και πρότυπα. Επιπρόσθετα δεν είναι θεσμοθετημένες κατά μήκος του οργανισμού.

Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας δεν υπάρχει οργανωτική πολιτική που να απαιτεί την συνεχή χρήση αυτών διαδικασιών και προτύπων εκτός των απαιτούμενων συμβάσεων.

#### *Επίπεδο 3 – Δομημένο*

Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας οι διεργασίες και τα πρότυπα είναι πλήρως καθιερωμένα, θεσμοθετημένα και υποχρεωτικά σε όλο τον οργανισμό. Επίσημη τεκμηρίωση έχει αναπτυχθεί και μερικές διεργασίες μπορεί να είναι αυτοματοποιημένες. Επιπρόσθετα επειδή αυτές οι διεργασίες είναι υποχρεωτικές ο οργανισμός επιτρέπει την εξειδίκευση των διεργασιών και εγγράφων ώστε να λαμβάνεται υπόψη η μοναδικότητα της κάθε σύμβασης.

Τέλος η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού συμμετέχει στην παροχή καθοδήγησης και κατευθύνσεων, ακόμη και στην έγκριση των βασικών στρατηγικών των συμβάσεων, των σχετικών όρων και προϋποθέσεων καθώς και των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στην διεργασία.

#### *Επίπεδο 4 – Ολοκληρωμένο*

Οι οργανισμοί σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας διαθέτουν διεργασίες διαχείρισης συμβάσεων που έχουν ενσωματωθεί πλήρως με τις υπόλοιπες θεμελιώδεις οργανωτικές διεργασίες.

Η διοίκηση του οργανισμού χρησιμοποιεί περιοδικά μετρητικούς δείκτες για να μετρήσει διάφορα θέματα της διεργασίας και να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με τις συμβάσεις.

### *Επίπεδο 5 – Βελτιστοποιημένο*

Αυτό το υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας αντικατοπτρίζει έναν οργανισμό του οποίου η διοίκηση συστηματικά χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες απόδοσης για να μετρήσει την ποιότητα και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διεργασίας. Σε αυτό το επίπεδο οι προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών εφαρμόζονται και στην βελτίωση της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων.

Επιπρόσθετα ο οργανισμός έχει καθιερώσει πρόγραμμα διδαγμάτων και βέλτιστων πρακτικών, προκειμένου να βελτιώσει την διεργασία, τα πρότυπα και την τεκμηρίωση.

Αυτά τα πέντε επίπεδα ωριμότητας επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αξιολογήσει το επίπεδο της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας του, στην κρίσιμη διεργασία της διαχείρισης συμβάσεων. Το CMMM© παρέχει στον οργανισμό έναν μεγαλύτερο βαθμό ορατότητας και διακριτότητας εντός της διεργασίας, με την τμηματοποίηση της σε έξι βασικούς τομείς.

#### **3.4 Βασικοί τομείς διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων.**

Το CMMM© παρέχει στον οργανισμό έναν λεπτομερή οδικό χάρτη για να βελτιώσει την ικανότητα της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων. Προκειμένου ο οργανισμός να έχει ακριβή και λεπτομερή αξιολόγηση της ικανότητας της διεργασίας, το μοντέλο αντικατοπτρίζει τους έξι βασικούς τομείς της διεργασίας όπως και τις βασικές δραστηριότητες εντός των βασικών τομέων.

1. Προγραμματισμός προμηθειών: η διεργασία της αναγνώρισης των επιχειρηματικών αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν αγοράζοντας προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός του οργανισμού.

2. Προγραμματισμός πρόσκλησης ενδιαφέροντος: η διεργασία της προετοιμασίας των απαιτούμενων εγγράφων προκρίμένου να υποστηριχθεί η πρόσκληση ενδιαφέροντος.
3. Πρόσκληση ενδιαφέροντος: η διεργασία μέσω της οποίας ένας αγοραστής αιτείται προσφορές, κάνει έρευνα αγοράς ή διαγωνισμούς προφορικά, γραπτά ή ηλεκτρονικά.
4. Επιλογή πηγής προμήθειας: σε αυτή την διεργασία ο αγοραστής αξιολογεί τις προσφορές, επιλέγει τον προμηθευτή, διαπραγματεύεται όρους και προϋποθέσεις και αναθέτει την σύμβαση.
5. Διαχείριση σύμβασης: μέσω αυτής της διεργασίας εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τους συμβατικούς όρους και προϋποθέσεις, κατά την διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης μέχρι το κλείσιμο ή τον τερματισμό της.
6. Κλείσιμο σύμβασης: αυτή η διεργασία επιβεβαιώνει ότι όλα τα διαχειριστικά θέματα έχουν περατωθεί σε μια σύμβαση, που έχει φυσικώς ολοκληρωθεί.

### **3.5 Πλεονεκτήματα χρήσης του μοντέλου CMMM©**

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης του CMMM© συνοπτικά είναι τα ακόλουθα:

- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν μια σαφή εικόνα σχετικά με το ποιες βασικές περιοχές της διαχείρισης συμβάσεων χρειάζονται βελτίωση.
- Τα αποτελέσματα παρέχουν στον οργανισμό έναν οδικό χάρτη με την πρόσθετη εκπαίδευση και επιμόρφωση προκειμένου να βελτιωθεί η ικανότητα της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων.

### **3.6 Μεθοδολογία έρευνας.**

Το μοντέλο ωριμότητας των συμβάσεων CMMM©, χρησιμοποιεί ως εργαλείο αξιολόγησης το Contract Management Assessment Tool (CMMAT©). Το CMMAT©

αναπτύχθηκε έτσι ώστε να περιέχει ομάδες εξιδεικευμένων ερωτημάτων που θα περιλαμβάνουν όλους τους βασικούς τομείς της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων, όπως επίσης και τις κύριες δραστηριότητες του κάθε τομέα. Για τους βασικούς τομείς δημιουργήθηκε μια ομάδα ερωτημάτων και για κάθε βασικό τομέα διατυπώθηκαν ερωτήσεις για τις κύριες δραστηριότητες του.

Ο σκοπός των ερωτημάτων είναι η άντληση πληροφόρησης σχετικά με την εφαρμογή, την λειτουργικότητα των κύριων δραστηριοτήτων της διαχείρισης συμβάσεων στους οργανισμούς. Ο τρόπος διατύπωσης των ερωτημάτων έχει ως στόχο να εκμαιεύσει και να αποκαλύψει το επίπεδο της ωριμότητας στον κάθε βασικό τομέα, μέσου του βαθμού ενσωμάτωσης σε αυτόν των κύριων δραστηριοτήτων. Άρα οι απαντήσεις στα ερωτήματα καθορίζουν το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού στην διεργασία.

Το CMMAT© χρησιμοποιεί την κλίμακα βαθμολόγησης Likert. Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν έξι επιλογές: «ποτέ», «σπάνια», «μερικές φορές», «συνήθως», «πάντοτε» και «δεν γνωρίζω». Η βαθμολογία των απαντήσεων είναι ως ακολούθως: «ποτέ» λαμβάνει 1, το «πάντοτε» λαμβάνει 5 και το «δεν γνωρίζω» λαμβάνει 0 διότι η απάντηση δηλώνει ότι η διεργασία είναι παντελώς άγνωστη για τον οργανισμό.

