



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Διπλωματική Εργασία

Θέμα:

«Ηλεκτρονικές Προμήθειες σε τοπική κλίμακα  
Η περίπτωση του Δήμου Χίου»

**Φρεζούλης Ιωάννης**  
**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:**  
**Δρ. Κωνσταντέλου Αναστασία**

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>5</b>
1.1	Ορισμός των Ηλεκτρονικών Προμηθειών στο δημόσιο τομέα	5
1.2	Η λειτουργία των Ηλεκτρονικών Προμηθειών	5
1.3	Οφέλη από τη χρήση Ηλεκτρονικών Προμηθειών	7
1.4	Σκοπός της εργασίας	10
1.5	Δομή της εργασίας	10
<b>2</b>	<b>Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ευρώπη</b>	<b>12</b>
2.1	Εισαγωγή	12
2.2	Σχέδιο δράσης της ευρωπαϊκής ένωσης για τις ηλεκτρονικές προμήθειες σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.	13
2.2.1	Προϋποθέσεις και συγκεκριμένες απαιτήσεις για τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων στη διαδικασία των προμηθειών.	14
2.2.2	Η εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης	22
2.3	Εμπειρία από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	25

<b>3 Η Ελληνική περίπτωση</b>	<b>36</b>
3.1 Θεσμικό πλαίσιο προμηθειών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο	36
3.2 Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ)	39
3.3 Παρούσα κατάσταση και προοπτικές σε τοπικό επίπεδο: Η περίπτωση του Δήμου Χίου	42
3.4 Ενδεικτικά στάδια για την εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Συνοπτικός Οδηγός)	52
3.4.1 Προετοιμασία για τις ηλεκτρονικές προμήθειες	52
3.4.2 Επιλογή κατάλληλης λύσης	56
3.4.3 Ο ρόλος των προμηθευτών - Υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών από τους προμηθευτές	58
3.4.4 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας	61
3.5 Ηλεκτρονικός Κατάλογος	68
3.5.1 Ορισμός Ηλεκτρονικού Καταλόγου	68
3.5.2 Λόγοι δημιουργίας	69
3.5.3 Το επιχειρησιακό περιβάλλον	71
3.5.4 Εύκολη πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς καταλόγους	72
3.5.5 Η ανάγκη για διαλειτουργικότητα	73
3.5.6 Οι τομείς εφαρμογής της διαλειτουργικότητας	76

<b>3.6 Η ανάγκη για συνέργεια μεταξύ των ΟΤΑ και περιφερειακές στρατηγικές συνεργασίας</b>	<b>79</b>
3.6.1 Οφέλη για τους ΟΤΑ από την συνέργεια στην ηλεκτρονική προμήθεια.	80
3.6.2 Λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας κατάλληλες για συνέργεια ΟΤΑ.	85
3.6.3 Επιλογή Συνεργατών	94
3.6.4 Περίληψη των πιθανών εμποδίων	96
3.6.5 Κίνδυνοι	96
<b><i>Συμπεράσματα</i></b>	<b>98</b>
<b><i>Τομείς περαιτέρω μελέτης – έρευνας</i></b>	<b>100</b>
<b><i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - Βάση Δεδομένων</i></b>	<b>101</b>
<b><i>Παράρτημα ΙΙ - Κατασκευή του ηλεκτρονικού καταλόγου</i></b>	<b>104</b>
<b><i>Βιβλιογραφία</i></b>	<b>119</b>

# **1 Εισαγωγή**

## **1.1 Ορισμός των Ηλεκτρονικών Προμηθειών στο δημόσιο τομέα**

Ηλεκτρονική προμήθεια είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων, μέσω του Διαδικτύου, για τη διενέργεια συναλλαγών μεταξύ δημόσιων φορέων και προμηθευτών. Η διαδικασία μιας Ηλεκτρονικής προμήθειας καλύπτει κάθε ένα από τα στάδια της συναλλαγής, από την αρχική εξέταση των απαιτούμενων προϋποθέσεων & όρων, τις προβλεπόμενες διαδικασίες, μέχρι την πληρωμή και σε αρκετές περιπτώσεις τη διαχείριση των συμβάσεων, μεταξύ του δημοσίου φορέα και των προμηθευτών. Τονίζεται ότι, η εφαρμογή των Ηλεκτρονικών Προμηθειών δεν ηλεκτρονικοποιεί απλά τις παρούσες διαδικασίες προμηθειών αλλά αλλάζει ριζικά τον τρόπο διεξαγωγής τους κάνοντας συνολικά αποδοτικότερη την όλη διαδικασία.

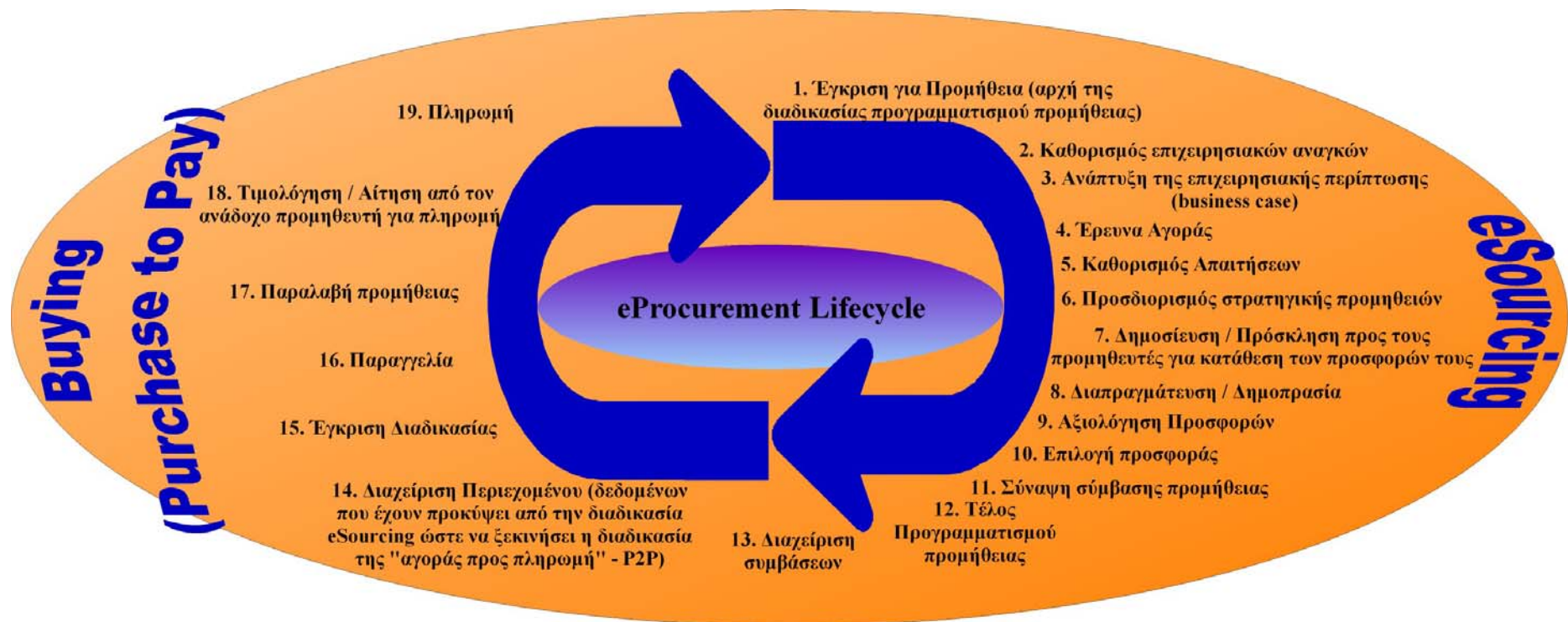
## **1.2 Η λειτουργία των Ηλεκτρονικών Προμηθειών**

Δύο είναι οι διαδικασίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι προμήθειες σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

**Sourcing:** Είναι η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζονται οι ανάγκες, επιλέγονται οι προμήθειες, οι προμηθευτές, και γίνεται διαχείριση των προμηθειών και των προμηθευτών.

**Buying (Purchase to Pay):** Είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνεται η παραγγελία αγαθών και υπηρεσιών, η πληρωμή και η παραλαβή αυτών.

Στο διάγραμμα παρακάτω φαίνονται αυτές οι διαδικασίες:



Πηγή: Office of Government Commerce – UK, (2005)

Έτσι με τον όρο Ηλεκτρονικές προμήθειες εννοούμε όλο αυτό το φάσμα τεχνολογιών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να αυτοματοποιηθούν εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες που σχετίζονται με την προμήθεια (sourcing) και αγορά (buying, Purchase to Pay) προϊόντων και υπηρεσιών.

### **1.3 Οφέλη από τη χρήση Ηλεκτρονικών Προμηθειών**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ωφέλειες από τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες είναι ποικίλες και βρίσκονται σε πολλά διαφορετικά επίπεδα της διαδικασίας των προμηθειών.

#### **Γενικά:**

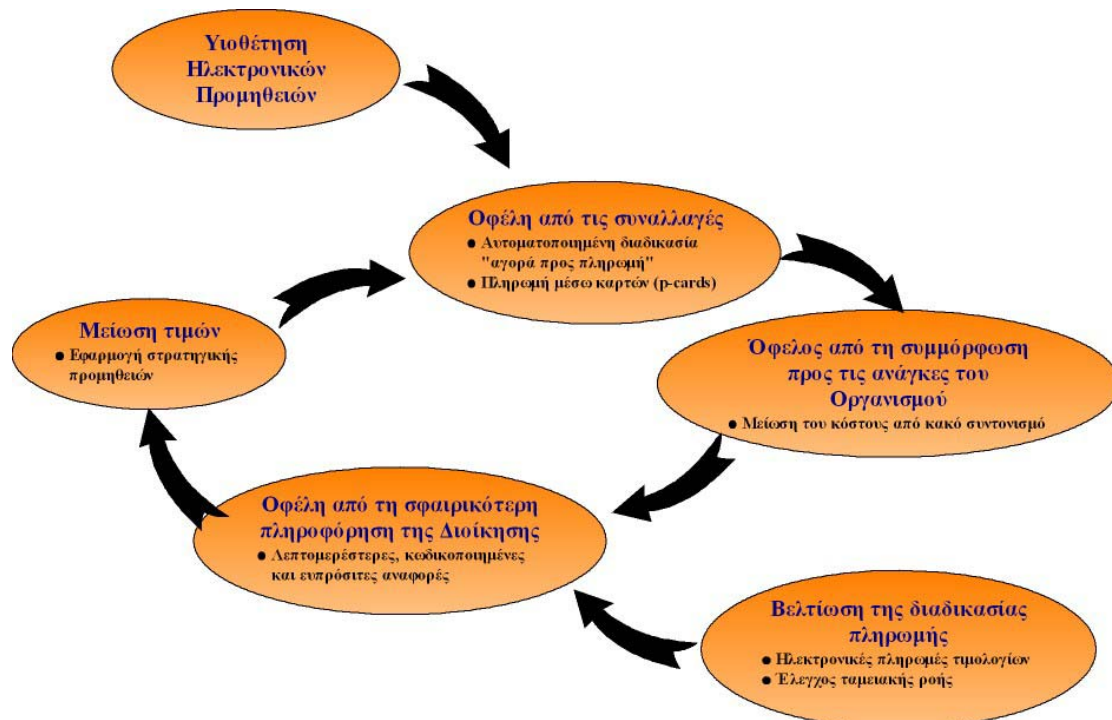
- Υπάρχει σημαντική μείωση στο κόστος της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών.
- Με την χρήση Συστημάτων e-Tendering<sup>1</sup> επιτυγχάνεται η απλούστευση, βελτιστοποίηση των διαδικασιών και ελαχιστοποιούνται τα βήματα που πρέπει να εκτελεσθούν, μειώνεται ο χρόνος εκτέλεσης, μειώνεται η άχρηστη γραφειοκρατία, η αναμονή σε ουρές εξαλείφεται και ταυτόχρονα διατηρείται η διαφάνεια σε κάθε σημείο της διαδικασίας.
- Προσφέρει την δυνατότητα της ηλεκτρονικής αγοράς και την ευκολία των procurement cards.

#### **Ειδικότερα:**

Στο σχήμα της επόμενης σελίδας φαίνονται αναλυτικά τα οφέλη από τη χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών. Ο πίνακας που ακολουθεί, αμέσως μετά επεξηγεί τα οφέλη.

---

<sup>1</sup> e-Tendering: Ηλεκτρονικά συστήματα που επιτρέπουν στους προμηθευτές την ηλεκτρονική υποβολή των προσφορών



Πηγή: Eakin, D. (2003)

### Κέρδη από τις συναλλαγές

Οι Ηλεκτρονικές προμήθειες επιτρέπουν την ροή της διαδικασίας από την αγορά προς την πληρωμή σε πραγματικό χρόνο.

Σύνδεση με ένα back end ERP σύστημα το οποίο μπορεί να εκτελεί την πληρωμή των τιμολογίων, την έκδοση παραστατικών και την έκδοση αναφορών για την διοικητική πληροφόρηση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και στην αύξηση της αποδοτικότητας, αν δοθεί προσοχή στα παρακάτω:

Με τη χρήση σφαιρικότερων και αυτοματοποιημένων διαδικασιών μπορούν να εξαλειφθούν οι περιττές δραστηριότητες.

Ηλεκτρονικές σχέσεις με τους προμηθευτές επιταχύνουν τον χρόνο απόκρισης και την απόδοση των προμηθευτών

Η μεγαλύτερη ακρίβεια στοιχείων, η οποία ελαχιστοποιεί την πιθανότητα επανάληψης μιας διαδικασίας, αποτελεί τον ουσιαστικότερο παράγοντα για την καλύτερη διαχείριση την επιχείρησης ή του οργανισμού.



<p><b>Οφέλη λόγω της συμμόρφωσης των εργαζομένων στο θέμα των προμηθειών</b></p>	<p>Οι εργαζόμενοι, πιθανότατα λόγω πλημμελούς ενημέρωσης, επιλέγουν προμήθειες οι οποίες είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί ο οργανισμός.</p> <p>Η συμμόρφωση μπορεί να επιτευχθεί χάρη στα παρακάτω:</p> <p>Με τη δημιουργία μίας συνοπτικής διαδικασίας από την παραγγελία μέχρι την πληρωμή, όπως και ένα φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον εργασίας και την ανάπτυξη ενός καταλόγου προμηθειών, που θα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του μεμονωμένου χρήστη.</p> <p>Με μία σχετικά απλή διαδικασία προμήθειας (sourcing), με τυποποιημένες διαδικασίες και εργαλεία προμηθειών, καθώς και εύκολη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες.</p> <p>Το σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών να είναι το μόνο σύστημα το οποίο να χρησιμοποιείται για τις προμήθειες, ώστε να αποφεύγονται τα πιθανά λάθη από την χρησιμοποίηση offline συστημάτων.</p>
<p><b>Οφέλη από την σφαιρικότερη πληροφόρηση της Διοίκησης</b></p>	<p>Λεπτομερείς και ευπρόσιτες αναφορές, καθώς οι βασικές πληροφορίες είναι λεπτομερώς κωδικοποιημένες.</p> <p>Μειώνονται σημαντικά τα λάθη που πιθανόν να κάνει ο χρήστης του συστήματος.</p> <p>Η αποθήκευση των δεδομένων κάνει δυνατή την εξόρυξη δεδομένων (data mining) από προηγούμενες εφαρμογές, δίνοντας τη δυνατότητα στη διοίκηση να πάρει σφαιρικότερες αποφάσεις με βάση ιστορικά στοιχεία.</p>
<p><b>Μείωση των τιμών</b></p>	<p>Οι προμηθευτές, λόγω του πληροφοριακού συστήματος, μπορούν να έχουν καλύτερη γνώση για το πότε θα χρειαστεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να προμηθευτεί ένα αγαθό, έτσι ώστε να στοχεύουν στην μείωση της τελικής τιμής.</p>
<p><b>Οφέλη από την πληρωμή</b></p>	<p>Η επιτυχής λειτουργία των τεσσάρων παραπάνω ωφελειών επιτρέπει την ηλεκτρονική πληρωμή των τιμολογίων. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να ελέγχεται καλύτερα η ταμειακή ροή και να υπολογίζεται ακριβέστερα ο χρόνος αποπληρωμής.</p>

## 1.4 Σκοπός της εργασίας

Η εργασία εξετάζει τη περίπτωση ανάπτυξης ηλεκτρονικών προμηθειών σε τοπική κλίμακα, τις ευκαιρίες που δημιουργούνται, τις ωφέλειες και τα προβλήματα στην εφαρμογή τους. Στόχος της εργασίας είναι να καταγραφούν οι διαδικασίες των δημόσιων προμηθειών σε τοπικό επίπεδο και να αναλυθούν τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την προώθηση και εφαρμογή συστημάτων δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά εξετάζεται ο Δήμος Χίου ως χαρακτηριστική μελέτη περίπτωσης της παρούσας κατάστασης. Η παρούσα κατάσταση αποτυπώνεται μέσω ενός διαγράμματος ροής και μιας βάσης δεδομένων ειδικά σχεδιασμένη να εξυπηρετεί τη διαδικασία των προμηθειών όπως διεξάγεται σήμερα. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, η εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα πρώτο οδηγό ενημέρωσης προς τους ΟΤΑ σχετικά με τα νέα δεδομένα στις διαδικασίες ηλεκτρονικών προμηθειών, καθώς και τη προετοιμασία, τις δράσεις, και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να υιοθετήσουν στο μέλλον αυτές τις τεχνολογίες.

## 1.5 Δομή της εργασίας

Η εργασία έχει την ακόλουθη δομή:

Αρχικά περιγράφεται τί είναι ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών και παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση ως προς τη ανάπτυξη και υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων στην Ευρώπη σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Στην ενότητα αυτή επισημαίνονται τα κύρια σημεία του σχεδίου δράσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών στα κράτη-μέλη και παρουσιάζεται η εμπειρία χωρών της Ε.Ε. με ιδιαίτερη αναφορά στο παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου γίνεται μια εκτεταμένη προσπάθεια ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών σε τοπική κλίμακα.

Στη συνέχεια, η εργασία στρέφεται στην Ελληνική περίπτωση. Γίνεται αναφορά στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο προμηθειών και στο υπό εξέλιξη Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ) που στοχεύει στην ηλεκτρονικοποίηση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών (ΕΠΠ) από τη Γενική

Γραμματεία Εμπορίου (ΓΓΕ). Σε τοπικό επίπεδο, οι διαδικασίες που ακολουθούν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) καθορίζονται από αντίστοιχη νομοθεσία σύναψης συμβάσεων προμηθειών. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του παραδοσιακού μοντέλου προμηθειών παρουσιάζεται η περίπτωση του Δήμου Χίου. Η ανάλυση και μοντελοποίηση όλων των σταδίων που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία προμηθειών οδήγησαν στη δημιουργία μίας βάσης δεδομένων που συλλέγει και ανασύρει δεδομένα χρήσιμα για τη παρακολούθηση, ενημέρωση, και σύναψη συμβάσεων στο Δήμο.

Η επόμενη ενότητα της εργασίας εστιάζεται στο μέλλον των ηλεκτρονικών προμηθειών. Με αφορμή την Βρετανική εμπειρία, η ενότητα παρουσιάζει τα ενδεικτικά στάδια που μπορεί να ακολουθήσει ένας ΟΤΑ για την ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικών Προμηθειών καθώς και τα κρίσιμα σημεία στην ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών σε τοπική κλίμακα, όπως είναι η ανάπτυξη ενός ενημερωμένου Ηλεκτρονικού Καταλόγου προμηθειών

Τέλος, περιγράφονται οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη συνέργεια μεταξύ των ΟΤΑ στην υιοθέτηση της Ηλεκτρονικής Προμήθειας, καθώς το μέγεθός τους δεν τους επιτρέπει την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων μεμονωμένα. Η επιλογή των συνεργατών και της καταλληλότερης μορφής συνέργειας είναι ιδιαίτερα σημαντικά θέματα στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί ένας ΟΤΑ για την επιτυχημένη έκβαση του εγχειρήματος.

## **2 Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ευρώπη**

### **2.1 Εισαγωγή**

Οι προμήθειες είναι ένας σημαντικός τομέας για την οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης . Καταλαμβάνουν περίπου το 16% του κατά κεφαλήν ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για την ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης και τη δημιουργία νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις της, είναι κρίσιμος ο εκσυγχρονισμός και το άνοιγμα των συνόρων για την αγορά προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης και της εξάπλωσης των ηλεκτρονικών προμηθειών<sup>2</sup>. Οι κατευθυντήριες οδηγίες που δόθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2004 ως μέρος του νομοθετικού πακέτου των οδηγιών για τις Δημόσιες Συμβάσεις<sup>3</sup>, παρέχουν το νομικό πλαίσιο στοχεύοντας στην ώθηση της ανάπτυξης και της χρήσης των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Αν και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών, εκτιμάται ότι μπορεί να εξοικονομηθεί ένα μέρος των δαπανών της κυβέρνησης και ένα αρκετά μεγάλο μέρος του κόστους συναλλαγής (50%-80%), τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους προμηθευτές. Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός και η αποτελεσματικότητα στις αγορές δημόσιων συμβάσεων μπορεί να επιδράσει, άμεσα και έμμεσα, σε όλη την οικονομία.

Ωστόσο, η μη ορθή εισαγωγή των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων εμπεριέχει σοβαρούς κινδύνους για τον κατακερματισμό της αγοράς. Τα νομικά, τεχνικά και οργανωτικά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν από τις δημόσιες προμήθειες αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής.

---

<sup>2</sup> European Commission, Internal Market

<sup>3</sup> Θεσπίστηκαν τον Απρίλιο του 2004 ως μέρος του νομοθετικού πακέτου των οδηγιών για τις Δημόσιες Συμβάσεις (2004/18/EK και 2004/17/EK)

Οι διαβουλεύσεις που πραγματοποίησε η Επιτροπή στο πλαίσιο της αξιολόγησης αντίκτυπου της εφαρμογής των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων<sup>4</sup> επιβεβαιώνουν την ανάγκη για ένα σχέδιο δράσης.

## **2.2 Σχέδιο δράσης της ευρωπαϊκής ένωσης για τις ηλεκτρονικές προμήθειες σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.**

Οι νέες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>5</sup> έχουν δύο βασικούς στόχους. Πρώτον, να απλοποιήσουν και να διευκρινίσουν τις υπάρχουσες οδηγίες της Ένωσης και δεύτερον, να τις προσαρμόσουν στις μοντέρνες διαχειριστικές ανάγκες σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικά περιβάλλον.

Οι νέες οδηγίες εισάγουν λεπτομερείς διατάξεις στη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων στις διαδικασίες προμηθειών βασισμένες στη χρήση των ΤΠΕ (π.χ. δυναμικά συστήματα προμηθειών και ηλεκτρονικές δημοπρασίες). Ακόμη, ορίζουν νέους κανόνες για τις ανακοινώσεις και τις προθεσμίες υποβολής προσφορών κατά τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων. Η εισαγωγή του νέου πλαισίου είναι ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών που γίνονται για να προσαρμοστούν οι δημόσιες συμβάσεις στις σύγχρονες διοικητικές ανάγκες.

Η χρήση των ΤΠΕ για την επικοινωνία στη διαδικασία της προμήθειας στηρίζεται στις παρακάτω αρχές:

- Οι οδηγίες εξισώνουν την επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα με την επικοινωνία με παραδοσιακά μέσα.
- Να γίνεται χρήση των ηλεκτρονικών μέσων μόνο κάτω από τις πρότυπες διαδικαστικές εγγυήσεις που ισχύουν και με την τρέχουσα διαδικασία (η διαδικασία που διενεργείται προγενέστερα χωρίς την χρήση ηλεκτρονικών μέσων). Πρέπει να τηρηθούν ορισμένες προϋποθέσεις προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η ηλεκτρονική επικοινωνία στη διαδικασία υποβολής των

---

<sup>4</sup> SEC (2004) ..., Εκτεταμένη αξιολόγηση αντίκτυπου για σχέδιο δράσης σχετικά με τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, έγγραφο εργασίας του προσωπικού της Επιτροπής.

<sup>5</sup> Θεσπίστηκαν τον Απρίλιο του 2004 ως μέρος του νομοθετικού πακέτου των οδηγιών για τις Δημόσιες Συμβάσεις (2004/18/ΕΚ και 2004/17/ΕΚ)

προσφορών, όπως αυτές αναφέρονται στην έκθεση των λειτουργικών απαιτήσεων για τις ηλεκτρονικές προμήθειες<sup>6</sup> κάτω από το πλαίσιο της Ε.Ε.

- Η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων στις διαδικασίες των προμηθειών δεν προϋποθέτει κατά ανάγκη τη χρήση συγκεκριμένων τεχνολογιών, παρά μόνο τη χρήση εκείνων των τεχνολογιών που είναι όσο το δυνατόν πιο συμβατές με αυτές που χρησιμοποιούνται στα υπόλοιπα Κράτη Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων για την επικοινωνία στη διαδικασία των προμηθειών αφήνεται στις εκάστοτε αρχές. Οι νέες οδηγίες έκαναν σαφές ότι οι συμβαλλόμενες αρχές μπορεί να απαιτήσουν τη χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας για την πρόσβαση σε έγγραφα και για την υποβολή προσφορών.

Η ομαλοποίηση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων, κατά τις διαδικασίες της προμήθειας, στοχεύει στην εξάλειψη των νομικών εμποδίων, όσον αφορά τη χρήση αυτού του διαφορετικού κανονισμού στα Κράτη Μέλη.

Προβλέπεται ότι η χρήση των ΤΠΕ θα βοηθήσει ώστε να αυξηθεί ο ανταγωνισμός και να βελτιωθεί η δημόσια αγορά, ιδιαίτερα από την άποψη της εξοικονόμησης χρόνου και χρήματος.

### **2.2.1 Προϋποθέσεις και συγκεκριμένες απαιτήσεις για τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων στη διαδικασία των προμηθειών.**

Οι οδηγίες της Ε.Ε. προσφέρουν το απαραίτητο πλαίσιο για τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων στις δημόσιες προμήθειες. Έτσι επιλέγεται η μετάβαση από την μονόδρομη αποστολή πληροφοριών, απλά ηλεκτρονικά μηνύματα (email), σε πλήρως ηλεκτρονικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης και της χρήσης ηλεκτρονικών καταλόγων, δυναμικών συστημάτων αγοράς και ηλεκτρονικών δημοπρασιών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών είναι ότι οι συμβαλλόμενες αρχές θα συμμορφωθούν απόλυτα με τους κανόνες της Ε.Ε. και της αρχής ίσης μεταχείρισης, μη διάκρισης και διαφάνειας. Αυτό σημαίνει ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες προσφέρουν τις ίδιες εγγυήσεις για την ακεραιότητα των διαδικασιών όπως και οι παραδοσιακές διαδικασίες προμηθειών.

---

<sup>6</sup> European Dynamics S.A., (Ιανουάριος 2005)

Οι οδηγίες απαιτούν ηλεκτρονική αποστολή των αναγγελιών των προσφορών στον κεντρικό ηλεκτρονικό πίνακα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>7</sup>, εναρμονισμένη με το πρότυπο σχήμα και τις διαδικασίες, όπως αυτές περιγράφονται στον διαδικτυακό χώρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>8</sup>.

Προκειμένου να εξασφαλιστούν οι αρχές χρήσης ηλεκτρονικών μέσων μεταξύ συμβαλλόμενων αρχών και ανθρώπων που έρχονται σε επαφή, θα πρέπει να καλυφθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές απαιτήσεις για τη χρήση σε κάθε μία από τις διαφορετικές διαδικασίες ηλεκτρονικών προμηθειών.

---

<sup>7</sup> Tenders Electronic Daily (TED) <http://ted.europa.eu/>

<sup>8</sup> Ειδική βάση δεδομένων για τις δημόσιες συμβάσεις και ειδικότερα φόρμες για τα online έντυπα που αποστέλλονται προς δημοσίευση <http://www.simap.eu.int>

Στάδια στις ηλεκτρονικές προμήθειες	Χαρακτηριστικά	Πολυπλοκότητα / Απαιτήσεις
<b>Αποστολή πληροφοριών</b>	Υποστηρίζει την αποστολή πληροφοριών αλλά δεν προσφέρει οποιαδήποτε αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων.	Χαμηλή πολυπλοκότητα και τεχνικές απαιτήσεις. Ο οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να έχει έναν υπολογιστή με πρόσβαση στο internet. Οι επιχειρήσεις (προμηθευτές) θα πρέπει να έχουν και εκείνοι έναν υπολογιστή με πρόσβαση στο internet ώστε να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες
<b>Ηλεκτρονική υποβολή των προσφορών</b>	Υποστηρίζει την ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ των συμμετεχόντων, συμπεριλαμβανομένων και των συμπερασμάτων των από την επικοινωνία	Χαμηλή πολυπλοκότητα και απαιτήσεις. Και οι δύο εμπλεκόμενοι, αρχές και προμηθευτής μπορεί να χρειαστούν ειδικό εξοπλισμό και λογισμικό. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και ένα λογισμικό επεξεργασίας κειμένου ή λογισμικό επεξεργασίας λογιστικού φύλλου και πρόσβαση στο internet
<b>Προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα υποβολής προσφορών</b>		Μέτρια πολυπλοκότητα και απαιτήσεις. Η εμπλεκόμενη αρχή και οι πλειοδότες θα πρέπει να έχουν έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή με πρόσβαση στο internet και συγκεκριμένο λογισμικό το οποίο θα είναι συμβατό με τις προδιαγραφές οι οποίες ορίζονται από τις οδηγίες της Ε.Ε. για τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών δημοπρασιών και συστημάτων ηλεκτρονικών αγορών. Η συμβαλλόμενη αρχή θα πρέπει να είναι προμηθευμένη με λογισμικό τέτοιο ώστε να μπορεί να παραλαμβάνει προσφορές, αλλά και αιτήσεις για συμμετοχή στις ηλεκτρονικές προμήθειες. Αυτό μπορεί να γίνει και με ένα απλό πρόγραμμα λογιστικών φύλλων (spreadsheet) ή με μία βάση δεδομένων.

Παρακάτω ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων και αναλύονται τα πιο σημαντικά προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα υποβολής προσφορών.



### **2.2.1.1 Ηλεκτρονικός υπολογιστής με πρόσβαση στο internet**

Η επιχείρηση και η εμπλεκόμενη αρχή (π.χ. οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης) χρειάζονται οπωσδήποτε ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή και πρόσβαση στο internet, ώστε να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τα ηλεκτρονικά μέσα που είναι απαραίτητα για τις διαδικασίες των προμηθειών. Η προμήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού και η ταχύτητα της πρόσβασης στο internet μπορεί να διαφέρει μεταξύ των Κρατών Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς αυτά βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης και εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών.

### **2.2.1.2 Οι απαιτήσεις για την αποστολή πληροφοριών**

Όλα όσα χρειάζονται για την αποστολή ειδοποιήσεων και εγγράφων παραγγελιών, είναι ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής με πρόσβαση στο internet, κατά προτίμηση ευζωνική (broadband).

Οι οργανισμοί έχοντας ηλεκτρονικό υπολογιστή με πρόσβαση στο internet, μπορούν να ενημερώνονται για τις ειδοποιήσεις που δημοσιεύονται ηλεκτρονικά.

Η online πρόσβαση στις πληροφορίες σχετικά με τις προσφορές μειώνει τη σημασία για το ποια είναι η έδρα του προμηθευτή.

### **2.2.1.3 Οι απαιτήσεις για την ηλεκτρονική υποβολή προσφορών.**

Οι αγοραστές μπορούν να απαιτήσουν τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, για την πρόσβαση στην απαραίτητη για τους προμηθευτές πληροφορία και για την υποβολή των προσφορών. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να ικανοποιηθούν μία σειρά από απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Διαθεσιμότητα σε εξοπλισμό και μέσα διευκόλυνσης, συμπεριλαμβανομένων και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικών μέσων και των τεχνικών τους χαρακτηριστικών που πρέπει να ακολουθηθούν.
- Διαλειτουργικότητα μεταξύ των εργαλείων που χρησιμοποιούνται και των τεχνολογικών προϊόντων που χρησιμοποιούνται σε καθημερινή χρήση.

