

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Τμήμα Οργάνωσης Και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ OUTSOURCING ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΝ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Θωμαή Η. Καραγκούνη**

Πτυχιούχος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004**

**Στους γονείς μου Ηλία και Φιλιώ  
και στην αδερφή μου Βούλα**

## ΤΟ OUTSOURCING ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ

### ΧΩΡΟ

**Θωμά Η. Καραγκούνη**

**Σημαντικοί όροι:** outsourcing, ανάθεση δραστηριότητας, εξωτερικός προμηθευτής, κύριες δραστηριότητες (core business), μοναδικές και βασικές ικανότητες

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναπτύσσει το θεσμό της ανάθεσης δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι η ενδελεχής εξέταση του θεσμού από κάθε οπτική γωνία και η τεκμηρίωση της άποψης ότι η εφαρμογή του βοηθά την επιχείρηση να επικεντρωθεί στο κύριο αντικείμενο δραστηριότητας της, ώστε να οδηγηθεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του θεσμού και οι επιρροές που δέχτηκε στη διαμόρφωσή του, οι βασικότεροι ορισμοί και η νομική θεμελίωσή του. Ως διοικητικό εργαλείο που προσδίδει στα στελέχη διοίκησης τη δυνατότητα να βελτιώσουν την επιχείρησή τους, στηρίζεται σε οικονομικές θεωρίες που δικαιολογούν την ύπαρξη και κυρίως την εφαρμογή του. Το outsourcing αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική απόφαση που αφορά την πορεία της επιχείρησης και εμπεριέχει κινδύνους, αλλά και περισσότερες ωφέλειες. Με βάση το τμήμα ή τη λειτουργία που εκχωρείται σε εξωτερικό συνεργάτη, αναφέρονται οι συνηθέστερες μορφές του. Μεταξύ πρόθεσης χρήσης outsourcing και τελικής εφαρμογής του, παρεμβάλλεται μια σειρά προσεκτικών βημάτων, αναλύσεων και αποφάσεων. Καταγράφονται, στη συνέχεια, η εξέλιξη, η διάδοση και η χρήση του από ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και οι τομείς στους οποίους έχει εδραιωθεί στην

ελληνική αγορά. Η μέση ελληνική επιχείρηση, προκειμένου να επιβιώσει και να αυξήσει την κερδοφορία της μέσα στο διεθνές, έντονα ανταγωνιστικό, περιβάλλον, πρέπει να εξισορροπεί τις ικανότητες και τις πηγές σε ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό και τεχνογνωσία. Το outsourcing συμβάλλει στην επιδίωξη αυτή με την απομάκρυνση των μη κρίσιμων δραστηριοτήτων από την επιχείρηση με τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση αυτών. Προτείνεται μία διαδικασία λήψης απόφασης όσον αφορά την ενδοεπιχειρησιακή ή εξωτερική εκτέλεση μιας δραστηριότητας, που συνεπάγεται το χαμηλότερο κόστος. Η διαδικασία αυτή έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της μέσης ελληνικής επιχείρησης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	III
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ OUTSOURCING</b>	
1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	3
1.2. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού του outsourcing .....	3
1.3. Ορισμοί για το outsourcing .....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ OUTSOURCING</b>	
2.1. Εισαγωγή .....	13
2.2. ΠΔ 178/2002 Για Τη Μεταβίβαση Επιχείρησης .....	13
2.3. Σχέση μεταβίβασης Επιχείρησης- Ανάθεσης Δραστηριότητας .....	21
2.4. Νομικές Συνέπειες Ανάθεσης Δραστηριότητας .....	23

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ OUTSOURCING**

3.1. Γενικά .....	26
3.2. Θεωρία Ατελών Συμβολαίων .....	26
3.2.1. Πλήρη Συμβόλαια .....	27
3.2.2. Ατελή Συμβόλαια .....	28
3.3. Θεωρία Κόστους Συναλλαγών .....	29
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	32

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ OUTSOURCING**

4.1. Εισαγωγή .....	33
4.2. Λόγοι Εφαρμογής Outsourcing .....	34
4.3. Μειονεκτήματα .....	37
4.4. Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με Kefler και Walstrom .....	38
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	41

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΡΦΕΣ OUTSOURCING**

5.1. Εισαγωγή .....	42
5.2. Μορφές Outsourcing .....	42
5.2.1. Outsourcing Υπηρεσιών Πληροφορικής .....	42
5.2.2. Χρηματοοικονομικό Outsourcing .....	48
5.2.3. Marketing Outsourcing .....	49
5.2.4. Third Party Logistics Services Outsourcing .....	50
5.2.5. Human Resources Outsourcing .....	53

5.2.6	Business Process Outsourcing .....	62
5.3.	Κατηγορίες Outsourcing .....	64
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	67

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ OUTSOURCING**

6.1.	Εισαγωγή .....	69
6.2.	Παράγοντες Επιτυχίας .....	69
6.3.	Βασικές Αρχές Outsourcing .....	73
6.4.	Βήματα Ανάθεσης Δραστηριότητας .....	74
6.5.	Συνεργασία με Εταιρεία Συμβούλων Outsourcing .....	85
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	89

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ**

7.1.	Εισαγωγή .....	90
7.2.	Αποτελέσματα Έρευνας Outsourcing στις Ελληνικές Εμπορικές Επιχειρήσεις .....	90
7.3.	Outsourcing στην Ολυμπιακή Αεροπορία .....	93
7.4.	Outsourcing στο Δημόσιο Τομέα .....	94
7.5.	Στοιχεία για την πορεία του Outsourcing .....	98
7.6.	Outsourcing και Εταιρική Διακυβέρνηση .....	98
7.7.	Human Resources Outsourcing στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.....	99

7.8. Ψηφιακό Outsourcing για τεχνολογίες αιχμής .....	105
7.9. Το Outsourcing στη Διαχείριση Ασφάλειας Πληροφοριών .....	111
7.10. Outsourcing Πωλήσεων.....	115
7.11. Outsourcing Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Μάνατζμεντ ....	116
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	119

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΚΕΨΕΙΣ .....120**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....129**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Information Systems Outsourcing της Delta Singular**

<b>A.</b> Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα στα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών .....	134
<b>B.</b> Microfidelio στο συγκρότημα ASTIR PALACE Βουλιαγμένης .....	136
<b>Γ.</b> Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού .....	139



**I****ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νίκο Β. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

**II****ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Σελίδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Διεθνείς Τάσεις Outsourcing ..... 9

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Παράγοντες Εκτίμησης Κόστους Συναλλαγών .. 29

ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Πλεονεκτήματα Κόστους.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	Τύποι Ευελιξίας Απασχόλησης.....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	Μοντέλο Επιλογής Δραστηριότητας για Outsourcing των Insinga και Werle.....	71

### III

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Συμβολή Συμβούλων σε Συνεργασίες

Outsourcing .....81

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της σύγχρονης οικονομικής ζωής αποτελεί επιτακτική ανάγκη για μια σημερινή επιχείρηση προκειμένου αυτή να επιβιώσει, αρχικά, και να επιδιώξει την αύξηση της κερδοφορίας της. Η λέξη - κλειδί για την προσαρμογή αυτή είναι η ευελιξία, δηλαδή η υιοθέτηση μιας ενδεχομενικής προσέγγισης (contingency approach), σύμφωνα με την οποία οι στρατηγικές και οι στόχοι της επιχείρησης θα στηρίζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Ένας από τους θεσμούς που καθιερώθηκαν τα τελευταία χρόνια για να καλύψουν την ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων για ευελιξία είναι η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing). Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι «το outsourcing όσο το δυνατόν περισσότερων δευτερευόντων λειτουργιών αποτελεί το κύριο στοιχείο της σύγχρονης οικονομίας»<sup>1</sup> και ένα από ταχέως αυξανόμενα συστατικά του διεθνούς εμπορίου.

Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά κατείχαν και διαχειρίζονταν τους περισσότερους, αν όχι όλους, τους πόρους τους. Σήμερα, όμως, ο παραδοσιακός τρόπος επιχειρηματικότητας δεν ενδείκνυται πλέον ως ο καλύτερος για τη δημιουργία αξίας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Οι υψηλής απόδοσης επιχειρήσεις

---

<sup>1</sup> Financial Times, July 31, 2001, p.10

γνωρίζουν ότι χρειάζεται να επικεντρωθούν στις κύριες δραστηριότητές τους, να εκμεταλλευτούν στο μέγιστο βαθμό τις ευκαιρίες της αγοράς και να δώσουν ώθηση στις λειτουργίες τους. Για το λόγο αυτό, επιδίδονται στη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με εξωτερικούς προμηθευτές, προκειμένου να έχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, ιδιαίτερα εξειδικευμένες και σύγχρονες. Το αδυσώπητο, από πλευράς ανταγωνισμού, εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιβάλλει την επιδίωξη συνεχούς μείωσης του κόστους με ταυτόχρονη αύξηση και διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό τουλάχιστον να εξασφαλίσει την επιβίωση της και έπειτα τη βελτίωση της κερδοφορίας της. Όπως θα γίνει αντιληπτό και περαιτέρω, η μείωση του κόστους και η αύξηση της ποιότητας μέσω επιλογής διαδικασιών για εξωτερική ανάθεση είναι μία ορθή, συνετή και πρωτοποριακή επιλογή της διοίκησης κάθε επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ OUTSOURCING

### 1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει μία προσπάθεια προσέγγισης του θεσμού που αποτελεί αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας, με σκοπό να διαπιστωθούν οι ρίζες του ιστορικά. Έχει ιδιαίτερη σημασία να καταγραφούν οι πρώτες βάσεις του θεσμού και σταδιακά να φανεί η εξέλιξή του διαχρονικά ως σήμερα σε συνδυασμό με τις επιρροές που δέχτηκε στη διαμόρφωσή του. Έπειτα, παρατίθενται οι βασικότεροι και πιο ολοκληρωμένοι ορισμοί για το outsourcing.

### 1.2. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού του outsourcing

Οι έννοιες της ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους (outsourcing) και της υπεργολαβίας (subcontracting) αγαθών και υπηρεσιών δεν είναι νέες. Αναζητώντας τις ρίζες των πίσω στο χρόνο, διαπιστώνει κανείς ότι δεν πρόκειται για πρόσφατες τάσεις του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν ιστορικά στοιχεία, τα οποία πιστοποιούν τη χρήση outsourcing σε μεταποιητικές επιχειρήσεις μεταλλείων στην Αγγλία το 19<sup>ο</sup> αιώνα.

Στο δημόσιο τομέα, ήταν σύνηθες φαινόμενο, όχι βέβαια χωρίς προβλήματα, κατά το 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα. Πολλές υπηρεσίες δίνονταν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως η διοίκηση φυλακών, η συντήρηση δρόμων, η συγκέντρωση δημοσίων εσόδων και η συλλογή απορριμάτων. Τα φανάρια στους δρόμους κατασκευάζονταν, επιδιορθώνονταν και συντηρούνταν υπό την ευθύνη και εποπτεία του «υπεργολάβου», ο οποίος είχε αναλάβει το έργο. Ομοίως στη Γαλλία, στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, τα δικαιώματα για την κατασκευή και λειτουργία των σιδηροδρόμων, την αποθήκευση νερού και τη διανομή προϊόντων αποτελούσαν αντικείμενο δημοπρασίας από ανταγωνιστικές προσφορές. Επίσης, στην Αυστραλία η διανομή της αλληλογραφίας και γενικότερα των ταχυδρομικών υπηρεσιών με τη χρήση outsourcing τοποθετείται τουλάχιστον 150 χρόνια πριν.

Πριν και κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης, οι σχέσεις εργολαβίας κυριάρχησαν στον οικονομικό οργανισμό της παραγωγής. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η μεγάλη διαφοροποιημένη επιχείρηση, "the megacorp", όπως ονομαζόταν, έγινε το μοντέλο της επιχειρησιακής δύναμης και επιτυχίας. Για τις μεγάλες συγχωνεύσεις, όπως η General Electric στην Αμερική, η Daimler-Benz στην Ευρώπη, η Mitsubishi στην Ιαπωνία, η BHP στην Αυστραλία υπήρχε η ασφάλεια του μεγάλου μεγέθους. Από τη στιγμή που οι μέτοχοι παρέμεναν ικανοποιημένοι, ήταν φανερό ότι θα εξακολουθούσε να επικρατεί η τάση διατήρησης της τρέχουσας οργανωσιακής δομής ως την επόμενη χιλιετία.