Οι απαντήσεις όλων των ερωτήσεων θα συγκεντρωθούν θα αθροιστούν και έτσι θα προκύψει η βαθμολογία σε κάθε βασικό τομέα. Η βαθμολογία αυτή θα καθορίσει και το επίπεδο ωριμότητας του κάθε βασικού τομέα. Ως βοήθεια για την μετατροπή της βαθμολογίας στο αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι πίνακες.

<b>Πίνακας μετατροπής τομέων με 10 ερωτήματα (Μέγιστη βαθμολογία: 50)</b>	
<b>Βαθμολογία τομέα</b>	<b>Επίπεδο ωριμότητας</b>
0 - 24	Ad hoc
25 - 36	Βασικό
37 - 42	Δομημένο
43 - 46	Ολοκληρωμένο
47 - 50	Βελτιστοποιημένο

<b>Πίνακας μετατροπής τομέων με 11 ερωτήματα (Μέγιστη βαθμολογία: 55)</b>	
<b>Βαθμολογία τομέα</b>	<b>Επίπεδο ωριμότητας</b>
0 - 27	Ad hoc
28 - 40	Βασικό
41 - 46	Δομημένο
47 - 51	Ολοκληρωμένο
52 - 55	Βελτιστοποιημένο

Συνοψίζοντας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε κάθε ερώτηση του CMMAT©, θα καθορίσουν το επίπεδο ωριμότητας του κάθε βασικού τομέα της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **4.1 Εισαγωγή.**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα μελετηθεί η εφαρμογή του CMMM© στα τμήματα προμηθειών των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα (Nestle, S&B,



Aegean Airlines, Motor Oil και ΦΑΜΑΡ). Θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση του εργαλείου CMMAT© και με βάση τα αποτελέσματα αυτά θα γίνουν προτάσεις προκειμένου να βελτιωθεί η ωριμότητα της διαδικασίας της διαχείρισης των συμβάσεων στις εταιρείες συμμετέχοντες.

#### **4.2 Προφίλ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.**

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο τους. Συγκεκριμένα η Aegean Airlines από τον τομέα των επιβατικών αεροπορικών εταιρειών, η FAMAR από την βιομηχανία της παρασκευής φαρμάκων, η NESTLE από την βιομηχανία της παρασκευής και εμπορίας τροφίμων, η S&B από την βιομηχανία των ορυκτών και η Motor Oil από την βιομηχανία της διύλισης πετρελαίου.

Αναλυτικότερα το προφίλ της κάθε εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω:

##### **AEGEAN AIRLINES**

- Ελληνική αεροπορική εταιρεία.
- Ιδρύθηκε το 1987.
- Το 2009 υπογράφει συμφωνία με την διεθνή αεροπορική συμμαχία Star Alliance.
- Το 2013 απορροφά την Olympic Air και δημιουργείται η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα.
- Έχει λάβει πολλά βραβεία και αναγνωρίσεις.

## FAMAR

- Ελληνική πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην παραγωγή φαρμάκων μέσω συμβολαίων για τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως, καθώς και στην ανάπτυξη και παροχή φαρμακευτικών υπηρεσιών.
- Ιδρύθηκε το 1949.
- Ανάμεσα στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευαστές φαρμάκων παγκοσμίως και στις 3 μεγαλύτερες στην Ευρώπη, με βάση όγκους και τζίρους.
- Το δυναμικό της εταιρείας αποτελείται από 3.200 εργαζόμενους στις 5 χώρες που δραστηριοποιείται (Ελλάδα, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία & Ολλανδία).
- Διαθέτει 11 εργοστάσια.
- Ο τζίρος του 2014 εκτιμάται ότι θα είναι πάνω από 455 εκατ. ευρώ.

## NESTLE

- Πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων.
- Όλα ξεκίνησαν το 1867, όταν ο Nestlé δημιούργησε τη *Farine Lactée*, την πρώτη τροφή για βρέφη.
- Διαθέτει τα προϊόντα της σε 196 χώρες, λειτουργεί 447 εργοστάσια σε 86 χώρες και απασχολεί 333.000 υπαλλήλους παγκοσμίως.
- Το 2011 ο κύκλος εργασιών για τη Nestlé Ελλάς Α.Ε. ανήλθε στα 425 εκατ. ευρώ.
- Απασχολεί στην Ελλάδα πάνω από 1.000 άτομα.

## S&B

- Διεθνής Όμιλος εταιρειών που παρέχει βασισμένες σε ορυκτά βιομηχανικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στη μεταλλουργία, στις κατασκευές και στα χυτήρια σιδήρου.
- Ιδρύθηκε το 1934.
- Έχει διευρυμένη παρουσία σε όλο τον κόσμο με παραγωγικές εγκαταστάσεις και δίκτυα διανομής σε 21 χώρες.
- Με 2.000 εργαζομένους ανά τον κόσμο.
- Το 2013 ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών του Ομίλου ξεπέρασε τα 440 εκατ. ευρώ.

## MOTOR OIL

- Ελληνική εταιρεία με ηγετικό ρόλο στον τομέα της διύλισης πετρελαίου.
- Ο κύκλος εργασιών για 2011, ανέρχεται σε 7,15 εκατ. ευρώ.
- Το Διυλιστήριο μαζί με τις υπόλοιπες εγκαταστάσεις αποτελεί το μεγαλύτερο αμιγώς ιδιωτικό βιομηχανικό συγκρότημα της Ελλάδας.

### **4.3 Τρόπος διεξαγωγής έρευνας.**

Η έρευνα διεξήχθη με την χρήση του εργαλείου Contract Management Assessment Tool (CMMAT©) και συγκριμένα με το ερωτηματολόγιο του παραρτήματος Α. Είναι φανερό και προκύπτει από την μελέτη του ερωτηματολογίου, ότι οι ερωτήσεις και κατά συνέπεια οι απαντήσεις θα είναι ποιοτικές και όχι ποσοτικές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι η «ποιότητα» των απαντήσεων να βασίζεται στην εμπειρία, γνώση και εξειδίκευση των ερωτηθέντων στο αντικείμενο της διαχείρισης συμβάσεων.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα από στελέχη του τμήματος προμηθειών των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα και τους διευκρινίστηκε ότι τα στοιχεία των αποτελεσμάτων θα παραμείνουν εμπιστευτικά.

#### **4.4 Αποτελέσματα έρευνας και ανάλυση τους.**

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανά εταιρεία αλλά και συνολικά, που συμμετείχαν στην έρευνα, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ</b>						
<b>1. Προγραμματισμός προμηθειών</b>						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
1.1	5	5	4	5	5	4,80
1.2	5	4	4	5	3	4,20
1.3	5	3	4	3,67	2	3,53
1.4	5	4	4	5	2	4,00
1.5	5	4	5	4,33	5	4,67
1.6	5	5	3	5	5	4,60
1.7	5	4	4	5	4	4,40
1.8	5	5	3	4,33	4	4,27
1.9	5	3	3	4,33	4	3,87
1.10	4	4	4	3,67	5	4,13
<b>Σύνολο</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>45,33</b>	<b>39</b>	<b>42,466</b>
<b>Επίπεδο Ωριμότητας: Δομημένο (3)</b>						

2. Προγραμματισμός προσέλκυσης ενδιαφέροντος						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
2.1	4	5	5	4	2	4,00
2.2	4	4	4	4	2	3,60
2.3	3	4	4	5	4	4,00
2.4	3	4	5	4	4	4,00
2.5	5	4	4	4,33	5	4,47
2.6	5	3	3	4,33	5	4,07
2.7	4	3	5	4	5	4,20
2.8	4	5	4	4	5	4,40
2.9	5	2	3	2,33	5	3,47
2.10	5	3	4	3,33	5	4,07
<b>Σύνολο</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>39,32</b>	<b>42</b>	<b>40,26</b>

