



Διαχείριση προμηθειών

Κεφάλαιο 15

Προσέγγιση της Διαχείρισης Προμηθειών

Οι διαφάνειες βασίζονται στο βιβλίο:

Δημητριάδης Αντώνης. "Διοίκηση – Διαχείριση Έργου – 5^η έκδοση", εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, ISBN: 978-960-578-051-7

Διαχείριση προμηθειών

Ένα έργο συχνά απαιτεί:

- ▶ Διαφόρων τύπων υλικά και εξοπλισμό.
- ▶ Υπηρεσίες διαφόρων τύπων (π.χ, υπεργολάβων, οι οποίοι πιθανά να αναλάβουν την εκτέλεση τμημάτων του έργου, Ασφάλιση κ.λπ.).
- ▶ Άδειες και εγκρίσεις χρήσης (π.χ, ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ κ.λπ.).

Όλες αυτές οι προμήθειες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κάποιον ενιαίο τρόπο.

Η **Διαχείριση Προμηθειών του Έργου** (*Project Procurement Management*) περιλαμβάνει τις απαιτούμενες διεργασίες για την απόκτηση **αγαθών** (εκτός του προσωπικού) και **υπηρεσιών** από το **εξωτερικό περιβάλλον** του εργολήπτη οργανισμού.

Διαχείριση προμηθειών

- ▶ Η διαχείριση προμηθειών δεν περιλαμβάνει την περίπτωση ενός εργολήπτη οργανισμού, που προμηθεύεται αγαθά ή υπηρεσίες από τον εαυτό του (π.χ, εσωτερική παραγωγή υλικών ή παροχή υπηρεσιών από τον ίδιο τον οργανισμό).
- ▶ Προμηθευόμενα αγαθά είναι οι αναλώσιμοι πόροι, ο εξοπλισμός και υπηρεσίες, που παρέχονται από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς.
- ▶ Η προμήθεια των ανθρώπινων πόρων αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και όχι τη διαχείριση προμηθειών.

Διαχείριση προμηθειών

- ▶ Η εξέταση των προμηθειών γίνεται από τη σκοπιά του εργολήπτη, που είναι ο **Πελάτης** (*Customer*) ή ο **Αγοραστής** (*Buyer*), σε σχέση με τον **Προμηθευτή** (*Supplier*) ή τον **Πωλητή** (*Seller*) των αγαθών.
- ▶ Ο προμηθευτής «βλέπει» την προμήθεια του εργολήπτη οργανισμού ως δικό του έργο (πώληση συγκεκριμένων αγαθών), ενώ ο εργολήπτης οργανισμός «βλέπει» τον προμηθευτή ως παράγοντα του δικού του έργου.
- ▶ Σε άλλα έργα οι προμήθειες παίζουν μικρό ρόλο (π.χ, η παραγωγή λογισμικού από έναν οργανισμό, που διαθέτει τα μέσα), ενώ σε άλλα καθοριστικό.

Διαχείριση προμηθειών

Η προμήθεια του έργου με αγαθά ή υπηρεσίες παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση «κόστος - χρόνος - ποιότητα» του έργου, για τους ακόλουθους λόγους:

- Η διακοπή προμηθειών κατά την εξέλιξη του έργου μπορεί να προκαλέσει ανυπολόγιστες συνέπειες.
- Οι ανατιμήσεις των αγαθών και το ποιος επιβαρύνεται με αυτές, καθορίζουν την κοστολογική εξέλιξη του έργου.
- Η ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών, που προμηθεύεται ένα έργο, επιδρά άμεσα στην προαναφερόμενη σχέση.

Οι προμήθειες είναι κίνδυνος για το έργο, δηλαδή μπορεί ν' αποτελούν νέες ευκαιρίες (π.χ, εκπτώσεις στις τιμές, ομαλή ροή, «μοίρασμα» των ζημιών του έργου με τον προμηθευτή) ή απειλή για το έργο (π.χ, λειτουργική δυσλειτουργία, αύξηση του κόστους και της χρονικής διάρκειας, «πτώση» της ποιότητας).

Σχεδιασμός προμηθειών

Σχεδιασμός Προμηθειών

- Ο **Σχεδιασμός των Προμηθειών** (*Procurement Planning*), αποτελεί εκείνη τη διεργασία, που ασχολείται με την **καταγραφή** των απαιτήσεων του έργου σε προμήθειες, από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τον **εντοπισμό λύσεων** για την ικανοποίησή τους.
- Η μεθοδολογία, που ακολουθείται καθώς και τα χρησιμοποιούμενα «εργαλεία» εκτίθενται στη συνέχεια.

Σχεδιασμός προμηθειών

Περιγραφή του Προϊόντος

Η περιγραφή του παραγόμενου από το έργο προϊόντος (product description), προσκομίζει πληροφορίες για τις απαιτήσεις σε αγαθά και υπηρεσίες, που θα πρέπει να ικανοποιηθούν, για την τελική παραγωγή αυτού του προϊόντος.

