

**Οργάνωση Προμηθειών
για Ελαχιστοποίηση Κόστους
& Μεγιστοποίηση Οφέλους –
Διαχείριση προμηθευτών**



Κώστας Θεοφανίδης
ktheofanides@projectyou.gr

6977999254

13-14.03.2019

■ **Kostas Theofanides, MSc**, *k.theofanides@projectyou.gr*

- 32 years of service in a wide range of managerial roles in Operations, Logistics, Engineering, Sales, Projects in MOBIL, BP, BOVIS LENDLEASE, ELPE, in Greece
- Led in 1997-98 a European team of Logistics Managers to reengineer BP-Mobil Logistics facilities and fleets

Kostas Theofanides is startups founder and provides Career mentoring, Training, Business Development, Project management, Business Mentoring services to individuals and enterprises, consolidating his wide business experience with thorough theoretical knowledge.

He is founder and Partner of Projectyou Ltd (www.projectyou.gr) : Training, mentoring, project management services

He is trainer and Coordinator of the training programs for the European Logistics Certification – ELA and International Project Management Association - IPMA

His main training capabilities are :

Entrepreneurship workshops, Leadership and change management, Breakthrough thinking, Efficient decision making, New Business development, Project management – hard and soft skills (certified trainer), Transportation economics, Logistics, Procurement, Career and business mentoring

Previous Jobs :

Engineering Mgr - EKO / BP, Country Mgr - BovisLendlease, Transportation Mgr – BP, Brand projects mgr - BP Europe, Wholesales Mgr - BP, Logistics Mgr Mobil, North Greece General Mgr - Mobil

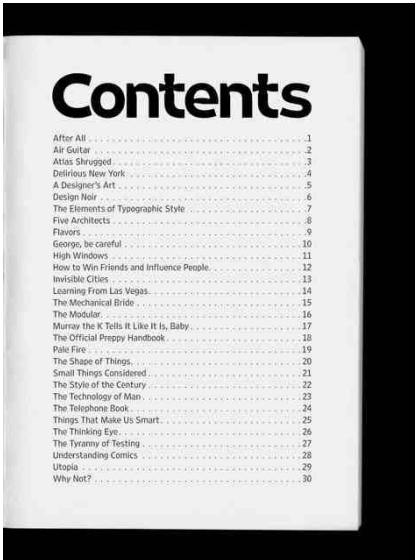
Qualifications and Roles

- MSc Operational Research and Production Management, Brunel University / London
- Mechanical - Electrical Engineering, Polytechnic University / Thessaloniki
- Chairman of Association of Advisors for Safe Transportation of Dangerous Goods (2004-2012)
- Treasurer of PM Greece (ΕΔΔΕ- Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργων) (2008-2012)



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Μεγιστοποίηση της απόδοσης της Διεύθυνσης
 Προμηθειών
2. Αναθέσεις με βάση το βέλτιστο
 «Κόστος Κύκλου Ζωής»
3. Πώς φέρνει αξία στον Οργανισμό η Διεύθυνση
 Προμηθειών
4. Διαδικασίες Προμηθειών
5. Σχήματα αμοιβής προμηθευτών
6. Διαχείριση προμηθευτών
7. Δεοντολογία και ηθική προμηθειών
8. Διαπραγματεύσεις
9. Project Management προμηθειών
- 10.Ειδικες γνώσεις



Contents	
After All	1
Air Guitar	2
Atlas Shrugged	3
Delicious New York	4
A Designer's Art	5
Design Noir	6
The Elements of Typographic Style	7
Five Architects	8
Flavors	9
George, be careful	10
High Windows	11
How to Win Friends and Influence People	12
Invisible Cities	13
Learning From Las Vegas	14
The Mechanical Bride	15
The Modular	16
Murray the K Tells It Like It Is, Baby	17
The Official Preppy Handbook	18
Puke Fire	19
The Shape of Things	20
Small Things Considered	21
The Style of the Century	22
The Technology of Main	23
The Telephone Book	24
Things That Make Us Smart	25
The Thinking Eye	26
The Tyranny of Testing	27
Utopia	28
Why Not?	29

1. ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



Το Αντικείμενο της Διεύθυνσης Προμηθειών

- **Άμεσες προμήθειες**

Προϊόντα που πωλούνται είτε ως έχουν είτε με συσκευασία είτε με μεταποίηση

- **Έμμεσες Προμήθειες**

Εξοπλισμός, υλικά και υπηρεσίες για την κατασκευή και λειτουργία της επιχείρησης (Κατασκευές, μηχανήματα, εξοπλισμός αποθήκης και γραφείων, ράφια, ψυγεία, ταμειακές μηχανές, στόλος οχημάτων, υπηρεσίες Logistics, αναλώσιμα, εκποιήσεις, κλπ)

- Για ποιες προμήθειες έχει αρμοδιότητα η διεύθυνση Προμηθειών στην Εταιρεία σας ;
- Ποιο είναι το δικό σας αντικείμενο;

Τα βασικά ζητήματα της Διεύθυνσης Προμηθειών

- τι προϊόντα να αγοράσουμε
- από ποιους προμηθευτές
- σε τι τιμές
- πότε να βάλουμε παραγγελία
- τι μέγεθος παραγγελίας να βάλουμε
- πώς να συνεργαστούμε με planning, αποθήκες, οικονομικές υπηρεσίες για την εξασφάλιση ομαλής ροής εφοδιασμού

Επιτυχείς Προμήθειες

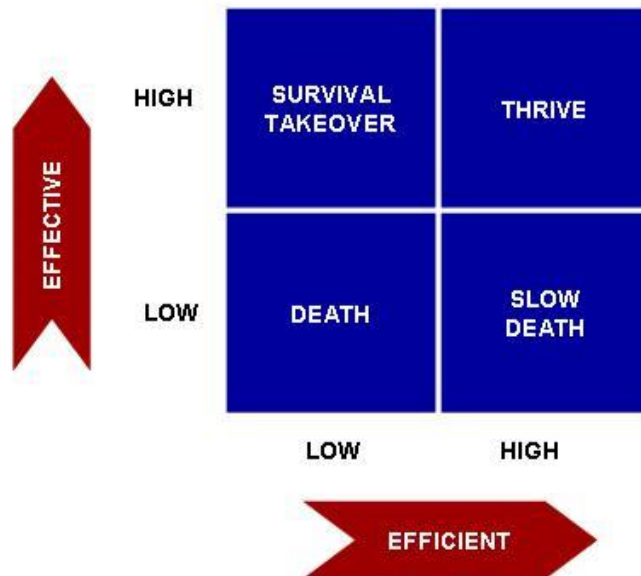
πρέπει να εστιάζουν στα :

Αποδοτικότητα (**Efficiency**) - Αποτελεσματικότητα (**Effectiveness**)

Effectiveness is about doing the right thing. (Strategically Effective)

Efficiency is about doing things right. (Operationally Efficient)

Effective gets results, **Efficiency** reduces cost and waste.



Επιτυχείς Προμήθειες

Death – *Doing the wrong things badly*

Αυτές οι οργανώσεις σύντομα θα κλείσουν

Slow Death – *Doing the wrong things well*

Αυτές οι οργανώσεις παλεύουν να επιβιώσουν αλλά αργά η γρήγορα δεν θα το αποφύγουν έκτος και αν αλλάξουν στρατηγική και γίνουν πιο αποτελεσματικοί.

Survival Takeover – *Doing the right things badly*

Αυτές οι οργανώσεις έχουν σωστή στρατηγική αλλά δεν είναι αποδοτικές. Στο μέλλον κινδυνεύουν να αγοραστούν από άλλες οργανώσεις που δεν είναι αποτελεσματικές αλλά είναι αποδοτικές.

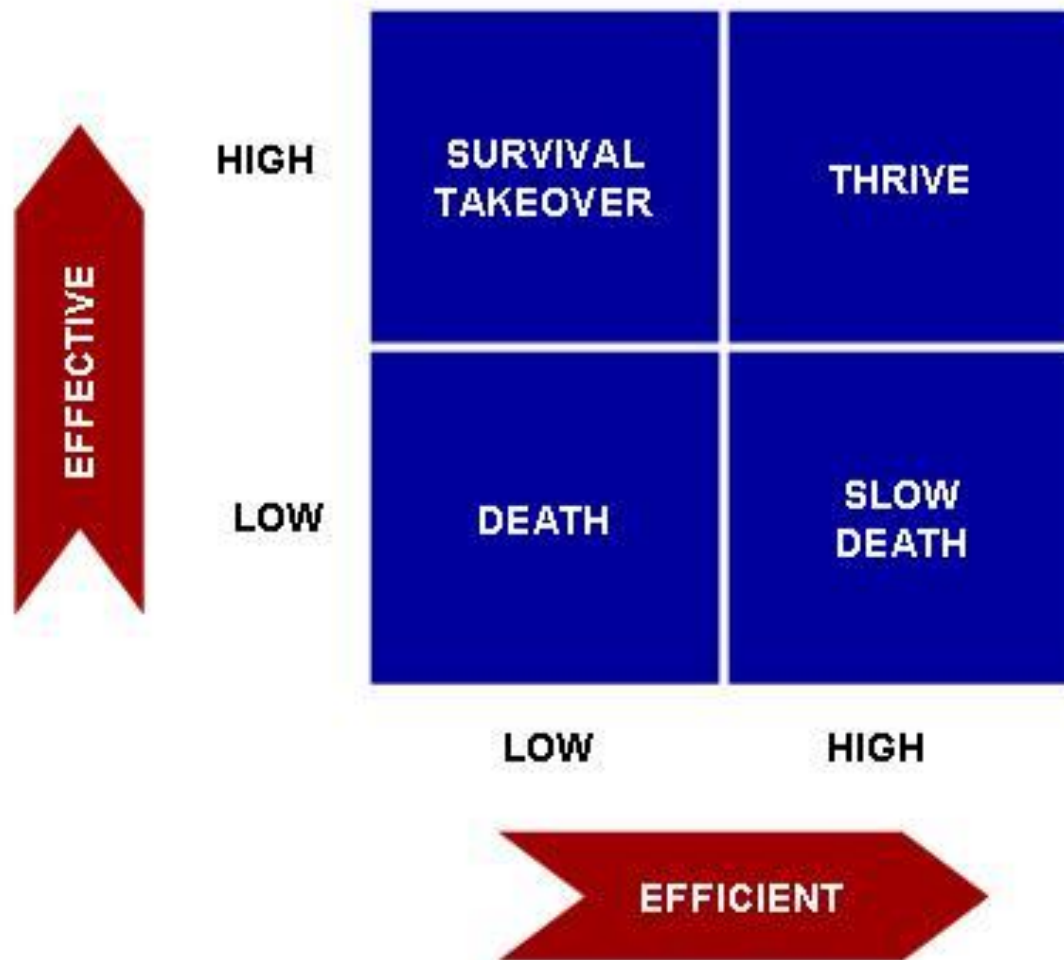
Thrive – *Doing the right things well*

Αυτές οι οργανώσεις ευδοκιμούν διότι η αποτελεσματική Στρατηγική συνδυάζεται με αποδοτική λειτουργία.

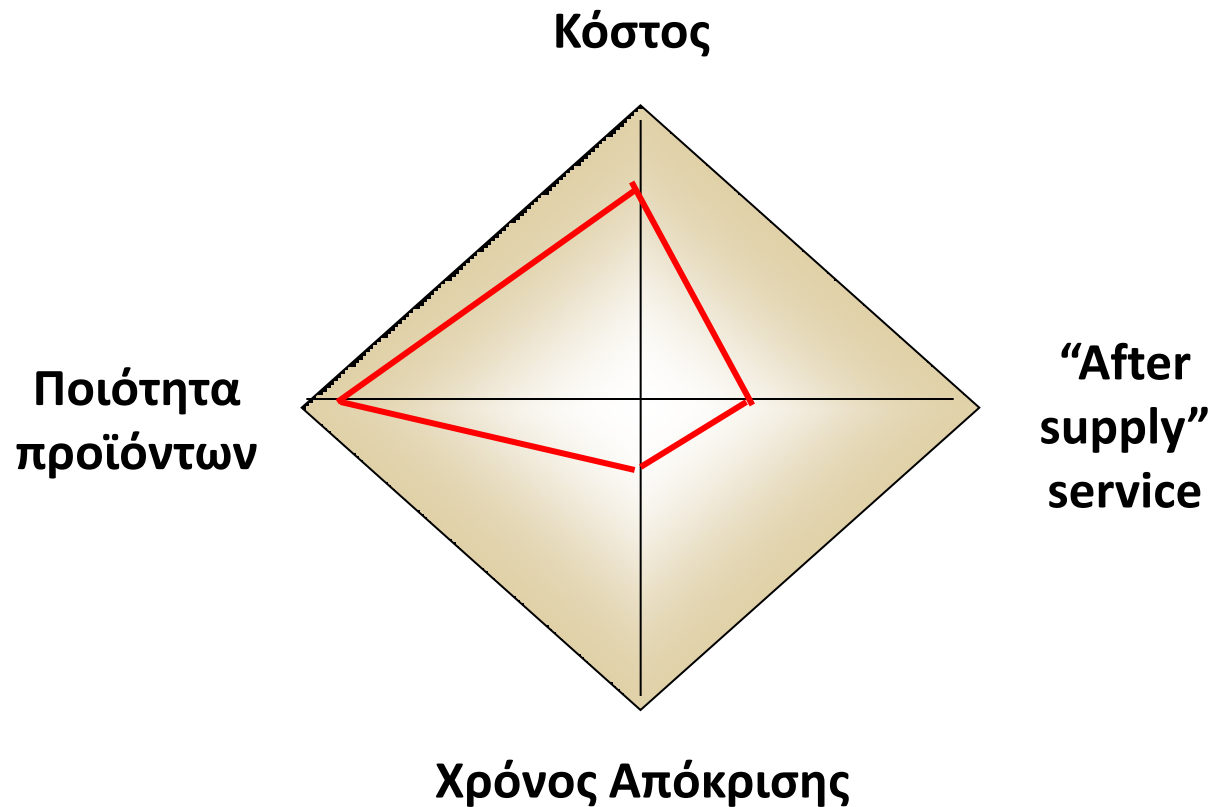
Procurement Management is about procuring the right goods and services with minimum waste and cost to meet Customer requirements.

ΑΣΚΗΣΗ :

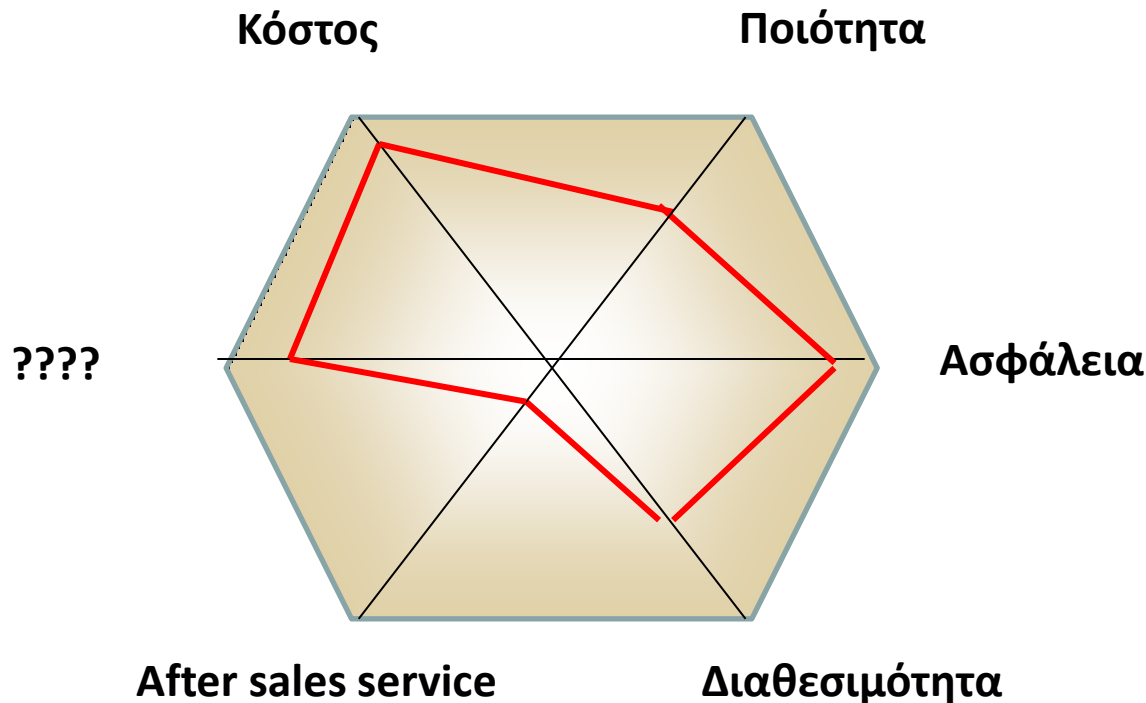
Που βρίσκεστε εσείς σε επίπεδο Εταιρικό (Ε), Προμηθειών (Π), Ατομικό (Α)



Τι προσδοκούν οι επιχειρηματικές μονάδες (εσωτερικοί πελάτες) από τη Διεύθυνση Προμηθειών;

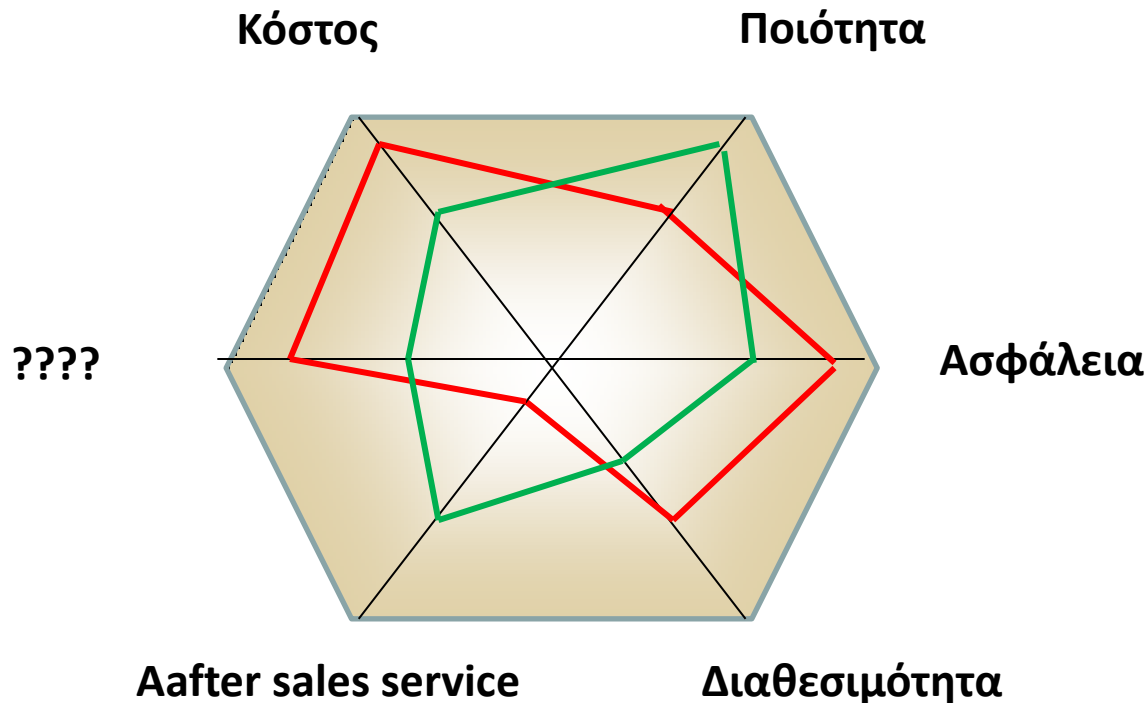


Ποιες είναι οι προσδοκίες των εξωτερικών πελατών από τη Διεύθυνση Προμηθειών;



ΑΣΚΗΣΗ: Σχεδιάστε το προφίλ για την Διεύθυνση Προμηθειών σας

Ταυτίζεται η άποψή σας με αυτή των «πελατών» σας ;



Μήπως περιμένουν διαφορετικά από αυτά που εσείς πιστεύετε ότι περιμένουν?