**Επίπεδο Ωριμότητας: Δομημένο (3)**

3. Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
3.1	3	4	5	3,67	5	4,13
3.2	4	4	4	4	2	3,60
3.3	5	3	3	4	3	3,60
3.4	5	4	4	4	5	4,40
3.5	4	2	2	4	5	3,40
3.6	4	3	3	4	5	3,80
3.7	4	4	4	4	3	3,80
3.8	4	3	2	3,33	2	2,87
3.9	5	2	2	3,33	3	3,07
3.10	5	3	3	3	3	3,40
<b>Σύνολο</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>37,33</b>	<b>36</b>	<b>36,07</b>

**Επίπεδο Ωριμότητας: Βασικό (2)**

4. Επιλογή πηγής προμήθειας						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
4.1	4	4	5	4,67	5	4,53
4.2	4	4	4	4,67	4	4,13
4.3	4	3	4	3,67	4	3,73
4.4	5	5	5	4,67	4	4,73
4.5	5	4	5	4,67	4	4,53
4.6	3	3	2	5	4	3,40
4.7	3	5	5	4,67	4	4,33
4.8	4	4	4	5	4	4,20
4.9	4	3	5	5	3	4,00
4.10	5	2	5	3	4	3,80
4.11	5	4	4	3,33	4	4,07
<b>Σύνολο</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>48,35</b>	<b>44</b>	<b>45,47</b>

Επίπεδο Ωριμότητας: Δομημένο (3)

5. Διαχείριση της σύμβασης						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
5.1	5	4	4	5	4	4,40
5.2	5	3	4	5	4	4,20
5.3	5	2	4	4	4	3,80
5.4	5	2	4	4	4	3,80
5.5	4	3	5	4,33	4	4,07
5.6	4	5	5	4,33	4	4,47
5.7	4	3	4	4,33	4	3,87
5.8	5	3	4	5	4	4,20
5.9	4	2	3	2	4	3,00
5.10	5	2	5	5	4	4,20
5.11	5	3	5	3,67	4	4,13
<b>Σύνολο</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>46,66</b>	<b>44</b>	<b>44,13</b>

Επίπεδο Ωριμότητας: Δομημένο (3)

6. Κλείσιμο σύμβασης						
Ερώτηση	NESTLE	FAMAR	S&B	MOTOR OIL	AEGEAN AIRLINES	Μέση Τιμή Απαντήσεων
6.1	5	3	5	3,67	5	4,33
6.2	5	3	4	3,67	5	4,13
6.3	5	2	1	3	5	3,20
6.4	5	4	5	5	5	4,80
6.5	4	3	4	5	5	4,20
6.6	4	3	1	4	4	3,20
6.7	4	3	4	4	4	3,80
6.8	5	2	5	3	4	3,80
6.9	5	3	5	3,67	4	4,13
6.10	5	4	4	2,67	4	3,93
<b>Σύνολο</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>37,68</b>	<b>45</b>	<b>39,54</b>

### Επίπεδο Ωριμότητας: Βασικό (2)

Η κατάταξη της κάθε συμμετέχουσας εταιρείας σε σχέση με τα επίπεδα ωριμότητας σε καθένα από τους βασικούς τομείς της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

#### ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / NESTLE

Επίπεδα ωριμότητας	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

#### ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / FAMAR

Επίπεδα ωριμότητας	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / S&B**

	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
Επίπεδα ωριμότητας	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / AEGEAN AIRLINES**

	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
Επίπεδα ωριμότητας	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / MOTOR OIL**

	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
Επίπεδα ωριμότητας	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει την συνολική εικόνα της ωριμότητας των πέντε μεγάλων επιχειρήσεων.

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ / ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

	Βασικοί τομείς διαχείρισης συμβάσεων					
Επίπεδα ωριμότητας	Προγραμματισμός προμηθειών	Προγραμματισμός προσέλευσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση - Πρόκληση ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής προμήθειας	Διαχείριση της σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						



Όπως μπορεί πολύ εύκολα να παρατηρηθεί από τους παραπάνω πίνακες όλες οι συμμετέχουσες μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο στον τομέα της διαχείρισης συμβάσεων. Όλοι οι βασικοί τομείς της διαχείρισης συμβάσεων είναι σε δομημένο επίπεδο ωριμότητας εκτός από τον τομέα της πρόκλησης ενδιαφέροντος που είναι σε βασικό επίπεδο ωριμότητας.

Ένα γρήγορο πρώτο συμπέρασμα είναι που μπορεί να εξαχθεί από τα παραπάνω είναι ότι όλες οι εταιρείες της έρευνας διαθέτουν επίσημες και σαφείς διαδικασίες διαχείρισης συμβάσεων, οι οποίες είναι υποχρεωτικές, ευρέως διαδεδομένες και υποχρεωτικές για τον οργανισμό.

Ο πρώτος βασικός τομέας της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων είναι αυτός του προγραμματισμού προμηθειών. Στον συγκεκριμένο τομέα τα βασικά στοιχεία που εξετάζονται είναι:

- Εάν η διεργασία περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ανάλυση απαιτήσεων, καθορισμό μεθόδου προμήθειας και επιλογή τύπου σύμβασης.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη, υποχρεωτική και εάν υπάρχει καταγεγραμμένος οδικός χάρτης για την προμήθεια.
- Πως και σε ποιο βαθμό εμπλέκεται η ανώτερη διοίκηση.
- Εάν η ομάδα που θα ασχοληθεί με τον προγραμματισμό της προμήθειας περιλαμβάνει αντιπροσώπους και από άλλους τομείς του οργανισμού αλλά και από τον τελικό χρήστη.
- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες λειτουργικές δομές του οργανισμού (οικονομική διαχείριση, τεχνική υπηρεσία & διαχείριση προγραμμάτων).
- Εάν γίνεται ολοκληρωμένη αξιολόγηση του είδους της σύμβασης, της διαχείρισης κινδύνου, των όρων και προϋποθέσεων.

- Εάν ο οργανισμός στοχεύει στην βελτιστοποίηση και επωφελείται από τα lessons learned και τα best practices.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται εμφανές ότι στον συγκεκριμένο τομέα οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα προσηλωμένες. Δηλαδή τηρούν και εφαρμόζουν πιστά όλες τις προαναφερθείσες απαιτήσεις της διεργασίας. Όλες οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε επίπεδο ωριμότητας δομημένο, μια επιχείρηση (Motor Oil) βρίσκεται σε επίπεδο ωριμότητας ολοκληρωμένο και μια από τις επιχειρήσεις (Nestle) παρουσιάζει εξαιρετική απόδοση και βρίσκεται σε επίπεδο ωριμότητας βελτιστοποιημένο.