Αυτές οι πληροφορίες καταλήγουν σε συγκεκριμένες και αναλυτικές προδιαγραφές των απαιτούμενων αγαθών ή υπηρεσιών, για την παραγωγή του προϊόντος και διακρίνονται σε:

- **Σχεδιαστικές Προδιαγραφές** (*Design Specifications*), που αφορούν τα μορφολογικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (τι χρειάζεται ν' αποκτηθεί για να έχει το προϊόν μια συγκεκριμένη μορφή).
- **Προδιαγραφές Απόδοσης** (*Performance Specifications*), που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (τι χρειάζεται ν' αποκτηθεί για να έχει το προϊόν αντοχή, λειτουργικότητα από το χρήστη κ.λπ.),
- **Λειτουργικές Προδιαγραφές** (*Functional Specifications*), που αφορούν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος σε σχέση με την αγορά (τι χρειάζεται ν' αποκτηθεί για να έχει το προϊόν αποδοχή από την αγορά, να κοστίζει λιγότερο και να είναι περισσότερο ανταγωνιστικό, να είναι ανακυκλώσιμο κ.λπ.).

Σχεδιασμός προμηθειών

Αντικείμενο του Έργου

Μια άλλη πηγή πληροφοριών για τις απαιτούμενες προμήθειες είναι η μελέτη του αντικειμένου του έργου. Βασικό «εργαλείο» γι' αυτό είναι η **Κατάσταση ή Έκθεση Αντικειμένου** (*Scope Statement*). Αυτή η κατάσταση παρουσιάζει τα ποσοτικά όρια του έργου όπως, πλήθος απαιτούμενων πόρων και υπηρεσιών, γεωγραφική κατανομή του έργου κ.λπ.

Οι πληροφορίες, που «αντλούνται» από αυτήν την κατάσταση έχουν να κάνουν με το:

- Μέγεθος των απαιτούμενων ποσοτήτων των προμηθειών.
- Ποιες είναι οι δυνατότητες προμήθειας από τα πλησιέστερα σημεία στους χώρους εργασίας.
- Το μέγεθος δυσκολίας των μεταφορών.
- Τις δυνατότητες αποθήκευσης. Η χρήση αποθηκευτικών χώρων, πλησίον της εργασίας μπορεί να επιτρέψει στον εργολήπτη να προμηθεύεται μεγάλες ποσότητες υλικών, μειώνοντας, έτσι, το κόστος αγοράς και πιθανόν μεταφοράς, διατηρώντας τον έλεγχο ροής τους προς τους χώρους εργασίας, επιβαρύνοντας τον όμως, με το κόστος αποθήκευσής τους.

Σχεδιασμός προμηθειών

Πηγές των Προμηθειών

Σε γενικές γραμμές υφίστανται δύο βασικές στρατηγικές, που αφορούν την επιλογή των προμηθευτών:

- ▶ **Η Ενσωματωμένη Στρατηγική Προμηθειών (Corporate Procurement Strategy)**. Εφαρμόζεται, όταν ο εργολήπτης οργανισμός έχει μόνιμους προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών για όλα τα έργα, που αναλαμβάνει.
- ▶ **Η Στρατηγική Προμηθειών του Έργου (Project Procurement Strategy)**. Σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική, οι πηγές προμηθειών εξετάζονται ξεχωριστά για κάθε έργο και κατά περίπτωση.

Σχεδιασμός προμηθειών

Η Ενσωματωμένη Στρατηγική Προμηθειών

Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις, όπου τα αναλαμβανόμενα έργα παρουσιάζουν σημαντικές μεταξύ τους ομοιότητες και οι απαιτήσεις τους μπορούν να καλύπτονται από τους υπάρχοντες προμηθευτές.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι, η μονιμότητα της εμπορικής σχέσης μεταξύ του εργολήπτη οργανισμού και των προμηθευτών επιτρέπει:

- Τη γνώση των απαιτήσεων και των δυνατοτήτων προμηθευτή και πελάτη.
- Τη δυνατότητα συμπάρστασης του ενός προς τον άλλο σε «δύσκολες στιγμές».
- Τη διευκόλυνση όλων των διεργασιών της διαχείρισης προμηθειών (τυποποιημένες συμβάσεις, τυποποιημένη διοικητική διαχείριση, «σίγουρες» πηγές τροφοδοσίας, τακτική ενημέρωση - συχνά προληπτική - για νέα υλικά, πιθανές ανατιμήσεις κ.λπ.).

Σχεδιασμός προμηθειών

Τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι, ο εργολήπτης οργανισμός:

- Εξαρτάται αποκλειστικά από κάποιους προμηθευτές. Έτσι, αν τους συμβεί κάτι (π.χ. πτώχευση ή περιστασιακή αδυναμία εκπλήρωσης των συμβατικών υποχρεώσεων) ο οργανισμός μένει μετέωρος.
- Δεν επωφελείται από τη λειτουργία του ανταγωνισμού, που μπορεί να προκαλεί μείωση του κόστους προμήθειας.
- Παραμένει δέσμιος στα δεδομένα προϊόντα και την τεχνολογία του δεδομένου προμηθευτή.