Παρόλ' αυτά, η έρευνα έδειξε ότι «το μέγεθος δεν ήταν απαραίτητα το καλύτερο» (“big was not necessarily best”) και ότι η κερδοφορία δεν ήταν σε γενικές γραμμές υψηλότερη σε μεγάλες επιχειρήσεις από ότι σε μικρότερες. Αντιθέτως, το μέγεθος της επιχείρησης εμφανίστηκε να είναι συσχετισμένο αρνητικά με το ρυθμό επίδοσης (performance), αποδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις με μεγάλο βαθμό διαποίκισης (diversified firms) έχουν την τάση να παρουσιάζουν χαμηλότερη κερδοφορία κατά μέσο όρο. Βέβαια, οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις παρουσίαζαν ταυτόχρονα μικρότερες διακυμάνσεις στο ύψος των κερδών, γεγονός που υπονοεί μια διαχρονική σταθερότητα όσον αφορά την κερδοφορία.

Η παραπάνω εκτίμηση αναθεωρήθηκε στο μέγιστο βαθμό στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η αντίληψη ότι η ένωση υπό κοινή ιδιοκτησία ξεχωριστών επιχειρήσεων συνεπάγεται τεχνολογική υπεροχή και λειτουργική συνεργία στηρίζεται σε σαθρά θεμέλια. Η εμπειρία της BP (British Petroleum), πετρελαϊκός κολοσσός που δραστηριοποιείται σε πάνω από 70 χώρες, πιστοποιεί το θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση μιας αναδιαρθρωτικής πολιτικής βασισμένης στην κερδοφορία. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία που το ανώτατο μάνατζμεντ θεωρεί ότι συνθέτουν το ιδανικό μοντέλο μιας επιχείρησης διαφοροποιούνται στα τέλη της δεκαετίας του 1980.

Σε αυτή τη μεταστροφή συμβάλλουν οι ακαδημαϊκοί, οι οποίοι παρουσιάζουν την έννοια των «εικονικών οργανισμών». Πρόκειται για μια μορφή επιχείρησης, η οποία λειτουργεί με έναν πυρήνα απαραίτητων στελεχών και εργαζομένων και



υποστηρίζεται από εξωτερικούς συνεργάτες και μερικής απασχόλησης εργαζομένους. Ως κλασικό παράδειγμα εικονικού οργανισμού αναφέρεται συνήθως η Benetton, ιταλική εταιρεία «παροχής υπηρεσιών ένδυσης», όπως έχει η ίδια χαρακτηριστεί συμπληρώνοντας ότι δε θεωρείται ούτε λιανοπωλητής ούτε παραγωγός ενδυμάτων. Οι βάσεις της στρατηγικής φαίνονται κατάλληλες για την επίτευξη των πλεονεκτημάτων στην αποτελεσματικότητα με τη χρήση της υπεργολαβίας. Η διαφορά μεταξύ των απλών συνεργατών και εκείνων που αποτελούν τμήμα ενός δικτύου είναι ο βαθμός συνεργασίας και ροής πληροφοριών. Οι υπεργολάβοι αντιμετωπίζονται σαν «επιχειρηματικοί συνεργάτες» ή σα «μέλη της ίδιας ομάδας» με κοινούς στόχους. Επομένως, το outsourcing διαφοροποιείται από τη στρατηγική συμμαχία, η οποία ορίζεται ως μία σχέση μεταξύ επιχειρήσεων που συνεργάζονται για να παράγουν μεγαλύτερη αξία ή μικρότερο κόστος συναλλαγής στην αγορά.

Κατά τη δεκαετία του 1980, η διακυβέρνηση της Margaret Thatcher στη Μεγάλη Βρετανία οδήγησε σε πλήρη ιδιωτικοποίηση με απώτερο στόχο τη διάσπαση των μεγάλων διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σε μικρές οντότητες, με συνέπεια τον πιο έντονο ανταγωνισμό και κάποιο έλεγχο στην αγορά κεφαλαίου. Το γεγονός αυτό συνέβαλε στη διάδοση του outsourcing μέσω της ανάθεσης υπηρεσιών του δημοσίου τομέα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το παράδειγμα της Thatcher ακολούθησαν και άλλες χώρες με ιδιωτικοποίηση δημοσίων υπηρεσιών όπως συλλογή απορριμάτων, διοίκηση φυλακών και άλλα.

Σε συνδυασμό με αυτό, το φαινόμενο outsourcing ήρθε στο προσκήνιο την ίδια περίοδο μέσω της πληροφορικής. Συγκεκριμένα, τα ανώτατα στελέχη δέχονταν συμβουλές για το στρατηγικό ρόλο των Πληροφοριακών Συστημάτων (Π.Σ.) στις επιχειρήσεις. Μέσω των ΠΣ οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να καταπολεμήσουν τον ανταγωνισμό, να εξασφαλίσουν προμηθευτές, να αποκτήσουν την πιστότητα των πελατών και να μειώσουν την απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Αναφέρονταν τα παραδείγματα εταιρειών που είχαν προσφύγει σε outsourcing Π.Σ., όπως η American Airlines, η American Hospital Supply & Merrill Lynch.

Με την είσοδο στη δεκαετία του 1990, ο ρόλος των Π.Σ. αναμφίβολα άρχισε να κερδίζει περισσότερο έδαφος, καθώς η εγχώρια βιομηχανική κοινωνία εξελίσσεται σε παγκόσμια κοινωνία της πληροφορίας. Παρόλ' αυτά, τα ανώτερα στελέχη δέχονται πιέσεις από πολλούς ακαδημαϊκούς και συμβούλους επιχειρήσεων να αναθέσουν σε υπεργολάβο όχι μόνο τις υπηρεσίες πληροφορικής, αλλά και τις υπηρεσίες φαγητού, διανομής της αλληλογραφίας, φύλαξης, καθαριότητας. Με την ανάθεση των υπηρεσιών πληροφορικής, τα στελέχη υπόσχονται περικοπή των εξόδων τους όσον αφορά τα Π.Σ. από 10% ως 50%. Οι επιχειρήσεις που χάραζαν στρατηγική με διορατικότητα και σύνεση ακολούθησαν την Eastman Kodak, την American Bankshares, την Enron, την Continental και άλλες.

Θα ήταν ανακριβές να θεωρήσει κανείς ότι η ανάθεση δραστηριότητας με τη μορφή επιχειρησιακών δικτύων (organizational networks) είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο.

Επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η Marks & Spencer είχε αρχίσει τέτοιου είδους σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της σχεδόν μισό αιώνα πριν. Η διαφορά έγκειται στο ότι ενώ πριν μία ή δύο δεκαετίες χαρακτηριζόταν ως ιδιοσυγκρατής με τη χρήση outsourcing, σήμερα φαίνεται ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος «επιχειρείν». Αναμφίβολα, οι κάθετα ή οριζόντια ολοκληρωμένες (vertical or horizontal integrated) επιχειρήσεις δεν είναι σε γενικές γραμμές τόσο ανταγωνιστικές όσο ήταν παλαιότερα.

Αν και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που προσέφυγαν σε outsourcing, υπάρχουν ελάχιστα αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία με βάση τα οποία να μπορούν να εξαχθούν ακριβείς τάσεις. Ο Πίνακας 1 αποτελεί μία ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση των πρόσφατων τάσεων αναφορικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε άλλες επιχειρήσεις στις πέντε μεγαλύτερες διεθνείς οικονομίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ OUTSOURCING

<b>ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ OUTSOURCING</b>	
<b>ΧΩΡΑ</b>	
<b>ΗΠΑ</b>	Η συνολική αγορά υπηρεσιών outsourcing εκτιμήθηκε το 1996 σε \$100 δις
<b>Μ.Βρετανία</b>	Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 ανάπτυξη του outsourcing
<b>Γαλλία</b>	Οι γαλλικές εταιρείες επωφελήθηκαν από την αλλαγή του συστήματος υδροδότησης και εξελίχθηκαν σε μεγάλους πολυεθνικούς ειδήμονες outsourcing.
<b>Γερμανία</b>	Οι αυστηροί νόμοι για μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις δυσκολεύει οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής, που θα μπορούσε να οδηγήσει σε απολύσεις. Το outsourcing αρχικά εμφανίζεται στην αυτοκινητοβιομηχανία.
<b>Ιαπωνία</b>	Παραδοσιακή συμμαχία outsourcing (keiretsu): μακροπρόθεσμη συνεργασία, πίστη, ανταλλαγή πληροφοριών, χαμηλή ανταγωνιστική πίεση. Χρησιμοποιείται από το 48% των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Παρολαυτά, το keiretsu απειλείται από οικονομικούς περιορισμούς.

Πηγή: "The contracting organization", Simon Domberger, Oxford University Press, 2002 reprinted, pg 20.

### 1.3. Ορισμοί για το Outsourcing

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για το outsourcing, οι κυριότεροι από τους οποίους συνοψίζονται στη συνέχεια:

Με τον όρο outsourcing εννοείται η εκχώρηση/ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών/διαδικασιών ενός φορέα σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, εξασφαλίζοντας καθορισμένο και μετρήσιμο επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μια Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών<sup>2</sup>.

Σύμφωνα με άλλη προσέγγιση, “outsourcing είναι η στρατηγική χρήση από μια εταιρεία ειδικευμένων εξωτερικών πόρων για να εκτελεστούν δραστηριότητες, οι οποίες δεν αποτελούν βασικές δυνατότητες της εταιρείας και οι οποίες παραδοσιακά πραγματοποιούνται από εσωτερικούς πόρους και προσωπικό της εταιρείας”<sup>3</sup>.

Επίσης, θεωρείται ότι «ο όρος outsourcing καλύπτει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών πρακτικών, το κοινό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η ανάθεση ορισμένων λειτουργιών σε εξωτερικούς προμηθευτές»<sup>4</sup>.

Το outsourcing αναφέρεται στη διαδικασία αντικατάστασης των εσωτερικών υπηρεσιών, όπως η διαφήμιση, η λογιστική παρακολούθηση και η νομική υποστήριξη με υπηρεσίες που αγοράζονταν εκτός επιχείρησης. Εάν αυτοί οι δείκτες

---

<sup>2</sup> Υπουργείο Ανάπτυξης (2001), Plant Management

<sup>3</sup> <http://www.outsourcing-experts.com>, “Introduction To Outsourcing”

<sup>4</sup> Μυλωνόπουλος Νικ, Διπλωματική Εργασία «Από το outsourcing στην αποδοτική οργάνωση της Πληροφορικής: Ευκαιρίες και Παγίδες για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις», ICBS Athens Business School, Αθήνα 2002, σελ. 15-17

*έχουν χαμηλότερους δείκτες αύξησης της παραγωγικότητας από την παραγωγή αγαθών, τότε με το outsourcing θα αυξηθεί η παραγωγικότητα<sup>5</sup>.*

Άλλοι ορισμοί χαρακτηρίζουν το outsourcing «ως την απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρεία (Engelke, 1996), η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία και τη δημιουργικότητα νέων προμηθευτών που δε χρησιμοποιούνταν προηγουμένως (Kraker, 1995).

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ outsourcing και υπεργολαβίας (contracting out), το οποίο αναφέρεται σε μια εργασία που ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη και περιλαμβάνει συνήθως μια συμφωνία κόστους. Περικλείει, δε, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών. Το outsourcing, από την άλλη πλευρά, εμπεριέχει μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και της εταιρείας, με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον κίνδυνο (risk-sharing). Αφορά τη διαδικασία ανάθεσης των δραστηριοτήτων που παραδοσιακά πραγματοποιούνταν εντός της επιχείρησης σε εξωτερικούς προμηθευτές<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Thijs ten Raa & Edward N. Wolf, "Outsourcing of Services and Productivity Growth in Goods Industries"(report), National Bureau of Economic Research, January 1994

<sup>6</sup> S.Domberger, The Contracting Organization, Oxford University Press, New York 2002

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Υπουργείο Ανάπτυξης (2001), Plant Management
2. <http://www.outsourcing-experts.com>, “Introduction To Outsourcing”
3. Μυλωνόπουλος Νικ, Διπλωματική Εργασία «Από το outsourcing στην αποδοτική οργάνωση της Πληροφορικής: Ευκαιρίες και Παγίδες για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις», ICBS Athens Business School, Αθήνα 2002, σελ. 15-17
4. Thijs ten Raa & Edward N. Wolf, “Outsourcing of Services and Productivity Growth in Goods Industries”(report), National Bureau of Economic Research, January 1994
5. S.Domberger, The Contracting Organization, Oxford University Press, New York 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ OUTSOURCING

#### 2.1. Εισαγωγή

Μετά την ιστορική παρουσίαση του θεσμού του outsourcing και πριν τη βαθύτερη ανάλυσή του, απαιτείται μία αναφορά στη νομική θεμελίωσή του. Από νομικής άποψης, λοιπόν, το outsourcing, προς το παρόν τουλάχιστον, καλύπτεται από το νομικό πλαίσιο για τη μεταβίβαση επιχείρησης. Προτού τη σύνδεση του outsourcing με τη μεταβίβαση επιχείρησης, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της έννοιας της μεταβίβασης και των θεμάτων που σχετίζονται με αυτή. Έπειτα, παρουσιάζονται οι έννομες συνέπειες της ανάθεσης δραστηριότητας, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τη διοίκηση πριν οποιαδήποτε ενέργεια για τη σύναψη συμφωνίας outsourcing.