Ο δεύτερος βασικός τομέας της διεργασίας είναι ο προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος. Στον εν λόγω τομέα εξετάζονται:

- Η ύπαρξη καθιερωμένης διεργασίας πρόκλησης ενδιαφέροντος, καταγραφής απαιτήσεων προμήθειας και ανάπτυξης εγγράφων πρόκλησης ενδιαφέροντος. Επίσης περιλαμβάνει την επιλογή όρων και προϋποθέσεων και τον εντοπισμό πιθανών πηγών προμήθειας.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη και υποχρεωτική στον οργανισμό.
- Εάν η διεργασία χρησιμοποιεί τυποποιημένα έγγραφα προμηθειών, μοντέλα συμβάσεων και προ εγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις.
- Εάν τα αποτελέσματα της διεργασίας είναι έντυπο πρόκλησης ενδιαφέροντος, που έχει ως στόχο ακριβείς και ολοκληρωμένες απαντήσεις από τους εν δυνάμει προμηθευτές.
- Εάν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται καταλλήλως και επαρκώς στην διεργασία.
- Εάν η εμπλεκόμενη ομάδα στην διεργασία περιλαμβάνει αντιπροσώπους από άλλους τομείς και από τον τελικό χρήστη.

- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες δομές του οργανισμού (οικονομικές, τεχνικές υπηρεσίες και διαχείριση προγραμμάτων).
- Εάν οι προσκλήσεις ενδιαφέροντος εξασφαλίζουν σταθερές και συνεπείς απαντήσεις και εάν επιτρέπουν να λαμβάνονται υπόψη προτάσεις που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις της προμήθειας, από τους δυνητικούς προμηθευτές.
- Εάν χρησιμοποιούνται μετρητικοί δείκτες με στόχο την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας.
- Εάν υιοθετούνται τα lessons learned και τα best practices.

Όπως είναι φανερό από τα αποτελέσματα της έρευνας όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό όλα τα προαναφερθέντα και προβλεπόμενα από την διεργασία και για το λόγο αυτό το επίπεδο ωριμότητας τους χαρακτηρίζεται δομημένο.

Ο τρίτος βασικός τομέας είναι η προσέλκυση – πρόσκληση ενδιαφέροντος. Η συγκεκριμένη διεργασία ασχολείται με:

- Εάν υπάρχει διαδικασία για την έκδοση προσκλήσεων ενδιαφέροντος, προσκλήσεων σε διαγωνισμούς (IFB), αιτήσεων για προσφορές (RFP) και για την τροποποίηση των εγγράφων της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη και υποχρεωτική στον οργανισμό.
- Εάν η διεργασία είναι πλήρως καταγεγραμμένη.
- Εάν τα αποτελέσματα είναι ακριβείς και ολοκληρωμένες προσφορές ή είναι προτάσεις που έχουν σαφή κατανόηση των συμβατικών απαιτήσεων των προμηθειών.
- Εάν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται καταλλήλως και επαρκώς στην διεργασία.
- Εάν η εμπλεκόμενη ομάδα στην διεργασία περιλαμβάνει αντιπροσώπους από άλλους τομείς και από τον τελικό χρήστη.

- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες δομές του οργανισμού (οικονομικές, τεχνικές υπηρεσίες και διαχείριση προγραμμάτων).

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας είναι μοιρασμένη η απόδοση των εταιρειών στο συγκεκριμένο βασικό τομέα. Τρεις εταιρείες (Famar, S&B, Aegean) βρίσκονται σε επίπεδο ωριμότητας βασικό, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να εστιάσουν και να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους. Συγκεκριμένα θα πρέπει να αναπτύξουν στην εν λόγω διεργασία την εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης, την ενσωμάτωση στοιχείων από βιομηχανία για ανάπτυξη εγγράφων προσέλευσης ενδιαφέροντος και στην χρήση μετρητικών δεικτών για την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας. Αντίθετα οι υπόλοιπες εταιρείες (Motor Oil, Nestle) στην συγκεκριμένη διεργασία βρίσκονται σε επίπεδο ωριμότητας δομημένο και ολοκληρωμένο αντίστοιχα.

Ο τέταρτος βασικός τομέας είναι η επιλογή της πηγής προμήθειας. Στον συγκεκριμένο τομέα εξετάζονται:

- Εάν υπάρχει διεργασία λήψης και αξιολόγησης προσφορών καθώς και διαπραγμάτευσης κόστους, χρονοδιαγράμματος, όρων και προϋποθέσεων.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη και υποχρεωτική για τον οργανισμό.
- Εάν η διεργασία είναι πλήρως καταγεγραμμένη.
- Εάν υπάρχουν κατάλληλα κριτήρια και πρότυπα αξιολόγησης καθώς και διασφάλιση της ακεραιότητας των κριτηρίων.
- Εάν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται καταλλήλως και επαρκώς στην διεργασία.
- Εάν η αξιολόγηση προσφορών γίνεται με βάση τόσο τα στοιχεία κόστους του υποψήφιου προμηθευτή όσο και από ανεξάρτητες εκτιμήσεις κυβερνητικών οργανισμών.

- Εάν κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων λαμβάνονται υπόψη προηγούμενες επιδόσεις καθώς και τεχνικές, διοικητικές και χρηματοοικονομικές ικανότητες.
- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες δομές του οργανισμού (οικονομικές, τεχνικές υπηρεσίες και διαχείριση προγραμμάτων).
- Εάν χρησιμοποιούνται μετρητικοί δείκτες με στόχο την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας.
- Εάν υιοθετούνται τα lessons learned και τα best practices.

Από την έρευνα που έγινε αποτυπώνεται η εικόνα σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν έχουν πολύ καλή απόδοση. Σε κάποιες (Nestle, Famar, Aegean) το επίπεδο ωριμότητας είναι δομημένο, ενώ στις υπόλοιπες (S&B, Motor Oil) το επίπεδο είναι ολοκληρωμένο. Αυτό αποδεικνύει ότι έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στον συγκεκριμένο τομέα, πιθανότατα διότι θεωρούν ότι άπτεται άμεσα με το κομμάτι του κόστους.

Ο πέμπτος βασικός τομέας είναι η διαχείριση της σύμβασης. Το ζητούμενο στον συγκεκριμένο τομέα είναι:

- Εάν υπάρχει διεργασία παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης του αναδόχου, διαχείρισης της διαδικασίας πληρωμών και διαχείριση διαδικασίας τροποποιήσεων της σύμβασης.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη και υποχρεωτική για τον οργανισμό.
- Εάν η διαδικασία είναι πλήρως καταγεγραμμένη και μερικώς αυτοματοποιημένη.
- Εάν τα αποτελέσματα της διεργασίας περιλαμβάνουν επιτυχείς επιδόσεις, έγκαιρες και ακριβείς πληρωμές καθώς και ελεγχόμενες τροποποιήσεις της σύμβασης.
- Εάν η εμπλεκόμενη ομάδα στην διεργασία περιλαμβάνει αντιπροσώπους από άλλους τομείς και από τον τελικό χρήστη.

- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες δομές του οργανισμού (οικονομικές, τεχνικές υπηρεσίες και διαχείριση προγραμμάτων).
- Εάν χρησιμοποιείται ομαδική προσέγγιση στην διεξαγωγή αξιολογήσεων σχετικά με πληρωμές, χρονοδιαγράμματα και επιδόσεις του αναδόχου.
- Εάν χρησιμοποιείται ομαδικό πνεύμα στην λήψη αποφάσεων σχετικά με αμοιβή και επιβράβευση προμηθευτών, όταν η σύμβαση δεν έχει σταθερή τιμή αλλά είναι της μορφής κόστος + αμοιβή.
- Εάν χρησιμοποιούνται μετρητικοί δείκτες με στόχο την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας.
- Εάν υιοθετούνται τα lessons learned και τα best practices.