- Ακεραιότητα των στοιχείων και ασφάλεια στα δεδομένα που ανταλλάσσονται.
- Περιορισμό στην πρόσβαση των οργανισμών στα δεδομένα που ανταλλάσσονται πριν από την λήξη των χρονικών περιθωρίων για την υποβολή των προσφορών (π.χ. πριν την αποσφράγιση των προσφορών).
- Διαθεσιμότητα των πληροφοριών σχετικά με τις προδιαγραφές που είναι απαραίτητες για την ηλεκτρονική υποβολή των προσφορών, συμπεριλαμβανομένης και της κρυπτογράφησης.
- Τα μέτρα ασφαλείας θα πρέπει να εγγυώνται:
  - Να μπορούν να καθοριστούν ακριβώς η ώρα και ημερομηνία παραλαβής των προσφορών, τα αιτήματα συμμετοχής και υποβολής των σχεδίων και των προγραμμάτων.
  - Η πρόσβαση στα δεδομένα να είναι δυνατή μόνο μέσω ταυτόχρονης ενέργειας από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και μόνο μετά από συγκεκριμένη ημερομηνία.
  - Η πρόσβαση στα δεδομένα πρέπει να περιορίζεται στα πρόσωπα που χρησιμοποιούν το σύστημα για ένα διάστημα εξοικείωσης.
  - Να ανιχνεύονται σαφώς οι παραβάσεις στην πρόσβαση σε απαγορευμένο περιεχόμενο.
  - Οι ημερομηνίες για την έναρξη παραλαβής στοιχείων μπορούν να αλλάξουν μόνο από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα.

Επίσης, είναι σαφές ότι ο οργανισμοί θα πρέπει να έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την παραλαβή των προσφορών.

#### **2.2.1.4 Απαιτήσεις για την εφαρμογή προηγμένων ηλεκτρονικών συστημάτων αγορών**

Για να γίνει χρήση πλήρως αυτοματοποιημένων διαδικασιών προμηθειών, πρέπει αυτές να υπακούουν σε συγκεκριμένες απαιτήσεις σχετικές με τη χρήση ηλεκτρονικών δημοπρασιών (e-auctions) και δυναμικών συστημάτων αγορών. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η κακή χρήση αυτών των συστημάτων.

### **2.2.1.5 Τα δυναμικά συστήματα αγορών**

Όπως αναφέρεται στο σχέδιο δράσης της Ε.Ε. για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες<sup>9</sup>, τα δυναμικά συστήματα προμηθειών είναι μία πλήρως ηλεκτρονικοποιημένη διαδικασία για την διεξαγωγή αγορών. Πρέπει να είναι ανοικτά καθ' όλη τη διάρκειά τους σε όποιον (επιχειρήσεις, οργανισμούς, ιδιώτες) πληρεί τα κριτήρια επιλογής και έχει υποβάλει μία ενδεικτική προσφορά, σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

Τα δυναμικά συστήματα αγορών είναι ρυθμισμένα, ώστε να ακολουθούν κανόνες που διέπουν τις ανοικτές δημοπρασίες. Κάθε χρήστης που παίρνει μέρος καλείται αυτόματα να κάνει μία προσφορά. Επίσης, κάθε νέος χρήστης που υποβάλει μία ενδεικτική προσφορά, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα κριτήρια επιλογής, έχει την άδεια να εισαχθεί στο σύστημα (join).

Έτσι επιτρέπεται σε μία σειρά από χρήστες να καθιερωθούν και να αυξήσουν τον ανταγωνισμό. Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά ειδοποιούνται για το πότε το σύστημα τίθεται σε λειτουργία και στέλνεται ειδοποίηση για κάθε σύμβαση που πρόκειται να εκτελεστεί από το σύστημα.

### **2.2.1.6 Ηλεκτρονική Δημοπρασία (e-auction)**

Η ηλεκτρονική δημοπρασία είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία που περιλαμβάνει μία εφαρμογή για την παρουσίαση των νέων τιμών, την αντίστροφη πλειοδότηση και/ή νέες τιμές σχετικά με ορισμένα στοιχεία των προσφορών. Αυτά εμφανίζονται μετά από μία αρχική πλήρη αξιολόγηση των προσφορών, επιτρέποντάς τους να βαθμολογηθούν (ταξινομηθούν) χρησιμοποιώντας αυτόματες μεθόδους ταξινόμησης.

Οι οδηγίες της Ε.Ε. συνιστούν την χρήση ηλεκτρονικών δημοπρασιών σε μία ανοιχτή, πιστοποιημένη και διαπραγματεύσιμη διαδικασία μεταξύ των συμβαλλομένων μερών.

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες χρησιμοποιούνται για συμβάσεις εργασίας, προμηθειών ή υπηρεσιών. Όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο αν οι

---

<sup>9</sup> Θεσπίστηκαν τον Απρίλιο του 2004 ως μέρος του νομοθετικού πακέτου των οδηγιών για τις Δημόσιες Συμβάσεις (2004/18/ΕΚ και 2004/17/ΕΚ)

λεπτομέρειες της σύμβασης είναι δυνατόν να περιγραφούν με ακρίβεια. Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες πρέπει να είναι βασισμένες σε τιμές ή/και σε άλλα χαρακτηριστικά των προσφορών, κατάλληλα για την υλοποίηση με ηλεκτρονικά μέσα προσαρμοσμένα στις προδιαγραφές της προσφοράς.

#### **2.2.1.7 Υλοποίηση δυναμικών αγορών και ηλεκτρονικών δημοπρασιών.**

Η χρήση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών και των δυναμικών συστημάτων αγορών είναι προαιρετική για τα Κράτη Μέλη της Ε.Ε.. Παρόλα αυτά, οι οδηγίες δηλώνουν ότι τα Κράτη Μέλη μπορούν να προωθήσουν την χρήση αυτών των μεθόδων προμήθειας στις συμβαλλόμενες αρχές.

Μερικά αριθμητικά στοιχεία που προσδιορίζουν την κατάσταση στα Κράτη Μέλη της Ε.Ε.:

- Τα 23 Κράτη Μέλη προγραμματίζουν να εισάγουν τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες. Είναι αξιοσημείωτο ότι η πλειοψηφία των Κρατών Μελών έχει επιλέξει την εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημοπρασίας.
- Ήδη 18 από τα Κράτη Μέλη σχεδιάζουν να εφαρμόσουν δυναμικά συστήματα αγορών. Περισσότερα από τα μισά Κράτη Μέλη σχεδιάζουν να εισάγουν δυναμικά συστήματα αγορών. Αυτός ο αριθμός ίσως αυξηθεί ακόμη περισσότερο, καθώς τα κράτη που ακόμη δεν έχουν αποφασίσει, κλίνουν να διαλέξουν την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.
- Πιθανόν να δημιουργηθούν εμπόδια στην εσωτερική αγορά της Ε.Ε. από το γεγονός ότι δεν σχεδιάζουν όλα τα Κράτη Μέλη να εφαρμόσουν ηλεκτρονικές δημοπρασίες και δυναμικά συστήματα προμηθειών. Τα συστήματα θα είναι εφαρμοσμένα σε μερικά από τα κράτη μέλη, αλλά όχι σε όλα.
- Οι διαφορές στην νομοθεσία είναι αιτία τεμαχισμού της εσωτερικής αγοράς. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες απαιτήσεις των δυναμικών συστημάτων αγορών και των ηλεκτρονικών δημοπρασιών εγγυώνται ότι οι επιχειρήσεις από τα άλλα Κράτη Μέλη θα είναι σε θέση να λάβουν μέρος σε δυναμικές αγορές και ηλεκτρονικές δημοπρασίες, πέρα από τα σύνορα του κράτους τους. Επομένως, οι διαφορές σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων μεταξύ των κρατών μελών δεν θα προκαλέσουν τον τεμαχισμό της αγοράς σε τέτοιο μέγεθος, όπως οι διαφορές στη νομοθεσία.

- Ο πιο σημαντικός τεμαχισμός της αγοράς προκαλείται από τις διαφορετικές προσεγγίσεις της εφαρμογής των ηλεκτρονικών δημοπρασιών και των δυναμικών συστημάτων αγοράς από τις επιχειρήσεις στα διάφορα Κράτη Μέλη. Σε κάποια Κράτη Μέλη οι επιχειρήσεις είναι πιο εξειδικευμένες σε αυτές τις διαδικασίες, από επιχειρήσεις σε άλλα κράτη μέλη που δεν έχουν εισάγει τέτοιες διαδικασίες.

#### **2.2.1.8 Το προφίλ του αγοραστή**

Ένα από τα εργαλεία που μπορούν να δημιουργήσουν οφέλη από την χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι η εισαγωγή του «προφίλ αγοραστή». «Το προφίλ αγοραστή» επιτρέπει στη συμβαλλόμενη αρχή να χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα στο internet για να δημοσιεύει πληροφορίες για τις μελλοντικές αγορές, όπως και με την χρήση του προγενέστερου τρόπου δημοσίευση πληροφοριών. 16 από τα Κράτη Μέλη ανέφεραν ότι είναι πρόθυμα να χρησιμοποιήσουν το αγοραστικό προφίλ για τις συμβαλλόμενες αρχές.

#### **2.2.1.9 Ο ηλεκτρονικός κατάλογος**

Οι νέες οδηγίες δεν καθορίζουν συγκεκριμένους κανόνες που πρέπει να τηρηθούν σχετικά με τη χρήση των ηλεκτρονικών καταλόγων στην διαδικασία των προμηθειών. Ωστόσο, στο πρόλογο της οδηγίας 2004/18/EC επισημαίνεται ότι οι συμβαλλόμενες αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές τεχνικές αγοράς, αρκεί η παροχή τέτοιας χρήσης να είναι σύμφωνη με τους κανόνες που καταρτίζονται στο πλαίσιο αυτής της οδηγίας και των αρχών της ίσης μεταχείρισης, χωρίς διακρίσεις και με διαφάνεια. Η αναφορά επισημαίνει ότι ο προμηθευτής που υποβάλει την προσφορά μπορεί να χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικούς καταλόγους σαν ένα κομμάτι της προσφοράς, εφόσον τηρεί τις αρχές που έχει θεσπίσει η συμβαλλόμενη αρχή (π.χ. ΟΤΑ).

Όμως επειδή δεν είναι καθορισμένα, από την Ε.Ε., τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν για τους ηλεκτρονικούς καταλόγους μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα.

## **2.2.2 Η εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης**

Η εφαρμογή των οδηγιών δημιουργεί προβληματισμούς σχετικά με την έγκαιρη εφαρμογή των οδηγιών, τον αντίκτυπο της περιόδου εφαρμογής και την ορθή εφαρμογή των οδηγιών.

### **2.2.2.1 Η Νομική Εφαρμογή στα Κράτη Μέλη**

Οι οδηγίες έπρεπε να εφαρμοστούν μέσα σε 21 μήνες από την στιγμή που τέθηκαν σε εφαρμογή. Αυτό σημαίνει ότι τα Κράτη Μέλη θα πρέπει να έχουν ολοκλήρωση την εφαρμογή μέχρι την 31 Ιανουαρίου 2006.

Κατά την περίοδο εφαρμογής, με την συνύπαρξη διαφορετικών κανόνων στις προμήθειες, εξετάζοντας τις επιδράσεις προκύπτουν δύο ζητήματα. Πρώτον, ποιες θα είναι οι επιδράσεις που προκαλούνται από το γεγονός ότι τα Κράτη Μέλη θα εφαρμόσουν τις οδηγίες με διαφορετικά χρονοδιαγράμματα και δεύτερον, ποιες θα είναι οι επιδράσεις εάν οι οδηγίες δεν εφαρμοστούν μέσα στο προβλεπόμενο χρόνο. Είναι σαφές ότι, εάν τα Κράτη Μέλη δεν εφαρμόσουν τις οδηγίες ταυτόχρονα, θα δημιουργηθεί μία κατάσταση όπου τα Κράτη Μέλη θα έχουν διαφορετικό κανονισμό προμήθειας.

Κατά την μεταβατική περίοδο, οι πιθανοί πλειοδότες θα χρειαστεί να γνωρίζουν όχι μόνο για τους κανόνες της Ε.Ε., αλλά και για την παρούσα κατάσταση της διαδικασίας εφαρμογής στη χώρα. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για το επίπεδο στο οποίο έχει φτάσει η εφαρμογή στην συγκεκριμένη χώρα.

Ακόμη είναι πιθανόν, η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων στις επιχειρήσεις ενός κράτους να διαδοθεί εξαιτίας των οδηγιών αυτού του μεμονωμένου κράτους. Έτσι, εάν η εφαρμογή αργήσει να γίνει, οι επιχειρήσεις αυτού του κράτους δεν θα έχουν πρόσβαση στις προμήθειες άλλων Κρατών Μελών, όπου η εφαρμογή έγινε έγκαιρα.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η έγκαιρη εφαρμογή των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για κάθε Κράτος Μέλος καθώς και για τις επιχειρήσεις του.

Η σωστή εφαρμογή των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαιτεί πρώτα απ' όλα τη σωστή κατανόηση του νομικού πλαισίου κατά την περίοδο της εφαρμογής. Οι νέες οδηγίες δεν ρυθμίζουν κάποια νέα περιοχή, αλλά είναι ρύθμιση της ήδη υπάρχουσας νομοθεσίας και των κανόνων σχετικά με τις προμήθειες. Είναι επομένως προσδόκιμο από τα Κράτη Μέλη, ότι η εφαρμογή τους θα είναι λιγότερο δύσκολη από την εφαρμογή μιας εντελώς νέας οδηγίας.

Αυτό πιθανόν ισχύει για τη νομική εφαρμογή των οδηγιών. Η εφαρμογή ηλεκτρονικών μέσων και αυτοματοποιημένων συστημάτων αγοράς στη διαδικασία της προμήθειας είναι ένας εξ' ολοκλήρου νέος στόχος για τα περισσότερα Κράτη Μέλη και τους οργανισμούς τους (π.χ. ΟΤΑ).

#### **2.2.2.2 Συμμόρφωση στις νέες οδηγίες**

Το πιο δύσκολο και πολύπλοκο κομμάτι της εφαρμογής των νέων οδηγιών είναι η διαδικασία που θα εγγυηθεί ότι τα υπάρχοντα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών συμμορφώνονται με τους κανόνες των οδηγιών. Ο φόβος των συμβαλλόμενων αρχών, εξαιτίας της δημιουργίας τέτοιων προβλημάτων, μπορεί να τις αποτρέψει από τη χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών. Η χρήση συστημάτων που δεν είναι συμβατά θα ωθήσει τις συμβαλλόμενες αρχές και τις επιχειρήσεις να χάσουν την εμπιστοσύνη τους στις ηλεκτρονικές προμήθειες.

Πάνω σε αυτό το θέμα κλήθηκε να δώσει απαντήσεις η επιτροπή IDA<sup>10</sup>. Με αναφορά της, ύστερα από μια ουσιαστική εξέταση των κύριων εθνικών συστημάτων προμήθειας, υπογραμμίζει ότι είναι πολύ σημαντικό για τα Κράτη Μέλη και τις συμβαλλόμενες αρχές τους (π.χ. ΟΤΑ) να πραγματοποιήσουν μια λεπτομερή εξέταση των ανεπαρειών των υπάρχοντων συστημάτων σε σχέση με τις απαιτήσεις των οδηγιών.

---

<sup>10</sup> Interchange of Data between Administrations (IDA)

### 2.2.2.3 Συμπεράσματα για τα νομικά θέματα από το σχέδιο δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών.

- Οι νέες οδηγίες στον τομέα της προμήθειας εισάγουν μία σειρά κανόνες που ρυθμίζουν και προωθούν τις ηλεκτρονικές προμήθειες και επιτρέπουν την χρήση τους στην εσωτερική αγορά.
- Τα Κράτη Μέλη που εφαρμόζουν τις ηλεκτρονικές προμήθειες καθυστερημένα μέσα στο 2006<sup>11</sup> θα κληθούν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ σφιχτό πρόγραμμα εφαρμογής. Οι οδηγίες θα έπρεπε να έχουν εφαρμοστεί μέχρι τον Ιανουάριο του 2006. Έτσι μία τόσο σύντομη εφαρμογή θα προκαλέσει απρόβλεπτα εμπόδια ή καθυστερήσεις. Αυτή η κατάσταση θέτει σοβαρούς κινδύνους για μία εσπευσμένη, λανθασμένη και μη συνεπής εφαρμογή των οδηγιών με καθυστερήσεις πέρα από την περίοδο εφαρμογής.
- Η συνύπαρξη των διαφορετικών κανόνων προμηθειών στην Ε.Ε. (παλαιών και νέων) ίσως προκαλέσει ισχυρό κίνδυνο στις επιχειρήσεις, και ειδικά στις ΜΜΕ, των Κρατών Μελών που δεν έχουν εφαρμόσει τις οδηγίες. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν θα έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση και καθοδήγηση, σχετικά με τις νέες οδηγίες για την προμήθεια, ώστε να συμμετάσχουν στους ηλεκτρονικούς διαγωνισμούς προμήθειας άλλων Κρατών Μελών που έχουν εφαρμόσει έγκαιρα τις οδηγίες.
- Η εφαρμογή των δυναμικών συστημάτων προμηθειών και των ηλεκτρονικών δημοπρασιών είναι προαιρετική. Τα περισσότερα από τα Κράτη Μέλη σχεδιάζουν να εισάγουν αυτές τις διαδικασίες στις προμήθειές τους. Αναλογιζόμενοι ότι κάποια κράτη δεν θα τις εφαρμόσουν, θα υπάρξει διαφορά μεταξύ των Κρατών Μελών και θα δημιουργηθούν προβλήματα ειδικά για τις ΜΜΕ σε αυτά τα Κράτη Μέλη, στα οποία οι νέες προαιρετικές διαδικασίες δεν θα εφαρμοστούν.
- Η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται από τα Κράτη Μέλη, από την εφαρμογή των υπαρχόντων συστημάτων προμήθειας, καταδεικνύει τις δυσκολίες και την ανάγκη για λεπτομερή εξέταση των υπαρχόντων ηλεκτρονικών συστημάτων προμήθειας.

---

<sup>11</sup> Η Ελλάδα έχει εφαρμόσει τις νομοθετικές αλλαγές που προτείνει το σχέδιο δράσης της Ε.Ε. Επίσης έχει διακηρυχτεί διαγωνισμός για την ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ). Ημερομηνία διακήρυξης 24/02/2006



- Η έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ των συστημάτων, που θα εφαρμοστούν στα διαφορετικά Κράτη Μέλη, θα προκαλέσει εμπόδια στη ελεύθερη μετακίνηση αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης, μπορεί να προκαλέσει την απώλεια εμπιστοσύνης στα θετικά αποτελέσματα των ηλεκτρονικών συναλλαγών.
- Τα διαφορετικά είδη νόμων, που αφορούν τις συμβάσεις για την πώληση αγαθών, δημιουργούν ένα σοβαρό εμπόδιο στις διασυνοριακές προμήθειες. Ωστόσο με την σωστή εφαρμογή και χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών, όπως αυτή περιγράφεται παραπάνω, το εμπόδιο αυτό ξεπερνιέται.
- Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης<sup>12</sup> μπορεί να οδηγήσει σε μη συμβατές λύσεις και να εμποδίσει να εξοικονομηθούν χρήματα από την πλήρη ψηφιοποίηση της διαδικασίας υποβολής προσφορών.

## 2.3 Εμπειρία από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αυτή η ενότητα σαν σκοπό έχει να παρουσιάσει τα προγράμματα ηλεκτρονικών προμηθειών που εφαρμόζονται σε μερικές χώρες της Ευρώπης :Βέλγιο, Δανία, Γαλλία, Ιταλία, Νορβηγία, Ισπανία (Βασκική χώρα). Τα παρακάτω βασίζονται στη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που ανατέθηκε στη European Dynamics S.A<sup>13</sup>. Ο κύριος στόχος είναι να παρουσιαστούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις που ακολούθησε η κάθε χώρα στην εισαγωγή των ηλεκτρονικών προμηθειών στον δημόσιο τομέα. Μεγάλη προσοχή δόθηκε στο λόγο που οδήγησε τη ανάπτυξη των συστημάτων που υποστήριξαν κάποιες φάσεις των ηλεκτρονικών προμηθειών, την στρατηγική της εφαρμογής και τους διαθέσιμους πόρους του προγράμματος. Επίσης θα παρουσιαστεί μία γενική επισκόπηση των συμπερασμάτων στους τομείς της τοπικής νομοθεσίας και των προγραμμάτων ηλεκτρονικών προμηθειών σε κάθε χώρα. Τέλος θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο παράδειγμα της Αγγλίας και πώς εφαρμόστηκαν εκεί τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών σε τοπική κλίμακα (Local Councils).

<sup>12</sup> e-invoicing

<sup>13</sup> “State of the Art volume II, Case Studies on European Electronic Public Procurement Projects”, European Dynamics S.A., (Ιούλιος 2004)

Ο πίνακας στην επόμενη σελίδα παρουσιάζει τους υπεύθυνους οργανισμούς για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες σε κάθε κράτος, τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες τους. Επίσης, στον πίνακα περιέχονται τα επόμενα βήματα του κάθε κράτους και ιστοσελίδες για περαιτέρω πληροφόρηση.

Κράτος	Υπεύθυνοι Οργανισμοί, Αρμοδιότητες και Πρωτοβουλίες	Προγράμματα	Επόμενα Βήματα	Περισσότερες Πληροφορίες
<p><b>Βέλγιο</b></p>	<p>Federal Public Services of Information and Communication Technologies (FedICT) είναι ο Βελγικός δημόσιος οργανισμός ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό των απαιτήσεων των ηλεκτρονικών προμηθειών.</p> <p>Ο ρόλος της FedICT συνοψίζεται παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη κοινής Βελγικής στρατηγικής σε προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government)</li> <li>• Καθορισμός ενιαίων προτύπων συστημάτων πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών αρχιτεκτονικών και των μεθόδων εφαρμογής</li> <li>• Βοήθεια των ομοσπονδιακών διαμερισμάτων να εφαρμόσουν την στρατηγική</li> <li>• Παρακολούθηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων και υπηρεσιών ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης</li> </ul>	<p>Το υπουργείο άμυνας του Βελγίου (MoD: Ministry of Defence) ξεκίνησε πρώτο την ηλεκτρονική υποβολή των προσφορών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία τριών ηλεκτρονικών πυλών (portals). Το πρώτο portal διαχειρίζεται από το υπουργείο άμυνας του Βελγίου, το δεύτερο εφαρμόστηκε για όλες τις εξουσίες του ομοσπονδιακού επιπέδου κάτω από την χορηγία της FedICT. Το τρίτο portal λειτουργεί για το Δελτίο Αποφάσεων (BDA).<sup>14</sup> Το portal αυτό έχει έναν ειδικό ρόλο για την φιλοξενία και δημιουργία ηλεκτρονικών συναντήσεων (e-meeting place) για όλες τις ομοσπονδιακές ηλεκτρονικές ανακοινώσεις.</p> <p>Η πλατφόρμα JEPP παρέχει μία τυποποιημένη εργαλειοθήκη για την ανάπτυξη και φιλοξενία portals ηλεκτρονικών προμηθειών. Μέσω αυτής της πλατφόρμας,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Επέκταση της ηλεκτρονικής υποβολής των προσφορών</li> <li>· Ασφάλεια της αποσφράγισης, της αξιολόγησης και της ταξινόμησης των προσφορών</li> <li>· Δημιουργία ηλεκτρονικών καταλόγων (e-Catalogues)</li> <li>· Ηλεκτρονική πληρωμή (e-Payment)</li> </ul>	<p><a href="http://www.jepp.be">http://www.jepp.be</a></p>

<sup>14</sup> Δελτίο Αποφάσεων (BDA): Ένας οργανισμός υπεύθυνος για τις δημοσιεύσεις αιτημάτων για πρόταση προς όλους τους βελγικούς δημόσιους φορείς.

		οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σε θέση να δημιουργήσουν μία πύλη για τις ηλεκτρονικές προμήθειες, χωρίς να χρειαστεί να πραγματοποιήσουν μεγάλες επενδύσεις σε λογισμικό και εξοπλισμό.		
<b>Δανία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η National Procurement Ltd (SKI), μία εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, η οποία ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών (55% της ιδιοκτησίας) και σε διάφορες τοπικές υπηρεσίες, με κύριους στόχους: <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Να καθορίσει τις διαδικασίες δημοσίων προμηθειών και να οργανώσει διαγωνισμούς προμήθειας για μεμονωμένες συμβάσεις και συμφωνίες πλαίσια, ως εκπρόσωπος του Δανέζικου δημοσίου τομέα.</li> <li>ο Να αναπτύξει και να συντηρήσει ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών (ETHICS), που να καλύπτει όλη την διαδικασία των προμηθειών.</li> </ul> </li> <li>• Η Agency of Government Management (AGM) υπάγεται στο υπουργείο οικονομικών. Κύριο αντικείμενό της είναι να αναπτύσσει συστήματα και διαδικασίες για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες και να επαναλαμβάνει αγορές.</li> <li>• Το National Audit Office of Denmark (Εθνικό γραφείο λογιστικού ελέγχου της Δανίας) είναι υπεύθυνο για το συχνό έλεγχο των διαγωνισμών προμήθειας και των αγορών του Δανικού δημόσιου τομέα.</li> </ul>	Το πρόγραμμα που ανέπτυξε και εφάρμοσε η AGM ήταν το DOIP (Den Offentlige Indkøbsportal), ένα portal δημοσίων προμηθειών. Το DOIP υποστηρίζει τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες και αγορές μέσω ηλεκτρονικών καταλόγων που προέρχονται από τους προμηθευτές οι οποίοι υπάγονται στις συμφωνίες πλαίσιο με την Δανική κυβέρνηση. Μία επέκταση του συστήματος, το DOIPEI, παρέχει προηγμένες δυνατότητες διευκόλυνσης ανταλλαγής των πληροφοριών μεταξύ του συστήματος και άλλων κυβερνητικών συστημάτων ή συστημάτων των προμηθευτών.	Ολοκλήρωση του ETHICS, ως σύστημα ηλεκτρονικής υποβολής των προσφορών	<a href="http://www.doip.dk">http://www.doip.dk</a>

<p><b>Γαλλία</b></p>	<p>Η Γαλλική βουλή ενέκρινε το 2002 το νέο κώδικα για τις δημόσιες προμήθειες (NCMP), ο οποίος μπήκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2004, με σκοπό να εκσυγχρονίσει τους μηχανισμούς των δημόσιων προμηθειών της μέσω της εφαρμογής της ηλεκτρονικής προμήθειας σε ολόκληρο το Γαλλικό δημόσιο τομέα.</p> <p>Το NCMP καθόρισε τέσσερις τύπους διαδικασιών σύναψης συμβάσεων προμήθειας:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκηρύξεις αναδοχής έργου.</li> <li>• Διαπραγμάτευση συμβάσεων, μέσω διαγωνισμών, με ή χωρίς ειδοποίηση.</li> <li>• Απλουστευμένους ανταγωνιστικούς διαλόγους, όπου η συμβαλλόμενη αρχή, που χρειάζεται την προμήθεια, προσδιορίζει τις ανάγκες της με τη βοήθεια των επιλεγμένων προμηθευτών, πριν από τη διενέργεια ενός διαγωνισμού.</li> <li>• Συμβάσεις χωρίς προγενέστερες διατυπώσεις, για μικρού κόστους τυποποιημένες επαναλαμβανόμενες αγορές για τα συχνά κοινά προϊόντα (π.χ. αναλώσιμα).</li> </ul>	<p>Η πλατφόρμα ηλεκτρονικής διαπραγμάτευσης (e-achat) αναπτύχθηκε και λειτούργησε από τη γενική αντιπροσωπεία για τον εξοπλισμό (General Delegation of the Armament (DGA)), του Υπουργείου Άμυνας της Γαλλίας (MINDEF). Η DGA είναι η πιο σημαντική αρχή για τις προμήθειες στη Γαλλία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περαιτέρω προώθηση της αποδοτικής χρήσης των υπηρεσιών των ηλεκτρονικών καταλόγων.</li> <li>• Εισαγωγή περισσότερων προμηθευτών στις διαδικασίες της ηλεκτρονικής δημοπρασίας.</li> <li>• Εφαρμογή της ηλεκτρονικής παραγγελίας και της ηλεκτρονικής πληρωμής.</li> <li>• Δημιουργία εφαρμογών αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό back – office σύστημα.</li> </ul>	<p><a href="http://www.ixarm.com">http://www.ixarm.com</a></p> <p><a href="http://saomap.application.equipement.gouv.fr">http://saomap.application.equipement.gouv.fr</a></p> <p><a href="http://www.achatpublic.com">http://www.achatpublic.com</a></p>
<p><b>Ιταλία</b></p>	<p>Η Consip (Δημόσια υπηρεσία πληροφοριών) είναι μια εταιρία περιορισμένης ευθύνης η οποία ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών της Ιταλίας και γνωμοδοτεί σε θέματα διαχείρισης λύσεων τεχνολογίας πληροφοριών στον τομέα της ηλεκτρονικής προμήθειας. Τα κύρια αντικείμενά της είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Να παρέχει βοήθεια στην ανάπτυξη και βελτιστοποίηση συστημάτων ηλεκτρονικών</li> </ul>	<p>Το πρόγραμμα δράσης του 2000 για την Ιταλική οικονομία εισήγαγε νέες διαδικασίες προμηθειών για τον Ιταλικό δημόσιο τομέα και η λειτουργία του απαιτεί την ηλεκτρονική παροχή αγαθών και υπηρεσιών από τις κυβερνητικές συμβαλλόμενες αρχές. Όλες οι κεντρικές</p>	<p>τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών είναι σε θέση να ξηηρετούν ηλεκτρονικά τις μισές από τις δημόσιες προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών μέσα στο 2005.</p>	<p><a href="http://www.acquistinretepa.it">http://www.acquistinretepa.it</a></p>

	<p>προμηθειών, ώστε να γίνουν διαθέσιμα για όλες τις κεντρικές και τοπικές συμβαλλόμενες αρχές της Ιταλίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Να εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες προμηθειών του Ιταλικού δημόσιου τομέα.</li> <li>• Να αναβαθμίσει τα εσωτερικά συστήματα πληροφοριών του Υπουργείου Οικονομικών.</li> </ul>	<p>κυβερνητικές αρχές στην Ιταλία είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν το σύστημα Consip, καθώς προσφέρεται να χρησιμοποιηθεί εθελοντικά και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες όπως Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Νοσοκομεία, Πανεπιστήμια κ.τ.λ.</p>		
<p><b>Νορβηγία</b></p>	<p>Τα Νορβηγικά Υπουργεία Εργασίας και Δημόσιας Διοίκησης (MLGA: Labour and Government Administration) και Εμπορίου και Βιομηχανίας (MIT: Trade and Industry) είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή πολιτικών που σχετίζονται με τις αγορές του δημόσιου τομέα και την ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών για το δημόσιο τομέα.</p>	<p>Το πρόγραμμα υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης GAS (Government Administration System) είναι ένα πρόγραμμα του Υπουργείου Εργασίας και Δημόσιας Διοίκησης υπεύθυνο για τον καθορισμό και την εκτέλεση του «Προγράμματος για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στο Νορβηγικό Δημόσιο Τομέα». Το κύριο αντικείμενο αυτού του προγράμματος είναι να εισάγει το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce) σε όλους τους κυβερνητικούς οργανισμούς.</p>	<p>Προσαρμογή και εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας (e Sourcing) και ηλεκτρονικής δημοπρασίας (e Auctions) ώστε να υποστηριχτούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ηλεκτρονική προμήθεια κάτω από μεμονωμένες συμβάσεις.</li> <li>• Η αναγνώριση και πληροφόρηση του προμηθευτή.</li> <li>• RFI, RFP και RFQ (αιτήματα για προσκλήσεις, προτάσεις και αναφορές).</li> <li>• Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες.</li> <li>• Οι συμφωνίες πλαίσιο και δυναμικά συστήματα αγορών (DPS).</li> <li>• Η διαχείριση συμβάσεων.</li> </ul>	<p><a href="http://www.ehandel.no">http://www.ehandel.no</a></p>

<p><b>Ισπανία</b> <b>Τμήμα</b> <b>των</b> <b>Βάσκων</b></p>	<p>Υπάρχουν τρεις τύποι αρχών που είναι υπεύθυνες για την πραγματοποίηση δημόσιων προμηθειών της Βασκικής κυβέρνησης<sup>15</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρχές κυβερνητικής προμήθειας (περίπου 150): είναι υπεύθυνες για τον καθορισμό των στόχων και των αναγκών συνολικά των κυβερνητικών προμηθειών για τα διοικητικά διαμερίσματα της Βασκικής κυβέρνησης και αποφασίζουν για θέματα σχετικά με αυτά.</li> <li>• Επιτροπές αγοράς (περίπου 100): είναι υπεύθυνες ώστε να βοηθούν τις αρχές κυβερνητικής προμήθειας σε νομικά θέματα.</li> <li>• Τεχνικές υπηρεσίες: είναι υπεύθυνες για τον καθορισμό των αναγκών και για να συμβουλεύουν τις δύο προηγούμενες αρχές σε τεχνικά θέματα.</li> </ul> <p>Για όλη τη δημόσια προμήθεια το κεντρικό ρόλο έχει η κεντρική επιτροπή για τις δημόσιες προμήθειες του τμήματος Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης.</p>	<p>Μέσα στο 2000, το τμήμα Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης της Βασκικής κυβέρνησης εφάρμοσε το πρόγραμμα ηλεκτρονικής επικοινωνίας με κύριο αντικείμενο να παρέχει στις συμβαλλόμενες Βασκικές αρχές όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες για την ηλεκτρονική προετοιμασία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την προμήθεια.</p>	<p>Εισαγωγή εφαρμογών για τον online εντοπισμό της κατάστασης της προσφοράς από τους υποβάλλοντες.</p>	<p><a href="http://www.euskadi.net">http://www.euskadi.net</a></p>
---	---	--	--	--

<sup>15</sup> Βασιλικό διάταγμα 2/2000 το οποίο καθιερώνει το περιβάλλον για τις δημόσιες προμήθειες στην Ισπανία.

## Ηνωμένο Βασίλειο

### **Ο ρόλος του Γραφείου Εμπορίου (OGC)**

Το Γραφείο Εμπορίου (OGC: Office of Government Commerce) έχει τον κύριο ρόλο για την επίτευξη των στόχων της κυβέρνησης όσον αφορά την αποδοτική χρήση των χρημάτων στη δημόσια προμήθεια. Η ηλεκτρονική προμήθεια συνεισφέρει σημαντικά στη γρήγορη επίτευξη αυτών των στόχων. Το OGC ιδρύθηκε το 1999 με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα της δημόσιας προμήθειας.

Κύριες δραστηριότητές του είναι:

- Ανάπτυξη των κρατικών αγορών στο Ηνωμένο Βασίλειο ακολουθώντας μία αποδοτική και διαφανή προσέγγιση τοπικών και μεγάλων προμηθευτών.
- Καθορισμός των κύριων γραμμών που θα ακολουθηθούν και η καθιέρωση προτύπων για τις υπάρχουσες πλατφόρμες ηλεκτρονικής προμήθειας.
- Παροχή υπηρεσιών τεχνολογίας πληροφορικής για την υποστήριξη των προμηθευτών.
- Παροχή βοήθειας στους διαχειριστές της ηλεκτρονικής προμήθειας ώστε τα συστήματά τους να είναι συμβατά με τα πρότυπα του Ηνωμένου Βασιλείου.

Επίσης το OGC παρέχει βοήθεια στους οργανισμούς σε θέματα όπως :

- Δημιουργία της επιχειρησιακής περίπτωσης για την ηλεκτρονική προμήθεια
- Κατανόηση του αγοραστικού τους προφίλ
- Προετοιμασία για την αλλαγή
- Εξασφάλιση της υιοθέτησης της καλύτερης πρακτικής για την ηλεκτρονική προμήθεια

Το Γραφείο Εμπορίου του Ηνωμένου Βασιλείου εργάζεται στενά με άλλους συμβουλευτικούς οργανισμούς ώστε να παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση στο δημόσιο τομέα για την επιτυχή υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Μέχρι το φθινόπωρο του 2002 πραγματοποιήθηκε μεγάλη ανάπτυξη στον τομέα των ηλεκτρονικών προμηθειών. Σχεδιάστηκε η στρατηγική για την υιοθέτηση των



ηλεκτρονικών προμηθειών από την κεντρική κυβέρνηση. Διενεργήθηκε εκτενή έρευνα για το πώς η ηλεκτρονική προμήθεια μπορεί να φέρει προστιθέμενη αξία στις διαδικασίες προμήθειας των τμημάτων. Οι νομοθετικές αλλαγές ενθάρρυναν τη μεγαλύτερη χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών. Νέες τεχνολογίες όπως οι ηλεκτρονικές ανάστροφες δημοπρασίες, χρησιμοποιήθηκαν ευρέως.

### **Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο δημόσιο τομέα**

Το OGC διεξήγαγε έρευνα για τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών της κεντρικής κυβέρνησης τον Απρίλιο του 2003. Τα κυβερνητικά τμήματα και κυβερνητικοί οργανισμοί ανέφεραν την κατάσταση που επικρατούσε σε αυτά όσον αφορά την υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου.

Σημαντική εξοικονόμηση πραγματοποιήθηκε στα 24 τμήματα και κυβερνητικούς οργανισμούς, της τάξης των 57,8 εκ. λιρών. Σε αυτό το χρονικό διάστημα σχεδόν το 30% των 5 εκατομμυρίων αγορών της κεντρικής κυβέρνησης πραγματοποιείται μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας.

Το Ηνωμένο Βασίλειο γρήγορα δέχθηκε την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένα από τα σημαντικότερα του κόσμου, όχι μόνο στο δημόσιο τομέα αλλά και τον ιδιωτικό.

Η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στο δημόσιο τομέα ξεκίνησε από το 1998. Αρκετοί στόχοι έχουν επιτευχθεί, σχετικά με την διανομή των κυβερνητικών υπηρεσιών στο κοινό online και με την εξοικονόμηση πόρων μέσω της ηλεκτρονικής προμήθειας.

Το 2002, το OGC ξεκίνησε ένα πιλοτικό πρόγραμμα με σκοπό να ερευνήσει συστήματα και υπηρεσίες ηλεκτρονικής προμήθειας και να κατανοήσει την εφαρμοσιμότητα αυτών στην κεντρική κυβέρνηση. Αυτό το πρόγραμμα έδειξε επτά οργανισμούς του δημόσιου τομέα οι οποίοι εφάρμοσαν ένα φάσμα λύσεων συμπεριλαμβανομένης και της πρώτης ανάστροφης δημοπρασίας που διενεργήθηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο.

Σήμερα οι ηλεκτρονικές προμήθειες φαίνεται να είναι ο κύριος λόγος για την επίτευξη μεγάλης αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα. Μελέτη αποδοτικότητας έδειξε ότι ο αγγλικός δημόσιος τομέας ξοδεύει πάνω από 100 δις λίρες το χρόνο για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Έχει θέσει σαν στόχο την εξοικονόμηση δαπανών 20 δις λιρών μέχρι τον Αύγουστο του 2007. Στόχος είναι να αποδεσμευτούν αυτά τα χρήματα και να διατεθούν στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στο κοινό. Το 1/3 αυτής της εξοικονόμησης, περίπου 6-7 δις λίρες, αναμένεται να προέλθει από τη βελτίωση των προμηθειών, μέσω αποδοτικότερων διαδικασιών και τη βελτίωση των συμβάσεων.

### **Εθνικό Πρόγραμμα Ηλεκτρονικής Προμήθειας σε τοπική κλίμακα (NePP : National eProcurement Project)**

Το NePP δημιουργήθηκε το Σεπτέμβριο του 2002 ως το πρώτο από μία σειρά εθνικών προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από το Office of the Deputy Prime Minister ώστε να βοηθηθούν οι τοπικές αρχές να πετύχουν τους στόχους τους για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέχρι το 2005. Σκοπός ήταν να βοηθηθούν τα συμβούλια (councils) του Η.Β. ώστε να αποκομίσουν όλες τις ωφέλειες της ηλεκτρονικής προμήθειας και να ανεβάσουν σε υψηλότερο επίπεδο το προφίλ της προμήθειας μέσα στις τοπικές αρχές.

Το NePP προσέφερε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών βοήθειας προς τα τοπικά συμβούλια (local councils) του Η.Β. που συμπεριλάμβανε τα ακόλουθα:

- Τεχνική επισκόπηση των διαφόρων λύσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας «αγορά προς πληρωμή», της ηλεκτρονικής δημοπρασίας, της ηλεκτρονικής υποβολής των προσφορών και των αγοραστικών καρτών.
- Βοήθεια όσον αφορά το σχεδιασμό της εφαρμογής των λύσεων
- Διοργάνωση συναντήσεων για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, ώστε να βοηθηθούν οι τοπικές αρχές.
- Καθοδήγηση σχετικά με τον προσδιορισμό και τη μέτρηση των ωφελειών.

Αυτή η εργασία είχε ιδιαίτερη επιτυχία, με τις πιο πρόσφατες μελέτες να δείχνουν ότι:

- 125 τοπικές αρχές έχουν εφαρμόσει, ή σύντομα θα εφαρμόσουν λύσεις από αυτό το πρόγραμμα.
- 109 τοπικές αρχές είναι στη διαδικασία της εύρεσης λύσης.
- 110 αρχές προετοιμάζονται για την ηλεκτρονική προμήθεια.

Μετά από την επίτευξη των παραπάνω στόχων το NePP εστιάστηκε στην ένα προς ένα γνωμοδότηση, ώστε να βοηθήσει τα συμβούλια να υπερκεράσουν τα εμπόδια της κάθε περιοχής όπως και η δημιουργία μελέτης εξόδων ή η ανάπτυξη της επιχειρησιακής περίπτωσης.

### **Τοπικές αρχές: Η ηλεκτρονική αγορά IDeA**

Η Improvement and Development Agency (IDeA) ιδρύθηκε το Μάρτιο του 2002 με σκοπό να βοηθήσει τις τοπικές αρχές να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών, την εξοικονόμηση χρόνου και την αποφυγή άσκοπων εξόδων.

Η ηλεκτρονική αυτή αγορά επιτρέπει στα αγγλικά συμβούλια να διενεργούν ηλεκτρονικές προμήθειες χωρίς την εφαρμογή σε αυτά κανενός λογισμικού.

Μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να ολοκληρώσουν το οικονομικό τους σύστημα ή να εφαρμόσουν διαδικασίες «αγοράς προς πληρωμή» ελαχιστοποιώντας έτσι την επανεισαγωγή των δεδομένων, εξοικονομώντας χρόνο και μειώνοντας τα λάθη.

Η μεγαλύτερη επιτυχία της ηλεκτρονικής αγοράς έγκειται στην εξοικονόμηση χρημάτων από τις συμβαλλόμενες αρχές μέσω της πρόσβασης σε οικονομικότερες διαδικασίες διαπραγμάτευσης των συμβάσεων από ότι χρησιμοποιούσαν πριν. Αναλογιζόμενοι την εξοικονόμηση 0.5%-1,5% από τις συνολικές δαπάνες για προμήθεια και ότι πάνω από 40 δις λίρες ξοδεύονται ετήσια από τις τοπικές αρχές για την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών, είναι προφανής η ευκαιρία για σημαντική εξοικονόμηση δαπανών.

### **3 Η Ελληνική περίπτωση**

Αυτή η ενότητα θα προσεγγίσει την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα όσον αφορά τις ηλεκτρονικές προμήθειες. Θα εξετασθούν τα βήματα που έχει κάνει ή σχεδιάζει να κάνει η Ελλάδα. Επίσης, θα εξετασθεί η παρούσα κατάσταση σε τοπικό επίπεδο και συγκεκριμένα στο Δήμου Χίου. Τέλος θα αναλυθούν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας ΟΤΑ για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών και θα αναδειχθούν οι λόγοι που καθιστούν σημαντικές τις συνέργειες ανάμεσα στους ΟΤΑ στην Ελλάδα.

#### **3.1 Θεσμικό πλαίσιο προμηθειών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο**

Προκειμένου το Ελληνικό Δημόσιο να επιλέξει το αγαθό εκείνο το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες του, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, πραγματοποιεί έρευνα αγοράς καλώντας τους προμηθευτές να υποβάλλουν τις προσφορές τους με τη μορφή του διαγωνισμού.

Οι δημόσιες προμήθειες διέπονται από τις τρεις βασικές αρχές οι οποίες απορρέουν από το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις προμήθειες<sup>16</sup>:

- Αρχή της δημοσιότητας: Κάθε προμήθεια του Δημοσίου οφείλει να γνωστοποιείται στα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω του εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Από την αρχή αυτή εξαιρούνται ορισμένες κατηγορίες προμηθειών χαμηλής αξίας, οι οποίες ορίζονται ρητά από το Νόμο.
- Αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών: Η διαδικασία εκτέλεσης των δημοσίων προμηθειών, σε όλες τις φάσεις του διαγωνισμού (διακήρυξη - επιλογή προμηθευτή - ανάθεση σύμβασης) στηρίζεται σε συγκεκριμένους και γνωστούς εκ των προτέρων κανόνες, οι οποίοι ισχύουν σε όλη τη διάρκειά του και οφείλουν να είναι πλήρεις, απόλυτα κατανοητοί και σαφείς. Οι όροι των

---

<sup>16</sup> Νομοθετικό πακέτο οδηγιών για τις Δημόσιες Συμβάσεις (2004/18/ΕΚ και 2004/17/ΕΚ)

διαγωνισμών για τις δημόσιες προμήθειες δεν επιτρέπεται να αλλάξουν μετά την προκήρυξή τους παρά μόνο σε περίπτωση που γίνουν αποδεκτές τυχόν κατατεθειμένες, από μέρους των διαγωνιζομένων, ενστάσεις ή προσφυγές.

- Αρχή της ίσης μεταχείρισης: Οι όροι των διαγωνισμών για τις δημόσιες προμήθειες δεν επιτρέπεται να εισάγουν πολιτική διακρίσεων έναντι συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή κατηγοριών επιχειρήσεων της Ελλάδας ή του εξωτερικού.

Οι διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών διακρίνονται σε συνοπτικές, ανοικτές, κλειστές και με διαπραγμάτευση.

- Ανοιχτός διαγωνισμός. Η μεγάλη πλειοψηφία των προμηθειών του Ελληνικού κράτους πραγματοποιείται με τη διαδικασία του ανοιχτού διαγωνισμού. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή υποψήφιων προμηθευτών, αφού προϋποθέτει τη δημοσίευση της πλήρους διακήρυξης και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να υποβάλει προσφορά, χωρίς την υποχρέωση από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής να υποβάλλει σχετικό αίτημα προς τον κάθε ενδιαφερόμενο προμηθευτή.
- Κλειστός διαγωνισμός. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας ο αναθέτων φορέας δημοσιεύει πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος, η οποία πρόκειται για μια πολύ γενική προκήρυξη. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αιτήσεις συμμετοχής μαζί με ένα φάκελο «ικανότητας», που περιγράφει το προφίλ της εταιρίας. Γνώση της πλήρους διακήρυξης λαμβάνουν μόνο όσοι επιλεγθούν με βάση τα στοιχεία ικανότητας, οπότε και καλούνται να υποβάλουν πλήρη προσφορά, δηλ. κατάθεση τιμών, τεχνικά χαρακτηριστικά κτλ. Στο πλαίσιο του κλειστού διαγωνισμού οι αναθέτοντες φορείς μπορούν, μέσα στην πρόσκληση ενδιαφέροντος, να ορίσουν τον κατώτατο και τον ανώτατο αριθμό προμηθευτών που σκοπεύουν να προσκαλέσουν.
- Διαδικασία με διαπραγματεύσεις. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία οι επί μέρους φορείς προσφεύγουν στους προμηθευτές της επιλογής τους και διαπραγματεύονται τους όρους των υπό σύναψη συμβάσεων με έναν ή περισσότερους από αυτούς, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού. Στις διαπραγματεύσεις χωρίς δημοσίευση οφείλουν να προσκληθούν τουλάχιστον τρεις προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται μόνο στις

περιπτώσεις που προβλέπονται και ερμηνεύονται από το νόμο (ν. 2286/95, άρθρο 2, παρ. 13 και Π.Δ. 370/95, άρθρο 10), όπως λ.χ. για επείγουσες ανάγκες, για εξοπλισμό έρευνας, για πειραματικούς ή καλλιτεχνικούς λόγους, για συμπληρωματικές προμήθειες από ήδη επιλεγμένο προμηθευτή, κτλ. Επίσης, ορισμένες φορές η διαδικασία αυτή ακολουθείται σε περιπτώσεις αποτυχίας ενός διαγωνισμού ή όταν οι επιτευχθείσες τιμές κριθούν ασύμφορες και υπάρχει επείγουσα ανάγκη, οπότε συνεχίζεται ο διαγωνισμός με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με την κατάθεση νέων οικονομικών προσφορών ή και τεχνικών προσφορών, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο. Σε μια τέτοια περίπτωση η κατάθεση νέων οικονομικοτεχνικών προσφορών μπορεί να γίνεται από τους αρχικά υποβάλλοντες προσφορά στο διαγωνισμό προμηθευτές.

- Πρόχειρος (ή συνοπτικός) διαγωνισμός: Ο διαγωνισμός αυτός προβλέπεται για προμήθειες χαμηλού ύψους, μέχρι ενός συγκεκριμένου ορίου που καθορίζεται από Υπουργική Απόφαση. Ο διαγωνισμός αυτού του είδους δεν προϋποθέτει δημοσίευση και διενεργείται από Τριμελή Επιτροπή με υποβολή έγγραφων προσφορών. Κατά τον πρόχειρο διαγωνισμό καλούνται να καταθέσουν προσφορές τουλάχιστον τρεις προμηθευτές.

## 3.2 Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ)

Στην Ελλάδα όσον αφορά το κεντρικό επίπεδο, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αναπτύσσεται το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ). Αποτελεί έργο Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας». Η αρχή η οποία υλοποιεί το ΕΣΗΔΠ είναι η Γενική Γραμματεία Εμπορίου (ΓΓΕ). Σχεδιάζεται ως ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα το οποίο αναλύεται σε ένα σύνολο διακριτών λογικών υποσυστημάτων που λειτουργούν παράλληλα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και το οποίο καλύπτει τις διαδικασίες Δημοσίων Προμηθειών στο σύνολό τους. Αφορά το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (ΕΠΠ), δηλαδή αφορά τις προμήθειες σε κεντρικό (κρατικό) επίπεδο. Έχει διακηρυχτεί διαγωνισμός για την ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ)<sup>17</sup>. Η λήξη του διαγωνισμού είχε προγραμματιστεί από τη ΓΓΕ την 27/04/06. Ο προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στο ποσό των 13.999.950 € και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ, σε ποσοστό 75% από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 25% από Εθνικούς Πόρους.

Πιο συγκεκριμένα, το ΕΣΗΔΠ περιλαμβάνει:

- Πλήρη μηχανογραφική υποστήριξη ή αυτοματοποίηση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στο περιβάλλον της ΓΓΕ για την εκτέλεση των Δημοσίων Προμηθειών, χρησιμοποιώντας το εσωτερικό δίκτυο της Γενικής Γραμματείας και, όπου αυτό είναι εφικτό, ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης του συστήματος, διαδικτυακής μορφής (Web Enabled).
- Αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τους εξωτερικούς Φορείς (Αναθέτουσες Αρχές του Δημοσίου, Προμηθευτές, Τρίτοι Φορείς κλπ), μέσω διαδικτύου, προσφέροντας την κατάλληλη κατά περίπτωση (όσον αφορά το επίπεδο ασφάλειας, την ταχύτητα κλπ) πρόσβαση στο σύστημα, καθώς και ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης διαδικτυακής μορφής (Web Enabled).

<sup>17</sup> Ημερομηνία διακήρυξης 24/02/2006

- Ηλεκτρονική δημιουργία των εγγράφων της ΓΓΕ με τη χρήση προτύπων ηλεκτρονικών φορμών.
- Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών από τους προμηθευτές.
- Ηλεκτρονική υπογραφή συμβάσεων μεταξύ ΓΓΕ και προμηθευτών.
- Ταυτοποίηση των χρηστών με τη χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών που εκδίδονται από Certification Authority.

Σκοπός της υλοποίησης του ΕΣΗΔΠ είναι:

- Η μείωση (και σε ορισμένες περιπτώσεις ο μηδενισμός) του χρόνου που απαιτείται για την εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών τόσο εσωτερικά της ΓΓΕ όσο και στο εσωτερικό των Δημόσιων Φορέων, με την ταυτόχρονη αύξηση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων αυτών των διαδικασιών.
- Η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση μιας Δημόσιας Προμήθειας από το στάδιο της προετοιμασίας της προκήρυξης του διαγωνισμού μέχρι και την οριστική παραλαβή των αγαθών και την ταυτόχρονη ποιοτική αναβάθμιση του τρόπου με τον οποίο αυτές εκτελούνται.
- Η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πληροφόρηση των προμηθευτών και των φορέων του Δημοσίου τόσο για αναμενόμενες προκηρύξεις προμηθειών όσο και για προμήθειες εν εξελίξει.
- Η αύξηση του αριθμού των εν δυνάμει προμηθευτών του Δημοσίου, που θα έχει σαν αποτέλεσμα αυξημένη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα που προμηθεύεται το Δημόσιο.

Στόχοι του έργου:

- Μηχανογραφική υποστήριξη των διαδικασιών δημοσίων προμηθειών με στόχο την επιτάχυνση και απλούστευση τόσο της συνολικής διαδικασίας όσο και επιμέρους τμημάτων της.
- Υποστήριξη νέων πρακτικών δημοσίων προμηθειών (συμφωνίες-πλαίσιο, ηλεκτρονικές δημοπρασίες).
- Λογική διαδικτύωση των αναθετουσών αρχών του Δημοσίου και των ιδιωτικών επιχειρήσεων (προμηθευτών) με τις κεντρικές υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου.



- Βελτίωση της εσωτερικής μηχανογράφησης και πληροφοριακής υποδομής της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών.
- Δημιουργία ενός «ανοιχτού» συστήματος προσβάσιμου τόσο από τα στελέχη της ΓΓΕ όσο και από τους φορείς του Δημοσίου που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών (ΕΠΠ) και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις - προμηθευτές.
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τους φορείς του Δημοσίου και τους προμηθευτές σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες.
- Παροχή καλύτερης και πληρέστερης πληροφόρησης καθώς και προηγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αναφορικά με τις δημόσιες προμήθειες προς κάθε ενδιαφερόμενο (αναθέτουσες αρχές, προμηθευτές, ευρύ κοινό).
- Επιμόρφωση των στελεχών της Γενικής Διεύθυνσης Κρατικών Προμηθειών με τη συστηματική εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης σε νέες τεχνολογίες.
- Εφαρμογή δράσεων ενημέρωσης και εκπαίδευσης των δημοσίων φορέων και προμηθευτών στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον έτσι ώστε να διασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η αποδοχή και χρήση του ΕΣΗΔΠ.

### **3.3 Παρούσα κατάσταση και προοπτικές σε τοπικό επίπεδο:**

#### **Η περίπτωση του Δήμου Χίου**

Σε αυτή την ενότητα, περνώντας από το κεντρικό (κρατικό) επίπεδο στο τοπικό, θα καταγραφεί η ροή των διαδικασιών για την πραγματοποίηση μιας δημοπρασίας σε έναν ΟΤΑ (Δήμος Χίου) και θα δημιουργηθεί μία Βάση Δεδομένων που μοντελοποιεί αυτές τις διαδικασίες. Η εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας δεν έχει σκοπό την εισαγωγή των Ηλεκτρονικών Προμηθειών στο Δήμο Χίου. Αντίθετα, μοντελοποιεί την παρούσα κατάσταση και αποτελεί άσκηση για την βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης αυτής.

Στα πλαίσια της εργασίας με το Δήμο Χίου εξετάστηκαν οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την διενέργεια μιας δημοπρασίας για μελέτη ή έργο. Η επίσκεψη στο δήμο και η επικοινωνία με την Υπεύθυνη Λογιστηρίου του Δήμου Χίου, κ. Τσαβλοπούλου Κλαίρη, ήταν καθοριστική για τη συλλογή στοιχείων που αφορούν τις προμήθειες του δήμου. Μετά από μία σειρά συνεντεύξεων καταγράφηκε η πραγματικά χρονοβόρα διαδικασία της προμήθειας.

#### **Κατασκευή Διαγράμματος Ροής**

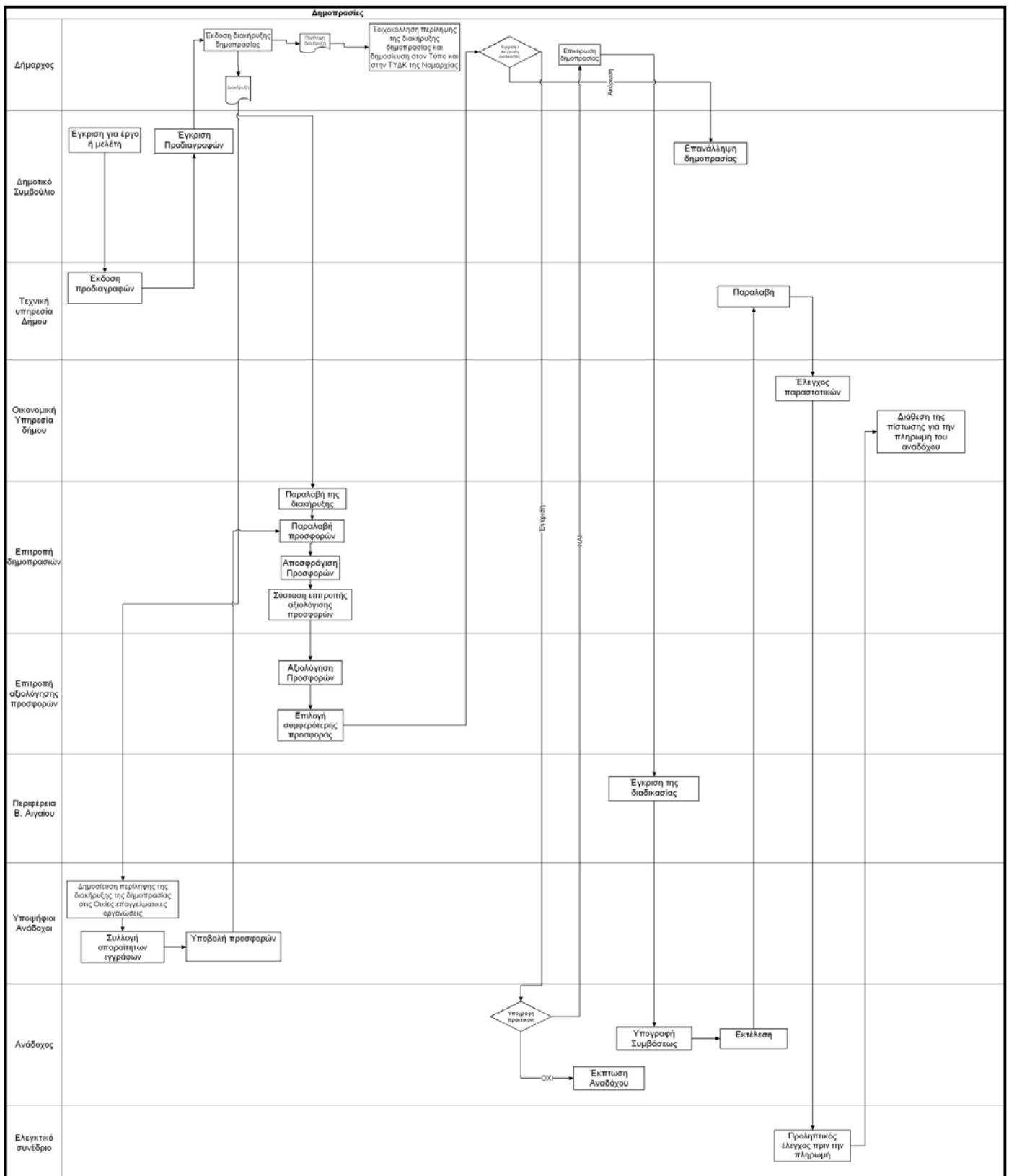
Η ισχύουσα νομοθεσία για τις δημοπρασίες και τις προμήθειες του εκάστοτε δήμου περιγράφεται από το Προεδρικό διάταγμα 28/80 (ΦΕΚ 11Α) και το Νόμο 2286/95 (ΦΕΚ 19Α). Συνοπτικά, από τη πληροφόρηση από το Δήμο Χίου και την ισχύουσα νομοθεσία προέκυψαν οι παρακάτω διαδικασίες:

1. Το Δημοτικό Συμβούλιο δίνει την έγκριση για μελέτη ή έργο.
2. Η μελέτη ή το έργο επεξεργάζεται από την Τεχνική Υπηρεσία.
3. Η τεχνική υπηρεσία εκδίδει τις Προδιαγραφές της μελέτης ή του έργου.
4. Το Δημοτικό Συμβούλιο εγκρίνει τις Προδιαγραφές.
5. Ο Δήμαρχος, βάση των προδιαγραφών, εκδίδει τη Διακήρυξη της Δημοπρασίας.
6. Ο Δήμαρχος εκδίδει την Περίληψη της Διακήρυξης της Δημοπρασίας.
7. Η Περίληψη της Διακήρυξης της Δημοπρασίας τοιχοκολλείται και δημοσιεύεται στον τύπο, από τη διοικητική υπηρεσία του Δήμου.

8. Η Περίληψη της Διακήρυξης της Δημοπρασίας δημοσιεύεται στους Υποψήφιους αναδόχους (οικίες επαγγελματικές οργανώσεις).
9. Οι Υποψήφιοι ανάδοχοι συλλέγουν τα Απαραίτητα έγγραφα.
10. Η επιτροπή δημοπρασιών παραλαμβάνει τη διακήρυξη της δημοπρασίας
11. Οι Υποψήφιοι Ανάδοχοι υποβάλουν τις Προσφορές
12. Τις Προσφορές παραλαμβάνει η Επιτροπή Δημοπρασιών.
13. Η Επιτροπή Δημοπρασιών αποσφραγίζει τις Προσφορές.
14. Η Επιτροπή Δημοπρασιών συστήνει την Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών.
15. Η Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών αξιολογεί τις Προσφορές
16. Η Επιτροπή Αξιολόγησης Προσφορών επιλέγει την Πιο Συμφέρουσα Προσφορά.
17. Ο Δήμαρχος Εγκρίνει ή Ακυρώνει τη Διαδικασία. (Σε περίπτωση ακύρωσης επαναλαμβάνεται η Διαδικασία).
18. Στην περίπτωση της έγκρισης της διαδικασίας, ο Ανάδοχος υπογράφει το Πρακτικό (ή όχι).
19. Αν δεν υπογραφεί το Πρακτικό από τον Ανάδοχο τότε έχουμε Έκπτωση του Αναδόχου. Αν υπογραφεί το Πρακτικό, Ο Δήμαρχος επικυρώνει τη Διαδικασία.
20. Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εγκρίνει την Διαδικασία.
21. Ο Ανάδοχος υπογράφει τη Σύμβαση.
22. Ο Ανάδοχος εκτελεί τη Σύμβαση.
23. Η Τεχνική Υπηρεσία παραλαμβάνει την Προμήθεια ή Μελέτη.
24. Ο Ανάδοχος εκδίδει Παραστατικά.
25. Η Οικονομική Υπηρεσία ελέγχει τα Παραστατικά.
26. Το Ελεγκτικό Συνέδριο ελέγχει τα Παραστατικά.
27. Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει (την πίστωση) Πληρωμή.
28. Το ποσό της Πληρωμής καταβάλλεται στον Ανάδοχο.

Σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω βήματα μπορούν να γίνουν ενστάσεις. Όμως, σε αυτή τη μελέτη δεν θα ληφθούν υπόψη καθώς θα περιπλέξουν την αποτύπωση της κατάστασης και δεν θα βοηθήσουν καθόλου στην κατανόησή της.

Οι παραπάνω διαδικασίες έχουν αναπαρασταθεί σε διάγραμμα ροής όπως αυτό φαίνεται παρακάτω:



## Κατασκευή Βάσης Δεδομένων

Βασιζόμενοι στο παραπάνω διάγραμμα ροής κατασκευάστηκε μία Βάση Δεδομένων που μοντελοποιεί την διαδικασία της δημοπρασίας στο Δήμο Χίου.

Σκοπός της Βάσης Δεδομένων είναι:

- Η συλλογή και αποθήκευση των δεδομένων
- Η δυνατότητα εξόρυξης δεδομένων (data mining) και δημιουργία αναφορών
- Η παρακολούθηση της διαδικασίας μιας προμήθειας και η έκδοση άμεσης ενημέρωσης για την πορεία της
- Ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων που καθυστερούν την ολοκλήρωση της προμήθειας.
- Ο προσδιορισμός του χρόνου που χρειάζεται για την κάθε διαδικασία
- Ο εντοπισμός του υπεύθυνου υπαλλήλου ή υπηρεσίας για κάθε προμήθεια.

Παραδείγματα ερωτημάτων στα οποία δύναται να ανταποκριθεί η βάση δεδομένων φαίνονται παρακάτω:

- Ο Δήμαρχος έχει επικυρώσει τη διαδικασία μιας μελέτης;
- Έχει υπογραφή η σύμβαση μιας μελέτης;
- Σε ποιο βαθμό έχει φτάσει η Αποπληρωμή μίας σύμβασης (Πληρωτέο, Υπόλοιπο) ;
- Ποιά είναι τα στοιχεία του Αναδόχου μιας μελέτης (Όνομα, Τηλέφωνο κ.τ.λ.) ;
- Πόσος χρόνος χρειάστηκε από την Παραλαβή της διακήρυξης της δημοπρασίας από την Επιτροπή Δημοπρασιών μέχρι την υπογραφή της σύμβασης;
- Ποια είναι η υπεύθυνη υπηρεσία (ή υπεύθυνος υπάλληλος) για ένα έργο;

Αναλογιζόμενοι το σκοπό της Βάσης Δεδομένων και βασιζόμενοι στο Διάγραμμα Ροής εντοπίζονται οι Οντότητες και τα Χαρακτηριστικά τους που θα χρειαστούν για τη κατασκευή της.

Οντότητες:

## 1. Διοικητικό Συμβούλιο Δήμου Χίου

- Εγκεκριμένες Μελέτες ή έργα
- Ημερομηνία έγκρισης μελέτης
- Εγκεκριμένες προδιαγραφές
- Ημερομηνία έγκρισης προδιαγραφών

## 2. Δήμαρχος Χίου

- Αριθμός Μελέτης ή έργου
- Αριθμός έκδοσης της διακήρυξης της δημοπρασίας για τη συγκεκριμένη μελέτη ή έργο
- Αριθμός Επικυρωμένης Διαδικασίας: εφόσον υπάρχει σημαίνει ότι, η διαδικασία με το συγκεκριμένο αριθμό έχει πάρει έγκριση από το δήμαρχο για τον τρόπο με τον οποίο διενεργήθηκε η δημοπρασία της Μελέτης ή του Έργου.
- Ημερομηνία Επικύρωσης της Διαδικασίας

## 3. Διοικητική Υπηρεσία Δήμου

- Δημοσίευση της Διακήρυξης της δημοπρασίας. Επιβεβαιώνει εάν η διακήρυξη της δημοπρασίας έχει δημοσιευτεί όπως ορίζει ο νόμος.
- Ημερομηνία δημοσίευσης της Διακήρυξης

## 4. Τεχνική Υπηρεσία Δήμου

- Αριθμός της μελέτης ή του έργου η οποία έχει επεξεργαστεί ώστε να προκύψουν οι προδιαγραφές της.
- Αριθμός των προδιαγραφών: Εφόσον υπάρχει έχουν εκδοθεί οι προδιαγραφές
- Έγκριση ή όχι της μελέτης ή του έργου
- Αριθμός Παραλαβής Προμήθειας: εφόσον υπάρχει, σημαίνει ότι η τεχνική υπηρεσία παρέλαβε την Προμήθεια την οποία παρέδωσε ο ανάδοχος.
- Ημερομηνία Παραλαβής Προμήθειας

## 5. Οικονομική Υπηρεσία

- Αριθμός Ελεγχμένου Παραστατικού: (όμοια) εφόσον υπάρχει, σημαίνει ότι οικονομική υπηρεσία έχει ελέγξει το συγκεκριμένο παραστατικό
- Ημερομηνία ελέγχου
- Αριθμός Πίστωσης Μελέτης: εφόσον υπάρχει, δείχνει ότι η οικονομική υπηρεσία διέθεσε την συγκεκριμένη πίστωση
- Ημερομηνία Πίστωσης
- Αριθμός Καταβολής Πληρωμής: εφόσον πληρωθεί το απαιτούμενο ποσό, συμπληρώνεται ο αριθμός της πληρωμής.
- Ημερομηνία Πληρωμής

## 6. Διακήρυξη

- Αριθμός Διακήρυξης
- Κείμενο Διακήρυξης
- Ημερομηνία έκδοσης της Διακήρυξης

## 7. Μελέτες ή Έργα

- Αριθμός Μελέτης ή Έργου
- Ονομασία Μελέτης ή Έργου
- Αριθμός Προδιαγραφών
- Εκτέλεση Αναδόχου
- Παραλαβή Τεχνικής Υπηρεσίας
- Φορέας Χρηματοδότησης
- Χρέωση σε Υπάλληλο ή Υπηρεσία

## 8. Προδιαγραφές

- Αριθμός Προδιαγραφών
- Περιγραφή Προδιαγραφών
- Υπογραφή της Τεχνικής Υπηρεσίας
- Έγκριση Προδιαγραφών Δημοτικού Συμβουλίου

## 9. Διαδικασία

- Αριθμός Διαδικασίας
- Όνομα Διαδικασίας

## 10. Επιτροπή Δημοπρασιών

- Αριθμός Μελέτης Έργου
- Αριθμός Παραλαβής της Διακήρυξης: εφόσον υπάρχει σημαίνει ότι, η επιτροπή δημοπρασιών παρέλαβε την διακήρυξη.
- Ημερομηνία παραλαβής της Διακήρυξης
- Αριθμός Παραλαβής Προσφοράς
- Αριθμός Αποσφράγισης Προσφοράς
- Ημερομηνία Αποσφράγισης Προσφοράς
- Σύσταση Επιτροπής Αξιολόγησης
- Ημερομηνία Σύστασης Επιτροπής Αξιολόγησης

## 11. Παραλαβή Προσφορών

- Αριθμός Προσφοράς
- Αριθμός Μελέτης
- Παραλαβή
- Αποσφράγιση

## 12. Υποψήφιοι Ανάδοχοι

- Αριθμός Υποψήφιου Αναδόχου
- Όνομα Αναδόχου
- Τηλέφωνο
- Σχόλια

## 13. Προσφορές

- Αριθμός Προσφοράς
- Αριθμός Προμηθευτή που κατέθεσε την Προσφορά
- Πληρότητα Δικαιολογητικών



- Τιμή Προσφοράς
- Χαρακτηριστικά Προσφοράς
- Ημερομηνία Υποβολής της Προσφοράς

#### 14. Σύμβαση

- Αριθμός Σύμβασης
- Αριθμός Μελέτης
- Όνομα Σύμβασης
- Υπογραφή Αναδόχου
- Υπογραφή Διοικητικής Υπηρεσίας
- Υπογραφή Τεχνικής Υπηρεσίας
- Υπογραφή Οικονομικής Υπηρεσίας
- Ημερομηνία Υπογραφής της Σύμβασης

#### 15. Ανάδοχος

- Αριθμός τελικού αναδόχου. Είναι ίδιος με τον αριθμό του Υποψήφιου Αναδόχου ο οποίος έχει κερδίσει την δημοπρασία
- Αριθμός Υπογεγραμμένου Πρακτικού
- Αριθμός Υπογεγραμμένης Σύμβασης
- Αριθμός Μελέτης ή Έργου που έχει εκτελεστεί
- Αριθμός Παραστατικού
- Καταβολή Πληρωμής
- Ημερομηνία εκτέλεσης Σύμβασης

#### 16. Επιτροπή Αξιολόγησης

- Αριθμός Μελέτης ή Έργου
- Αριθμός Αξιολογημένης Προσφοράς
- Ημερομηνία Αξιολόγησης Προσφοράς
- Αξιολόγηση
- Ταξινόμηση

## 17. Πρακτικό

- Αριθμός Πρακτικού
- Υπογραφή Επιτροπής Δημοπρασίας
- Υπογραφή Αναδόχου
- Ημερομηνία Υπογραφής Πρακτικού
- Αριθμός Προσφοράς που ταξινομήθηκε πρώτη στη δημοπρασία
- Αριθμός Μελέτης ή Έργου

## 18. Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

- Αριθμός Διαδικασίας που έχει εγκριθεί
- Ημερομηνία έγκρισης Διαδικασίας

## 19. Παραστατικά

- Αριθμός Παραστατικού
- Αριθμός Σύμβασης
- Ποσό προς πληρωμή
- Ημερομηνία έκδοσης
- Πληρωτέο
- Υπόλοιπο
- Αποπληρωμή
- Έγκριση της Οικονομικής Υπηρεσίας
- Έγκριση του Ελεγκτικού Συνεδρίου
- Σχόλια

## 20. Ελεγκτικό Συνέδριο

- Αριθμός Παραστατικού που έχει ελεγχθεί
- Ημερομηνία ελέγχου

Στο IR<sup>18</sup> διάγραμμα που βρίσκεται στο Παράρτημα I φαίνονται οι οντότητες, τα χαρακτηριστικά τους και οι συσχετίσεις μεταξύ των οντοτήτων. Επίσης, έχει συνταχθεί μια σειρά από ερωτήματα (Queries) που καλύπτουν τους στόχους της κατασκευής της βάσης δεδομένων μετά από συνεννόηση με τους υπεύθυνους στο Δήμο.

Καθώς αυτή η ενότητα ήταν μία άσκηση για την κατανόηση και μοντελοποίηση της παρούσας κατάστασης σε έναν ΟΤΑ, η ενότητα που ακολουθεί έχει σαν σκοπό την καταγραφή και την ανάλυση των βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει ένας ΟΤΑ για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών.

---

<sup>18</sup> Individuals Relationship

### 3.4 Ενδεικτικά στάδια για την εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Συνοπτικός Οδηγός)

Η διαδικασία υλοποίησης και εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών σε τοπική κλίμακα, βασισμένοι στο παράδειγμα της Μεγ. Βρετανίας, φαίνεται διαγραμματικά παρακάτω.



Πηγή: Office of the Deputy Prime Minister – UK (2004)

Τα στάδια του πίνακα αναλύονται στις παρακάτω υποενότητες.

#### 3.4.1 Προετοιμασία για τις ηλεκτρονικές προμήθειες

##### 3.4.1.1 Σχεδιασμός στρατηγικής για τις ηλεκτρονικές προμήθειες

Από την στρατηγική προμηθειών που έχει αναπτυχθεί στον ΟΤΑ, πρέπει να γραφτεί η πολιτική για τις ηλεκτρονικές προμήθειες, που να περικλείει και τις πεποιθήσεις του

οργανισμού και το πώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική της ηλεκτρονικής προμήθειας. Αυτό θα λειτουργήσει ως ένα έγγραφο «οδηγό» για τις μετέπειτα ενέργειες και επομένως πρέπει να έχει χαρακτήρα εκπαιδευτικό και πληροφοριακό. Σε αυτή την φάση, καλό είναι να υπάρχει ένα πλάνο για το ποιες διαδικασίες διοικητικής αλλαγής πρέπει να εφαρμοστούν.

### **Καθορισμός της στρατηγικής Ηλεκτρονικών Προμηθειών**

Η στρατηγική για τις ηλεκτρονικές προμήθειες πρέπει να αναπτυχθεί μέσα από το πλαίσιο της υπάρχουσας ή της σχεδιαζόμενης για τον οργανισμό στρατηγικής για τις προμήθειες. Αυτό θα προσδιορίσει τους βασικούς στόχους της στρατηγικής για τις προμήθειες του ΟΤΑ και πώς σχεδιάζεται να συμπεριληφθούν οι βασικοί εμπλεκόμενοι σε αυτήν.

### **Επίτευξη μέγιστου κέρδους από τις αγορές**

Είναι σημαντικό οι προμήθειες που κάνουν οι υπάλληλοι του ΟΤΑ να είναι σύμφωνες με την στρατηγική που έχει οριστεί. Χωρίς αυτό, θα είναι ακατόρθωτο να εφαρμοστεί η ηλεκτρονική προμήθεια αποτελεσματικά. Η στρατηγική επίσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τους στόχους και τους σκοπούς του ΟΤΑ.

#### **3.4.1.2 Περίληψη προδιαγραφών και απαιτήσεων**

Πρόκειται για μια διαδικασία τριών βημάτων:

- Βήμα 1: Ανάλυση Κόστους

Για να προσδιοριστεί ποιες λύσεις χρειάζεται ο ΟΤΑ, πρέπει να γίνει μια Ανάλυση Κόστους των αγαθών και υπηρεσιών που αγοράζει ο ΟΤΑ. Η εστίαση πρέπει πρώτα να γίνει στις περιοχές όπου τα έξοδα είναι μεγαλύτερα, καθώς σε αυτές τις περιοχές μπορεί να γίνει η μέγιστη εξοικονόμηση πόρων.

- Βήμα 2: Ανάλυση Προμηθευτή

Απαραίτητο είναι να προσδιοριστεί ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές του ΟΤΑ. Η συνοπτική περιγραφή των απαιτήσεων πρέπει να συμπεριλάβει και

τις ανάγκες των προμηθευτών, και ειδικά την πολιτική του ΟΤΑ έναντι του συνόλου των προμηθευτών, συμπεριλαμβανομένων και των ΜΜΕ και των τοπικών επιχειρήσεων.

- Βήμα 3: Ανασκόπηση της διαδικασίας «προμήθεια προς πληρωμή»

Σε αυτό το βήμα πρέπει να καταγραφούν με συνοπτικό τρόπο οι υπάρχουσες διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο ΟΤΑ για τις προμήθειές του.

Η συνοπτική περιγραφή των απαιτήσεων χρησιμοποιείται ώστε να σχεδιαστεί η επιχειρησιακή περίπτωση (business case) του ΟΤΑ για την ηλεκτρονική προμήθεια.

### **3.4.1.3 Η επιχειρησιακή περίπτωση (business case)**

#### **Αναπτύσσοντας την επιχειρησιακή περίπτωση του ΟΤΑ.**

Η δυνατότητα να αναπτυχθεί επιτυχώς το πρόγραμμα ηλεκτρονικής προμήθειας στηρίζεται στην ανάπτυξη μιας επιτυχημένης επιχειρησιακής περίπτωσης. Η καταγραφή της επιχειρησιακής κατάστασης του ΟΤΑ μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την στρατηγική ανάλυση και λήψης αποφάσεων, δεδομένου ότι καθορίζει τις αναμενόμενες δαπάνες και έσοδα.

#### **Τα βήματα που πρέπει να εκτελεστούν**

- Προσδιορισμός των κύριων οδηγών (drivers) της επιχειρησιακής περίπτωσης του ΟΤΑ, συμπεριλαμβανομένων των υλικών και άυλων ωφελειών.
- Προσδιορισμός των δαπανών για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας, ειδικότερα της δαπάνης για τις διοικητικές αλλαγές.
- Σημαντικές είναι οι συμβουλές των κύριων εμπλεκόμενων, όπως τα εκλεγμένα μέλη και τα ανώτερα στελέχη.
- Καταγραφή των τμημάτων που είναι τα πλέον πιθανά για να υιοθετήσουν την ηλεκτρονική προμήθεια. Αυτή η πληροφορία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας rollout στρατηγικής για τον οργανισμό.
- Ανάλυση κινδύνων.
- Πραγματοποίηση μιας προαιρετικής αποτίμησης η οποία θα εκτιμά την δυνατότητα να ανταπεξέλθει ο ΟΤΑ στις επερχόμενες δαπάνες.

## Προσδιορισμός των ωφελειών

Τα απλά οφέλη από την ηλεκτρονική προμήθεια περιλαμβάνουν την μείωση του κόστους των αγαθών και υπηρεσιών, αποδοτικότερες διαδικασίες και εξοικονόμηση από την μείωση των γενικών εξόδων.

Υπάρχουν συνεχώς αυξανόμενες αποδείξεις ότι η εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών μπορεί να ωφελήσει σε σημαντικό βαθμό έναν ΟΤΑ.

Μία επισκόπηση των εμπειρικών στοιχείων από τον τομέα των τοπικών αρχών στην Αγγλία που διενεργήθηκε από την Deloitte UK<sup>19</sup> έχει καθορίσει ένα ρεαλιστικό τρόπο συγκριτικής μέτρησης των ωφελειών. Ο σκοπός αυτής της μέτρησης είναι να παρουσιάσει την πιθανότητα υψηλής εξοικονόμησης πόρων και πού αυτή είναι εφικτή, ώστε να αποφασίσει ο ΟΤΑ για την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Οι δαπάνες στη διαδικασία προσδιορίζονται μέσω τεχνικών, όπως η χαρτογράφηση της διαδικασίας (process mapping). Το αποτέλεσμα είναι να κατανοηθεί πώς η τρέχουσα διαδικασία «παραγγελίας – πληρωμής» χρησιμοποιεί τους εμπλεκόμενους πόρους και το χρόνο που χρειάζεται για να διεκπεραιωθεί. Η σύγκριση με τις «Καλές Πρακτικές» εφαρμογής συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας μπορεί να δώσει το επίπεδο της πιθανής εξοικονόμησης πόρων.

Στην περίπτωση του Δήμου Χίου, η εισαγωγή μιας Βάσης Δεδομένων όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα (Βάση Δεδομένων) θα βοηθούσε στην πιο γρήγορη εύρεση στοιχείων (data mining) για τις προμήθειες του Δήμου σε αγαθά και υπηρεσίες. Έτσι θα μπορούσε πιθανόν να συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και ίσως την εξοικονόμηση πόρων (π.χ. λιγότερες ώρες απασχόλησης των εργαζομένων στην αναζήτηση δεδομένων).

Η μείωση των γενικών εξόδων υπολογίζεται με την σύγκριση των δαπανών που συνδέονται με την τρέχουσα διαδικασία προμήθειας, και των δαπανών που συνδέονται με την διαδικασία προμήθειας που υποστηρίζεται από συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών. Το αποτέλεσμα από την παραπάνω ανάλυση της

---

<sup>19</sup> Deloitte UK: μέλος του ομίλου εταιρειών Deloitte Touche Tohmatsu

επιχειρησιακής κατάστασης προσδιορίζει τις δυνατότητες εξοικονόμησης πόρων για τους ΟΤΑ, και τις ανάγκες για επένδυση.

Οι δαπάνες για τις ηλεκτρονικές προμήθειες θα περιλαμβάνουν το πρόγραμμα διαχείρισης, εξωτερικού υλικού και λογισμικού, καθώς και τις εσωτερικές αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες των οποίων το κόστος και τα οφέλη είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.

### **3.4.2 Επιλογή κατάλληλης λύσης**

#### **Προϋποθέσεις για την επιλογή της κατάλληλης λύσης**

Για να εντοπιστεί η κατάλληλη λύση πρέπει να προσδιοριστούν ποια επιχειρησιακά ζητήματα θέλει ο ΟΤΑ να επιλύσει εφαρμόζοντας τη νέα τεχνολογία. Μόνο οι επιχειρησιακές ανάγκες του ΟΤΑ πρέπει να οδηγήσουν στην επιλογή της κατάλληλης λύσης. .

#### **Τα βήματα που πρέπει να εκτελεστούν**

- Εστίαση στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών απαιτήσεων του ΟΤΑ
- Καταγραφή των βασικών προκλήσεων ή ζητημάτων που θα αντιμετωπιστούν.
- Προσδιορισμός του κομματιού της προμήθειας μέσα στον ΟΤΑ που χρειάζεται βελτίωση.
- Επιλογή των κατάλληλων τεχνικών ώστε να ικανοποιηθούν εκείνες οι επιχειρησιακές ανάγκες.
- Ανάπτυξη λεπτομερούς λίστας απαιτούμενων προδιαγραφών.
- Ανάπτυξη πρόσκλησης υποβολής προσφορών και αποστολή της στους επιλεγμένους πωλητές συστημάτων.

Επίσης, υπάρχει μια σειρά από απλά πράγματα που μπορούν να γίνουν, ώστε να βελτιωθεί η διοίκηση και διαχείριση των προμηθειών του ΟΤΑ, χρησιμοποιώντας το internet, το intranet, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα προγράμματα λογιστικού φύλλου.



	Έλεγχος		Αγορά	
<b>Κατάσταση Δραστηριότητα</b>	<b>Προμήθεια (Sourcing)</b> Ο ΟΤΑ θέτει τις εταιρικές συμβάσεις με τους προμηθευτές (συνήθως προετοιμάζεται από το τμήμα οικονομικών)	<b>Διαχείριση</b> Ο ΟΤΑ αναθεωρεί και διαπραγματεύεται εκ' νέου τις συμβάσεις εφόσον αυτό είναι απαραίτητο	<b>Παραγγελία</b> Ένας εργαζόμενος στον ΟΤΑ θέλει να αγοράσει αγαθά ή υπηρεσίες. Επικοινωνεί με τον προμηθευτή, παραγγέλνει και αργότερα γίνεται η παράδοση	<b>Πληρωμή</b> Ο προμηθευτής τιμολογεί τον ΟΤΑ και η οικονομική υπηρεσία του ΟΤΑ κανονίζει την πληρωμή
<b>Εργασίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιμέλεια για τις δραστηριότητες του προμηθευτή</li> <li>Εξασφάλιση της καλύτερης τιμής για τη συμφωνία και το επίπεδο υπηρεσιών μέσω της διαπραγμάτευσης.</li> <li>Επιλογή της καλύτερης συμφωνίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επανεξέταση των υπαρχόντων συμβάσεων με τους προμηθευτές</li> <li>Έλεγχος και αξιολόγηση των ήδη υπαρχόντων προμηθευτών</li> <li>Επαναδιαπραγμάτευση συμβάσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιλογή αγαθών και υπηρεσιών</li> <li>Αποστολή παραγγελίας στον προμηθευτή</li> <li>Παραλαβή των αγαθών ή των υπηρεσιών και επιβεβαίωση της ολοκλήρωσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το τιμολόγιο του προμηθευτή παραλαμβάνεται από τον ΟΤΑ</li> <li>Ο ΟΤΑ κανονίζει για την πληρωμή του τιμολογίου μέσω του συστήματος πληρωμών του</li> </ul>
<b>Τύπος λύσης</b>	Ανάστροφες Δημοπρασίες Ηλεκτρονική Υποβολή των Προσφορών Εργαλεία Αξιολόγησης Προσφοράς	Διαχείριση Επικοινωνίας Διαχείριση Πληροφοριών	Ηλεκτρονική Αγορά Back-office σύστημα παραγγελιών Ιστοσελίδα προμηθευτή Διαχείριση στοιχείων	Ηλεκτρονική τιμολόγηση Κάρτες προμηθειών

Πηγή: Office of the Deputy Prime Minister – UK (2004)

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει τις υπάρχουσες λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας που είναι διαθέσιμες και ταιριάζουν σε κάθε δραστηριότητα της προμήθειας. Χωρίζει την προμήθεια σε τέσσερις κύριες περιοχές, ώστε να είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν οι ανάγκες της κάθε περιοχής, να αναλυθεί η προμήθεια και η ηλεκτρονική προμήθεια σε αδρές γραμμές.

Θα βοηθήσει τους ΟΤΑ να εντοπίσουν με ποιες διαδικασίες προμηθειών θα ασχοληθούν πρώτα και ποιες τεχνικές λύσεις υπάρχουν.

### 3.4.3 Ο ρόλος των προμηθευτών - Υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών από τους προμηθευτές

**Πρέπει να δοθεί προσοχή στις παρακάτω παραδοχές:**

- Ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών χρειάζεται προμηθευτές οι οποίοι να θέλουν και να μπορούν να συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με τον ΟΤΑ. Η συνεργασία με αυτούς είναι κρίσιμη στην επιτυχία κάθε προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Το θέμα της υιοθέτησης από τους προμηθευτές εμπλέκεται σε κάθε στάδιο του κύκλου της προμήθειας και πρέπει να εντοπιστεί στην αρχή κάθε προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Οι προμηθευτές πάντα αναζητούν ευκολότερη πρόσβαση, περισσότερες συμβάσεις εργασίας, μείωση του κόστους, ειδοποιήσεις για εργασία και υποστήριξη μέσα από τις αλλαγές που θα εφαρμοστούν. Αυτό όμως που χρειάζονται περισσότερο είναι μια ξεκάθαρη κατεύθυνση και πληροφόρηση για τα σχέδια και τα χρονοδιαγράμματα του ΟΤΑ.
- Η ηλεκτρονική προμήθεια ενισχύει περισσότερο τη μαζική αγορά αγαθών και υπηρεσιών, κάτι το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες και μεγαλύτερες συμβάσεις για μερικές κατηγορίες εξόδων, με αποτέλεσμα να αποκλειστούν μικροί τοπικοί προμηθευτές. Ο ΟΤΑ πρέπει να είναι σε εγρήγορση, κατά τη σχεδίαση του προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών, για το πιθανό αντίκτυπο που θα έχει αυτό στην τοπική οικονομία.
- Τα διαφορετικά είδη εξόδων θα χρειαστούν διαφορετικές λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας και διαφορετικές στρατηγικές για τους προμηθευτές. Χρήσιμο θα ήταν να ταξινομηθούν οι προμηθευτές σε:
  - Εθνικούς προμηθευτές
  - Περιφερειακούς προμηθευτές
  - Τοπικούς προμηθευτές

και να αποφασιστεί η καταλληλότερη στρατηγική για κάθε μια κατηγορία.

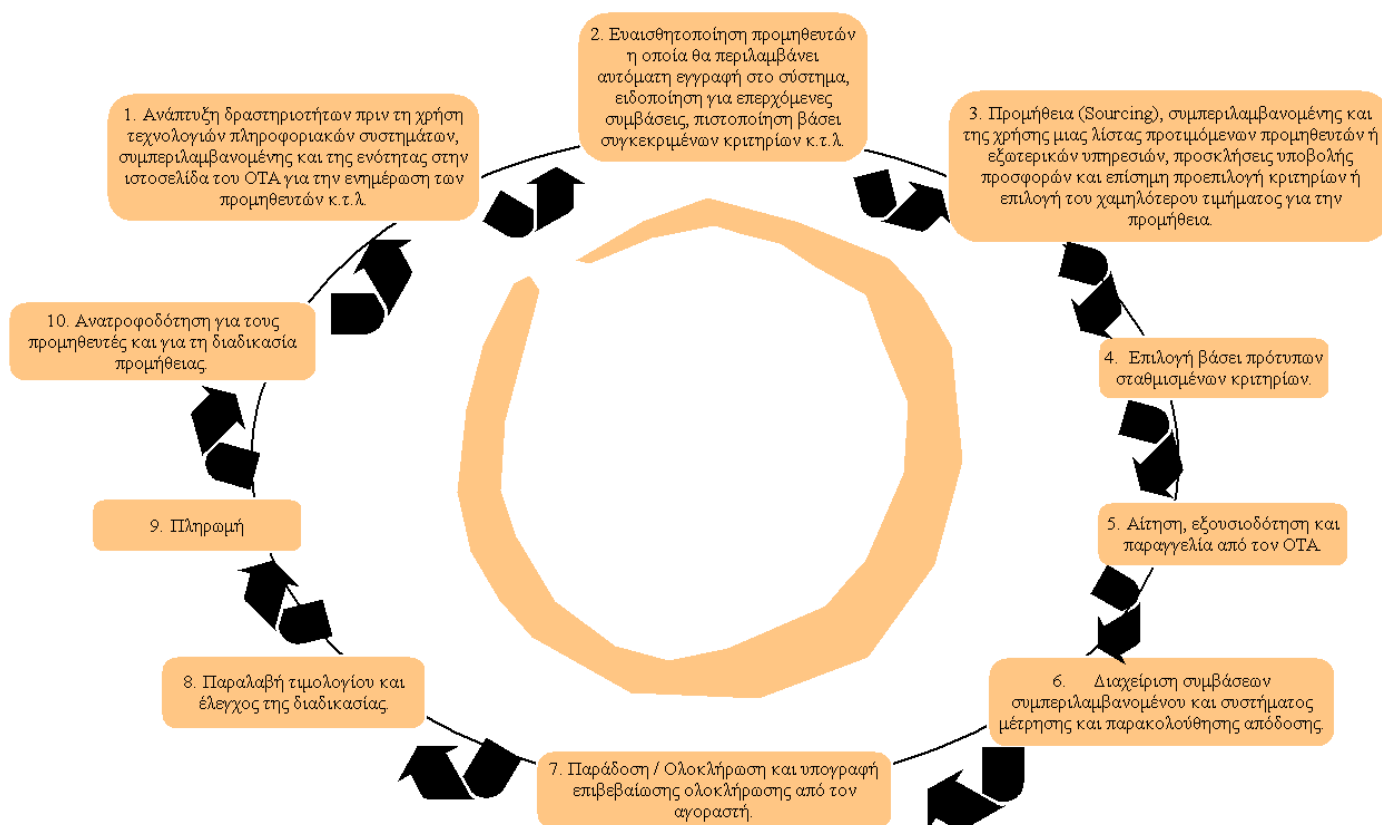
### **Τι χρειάζεται να γίνει:**

- Να αναπτυχθεί μια στρατηγική για τους προμηθευτές και από την αρχή, το θέμα της υιοθέτησης του συστήματος από τους προμηθευτές να είναι κύριας σημασίας.
- Αναζήτηση της σωστής ισορροπίας για τον ΟΤΑ μεταξύ:
  - Συγκέντρωσης και ορθολογικής οργάνωσης της προμήθειας που θα οδηγήσει σε αποδοτικότητα και εκπτώσεις της προμήθειας
  - Και ζητημάτων προμήθειας που πρέπει να ρυθμιστούν τοπικά.
- Ξεκινώντας με τη δημιουργία μιας ανάλυσης των προμηθευτών θα παραχθούν τα δεδομένα που χρειάζονται για την κατανόηση των εξόδων και θα είναι η βάση για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής κατάστασης για τις ηλεκτρονικές προμήθειες.
- Με τη δημιουργία μελέτης αξιολόγησης του αντίκτυπου θα βελτιωθεί η πληροφόρηση των απρόβλεπτων συνεπειών από τον αποκλεισμό τοπικών επιχειρήσεων.
- Ενεργοποίηση του προμηθευτή. Με τη λεπτομερή διαχείριση των πληροφοριών που θα εξαχθούν από την ανάλυση, ο ΟΤΑ μπορεί να διαλέξει τους προμηθευτές που πρέπει να επηρεάσει, να αξιολογήσει την ετοιμότητά τους και να τους ενεργοποιήσει στο πρόγραμμα ηλεκτρονικών προμηθειών. Επίσης, πρέπει να ενεργοποιηθούν οι υπάλληλοι, ώστε να αρχίσουν να χρησιμοποιούν τις μεθόδους ηλεκτρονικής προμήθειας, μόλις οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα.
- Στρατηγική για την ηλεκτρονική πληροφόρηση. Πρέπει να τεθεί σε ισχύ στρατηγική η οποία θα διαχειριστεί και θα αναλύσει τα δεδομένα που προέρχονται από τις αγορές, σύμφωνα με τα πρότυπα ταξινόμησης προμηθειών, θα διαχειριστεί τους online ηλεκτρονικούς καταλόγους κ.τ.λ. Αυτή είναι πάγια τεχνική, ώστε να τεθούν οι βάσεις για την επίτευξη των ωφελειών από τη χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Επικοινωνία με τους προμηθευτές. Η επικοινωνία με τους προμηθευτές πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια, προβάλλοντας τα οφέλη για εκείνους, ενημερώνοντάς τους για το τι να επιδιώκουν και τι επιδιώκει ο ΟΤΑ από εκείνους. Χρήσιμο είναι να αναπτυχθεί μια ενότητα στην ιστοσελίδα του ΟΤΑ η οποία θα ενημερώνει για επερχόμενες προμήθειες και θα περιέχει σελίδες

βοήθειας. Αυτή η ενότητα μπορεί να επεκταθεί σε ένα πλήρες διαλειτουργικό portal για τους προμηθευτές.

- Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι αναπτυσσόμενες λειτουργίες της προμήθειας και των οικονομικών συνεργάζονται και υποστηρίζουν τις στρατηγικές προμήθειας και ηλεκτρονικής προμήθειας με τους συνεργάτες και τα κοινοτικά σχέδια.
- Είναι αναγκαία η συνεργασία με στρατηγικούς συνεργάτες (άλλους οργανισμούς δημόσιου τομέα και επιχειρήσεις που υποστηρίζουν οργανισμούς στην ευρύτερη περιοχή του ΟΤΑ) ώστε να ενισχυθούν και να βοηθηθούν οι τοπικές επιχειρήσεις μέσα από τις αλλαγές που θα γίνουν.

### **Ο Κύκλος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Προμηθευτή**



Πηγή: Office of the Deputy Prime Minister – UK (2004)

Η διαχείριση των προμηθευτών μέσω του κύκλου της προμήθειας είναι βασική για την επιτυχία κάθε προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η διαδικασία των προμηθειών στην τοπική αυτοδιοίκηση συνήθως αρχίζει με την πρόσκληση υποβολής προσφορών και τελειώνει με την πληρωμή του τιμολογίου.

Ο κύκλος διαχείρισης των σχέσεων με τον προμηθευτή ξεκινά νωρίτερα, εστιάζοντας στην ενίσχυση για συμμετοχή όλων των επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένων των τοπικών προμηθευτών οι οποίοι είναι σε προτεραιότητα) και άλλων εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και τελειώνει αργότερα με την ανατροφοδότηση του συστήματος προμήθειας και των προμηθευτών.

### **3.4.4 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας**

#### **3.4.4.1 Διαχείριση αλλαγής**

Η διαχείριση αλλαγής είναι συχνά μια διαδικασία η οποία εξετάζεται εκ των υστέρων, αφού το πρόγραμμα ξεκινήσει και δεν λειτουργεί σωστά. Είναι εύκολο, η εστίαση να γίνει στην τεχνολογία παρά στους ανθρώπους, αλλά η εμπειρία από την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών στα συμβούλια (councils) της Αγγλίας έδειξε ότι είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Όσα από τα συμβούλια δεν αναγνώρισαν από την αρχή αυτή την ανάγκη, εργάστηκαν αρκετά ώστε να εστιαστεί η διαχείριση αλλαγής προς αυτό τον τομέα.

Κάτι ακόμη που προέκυψε από την εφαρμογή στα αγγλικά συμβούλια είναι ότι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας χωρίς πρωτύπερα να εξεταστούν οι υπάρχουσες διαδικασίες προμήθειας, θα οδηγήσει απλά σε μικρή αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η ηλεκτρονική προμήθεια μπορεί να ενεργήσει και ως οδηγός για να βελτιωθούν οι διαδικασίες προμήθειας και ως εργαλείο ώστε να ενεργοποιηθούν οι ΟΤΑ και να πράττουν σχεδιάζοντας μια σωστή τακτική για την προμήθεια. Ενεργεί ως καταλύτης και παρέχει τις πληροφορίες και τον έλεγχο ώστε να ενθαρρυνθεί η «καλύτερη προμήθεια». Πρέπει να κατανοηθεί ότι οι αλλαγές και οι βελτιώσεις προέρχονται από τους ανθρώπους – εργαζόμενους που πραγματοποιούν καλύτερες προμήθειες.



Πηγή: Office of the Deputy Prime Minister – UK (2004)

Αναπόφευκτα, η εφαρμογή τέτοιου είδους βελτιώσεων θα αναγκάσει πολλούς από το προσωπικό να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται. Επίσης, μπορεί να χρειαστούν αλλαγές στις σχέσεις που παραδοσιακά ισχύουν μεταξύ προμηθευτή και ΟΤΑ, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις και δυσαρέσκεια.

Για να εξασφαλιστεί ότι η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών θα φέρει θετικά αποτελέσματα, είναι σημαντικό να ρυθμιστούν προσεκτικά εκείνες οι πτυχές των αλλαγών που αφορούν τους ανθρώπους. Δεν είναι δυνατόν η τεχνολογία να αλλάξει την κουλτούρα των ανθρώπων.

Τι χρειάζεται ώστε να γίνει η αλλαγή επιτυχώς:

- Υποστήριξη του προσωπικού σε ανώτερο επίπεδο.
- Σαφείς στόχους.

- Καθορισμένες διαδικασίες.
- Δομημένα προγράμματα κατάρτισης και επικοινωνίας.
- Επαρκείς πόρους.

Η διαχείριση της εφαρμογής της ηλεκτρονικής προμήθειας δεν διαφέρει από άλλα πολύπλοκα προγράμματα, χρειάζεται μεθοδικότητα και προγραμματισμό. Η αλλαγή των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας ενός ΟΤΑ είναι το κλειδί ώστε να ενεργοποιηθούν τα οφέλη της ηλεκτρονικής προμήθειας.

Για να μειωθούν οι επιπτώσεις από την αλλαγή:

- Πρέπει να γίνει διαχείριση των αντιδράσεων:
  - Του προσωπικού
  - Των προμηθευτών
- Πρέπει επίσης να ρυθμιστούν οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες από την ηλεκτρονική προμήθεια.
- Είναι αναγκαίο ο ΟΤΑ να αποφασίσει για ποιο λόγο εφαρμόζει την ηλεκτρονική προμήθεια, διότι δεν θα λύσει όλα τα προβλήματα της προμήθειας.
- Εφαρμογή της στρατηγικής που χρησιμοποιείται από όλους τους έμπειρους στη διαχείριση αλλαγών «Ξεκινήστε μικροί, ενεργήστε έξυπνα, διαχειριστείτε σφιχτά, μεγαλώστε γρήγορα».
- Εντοπισμός όλων των εμπλεκόμενων, επικοινωνία μαζί τους και εμπλοκή τους στη διαδικασία.
- Προσδιορισμός των αλλαγών που είναι υποχρεωτικές και πώς θα επιτευχθεί η συμμόρφωση σε αυτές.
- Ορισμός του σημείου όπου σταματούν οι αναθεωρήσεις του προγράμματος εφαρμογής και ξεκινά η εφαρμογή του. Έπειτα ο ΟΤΑ πρέπει να ξεκινήσει με απλούς τρόπους ηλεκτρονικής προμήθειας (ηλεκτρονικούς καταλόγους, ηλεκτρονική παραγγελία) χωρίς να γίνονται μεγάλα βήματα τα οποία θα χρειαστούν επιστροφή και αναθεώρηση.
- Προσαρμογή του ρυθμού αλλαγής στην ικανότητα του ΟΤΑ να απορροφήσει τις αλλαγές, εντοπισμός των πιο περίπλοκων διαδικασιών προμήθειας ώστε να αυξηθούν οι δεξιότητες και οι γνώσεις.

- Η διαδικασία εφαρμογής είναι η αρχή του τέλους και απαιτεί την αμέριστη προσοχή.
- Η επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους δεν είναι ποτέ αρκετή.

### **Εμπλοκή στη διαδικασία εφαρμογής των κατάλληλων ανθρώπων**

Μερικά τμήματα θα έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες όταν εργάζονται με το σύστημα. Είναι αναγκαίο να γίνουν συνεδριάσεις, για να καθοριστούν οι κύριες ευθύνες καθενός τμήματος, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ο ΟΤΑ είναι έτοιμος να δεχθεί την ηλεκτρονική προμήθεια. Πρέπει να συμφωνηθούν θέματα που αφορούν τις παρακάτω περιοχές:

- Επανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας (συμφωνία νομικού και λογιστικού ελέγχου).
- Υποδομή σε τεχνολογικό εξοπλισμό (εξέταση εάν μπορεί το σύστημα να εφαρμοστεί και να υποστηριχθεί από τις τεχνολογίες πληροφοριών).
- Υλοποίηση (θα επηρεάσει άλλες Υπηρεσίες του ΟΤΑ;)
- Ορισμός υπευθύνων για κάθε μια από τις υπηρεσίες του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Συμφωνία για τις αρμοδιότητες μεταξύ των υπηρεσιών.
- Πιθανά σχέδια (σχέδια δράσης για υπηρεσίες που αποτυγχάνουν κ.τ.λ.)

#### **3.4.4.2 Επιχειρησιακή διαδικασία και ασφάλεια**

Βελτιώνοντας την επιχειρησιακή διαδικασία, για την επιτυχημένη εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών, πρέπει να αποφευχθεί η αντικατάσταση των μη αποδοτικών διαδικασιών προμήθειας με μη αποδοτικές αυτοματοποιημένες διαδικασίες προμήθειας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επανεξεταστεί η διαδικασία «αγορά προς πληρωμή».

Αυτή η επανεξέταση (Business Process Re-engineering (BPR)) συνιστά ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας.



Η BPR καλύπτει τους παρακάτω τομείς:

- Οι απαιτήσεις στις διαδικασίες πληρωμών
- Η έγκριση και οι διαδικασίες έγκρισης
- Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ταυτοποίηση των τιμολογίων
- Οι διαδικασίες ταμειακής ροής και εξόφλησης

Οι διαδικασίες λογιστικού ελέγχου, οι οικονομικοί κανονισμοί και οι μόνιμες παραγγελίες πρέπει επίσης να αναθεωρηθούν.

### **Αυτοματοποίηση της επιχειρησιακής διαδικασίας**

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής προμήθειας είναι μια σημαντική αλλαγή που οδηγεί σε μείωση του κόστους διαδικασίας σε σχέση με πριν και επιτάχυνση των διαδικασιών καθώς το προσωπικό είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία.

Η αυτοματοποίηση της εντολής για αγορά και της διαδικασίας έγκρισης είναι συχνά το σημείο εκκίνησης. Όμως, η αυτοματοποιημένη ροή διαδικασιών πρέπει να ισχύει για όλο τον κύκλο της προμήθειας, από το σχεδιασμό του προγράμματος προμήθειας μέχρι την πληρωμή του προμηθευτή, και περιέχει ένα μεγάλο φάσμα από αυτοματοποιημένα και χειροκίνητα συστήματα.

### **Ολοκλήρωση**

Ένα από τα βασικά οφέλη της ηλεκτρονικής προμήθειας είναι η δυνατότητα που δίνει για συλλογή, συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας μέσα στον οργανισμό, για το τι αγοράζει ο ΟΤΑ, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατή η μεταφορά δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο (π.χ. από το σύστημα αγορών στο σύστημα οικονομικού ελέγχου).

Μπορεί να επιτευχθεί με την ολοκλήρωση του συστήματος, δηλαδή με την από κοινού χρήση λειτουργιών και δεδομένων. Η ολοκλήρωση είναι απαραίτητη ώστε να εντοπιστούν πλήρως τα οφέλη από άκρη ως άκρη της ηλεκτρονικής προμήθειας.

Πολλά από τα οφέλη μπορούν να επιτευχθούν από την απλή διασύνδεση μεταξύ των συστημάτων, όπως την απλή αντιγραφή δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο.

Αυτό όμως έχει το μειονέκτημα ότι τα δεδομένα φυλάσσονται σε δύο τοποθεσίες, κάτι που θα κάνει το σύστημα να μην είναι συνεχώς ενημερωμένο και να μην μπορεί να δεχθεί βελτιώσεις γρήγορα.

Είναι ένα πολύπλοκο τεχνικό θέμα και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές λύσεων.

### **Ασφάλεια**

Τα θέματα ασφαλείας είναι συχνά εμπόδιο στην αποδοχή της ηλεκτρονικής προμήθειας από τις τοπικές αρχές. Ο φόβος της απάτης, κατάχρησης των κεφαλαίων και διαρροής ευαίσθητης πληροφορίας είναι αναγκαίο να εξεταστούν. Τα περισσότερα από τα ζητήματα ασφαλείας, εκτός από τις επιθέσεις ιών, είναι επιχειρησιακά ζητήματα και όχι ζητήματα τεχνολογίας πληροφοριών. Εφόσον εφαρμοστούν οι βασικές προφυλάξεις είναι εύκολο να κατανοηθεί ότι οι κίνδυνοι ασφαλείας στα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών είναι μικρότεροι από τα γραφειοκρατικά συστήματα.

### **Πρότυπα**

Τα πρότυπα παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο για την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των συστημάτων πληροφορικής, και στην περίπτωσή μας με τις διαδικασίες ηλεκτρονικής προμήθειας. Σαν παράδειγμα, αρκεί να φανταστούμε ότι ο αριθμός της παραγγελίας θα εμφανίζεται πάντα στο ίδιο μέρος στα μηνύματα της παραγγελίας, της επιβεβαίωσης, της απόδειξης και του τιμολογίου. Αυτό επιτρέπει τη ροή δεδομένων μεταξύ των συστημάτων χωρίς να χρειάζεται συνεχώς ρύθμιση.

Τα πρότυπα κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

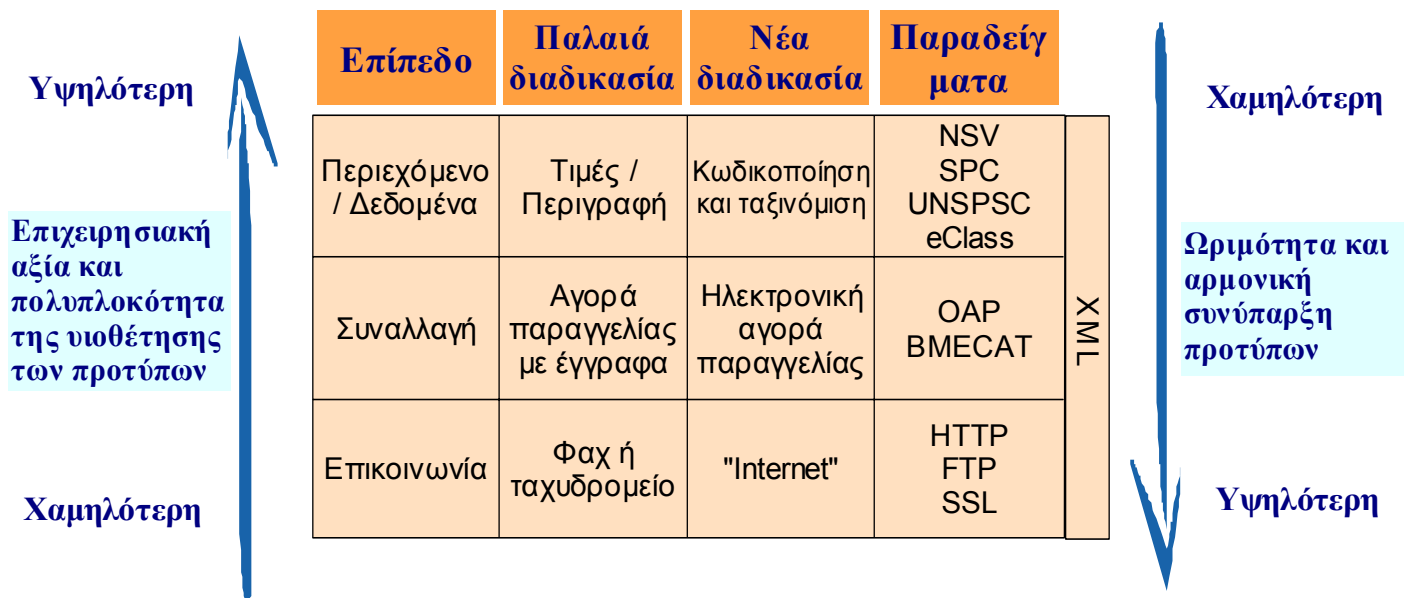
- Περιεχομένου
- Συναλλαγών
- Επικοινωνίας

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτών των προτύπων είναι:

- Διαύγεια
- Καλύτερη διαχείριση πληροφορίας
- Ωθηση για την αλλαγή και βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση με άλλους οργανισμούς

Η χρήση των προτύπων και ποια τελικά πρότυπα θα υιοθετηθούν, πρέπει να αξιολογηθούν μέσα στις γενικές επιχειρησιακές απαιτήσεις.

### Παραδείγματα των προτύπων και της πολυπλοκότητας



Πηγή: Office of the Deputy Prime Minister – UK (2004)

### 3.5 Ηλεκτρονικός Κατάλογος

Σε αυτήν την ενότητα αποσαφηνίζεται η έννοια «ηλεκτρονικός κατάλογος» και αναλύονται οι τεχνικές υλοποίησης του. Όπως διευκρινίστηκε από τον Διευθυντή Υπηρεσιών της Ελληνικής εταιρείας cosmoONE<sup>20</sup>, κ. Στουρνάρα Θανάση, η ανάπτυξη ηλεκτρονικών καταλόγων είναι κρίσιμη για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών. Η ανάδειξη της αναγκαιότητας δημιουργίας ηλεκτρονικού καταλόγου για ένα προμηθευτή, θα βοηθήσει έναν ΟΤΑ ώστε οι προμηθευτές του να υιοθετήσουν τις ηλεκτρονικές διαδικασίες και ειδικότερα την χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών για την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτή η ενότητα θα επικεντρωθεί και στα οφέλη που θα έχει ένας προμηθευτής, από την δημιουργία ηλεκτρονικού καταλόγου, όχι μόνο από την συνεργασία με τους ΟΤΑ και το δημόσιο, αλλά και με την συνεργασία με άλλους αγοραστές του ιδιωτικού τομέα.<sup>21</sup>

#### 3.5.1 Ορισμός Ηλεκτρονικού Καταλόγου

Είναι γνωστό σε όλους τους προμηθευτές ότι πρέπει να υπάρχει μία λίστα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, μαζί με τις τιμές τους. Αυτό είναι ένας κατάλογος που μπορεί να έχει ένας προμηθευτής στην πιο απλή του μορφή (έντυπο).

Όταν ο κατάλογος του προμηθευτή γίνει διαθέσιμος στο internet (ή σε άλλο δίκτυο) έχει τη δυνατότητα να γίνει κάτι παραπάνω από ένα απλό κατάλογο προϊόντων και υπηρεσιών έτοιμων για αγορά. Για να διεξαχθεί μία επιτυχημένη συναλλαγή μεταξύ δύο επιχειρήσεων (B2B: business2business) ή μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός κρατικού οργανισμού (B2G business2government), ένας ηλεκτρονικός κατάλογος

---

<sup>20</sup> Η cosmoONE Hellas MarketSite A.E είναι εταιρία που προωθεί εφαρμογές και υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου δημιουργώντας Ηλεκτρονικές Αγορές (Marketplaces) αποκλειστικά για συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business to Business).

<sup>21</sup> Οι πληροφορίες που παρέχονται σε αυτήν την ενότητα είναι δημοσιευμένες σε έναν οδηγό της Αυστραλιανής Κυβέρνησης με τίτλο "From paper to procurement – Effective catalogue creation and management - For buyers and suppliers" Department of Communication Information Technology and the Arts.

είναι απαραίτητος. Όμως οι απαιτήσεις ενός ηλεκτρονικού καταλόγου διαφέρουν πολύ από τις αντίστοιχες ενός τυπωμένου φυλλαδίου. Επίσης η δομή των πληροφοριών στον κατάλογο θα πρέπει να είναι Συνεπής (η πληροφορία θα πρέπει να είναι δομημένη σε κατηγορίες και υποκατηγορίες), Πλήρης (τα προϊόντα θα πρέπει να είναι πολύ καλά περιγραμμένα), Περιεκτική και Εμπλουτισμένη.

Ένα εμπλουτισμένο περιεχόμενο καταλόγου αφορά πρόσθετες πληροφορίες, πέρα από το απλό κείμενο που περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον συναλλαγών, τα προϊόντα ενός καταλόγου μπορούν να συνδέονται με διευθύνσεις ιστοσελίδες (URL's), περιεκτικές περιγραφές (οι οποίες θα είναι βάση διεθνών προτύπων), επιπλέον φωτογραφίες, αρχεία Adobe PDF, κείμενα Word, 3D αρχεία όπως αρχεία πολυμέσων, αρχεία AutoCAD ή οποιοδήποτε άλλο συμβατό αρχείο με το MIME<sup>22</sup> δίνοντας τη δυνατότητα στον αγοραστή να βρει, να συγκρίνει και να αγοράσει με ένα πιο διαδραστικό τρόπο, καλαίσθητο και πιο εύκολο από το ξεφύλλισμα ενός έντυπου καταλόγου.

Για παράδειγμα, συνδέοντας έναν ηλεκτρονικό κατάλογο με το σύστημα συναλλαγών ενός αγοραστή, θα γίνει ένα αυτοματοποιημένο σύστημα συναλλαγών και πωλήσεων. Με αυτόν τον τρόπο ο αγοραστής θα είναι σε θέση να διαλέξει προϊόντα αυτοματοποιημένα ή χειροκίνητα από τον κατάλογο του προμηθευτή, να ετοιμάσει τη διαδικασία συναλλαγής και να στείλει την παραγγελία ηλεκτρονικά στον προμηθευτή καθώς και να γίνει η αποπληρωμή. Ένας ηλεκτρονικός κατάλογος έχει τη δυνατότητα να γίνει ένα ισχυρό εργαλείο που θα μειώσει το κόστος και το χρόνο των διαδικασιών της πώλησης και της αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών.

### **3.5.2 Λόγοι δημιουργίας**

Ο κατάλογος ενός προμηθευτή είναι, συνήθως, κεντρικής σημασίας για πολλές άλλες διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, θα ήταν δύσκολο για μία εταιρεία με πολλά προϊόντα να λειτουργήσει χωρίς μία λίστα αυτών των προϊόντων. Αντίστοιχα θα ήταν δύσκολο να λειτουργήσει αν δεν είχε πρόσβαση στους

---

<sup>22</sup> Multipurpose Internet Mail Extensions (MIME): πρότυπο διαδικτύου που χρησιμοποιείται για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, όπως και για την ηλεκτρονική αλληλογραφία.

καταλόγους των προμηθευτών της οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με την αποθήκη, τη διαθεσιμότητα και την τιμολόγηση των αποθεμάτων.

Σαν προμηθευτής, εάν ο κατάλογος δεν είναι διαθέσιμος ηλεκτρονικά, τότε δεν είναι δυνατόν να συνδεθεί η επιχείρηση με εξωτερικά συστήματα, όπως το σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών του αγοραστή. Ο αγοραστής είναι υποχρεωμένος να εισάγει τα δεδομένα από την επιχείρηση χειροκίνητα στο σύστημα αγορών και προμηθειών (purchasing). Για να γίνει κάτι τέτοιο μπορεί να χρειαστεί ιδιαίτερα μεγάλη προσπάθεια, λόγω του μεγάλου μεγέθους μερικών καταλόγων αλλά και του πλήθους των προμηθευτών με τους οποίους συναλλάσσονται.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται οι σχέσεις μεταξύ ενός τυπικού αγοραστή, ενός ηλεκτρονικού καταλόγου και άλλων συστημάτων:



Πηγή: Department of Communication, Information Technology and the Arts - Australian Government (2006)

### 3.5.3 Το επιχειρησιακό περιβάλλον

Αυτή η ενότητα παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για την λήψη της απόφασης δημιουργίας και δημοσίευσης ενός ηλεκτρονικού καταλόγου. Η απόφαση για να προχωρήσει ο προμηθευτής σε αυτές τις εργασίες μπορεί να είναι δύσκολη. Εάν οι οργανισμοί με τους οποίους συνεργάζεται είναι μεγάλοι σε μέγεθος, θα έχουν μεγάλη επίδραση στο σύστημα του ηλεκτρονικού του καταλόγου.

Παρακάτω θα αναλυθεί μια τέτοια περίπτωση:

Ένας μικρός προμηθευτής που παράγει μία συγκεκριμένη γκάμα προϊόντων. Πουλάει τα προϊόντα του σε δύο μεγάλους πελάτες, που καλύπτουν το 80% (45% ο πρώτος - 35% ο δεύτερος) των πωλήσεων. Στην περίπτωση που ο πρώτος πελάτης θελήσει να εισάγει ένα ηλεκτρονικό σύστημα αγορών, ορίζει μία ημερομηνία όπου όλοι οι προμηθευτές του θα πρέπει να παρέχουν τα δεδομένα του καταλόγου τους σε μία μορφή κατανοητή από το σύστημα του. Αργότερα, δεύτερος πελάτης αποφασίζει ότι και εκείνος θέλει να κάνει τις προμήθειές του ηλεκτρονικά. Ωστόσο διάλεξε ένα σύστημα όπου απαιτεί τα δεδομένα του καταλόγου να είναι δομημένα με τελείως διαφορετικό τρόπο (το σύστημα του δεύτερου πελάτη δεν είναι το ίδιο με του πρώτου). Ο προμηθευτής τώρα είναι αναγκασμένος να κάνει ένα από τα παρακάτω, καθώς η λειτουργία δύο διαφορετικών συστημάτων δεν είναι συμφέρουσα:

- i. Να κάνει ακόμη μία επένδυση ώστε να αναπτύξει ένα σύστημα που να είναι συμβατό και με τους δύο μεγάλους αγοραστές του
- ii. Να επενδύσει στην αναβάθμιση του υπάρχοντος συστήματος έτσι ώστε να δουλεύει και για τα δύο συστήματα των αγοραστών
- iii. Να ρισκάρει να χάσει το δεύτερο μεγάλο του πελάτη.

Ακόμη και αν δε χάσει το δεύτερο μεγάλο του πελάτη, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι πληρωμές του να είναι καθυστερημένες ή και μικρότερες απ' ό τι συνήθιζε μέχρι τώρα, καθώς η διαδικασία παραγγελίας με τον παραδοσιακό τρόπο δεν θα είναι πλέον η προτιμότερη για τον αγοραστή. Το χειρότερο βέβαια σενάριο θα είναι να επιλέξει έναν ανταγωνιστή προμηθευτή που θα είναι συμβατός με το σύστημά του.

Ένα άλλο σενάριο θα είναι ο δεύτερος πελάτης να ζητήσει να διατηρήσει ο προμηθευτής μία επιπλέον λίστα των προϊόντων του και την παρέχει απευθείας στο σύστημα του αγοραστή (πχ. μέσω μίας ιστοσελίδας) ή μέσω μίας άλλης λύσης φιλοξενίας. Αυτό θα αναγκάσει τον προμηθευτή να συντηρεί πολλαπλά αντίγραφα των πληροφοριών των προϊόντων, ίσως και ακόμη σε πολλαπλά διαφορετικά συστήματα. Το εγχείρημα για την αλλαγή κάποιων πληροφοριών σε ένα τέτοιο δυσκίνητο σύστημα θα ήταν πολύ δύσκολο και η δημιουργία λαθών πολύ πιθανή.

### **3.5.4 Εύκολη πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς καταλόγους**

Οι προμηθευτές που θέλουν να μεγιστοποιήσουν την χρησιμότητα του ηλεκτρονικού τους καταλόγου μπορούν να τους δημοσιεύσουν σε μία πλειάδα τοποθεσιών ώστε να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους αγοραστές.

Έτσι μπορούν:

- να δημοσιεύσουν τον κατάλογο στην ιστοσελίδα τους
- να δημοσιεύσουν τον κατάλογο σε ιστοσελίδες μεταπωλητών (resellers)
- να δημοσιεύσουν τον κατάλογο σε μια εξωτερική ηλεκτρονική αγορά (eMarketplace)
- να διανείμουν τον κατάλόγό τους ηλεκτρονικά στους αγοραστές τους έτσι ώστε να μπορούν να τον συμπεριλάβουν στο δικό τους σύστημα προμηθειών.

Ένα σοβαρό πρόβλημα στην επίτευξη της προσβασιμότητας του καταλόγου είναι το γεγονός ότι κάθε αγοραστής χρησιμοποιεί διαφορετικές τεχνολογίες αγορών, διατάξεις και πρότυπα και φυσικά διαφορετικά από τον προμηθευτή. Το κόστος της αναδημιουργίας και διανομής των δεδομένων του καταλόγου ώστε να ταιριάζουν σε αυτά τα διαφορετικά συστήματα και ηλεκτρονικές αγορές μπορεί να είναι απαγορευτικό, ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις.

Λύση στο παραπάνω πρόβλημα έρχεται να δώσει η δημιουργία ενός διαλειτουργικού καταλόγου.



### 3.5.5 Η ανάγκη για διαλειτουργικότητα

Διαλειτουργικότητα είναι η δυνατότητα να μεταφέρονται δεδομένα μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών λογισμικού, για παράδειγμα στην περίπτωση των οικονομικών εφαρμογών ίσως χρειάζεται να διασυνδεθούν αυτές με εφαρμογές λογιστικού φύλλου, όπως το Microsoft Excel.

Υψηλό επίπεδο διαλειτουργικότητας σημαίνει ότι ένας κατάλογος αναπτύχθηκε και δημοσιεύθηκε μία φορά και μπορεί να είναι προσπελάσιμος και να διαβάζεται από διαφορετικές εφαρμογές αυτόματα. Χαμηλό επίπεδο διαλειτουργικότητας σημαίνει ότι οι αλλαγές και αναβαθμίσεις πρέπει να εισαχθούν χειροκίνητα στον κατάλογο μεταξύ των διαφορετικών εφαρμογών.

Απλούστερα, η διαλειτουργικότητα δίνει τη δυνατότητα της μεταφοράς του περιεχομένου του καταλόγου από το ένα πρότυπο στο άλλο.

Επειδή οι διαφορετικοί κατάλογοι μπορούν να κατασκευασθούν ώστε να είναι διαλειτουργικοί, οι προμηθευτές μπορούν να συντηρούν τον κατάλόγό τους στο πρότυπο που εκείνοι διαλέγουν και να δημοσιεύουν το περιεχόμενό του μεταξύ διαφορετικών καταλόγων οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικά πρότυπα.

Το σημαντικότερο σε αυτή τη διαδικασία είναι η δυνατότητα διαχείρισης των κεντρικών δεδομένων του καταλόγου και ταυτόχρονα να υπάρχει η ελαστικότητα της αποστολής του καταλόγου στους εμπορικούς συνεργάτες με ασφάλεια και εμπιστευτικότητα.

#### **Πρότυπα (Standards)**

Τα πρότυπα είναι σημαντικά στον προσδιορισμό του τύπου της ηλεκτρονικής (online) διάθεσης του ηλεκτρονικού καταλόγου για τους αγοραστές. Χωρίς αυτά τα πρότυπα, ο καθένας θα υιοθετούσε το δικό του τρόπο για να πραγματοποιήσει αυτό που θέλει. Έτσι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να λειτουργήσουν αυτά τα συστήματα μεταξύ τους. Τα πρότυπα είναι απαραίτητα για τις αλλαγές και την μεταφερσιμότητα του περιεχομένου από το ένα σύστημα στο άλλο, την εκλεξιμότητα, την ευκαμψία και την επαναχρησιμοποίηση.

Ωστόσο το πρόβλημα με τα διαφορετικά πρότυπα παραμένει και αρκετοί είναι εκείνοι οι προμηθευτές όπου τελικά προτιμούν την διανομή καταλόγων μη ηλεκτρονικού τύπου.

Είναι δύσκολο στο να προσδιοριστεί το κόστος της ανακατασκευής των δεδομένων ενός καταλόγου ξανά και ξανά για να εξυπηρετήσει τους διαφορετικούς πελάτες και τις απαιτήσεις τους από το σύστημα και επίσης δεν θα υπάρχει όφελος από ένα τέτοιο εγχείρημα. Πέρα από τα παραπάνω όμως ίσως περιοριστεί η δυνατότητα του ανοίγματος νέων καναλιών ή της βελτιστοποίησης των υπηρεσιών που παρέχονται στα ήδη υπάρχοντα κανάλια πωλήσεων.

Έτσι το ερώτημα είναι αν θα ήταν δυνατή η διατήρηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού καταλόγου σε μια μορφή και τα δεδομένα να είναι προσβάσιμα σε ένα φάσμα καναλιών, τι επίδραση θα είχε στις πωλήσεις.

#### **Διεθνή πρότυπα προϊόντων**

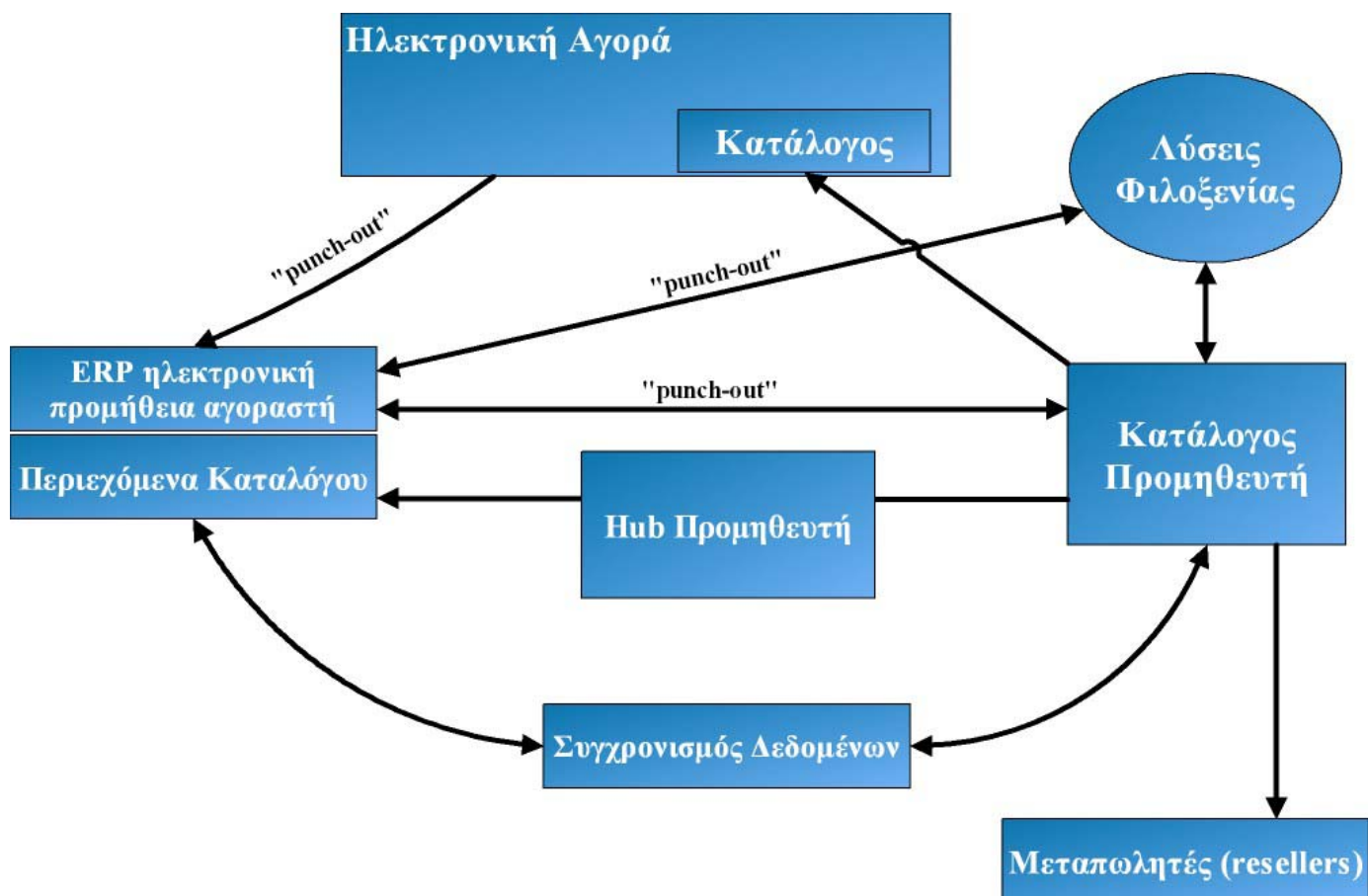
Χρησιμοποιώντας εθνικά και διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα για την κατασκευή του ηλεκτρονικού καταλόγου θα δημιουργηθεί ένας κατάλογος με ευκολότερη μεταφερισιμότητα και επαναχρησιμοποίηση.

Υπάρχουν μια σειρά από κοινά πρότυπα που χρησιμοποιούνται για ηλεκτρονικούς καταλόγους. Συγκεκριμένα, θα χρειαστεί να καθοριστεί ποια πρότυπα χρησιμοποιούν οι αγοραστές και οι προμηθευτές και πως γίνεται να προσαρμοστεί καλύτερα ο κατάλογος ώστε να είναι διαλειτουργικός. Τα πιο κοινά πρότυπα είναι:

<p>Universal Standard Products and Services Classification (UNSPSC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύστημα κωδικοποίησης το οποίο ταξινομεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες</li> <li>• Χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό σε ηλεκτρονικούς καταλόγους, μηχανές αναζήτησης εφαρμογές συστημάτων προμηθειών και λογιστικών συστημάτων</li> </ul>
<p>eCl@ss</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Βρίσκεται σε εξέλιξη</li> <li>• Σύστημα κωδικοποίησης προϊόντων το οποίο σκοπεύει να χρησιμοποιηθεί σαν ένα βιομηχανικό πρότυπο μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών τους</li> <li>• Χαρακτηρίζεται ιεραρχικό, με ένα σύστημα κωδικοποίησης τεσσάρων επιπέδων και μια λέξη κλειδί</li> </ul>
<p>EAN/UCC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνωστό για τον καθορισμό προτύπων για τον γραμμωτό κώδικα (bar coding)</li> <li>• Καθιστά πιθανό τον προσδιορισμό όλων των εμπορικών στοιχείων, διαδικασιών, υπηρεσιών, αποστολών, πλεονεκτημάτων, εταιρειών και θέσεων για να διευκολύνει την επικοινωνία, τη συλλογή δεδομένων, την ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν τους εμπορικούς συνεργάτες</li> </ul>
<p>Electronic Product Code (EPC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέο πρότυπο αριθμοδότησης προϊόντων για το RFID (Radio Frequency Identification)</li> <li>• Οι αριθμοί στο EPC ενσωματώνονται στις RFID ετικέτες</li> <li>• Τα EPC πρότυπα διαχειρίζονται από την EPC Global, ένα τμήμα της EAN International και της Uniformed Code Council.</li> </ul>
<p>Requisite Unifying Structure (RUS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύστημα κωδικοποίησης προϊόντων αποτελούμενο από κατηγορίες και χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφουν προϊόντα και υπηρεσίες</li> <li>• Επίπεδο, δεν υπάρχει ιεραρχία για την οργάνωση του περιεχομένου και διευκολύνει την εύρεση και την συντήρηση του περιεχομένου</li> </ul>

### 3.5.6 Οι τομείς εφαρμογής της διαλειτουργικότητας

Τα περιεχόμενα του καταλόγου προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να βρεθούν σε μία πλειάδα τοποθεσιών, όπου όλες αυτές μπορούν να επωφεληθούν από την ανταλλαγή των περιεχομένων μέσω της διαλειτουργικότητας. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει κάποια παραδείγματα της διαλειτουργικότητας και αναλύεται στις επόμενες παραγράφους



Πηγή: Department of Communication, Information Technology and the Arts - Australian Government (2006)

#### 3.5.6.1 Λύσεις φιλοξενίας

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός υπηρεσιών οι οποίες είναι ικανές να φιλοξενήσουν το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού καταλόγου για τους προμηθευτές και να το θέσουν διαθέσιμο στους αγοραστές. Η εταιρία η οποία θα φιλοξενήσει τον κατάλογο ίσως

ζητήσει να της παρέχονται τα στοιχεία βάσει ενός συγκεκριμένου προτύπου. Αυτές οι εταιρίες έχουν τα δικά τους πρότυπα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι προμηθευτές και πιθανά να περιέχουν ένα φάσμα υπηρεσιών, όπως ανάπτυξη καταλόγου και κατηγοριοποίηση προϊόντων.

#### **3.5.6.2 Ηλεκτρονικές αγορές**

Οι online ηλεκτρονικές αγορές φέρνουν σε επαφή προμηθευτές και αγοραστές. Αυτές μπορεί να είναι κλειστού τύπου ή επικεντρωμένες σε κάποιο κλάδο. Όμοια με τις εταιρίες φιλοξενίας του ηλεκτρονικού καταλόγου, οι ηλεκτρονικές αγορές ίσως ζητήσουν από τους προμηθευτές να παρέχουν τα δεδομένα σε συγκεκριμένα πρότυπα.

#### **3.5.6.3 Hubs προμηθευτή**

Τα hubs προμηθευτή παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης και φιλοξενίας διαλειτουργικού καταλόγου. Χρησιμοποιούν περιεχόμενα καταλόγων από πολλούς προμηθευτές, μετασχηματισμένα σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο, πριν διαθέσουν αυτά τα δεδομένα.

#### **3.5.6.4 Μεταπωλητές (resellers)**

Οι μεταπωλητές πωλούν προϊόντα λιανικά τα οποία προμηθεύονται από πολλούς κατασκευαστές ή χονδρέμπορους. Σαν αποτέλεσμα, οι μεταπωλητές συνήθως αναπτύσσουν τη δική τους μορφή καταλόγου η οποία βάζει μαζί όλα τους τα προϊόντα, από τους διαφορετικούς προμηθευτές, σε ένα και μόνο κατάλογο.

Για έναν προμηθευτή ο οποίος πωλεί μέσω μεταπωλητών, εξαιτίας της διαλειτουργικότητας, διευκολύνει τους μεταπωλητές να λαμβάνουν και να παρουσιάζουν τα περιεχόμενα του καταλόγου, με αποτέλεσμα να αυξήσουν τις πιθανές τους πωλήσεις.

#### **3.5.6.5 Συγχρονισμός δεδομένων**

Κάποιοι από τους αγοραστές ίσως χρησιμοποιούν εξεζητημένα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών, ικανά να αποθηκεύσουν το περιεχόμενο των καταλόγων

των προμηθευτών. Η πλειάδα των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών αναγκάζει τους προμηθευτές να παρέχουν σε διαφορετικά πρότυπα τα δεδομένα τους.

Ο συγχρονισμός των δεδομένων σημαίνει ότι όλες οι αλλαγές που γίνονται στον κατάλογο του προμηθευτή αυτόματα θα διανεμηθούν, μετασχηματισμένα στα κατάλληλα πρότυπα, στους αγοραστές.

#### **3.5.6.6 Κατάλογοι προμηθευτών**

Προμηθευτές μπορούν να φιλοξενήσουν το δικό τους κατάλογο και να δίνουν τη δυνατότητα προσπέλασής του στους αγοραστές online. Αυτή η πρόσβαση μπορεί να αυτοματοποιηθεί ή διαφορετικά να δοθεί η δυνατότητα στους προμηθευτές να ενεργοποιήσουν την πρόσβαση των αγοραστών τους στο σύστημα του καταλόγου μέσω μιας logon διαδικασίας.

#### **3.5.6.7 “Punch out”<sup>23</sup>**

Είναι ένας κοινός όρος που χρησιμοποιείται στην ηλεκτρονική προμήθεια για την απόκτηση πρόσβασης στα δεδομένα του καταλόγου. Σε αυτή την περίπτωση, ένας αγοραστής θα χρησιμοποιήσει μια υπομονάδα του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών, που βρίσκεται στο οικονομικό σύστημα ή στο ERP, με σκοπό να ανασύρει δεδομένα για έναν εξωτερικά φιλοξενούμενο κατάλογο. Έτσι ο αγοραστής θα είναι σε θέση να αναζητήσει τι θέλει να αγοράσει, πριν από την αποστολή της παραγγελίας, να τα προσθέσει στο «καλάθι» των αγορών του και να στείλει αυτά τα δεδομένα στο σύστημα αγορών του. Τα δεδομένα αυτά θα εκτιμηθούν και μέσω του συστήματος αγορών θα προωθηθεί τελικά η παραγγελία.

Στο Παράρτημα II παρουσιάζεται ένας τρόπος για την κατασκευή του ηλεκτρονικού καταλόγου και αναλύονται τα βήματα της κατασκευής.

---

<sup>23</sup> Punch out: Όρος που τον εισήγαγε η εταιρεία Ariba, Inc. (Spend Management Solutions)

### **3.6 Η ανάγκη για συνέργεια μεταξύ των ΟΤΑ και περιφερειακές στρατηγικές συνεργασίας**

Αυτή η ενότητα σκοπό έχει να αναδείξει την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ κατά την εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας, τα είδη λύσεων που είναι τα πλέον κατάλληλα για συνέργεια, τις διαφορετικές πτυχές της συνέργειας στη ηλεκτρονική προμήθεια. Επίσης, σε ποιους τομείς πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή ο ΟΤΑ ώστε να εφαρμόσει μια επιτυχημένη συνεργασία στις ηλεκτρονικές προμήθειες. Ο οδηγός αυτός βασίζεται στην εμπειρία και την γνωσιακή βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί από την εφαρμογή του εθνικού προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών του Ηνωμένου Βασιλείου.

Υπάρχουν μια σειρά από λόγους ώστε να συνεργαστούν ΟΤΑ μεταξύ τους για την ηλεκτρονική προμήθεια, πετυχαίνοντας πιθανόν:

- Αύξηση της αγοραστικής δύναμης του ΟΤΑ
- Αύξηση των εφαρμόσιμων λύσεων
- Παροχή ωφελειών για τους προμηθευτές
- Συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη του ΟΤΑ
- Ευκαιρία για κοινή χρήση γνώσης και επιτάχυνσης της διαδικασίας υιοθέτησης της ηλεκτρονικής προμήθειας
- Παροχή ευκαιριών ώστε να προσελκυστεί χρηματοδότηση από την κυβέρνηση με σκοπό την βελτίωση της προμήθειας του ΟΤΑ.

Υπάρχουν κάποια κριτήρια κλειδιά ώστε να επιτευχθούν τα οφέλη από την συνεργασία:

- Εύρεση κατάλληλων συνεργατών
- Ανάπτυξη δυνατών επιχειρησιακών περιπτώσεων και για τη συνέργεια και μεμονωμένα για τον ΟΤΑ.
- Προσδιορισμός του υπευθύνου για τον έλεγχο της συνέργειας και προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που του εκχωρούνται.
- Συμφωνία για το μοντέλο συνέργειας και τη δυνατότητα υποστήριξής του

- Συμφωνία για το τι υποχρεώσεις από άποψη χρόνου και πόρων πρέπει να διαθέσει ο κάθε ΟΤΑ.

### **3.6.1 Οφέλη για τους ΟΤΑ από την συνέργεια στην ηλεκτρονική προμήθεια.**

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να ωθήσουν έναν ΟΤΑ στη συνεργασία με άλλους οργανισμούς για την ηλεκτρονική προμήθεια. Αυτοί οι λόγοι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Μείωση τιμών μέσω της αύξησης της αγοραστικής δύναμης
2. Βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών από την κοινή χρήση πόρων
3. Κοινή χρήση της γνώσης που αποκομίζεται για γενικότερα αποδοτικότερη προμήθεια

Παρακάτω υπάρχουν μερικά παραδείγματα για συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την συνέργεια για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών προμηθειών.

#### **3.6.1.1 Αγοραστική Δύναμη**

Διενεργώντας μαζί με άλλους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για την από κοινού εξαγωγή των αναγκών σε προμήθειες προϊόντων ή υπηρεσιών, θα αυξηθεί η αγοραστική δύναμη. Αυτό ίσως να ενεργοποιήσει μία ομάδα από οργανισμούς να διαπραγματεύονται πιο επιτυχημένα με τους προμηθευτές τους και να πετυχαίνουν ανταγωνιστικές τιμές και όρους στις συμβάσεις.

Μέσω της συνέργειας είναι πιθανόν, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης να προσελκύσουν περισσότερους προμηθευτές ώστε να συμμετάσχουν στην ηλεκτρονική προμήθεια, κάτι που δεν μπορεί να κάνει, π.χ. ένας μικρός δήμος, ώστε να προσελκύσει μία μεγάλη εταιρία. Έτσι οι προμηθευτές θα διαπραγματεύονται μέσω ανάστροφων δημοπρασιών, θέτοντας την πρόταση τους ή την προσφορά τους μέσω του συστήματος ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών (e-tendering system). Μία άλλη περίπτωση είναι να προμηθεύουν τους ΟΤΑ αγαθά και υπηρεσίες μέσω μιας ηλεκτρονικής αγοράς (e-marketplace), όπως στην περίπτωση της Μεγ. Βρετανίας



(IDeA<sup>24</sup> Marketplace). Δημιουργώντας την κρίσιμη μάζα για τους ΟΤΑ, όσον αναφορά τις προμήθειες, οι προμηθευτές είναι πιθανότερο να δουν τα οφέλη που προκύπτουν από την ηλεκτρονική προμήθεια.

### **3.6.1.2 Αυξημένη δυνατότητα προσέγγισης λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών**

Κάποιες από τις λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας είναι πραγματικά μία μεγάλη δαπάνη να τις αγοράσει και να τις εφαρμόσει ένας ΟΤΑ. Η συνέργεια μπορεί να μειώσει το κόστος της αγοράς των απαιτούμενων συστημάτων για τους μεμονωμένους ΟΤΑ, είτε μέσω της διαπραγμάτευσης μίας μεγάλης έκπτωσης από τον προμηθευτή του συστήματος λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών ή με τον καταμερισμό του κόστους μίας και μόνο αγοράς. Οι δαπάνες για την εφαρμογή, την διαχείριση έργου, την εκπαίδευση και την επικοινωνία μπορούν να μοιραστούν μεταξύ των ΟΤΑ και πιθανόν να μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται για να αποπληρωθεί η επένδυση στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών προμηθειών.

### **3.6.1.3 Αύξηση της αποδοτικότητας και οικονομίες κλίμακας**

Εφόσον η συνέργεια των ΟΤΑ έχει αγοράσει το σύστημα μπορεί να επιτευχθεί η αυξανόμενη αποδοτικότητα προμήθειας στους μεμονωμένους ΟΤΑ. Η εξάλειψη της επαναλαμβανόμενης προσπάθειας στους ΟΤΑ οδηγεί σε μία πολύ αποδοτικότερη χρήση του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων. Για παράδειγμα, ένας δήμος μπορεί να είναι υπεύθυνος για μία συγκεκριμένη περιοχή προμηθειών (συγκεκριμένων αγαθών) για την υποβολή των προσφορών και την διαχείριση επικοινωνίας, απελευθερώνοντας κατά συνέπεια πόρους για τους άλλους δήμους.

Καθώς πολλοί ΟΤΑ θα χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα, ένας ΟΤΑ θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την συντήρηση και διαχείριση του συστήματος, ελευθερώνοντας πόρους από άλλους ΟΤΑ. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να γίνει διανομή των δαπανών των άλλων ΟΤΑ προς αυτόν που είναι υπεύθυνος για την συντήρηση και διαχείριση του συστήματος.

Η εισαγωγή προτύπων σε όλους τους συνεργαζόμενους ΟΤΑ ίσως έχει θετικά αποτελέσματα και στην αποδοτικότητα. Οι ΟΤΑ που θα έχουν ήδη εφαρμόσει

---

<sup>24</sup> Improvement and Development Agency (IDeA)

επιτυχώς συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών θα είναι σε θέση να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και άλλων ΟΤΑ που θα χρησιμοποιούν τα ίδια πρότυπα.

#### **3.6.1.4 Οφέλη για τους προμηθευτές**

Μερικές από τις λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών βοηθούν ώστε να μειωθούν οι τιμές της προμήθειας των αγαθών και υπηρεσιών και να παγιωθούν οι μεγάλοι και θεμελιώδεις προμηθευτές. Για αυτούς τους λόγους, κάποιοι προμηθευτές, κυρίως οι ΜΜΕ, μπορεί να αντιμετωπίσουν την ηλεκτρονική προμήθεια ως μια απειλή.

Ωστόσο, τα οφέλη για τους προμηθευτές που συμμετέχουν στην ηλεκτρονική προμήθεια μπορούν να αντισταθμίσουν το πιθανό κόστος και κίνδυνο της πραγματοποίησης προμηθειών με αυτόν τον τρόπο. Τα κύρια οφέλη που ίσως αποκομιστούν από την εργασία των προμηθευτών με ΟΤΑ που συνεργάζονται στον τομέα της ηλεκτρονικής προμήθειας είναι:

- Μικρότερο κόστος συναλλαγής που θα οδηγήσει σε μικρότερο κόστος πωλήσεων προς τους ΟΤΑ.
- Αύξηση των πωλήσεων (π.χ. πωλήσεις στους συνεργαζόμενους ΟΤΑ και όχι μόνο στους μεμονωμένους)
- Νέοι πελάτες, η συνεργασία με έναν ΟΤΑ μπορεί να ανοίξει σχέσεις και με τους υπόλοιπους που συνεργάζονται μαζί του
- Ευκολότερη πραγματοποίηση της εργασίας με τους ΟΤΑ
  - Ακολουθείται μία συγκεκριμένη διαδικασία (τυποποίηση μέσα στην συνέργεια των ΟΤΑ)
  - Εύρεση των περιφερειακών αγοραστών από μία και μόνο τοποθεσία, μέσω του γειτνιάζοντα ΟΤΑ
- Βελτίωση των εμπορικών σχέσεων με τους ΟΤΑ, καθώς βελτιώνονται οι διαδικασίες προμήθειας οι οποίες οδηγούν σε γρηγορότερους κύκλους προμήθειας και μικρότερες περιόδους αποπληρωμής.

### **3.6.1.5 Οικονομική ανάπτυξη**

Οι μεμονωμένοι ΟΤΑ ίσως έχουν περιορισμένη επιρροή στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειάς τους, αλλά με το αυξημένο μέγεθος των αγορών, θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση των περιφερειακών επιχειρήσεων. Η επίτευξη μίας συμφωνίας προμήθειας π.χ. για πέντε ΟΤΑ, είναι πιο ελκυστική ευκαιρία για μία μικρή επιχείρηση. Για έναν μικρό προμηθευτή ίσως να είναι και επιζήμιο να επενδύσει στην απαιτούμενη τεχνολογία για να συναλλάσσεται ηλεκτρονικά μόνο με έναν ΟΤΑ. Ενθαρρύνοντας τους προμηθευτές να επενδύσουν στην απαιτούμενη τεχνολογία μπορεί να ανοίξει το δρόμο για την επέκταση σε νέες αγορές του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των ξένων αγορών.

Η συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ παρέχει σε αυτούς μία αυξημένη δύναμη για την εισαγωγή καινοτομιών στον τομέα της προμήθειας. Ένα καλό παράδειγμα είναι η εισαγωγή καρτών προμήθειας (procurement cards) σε συγκεκριμένη περιφέρεια. Οι προμηθευτές είναι πιο πρόθυμοι να δεχθούν την πληρωμή μέσω καρτών προμήθειας καθώς όλοι οι ΟΤΑ σκοπεύουν να τις χρησιμοποιήσουν για την πληρωμή των προμηθειών που πραγματοποιούν από αυτούς τους προμηθευτές.

Επίσης, η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη της συνέργειας προσελκύει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για εμπλοκή στις πρωτοβουλίες σχετικές με την οικονομική ανάπτυξη και προμήθεια και άλλων οργανισμών με το σύστημα, όπως ενώσεις επιχειρηματικών σωματείων, επιτροπή περιφερειακής ανάπτυξης, εμπορικά επιμελητήρια.







### **3.6.1.6 Επιπλέον χρηματοδότηση από την κυβέρνηση**







Προφανώς, αυτός δεν πρέπει να είναι κύριος λόγος για την εφαρμογή συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ στο θέμα της ηλεκτρονικής προμήθειας. Ωστόσο, αυτός είναι ένας καλός λόγος να επιδοτηθεί αυτή η προσπάθεια για συνεργασία από την κυβέρνηση.

### 3.6.1.7 Περίληψη των ωφελειών από τη συνεργασία στην ηλεκτρονική προμήθεια

Ο παρακάτω πίνακας επισημαίνει τις διαφορές στις ευκαιρίες που δημιουργούνται για οφέλη μεταξύ της εφαρμογής λύσεων ηλεκτρονικής προμήθειας σε κάθε ένα ΟΤΑ ξεχωριστά και της εφαρμογής σε συνεργαζόμενους ΟΤΑ.

Καθώς υπάρχουν ξεκάθαρα οφέλη από την υιοθέτηση εργαλείων ηλεκτρονικής προμήθειας για κάθε ΟΤΑ ξεχωριστά, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πόσο μεγαλύτερα θα είναι αυτά τα οφέλη μέσα από μια συνέργεια. Ο παρακάτω πίνακας θα βοηθήσει σε αυτό:

Πλεονεκτήματα από την Ηλεκτρονική Προμήθεια	Μεμονωμένοι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Συνεργασία ΟΤΑ
Αγοραστική Δύναμη	 Μειωμένη  Κυρίως μέσω της σταθεροποίησης των προμηθευτών που χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική προμήθεια	 Υψηλή  Μέσω του συμπηφισμού των προϋπολογισμών των συνεργαζόμενων ΟΤΑ
Αυξημένη δυνατότητα προσέγγισης λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών	 Μειωμένη	 Μέτρια  Σε μερικές περιπτώσεις είναι δυνατή η αγορά ενός συστήματος για την ομάδα των ΟΤΑ ή να μειωθεί το κόστος αγοράς κάθε μίας από τις άδειες χρήσης.
Αύξηση της αποδοτικότητας και οικονομίες κλίμακας	 Υψηλή  Οι ηλεκτρονικές προμήθειες εξαλείφουν την χειροκίνητη γραφειοκρατική	 Υψηλή  Σε αντίθεση με τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες στους μεμονωμένους ΟΤΑ,

	διαδικασία	υπάρχει η δυνατότητα για καταμερισμό της εργασίας
Οφέλη για τους προμηθευτές	 Μέτρια Η ηλεκτρονική προμήθεια μειώνει την γραφειοκρατία	 Υψηλή Μεγαλύτερες παραγγελίες, μικρότερο κόστος συναλλαγής
Οικονομική ανάπτυξη	 Μειωμένη Απαιτείται επένδυση για τους μικρούς προμηθευτές	 Υψηλή Η επένδυση στη τεχνολογία μπορεί να αποπληρωθεί συντομότερα λόγω των μεγαλύτερων παραγγελιών
Επιπλέον χρηματοδότηση από την κυβέρνηση	 Μειωμένη	 Υψηλή

### 3.6.2 Λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας κατάλληλες για συνέργεια ΟΤΑ.

Μεταξύ των πολλών διαφορετικών λύσεων ηλεκτρονικής προμήθειας υπάρχουν κάποιες, οι οποίες είναι πιο κατάλληλες για τη χρήση τους σε ένα περιβάλλον συνεργασίας. Γενικός κανόνας είναι ότι όσο πιο ανεξάρτητο είναι ένα σύστημα back-office ενός μεμονωμένου ΟΤΑ, τόσο πιο εύκολο είναι να χρησιμοποιηθεί από κοινού και από άλλους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, καταλληλότερες είναι οι λύσεις εκείνες, οι οποίες μπορούν να φιλοξενηθούν σε εξωτερικά συστήματα. Παρακάτω παρουσιάζεται μια λίστα αυτών των λύσεων:

- Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών (e-tendering)
- Ανάστροφες δημοπρασίες
- Διαχείριση συμβάσεων
- Ηλεκτρονικές αγορές

- Ιστοσελίδες προμηθευτών
- Ηλεκτρονική τιμολόγηση
- Portals
- Κάρτες προμηθειών και συγκεντρωμένη ηλεκτρονική τιμολόγηση

### **Οι διαφορετικές επιλογές για συνέργεια στην ηλεκτρονική προμήθεια**

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα επιλογών διαθέσιμων για εργασία μέσα στα πλαίσια της συνέργειας ηλεκτρονικής προμήθειας. Οι κύριες διαφορές μεταξύ των μεμονωμένων λύσεων εστιάζονται στα επίπεδα κόστους και ευθύνης. Για παράδειγμα, η δαπάνη για την αγορά λύσεων ηλεκτρονικής προμήθειας μπορεί να μοιραστεί εξίσου μεταξύ των συνεργαζόμενων ΟΤΑ ή να μοιραστεί ανάλογα με το μέγεθος του ΟΤΑ ή των προσδοκώμενων ωφελειών του κάθε ΟΤΑ. Όμοια, η ευθύνη για τις λειτουργίες της προμήθειας, της εφαρμογής και της συντήρησης του συστήματος πρέπει να μοιραστεί στους συνεργαζόμενους ΟΤΑ ή να δοθεί εξολοκλήρου σε κάποιο τρίτο, με ταυτόχρονη διατήρηση της ανεξαρτησίας κάθε ΟΤΑ.

Στο πίνακα παρακάτω παρουσιάζονται μια σειρά από επιλογές για τη συνεργασία στο θέμα της ηλεκτρονικής προμήθειας.

<b>Επιλογές για συνέργεια στην ηλεκτρονική προμήθεια</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Καταλληλότερες λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας</b>	<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Προκλήσεις</b>
<b>1. Από κοινού αγορά πολλαπλών μονάδων συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας, με σκοπό τη μείωση της τιμής της κάθε μονάδας</b>	Βασίζεται στην εξασφάλιση μικρότερης τιμής για τα συστήματα προμήθειας μέσω μιας μεγάλης αγοράς. Απαιτεί ένα αριθμό ΟΤΑ οι οποίοι θα αγοράσουν μαζί το ίδιο σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών για κάθε έναν. Αυτό είναι ένα αρκετά δημοφιλές μοντέλο για την αγορά συστημάτων πληροφορικής από τους ΟΤΑ.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλη ευκολία εφαρμογής</li> <li>• Δεν χρειάζεται καμία επίσημη δομή ή δέσμευση για τους συμμετέχοντες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρέπει όλα τα συστήματα που θα αγοραστούν από αυτή τη συνεργασία να είναι τα ίδια</li> <li>• Να βρεθούν εκείνοι οι συνεργαζόμενοι ΟΤΑ που έχουν τις ίδιες ανάγκες για ένα σύστημα</li> </ul>
<b>2. Καταμερισμός της δαπάνης για αγορά συστημάτων ηλεκτρονικής προμήθειας.</b>	Αγορά από κοινού ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών το οποίο θα εφαρμόσουν και θα χρησιμοποιήσουν ανεξάρτητα οι συνεργαζόμενοι ΟΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύστημα διαχείρισης συμβάσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικονόμηση δαπανών από την αγορά μιας λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών</li> <li>• Η διατήρηση της ανεξαρτησίας μεταξύ των συνεργατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο προσδιορισμός μιας κατάλληλης λύσης ηλεκτρονικής προμήθειας η οποία να επιτρέπει αυτό το είδος της συνεργασίας. Η πιο κατάλληλη λύση περιλαμβάνει: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Μια βάση δεδομένων συμβάσεων</li> <li>○ Back-office σύστημα παραγγελιών</li> <li>○ Ανάστροφες δημοπρασίες</li> </ul> </li> </ul>

- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Να εντοπιστεί η εξοικονόμηση σε δαπάνες από μια τέτοια συμφωνία. Το κόστος της άδειας χρήσης, το οποίο μπορεί να μειωθεί μέσω της μαζικής αγοράς, ίσως είναι ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους της αγοράς και εφαρμογής.</li><li>• Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν προσφέρει το πλεονέκτημα της μαζικής αγοράς για τους συνεργάτες, καθώς αυτοί συνεχίζουν να αγοράζουν τις προμήθειές τους ξεχωριστά.</li></ul> |
|--|--|--|--|--|



<p><b>3. Συνεργασία κατά την αγορά, εφαρμογή και χρήση ενός συστήματος ηλεκτρονικής προμήθειας</b></p>	<p>Είναι ο πιο ευθύς τρόπος όπου όλοι οι συνεργάτες μοιράζονται το κόστος και τα οφέλη της αγοράς, εφαρμογής και χρήσης ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών. Μπορεί να πραγματοποιηθεί μεταξύ αποκλειστικά ΟΤΑ, ΟΤΑ και δημοσίων οργανισμών, ΟΤΑ μαζί με επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα και επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών</li> <li>• Ηλεκτρονικές αγορές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δυνατότητα να κατανοηθούν τα οφέλη από την συνεργασία στην ηλεκτρονική προμήθεια, από τη μείωση της δαπάνης για αγορά και εφαρμογή μιας λύσης για ανεξάρτητους ΟΤΑ.</li> <li>• Μέσω της αύξησης της αγοραστικής τους δύναμης, θα επιτύχουν οικονομική ανάπτυξη του συστήματος.</li> </ul>	<p>Η εγκατάσταση και η έναρξη της λειτουργίας</p>
<p><b>4. Συνεργασία κατά την αγορά, με ένα ΟΤΑ να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εφαρμογή και τη συντήρηση</b></p>	<p>Είναι όμοιος με τον τρόπο συνεργασίας που περιγράφηκε παραπάνω. Η διαφορά είναι ότι παρότι όλοι οι συνεργάτες συμμετέχουν στη συνεργασία, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής και της συντήρησης της ηλεκτρονικής προμήθειας, ένας συνεργάτης διαδραματίζει τον κυρίαρχο ρόλο στην</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η αύξηση της αποδοτικότητας της λειτουργίας της συνεργασίας μέσω απλούστερων διαδικασιών λήψης αποφάσεων</li> <li>• Σαφέστερος</li> </ul>	<p>Η επιλογή του επικεφαλής ΟΤΑ και των υπολοίπων ΟΤΑ που εκχωρούν τον έλεγχο και την ευθύνη στον επικεφαλής</p>

	εφαρμογή και συντήρηση του συστήματος.		προσδιορισμός της ευθύνης που αναλογεί στον καθένα <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελαχιστοποίηση της επανάληψης της ίδιας εργασίας</li> </ul>	
<b>5. Ένας OTA αγοράζει και φιλοξενεί το σύστημα και ένας άλλος OTA το χρησιμοποιεί</b>	Βασίζεται στην αγορά και εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών από ένα OTA και την χρησιμοποίησή του από άλλους, πιθανότατα για κάποιο αντίτιμο.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονικές δημοπρασίες</li> <li>• Ηλεκτρονική υποβολή προσφορών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δυνατότητα ανάκτησης κάποιων κεφαλαίων της επένδυσης που χρειάστηκαν για την εφαρμογή του συστήματος από τον OTA που το φιλοξενεί και η δυνατότητα των άλλων OTA για χαμηλού κόστους εισαγωγή στις ηλεκτρονικές προμήθειες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το σύστημα ηλεκτρονικής προμήθειας πρέπει να είναι σε θέση να αυξομειώνεται, ώστε να υποστηρίζει την πρόσθετη χρήση χωρίς αρνητικά αποτελέσματα στις επιδόσεις του συστήματος. Ο OTA που φιλοξενεί το σύστημα πρέπει να αναπτύξει την ειδική τεχνολογική ικανότητα να υποστηρίζει εξωτερικούς χρήστες.</li> <li>• Ο OTA που χρησιμοποιεί το σύστημα σαν πελάτης πρέπει να είναι σε θέση να εργάζεται με ένα σύστημα, του οποίου τον έλεγχο τον έχει κάποιος τρίτος, ειδικά στην περίπτωση όπου ένα σύστημα προϋποθέτει ολοκλήρωση με το back-office σύστημα.</li> </ul>

<p><b>6. Ένας ΟΤΑ αγοράζει και φιλοξενεί το σύστημα και παρέχει υπηρεσίες προμήθειας στους άλλους ΟΤΑ</b></p>	<p>Είναι όμοιος με τον προηγούμενο με τη μόνη διαφορά να βρίσκεται στο ότι η συνεργασία γίνεται σε μεγαλύτερο επίπεδο. Ο ΟΤΑ που φιλοξενεί το σύστημα παρέχει περισσότερες υπηρεσίες και οι πελάτες εκχωρούν μεγαλύτερο έλεγχο των προμηθειών τους.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ουσιαστικότερη επίτευξη των πρότυπων ωφελειών από τη συνεργασία στην προμήθεια.</li> <li>• Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών της προμήθειας καθώς ο οργανισμός που φιλοξενεί το σύστημα έχει το κίνητρο ώστε να εξειδικευθεί σε αυτό.</li> <li>• Ο ΟΤΑ ο οποίος εργάζεται ως πελάτης μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη εξοικονόμηση από την εξάλειψη του μεγαλύτερου τμήματος της διαδικασίας της προμήθειας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι όμοιος με του προηγούμενου συστήματος, όμως μεγεθύνονται λόγω της ευρείας συνεργασίας. Ο «πελάτης» ΟΤΑ χρειάζεται να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα συστήματα και τις διαδικασίες του ΟΤΑ που φιλοξενεί το σύστημα.</li> </ul>
---	---	--	--	--

<p><b>7. Κάποιος τρίτος φιλοξενεί το σύστημα και οι ΟΤΑ το χρησιμοποιούν (outsourcing)</b></p>	<p>Είναι όμοια με αυτή που περιγράφηκε στην Πέμπτη γραμμή. Η βασική διαφορά είναι ότι κάποιος τρίτος, συνήθως ένας οργανισμός του ιδιωτικού τομέα, παρέχει το σύστημα της ηλεκτρονικής προμήθειας. Εστιάζεται στην τυποποίηση των διαδικασιών και το συντονισμό της προμήθειας μεταξύ των συνεργατών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονικές αγορές</li> <li>• Ανάστροφες δημοπρασίες</li> </ul>	<p>Η δυνατότητα των ΟΤΑ να επικεντρώνονται στις ανάγκες των προμηθειών τους αφήνοντας τη συντήρηση των τεχνολογιών ηλεκτρονικής προμήθειας στον πάροχο των υπηρεσιών</p>	<p>Οι συνεργάτες να μοιραστούν ένα κοινό όραμα και να είναι ευέλικτοι να κάνουν παραχωρήσεις στις απαιτήσεις τους, επειδή πρέπει να υπάρχει μια κοινή πλατφόρμα ώστε να συνεργαστούν.</p>
<p><b>8. Κάποιος τρίτος φιλοξενεί το σύστημα και παρέχει υπηρεσίες προμήθειας στους ΟΤΑ</b></p>	<p>Προφανώς, είναι ίδια με αυτή που περιγράφηκε παραπάνω, αλλά εμπλέκει εκτεταμένες υπηρεσίες από τον εξωτερικό πάροχο. Δεν περιορίζεται μόνο στη διάθεση της τεχνολογίας. Ο πάροχος επεκτείνεται και σε άλλες υπηρεσίες προμήθειας, όπως η σχεδίαση της προμήθειας και η διαπραγμάτευση εκ μέρους των συνεργαζόμενων ΟΤΑ, η οποία είναι βασισμένη στις ανάγκες τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονικές αγορές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η απλοποίηση και ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών της προμήθειας των ΟΤΑ αποβάλλοντας από αυτούς τη διαχείριση και τη γραφειοκρατική διαδικασία.</li> <li>• Βελτιώνεται το επίπεδο των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας εξειδικευμένους οργανισμούς στην παροχή υπηρεσιών</li> </ul>	<p>Να βρεθεί ο κατάλληλος εξωτερικός πάροχος υπηρεσιών</p>

<p><b>9. Οι ΟΤΑ χρησιμοποιούν τα συστήματα προμήθειας από κοινού με σκοπό να διαπραγματευθούν συμφωνίες</b></p>	<p>Βασίζεται σε ένα σύνολο ΟΤΑ που χρησιμοποιούν μια λύση ηλεκτρονικής προμήθειας η οποία δεν στηρίζεται σε επίσημη δομή (εκτός από τους όρους κάθε μεμονωμένης σύμβασης). Η ομάδα των ΟΤΑ μπορεί να διενεργήσει μια ηλεκτρονική δημοπρασία ή να ορίσει έναν από τους ΟΤΑ να την διενεργήσει και μόλις τελειώσει η δημοπρασία χρησιμοποιούν την σύμβαση από κοινού, αλλά με τρόπο τέτοιο που καλύπτει τις μεμονωμένες απαιτήσεις τους. Σαν κομμάτι της διαδικασίας υποβολής προσφορών, μία από τις απαιτήσεις προς τους προμηθευτές είναι να υπάρχει δυνατότητα να γίνονται παραγγελίες μέσα από την ιστοσελίδα του προμηθευτή. Κάθε ΟΤΑ έχει τη δική του ασφαλή πρόσβαση στην ιστοσελίδα και μπορεί να τοποθετήσει τις μεμονωμένες του παραγγελίες οι οποίες θα παραδοθούν στην τοποθεσία που έχει αποφασίσει.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονικές δημοπρασίες</li> </ul>	<p>προμήθειας.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευελιξία</li> <li>• Πολύ περιορισμένες απαιτήσεις για τη χρήση συμφωνιών μεταξύ των συμμετεχόντων ΟΤΑ.</li> <li>• Αύξησης της αγοραστικής δύναμης η οποία οδηγεί σε μείωση των τιμών.</li> </ul>	<p>Δεν συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη βελτίωση των διαδικασιών προμήθειας μέσα στους μεμονωμένους ΟΤΑ.</p>
---	---	--	--	--

### 3.6.3 Επιλογή Συνεργατών

Το πιο σημαντικό σε κάθε συνεργασία είναι η επιλογή των καταλληλότερων συνεργατών. Η συνεργασία για ηλεκτρονική προμήθεια μπορεί να είναι φυσικό επακόλουθο μιας ήδη υπάρχουσας συνεργασίας.

Υπάρχουν μια σειρά από πτυχές οι οποίες πρέπει να εξεταστούν κατά την επιλογή των συνεργατών.

- **Γεωγραφική εγγύτητα.** Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν στενές σχέσεις μεταξύ γειτονικών ΟΤΑ και προηγούμενες συνεργασίες σε διάφορα θέματα. Η γεωγραφική εγγύτητα βοηθά στη διατήρηση της συνεργασίας, επειδή οι απαιτούμενες συναντήσεις δεν χρειάζονται υπερβολικές μετακινήσεις που κοστίζουν χρόνο και χρήμα.
- **Εμπιστοσύνη.** Πρέπει να αναγνωριστεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις μακράς διάρκειας ανταγωνιστικών καταστάσεων μεταξύ ΟΤΑ που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αυτό συμβαίνει για αρκετούς λόγους, όπως διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις. Η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας κατά την εργασία με συνεργάτες. Η έλλειψή της θα εμποδίσει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.
- **Μέγεθος.** Μικροί ΟΤΑ, όπως περιφερειακοί δήμοι, έχουν συνήθως παρόμοιες ανάγκες και ακολουθούν κοινές στρατηγικές συνεργασίας. Δεδομένου ότι, από μόνοι τους θα είναι δύσκολο να φτιάξουν μια έγκυρη επιχειρησιακή περίπτωση για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής προμήθειας, η συνεργασία με άλλους μικρούς περιφερειακούς δήμους θα οδηγήσει σε αποδοτικότητα κεφαλαίου, αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες προμήθειας.

Μπορεί να υπάρξουν ελκυστικές συνέργειες στον συμψηφισμό των αναγκών των μικρών δήμων που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ικανότητα διαπραγμάτευσης και πιθανόν αργότερα και μεταξύ της ευρύτερης περιοχής.

- **Εμπειρία και φιλοδοξίες.** Στις περισσότερες περιπτώσεις λειτουργεί καλύτερα όταν η συνεργασία γίνεται μεταξύ ΟΤΑ που έχουν το ίδιο επίπεδο ετοιμότητας για την εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών, ειδικά όταν αυτή η συνεργασία βασίζεται στην εφαρμογή κοινών τεχνολογικών λύσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η από κοινού χρήση back-office συστημάτων είναι ευεργετική. Όμως δεν είναι απαραίτητη, όπως πολλές λύσεις ηλεκτρονικής προμήθειας, ούτε υπάρχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης ενός μεγάλου φάσματος συστημάτων back-office. Η κύρια πρόκληση για τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας είναι ότι οι ΟΤΑ που υστερούν χρειάζεται να αναβαθμίσουν τα συστήματά τους και να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια ανάλογα με τον προϋπολογισμό τους ή να δεσμεύσουν ανθρώπινους πόρους τους οποίους δεν διαθέτουν. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί οι ΟΤΑ ίσως δεν είναι σε θέση να ταιριάζουν το επίπεδο αναγκών τους με αυτό των υπόλοιπων συνεργατών. Έτσι, ίσως εμποδίσουν τη διαδικασία για υιοθέτηση ηλεκτρονικών προμηθειών των άλλων ΟΤΑ ή διακόψουν την εξέλιξή τους, κάτι το οποίο θα έχει αρνητικό αποτέλεσμα για αυτούς και για οποιαδήποτε μελλοντική τους συνεργασία.

Ένας τρόπος ώστε κάποιες συνεργασίες να αποφύγουν αυτό τον κίνδυνο που δημιουργείται, για τα συμβούλια με διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας, ετοιμότητας ή φιλοδοξίας, είναι να σχεδιάσουν την συνεργασία και την τεχνική λύση έτσι ώστε να επιτρέπει την επέκταση της εφαρμογής αργότερα και για τους ΟΤΑ με μικρότερη εμπειρία.

- **Νομός – περιφερειακές σχέσεις.** Αυτός ο τρόπος συνεργασίας έχει πολλά θετικά αποτελέσματα κυρίως για ΟΤΑ με μεγάλο μέγεθος.

Οι περιφερειακοί δήμοι μπορούν να επωφεληθούν από τους μεγάλους ΟΤΑ, καθώς οι δεύτεροι μπορούν να λειτουργήσουν ως ένας υπεργολάβος για τις ανάγκες των μικρών δήμων σε ηλεκτρονική προμήθεια.

Η κύρια πρόκληση βρίσκεται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολιτικοί και πολιτιστικοί λόγοι που εμποδίζουν τέτοιου είδους συνεργασίες μεταξύ των περιφερειακών δήμων και του κεντρικού μεγάλου δήμου – ΟΤΑ.

### 3.6.4 Περίληψη των πιθανών εμποδίων

Για να γίνει δυνατή η επιτυχημένη συνεργασία στην ηλεκτρονική προμήθεια μεταξύ των ΟΤΑ, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν τα κύρια εμπόδια:

- Διαφορές στην πολιτική των ενδιαφερόμενων ΟΤΑ οι οποίες αποκλείουν ένα κοινό όραμα.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος για κυριαρχία ενός από τους ΟΤΑ, ειδικά σε περιπτώσεις συνύπαρξης μικρών και μεγάλων ΟΤΑ.
- Διαφορές στο στάδιο ανάπτυξης ηλεκτρονικής προμήθειας μεταξύ των πιθανών συνεργατών.
- Διαφορές στην κατανομή των πόρων που επενδύονται μεταξύ των πιθανών συνεργατών.
- Διαφορές στην νοοτροπία όσον αφορά το ρυθμό προόδου, λόγω των διαφορετικών διαθέσιμων πόρων μεταξύ των πιθανών συνεργατών.

Προσδιορίζοντας τα πιθανά εμπόδια στην ανάπτυξη της συνεργασίας, θα είναι πιο εύκολο ώστε να εργαστούν οι ΟΤΑ για την εύρεση μιας κοινής λύσης που θα τα υπερνικήσει.

### 3.6.5 Κίνδυνοι

Συνεργαζόμενοι στο θέμα της ηλεκτρονικής προμήθειας μπορούν να αποκτηθούν πολλά οφέλη για τους εμπλεκόμενους. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες πρέπει να γνωρίζουν τους πιθανούς κινδύνους.

<b>Κίνδυνοι</b>	<b>Μετριασμός του κινδύνου</b>
Διάλυση της συνεργασίας	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσεκτική επιλογή των συνεργατών. Οι ΟΤΑ πρέπει να σκεφθούν εκείνους με τους οποίους έχουν εργαστεί ήδη.</li><li>• Επιλογή της κατάλληλης διοικητικής δομής με ένα κοινό όραμα και με την σύναψη ενός καταστατικού.</li></ul>
Τα οφέλη δεν υπερτερούν των	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανάπτυξη μιας αυστηρής και ρεαλιστικής επιχειρησιακής περίπτωσης.</li></ul>



δαπανών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιασμός σε μακροχρόνια βάση.</li> <li>• Επιλογή της καταλληλότερης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών.</li> </ul>
Οι οικονομίες κλίμακας δεν προσφέρουν μείωση των τιμών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ΟΤΑ πρέπει να σιγουρευτούν ότι οι τελικοί χρήστες είναι εκπαιδευμένοι να χρησιμοποιήσουν το σύστημα.</li> <li>• Διαφήμιση της καινοτομίας μεταξύ των προμηθευτών ώστε να σιγουρευτούν οι ΟΤΑ ότι υπάρχει διάθεση να την εφαρμόσουν.</li> <li>• Οι αρμοδιότητες πρέπει να είναι εξασφαλισμένες και οι εργασίες να είναι μοιρασμένες αποτελεσματικά. Επίσης, να αποφεύγεται η επανάληψη της προσπάθειας στους συνεργαζόμενους ΟΤΑ.</li> </ul>
Καθυστερήσεις στην εφαρμογή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία ρεαλιστικού προγράμματος.</li> <li>• Εξασφάλιση ότι το πρόγραμμα ρυθμίζεται σύμφωνα με την αναγνωρισμένη μεθοδολογία διαχείρισης του προγράμματος.</li> <li>• Επιδίωξη της μέγιστης βοήθειας από τον προμηθευτή της επιλεγμένης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών.</li> </ul>

## Συμπεράσματα

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) έδωσε το έναυσμα για τη υιοθέτηση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών και παρείχε το θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών προμηθειών στα Κράτη Μέλη της. Αν και η υιοθέτηση δεν είναι υποχρεωτική, ούτε πρέπει να γίνει με τον τρόπο που προτείνει η Ε.Ε., είναι σημαντικό τα Κράτη Μέλη να ακολουθήσουν το σχέδιο δράσης, ώστε να μην δημιουργήσουν καταστάσεις που ίσως αποκλείσουν από την ηλεκτρονική αυτή δραστηριότητα επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Αρκετά Κράτη Μέλη έχουν εφαρμόσει πρωτοποριακά προγράμματα. Με τη σειρά της και η Ελλάδα, για τις προμήθειες σε Κεντρικό επίπεδο, δημιουργεί το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΗΔΠ) για την ηλεκτρονικοποίηση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών (ΕΠΠ) υπό την αιγίδα της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου (ΓΓΕ).

Όσον αφορά το περιφερειακό επίπεδο, η μελέτη της διαδικασίας των προμηθειών του Δήμου Χίου έδειξε πόσο περιπλεγμένη είναι η κατάσταση. Η εφαρμογή ενός συστήματος (Βάση Δεδομένων), όπως περιγράφηκε, θα βελτιώσει μόνο κατ' ελάχιστο την κατάσταση στις προμήθειες. Από τις συζητήσεις με στελέχη του Δήμου, ο Δήμος Χίου είναι θετικός προς τις τεχνολογίες των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Τα ενδεικτικά στάδια για την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) είναι ώριμα και δοκιμασμένα, λόγω της εμπειρίας άλλων χωρών. Όμως, ένας ΟΤΑ στην Ελλάδα πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά την πορεία του προς τις ηλεκτρονικές προμήθειες. Πολλά προβλήματα μπορούν να προκύψουν κατά την πορεία αυτή, όπως η μη αποδοτική χρήση αυτών των τεχνολογιών, η άρνηση των προμηθευτών για την υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων, ακόμη και η μη περάτωση του εγχειρήματος, η οποία ίσως έχει καταστροφικές συνέπειες για τον ΟΤΑ.

Η συνέργεια μεταξύ των ΟΤΑ κρίνεται απαραίτητη. Ειδικά στην Ελλάδα, όπου ένα μεγάλο κομμάτι της διοίκησης εφαρμόζεται από τους ΟΤΑ και επειδή υπάρχουν αρκετοί μικροί Δήμοι εξ' αιτίας της γεωγραφικής ιδιομορφίας της Ελλάδας, η

συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ για την εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών είναι επιβεβλημένη.

Τέλος, όπως σε κάθε εγχείρημα, που αφορά την εφαρμογή της τεχνολογίας, έτσι και σε αυτό, ο σχεδιασμός πρέπει να ξεκινάει βάση των αναγκών που έχει ο ΟΤΑ και είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα βρεθεί η καταλληλότερη τεχνολογική λύση που θα τις ικανοποιήσει. Αντίθετα, η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών, χωρίς σαφή στόχο και σχεδιασμό, δεν θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

## **Τομείς περαιτέρω μελέτης – έρευνας**

Καθώς η εργασία αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση στις ηλεκτρονικές προμήθειες σε τοπική κλίμακα στην Ελλάδα, είναι αρκετοί τομείς οι οποίοι δεν θα μπορούσαν να καλυφθούν στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας.

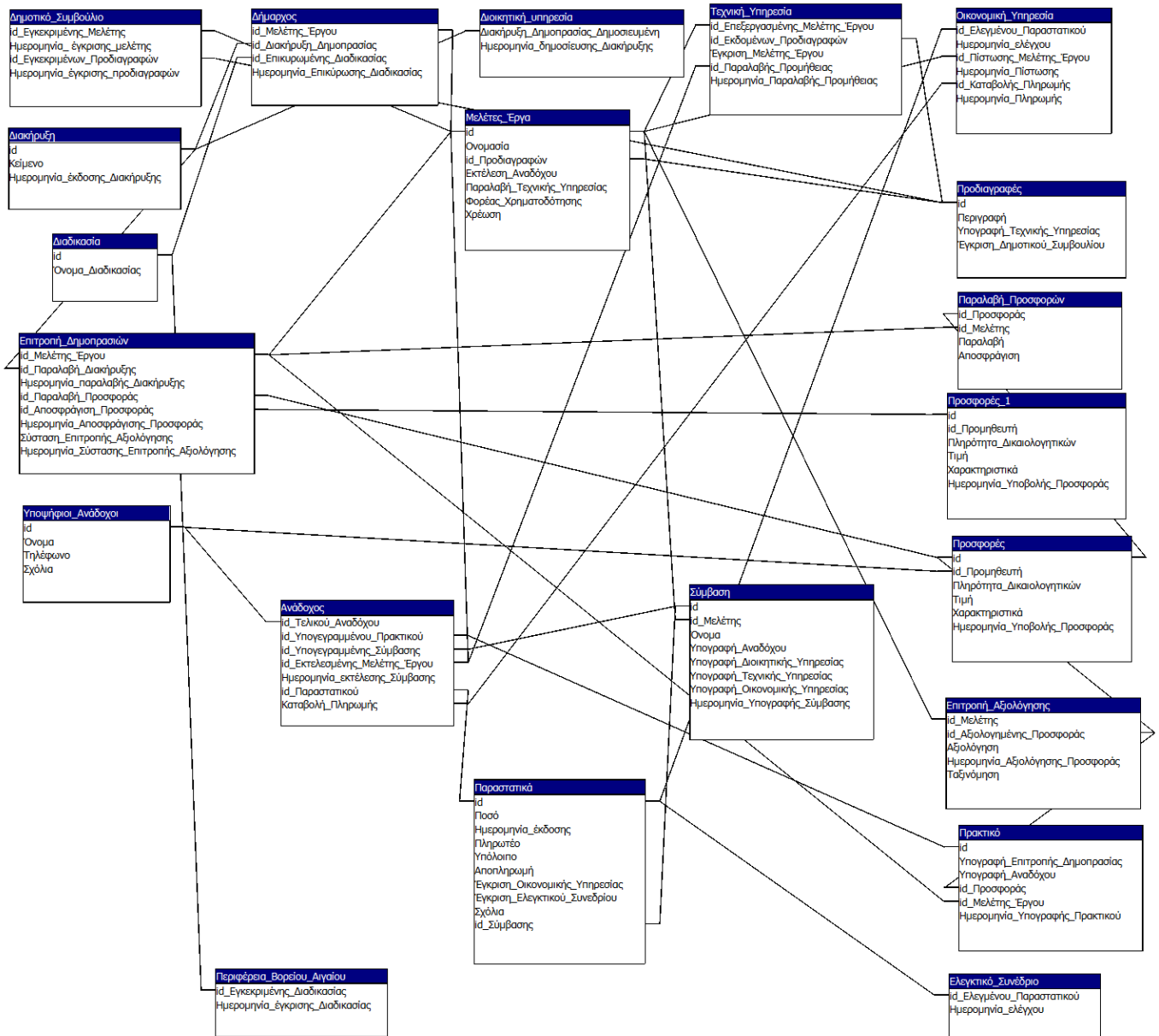
Περαιτέρω μελέτη μπορεί να γίνει:

- Στο σχεδιασμό των ηλεκτρονικών προμηθειών σε ένα Δήμο
- Στην επιλογή της κατάλληλης λύσης ηλεκτρονικής προμήθειας
- Στην προσέγγιση των προμηθευτών του ΟΤΑ για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών αυτών διαδικασιών
- Στη διαχείριση αλλαγής των διαδικασιών προμήθειας
- Στον εντοπισμό των στρατηγικών συνεργατών για σύναψη συνέργειας μεταξύ των ΟΤΑ για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής προμήθειας

Επίσης, θα μπορούσε στα πλαίσια μιας μελέτης περίπτωσης να γίνει εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών σε ένα συγκεκριμένο ΟΤΑ.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - Βάση Δεδομένων

Ως συνέχεια της ενότητας 3.3 «Παρούσα κατάσταση και προοπτικές σε τοπικό επίπεδο: Η περίπτωση του Δήμου Χίου», στο παράρτημα Ι αποτυπώνεται το IR (Individuals Relationship) και παρουσιάζονται αναλυτικά τα ενδεικτικά ερωτήματα (Queries) προς τη Βάση Δεδομένων. Παρακάτω φαίνεται το IR διάγραμμα:



Τα ερωτήματα (Queries) προς τη Βάση Δεδομένων θα εξεταστούν θέτοντας μία υποθετική μελέτη με αριθμό (id) 1234.

1. Αν ο δήμαρχος έχει επικυρώσει τη διαδικασία με ID μελέτης ή έργου 1234.

```
SELECT Δήμαρχος.id_Μελέτης_Έργου,  
Δήμαρχος.id_Επικυρωμένης_Διαδικασίας,  
Δήμαρχος.Ημερομηνία_Επικύρωσης_Διαδικασίας  
FROM Δήμαρχος  
WHERE id_Μελέτης_Έργου=1234;
```

Σε περίπτωση που αυτό το ερώτημα απαντηθεί από τη Βάση Δεδομένων με ένα συμπληρωμένο κελί στην στήλη Δήμαρχος.id\_Επικυρωμένης\_Διαδικασίας αυτό θα σημαίνει ότι η διαδικασία έχει επικυρωθεί για τη συγκεκριμένη μελέτη και την συγκεκριμένη ημερομηνία.

2. Αν έχει υπογραφεί η σύμβαση για τη μελέτη ή έργο με ID 1234

```
SELECT Σύμβαση.Υπογραφή_Αναδόχου,  
Σύμβαση.Υπογραφή_Διοικητικής_Υπηρεσίας,  
Σύμβαση.Υπογραφή_Τεχνικής_Υπηρεσίας,  
Σύμβαση.Υπογραφή_Οικονομικής_Υπηρεσίας,  
Σύμβαση.Ημερομηνία_Υπογραφής_Σύμβασης  
FROM Σύμβαση  
WHERE Σύμβαση.id_Μελέτης=1234;
```

Εάν οι υπογραφές είναι συμπληρωμένες τότε έχει υπογραφεί από όλους τους φορείς και η σύμβαση.

3. Ποιο είναι το Πληρωτέο ποσό και ποιο το ποσό που Υπολείπεται για τη μελέτη με ID 1234;

```
SELECT Παραστατικά.Πληρωτέο, Παραστατικά.Υπόλοιπο  
FROM Παραστατικά  
WHERE Παραστατικά.id_Σύμβασης=(SELECT Σύμβαση.id FROM Σύμβαση  
WHERE Σύμβαση.id_Μελέτης=1234);
```

4. Ποια είναι τα στοιχεία (Όνομα, Τηλέφωνο) του Αναδόχου της μελέτης με ID 1234;

```
SELECT Υποψήφιοι_Ανάδοχοι.Όνομα, Υποψήφιοι_Ανάδοχοι.Τηλέφωνο  
FROM Υποψήφιοι_Ανάδοχοι  
WHERE Υποψήφιοι_Ανάδοχοι.id=(SELECT Ανάδοχος.id_Τελικού_Αναδόχου  
FROM Ανάδοχος  
WHERE Ανάδοχος.id_Υπογεγραμμένου_Πρακτικού=(SELECT Πρακτικό.id
```

FROM Πρακτικό

WHERE Πρακτικό.id\_Μελέτης\_Έργου=1234));

5. Πόσος χρόνος χρειάστηκε από την παραλαβή της Διακήρυξης της Δημοπρασίας από την Επιτροπή Δημοπρασιών μέχρι την υπογραφή της Σύμβασης. Αυτό το ζήτημα θα απαντηθεί με δύο ερωτήματα.

Πρώτα θα βρεθεί η ημερομηνία της παραλαβής της Διακήρυξης της Δημοπρασίας από την Επιτροπή Δημοπρασιών.

```
SELECT Επιτροπή_Δημοπρασιών.Ημερομηνία_παραλαβής_Διακήρυξης
```

```
FROM Επιτροπή_Δημοπρασιών
```

```
WHERE Επιτροπή_Δημοπρασιών.id_Μελέτης_Έργου=1234;
```

Έπειτα θα βρεθεί η ημερομηνία της υπογραφής της Σύμβασης.

```
SELECT Σύμβαση.Ημερομηνία_Υπογραφής_Σύμβασης
```

```
FROM Σύμβαση
```

```
WHERE Σύμβαση.id_Μελέτης=1234;
```

6. Ποια είναι η Υπεύθυνη Υπηρεσία (ή Υπεύθυνος Υπάλληλος) για την μελέτη με ID 1234;

```
SELECT Μελέτες_Έργα.Χρέωση
```

```
FROM Μελέτες_Έργα
```

```
WHERE Μελέτες_Έργα.id=1234;
```

# **Παράρτημα II - Κατασκευή του ηλεκτρονικού καταλόγου**

## **Εισαγωγή**

Παρακάτω παρουσιάζεται μία σειρά από ερωτήσεις που πρέπει να δοθούν απαντήσεις πριν ξεκινήσει ένας ηλεκτρονικός κατάλογος, όπως:

- Ποια πρέπει να είναι τα βήματα που θα ακολουθηθούν για τη δημιουργία του ηλεκτρονικού καταλόγου;
- Ποιό θα είναι το κόστος της ανάπτυξης και της συντήρησης;
- Τι προϊόντα θα πρέπει να συμπεριληφθούν;
- Πώς θα πρέπει να είναι η παρουσίαση αυτών των προϊόντων;
- Πώς θα ήταν δυνατόν μέσω του ηλεκτρονικού καταλόγου να προσελκυσθούν νέοι αγοραστές με τη μικρότερη δυνατή επένδυση;
- Πόσο σίγουρος πρέπει να είναι ο προμηθευτής προσελκύοντας αγοραστές από αυτό το κανάλι;
- Θα αξίζει η ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού, διαλειτουργικού καταλόγου;
- Τι ιστοσελίδες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προβολή του περιεχομένου;
- Ποια πρότυπα θα πρέπει να ακολουθηθούν για την δημιουργία του καταλόγου;



Η μεθοδολογία η οποία περιγράφεται παρακάτω μπορεί να δώσει τους τρόπους να απαντηθούν στα παραπάνω ερωτήματα. Η μεθοδολογία θα ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

Βήμα 1: Ανάπτυξη της επιχειρησιακής περίπτωσης (business case).

Βήμα 2: Το περιβάλλον αγοράς.

Βήμα 3: Χαρτογράφηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Βήμα 4: Ανάπτυξη του καταλόγου.

Βήμα 5: Ενεργοποίηση του καταλόγου ώστε να είναι διαθέσιμος προς τους αγοραστές.

Βήμα 6: Τρόποι εύρεσης βοήθειας.

### **Βήμα 1: Ανάπτυξη της επιχειρησιακής περίπτωσης (business case)**

Κατά την έναρξη υλοποίησης ενός ηλεκτρονικού καταλόγου, αλλά και οποιουδήποτε εμπορικού εγχειρήματος, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία έρευνα αγοράς.

Πρέπει να είναι γνωστά:

- Αν οι σημαντικότεροι από τους πελάτες του προμηθευτή σκοπεύουν να εφαρμόσουν ή έχουν ήδη εφαρμόσει ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών.
- Αν οι μικρότεροι πελάτες βρίσκουν ενδιαφέρουσα τη δημιουργία και διαχείριση ενός καταλόγου των προϊόντων του προμηθευτή και τη διανομή μέσω ενός δικτύου προμηθευτών ή μέσω του διαδικτύου.
- Αν υπάρχει η δυνατότητα για τη δημιουργία ευκαιριών από την ηλεκτρονικοποίηση του καταλόγου. Μπορεί ο προμηθευτής να είναι ήδη πιεσμένος από έναν βασικό του αγοραστή στο να στήσει έναν ηλεκτρονικό κατάλογο.

Πρωτεύον κατά τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταλόγου είναι να εστιαστεί η μελέτη στην υπάρχουσα αγορά και έπειτα να γίνει έρευνα για περαιτέρω επιλογές διαλειτουργικότητας. Σαν αρχή που πρέπει να ακολουθηθεί είναι ότι η προσαρμογή

ενός ήδη κατασκευασμένου καταλόγου σε ένα νέο περιβάλλον θα είναι πιο εύκολη από την εξαρχής κατασκευή του καταλόγου, καθώς θα έχουν καθοριστεί οι βασικές αρχές.

Προκειμένου να διερευνηθεί αν θα υπάρχει όφελος από έναν ηλεκτρονικό κατάλογο, θα πρέπει πρώτα να καταγραφεί η επιχειρησιακή περίπτωση (business case). Στην έκθεση της Αυστραλιανής κυβέρνησης περιγράφεται αναλυτικά ένας τρόπος για να γίνει η συλλογή αυτών των δεδομένων.

## **Βήμα 2: Το περιβάλλον αγοράς**

Παρά την υπερβολική προώθηση, η υιοθέτηση ηλεκτρονικών καταλόγων και ηλεκτρονικών πωλήσεων δεν είναι πανάκεια για την επέκταση σε νέες αγορές και την εξεύρεση νέων πελατών. Θα χρειαστεί αυτή η μεταβατική διαδικασία να ξεκινήσει δίνοντας πρωταρχικά βάρος στην ήδη υπάρχουσα πελατειακή βάση. Έπειτα να βρεθούν τρόποι για το πώς θα μπορούσε να γίνει η μετάβαση από την χειροκίνητη διαδικασία παραγγελιών στην αυτοματοποιημένη. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω ζητήματα:

- Πώς θα πρέπει να μεταβληθούν οι υπάρχουσες διαδικασίες για να επιτευχθεί η μετάβαση (πχ. Προμηθειών και διεκπεραίωσης);
- Πώς θα πρέπει να συνδεθούν οι προμηθευτές ηλεκτρονικά;

Ερευνώντας το περιβάλλον αγοράς θα πρέπει να αναζητηθούν τα παρακάτω:

- Κανάλια πωλήσεων:
  - Την πρόσβαση των αγοραστών σε online καταλόγους πληροφοριών, και
  - Πως οι αγοραστές συναλλάσσονται με τον οργανισμό.
- Επίσης θα πρέπει να προσδιοριστούν ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως:
  - Η αποθήκευση
  - Η αποστολή
  - Η τιμολόγηση

Αυτές είναι οι ίδιες περιοχές που θα πρέπει να έχουν ήδη προσδιορισθεί. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές όταν γίνεται η μετάβαση σε έναν ηλεκτρονικό κατάλογο καθώς μία σημαντική περιοχή που πρέπει να διερευνηθεί είναι τα πρότυπα που χρησιμοποιούν οι αγοραστές στον ηλεκτρονικό κόσμο.

### Πρότυπα (Standards)

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 3.5.5. τα πρότυπα είναι σημαντικά στον προσδιορισμό του τύπου της ηλεκτρονικής (online) διάθεσης του ηλεκτρονικού καταλόγου για τους αγοραστές. Χωρίς αυτά τα πρότυπα, ο καθένας θα υιοθετούσε το δικό του τρόπο για να πραγματοποιήσει αυτό που θέλει. Έτσι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να λειτουργήσουν αυτά τα συστήματα μεταξύ τους. Τα πρότυπα είναι απαραίτητα για τις αλλαγές και την μεταφερσιμότητα του περιεχομένου από το ένα σύστημα στο άλλο, την εκλεξιμότητα, την ευκαμψία και την επαναχρησιμοποίηση.

Ωστόσο το πρόβλημα με τα διαφορετικά πρότυπα παραμένει και αρκετοί είναι εκείνοι οι προμηθευτές όπου τελικά προτιμούν την διανομή καταλόγων μη ηλεκτρονικού τύπου.

Είναι δύσκολο στο να προσδιορισθεί το κόστος της ανακατασκευής των δεδομένων ενός καταλόγου ξανά και ξανά για να εξυπηρετήσει τους διαφορετικούς πελάτες και τις απαιτήσεις τους από το σύστημα και επίσης δεν θα υπάρχει όφελος από ένα τέτοιο εγχείρημα. Πέρα από τα παραπάνω όμως ίσως περιοριστεί η δυνατότητα του ανοίγματος νέων καναλιών ή της βελτιστοποίησης των υπηρεσιών που παρέχονται στα ήδη υπάρχοντα κανάλια πωλήσεων.

Έτσι το ερώτημα είναι αν θα ήταν δυνατή η διατήρηση των δεδομένων του ηλεκτρονικού καταλόγου σε μια μορφή και τα δεδομένα να είναι προσβάσιμα σε ένα φάσμα καναλιών, τι επίδραση θα είχε στις πωλήσεις.

### Διεθνή πρότυπα προϊόντων

Χρησιμοποιώντας εθνικά και διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα για την κατασκευή του ηλεκτρονικού καταλόγου θα δημιουργηθεί ένας κατάλογος με ευκολότερη μεταφερσιμότητα και επαναχρησιμοποίηση.

Υπάρχουν μια σειρά από κοινά πρότυπα που χρησιμοποιούνται για ηλεκτρονικούς καταλόγους. Συγκεκριμένα, θα χρειαστεί να καθοριστεί ποια πρότυπα χρησιμοποιούν οι αγοραστές και οι προμηθευτές και πώς γίνεται να προσαρμοστεί καλύτερα ο κατάλογος ώστε να είναι διαλειτουργικός. Τα πιο κοινά πρότυπα είναι:

<p>Universal Standard Products and Services Classification (UNSPSC)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Σύστημα κωδικοποίησης το οποίο ταξινομεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες</li><li>• Χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό σε ηλεκτρονικούς καταλόγους, μηχανές αναζήτησης εφαρμογές συστημάτων προμηθειών και λογιστικών συστημάτων</li></ul>
<p>eCl@ss</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Βρίσκεται σε εξέλιξη</li><li>• Σύστημα κωδικοποίησης προϊόντων το οποίο σκοπεύει να χρησιμοποιηθεί σαν ένα βιομηχανικό πρότυπο μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών τους</li><li>• Χαρακτηρίζεται ιεραρχικό, με ένα σύστημα κωδικοποίησης τεσσάρων επιπέδων και μια λέξη κλειδί</li></ul>
<p>EAN/UCC</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Γνωστό για τον καθορισμό προτύπων για τον γραμμωτό κώδικα (bar coding)</li><li>• Καθιστά πιθανό τον προσδιορισμό όλων των εμπορικών στοιχείων, διαδικασιών, υπηρεσιών, αποστολών, πλεονεκτημάτων, εταιρειών και θέσεων για να διευκολύνει την επικοινωνία, τη συλλογή δεδομένων, την ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν τους εμπορικούς συνεργάτες</li></ul>
<p>Electronic Product Code (EPC)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Νέο πρότυπο αριθμοδότησης προϊόντων για το RFID (Radio Frequency Identification)</li><li>• Οι αριθμοί στο EPC ενσωματώνονται στις RFID ετικέτες</li><li>• Τα EPC πρότυπα διαχειρίζονται από την EPC Global, ένα τμήμα της EAN International και της Uniformed Code Council.</li></ul>
<p>Requisite Unifying Structure (RUS)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Σύστημα κωδικοποίησης προϊόντων αποτελούμενο από κατηγορίες και χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφουν προϊόντα και υπηρεσίες</li><li>• Επίπεδο, δεν υπάρχει ιεραρχία για την οργάνωση του περιεχομένου και διευκολύνει την εύρεση και την συντήρηση του περιεχομένου</li></ul>

### Οργανισμοί προτύπων

Παρομοίως με τα πρότυπα, υπάρχουν πολλές οργανισμοί προτύπων οι οποίοι συχνά είναι στοχευμένες βιομηχανικά και ανεξάρτητες από οποιονδήποτε κατασκευαστή, προμηθευτή ή αγοραστή. Οι πιο ευρέως αναγνωρισμένοι οργανισμοί είναι:

Η United Nations Center, για την διευκόλυνση των διαδικασιών και των πρακτικών στη διοίκηση, της οικονομίας και των μεταφορών (UN/CEFACT) η οποία προωθεί το UN/CEFACT και το ebXML.
Η Electronic Commerce Code Management Association (ECCMA) η οποία προωθεί με το NATO Codification Service (NCS).
Το Electronic Open Technical Dictionary (eOTD).
Η United Nations Development Programme στην οποία ανήκουν όλα τα δικαιώματα του UN/SPSC και διαχειρίζεται από το Uniform Code Council (UCC).
Η EAN International και το Uniform Code Council που προωθούν το EAN (barcode) σύστημα.
Η EPC Global διαχειρίζεται τα EPC πρότυπα αρίθμησης για τη χρήση τους στις RFID ετικέτες. Η EPG Global είναι ένα κομμάτι της EAN International και του Uniform Code Council (UCC). EAN International και το Uniform Code Council έχουν συγχωνευθεί σε ένα οργανισμό προτύπων το GS1 (Global Standards 1).

### **Βήμα 3: Χαρτογράφηση των επιχειρησιακών διαδικασιών του προμηθευτή.**

Κατά τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταλόγου μία βασική αρχή που πρέπει να εκπληρωθεί είναι η ολοκλήρωση των στοιχείων του καταλόγου βάσει των υπαρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτό θα βοηθήσει στη μείωση της διπλής εγγραφής των δεδομένων και την εκ του νέου ανάπτυξη λύσεων.

Μια επιχειρησιακή διαδικασία μπορεί να περιέχει:

- Μάρκετινγκ
- Επιλογή κατάλληλων καναλιών
- Λίστα και τιμολόγηση προϊόντων
- Πωλήσεις
- Πληρότητα
- Δραστηριότητες μετά την πώληση

- Τιμολογιακή και οικονομική διαχείριση
- Διαχείριση οργανώσεων συνεργατών.

Κάθε μία από τις παραπάνω δραστηριότητες εμπλέκεται σε μια επιχειρησιακή διαδικασία.

Μεταβαίνοντας από ένα κλασσικό περιβάλλον εργασίας σε ένα online περιβάλλον εργασίας πρέπει να ληφθούν υπόψη οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πως αυτές θα λειτουργούν σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον. Σε αυτή τη φάση, υπάρχει η ευκαιρία να αλλαχθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες με την αφαίρεση εκείνων των βημάτων που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Καλό θα ήταν να γίνει και ένα διάγραμμα ροής για να φανεί πώς η διαχείριση καταλόγου δουλεύει στην επιχείρηση μέχρι τώρα.

Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι ένας κατάλογος δεν μπορεί να λειτουργήσει μόνος του αλλά θα πρέπει να ενσωματωθεί ολοκληρωτικά στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να συνδεθεί με τον τρόπο διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές, τη διαχείριση απογραφής, τη διαχείριση πωλήσεων, τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και με όλες τις σχετικές διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εμπορεύονται αγαθά ή υπηρεσίες φυσιολογικά έχουν ήδη αναπτύξει διαδικασίες για την δημιουργία λιστών προϊόντων και τιμολόγησης. Αυτό θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ίδιο για την παρούσα αλλά και την online διαχείριση καταλόγου και να βασίζεται σε υπάρχουσες πρακτικές. Βέβαια οι διαφορές δεν θα εξαλειφθούν, π.χ. σε έναν ηλεκτρονικό κατάλογο θα τοποθετηθεί μια φωτογραφία, ενώ σε ένα κατάστημα θα τοποθετεί το ίδιο το προϊόν.

#### **Βήμα 4: Ανάπτυξη του καταλόγου.**

##### Βήματα για την ανάπτυξη του καταλόγου.

Υπάρχουν τρία βήματα στην ανάπτυξη του καταλόγου:

1. Δημιουργία του περιεχομένου και ενεργοποίηση. Δημιουργία του καταλόγου κάνοντάς τον ικανό να τοποθετηθεί στον παγκόσμιο ιστό με ένα τρόπο που θα είναι δυνατόν να εξυπηρετεί γρήγορη αναζήτηση, εξειδικευμένα (ad hoc) αγορά ή αυτοματοποιημένη αγορά.

2. Δημοσίευση. Ο κατάλογος θα είναι δυνατόν να αναγνωστεί από τον καθένα μέσω του ιντερνέτ.
3. Συντήρηση. Διαρκής ενημέρωση του καταλόγου, συμπεριλαμβανομένου και του συγχρονισμού των δεδομένων.

Οι διαδικασίες της δημιουργίας, ενεργοποίησης, δημοσίευσης και συντήρησης ενός καταλόγου μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκες και θα πρέπει να ληφθούν μία σειρά από σημαντικές αποφάσεις όπως:

- Η δομή του καταλόγου
- Πρότυπα ταξινόμησης των προϊόντων (πχ UNSPSC, EAN κτλ)
- Τιμολόγηση
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Προσδιοριστικοί κωδικοί προϊόντων
- Η εμφάνιση των προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων και των εικόνων
- Κατάλογοι προσαρμοσμένοι στον πελάτη
- Κατάλογοι που να τηρούν τις συμβάσεις που έχουν γίνει με τους πελάτες
- Πώς θα γίνεται η πρόσβαση των αγοραστών
- Ασφάλεια

Αναφερόμενοι στη **ταξινόμηση** εννοούμε τον προσδιορισμό των κατηγοριών – υποκατηγοριών (επιπέδων) , την τοποθέτηση κάθε προϊόντος όσο το δυνατόν στην πιο σωστή κατηγορία – υποκατηγορία βάση του επιλεγμένου προτύπου ταξινόμησης. Αντίθετα, **κωδικοποίηση** είναι η αριθμοδότηση των προϊόντων και των κατηγοριών βάση του επιλεγμένου προτύπου κωδικοποίησης.

Οι κατάλογοι πρέπει να αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως την αναγνώριση των εμπορικών εταιρών, την εγγραφή στο σύστημα των εμπορικών εταιρών, την ποιότητα και τη σαφήνεια των δεδομένων, τη διαχείριση κύριων αρχείων δεδομένων, πρότυπα στην επικοινωνία, διαχείριση του φόρου αγαθών και υπηρεσιών και άλλα σχετικά με αυτά θέματα.

Η αναγνώριση των εμπορικών εταιρών από το σύστημα είναι πρωτεύουσας σημασίας, καθώς είναι ο τρόπος με τον οποίο το οικονομικό σύστημα θα αναγνωρίσει

τους συνεργάτες από το online περιβάλλον. Πχ. Πιθανόν να χρειαστεί να δοθεί στο συγκεκριμένο συνεργάτη παραπάνω πρόσβαση στο περιεχόμενο του καταλόγου ή και λιγότερη.

Πιθανόν να υπάρχει ήδη ένας κατάλογος σε απλή ή ηλεκτρονική μορφή. Όμως θα χρειαστεί να προστεθούν περαιτέρω πληροφορίες όπως:

- Κατηγοριοποίηση των προϊόντων
- Εξωτερικές συνδέσεις σε άλλο περιεχόμενο

#### Κατηγοριοποίηση των προϊόντων (ταξινόμηση – κωδικοποίηση)

Ένας ηλεκτρονικός κατάλογος θα πρέπει να είναι έτσι φτιαγμένος ώστε να είναι εύκολο στους αγοραστές να βρουν αυτό που χρειάζονται με ένα γρήγορο ψάξιμο. Αυτό μπορεί να συμβεί με τους κωδικούς των προϊόντων ώστε το σύστημα αγορών να είναι σε θέση αυτόματα να ταξινομεί τα προϊόντα σε κοινές κατηγορίες. Βέβαια κάθε σύστημα κωδικοποίησης θα έχει ένα βαθμό γενικότητας ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετεί πολλαπλούς προμηθευτές και να διαβαστεί από διαφορετικά συστήματα.

Πρέπει να προστεθούν κωδικοί σε κάθε προϊόν στο κατάλογο. Εάν ήδη τα προϊόντα περιέχονται σε κατάλογο που ακολουθεί σύστημα ταξινόμησης, τότε είναι εύκολο να γίνει αντιστοίχιση αυτής της ταξινόμησης στο επιλεγμένο σύστημα κωδικοποίησης.



## Σημασιολογία και Ποιότητα των προτύπων περιεχομένου

Στον τομέα των ηλεκτρονικών προμηθειών, οι κατάλογοι συχνά βασίζονται σε μερικές ή σε όλες τις ακόλουθες ιδιότητες που αφορούν την ποιότητα:

- Κανονικοποίηση. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την εξασφάλιση της συνέπειας των στοιχείων. Πχ. Αν οι μονάδες μέτρησης είναι στα πρότυπα ANSI ή EDIFACT, αν οι κωδικοί των χωρών τηρούν τα πρότυπα ISO κτλ. Ακόμη, η κανονικοποίηση περιλαμβάνει την επεξήγηση οποιονδήποτε συντμήσεων και τη μετατροπή των περιγραφών σε πιο κατανοητές περιγραφές.
- Αιτιολόγηση. Αυτή η διαδικασία ασχολείται με τις περιγραφές στοιχείων ώστε το περιφραστικότερο ουσιαστικό να εμφανίζεται πρώτα και μετά να ακολουθούν οι ιδιότητες του. Πχ. «Καφέ ξύλινος πάγκος εργασίας» θα πρέπει να γίνει «Πάγκος εργασίας, ξύλινος, καφέ».
- Εμπλουτισμός. Αυτή είναι η διαδικασία κατά την οποία προστίθενται εικόνες, επιπλέον μεγάλες περιγραφές, τεχνικά χαρακτηριστικά κτλ. στον κύριο κατάλογο δεδομένων.
- Κατηγοριοποίηση. Κατά τη διαδικασία αυτή επιλέγεται το κάθε προϊόν να μπει με μία κατηγορία με βάση τη δομή που έχει επιλεγθεί, πχ. Την UN/SPSC. Το σημαντικό σε αυτή τη φάση δεν είναι κάθε αντικείμενο να μπει σε μία κατηγορία, αλλά κάθε αντικείμενο να μπει στη σωστή κατηγορία.

## Τροποποιώντας την κωδικοποίηση

Η βασική μορφή ενός διεθνούς προτύπου κωδικοποίησης ίσως δεν καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης ή των πελατών της. Όταν κατασκευάζεται ένας κατάλογος για μια επιχείρηση που εστιάζεται ιδιαίτερα στη διαχείριση, θα ήταν απαραίτητο να δημιουργηθούν υποκατηγορίες. Για να προστεθούν οι υποκατηγορίες απλά προστίθενται περαιτέρω ψηφία στον κωδικό. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να συμφωνηθεί με τους πελάτες και ενδεχομένως να γίνει με τις προδιαγραφές του μεγαλύτερου πελάτη. Το αποτέλεσμα όμως αυτής της διαδικασίας μπορεί να μειώσει τη διαλειτουργικότητα την δυνατότητα να υιοθετηθεί το σύστημα από άλλους.

## Εικόνες του προϊόντος

Οι εικόνες χρησιμοποιούνται ώστε να αντικαταστήσουν την όψη του πραγματικού αντικειμένου που θα ήταν σε ένα κατάστημα, με σκοπό να προσελκύσει πελάτες για ένα αντικείμενο ή μία ομάδα προϊόντων. Ακόμη, μπορούν να παρουσιάζονται σε μία λίστα, ώστε να βοηθήσουν τον αγοραστή να διαλέξει τι πραγματικά χρειάζεται.

Γενικές εικόνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τιτλοδοτήσουν μία κατηγορία προϊόντων. Αυτές μπορεί να περιέχουν πολλά αντικείμενα ή ένα αντικείμενο που σηματοδοτεί τη κατηγορία. π.χ. μία εικόνα μπορεί να αναφέρεται σε παρόμοια προϊόντα διαφορετικού μεγέθους. Έτσι, μία εικόνα αποτελεί και επιβεβαίωση για τον αγοραστή για το τι τελικά αγοράζει.

Οι εικόνες ίσως χρειάζεται να είναι σε συγκεκριμένο μέγεθος ώστε να καλύπτουν το σύστημα του αγοραστή. (π.χ. να μπορούν να προβληθούν)

Οι κινούμενες εικόνες δεν συνιστώνται, καθώς μπορεί να τραβούν την προσοχή του πελάτη από άλλες σημαντικές πληροφορίες και άλλες σημαντικές στατικές εικόνες. Άλλο ένα μειονέκτημα τους είναι το μεγάλο μέγεθος, που έχει επιπτώσεις στην ταχύτητα του καταλόγου.

Έτσι, σημαντικό είναι οι εικόνες να είναι μικρού σε KB<sup>25</sup> μεγέθους και συνήθως χρησιμοποιούνται οι JPEG και GIF μορφές συμπίεσης εικόνων. Οι εικόνες μετρίου μεγέθους είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν σε μια γραφική παρουσίαση ή να συμπιεστούν για μία γρήγορη παρουσίαση με μικρογραφίες.

Η παρουσίαση των φύλλων δεδομένων είναι πολύ αποτελεσματική για τη σύνδεση φωτογραφιών και πληροφοριών για τα προϊόντα σε μία μορφή εύχρηστη για την επιβεβαίωση από τον πελάτη της επιλογής των προϊόντων. Αυτό προϋποθέτει την σύνδεση του καταλόγου με μία εξωτερική (internet ή intranet) ιστοσελίδα (website).

Μπορεί να προβληθεί και πλήρη πληροφόρηση για το προϊόν εάν χρειάζεται.

---

<sup>25</sup> Kilo Byte (KB)

## **Βήμα 5: Ενεργοποίηση του καταλόγου ώστε να είναι διαθέσιμος προς τους αγοραστές.**

Εφόσον έχει αναπτυχθεί ο ηλεκτρονικός κατάλογος, υπάρχουν αρκετοί τρόποι μέσα από τους οποίους θα πρέπει να επιλεγεί ο καταλληλότερος, ώστε να επιτραπεί στον αγοραστή να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες, ανάλογα με το εκάστοτε περιβάλλον ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η διαλειτουργικότητα του καταλόγου διευκολύνει τη δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες σε ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών με την προσαρμογή σε συγκεκριμένα και κατανοητά πρότυπα δημοσίευσης. Ένας κατάλογος ενός προμηθευτή, για παράδειγμα, μπορεί να βρίσκεται σε τόσες διαφορετικές αγορές ή μέσω διαφορετικών καναλιών, όσων επιθυμεί ο προμηθευτής, για να παράγει το προσδοκώμενο όφελος. Με ελάχιστο κόστος στην προσθήκη ενός επιπλέον χαρακτηριστικού στο προϊόν, είναι σαφές ότι η κωδικοποίηση και η ταξινόμηση, θα κάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες διαθέσιμα σε ένα μεγάλο φάσμα αγοραστών, όπου με διαφορετικό τρόπο θα ήταν αδύνατο.

Είναι απαραίτητο να αποφασιστεί με ποιο τρόπο ή τρόπους θα καλυφθούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, οι ανάγκες των πελατών, διατηρώντας χαμηλά το κόστος και την ακεραιότητα του περιεχομένου του καταλόγου. Εάν ο κατάλογος είναι διαλειτουργικός, θα μειωθεί το συνολικό κόστος συντήρησης του περιεχομένου για διαφορετικούς πελάτες. Η απόφαση για το πού τελικά θα φιλοξενηθεί ο κατάλογος, θα εξαρτηθεί πιθανόν από το τι επιδιώκουν οι μεγαλύτεροι από τους πελάτες.

Τα κυριότερα μοντέλα που επιτρέπουν στους αγοραστές να έχουν πρόσβαση στον κατάλογο εμπεριέχουν:

### **Την εναρμόνιση του καταλόγου με την εφοδιαστική αλυσίδα.**

Ο αγοραστής θα θέλει να συνδέσει το δικό του σύστημα αγορών με αυτό του προμηθευτή άμεσα, συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης σύνδεσης με τον κατάλογο, αυτοματοποιημένα ή όχι. Σε μερικές περιπτώσεις ο αγοραστής μπορεί να θέλει να στέλνει ερωτήματα (Queries) στο σύστημα των καταλόγων.

Αυτό το μοντέλο συνήθως βρίσκει εφαρμογή σε συστήματα που προσφέρουν υψηλή διαλειτουργικότητα και αφορά ανταλλαγή βασικών δεδομένων με μεγάλους πελάτες και συνεργάτες.

#### Περιεχόμενο φιλοξενούμενο από τους αγοραστές.

Οι αγοραστές πιθανόν να θέλουν να πάρουν το περιεχόμενο του καταλόγου και να το φιλοξενήσουν σε ένα δικό τους κατάλογο για εσωτερική χρήση. Αυτό το πρότυπο είναι κοινώς διαδεδομένο όταν οι αγοραστές έχουν ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών εγκατεστημένο στο σύστημα διαχείρισης των αγορών, συνδεδεμένο με το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων. Αυτό το πρότυπο υλοποίησης είναι πιο δύσκολο κατά την αντιμετώπιση λαθών. Όποιος σκοπεύει να το υιοθετήσει, θα πρέπει να είναι προσεκτικός ώστε να μην δημιουργούνται λάθη σχετικά με την ακρίβεια των δεδομένων και των τιμών του καταλόγου που παρέχεται στους πελάτες.

#### Περιεχόμενο φιλοξενούμενο από τον προμηθευτή.

Ο κατάλογος μπορεί να φιλοξενηθεί (host) από τον προμηθευτή, ακόμη και σαν κομμάτι της ιστοσελίδας ή μέσω μίας εταιρείας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας καταλόγων (catalogue hosting service provider).

Επιλέγοντας αυτόν τον τρόπο, ο αγοραστής θα πρέπει να επισκεφθεί την ιστοσελίδα για να έχει πρόσβαση στον κατάλογο. Έτσι είναι δυνατή η παροχή αυτοματοποιημένων συνδέσεων στα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών που χρησιμοποιούν οι αγοραστές. Για ένα τέτοιο σύστημα, ο αγοραστής θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδεθεί με τον κατάλογο μέσω του internet. Η πρόσβαση θα πρέπει να επιτευχθεί και από το σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών του αγοραστή, το οποίο θα εισάγει τους απαραίτητους κωδικούς που θα δώσουν πρόσβαση στο σύστημα, θα αναζητήσει και θα διαλέξει αντικείμενα από τον κατάλογο, θα τα τοποθετήσει στο καλάθι αγορών και θα εξασφαλίσει την περάτωση της διαδικασίας με την εισαγωγή της πληρωμής της παραγγελίας στο αγοραστικό σύστημα του πελάτη. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως “pull down – punch out” διαδικασία.

Εφόσον ο κατάλογος πρέπει να είναι συμβατός με τα διεθνή πρότυπα που έχουν αναπτυχθεί από βιομηχανίες και κοινοπραξίες προμηθευτών χρειάζεται να

χρησιμοποιηθεί αυτό το πρότυπο για τη δημοσίευση του καταλόγου. Τέτοια συστήματα είναι ικανά να μετασηματίσουν δυναμικά το περιεχόμενο του καταλόγου, ανάμεσα σε διαφορετικά πρότυπα, ώστε να είναι συμβατός με τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.

#### Περιεχόμενο φιλοξενούμενο από μία ηλεκτρονική αγορά (Electronic Marketplace)

Μία πλειάδα από ηλεκτρονικές αγορές θα μπορούσαν να δημοσιεύσουν το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού καταλόγου για τους αγοραστές.

Υπάρχουν ηλεκτρονικές αγορές που έχουν αναπτυχθεί κάθετα και αναφέρονται σε συγκεκριμένο κλάδο. Άλλες ηλεκτρονικές αγορές έχουν αναπτυχθεί οριζόντια και περιλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα από προμηθευτές, όπως αυτές που δημιουργήθηκαν από κυβερνήσεις και συνέργειες οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Υπάρχουν ωστόσο και δημόσιες ηλεκτρονικές αγορές που είναι διαθέσιμες για προμηθευτές.

#### Περιεχόμενο φιλοξενούμενο σε περιβάλλον δημιουργημένο από πολλούς προμηθευτές.

Υπάρχουν αρκετοί κατάλογοι οι οποίοι δέχονται δεδομένα από πολλούς διαφορετικούς καταλόγους και δημιουργούν έναν ενιαίο. Έτσι κάθε προμηθευτής στέλνει τον δικό του ηλεκτρονικό κατάλογο και παρουσιάζεται ενιαίος μαζί με ηλεκτρονικούς καταλόγους άλλων προμηθευτών.

#### **Βήμα 6: Τρόποι εύρεσης βοήθειας.**

Ένας προμηθευτής ο οποίος δεν είναι εξειδικευμένος με τέτοιες διαδικασίες, μπορεί να βρει όλη τη διαδικασία αποθαρρυντική. Υπάρχουν μία σειρά από εταιρίες παροχής υπηρεσιών που μπορούν να βοηθήσουν σε όλη αυτή την διαδικασία. Μερικές από τις υπηρεσίες που παρέχονται είναι:

- Ανασηματισμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- Ανάπτυξη επιχειρησιακής περίπτωσης (Business case development)
- Ανάπτυξη καταλόγου
- Ξεκαθάριση και ταξινόμηση δεδομένων

- Ηλεκτρονική ενεργοποίηση καταλόγου
- Ηλεκτρονική φιλοξενία καταλόγου
- Διαλειτουργικότητα καταλόγου
- Συμβουλές ηλεκτρονικών προμηθειών
- Ολοκλήρωση με τα υπαρκτά συστήματα
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Τεχνολογικές συμβουλές.

## Βιβλιογραφία

### Βιβλία

Καλογήρου, Γ., Καρούνος, Θ., Καρούνου, Β., Κορμπέτης, Δ., Πρίφτης, Θ., Πρωτόγερου, Α., Δήμοι στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Έκδοση ΚΕΔΚΕ, Αθήνα, 2006

### Εκθέσεις (Reports)

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (Δεκέμβριος 2004), “Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις”, διαθέσιμη στη διεύθυνση

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan_el.pdf)

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

Baranski, M., (Μάρτιος 2004), “Guidance for collaborating on e-procurement”, Έκθεση προς IDeA – UK, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=85233>

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

Benson, T., Leitch, M., (Ιούλιος 2004), “eProcurement Functional Requirements Specification”, Έκθεση προς Office of Government Commerce – UK, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://www.govtalk.gov.uk/documents/OGC-eProc-v4-0.pdf>

(τελευταία πρόσβαση 8/10/06)

Benson, T., Leitch, M., (Απρίλιος 2003), “eProcurement Interoperability Requirements Summary”, Έκθεση προς Office of Government Commerce – UK, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://www.govtalk.gov.uk/documents/eprocurementReqSummary1-1a.pdf>

(τελευταία πρόσβαση 8/10/06)

Department of Communication, Information Technology and the Arts - Australian Government, (Φεβρουάριος 2006), “From Paper to Procurement – Effective Catalogue Creation and Management for Engaging Buyers and Suppliers”

[http://www.dcita.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/20447/ecatalogue\\_28-4.pdf](http://www.dcita.gov.au/_data/assets/pdf_file/20447/ecatalogue_28-4.pdf)

(τελευταία πρόσβαση 19/10/06)

ebusiness forum, (Ιούλιος 2001), “Επιχειρησιακή Δικτύωση και Ηλεκτρονικό Εμπόριο”, Έκθεση προς τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, διαθέσιμη στη διεύθυνση [http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/paradoteo\\_omada2.pdf](http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/paradoteo_omada2.pdf) (τελευταία πρόσβαση 23/10/2006)

Enterprise Ireland, (2004), “Public sector e-procurement: advice for suppliers”, Έκθεση προς The Information Society Fund, διαθέσιμη στη διεύθυνση [http://www.enterprise-ireland.com/NR/rdonlyres/F7FE58E4-6A18-4DAE-9A70-5209471D5A10/0/EI\\_eprocurement.pdf](http://www.enterprise-ireland.com/NR/rdonlyres/F7FE58E4-6A18-4DAE-9A70-5209471D5A10/0/EI_eprocurement.pdf) (τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

European Dynamics S.A., (Ιανουάριος 2005), “Functional Requirements for Conducting Electronic Public Procurement under the EU Framework – volume I - main requirements”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=22191> (τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

European Dynamics S.A., (Ιανουάριος 2005), “Functional Requirements for Conducting Electronic Public Procurement under the EU Framework – volume II - additional details”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=22192> (τελευταία πρόσβαση 11/10/06)

European Dynamics S.A., (Ιούλιος 2004), “State of the Art volume I, Case Studies on European Electronic Public Procurement Projects”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=22175> (τελευταία πρόσβαση 11/10/06)

European Dynamics S.A., (Ιούλιος 2004), “State of the Art volume II, Case Studies on European Electronic Public Procurement Projects”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://www.ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=22176> (τελευταία πρόσβαση 11/10/06)

Ioannides, L., Lizardos, E., Tsopeles, N., Sorilos, T., Chatzi, I., Bardis, L. by European Dynamics, (Σεπτέμβριος 2003), “eProcurement Feasibility Study”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://xml.coverpages.org/IDA-eProcurementFeasibility18128.pdf> (τελευταία πρόσβαση 8/10/06)

Office of Government Commerce – UK, (Άνοιξη 2005), “eProcurement in action - A guide to eProcurement for the public sector”, διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0025.pdf> (τελευταία πρόσβαση 20/10/06)



Office of Government Commerce – UK, (Φθινόπωρο 2002), “A guide to eProcurement for the public sector – Planning your approach”, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://www.forumpa.it/archivio/0/500/520/529/eprocguide4.pdf>

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

Office of the Deputy Prime Minister - UK, (Μάρτιος 2004), “Doing business electronically - summary guidance on e-procurement”, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/70820>

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

Office of the Deputy Prime Minister - UK, (Μάρτιος 2004), “The Benefits of e-Procurement”, διαθέσιμη στην διεύθυνση

<http://www.idea-knowledge.gov.uk/idk/aio/70780>

(τελευταία πρόσβαση 8/10/06)

Rambøll Management, (Δεκέμβριος 2004), “Impact Assessment: Action Plan on electronic Public Procurement”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/eprocurement/2004-12-impact-external-voll\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/2004-12-impact-external-voll_en.pdf)

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

Van Eylen, H. by Unisys, (Αύγουστος 2002), “Transborder eProcurement Study - Initiatives and experiences Borders and Enablers”, Έκθεση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διαθέσιμη στη διεύθυνση

<http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=22188>

(τελευταία πρόσβαση 20/10/06)

## Περιοδικά

Eakin, D. (2003), Measuring e-Procurement Benefits. Canada’s Magazine on Public Sector Purchasing, σελ. 16-18, Φεβρουάριος 2003, διαθέσιμο στην διεύθυνση

[http://www.summitconnects.com/Articles\\_Columns/PDF\\_Documents/060104.pdf](http://www.summitconnects.com/Articles_Columns/PDF_Documents/060104.pdf)

(τελευταία πρόσβαση 8/10/06)

## Ιστοσελίδες

Βασκική χώρα - Ισπανία

<http://www.euskadi.net>

Γενική Γραμματεία Εμπορίου

<http://www.gge.gr>

Acquist in rete della Pubblica Amministrazione – Ιταλία

<http://www.acquistinretepa.it>

Ariba, Inc.

<http://www.ariba.com>

cosmoONE Hellas MarketSite A.E

<http://www.cosmo-one.gr>

Deloitte UK

<http://www.deloitte.com>

Department for Communities and Local Government

<http://www.communities.gov.uk>

DOIP - Δανία

<http://www.doip.dk>

eachat – Γαλλία

<http://www.achatpublic.com>

eCl@ss

<http://www.eclass-online.com>

Electronic Product Code (EPC)

<http://www.epcglobalinc.org/home>

European Commission

<http://ec.europa.eu>

European Commission, Internal Market

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/index_en.htm)

IDeA Knowledge - UK

<http://www.idea.gov.uk>

IXARM – Γαλλία

<http://www.ixarm.com>

JEPP - Βέλγιο

<http://www.jepp.be>

Local e-gov - UK

<http://www.localtgov.org.uk>

Markedsplassen ehandel – Νορβηγία

<http://www.ehandel.no>

Office of Government Commerce (OGC) - UK

<http://www.ogc.gov.uk>

Office of the Deputy Prime Minister (ODPM) – UK

<http://www.odpm.gov.uk>

SAOMAP – Γαλλία

<http://saomap.application.equipement.gouv.fr>

SIMAP

<http://www.simap.eu.int>

Tenders Electronic Daily (TED)

<http://ted.europa.eu/>

UNSPSC

[www.unspsc.org](http://www.unspsc.org)

Wikipedia

<http://www.wikipedia.org>