#### 2.2. ΠΔ 178/2002 για τη μεταβίβαση επιχείρησης

Οι ισχύουσες διατάξεις για τη μεταβίβαση επιχείρησης περιλαμβάνονται στην οδηγία 98/50 ΕΚ, η οποία αποτελεί τροποποίηση της παλαιότερης οδηγίας 77/187 και η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με το ΠΔ 178/2002 (Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 178, ΦΕΚ Α' 162/12-7-2002): «μέτρα σχετικά με την



προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων ή επιχειρήσεων».

Για την εφαρμογή και την περαιτέρω κατανόηση του προεδρικού διατάγματος, είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν κάποιοι ορισμοί:

1. μεταβίβαση θεωρείται η μεταβίβαση μιας οικονομικής ενότητας που διατηρεί την ταυτότητά της, η οποία νοείται ως οργανωμένο σύνολο πόρων με σκοπό την άσκηση κύριας ή δευτερεύουσας οικονομικής δραστηριότητας.
2. μεταβιβάζων νοείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο, λόγω μεταβίβασης, χάνει την ιδιότητα του εργοδότη στην επιχείρηση, την εγκατάσταση ή το τμήμα επιχείρησης ή εγκατάστασης.
3. διάδοχος ή υπεργολάβος νοείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο λόγω της μεταβίβασης αποκτά την ιδιότητα του εργοδότη στην επιχείρηση, την εγκατάσταση ή το τμήμα επιχείρησης ή εγκατάστασης.
4. εκπρόσωποι των εργαζομένων νοούνται αυτοί που ορίζονται στις διατάξεις των άρθρων 1 και 2 του Νόμου 1767/1988 «Συμβούλια εργαζομένων και άλλες εργατικές διατάξεις – κύρωση της 135 Διεθνούς Συμβάσεως Εργασίας». Προκειμένου για επιχειρήσεις ή εγκαταστάσεις που απασχολούν κάτω των 50 εργαζομένων, εφόσον σε αυτές δεν υπάρχουν εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από τριμελή επιτροπή που εκλέγεται από αυτούς.

5. εργαζόμενος νοείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο συνδέεται με σχέση εξαρτημένης εργασίας με επιχείρηση, που υπάγεται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος προεδρικού διατάγματος.

Επίσης, στο πεδίο εφαρμογής του διατάγματος αυτού εμπίπτουν:

- συμβάσεις εργασίας ή εργασιακές σχέσεις ανεξαρτήτως του αριθμού των ωρών εργασίας που πραγματοποιήθηκαν ή θα πραγματοποιηθούν,
- εργασιακές σχέσεις που διέπονται από σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, σύμφωνα με τις διατάξεις που έχουν τεθεί σε συμμόρφωση προς το άρθρο 1 παρ. 1 της οδηγίας 91/183/ΕΟΚ και
- πρόσκαιρες εργασιακές σχέσεις, σύμφωνα με τις διατάξεις που έχουν τεθεί σε συμμόρφωση προς το άρθρο 1 παρ.2 της οδηγίας 91/383/ΕΟΚ.

Η φιλοσοφία του προεδρικού διατάγματος είναι ότι η μεταβίβαση, συγχώνευση ή συγκέντρωση επιχειρήσεων στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά δεν πρέπει να επηρεάζει τις θέσεις εργασίας του προσωπικού. Με άλλα λόγια, εφόσον η επιχείρηση ή μια εκμετάλλευση ή έστω ένα τμήμα επιχείρησης μεταβάλλει ως οργανωμένη ενότητα φορέα, τότε πρέπει να διατηρούνται τα πάσης φύσεως δικαιώματα των εργαζομένων που προκύπτουν από οποιαδήποτε πηγή, δηλαδή από ατομική σύμβαση εργασίας, από συλλογική σύμβαση εργασίας, από κανονισμό, επιχειρησιακή συνήθεια, σύμβαση διαιτησίας, κανονισμό.

Στο άρθρο 4 του ΠΔ διατυπώνεται ρητά ότι «δια της μεταβιβάσεως και από την ημερομηνία αυτής, όλα τα υφιστάμενα δικαιώματα και υποχρεώσεις που προέκυψαν από τη σύμβαση ή σχέση εργασίας μεταβιβάζονται στο διάδοχο». Ο μεταβιβάζων και μετά τη μεταβίβαση ευθύνεται αλληλεγγύως και εις ολόκληρον με το διάδοχο για τις υποχρεώσεις που προέκυψαν από τη σύμβαση ή σχέση εργασίας μέχρι το χρόνο που αναλαμβάνει ο διάδοχος.

Κατ' εξαίρεση, δε συντρέχει λόγος να διατηρούνται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις από την εργασιακή σχέση όταν ο μεταβιβάζων βρίσκεται σε διαδικασία πτώχευσης ή σε οποιαδήποτε άλλη ανάλογη διαδικασία αφερεγγυότητας (άρθρο 6, ΠΔ 178/2002). Και τούτο γιατί στις περιπτώσεις αυτές προέχει η εξυγίανση της επιχείρησης, η ανάγκη δηλαδή να βρεθεί κάποιος άλλος επιχειρηματίας, ο οποίος θα αναλάβει την επιχείρηση, χωρίς δεσμεύσεις ή περιορισμούς, προκειμένου να την εξυγιάνει.

Επιπρόσθετα, σε ό,τι αφορά τα δικαιώματα από τυχόν υφιστάμενα συστήματα επαγγελματικής ή διεπαγγελματικής ασφάλισης, είτε με μορφή ομαδικού προγράμματος σε ασφαλιστική επιχείρηση, είτε με μορφή λογαριασμού που λειτουργεί στο πλαίσιο της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης, είτε με μορφή ομαδικού προγράμματος σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο (PRIVATE PENSION FUND), σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης ισχύουν τα εξής:

- αν ο διάδοχος αποδέχεται τη συνέχιση της σύμβασης ασφάλισης με τους ίδιους όρους που ίσχυαν για το μεταβιβάζοντα, ανανεώνεται η σύμβαση ασφάλισης. Αν μεσολαβεί ασφαλιστική επιχείρηση ή ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο, ο διάδοχος ανανεώνει τη σύμβαση ασφάλισης και με αυτήν ή αυτό.
- Αν ο διάδοχος αποδέχεται τη σύμβαση ασφάλισης, με διαφορετικούς όρους από αυτούς που ίσχυαν για το μεταβιβάζοντα, στην περίπτωση αυτή πληροφρεί τους εκπροσώπους των εργαζομένων για τη μεταβολή των όρων, διαβουλεύεται με αυτούς και με το μεταβιβάζοντα και καταρτίζει νέα σύμβαση ασφάλισης. Αν μεσολαβεί ασφαλιστική επιχείρηση ή ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο, στις διαβουλεύσεις συμμετέχει ή εκπρόσωπος της ασφαλιστικής επιχείρησης ή ο διαχειριστής (TRUSTEE) του ιδιωτικού συνταξιοδοτικού ταμείου για να υποβάλλει νέες προτάσεις προς κατάρτιση νέας ασφαλιστικής σύμβασης, λαμβάνοντας υπ' όψιν το υφιστάμενο μαθηματικό απόθεμα ή το υφιστάμενο πιστωτικό υπόλοιπο του λογαριασμού διαχείρισης των συνταξιοδοτικών κεφαλαίων.
- Αν ο διάδοχος, πριν από τη μεταβίβαση, αρνηθεί τη συνέχιση της ασφαλιστικής σύμβασης είτε με μορφή ομαδικού προγράμματος σε ασφαλιστική επιχείρηση, είτε με μορφή λογαριασμού που λειτουργεί στα πλαίσια της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης, είτε με μορφή ομαδικού προγράμματος σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο, τα σχετικά κεφάλαια είτε με μορφή μαθηματικού αποθέματος είτε λογαριασμού συνταξιοδοτικών κεφαλαίων ανήκουν στους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή, τα κεκτημένα δικαιώματα των εργαζομένων ως και τα δικαιώματα προσδοκίας για περιοδικές ή εφάπαξ παροχές των εργαζομένων,

των οποίων η σχέση εργασίας λύθηκε κατά το χρόνο μεταβίβασης της επιχείρησης, εξασφαλίζονται ως εξής:

- i. Στην περίπτωση ομαδικού προγράμματος σε ασφαλιστική επιχείρηση ή σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο, τα σχετικά κεφάλαια τα οποία συγκεντρώνονται στην ασφαλιστική επιχείρηση ή στο ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο, εκκαθαρίζονται από το μεταβιβάζοντα και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και διανέμονται στους εργαζομένους από την ιδιωτική επιχείρηση ή το ιδιωτικό συνταξιοδοτικό ταμείο είτε με βάση το μαθηματικό απόθεμα, όταν πρόκειται για εγγυημένα ομαδικά προγράμματα (εγγυημένο τεχνικό, προεξοφλητικό, επιτόκιο, εγγυημένη παροχή), είτε με βάση τη συσσωρευμένη καθαρή εισφορά (περίπτωση προγραμμάτων με καθορισμένη εισφορά), είτε με βάση τη δεδουλευμένη παροχή (ACCRUED BENEFIT) ή την παρούσα αξία μελλοντικής παροχής (PROJECT BENEFIT) (περίπτωση προγραμμάτων με καθορισμένη παροχή).
- ii. Στην περίπτωση λογαριασμού που λειτουργεί στο πλαίσιο της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης, τα σχετικά κεφάλαια εκκαθαρίζονται από το μεταβιβάζοντα και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και διανέμονται στους εργαζομένους, είτε με βάση τη συσσωρευμένη καθαρή εισφορά (περίπτωση προγραμμάτων με καθορισμένη εισφορά), είτε με βάση τη δεδουλευμένη παροχή ή την παρούσα αξία μελλοντικής παροχής (περίπτωση προγραμμάτων με καθορισμένη παροχή).

- iii. Εφόσον στην επιχείρηση δεν υπάρχουν συμβούλια εργαζομένων, σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 2 του ν. 1767/88, στις διαβουλεύσεις, στην εκκαθάριση και στη διανομή συμμετέχει τριμελής επιτροπή που εκλέγεται από τους εργαζομένους με άμεση, μυστική και καθολική ψηφοφορία, σε συνέλευση που συγκαλείται από τη συνδικαλιστική οργάνωση που έχει τα περισσότερα μέλη στην επιχείρηση.
- iv. Αντιρρήσεις κατά του πίνακα διανομής εκδικάζονται από το Μονομελές Πρωτοδικείο κατά τη διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων.
- v. Υφιστάμενα δικαιώματα για περιοδικές ή εφάπαξ παροχές των εργαζομένων περιλαμβανομένων και των εργαζομένων που η σχέση εργασίας τους λύθηκε κατά το χρόνο μεταβίβασης της επιχείρησης, (παροχές επιζώντων) δεν παραβλέπονται συνεπεία της μεταβίβασης και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία διανομής των υποπαραγράφων Γ, Δ και Ε ως ανωτέρω.

Αυτό που μπορεί να συναχθεί από τα παραπάνω είναι ότι η προστασία των θέσεων εργασίας και των δικαιωμάτων από την εργασιακή σχέση αποτελούν αναμφισβήτητα τον κύριο ή πρωταρχικό όχι όμως και τον αποκλειστικό σκοπό των Οδηγιών 77/187, 98/50 καθώς και του ΠΔ 178/2002. Κι αυτό, διότι ενδέχεται τα προγράμματα ασφάλισης να αποτελούν τροχοπέδη για τη μεταβίβαση της επιχείρησης λόγω του υψηλού κόστους που απαιτεί η ανάληψή τους από το διάδοχο εργοδότη.