Σύμφωνα με την έρευνα οι συμμετέχουσες εταιρείες παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία στα επίπεδα ωριμότητας. Υπάρχει μια εταιρεία (Famar) που βρίσκεται σε επίπεδο ωριμότητας βασικό. Τα αδύναμα σημεία της εταιρείας στην συγκεκριμένη διεργασία εντοπίζονται στο ότι δεν υπάρχουν πλήρως καταγεγραμμένα ως διαδικασία όσα αφορούν την παρακολούθηση και την μέτρηση της απόδοσης του αναδόχου, αλλά ούτε και όσα αφορούν την διαχείριση της διαδικασίας πληρωμών. Επιπρόσθετα σπάνια χρησιμοποιούνται ομαδικές προσεγγίσεις για λήψη αποφάσεων σε σχέση με την αμοιβή των προμηθευτών, όταν δεν υπάρχουν σταθερές τιμές σύμβασης αλλά η σύμβαση είναι κόστος + αμοιβή. Τέλος σπάνια χρησιμοποιούνται μετρητικοί δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας. Ακόμη, δύο εταιρείες (Aegean, Motor Oil) βρίσκονται σε επίπεδο ωριμότητας δομημένο και οι εταιρείες (Nestle, S&B) με εξαιρετική απόδοση και επίπεδο ωριμότητας ολοκληρωμένο.

Ο έκτος βασικός τομέας είναι το κλείσιμο της σύμβασης. Στον συγκεκριμένο τομέα εξετάζονται:

- Εάν υπάρχει διεργασία που εξασφαλίζει την ολοκλήρωση του έργου και της τεκμηρίωσης καθώς και την επίλυση οικονομικών θεμάτων.
- Εάν η διεργασία είναι τυποποιημένη και υποχρεωτική στον οργανισμό.
- Εάν η διεργασία περιλαμβάνει χρήση λίστας ελέγχου, τυποποιημένα έγγραφα και είναι καταγεγραμμένη πλήρως.
- Εάν η διεργασία απαιτεί την επιβεβαίωση της τελικής παράδοσης των συμβατικών αντικειμένων, την τελευταία πληρωμή και την παραίτηση από κάθε αξίωση του προμηθευτή.
- Εάν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται καταλλήλως και επαρκώς στην διεργασία.
- Εάν η εμπλεκόμενη ομάδα στην διεργασία περιλαμβάνει αντιπροσώπους από άλλους τομείς και από τον τελικό χρήστη.
- Εάν η διεργασία είναι συνδεδεμένη και με άλλες δομές του οργανισμού (οικονομικές, τεχνικές υπηρεσίες και διαχείριση προγραμμάτων).
- Εάν χρησιμοποιούνται μετρητικοί δείκτες με στόχο την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας.
- Εάν υιοθετούνται τα lessons learned και τα best practices.
- Εάν υπάρχει στον οργανισμό βάση δεδομένων με τα lessons learned και τα best practices της διαχείρισης συμβάσεων προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στον σχεδιασμό μελλοντικών συμβάσεων.

Από την έρευνα και σε αυτόν, όπως και στον προηγούμενο τομέα, παρατηρείται μεγάλη διακύμανση του βαθμού ωριμότητας. Συγκεκριμένα μια εταιρεία (Famar) βρίσκεται σε επίπεδο ωριμότητας βασικό. Οι μικρότερες βαθμολογίες εντοπίζονται στο

κομμάτι της λίστας ελέγχου και των τυποποιημένων εντύπων ώστε μερικά τμήματα της διεργασίας να γίνονται αυτοματοποιημένα. Επίσης και στο τμήμα που περιγράφει την χρήση μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας. Επίσης δύο επιχειρήσεις (Motor Oil, S&B) βρίσκονται σε επίπεδο ωριμότητας δομημένο και οι εταιρείες (Nestle, Aegean) με εξαιρετική απόδοση και επίπεδο ωριμότητας ολοκληρωμένο και βελτιστοποιημένο αντίστοιχα.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ο βαθμός ωριμότητας ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία. Διάφοροι παράγοντες μπορεί να συνεισφέρουν σε αυτό, όπως: εάν η επιχείρηση είναι πολυεθνική ή όχι, τα έτη δραστηριοποίησης της επιχείρησης καθώς και ο κλάδος στον οποίον δραστηριοποιείται. Οι πολυεθνικές εταιρείες παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό ωριμότητας στην διεργασία της διαχείρισης συμβάσεων. Επιπρόσθετα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το γεγονός του πόσα χρόνια η επιχείρηση είναι πολυεθνική καθώς και ο αριθμός των θυγατρικών που διαθέτει σε άλλες χώρες. Οι εταιρείες με ανεπτυγμένα τα στοιχεία αυτά παρουσιάζουν μεγαλύτερη ωριμότητα. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο κλάδος που είναι ενταγμένη η κάθε επιχείρηση. Εάν το περιβάλλον είναι πολυεθνικό, οι προμήθειες είναι ιδιαίτερα υψηλής οικονομικής αξίας αλλά και κρισιμότητας για την λειτουργία της επιχείρησης, τότε οι απαιτήσεις του κλάδου αναγκαστικά οδηγούν σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένες διαδικασίες διαχείρισης συμβάσεων.

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν από τις πλέον ισχυρές στον κλάδο δραστηριοποίησης τους και σχεδόν όλες πολυεθνικές, ήταν λίγο έως πολύ αναμενόμενο το υψηλό επίπεδο ωριμότητας και οι υψηλές επιδόσεις. Οι κορυφαίοι αυτοί οργανισμοί έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα



της διαχείρισης συμβάσεων και έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες και βελτιστοποιημένες διεργασίες και διαδικασίες στον τομέα.

#### **4.5 Βελτίωση αποτελεσματικότητας της διαχείρισης συμβάσεων μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας.**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα και με δεδομένο ότι στην έρευνα συμμετείχαν κορυφαίες στον κλάδο τους ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, ήταν αναμενόμενο το υψηλό επίπεδο απόδοσης και το υψηλό επίπεδο ωριμότητας στους περισσότερους τομείς της διεργασίας. Ο σκοπός και η αξία του μοντέλου ωριμότητας στην διαχείριση συμβάσεων είναι η συνεχής βελτίωση της διεργασίας. Όσο υψηλό επίπεδο ωριμότητας και αν έδειξαν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις στην έρευνα, υπάρχουν μερικοί τομείς της διεργασίας στους οποίους χρειάζονται βελτίωση.

Η συγκεκριμένη παράγραφος θα εστιάσει σε αυτούς τους τομείς προκειμένου να αναπτυχθούν και βελτιωθούν. Επίσης θα προτείνει τρόπους ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ωριμότητας και κατ' επέκταση το επίπεδο όλης της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων. Ως κριτήριο για τις διεργασίες που χρειάζονται βελτίωση είναι όσες έχουν αξιολογηθεί με επίπεδο ωριμότητας βασικό.

Οι τομείς στους οποίους θα πρέπει να υπάρξει βελτίωση και ανάπτυξη, ανεξαρτήτως ονόματος επιχείρησης, είναι αρχικά στον τομέα της προσέλκυσης ενδιαφέροντος. Ειδικότερα στο σημείο όπου η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται επαρκώς με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν την προσέλκυση ενδιαφέροντος. Ακόμη θα πρέπει να αναπτυχθεί το τμήμα της διεργασίας που αναφέρεται στην ενσωμάτωση στοιχείων και συστάσεων από την βιομηχανία, με σκοπό την ανάπτυξη των εγγράφων προσέλκυσης ενδιαφέροντος. Τέλος ένα επιπλέον τμήμα του τομέα που χρειάζεται βελτίωση είναι το κομμάτι της χρήσης

από τον οργανισμό μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας που ως στόχο θα έχουν την συστηματική αξιολόγηση της εν λόγω διεργασίας.

Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να επιτευχθούν μέσα από την πιο ενεργή δέσμευση και συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης στο κομμάτι προσέλκυσης ενδιαφέροντος με παροχή στοιχείων και εγκρίσεων που θα βοηθούσαν στην λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα ο οργανισμός θα μπορούσε να δώσει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στους συμμετέχοντες στην διεργασία. Ακόμη θα μπορούσε να αναθεωρήσει την εταιρική διαδικασία ώστε να συμπεριλάβει σε αυτήν την χρήση μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας, που σίγουρα θα ήταν πολύτιμοι σε βάθος χρόνου. Τέλος ένα ακόμη βήμα ανάπτυξης, εάν δεν υπάρχει ήδη, θα ήταν η δημιουργία μιας λίστας εγκεκριμένων υποψήφιων προμηθευτών, οι οποίοι θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε μελλοντικούς διαγωνισμούς.

Ένας ακόμη τομέας της διεργασίας που χρειάζεται βελτίωση είναι ο τομέας της διαχείρισης της σύμβασης. Το πρώτο κομμάτι του τομέα που θα πρέπει να βελτιωθεί είναι η πλήρης καταγραφή της διεργασίας της διαχείρισης συμβάσεων, με στόχο κάποια τμήματα να μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα. Επιπλέον χρειάζεται ανάπτυξη στο τμήμα των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της σύμβασης, που θα πρέπει να περιλαμβάνει επιτυχείς επιδόσεις του αναδόχου, έγκαιρες πληρωμές καθώς και ελεγχόμενες τροποποιήσεις της σύμβασης. Ένα ακόμη μέρος που χρειάζεται βελτιστοποίηση είναι η ομαδική προσέγγιση για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την αμοιβή και την επιβράβευση των προμηθευτών, όταν η σύμβαση τους δεν έχει σταθερό τίμημα αλλά είναι της μορφής κόστος + κάποια αμοιβή. Τέλος απαραίτητη είναι πάλι η ανάπτυξη και ενσωμάτωση της χρήσης μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Τα παραπάνω μπορούν να βελτιστοποιηθούν μέσω της στοχευμένης εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην διεργασία και ακόμη με την αναθεώρηση των υπαρχουσών εταιρικών διαδικασιών, εάν αυτό είναι επιθυμητό από τον οργανισμό. Ο σκοπός των ενεργειών θα είναι το επίπεδο ωριμότητας να γίνει δομημένο ή ανώτερο.

Ο τελευταίος τομέας της διεργασίας που χρειάζεται ανάπτυξη είναι αυτός του κλεισίματος της σύμβασης. Συγκεκριμένα πρέπει να βελτιωθεί το τμήμα του κλεισίματος της σύμβασης, όπου θα πρέπει όλα να είναι πλήρως καταγεγραμμένα, να χρησιμοποιούνται λίστες ελέγχου και τυποποιημένα έγγραφα. Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι να μπορούν να γίνονται κάποια βήματα αυτοματοποιημένα. Ακόμη ένα κομμάτι που χρειάζεται ανάπτυξη είναι αυτό που αφορά την χρήση μετρητικών δεικτών, όπως έχει αναφερθεί ξανά ανωτέρω.

Πάλι η βελτιστοποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από στοχευμένη και εξειδικευμένη εκπαίδευση των εμπλεκόμενων καθώς και από ενδεχόμενη αναθεώρηση των εταιρικών διαδικασιών.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να τονιστεί ότι ο σκοπός της χρήσης του CMMM© και του CMMAT© είναι να μπορέσει να εστιάσει ο οργανισμός στην εκπαίδευση αλλά και στην στοχευμένη βελτιστοποίηση της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων, στους τομείς που έχουν προσδιοριστεί από την αξιολόγηση. Σκοπός είναι η συνεχής βελτίωση της διεργασίας διαχείρισης συμβάσεων και για τον λόγο αυτό θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται επαναξιολόγηση της ικανότητας / ωριμότητας της διεργασίας. Μια στατική κατάσταση και μια στάσιμη διεργασία δεν μπορεί να εξυπηρετήσει κανέναν επιχειρηματικό στρατηγικό στόχο. Τα αποτελέσματα του CMMM© θα πρέπει να επικυρώνονται με συνεχείς αξιολογήσεις που θα μπορούσαν να

περιλαμβάνουν επιθεωρήσεις σε αρχεία προμηθειών, προσωπικές συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων και ανασκοπήσεις των διαδικασιών προμηθειών.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**

## **Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της ωριμότητας της διεργασίας Διοίκησης Συμβάσεων (Contract Management Maturity Assessment Tool- CMMAT©)**

### **Δήλωση συγκατάθεσης συμμετέχοντος**

Έχετε προσκληθεί να συμμετάσχετε σε μια έρευνα με τίτλο Αξιολόγηση της διεργασίας Διοίκησης Συμβάσεων. Η έρευνα πραγματοποιείται από το Διαπανεπιστημιακό – Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην «Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων» και για την ειδίκευση «Εφοδιασμός & Διακίνηση Προϊόντων (Logistics)» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Οι απαντήσεις σε αυτή την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν για να αναλυθεί η ωριμότητα της διεργασίας Διοίκησης Συμβάσεων στους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων για τη βελτίωση της διεργασίας Διοίκησης Συμβάσεων στον οργανισμό σας.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κανενός είδους προσωπική αξιολόγηση. Τα αρχεία των αποτελεσμάτων θα παραμείνουν εμπιστευτικά και δεν θα δημοσιοποιηθεί καμία πληροφορία που να αποκαλύπτει την ταυτότητα των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις θα ταυτοποιηθούν μόνο μέσω του ονόματος της εταιρείας σας, το οποίο θα αναγράφεται στα ερωτηματολόγια.

Τονίζεται ότι για την εξαγωγή σταθερών και χρήσιμων αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Για οποιαδήποτε ερώτημα μπορείτε να απευθυνθείτε στον Τρανό Μιχάλη (email: [michalis.tranos@gmail.com](mailto:michalis.tranos@gmail.com) τηλ. 6947-266765) μεταπτυχιακό φοιτητή του «Εφοδιασμός & Διακίνηση Προϊόντων (Logistics)», ο οποίος θα αναλύσει τα αποτελέσματα της έρευνας και στον καθηγητή κ. Λάμπρο Λάιο (email: [llaios@unipi.gr](mailto:llaios@unipi.gr)) του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πρόεδρο του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών, υπό την επίβλεψη του οποίου διεξάγεται η συγκεκριμένη έρευνα.

### **Σκοπός της έρευνας**

Η συλλογή και η ανάλυση στοιχείων σχετικά με τη διεργασία διοίκησης συμβάσεων διαφόρων οργανισμών.