Πως βεβαιωνόμαστε ότι έχουμε ίδια προσέγγιση;

- Ποιοι είναι οι «πελάτες» μας; (Είμαστε βέβαιοι;)
- Πόσο καλά γνωρίζουν τα κριτήρια αγορών του καταναλωτή;
- Πόσο καλά καταλαβαίνουν την Στρατηγική της εταιρείας μας;
- Μήπως έχουν και άλλες «ατζέντες»;
- Πόσο επηρεάζουν τις αγορές του καταναλωτή;
- Πόσο καλά ακούμε το μήνυμά τους;
-
-
-

Πως μετράμε την επιτυχία της δουλειάς μας;

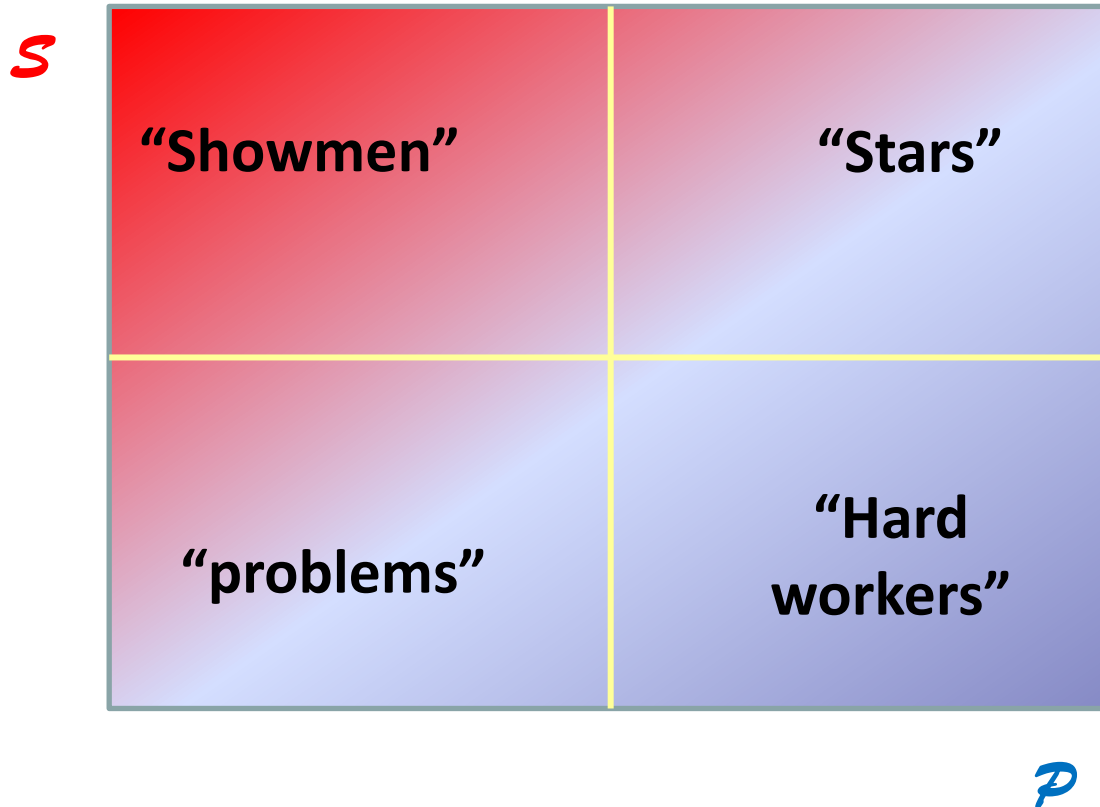
$$PS = P * S$$

- PS =
- P =
- S =

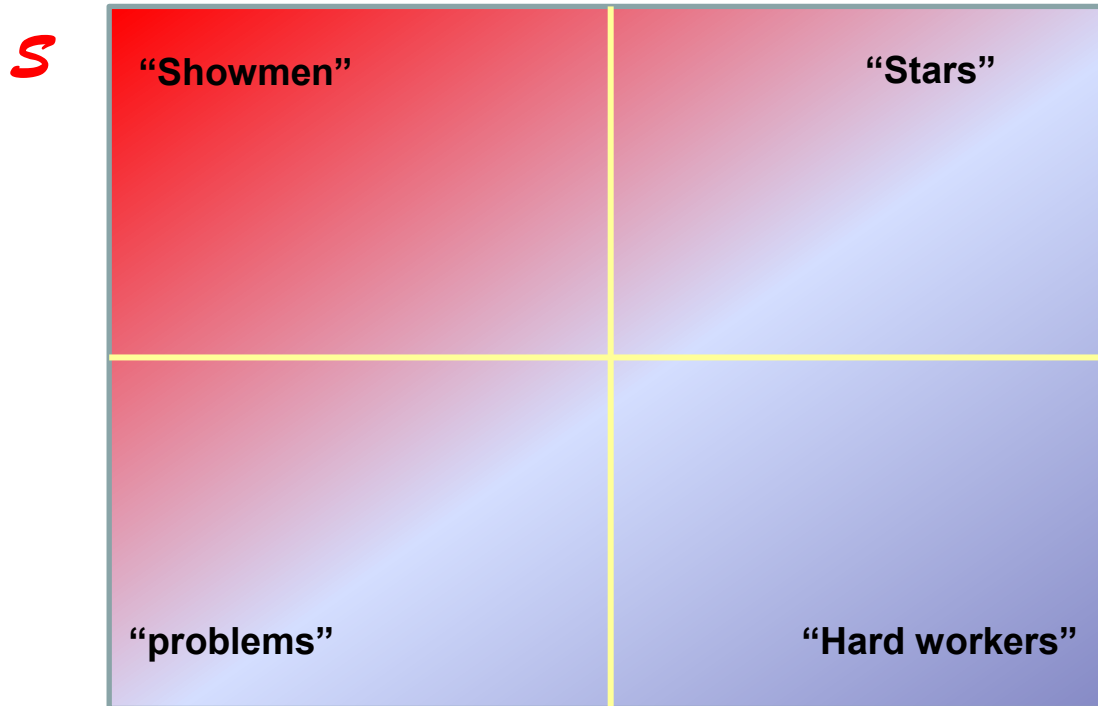
P	S	PS
10	0	=
8	5	=
7	8	=
5	0	=
5	5	=
10	10	= 100

Απλές πράξεις για πολύ δύσκολα προβλήματα

Τύποι ανθρώπων και οργανώσεων

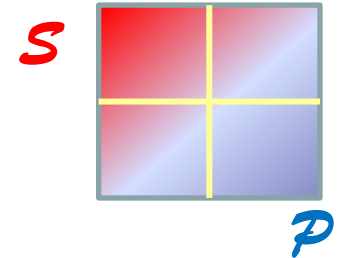


Εγώ που είμαι και πού πρέπει να πάω;



Τοποθετείστε τον εαυτό σας στο διάγραμμα

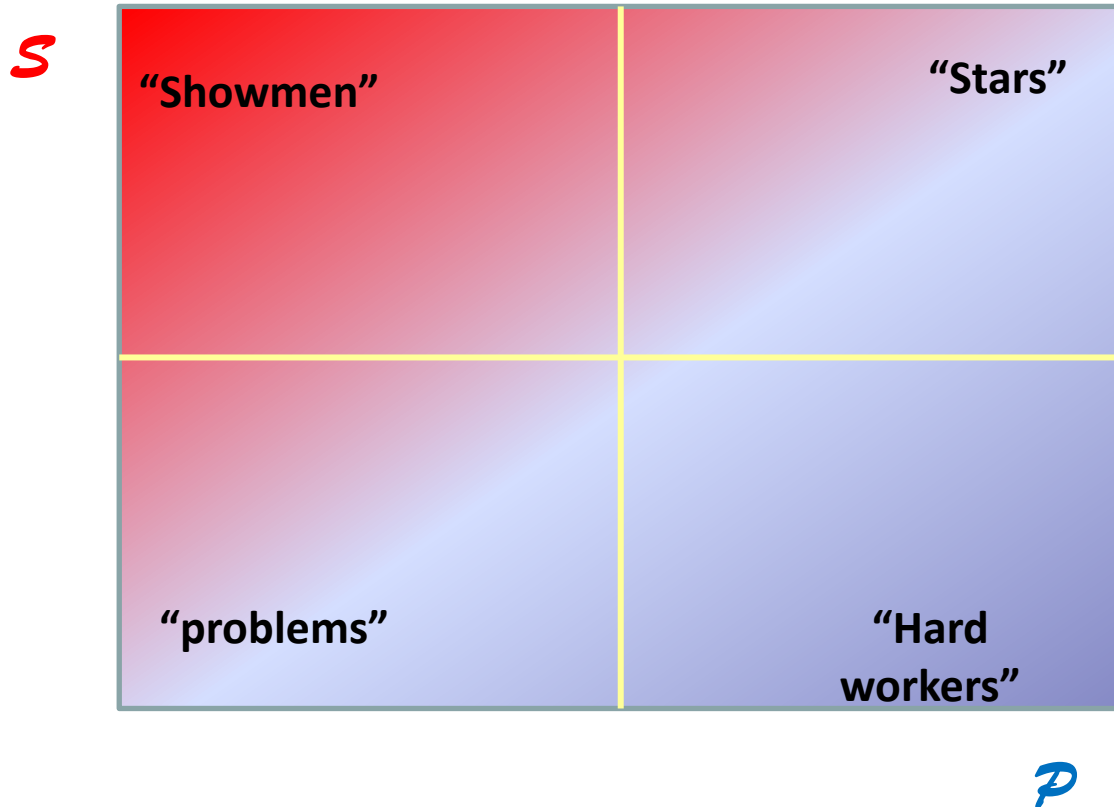
Εγώ πού είμαι και πού πρέπει να πάω;



Personal Action Plan

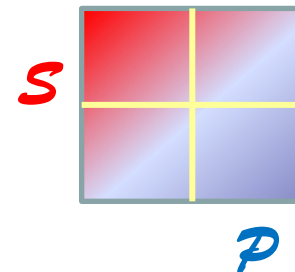
No	Ενέργεια	Πότε	Με ποιόν	Σχόλια

Το Τμήμα μου πού είμαστε και πού πρέπει να πάμε;



Τοποθετείστε το Τμήμα σας στο διάγραμμα

Το Τμήμα μου που είμαστε και που πρέπει να πάμε;



Team Action Plan

No	Ενέργεια	Πότε	Ποιός	Σχόλια

Πώς αυξάνεται η ικανοποίηση του «Πελάτη»;

- Επικοινωνία
- Ενδιαφέρον από προμηθευτή
- Όταν «τον βγάζουμε από την «φυλακή»
- Να κατανοήσουμε τα προβλήματα και τις απαιτήσεις του
- “exceed his expectations”
- «Θετικές εκπλήξεις»
- Γρήγορη ανταπόκριση
- “post supply service”, client feedback
- «ΑΣΕ»
-
-
-



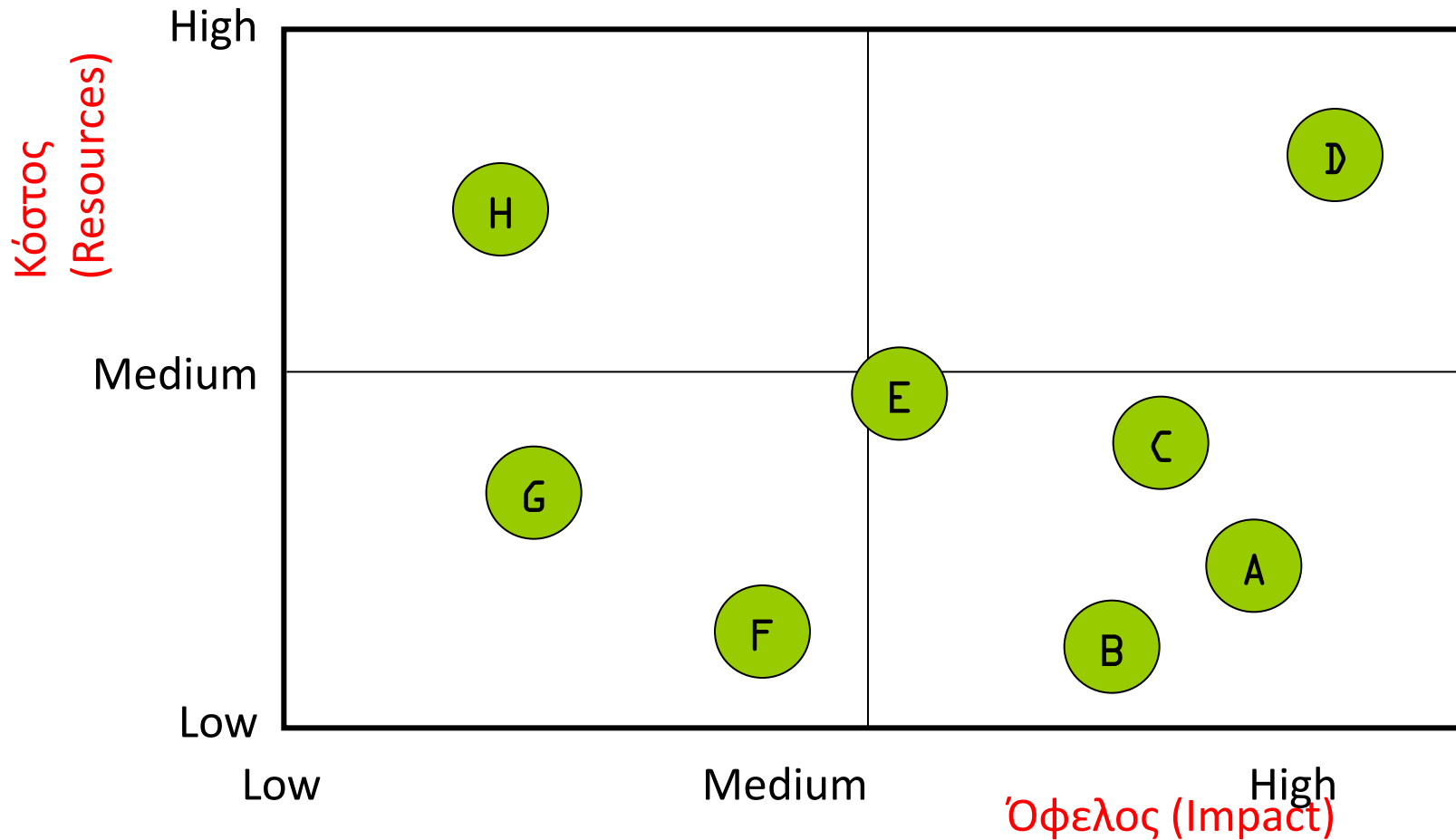
Ποιά από αυτά πρέπει να βελτιώσουμε στην εταιρεία μας;

Πώς μπορούμε να μειώσουμε το χρόνο απόκρισης;

- Μείωση του φόρτου εργασίας από low-value δραστηριότητες
- Κατανομή του χρόνου ανάλογα με σημαντικότητα περιπτώσεων
- Συμβάσεις μακράς διάρκειάς
- Συμβάσεις πλαίσιο (frame)
- Παράλληλη και όχι σειριακή εκτέλεση δραστηριοτήτων
- Τυποποίηση διαδικασιών, εντύπων, επιστολών, απλοποίηση προδιαγραφών, μείωση αριθμού εγκρίσεων
- Σταδιακές παραδόσεις
- Εναλλαξιμότητα ρόλων στελεχών Διεύθυνσης Προμηθειών ανάλογα με φόρτο εργασίας



Προγραμματισμός φόρτου εργασίας



ΑΣΚΗΣΗ: Με ποιά προτεραιότητα πρέπει να ασχοληθεί η Διεύθυνση Προμηθειών με τα παραπάνω αιτήματα;

Ανοικτές Εντολές Παραγγελίας (Frame Agreement)

- Πού εφαρμόζονται:

Υλικά κυρίως χαμηλής αξίας (low value)

- Οφέλη:

- Καλύτερες τιμές λόγω μαζικοποίησης προμηθειών (οικονομίες κλίμακας)
- Μικρότερο κόστος διαδικασιών
- Εξοικονόμηση χρόνου για σημαντικότερες προμήθειες

- Προϋποθέσεις:

- Έρευνα αγοράς και τιμών κάθε χρόνο
- Πρόβλεψη για αυτόματη αναπροσαρμογή λόγω μεταβολής σημαντικών συντελεστών κόστους (πχ καύσιμα, σίδηρος, εργασία)
- Ενδεικτική και όχι δεσμευτική συνολική ποσότητα παραγγελίας

Ανοικτές Εντολές Παραγγελίας(Frame Agreement)

- Διάρκεια ισχύος: 1-3 έτη

ΑΣΚΗΣΗ: Ποιές επαναλαμβανόμενες προμήθειες στην Εταιρεία σας μπορούν να γίνουν μέσω ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΕΝΤΟΛΩΝ;

-
-
-
-
-
-
-
-

“Before order” και “After supply” service

Η Διεύθυνση Προμηθειών πρέπει να ενδιαφέρεται για την εξυπηρέτηση του «πελάτη» σε όλα τα στάδια:

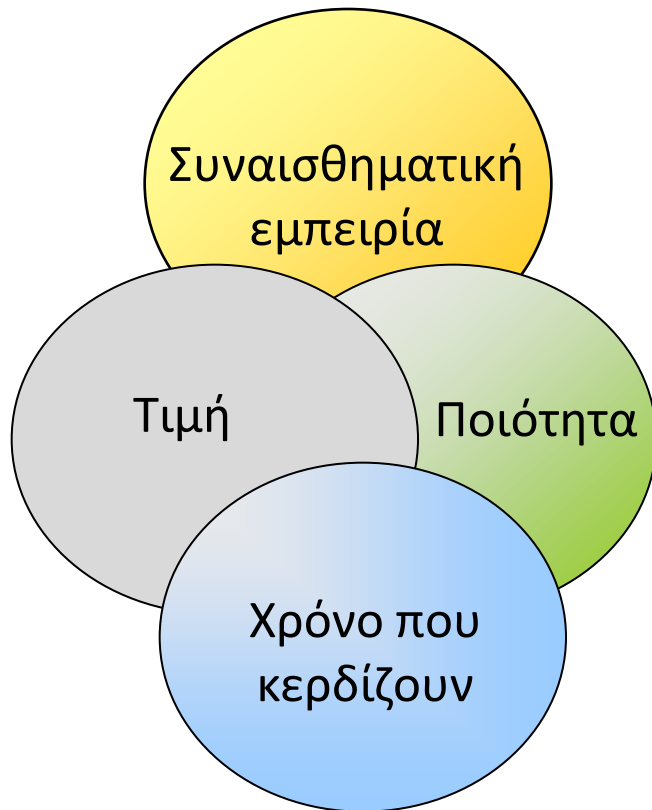
ΠΡΙΝ ΤΗ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΤΟΥ

- Προληπτική έρευνα αναγκών πελάτη με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, στατιστικές αγορών
- Υπομνήσεις για έγκαιρη υποβολή αναγκών
- Διατήρηση ελάχιστων αποθεμάτων

ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ

- Εξασφάλιση ανταλλακτικών
- Συνεντεύξεις για την αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Κοινά review meetings (πελάτες, προμηθευτές, Δ/νση Προμηθειών)

Πώς αγοράζουν οι άνθρωποι



Η πώληση πρέπει να είναι συναρπαστική!!

Οι πελάτες δεν ξεχωρίζουν συχνά τα γεγονότα από τα συναισθήματα.

Στο μέλλον δεν θα μιλάμε για **εξυπηρέτηση πελάτη** αλλά για **εμπειρία καταναλωτή**.

Το κλειδί της επιτυχίας:

1. Αναπτύξτε μια **σπουδαία** ιδέα
2. Πείτε μια δυνατή ιστορία
3. Δημιουργείστε την υπέρτατη εμπειρία

Το μερίδιο στο νου προηγείται του μεριδίου της αγοράς

Πώς να διαχειρίζεστε τον πελάτη σας

- Να θεωρείτε τους πελάτες σας **σημαντικότερους**
- Κάντε τους να είναι η **κατευθυντήρια δύναμη** στα σχέδιά σας
- Προσπαθήστε να **βρείτε πριν από αυτούς τι θα θέλουν** στο μέλλον
- Μιλάτε για τα θέματα και με τον τρόπο που **θα ήθελαν αυτοί να ακούσουν** και όχι για τα θέματα και με τον τρόπο που ξέρετε εσείς καλά
- Περάστε το μήνυμα στον πελάτη σας ότι από σας έχει να **κερδίσει πολλά περισσότερα** απ' ό τι από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που τον ενδιαφέρει εκείνη τη στιγμή
- **Ψυχαγωγείστε** τους πελάτες σας έτσι ώστε να έχουν αναμνήσεις



10

Οραματίζετε το μέλλον της δουλειάς σας

πχ, πώς θα είναι το supermarket του μέλλοντος;

- Σκηνογραφία και σκηνικά
- Διαπεραστικότητα
- Personalized service
- Ψηφιακές λειτουργίες
- Smart trolleys
- Electronic shopping list
- RIF technology
- Ηλεκτρονικές αφίσες που θα «διαβάζουν» τον πελάτη
- Έξυπνη Ζυγαριά
- Smart dressing room
- Κλπ-κλπ (βλέπε συνημμένο άρθρο κ. Δέσποινας Μεργιάνη)



ΣΥΖΗΤΗΣΗ :

Ποιες αλλαγές θα σημάνουν στην δουλειά του τμήματος προμηθειών;

Βελτίωση απόδοσης με Ανάλυση SWOT

Με τη μέθοδο αυτή διερευνούμε:

- τα Δυνατά (**Strengths**) και Αδύνατα (**Weaknesses**) σημεία της οργάνωσης
- τις Ευκαιρίες (**Opportunities**) και τους Κινδύνους (**Threats**) που διανοίγονται

ώστε να επιλέξουμε στη συνέχεια τις κατάλληλες ενέργειες για να:

- αξιοποιήσουμε τα δυνατά σημεία
- βελτιώσουμε τις αδύνατες πλευρές
- εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες
- παράλληλα μειώνοντας τους κινδύνους

SWOT ANALYSIS

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; Τι προτερήματα διαθέτεις; Ποια δυνατά σημεία μπορείς να βελτιώσεις ακόμη περισσότερο; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να επιστρατεύσεις η προσελκύσεις;; 3. Τι δυνατά σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;	Αδύνατα σημεία: 1. Τι αδυναμίες θα μπορούσες να βελτιώσεις; 2. Που διαθέτεις λιγότερους πόρους από τους άλλους; 3. Τι αδύνατα σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)
Ευκαιρίες: 1. Τι ευκαιρίες σου ανοίγονται ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να επωφεληθείς; 3. Τι ευκαιρίες μπορείς να κτίσεις πάνω στα δυνατά σου σημεία ;	Κίνδυνοι : 1. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να ζημιώσεις; 3. Σε τι κινδύνους σε εκθέτουν οι αδυναμίες σου;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)

ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

Προτείνετε από 2 ιδέες (τις σημαντικότερες) που θα βελτιώσουν την απόδοση της Διεύθυνσης Προμηθειών στους εξής τομείς:

A. Θα μειώσουν το κόστος προϊόντων

-
-

B. Θα μειώσουν το κόστος λειτουργίας της Διεύθυνσης Προμηθειών

-
-

Γ. Θα αυξήσουν την ικανοποίηση των χρηστών σε χρόνο και ποιότητα

-
-

2. ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΒΕΛΤΙΣΤΟ «ΚΟΣΤΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ»