Αναφορικά με τον ορισμό της μεταβίβασης όπως αυτός ενσωματώνεται στο ΠΔ, η εκμετάλλευση και η επιχείρηση είναι οργανωμένα σύνολα προσώπων, τεχνικών μέσων, εγκαταστάσεων, άυλων αγαθών, που επιδιώκουν την πραγματοποίηση κάποιου τεχνικού, εργασιακού σκοπού ή επί πλέον οικονομικού σκοπού. Η μεταβίβαση ορισμένου ή ορισμένων μόνο από τα στοιχεία που συγκροτούν την οργανική αυτή ενότητα, για παράδειγμα η μεταβίβαση μεμονωμένων τεχνικών μέσων, δε συνιστά μεταβίβαση επιχείρησης ή εκμετάλλευσης, εν όσω δε μεταβιβάζεται το οργανωμένο σύνολο καθ' εαυτό. Για να υπάρχει μεταβίβαση επιχείρησης, πρέπει να μεταβιβάζονται τόσα επιμέρους στοιχεία της και κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα μεταβιβαζόμενα στοιχεία να διατηρούν την οργανική τους ενότητα και υπό το νέο φορέα. Απαιτείται δηλαδή η διατήρηση της ταυτότητας της επιχείρησης, με το φορέα να έχει αναλάβει τα επιμέρους στοιχεία ως οργανωμένο σύνολο, ώστε να μπορεί να συνεχίζει τη λειτουργία της ίδιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με την ελληνική νομολογία, η διαπίστωση κάποιας περίπτωσης μεταβίβασης προϋποθέτει μια συνολική εκτίμηση όλων των μεταβιβαζόμενων στοιχείων και της σημασίας αυτών στη συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί αν μεταβιβάστηκαν στοιχεία υλικά (εγκαταστάσεις, τεχνικά μέσα, κινητά), άυλα (φήμη, τεχνογνωσία, επωνυμία, σήμα), αν ο διάδοχος ανέλαβε να εκτελέσει και τις εκκρεμούσες συμβάσεις, αν ανέλαβε μέρος του προσωπικού και συγκεκριμένα ποιες ειδικότητες, αν η δραστηριότητα που ασκεί ο νέος φορέας είναι όμοια ή πόσο όμοια είναι με την εκτελούμενη πριν από τη μεταβολή δραστηριότητα.

Το ερώτημα για το ποια βαρύτητα θα αποδοθεί σε κάθε ένα από τα μεταβιβαζόμενα στοιχεία θα κρίνεται κατά περίπτωση (ad hoc), λαμβάνοντας υπ' όψιν το είδος της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης. Για παράδειγμα, στις βιομηχανικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών προέχουν οι εγκαταστάσεις, ο τεχνικός εξοπλισμός, οι μηχανές, τα εργαλεία, ενώ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μεγαλύτερη σημασία έχει η τεχνογνωσία, η πελατεία, οι επαγγελματικές σχέσεις με τρίτους, το προσωπικό που κατέχει την τεχνογνωσία. Η στάθμιση της βαρύτητας των υλικών μέσων και των άυλων στοιχείων πρέπει να στηρίζεται σε μια συνολική εκτίμηση όλων των παραγόντων που συνδέονται με τη λειτουργία και το αντικείμενο της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης.

### 2.3. Σχέση Μεταβίβασης επιχείρησης – Ανάθεσης δραστηριότητας

Σε αυτό το σημείο ανακύπτει το ερώτημα αν η ανάθεση δραστηριότητας που ασκούνταν πριν στα πλαίσια μιας επιχείρησης συνιστά κατά το ΠΔ 178/2002 μεταβίβαση επιχείρησης. Η απάντηση είναι καταφατική. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται και στο ΠΔ 178/2002 «η ανάθεση δραστηριότητας ή λειτουργίας συνιστά μεταβίβαση επιχείρησης, με την προϋπόθεση ότι μεταβιβάζεται στο διάδοχο μια οργανωμένη ενότητα, δηλαδή ένα οργανωμένο σύνολο υλικών και άυλων αγαθών, όπως ακριβώς συμβαίνει σε κάθε μεταβίβαση επιχείρησης ή εκμετάλλευσης.



Για να διαπιστωθεί αν πράγματι πληρούται αυτή η προϋπόθεση, πρέπει να συνεκτιμηθούν όλα τα πραγματικά περιστατικά που χαρακτηρίζουν την υπό κρίση πράξη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται ιδίως: το είδος της επιχείρησης ή εγκατάστασης, η μεταβίβαση ή μη των υλικών στοιχείων, όπως τα κτίρια και τα κινητά, η αξία των άυλων στοιχείων κατά το χρόνο της μεταβίβασης, η ανάληψη ή μη του κυρίου μέρους του εργατικού δυναμικού από το νέο επιχειρηματία, η μεταβίβαση ή μη της πελατείας, καθώς και ο βαθμός ομοιότητας των δραστηριοτήτων που ασκούνται πριν και μετά τη μεταβίβαση και η διάρκεια της ενδεχόμενης διακοπής των δραστηριοτήτων αυτών.

Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκαν μετέπειτα οι περισσότερες αποφάσεις του ΔΕΚ αναφορικά με το ζήτημα της μεταβίβασης:

1. απόφαση 14-4-1994 (Christel Schimdt) - νομολογία του ΔΕΚ
2. απόφαση 7-3-1996 (υπόθεση Albert Merckx, βλ. ΕργΔ 1997, 184) του ΔΕΚ
3. απόφαση του ΔΕΚ 19-9-1995 (υπόθεση Rygaard, βλ. ΕργΔ 1997, 188, η οποία έκρινε ότι υφίσταται μεταβίβαση κατά την έννοια της Οδηγίας μόνο αν η μεταβίβαση «συνοδεύεται από τη μεταβίβαση ενός οργανωμένου συνόλου παραγόντων, που θα επέτρεπε τη συνέχιση των δραστηριοτήτων ή ορισμένων δραστηριοτήτων της μεταβιβάζουσας επιχείρησης επί μονίμου βάσεως».

4. απόφαση 24-1-2002 (υπόθεση Temco Service Industries) του ΔΕΚ, η οποία δέχτηκε ότι για να υπάρχει μεταβίβαση, πρέπει αυτή να αφορά «οικονομική μονάδα οργανωμένη επί μονίμου βάσεως, η δραστηριότητα της οποίας δεν περιορίζεται στην εκτέλεση συγκεκριμένου έργου».
5. απόφαση 25-1-2001 του ΔΕΚ (υπόθεση C-172/99, Oy Liikenne)

#### 2.4. Νομικές Συνέπειες Ανάθεσης Δραστηριότητας

Η ανάθεση ή μεταβίβαση δραστηριότητας έχει όλες τις έννομες συνέπειες που έχει η μεταβίβαση επιχείρησης. Από την ημερομηνία της μεταβίβασης όλα τα υφιστάμενα δικαιώματα και υποχρεώσεις που έχει ο μεταβιβάζων από τη σύμβαση ή σχέση εργασίας μεταβιβάζονται αυτοδικαίως και εκ του νόμου στο διάδοχο εργοδότη. Η μεταβίβαση αυτή καθ' αυτή δε συνιστά λόγο απόλυσης των εργαζομένων. Η διάταξη αυτή όμως δεν εμποδίζει, τηρουμένων των σχετικών περί απολύσεων διατάξεων, απολύσεις που είναι δυνατό να επέλθουν για λόγους οικονομικούς, τεχνικούς ή οργάνωσης που συνεπάγονται μεταβολές του εργατικού δυναμικού. Αν η σύμβαση εργασίας ή η εργασιακή σχέση καταγγελθεί λόγω του ότι η μεταβίβαση συνεπάγεται ουσιαστική μεταβολή των όρων εργασίας σε βάρος του εργαζομένου, η καταγγελία της σύμβασης εργασίας ή της εργασιακής σχέσης θεωρείται ότι επήλθε εξαιτίας του εργοδότη.

Αναφορικά με την προστασία των εκπροσώπων των εργαζομένων, κατά το μέτρο που η εγκατάσταση, επιχείρηση ή τμήμα εγκατάστασης ή επιχείρησης διατηρεί την αυτονομία της, συνεχίζονται, όπως προβλέπονται από τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, το καθεστώς και η λειτουργία των εκπροσώπων των εργαζομένων οι οποίοι θίγονται από μια μεταβίβαση.

Ένα από τα πολύ σημαντικά ζητήματα του δικαίου της μεταβίβασης είναι η υποχρέωση προς πληροφόρηση και διαβούλευση των εκπροσώπων των εργαζομένων που έχει ο μεταβιβάζων και ο διάδοχος (υπεργολάβος)(άρθρο 8 του ΠΔ 178/2002). Πιο αναλυτικά, ο μεταβιβάζων και ο διάδοχος υποχρεούνται να πληροφορούν τους εκπροσώπους των εργαζομένων τους που θίγονται από μια μεταβίβαση για τα ακόλουθα σημεία:

- i. την ημερομηνία ή την προτεινόμενη ημερομηνία μεταβίβασης
- ii. τους λόγους μεταβίβασης
- iii. τις νομικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζομένους από τη μεταβίβαση
- iv. τα προβλεπόμενα μέτρα όσον αφορά τους εργαζόμενους

Ο μεταβιβάζων υποχρεούται να γνωστοποιεί αυτές τις πληροφορίες στους εκπροσώπους των εργαζομένων του, εγκαίρως, πριν από την πραγματοποίηση της μεταβίβασης. Ο διάδοχος υποχρεούται να γνωστοποιεί αυτές τις πληροφορίες στους εκπροσώπους των εργαζομένων του, εγκαίρως, και οπωσδήποτε πριν οι

εργαζόμενοι του θιγούν άμεσα από τη μεταβίβαση, ως προς τις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ OUTSOURCING

#### 3.1. Γενικά

Το outsourcing ως φιλοσοφία αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο το οποίο μπορεί να προσδώσει στα στελέχη διοίκησης τη δυνατότητα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας όσον αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρονται ή πρόκειται να προσφερθούν. Όπως κάθε διοικητικό εργαλείο ή φιλοσοφία, στηρίζεται σε συγκεκριμένες οικονομικές θεωρίες που δικαιολογούν την ύπαρξη και πολύ περισσότερο την εφαρμογή του. Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι βασικότερες οικονομικές θεωρίες που καλύπτουν το θεσμό του outsourcing.

#### 3.2. Θεωρία Ατελών Συμβολαίων (Incomplete Contracts Theory)

Οι θεωρίες που σχετίζονται με το outsourcing βασίζονται κατά κύριο λόγο στη Θεωρία Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Theory) του Williamson. Η βασική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι πώς μια επιχείρηση πρέπει να μειώσει το κόστος παραγωγής και συναλλαγής, προκειμένου να επιτύχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Ένα συμβόλαιο αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ ενός ή περισσότερων εταίρων. Η συμφωνία αυτή προσδιορίζει τους όρους μιας συναλλαγής μεταξύ τους. Στο πλαίσιο που εξετάζουμε, τα τυπικά συμβόλαια ορίζονται μεταξύ ενός τμήματος της επιχείρησης και ενός εξωτερικού προμηθευτή. Το συμβόλαιο συνήθως προσδιορίζει την ευθύνη του εξωτερικού προμηθευτή, την ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου που έχει αναλάβει και το κόστος.

Ο οργανωτικός τύπος μέσα στον οποίο εκτελούνται οι συναλλαγές επηρεάζει τους πιθανούς όρους του συμβολαίου. Προκειμένου να υιοθετηθεί η συμφωνία, οι όροι πρέπει να είναι βιώσιμοι και να μπορούν να επιβεβαιωθούν από ένα τρίτο μέρος. Όταν οι όροι του συμβολαίου βασίζονται σε εξαγόμενο αποτέλεσμα (output), τότε αυτό πρέπει να είναι μετρήσιμο. Βέβαια, κάποια από αυτά δεν είναι εύκολα μετρήσιμα, όπως η ποιότητα ενός συστήματος ή η φιλικότητα προς το χρήστη.

Τα συμβόλαια διακρίνονται σε δύο είδη: στα Πλήρη (Comprehensive) και στα Ατελή (Incomplete).

### 3.2.1. Πλήρη Συμβόλαια

Ένα πλήρες συμβόλαιο προσδιορίζει κάθε πιθανό ενδεχόμενο και κατανέμει μελλοντικές καταστάσεις. Για κάθε στοιχείο της κατανομής ένα πλήρες συμβόλαιο προσδιορίζει τις ενέργειες κάθε συμβαλλομένου. Ένα τέτοιο συμβόλαιο δε χρειάζεται ποτέ να αναθεωρηθεί ή να συμπληρωθεί. Επειδή οι ενέργειες

προσδιορίζονται για κάθε πιθανή κατάσταση, ο αντιπρόσωπος οφείλει να προβεί στις ίδιες ενέργειες, ανεξάρτητα από το αν είναι εσωτερικός ή εξωτερικός σε σχέση με την εταιρεία. Ας σημειωθεί ότι στα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται σπάνια τα πλήρη συμβόλαια, διότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί εκ των προτέρων κάθε ενδεχόμενο.