Σχεδιασμός προμηθειών

Η Στρατηγική Προμηθειών του Έργου

- ▶ Πρόκειται για στρατηγική, που εφαρμόζεται υποχρεωτικά από εργολήπτες οργανισμούς, των οποίων τα αναλαμβανόμενα έργα παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία και διαφορετικότητα απαιτήσεων από έργο σε έργο, γεγονός, που επιβάλλει την ύπαρξη διαφορετικών προμηθευτών στην πλειοψηφία τους, για διαφορετικά αγαθά και υπηρεσίες, από έργο σε έργο. Φυσικά μπορεί να υπάρχουν και κάποιοι μονιμότεροι προμηθευτές (π.χ. να χρησιμοποιείται πάντα η ίδια ασφαλιστική εταιρία).
- ▶ Σε μια τέτοια περίπτωση, τα πλεονεκτήματα της προηγούμενης στρατηγικής γίνονται τώρα μειονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της προηγούμενης στρατηγικής γίνονται τώρα πλεονεκτήματα.

Σχεδιασμός προμηθειών

Ανεξάρτητα από την επιλογή μιας από τις προηγούμενες στρατηγικές, απαιτείται και η επιλογή των βασικών στόχων των προμηθειών, όπως:

- Ποια από τα απαιτούμενα αγαθά ή υπηρεσίες είναι ήδη διαθέσιμα από τον οργανισμό και επομένως δεν τίθεται θέμα για την προμήθειά τους;
- Ποια από τα απαιτούμενα αγαθά ή υπηρεσίες είναι μερικώς διαθέσιμα από τον οργανισμό και επομένως χρειάζεται συμπληρωματική προμήθεια;
- Η προμήθεια κάποιου αγαθού θα γίνει από μια ή περισσότερες πηγές προμηθειών;

Σχεδιασμός προμηθειών

Επιλογή Τύπου Συμβάσεων

Πρόκειται για ένα ζήτημα, που απασχολεί τα μεγάλα κατασκευαστικά έργα, αλλά και τα μη κατασκευαστικά, για τα οποία υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από την προμήθεια τεχνολογίας (π.χ. εισαγωγή εξοπλισμού), τεχνογνωσίας, ειδικών υλικών και υπηρεσιών. Και αυτό, διότι με τις **Συμβάσεις** (*Contracts*) συγκεκριμενοποιούνται, μεταξύ προμηθευτή και πελάτη, οι εκατέρωθεν συμβατικές τους υποχρεώσεις, που αφορούν:

- Ποσότητες και τιμές και τη σχέση μεταξύ τους (π.χ. εκπτώσεις σε περίπτωση μεγάλων ποσοτήτων).
- Διακανονισμό πληρωμής (π.χ. τοις μετρητοίς, με δόσεις σε συγκεκριμένες ημερομηνίες κ.λπ.).
- Προδιαγραφές των προμηθευόμενων αγαθών και υπηρεσιών (συγκεκριμένη τεχνική περιγραφή ώστε να ταυτοποιείται απόλυτα κάθε προμηθευόμενο είδος).

Σχεδιασμός προμηθειών

- Επιμερισμό ευθύνης σε περιπτώσεις προβλημάτων και ζημιών (π.χ. σε περίπτωση ανατιμήσεων μετά την υπογραφή της σύμβασης ποιος θα ζημιωθεί;).
- Χρονόδιαγράμματα και μεθοδολογία ελέγχου (ποιοτικού και ποσοτικού) των παραδόσεων (πως θα ελέγχεται, με τρόπο εκατέρωθεν αποδεκτό, η παραδοτέα ποσότητα και η ποιότητα κάποιου αγαθού;).
- Ρήτρες και εγγυήσεις (π.χ. τι γίνεται όταν διαπιστώνεται ότι, κάποιο παραδοτέο υλικό δεν πληροί τις συμφωνηθείσες προδιαγραφές; Τι γίνεται σε περίπτωση παραβίασης των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης;)

Σχεδιασμός προμηθειών

Οι Συμβάσεις Προμηθειών ως Κίνδυνος

Όπως προαναφέρθηκε, οι προμήθειες αποτελούν κίνδυνο του έργου. Έτσι, μια προσεγμένα επιλεγμένη σύμβαση μπορεί:

- ▶ Να δημιουργήσει ευκαιρία (π.χ. μεγάλη έκπτωση).
- ▶ Σε περίπτωση απειλής, είτε να μειώσει την πιθανότητα να εκδηλωθεί, είτε να μεταφέρει τη ζημιά στον προμηθευτή, αν η απειλή εκδηλωθεί (ποινικές ρήτρες και σοβαρές δεσμευτικές εγγυήσεις).

Μια σύμβαση όμως που, επιλέχθηκε λανθασμένα ή είναι ασαφής, σε περίπτωση, είτε «εμπλοκής» της σχέσης πελάτη-προμηθευτή, είτε παρουσίας σοβαρών προβλημάτων στο έργο, μπορεί να προκαλέσει:

Σχεδιασμός προμηθειών

- ▶ Μεγάλες έως καταστροφικές καθυστερήσεις.
- ▶ Κατακόρυφη και ανεξέλεγκτη ανάπτυξη του κόστους του έργου.
- ▶ Σοβαρές «εκπτώσεις» στην απόδοση του έργου.
- ▶ Εργασιακή αναταραχή.
- ▶ Δικαστικές περιπέτειες μεταξύ εργολήπτριας οργανισμού - προμηθευτή - κυρίου του έργου.
- ▶ Πτώση της αξιοπιστίας του εργολήπτη οργανισμού στην αγορά.
- ▶ Πληρωμή ποινικής ρήτρας ή και έκπτωση του εργολήπτη οργανισμού από το έργο.

Σχεδιασμός προμηθειών

- Σε ορισμένα έργα σημαντικού αντικειμένου και ιδιαίτερης σημασίας (οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής κ.λπ.), η συνολική διαχείριση των συμβάσεων αποτελεί ιδιαίτερο τομέα διαχείρισης και ονομάζεται **Διαχείριση Συμβάσεων του Έργου** (*Project Contract Management*).

Παράδειγμα: Με κάποιον υπεργολάβο συμφωνείται η **Κατ' Αποκοπή** (*Fixed Price or Lump Sum*) αμοιβή του, δηλαδή θα εισπράξει ένα σταθερό ποσό, που συμπεριλαμβάνει το κόστος εργασίας και υλικών συν το κέρδος του. Θεωρείται απόλυτα υπεύθυνος για το τμήμα του έργου, που έχει αναλάβει αποδεχόμενος ανεπιφύλακτα τις προδιαγραφές του εργολήπτη.

Σχεδιασμός προμηθειών

Σ' αυτήν την περίπτωση, αν υπάρξει ανατίμηση εργασίας ή υλικών αυτή βαραίνει εξ ολοκλήρου τον υπεργολάβο και όχι τον εργολήπτη, ενώ σε περίπτωση υποχώρησης των τιμών ο υπεργολάβος έχει επί πλέον κέρδος και ο εργολήπτης ζημιώνεται. Επίσης, αν δημιουργηθούν προβλήματα (καθυστερήσεις, ακατάλληλα υλικά, βλάβες εξοπλισμού κ.λπ.) εξ αιτίας των πόρων, που χρησιμοποιεί ο υπεργολάβος, είναι απόλυτα υπεύθυνος γι' αυτό. Φυσικά ως αντίσταθμισμα των απειλών, που ενδέχεται να εκδηλωθούν, ο υπεργολάβος ζητά ως αμοιβή ένα σημαντικό ποσό, στο οποίο συμπεριλαμβάνει και τις πιθανές οικονομικές του απώλειες (αύξηση κόστους για τον εργολήπτη).

Σχεδιασμός προμηθειών

Παράδειγμα: Με κάποιον προμηθευτή δομικών υλικών συμφωνείται η πληρωμή του με την **Τιμή Μονάδας** (Unit Price) των υλικών, που προμηθεύει το έργο. Καθορίζεται επακριβώς η μονάδα μέτρησης, η τιμή μονάδας και τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε υλικού, που προμηθεύει το έργο, καθώς και οι ποσότητες, που θα μεταφέρονται σε τακτές ημερομηνίες.

- Αν ο καθορισμός της τιμής μονάδας αφορά τη συγκεκριμένη στιγμή της συμφωνίας και παραμένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, τότε πιθανές ανατιμήσεις επιβαρύνουν τον προμηθευτή και αποτελούν ευκαιρία για τον εργολήπτη, ενώ πιθανή υποχώρηση των τιμών αποφέρει επί πλέον κέρδος στον προμηθευτή (ευκαιρία), ενώ ο εργολήπτης ζημιώνεται.

Σχεδιασμός προμηθειών

- ▶ Αν ο καθορισμός της τιμής μονάδας γίνεται ακολουθώντας τις μεταβολές των τιμών κατά τη διάρκεια του έργου, τότε πιθανές ανατιμήσεις βαρύνουν τον εργολήπτη, πιθανή υποχώρηση των τιμών του αποφέρουν κέρδος, ενώ ο προμηθευτής δεν κινδυνεύει καθόλου.

Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα παραδείγματα, σε περίπτωση εμφάνισης προβλήματος στο έργο, ο προμηθευτής ευθύνεται μόνο, αν το πρόβλημα οφείλεται σε παραβίαση των προσυμφωνημένων ποιοτικών χαρακτηριστικών των υλικών του και των ποσοτήτων και ημερομηνιών παράδοσης.

Σχεδιασμός προμηθειών

Άλλοι παράγοντες

Μια σειρά από διαφορετικούς παράγοντες επιδρούν άμεσα (λιγότερο ή περισσότερο κατά περίπτωση) στο σχεδιασμό προμηθειών .

Οι Συνθήκες της Αγοράς (Market Conditions)

Οι συνθήκες της αγοράς επηρεάζουν το σχεδιασμό των προμηθειών με δύο τρόπους:

Κατά πρώτον με τις υπάρχουσες γενικές οικονομικές συνθήκες, όπως οικονομική ύφεση (recession), πληθωρισμός, επιτόκια δανεισμού, κόστος μισθώσεων, ανεργία κ.λπ.).

Κατά δεύτερον με τις ειδικές συνθήκες, που επικρατούν στο περιβάλλον του έργου, όπως:

- ▶ Υπάρχουν τα απαιτούμενα αγαθά κοντά στο περιβάλλον του έργου;
- ▶ Είναι προτιμότερη (κόστος, χρόνος, ποιότητα) η προμήθεια των αγαθών από τις πλησιέστερες πηγές, από το να μεταφέρονται από μακρινές αποστάσεις (ακόμη και να εισάγονται);
- ▶ Ποιες οι προϋποθέσεις προμήθειας για κάθε πηγή προμήθειας;

Σχεδιασμός προμηθειών

Άλλοι παράγοντες

Δεσμεύσεις του Σχεδιασμού του Έργου (Constraints from the Planning Output)

- Ο σχεδιασμός των προμηθειών αποτελεί μέρος του γενικού σχεδιασμού του έργου. Αυτό σημαίνει ότι, οι διάφορες πτυχές αυτού του γενικού σχεδιασμού θα πρέπει να μη συγκρούονται. Έτσι, εφόσον υπάρχουν επιτακτικές απαιτήσεις από τα χρονοδιαγράμματα, το προβλεπόμενο όριο του κόστους, τις ποιοτικές προδιαγραφές, την προβλεπόμενη οικονομική ρευστότητα κ.λπ., αυτές θα λειτουργήσουν ως δεσμεύσεις για το σχεδιασμό των προμηθειών.

Σχεδιασμός προμηθειών

Άλλοι παράγοντες

Δυνατότητες και Διοικητικές Επιλογές του Εργολήπτη

Συχνά οι γενικότερες ή οι, τη συγκεκριμένη στιγμή, δυνατότητες και διοικητικές επιλογές του εργολήπτη, επιδρούν σημαντικά στο σχεδιασμό των προμηθειών, όπως το αν:

- Θα γίνει αγορά, ενοικίαση ή χρήση υπεργολάβου, για τον απαιτούμενο προς προμήθεια εξοπλισμό, με βάση τις προοπτικές, τη ρευστότητα κ.λπ. του εργολήπτη;
- Θα προσληφθεί προσωπικό από τον εργολήπτη για κάποιες εργασίες ή αυτές οι εργασίες θ' ανατεθούν σε υπεργολάβο;
- Διαθέτει οικονομική δυνατότητα αγοράς μεγάλων ποσοτήτων υλικών ή πληρώνοντας τοις μετρητοίς, επιτυγχάνοντας, έτσι, σημαντικές εκπτώσεις;
- Το είδος και η σημασία του έργου επιτρέπουν στον εργολήπτη να «παίξει» με την απόδοση και τη διάρκεια του έργου, προς όφελος της μείωσης του κόστους ή αντίθετα του επιβάλλουν επιλογή με υψηλά ποιοτικά κριτήρια και επιβάρυνση του κόστους;

Σχεδιασμός προμηθειών

Άλλοι παράγοντες

Γενικές Δεσμεύσεις (Constraints)

Οι γενικές δεσμεύσεις μπορεί να είναι πολλές και ποικίλες και προέρχονται συνήθως από απαιτήσεις του πελάτη προς τον εργολήπτη ή απαιτήσεις από νομοθεσία και κανονισμούς, όπως η:

- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων υλικών και εξοπλισμού.
- Χρησιμοποίηση αγαθών και υπηρεσιών, που προέρχονται από την εγχώρια ή τοπική αγορά.
- Συνεργασία με συγκεκριμένους προμηθευτές (π.χ. μια συγκεκριμένη ασφαλιστική εταιρία ή ένα συγκεκριμένο υπεργολάβο).

Σχεδιασμός προμηθειών

Εξαγόμενα

Εξαγόμενα του Σχεδιασμού Προμηθειών

Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού των προμηθειών καταγράφεται σε δύο βασικά κείμενα:

Το Σχέδιο Διαχείρισης Προμηθειών (*Procurement Management Plan*)

Αυτό το σχέδιο καταγράφει τις κατευθυντήριες γραμμές της, από εδώ και πέρα, πορείας της διαχείρισης προμηθειών. Δηλαδή προσδιορίζει:

- ▶ Τον τύπο των συμβάσεων, που επιλέχθηκαν κατά προμηθευτή.
- ▶ Ποιος θα είναι ο ρόλος του τμήματος προμηθειών του εργολήπτη οργανισμού, εφόσον φυσικά υφίσταται.
- ▶ Αν απαιτείται η χρησιμοποίηση εμπειρογνομώνων, για τις επιλογές, ποιοι θα πρέπει να το αναλάβουν και πότε.
- ▶ Εφόσον απαιτούνται ειδικά έντυπα για τις προμήθειες, ποιοι θα πρέπει να το αναλάβουν και πότε.
- ▶ Πως θα γίνεται η συνολική διαχείριση των προμηθευτών.
- ▶ Ποια θα είναι η σχέση των προμηθειών με τις άλλες πτυχές του έργου.

Σχεδιασμός προμηθειών

Εξαγόμενα

Η Κατάσταση Εργασίας (Statement of Work - SOW)

Η κατάσταση εργασίας περιγράφει αναλυτικά τα πλήρη χαρακτηριστικά του αγαθού ή της υπηρεσίας προς προμήθεια. Επιτρέπει την «ταυτοποίηση» κάθε αγαθού, έτσι ώστε να γίνεται απόλυτα κατανοητό και στον αγοραστή και στον προμηθευτή για τι ακριβώς πρόκειται.

Ο ρόλος της είναι διπλός:

- Ο προμηθευτής μπορεί ν' αποφανθεί, αν μπορεί να προμηθεύσει το έργο με το ζητούμενο αγαθό.
- Χρησιμοποιείται ως βάση για τον ποιοτικό έλεγχο κάθε παραδοτέου αγαθού ή υπηρεσίας.

Αναζήτηση προμηθευτών

- ▶ Η **Αναζήτηση Προμηθευτών** (*Procurement Solicitation*) ασχολείται με τη συγκέντρωση πληροφοριών, που αφορούν τους προμηθευτές, που μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις προμηθειών του έργου.
- ▶ Ο **Σχεδιασμός Αναζήτησης Προμηθευτών** (*Procurement Solicitation Planning*), προετοιμάζει όλη τη γραφειοκρατική υποστήριξη (π.χ. τα απαιτούμενα έντυπα, που απαιτούνται προκειμένου να γίνει η αναζήτηση), στηριζόμενος στο σχέδιο διαχείρισης προμηθειών και στην κατάσταση εργασίας.
- ▶ Τα απαιτούμενα έντυπα αποστέλλονται σε προμηθευτές ή κοινοποιούνται στον τύπο, με στόχο να ενημερωθούν οι περισσότεροι, κατά το δυνατόν, προμηθευτές ότι, ένας εργολήπτης οργανισμός θέλει να προμηθευτεί δεδομένα αγαθά και εκείνοι, που τους αφορά, μπορούν να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους (π.χ. πρόσκληση για εκδήλωση ενδιαφέροντος – Invitation for Bid - IFB).

Αναζήτηση προμηθευτών

- Οι συλλεγόμενες αντιδράσεις των προμηθευτών (προσφορές, αιτήσεις για συνάντηση με υπεύθυνους του εργολήπτη οργανισμού ή για διευκρινήσεις κ.λπ.) αξιολογούνται και ακολουθεί ο κύκλος των επαφών, των διευκρινήσεων, των διαπραγματεύσεων κ.λπ. μαζί τους, έτσι ώστε τελικά να δημιουργηθεί ένας κατάλογος από προμηθευτές, που πραγματικά τους ενδιαφέρει η αναζήτηση του εργολήπτη οργανισμού.
- Εφόσον υφίστανται ήδη παλαιότεροι προμηθευτές, ενεργοί συνεργάτες αυτού του οργανισμού, θα προστεθούν σ' αυτόν τον κατάλογο (proposals), που αποτελεί ουσιαστικά τις προτάσεις, μεταξύ των οποίων θα γίνει η τελική επιλογή των προμηθευτών.

Επιλογή προμηθευτών

Η **Επιλογή των Πηγών Προμηθειών** (*Procurement Source Selection*) αποτελεί τη διεργασία της τελικής επιλογής των προμηθευτών.

Αυτή η επιλογή μπορεί να γίνεται με διαφορετικά κριτήρια κάθε φορά, όπως:

- ▶ Αυθαίρετη επιλογή («αυτόν τον προμηθευτή θέλω»),
- ▶ Κριτήρια εμπιστοσύνης («αυτόν γνωρίζω, αυτόν εμπιστεύομαι»).
- ▶ Οικονομικά κριτήρια («αυτός μου κοστίζει λιγότερο»).
- ▶ Τεχνικά κριτήρια («αυτός μου προσφέρει αυτό που ζητώ»).
- ▶ Διάφορες δεσμεύσεις («πρέπει να συνεργαστώ μ' αυτόν τον προμηθευτή»),
- ▶ Συνδυασμός από τα προηγούμενα κριτήρια.

Επιλογή προμηθευτών

Η διαδικασία της επιλογής μπορεί να είναι από εξαιρετικά απλή έως εξαιρετικά σύνθετη, ανάλογα με τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται κάθε φορά και τον υπάρχοντα μηχανισμό επιλογής. Μπορεί:

- ▶ Ένας άνθρωπος ή μια μικρή ομάδα ανθρώπων να προχωρήσουν στην τελική επιλογή.
- ▶ Μια επιτροπή εμπειρογνομόνων (οικονομολόγοι, τεχνικοί, νομικοί κ.λπ.) να κάνει την τελική επιλογή.
- ▶ Να γίνουν σκληρές διαπραγματεύσεις με κάποιους προκρινόμενους προμηθευτές, για να οριστικοποιήσουν, προς το ευνοϊκότερο για τον εργολήπτη, την τελική προσφορά τους.
- ▶ Να χρησιμοποιηθούν συστήματα επιλογής με συντελεστές βαρύτητας (weighting system).
- ▶ Να χρησιμοποιηθούν βασικές απαιτήσεις του εργολήπτη ως «φίλτρο» επιλογής των προσφορών, που τις ικανοποιούν (screening system).
- ▶ Να ληφθούν αποφάσεις σε συνθήκες κινδύνου ή αβεβαιότητας.

Επιλογή προμηθευτών

Εξαγόμενο της επιλογής των πηγών προμήθειας αποτελεί η υπογραφή των συμβάσεων με τους προμηθευτές. Αυτή η σύμβαση:

- Αποτελεί τη «νομική σχέση» μεταξύ εργολήπτη και προμηθευτή, άρα και το δικαστικό «κλειδί» για την περίπτωση, που αυτή η σχέση οδηγηθεί σε αδιέξοδο.
- Θα πρέπει να είναι συμβατή με το εθνικό και διεθνές δίκαιο, για να μη μπορεί να «καταπέσει» .
- Μπορεί να είναι από απλή έως σύνθετη ανάλογα με την επικινδυνότητα, που περικλείει η σχέση μεταξύ εργολήπτη και προμηθευτή.
- Αποτελεί τη βάση για τον έλεγχο της τήρησης των συμφωνηθέντων μεταξύ εργολήπτη και προμηθευτή.

Συνεπώς η επιμελής νομική προεργασία κάθε σύμβασης αποτελεί προϋπόθεση για την εκπλήρωση των στόχων της.

Διοικητική διαχείριση συμβάσεων

Η **Διοικητική Διαχείριση των Συμβάσεων** (*Contract Administration*) αποτελεί εκείνη τη διεργασία, που εξασφαλίζει την τήρηση των συμβατικών όρων κάθε υπογεγραμμένης σύμβασης. Βασίζεται στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των εργασιών του έργου, σε σχέση με τη συμβολή του προμηθευτή σ' αυτές. Αυτό απαιτεί από τον Project Manager να παρακολουθεί στενά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ▶ **Τήρηση των Χρονικών Δεσμεύσεων**
- ▶ **Τήρηση των Ποιοτικών Προδιαγραφών**
- ▶ **Τήρηση του Συστήματος Αλλαγών**
- ▶ **Τήρηση του Προγράμματος Πληρωμών**

Διοικητική διαχείριση συμβάσεων

Τήρηση των Χρονικών Δεσμεύσεων

- Αν πρόκειται για προμηθευτή αναλώσιμων πόρων, εξοπλισμού ή υπηρεσιών, πώς τηρούνται τα συμφωνηθέντα χρονοδιαγράμματα παράδοσης ή ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του έργου;
- Αν πρόκειται για υπεργολάβο, πώς τηρούνται τα συμφωνημένα χρονοδιαγράμματα προόδου των εργασιών;

Τήρηση των Ποιοτικών Προδιαγραφών

- Αν πρόκειται για προμηθευτή αναλώσιμων πόρων, εξοπλισμού ή υπηρεσιών, πώς τηρούνται οι συμφωνημένες ποιοτικές προδιαγραφές των πόρων ή των υπηρεσιών;
- Αν πρόκειται για υπεργολάβο, πώς τηρούνται οι προσυμφωνημένες προδιαγραφές απόδοσης της εργασίας;

Διοικητική διαχείριση συμβάσεων

Τήρηση του Συστήματος Αλλαγών

- Οι αλλαγές στο έργο αποτελούν φυσικό φαινόμενο των εργασιών του έργου. Είναι επομένως λογικό να γίνονται συγκεκριμένες αναφορές σ' αυτές σε κάθε σύμβαση.
- Ένα πρώτο θέμα αφορά την προσαρμογή του προμηθευτή στις απαιτούμενες αλλαγές. Έτσι, για παράδειγμα, μια καθυστέρηση εξ αιτίας καιρικών ή κοινωνικών συνθηκών μπορεί να προκαλέσει καθυστέρηση ή επίσπευση των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης υλικών ή εκτέλεσης εργασιών. Το ζητούμενο είναι το πώς τηρούνται οι συμφωνημένες συμβατικές υποχρεώσεις μπροστά σε τέτοια γεγονότα.
- Ένα δεύτερο ζήτημα, που προκύπτει είναι το πώς τηρούνται οι συμβατικές δεσμεύσεις που, αφορούν οικονομικές αλλαγές, που μπορεί να προκύπτουν από τη σύμβαση. Αν για παράδειγμα, μια σύμβαση προβλέπει ότι, μπορεί ν' αναπροσαρμόζεται το οικονομικό της μέρος όταν προκύπτουν κάποιες μεταβολές (π.χ, αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, χρονική επιμήκυνση του έργου κ.λπ.), πώς γίνονται οι διαπιστώσεις, οι διαπραγματεύσεις και οι συμφωνίες, χωρίς αυτό ν' αποβαίνει σε βάρος του έργου.

Διοικητική διαχείριση συμβάσεων

Τήρηση του Προγράμματος Πληρωμών

- Κάθε προμηθευτής απαιτεί να πληρώνεται «στην ώρα» του, σύμφωνα με τις συμφωνίες, που προκύπτουν από τη σύμβαση. Η μη τήρηση αυτών των υποχρεώσεων, από την πλευρά του εργολήπτη, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη συνέχιση του έργου, καθώς ο προμηθευτής έχει το δικαίωμα να καταγγείλει τη σύμβαση.

Είναι συνεπώς εύλογο να διαπιστώνεται ότι, **οι διεργασίες παρακολούθησης και ελέγχου του έργου θα πρέπει να περιέχουν μια συνιστώσα, που αναφέρεται άμεσα στους προμηθευτές.**

Λύση συμβάσεων

Η **Λύση της Σύμβασης** (*Contract Close-Out*), σηματοδοτεί τη λήξη ισχύος μιας σύμβασης ως εμπορική σχέση εργολήπτη-προμηθευτή.

Θα πρέπει, όμως, να παρατηρηθούν τα ακόλουθα:

- Αυτή η λήξη ισχύος μπορεί να συμβαίνει αρκετό χρόνο μετά τη λήξη των εργασιών (π.χ, εγγυήσεις ποιότητας του προμηθευτή προς τον εργολήπτη για κάποιο χρονικό διάστημα ή αποπληρωμή του προμηθευτή μετά από κάποιο χρονικό διάστημα).
- Η λήξη ισχύος της σύμβασης σηματοδοτεί μόνο τη λήξη της εμπορικής σχέσης εργολήπτη-προμηθευτή, καθώς αυτή η σύμβαση είναι δυνατόν να παραμένει σε ισχύ απέναντι στους νόμους για πολλά χρόνια. Έτσι, για παράδειγμα, αν μετά από πέντε χρόνια καταρρεύσει ένα κτίριο, τόσο ο εργολήπτης, όσο και οι προμηθευτές θα κληθούν να λογοδοτήσουν στη δικαιοσύνη λαμβάνοντας υπ' όψη, μεταξύ των άλλων και την τότε ισχύουσα σύμβαση μεταξύ τους.



Λύση συμβάσεων

- ▶ Σε περίπτωση ανώμαλης λήξης της σύμβασης, δηλαδή σε περίπτωση «ρήξης» μεταξύ εργολήπτη και προμηθευτή, οι ακολουθούμενες διεργασίες εξαρτώνται από τον τρόπο, με το οποίο αυτή συμβαίνει (π.χ. δικαστική διαμάχη, συμβιβασμός κ.λπ.),

Λύση συμβάσεων

Σε περίπτωση ομαλής λήξης της σύμβασης οι απαιτούμενες διεργασίες είναι, σε γενικές γραμμές, οι ακόλουθες:

- Επαλήθευση του αποτελέσματος της εργασίας σε σχέση με τις συμβατικές υποχρεώσεις (έλεγχος για την παράδοση-παραλαβή).
- Ενημέρωση των αρχείων του έργου.
- «Κλείσιμο» των διεργασιών, που σχετίζονται με αυτή τη σύμβαση (π.χ. παρακολούθηση των αποδόσεων του προμηθευτή).
- Υπογραφή των απαιτούμενων εγγράφων.

Λύση συμβάσεων

Ορισμένες φορές, μπορεί η λήξη μιας σύμβασης να προκαλέσει στον εργολήπτη οργανισμό:

- Έλεγχο για τη συνολική αξιολόγηση της μεθοδολογίας της διαχείρισης των προμηθειών (procurement audit).
- Έναυσμα για αλλαγές σε μεθόδους, τεχνικές και πρόσωπα ή και δημιουργία «μαύρου καταλόγου» (*black list*) με ανεπιθύμητους στο μέλλον προμηθευτές.



Βιβλιογραφία



- [1] Δημητριάδης Αντώνης, "**Διοίκηση – Διαχείριση Έργου – 5η έκδοση**", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, ISBN: 978-960-578-051-7, Κωδικός Βιβλίου στον Εύδοξο: 86199419
- [2] Henry O., Handbook of Successful Cost Reduction Techniques, Alexander Hamilton Institute, 1994
- [3] Fawcett P., McLeish R., Ogden I., Logistics Management, M+E, 1992
- [4] Kerzner H., Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, John Wiley & Sons, Inc., 2003
- [5] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996
- [6] Turner J. R., The Handbook of Project - Based Management, McGraw-Hill, 1993