Κόστος κύκλου ζωής

Life Cycle Cost – LCC ή Total Cost of Ownership – TCO

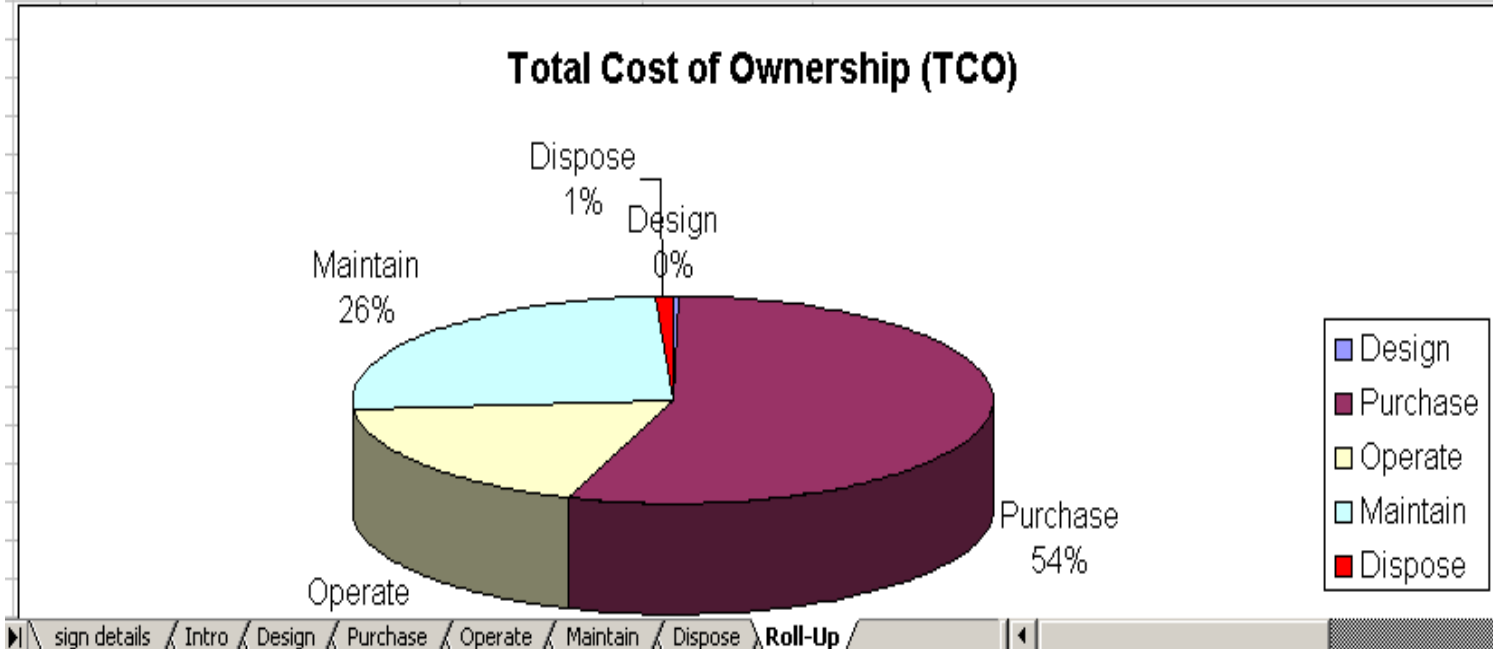
Περιλαμβάνει:

- Αρχικό κόστος αγοράς - *Initial Cost*
- Συντήρηση /Αντικατάσταση - *Maintenance / Replacement*
- Απώλεια κερδών λόγω μη λειτουργίας - *Lost Revenue due to maintenance/replacement downtime*
- Κατανάλωση Ενέργειας - *Annual Energy*
- Λειτουργικό κόστος εργασίας - *Operational labor/Annual wages*
- Μεταφορά/Αποθήκευση/Εγκατάσταση - *Delivery & Logistics*
- Επιθεωρήσεις - *Inspections & fees*
- Φόροι - *Taxes*
- Λοιπά λειτουργικά έξοδα - *Other site costs*
- Περιβαλλοντικά κόστη και ρίσκα - *Environmental Costs/Risks*
- Έσοδα/δαπάνες για Εκποίηση - *Disposal & recycling –resale value*
- Έσοδα λειτουργίας - *REVENUE generated*

Συνολικό Κόστος Κτήσης

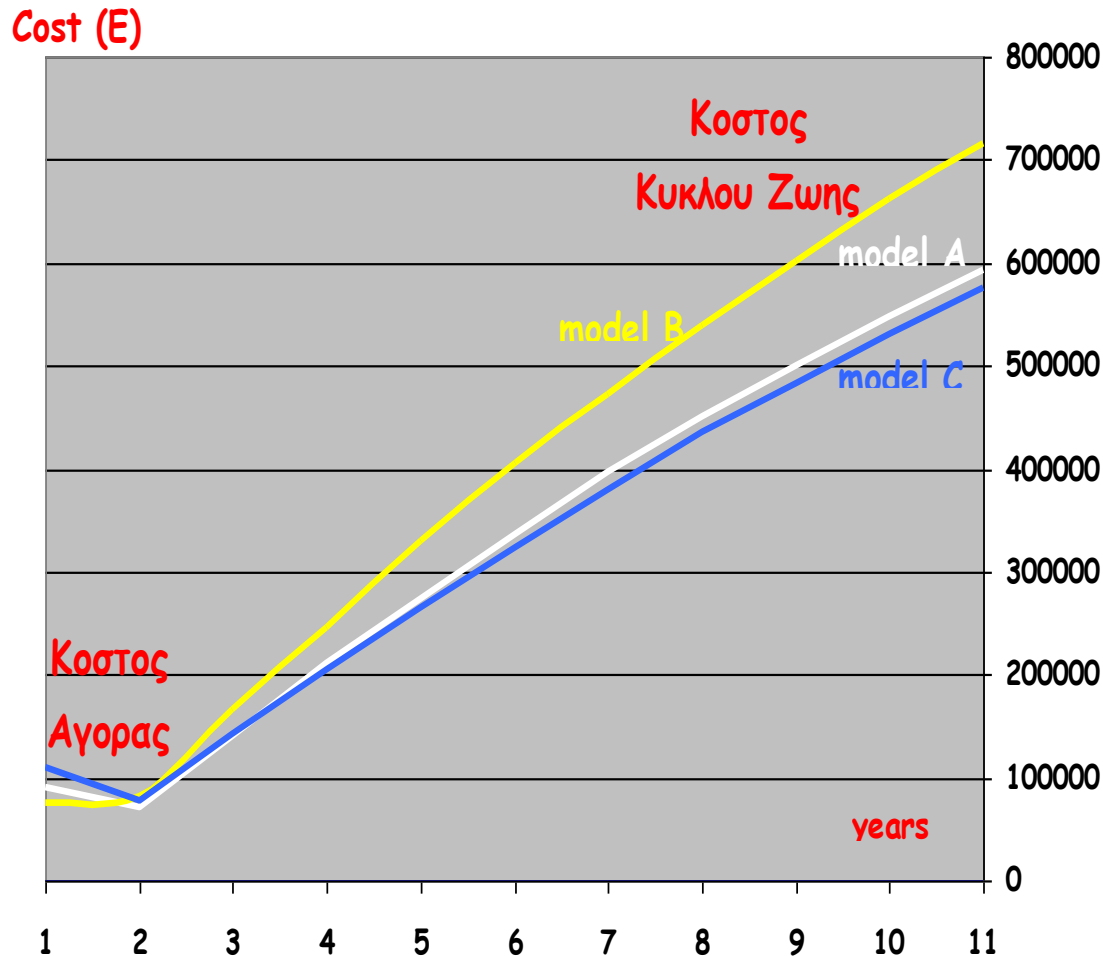
Total Cost of Ownership

TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) MODEL				
Retail Site Signage				
Category		Cost for 20 yrs.	% of Total	Comments
1	Design	\$ 8,750.00	0%	
2	Purchase	\$ 1,612,878.75	55%	
3	Operate	\$ 544,060.05	19%	
4	Maintain	\$ 752,634.24	26%	
5	Dispose	\$ 20,822.42	1%	
Total		\$ 2,939,145.47		



Επιλογή με βάση το Κόστος Κύκλου Ζωής

Παράδειγμα: Ποιος εξοπλισμός είναι οικονομικότερος?



Το μοντέλο B με βάση
το Αρχικό Κόστος
προμήθειας

Το μοντέλο C με βάση
το LCC

Τι είναι προτιμότερο;

Κόστος κύκλου ζωής – Παράδειγμα υπολογισμού

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ LIFE CYCLE COST ΑΚΙΝΗΤΩΝ

Μισθωση ακινήτου - παράδειγμα

(σε 000 Ε)

ΑΚΙΝΗΤΟ Α

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Αρχική επένδυση σε εργασίες	200									
Ενοίκιο		70,0	72,8	72,8	75,8	75,8	79,0	79,0	82,2	82,2
Κοινοχρηστά		7,0	7,3	7,7	8,3	8,7	9,2	9,7	10,2	10,7
Ενεργεια (Θερμανση - ψυξη)		15,0	15,6	16,2	16,7	17,3	18,0	18,7	19,5	20,4
Συντηρηση		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lost income		30	30	32	32	34	34	37	37	39
Μεταφορικά-παρκινγκ προσωπικού		4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,1	5,4	5,7	6,0
TOTAL	200	128	132	135	139	143	147	152	157	160

NPV at 7%

985

ΑΚΙΝΗΤΟ Β

Αρχική επένδυση σε εργασίες	150									
Ενοίκιο		80,0	80,0	83,2	83,2	86,5	86,5	90,0	90,0	93,7
Κοινοχρηστά		7,0	7,3	7,7	8,3	8,7	9,2	9,7	10,2	10,7
Ενεργεια (Θερμανση - ψυξη)		10,0	10,5	11,0	11,5	12,0	12,6	13,1	13,8	14,6
Συντηρηση		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lost income		10	10	11	11	12	12	13	13	14
Μεταφορικά-παρκινγκ προσωπικού		1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
TOTAL	150	109	110	115	116	121	123	128	129	135

NPV at 7%

810

Άσκηση : Υπολογισμός Βέλτιστου Χρόνου Προμήθειας

Κλαρκ εκφόρτωσης προϊόντων παρουσίασε βλάβη και είναι εκτός ενεργείας. Για κάθε ημέρα που είναι εκτός ενεργείας υπάρχει πρόσθετο κόστος (υπερωρίες, σταλίες μεταφορικού, κλπ) 300 Ε/ημέρα. Επιπλέον λόγω των καθυστερήσεων υπάρχει πιθανότητα 30% να απολεσθούν πωλήσεις ύψους 1000 Ε/ημέρα. Έχετε τις εξής δυνατότητες:

- A. Να αναθέσετε σε ένα Συνεργείο που σας εγγυάται ότι η επισκευή θα γίνει μέσα σε 3 ημέρες με κόστος 2000 Ε που θα προκύψει μετά από επιμέτρηση από κοινού με την Τεχνική Υπηρεσία σας.
- B. Να συντάξετε προδιαγραφές, προκήρυξη διαγωνισμού και να επιλέξετε μειοδότη, διαδικασία που θα διαρκέσει μαζί με την επισκευή 10 μέρες και με την οποία προσδοκάτε να έχετε 20% μειωμένο κόστος σε σχέση με την πρώτη λύση

Τι θα προτείνετε στη Διοίκηση σας;

• Επισκευή σε 3 ημέρες	: 2000	+	3X300 + 3X30%X1000 = 3800 Ε
• Επισκευή σε 10 ημέρες	: 2000X80%	+	10X300 + 10X30%X1000 = 7600 Ε
(χωρίς απώλεια έργου)	: 2000X80%	+	10X300 = 4600 Ε

3. ΠΩΣ ΦΕΡΝΕΙ ΑΞΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



Δημιουργία Αξίας από τις Προμήθειες

1. Μείωση κόστους

Με καλύτερη διαπραγμάτευση επιτυγχάνουμε χαμηλότερες τιμές από τις τρέχουσες

2. Αποφυγή κόστους

Με διαφορετικές προδιαγραφές, διαδικασίες, συσκευασίες, υποκατάστατα προϊόντα, κλπ επιτυγχάνουμε μικρότερο κόστος

3. Αύξηση εσόδων

Με σχεδίαση η προμήθεια νέων ελκυστικότερων προϊόντων και υπηρεσιών φέρνουμε πρόσθετα έσοδα στην επιχείρηση

4. Αύξηση αποδοτικότητας

Με προμήθεια νέων προϊόντα ή υπηρεσιών αυξάνεται η παραγωγικότητα του τομέα που τις χρησιμοποιεί.

5. Τεχνολογική αναβάθμιση

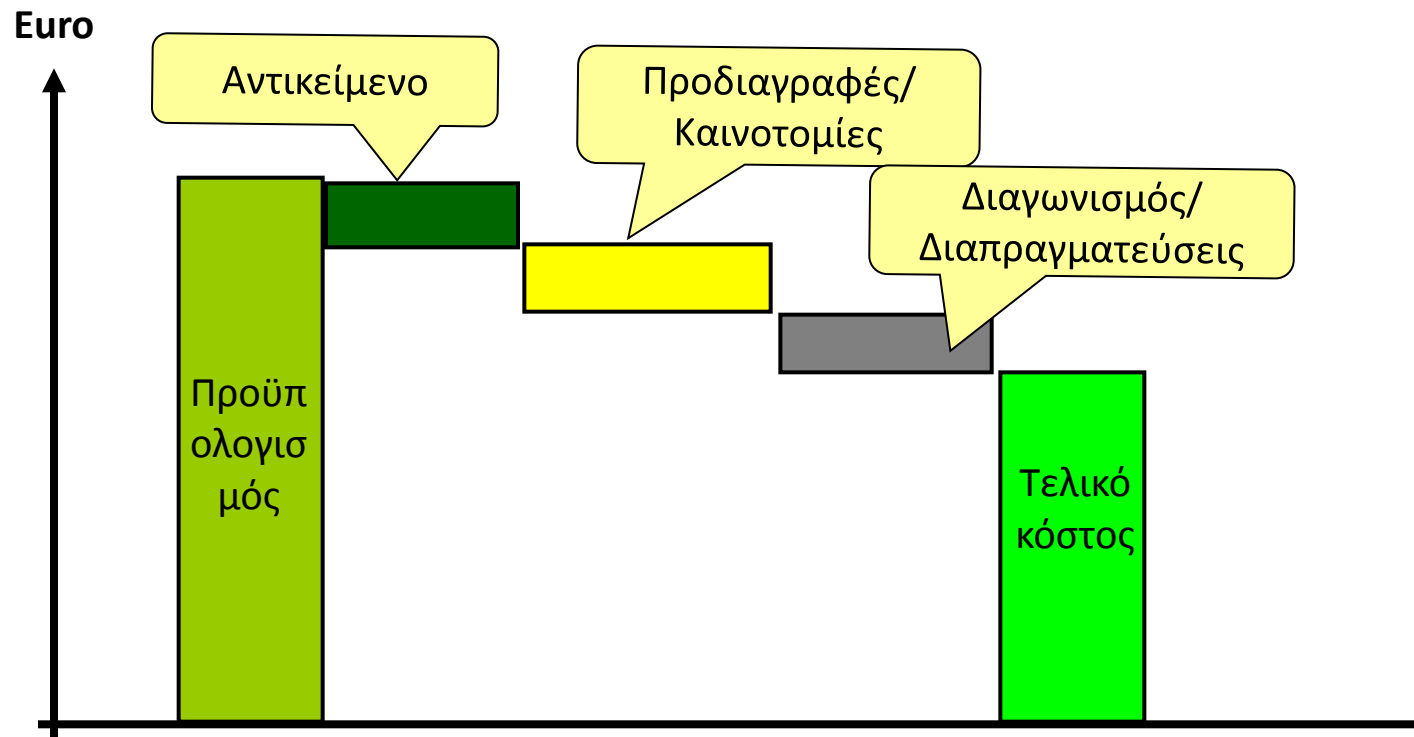
Με καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες η Διεύθυνση Προμηθειών υποστηρίζει την συνεχή τεχνολογική αναβάθμιση της επιχείρησης

Δημιουργία Αξίας από τις Προμήθειες

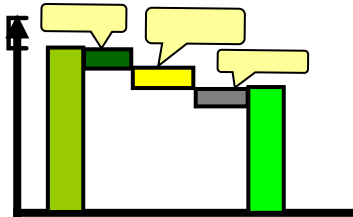
ΣΥΖΗΤΗΣΗ: Με ποιες δράσεις μπορεί να φέρει αξία η ομάδα σας στην Εταιρεία σας;

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Προέλευση της εξοικονόμησης κόστους



Διασφάλιση της εξοικονόμησης κόστους μέσα από Διατμηματική συνεργασία

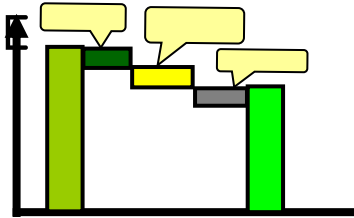


Το **Αντικείμενο** το ορίζουν οι Χρήστες (**Πωλήσεις**),
τις **Προδιαγραφές** η **Τεχνική** Διεύθυνση,
το **Διαγωνισμό** η Διεύθυνση **Προμηθειών**.

Για να επιτευχθούν οικονομίες σε όλη την έκτασή τους
απαιτείται:

- σύσταση και στελέχωση **Διατμηματικής Ομάδας Έργου** από όλες τις διευθύνσεις
- ισχυρή υποστήριξη από τη Διοίκηση
- οι 3 περιοχές οικονομιών να θεωρούνται με ενιαία προσέγγιση
- να έχουν όλοι άποψη και στις τρεις περιοχές οικονομιών
- να προστατεύεται η ομάδα από πιέσεις από διάφορα συμφέροντα
- να επιβραβεύεται η ομάδα για το συνολικό αποτέλεσμα
- να έχει εγκατασταθεί κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικότητας (κατάλληλα σεμινάρια: *Team Building, Six Thinking Hats του de Bono, Διαχείριση Συγκρούσεων, Κοστολόγηση κλπ*)

Πρόελευση της εξοικονόμησης κόστους



ΑΣΚΗΣΗ: Σας ζητείται να κατασκευάσετε αποθήκη 1000 τμ από μπετόν για αποθήκευση ευπαθών στη βροχή προϊόντων. Κατά κατηγορία, τι πρωτοβουλίες μείωσης κόστους προτείνετε;

Αντικείμενο
Scope

-
-
-
-
-
-

Προδιαγραφές
Value engineering

-
-
-
-
-
-

Διαγωνισμός
Tendering

-
-
-
-
-
-

EOQ model

The objective of the EOQ model is to determine **the economic order quantity**.

In the model, two major expense categories are included. In particular:

- The order costs, is the order cost per order per article multiplied by the number of orders per year
- The cost of inventory, is the total inventory cost is the cost to store a product multiplied by the average stock and the time.

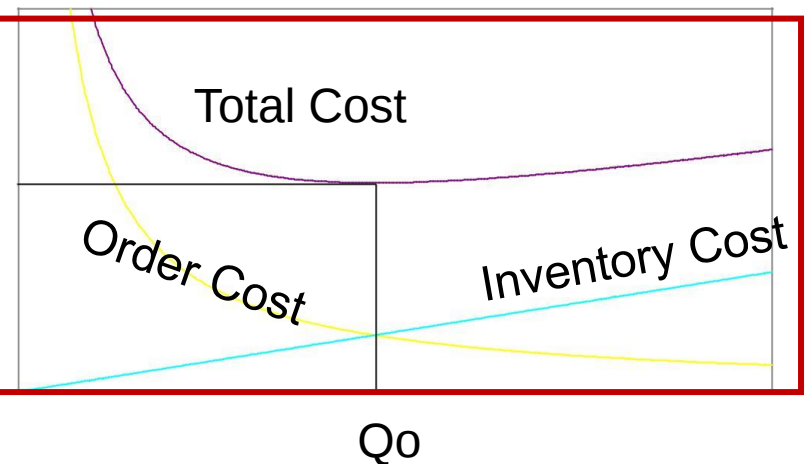
$$Q_0 = \sqrt{\frac{2.D.C_b}{C_v}}$$

With:

D = annual demand

C_b = order cost per order

C_v = inventory cost per product



The ordering of large orders has the advantage that the delivery cost (this is a fixed costs) can be divided over a larger number of ordered units, but has the disadvantage that large quantities are kept in stock, which brings greater cost of stock keeping with it.

Πως επηρεάζουν οι Προμήθειες το Supply Chain Cost

- 1. Κόστος παραγγελίας**
- 2. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθεμάτων**
- 3. Λειτουργικό κόστος αποθήκευσης**
- 4. Οικονομικό μέγεθος παραγγελίας (EOQ)**
- 5. Days payable outstanding (DPO)**
- 6. Πρόγραμμα παραδόσεων**

Days payable outstanding (DPO)

Είναι ο λόγος των πληρωτέων στους προμηθευτές διαιρούμενων με το μέσο ημερήσιο κόστος πωληθέντων.

$$\text{Days Payables Outstanding} = \text{Accounts Payable} / (\text{Cost of Sales} / 360)$$

Παράδειγμα:

Ένα πολυκατάστημα είχε κόστος πωλήσεων το περασμένο έτος 10 mE και στον ισολογισμό εμφανίζονται 7 mE οφειλομένων στους προμηθευτές.