### 3.2.2. Ατελή Συμβόλαια

Τα περισσότερα επιχειρηματικά συμβόλαια είναι ατελή. Όταν εμφανίζεται ένα απρόβλεπτο ενδεχόμενο, τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να συνεννοηθούν, ώστε να επιλυθεί η διαφορά. Σε αυτήν την περίπτωση το συμβόλαιο πρέπει να προβλέπει τη διαιτησία και την επαναδιαπραγμάτευση, συμπεριλαμβάνοντας και τη μικρότερη δυνατή λήξη του συμβολαίου. Μια συναλλαγή που εκτελείται μεταξύ δύο ανεξάρτητων μεταξύ τους μερών είναι δυνατό να δεσμεύει περισσότερο για επιτυχία σε σχέση με μία συναλλαγή που εκτελείται μέσα στην εταιρεία, όπου η διοίκηση έχει το δικαίωμα να πιέσει για την εκτέλεση ή την ακύρωση της συναλλαγής.

### 3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Ο. Williamson<sup>7</sup>, ο οποίος άρχισε να προβληματίζεται με την ασυμφωνία οικονομικής θεωρίας και οργανωτικής πραγματικότητας. Η οικονομική θεωρία προβλέπει ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες παράγονται αποδοτικότερα από εξειδικευμένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.

Ισχυρίζεται πως το κόστος αποτελείται όχι μόνο από το κόστος παραγωγής αλλά και από το κόστος συναλλαγής. Το κόστος συναλλαγής, που είναι συνώνυμο με το κόστος συντονισμού, αποτελείται από το κόστος παρακολούθησης, ελέγχου και διαχείρισης των συναλλαγών.

Ο Williamson θεωρεί πως ένα εσωτερικά παραγόμενο κόστος συναλλαγής είναι μικρότερο, αφού το κόστος συναλλαγής που σχετίζεται με την παρακολούθηση ενός εξωτερικού προμηθευτή υπερτερεί έναντι των οικονομιών που επιτυγχάνονται από την αποτελεσματικότητα παραγωγής του προμηθευτή.

Συγκεκριμένα, αναφέρει τρεις παράγοντες τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν για την εκτίμηση του κόστους: οι τύποι της συναλλαγής, η απειλή του καιροσκοπισμού και η αβεβαιότητα, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

---

<sup>7</sup> Ο. Williamson, "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol. 22, 2 October 1979, pp.233-261



## ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

<b>Κόστος</b>
Κόστος συναλλαγής
Κόστος παραγωγής
<b>Τύποι Συναλλαγών</b>
Συχνότητα – μειώνει το κόστος παραγωγής
Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων – μειώνει το κόστος παραγωγής
<b>Απειλή Καιροσκοπισμού</b>
Μικρός αριθμός προμηθευτών – μειώνει το κόστος συντονισμού
Συμβόλαια – μειώνουν το κόστος συντονισμού
<b>Αβεβαιότητα- μειώνει το κόστος συντονισμού</b>

Ο Williamson<sup>8</sup> θεωρεί ότι το κόστος προέρχεται κυρίως από δύο πηγές, την παραγωγή και το συντονισμό (production and coordination). Το κόστος παραγωγής περιλαμβάνει το κόστος πραγματοποίησης της συναλλαγής, όπως είναι το κόστος κεφαλαίου, της εργασίας και των υλικών. Το κόστος συντονισμού εμπεριέχει το κόστος ελέγχου και παρακολούθησης των εργασιών. Κάθε οργανωτική δομή έχει τα δικά της ιεραρχικά πλεονεκτήματα κόστους. Τα

---

<sup>8</sup> Mary Cecelia Laticy, Rudy Hirshheim, Informations Systems Outsourcing, John Wiley & Sons, New York, 1982

πλεονεκτήματα αυτά συνοψίζονται από τους Malone, Yates και Benjamin<sup>9</sup> στον Πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

<b>ΔΟΜΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ</b>
Αγορές	Χαμηλό	Υψηλό
Ιεραρχίες	Υψηλό	Χαμηλό

Οι Αγορές (outsourcing vendor) παρέχουν το φθηνότερο κόστος από ότι οι ιεραρχίες (internal development) διαμέσου των οικονομιών κλίμακας. Ένας οργανισμός στα πλαίσια της αγοράς έχει τη δυνατότητα να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, αφού για παράδειγμα κάθε αποθηκευτική μονάδα εξυπηρετεί ανάγκες για περισσότερους από έναν πελάτες με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να χρεώνεται λιγότερο. Στην περίπτωση της ανάθεσης δραστηριότητας, οι προμηθευτές υποτίθεται πως παρέχουν μικρότερο κόστος παραγωγής από τα εσωτερικά «καταστήματα» διαμέσου των οικονομιών κλίμακας (economies of scale).

Μια ιεραρχική δομή διοίκησης τείνει να έχει υψηλότερο κόστος παραγωγής από ότι μια αγοραστική δομή (market structure) εξ' αιτίας του ότι μια μεμονωμένη επιχείρηση δε μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας όταν οι συναλλαγές παράγονται και χρησιμοποιούνται εσωτερικά.

<sup>9</sup> Malone T., Yates J., Benjamin R., "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", Communications of the ACM, Vol. 30, 6 June 1987, pp. 484-497

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. O. Williamson, “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, Journal of Law and Economics, Vol. 22, 2 October 1979, pp.233-261
2. Mary Cecelia Laticy, Rudy Hirshheim, Informations Systems Outsourcing, John Wiley & Sons, New York, 1982
3. Malone T., Yates J., Benjamin R., “Electronic Markets and Electronic Hierarchies”, Communications of the ACM, Vol. 30, 6 June 1987, pp. 484-497

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ OUTSOURCING

#### 4.1. Εισαγωγή

Η προσφυγή της εταιρείας σε ανάθεση κάποιας δραστηριότητάς της σε υπεργολάβο αποτελεί στρατηγική απόφαση. Συγκεκριμένα πρόκειται για μία επιχειρησιακή στρατηγική, δηλαδή μία απόφαση που λαμβάνεται από τα ανώτατα κλιμάκια της εταιρείας και αφορά τη γενικότερη πορεία της. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι το outsourcing προκαλεί από-ολοκλήρωση (de-integration), αφού η επιχείρηση, αντί να αναλάβει ένα επιπλέον στάδιο της παραγωγικής της διαδικασίας, όπως στην περίπτωση της κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης (vertical or horizontal integration), αποσπά τμήμα των λειτουργιών της από την ίδια για να το μεταβιβάσει σε κάποιο εξωτερικό προμηθευτή. Αξίζει να σημειωθεί, όμως, ότι και για την ολοκλήρωση και για την απο-ολοκλήρωση, κινητήρια δύναμη αποτελεί η προσπάθεια ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης<sup>10</sup>.

Αναμφισβήτητα, η χρήση outsourcing, πέραν των ωφελειών που δίνει στην επιχείρηση, συνεπάγεται και υψηλούς κινδύνους, τους οποίους η διοίκηση θα

---

<sup>10</sup> Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2002

συμπεριλάβει στη μελέτη οποιασδήποτε τέτοιας πρότασης. Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν αρχικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υπεργολαβίας αναλυτικά και, στη συνέχεια, θα παρατεθεί μία συνοπτική κατάταξη αυτών, σύμφωνα με ορισμένες παραμέτρους.

#### 4.2. Λόγοι Εφαρμογής

Οι επιχειρήσεις δίνουν σε υπεργολάβο εκείνες τις δραστηριότητες, τις οποίες, παρόλο που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους, δε θεωρούν προσκείμενες στις ιδιαίτερες μοναδικές ικανότητές τους. Αναλυτικότερα, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας εταιρείας όσον αφορά το θέμα της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι οι στόχοι που επιδιώκει. Οι σημαντικότεροι λόγοι για outsourcing είναι η επιθυμία συγκέντρωσης σε κρίσιμες δραστηριότητες, η ανάγκη αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους.

Τα πλεονεκτήματα ή οι βασικότεροι λόγοι εφαρμογής της υπεργολαβίας συνίστανται στους εξής:

1. **Πλεονεκτήματα κόστους:** Με το outsourcing είναι δυνατό να μειωθεί το συνολικό κόστος και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, αυτό επιτυγχάνεται μέσω α) της αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές,

β) της αποφυγής της υποαπασχόλησης, καθώς η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζεται, χωρίς να δεσμεύει περιττά κεφάλαια, έχοντας, επομένως, μεγαλύτερη ευελιξία στην τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού, γ) της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία, δ) της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας, στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει περιορισμένες ανάγκες για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, γεγονός που καθιστά την παραγωγή του από την ίδια ασύμφορη.

## **2. Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες (core activities):**

Η διοίκηση της επιχείρησης, κάνοντας χρήση outsourcing, δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και τη βελτίωση των βασικών λειτουργιών, δηλαδή εκείνων που για την εκτέλεσή τους δε χρειάζονται ιδιαίτερες ικανότητες. Επομένως, έχει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί στις λειτουργίες, που μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές απαιτούν ιδιαίτερες ικανότητες από την επιχείρηση, που ονομάζονται μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες ή πυρήνας ανταγωνισμού. Τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δε μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση, ενώ οι μοναδικές είναι δυνατό να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης<sup>11</sup>.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αφοσιωθεί αποκλειστικά στο κύριο αντικείμενο δραστηριότητάς της, στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

---

<sup>11</sup> Νικ. Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σ. 156-158

Με την ανακάλυψη των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών και, στη συνέχεια, με την ορθή διαχείρισή τους, η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές, αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότερο τρόπο τους ανταγωνιστές της και ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της. Επιπρόσθετα, έχει την ευκαιρία να επανεκτιμήσει τις υφιστάμενες επιχειρηματικές διαδικασίες και, αν αυτό κριθεί απαραίτητο, να προβεί σε ανασχεδιασμό αυτών (Business Process Reengineering - BPR).

Βασικός στόχος του BPR είναι η επίτευξη βελτιώσεων σε κρίσιμα μέτρα επίδοσης (performance) και η δημιουργία νέων τρόπων ανάπτυξης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στον πελάτη μέσω της εγκατάλειψης των παλαιών στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών. Συνήθως, όταν λαμβάνεται απόφαση επανασχεδιασμού κάποιας επιχειρηματικής λειτουργίας, γίνεται χρήση outsourcing, επιδιώκοντας τη μείωση του κόστους, την απλοποίηση και την τυποποίηση της διαδικασίας, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος.

**3. Επιλογή των προμηθευτών:** Η επιχείρηση που προβαίνει σε συμφωνία outsourcing έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει τους συνεργάτες της, οπότε σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένη, έχει την εναλλακτική να διακόψει τη συνεργασία και να επιλέξει κάποια άλλη επιχείρηση. Επίσης, η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς συνεπάγεται για την επιχείρηση πρόσβαση σε ειδικούς, αποκομίζοντας γνώση, προηγμένη τεχνολογία, νέες δεξιότητες και ικανότητες

ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**4. Διασπορά κινδύνου:** Η επιχείρηση προσδοκά σημαντικά οφέλη από την ανάθεση δραστηριότητάς της σε τρίτους, διότι αν υπάρξει κάποια απροσδόκητη εξέλιξη στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη, σε σχέση με την περίπτωση που θα πραγματοποιούνταν εντός της επιχείρησης (“in house”). Απαλλάσσεται, λοιπόν, από το επενδυτικό ρίσκο, το οποίο θα λάμβανε η ίδια.

#### 4.3. Μειονεκτήματα

Η απόφαση για ανάθεση κάποιας εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης σε εξωτερικό προμηθευτή ενδέχεται να εμπεριέχει και κινδύνους, όπως:

**1. Περιορισμός άσκησης ελέγχου:** Υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος εκμετάλλευσης της σύμβασης εκχώρησης από τον προμηθευτή, με αποτέλεσμα την πιθανή υπερβολική χρέωση του πελάτη ή τη χρήση από τον προμηθευτή άλλης εταιρείας – υπερβολάβου, αμφιβόλου κύρους και παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών, για την ολοκλήρωση του έργου. Γενικότερα, οι εξωτερικοί συνεργάτες αναλαμβάνουν και ελέγχουν λειτουργίες της επιχείρησης, γεγονός που δημιουργεί έδαφος πρόσφορο για καιροσκοπισμό (opportunism) εκ μέρους των. Κατά την εξέλιξη της



συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και υπεργολάβου, μια πιθανή μεταβολή στην τεχνολογία, το προσωπικό, τη διοίκηση ή την οικονομία εμπερικλείει πάντοτε τον κίνδυνο της απόκλισης από τους επιδιωκόμενους στόχους και τη διαφοροποίηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος.

**2. Επίδραση στο προσωπικό:** Επειδή συνήθως η ανάθεση σε προμηθευτή τμήματος της επιχείρησης συνεπάγεται ανακατατάξεις στο εσωτερικό της και πιθανές απολύσεις, δημιουργείται μια αναπόφευκτη ανασφάλεια στους εργαζομένους και μια αντίσταση στην αλλαγή. Επομένως, πιθανόν να σημειωθεί μια στασιμότητα στην απόδοσή τους και ένα κλίμα αρνητισμού.