### **Διαδικασία**

Α) Παρακαλείσθε όπως απαντήσετε σε όλα τα ερωτήματα με ειλικρίνεια σύμφωνα με τις γνώσεις και την κρίση σας. Οι απαντήσεις σας δεν προσωποποιούνται. Δε θα σας ζητηθούν, ούτε θα καταγραφούν προσωπικά σας δεδομένα κατά την αναφορά των αποτελεσμάτων που θα προκύψει από την συγκεκριμένη έρευνα

Β) Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας θα χρειαστεί να επιλέξετε από μια απάντηση σε κάθε ερώτηση (Σημειώνοντας ένα Χ στο αντίστοιχο πλαίσιο απάντησης).

Γ) Μπορείτε να παρακάμψετε ερωτήσεις και να επανέλθετε αργότερα αν θέλετε να αλλάξετε κάποια απάντηση ή να επανεξετάσετε τις απαντήσεις σας.

Δ) Αφού συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, παρακαλείσθε να σώσετε το συγκεκριμένο αρχείο και να το αποστείλετε ηλεκτρονικά στη διεύθυνση email: [michalis.tranos@gmail.com](mailto:michalis.tranos@gmail.com)

Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε για το χρόνο που θα αφιερώσετε για την συμπλήρωση αυτής της έρευνας.

Οργανισμός:.....

## 1. Προγραμματισμός Προμηθειών

1.1 Ο οργανισμός σας έχει μια καθιερωμένη διεργασία για τον προγραμματισμό των προμηθειών που περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, ανάλυση των απαιτήσεων (για το προϊόν ή την υπηρεσία υπό προμήθεια), τον καθορισμό της μεθόδου προμήθειας και την επιλογή του είδους/τύπου της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Η διεργασία προγραμματισμού των προμηθειών που περιγράφεται στο ερώτημα 1.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 Η διεργασία προγραμματισμού των προμηθειών που περιγράφεται στο ερώτημα 1.1 είναι πλήρως καταγεγραμμένη και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 Το αποτέλεσμα της διεργασίας προγραμματισμού των προμηθειών είναι ένα καταγεγραμμένο πρόγραμμα διαχείρισης προμηθειών, το οποίο παρέχει έναν αποτελεσματικό οδικό χάρτη για την επερχόμενη προμήθεια.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν τον προγραμματισμό προμηθειών.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη διεργασία του προγραμματισμού προμηθειών που περιγράφεται στο ερώτημα 1.1 συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

<u>Ποτέ</u>	<u>Σπάνια</u>	<u>Μερικές φορές</u>	<u>Συνήθως</u>	<u>Πάντα</u>	<u>Δεν</u>
-------------	---------------	----------------------	----------------	--------------	------------

φορές     γνωρίζω

1.7 Η διεργασία προγραμματισμού των προμηθειών που περιγράφεται στο ερώτημα 1.1 είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συνήθως  Πάντα  Δεν γνωρίζω

1.8 Η διεργασία προγραμματισμού των προμηθειών που περιγράφεται στο ερώτημα 1.1 περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επιλογής του είδους της σύμβασης, της διαχείρισης κινδύνου, καθώς και των όρων και των προϋποθέσεων της σύμβασης που θα συναφθεί.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συνήθως  Πάντα  Δεν γνωρίζω

1.9 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας προγραμματισμού των προμηθειών.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συνήθως  Πάντα  Δεν γνωρίζω

1.10 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές, ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας προγραμματισμού των προμηθειών.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συνήθως  Πάντα  Δεν γνωρίζω



## 2. Προγραμματισμός προσέλκυσης ενδιαφέροντος

2.1 Ο οργανισμός έχει μια καθιερωμένη διεργασία για τον προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος που περιλαμβάνει την καταγραφή των απαιτήσεων της προμήθειας, την ανάπτυξη των εγγράφων προσέλκυσης ενδιαφέροντος, ώστε να συμπεριλαμβάνονται τα έντυπα της περιγραφής έργου, (Statement of Work, SOW), της δήλωσης των αντικειμενικών σκοπών (Statement of Objectives, SOO), της δήλωσης επιδόσεων (Performance Work Statement, PWS). Επίσης περιλαμβάνει την επιλογή των όρων και των προϋποθέσεων (terms and conditions) της υπό κατάρτιση σύμβασης, καθώς και τον εντοπισμό πιθανών πηγών προμήθειας.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Η διεργασία που περιγράφεται στο ερώτημα 2.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Η διεργασία που περιγράφεται στο ερώτημα 2.1 χρησιμοποιεί τυποποιημένα έγγραφα προμηθειών, όπως επίσημες προσκλήσεις σε διαγωνισμούς (Invitations for Bid, IFB's) ή αιτήσεις για προσφορές (Requests for Proposals, RFP's), μοντέλα συμβάσεων και προεγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Τα αποτελέσματα της διεργασίας προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι ένα έντυπο πρόσκλησης ενδιαφέροντος που είναι δομημένο έτσι ώστε να διευκολύνει ακριβείς και ολοκληρωμένες απαντήσεις από δυνητικούς προμηθευτές.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν τον προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την προετοιμασία των διάφορων εντύπων της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7 Η διεργασία προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8 Οι προσκλήσεις ενδιαφέροντος που προκύπτουν είναι αρκετά αυστηρές, ώστε να εξασφαλίσουν σταθερές και συνεπείς απαντήσεις από δυνητικούς προμηθευτές, αλλά και αρκετά ευέλικτες, ώστε να επιτρέπουν να λαμβάνονται υπόψη προτάσεις από τους δυνητικούς προμηθευτές που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις της προμήθειας με καλύτερο τρόπο.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.9 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.10 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές, ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος

3.1 Ο οργανισμός έχει μια καθιερωμένη διεργασία για τη διεξαγωγή συσκέψεων με διάφορους τομείς της βιομηχανίας, για τη διαφήμιση των ευκαιριών που παρουσιάζει για διάφορες προμήθειες, για την έκδοση προσκλήσεων ενδιαφέροντος, όπως οι προσκλήσεις σε διαγωνισμούς (Invitation for Bids, IFB's) και αιτήσεων για προσφορές (Requests for Proposals, RFP's), καθώς και για την τροποποίηση των εγγράφων που χρησιμοποιεί για την προσέλκυση ενδιαφέροντος όπου απαιτείται.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Η διεργασία που περιγράφεται στο ερώτημα 3.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Η διεργασία πρόσκλησης ενδιαφέροντος που περιγράφεται στο ερώτημα 3.1 είναι πλήρως καταγεγραμμένη και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Τα αποτελέσματα της διεργασίας προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι ακριβείς και ολοκληρωμένες προσφορές ή προτάσεις από δυνητικούς προμηθευτές που έχουν μια σαφή και κοινή κατανόηση των τεχνικών και των συμβατικών απαιτήσεων των προμηθειών.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν την προσέλκυση ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διεργασία της προσέλκυσης ενδιαφέροντος που περιγράφεται στο ερώτημα 3.1, συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7 Η διεργασία της προσέλκυσης ενδιαφέροντος που περιγράφεται στο ερώτημα 3.1 είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8 Η διεργασία της προσέλκυσης ενδιαφέροντος περιλαμβάνει την ενσωμάτωση στοιχείων και συστάσεων από τη βιομηχανία για την ανάπτυξη των εγγράφων προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.9 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.10 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές, ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Επιλογή της πηγής προμήθειας