Συνεπώς τα DPO της εταιρείας κατά το έτος αυτό είναι :

$$\text{DPO this year} = 7,000,000 / (10,000,000 / 360) = 252 \text{ days}$$

Το αμέσως προηγούμενο έτος η εταιρεία είχε κόστος πωληθέντων 6 mE ενώ στον ισολογισμό έδειξε 4 mE πληρωτέων. Τα DPO ήταν :

$$\text{DPO last year} = \$4,000,000 / (\$6,000,000 / 360) = 240 \text{ days}$$

Η αύξηση των DPO δείχνει ότι η εταιρεία πληρώνει αργότερα τους προμηθευτές της σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Υψηλό η χαμηλά DPO

Οι Πληρωτέοι Λογαριασμοί (Α/Ρ) εμφανίζονται στον Ισολογισμό στην πλευρά του Παθητικού και ανήκουν στις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις που πρέπει να πληρωθούν μέσα στους επομένους μήνες

Μείωση DPO : Σηματοδοτεί ότι χρησιμοποιούνται διαθέσιμα και ως εκ τούτου μειώνεται το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας
(κεφάλαιο κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)

Αν τα DPO είναι πολύ χαμηλά, αυτό σημαίνει ότι **η εταιρεία δεν αξιοποιεί τα διαθέσιμα της αποδοτικά**, διότι τα κατευθύνει σε πρώιμες πληρωμές προμηθευτών και χάνει την ευκαιρία να τα επενδύσει σε ανάπτυξη των πωλήσεων

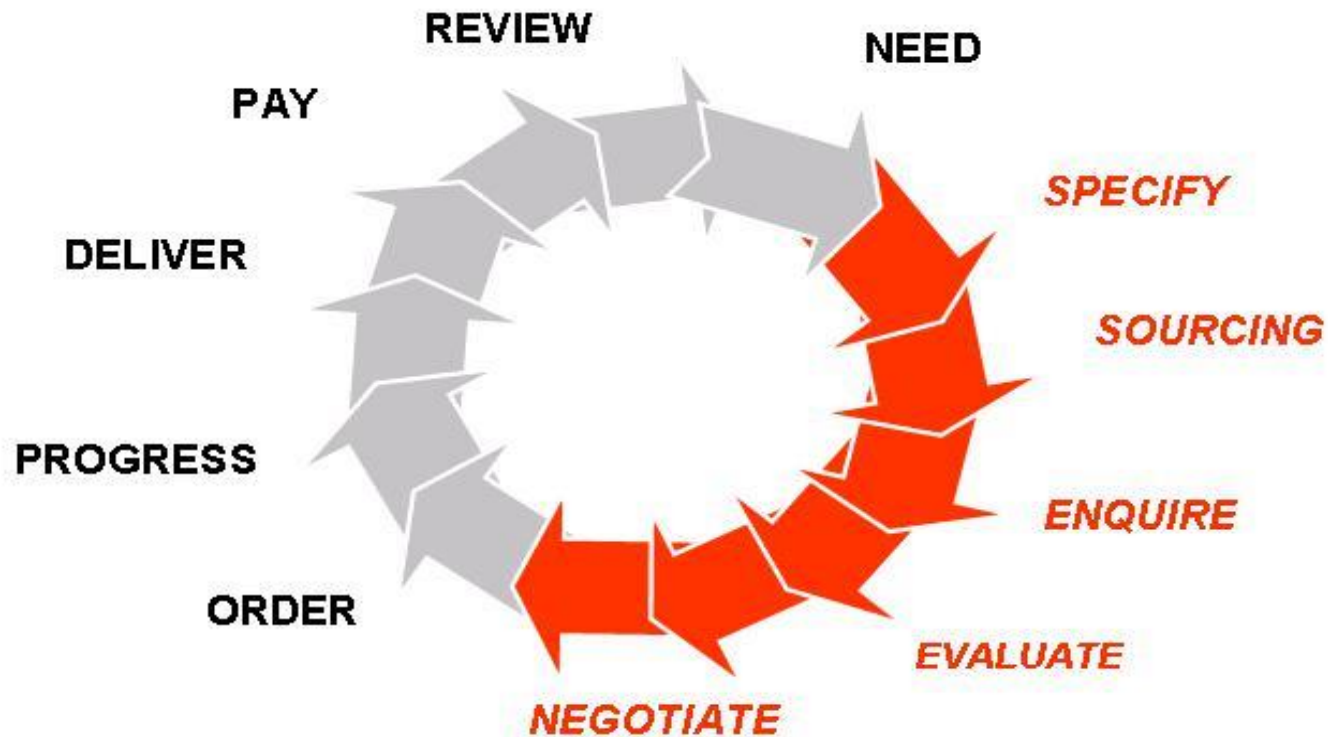
Αύξηση DPO : Σηματοδοτεί ότι δημιουργείται πηγή διαθέσιμων διότι η εταιρεία πληρώνει αργότερα και συνεπώς δεν χρησιμοποιεί ταμειακά διαθέσιμα τόσο γρήγορα.

Αν τα DPO είναι πολύ υψηλό, η εταιρεία μπορεί σύντομα όμως να βρεθεί στη θέση να μην μπορεί να βρει μετρητά και να **αδυνατεί να εξοφλήσει τους προμηθευτές** της.

4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

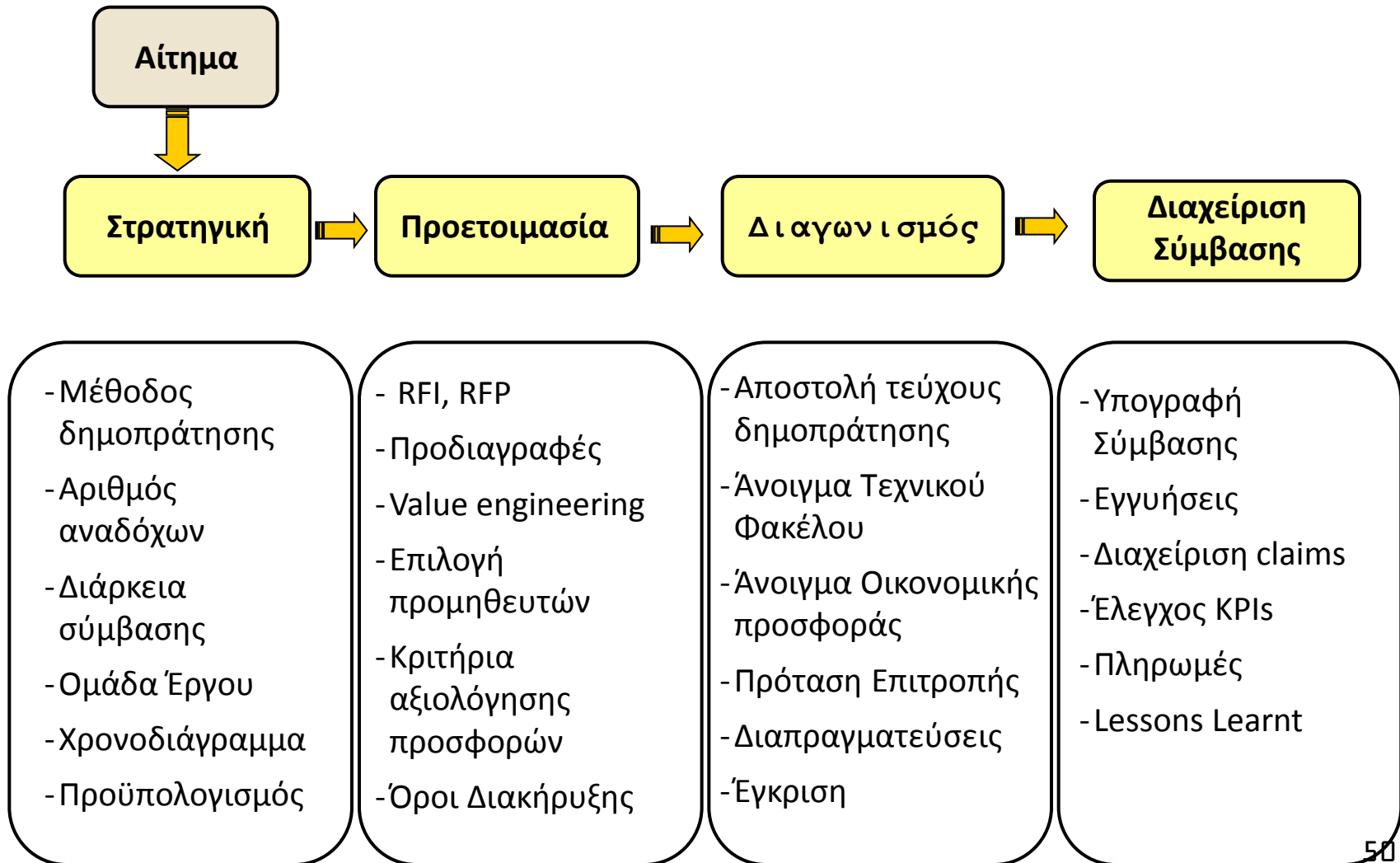


Πως λειτουργεί το Procurement



For Procurement to be effective, the Procurement Department will need to be involved with procuring the goods and services at a very early stage.

Διαδικασία Προμηθειών



Οργάνωση project προμήθειας

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ:

ΣΤΟΧΟΙ:

- 1.
- 2.
- 3.

ΣΤΟΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ:

- Αίτημα:
- Προδιαγραφές:
- Έρευνα Αγοράς:
- Προκήρυξη Διαγων.:
- Προσφορές:
- Αξιολόγηση:
- Απόφαση:
- Συμβολαιοποίηση:
- Παράδοση Έργου:

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ:

- Project Manager:
- Προδιαγραφές:
- Έρευνα Αγοράς:
- Μέλη Ομάδας:

ΚΙΝΔΥΝΟΙ:

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ:

Project Mgr:

Διευθυντής Προμηθειών:

Δ/νων Σύμβουλος:

Παράδειγμα: Terms of Reference: “Structures Sourcing Project”

PHILOSOPHY:

Develop and implement a procurement process for the supply, transport and installation of Retail structures, (canopies, shops and car wash buildings), with a cost efficient “TCO” solution for the sourcing of components for the Retail network of new and existing sites.

OBJECTIVES:

- Consolidate BP’s European demand for structures on NB, R&R, dealer and maintenance projects
- Standardise, where practical, on European design and performance requirements
- Create a competitive dynamic in the market place through the consolidation and standardisation of the BP structure requirements
- Deliver a cost efficient and practical solution for the procurement of structures

APPROACH:

ISSP process with DSP’s, Gatekeepers, milestones and support

- Appraise stage will review market intelligence, cost of ownership, risk analysis, demand plan, forecast savings and practicality of implementation
- Select stage will identify sourcing and strategies, quantify the risk assessment and refine demand forecasts
- Define stage will develop supplier selection criteria, propose approach to market and prepare required documents
- Execute stage will be approach to market, evaluation, communication plans and award
- Operate stage will require working reviews of supplier and buyer performance and development of learning and lessons learnt to deliver operational excellence

SCOPE:

All service station structures requirements for NB, R&R programmes in Europe. The objective is to implement 3 year agreement for the sourcing of this requirement. The 3 year spend across Europe for this commodity is estimated to be ca \$ 49 Million based on current Retail investment strategy information.

RESOURCES & TIMING

- Project leader: Laurie Burn - Procurement
- Appraise stage to be completed by Dec 23rd 04
- Select stage target is 15 Jan 05
- Define stage target is 31 Jan 05
- Execute stage target is 28 Feb 05
- Operate stage target is 31 March 05

MEMBERSHIP:

Gatekeeper for all stages: Jack Allard

Core Team: Laurie Burn, Soner Keskinel, Muhib Ali.

Extended Team: Greg Covelli, Richard Standring, Bas Van Gelderen, Elena Filippova, Dirk Zeller, Wilhelm Lang, Harris Xanthopoulos, Antonio Camarao, Pawel Pilat

Σκοπιμότητα Προδιαγραφών

- για να εξασφαλιστεί ότι θα προσφερθεί το **προϊόν που χρειάζονται** οι χρήστες και όχι άλλο
- για να υπάρχουν **ίδιοι όροι** στους συμμετέχοντες
- για να **κατανοήσουν** όλοι οι συμμετέχοντες στον ίδιο βαθμό το δημοπρατούμενο εξοπλισμό ή υπηρεσία
- για να **αξιολογηθεί** κατά τη διάρκεια της χρήσης του προϊόντος και σε περίπτωση αστοχίας του αν πληρούσε τις προδιαγραφές

Παγίδες Προδιαγραφών

Παγίδες από υπερβολικά λεπτομερείς προδιαγραφές

- Μπορεί να θεωρηθούν «φωτογραφικές» υπέρ συγκεκριμένου προϊόντος ή προμηθευτή
- Μπορεί να αποκλείσουν ορισμένα καινοτόμα προϊόντα ή προμηθευτές που δεν θα θέλαμε να αποκλειστούν
- Μπορεί να αυξήσουν τις τιμές προσφοράς για να ενσωματωθεί το κόστος αναβαθμίσεων

Παγίδες από υπερβολικά γενικόλογες προδιαγραφές

- Δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης
- Δυσκολία στη σύγκριση και αξιολόγηση
- Μπορεί να προσφερθούν προϊόντα παλαιάς τεχνολογίας και χαμηλών απαιτήσεων



Ανάλογα με το αντικείμενο του διαγωνισμού, την προσφορά, το επίπεδο της τεχνολογίας, το είδος του προϊόντος κλπ πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο επίπεδο προδιαγραφών.

Value Management – Value Engineering

Value Management

Είναι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία παρέχει τη βέλτιστη value for money στον ενδιαφερόμενο.

Το value management ασκείται στο scope, performance, timing.

Value Engineering

Είναι η αναθεώρηση των προδιαγραφών και η κριτική εξέτασή τους για να εξυπηρετούν το σκοπό (fit for purpose) και να μειωθεί το κόστος μέσα από καινοτομικές τεχνικές και υλικά και από αποφυγή περιττών προδιαγραφών.

Value Engineering

Για να βρεθούν οι περιττές προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών που κοστίζουν χωρίς να προσδίδουν αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, μπορούν να διατυπωθούν οι παρακάτω ερωτήσεις για κάθε τέτοια προδιαγραφή:

- Μήπως μπορεί να καταργηθεί;
- Μήπως μπορεί να αντικατασταθεί το υλικό από ένα άλλο τυποποιημένων προδιαγραφών;
- Μήπως οι διαστάσεις του μπορούν να μικρύνουν;
- Μήπως το βάρος του μπορεί να μειωθεί;
- Μήπως κάποια κατεργασία μπορεί να απαλειφθεί ως περιττή;
- Μήπως η αγορά του είναι συμφερότερη από την κατασκευή του ή αντίστροφα;
- Μήπως μπορεί να μειωθεί το κόστος συσκευασίας;
- Μήπως μπορεί να απλοποιηθεί η συντήρησή του;
- Μήπως

Προϋπολογισμός

Χρειάζεται:

1. Για την έγκριση της χρηματοδότησης της προμήθειας
2. Για την απόρριψη πολύ χαμηλών και πολύ υψηλών τιμών

Κοστολόγηση έργου:

1. Εξοπλισμός
2. Μεταφορά εξοπλισμού
3. Εγκατάσταση εξοπλισμού
 - 3.1. Εργατικά
 - 3.2. Μηχανήματα (φορτηγά, γερανοί, σκαλωσιές κλπ)
 - 3.3. Οδοιπορικά
 - 3.4. Υλικά
 - 3.5. Γενικά έξοδα – διοικητικά (overheads)
 - 3.6. Εργολαβικό όφελος

Προσκλήσεις προς προμηθευτές

Πρόσκληση για Πληροφορίες - Request for Information (RFI)

Ζητούνται από τους προμηθευτές πληροφορίες για την εταιρεία τους για την αξιολόγησή τους (υποδομές, οικονομικά στοιχεία, πελατολόγιο, πιστοποιήσεις κλπ). Μπορεί να γίνει μέσω δημοσίευσης στον τύπο, στο δικτυακό τόπο κλπ

Πρόσκληση για Προτάσεις - Request for Proposal (RFP)

Ζητούνται από τους προμηθευτές οι προτάσεις τους για την ικανοποίηση της ανάγκης (τεχνολογία, προδιαγραφές, διαθέσιμα συστήματα, εναλλακτικές λύσεις κλπ)

Πρόσκληση για Προσφορά - Request for Quotation (RFQ)

Ζητείται από τους προμηθευτές η οικονομική προσφορά τους για το ζητούμενο προϊόν ή υπηρεσία όπως περιγράφεται στο τεύχος δημοπράτησης

RFP – Κερδίστε το knowhow των προμηθευτών

Πριν τη σύνταξη και αποστολή του πακέτου διαγωνισμού είναι χρήσιμο να μάθετε τι προϊόντα και τεχνολογίες υπάρχουν διαθέσιμες ή υπό ανάπτυξη στην αγορά.

Οι κύριοι προμηθευτές επειδή συνεργάζονται με κατασκευαστές και ανταγωνιστές σας γνωρίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Έτσι μπορείτε **να εντάξετε τις τελευταίες τεχνολογίες στις προδιαγραφές σας** και να δημιουργήσετε ανταγωνισμό για την προσφορά τους ενώ αν δεν το κάνετε, μπορεί να σας προσφερθούν ως options οπότε θα αναγκαστείτε να διαπραγματευτείτε χωρίς την πίεση του ανταγωνισμού.

Όπου αυτή η πρόσκληση μπορεί να δημιουργήσει **θέμα ηθικό ή νομικό**, μερικές εταιρείες προκηρύττουν **διαγωνισμό για design** και οι συμμετέχοντες πληρώνονται για τις τεχνικές λύσεις που προτείνουν. Οι πληροφορίες αυτές περνούν πλέον στην ιδιοκτησία της εταιρείας ενώ ο νικητής του διαγωνισμού έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να πάρει το έργο.

Προ-αξιολόγηση προμηθευτών

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Ορισμός κριτηρίων
2. Συντελεστές βαρύτητας κριτηρίων
3. Βαθμολόγηση προμηθευτών
4. Κατάταξη
5. Έγκριση από Διοίκηση
6. Πρόσκληση

ΕΙΔΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

- Γενικά
- Οικονομικά
- Τεχνικά
- Ασφάλεια – Περιβάλλον
-

Τα Κριτήρια όπως και οι Συντελεστές Βαρύτητας καθορίζονται ανάλογα με το είδος του υλικού ή υπηρεσίας και τη στρατηγική του Οργανισμού.

Παράδειγμα: Γενικά κριτήρια

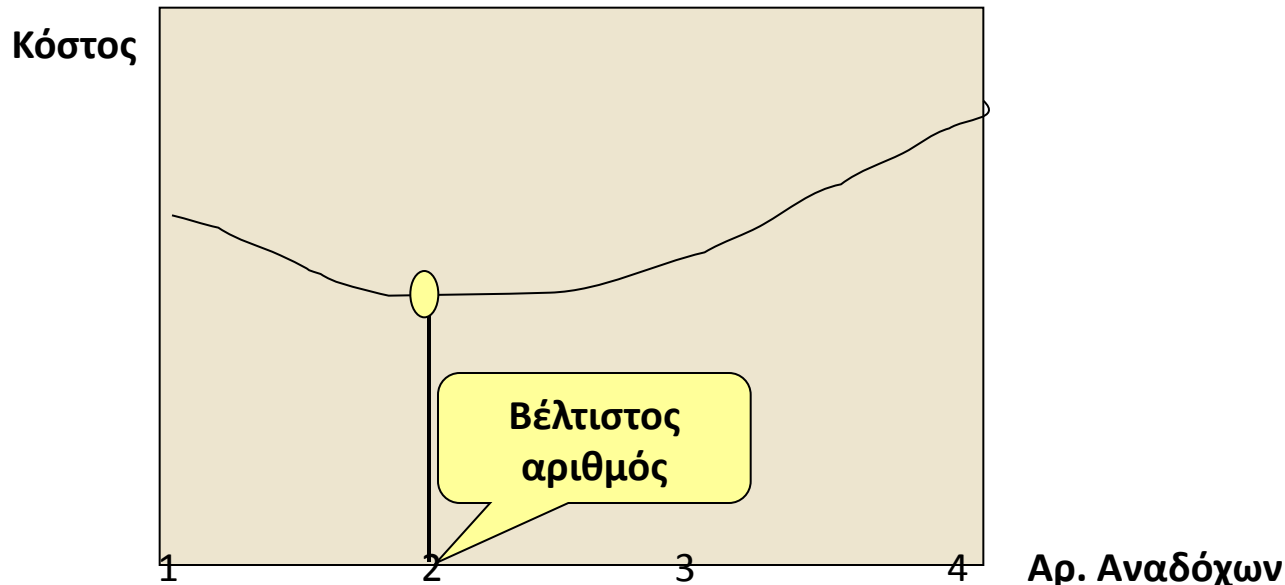
General Company Information max: 13 points	6.10	6.12	6.16	6.17	6.20	Pts	Rank
	2%	3%	2%	3%	3%		
	business with BP	customers reference	Market sectors	Programme roll outs	Countries		
Prolicht	8	9	8	8	8	10.70	1
ECCE (Kubald)	8	6	8	8	8	9.80	2
Klostermann	8	9	6	6	8	9.70	3
Megaplas	8	9	8	8	4	9.50	4
Westiform	8	9	8	6	6	9.50	4
Visotec	0	9	8	8	8	9.10	6
Sistem Reklam	8	9	8	4	6	8.90	7
Gama Reklam	8	9	8	4	6	8.90	8
Sint group	0	9	8	8	6	8.50	9
Nova Reklam	8	6	4	8	6	8.40	10
Stergiopoulos	8	9	8	6	2	8.30	11
Apamilux	6	9	8	4	4	7.90	12
Setech UK	8	7	6	4	6	7.90	13
Neonstar	6	8	2	6	6	7.60	14
KDH Werbung	6	6	4	4	8	7.40	15
Roura Cevasa	0	9	8	4	6	7.30	16
Blaze Signs	0	8	8	8	2	7.00	17
World Image	0	9	2	8	4	6.70	18
Say Reklam	4	9	0	4	6	6.50	18
Armada	0	6	0	8	6	6.00	20
T&I	8	6	6	0	4	5.80	21
Active Signs	0	4	2	6	4	4.60	22
Wood & Wood	0	5	6	0	4	3.90	23

Παράδειγμα: Τεχνικά κριτήρια

Technical Information max: 35 points	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	Pts	Rank
	6%	6%	6%	6%	5%	6%		
	Logistics	Production	Installation	Design & Engineering	Customer service	Project management		
ECCE	8	8	8	8	9	9	29.10	1
Gama Reklam	8	8	7	8	8	8	27.40	2
Westiform	8	8	7	7	9	8	27.30	3
Prolicht	8	8	8	6	7	9	26.90	4
World Image	8	8	6	7	7	9	26.30	5
Blaze Signs	7	8	7	7	8	8	26.20	6
Megaplas	6	8	7	8	6	9	25.80	7
Roura Cevasa	8	8	6	7	7	7	25.10	8
Sint group	7	7	7	6	8	8	25.00	9
Apamilux	6	8	7	6	7	8	24.50	10
Setech UK	6	6	8	6	8	8	24.40	11
Visotec	5	8	5	7	8	9	24.40	12
Stergiopoulos	7	8	6	5	7	8	23.90	13
Klostermann	5	8	6	6	8	8	23.80	14
KDH Werbung	7	7	6	5	8	7	23.20	15
Sistem Reklam	5	8	8	5	8	6	23.20	16
Nova Reklam	8	6	6	5	7	7	22.70	17
Armada	8	7	5	5	6	7	22.20	18
Active Signs	6	7	7	5	7	6	22.10	19
Wood & Wood	6	7	7	5	7	6	22.10	20
Say Reklam	5	8	5	5	6	7	21.00	21
Neonstar	4	6	6	4	5	8	19.30	22
T&I	0	6	6	5	4	0	12.20	23

Βέλτιστος Αριθμός Αναδόχων

- Ο αριθμός των αναδόχων πρέπει να **προσυμφωνείται** από τον Οργανισμό πριν την ανακοίνωση του διαγωνισμού
- Ο αριθμός αυτός σχετίζεται με τις **συνθήκες της αγοράς, το είδος του προϊόντος, τις δυνατότητες και το μέγεθος των προμηθευτών, την ωριμότητα των οργανώσεων για σχέσεις partnership, την κρισιμότητα του εξοπλισμού, την διαιρετότητα του έργου, τη δυνατότητα συντήρησης από τρίτους κλπ**
- Ως κόστος πρέπει να λαμβάνεται το συνολικό **Life Cycle Cost**, εσωτερικό και εξωτερικό



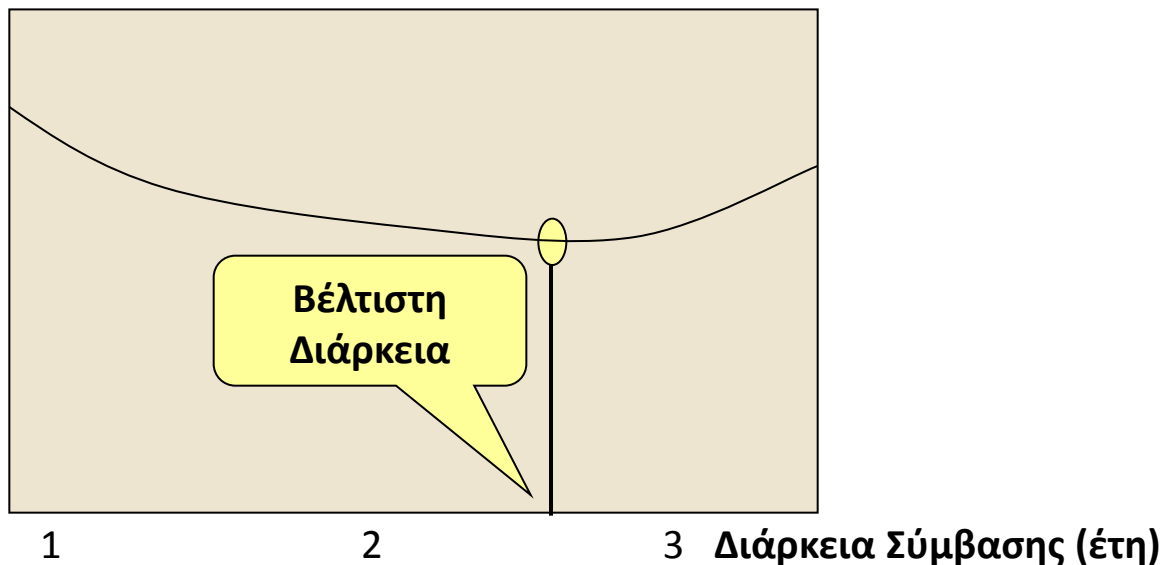
Βέλτιστη Διάρκεια Σύμβασης

Η διάρκεια σύμβασης εξαρτάται από διαφόρους παράγοντες όπως:

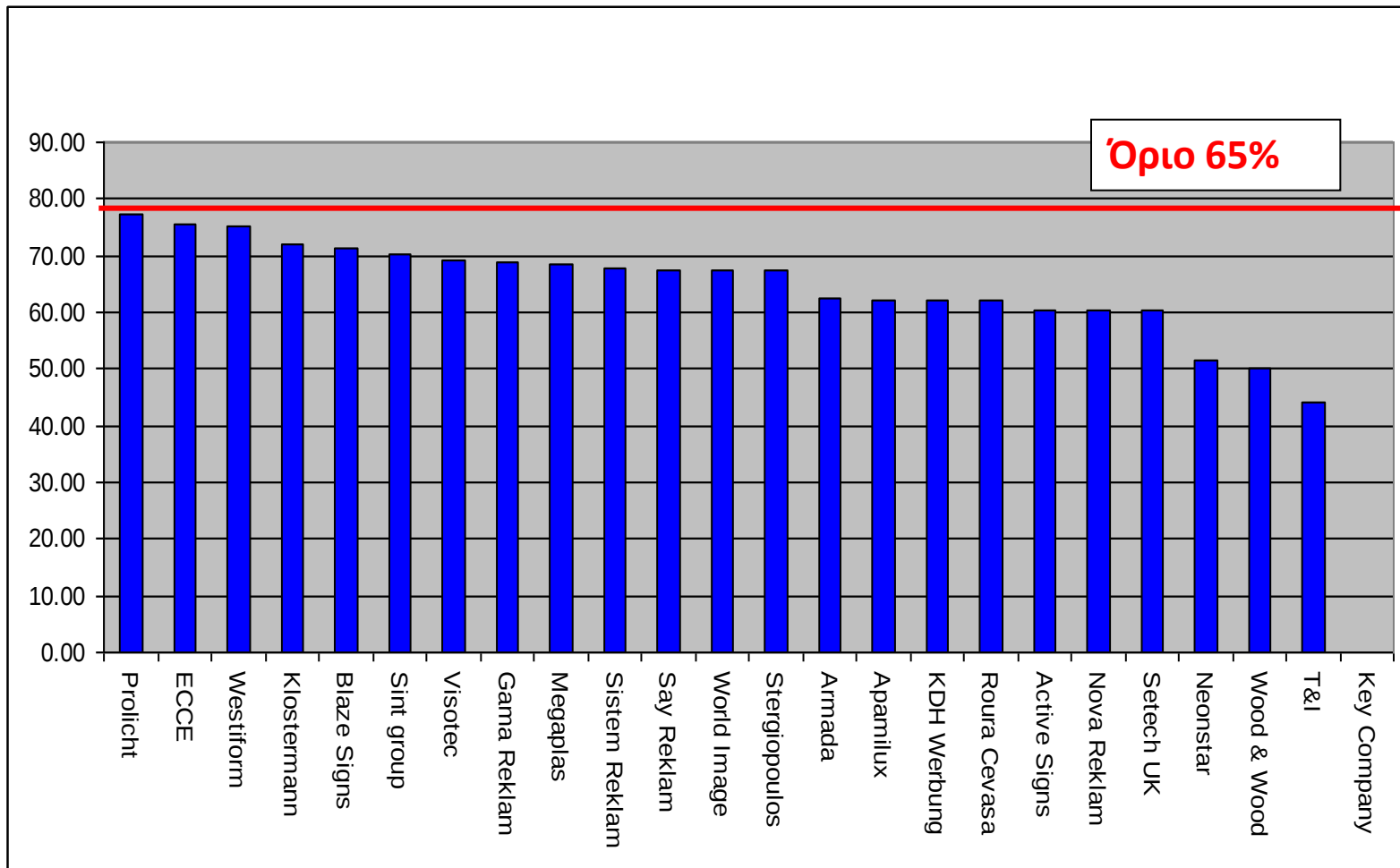
- Αν προσδοκούμε καλύτερες τιμές αν η διάρκεια είναι μεγαλύτερη
- Αν προβλέπουμε αύξηση ή μείωση τιμών στο μέλλον
- Αν προβλέπουμε παραγωγή καινοτομικών προϊόντων ή όχι στο μέλλον

Οι μεγάλης διάρκειας συμβάσεις πρέπει να προβλέπουν όρους αυτόματης αναπροσαρμογής όταν αλλάζουν οι συντελεστές κόστους (τιμή σιδήρου, καυσίμων, εργασίας κλπ)

Κόστος



Παράδειγμα: Κατάταξη με συνολικά κριτήρια



Κατανομή αρμοδιοτήτων – RACI Chart

Εργασία	R esponsible	A ccountable	C onsulted	I nformed
Εξασφάλιση budget	BU	BU	Fin	Proc
Προδιαγραφές	Engin	BU	HSEQ	Proc
Όροι	Proc	Proc	Legal, Engin	BU
Εμπορικά κριτήρια αξιολόγησης	Proc	Proc	BU, Fin, Engin	
Τεχνικά κριτήρια αξιολόγησης	Engin	BU	HSEQ, Proc	
Τεχνική αξιολόγηση προσφορών	Engin	BU	HSEQ, Proc	Proc
Οικονομική αξιολόγηση	Proc	Proc	BU	Engin
Πρόταση ανάθεσης	Proc	BU	Engin, HSEQ	
Audit Προμηθευτή	Proc	Proc	Engin, Fin	

R : Αυτός που κάνει τη δουλειά

A : Αυτός που είναι υπόλογος στη Διοίκηση

C : Πρέπει να ληφθεί η γνώμη του

I : Πρέπει να ενημερωθεί για την απόφαση

Τεύχος δημοπράτησης

Το τεύχος δημοπράτησης (tender documentation package) πρέπει να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- Πρόσκληση σε διαγωνισμό
- Οδηγίες προς προσφέροντες

(τύπο, τόπο, χρόνο διαγωνισμού, διάρκεια ισχύος προσφοράς, έντυπα για συμπλήρωση κλπ)

- Όρους σύμβασης

(ο προμηθευτής θα πρέπει να συμφωνήσει με αυτούς ή να εκφράσει την αντίρρησή του)

- Μέθοδο επιλογής αναδόχου

(καλύτερη τιμή, συμφερότερη προσφορά , απόρριψη λόγω αδικαιολόγητα χαμηλής τιμής, κλπ)

Καλύτερη Τιμή ή Συμφερότερη Προσφορά;

Η μέθοδος της καλύτερης τιμής εφαρμόζεται όταν:

1. Έχει προηγηθεί πολύ καλή προ-αξιολόγηση προμηθευτών και υπάρχει σιγουριά ότι όλοι περνούν τις τεχνικές και εμπορικές απαιτήσεις
2. Όταν το προϊόν ή οι υπηρεσίες είναι ευρέως προσφερόμενες
3. Όταν ο στόχος εξοικονόμησης κόστους είναι πρωταρχικός
4. Όταν υπάρχει δυσκολία, έλλειψη στοιχείων ή πίεση χρόνου που δεν επιτρέπει την τεχνική (commercial) αξιολόγηση
5. Όταν μετά την αγορά δεν υπάρχουν σημαντικά ρίσκα από ενδεχόμενη χαμηλή απόδοση του προμηθευτή
(πχ. Οικοδομικά υλικά, πώληση scrap, καθαρισμός χώρων κλπ)

Επιπτώσεις από ειδικές απαιτήσεις

- **Απόρριψη λόγω αδικαιολόγητα χαμηλής τιμής**

Προηγείται διαβούλευση με τον υποψήφιο προμηθευτή για να αποδειχτεί η μη το «αδικαιολόγητα». Βοηθά να επικεντρωθούν σε ρεαλιστικές προσφορές και να αποθαρρυνθούν οι «ευκαιριακοί» προμηθευτές. Δεν συνίσταται όταν αναμένουμε λίγους προμηθευτές να προσφέρουν

- **Ανάθεση μεγαλύτερου μέρους του Έργου στον μειοδότη**

Όταν πρόκειται να ανατεθεί το έργο μοιραζόμενο σε περισσότερους προμηθευτές, μεγαλύτερο μέρος ανατίθεται σε αυτόν που έδωσε την μεγαλύτερη έκπτωση. Η μέθοδος αυτή δίνει αυξημένο κίνητρο για μεγάλες εκπτώσεις. Σε αντιδιαστολή, η μέθοδος με την οποία οι καλύτεροι μειοδότες μοιράζονται εξίσου το έργο, προκαλεί αποθάρρυνση για μεγάλες εκπτώσεις

- **Απόρριψη λόγω απόκλισης από τυπικές απαιτήσεις**

Γενικά δεν πρέπει να μπαίνουν πολλοί και υπερβολικοί τυπικοί όροι ως λόγοι απόρριψης, διότι αφενός παράγουν αιτίες ενστάσεων από τους άλλους διαγωνιζόμενους, αφετέρου κινδυνεύει να απορριφτεί ικανός προμηθευτής. Τέτοιες ελλείψεις μπορούν να ζητηθεί να διευκρινιστούν από τον Υποψήφιο.

Υπολογισμός συμφερότερης προσφοράς

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΣ 1 - 5				ΒΑΘΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ 1	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ 2	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ 3	
A	2,00	3,00	5,00	
B	5,00	3,00	2,00	
Γ	3,00	5,00	4,00	
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥ				
30,0%50,0%20,0%				

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΣ 1 - 5		
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ
A	50.000,00	2,00
B	20.000,00	5,00
Γ	40.000,00	2,50

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	2,33
B	4,52
Γ	3,01

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΤΕΧΝΙΚΗΣ	30,0%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ	70,0%



Διαπραγματεύσεις μετά το άνοιγμα προσφορών

Post tender negotiations – PTN

Συνήθως **δεν επιτρέπονται** σε πολλές εταιρείες και στους διαγωνισμούς του Δημοσίου. **Τις χρησιμοποιούν μεγάλες ιδιωτικές** και πολυεθνικές εταιρείες. Υπάρχει διαμάχη θεωρητικών των Προμηθειών αν πρέπει να γίνονται, διότι πιθανόν οι προμηθευτές δεν δίνουν την καλύτερη τιμή αν ξέρουν ότι θα ακολουθήσει PTN.

Η διαπραγμάτευση είναι **πολύ ευαίσθητη διαδικασία** διότι η σχέση πελάτη - προμηθευτή πρέπει να ισορροπήσει σε μια γραμμή win-win και να μη σπάσει.

Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να διεξάγονται από **έμπειρα στελέχη** των δυο πλευρών που θα έχουν ξεκινήσει να δουλεύουν από κοινού και πριν το διαγωνισμό και θα συνεχίσουν και μετά.

Ο διαπραγματευτής από την πλευρά του πελάτη πρέπει να διεγείρει την επιθυμία του προμηθευτή **να θέλει πολύ να κερδίσει το διαγωνισμό** και συγχρόνως να κρατήσει **χαμηλά τις προσδοκίες για τιμή**.

Συνήθως διεξάγονται από Επιτροπή.

Ηλεκτρονικές δημοπρασίες - 1

e-tender

- Τα web enabled συστήματα υποστηρίζουν όλες τις διαδικασίες προμηθειών
- Διαθέτουν βάσεις πληροφοριών προμηθευτών
- Παρέχουν διαφάνεια σε όλους τους ενδιαφερομένους
- Συμφέρουν σε διαγωνισμούς μεσαίους και μεγάλους (> 50.000 Ε)
- Διασφαλίζουν την ακεραιότητα της εφαρμογής της διαδικασίας
- Έχουν στατιστική επιτυχία περί το 20% μείωση τιμών σε σχέση με προϋπολογισμό
- Σκεπτικισμός αν πρέπει να βλέπουν οι buyers τις αρχικές προσφορές των προμηθευτών



Ηλεκτρονικές δημοπρασίες - 2

e-tender

- Υποστηρίζουν μειοδοτικούς διαγωνισμούς (**reverse auctions**) όπου οι Αγοραστές ορίζουν κάποια μέγιστη τιμή και οι Πωλητές προσπαθούν να μειοδοτήσουν
- Υποστηρίζουν πλειοδοτικούς διαγωνισμούς (**Datch auctions**) όπου οι Πωλητές ορίζουν μια ελάχιστη τιμή και οι Αγοραστές προσπαθούν να πλειοδοτήσουν
- **Κοινοπραξίες διαδικτυακών αγορών** : Πολλοί αγοραστές μαζί συνενώνουν την αγοραστική τους δύναμη για την επίτευξη των καλύτερων τιμών



Ηλεκτρονικές δημοπρασίες - 3

e-tender

Συμπεριλαμβάνουν διαδικασίες όπως :

- Διαφημιστικές προσφορές
- Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών
- Ηλεκτρονικές παραγγελίες
- Διαδικτυακές προμήθειες μέσω τρίτων
- Ηλεκτρονική αλληλογραφία μεταξύ αγοραστών-πωλητών
- Διαχείριση Συμβολαίων
- Έρευνα για προμηθευτές



e-sourcing : Έρευνα για προϊόντα, προμηθευτές

Ηλεκτρονικές δημοπρασίες - 4

e-tender

ΣΥΖΗΤΗΣΗ :

Ποια τα οφέλη των ηλεκτρονικών δημοπρασιών;

-
-
-
-
-
-
-

Περιεχόμενα Συμβάσεων

Μια Σύμβαση (κυρίως για projects) πρέπει να περιλαμβάνει:

- **Γενικούς όρους** (όρια ευθύνης, αποκλίσεις, λήξη κλπ)
- **Αντικείμενο** (Υπηρεσίες, όροι λειτουργίας, χρόνος παράδοσης, πρωτόκολλο παράδοσης κλπ)
- **Προδιαγραφές** (τεχνικές προδιαγραφές, standard απόδοσης, manuals, σχέδια κλπ)
- **Αμοιβή** (φόρμουλες κοστολόγησης, χρονισμός πληρωμών, κίνητρα κλπ)
- **HSSEQ** (πρότυπα ασφαλείας, περιβάλλοντος, υγιεινής και ποιότητας)
- **Παροχές από Πελάτη** (υπηρεσίες, πληροφορίες, χώρους εργασίας, πρόσβαση σε computers κλπ)
- **Διαχείριση Σύμβασης** (εκπρόσωποι, αναφορές, παράπονα κλπ)



Συμβάσεις ΣΔΙΤ

Public Private Partnerships – PPP

Νόμος 3389/05

Αναφέρονται σε κατασκευή Υποδομών. Ο ιδιώτης αναλαμβάνει τη μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, λειτουργία, συντήρηση και εκμετάλλευση του ακινήτου

Πλεονεκτήματα για Δημόσιο:

Εξεύρεση χρηματοδότησης, αποφυγή δημοσίου δανεισμού, βελτίωση δημοσιονομικών δεικτών, σύζευξη κόστους με απόδοση, ανάληψη κινδύνων από ιδιώτες, δυνατότητα και οικονομικού κέρδους, συμπίεση κόστους, βελτιωμένη ποιότητα κατασκευής, ταχύτερη ολοκλήρωση και αξιοποίηση έργου, εξοικείωση με κανόνες ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, πρόσβαση σε τεχνολογίες κλπ

Συμβάσεις ΣΔΙΤ

Public Private Partnerships – PPP

Υπάρχουν πολλά μοντέλα ΣΔΙΤ ανάλογα με το συνδυασμό των δράσεων και ευθυνών που αναλαμβάνει η ΣΔΙΤ, πχ BBO, BOOT, BLOT, MOO κλπ

B : Buy
B : Build
D : Design
D : Develop
F : Finance
L : Lease
M : Maintain
M : Manage
M : Modernize
O : Own
O : Operate
R : Rent
R : Rehabilitate
T : Transfer

BBO: Buy-Build-Operate

Αγορά ακινήτων, κατασκευή εγκαταστάσεων και λειτουργία αυτών

BOOT: Build-Own-Operate-Transfer

Κατασκευή εγκαταστάσεων, κυριότητα αυτών, λειτουργία και μεταβίβαση στο τέλος στο Δημόσιο

BLOT: Build-Lease-Operate-Transfer

Κατασκευή εγκαταστάσεων, χρηματοδοτική μίσθωση στο Δημόσιο, λειτουργία αυτών και μεταβίβαση στο τέλος στο Δημόσιο

MOO: Modernize-Own-Operate

Ανακαίνιση, κυριότητα, λειτουργία

5. ΣΧΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



Καθορισμός τιμήματος

Η δίκαιη και λογική τιμή είναι αυτή που συμφέρει και τις δύο πλευρές. Διαμορφώνεται από παράγοντες όπως:

- Η πολυπλοκότητα του είδους
- Το επείγον του αιτήματος
- Η διάρκεια της σύμβασης και το μέγεθος της παραγγελίας
- Η σαφήνεια των προδιαγραφών
- Ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά
- Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου
- Το πραγματικό κόστος παραγωγής

1. Σταθερού τιμήματος – κατ' αποκοπή

Fixed Cost

Συμφωνείται μια σταθερή τιμή που περιέχει το κόστος υλικών, εργασιών, λοιπά έξοδα, γενικά έξοδα, κέρδος προμηθευτή.

Πλεονεκτήματα:

- δεν επιφυλάσσονται εκπλήξεις στο κόστος
- απλή οικονομική παρακολούθηση

Μειονεκτήματα:

- δεν δίνει κίνητρα για βελτιώσεις και αλλαγές κατά την εκτέλεση του έργου
- δεν δίνει κίνητρα για εξοικονόμηση κόστους

Εφαρμόζεται:

- όταν οι προδιαγραφές είναι σαφείς
- όταν οι πόροι που χρειάζονται μπορούν να προβλεφτούν

2. Σταθερού τιμήματος με αναπροσαρμογή τιμής

Fixed Cost with price adjustments

Συμφωνείται μια σταθερή αρχική τιμή και αναπροσαρμόζεται με προκαθορισμένο τρόπο όταν μεταβάλλονται οι παράγοντες κόστους.

Πλεονεκτήματα:

- Ο προμηθευτής δεν περιλαμβάνει στο κόστος τις πιθανές αυξήσεις
- Προφυλάσσουν και τις δυο πλευρές από κινδύνους

Μειονεκτήματα:

- Χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και γνώση της αγοράς από τον αγοραστή
- Δεν δίνει κίνητρα για εξοικονόμηση κόστους

Εφαρμόζεται:

- Όταν οι τιμές του προϊόντος μεταβάλλονται (πχ καύσιμα)

2. Σταθερού τιμήματος με αναπροσαρμογή τιμής

Fixed Cost with price adjustments

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Για σιδηροκατασκευές συμφωνείται τιμή (Ε/κιλό) με αναπροσαρμογή τιμής. Συμφωνείται αναπροσαρμογή όταν αυξάνουν οι τιμές σιδήρου (Υ) και το κόστος εργασίας (Ε). Συμφωνείται η αρχική τιμή T_0 και ότι η εργασία συμμετέχει στο 30% και το υλικό στο 35% του κόστους.

Ο υπολογισμός της τιμής T_i κατά τη χρονική στιγμή (i) γίνεται με τον τύπο:

$$T_i = T_0 (30\% + 35\% * Y_i/Y_0 + 30\% * E_i/E_0)$$

- Τα ποσοστά συμμετοχής των παραγόντων κόστους πρέπει να επανα-υπολογίζονται όταν μεταβάλλονται σημαντικά, με διαδικασία που θα προβλέπεται στη σύμβαση
- Για μείωση της γραφειοκρατίας και των εγκρίσεων μπορεί να συμφωνηθεί ότι η τιμή θα αναπροσαρμόζεται μόνο όταν αυξομειώνεται περισσότερο από $\pm \alpha\%$.

3. Σταθερού τιμήματος με αναδιαπραγμάτευση τιμής

Fixed Cost with price negotiation

Συμφωνείται μια σταθερή τιμή που ισχύει για ένα αρχικό διάστημα και προβλέπεται επαναδιαπραγμάτευση τιμής για τη συνέχεια.

Πλεονεκτήματα:

- Ο προμηθευτής δεν περιλαμβάνει στο κόστος τις πιθανές αυξήσεις
- Προφυλάσσουν και τις δυο πλευρές από κινδύνους

Μειονεκτήματα:

- Χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και γνώση της αγοράς από τον αγοραστή

Εφαρμόζεται:

- Όταν οι τιμές του προϊόντος μεταβάλλονται
- Όταν οι ποσότητες παραγγελιών μεταβάλλονται σημαντικά και δίνουν ευκαιρίες για βελτιώσεις τιμών

4. Σταθερό τίμημα συν σταθερή αμοιβή

Cost plus fixed fee

Συμφωνείται σταθερός τιμοκατάλογος και το τελικό κόστος προκύπτει με επιμέτρηση και εφαρμογή των τιμών μονάδος του τιμοκαταλόγου. Επίσης συμφωνείται και ένα ποσοστό για την αμοιβή του προμηθευτή.

Πλεονεκτήματα:

- Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που δεν είναι εκ των προτέρων ακριβώς ποσοτικοποιημένο το αντικείμενο του έργου

Μειονεκτήματα:

- Κίνδυνος από λάθη στις επιμετρήσεις
- Τάσεις του προμηθευτή για επέκταση του αντικειμένου ή διόγκωση των απρόβλεπτων, έλλειψη κινήτρου για μείωση του κόστους
- Πολύπλοκη οικονομική παρακολούθηση

Εφαρμόζεται:

- Όταν οι τιμές του προϊόντος μεταβάλλονται (πχ καύσιμα)
- Όταν το προϊόν τεχνολογικά εξελίσσεται
- Όταν οι εργασίες έχουν υψηλό κίνδυνο (πχ ανέλκυση ναυαγίου)

5. Total Cost installed plus bonus/malus

Συμφωνείται ένας προϋπολογισμός-στόχος. Για την απόκλιση (θετική ή αρνητική) από το στόχο συμφωνείται ένα ποσοστό bonus – malus με οριοθετημένες μέγιστες τιμές. Όλα τα παραπάνω μπαίνουν στο διαγωνισμό για προσφορά.

Πλεονεκτήματα:

- Δίνει κίνητρο στον προμηθευτή να επιδιώξει μείωση του τελικού κόστους
- Παραλληλίζει τους στόχους των δυο πλευρών
- Οι δυο πλευρές συνεργάζονται στενά για βελτιώσεις

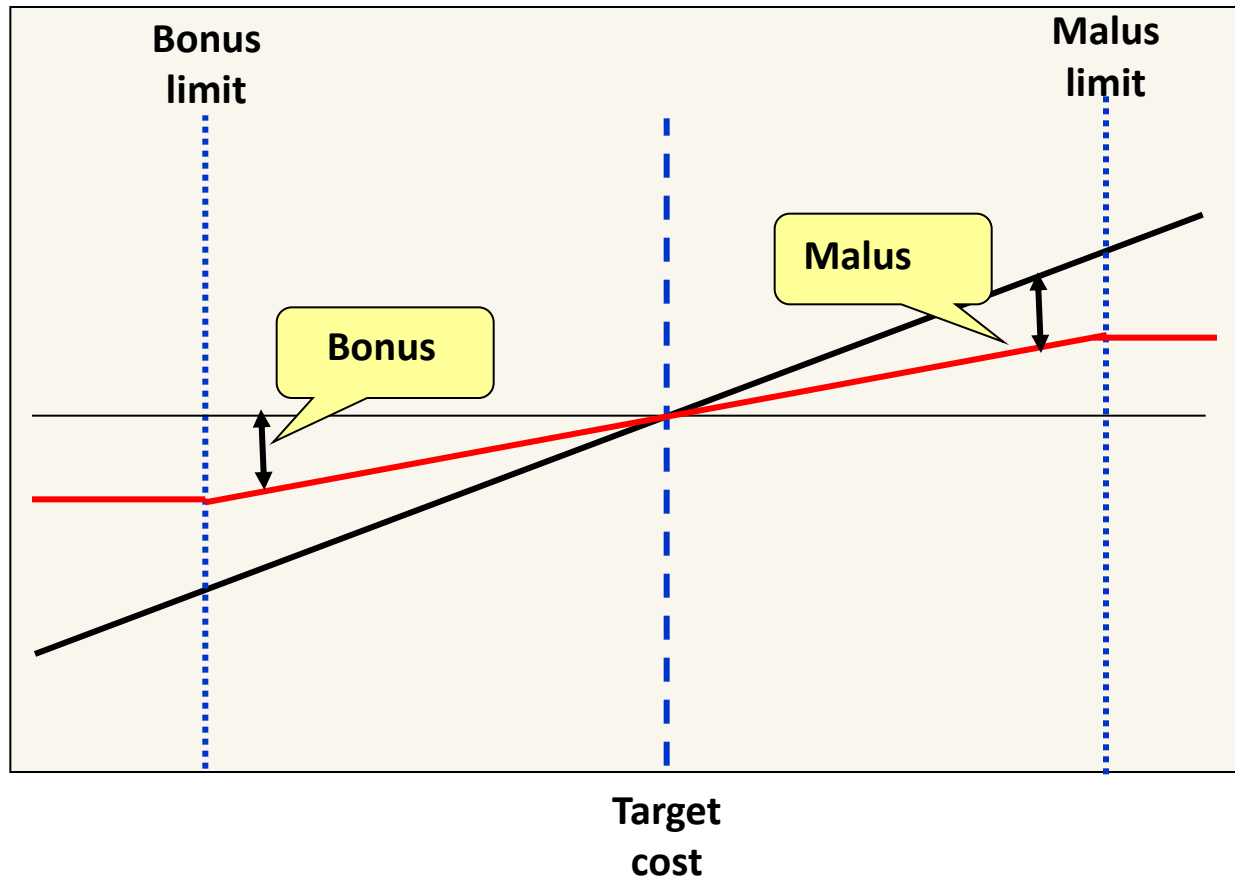
Μειονεκτήματα:

- Χρειάζεται να προκαθοριστούν ποιες αποκλίσεις θα μετρούν στον υπολογισμό του bonus/malus
- Πολύπλοκες διαπραγματεύσεις

Εφαρμόζεται:

- Όταν οι εργασίες δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν
- Όταν θέλουμε να επιταχύνουμε το χρόνο εκτέλεσης βάζουμε κίνητρο αν μειωθεί ο χρόνος

5.a. Total Cost installed plus bonus/malus



6. Reimbursable Cost plus incentivized fee

Τα κόστη όλα εκδίδονται στο όνομα του πελάτη και πληρώνονται από αυτόν (reimbursable) χωρίς να περιέχουν γενικά έξοδα (overheads) και κέρδος προμηθευτή. Ο προμηθευτής έχει «ανοικτά βιβλία» για τα κόστη αυτά και υποκείμενα σε audit. Συμφωνείται ένα κόστος διαχειριστικής ομάδας, ένα κόστος για τα overheads και το κέρδος για τον προμηθευτή, το οποίο επίσης συσχετίζεται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (budget, χρόνου κλπ)

Πλεονεκτήματα:

- Δίνει κίνητρο στον προμηθευτή να επιδιώξει μείωση του τελικού κόστους
- Παραλληλίζει τους στόχους των δυο πλευρών
- Οι δυο πλευρές συνεργάζονται στενά για βελτιώσεις

Μειονεκτήματα:

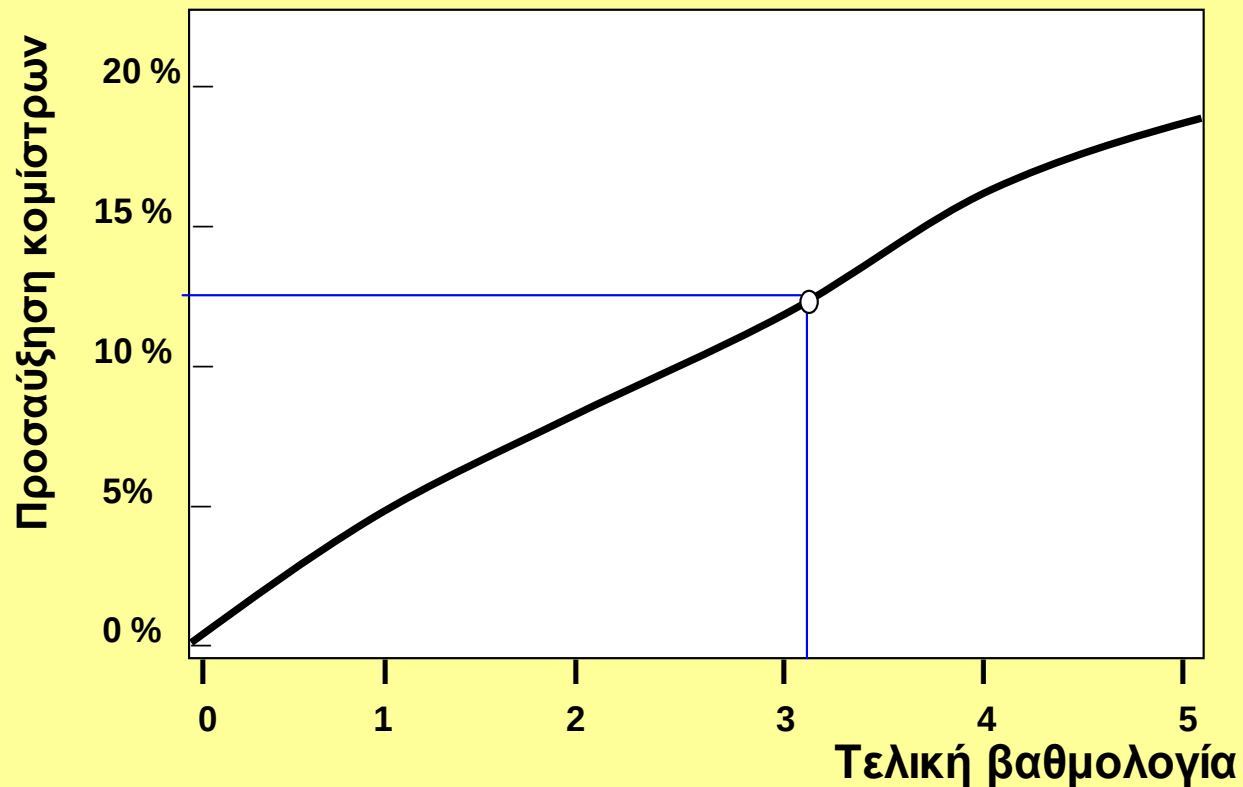
- Σημαντική εμπλοκή του πελάτη και του προμηθευτή στο contract administration και management

Εφαρμόζεται:

- Σε Alliances open book contracts

6. Συσχέτιση αμοιβής με απόδοση

Παράδειγμα για σύμβαση με Μεταφορική εταιρεία



Η βαθμολογία προκύπτει από το Performance scorecard

ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ SCORECARD

Παραδειγμα



A/A	ΣΤΟΧΟΙ	ΣΥΝΤ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	SCORE	Τελική βαθμολογία
1	Μειωση κοστους μεταφορας	40%	Πρωτοβουλιες για μειωση κοστους	3	1,2
			0 - 10000 Ε : 1		
			10001 - 20000 Ε : 2		
			20001 - 25000 Ε : 3		
			25001 - 30000 Ε : 4		
			30000 - Ε : 5		
2	Μειωση ατυχηματων	20%	Ατυχηματα με θανατο η τραυματισμο	4	0,8
			0 ατυχ : 5		
			1 ατυχ : 4		
			2 - 3 ατυχ : 3		
			4 - 5 ατυχ : 2		
			> 6 ατυχ : 0		
3	Μειωση επιστροφων	15%	Επιστροφες ως % επι ογκου παραδοσεων	3	0,45
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
4	Μειωση παραπονων πελατων	15%	Παραπονα ως % επι αριθ. Παραδοσεων	2	0,3
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
5	Μειωση απωλειων	10%	Ελλειμματα, απωλειες, κλπ σε ΜΤ	4	0,4
			0 5		
			0 - 2 ΜΤ 4		
			2 - 4 ΜΤ 3		
			4 - 7 ΜΤ 2		
			7 - 10 ΜΤ 1		
			> 10 ΜΤ 0		
	ΣΥΝΟΛΟ	100%			3,15

Άσκηση : Επιλογή Μεθόδου Τιμήματος

Ποια μέθοδο θεωρείτε καταλληλότερη και για ποιο λόγο για τους κάτωθι διαγωνισμούς;

ΕΙΔΟΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ	ΛΟΓΟΙ
Γερανο- γέφυρες		
Πετρέλαιο θέρμανσης		
Ιματισμός		
Εκποιήσεις ναυαγίων		

6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



Πηγές εξεύρεσης προμηθευτών

- Προηγούμενοι διαγωνισμοί
- Προμηθευτές άλλων εταιρειών ή παρόμοιων εγκαταστάσεων
- Ρωτάμε προμηθευτές μας από παρεμφερή αντικείμενα
- Internet
- Περιοδικά σχετικά
- Συμμετέχοντες σε κλαδικές εκθέσεις
- Εταιρείες e-sourcing / e-tendering (πχ Cosmo-one)
- Ημερίδες, Σύνδεσμοι εταιρειών κλπ
-
-

Κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών

Γιατί χρειάζεται:

- Για επαναλαμβανόμενες προμήθειες
- Για να έχουμε μακροπρόθεσμες σχέσεις με προμηθευτές
- Για να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και πρόκρισης
- Για να μην ασκούνται πιέσεις από νέους προμηθευτές
- Για να υπάρχει ανταγωνισμός για να μπει και να παραμείνει κανείς στη λίστα
- Για να παραμένει στους προμηθευτές η εκπαίδευση και το knowhow
-

Κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών

Πώς δημιουργείται ο κατάλογος:

- Εξεύρεση προμηθευτών από διάφορες πηγές
- Πρόσκληση για παροχή πληροφοριών (υποδομές, πελατολόγιο, έργα, προσωπικό, πιστοποιήσεις κλπ)
- Αξιολόγηση με βάση θεσπισμένα κριτήρια
- Έγκριση από Διοίκηση
- Ενημέρωση με παρόμοια διαδικασία

Πώς διαγράφεται ένας προμηθευτής:

- Μη τήρηση ουσιώδους όρου σύμβασης
- Προηγείται γραπτή προειδοποίηση
- Με έγκριση του ίδιου ή ανώτερου επιπέδου που ενέκρινε την ένταξη
- Ενημέρωση του προμηθευτή για τους λόγους της διαγραφής

Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

ΥΠΟΔΟΜΕΣ – ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Εγκαταστάσεις
- Μηχανήματα - οχήματα
- Προσωπικό
- ...

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

- Ισολογισμοί τελευταίων ετών
- Πιστοληπτική ικανότητα
- ...

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Στελέχη
- Διαδικασίες
- ISO, πιστοποιήσεις
- Έλεγχος ποιότητας
- Χρήση e-tender
- ...

ΠΕΛΑΤΕΙΑ

- Φήμη
- Τζίρος
- Πελατολόγια
- ...

Πηγές άντλησης πληροφοριών για προμηθευτές

- Ιστοσελίδα
- Prospectus
- Εφημερίδες
- Κλαδικά περιοδικά
- Χρηματιστήρια
- Εμπορικοί κατάλογοι
- Επιμελητήρια
- Φορείς πιστοποίησης
- Εταιρείες πιστοληπτικού ελέγχου
- Άλλοι αγοραστές
- Ανταγωνιστές
- Ερωτηματολόγια
- Επισκέψεις

Δείκτες Απόδοσης Προμηθευτή (KPIs)

- Τίθενται σε ειδικές συμβάσεις μεγάλης σημασίας
- Υπηρετούν τη στρατηγική του πελάτη
- Συμφωνούνται με τον προμηθευτή
- Περιλαμβάνονται στη σύμβαση
- Παράγονται μηνιαία από τον πελάτη ή/και τον προμηθευτή
- Συνδέονται με αμοιβή (bonus – malus)
- Διασφαλίζουν τη διαφάνεια
- Οι αποκλίσεις ερμηνεύονται και λαμβάνονται αποφάσεις βελτίωσης

Άσκηση: Επιλογή KPIs

Επιλέξτε τα 4 σημαντικότερα από τα παρακάτω KPIs που θα μπορούσαν να περιληφθούν σε σύμβαση συντήρησης των Γερανών του ΟΛΠ:

1. Αριθμός βλαβών μηνιαίως
2. ΜΟ ωρών εκτός λειτουργίας
3. ΜΟ χρόνου ανταπόκρισης επέμβασης
4. ΜΟ χρόνου επίσκεψης
5. % εντός SLA ωρών εκτός λειτουργίας
6. % εντός SLA χρόνου ανταπόκρισης επέμβασης
7. % εντός SLA χρόνου επίσκεψης
8. % επαναλαμβανόμενων βλαβών
9. ...

Συμφωνία πλαισίου εξυπηρέτησης (SLA)

Καθορίζει τα επίπεδα εξυπηρέτησης που θεωρούνται μη αποδεκτά, αποδεκτά ή εξαιρετικά.

Παράδειγμα για σύμβαση συντήρησης:

α. Ώρες και μέρες παροχής υποστήριξης

β. Χρόνος ανταπόκρισης

γ. Επίπεδο ανταλλακτικών σε απόθεμα

δ. Ελάχιστος αριθμός συντηρητών

ε.

στ.

Ενημέρωση προμηθευτών μετά το διαγωνισμό

- Τι λέμε σε αυτόν που επιλέχτηκε ως ανάδοχος:
- Τι δεν λέμε σε αυτόν που επιλέχτηκε ως ανάδοχος:
- Τι λέμε σε όσους δεν επιλέχτηκαν:
- Τι δεν λέμε σε όσους δεν επιλέχτηκαν:

Συνεργασία με προμηθευτές

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ	ΜΟΝΤΕΡΝΑ
Πρόσβαση σε πληροφορίες	Περιορισμένη, μόνο όσες χρειάζονται	“Open book” στα κόστη του προμηθευτή
Επιδίωξη κέρδους	Win – lose	Win – win
Αμοιβή	Fixed cost	Cost plus, incentivized fee
Στόχος	Ελαχιστοποίηση κόστους Ξεχωριστοί στόχοι	Μεγιστοποίηση αξίας Κοινοί στόχοι
Συχνότητα συναντήσεων	Μικρή	Μεγάλη
Σχέσεις	Αντιπαράθεσης	Συνεργασίας
Ποιος αξιολογεί	Ο πελάτης τον προμηθευτή	Ο πελάτης τον προμηθευτή και ο προμηθευτής τον πελάτη
Επίλυση διαφορών	Δικαστικά	Συναινετικά
Διάρκεια	Σύντομη	Μακροπρόθεσμη

Τα οφέλη από το Partnership

- προάγει την ομαδικότητα
- συμφωνούνται κοινοί στόχοι
- τα προβλήματα επιλύονται ταχύτερα
- αποφεύγονται υπερβάσεις του budget
- ενθαρρύνει υψηλή ποιότητα προϊόντων και εργασίας
- ενθαρρύνει την ολοκλήρωση εντός του χρονοδιαγράμματος
- εξοικονομεί κόστος



Συστάσεις για τη διαχείριση προμηθευτών - 1

- Μάθαινε από τον προμηθευτή σου τα **νέα της αγοράς** και τις **κινήσεις των ανταγωνιστών** σου
- **Μάθαινε** από τον προμηθευτή σου για τα προϊόντα, τις διαδικασίες, την τεχνολογία
- Να του **συμπεριφέρεσαι** όπως θα ήθελες να σου συμπεριφέρονται οι δικοί σου πελάτες
- Να τον **συμβουλεύεις** πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί
- Να σκέφτεσαι πώς να μεγιστοποιήσεις το **αμοιβαίο όφελος** για την εταιρεία σου και για αυτόν
- Να **μην του μεταφέρεις πληροφορίες** που αφορούν άλλους προμηθευτές ανταγωνιστές του

Συστάσεις για τη διαχείριση προμηθευτών - 2

- Να τον πληροφορείς για τις άμεσες και βραχυπρόθεσμες **εξελίξεις** στην αγορά
- **Να τηρείς τις υποχρεώσεις** της πλευράς σου (παραγγελίες, πληρωμές κλπ)
- Να φροντίζεις να **απλοποιείς** τη γραφειοκρατία και να τον ανακουφίζεις από περιττό κόστος
- Να επιδιώκεις **open book approach**
- Να επιδιώκεις **πολιτική saving sharing και risk sharing**

7. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



Συνεργασία με τους προμηθευτές

Βασικοί Κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται:

- Επιλογή με **αξιοκρατικά κριτήρια**, χωρίς συγκρούσεις συμφερόντων, δώρα και φιλοξενία ή άλλο είδος εύνοιας που μπορεί να διακυβεύσει την επιλογή προμηθευτή
- Επιδίωξη συνεργασίας με προμηθευτές που συμμορφώνονται με τη νομοθεσία και ενεργούν με τρόπο **σύμφωνο με τη δέσμευση της Εταιρείας σας** όπως διατυπώνεται στον Κώδικα Δεοντολογίας
- Κατανόηση από τους προμηθευτές της απαίτησης της Εταιρείας σας για **συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις ηθικές αρχές**
- Επαγρύπνηση και **αναφορά στην ιεραρχία** της διεύθυνσης που ανήκετε, κάθε ενέργειας των προμηθευτών που είναι ασυμβίβαστη με τις απαιτήσεις της Εταιρείας σας όπως αυτές αναφέρονται στον Κώδικα Δεοντολογίας
- Καμία παροχή **εμπιστευτικών επιχειρηματικών πληροφοριών** ενός προμηθευτή (πχ στοιχεία προσφορών) σε άλλον

Συνεργασία με τους προμηθευτές

Χρησιμοποιούμε την παρακάτω απλή μέθοδο για να ελέγξουμε αν μια συμπεριφορά μας απέναντι σε προμηθευτές είναι σωστή:

Διερωτόμαστε:

«... πώς θα αισθανόμουν αν αυτά που είπα ή έγραψα σε προμηθευτή τα έβλεπα αύριο δημοσιευμένα σε εφημερίδες;»

«... πώς θα αντιδρούσε ο Εργοδότης μου αν λάμβανε γνώση της συμπεριφοράς αυτής;»

«... αν ήμουν στη θέση του προμηθευτή ή του ανταγωνιστή του προμηθευτή, θα ήθελα να μου συμπεριφέρονταν με τον ίδιο τρόπο;»

8. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ



Τακτικές διαπραγματεύσεων

	Ισχυρά σημεία ΤΟΝΙΖΩ	Αδύνατα σημεία ΚΡΥΠΤΩ
Δικά μας	1 - Είμαστε ο καλύτερος πελάτης τους - Έχουμε διαγωνισμούς σε προετοιμασία	2 - Χρειαζόμαστε τη σύμβαση - Κανείς άλλος δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλη τη ζήτησή μας - Πρέπει οπωσδήποτε να τους κρατήσουμε σαν δεύτερους προμηθευτές
Δικά τους	3 - Διαθέτουν πατέντα - Δεν έχουν ανταγωνιστές - Έχουν πουλημένη την παραγωγή τους ΥΠΟΤΙΜΩ	4 - Μελλοντικά θα πέσουν οι τιμές - Ετοιμάζεται είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά - Παράπονα πελατών τους ΕΚΘΕΤΩ

Η δυναμική της διαπραγμάτευσης

Στυλ διαπραγμάτευσης:

**Ο σκληρός διαπραγματευτής
κερδίζει τον μαλακό !**

ΜΑΛΑΚΟ (SOFT):

- Εστιάζει στο κτίσιμο και διατήρηση της σχέσης
- Στοχεύει στη συμφωνία
- Αποφεύγει τις συγκρούσεις
- Εμπιστεύεται τους άλλους
- Κάνει προσφορές

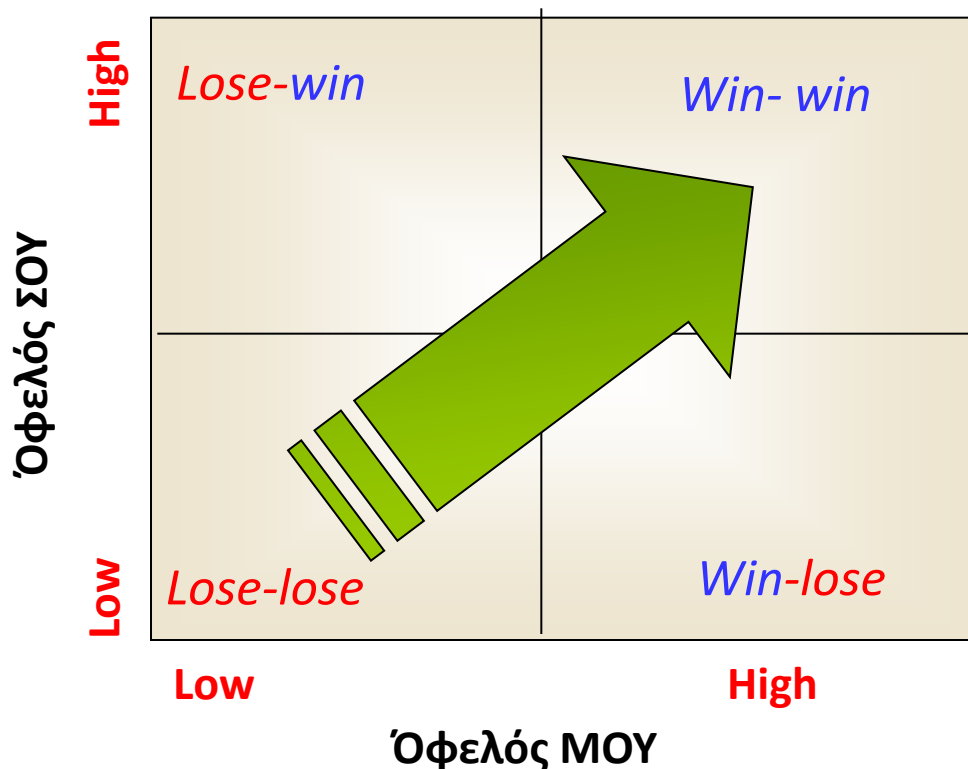
ΣΚΛΗΡΟ (HARD):

- Θέτει τη συμφωνία ως προϋπόθεση για τη σχέση
- Στοχεύει στη νίκη
- Ασκεί πίεση
- Δεν εμπιστεύεται τους άλλους
- Θέτει απειλές

Αν δεν θέλετε να μπείτε στο δίλημμα επιλογής μεταξύ **Μαλακού** και **Σκληρού** στυλ, μεταφέρετε τη συζήτηση από το επίπεδο διαπραγμάτευσης για την **Ουσία** στο επίπεδο διαπραγμάτευσης της **Διαδικασίας** που θα ακολουθηθεί για τη διαπραγμάτευση.

Τακτικές διαπραγματεύσεων

1. Ξεχωρίστε το πρόβλημα από τους ανθρώπους
2. Εστιάστε στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις
3. Επιμείνετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων
4. Ανακαλύψτε options για αμοιβαίο όφελος



Στις αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις κάθε πλευρά προσπαθεί να μετατοπίσει τη διαπραγμάτευση από μια win-lose ή lose-win σε μια win-win κατάσταση επεκτείνοντας και διευρύνοντας την υπό διαπραγμάτευση ύλη.

Παραδείγματα:

1.
2.

Διαδικασία διαπραγμάτευσης

Πριν τη Διαπραγμάτευση

1. Μελετείστε την εμπορική στρατηγική και τη στρατηγική προμήθειας
2. Μελετείστε την ανάλυση αγοράς
3. Αξιολογείτε τη δυναμική του ανταγωνισμού
4. Ενημερωθείτε για ιστορικές πληροφορίες
5. Επιβεβαιώστε τις απαιτήσεις του business

Καθορισμός Διαπραγματευτικής Στρατηγικής

1. Καθορίστε στόχους
2. Κάντε το πλάνο της διαπραγμάτευσης
3. Προετοιμαστείτε
4. Εξασφαλίστε τη συμφωνία των ενδιαφερόμενων πλευρών

Διαπραγμάτευση

1. Προσεγγίσεις
2. Τακτικές
3. «Κόλπα»
4. Πολιτισμικές διαφορές

Μετά τη Διαπραγμάτευση

1. Συμπεράσματα και συμφωνίες
2. Συμβολαιοποίηση
3. Μαθήματα για το μέλλον

Checklist for negotiation

1. Review the relevant Strategies: Business Strategy, Market Sector Strategy, Commodity Strategy or Sourcing Strategy
2. Stakeholders
 - Have all the relevant stakeholders been engaged?
 - Do they agree with the negotiation strategy?
3. Have all the business requirements (specs and technical aspects) been validated, are they well defined?
4. Have the business drivers been identified and are they aligned with the MSS?
5. Market Analysis
 - Are the Market Drivers understood and are they aligned to the MSS/SS?
 - Are the trends in the industry, the supplier and the product/service market well understood?
 - Has TCO and/or Life Cycle Costs been reviewed?
6. Has the commodity been fully segmented *this will drive the approach and level of effort?
7. Based on the segmentation what are the Value Levers and tactics
 - What are the Value Levers being used?
 - What are the tactics being used?
8. Contracts:
 - Is there a contract in place (in R&M or in the rest of BP in country or global agreement)?
 - If not, has the standard contract been agreed? Are there any outstanding Terms and Conditions to be negotiated (from RFP)?
 - Have the non-negotiable Terms and Conditions been identified?
 - Have any Intellectual Property, Patent or Royalty clauses been agreed?
9. SPMU
 - Are there KPIs currently being used? Will these KPIs change?
 - If there are no KPIs in place, have they been discussed and agreed with the supplier?
 - How do they relate to the overall SPMU requirements?
 - Historical performance?
10. Document, Document, Document

This is a dynamic process, you may want to revisit your statement of objectives and options as your plan progresses.

Stages in Negotiations and suggestions on managing the negotiation

Phase	Tasks
Preparing & Planning	1. See previous Slides
Conditioning	1. start to condition supplier early 2. make a strong impression 3. conduct yourself professionally, ethically and with confidence
Opening	1. check who's who on the supplier's team - what are their roles 2. be clear about your intent - drive the agenda 3. adopt a clear position - aim high 4. be prepared and ready to back up your position 5. question and listen carefully 6. summarise before moving on
Exploring	1. continue to seek more information 2. be persistent 3. control the process flow 4. test understanding 5. explore options 6. buy time to think before responding

Phase	Tasks
Testing & probing	1. keep your aim high 2. probe facts and articulate arguments 3. keep focused on important issues 4. resist pressure to switch subjects too soon - "park" them till later 5. look for bargaining positions 6. keep options open 7. clarify trade-offs - "what if....."
Persuading & trading	1. make openings for them to suggest 2. make your own proposals 3. encourage movement 4. don't close down too early 5. don't feel pressurised to break a deadlock 6. listen and watch for signals of movement 7. make concessions slowly and get a concession in return 8. keep a running score of the value/cost of concessions given/made 9. Summarise to ensure clear understanding
Closing	1. make sure you are satisfied with the balance of concessions before closing 2. playback all of the agreed points in detail 3. summarise the outcome and next steps 4. confirm everything in writing

Μερικά «κόλπα» των προμηθευτών

1. «Ο καλός και ο κακός»:

Ενώ ο ένας είναι συγκαταβατικός και υποστηρίζει τις απαιτήσεις σας ο άλλος επιχειρηματολογεί με στοιχεία ότι δεν είναι εφικτές

2. Γενικολογίες:

Ενώ εσείς ζητάτε απαντήσεις και δεσμεύσεις σε ειδικά σημεία, ο προμηθευτής ξεφεύγει με αόριστες υποσχέσεις και γενικολογίες

3. Καθυστερήσεις:

Ενώ ακούνε όλες σας τις παρατηρήσεις και απαιτήσεις δεν απαντούν αλλά υπόσχονται ότι θα το εξετάσουν και θα επανέλθουν

4. Αλλαγές στις υποσχέσεις:

Ενώ υπόσχονται κάτι στη συνάντησή σας, μετέπειτα σας το προτείνουν με ελαφρές αλλαγές

Πώς θα αντιμετωπίσετε αυτά τα «κόλπα»;

Άσκηση Εφαρμογής

Η Εταιρεία σας ζητά από τη Διεύθυνση Προμηθειών να εκτελέσει διαγωνισμό για την αντικατάσταση όλου του ηλεκτρονικού εξοπλισμού (Computer, server κλπ). Πώς θα χειριζόσασταν τις παρακάτω διαδικασίες προμηθειών;

1. Αντικείμενο Διαγωνισμού:

Τι πληροφορίες θα ζητούσατε από τη Διοίκηση και τη Διεύθυνση IT για να καταλάβετε την επιχειρησιακή στρατηγική;

2. Στρατηγική Διαγωνισμού:

Μέθοδος δημοπράτησης, Αριθμός αναδόχων, Διάρκεια σύμβασης, Ομάδα Έργου, Χρονοδιάγραμμα, Προϋπολογισμός

3. RFP

Θα ζητούσατε από μεγάλους προμηθευτές να σας προτείνουν λύσεις τεχνολογικά καινοτόμες;

4. Τι κριτήρια αξιολόγησης των προσφορών θα προτείνετε και με τι συντελεστές βαρύτητας;

5. Θα υποστηρίζετε τη διαδικασία e-tender;

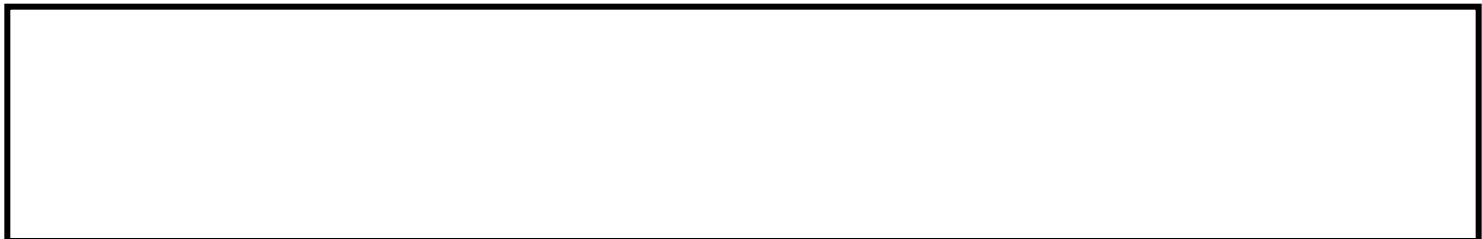
6. Τι σχήμα σύμβασης θα προτείνετε;

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to question 6.

7. Τι μέθοδο οικονομικής προσφοράς και αμοιβής θα προτείνετε;

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to question 7.

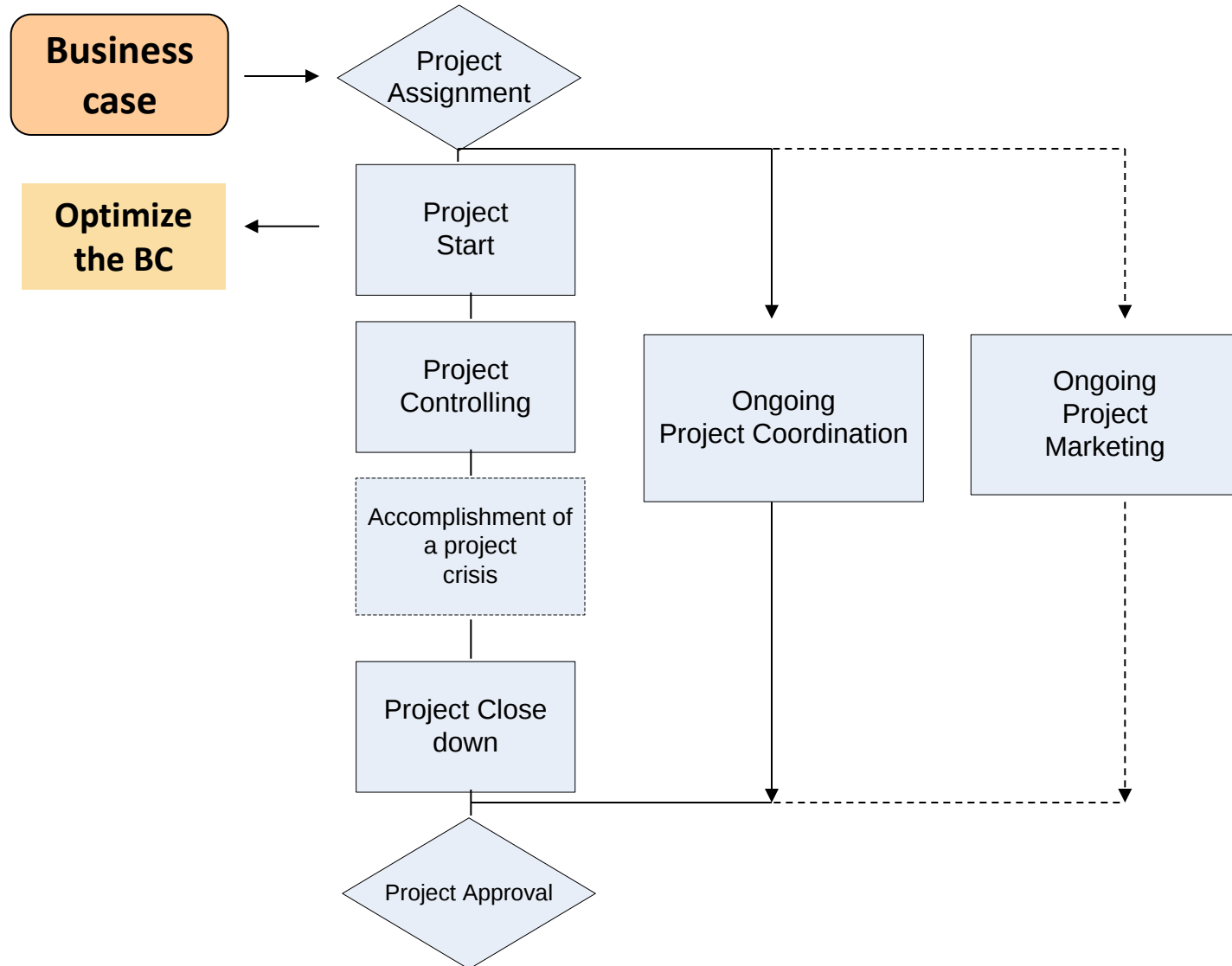
8. Τι KPIs θα προβλέπατε στη σύμβαση;

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to question 8.

9. Project Management Προμηθειών



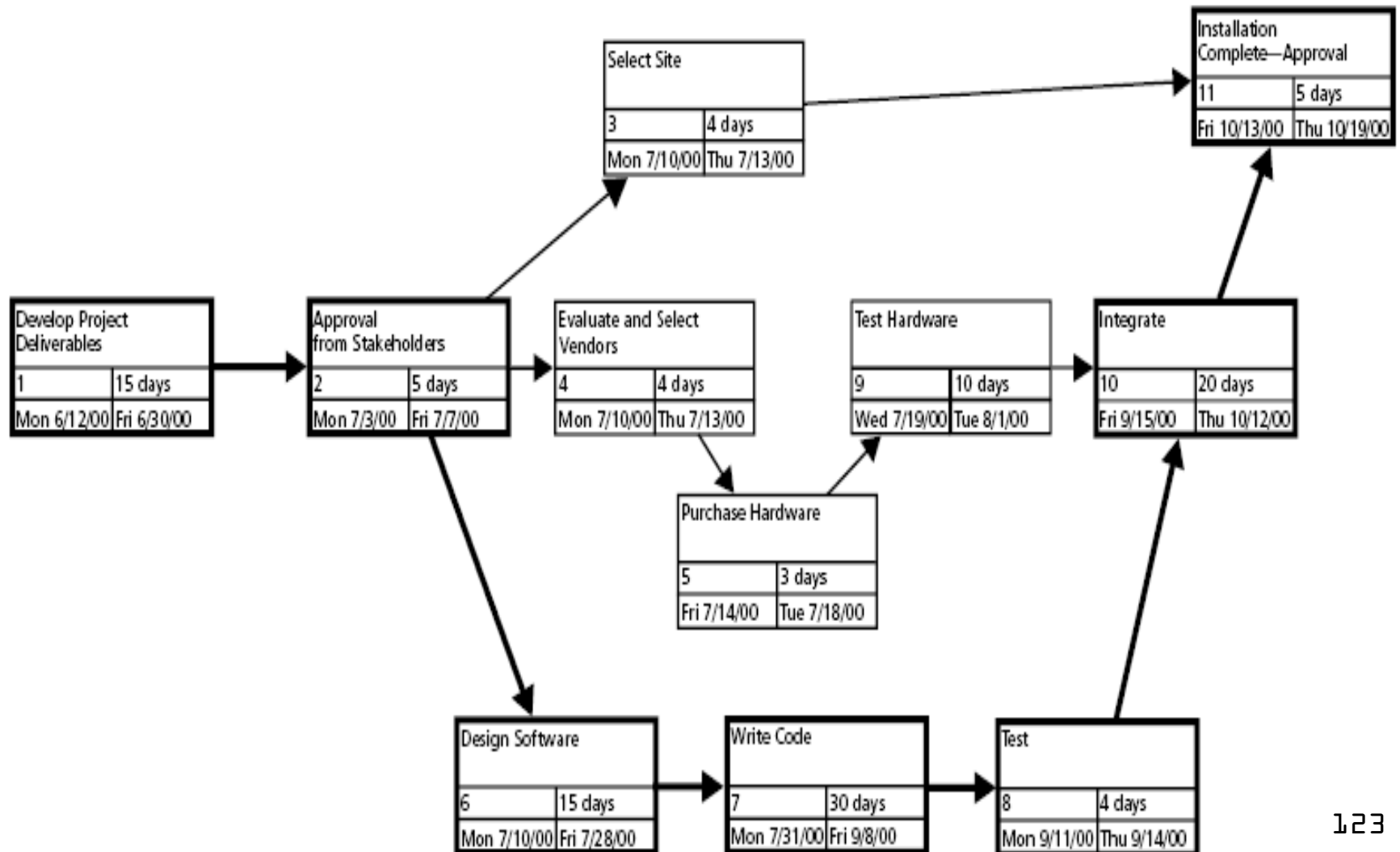
Project Management Process



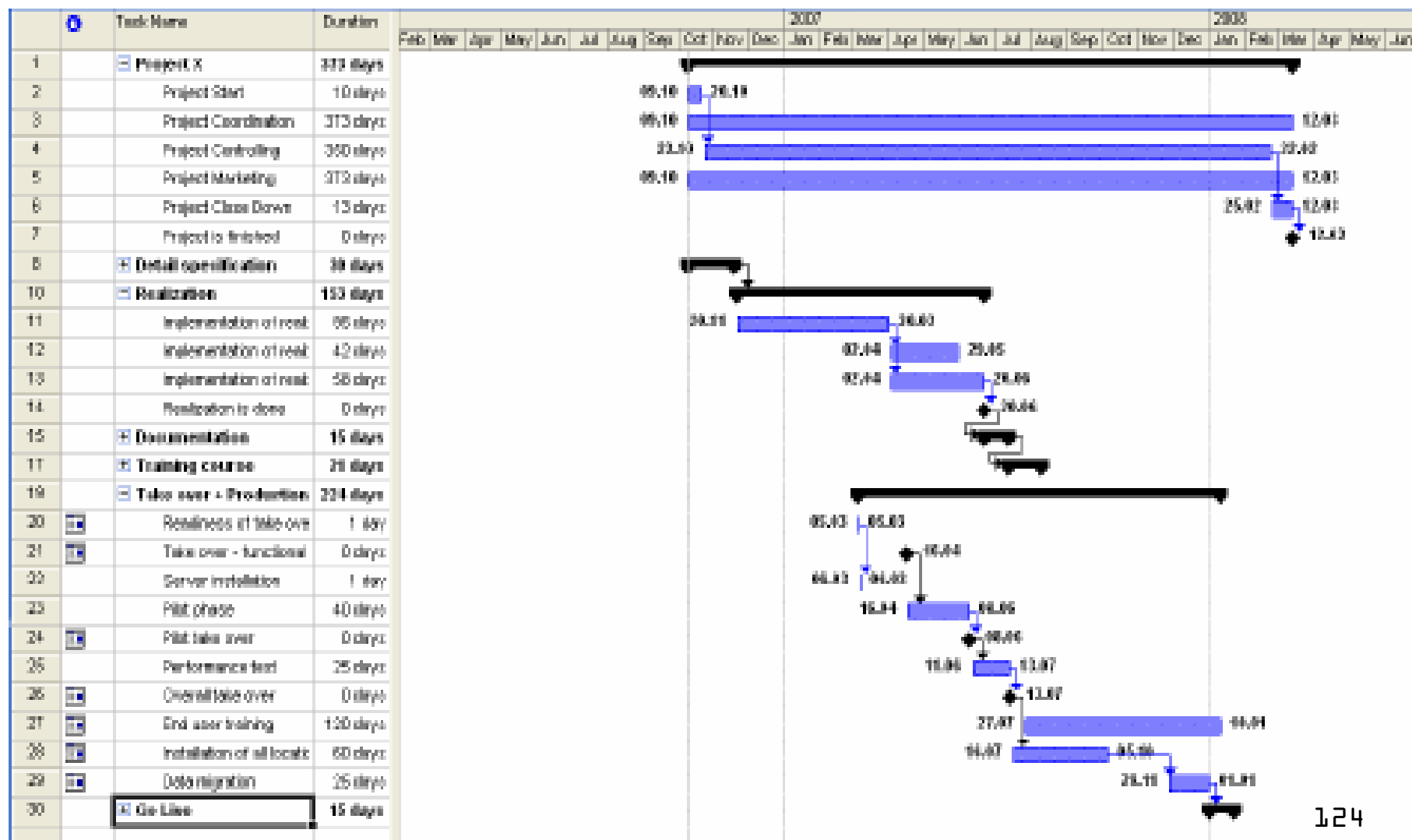
A. Project Objectives (objectives, non-objectives)

<Project name> <Project no.> PROJECT OBJECTIVES		
Type of objective	Project objectives	Adjusted prproject objectives as of...
objectives: Main objectives Additional objectives		
Non-objectives		

B. Work Breakdown Structure (WBS) – Δραστηριότητες



C. MS Project – Χρονοδιάγραμμα

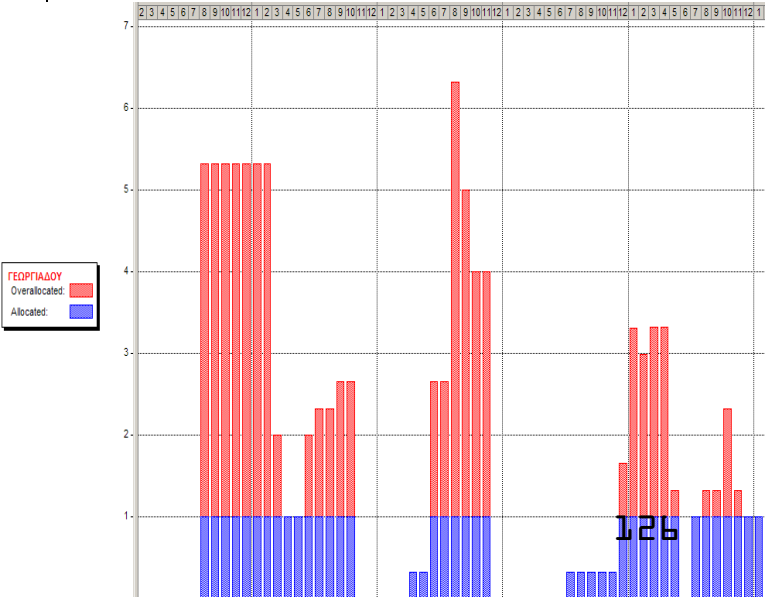


C. Milestoneplan

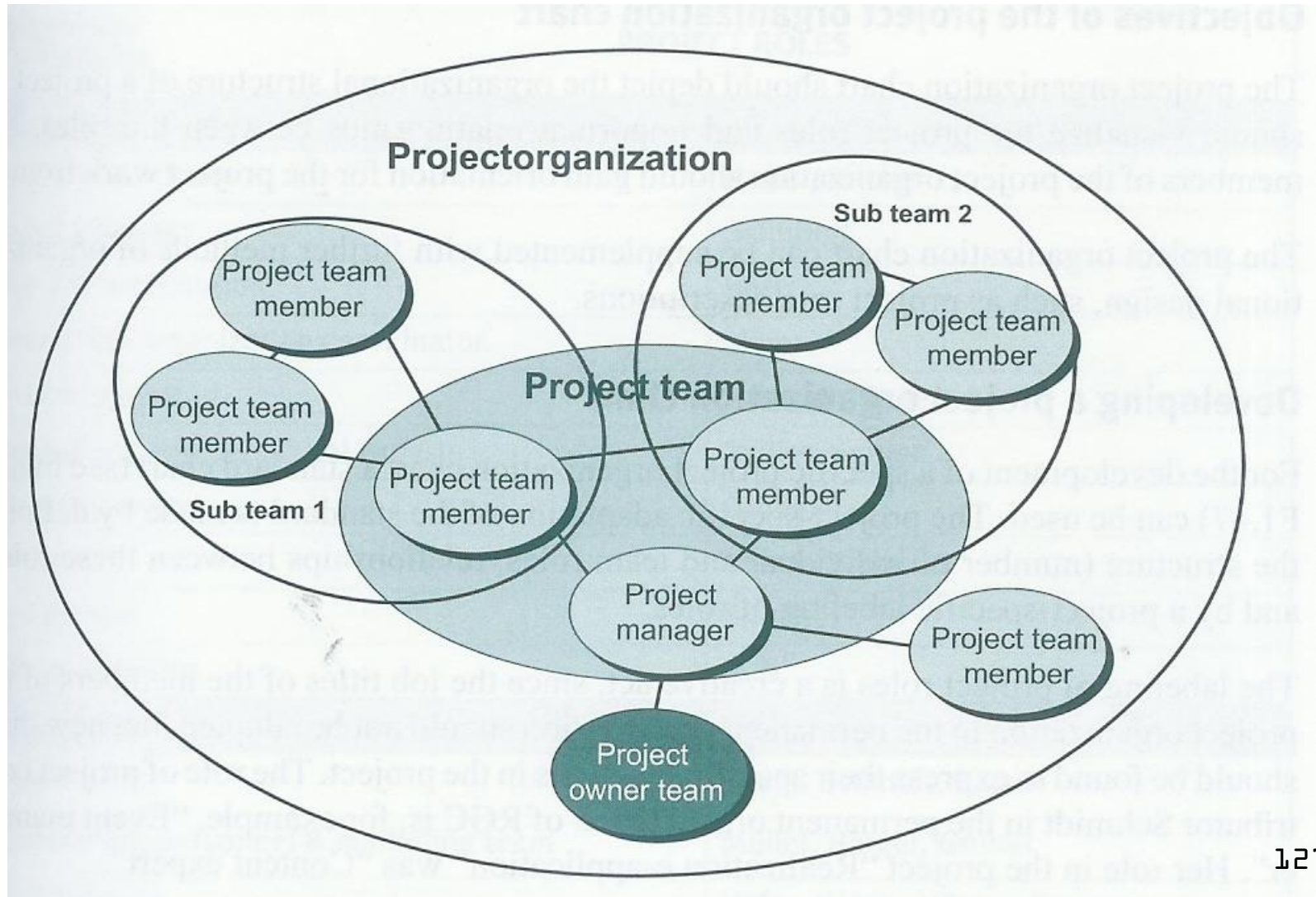
[illegible]

D. Resource Plan

<Project name> <Project no.> Resource Plan						
WBS-Code	Phase/Work-package	Type of resource	Planned quantity (days)	Revised quantity (days)	Actual quantity (days)	Deviation (days)



E. Project Organization – Ομάδα Έργου



10. ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ



Σύστημα Αυτοελέγχου

Σύστημα εσωτερικών διαδικασιών οι οποίες :

- Καθορίζουν πως πρέπει να λειτουργεί το κάθε τμήμα σε κάθε εργασία
- Διασφαλίζουν την εφαρμογή των προβλεπόμενων από την Νομοθεσία
- Ορίζουν τους ρόλους , αρμοδιότητες και εξουσιοδοτήσεις



Συζήτηση :

- Υπάρχουν;
- Ακολουθούνται;
- Είναι ενημερωμένες;
- Διευκολύνουν η είναι τροχοπέδη;

Κριτήρια προμηθειών

Επιλογή προϊόντων

- Τιμή
- Ασφάλεια και Υγιεινή
- Ποιότητα
- Συσκευασία
-

Επιλογή προμηθευτών

- Παραγωγική δυναμικότητα
- Αποκλειστικότητα
- Συνέπεια τιμοκατάλογων
- Οικονομική κατάσταση
-

Οργάνωση παραγγελιών

- Παραδοσιακοί τρόποι
- Ηλεκτρονική διαχείριση παραγγελιών
- **Vendor managed inventory (DVI)**
 - πιστοποιημένοι προμηθευτές
 - συμβάσεις δέσμευσης επάρκειας αποθεμάτων
 - πρόσβαση στο εταιρικό σύστημα
 - παρακολουθούν ροή αγαθών
 - τοποθετούν παραγγελίες



Οργάνωση παραλαβών

- Σε ποια Διεύθυνση ανήκουν οι παραλήπτες που κάνουν τον ποιοτικό έλεγχο (responsibility);
- Ποια Διεύθυνσης έχει την ευθύνη (accountability) για τον ποιοτικό έλεγχο των παραλαβών
- Πως εκπαιδεύονται στον ποιοτικό έλεγχο;
- Τι μέθοδοι δειγματοληπτικών ελέγχων χρησιμοποιούνται;
- Τι έντυπα (check lists) χρησιμοποιούν;
- Πως ενημερώνεται η Δ/νση Προμηθειών για τα προβληματικά προϊόντα;
- Πως γίνεται η διαχείριση των προβληματικών προϊόντων;



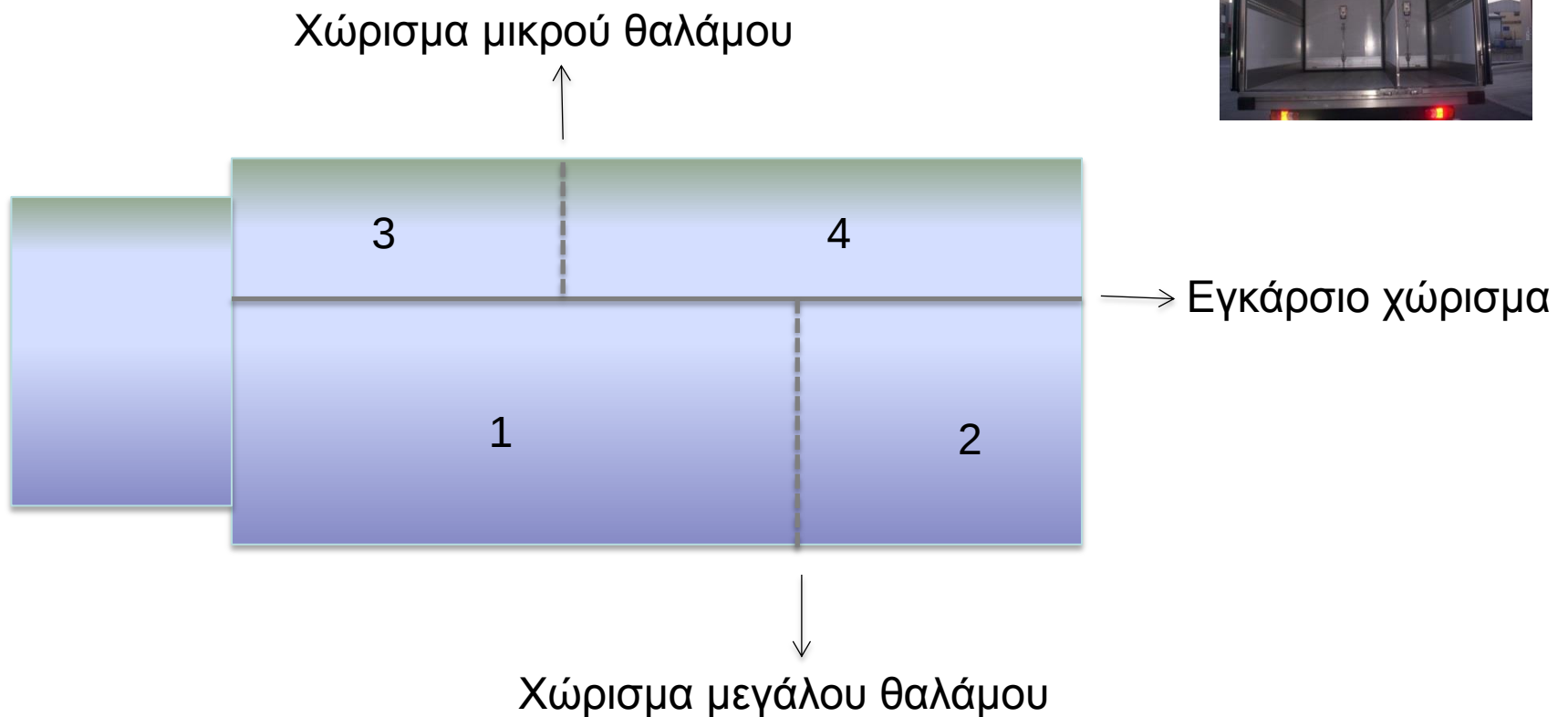
Καινοτομίες στις Ψυγιομεταφορές (ΑΒ Βασιλόπουλος) – 1

Α. Θάλαμοι πολλαπλών θερμοκρασιών



Καινοτομίες στις Ψυγειομεταφορές (ΑΒ Βασιλόπουλος) - 2

Θάλαμος πολλαπλών θερμοκρασιών



Καινοτομίες στις Ψυγειομεταφορές (ΑΒ Βασιλόπουλος) – 3

Θάλαμος πολλαπλών θερμοκρασιών

SAVINGS :

- Μείωση επισκεψιμότητας σε καταστήματα κατά 14,13%
- Πληρότητα φορτηγών 94%
- Συνολική αύξηση πληρότητας θαλάμων 4,9%
- Αύξηση παραγωγικότητας οδηγών 8,12%
- Συνολική μείωση κόστους δρομολογίου 8,83%



Καινοτομίες στις Ψυγιομεταφορές (ΑΒ Βασιλόπουλος) –4

b. Swap Body Truck



Καινοτομίες στις Ψυγιομεταφορές (ΑΒ Βασιλόπουλος) – 5

b. Swap Body Truck

SAVINGS

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής του οδηγού εντός των αποθηκών
- Πλήρης εκμετάλλευση του οδηγού σε δρομολόγια
- Μείωση του συνολικού χρόνου δρομολογίου αφαιρώντας την αναμονή για την εκφόρτωση κενών και φόρτωση προϊόντων κατά **46%**
- Μείωση του συνολικού κόστους δρομολογίου κατά **13%**



Κόστος μεταφορών

- Διαδρομές άνω των 300 KM με πλήρες φορτίο / επικαθήμενο η συρόμενο όχημα :
1.1 – 1.3 E/KM (εφόσον μπορεί να βρει επιστρεφόμενο φορτίο)
- Μερικό φορτίο σε συμφόρτωση με άλλους φορτωτές :
1.1- 1.3 E/KM X ποσοστό κάλυψης ωφέλιμου φορτίου φορτηγού (είτε σε όγκο είτε σε βάρος)
- Διανομές εντός πόλης ανάλογα με :
 - KM διαδρομής,
 - αριθμό παραδόσεων,
 - χρόνο εκφορτώσεων, κλπ



Κόστος μεταφορών

- Το κόστος φυσιολογικά υπολογίζεται από τη φόρμουλα :



$$Κ = ΣΣΚ * \text{Ώρες δρομολογίου} + ΣΜΚ * \text{ΚΜ δρομολογίου}$$

Όπου : $ΣΣΚ$ = Συντελεστής σταθερού κόστους (Ε/ωρα)

$ΣΜΚ$ = Συντελεστής Μεταβλητού Κόστους (Ε/ΚΜ)

Τα $ΣΣΚ$, $ΣΜΚ$ εξαρτώνται από κόστος αγοράς, ηλικία, κατανάλωση οχήματος, μισθοδοσία

- Το κόμιστρο βασίζεται στα ανωτέρω αλλά είναι ελεύθερα διαπραγματεύσιμο

Αποθήκευση

- Οδηγεί σε μείωση κόστους λειτουργίας
 - Φέρνει ισορροπία μεταξύ προσφοράς ζήτησης και ομαλή παραγωγική διαδικασία
 - Μείωση αποθεμάτων (κεφάλαιο κίνησης – ρευστότητα)
 - Μείωση αποθηκευτικών χώρων
- 
- **ABC analysis**
 - A : Fast moving (τοποθετούνται κοντά στην έξοδο προς τα ράφια)
 - B : Normal moving
 - C : Slow moving (τοποθετούνται μακριά από την έξοδο προς τα ράφια)
 - Dead stocks : Κανονικά πρέπει να επιστρέφονται/ εκποιούνται
 - **Μμέθοδος JIT** (Just-in-time)
 - Μικρότερες σε τακτά διαστήματα παραγγελίες
 - Τα προϊόντα παραλαμβάνονται λίγο πριν χρειαστούν
 - Απαιτείται πολύ καλή πρόβλεψη της ζήτησης και συγχρονισμός

ΑΣΚΗΣΗ : Ολιστικό κόστος προμηθειών

Κατα την διαπραγμάτευση φορτίου τροφίμων έχετε δυο options :

1. Παραλαβή 24 MT φορτίου αξίας αγοράς 24000 Ε, με κόστος μεταφοράς 500 Ε, απώλειες λόγω λήξης ημερομηνίας, 5%,
2. Παραλαβή σε 3 μηνιαίες αποστολές των 8 MT, κόστος αγοράς 1,1 Ε/κιλό, κόστους μεταφοράς έκαστης 250 Ε, απώλειες λόγω λήξης 1%. Πιθανές απώλειες λόγω ελλείψεων αποθέματος 1%

- Η τιμή πώλησης είναι 2 Ε /κιλό.
- Το φορτίο πληρώνεται σε 2 μήνες από φόρτωση.
- Το κόστος αποθήκευσης είναι 0, 2 Ε/MT/μέρα.
- Η ζήτηση είναι 8 MT/μήνα.

Ποια περίπτωση θεωρεί το τμήμα προμηθειών προσφορότερη;