#### 4.4. Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με Kefler & Walstrom

Σύμφωνα με τους Kefler και Walstrom<sup>12</sup>, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του outsourcing έχουν κατηγοριοποιηθεί και παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **Πλεονεκτήματα**

##### Προσωπικό

- Αύξηση γνώσεων και εξειδίκευσης

---

<sup>12</sup> Ward and Chapman (1994), Choosing Contractor Payment Terms, International Journal of Project Management, vol. 12, no 4, pp 216-221

- Εναλλακτική επιλογή στην αύξηση του προσωπικού για έργα μικρής διάρκειας

#### Οικονομία

- Μείωση κόστους

#### Έλεγχος

- Επιμερισμός του κινδύνου ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εξωτερικό συνεργάτη
- Μείωση των αδυναμιών του συγκεκριμένου τμήματος της επιχείρησης
- Ανάθεση των μη στρατηγικών δεδομένων σε τρίτους

#### Δεδομένα

- Εστίαση στα δεδομένα στρατηγικής σημασίας
- Ανάθεση των μη στρατηγικών δεδομένων σε τρίτους

#### Οργάνωση

- Ανάθεση των αδύνατων τομέων του συγκεκριμένου τμήματος
- Εφαρμογή σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από ένα διαδικαστικό τρόπο λειτουργίας

## **Μειονεκτήματα**

### Προσωπικό

- Απώλεια εξειδικευμένου προσωπικού

### Οικονομία

- Υψηλότερα έξοδα από τα προβλεπόμενα
- Αύξηση των φορολογικών υποχρεώσεων
- Μείωση των περιθωρίων κέρδους
- Αύξηση του κρυμμένου κόστους που δεν έχει ανακαλυφθεί μέχρι την ανάθεση της δραστηριότητας σε τρίτους

### Έλεγχος

- Αδυναμία ελέγχου ποιότητας
- Αδυναμία ελέγχου στην ανάκαμψη από καταστροφές
- Αδυναμία ελέγχου του απορρήτου των δεδομένων

### Δεδομένα

- Προσδιορισμός των στρατηγικών δεδομένων ως μη στρατηγικά
- Έλλειψη ασφάλειας και απορρήτου των συναλλαγών

### Οργάνωση

- Δυσκολία προσδιορισμού των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των λειτουργιών outsourcing

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Β.Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων:Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2002
2. Νικ. Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σ. 156-158
3. Ward and Chapman (1994), Choosing Contractor Payment Terms, International Journal of Project Management, vol. 12, no 4, pp 216-221

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΕΙΔΗ OUTSOURCING**

#### 5.1. Εισαγωγή

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται το outsourcing, ανάλογα με τους όρους και τη φύση της σύμβασης, και οι οποίες πρόκειται να παρουσιαστούν στο κεφάλαιο αυτό. Επίσης, θα αναφερθούν οι μορφές που μπορεί να λάβει το outsourcing στην πράξη, με βάση τη λειτουργία ή το τμήμα της επιχείρησης που ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη. Αναλύεται κάθε μορφή διεξοδικά και αναπτύσσονται ζητήματα σοβαρά που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά.

#### 5.2. Μορφές Outsourcing

##### 5.2.1. Outsourcing Υπηρεσιών Πληροφορικής

Το outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής είναι μια σχετικά πρόσφατη πρακτική πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι αναθέτουν την παροχή της πλειοψηφίας των υπηρεσιών που χρησιμοποιούν σε ένα μικρό αριθμό προμηθευτών. Σε πολλές περιπτώσεις, η ανάθεση γίνεται σε έναν μόνο

προμηθευτή και καλύπτει πάνω από το 80% των σχετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συναντάται και σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως διαχείριση έργων, λογιστική, διαχείριση αποθεμάτων και διανομή προϊόντων<sup>13</sup>.

Το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, η τεχνολογική εξέλιξη και οι συνθήκες του κλάδου παροχής υπηρεσιών πληροφορικής θεωρούνται ως οι κύριοι παράγοντες που ενίσχυσαν την υιοθέτηση του outsourcing στον κλάδο της πληροφορικής. Αναλυτικότερα, η οικονομική ύφεση που έπληξε πολλές εθνικές οικονομίες κατά τη δεκαετία του 1980 κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για ορθολογική οργάνωση της παραγωγής και αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη δε μπορούσαν να αναμένουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την Πληροφορική, παρόλο που εξακολουθεί να είναι τομέας στρατηγικής σημασίας, διότι ήταν αντιμέτωποι με μια πολύ οδυνηρή επιχειρησιακή πραγματικότητα<sup>14</sup>: εξαγορά επιχειρήσεων εξαιτίας της κατοχής δανειακών εγγυήσεων, επιχειρηματικά χρέη, συγχωνεύσεις, εντεινόμενος ανταγωνισμός στις παγκόσμιες αγορές και μία αποτελεσματική οικονομία.

Σε αυτό το περιβάλλον, η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτιόταν από τον περιορισμό του μεγέθους της (downsizing) και τη μείωση του κόστους. Τα πληροφοριακά συστήματα, των οποίων η συνεισφορά είναι δύσκολο να

---

<sup>13</sup> Ward and Chapman (1994), "Choosing Contactor Payment Terms", International Journal of Project Management, vol. 12, No 4, pp. 216-221

<sup>14</sup> Cecelia Laticy Mary, Hirshheim Rudy, Information Systems Outsourcing, John Wiley & Sons, New York 1982, pp.1-2

υπολογισθεί και να αποδειχθεί, έγινε αναπόφευκτα πιθανός στόχος. Το outsourcing αναδείχτηκε ως μια λύση περιορισμού του κόστους.

Η τεχνολογική ανάπτυξη είναι τόσο ταχεία και πολύπλευρη, που απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις τόσο σε υλικό όσο και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, ώστε να έχει ο οργανισμός τη δυνατότητα να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εφαρμογές πληροφορικής χαρακτηρίζονται από ένα σημαντικό σταθερό κόστος αρχικής εγκατάστασης και αμελητέο μεταβλητό κόστος χρήσης. Το πρόβλημα, όμως, που γεννάται είναι διπλό: αφ' ενός, ο επενδυτής δε μπορεί εύκολα να αποσβέσει την αρχική επένδυση με τιμολόγηση του οριακού κόστους και, αφ' ετέρου η τεχνολογική εξέλιξη καθιστά την αποδοτική διάρκεια αυτών των επενδύσεων σύντομη<sup>15</sup>.

Εξετάζοντας τον κλάδο πληροφορικής διαπιστώνουμε ότι η πώληση υλικού και λογισμικού έχει συνήθως μικρά περιθώρια κέρδους λόγω της τυποποίησης, του ανταγωνισμού και της εμπορευματοποίησης (commoditization) των προϊόντων αυτών. Η ομαδοποίηση υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών υποστήριξης, σε ενιαίες βάσεις outsourcing, είναι μια επιτυχημένη στρατηγική πωλήσεων για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Το outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής αναδείχθηκε έτσι ως νέα και αναπτυσσόμενη αγορά. Επίσης, το outsourcing είναι μια μορφή

---

<sup>15</sup> N. Gross and P. Coy, "The technology paradox, how companies can thrive as prices dive", Business Week, 6/3/1994, pp.36-44

οργανωτικής καινοτομίας, η οποία διαχέεται μέσα από μια διαδικασία μίμησης και μεταφοράς τεχνολογίας<sup>16</sup>.

Ασφαλώς, κάθε επιχείρηση ωθείται από δικά της κίνητρα για τη χρήση outsourcing, τα οποία χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: χρηματοοικονομικά, στρατηγικά και τεχνικά:

- Ο κύριος χρηματοοικονομικός παράγοντας είναι η μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών αυτών. Η δυνατότητα που έχουν οι εξειδικευμένοι προμηθευτές να επιτυγχάνουν αποδοτικότερη παραγωγή υπηρεσιών πληροφορικής λόγω οικονομιών κλίμακας, εξειδίκευσης και πλήρους εκμετάλλευσης των πόρων προσφέρει την προοπτική συγκράτησης και περιορισμού των συνεχώς αυξανόμενων δαπανών για την πληροφορική. Άλλοι χρηματοοικονομικοί παράγοντες είναι η βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης με τη μεταφορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού στον προμηθευτή, καθώς και η επιβολή αυστηρότερου ελέγχου στις δαπάνες για την πληροφορική.
- Η έμφαση και ο προσανατολισμός στις «βασικές» (core) δραστηριότητες της επιχείρησης είναι ο κύριος οργανωτικός/ στρατηγικός παράγοντας που οδηγεί πολλές επιχειρήσεις στο outsourcing<sup>17</sup>. Η επικρατούσα άποψη κατά τη δεκαετία του 1980 ότι η πληροφορική είναι στρατηγικής σημασίας και πρέπει να ελέγχεται στενά από τις επιχειρήσεις, έχει πλέον καταρρεύσει.

---

<sup>16</sup> E. B. Swanson, "IS innovation among organizations", *Management Science*, vol. 40, No 9, pp. 1069-1092

<sup>17</sup> W.J. Davidow and M. S. Malone, *The virtual corporation*, Harper Collins, New York, 1992



Πλέον, αποτελεί κοινή άποψη ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αναλώνονται στη διαχείριση της τεχνολογίας, αλλά στην εξυπηρέτηση των αναγκών των χρηστών και τη διαχείριση της ζήτησης για υπηρεσίες πληροφορικής μέσα από την επιχείρηση. Σήμερα, είναι αποδεδειγμένο, μετά από έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα, ότι οι επιχειρήσεις πέρα από τα δυνατά τους σημεία, έχουν και συγκεκριμένες διαδικασίες, τις οποίες απλά χρειάζονται για να λειτουργήσουν, χωρίς να αυξάνουν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν στην αγορά. Βέβαια, αυτή η τακτική θα μπορούσε να αποδειχθεί λανθασμένη, εάν κερδίζουν αναταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τα Πληροφοριακά Συστήματα. Στην περίπτωση αυτή, η στρατηγική θα έπρεπε να επαναπροσδιοριστεί. Άλλοι στρατηγικοί παράγοντες αφορούν στην ταχύτητα εξυπηρέτησης νέων αναγκών και στον έλεγχο της αποδοτικότητας του τμήματος πληροφορικής σε σύγκριση με τις συνθήκες κόστους και απόδοσης της αγοράς παρόμοιων υπηρεσιών (market testing and benchmarking).

- Από τεχνικής άποψης, το βασικό κίνητρο για outsourcing είναι ότι οι απαιτήσεις ενός οργανισμού σε υπηρεσίες πληροφορικής σήμερα εμπλέκουν ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών εφαρμογών: από το λογιστήριο μέχρι το ηλεκτρονικό εμπόριο και από τα mainframe συστήματα μέχρι τις τηλεσυνεδριάσεις. Εκτός από τις βασικές τεχνολογίες και εφαρμογές, υπάρχει και ένας αριθμός από δευτερογενείς υπηρεσίες, όπως υποστήριξη χρηστών, δυνατότητα παροχής βοήθειας (help desk), συντήρηση. Είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, για μια επιχείρηση να διατηρεί εξειδικευμένο

προσωπικό που χρειάζεται για την παραγωγή, συντήρηση, ανανέωση και επέκταση όλων αυτών των συστημάτων και υπηρεσιών. Επιπλέον, η ζήτηση για υπηρεσίες πληροφορικής ποικίλει μέσα στο χρόνο. Επομένως, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να διαθέτουν υπολογιστική ικανότητα και ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη της μέγιστης δυνατής ζήτησης, με αποτέλεσμα οι πόροι αυτοί σπάνια να είναι πλήρως απασχολούμενοι.

Στον κλάδο της πληροφορικής, το outsourcing παίρνει άλλες διαστάσεις στη σύγχρονη εποχή κυρίως λόγω των παρακάτω παραγόντων:

- Οι ανάγκες εξειδίκευσης πολλαπλασιάζονται με ταχύτατους ρυθμούς
- Παρατηρείται έλλειψη σε ειδικούς επιστήμονες πληροφορικής
- Οι ειδικοί της πληροφορικής επιθυμούν, σε συντριπτικό ποσοστό, να απασχοληθούν σε εταιρείες με κύριο αντικείμενο την πληροφορική, κοστίζουν δυσανάλογα, δημιουργώντας προβλήματα καταστράτηγησης εσωτερικών ισορροπιών σε εταιρείες άλλων αντικειμένων.
- Η δημιουργία «ψηφιακών επιχειρήσεων» προϋποθέτει δυσανάλογο κόστος υποδομής.
- Η χρήση τηλεπικοινωνιακών δικτύων και κέντρων δεδομένων προϋποθέτει υψηλά μέτρα ασφαλείας, δυσβάστακτα για μια επιχείρηση.

Πλέον το outsourcing θεωρείται μία τυπική πρακτική διοίκησης των πληροφοριακών συστημάτων, ιδιαίτερα σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, η οποία οδηγεί στη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση χρημάτων.

### 5.2.2. Χρηματοοικονομικό Outsourcing

Πρόσφατα, ένας μεγάλος αριθμός πολυεθνικών εταιρειών όπως η Shell, η BP, η National Starch & Chemical, η Sears, η NFC, η Lasmo παραχώρησαν τα τμήματα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής σε τρίτους. Σύνηθες φαινόμενο δε, αποτελεί η παραχώρηση ταυτόχρονα του οικονομικού τμήματος και της τεχνολογίας πληροφορικής με το ίδιο συμβόλαιο. Βέβαια, μεμονωμένα η ανάθεση των λειτουργιών πληροφορικής είναι σαφώς πολύ συχνότερη σε σχέση με αυτή του οικονομικού τμήματος. Σε αντίθεση με την πληροφορική, για τις οικονομικές δραστηριότητες οι προμηθευτές διαθέτουν το απαραίτητο προσωπικό και την υποδομή για να ανταπεξέλθουν στην αγορά, χωρίς να χρειάζεται να επενδύουν μεγάλα ποσά για εξοπλισμό. Όταν ανατίθενται οικονομικές υπηρεσίες σε εξωτερική εταιρεία, αναπόφευκτα εμπλέκονται: το Οικονομικό τμήμα, το Τμήμα Πωλήσεων και το Τμήμα των Logistics.

### 5.2.3. Marketing Outsourcing

Σε μερικές εταιρείες, κάποιες δραστηριότητες μπορεί να είναι υποψήφιας για outsourcing απλά επειδή αποτελούν μη κρίσιμες διαδικασίες και ταυτόχρονα απαιτούν ειδικές ικανότητες στις οποίες δε μπορεί να ανταποκριθεί μια εταιρεία. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι υπηρεσίες μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς. Τις περισσότερες φορές, η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς πραγματοποιούνται εξωτερικά από ένα μικρό σχετικά αριθμό εταιρειών, οι οποίες πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες, όπως ο σχεδιασμός των διαφημίσεων, οι επαφές με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τους καλλιτέχνες που συμμετέχουν σε αυτές.

Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, οργανισμοί πωλήσεων μπορούσαν να παραχωρήσουν το προσωπικό τους σε οποιαδήποτε επιχείρηση το χρειαζόταν. Τυπικά, μια επιχείρηση που σχεδιάζει να αυξήσει τις πωλήσεις της, θα προσλάβει έναν ή περισσότερους πωλητές. Κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960, δημιουργήθηκαν ειδικές ομάδες στη Δύση, οι οποίες επικεντρώνονταν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Εδώ τα τμήματα που εμπλέκονται είναι το ίδιο τμήμα Marketing, το τμήμα Πωλήσεων, το Οικονομικό τμήμα, καθώς και το τμήμα Logistics.

#### 5.2.4. Third Party Logistics Services Outsourcing

Στη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η παγκοσμιοποίηση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική των επιχειρήσεων, οδηγώντας τις στη δημιουργία προϊόντων σχεδιασμένων για τη διεθνή αγορά και στην εισαγωγή πρώτων υλών από το εξωτερικό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, αναπτύχθηκαν σημαντικά τόσο οι εισαγωγές όσο και εξαγωγές.

Παράλληλα, τη βιομηχανία των logistics επηρέασε και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός με βάση το χρόνο, που αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία τα προϊόντα μπορούν να παραχθούν, να μεταφερθούν στην αγορά και να διανεμηθούν. Η ικανότητα ανταγωνισμού με βάση το χρόνο αποτέλεσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά για τις εταιρείες που ασχολούνται με προϊόντα τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε μια άμεση υιοθέτηση νέων μεθόδων, όπως το Just In Time (JIT). Το JIT αναφέρεται σε ένα σύστημα παραγωγής στο οποίο οι διάφορες λειτουργίες, η διαδικασία παραγωγής, η μετακίνηση υλικών και αγαθών, εκτελούνται ακριβώς όταν χρειάζονται ή απαιτούνται. Το αποτέλεσμα είναι η διατήρηση πολύ μικρού αποθέματος και η παραγωγή περιορίζεται στον απαραίτητο μόνο όγκο εργασίας.

Γενικότερα, η προσοχή που δίνεται στον παράγοντα χρόνο συνεπάγεται:

- Μεγαλύτερη ροή πληροφοριών, ώστε η εταιρεία να ανταποκριθεί σε αλλαγές της ζήτησης.

- Επίσπευση των δραστηριοτήτων logistics, όπως η αποθήκευση και η μεταφορά υλικών και προϊόντων σε όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Η στρατηγική διαχείριση των υπηρεσιών logistics από μια εταιρεία μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

1. παροχή της υπηρεσίας εσωτερικά (in house)
2. εξαγορά ή ίδρυση μιας εταιρείας logistics
3. ανάθεση της δραστηριότητας σε τρίτους (outsourcing)

Πολλές εταιρείες συνεργάζονται με κάποια εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics. Οι εταιρείες third party logistics (TPL) μπορούν να επιτύχουν καλύτερη απόδοση όσον αφορά το απόθεμα και το χρόνο παράδοσης (lead time). Η διαδικασία του TPL είναι πολύ διαδεδομένη στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία.

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε outsourcing των υπηρεσιών logistics είναι οι ακόλουθοι:

- ανάγκη για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες
- καλύτερες λύσεις διανομής
- μείωση κόστους και αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών

- ο χρήση τεχνολογιών και συστημάτων που δε συμφέρει την επιχείρηση να αποκτήσει η ίδια
- ο ανάγκη για καλύτερης ποιότητας παροχής υπηρεσιών logistics

Με τον προγραμματισμό της παραγωγής και των διανομών, το outsourcing μειώνει το απόθεμα και οδηγεί σε ταχύτερους χρόνους μεταφοράς, ελαχιστοποίηση των ζημιών και λιγότερη γραφειοκρατία. Αναμφισβήτητα, συνεπάγεται και πιο άμεση ανταπόκριση σε αλλαγές του μάρκετινγκ, της παραγωγής και των διανομών, ενώ συμβάλλει στην έγκαιρη διανομή/παράδοση (on-time delivery). Τα τμήματα που εμπλέκονται σε μια συμφωνία outsourcing υπηρεσιών logistics είναι: Logistics, Πωλήσεων, Οικονομικό, Πληροφορικής, Παραγωγής, Εξυπηρέτησης Πελατών, Μάρκετινγκ.

Στην σύγχρονη εποχή τα "Logistics" διαδραματίζουν διαρκώς πιο σημαντικό ρόλο. Ο κόσμος με αργά ή γρήγορα βήματα προχωρά στην παγκοσμιοποίηση. Αυτό συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση των σημείων παραγωγής, ιδιαίτερα των βιομηχανικών προϊόντων, σε όλο και λιγότερα γεωγραφικά σημεία. Συνεπώς, γίνεται όλο και πιο σημαντική η μεταφορά και διανομή τους στα σημεία χρήσης ή κατανάλωσής τους.

Η εφοδιαστική αλυσίδα, σημαντικότερη λειτουργία των logistics, αποκτά διαρκώς αυξανόμενη σπουδαιότητα. Οι διανομείς των προηγούμενων δεκαετιών ολοκλήρωναν τις υπηρεσίες τους μόνο με την προσφορά ολοκληρωμένου μεταφορικού έργου. Σήμερα αυτό δεν αρκεί. Οι αποδέκτες των υπηρεσιών έχουν

ευρύτερες ανάγκες. Δεν χρειάζονται και δεν πρέπει να υποχρεώνονται να στελεχώνονται με ειδικευμένους υπαλλήλους, γνώστες του αντικειμένου, εφ' όσον δε χρειάζονται διαρκώς τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Όμως, κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη πρόσβασης σε ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες στα θέματα αυτά. Με τη μέθοδο της υπεργολαβίας προσφέρονται αυτές οι υπηρεσίες στους πελάτες-επιχειρήσεις, πάντοτε σε μεταβλητό γι' αυτούς κόστος και σε ανταγωνιστικές τιμές που επιτυγχάνονται τόσο από την εξειδίκευση όσο και από τις οικονομίες κλίμακας.

Η παροχή των παραπάνω υπηρεσιών με τη μορφή του "outsourcing" καθώς και οι οικονομοτεχνικές μελέτες για θέματα logistics με τη μορφή ανάθεσης έργου, προσφέρονται από το αρμόδιο τμήμα της "Συμβουλευτικής & Τεχνικής Υποστήριξης"<sup>18</sup>.

#### 5.2.5. Human Resources Outsourcing

Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ευελιξία όσον αφορά τους όρους εργασίας, η οποία όχι μόνο παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης της απασχόλησης, που συνεπάγεται βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αλλά και αποτελεί σε οποιοδήποτε νέο οικονομικό περιβάλλον το μόνο τρόπο απορρόφησης ενδεχόμενων διαταραχών ύφεσης στην οικονομία. Η ορθή και οργανωμένη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αναμφισβήτητα είναι η μεγάλη πρόκληση των επιχειρήσεων του σήμερα, αφού ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πλέον αποτελεί η ορθολογική αξιοποίηση της γνώσης.

<sup>18</sup> <http://www.transcargohellas.gr/studies.asp>, «Μελέτες», Ιούλιος 2004



Η ευελιξία των πρακτικών απασχόλησης διαχωρίζεται σε 4 κατηγορίες, οι οποίες εμφανίζονται καλύτερα στον Πίνακα 4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΤΥΠΟΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Τύποι ευελιξίας	<u>ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</u>	<u>ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</u>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</b>	<i>ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ:</i>	<i>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</i>
	Συμβάσεις ορισμένου χρόνου	Θεσμός υπεργολαβίας
	Εποχιακή απασχόληση	
	Τυπική απασχόληση	
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</b>	<i>ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΥ</i>	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</i>
	Υπερωρίες	Εναλλαγή θέσεων
	Μερική απασχόληση	Ομάδες εργασίας
	Εργασία σε ετήσια βάση	Αποκέντρωση εξουσίας

Ο θεσμός υπεργολαβίας (outsourcing), που αποτελεί είδος ποιοτικής και εξωτερικής ευελιξίας για την επιχείρηση, ορίζεται ως η ανάθεση σε τρίτους συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ή τομέων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι οποίες προηγουμένως διεξάγονταν από τμήματα ή μονάδες της ίδιας επιχείρησης. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση διώχνει τις περιφερειακού χαρακτήρα λειτουργίες

και επικεντρώνεται στις κύριες δραστηριότητές της, υπογράφοντας σύμβαση με μία άλλη επιχείρηση που βρίσκεται προφανώς έξω από την επιχείρηση αυτή.

Το Human Resources Outsourcing, λοιπόν, αναφέρεται σε δύο θέματα: πρώτον, στην ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη των λειτουργιών σχετικών με την υγεία, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας μέσα στον οργανισμό, τη μισθοδοσία και την επιμόρφωση των εργαζομένων, και, δεύτερον, σε μία ομάδα υπαλλήλων που προσφέρονται από έναν προμηθευτή. Στη δεύτερη επιλογή, οδηγούνται οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εύρεση και διατήρηση προσωπικού με συγκεκριμένες δεξιότητες και προσόντα. Το δίλημμα που δημιουργείται σε αυτό το σημείο έχει σχέση με το αν στην περίπτωση αυτή ορθότερη απόφαση εκ μέρους της επιχείρησης είναι να απασχολεί έναν δικό της υπάλληλο, που πιθανότατα είναι πιο αφοσιωμένος ή να αναζητήσει κάποιον από εταιρεία υπεργολαβίας με την προοπτική της εύρεσης του κατάλληλου ατόμου με τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Σήμερα, η ανάθεση δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων δεν αφορά πλέον μόνο τη μισθοδοσία. Είναι μία συλλογή πολλαπλών αρμοδιοτήτων, η οποία επίσης ενδεχομένως περιλαμβάνει υπάρχουσες νομικές συνεργασίες που οι αγοραστές δεν επιθυμούν να ακυρώσουν. Επομένως, οι προμηθευτές πρέπει να ενσωματώσουν αυτές τις συνεργασίες στην προσφορά τους.

Το HR outsourcing πρέπει να αποτελεί μια επιχειρηματική πρωτοβουλία, όχι απλώς μια απόφαση του τμήματος HR. Παράλληλα, απαιτεί μια ισχυρή, καινοτομική χρηματοοικονομική ηγεσία από τον πελάτη, ώστε να αναγνωρίσει όλες τις πιθανές ευκαιρίες που το HR Outsourcing μπορεί να δώσει<sup>19</sup>.