4.1 Ο οργανισμός έχει μια καθιερωμένη διεργασία για τη λήψη και τη αξιολόγηση των προσφορών, τη διαπραγμάτευση του κόστους, του χρονοδιαγράμματος, των όρων και των προϋποθέσεων και για την επιλογή του αναδόχου της προμήθειας.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Η διεργασία που περιγράφεται στο ερώτημα 4.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Η διεργασία επιλογής της πηγής προμήθειας που περιγράφεται στο ερώτημα 4.1 είναι πλήρως καταγεγραμμένη και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης και πρότυπα αξιολόγησης για να αξιολογεί τις προσφορές και εξασφαλίζει την ακεραιότητα των κριτηρίων έναντι της αξιολόγησης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν την επιλογή της πηγής προμήθειας.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.6 Η διεργασία της αξιολόγησης προσφορών περιλαμβάνει τη σύγκριση του κόστους που προτείνει κάποιος ανάδοχος, με ανεξάρτητες εκτιμήσεις κόστους από κυβερνητικούς οργανισμούς που είναι τελείως ανεξάρτητες από την επιρροή του αναδόχου.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.7 Κατά τη διάρκεια της διεργασίας αξιολόγησης των προτάσεων, ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις προηγούμενες επιδόσεις του δυνητικού προμηθευτή, καθώς και την τεχνική, διοικητική και χρηματοοικονομική του ικανότητα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.8 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διεργασία της επιλογής της πηγής προμήθειας που περιγράφεται στο ερώτημα 4.1, συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.9 Η διεργασία της επιλογής της πηγής προμήθειας που περιγράφεται στο ερώτημα 4.1 είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.10 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας της επιλογής της πηγής προμήθειας.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.11 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές, ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας της επιλογής της πηγής προμήθειας.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Η διαχείριση της σύμβασης

5.1 Ο οργανισμός έχει μια καθιερωμένη διεργασία για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της επίδοσης του αναδόχου, τη διαχείριση της διαδικασίας πληρωμών, καθώς και τη διαχείριση της διαδικασίας τροποποιήσεων της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Η διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 5.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Η διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 5.1 είναι πλήρως καταγεγραμμένη, και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4 Τα αποτελέσματα της διεργασίας διαχείρισης της σύμβασης συμπεριλαμβάνουν επιτυχείς επιδόσεις για τον ανάδοχο, πληρωμές που γίνονται εγκαίρως και με ακρίβεια, καθώς και ελεγχόμενες τροποποιήσεις της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν την διαχείριση της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.6 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 5.1, συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.7 Η διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 5.1 είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.8 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια ομαδική προσέγγιση για τη διεξαγωγή περιοδικών ολοκληρωμένων αξιολογήσεων που αφορούν τις πληρωμές, το χρονοδιάγραμμα και τις επιδόσεις του αναδόχου.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.9 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια ομαδική προσέγγιση για να λαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με την αμοιβή και την επιβράβευση των προμηθευτών, σε περιπτώσεις που δε χρησιμοποιούνται συμβάσεις σταθερής τιμής, αλλά συμβάσεις κόστους + αμοιβή για τον προμηθευτή (cost plus award fee contracts).

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.10 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας της διαχείρισης της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.11 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές, ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας της διαχείρισης της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Κλείσιμο της Σύμβασης

6.1 Ο οργανισμός έχει μια καθιερωμένη διεργασία για το κλείσιμο των συμβάσεων, εξασφαλίζοντας την ολοκλήρωση του έργου, την ολοκλήρωση της τεκμηρίωσης και την επίλυση οικονομικών θεμάτων, καθώς και θεμάτων που σχετίζονται με την συμβατική απόδοση.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2 Η διεργασία που περιγράφεται στο ερώτημα 6.1 είναι τυποποιημένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι υποχρεωτική για όλες τις προμήθειες.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3 Η διεργασία του κλεισίματος της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 6.1 είναι πλήρως καταγεγραμμένη, περιλαμβάνει τη χρήση λίστας ελέγχου (checklist) και τυποποιημένα έντυπα και μερικά τμήματα αυτής της διεργασίας μπορούν να γίνονται αυτοματοποιημένα.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.4 Η διεργασία του κλεισίματος της σύμβασης απαιτεί την επιβεβαίωση της τελευταίας παράδοσης συμβατικών αντικειμένων, την τελευταία πληρωμή καθώς και την παραίτηση του προμηθευτή από κάθε αξίωση.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5 Η ανώτερη διοίκηση, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε επίπεδο γραφείου διαχείρισης προγράμματος, εμπλέκεται καταλλήλως με την παροχή στοιχείων και εγκρίσεων για τις βασικές αποφάσεις και τα έντυπα που αφορούν το κλείσιμο της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.6 Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διεργασία του κλεισίματος της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 6.1, συμπεριλαμβάνει και αντιπροσώπους από άλλους λειτουργικούς τομείς του προγράμματος, καθώς και αντιπροσώπους από τον τελικό χρήστη.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.7 Η διεργασία του κλεισίματος της σύμβασης που περιγράφεται στο ερώτημα 6.1 είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με άλλες οργανωσιακές διεργασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, οι τεχνικές υπηρεσίες και η διαχείριση προγραμμάτων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.8 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μετρητικούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τη συστηματική αξιολόγηση της διεργασίας του κλεισίματος της σύμβασης.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.9 Ο οργανισμός υιοθετεί τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές ως μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας του κλεισίματος της σύμβασης.



Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.10 Ο οργανισμός διατηρεί μια βάση δεδομένων που περιλαμβάνει τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές από τη διοίκηση των συμβάσεων για να τη χρησιμοποιεί στον σχεδιασμό μελλοντικών προμηθειών και συμβάσεων.

Επιλέξτε μια απάντηση:

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα	Δεν γνωρίζω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τέλος της έρευνας

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Rendon R.G.** (2006), “Measuring Contract Management Process Maturity: A Tool for Enhancing the Value Chain”, “91<sup>st</sup> Annual International Supply Management Conference”

**Rendon R.G.** (2007), “Best Practices in Contract Management”, “92<sup>nd</sup> Annual International Supply Management Conference”

**Rendon R.G.** (2008), “Procurement Process Maturity: Key to Performance Measurement”, “Journal of Public Procurement Volume 8, Issue 2, 200-214”

**The Chartered Institute of Purchasing & Supply**, “Contract Management Guide”

**Marikar, Qadir and Paul Townley-Jones** (2009), “Focusing on the details”, Communications Review, PricewaterhouseCoopers LLP (p.31-37)

**Patel, Vishal** (2007), “Contract Management Lifecycle Management and the CFO”, Aberdeen Group

**Adhi** (2009), “Contract Management Software Sentiment Survey – 2009”, IACCM Research

**Garrett G. A., Rendon R. G.** (2005), «Managing contracts in Turbulent Times: The Contract Management Maturity Model», “Contract Management” Sep. 2005, (p.48-57)

**Garrett G. A., Rendon R. G.** (2007), “U.S Military Program Management: Lessons learned and Best Practices”, Management Concepts Inc.

**Aberdeen Group:** [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)

**The Hackett Group:** [www.thehackettgroup.com](http://www.thehackettgroup.com)

**Selectica:** [www.selectica.com](http://www.selectica.com)

**Ariba:** [www.ariba.com](http://www.ariba.com)

**Motor Oil Hellas:** [www.moh.gr](http://www.moh.gr)

**Famar:** [www.famar.gr](http://www.famar.gr)

**Aegean Airlines:** [www.aegeanair.com](http://www.aegeanair.com)

**S&B:** [www.sandb.gr](http://www.sandb.gr)

**Nestle:** [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr)