



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ**

ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΛΑΪΟΣ

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΜΟΥΤΖΙΚΗΣ ΤΟΥ ΚΛΕΑΡΧΟΥ
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΣΧΟΛΗΣ ΙΚΑΡΩΝ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ)
ΜΔΕ-ΟΠ/0929**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Στους γονείς μου Κλέαρχο και Βικτωρία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε έχοντας ως κύριο σκοπό την παρουσίαση της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων που έχουν συναφθεί για προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών και την αξιολόγηση της ωριμότητας αυτής της διεργασίας. Για το σκοπό αυτό, θα παρουσιασθεί το Μοντέλο Ωριμότητας της διοίκησης συμβάσεων (Contract Management Maturity Model- CMMM©) δηλαδή μια συστημική προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας στην ικανότητα που διαθέτει ένας οργανισμός στη διοίκηση συμβάσεων. Ακολούθως, θα παρουσιαστεί μια εφαρμογή του ανωτέρω μοντέλου, στο τμήμα προμηθειών της εταιρείας MOTOR OIL HELLAS (ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ), η οποία πραγματοποιήθηκε με τη διεξαγωγή της αντίστοιχης έρευνας και τέλος θα παρουσιαστεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η εξαγωγή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από αυτή.

Αναλυτικότερα η σύνθεση της εργασίας ανά κεφάλαιο έχει ως εξής:

Το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τις βασικές έννοιες που αφορούν στις συμβάσεις προμηθειών, κάποιες χρήσιμες κατευθύνσεις για την κατάρτιση συμβάσεων και τους ελάχιστους όρους και προϋποθέσεις, καθώς και κάποια ειδικά ζητήματα που πρέπει να καλύπτει μια σύμβαση προμήθειας προϊόντων ή υπηρεσιών. Επιπλέον παρουσιάζονται τα πιο κοινά εμπόδια που εμφανίζονται στις συμβάσεις προμηθειών και οι τρόποι αποφυγής αυτών και τέλος αναλύεται η διεργασία διοίκησης συμβάσεων που ακολουθείται κατά την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι και τα είδη των συμβάσεων που υπάρχουν και επιχειρείται η κατηγοριοποίηση τους, κυρίως με βάση το κόστος και την ανάληψη κινδύνου, όπως προκύπτει από το PMI (Program Management Institute) και το αντίστοιχο εγχειρίδιο του (Program Management Body of Knowledge, PMBok) .

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο ωριμότητας στη διοίκηση των συμβάσεων (Contract Management Maturity Model, CMMM©), το οποίο παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο για την βελτίωση των επιπέδων απόδοσης σε ότι αφορά στη διοίκηση συμβάσεων και τους βοηθά στην αξιολόγηση των κύριων βημάτων που πρέπει να ολοκληρώσουν όταν προμηθεύονται προϊόντα ή υπηρεσίες στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης παρουσιάζεται η έρευνα που χρησιμοποιεί το μοντέλο για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης Συμβάσεων και η μέθοδος εξαγωγής των αποτελεσμάτων.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, περιγράφεται μια εφαρμογή του CMMM©, στο τμήμα προμηθειών της εταιρείας MOTOR OIL HELLAS (ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ) και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και τα συμπεράσματα της αξιολόγησης της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων που ακολουθείται από το συγκεκριμένο τμήμα. Τέλος, τονίζεται η έμφαση που πρέπει να δίνει ο κάθε οργανισμός στη συνεχή βελτίωση της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων που ακολουθεί, εφαρμόζοντας τις αντίστοιχες διδασχές (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές (best practices).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	1
1.1 Ορισμοί	1
1.2. Χρήσιμες Κατευθύνσεις για την Κατάρτιση Συμβάσεων	3
1.2.1 Ξεκινήστε με το στάδιο RFx	3
1.2.2 Προσέξτε τις περιπτώσεις και τις απαιτήσεις της κάθε συναλλαγής.....	4
1.2.3 Χρησιμοποίηση προτύπων αλλά με προσοχή	5
1.2.4 Χρησιμοποιήστε μία λίστα ελέγχου (check list)	5
1.2.5 Δώστε έμφαση στις προδιαγραφές ή στη Δήλωση Εργασίας (SOW)	6
1.2.6 Επιλογή προμηθευτών από λίστα δυνητικών προμηθευτών.....	6
1.3 Οι ελάχιστοι όροι και προϋποθέσεις (Terms & Conditions).....	7
1.4. Ειδικά ζητήματα που χρήζουν συμβατικής κάλυψης.....	11
1.4. 1 Πνευματική ιδιοκτησία	11
1.4.2 Επίλυση διαφορών	13
1.5 Τα πιο κοινά εμπόδια (παγίδες) σε μια σύμβαση και οι τρόποι αποφυγής των.....	14
1.5.1 Παγίδες που παρουσιάζονται πριν από την ανάθεση της σύμβασης ...	15
1.5.2 Παγίδες που παρουσιάζονται κατά τη διαπραγμάτευση	17
1.5.3 Παγίδες που παρουσιάζονται μετά την ανάθεση της σύμβασης.....	18
1.5.4 Η εφαρμογή της έννοιας του υπευθύνου σχέσεων σε μια σύμβαση (Relationship manager)	19
1.6 Η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων.....	20
1.6.1 Ο προγραμματισμός των προμηθειών.....	20
1.6.2 Ο προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος (solicitation planning)	21
1.6.3 Η προσέλκυση ενδιαφέροντος.....	22
1.6.4 Η Επιλογή της πηγής προμήθειας	22
1.6.5 Διαχείριση της σύμβασης.....	23
1.6.6 Κλείσιμο της σύμβασης.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	25
Εισαγωγή	25
2.1 Απλοί τύποι συμβάσεων	25
2.1.1 Εντολές αγοράς (Purchase Orders, PO's).....	25
2.1.2 Συμφωνίες Αγορών (Blanket Purchase Agreements: BPA).....	26
2.1.3 Συμβάσεις καθορισμένων ποσοτήτων (Definite Quantity Contracts) 26	
2.2 Σύνθετοι τύποι συμβάσεων	27
2.2.1 Συμβάσεις σταθερής τιμής (Fixed Price Contracts).....	27
2.2.2 Συμβάσεις κόστους (cost type) ή Συμβάσεις με αποζημίωση κόστους (cost reimbursable contracts).....	29
2.2.3 Συμβάσεις χρόνου και υλικών (Time & Material contracts, T&M)	31
2.3 Συμπεράσματα.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	34
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ – CONTRACT MANAGEMENT MATURITY MODEL (CMMM©)	34
Εισαγωγή	34
3.1 Η μέτρηση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων	37

3.2 Γιατί μετράμε την ωριμότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων;	39
3.3 Τα Πέντε επίπεδα ωριμότητας.....	41
3.4 Τα πλεονεκτήματα του CMMM©	44
3.5 Η μεθοδολογία της έρευνας.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	50
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ (CMMM©) ΣΤΗ MOTOR OIL HELLAS (ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ)	50
Εισαγωγή	50
4.1 Προφίλ της εταιρείας Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ)	50
4.2 Διεξαγωγή της έρευνας.....	52
4.3 Αποτελέσματα της έρευνας στην εταιρεία Motor Oil Hellas.....	52
4.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων εφαρμογής της αξιολόγησης CMMM© στην εταιρεία Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ).....	55
4.5 Η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως οδηγός για την βελτίωση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων στη Motor Oil Hellas.....	61
4.6 Συμπεράσματα από τη χρήση του CMMM©	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»	73
Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της ωριμότητας της διεργασίας Διοίκησης Συμβάσεων (Contract Management Maturity Assessment Tool- CMMAT©)	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»	85
Βέλτιστες πρακτικές στη διοίκηση συμβάσεων	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον Αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της παρούσης εργασίας καθηγητή κ. Λάμπρο Λαΐο για τη βοήθεια, τις κατευθύνσεις και το βιβλιογραφικό υλικό που μου παρείχε, καθώς και το χρόνο που αφιέρωσε για την παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Αθηνά Μπαλασινού από το τμήμα προμηθειών της Motor Oil Hellas για τη συνδρομή της στη διεξαγωγή του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Λίστα ελέγχου για τους συνιστώμενους όρους και προϋποθέσεις που πρέπει να περιέχονται σε μια σύμβαση προμήθειας προϊόντων	9
Πίνακας 2: Λίστα ελέγχου για τους συνιστώμενους όρους και προϋποθέσεις που πρέπει να περιέχονται σε μία σύμβαση προμήθειας υπηρεσιών.	10
Πίνακας 3. Πίνακας μετατροπής βαθμολογίας τομέα σε επίπεδα ωριμότητας	49
Πίνακας 4: Αποτελέσματα αξιολόγησης της Motor Oil Hellas με χρήση του CMMM©.	53

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Οι έξι φάσεις της διεργασίας της Διοίκησης Συμβάσεων	20
Σχήμα 2: Σχέση μεταξύ του είδους της σύμβασης, της απαίτησης της προμήθειας και του κινδύνου για τον αγοραστή και τον προμηθευτή	33
Σχήμα 3: Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων	46
Σχήμα 4: Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων στην εταιρεία Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ).	55
Σχήμα 5: Η συνεχώς βελτιούμενη διεργασία διοίκησης συμβάσεων.	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Εισαγωγή

Το επάγγελμα της διοίκησης εφοδιασμού δεν αποτελεί πλέον ένα επάγγελμα όπου τα στελέχη εφοδιασμού τοποθετούν απλά εντολές αγοράς, αλλά έχει εξελιχθεί ώστε να περιλαμβάνει τη σύναψη και τη διαχείριση συμβάσεων προμηθειών με στρατηγικούς προμηθευτές. Επομένως ένα βασικό χαρακτηριστικό που διακρίνει τους σύγχρονους επαγγελματίες στη διοίκηση εφοδιασμού είναι η ικανότητα να χειρίζονται πολύπλοκες συναλλαγές που απαιτούν συμβατική κάλυψη πέρα από τις απλές καθιερωμένες εντολές αγοράς (Purchase Orders, PO). Οι ικανότητες στην κατάρτιση συμβάσεων θα πρέπει να συνδυάζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των συμβάσεων προμηθειών, ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα συμβαλλόμενα μέρη θα απολαμβάνουν τα δικαιώματά τους, όπως αυτά απορρέουν από τις εν λόγω συμβάσεις. Με βάση τα ανωτέρω, ο νέος ρόλος των στελεχών στον τομέα των προμηθειών έχει να κάνει τόσο με την ετοιμασία (κατάρτιση-συγγραφή) των συμβάσεων, όσο και με την αποτελεσματική διοίκηση αυτών.

1.1 Ορισμοί

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση και την παρουσίαση των μεθόδων για την αποτελεσματική διοίκηση των συμβάσεων, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν οι ορισμοί για μερικές βασικές έννοιες, ώστε να υπάρχει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για την περεταίρω ανάπτυξη του θέματος:

Σύμβαση. Σύμφωνα με το Black' s Law Dictionary¹ η σύμβαση ορίζεται ως «μια υπόσχεση ή ένα σύνολο από υποσχέσεις, η αθέτηση των οποίων ελέγχεται από το νόμο και η εκτέλεση τους αναγνωρίζεται από το νόμο ως καθήκον». Επίσης σύμφωνα με τον ενιαίο εμπορικό κώδικα των ΗΠΑ (Uniform Commercial Code), ως σύμβαση ορίζεται « η συνολική νομική υποχρέωση η οποία απορρέει από τη συμφωνία των

¹*Black's Law Dictionary* είναι το πιο διαδεδομένο λεξικό με νομικούς όρους που χρησιμοποιείται στις ΗΠΑ

μερών...». Επομένως ο όρος σύμβαση θα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα έγγραφα που καθοδηγούν τη σχέση μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή.

Ωστόσο πέραν των γενικών αυτών ορισμών, θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια σύμβαση μπορεί να συναφθεί γραπτά ή προφορικά και να μην αποτελεί αναγκαστικά ένα επίσημο έγγραφο που έχει τον τίτλο «σύμβαση». Επίσης σημειώνεται ότι ακόμη και μια απλή καθιερωμένη εντολή αγοράς είναι μια σύμβαση που καθορίζει τη συμφωνία των μερών για τα βασικά στοιχεία της σχέσης τους.

Στη βασική της μορφή, μια σύμβαση αντιπροσωπεύει μια συμφωνία μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών, τα οποία δεσμεύονται από το νόμο για να ολοκληρώσουν μια συγκεκριμένη πράξη, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Οι συμβάσεις είναι δυνατόν να συναφθούν για να καλύψουν την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

RFx: Αυτός ο όρος θα χρησιμεύσει για να περιγραφεί ο μηχανισμός λήψης προτάσεων από τους εκάστοτε υπόψηφίους προμηθευτές. Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν διάφορα έγγραφα όπως τα RFI (Request for Information) δηλ. η απαίτηση για πληροφόρηση γύρω από μια συγκεκριμένη προμήθεια, το RFQ (Request For Quotation) δηλ η αίτηση για προσφορά και το IFB (Invitation For Bid) δηλ η πρόσκληση σε διαγωνισμό για κάποια προμήθεια. Αν και δεν υπάρχει πλήρης ταύτιση απόψεων όσον αφορά τον ακριβή ορισμό και το περιεχόμενο όλων των ανωτέρω εγγράφων, θα χρησιμοποιείται ο όρος RFx για να περιγράψει αυτή τη φάση της προμηθευτικής διαδικασίας.

Supply Management: Διοίκηση Εφοδιασμού: Οι εξελίξεις στον τομέα των προμηθειών είχαν ως αποτέλεσμα να εμφανιστούν πολλοί τίτλοι γύρω από τους επαγγελματίες του κλάδου των προμηθειών. Στη σύγχρονη εποχή, οι αρμοδιότητες των επαγγελματιών του κλάδου συνήθως περιλαμβάνουν περισσότερα πράγματα από την παραδοσιακή τοποθέτηση εντολών αγοράς (POs) για την προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών. Επομένως, ο όρος διοίκηση εφοδιασμού ή προμηθειών χρησιμοποιείται για να περιγράψει το ευρύτερο πεδίο αρμοδιοτήτων των επαγγελματιών του χώρου μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η Διοίκηση Εφοδιασμού όπως ορίζεται από το ISM (Institute for Supply Management) είναι η ταυτοποίηση, η προμήθεια, η πρόσβαση, η τοποθέτηση και η διαχείριση των πόρων που χρειάζεται, ή

πιθανόν να χρειαστεί ένας οργανισμός, κατά την εκπλήρωση των στρατηγικών του στόχων. Κατά έναν άλλο ορισμό², η διοίκηση εφοδιασμού ορίζεται ως ένα σύνολο ενοποιημένων δραστηριοτήτων που καθιστούν δυνατή την απόκτηση υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών που απαιτούνται για την εκπλήρωση της αποστολής μίας οικονομικής μονάδας. Έτσι, έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, το σχηματισμό, την αριστοποίηση και την διαχείριση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών συνιστωσών που συγκροτούν το σύστημα εφοδιασμού μιας επιχείρησης ή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

1.2. Χρήσιμες Κατευθύνσεις για την Κατάρτιση Συμβάσεων

Είναι γεγονός ότι πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας σύμβασης έχουν την αφετηρία τους στο στάδιο διαμόρφωσης της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι μία προσεκτική συγγραφή μιας σύμβασης θα μπορεί να εξαλείψει μεταγενέστερα διοικητικά προβλήματα. Επομένως, η ανάλυση της διοίκησης συμβάσεων θα πρέπει να ξεκινήσει με την ανασκόπηση μερικών βασικών αρχών που πρέπει να τηρούνται κατά τη συγγραφή – ετοιμασία των συμβάσεων. Βέβαια το αντικείμενο είναι τεράστιο και δεν μπορεί να καλυφθεί στα πλαίσια της παρούσης, αλλά θα παρατεθούν μερικά βασικά στοιχεία – κλειδιά στη συγγραφή των συμβάσεων, που βρίσκουν εφαρμογή σχεδόν σε κάθε είδους σύμβαση.

1.2.1 Ξεκινήστε με το στάδιο RFx

Η διαδικασία προμήθειας, η οποία ξεκινά με την πρόσκληση για υποβολή προτάσεων – προσφορών από προμηθευτές και η διαδικασία δημιουργίας του προσχεδίου (draft) της σύμβασης, θα πρέπει να ξεκινούν ταυτόχρονα. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι όροι και οι προϋποθέσεις (Terms & Conditions – T & C), που επιθυμεί ο αγοραστής να συμπεριληφθούν στην τελική σύμβαση, θα ενσωματώνονται στο RFx. Αν γίνει κάποια προσπάθεια να εισαχθούν ουσιαστικοί συμβατικοί όροι μεταγενέστερα και αφού έχουν ληφθεί οι προτάσεις από τους δυνητικούς προμηθευτές, τότε οι προμηθευτές μπορεί να αναθεωρήσουν την τιμολόγηση ή άλλα σημεία των προτάσεών τους, ώστε να συμπεριλάβουν τους νέους όρους. Επομένως,

² Λ. Λαίος: Σημειώσεις Μαθήματος «Προμήθειες και Ποιότητα», ΠΜΣ MBA-TQM Πανεπιστήμιο Πειραιώς

όταν γίνεται το προσχέδιο της αίτησης RFx, θα πρέπει να σκεφτόμαστε τι θέλουμε σαν τελικό αποτέλεσμα που θα περιέχεται στην τελική σύμβαση. Παρακάτω αναφέρονται μερικά βασικά σημεία μιας πλήρους αίτησης RFx, τα οποία είναι:

1. Γενική περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
2. Απαιτήσεις ποιότητας
3. Απαιτήσεις Logistics και απαιτήσεις παραδόσεων (τόπος και χρόνος παράδοσης)
4. Προβλέψεις πληρωμών (πόσο και πότε)
5. Εμπορικοί όροι και προϋποθέσεις – εγγυήσεις, αξιοπιστία κλπ
6. Κανόνες υποβολής προτάσεων από δυνητικούς προμηθευτές
7. Περιγραφή μηχανισμού για υποβολή ερωτήσεων ή για παροχή διευκρινίσεων πάνω στις απαιτήσεις του RFx
8. Ερωτήματα σχετικά με την οικονομική κατάσταση των υποψήφιων προμηθευτών, ή συγκεκριμένο έντυπο (format) παροχής τέτοιου είδους πληροφοριών
9. Την ακριβή προδιαγραφή και/ή τη δήλωση εργασίας (SOW – Statement of Work)

Τα ανωτέρω είναι εξαιρετικά σημαντικά, ώστε να υπάρξουν απαντητικές προτάσεις από δυνητικούς προμηθευτές και να συναφθεί με αυτό τον τρόπο μία πλήρης και κατανοητή σύμβαση. Τα ανωτέρω έγγραφα είναι η πηγή ενός μεγάλου μέρους συμβατικών διαφορών, κυρίως επειδή κατά τη διάρκεια της προμηθευτικής διαδικασίας δεν δόθηκε η απαιτούμενη προσοχή σ' αυτά, τόσο κατά το στάδιο της υποβολής αιτήσεων RFx, όσο και κατά το στάδιο της συγγραφής - ετοιμασίας των συμβάσεων.

1.2.2 Προσέξτε τις περιπτώσεις και τις απαιτήσεις της κάθε συναλλαγής

Είναι ευνόητο ότι δεν υπάρχει κάποια μορφή στη γλώσσα της σύμβασης που να καλύπτει όλες τις συναλλαγές. Βέβαια για πρακτικούς λόγους, χρησιμοποιούνται μερικές τυποποιημένες φράσεις, αλλά η εμπειρία δείχνει ότι τέτοιες στάνταρ εκφράσεις μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα, αν χρησιμοποιούνται αδιακρίτως. Οποιαδήποτε εξειδικευμένη γλώσσα απαιτείται στη σύμβαση, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο στάδιο υποβολής της αίτησης RFx. Οι επαγγελματίες-στελέχη προμηθειών θα πρέπει να χρησιμοποιούν εξειδικευμένες εκφράσεις για όλα

τα ουσιώδη θέματα που θα καλύπτει η σύμβαση. Για να καλύψουν τα πιο περίπλοκα θέματα, το στελέχη θα πρέπει να βρουν εναλλακτικές πηγές για τη μορφή της γλώσσας και τις εκφράσεις που θα χρησιμοποιήσουν, όπως είναι το νομικό τμήμα της επιχείρησης ή εξειδικευμένα νομικά βιβλία. Ένας καλός γενικός κανόνας είναι να μην ενσωματώνεται συγκεκριμένη γλώσσα και φρασεολογία από μία σύμβαση σε μία άλλη, χωρίς να γίνεται προηγουμένως κάποιος έλεγχος συμβατότητας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση υπάρχει κάποια αμφιβολία, είναι πάντοτε απαραίτητο να συμβουλευόμαστε το νομικό τμήμα της εταιρείας ή κάποιον εξωτερικό νομικό σύμβουλο.

1.2.3 Χρησιμοποίηση προτύπων αλλά με προσοχή

Το σύγχρονο ηλεκτρονικό περιβάλλον εργασίας επιτρέπει στο στέλεχος εφοδιασμού-προμηθειών να χρησιμοποιεί πρότυπα συμβάσεων, ούτως ώστε να μη χρειάζεται να γράφει κάθε σύμβαση από μηδενική βάση. Τα συγκεκριμένα πρότυπα μπορούν να εξοικονομήσουν πολύ χρόνο και κόπο, αλλά μπορεί και να αποβούν επικίνδυνα αν δεν χρησιμοποιηθούν προσεκτικά. Υπάρχουν περιπτώσεις συμβάσεων προμήθειας υπηρεσιών που περιέχουν προβλέψεις και όρους, που εφαρμόζονται μόνο για την αγορά προϊόντων. Αυτό συνέβη διότι αυτός που έκανε το προσχέδιο της σύμβασης, χρησιμοποίησε κάποιο πρότυπο, αλλά παράλληλα παρέβλεψε την ανάγκη να αφαιρέσει τις προβλέψεις που ήταν ακατάλληλες για τη συγκεκριμένη συναλλαγή. Ομοίως, αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα κάποιο πρότυπο για το προσχέδιο της σύμβασης, είναι δυνατόν η τελική σύμβαση να μη συμπεριλαμβάνει σημαντικές προβλέψεις για τη συγκεκριμένη συναλλαγή.

1.2.4 Χρησιμοποιήστε μία λίστα ελέγχου (check list)

Υπάρχει η λανθασμένη αντίληψη ότι οι λίστες ελέγχου είναι για τους αρχάριους και όχι για τους έμπειρους επαγγελματίες στην ετοιμασία – συγγραφή συμβάσεων. Ένας αληθινός επαγγελματίας δε θα έκανε ποτέ το προσχέδιο μιας σύμβασης για μια σημαντική συναλλαγή χωρίς να χρησιμοποιήσει μια λίστα ελέγχου (check list), ώστε να εξασφαλίσει ότι όλα τα σημαντικά θέματα έχουν καλυφθεί. Βέβαια θα πρέπει να έχει βρει την κατάλληλη λίστα ελέγχου για την ετοιμασία του προσχεδίου της σύμβασης. Υπάρχουν αρκετές τέτοιες λίστες ελέγχου διαθέσιμες στην εμπορική

αγορά. Οι πιο κατάλληλες λίστες ελέγχου είναι αυτές που περιλαμβάνουν μια σύντομη ανάλυση για κάθε σημαντικό θέμα που πρέπει να καλύπτει η σύμβαση και όχι μόνο ένα τίτλο για το καθένα από αυτά. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να περιλαμβάνουν και συγκεκριμένη φρασεολογία για κάθε ένα από τα συμβατικά θέματα που καλύπτουν. Τονίζεται και πάλι ότι τα στελέχη του εφοδιασμού, θα πρέπει να επιδεικνύουν τη δέουσα προσοχή, ώστε να μην χρησιμοποιούν απευθείας οτιδήποτε τους συστήνεται, χωρίς περαιτέρω κριτική σκέψη, όσον αφορά στην αναγκαιότητά του, για τη συγκεκριμένη συναλλαγή που μελετάται κάθε φορά.

1.2.5 Δώστε έμφαση στις προδιαγραφές ή στη Δήλωση Εργασίας (SOW)

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ένα σημαντικό μέρος των προβλημάτων που δημιουργούνται κατά τη φάση της διοίκησης μιας σύμβασης, είναι αποτέλεσμα της ελλιπούς προσοχής που επιδείχθηκε στη φάση της υποβολής της απαίτησης (RFx). Ενώ τα περισσότεροι στελέχη προμηθειών θεωρούν ότι οι προδιαγραφές ή η δήλωση εργασίας (SOW) είναι κυρίως ευθύνη των τεχνικών ή άλλων τμημάτων ενός οργανισμού, στην πραγματικότητα είναι υποχρέωση τους να εξασφαλίσουν ότι τα ανωτέρω έγγραφα είναι απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητά. Ακόμη και αν το στέλεχος εφοδιασμού δεν κατανοεί απόλυτα τις τεχνικές πτυχές μιας προμήθειας, πρέπει να μάθει αρκετά πράγματα για την προδιαγραφή ή τη δήλωση εργασίας, ώστε να εξασφαλίσει ότι ο προμηθευτής λαμβάνει ξεκάθαρες κατευθύνσεις σχετικά με το πώς θα ικανοποιήσει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της εν λόγω προμήθειας. Πρέπει να σημειωθεί ότι μια προδιαγραφή ή μια δήλωση εργασίας που υποβάλει πολλούς περιορισμούς θα έχει ως αποτέλεσμα τις υψηλότερες τιμολογήσεις και αντίστοιχα μια προδιαγραφή που είναι πολύ “χαλαρή” θα έχει ως αποτέλεσμα την παροχή υποβαθμισμένης ποιότητας από την πλευρά των προμηθευτών. Επομένως, απαιτείται μια ισορροπία ώστε να παρέχονται τα ισχυρά θεμέλια πάνω στα οποία θα οικοδομηθεί η σύμβαση.

1.2.6 Επιλογή προμηθευτών από λίστα δυνητικών προμηθευτών

Αυτό αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία προμήθειας. Αν το στέλεχος εφοδιασμού δε δώσει την απαραίτητη προσοχή σε αυτό το στάδιο, είναι πολύ πιθανό η σύμβαση που θα προκύψει να μην έχει την αναμενόμενη προσλαμβάνουσα αξία για

τον οργανισμό. Είναι υποχρεωτικό οι προμηθευτές να έχουν προκριθεί από κάποιου είδους αξιολόγηση, προτού τους υποβάλουμε μια αίτηση για προσφορά (RFP), ή προτού τους επιτρέψουμε να μας υποβάλουν μία πρόταση. Η λίστα των δυνητικών προμηθευτών θα πρέπει να δημιουργείται με τωρινούς και με προηγούμενους προμηθευτές, καθώς και με χρήση άλλων πηγών ποιοτικής πληροφόρησης για μελλοντικούς προμηθευτές. Μια τέτοια καλή πηγή πληροφόρησης είναι η εμπειρία άλλων στελεχών προμηθειών που έχουν προμηθευτεί παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ένα δίκτυο από συναδέλφους - στελέχη προμηθειών μπορεί να αποδειχθεί μια ανεκτίμητη πηγή πληροφόρησης τέτοιου είδους.

1.3 Οι ελάχιστοι όροι και προϋποθέσεις (Terms & Conditions)

Ποιες είναι οι ελάχιστες προβλέψεις που πρέπει να περιέχονται σε μια σύμβαση; Το ερώτημα αυτό είναι δύσκολο να απαντηθεί, καθώς οι διαφορετικές περιστάσεις μπορεί να απαιτούν πολύ διαφορετική συμβατική κάλυψη μεταξύ τους. Το περιεχόμενο της κάθε σύμβασης θα πρέπει να είναι το κατάλληλο με βάση τη φύση της συναλλαγής και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ζητήματα όπως το είδος του αγαθού ή της υπηρεσίας, τη χρηματική αξία της προμήθειας, αν είναι εγχώρια ή διεθνής προμήθεια και αν απαιτεί η εργασία να γίνει στις εγκαταστάσεις του οργανισμού του αγοραστή. Ο Πίνακας 1 περιλαμβάνει μία σύνοψη των πραγμάτων που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται από την πιο απλή εντολή αγοράς, μέχρι και την πιο σημαντική σύμβαση για προμήθεια των πιο περίπλοκων αγαθών. Προφανώς, η ανωτέρω λίστα δεν περιλαμβάνει τα πάντα, αλλά αποτελεί ένα σημείο εκκίνησης. Ο Πίνακας 1 λοιπόν, περιλαμβάνει τους συνιστώμενους όρους και προϋποθέσεις (terms and conditions – T & C) που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σύμβαση για προμήθεια προϊόντων.

Στην περίπτωση της προμήθειας υπηρεσιών, τα στελέχη εφοδιασμού θα πρέπει να γνωρίζουν ότι πρέπει να συμπεριλάβουν επιπρόσθετους ή συμπληρωματικούς όρους. Ο Πίνακας 2 λοιπόν αποτελεί μία λίστα ελέγχου από συνιστώμενα σημεία που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την προμήθεια υπηρεσιών. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίδεται όταν η υπηρεσία που προμηθεύεται, παρέχεται εντός των εγκαταστάσεων του οργανισμού του αγοραστή, καθώς, όταν ο πάροχος της

υπηρεσίας εισέρχεται στις εγκαταστάσεις του αγοραστή, ανακύπτουν σημαντικά νομικά θέματα που πρέπει να καλύπτονται από τη σύμβαση.

Οι όροι και οι προϋποθέσεις (T & C) αποτελούν το μέσο, με το οποίο τα συμβαλλόμενα μέρη κατανέμουν τους κινδύνους και τις αρμοδιότητες. Επομένως, αυτός που φτιάχνει το προσχέδιο της σύμβασης θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχουν εντοπιστεί και ταυτοποιηθεί όλοι οι κίνδυνοι και καλύπτονται από το συμβατικό κείμενο. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική δουλειά με πολύ σημαντικές συνέπειες. Υπάρχουν νομικά βοηθήματα, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, που μπορούν να παράσχουν τη σωστή φρασεολογία και γλώσσα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να διαμορφωθεί ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε περίπτωσης προμήθειας.

Πίνακας 1: Λίστα ελέγχου για τους συνιστώμενους όρους και προϋποθέσεις που πρέπει να περιέχονται σε μια σύμβαση προμήθειας προϊόντων.

<p>1. Σκοπός και περιγραφή Απαιτείται προϊόν ή υπηρεσία; Οι προδιαγραφές αναφέρονται ή υπάρχει παραπομπή σε άλλο σημείο;</p>
<p>2. Διάρκεια της σύμβασης Ημερομηνία έναρξης; Ημερομηνία λήξης;</p>
<p>3. Τιμές Τι συμπεριλαμβάνεται στην τιμή; Τι δεν συμπεριλαμβάνεται στην τιμή; Φόροι; Παράδοση; Περίοδος ισχύος των τιμών;</p>
<p>4. Παραδόσεις – Πότε; – Πού; – Ποιος την πληρώνει; – Σημείο FOB;</p>
<p>5. Επιθεωρήσεις – Πού; – Πότε; – Αποδοχή;</p>
<p>6. Εγγυήσεις – Πότε τοποθετείται η έναρξη της εγγύησης; – Για πόσο χρονικό διάστημα; – Για ποιο πράγμα ισχύει η εγγύηση ακριβώς; – Υλικά; – Εργασία;</p>
<p>7. Πληρωμές Πότε λήγουν; Όροι πληρωμής;</p>
<p>8. Ζημίες και ευθύνες Αποζημιώσεις; Ασφάλιση</p>
<p>9. Διαφορές Πώς επιλύονται; Μεσολάβηση; Διαιτησία</p>
<p>10. Τερματισμός Για λόγους ευκολίας του αγοραστή; Λόγω χρεωκοπίας του πωλητή;</p>

Πίνακας 2: Λίστα ελέγχου για τους συνιστώμενους όρους και προϋποθέσεις που πρέπει να περιέχονται σε μία σύμβαση προμήθειας υπηρεσιών.

<p>1. Σκοπός του έργου Περιγράψτε προσεκτικά την παρεχόμενη υπηρεσία, με όσο το δυνατό μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Πώς θα διασφαλιστεί η ποιότητα; Ποιο πρότυπο θα απαιτηθεί;</p>
<p>2. Όροι αλλαγών. Οι αλλαγές σκοπό του έργου (scope of work) είναι πολύ πιθανότερες στις συμβάσεις προμήθειας υπηρεσιών.</p>
<p>3. Εγγύηση Περιγράψτε επακριβώς τι είδους εγγύηση απαιτείται στην εργασία Πώς και πότε θα εκτελεστεί η εργασία υπό εγγύηση;</p>
<p>4. Ανάλυση της εργασίας. (Work Breakdown Structure, WBS) Θα πρέπει να περιγραφεί η διαδικασία που θα ακολουθηθεί εάν αναλυθεί-καταταμηθεί η εργασία σε επί μέρους εργασίες.</p>
<p>5. Πληρωμές Ενδέχεται να υπάρχουν προκαταβολικές πληρωμές για να χρηματοδοτήσουν υπηρεσίες. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι προκαταβλητέες πληρωμές δεν υπερβαίνουν ποτέ το ποσοστό των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι υπεργολάβοι πληρώνονται από τον προμηθευτή.</p>
<p>6. Υπεργολάβοι. Θα πρέπει να απαιτείται η έγκριση οποιωνδήποτε υπεργολάβων πριν χρησιμοποιηθούν.</p>
<p>7. Εργαζόμενοι του προμηθευτή Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι συγκαταλέγονται ως ανεξάρτητοι συμβαλλόμενοι. Θα πρέπει να απαιτείται η συμμόρφωσή τους με τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού όταν βρίσκονται στις εγκαταστάσεις του. Θα πρέπει να διατηρείται το δικαίωμα να απομακρύνονται εργαζόμενοι του προμηθευτή για λόγους απρεπούς συμπεριφοράς.</p>
<p>8. Ευθύνες τρίτου μέρους. Θα πρέπει να παρέχεται αποζημίωση και ασφαλιστική κάλυψη.</p>
<p>9. Περιβαλλοντική συμμόρφωση. Θα πρέπει να απαιτείται αποζημίωση και να παρέχεται ασφαλιστική κάλυψη όπου είναι δυνατόν.</p>
<p>10. Τερματισμός. Θα πρέπει να διατηρείται το δικαίωμα τερματισμού στην περίπτωση αδυναμίας συμμόρφωσης με οποιεσδήποτε συμβατικές υποχρεώσεις.</p>
<p>11. Ολοκλήρωση. Θα πρέπει να ενσωματωθούν όροι σχετικά με τη ρευστοποίηση ζημιών ώστε να εξασφαλιστεί η απόδοση ή η λήψη αποζημίωσης στις περιπτώσεις που οι υπηρεσίες είναι κρίσιμες.</p>

1.4. Ειδικά ζητήματα που χρήζουν συμβατικής κάλυψης

Υπάρχουν μερικά θέματα, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής στην προετοιμασία – συγγραφή συμβάσεων. Αυτά τα θέματα είναι η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και η επίλυση των διαφορών με τους προμηθευτές.

1.4.1 Πνευματική ιδιοκτησία

Στο σύγχρονο εμπορικό περιβάλλον/γίνεσθαι μπορούν να προκύψουν σημαντικά ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας (Intellectual Property – IP) κατά την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτά μπορεί να αφορούν πνευματική ιδιοκτησία που ανήκει στον οργανισμό του αγοραστή, του προμηθευτή ή σε ένα τρίτο μέρος. Υπάρχουν μερικά βασικά στοιχεία που αφορούν σε πνευματική ιδιοκτησία και είναι σχετικά με τις προμήθειες και τους επαγγελματίες στο χώρο των προμηθειών. Θα πρέπει όμως πρώτα να μπορούμε να διακρίνουμε τους βασικούς τύπους πνευματικής ιδιοκτησίας. Αυτοί είναι:

1.4.1.1 Πατέντες – Ευρεσιτεχνίες.

Αυτές παρέχουν το δικαίωμα στον κάτοχο της πατέντας ή της ευρεσιτεχνίας να αποκλείσουν άλλα μέρη από τη χρήση, την κατασκευή ή την πώληση της εφεύρεσης που καλύπτει η ευρεσιτεχνία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 20 ετών). Τα στελέχη του εφοδιασμού, θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα πατενταρισμένα προϊόντα ή τα σχέδια και οι προδιαγραφές αυτών των προϊόντων δεν διακινδυνεύονται ακούσια, λόγω της αδυναμίας διεκδίκησης των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας που κατέχει ο οργανισμός, είτε μέσα στη σύμβαση, είτε στην αλληλογραφία με κάποιο προμηθευτή.

1.4.1.2 Πνευματικά δικαιώματα.

Θα πρέπει να παρέχεται προστασία κατά της αντιγραφής, αναπαραγωγής ή χρήσης καθ' οιονδήποτε τρόπο, χωρίς την άδεια του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων.

Υπάρχουν διάφορα υλικά που υπόκεινται σε πνευματική ιδιοκτησία μέσω πνευματικών δικαιωμάτων αλλά το πιο συνηθισμένο είναι το λογισμικό των υπολογιστών. Η πειρατεία του λογισμικού μπορεί να εξελιχθεί σε μέγιστο πρόβλημα για ένα οργανισμό και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υψηλά πρόστιμα. Τα στελέχη εφοδιασμού θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι ο οργανισμός τους προστατεύει επαρκώς τα υλικά που υπόκεινται σε πνευματικά δικαιώματα, τόσο αυτά του δικού τους οργανισμού, όσο και αυτά των προμηθευτών τους. Όλα αυτά τα υλικά θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη σήμανση ότι καλύπτονται από πνευματικά δικαιώματα, ώστε να μην υπάρχει αμφιβολία για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και για την αναγκαιότητα προστασίας αυτών.

1.4.1.3. Εμπορικά μυστικά

Αυτά μπορεί να συμπεριλαμβάνουν οποιαδήποτε πληροφορία, συνταγή, σχέδιο, συλλογή, πρόγραμμα, συσκευές ή διαδικασίες, τα οποία μπορούν να αποφέρουν οικονομική αξία με το να μην καθίστανται ευρέως γνωστά σε άλλα πρόσωπα. Αυτό το είδος πνευματικής ιδιοκτησίας είναι ίσως το λιγότερο προφανές, αλλά είναι το πιο πολύτιμο σε έναν οργανισμό. Σε αυτές τις περιπτώσεις πνευματικής ιδιοκτησίας τα στελέχη των προμηθειών θα πρέπει:

- α) να ταυτοποιήσουν όλες αυτές τις πληροφορίες ως “ιδιότητες”
- β) να περιορίσουν την πρόσβαση σε αυτές, τόσο μέσα στον οργανισμό του αγοραστή, όσο και στον οργανισμό του προμηθευτή.
- γ) να απαιτήσουν μια ξεκάθαρη συμφωνία εμπιστευτικότητας με τον προμηθευτή και οποιοδήποτε τρίτο μέρος εξουσιοδοτηθεί να λάβει γνώση αυτής.

Όλα τα ανωτέρω είδη πνευματικής ιδιοκτησίας θα πρέπει να προστατεύονται όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Αυτή η προστασία μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με τη μορφή μιας συμφωνίας εμπιστευτικότητας (μη αποκάλυψης) – Non Disclosure Agreement-NDA. Αυτή η συμφωνία ουσιαστικά αποτελεί μια ξεχωριστή σύμβαση, με την οποία και τα δύο μέρη (αγοραστής-προμηθευτής) συμφωνούν να προστατεύει ο ένας την πνευματική ιδιοκτησία του άλλου. Αυτές οι συμφωνίες θα πρέπει να συνοδεύονται από μια ξεκάθαρη πολιτική της εταιρείας που απαιτεί από όλους τους εργαζομένους να διαφυλάττουν την πνευματική ιδιοκτησία του οργανισμού τους και των προμηθευτών του. Τα στελέχη εφοδιασμού θα πρέπει να είναι οι καταλύτες σε

μια τέτοια πολιτική και θα πρέπει να αποτελούν το παράδειγμα για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

1.4.2 Επίλυση διαφορών

Οι διαφορές με τους προμηθευτές θα προκύψουν αναπόφευκτα, οπότε είναι σημαντικό να παρέχεται μέσα στη σύμβαση μια μέθοδος επίλυσης τους, κατά προτίμηση χωρίς προσφυγή στη δικαιοσύνη. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για την επίλυση αυτών των διαφορών, οι κυριότεροι από τους οποίους περιγράφονται παρακάτω:

1.4.2.1 Διαπραγματεύσεις.

Τα δυο μέρη μπορεί να συμφωνήσουν ώστε να γίνεται διαπραγμάτευση σε αυξανόμενα επίπεδα ιεραρχίας εντός των δυο οργανισμών (αγοραστή- προμηθευτή). Ο σκοπός αυτής της κλιμάκωσης στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας είναι ώστε να απομακρυνθεί η διαφορά από τα πρωταρχικά μέρη, τα οποία μπορεί να μη δείχνουν αντικειμενικότητα λόγω της ανάμειξης τους στη γένεση της διαφοράς. Αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί ο ευκολότερος τρόπος επίλυσης διαφορών, καθώς και ο πιο αποδοτικός από πλευράς κόστους.

1.4.2.2 Διαμεσολάβηση

Πολλές συμβάσεις παρέχουν ως μέσο επίλυσης διαφορών τη διαμεσολάβηση. Αυτός ο τρόπος επίλυσης απαιτεί τη χρησιμοποίηση ενός ουδετέρου τρίτου μέρους (διαμεσολαβητής) ο οποίος καθοδηγεί τα συμβαλλόμενα μέρη μέσω της συζήτησης των θεμάτων και των πιθανών λύσεων. Ο μεσολαβητής μπορεί να παρέχει μια αντικειμενική θεώρηση, αλλά δεν μπορεί να επιβάλλει τη λύση της διαφοράς. Στην περίπτωση που τα δυο μέρη αδυνατούν να συμφωνήσουν σε μια λύση, θα πρέπει να αναζητηθούν άλλες μέθοδοι επίλυσης. Η διαμεσολάβηση είναι μια εθελοντική διαδικασία, οπότε θα πρέπει να καταγράφεται ως μια επιλογή στη σύμβαση, εάν απαιτηθεί.

1.4.2.3 Διαιτησία.

Όπως και με τη διαμεσολάβηση, έτσι και στην περίπτωση της διαιτησίας, ένα τρίτο μέρος καθοδηγεί τα συμβαλλόμενα μέρη διαμέσου της συζήτησης των θεμάτων και μέσω πιθανών λύσεων. Όμως σ' αυτήν την περίπτωση της διαιτησίας, ο διαιτητής έχει την εξουσία να παρέχει μια απόφαση επί της διαφοράς. Η διαιτησία είναι επίσης μια εθελοντική διαδικασία και επομένως θα πρέπει να καταγράφεται ως μια επιλογή στη σύμβαση, όπου απαιτείται.

1.4.2.4 Δικαστική οδός.

Αν και καμία μέθοδος επίλυσης διαφορών δεν παρουσιάζεται χωρίς αρνητικές όψεις, η προσφυγή στη δικαιοσύνη είναι γενικότερα η λιγότερο προτιμητέα επιλογή. Η προσφυγή στη δικαιοσύνη είναι συνήθως η πιο κοστοβόρα και η πιο χρονοβόρα από τις υπόλοιπες επιλογές και δημιουργεί μια σχέση αντιπαλότητας, η οποία θα καταστήσει ουσιαστικά αδύνατες οποιεσδήποτε μελλοντικές συναλλαγές με τον εν λόγω προμηθευτή. Επομένως, θα πρέπει να θεωρείται ως το τελευταίο καταφύγιο για την επίλυση διαφορών με τους προμηθευτές.

1.5 Τα πιο κοινά εμπόδια (παγίδες) σε μια σύμβαση και οι τρόποι αποφυγής των

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούν τα πιο κοινά εμπόδια που εντοπίζονται στη Διοίκηση Συμβάσεων και θα παρουσιαστούν οι τρόποι επίλυσης των δυσκολιών που προκύπτουν, ώστε να εξασφαλιστεί μια επιτυχής σχέση με τους προμηθευτές.

Αν και υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από πηγές προμηθειών για τα σημερινά στελέχη εφοδιασμού, υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες κοινές παγίδες για τις οποίες ο αγοραστής θα πρέπει να είναι ενήμερος. Αν και πολλοί από τους τρόπους επίλυσης που παρουσιάζονται μπορεί να θεωρούνται ότι αποτελούν την εφαρμογή της απλής λογικής, αν αφιερώσει κανείς λίγο χρόνο ώστε να τις εφαρμόσει, θα εξασφαλίσει τις σταθερές σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών και του οργανισμού του αγοραστή. Η λίστα που παρουσιάζεται παρακάτω, δεν έχει σκοπό να συμπεριλάβει τα πάντα, αλλά

μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρχει μια εγρήγορση σχετικά με τις παγίδες που μπορούν να παρουσιαστούν.

Αυτές οι παγίδες έχουν ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τη στιγμή που παρουσιάζονται:

- A) Πριν την ανάθεση της σύμβασης
- B) Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων
- Γ) Μετά την ανάθεση της σύμβασης

1.5.1 Παγίδες που παρουσιάζονται πριν από την ανάθεση της σύμβασης

Παγίδα: Κακή επιλογή της πηγής προμήθειας

Τρόπος αντιμετώπισης: Η κατανόηση από πλευράς του οργανισμού του τρόπου με τον οποίο θα ταιριάζει τις απαιτήσεις του με τις ικανότητες του προμηθευτή και να συνδυάσει αυτές τις δύο προσδοκίες σε μια βιώσιμη σύμβαση.

Η συμβατική διαδικασία θα πρέπει να έχει χαρακτήρα στρατηγικής φύσεως, με το να προσθέτει αξία στην διαδικασία επιλογής των πηγών προμήθειας. Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση προμηθειών, θα πρέπει να ενσωματωθεί στις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού, ώστε να επιτραπεί στην συγκεκριμένη ομάδα να μεταφέρει γρήγορα και με ακρίβεια τις απαιτήσεις στην προμηθευτική βάση, με τη μορφή προτύπων συμβάσεων. Θα πρέπει να ζητηθεί από την ανώτερη διοίκηση να υποστηρίξει αυτή τη διαδικασία ενσωμάτωσης. Επίσης μπορούν να διεξαχθούν «πληροφοριακές συνεντεύξεις» με διάφορους προμηθευτές, εντός του οργανισμού του αγοραστή, ώστε να δημιουργηθούν αντίστοιχα προφίλ προμηθευτών, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των κατάλληλων συμβάσεων.

Παγίδα: Άγνωστοι όροι στη γλώσσα της σύμβασης και άγνωστα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στην κατάρτιση της σύμβασης.

Τρόπος αντιμετώπισης: Εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις, οι αγοραστές θα πρέπει πάντα να επιμένουν ώστε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων να χρησιμοποιούν τα δικά τους πρότυπα έγγραφα.

Η δημιουργία μιας βιβλιοθήκης με πρότυπη γλώσσα συμβάσεων και με αντίστοιχα πρότυπα θα δώσει στους αγοραστές μια μεγάλη ελευθερία στο να καθορίσουν τη μορφή της συμβατικής σχέσης. Ο οργανισμός του αγοραστή μπορεί να ξεκινήσει δημιουργώντας δύο απλές πρότυπες συμβάσεις: μια για προϊόντα και μια για υπηρεσίες. Πολλοί οργανισμοί έχουν αναρτήσει τέτοιου είδους πρότυπα στο εσωτερικό πληροφοριακό δίκτυο (intranet) της εταιρείας, ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση σε αυτά. Αυτές οι πρότυπες συμβάσεις θα πρέπει να δίνονται στον προμηθευτή όσο το δυνατόν νωρίτερα και θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος οποιασδήποτε διαδικασίας που αφορά αίτηση για προσφορά (RFP). Έτσι, οι διαπραγματεύσεις γίνονται έχοντας το πλεονέκτημα της χρήσης όρων και προϋποθέσεων που είναι γνωστοί στον οργανισμό του αγοραστή. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ελαττωθεί και ο χρόνος σύναψης της σύμβασης, καθώς δεν είναι απαραίτητο να εξοικειωθεί ο οργανισμός με ένα σύνολο διαφορετικών συμβατικών όρων. Αν τελικά χρησιμοποιηθεί μια σύμβαση από τη μεριά του προμηθευτή, θα πρέπει να χρησιμοποιείται μια λίστα ελέγχου (Checklist) από συμβατικούς όρους από την οποία θα προστίθενται ή θα αφαιρούνται διάφοροι συμβατικοί όροι κατά περίπτωση, ώστε να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι θα συμπεριληφθούν οι συμβατικές απαιτήσεις του οργανισμού του αγοραστή.

Παγίδα: Ασαφείς προσδοκίες και ασαφείς αντικειμενικοί σκοποί.

Τρόπος αντιμετώπισης: Ανάθεση του ρόλου του υπεύθυνου σχέσεων (relationship manager), ώστε να εξασφαλίσει ότι τα δυο συμβαλλόμενα μέρη κατανοούν πλήρως τη συμφωνία.

Σε αυτό το σημείο η πρόκληση για τον οργανισμό του αγοραστή είναι να γίνει ένας αποτελεσματικός αγωγός επικοινωνίας, ώστε να μεταδώσει τις απαιτήσεις του στον προμηθευτή και αντιστοίχως τις ικανότητες του προμηθευτή στον οργανισμό του αγοραστή. Η ύπαρξη προτύπων συμβάσεων επιτρέπει στον αγοραστή να εστιάσει στις προσθήκες και στα παραρτήματα της σύμβασης, όπου περιλαμβάνονται οι σημαντικές απαιτήσεις, τα χρονοδιαγράμματα και η περιγραφή-δήλωση της εργασίας (Statement of Work, SOW), τα οποία μπορούν να συμφωνηθούν από τα δυο συμβαλλόμενα μέρη. Έτσι, όταν εκτελείται η σύμβαση, όλα τα μέρη έχουν

ξεκαθαρίσει τους στόχους, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις υποχρεώσεις τους μέσα στη συμβατική σχέση.

1.5.2 Παγίδες που παρουσιάζονται κατά τη διαπραγμάτευση

Παγίδα: Ασαφής γλώσσα και όροι που επιτρέπουν διαφορετικές ερμηνείες.

Τρόπος αντιμετώπισης: Να είμαστε ξεκάθαροι, σαφείς και συγκεκριμένοι.

Κατά τη διαδικασία κατάρτισης της σύμβασης οι ορισμοί και η συμβατική γλώσσα που περιγράφει τις υποχρεώσεις του κάθε μέρους θα πρέπει να είναι λεπτομερής, ούτως ώστε οτιδήποτε λέγεται και συμφωνείται, να ταιριάζει απόλυτα με αυτό που εμφανίζεται στη σύμβαση. Για παράδειγμα, έστω ότι έχουμε την προμήθεια ενός παγίου στοιχείου. Αν έχει προβλεφθεί κάποια αποζημίωση για την επιστροφή του παγίου στην περίπτωση κάποιας αστοχίας, θα πρέπει να διαπραγματευθεί ένα χρονοδιάγραμμα αποσβέσεων της αξίας του παγίου και όχι να βασιζόμαστε σε όρους όπως «φυσιολογική φθορά» κ.α. Έτσι, στην περίπτωση που προκύψει η επιστροφή του παγίου και η ανάγκη για αποζημίωση και τα δυο συμβαλλόμενα μέρη θα μπορούν να υπολογίσουν γρήγορα το ποσό της αποζημίωσης

Παγίδα: Η προσπάθεια να εκπληρώσουμε υπεραισιόδοξες και μη ρεαλιστικές προσδοκίες

Τρόπος αντιμετώπισης: Συνεχής αξιολόγηση των αντικειμενικών σκοπών πριν από την ανάθεση της σύμβασης, σε σχέση με τις ικανότητες των προμηθευτών, ώστε να εξασφαλίζεται ότι θα υφίστανται ρεαλιστικές προσδοκίες.

Η διαδικασία των διαπραγματεύσεων προϋποθέτει κάποιας μορφής «δούναι και λαβείν» στην περίπτωση που αλλάζουν οι αντικειμενικοί σκοποί που τέθηκαν στο στάδιο προ της ανάθεσης της σύμβασης. Θα πρέπει να επιδεικνύεται κάποια ευαισθησία στο συγκεκριμένο σημείο και να χρησιμοποιούνται ως οδηγοί οι προσθήκες και τα παραρτήματα που δημιουργήθηκαν στο στάδιο προ της ανάθεσης της σύμβασης, ώστε να εξασφαλίζεται το γεγονός ότι καθώς συνεχίζονται οι διαπραγματεύσεις, οι προσδοκίες δε γίνονται υπεραισιόδοξες και μη ρεαλιστικές. Εάν

σε οποιοδήποτε σημείο, οι προσδοκίες του αγοραστή και οι ικανότητες του προμηθευτή εμφανίζουν κάποια παρέκκλιση, αυτό θα πρέπει να γνωστοποιείται στο κατάλληλο συμβατικό μέρος ώστε να επιλύεται άμεσα.

Παγίδα: Αδυναμία να προγραμματισθεί ο τερματισμός της σύμβασης.

Τρόπος αντιμετώπισης: Ανάπτυξη μιας στρατηγικής τερματισμού η οποία προσδιορίζει τα δικαιώματα που μπορεί να εξασκήσει το κάθε μέρος ώστε να αποφευχθεί ο άδικος καταλογισμός ευθυνών.

Υπάρχει πάντα η πιθανότητα να αλλάξουν οι απαιτήσεις του οργανισμού του αγοραστή ή οι ικανότητες του προμηθευτή, πιθανόν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην θεωρείται κατάλληλη και συμφέρουσα η υπάρχουσα συμβατική σχέση. Αν χρειαστεί να τερματιστεί κάποτε μια σύμβαση, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι αυτό γίνεται δίκαια και με όσο το δυνατό λιγότερη οικονομική και νομική ευθύνη. Θα πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι η λήξη της σύμβασης σε περίπτωση αστοχίας υλικού είναι εκτελεστή και σαφής, και ότι παρέχει αποζημίωση και προστασία από την ευθύνη για τα μελλοντικά κέρδη ή τις ζημιές του προμηθευτή.

1.5.3 Παγίδες που παρουσιάζονται μετά την ανάθεση της σύμβασης

Παγίδα: Η λανθασμένη εντύπωση ότι τελειώσαν οι διαπραγματεύσεις.

Τρόπος αντιμετώπισης: Υιοθέτηση μιας προληπτικής προσέγγισης ώστε να διαχειρίζονται οι τροποποιήσεις και οι αναθεωρήσεις της σύμβασης όποτε απαιτείται

Απλά και μόνο επειδή μια σύμβαση εκτελείται, αυτό δεν σημαίνει ότι η δουλειά έχει τελειώσει. Ενώ η σύμβαση περιγράφει λεπτομερώς την επίσημη σχέση μεταξύ των συμβαλλομένων μερών, κάποιες εργασίες γίνονται ανεπίσημα με δραστηριότητες που δεν καταγράφονται. Είναι σημαντικό να συνεχισθεί η παρακολούθηση της συμβατικής σχέσης, χρησιμοποιώντας της σύμβαση ως βάση για να κατανοήσουμε τα ζητήματα που προκύπτουν και εμφανίζονται στη συμβατική σχέση. Ο προγραμματισμός επίσημων ανασκοπήσεων με τους προμηθευτές σε τακτά χρονικά διαστήματα (ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο, ανάλογα με το είδος του αγαθού ή της

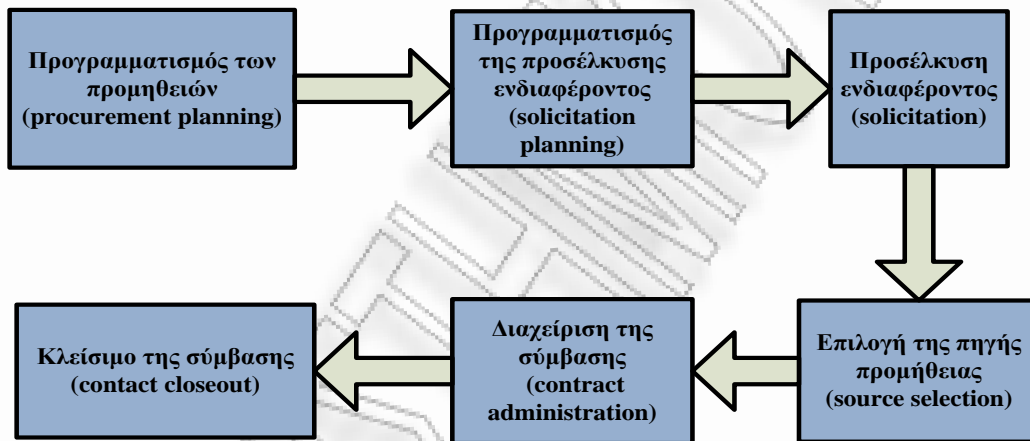
συμβατικής σχέσης), μπορεί να βοηθήσει ώστε να διατηρηθούν οι διάλογοι επικοινωνίας. Θα πρέπει να διευκολύνεται η συμμετοχή των τελικών χρηστών, είτε μέσω προγραμματισμένων ερευνών ή συναντήσεων, είτε συμπεριλαμβάνοντας τους τελικούς χρήστες στη διαδικασία ανασκόπησης του προμηθευτή. Η μνημόνευση ακόμη και των μικρότερων αλλαγών στη συμβατική σχέση με τη μορφή τροποποιήσεων θα εξυπηρετήσει μακροπρόθεσμα, ώστε να διατηρούνται οι προσδοκίες ρεαλιστικές, ούτως ώστε να αποφεύγονται οι εκπλήξεις και να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη επικοινωνία και εμπιστοσύνη.

1.5.4 Η εφαρμογή της έννοιας του υπευθύνου σχέσεων σε μια σύμβαση (Relationship manager)

Ένα κύριο στοιχείο που βρίσκεται πίσω από τις παγίδες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, καθώς και από άλλες παγίδες που παρουσιάζονται στις συμβάσεις είναι ότι ο υπεύθυνος διοίκησης της σύμβασης (Contract Manager) θα πρέπει να είναι και αποτελεσματικός ως υπεύθυνος διαχείρισης της συμβατικής σχέσης (relationship manager). Αν το κάνει αυτό, τότε δείχνει στον οργανισμό του αγοραστή το σημαντικό ρόλο που παίζει ο υπεύθυνος αγορών και προμηθειών στη διευκόλυνση και τη διατήρηση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Ως υπεύθυνος διαχείρισης της συμβατικής σχέσης, ενημερώνει τα συμβαλλόμενα μέρη σχετικά με επικείμενες αλλαγές και σχετικά με τους τρόπους που μπορεί να προστεθεί αξία στη σχέση αυτή. Η ενσωμάτωση της λειτουργίας αυτής μέσα στη λειτουργία των προμηθειών, βοηθά στη δημιουργία περιβάλλοντος για την οικοδόμηση σταθερών συμβατικών σχέσεων. Το συγκεκριμένο Concept (του relationship manager) αφορά σε μια ευρύτερη στρατηγική του αγοραστή, να οργανώνει τις πληροφορίες, να επηρεάζει και να αμβλύνει τις αντικρουόμενες θέσεις, να βρίσκει το κοινό έδαφος ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη και να διατηρεί μακροχρόνιες, αμοιβαία επωφελείς σχέσεις. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αποφευχθούν πολλές παγίδες κατά τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης.

1.6 Η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων.

Η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων μπορεί να αναλυθεί με τη χρήση ενός μοντέλου έξι (6) φάσεων. Αυτές οι φάσεις περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό προμηθειών, τον προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, την προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος, την επιλογή της πηγής προμήθειας, τη διαχείριση και τέλος το κλείσιμο της σύμβασης. Το μοντέλο αυτό φαίνεται απεικονίζεται κατωτέρω στο Σχήμα 1. Ακολούθως περιγράφονται εν συντομία οι ανωτέρω φάσεις, της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων και αναπτύσσονται τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για κάθε μια από αυτές τις φάσεις, καθώς και οι καλύτερες πρακτικές.



Σχήμα 1: Οι έξι φάσεις της διεργασίας της Διοίκησης Συμβάσεων

1.6.1 Ο προγραμματισμός των προμηθειών

Περιλαμβάνει τη διεργασία του εντοπισμού των επιχειρηματικών αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο, με την προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών από τον οργανισμό. Αυτή η διεργασία έχει να κάνει με το εάν θα πρέπει να γίνει η προμήθεια, με το πώς θα γίνει η προμήθεια, τι θα προμηθευτούμε, τι

ποσότητα θα προμηθευτούμε και τέλος με το πότε θα γίνει η προμήθεια. Αυτή η φάση της διεργασίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες κύριες δραστηριότητες:

1. Καθορισμός της απαίτησης για την προμήθεια
2. Διενέργεια μιας έρευνας αγοράς και σύγκληση μιας σύσκεψης πριν από την προσέλκυση ενδιαφέροντος.
3. Ανάπτυξη μιας πρώτης μορφής ανάλυσης της δομής του έργου (Work Breakdown Structure, WBS) και μιας δήλωσης εργασίας (Statement of Work, SOW), ή μια περιγραφή του αγαθού ή της υπηρεσίας που πρόκειται να προμηθευτούμε
4. Ανάπτυξη προσχεδίων προϋπολογισμού και εκτίμηση κόστους σχετικά με την προμήθεια.
5. Αρχική θεώρηση του τύπου της σύμβασης, αξιολόγηση του κινδύνου και τυχόν ειδικών όρων και προϋποθέσεων.

Οι καλύτερες πρακτικές σε ότι αφορά στον προγραμματισμό των προμηθειών συμπεριλαμβάνουν τη χρήση μιας ανάλυσης ανάθεσης σε εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing) ώστε να γίνει μια αξιολόγηση των συμβατικών κινδύνων, καθώς και μια έρευνα αγοράς ώστε να προσδιοριστούν οι ικανότητες των προμηθευτών. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εφαρμόζονται οι πρακτικές που ακολουθούνται από τη βιομηχανία για την περιγραφή της απαίτησης και τον καθορισμό του είδους της σύμβασης. Τέλος, η κατά το δυνατόν νωρίτερα εμπλοκή των προμηθευτών με τη διοργάνωση συσκέψεων πριν την προσέλκυση ενδιαφέροντος και η αναζήτηση καλύτερων πρακτικών (benchmarking) θεωρούνται καλές πρακτικές για τον προγραμματισμό προμηθειών.

1.6.2 Ο προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος (solicitation planning)

Αφορά στη διεργασία της προετοιμασίας των εγγράφων που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την προσέλκυση ενδιαφέροντος από τους δυνητικούς προμηθευτές. Αυτή η διεργασία έχει να κάνει με την καταγραφή των απαιτήσεων του προγράμματος και τον προσδιορισμό πιθανών πηγών προμήθειας. Αυτή φάση της διοίκησης συμβάσεων περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες.

1. Επιλογή του κατάλληλου είδους σύμβασης
2. Καθορισμός της μεθόδου προμήθειας (ενσφράγιστες προσφορές, προτάσεις με διαπραγμάτευση, μέθοδοι ηλεκτρονικών προμηθειών, κάρτες προμηθειών κ.α)

3. Ανάπτυξη του εντύπου που θα χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση ενδιαφέροντος (IFB, RFQ, RFP κ.α)
4. Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης των προτάσεων και της στρατηγικής ανάθεσης της σύμβασης (χαμηλότερη τιμή ή καλύτερη προσλαμβάνουσα αξία).
5. Διαμόρφωση των όρων και των προϋποθέσεων της σύμβασης
6. Οριστικοποίηση, στα πλαίσια της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, της ανάλυσης της δομής του έργου (Work Breakdown Structure, WBS) της δήλωσης εργασίας (Statement of Work, SOW) και της περιγραφής του αγαθού ή της υπηρεσίας που πρόκειται να προμηθευτούμε.

Οι καλύτερες πρακτικές για τον προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση διαλειτουργικών ομάδων εργασίας για την ανάπτυξη της προσέλκυσης ενδιαφέροντος και τον προσδιορισμό του κινδύνου που εμπιέχεται στη σύμβαση. Επίσης η χρήση μιας δήλωσης αντικειμενικού σκοπού (Statement of Objective, SOO) και η Δήλωση εργασίας (SOW) που βασίζεται σε καθορισμένες επιδόσεις (performance based), αποτελούν καλές πρακτικές σε αυτή τη φάση.

1.6.3 Η προσέλκυση ενδιαφέροντος

Αφορά στη διαδικασία της απόκτησης πληροφοριών (προσφορές και προτάσεις) από υποψήφιους πωλητές σχετικά με τον τρόπο που θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες του έργου. Αυτή η φάση περιλαμβάνει τα εξής:

1. Διενέργεια μιας σύσκεψης πριν την υποβολή προτάσεων, εφ' όσον απαιτείται
2. Διαφήμιση της ευκαιρίας για προμήθεια ή γνωστοποίηση της προμηθευτικής ευκαιρίας στους ενδιαφερόμενους προμηθευτές.
3. Ανάπτυξη και διατήρηση μιας λίστας από εγκεκριμένους προμηθευτές

Οι καλές πρακτικές στη φάση της προσέλκυσης ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν τη χρήση διαδικτυακών (web-based) και ηλεκτρονικών (paperless) διαδικασιών.

1.6.4 Η Επιλογή της πηγής προμήθειας

Αφορά στη διαδικασία της λήψης προσφορών ή προτάσεων και την εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης των προτάσεων για την επιλογή ενός προμηθευτή.

Περιλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή στην προσπάθεια να φτάσουν σε μια συμφωνία πάνω σε όλες τις πτυχές της σύμβασης, ώστε να συμπεριλάβουν το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, την απόδοση τους όρους και τις προϋποθέσεις της υπό κατάρτιση σύμβασης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης για τη διαχείριση, το κόστος και τις τεχνικές προτάσεις
2. Διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές
3. Εκτέλεση της στρατηγικής ανάθεσης συμβάσεων.

Οι βέλτιστες πρακτικές στη φάση αυτή, περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση ενός επίσημου φορέα του οργανισμού για την επιλογή των πηγών προμήθειας με εκπαιδευμένες και έμπειρες διαλειτουργικές ομάδες, τη χρήση ενός συστήματος στάθμισης για την προτεραιοποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης και τη χρήση μιας πειθαρχημένης προσέγγισης ώστε να ακολουθούνται τα κριτήρια που τέθηκαν κατά το στάδιο της προσέλευσης ενδιαφέροντος. Επιπρόσθετες βέλτιστες πρακτικές είναι η απόκτηση ανεξάρτητων εκτιμήσεων κόστους, που θα βοηθήσουν την αξιολόγηση των προτάσεων των προμηθευτών και η διεξαγωγή μιας ανάλυσης σχετικά με τη ρεαλιστικότητα της τιμολόγησης για την πρόταση του κάθε προμηθευτή.

1.6.5 Διαχείριση της σύμβασης

Είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι η επίδοσης του κάθε συμβαλλόμενου μέρους ικανοποιούν τις συμβατικές απαιτήσεις. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής:

1. Διεξαγωγή μιας σύσκεψης πριν τη μέτρηση της επίδοσης.
2. Μέτρηση της επίδοσης του αντισυμβαλλομένου με τη χρήση εργαλείων αξιολόγησης των επιδόσεων (ανάλυση χρονοδιαγράμματος, ανάλυση προϋπολογισμού και τέλος διαχείριση της προσλαμβανόμενης αξίας).
3. Παρακολούθηση και έλεγχος του κινδύνου.
4. Διαχείριση της διαδικασίας ελέγχου των αλλαγών της σύμβασης
5. Μέτρηση και αναφορά των επιδόσεων του αντισυμβαλλόμενου μέρους (σε ότι αφορά το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και τις επιδόσεις).
6. Διεξαγωγή ανασκοπήσεων του έργου σε διάφορα χρονικά ορόσημα.

Οι βέλτιστες πρακτικές στη φάση της διαχείρισης της σύμβασης περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση μιας επίσημης μεθοδολογίας διαχείρισης της σύμβασης με εκπαιδευμένες και έμπειρες διαλειτουργικές ομάδες που θα είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της επίδοσης του αντισυμβαλλόμενου μέρους. Επιπρόσθετες βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν τη χρήση μιας ολοκληρωμένης μεθόδου αξιολόγησης της επίδοσης και την καθιέρωση μιας διαδικασίας ελέγχου των αλλαγών της σύμβασης.

1.6.6 Κλείσιμο της σύμβασης

Είναι η διαδικασία της επιβεβαίωσης ότι έχουν ολοκληρωθεί όλα τα θέματα διοικητικής φύσεως σε μια σύμβαση που κατά τα άλλα έχει ολοκληρωθεί. Το κλείσιμο της σύμβασης περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Διευθέτηση θεμάτων διάθεσης περιουσιακών στοιχείων
2. Οριστική αποδοχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών
3. Διευθέτηση των τελικών πληρωμών
4. Καταγραφή της επίδοσης του αντισυμβαλλόμενου μέρους
5. Διεξαγωγή της τελικής επιθεώρησης του έργου

Οι βέλτιστες πρακτικές στη φάση αυτή έχουν να κάνουν με την ανάθεση και την ενδυνάμωση μιας επίσημης ομάδας κλεισίματος της σύμβασης, τη χρήση μιας λίστας ελέγχου (checklist) για το κλείσιμο της σύμβασης και την καταγραφή των μαθημάτων (lessons learned) και των βέλτιστων πρακτικών από τη συγκεκριμένη σύμβαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

Εισαγωγή

Είναι σύνηθες σε ένα τμήμα προμηθειών να χρησιμοποιείται μια ευρεία ποικιλία από συμβάσεις στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το είδος της σύμβασης που επιλέγεται κάθε φορά, εξαρτάται από τα επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού και τον τύπο της προμήθειας που πραγματοποιείται κάθε φορά. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται τα είδη των συμβάσεων που χρησιμοποιούνται συνήθως.

2.1 Απλοί τύποι συμβάσεων

2.1.1 Εντολές αγοράς (Purchase Orders, PO's)

Σχεδόν σε όλα τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, οι εντολές αγοράς αποτελούν το πιο κοινό έγγραφο προμήθειας και στην ουσία αποτελούν κι αυτές μια σύμβαση. Καθώς αποτελούν ένα τυποποιημένο έντυπο, είναι ο πιο εύκολος τρόπος να παραγγείλει κάποιος προϊόντα ή υπηρεσίες. Μια εντολή αγοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για μία μοναδική, όσο και για επαναλαμβανόμενες αγορές. Οι εντολές αγοράς δηλώνουν ακριβώς τις συγκεκριμένες προδιαγραφές για την εν λόγω αγορά. Συνήθως στο πίσω μέρος του εντύπου της εντολής αγοράς βρίσκονται οι τυποποιημένοι όροι και προϋποθέσεις που καλύπτουν τις αποζημιώσεις, τις εγγυήσεις, το δικαίωμα επιθεώρησης και απόρριψης, την διαδικασία ακύρωσης της προμήθειας κ.α., ενώ στο μπροστινό μέρος του εντύπου συνήθως περιγράφεται τι ακριβώς αφορά η προμήθεια, η τιμή, οι όροι παράδοσης και οποιεσδήποτε άλλες οδηγίες απαιτούνται για να περιγραφούν οι ειδικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης προμήθειας. Αυτό που πρέπει να τονιστεί, είναι πως οι εντολές αγοράς αποτελούν μια μορφή σύμβασης που δημιουργεί υποχρεώσεις και δικαιώματα και ως τέτοια θα πρέπει να λογίζεται και από τα δυο συμβαλλόμενα μέρη (αγοραστής – προμηθευτής).

2.1.2 Συμφωνίες Αγορών (Blanket Purchase Agreements: BPA)

Πολλές φορές οι υπεύθυνοι προμηθειών και οι προμηθευτές μπορούν να συνάψουν συμφωνίες αγορών (BPA's) ώστε να παρέχεται ένας μηχανισμός για τον οργανισμό του αγοραστή, για να μπορεί να παραγγέλλει περιοδικά, προϊόντα ή υπηρεσίες, χωρίς να είναι αναγκαίο να συνάπτεται σύμβαση για κάθε απαίτηση ξεχωριστά. Οι συμφωνίες αγορών καθιερώνουν τους όρους και τις προϋποθέσεις (Terms & Condition:T&C) που θα διέπουν αυτές τις συναλλαγές και μπορεί να δημιουργούν την υποχρέωση προμηθειών ή όχι. Οι συμφωνίες BPA, ή αλλιώς συμβάσεις με απροσδιόριστες παραδόσεις (Indefinite Delivery Contracts), ή συμβάσεις απαιτήσεων (Requirements Contract), χρησιμοποιούνται όταν ο αγοραστής θέλει να «κλειδώσει» για κάποιο αγαθό την τιμή, ή το χρόνο παράδοσης, με αντίτιμο τη δέσμευση για προμήθεια όλων των απαιτήσεων του στο συγκεκριμένο αγαθό (ή τουλάχιστον μεταξύ ενός ελαχίστου και ενός μεγίστου ποσού), χωρίς να είναι γνωστές συγκεκριμένες ποσότητες ή ημερομηνίες παράδοσης. Η BPA θα πρέπει να δηλώνει την πρόθεση για δέσμευση για αγορές, ή απλώς να καθιερώνει τον μηχανισμό παραγγελιών ώστε αυτές να γίνουν, αν απαιτηθεί. Ο οργανισμός του αγοραστή σε περίπτωση που θέλει να προμηθευτεί κάτι βάσει της BPA, απλά εκδίδει εντολές με αναφορά στους όρους της συμφωνίας. Θα πρέπει να προσεχθεί το γεγονός, ότι αν η BPA καλύπτει μια μεγάλη χρονική περίοδο, ίσως να απαιτείται κάποιας μορφής αναπροσαρμογή τιμών. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο ένα προϊόν να μην είναι απαραίτητο πλέον και μια συμφωνία BPA να εξαναγκάζει τα στελέχη προμηθειών να προχωρά σε ανεπιθύμητες προμήθειες. Για τους ανωτέρω λόγους οι συμφωνίες BPA's θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με ιδιαίτερη προσοχή.

2.1.3 Συμβάσεις καθορισμένων ποσοτήτων (Definite Quantity Contracts)

Μια σύμβαση καθορισμένων ποσοτήτων καθορίζει την ποσότητα προμήθειας κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος, αλλά δεν καθορίζει τις ακριβείς ημερομηνίες παραδόσεων. Αυτό το είδος σύμβασης είναι επίσης γνωστό με τον όρο «παίρνεις ή πληρώνεις» καθώς ο αγοραστής δεν μπορεί να την ακυρώσει και πρέπει να πληρώσει το τίμημα της σύμβασης στο τέλος της συμβατικής περιόδου, ακόμη και αν δεν έχει παραλάβει τα αγαθά.

2.2 Σύνθετοι τύποι συμβάσεων

Καθώς οι προμήθειες γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκες, οι υπεύθυνοι προμηθειών θα πρέπει να έχουν υπόψη τους να χρησιμοποιούν πιο εξειδικευμένες συμβάσεις. Οι τυποποιημένες εντολές αγοράς με σταθερή αμετάβλητη τιμή ενδέχεται να μην αποτελούν το καταλληλότερο μέσο για όλες τις συναλλαγές. Έτσι, υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν πιο σύνθετοι τύποι συμβάσεων οι οποίες εμπίπτουν στις τρεις ακόλουθες γενικές κατηγορίες:

2.2.1 Συμβάσεις σταθερής τιμής (Fixed Price Contracts)

Αυτή η κατηγορία συμβάσεων έχει να κάνει με τον καθορισμό ενός σταθερού συνολικού τιμήματος για την προμήθεια ενός καθορισμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι συμβάσεις σταθερής τιμής μπορεί επίσης να ενσωματώνουν οικονομικά κίνητρα για την επίτευξη, ή την υπέρβαση επιλεγμένων στόχων που έχουν να κάνουν με το γενικότερο έργο της σύμβασης, όπως πχ οι προγραμματισμένες ημερομηνίες παραδόσεων, οι τεχνικές επιδόσεις ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και κατά συνέπεια να μετρηθεί. Οι προμηθευτές στις συμβάσεις σταθερού τιμήματος είναι υποχρεωμένοι νομικά να εκπληρώσουν τις συμβατικές υποχρεώσεις με πιθανές οικονομικές επιπτώσεις (ρήτρες) στην περίπτωση που δεν μπορούν να ανταποκριθούν. Σε συμφωνίες με σταθερό τίμημα ο αγοραστής πρέπει να προδιαγράψει επακριβώς το προϊόν ή την υπηρεσία υπό προμήθεια. Όσον αφορά τις αλλαγές στο σκοπό (scope) της σύμβασης, αυτές μπορεί να ενσωματωθούν αλλά θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του τιμήματος της σύμβασης. Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές στις συμβάσεις σταθερής τιμής οι οποίες αναλύονται κατωτέρω και είναι οι εξής:

2.2.1.1 Συμβάσεις σταθερού και αμετάβλητου τιμήματος (Firm Fixed Price Contracts: FFP)

Οι συμβάσεις FFP αποτελούν την πιο διαδεδομένη και ευρέως χρησιμοποιούμενη μορφή συμβάσεων γενικότερα. Είναι προτιμητέες από τους περισσότερους αγοραστής

λόγω του γεγονότος ότι η τιμή των αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) είναι καθορισμένη εξ' αρχής και δεν υπόκεινται σε αλλαγές εκτός εάν αλλάξει ο σκοπός (Scope) του έργου της σύμβασης. Οποιαδήποτε αύξηση του κόστους λόγω χαμηλής απόδοσης, αποτελεί ευθύνη του προμηθευτή, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να ολοκληρώσει το έργο που έχει αναλάβει με τη σύμβαση. Στις συμβάσεις FFP, ο αγοραστής θα πρέπει να προδιαγράψει με απόλυτη σαφήνεια και ακρίβεια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρέπει να προμηθευτεί και από κει και πέρα οποιοσδήποτε αλλαγές γίνουν στις προδιαγραφές της προμήθειας δύναται να αυξήσουν το κόστος που καλείται να πληρώσει ο αγοραστής.

2.2.1.2 Συμβάσεις σταθερής τιμής με κίνητρα (Fixed Price Incentive Fee Contracts, FPIF) .

Σε αυτήν την υποκατηγορία των συμβάσεων σταθερής τιμής, γίνεται μια συμφωνία που προσδίδει ένα ποσό ευελιξίας στον προμηθευτή και τον αγοραστή και επιτρέπει μια παρέκκλιση στην απόδοση του προμηθευτή, με κάποια οικονομικά κίνητρα τα οποία συνδέονται με προσυμφωνημένα και μετρήσιμα στοιχεία. Αυτά τα οικονομικά κίνητρα τις περισσότερες φορές σχετίζονται με το κόστος, το χρονοδιάγραμμα ή τις τεχνικές επιδόσεις που επιδεικνύει ο προμηθευτής. Οι στόχοι της απόδοσης καθιερώνονται στην αρχή και η τελική τιμή της σύμβασης αποφασίζεται μετά την ολοκλήρωση των εργασιών και βασίζεται στην απόδοση του προμηθευτή.

2.2.1.3 Συμβάσεις Σταθερού τιμήματος με αναπροσαρμογή (Fixed Price with Economic Price Adjustment, FP-EPA).

Αυτή η υποκατηγορία συμβάσεων χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που έχουμε συνεργασία με κάποιον προμηθευτή για μεγάλη χρονική περίοδο πολλών ετών, όπως πχ στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους κύριους προμηθευτές. Στην ουσία αποτελεί μια σύμβαση σταθερού τιμήματος, αλλά με μια ειδική πρόβλεψη που επιτρέπει προαποφασισμένες προσαρμογές στην τιμή της σύμβασης λόγω μεταβολής κάποιων συνθηκών όπως για παράδειγμα οι μεταβολές στον πληθωρισμό ή η αύξηση των τιμών σε συγκεκριμένα αγαθά (πχ. πετρέλαιο, μέταλλα κ.α) Η οικονομική αναπροσαρμογή θα πρέπει να σχετίζεται με κάποιον αξιόπιστο οικονομικό δείκτη, ο οποίος θα χρησιμοποιείται για την ακριβή αναπροσαρμογή του τελικού τιμήματος. Οι

συμβάσεις αυτές (FP-EPA) έχουν ως σκοπό να προστατέψουν τόσο τον αγοραστή, όσο και τον προμηθευτή από εξωτερικές συνθήκες που είναι πέρα από τον έλεγχο τους. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να καθιερώνονται παράμετροι, οι οποίοι θα περιορίζουν το μέγεθος της έκθεσης του αγοραστή στις μεταβολές των τιμών, για παράδειγμα θα μπορούσε να συμφωνηθεί ότι η τιμή θα αναπροσαρμόζεται μέχρι ένα μέγιστο κάθε χρόνο, το οποίο θα είναι προκαθορισμένο.

2.2.2 Συμβάσεις κόστους (cost type) ή Συμβάσεις με αποζημίωση κόστους (cost reimbursable contracts)

Αυτή η κατηγορία συμβάσεων αφορά σε πληρωμές (αποζημιώσεις κόστους) που δίνονται στον προμηθευτή για όλα τα νόμιμα και εύλογα δικαιολογημένα κόστη τα οποία υπέστη για να ολοκληρώσει την εργασία του, συν ένα ποσό επιπλέον που λαμβάνει ως αμοιβή και αντιπροσωπεύει το κέρδος του προμηθευτή. Οι συμβάσεις αυτές μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν όρους με οικονομικό περιεχόμενο, για τις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προμηθευτής υπερβαίνει ή αδυνατεί να πιάσει προκαθορισμένους στόχους, που έχουν να κάνουν με το κόστος, τα χρονοδιαγράμματα και τις τεχνικές επιδόσεις. Οι συμβάσεις με αποζημίωση κόστους παρέχουν την ευελιξία στον αγοραστή, ώστε να μπορεί να επανακατευθύνει τον προμηθευτή στις περιπτώσεις που ο σκοπός (scope) της σύμβασης δεν μπορεί να καθοριστεί πλήρως στην αρχή του έργου που αναλαμβάνεται και πρέπει να αλλάξει κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής του, καθώς και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν υψηλά επίπεδα κινδύνου για την εκτέλεση του έργου. Το κρίσιμο στοιχείο σε αυτήν την κατηγορία συμβάσεων είναι να δοθεί ένας ξεκάθαρος ορισμός για τα επιτρεπόμενα κόστη (allowable costs) που μπορούν να χρεώνονται βάσει της σύμβασης. Εφ' όσον ο αγοραστής πληρώνει το κόστος του προμηθευτή, είναι καθήκον του να εξασφαλίσει ότι τα επιτρεπόμενα κόστη καθορίζονται με σαφήνεια για κάθε περίπτωση. Από τη στιγμή που καθοριστούν τα επιτρεπόμενα κόστη, στη συνέχεια ο αγοραστής και ο προμηθευτής θα πρέπει να καθορίσουν και την κατάλληλη αμοιβή για τη συναλλαγή που περιγράφεται στη σύμβαση. Με βάση λοιπόν το είδος της αμοιβής, διακρίνονται οι κατωτέρω τρεις παραλλαγές για αυτό το είδος των συμβάσεων, που είναι οι κάτωθι:

2.2.2.1 Κόστος + σταθερή αμοιβή (Cost Plus Fixed Fee, CPFF)

Στις συμβάσεις αυτού του είδους ο προμηθευτής αποζημιώνεται για όλα τα επιτρεπόμενα κόστη κατά την εκτέλεση των συμβατικών εργασιών και λαμβάνει μια σταθερή αμοιβή. Η αμοιβή καταβάλλεται μόνο για τις ολοκληρωμένες εργασίες και δεν αλλάζει ανάλογα με την απόδοση του προμηθευτή. Το χρηματικό ποσό της αμοιβής συμφωνείται εξ' αρχής και δεν εξαρτάται από το τελικό κόστος. Ο προμηθευτής θα εκτιμήσει το κόστος, για να αποφασίσει το ποσό της αμοιβής που θα λάβει, αλλά το ποσό δεν θα αλλάξει ακόμη και αν τα πραγματικά κόστη αποκλίνουν από τα αρχικώς εκτιμώμενα. Για παράδειγμα, η εκτίμηση του προμηθευτή για το κόστος ενός συγκεκριμένου έργου (project) είναι 100.000 ευρώ και τα δυο μέρη (αγοραστής – προμηθευτής) συμφωνούν ότι ο προμηθευτής θα πληρωθεί τα επιτρεπόμενα κόστη συν μια σταθερή αμοιβή ύψους 10.000 ευρώ. Αν τα πραγματικά κόστη για τον προμηθευτή είναι ακριβώς όσο τα προϋπολόγισε, τότε θα πληρωθεί συνολικά 110.000 ευρώ (100.000 € επιτρεπόμενα κόστη + 10.000€ η αμοιβή του). Αν τα κόστη του προμηθευτή είναι 90.000, τότε αυτός θα πληρωθεί συνολικά 100.000€ (90.000 € κόστη + 10.000 € αμοιβή). Αν όμως τα πραγματικά κόστη για τον προμηθευτή είναι υψηλότερα, ας πούμε 120.000€, τότε ο αγοραστής θα πληρώσει 130.000€ (120.000€ κόστη + 10.000€ αμοιβή) Όπως είναι φανερό η αμοιβή του προμηθευτή είναι ίδια σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά τα κόστη για τα οποία αποζημιώνεται εξαρτώνται από την κάθε περίπτωση.

2.2.2.2 Συμβάσεις κόστους + αμοιβή με κίνητρο (Cost Plus Incentive Fee Contracts, CPIF)

Σ' αυτή την περίπτωση ο αγοραστής συμφωνεί να πληρώσει στον προμηθευτή ένα κόστος που στοιχειοθετείται από πριν (target cost), συν μια αμοιβή, η οποία εμπεριέχει κάποιο κίνητρο. Η αμοιβή είναι μεταβλητή και εξαρτάται από την ακρίβεια με την οποία εκτίμησε το κόστος του ο προμηθευτής. Σε αυτήν την περίπτωση ο αγοραστής και ο προμηθευτής μοιράζονται το ρίσκο της υπέρβασης του κόστους αλλά και το πιθανό όφελος από την εξοικονόμηση κόστους. Αν τα πραγματικά κόστη του προμηθευτή υπερβούν το κόστος που είχε τεθεί ως στόχος (target cost), τότε η αμοιβή του προμηθευτή μειώνεται κατά ένα ποσοστό. Από την άλλη, αν τα πραγματικά κόστη του προμηθευτή είναι μικρότερα από το κόστος που

είχε τεθεί ως στόχος, τότε η αμοιβή (κέρδος) του προμηθευτή αυξάνεται, με βάση μια προκαθορισμένη φόρμουλα που ορίζεται τη σύμβαση. Όπως είναι φανερό, στην περίπτωση αυτή παρέχεται ένα οικονομικό κίνητρο στον προμηθευτή ώστε να ελέγχει καλύτερα το κόστος, σε σύγκριση με τις συμβάσεις CPFF, που περιγράφηκαν προηγουμένως.

2.2.2.3 Συμβάσεις κόστους + αμοιβή επιβράβευσης (Cost plus award Fee, CPAF).

Στην περίπτωση αυτή ο αγοραστής συμφωνεί να πληρώσει στον προμηθευτή το κόστος που τίθεται ως στόχος (target cost) συν μια αμοιβή, που επίσης τίθεται ως στόχος και δεν είναι σταθερή, αλλά έχει προκαθορισμένο ανώτατο και κατώτατο όριο. Η τελική αμοιβή που δίδεται στον προμηθευτή βασίζεται στην υποκειμενική αξιολόγηση του αγοραστή σχετικά με το πόσο καλά εκτελεί τη σύμβαση ο προμηθευτής. Δηλαδή, σ' αυτή την περίπτωση ο οικονομικός κίνδυνος σχετίζεται με τη συνολική συμβατική απόδοση του προμηθευτή και όχι μόνο με την οικονομική απόδοση όπως στην περίπτωση των συμβάσεων CPIF που περιγράφηκαν προηγουμένως. Οι συμβάσεις αυτού του είδους παρέχουν επιπρόσθετο κίνητρο στον προμηθευτή ώστε να παράγει άριστα αποτελέσματα και να έχει άριστες επιδόσεις. Δεν είναι πάρα πολύ διαδεδομένες, λόγω της εντατικής διοικητικής προσπάθειας που απαιτείται τόσο από τον αγοραστή, όσο και από τον προμηθευτή. Όπως είναι φανερό, στην περίπτωση που χρησιμοποιείται αυτό το είδος σύμβασης, είναι επιβεβλημένο ότι ο αγοραστής και ο προμηθευτής θα πρέπει να καθορίσουν πολύ ξεκάθαρα κριτήρια για να αξιολογούν την ποιότητα των επιδόσεων του προμηθευτή.

2.2.3 Συμβάσεις χρόνου και υλικών (Time & Material contracts, T&M)

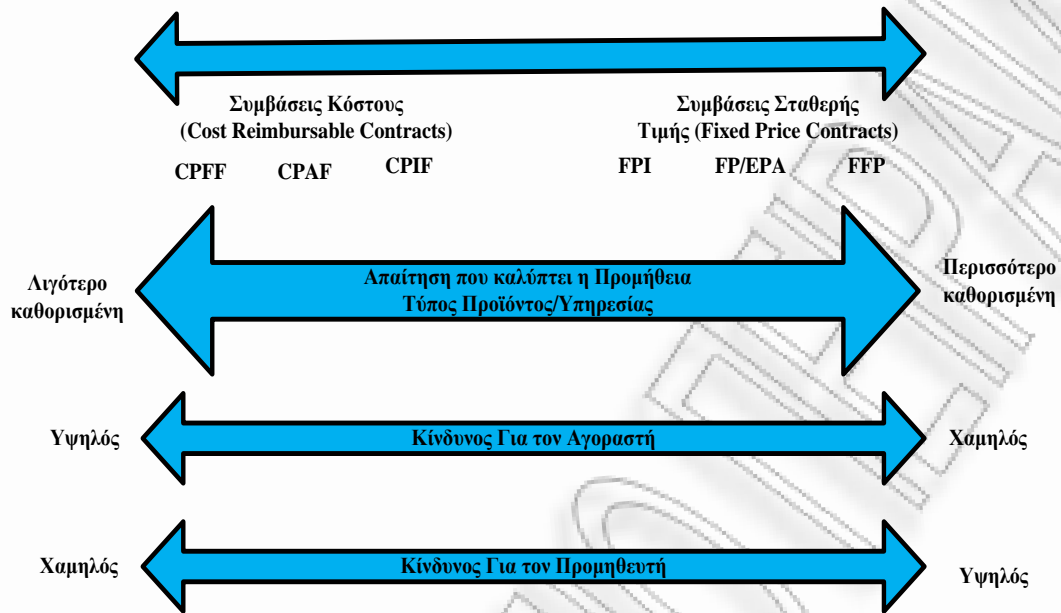
Οι συμβάσεις αυτές αποτελούν ένα υβριδικό είδος συμβάσεων που περιέχει στοιχεία τόσο από συμβάσεις σταθερής τιμής, όσο και από συμβάσεις κόστους + αμοιβής. Χρησιμοποιούνται συνήθως για την πρόσληψη ειδικών εμπειρογνομόνων ή για οποιαδήποτε υποστήριξη απαιτηθεί, όταν δεν μπορεί να προδιαγραφεί επακριβώς μια ακριβή δήλωση εργασίας (Statement Of Work, SOW). Επίσης χρησιμοποιούνται όταν

δεν υπάρχουν γενικώς αποδεκτοί τρόποι για να καθοριστεί μια δίκαιη και λογική τιμή για κάποιο ιδιαίτερο έργο (όπως π.χ. η γεώτρηση ενός πηγαδιού, όπου το ακριβές βάθος που θα βρεθεί το νερό αλλά και η σύσταση του εδάφους είναι άγνωστα εξ' αρχής). Έτσι, λόγω του γεγονότος ότι η τιμή της σύμβασης είναι ανοιχτή και μπορεί να αυξηθεί ανάλογα με το έργο, πολλοί θεωρούν ότι οι συμβάσεις αυτές μοιάζουν με τις συμβάσεις κόστους + αμοιβής. Είναι σύνηθες πολλοί αγοραστές να απαιτούν τη θέσπιση ανωτέρων ορίων στις τιμές και στους χρόνους (not to exceed values), ώστε να αποφύγουν την ανεξέλεγκτη αύξηση του κόστους. Από την άλλη, οι συμβάσεις T&M είναι δυνατόν να προσομοιάζουν με τις συμβάσεις σταθερής τιμής, στην περίπτωση που καθορίζονται στη σύμβαση συγκεκριμένες παράμετροι όπως για παράδειγμα οι τιμές των υλικών που θα απαιτηθούν και οι τιμές για την εργασία ανά ώρα. Αυτές οι τιμές μπορεί να προκαθοριστούν από τον αγοραστή και τον προμηθευτή και να συμπεριλαμβάνουν και το κέρδος του προμηθευτή.

2.3 Συμπεράσματα

Μετά τα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, γίνεται φανερό ότι η επιλογή του είδους της σύμβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ποιος θα αναλάβει τον οικονομικό κίνδυνο της συναλλαγής. Σε μια σύμβαση σταθερής τιμής αυτός που αναλαμβάνει τον οικονομικό κίνδυνο είναι ο προμηθευτής από τη στιγμή που λαμβάνει τη συμφωνημένη τιμή ως αμοιβή, ακόμη και αν το κόστος για να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις είναι σημαντικά μεγαλύτερο από αυτό που είχε προβλεφθεί. Ο προμηθευτής επωφελείται από το επιπλέον κέρδος στην περίπτωση που το κόστος είναι μικρότερο από αυτό που είχε προβλέψει.

Σε μια σύμβαση κόστους, ο αγοραστής είναι αυτός που αναλαμβάνει τον οικονομικό κίνδυνο, από τη στιγμή που θα πληρώσει στον προμηθευτή το κόστος που απαιτείται για την εκτέλεση των συμβατικών υποχρεώσεων, με κάποιους περιορισμούς. Υπάρχουν παραλλαγές στις συμβάσεις κόστους που επιτρέπουν στον αγοραστή και στον προμηθευτή να μοιραστούν το κόστος ακόμη και να προσαρμόσουν την αμοιβή (κέρδος) του προμηθευτή. Η συσχέτιση μεταξύ του είδους της σύμβασης, του βαθμού καθορισμού της απαίτησης προμήθειας και του κινδύνου που αναλαμβάνει ο αγοραστής και ο προμηθευτής φαίνεται στο Σχήμα 2



Σχήμα 2: Σχέση μεταξύ του είδους της σύμβασης, της απαίτησης της προμήθειας και του κινδύνου για τον αγοραστή και τον προμηθευτή

Σε μια σύμβαση χρόνου και υλικών (T&M), ο αγοραστής αναλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του οικονομικού κινδύνου της συναλλαγής, καθώς αποζημιώνει τον προμηθευτή με ένα σταθερό ποσό για την εργασία (π.χ. €/ώρα) και τα υλικά, το οποίο ποσό, συμπεριλαμβάνει και το κέρδος του προμηθευτή. Για να ελαττώσει τον κίνδυνο, ο αγοραστής μπορεί να καθορίσει μαζί με τον προμηθευτή ένα μέγιστο αριθμό εργατοωρών ή ένα μέγιστο χρηματικό τίμημα. Έτσι θα απαιτείται μια έγκριση από τον αγοραστή, προκειμένου ο προμηθευτής να υπερβεί αυτό το όριο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ – CONTRACT MANAGEMENT MATURITY MODEL (CMMM©)

Εισαγωγή

Για τους σκοπούς του κεφαλαίου που ακολουθεί, θα θεωρήσουμε ότι η ωριμότητα σημαίνει την πλήρη ανάπτυξη μιας τελειοποιημένης κατάστασης. Επίσης η ωριμότητα συνεπάγεται την κατάκτηση της γνώσης και την κατανόηση του τι ακριβώς απαιτείται για να αποτραπούν τα προβλήματα και να φτάσει κάποιος στην επιτυχία. Στην γλώσσα της διοίκησης συμβάσεων, έχει να κάνει με τις ικανότητες ενός οργανισμού, οι οποίες μπορούν να παράγουν συνεχώς επιτυχή αποτελέσματα για τους αγοραστές ή τους πωλητές προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων.

Το μοντέλο Ωριμότητας της Διοίκησης Συμβάσεων (Contract Management Maturity Model, CMMM©), ως εξής CMMM©, δημιουργεί ένα όραμα αριστείας, που βοηθά τους οργανισμούς των αγοραστών και των πωλητών να εστιάζουν σε βασικούς τομείς της βελτίωσης των διεργασιών. Το CMMM© παρέχει στους χρήστες του ένα πλαίσιο ή έναν οδηγό για να βελτιώσει τα επίπεδα της απόδοσής του. Το μοντέλο όπως και το αντίστοιχο εργαλείο αξιολόγησης Contract Management Assessment Tool (CMMAT©) με την αντίστοιχη έρευνα, είναι τα θεμέλια για περαιτέρω συζήτηση και ανάπτυξη του επαγγέλματος της Διοίκησης Συμβάσεων. Το CMMM© παρέχει ένα οπτικό εργαλείο που θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τα κύρια βήματα που πρέπει να ολοκληρώσουν, είτε αγοράζουν, είτε πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες, στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα. Τα επίπεδα ωριμότητας που αντικατοπτρίζονται στο μοντέλο, επιτρέπουν σ' ένα οργανισμό να αξιολογήσει το επίπεδο της ικανότητας του για κάθε ένα από τα έξι (6) κύρια βήματα στην αντίστοιχη διαδικασία πώλησης ή αγοράς. Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει την ανάπτυξη του μοντέλου, ως μια συστημική προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας των ικανοτήτων ενός οργανισμού αναφορικά με

τη διοίκηση συμβάσεων, είτε από τη μεριά του αγοραστή, είτε από τη μεριά του πωλητή.

Στην ανάλυση που ακολουθεί θα επικεντρωθούμε στη θεώρηση της διοίκησης Συμβάσεων και στην εφαρμογή του μοντέλου CMMM© από την πλευρά του **αγοραστή**. Στα πλαίσια της εν λόγω ανάλυσης θα χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθοι όροι:

Μοντέλο Ωριμότητας ικανοτήτων: Ένας εξελικτικός οδικός χάρτης για την ενσωμάτωση των βέλτιστων πρακτικών, σε έναν ή περισσότερους τομείς των οργανωσιακών διαδικασιών. Περιγράφει τον εξελικτικό δρόμο της βελτίωσης από μια μη ώριμη διαδικασία, που χρησιμοποιείται για μια συγκεκριμένη περίπτωση (ad hoc), έως ότου φτάσουμε σε μια ώριμη πειθαρχημένη διαδικασία, με βελτιωμένη ποιότητα και αποτελεσματικότητα (Curtis, Hefley and Miller, 2001).

Πυρήνας ανταγωνισμού (Competency): ένα υποβόσκον χαρακτηριστικό που συνδέεται με αποτελεσματική ή ανώτερη επίδοση, όπως αυτή καθορίζεται από μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια για μια εργασία ή μια κατάσταση (Curtis, Hefley and Miller, 2001).

Διοίκηση Συμβάσεων: Η τέχνη και η επιστήμη της διοίκησης των συμβατικών συμφωνιών που περιλαμβάνει όλη τη συμβατική διαδικασία (Garrett, 2003). Η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων περιγράφηκε αναλυτικά στην παράγραφο 1.6.

Ωριμότητα: Το μέτρο της αποτελεσματικότητας σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη διαδικασία (Dinsmore, 1998).

Επίπεδο Ωριμότητας: Το επίπεδο της ικανότητας που δημιουργείται από τον μετασχηματισμό ενός ή περισσότερων τομέων των διαδικασιών ενός οργανισμού. Είναι ένα εξελικτικό ορόσημο στο δρόμο βελτίωσης του οργανισμού, που ξεκινά από πρακτικές που χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένες περιπτώσεις (ad hoc) και καταλήγει σε μια κατάσταση συνεχούς βελτίωσης (Curtis, Hefley and Miller, 2001).

Η ικανότητα της διαδικασίας (process capability): Η ενδογενής ικανότητα μιας διαδικασίας να παράγει τα σχεδιαζόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα (Ahern, Clouse, Turner, 2001).

Το πιο διάσημο μοντέλο ωριμότητας αναπτύχθηκε από το Software Engineering Institute στο Carnegie Mellon University με σκοπό τη βελτίωση της διαχείρισης έργων λογισμικού. Έτσι το προέκυψε το Capability Maturity Model (CMM) από τους Humphrey 1993, Paulk, Curtis and Chrissis 1991, Saiedian and Kuzara, 1995. Το 1997 ο Gregory Garret ανέπτυξε ένα μοντέλο διοίκησης συμβάσεων χρησιμοποιώντας μια διαδικασία έξι (6) φάσεων που καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων της διοίκησης συμβάσεων, τόσο για τους αγοραστές, όσο και για τους πωλητές. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης συμβάσεων, αρχίζοντας από τις διαδικασίες του σχεδιασμού της στρατηγικής των προμηθειών και καταλήγοντας με τις διαδικασίες τερματισμού ή ολοκλήρωσης της σύμβασης. Η μοναδικότητα του μοντέλου του Garret είναι ότι αυτό αντικατοπτρίζει όχι μόνο τις διαδικασίες του αγοραστή σε ότι αφορά τη διοίκηση συμβάσεων, αλλά και τις διαδικασίες από την πλευρά του πωλητή.

Το μοντέλο διοίκησης συμβάσεων του Garret, αναφορικά με τις δραστηριότητες του αγοραστή συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. Προγραμματισμός προμηθειών
2. Προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος
3. Προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος
4. Επιλογή της πηγής προμήθειας
5. Διαχείριση της σύμβασης
6. Κλείσιμο της σύμβασης

Αντίστοιχα οι δραστηριότητες από τη μεριά του πωλητή που πραγματεύεται το μοντέλο είναι:

1. Δραστηριότητες πριν από την πώληση
2. Λήψη απόφασης για κατάθεση προσφοράς ή όχι
3. Κατάθεση προσφοράς ή προετοιμασία της πρότασης
4. Διαπραγμάτευση και διαμόρφωση της σύμβασης
5. Διαχείριση της σύμβασης

6. Κλείσιμο της σύμβασης

Κάθε μια από τις φάσεις του μοντέλου για τον πωλητή, συμπίπτει με την αντίστοιχη φάση της διαδικασίας του αγοραστή. Από όλα τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, το μοντέλο του Garret είναι το μόνο που εστιάζει στις δραστηριότητες της διοίκησης συμβάσεων και από τις δύο πλευρές (του αγοραστή και του πωλητή). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι κύριοι τομείς της διαδικασίας διοίκησης συμβάσεων που αφορούν στη διαχείριση της σύμβασης και στο κλείσιμο αυτής, είναι ταυτόσημες για τον αγοραστή και τον πωλητή. Αυτό σημαίνει ότι τόσο ο αγοραστής, όσο και ο πωλητής εκτελούν ταυτόσημες διαδικασίες όσον αφορά στη διαχείριση και στο κλείσιμο της σύμβασης κατά τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης.

Το μοντέλο του Garret βασίζεται στη διαδικασία της διοίκησης προμηθειών ενός έργου, όπως αυτή καθορίζεται από Ινστιτούτο Διοίκησης έργων (Project Management Institute, PMI) και συγκεκριμένα στον οδηγό που έχει εκδώσει, το PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge). Το PMI ανέπτυξε πρότυπα για το επάγγελμα της διοίκησης έργων, τα οποία έχουν υιοθετηθεί παγκοσμίως. Το PMBOK® θεωρείται από πολλούς ως το κύριο πρότυπο για τη γνώση και τις πρακτικές της διοίκησης έργων στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά. Έχει καθιερώσει μια πρότυπη διαδικασία για κάθε τομέα της διοίκησης έργων. Αυτοί οι τομείς συμπεριλαμβάνουν τη διαχείριση του σκοπού, του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας, του ανθρωπίνου δυναμικού, της επικοινωνίας, του κινδύνου και των προμηθειών. Ο Garret έχει επεκτείνει τη διαδικασία διοίκησης προμηθειών ενός έργου όπως αυτή περιγράφεται στο PMBOK®, προσθέτοντας την οπτική γωνία τόσο του αγοραστή, όσο και του προμηθευτή.

3.1 Η μέτρηση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων

Η διοίκηση συμβάσεων γίνεται ολοένα και πιο βασικός πυρήνας ανταγωνισμού που είναι κρίσιμος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκ μέρους ενός οργανισμού. Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που έχουν εγκαθιδρύσει ώριμες διεργασίες διοίκησης συμβάσεων, είναι σε θέση να εξοικονομήσουν εκατομμύρια δολάρια και έχουν ένα σαφές ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Ο μετασχηματισμός της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων από μια λειτουργία διοικητικής φύσεως, που αποτελεί μέρος της εφαρμοζόμενης τακτικής, σε μια στρατηγική διεργασία, που ενσωματώνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική και συνεισφέρει άμεσα στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,, απαιτεί από τους οργανισμούς να επανεξετάζουν και να βλέπουν με άλλη θεώρηση την κρίσιμη αυτή διεργασία. Οι οργανισμοί που έχουν επαναξιολογήσει επιτυχώς τις διεργασίες τους που αφορούν στη διοίκηση συμβάσεων, έχουν επιβεβαιώσει το γεγονός, ότι οι αποτελεσματικές και αποδοτικές συμβάσεις, εξαρτώνται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από τις διεργασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να καταρτιστούν αυτές οι συμβάσεις. Πρόσφατες έρευνες από την Aberdeen Group εκτιμούν ότι μια εταιρεία με ετήσιες προμήθειες που ανέρχονται σε 500 εκ. δολάρια, εκ των οποίων τα 400 εκ. γίνονται με συμβάσεις, χάνει 18 εκ. δολάρια κάθε χρόνο εξαιτίας της έλλειψης ορθής διοίκησης συμβάσεων με τους προμηθευτές της. Επιπρόσθετα μια έρευνα που διεξήχθη από το Hacket Group έδειξε ότι οι οργανισμοί παγκόσμιας κλάσης οι οποίοι αντιμετωπίζουν τις προμήθειες ως κύριο πυρήνα ανταγωνισμού, επιτυγχάνουν 133% μεγαλύτερη απόδοση στις επενδύσεις για προμήθειες από μια μέση εταιρεία.

Τέλος, η έρευνα από το Hacket Group έδειξε ότι τα λειτουργικά κόστη των προμηθειών είναι κατά 20% μικρότερα για οργανισμούς παγκόσμιας κλάσης από αυτά των υπολοίπων εταιριών.

Έτσι, οι οργανισμοί προκειμένου να αναθέσουν και να διοικήσουν με επιτυχία αποδοτικές συμβάσεις, θα πρέπει να εφαρμόζουν μια καθορισμένη, πειθαρχημένη, ικανή και ώριμη διεργασία διοίκησης συμβάσεων. Όμως, ποιες θεωρούνται πειθαρχημένες, ικανές και ώριμες διεργασίες στη διοίκηση συμβάσεων; Πώς ένας οργανισμός μπορεί να μετρήσει την ικανότητα και την ωριμότητα των διεργασιών που έχει για τη διοίκηση συμβάσεων; Το κεφάλαιο αυτό θα εισάγει το CMMM®, ως ένα εργαλείο για να μετρήσουμε την ικανότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων και θα αναπτύξει την προσλαμβάνουσα αξία, που πηγάζει από την περιοδική αξιολόγηση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων ενός οργανισμού και τη χρήση των αποτελεσμάτων αυτής της αξιολόγησης, ως ένα οδικό χάρτη για τη συνεχή βελτίωση της ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων.

Το CMMM© περιγράφει έναν εξελικτικό οδικό χάρτη που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για τη βελτίωση της ικανότητας της διεργασίας στη διοίκηση συμβάσεων, από μια διεργασία με χαμηλή ωριμότητα, που αντιμετωπίζει το θέμα κατά περίπτωση (ad hoc), σε μία συνεχώς βελτιούμενη ή βελτιστοποιημένη (ώριμη) διεργασία. Οι ώριμες διεργασίες στη διοίκηση συμβάσεων περιγράφουν τις ικανότητες ενός οργανισμού, οι οποίες παράγουν σταθερά επιτυχή αποτελέσματα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των αγοραστών προϊόντων ή υπηρεσιών. Το CMMM© παρέχει στους χρήστες του ένα πλαίσιο ή έναν οδηγό για να βελτιώσει το επίπεδο της απόδοσής τους. Επιπρόσθετα, το CMMM© παρέχει ένα οπτικό εργαλείο που θα βοηθήσει οποιονδήποτε οργανισμό να αξιολογήσει τα κύρια βήματα που πρέπει να εκτελέσει όταν προμηθεύεται προϊόντα, υπηρεσίες ή ολοκληρωμένες λύσεις τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Τα επίπεδα ωριμότητας που αναφέρονται στο μοντέλο επιτρέπουν στον οργανισμό να αξιολογήσει το επίπεδο της ικανότητάς του σε κάθε ένα από τα έξι (6) κύρια βήματα της προμηθευτικής διαδικασίας.

3.2 Γιατί μετράμε την ωριμότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων;

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά. Η οικονομία μετά το τέλος του ψυχρού πολέμου έδωσε τη σειρά της στον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας και μαζί με αυτόν, στις αλλαγές στις δυνάμεις της παγκόσμιας αγοράς. Η δυναμική των σημερινών οργανισμών που κατέχουν ηγετική θέση, έχει επηρεαστεί σημαντικά από:

- α) την εκθετική επέκταση της ανθρώπινης γνώσης που ήρθε ως αποτέλεσμα στην αύξηση των αναδυόμενων τεχνολογιών,
- β) μία αυξανόμενη ζήτηση από ένα εύρος από πολύπλοκα, εξειδικευμένα αγαθά και υπηρεσίες
- γ) την εξέλιξη των παγκοσμίων ανταγωνιστικών αγορών για την παραγωγή αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών.

Αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να αναθεωρήσουν τις επιχειρηματικές τους διεργασίες και τους πυρήνες ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, με το να εστιάζουν πλέον περισσότερο στην ικανοποίηση των πελατών, στη μείωση του κόστους και στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης προϊόντων. Αυτοί οι οργανισμοί, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, έχουν αναγκαστεί να ανασχεδιάσουν τις επιχειρηματικές τους διεργασίες, ώστε να λάβουν υπόψη τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά. Το αποτέλεσμα αυτού του ανασχεδιασμού των διεργασιών περιλαμβάνει μία τάση οριζοντιοποίησης σε επίπεδο οργάνωσης του οργανισμού, καθώς και μια τάση αύξησης της ανάθεσης έργου σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing).

Η τάση για αύξηση της ανάθεσης συμβάσεων/έργου σε εξωτερικούς προμηθευτές έχει ως αποτέλεσμα την εξάρτηση των οργανισμών όλο και περισσότερο από εξωτερικές εταιρίες που θα τους βοηθήσουν στην εκτέλεση του έργου τους. Με την εξωτερική ανάθεση της παραγωγής και διαφόρων υπηρεσιών, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν το μισθολογικό τους βάρος και ταυτόχρονα να αυξήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα μέσω της χρήσης υπεργολάβων και προμηθευτών. Οι σημερινοί οργανισμοί που κατέχουν ηγετικό ρόλο πρέπει να καταφέρουν να διαχειριστούν έναν αυξανόμενο αριθμό υπεργολάβων και προμηθευτών, οι οποίοι εκτελούν κρίσιμες λειτουργίες τους. Έτσι, οι πυρήνες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό πρέπει να περιλαμβάνουν την οικοδόμηση, τη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση μακροπρόθεσμων συμβάσεων – αυτό που είναι γνωστό ως η διεργασία διοίκησης συμβάσεων.

Η διεργασία διοίκησης συμβάσεων αυξάνει σε σημασία, καθώς οι προμηθευτές γίνονται εικονικές προεκτάσεις του οργανισμού του αγοραστή, καθώς οι οργανισμοί βασίζονται ολοένα και περισσότερο σε συμβάσεις για την προμήθεια κρίσιμων προϊόντων και υπηρεσιών και τις χρησιμοποιούν ως μέσο για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η εγγενής ικανότητα του οργανισμού και η ικανότητα τους στη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων είναι τώρα πιο σημαντική από ποτέ άλλοτε. Αν και οι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει τα μοντέλα ωριμότητας της ικανότητας για να αξιολογήσουν, να μετρήσουν και να βελτιώσουν κύριες διεργασίες τους όπως η ανάπτυξη λογισμικού και η διοίκηση έργων, η εφαρμογή των μοντέλων ωριμότητας της ικανότητας για τη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων έχει αρχίσει να αναδύεται τώρα τελευταία ως βέλτιστη πρακτική.

3.3 Τα Πέντε επίπεδα ωριμότητας

Το CMMM© αποτελείται από πέντε επίπεδα ωριμότητας που διαβαθμίζονται ως εξής:

- α) το πρώτο επίπεδο της αντιμετώπισης κατά περίπτωση (**επίπεδο 1-ad hoc**),
- β) μια βασική οργανωμένη δυνατότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων (**επίπεδο 2-βασικό**)
- γ) μια πλήρως καθορισμένη και διαδεδομένη διεργασία σε όλο τον οργανισμό (**επίπεδο 3-δομημένο**)
- δ) μια διεργασία διοίκησης συμβάσεων που ενσωματώνεται με άλλες διεργασίες μέσα στον οργανισμό και οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικά οφέλη για όλο τον οργανισμό (**επίπεδο 4-ολοκληρωμένο**)
- ε) οι διεργασίες διοίκησης συμβάσεων εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση και στην υιοθέτηση των μαθημάτων και των βέλτιστων πρακτικών (**επίπεδο 5-βελτιστοποιημένο**)

Τα ανωτέρω πέντε επίπεδα αναλύονται κατωτέρω

Επίπεδο 1 (ad hoc) Σε αυτό το αρχικό επίπεδο ωριμότητας ο οργανισμός αναγνωρίζει το γεγονός ότι υπάρχουν διεργασίες διοίκησης συμβάσεων, ότι αυτές οι διεργασίες είναι αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από διάφορους τομείς της βιομηχανίας, εντός του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Επιπρόσθετα, η διοίκηση του οργανισμού κατανοεί τα πλεονεκτήματα και την αξία από τη χρησιμοποίηση των διεργασιών διοίκησης συμβάσεων. Αν και δεν υπάρχουν καθιερωμένες διεργασίες διοίκησης συμβάσεων σε όλο το εύρος του οργανισμού, ωστόσο υπάρχουν κάποιες θεσμοθετημένες διεργασίες και χρησιμοποιούνται εντός του οργανισμού, αλλά αυτές οι θεσμοθετημένες διεργασίες εφαρμόζονται κατά περίπτωση και σποραδικά σε μερικές συμβάσεις. Δεν υπάρχει αιτιολόγηση σε ποιες συμβάσεις χρησιμοποιούνται οι εν λόγω διεργασίες. Επίσης υπάρχει ανεπίσημη τεκμηρίωση σχετικά με τις διεργασίες διοίκησης συμβάσεων που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό, αλλά αυτή η τεκμηρίωση χρησιμοποιείται μόνο κατά περίπτωση, (ad hoc) και σποραδικά σε διάφορες συμβάσεις. Τέλος, οι διευθυντές και το προσωπικό διοίκησης συμβάσεων

δεν λογοδοτούν για τη συμμόρφωση με οποιεσδήποτε βασικές διεργασίες ή πρότυπα, που αφορούν στη διοίκηση συμβάσεων.

Επίπεδο 2 (βασικό) Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας, οι οργανισμοί έχουν καθιερώσει μερικές βασικές διεργασίες και πρότυπα διοίκησης συμβάσεων εντός του οργανισμού, αλλά αυτές οι διεργασίες απαιτούνται μόνο σε επιλεγμένες, πολύπλοκες, κρίσιμες συμβάσεις, όπως συμβάσεις που ξεπερνούν κάποιο χρηματικό όριο, ή συμβάσεις με συγκεκριμένους «πελάτες» εντός του οργανισμού του αγοραστή. Έχει αναπτυχθεί κάποια επίσημη τεκμηρίωση για αυτές τις καθιερωμένες διεργασίες διοίκησης συμβάσεων. Επιπλέον, αυτά τα πρότυπα και οι διεργασίες δεν είναι καθιερωμένα και θεσμοθετημένα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τέλος, σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας δεν υπάρχει πολιτική εντός του οργανισμού που να απαιτεί τη συνεχή χρησιμοποίηση αυτών των προτύπων και των διεργασιών διοίκησης πέρα από τις απαιτούμενες συμβάσεις.

Επίπεδο 3 (Δομημένο) Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας τα πρότυπα και οι διεργασίες διοίκησης συμβάσεων είναι πλήρως καθιερωμένα και θεσμοθετημένα, έχουν αποκτήσει οργανωσιακό χαρακτήρα και χρησιμοποιούνται υποχρεωτικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έχει αναπτυχθεί επίσημη τεκμηρίωση για αυτά τα πρότυπα και τις διεργασίες και μάλιστα μερικές από αυτές είναι και αυτοματοποιημένες. Επιπρόσθετα, από τη στιγμή που οι διεργασίες είναι υποχρεωτικές, ο οργανισμός επιτρέπει την εξειδίκευση των διεργασιών αυτών και των αντίστοιχων εγγράφων, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι μοναδικές πτυχές της κάθε σύμβασης, όπως η στρατηγική σύναψης αυτής, το είδος και ο τύπος της, οι όροι και οι προϋποθέσεις, η χρηματική αξία και το είδος της απαίτησης που καλύπτει (προϊόν ή υπηρεσία). Τέλος, η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού εμπλέκεται στην παροχή καθοδήγησης και κατευθύνσεων ακόμη και στην έγκριση της στρατηγικής σύναψης συμβάσεων, των σχετικών αποφάσεων, των όρων και των προϋποθέσεων και των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων.

Επίπεδο 4 (Ολοκληρωμένο) Σε αυτό το επίπεδο οι οργανισμοί έχουν διεργασίες διοίκησης συμβάσεων που έχουν ενσωματωθεί πλήρως με τις υπόλοιπες κύριες οργανωσιακές διεργασίες όπως η διαχείριση των οικονομικών, ο προγραμματισμός παραγωγής, η διαχείριση της επίδοσης και η μηχανική των συστημάτων. Εκτός από

τους εκπροσώπους από τις άλλες οργανωσιακές λειτουργίες, ο τελικός χρήστης (εσωτερικός πελάτης) είναι επίσης ένα μέλος που ενσωματώνεται στην ομάδα διοίκησης συμβάσεων. Τέλος, η διοίκηση του οργανισμού χρησιμοποιεί περιοδικά μετρητικούς δείκτες για τη μέτρηση των διαφόρων πτυχών της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων και για να λαμβάνονται αποφάσεις που σχετίζονται με τις συμβάσεις.

Επίπεδο 5 (βελτιστοποιημένο) Τα τελευταίο και υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας έχει να κάνει με ένα οργανισμό, η διοίκηση του οποίου χρησιμοποιεί συστηματικά μετρητές/δείκτες απόδοσης για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διεργασιών διοίκησης συμβάσεων. Σε αυτό το επίπεδο ενσωματώνονται οι προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών. Επιπλέον ο οργανισμός έχει θεσμοθετήσει ένα σύστημα εκμάθησης και βέλτιστες πρακτικές για τη βελτίωση των διεργασιών διοίκησης συμβάσεων, των προτύπων και της τεκμηρίωσης που χρησιμοποιείται. Τέλος, ενσωματώνονται κίνητρα από τον οργανισμό, για τον εξορθολογισμό της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων, ως μέρος του προγράμματος συνεχούς βελτίωσης όλων των διεργασιών.

Αυτά τα πέντε επίπεδα ωριμότητας επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να αξιολογήσει το επίπεδο της ικανότητας και την αποτελεσματικότητα της κρίσιμης διεργασίας που αφορά στη διοίκηση συμβάσεων. Το CMMM© δίνει στον οργανισμό ένα μεγαλύτερο βαθμό διορατικότητας και διακριτικότητας όσον αφορά στη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων με τον επιμερισμό της διεργασίας σε έξι (6) βασικούς τομείς. Επιπλέον το CMMM© παρέχει μια αναπαράσταση της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων από την πλευρά του αγοραστή αλλά και από την πλευρά του προμηθευτή. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των έξι βασικών τομέων της διεργασίας.

Οι βασικοί τομείς της διοίκησης συμβάσεων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το CMMM© παρέχει στον οργανισμό έναν λεπτομερή οδικό χάρτη για να βελτιώνει την ικανότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Προκειμένου ο οργανισμός να έχει μια ακριβή και λεπτομερή αξιολόγηση της ικανότητας της συγκεκριμένης διεργασίας, το μοντέλο περιγράφει τους έξι βασικούς τομείς της διεργασίας και τις κύριες δραστηριότητες που

περιλαμβάνονται μέσα στους έξι αυτούς βασικούς τομείς. όπως αναλύθηκαν στην παράγραφο 1.6 .

- 1. Προγραμματισμός προμηθειών.** Η διεργασία της ταυτοποίησης των επιχειρηματικών αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα με την προμήθεια συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, από φορείς έξω από τον οργανισμό.
- 2. Προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.** Η διεργασία της προετοιμασίας των εγγράφων που απαιτούνται για την υποστήριξη της προσέλκυσης ενδιαφέροντος από δυνητικούς προμηθευτές για τη συγκεκριμένη προμήθεια.
- 3. Προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος.** Η διεργασία κατά την οποία ένας αγοραστής ζητά προσφορές, τιμές ή προτάσεις από δυνητικούς προμηθευτές, είτε γραπτά, είτε προφορικά, είτε τέλος σε ηλεκτρονική μορφή.
- 4. Επιλογή της πηγής προμήθειας.** Η διεργασία με την οποία ένας αγοραστής αξιολογεί τις προσφορές, επιλέγει έναν προμηθευτή, διαπραγματεύεται τους όρους και τις προϋποθέσεις και αναθέτει τη σύμβαση.
- 5. Διαχείριση της σύμβασης.** Η διεργασία της εξασφάλισης της συμμόρφωσης με τους συμβατικούς όρους και προϋποθέσεις κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης έως το κλείσιμο ή τον τερματισμό της.
- 6. Κλείσιμο της σύμβασης.** Η διεργασία της επιβεβαίωσης ότι όλα τα διοικητικά θέματα έχουν τακτοποιηθεί και ότι η σύμβαση θεωρείται ολοκληρωμένη.

3.4 Τα πλεονεκτήματα του CMMM©

Το CMMM© παρέχει αξιολογήσεις ωριμότητας σε επίπεδο γραφείου προγράμματος (Program Office) (για οργανισμούς με πολλαπλά γραφεία διαχείρισης προγραμμάτων/προϊόντων) καθώς και στο λειτουργικό επίπεδο της διοίκησης συμβάσεων. Έτσι, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα παρέχουν διάφορες

προοπτικές του επιπέδου ωριμότητας της διοίκησης συμβάσεων. Τα αποτελέσματα μπορεί να δείξουν ότι ο οργανισμός έχει διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας της ικανότητας της εν λόγω διεργασίας για κάθε ένα από τους βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Μεταξύ των διαφόρων γραφείων διαχείρισης προγραμμάτων κάποιοι βασικοί τομείς μπορεί να καταταχθούν στο επίπεδο 1(ad hoc) σε ένα γραφείο, ενώ σε κάποιο άλλο γραφείο ο ίδιος τομέας μπορεί να καταταχθεί στο επίπεδο 5. Επιπρόσθετα, εστιάζοντας στο λειτουργικό επίπεδο της διοίκησης συμβάσεων, κάποιοι τομείς μπορεί να καταταχθούν στο πρώτο επίπεδο ωριμότητας (ad hoc), με κάποιες ελλείψεις στις καθιερωμένες διεργασίες, στα πρότυπα, στην τεκμηρίωση και στη λογοδοσία της διοίκησης. Ωστόσο, άλλοι τομείς μπορεί να καταταχθούν στο ολοκληρωμένο επίπεδο ωριμότητας με την ενσωμάτωση της διεργασίας μαζί με άλλες κύριες οργανωσιακές διεργασίες και με τη χρήση αποδοτικών δεικτών μέτρησης για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις προμήθειες από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της ωριμότητας παρέχουν μια «ακτινογραφία» του οργανισμού σχετικά με το ποιους βασικούς τομείς της διοίκησης συμβάσεων πρέπει να βελτιώσει καθώς και σε ποια γραφεία διαχείρισης προγραμμάτων θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειες βελτίωσης. Αυτά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν στοιχεία για τη υιοθέτηση και τη μεταφορά δραστηριοτήτων από τα γραφεία διαχείρισης προγραμμάτων με το μεγαλύτερο επίπεδο ωριμότητας (ολοκληρωμένο και βελτιστοποιημένο) στα γραφεία διαχείρισης με τα χαμηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ad hoc και βασικό). Επιπλέον τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα παρέχουν στον οργανισμό ένα οδικό χάρτη με την επιπρόσθετη απαιτούμενη εκπαίδευση για τη βελτίωση της ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός με χαμηλό επίπεδο ωριμότητας (ad hoc ή βασικό) στο βασικό τομέα της διεργασίας που αφορά στην επιλογή της πηγής προμήθειας, θα ξέρει ότι θα πρέπει να παρέξει επιπλέον εκπαίδευση ή να διαμορφώσει ανάλογα τις πολιτικές και τα πρότυπα που χρησιμοποιεί σε κύριες δραστηριότητες για το συγκεκριμένο βασικό τομέα. Αυτό είναι και το πραγματικό όφελος και η αξία που προσδίδει το CMMM®, δηλαδή η συνεχής βελτίωση της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων του οργανισμού.

Η σημασία της διοίκησης συμβάσεων ως επιχειρηματική διεργασία θα συνεχίζει να βαίνει αυξανόμενη καθώς οι οργανισμοί, τόσο οι δημόσιοι, όσο και οι ιδιωτικοί, θα εξαρτώνται όλο και περισσότερο από άλλους εξωτερικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα από την τεχνογνωσία που διαθέτουν αυτοί για την εκτέλεση των πολύπλοκων και εξειδικευμένων καθηκόντων τους. Αυτή η αυξανόμενη εξάρτηση από εξωτερικές πηγές απαιτεί μια αποτελεσματική και ικανή διεργασία διοίκησης συμβάσεων. Καθώς η λειτουργία της διοίκησης συμβάσεων αυξάνει σε σημασία, η ανάγκη μιας συστημικής προσέγγισης στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης συμβάσεων, θα γίνει ολοένα και πιο επιτακτική ώστε ο οργανισμός να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το CMMM© και το αντίστοιχο εργαλείο αξιολόγησης μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά από οποιοδήποτε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, που επιθυμεί να βελτιώσει την ικανότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Το CMMM© απεικονίζεται συνοπτικά στο Σχήμα 3 που ακολουθεί.

Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων						
Βασικοί Τομείς της Διοίκησης Συμβάσεων						
Επίπεδα Ωριμότητας	Προγραμματισμός Προμηθειών	Προγραμματισμός Προσέλκυσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση Ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής Προμήθειας	Διαχείριση της Σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

Σχήμα 3: Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων

3.5 Η μεθοδολογία της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου, η ανάπτυξη του CMMM© έγινε από τους Garrett και Rendon για την αξιολόγηση της ωριμότητας της

ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων ενός οργανισμού. Το μοντέλο που περιγράφηκε προηγουμένως, χρησιμοποιεί ως κύριο μέσο το εργαλείο αξιολόγησης Contract Management Assessment Tool (CMMAT©). Το CMMAT© περιλαμβάνει μια έρευνα που περιέχει ειδικά ερωτήματα που αναπτύχθηκαν ώστε να περιλαμβάνουν τους βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων, καθώς και τις κύριες δραστηριότητες του κάθε τομέα όπως αναπτύχθηκαν ανωτέρω. Η έρευνα του CMMAT© παρατίθεται στο Παράρτημα «Α» στις παρούσες. Οι βασικοί τομείς της διεργασίας για τους αγοραστές (ο προγραμματισμός των προμηθειών, ο προγραμματισμός της προσέλευσης ενδιαφέροντος, η προσέλευση ενδιαφέροντος, η επιλογή της πηγής προμήθειας, η διαχείριση της σύμβασης και το κλείσιμο της σύμβασης) αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη του εργαλείου αξιολόγησης της ωριμότητας. Για κάθε ένα από τους ανωτέρω τομείς, αναπτύχθηκε μια ομάδα ερωτημάτων. Επιπλέον για κάθε έναν από τους βασικούς τομείς αναπτύχθηκαν ξεχωριστά ερωτήματα για τις κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτόν. Τα ερωτήματα έχουν διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξάγεται πληροφόρηση για την έκταση εφαρμογής και ενσωμάτωσης στον οργανισμό των κύριων δραστηριοτήτων της διοίκησης συμβάσεων. Επιπρόσθετα, τα ερωτήματα της έρευνας έχουν διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο βαθμός της ενσωμάτωσης των κύριων δραστηριοτήτων από τον οργανισμό να καταδεικνύει το επίπεδο ωριμότητας στον συγκεκριμένο βασικό τομέα. Έτσι οι απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερωτήματα της έρευνας θα καθορίσουν το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού για το συγκεκριμένη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων.

Το εργαλείο αξιολόγησης σχεδιάστηκε με τη χρήση της κλίμακας Likert για τη βαθμονόμηση των απαντήσεων. Έτσι, ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει κατά πόσο συχνά ακολουθείται η δραστηριότητα που περιγράφεται στο κάθε ερώτημα. Ο ερωτώμενος έχει έξι (6) επιλογές που περιλαμβάνουν τα εξής: α) ποτέ β) σπάνια γ) μερικές φορές δ) συνήθως ε) πάντοτε στ) δεν γνωρίζω. Σε κάθε απάντηση δίνεται μια βαθμολογία ώστε να αντικατοπτρίζει το πόσο ευνοϊκός είναι ο οργανισμός στην εφαρμογή της δραστηριότητας που περιγράφεται. Έτσι η απάντηση «ποτέ» βαθμολογείται με 1, ενώ η απάντηση «πάντοτε» βαθμολογείται με 5. Η απάντηση «δεν γνωρίζω» βαθμολογείται με μηδέν. Η λογική της βαθμολόγησης με μηδέν της απάντησης «δεν γνωρίζω» έγκειται στο γεγονός ότι για να είναι μια διεργασία ικανή και αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι γνωστή και αποδεκτή από ολόκληρο τον

οργανισμό. Η απάντηση «δεν γνωρίζω» υποδηλώνει ότι ο βασικός τομέας της διεργασίας και οι κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνει, είτε δεν είναι σωστά θεσμοθετημένες και καθιερωμένες, είτε δεν είναι κατανοητές από το συγκεκριμένο γραφείο διαχείρισης προγράμματος. Η κλίμακα Likert επιτρέπει συσχέτιση των απαντήσεων με τα διάφορα επίπεδα ωριμότητας του μοντέλου για το συγκεκριμένο βασικό τομέα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Έτσι, οι επιλογές των απαντήσεων που θα δοθούν τελικά από τους ερωτώμενους για κάθε ερώτημα της έρευνας, θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό του επιπέδου ωριμότητας της ικανότητας της διεργασίας, για τη συγκεκριμένη πτυχή της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων.

Στη συνέχεια αθροίζεται η βαθμολογία από το κάθε ερώτημα για το συγκεκριμένο βασικό τομέα της διεργασίας. Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει μετατρέπεται στο αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας για το συγκεκριμένο βασικό τομέα της διεργασίας. Για να γίνει η μετατροπή αυτή χρησιμοποιείται ένας πίνακας μετατροπής της συνολικής βαθμολογίας του κάθε τομέα στο αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας. Αυτός ο πίνακας μετατροπής απεικονίζεται στον παρακάτω στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Πίνακας μετατροπής βαθμολογίας τομέα σε επίπεδα ωριμότητας

Πίνακας μετατροπής τομέων που περιλαμβάνουν 10 υποερωτήματα (Μέγιστη βαθμολογία 50 βαθμοί)	
Βαθμολογία στο συγκεκριμένο τομέα	Επίπεδο Ωριμότητας
0-24	1. Ad hoc (κατά περίπτωση)
25-36	2. Βασικό
37-42	3. Δομημένο
43-46	4. Ολοκληρωμένο
47-50	5. Βελτιστοποιημένο
Πίνακας μετατροπής τομέων που περιλαμβάνουν 11 υποερωτήματα (Μέγιστη βαθμολογία 55 βαθμοί)	
Βαθμολογία στο συγκεκριμένο τομέα	Επίπεδο Ωριμότητας
0-27	1. Ad hoc (κατά περίπτωση)
28-40	2. Βασικό
41-46	3. Δομημένο
47-51	4. Ολοκληρωμένο
51-55	5. Βελτιστοποιημένο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ (CMMM©) ΣΤΗ MOTOR OIL HELLAS (ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ)

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστεί μια εφαρμογή του CMMM© στο τμήμα προμηθειών της εταιρείας MOTOR OIL HELLAS (ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ), θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε με τη χρήση του CMMAT© και με βάση τα αποτελέσματα αυτά, θα παρουσιαστούν κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων που ακολουθείται από τη συγκεκριμένη εταιρεία. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζεται η σημασία της διαχείρισης της γνώσης (knowledge management) και κάποιες βέλτιστες πρακτικές (best practices) που θα πρέπει να ακολουθούνται, ώστε να προάγεται η συνεχής βελτίωση της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων.

4.1 Προφίλ της εταιρείας Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ)

Η Μότορ Όιλ Ελλάς (ΜΟΕ) Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ είναι μία εταιρεία με ηγετικό ρόλο στον τομέα της διύλισης πετρελαίου, προμηθεύοντας τις αγορές που εξυπηρετεί με ένα ευρύ φάσμα ενεργειακών προϊόντων. Η ΜΟΕ διατηρεί πρωταγωνιστικό ρόλο στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και συμπεριλαμβάνεται στο Γενικό δείκτη (ATHEX COMPOSITE INDEX), στο δείκτη Υψηλής κεφαλαιοποίησης (FTSE/ ATHEX 20) καθώς και σε επιμέρους κλαδικούς δείκτες. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το οικονομικό έτος 2011, ανέρχεται σε 7.146.118.000 Ευρώ.

Το Διυλιστήριο μαζί με τις βοηθητικές εγκαταστάσεις και τις εγκαταστάσεις διακίνησης καυσίμων αποτελεί το μεγαλύτερο αμιγώς ιδιωτικό βιομηχανικό συγκρότημα της Ελλάδος και θεωρείται ένα από τα πιο ευέλικτα διυλιστήρια της Ευρώπης. Μπορεί να κατεργάζεται αργό πετρέλαιο διαφόρων τύπων, παράγοντας ένα ευρύ φάσμα πετρελαϊκών προϊόντων, που καλύπτουν τις πιο αυστηρές διεθνείς προδιαγραφές, εξυπηρετώντας έτσι μεγάλες εταιρείες εμπορίας πετρελαίου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επιπλέον, η ΜΟΕ είναι η μοναδική ελληνική εταιρεία παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών. Το Διυλιστήριο βρίσκεται στους Αγίους Θεοδώρους, Κορινθίας, περίπου 70 χλμ. έξω από την Αθήνα. Η Διοίκηση της εταιρείας, καθώς και οι Γενικές Διευθύνσεις Εμπορίας, Οικονομικών, Διοικητικού & Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Ανάπτυξης, στεγάζονται σε σύγχρονο κτίριο στο Μαρούσι Αττικής.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της ΜΟΕ είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με το ISO 9001:2008 για την παραγωγή, εμπορία και παράδοση καυσίμων, βιοκαυσίμων, λιπαντικών, κεριών και προϊόντων ασφάλτου. Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι και αυτό πιστοποιημένο σύμφωνα με το ISO 14001:2004 για συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, καθώς επίσης και το σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας με το OHSAS 18001:2007. Το διυλιστήριο της ΜΟΕ είναι το μόνο διυλιστήριο στην Ελλάδα, και ένα από τα ελάχιστα στην Ευρώπη, το οποίο έχει πιστοποιηθεί και για τα τρία συστήματα.

Η δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού της εταιρείας για συνεχή βελτίωση της ποιότητας είναι καθολική.

Η Πολιτική Ποιότητας της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ, που ακολουθείται αυστηρά, είναι η ακόλουθη :

"Η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) - Διυλιστήρια Κορίνθου Α.Ε. θα παράγει και θα πωλεί προϊόντα που ικανοποιούν τους πελάτες της, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) - Διυλιστήρια Κορίνθου Α.Ε. εστιάζοντας στους πελάτες της ερευνά και αξιολογεί τις απαιτήσεις τους και εφαρμόζει όλες τις αναγκαίες τεχνολογίες και δράσεις για να αποφύγει συμβιβασμούς σε θέματα ποιότητας και για να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η ποιότητα είναι δουλειά όλων. Ο καθένας πουλάει κάθε στιγμή".

Όσον αφορά στις προμήθειες, υπάρχουν αναρτημένες στον ιστότοπο της εταιρείας οι γενικοί όροι και συνθήκες προμηθειών καθώς και γενικές οδηγίες αναφορικά με τα συνοδευτικά έγγραφα μεταφοράς, τα τιμολόγια και την παράδοση των υλικών.

4.2 Διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα για την αξιολόγηση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων για την εταιρεία Motor Oil Hellas, έγινε με τη χρήση του εργαλείου αξιολόγησης Contract Management Assessment Tool (CMMAT©) δηλαδή του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο Παράτημα «Α». Η έρευνα βασίζεται κυρίως περισσότερο σε «ποιοτικές» παρά σε «ποσοτικές» απαντήσεις, δηλαδή εξαρτάται περισσότερο από την εξειδίκευση των ερωτηθέντων πάνω στη Διοίκηση Συμβάσεων και λιγότερο από τον μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στο τμήμα προμηθειών της εταιρείας και απαντήθηκαν ανωνύμως από στελέχη του τμήματος αυτού, ώστε να διασφαλίζεται κατά το μέγιστο η αντικειμενικότητα και η ειλικρίνεια στις απαντήσεις τους. Επίσης, όπως τονίζεται και στην εισαγωγή του κάθε ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι έλαβαν γνώση του γεγονότος ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κανενός είδους προσωπική αξιολόγηση. Επιπρόσθετα, τονίστηκε ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι απολύτως εθελοντική, ότι τα αρχεία των αποτελεσμάτων θα παραμείνουν εμπιστευτικά και ότι δε θα δημοσιοποιηθεί καμία πληροφορία που να αποκαλύπτει την ταυτότητα των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις μπορούν να ταυτοποιηθούν μόνο μέσω του ονόματος της εταιρείας, το οποίο αναγράφεται στα ερωτηματολόγια.

4.3 Αποτελέσματα της έρευνας στην εταιρεία Motor Oil Hellas

Τα αποτελέσματα της έρευνας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο του παραρτήματος «Α», απεικονίζονται στον Πίνακα 4 που ακολουθεί, ενώ η κατάταξη της εταιρείας Motor Oil Hellas ως προς τα επίπεδα ωριμότητας σε κάθε ένα από τους έξι βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων απεικονίζεται σχηματικά στο Σχήμα 4 κατωτέρω.

Πίνακας 4:Αποτελέσματα αξιολόγησης της Motor Oil Hellas με χρήση του CMMM©.

Αποτελέσματα Αξιολόγησης της Διοίκησης Συμβάσεων στην Εταιρεία Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ)				
1. Προγραμματισμός Προμηθειών				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
1.1	5	5	5	5
1.2	5	5	5	5
1.3	4	4	3	3,666666667
1.4	5	5	5	5
1.5	4	4	5	4,333333333
1.6	5	5	5	5
1.7	5	5	5	5
1.8	4	4	5	4,333333333
1.9	5	5	3	4,333333333
1.10	4	4	3	3,666666667
Σύνολο	46	46	44	45,33333333
Επίπεδο Ωριμότητας: 4 Ολοκληρωμένο				
2. Προγραμματισμός προσέλκυσης Ενδιαφέροντος				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
2.1	4	4	4	4
2.2	4	4	4	4
2.3	5	5	5	5
2.4	4	4	4	4
2.5	4	4	5	4,333333333
2.6	4	4	5	4,333333333
2.7	4	3	5	4
2.8	4	4	4	4
2.9	2	3	2	2,333333333
2.10	4	3	3	3,333333333
Σύνολο Τομέα	39	38	41	39,33333333
Επίπεδο Ωριμότητας: 3 Δομημένο				
3. Προσέλκυση - Πρόσκληση ενδιαφέροντος				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
3.1	4	3	4	
3.2	4	4	4	4
3.3	4	4	4	4
3.4	4	4	4	4
3.5	4	3	5	4
3.6	4	3	5	4
3.7	4	3	5	4
3.8	3	3	4	3,333333333
3.9	3	3	4	3,333333333
3.10	3	3	3	3
Σύνολο	37	33	42	37,33333333
Επίπεδο Ωριμότητας: 3 Δομημένο				

4. Επιλογή της πηγής Προμήθειας				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
4.1	4	5	5	4,666666667
4.2	4	5	5	4,666666667
4.3	3	4	4	3,666666667
4.4	4	5	5	4,666666667
4.5	4	5	5	4,666666667
4.6	5	5	5	5
4.7	5	4	5	4,666666667
4.8	5	5	5	5
4.9	5	5	5	5
4.10	3	3	3	3
4.11	4	3	3	3,333333333
Σύνολο	46	49	50	48,333333333

Επίπεδο Ωριμότητας: 4 Ολοκληρωμένο

5. Η διαχείριση της Σύμβασης				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
5.1	5	5	5	5
5.2	5	5	5	5
5.3	4	4	4	4
5.4	4	4	4	4
5.5	4	4	5	4,333333333
5.6	4	4	5	4,333333333
5.7	4	4	5	4,333333333
5.8	5	5	5	5
5.9	2	2	2	2
5.10	5	5	5	5
5.11	4	4	3	3,666666667
Σύνολο	46	46	48	46,666666667

Επίπεδο Ωριμότητας: 3 Δομημένο

6. Κλείσιμο της Σύμβασης				
Ερώτηση	Ερωτηματολόγιο No1	Ερωτηματολόγιο No2	Ερωτηματολόγιο No3	Μέση Τιμή Απαντήσεων
6.1	4	3	4	3,666666667
6.2	4	3	4	3,666666667
6.3	3	3	3	3
6.4	5	5	5	5
6.5	5	5	5	5
6.6	4	3	5	4
6.7	4	3	5	4
6.8	3	3	3	3
6.9	4	4	3	3,666666667
6.10	3	2	3	2,666666667
Σύνολο	39	34	40	37,666666667

Επίπεδο Ωριμότητας: 3 Δομημένο

Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων						
	Βασικοί Τομείς της Διοίκησης Συμβάσεων					
Επίπεδα Ωριμότητας	Προγραμματισμός Προμηθειών	Προγραμματισμός Προσέλκυσης ενδιαφέροντος	Προσέλκυση Ενδιαφέροντος	Επιλογή πηγής Προμήθειας	Διαχείριση της Σύμβασης	Κλείσιμο σύμβασης
Βελτιστοποιημένο						
Ολοκληρωμένο						
Δομημένο						
Βασικό						
Ad hoc						

Σχήμα 4: Το Μοντέλο ωριμότητας της Διοίκησης συμβάσεων στην εταιρεία Motor Oil Hellas (Δωλιστήρια Κορίνθου ΑΕ).

4.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων εφαρμογής της αξιολόγησης CMMM© στην εταιρεία Motor Oil Hellas (Δωλιστήρια Κορίνθου ΑΕ)

Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα αποτελέσματα εφαρμογής της αξιολόγησης με τη βοήθεια του μοντέλου CMMM© που έλαβε χώρα στο τμήμα προμηθειών της εταιρείας Motor Oil Hellas, για κάθε έναν από τους έξι βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και είναι:

1. Προγραμματισμός προμηθειών
2. Προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος
3. Προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος
4. Επιλογή της πηγής προμήθειας
5. Διαχείριση της σύμβασης
6. Κλείσιμο της σύμβασης

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι βασικοί τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων για την εταιρεία Motor Oil Hellas που αφορούν στον

προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, στην προσέλκυση-πρόσκληση ενδιαφέροντος, στη διαχείριση της σύμβασης και στο κλείσιμο της σύμβασης κατατάσσονται στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Οι βασικοί τομείς της διεργασίας που αφορούν στον προγραμματισμό των προμηθειών και στην επιλογή της πηγής προμήθειας κατατάσσονται στο τέταρτο επίπεδο ωριμότητας (ολοκληρωμένο).

Αυτό σημαίνει ότι για όλους τους τομείς της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων στην εταιρεία Motor Oil Hellas, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υφίστανται επίσημες και τεκμηριωμένες διεργασίες διοίκησης συμβάσεων, οι οποίες είναι τυποποιημένες, διαδεδομένες και υποχρεωτικές για όλο τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται ενεργά με την παροχή κατευθύνσεων και εγκρίσεων στη λήψη των βασικών αποφάσεων προμηθειών καθώς και εγκρίσεων στα έγγραφα που χρησιμοποιούνται σε όλους τους βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων.

Επιπλέον, ειδικότερα για τους τομείς της διεργασίας που αφορούν στον προγραμματισμό των προμηθειών και στην επιλογή της πηγής της προμήθειας, (πάντα σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην έρευνα), η αξιολόγηση της ωριμότητάς τους δείχνει ότι αυτοί οι δύο τομείς της διεργασίας ενοποιούνται με άλλες βασικές οργανωσιακές διεργασίες όπως ο έλεγχος του κόστους, η διαχείριση των χρονοδιαγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης και η μηχανική των συστημάτων (systems engineering). Τέλος, η αξιολόγηση υποδηλώνει ότι για τους δυο συγκεκριμένους βασικούς τομείς (τον προγραμματισμό των προμηθειών και την επιλογή της πηγής προμήθειας) η διοίκηση του οργανισμού κατανοεί το ρόλο τους μέσα στη συνολική διεργασία της διοίκησης προμηθειών και εκτελεί τη διεργασία όπως έχει σχεδιαστεί, περιλαμβάνοντας και τη χρήση δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας όταν λαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με τις προμήθειες.

Ο πρώτος βασικός τομέας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων είναι ο **προγραμματισμός προμηθειών**, δηλαδή η διεργασία της ταυτοποίησης των επιχειρηματικών αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα με την προμήθεια συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, από φορείς έξω από τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η διεργασία έχει να κάνει με το εάν θα πρέπει να γίνει η

προμήθεια, με το πώς θα γίνει η προμήθεια, τι θα προμηθευτούμε, τι ποσότητα θα προμηθευτούμε και τέλος με το πότε θα γίνει η προμήθεια.

Μετά την έρευνα και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που απεικονίζεται στον Πίνακα 4, ο συγκεκριμένος βασικός τομέας στην εταιρεία Motor Oil Hellas κατατάσσεται στο επίπεδο ωριμότητας 4 (ολοκληρωμένο). Η κατάταξη σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας δείχνει ότι στη Motor Oil Hellas οι διαδικασίες και τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό προμηθειών είναι πλήρως ενοποιημένες με άλλες βασικές οργανωσιακές διαδικασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση των χρονοδιαγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης, και η μηχανική των συστημάτων. Εκτός από τους εκπροσώπους από άλλα οργανωτικά λειτουργικά γραφεία, ο τελικός χρήστης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προμηθεύονται με κάθε σύμβαση είναι επίσης αναπόσπαστο μέλος της ομάδας διαχείρισης της σύμβασης. Τέλος, η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί περιοδικά μετρητικούς δείκτες για να μετρήσει διάφορες πτυχές της διεργασίας προγραμματισμού των προμηθειών και για να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα.

Ο δεύτερος βασικός τομέας είναι ο **προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος**. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τη διεργασία της προετοιμασίας των απαιτούμενων εγγράφων για την υποστήριξη της προσέλκυσης - πρόσκλησης ενδιαφέροντος. Η διεργασία αφορά στην τεκμηρίωση των απαιτήσεων που θα καλύπτει η προμήθεια και τον καθορισμό πιθανών πηγών προμήθειας. Επιπρόσθετα, αυτή η φάση αφορά την επιλογή του είδους της σύμβασης, τον καθορισμό της μεθόδου που θα ακολουθηθεί για την προμήθεια (όπως αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 2), την ανάπτυξη των εγγράφων για την προσέλκυση ενδιαφέροντος, τον καθορισμό των κριτηρίων για την αξιολόγηση των προτάσεων από τους δυνητικούς προμηθευτές, τη στρατηγική ανάθεσης της σύμβασης, τη δόμηση των όρων και των προϋποθέσεων της σύμβασης και την οριστικοποίηση της δήλωσης εργασίας (SOW).

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4, φαίνεται ότι η εταιρεία Motor Oil Hellas κατατάσσεται στο επίπεδο ωριμότητας 3 (δομημένο) για το συγκεκριμένο βασικό τομέα (Προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος). Η κατάταξη σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας δείχνει ότι διαδικασίες και τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στο βασικό τομέα του προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι

πλήρως καθιερωμένες και υποχρεωτικές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έχουν αναπτυχθεί επίσημη τεκμηρίωση και πρότυπα για τις ανωτέρω διαδικασίες και πολλές από αυτές έχουν αυτοματοποιηθεί. Επιπλέον, από τη στιγμή που οι διαδικασίες προγραμματισμού προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι υποχρεωτικές, ο οργανισμός επιτρέπει την προσαρμογή των διαδικασιών και των εγγράφων ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι μοναδικές πτυχές της κάθε σύμβασης, όπως η στρατηγική που ακολουθείται, ο τύπος της σύμβασης, οι όροι και οι προϋποθέσεις, το ύψος της δαπάνης και ο τύπος της απαίτησης. Τέλος, η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού εμπλέκεται με την παροχή κατευθύνσεων και καθοδήγησης, ακόμα και με την έγκριση της βασικής στρατηγικής, των αποφάσεων και των σχετικών όρων και προϋποθέσεων και των κυριότερων εγγράφων που αφορούν στο συγκεκριμένο τομέα.

Ο τρίτος βασικός τομέας είναι η **προσέλκυση – πρόσκληση ενδιαφέροντος**. Είναι η διεργασία της απόκτησης πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των διαγωνισμών και των προτάσεων από τους υποψήφιους προμηθευτές σχετικά με το πώς θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες του έργου της προμήθειας. Αυτή η φάση της διεργασίας περιλαμβάνει τη διαφήμιση της προμηθευτικής ευκαιρίας ή την παροχή ειδοποίησης σε ενδιαφερόμενους προμηθευτές και την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας λίστας εξουσιοδοτημένων συμμετεχόντων σε διαγωνισμούς.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η βαθμολογία της Motor Oil Hellas στο συγκεκριμένο τομέα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων την κατατάσσει στο επίπεδο ωριμότητας 3 (δομημένο). Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία έχει πλήρως καθιερωμένες και υποχρεωτικές διαδικασίες και πρότυπα για τον τομέα της πρόσκλησης – προσέλκυσης ενδιαφέροντος. Για αυτές τις διαδικασίες και τα πρότυπα έχει αναπτυχθεί επίσημη τεκμηρίωση και μερικές από αυτές είναι αυτοματοποιημένες. Επιπλέον, από τη στιγμή που οι διαδικασίες προσέλκυσης ενδιαφέροντος είναι υποχρεωτικές, ο οργανισμός επιτρέπει την προσαρμογή των διαδικασιών και των εγγράφων ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι μοναδικές πτυχές της κάθε σύμβασης, όπως η στρατηγική που ακολουθείται, ο τύπος της σύμβασης, οι όροι και οι προϋποθέσεις, το ύψος της δαπάνης και ο τύπος της απαίτησης. Τέλος, η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού εμπλέκεται με την παροχή κατευθύνσεων και καθοδήγησης, ακόμα και με την έγκριση της βασικής στρατηγικής, των αποφάσεων και των σχετικών όρων και προϋποθέσεων και των κυριότερων εγγράφων που αφορούν στο συγκεκριμένο τομέα.

Ο τέταρτος βασικός τομέας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων είναι η **επιλογή της πηγής προμήθειας**. Ο τομέας αυτός αφορά στην διεργασία της λήψης των προσφορών ή των προτάσεων και στην εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης στην επιλογή ενός προμηθευτή. Επίσης η διεργασία περιλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή στην προσπάθεια να επέλθει μια συμφωνία για όλες τις πτυχές της σύμβασης, ώστε να συμπεριλάβουν το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, τις επιδόσεις, του όρους και τις προϋποθέσεις και οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με τη συμβατική προσπάθεια. Τέλος, η επιλογή της πηγής της προμήθειας περιλαμβάνει την εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης στις προτάσεις των υποψηφίων προμηθευτών, τη διαπραγμάτευση με τον προμηθευτή και την εκτέλεση της στρατηγικής σύναψης συμβάσεων.

Μετά την έρευνα και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που απεικονίζεται στον Πίνακα 4, ο συγκεκριμένος βασικός τομέας στην εταιρεία Motor Oil Hellas κατατάσσεται στο επίπεδο ωριμότητας 4 (ολοκληρωμένο). Η κατάταξη σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας δείχνει ότι στη Motor Oil Hellas, οι διαδικασίες και τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στην επιλογή των πηγών προμήθειας είναι πλήρως ενοποιημένες με άλλες βασικές οργανωσιακές διαδικασίες, όπως η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση των χρονοδιαγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης, και η μηχανική των συστημάτων. Εκτός από τους εκπροσώπους από άλλα οργανωτικά λειτουργικά γραφεία, ο τελικός χρήστης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προμηθεύονται με κάθε σύμβαση είναι επίσης αναπόσπαστο μέλος της ομάδας διαχείρισης της σύμβασης. Τέλος, η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί περιοδικά μετρητικούς δείκτες για να μετρήσει διάφορες πτυχές της διεργασίας επιλογής της πηγής προμήθειας και για να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα.

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο **πέμπτος βασικός τομέας** είναι η **διαχείριση της σύμβασης**. Η εκτέλεση των διαδικασιών του εν λόγω τομέα εξασφαλίζει ότι οι επιδόσεις του κάθε μέρους ικανοποιούν τις συμβατικές απαιτήσεις. Η διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης περιλαμβάνει την διεξαγωγή μιας εναρκτήριας συνάντησης – σύσκεψης μεταξύ των συμβατικών μερών, την διερεύνηση των ικανοτήτων των προμηθευτών, τη μέτρηση της επίδοσης του

προμηθευτή, τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγών στη σύμβαση και τη διεξαγωγή ανασκοπήσεων του προγράμματος.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το βασικό τομέα της διαχείρισης της σύμβασης κατατάσσουν την εταιρεία Motor Oil Hellas στο 3^ο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Αυτό δείχνει ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει υποχρεωτικές διαδικασίες και πρότυπα για τη διαχείριση των συμβάσεων που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης έχει αναπτυχθεί επίσημη τεκμηρίωση για τις διαδικασίες διαχείρισης συμβάσεων και μερικές από αυτές μπορεί να είναι και αυτοματοποιημένες. Επιπλέον, από τη στιγμή που οι διαδικασίες διαχείρισης συμβάσεων είναι υποχρεωτικές, η εταιρεία επιτρέπει την εξειδίκευση των διαδικασιών και των προτύπων λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές πτυχές κάθε σύμβασης, όπως ο τύπος της σύμβασης, οι όροι και οι προϋποθέσεις, η χρηματική αξία της σύμβασης και το είδος της απαίτησης. Τέλος, η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται με την παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών ακόμη και εγκρίσεων όσον αφορά στη στρατηγική σύναψης συμβάσεων, στις αποφάσεις στους σχετικούς όρους και προϋποθέσεις και στα έγγραφα διοίκησης συμβάσεων.

Τέλος, ο έκτος βασικός τομέας είναι **το κλείσιμο της σύμβασης** όπου επιβεβαιώνεται ότι έχουν ολοκληρωθεί όλα τα θέματα διοικητικής φύσεως και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διευθέτηση θεμάτων διάθεσης περιουσιακών στοιχείων, η οριστική αποδοχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η διευθέτηση των τελικών πληρωμών, η καταγραφή της επίδοσης του αντισυμβαλλόμενου μέρους και η διεξαγωγή της τελικής επιθεώρησης του έργου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το βασικό τομέα του κλεισίματος της σύμβασης κατατάσσουν την εταιρεία Motor Oil Hellas στο 3^ο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Αυτό δείχνει ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει υποχρεωτικές διαδικασίες και πρότυπα για το κλείσιμο των συμβάσεων που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης έχει αναπτυχθεί επίσημη τεκμηρίωση για τις διαδικασίες κλεισίματος των συμβάσεων και μερικές από αυτές μπορεί να είναι και αυτοματοποιημένες. Επιπλέον, από τη στιγμή που οι διαδικασίες κλεισίματος συμβάσεων είναι υποχρεωτικές, η εταιρεία επιτρέπει την εξειδίκευση των διαδικασιών και των προτύπων λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές πτυχές κάθε σύμβασης, όπως ο τύπος της σύμβασης, οι όροι και οι προϋποθέσεις, η χρηματική αξία της σύμβασης και το είδος της απαίτησης. Τέλος,

η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται με την παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών ακόμη και εγκρίσεων όσον αφορά στο κλείσιμο των συμβάσεων.

4.5 Η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως οδηγός για την βελτίωση της ωριμότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων στη Motor Oil Hellas.

Η αληθινή αξία και ο κύριος σκοπός του μοντέλου ωριμότητας της διοίκησης συμβάσεων είναι η συνεχής βελτίωση των διεργασιών διοίκησης συμβάσεων για την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών. Στην προηγούμενη παράγραφο αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της ωριμότητας για κάθε βασικό τομέα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων. Σε αυτή την παράγραφο η αξιολόγηση επεκτείνεται περαιτέρω, ώστε να προσδιοριστούν οι βασικοί τομείς και οι δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν ή να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ωριμότητας για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και κατ' επέκταση για ολόκληρη τη διεργασία διοίκησης συμβάσεων για την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτή η ανάλυση θα παρέξει έναν οδικό χάρτη στην εταιρεία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενσωματώσει τις βελτιώσεις στη διεργασία της διοίκησης συμβάσεων. Επιπρόσθετα, η κατωτέρω ανάλυση μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία στο να προσδιορίσει τυχόν απαιτούμενη εκπαίδευση πάνω στις συμβάσεις ή να εντοπίσει κάποιο άλλο έλλειμμα γνώσης εντός αυτής, ή περιπτώσεις που δεν ακολουθούνται πιστά τα πρότυπα, οι διεργασίες, η τεκμηρίωση, ή δεν υφίσταται η απαιτούμενη λογοδοσία σε θέματα διοίκησης συμβάσεων. Ο απώτερος σκοπός για την εταιρεία είναι να μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σαν ένα οδικό χάρτη, δηλαδή σαν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης για να βελτιώσει την ικανότητα της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων. Στη συνέχεια η εταιρεία μπορεί να μετρήσει την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών της, με τη διεξαγωγή μιας επαναξιολόγησης της ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων, ανά κατάλληλα χρονικά διαστήματα στο μέλλον.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολόγησης, οι κύριοι τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων, πάντα όπως εξετάζονται από τη μεριά του αγοραστή, που αφορούν στον προγραμματισμό της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, στην προσέλκυση-

πρόσκληση ενδιαφέροντος, στη διαχείριση της σύμβασης και στο κλείσιμο της σύμβασης, έχουν αξιολογηθεί στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Αυτά τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν στη διοίκηση της εταιρείας, ότι για τους συγκεκριμένους τομείς υφίστανται επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες διοίκησης συμβάσεων που είναι τυποποιημένες, διαδεδομένες και θεσμοθετημένες σε ολόκληρη την εταιρεία. Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ωριμότητας για να εστιάσει τις προσπάθειές της, ώστε να αυξήσει το επίπεδο ωριμότητας στους τέσσερις αυτούς βασικούς τομείς, στο επόμενο επίπεδο ωριμότητας που είναι το τέταρτο επίπεδο (ολοκληρωμένο). Αυτό θα απαιτούσε μια συγκεκριμένη εστιασμένη προσπάθεια από τη διοίκηση της εταιρείας. Αυτή η εστιασμένη προσπάθεια θα απαιτήσει με τη σειρά της μια προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών με σκοπό την ενοποίηση αυτών των κύριων διεργασιών της διοίκησης συμβάσεων με άλλες κύριες οργανωσιακές διαδικασίες όπως ο έλεγχος του κόστους, η διαχείριση των χρονοδιαγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης και η μηχανική των συστημάτων (systems engineering). Η εστιασμένη προσπάθεια θα περιλαμβάνει επιπρόσθετα την ενσωμάτωση μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ως εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων από πλευράς της διοίκησης. Οι παρακάτω παράγραφοι περιλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες για κάθε ένα από τους βασικούς τομείς της διεργασίας, στις οποίες η Διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να εστιάσει για να αυξήσει το επίπεδο της ωριμότητας των συγκεκριμένων διεργασιών διοίκησης συμβάσεων.

1) Ο προγραμματισμός των προμηθειών.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο βασικός τομέας του προγραμματισμού των προμηθειών κατατάσσεται στο τέταρτο επίπεδο ωριμότητας (ολοκληρωμένο). Η αξιολόγηση δείχνει ότι υφίστανται επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες προγραμματισμού προμηθειών που είναι τυποποιημένες, διαδεδομένες και θεσμοθετημένες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται με το να δίνει κατευθύνσεις και να εγκρίνει τις κύριες αποφάσεις, καθώς και τα έγγραφα που αφορούν στον προγραμματισμό των προμηθειών και ότι η διεργασία του προγραμματισμού των προμηθειών είναι ενοποιημένη με άλλες κύριες διεργασίες του οργανισμού όπως η οικονομική διοίκηση, η διαχείριση προγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης και η

μηχανική των συστημάτων. Επιπλέον η αξιολόγηση δείχνει ότι η διοίκηση της εταιρείας αντιλαμβάνεται το ρόλο της στη διεργασία του προγραμματισμού των προμηθειών και εκτελεί με συνέπεια τη συγκεκριμένη διεργασία με το να περιλαμβάνει τη χρήση μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ώστε να λαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με τις προμήθειες.

Με βάση τα ανωτέρω, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να οργανώσει πιο αποδοτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες για να βελτιώσει τη διεργασία του προγραμματισμού προμηθειών, τα πρότυπα και την τεκμηρίωση που χρησιμοποιεί. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στον προγραμματισμό προμηθειών και ιδιαίτερα σε τομείς όπως:

- Η ανάπτυξη και η διανομή-διάχυση των μαθημάτων (lessons learned) και των βέλτιστων πρακτικών (best practices)
- Ο καθορισμός του σκοπού του προμηθευτικού έργου και η περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας με χρήση δηλώσεων εργασίας που βασίζονται στην απόδοση (performance –based work statements)
- Η διαθεσιμότητα των κεφαλαίων, η προκαταρκτική εκτίμηση κόστους και χρονοδιαγράμματος, η διαχείριση του κινδύνου και ο καθορισμός του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού.
- Η διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης αξιολόγησης των συνθηκών της αγοράς, η επιλογή του κατάλληλου τύπου σύμβασης, όπως αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, η ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης κινδύνου και η ανάπτυξη τυποποιημένων και μοναδικών όρων και προϋποθέσεων μιας σύμβασης, όπως αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

Τέλος, η διοίκηση της εταιρείας, θα μπορούσε να καθιερώσει μια βάση δεδομένων με τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές (όπως για παράδειγμα αυτή που περιγράφεται στην παράγραφο 2 του Παραρτήματος «B»), για τη διεργασία του προγραμματισμού των προμηθειών.

Η εφαρμογή των ανωτέρω προτάσεων που αναλύθηκαν προηγουμένως, θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας (βελτιστοποιημένο).

2) Ο προγραμματισμός της προσέλκυσης-πρόσκλησης ενδιαφέροντος

Τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολόγησης έδειξαν ότι ο βασικός τομέας του προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος αξιολογήθηκε στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). **Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στον προγραμματισμό προσέλκυσης ενδιαφέροντος και ιδιαίτερα στους τομείς της ενοποίησης των δραστηριοτήτων του προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος με άλλες βασικές διεργασίες του οργανισμού όπως η διαχείριση προγραμμάτων, η οικονομική διοίκηση και η διαχείριση κινδύνου.**

Η εκπαίδευση θα μπορεί να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη διαφόρων τομέων της διεργασίας προσέλκυσης ενδιαφέροντος, όπως:

- Η ανάπτυξη επίσημων αιτήσεων προσφορών (Request For Proposals-RFP) και άλλων εντύπων προσέλκυσης ενδιαφέροντος που είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν τις ακριβείς και ολοκληρωμένες απαντήσεις από υποψηφίους προμηθευτές.
- Η ανάπτυξη εντύπων προσέλκυσης ενδιαφέροντος που από τη μια είναι αρκετά αυστηρά, ώστε να εξασφαλίζουν συμπαγείς και συγκρίσιμες προτάσεις και από την άλλη, αρκετά ευέλικτα που να επιτρέπουν στους υποψηφίους προμηθευτές να παίρνουν πρωτοβουλίες για να χρησιμοποιούν μεθοδολογίες-μεθόδους για να βελτιώνουν την απόδοσή τους.
- Η ανάπτυξη κριτηρίων αξιολόγησης για προτάσεις προμηθευτών που θα είναι σύμφωνα με τη στρατηγική προμηθειών της εταιρείας.

Η εταιρεία θα μπορούσε επίσης να αναπτύξει και να ενσωματώσει τη χρήση αποδοτικών και αποτελεσματικών μετρητικών δεικτών και να καθιερώσει μια βάση δεδομένων με τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές για τη διεργασία του προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Η εφαρμογή των ανωτέρω θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας στα επόμενα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ολοκληρωμένο-βελτιστοποιημένο).

3) Η προσέλκυση – πρόσκληση ενδιαφέροντος

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον βασικό τομέα της προσέλκυσης-πρόσκλησης ενδιαφέροντος δείχνουν ότι ο τομέας αυτός βαθμολογείται ως προς την ωριμότητά του με το τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Χρησιμοποιώντας αυτή την πληροφορία, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στην πρόσκληση ενδιαφέροντος και ιδιαίτερα στους τομείς της ενοποίησης των δραστηριοτήτων της προσέλκυσης ενδιαφέροντος με άλλες βασικές διεργασίες του οργανισμού όπως η διαχείριση προγραμμάτων, η οικονομική διοίκηση και η διαχείριση κινδύνου.

Επιπλέον η εταιρεία θα μπορούσε να παρέξει εξειδικευμένη εκπαίδευση για τη διεργασία της προσέλκυσης ενδιαφέροντος σε τομείς όπως:

- Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην καθιέρωση καταλόγων με τους κατάλληλους υποψηφίους συμμετέχοντες σε διαγωνισμούς προμηθευτές,
- Η διεξαγωγή έρευνας αγοράς,
- Η διαφήμιση των προμηθευτικών ευκαιριών
- Η διεξαγωγή συναντήσεων πριν από την κατάθεση προτάσεων από τους υποψηφίους προμηθευτές.

Η εταιρεία θα μπορούσε επίσης να αναπτύξει και να ενσωματώσει τη χρήση αποδοτικών και αποτελεσματικών μετρητικών δεικτών και να καθιερώσει μια βάση δεδομένων με τα μαθήματα και τις βέλτιστες πρακτικές για τη διεργασία του προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος.

Όλα τα ανωτέρω, θα είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας στα επόμενα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ολοκληρωμένο-βελτιστοποιημένο).

4) Η επιλογή της πηγής της προμήθειας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο βασικός τομέας της επιλογής της πηγής της προμήθειας κατατάσσεται στο τέταρτο επίπεδο ωριμότητας (ολοκληρωμένο). Η αξιολόγηση δείχνει ότι υφίστανται επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες επιλογής της πηγής της προμήθειας που είναι τυποποιημένες, διαδεδομένες και θεσμοθετημένες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται με το να δίνει κατευθύνσεις και να εγκρίνει τις κύριες αποφάσεις, καθώς και τα έγγραφα που αφορούν στην επιλογή των πηγών των προμηθειών και ότι η διεργασία της επιλογής της πηγής της προμήθειας είναι ενοποιημένη με άλλες κύριες διεργασίες του οργανισμού όπως η οικονομική διοίκηση, η διαχείριση προγραμμάτων, η διαχείριση της απόδοσης και η μηχανική των συστημάτων. Επιπλέον η αξιολόγηση δείχνει ότι η διοίκηση της εταιρείας αντιλαμβάνεται το ρόλο της στη διεργασία της επιλογής της πηγής της προμήθειας και εκτελεί με συνέπεια τη συγκεκριμένη διεργασία με το να περιλαμβάνει τη χρήση μετρητικών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ώστε να λαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με την επιλογή προμηθευτών.

Με βάση τα ανωτέρω, η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στην επιλογή της πηγής της προμήθειας και ιδιαίτερα στους τομείς της ανάπτυξης και της διανομής-διάχυσης των μαθημάτων (lessons learned) και των βέλτιστων πρακτικών (best practices), όπως για παράδειγμα αυτές που περιγράφονται στις παραγράφους 3 και 4 του Παραρτήματος «B». Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να οργανώσει πιο αποδοτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες για να βελτιώσει τη διεργασία της επιλογής της πηγής της προμήθειας, τα πρότυπα και την τεκμηρίωση της μέσα στην εταιρεία.

Η υιοθέτηση των ανωτέρω, θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας επιλογής της πηγής προμήθειας στο πέμπτο επίπεδο (βελτιστοποιημένο).

5) Η διαχείριση της σύμβασης

Τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολόγησης της εταιρείας Motor Oil Hellas έδειξαν ότι ο βασικός τομέας της διαχείρισης της σύμβασης βαθμολογήθηκε στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Τα αποτελέσματα αυτά αποκαλύπτουν στη διοίκηση της εταιρείας ότι για τη διεργασία της διαχείρισης συμβάσεων υφίστανται επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες που είναι τυποποιημένες, διαδεδομένες και θεσμοθετημένες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στην διαχείριση συμβάσεων και ιδιαίτερα στους τομείς της ενοποίησης των δραστηριοτήτων της διαχείρισης συμβάσεων με άλλες βασικές διεργασίες του οργανισμού όπως η διαχείριση προγραμμάτων, η οικονομική διοίκηση και η διαχείριση κινδύνου.

Επιπρόσθετα η διοίκηση θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση στη διαχείριση συμβάσεων και ιδιαίτερα σε τομείς όπως:

- Η διεξαγωγή ολοκληρωμένων αξιολογήσεων της απόδοσης του αναδόχου προμηθευτή και συγκεκριμένα σε αξιολογήσεις κόστους, τήρησης χρονοδιαγραμμάτων και αξιολόγησης των επιδόσεων.
- Η χρήση μιας ενοποιημένης ομαδικής προσέγγισης για τη διαχείριση της επίδοσης των δραστηριοτήτων μετά την ανάθεση της σύμβασης, όπως οι αλλαγές στη σύμβαση, η επεξεργασία των τιμολογίων και των πληρωμών του προμηθευτή και η διαχείριση των επιβραβεύσεων του προμηθευτή και η διαχείριση της επίδοσης των υπεργολάβων του προμηθευτή.

Επιπλέον, η εταιρεία θα μπορούσε επίσης να αναπτύξει και να ενσωματώσει τη χρήση αποδοτικών και αποτελεσματικών μετρητικών δεικτών και να καθιερώσει μια βάση δεδομένων με τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές (όπως για παράδειγμα αυτές που περιγράφονται στις παραγράφους 5 και 6 του Παραρτήματος «B») για τη διεργασία της διαχείρισης της σύμβασης.

Η εφαρμογή των ανωτέρω θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας στα επόμενα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ολοκληρωμένο-βελτιστοποιημένο).

6) Κλείσιμο της σύμβασης

Τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολόγησης έδειξαν ότι ο βασικός τομέας του κλεισίματος της σύμβασης αξιολογήθηκε στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας (δομημένο). Η αξιολόγηση δείχνει ότι υφίστανται επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες κλεισίματος των συμβάσεων που είναι τυποποιημένες, διαδοσόμενες και θεσμοθετημένες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να παρέξει συγκεκριμένη και εστιασμένη εκπαίδευση κλείσιμο των συμβάσεων και ιδιαίτερα στους τομείς της ενοποίησης των δραστηριοτήτων του κλεισίματος της σύμβασης με άλλες βασικές διεργασίες του οργανισμού όπως η διαχείριση προγραμμάτων, η οικονομική διοίκηση και η διαχείριση κινδύνου.

Επιπλέον η διοίκηση της εταιρείας θα μπορούσε να παρέξει εστιασμένη και συγκεκριμένη εκπαίδευση σε τομείς όπως:

- Η εξασφάλιση της ολοκλήρωσης του συμβατικού έργου,
- Η επίλυση των ζητημάτων οικονομικής φύσεως,
- Η παραίτηση των διεκδικήσεων από πλευράς του προμηθευτή
- Η πραγματοποίηση των τελικών πληρωμών
- Η καθιέρωση μιας λίστας ελέγχου (checklist) για το κλείσιμο της σύμβασης,
- Η χρησιμοποίηση προτύπων και εντύπων ώστε να εξασφαλιστεί η κατάλληλη τεκμηρίωση για το κλείσιμο των συμβάσεων.

Επιπρόσθετα, από τη στιγμή που η δομή μιας σύμβασης κατά την έναρξη αυτής έχει καθοριστική επίδραση για το πώς θα κλειστεί στο τέλος της συμβατικής περιόδου, θα πρέπει να διεξαχθεί μια εκπαίδευση που ενοποιεί τις

δραστηριότητες της φάσης προγραμματισμού της προσέλκυσης ενδιαφέροντος με τις δραστηριότητες κλεισίματος της σύμβασης. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να λαμβάνονται υπόψη οι ανησυχίες που προκύπτουν στο κλείσιμο, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της βασικής δομής της σύμβασης, ώστε να διευκολύνεται και να ρέει πιο ομαλά η διεργασία του κλεισίματος κατά την ολοκλήρωση της σύμβασης.

Τέλος και πάλι η εταιρεία θα μπορούσε επίσης να αναπτύξει και να ενσωματώσει τη χρήση αποδοτικών και αποτελεσματικών μετρητικών δεικτών και να καθιερώσει μια βάση δεδομένων με τα μαθήματα (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές (όπως για παράδειγμα αυτή που περιγράφεται στην παραγράφο 7 του Παραρτήματος «B»), για τη διεργασία του κλεισίματος της σύμβασης.

Η υλοποίηση των ανωτέρω προτάσεων θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου ωριμότητας της διεργασίας στα επόμενα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας (ολοκληρωμένο-βελτιστοποιημένο).

4.6 Συμπεράσματα από τη χρήση του CMMM©

Όπως είναι φανερό από την ανωτέρω ανάλυση, το CMMM© και το αντίστοιχο εργαλείο CMMAT© παρέχουν ένα πλήθος πληροφοριών για ένα οργανισμό. Η αξιολόγηση παρέχει μια ενδοσκόπηση του οργανισμού σχετικά με το επίπεδο της ωριμότητας μιας διεργασίας διοίκησης συμβάσεων για κάθε έναν από τους βασικούς τομείς αυτής (προγραμματισμός προμηθειών, προγραμματισμός της προσέλκυσης ενδιαφέροντος, προσέλκυση – πρόσκληση ενδιαφέροντος, επιλογή της πηγής προμήθειας, διαχείριση της σύμβασης, κλείσιμο της σύμβασης), αλλά επίσης παρέχει και ένα αποτελεσματικό οδικό χάρτη για να επικεντρώσει την προσπάθεια του για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας. Χρησιμοποιώντας το CMMM© και το CMMAT©, με τους βασικούς τομείς της διεργασίας και τις βασικές δραστηριότητες σε κάθε τομέα, ο οργανισμός μπορεί να εστιάσει την εκπαίδευσή του και την προσπάθεια βελτίωσης της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων, κατευθείαν στους τομείς που προσδιορίζονται από την αξιολόγηση. Από τη στιγμή που η βελτίωση της διεργασίας

θα είναι συνεχής, ο οργανισμός μπορεί να μετρήσει την προσπάθειά του για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας διεξάγοντας μια **επαναξιολόγηση** της ικανότητας διεργασίας διοίκησης συμβάσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα στο μέλλον. Οι μελλοντικές αξιολογήσεις θα αποκαλύψουν ποιοι βασικοί τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων έχουν βελτιώσει την ωριμότητά τους και ποιοι βασικοί τομείς πρέπει να αναπτυχθούν και να ενισχυθούν περαιτέρω. Η αληθινή αξία και ο κύριος σκοπός του μοντέλου ωριμότητας της ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων γίνεται αντιληπτή όταν ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ωριμότητας ως ένα εφαρμοστικό οδικό χάρτη για να βελτιώσει την ικανότητα της διεργασίας που ακολουθεί στη διοίκηση συμβάσεων.

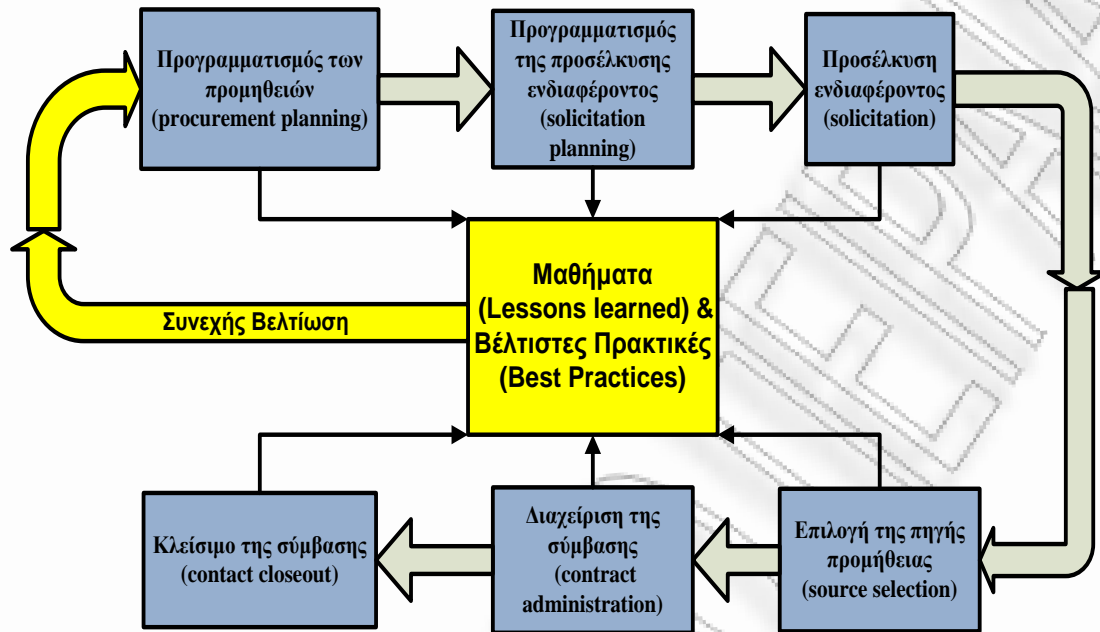
Συμπερασματικά, είναι φανερό ότι ο κύριος σκοπός και η σημασία του μοντέλου Ωριμότητας της Διοίκησης Συμβάσεων είναι ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών της διοίκησης συμβάσεων σε κάθε οργανισμό. Η ηγεσία του οργανισμού εφοδιάζεται με πολύτιμες πληροφορίες που απορρέουν από την αξιολόγηση της διοίκησης συμβάσεων με τη χρήση του CMMM®, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον οργανισμό, ώστε να εστιάσει τους πόρους και τις προσπάθειες του για να βελτιώσει το επίπεδο ωριμότητας για κάθε ένα από τους βασικούς τομείς της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων και να τον φτάσει στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας με την ενσωμάτωση των βέλτιστων πρακτικών και τη διάχυση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Το CMMM® περιορίζεται ως ένα εργαλείο αξιολόγησης, απλά και μόνο από το γεγονός ότι βασίζεται σε ποιοτικά δεδομένα της αντίστοιχης έρευνας. Επομένως, είναι τόσο αποτελεσματικό όσο αποτελεσματικές είναι και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας του Παραρτήματος «Α». Το CMMM® θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα αρχικό εργαλείο για την αξιολόγηση της ικανότητας της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων σε ένα οργανισμό. Τα αποτελέσματα του CMMM® θα πρέπει να επαληθεύονται και να επικυρώνονται με συνεχόμενες αξιολογήσεις που περιλαμβάνουν προσωπικές συνεντεύξεις, ελέγχους και επιθεωρήσεις σε αρχεία προμηθειών και ανασκοπήσεις – αναθεωρήσεις της τεκμηρίωσης των διαδικασιών προμηθειών. Επιπλέον, η σύγκριση των αποτελεσμάτων του CMMM® με άλλους μετρητικούς δείκτες, όπως ο διοικητικός χρόνος παράδοσης για κάθε προμήθεια, τα

επιχειρηματικά βραβεία και ο αριθμός των «διαμαρτυρόμενων» συμβάσεων που ανατίθενται, θα παρέξουν επιπρόσθετη στήριξη στην αξιολόγηση του CMMM©.

Η βελτίωση της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων θα πρέπει να είναι μια συνεχής αναζήτηση. Είναι βέβαιο ότι το να έχει ένας οργανισμός μια στάσιμη διεργασία διοίκησης συμβάσεων δεν εξυπηρετεί τους στρατηγικούς του στόχους. Οποιαδήποτε διεργασία μπορεί να βελτιωθεί ή να χρησιμοποιηθεί ως βάση για να οικοδομηθεί πάνω σε αυτή μια βελτιωμένη εκδοχή της. Δε θα ήταν σοφό εκ μέρους οποιουδήποτε οργανισμού να ισχυρίζεται ότι η διεργασία διοίκησης συμβάσεων που ακολουθεί έφτασε στο βέλτιστο επίπεδο της. Μπορεί ένας οργανισμός να έχει σε ισχύ μια πολύ καλή διεργασία διοίκησης συμβάσεων, αλλά πάντα θα υπάρχουν πράγματα που θα μπορεί να γίνουν καλύτερα. Αν συμπεριλάβει κανείς αυτές τις μικρές βελτιώσεις, θα βελτιωθεί ολόκληρη η διεργασία. Είναι επιπλέον κοινή πεποίθηση, ότι η ικανότητα ενός οργανισμού στη διοίκηση συμβάσεων θα αποτελεί πυρήνα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, το πόσο καλά είναι στημένη η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων είναι αυτό που κάνει τη διαφορά με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι έτοιμος για το καλύτερο και να δουλεύει προς αυτή τη κατεύθυνση.

Με βάση τα ανωτέρω, ολοκληρώνεται η θεώρηση της διεργασίας της διοίκησης συμβάσεων που περιγράφηκε στην παράγραφο 1.6 και σχηματοποιήθηκε στο Σχήμα 1. Πλέον διεργασία διοίκησης συμβάσεων εμπλουτίζεται συνεχώς μέσα από τα μαθήματα (lessons learned) και μέσα από την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών (best practices) για να καταλήξει να ανατροφοδοτείται κάνοντας πράξη τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης. Η νέα συνεχώς βελτιούμενη διεργασία διοίκησης συμβάσεων απεικονίζεται στο Σχήμα 5 που ακολουθεί.



Σχήμα 5: Η συνεχώς βελτιούμενη διεργασία διοίκησης συμβάσεων.

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. Οι απαντήσεις σε αυτή την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν για να αναλυθεί η ωριμότητα της διεργασίας διοίκησης συμβάσεων στον οργανισμό σας. Αυτή η έρευνα πραγματοποιείται από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Τα αποτελέσματα της έρευνας 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. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή στην έρευνα είναι απολύτως εθελοντική. Τονίζεται ότι για την εξαγωγή σταθερών και χρήσιμων αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις. Θα χρειαστείτε περίπου 15 λεπτά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αρχεία των αποτελεσμάτων θα παραμείνουν εμπιστευτικά και ότι δε 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. Για οποιαδήποτε ερώτηση μπορείτε να απευθυνθείτε στον Χαράλαμπο Μουτζίκη (email: moutzikis@yahoo.gr τηλ. 6983508354) μεταπτυχιακό φοιτητή του MBA – TQM, ο οποίος θα αναλύσει τα αποτελέσματα της έρευνας και στον καθηγητή κ. Λάμπρο Λάιο (email: Paios@unipi.gr), Αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και πρόεδρο του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών, υπό την επίβλεψη του οποίου διεξάγεται η συγκεκριμένη έρευνα. Επισημαίνεται ότι το κατωτέρω ερωτηματολόγιο υπόκειται σε καθεστώς πνευματικής ιδιοκτησίας.

Σκοπός της έρευνας

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

Διαδικασία

A) 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

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

Βέλτιστες πρακτικές στη διοίκηση συμβάσεων

Οι βέλτιστες πρακτικές (best practices) που θα αναφερθούν κατωτέρω, απορρέουν από μελέτες (Power, Dezouza, Bonifazi) μιας σειράς έργων που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση συμβάσεων και συνοψίζονται στα εξής:

1) Η διοίκηση συμβάσεων να γίνεται με σκοπό την αύξηση της προσλαμβάνουσας αξίας και την απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός είναι να ξεκαθαρίσει το σκεπτικό με το οποίο ασκεί τη διοίκηση συμβάσεων. Δε θα πρέπει να εφαρμόζεται μια οργανωμένη διεργασία διοίκησης συμβάσεων έχοντας ως στόχο πενιχρά αποτελέσματα ή μικροπρόθεσμα οφέλη ιδίως όσον αφορά στο κόστος. Σε αυτή την περίπτωση το κόστος της απόπειρας εκτέλεσης διοίκησης συμβάσεων θα ξεπεράσει κατά πολύ τα προσδοκώμενα οφέλη. Θα πρέπει λοιπόν να έχει προηγηθεί η διεξαγωγή μιας ενδελεχούς στρατηγικής αξιολόγησης και κάθε απόπειρα διοίκησης συμβάσεων που αναλαμβάνεται από τον οργανισμό να βρίσκεται σε συμφωνία με την παρούσα στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού και με τις μελλοντικές κατευθύνσεις. Η διοίκηση συμβάσεων θα πρέπει επίσης να συνεισφέρει στην αύξηση της προσλαμβάνουσας αξίας για τον οργανισμό και στην απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων. Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης για να οργανωθεί η διεργασία της διοίκησης συμβάσεων, ώστε το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Αν δεν πεισθεί η ανώτερη διοίκηση ότι μια οργανωμένη διεργασία διοίκησης συμβάσεων είναι απαραίτητη για τον οργανισμό, τότε δε θα θεωρήσει απαραίτητο να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια και αυτό το αρνητικό πνεύμα θα καταδικάσει την οποιαδήποτε προσπάθεια από την αρχή της.

2) Συγκεκριμενοποιήστε τις ανάγκες σας – Μην το αφήσετε σε άλλους να το κάνουν για εσάς.

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι ο ίδιος υπεύθυνος για τον καθορισμό των αναγκών και των στόχων για κάθε έργο της διοίκησης συμβάσεων. Πολύ συχνά οι εταιρείες δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία του να κάνουν το πρώτο βήμα και να αφιερώσουν επαρκείς πόρους για να συγκεκριμενοποιήσουν τις ανάγκες τους εκ των προτέρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια ατελέσφορη και μια αδύναμη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές. Σε αυτή τη περίπτωση ο προμηθευτής έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να κατευθύνει τη διαπραγμάτευση προς το μέρος του, δείχνοντας «προθυμία να εξυπηρετήσει» και να προδιαγράψει τις απαιτήσεις του οργανισμού του αγοραστή. Έτσι όμως υπάρχει η πιθανότητα ο προμηθευτής να προδιαγράψει πράγματα τα οποία μπορεί να κάνει και κάνει πολύ καλά και θα αποφύγει να δώσει σημασία σε τομείς που υστερεί σε ανταγωνιστικότητα. Στο τέλος ο αγοραστής θα προμηθευτεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με το οποίο θα είναι σύμφωνος αλλά στην πραγματικότητα δεν θα το χρειάζεται! Επομένως είναι πάρα πολύ σημαντικό ο αγοραστής να διεξάγει μια ενδελεχή ανάλυση των αναγκών του, ανεξάρτητα από τους προμηθευτές, ώστε να έχει μια πλήρη συναίσθηση των αναγκών του.

3) Διεξάγετε έρευνα για τους υποψηφίους προμηθευτές χρησιμοποιώντας πολλαπλά κριτήρια.

Μην ψάχνετε για προμηθευτές χρησιμοποιώντας μόνο ένα κριτήριο. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό το μοναδικό κριτήριο είναι το κόστος. Μπορεί να φαίνεται παράλογο, αλλά οι περισσότεροι οργανισμοί κάνουν ένα πρώτο φιλτράρισμα στους προμηθευτές με βάση το κόστος. Ένας υποψήφιος προμηθευτής που προσφέρει χαμηλότερη τιμή από οποιονδήποτε άλλο, μπορεί να είναι πολύ καλός σε αυτό που κάνει, αλλά οι πιθανότητες γι' αυτό το ενδεχόμενο είναι χαμηλές, εκτός εάν έχουμε να κάνουμε με μια εταιρεία – ηγέτη της αγοράς στο συγκεκριμένο τομέα με εδραιωμένη φήμη. Τις περισσότερες φορές οι υποψήφιοι προμηθευτές που δίνουν προσφορές με χαμηλό κόστος, είναι απελπισμένοι και ψάχνουν διακαώς για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και γι' αυτό θα πουν οτιδήποτε χρειαστεί για να αναλάβουν μια νέα σύμβαση. Σε αυτές τις περιπτώσεις μετά την υπογραφή της σύμβασης ο αγοραστής θα πληρώσει πολλά για να προμηθευτεί ένα προϊόν ή υπηρεσία χαμηλής ποιότητας. Επομένως οι υποψήφιοι προμηθευτές θα πρέπει να

αξιολογούνται με πολλαπλά κριτήρια όπως η ποιότητα , η φήμη, και η εμπειρία, με το κόστος να έχει χαμηλό συντελεστή βαρύτητας ανάμεσα στα κριτήρια επιλογής.

4) Κάντε διαπραγματεύσεις και καταρτίστε τη σύμβαση με στόχο μια κατάσταση αμοιβαίου οφέλους (win-win) για τον αγοραστή και τον προμηθευτή.

Ο αγοραστής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι εισέρχεται σε μια σχέση με έναν επιχειρηματικό εταίρο. Οι πιθανότητες επιτυχίας αυτής της σχέσης είναι μεγαλύτερες όταν και τα δυο μέρη επωφελούνται το ίδιο από την κατάσταση που θα διαμορφωθεί (win-win situation). Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για την κατάρτιση της σύμβασης ο αγοραστής δε θα πρέπει να φέρεται εγωιστικά και να προσπαθεί να απομυζήσει το μέγιστο κέρδος από τον προμηθευτή, καθώς το κέρδος που θα έχει τελικά θα βρίσκεται μόνο στα χαρτιά και όχι στη διάρκεια ζωής της συμβατικής σχέσης. Οι προμηθευτές πρέπει να θεωρούνται επιχειρηματικοί εταίροι και θα πρέπει να θέλουν να διατηρήσουν τη συμβατική σχέση όσο και ο αγοραστής, καθώς θα κερδίσουν και αυτοί από αυτή τη συμβατική σχέση.

5) Μην είστε αυστηροί και άκαμπτοι κατά τη διάρκεια έναρξης του συμβατικού έργου.

Τα πρώτα στάδια μιας συμβατικής σχέσης είναι φορτωμένα με χαοτικές και συγκεχυμένες συμπεριφορές. Αυτοί που έχουν εμπειρία στη διοίκηση συμβάσεων γνωρίζουν ότι αυτό είναι αναμενόμενο και αποτελεί μέρος της δουλειάς. Τα στελέχη που στερούνται εμπειρίας είναι αυτά που πανικοβάλλονται και ανησυχούν υπερβολικά, γίνονται στριφνοί και αυστηροί στο χειρισμό των καταστάσεων και αναζητούν συνεχώς τις απαντήσεις στα προβλήματα με συνεχείς αναφορές στη σύμβαση. Η ευελιξία είναι ένα πρωτεύον χαρακτηριστικό που απαιτείται για να ανταπεξέλθει κάποιος στα πρώτα στάδια της διαχείρισης μιας σύμβασης. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίσουν ότι αυτό είναι ένα στάδιο κατά το οποίο οι δυο οργανισμοί (του αγοραστή και του προμηθευτή) που δεν είχαν καμία σχέση μεταξύ τους, χρειάζεται να ενώσουν τις δυνάμεις τους. Τα αντικείμενα διενέξεων θα να γίνονται αποδεκτά και να χρησιμοποιούνται εποικοδομητικά για την οικοδόμηση μιας μελλοντικής συμβατικής σχέσης.

6) Η ύπαρξη πλήρως καθορισμένων μετρητικών δεικτών

Η μέτρηση είναι κάτι πολύ σημαντικό και συχνά παραβλέπεται από τους αρχαίους στη διοίκηση συμβάσεων. Είναι πολύ σημαντικό και απολύτως απαραίτητο να υφίστανται πλήρως καθορισμένοι και συμφωνημένοι μετρητικοί δείκτες για να αξιολογείται η συμβατική σχέση. Οι μετρητικοί δείκτες αφαιρούν την αβεβαιότητα και την ανάγκη να μαντέψει κάποιος τι θα συμβεί στη εξέλιξη ενός συμβατικού έργου και προσφέρουν τους κύριους δείκτες για να συγκρίνει κανείς τις επιδόσεις του. Οι μετρητικοί δείκτες πρέπει να είναι απλοί συμπαγείς, απτοί και κατανοητοί, πρέπει να προσδίδουν λογοδοσία στη διεργασία και να εξάγουν όλες τις πτυχές της συμβατικής προσπάθειας.

7) Να έχετε πάντα μια βιώσιμη στρατηγική εξόδου

Ο οποιοσδήποτε μελλοντικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται υποθέτοντας ότι θα υπάρξουν κάποια προβλήματα και ότι ίσως χρειαστεί να τερματιστεί επειγόντως η συμβατική σχέση. Επομένως είναι κρίσιμο και ουσιώδες να υπάρχει μια στρατηγική εξόδου από το ξεκίνημα της κάθε συμβατικής σχέσης. Εν τέλει, ο οργανισμός του αγοραστή δεν μπορεί να ελέγξει το μέλλον των προμηθευτών ή των επιχειρηματικών του εταίρων. Υπάρχουν κάποιες ασυνήθιστες περιστάσεις, οι οποίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα ο προμηθευτής να μην μπορεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, ή ο αγοραστής να μην επιθυμεί τη συνέχιση της συμβατικής σχέσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει κάποιο εναλλακτικό σχέδιο το οποίο θα δύναται να ενεργοποιηθεί ανά πάσα στιγμή. Ο αγοραστής δε θα πρέπει να κάνει το λάθος και να σκεφτεί ή να υποθέσει ότι ο προμηθευτής έχει σκεφτεί και έχει καταστρώσει ένα εναλλακτικό σχέδιο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αγοραστή. Οι πιθανότητες είναι πολύ μικρές για να βρεθεί κάποιος προμηθευτής που θα έχει εναλλακτικό σχέδιο όταν παρουσιαστούν οι ειδικές περιστάσεις. Συνήθως οι προμηθευτές είναι πολύ απασχολημένοι για να αντιμετωπίσουν τη δική τους κρίση, ώστε να έχουν το χρόνο και τους πόρους για να ασχοληθούν με τις ανάγκες του αγοραστή. Το τελικό συμπέρασμα είναι: μην αρχίζετε μια συμβατική σχέση αν δεν έχετε πρόχειρη και απτή ανά πάσα στιγμή μια στρατηγική εξόδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahern, D.M, Clouse, A. , Turner, R.** (2001) *CMMI Distilled* , Boston: Addison-Wesley
- Cavinato J.L, Flynn A.E., Kauffman R.C.** (2006), «*The Supply Management Handbook*», Mc Graw Hill
- Curtis, B., Hefley, W.E and Miller, S.A.,** (2001) *People Capability Maturity Model*. Boston: Addison Wesley
- Desouza KC , and Awazu Y,** (2005) *Engaged Knowledge management, Engagement with new realities*, Palgrave , Mcmillan, Basingstoke
- Desouza KC , Dingsour T and Awazu Y** (2005) *Experiences with conducting project postmortems: Reports vs Stories*, Software Process Improvement and Practice, 10 (2) p.(203-215)
- Desouza, KC and Vanapalli,** (2005) Securing Knowledge in organizations: Lessons from the defense and intelligence sectors, International Journal of Information Management, ,25 p.(85-98)
- Dinsmore , P.C.** (1998) *Winning in Business with Enterprise Project Management*. New York: AMACOM:.
- 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
- Glaros S.** (2000) *Avoiding Contract Pitfalls*” “Purchasing Today” Vol. 11, No 3, (12-15)
- Humphrey, W.S** (1987), *Characterizing the Software Process, A Maturity Framework*, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania
- Mclvor R.** (2005), «*The Outsourcing Process, Strategies For Evaluations and Management*», Cambridge University Press

Paulk, MC, Curtis, B and Chrissis, MB (1991) *Capability maturity model for software*, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania

Power M., Desouza K. , Bonifazi C. (2006), «*The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*», Kogan page

Program Management Institute (2008), «*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide, Fourth edition)*», PMI

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

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

Sollish F., Semanik J (2007), «*The Procurement and Supply Manager’s Desk Reference*», John Wiley & sons

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Λάμπρος Λάιος: Πανεπιστήμιο Πειραιώς *Σημειώσεις Μαθήματος «Προμήθειες και Ποιότητα»*

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

Η Πρόσβαση στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (<http://eur-lex.europa.eu/el/index.htm>)

Aberdeen Group <http://www.aberdeen.com/>

Motor Oil Hellas (Διυλιστήρια Κορίνθου ΑΕ) www.moh.gr.

The Hackett Group <http://www.thehackettgroup.com/>