Το outsourcing στο τμήμα προσωπικού δε διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από αυτό οποιουδήποτε άλλου τμήματος όσον αφορά τα προβλήματα που είναι δυνατόν να εμφανισθούν. Επειδή η διοίκηση προσωπικού, όμως, παρουσιάζει μια ευαισθησία, η ανάθεση ολόκληρου του τμήματος ή έστω κάποιων λειτουργιών του σε εξωτερική εταιρεία, ενδέχεται να δημιουργήσει την εντύπωση τόσο στους εργαζομένους όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τη επιχείρησης ότι αυτή δεν ενδιαφέρεται αρκετά για το εν λόγω τμήμα. Η πιθανότητα, ακόμη, μη προσαρμογής του προσωπικού που θα μεταφερθεί στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης αποτελεί μία πηγή αποτυχίας της συμφωνίας.

Πολλοί αναλυτές<sup>20</sup> υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πιο ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις προκειμένου να συμπεριλαμβάνουν την αυξημένου κόστους προσαρμογή της εργασίας σε μεταβολές των οικονομικών συνθηκών. Συγκεκριμένα, η προσφορά προσωρινής βοήθειας (Temporary Help Supply-THS) αυξήθηκε δραματικά τα τελευταία δέκα χρόνια. Παρολαυτά, υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις στις επιχειρήσεις ότι προσλαμβάνουν τέτοιας μορφής εργαζομένους. Εάν

---

<sup>19</sup> <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hro.html>, "HR outsourcing becomes a business", Gary N. Bowen, April 2004

<sup>20</sup> Marcello Estevao and Saul Lach, "Measuring Temporary Labor Outsourcing in U.S. Manufacturing", National Bureau of Economic Research, Working Paper 7421, November 1999

δεν υπολογιστεί αυτή η ροή των εργαζομένων από τον τομέα υπηρεσιών στον τομέα παραγωγής, ενδέχεται να εξαχθούν παραπλανητικά συμπεράσματα αναφορικά με τη μακροχρόνια και κυκλική απασχόληση, καθώς και τις ώρες εργασίας των απασχολουμένων στη βιομηχανική παραγωγή.

Η THS αναφέρεται στο προσωρινό προσωπικό που απασχολείται σε βιομηχανικές μονάδες και δεν έχει προσληφθεί άμεσα από αυτές, αλλά εργάζεται με συμβόλαιο με επιχειρήσεις, των οποίων κύριο αντικείμενο αποτελεί η προσφορά προσωρινής βοήθειας σε άλλες επιχειρήσεις.

Η πρόσληψη εργαζομένων THS είναι μία όψη της γενικής τάσης για ευέλικτες, προσανατολισμένες στην αγορά, εργασιακές ρυθμίσεις. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τη διάδοση των ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων: α) η προοπτική υλοποίησης μιας χαμηλότερης μισθολογικής κλίμακας, συνάπτοντας συμφωνία με εταιρείες που δίνουν χαμηλότερες αμοιβές, β) η πιθανή επίτευξη οικονομιών κλίμακας λόγω της εξειδίκευσης με την πρόβλεψη συγκεκριμένων καθηκόντων, γ) η ενδεχόμενη υψηλότερη παραγωγικότητα των THS εργαζομένων, αφού αυτοί προσλαμβάνονται άμεσα ως προσωρινοί υπάλληλοι μετά από μία καλύτερη αξιολόγηση και προετοιμασία που παρέχουν οι επιχειρήσεις THS, και δ) η δυνατότητα άμεσης προσαρμογής του επιπέδου απασχόλησης σε ανταπόκριση των προσωρινών ή/και αβέβαιων μεταβολών στη ζήτηση.

Σε μια προσπάθεια παρουσίασης του κλάδου της προσωρινής προσφοράς εργασίας (THS), μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις αυτές εξ ορισμού προσφέρουν μία «επιχειρηματική υπηρεσία» (business service): προσλαμβάνουν και αξιολογούν υποψηφίους για θέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, διαχειρίζονται τη μισθοδοσία τους, ετοιμάζουν τα συμβόλαιά τους και αναλαμβάνουν τις νομικές ευθύνες πρόσληψης και απόλυσής τους. Παρολαυτά, οι εργαζόμενοι είναι υπό την άμεση ή γενική επίβλεψη της επιχείρησης στην οποία η βοήθεια προσφέρεται.

Όσον αφορά το είδος του προσωπικού που χρησιμοποιείται, δε φαίνεται να είναι πλέον στη δεκαετία του 1990 τόσο ακριβές το προφίλ της γυναίκας ως υπαλλήλου μειωμένης ημερήσιας απασχόλησης ορισμένου χρόνου, με ελάχιστη εργασιακή ασφάλεια και χαμηλότερες από το μέσο αμοιβές και επιδόματα, όσο ήταν το 1970. Οι Segal and Sullivan (1995, 1997) κατέγραψαν μία αύξηση του μεγέθους των ανδρών εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις.

Η επιχείρηση-πελάτης καλείται να εκτιμήσει και να βεβαιώσει ότι οι επαγγελματίες που θα εργαστούν σε αυτήν διαθέτουν εξαιρετες δεξιότητες στη στρατηγική, την επιχειρηματική πολιτική και τις εργασιακές σχέσεις. Οι επαγγελματίες HR πρόκειται να εκτεθούν σε ένα νέο περιβάλλον, όπου απαιτούνται ανώτερες δεξιότητες σχεδιασμού και διοίκησης έργου (project management). Η επιχείρηση – υπεργολάβος έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την ικανότητά της να επικεντρώνεται σε πράξεις που προσφέρουν στρατηγική αξία στις επιχειρήσεις-πελάτες της<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hrbestpractice.html>, "HRO's experts share best practice tips for HR outsourcing initiatives, Kathleen Goolsby, April 2004

Είναι αξιοσημείωτο ότι το προσωπικό προσωρινής απασχόλησης λαμβάνει χαμηλότερες αμοιβές σε σχέση με εργαζομένους που έχουν τα ίδια δημογραφικά και μορφωτικά χαρακτηριστικά.

Το outsourcing, όπως τα αυτοκίνητα, αλλάζει μορφή όσο συχνά χρειάζεται, ώστε να λαμβάνει συνεχώς υπόψη νέες ανάγκες και απαιτήσεις<sup>22</sup>. Αναφορικά με το HR outsourcing, είναι πλέον πρόσφορο το έδαφος να συμπεριληφθούν περισσότερες λειτουργίες στη διάρθρωση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πρωτοβουλίες διεθνοποίησης είναι σήμερα η πρωταρχική αιτία που ωθεί τις επιχειρήσεις στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων του HR. Εκτός της Διοίκησης της κινητικότητας του προσωπικού πέρα από τα σύνορα, υπάρχει και η ανάγκη άμεσης επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων στην πρόσληψη και την κατάρτιση. Συνήθως, οι αγοραστές δοκιμάζουν τις ικανότητες των προμηθευτών αναθέτοντάς τους μία λειτουργία, όπως τη διαχείριση της μισθοδοσίας και των επιδομάτων. Παρολαυτά, η ανάθεση μίας μοναδικής λειτουργίας περιορίζει τις πιθανότητες δημιουργίας αξίας.

Βέβαια, η αύξηση του εύρους μιας πρωτοβουλίας outsourcing έχει τις προκλήσεις της, μερικές από τις οποίες παρατίθενται παρακάτω:

---

<sup>22</sup> <http://www.outourcing-best-practices.com/scope.html>, "Should you increase the Scope of Your HR Outsourcing?", Peter Bendor-Samuel, April 2004

- ✓ Πώς διοικείται ένα πολύ-προμηθευτικό περιβάλλον (multi-supplier) ;

Αν υποθεθεί ότι ο υπάρχων προμηθευτής δε μπορεί να αναλάβει τις πρόσθετες λειτουργίες, τότε πρέπει να βρεθεί ένας δεύτερος. Στην περίπτωση αυτή γίνεται και διασπορά κινδύνου με την ανάθεση των καθηκόντων σε παραπάνω από έναν προμηθευτές. Επειδή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σχεδόν κάθε δραστηριότητα συνδέεται με τις υπόλοιπες, τη μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η διαβεβαίωση ότι όλοι οι προμηθευτές μπορούν να συνεργαστούν ομαλά μεταξύ τους. Δεν είναι απίθανο να πρόκειται για ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, το οποίο σημαίνει ότι όλες θα επιδιώξουν επιπρόσθετες δραστηριότητες. Για να αποφευχθεί οποιαδήποτε ανταγωνιστική προσπάθεια, είναι απαραίτητο να γίνει πλήρης και επακριβής προσδιορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες εκ των προτέρων πρέπει να έχουν ενημερωθεί από τη Διοίκηση για το πώς αναμένει από αυτούς να αντιμετωπίσουν πιθανές διενέξεις.

- ✓ Χρειάζεται σχεδιασμός για την πιθανή αντίσταση απέναντι στη μεταβολή του εύρους των δραστηριοτήτων;

Η αντίσταση που δέχτηκε η Διοίκηση κατά την αρχική ανακοίνωση για τη χρήση outsourcing ενδέχεται να εμφανιστεί και πάλι. Είναι λάθος να υποθέσουν οι μάνατζερ ότι η επικοινωνία με το προσωπικό είναι περιττή ή ότι πλέον έχουν αποδεχτεί πλήρως το outsourcing.

- ✓ Πρέπει να ληφθεί υπόψη και η περίπτωση εκτός συνόρων (offshore);

Πλέον είναι σύνηθες το φαινόμενο μετακίνησης αρκετών συστατικών γραφειοκρατικών (back-office) λειτουργιών offshore. Ασφαλώς, η κερδοσκοπία μέσω εκμετάλλευσης των διαφορών στο κόστος εργασίας (labor arbitrage) μεταξύ των χωρών είναι μία έξυπνη κίνηση. Στην περίπτωση που ληφθεί μια τέτοια απόφαση, πρέπει να καθοριστούν οι απαιτήσεις απόδοσης για όλους, κυρίως για τα διοικητικά στελέχη.

✓ Πώς καθορίζεται η ακολουθία χρήσης outsourcing ;

Αναμφισβήτητα, ένας ανεξάρτητος εξωτερικός σύμβουλος, που είχε αντιμετωπίσει κάτι παρόμοιο στο παρελθόν, συμβάλλει στη λήψη ορθών αποφάσεων όσον αφορά την ανάθεση πρόσθετων λειτουργιών. Πρώτον, πρέπει να προσδιοριστεί η συνολική επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy). Τι προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση; Είναι μια ερώτηση διαφορετική από την «Τι προσπαθεί να επιτύχει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού». Η ακολουθία χρήσης outsourcing θα καθοριστεί με βάση την επιχειρησιακή στρατηγική. Για παράδειγμα, εάν επιχειρησιακός στόχος της εταιρείας είναι η μείωση του κόστους, η διοίκηση πρέπει να αρχίσει με τη λειτουργία που θα εξοικονομεί τα περισσότερα χρήματα. Εάν η συγχώνευση με κάποια άλλη επιχείρηση είναι ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας, τότε η συγχώνευση των συστημάτων HR και IT θα αποτελεί προτεραιότητα.



### 5.3.6. Business Process Outsourcing (BPO)

Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία outsourcing ενός μίγματος μη κρίσιμων δραστηριοτήτων. Συνήθως, αυτό το μίγμα περιλαμβάνει το μισθολόγιο, τον εσωτερικό έλεγχο, τα φορολογικά θέματα, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, τις υπηρεσίες καθαρισμού και ασφάλειας.

Το 1998, η Pricewaterhouse Coopers ανέθεσε στη Yankelovich Partner να διεξάγει μια παγκόσμια έρευνα σχετικά με το BPO. Μετά την επιβεβαίωση ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός οδήγησε στη χρήση BPO, το 63% των συμμετεχόντων στην έρευνα ισχυρίστηκαν πως έχουν κάνει χρήση outsourcing μίας ή περισσότερων διαδικασιών. Από εκείνους που απάντησαν θετικά, το 84% υποστήριξε πως υπήρξαν ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τον προμηθευτή.

Το είδος αυτό χρησιμοποιείται στην περίπτωση κατά την οποία οι επιχειρησιακές διαδικασίες χρειάζονται εξυγίανση (rationalization), τυποποίηση (standardization) ή συγκεντρωτισμό (centralization)<sup>23</sup>. Όταν η επιχείρηση έχει προβεί σε εξαγορά άλλων, τότε υπάρχει διαφοροποίηση στις λύσεις που επιλέγονται σχετικά με την εκτέλεση της διαδικασίας. Εν τέλει, κάθε θυγατρική εταιρεία εκτελεί τη συγκεκριμένη διαδικασία με το «δικό της τρόπο».

---

<sup>23</sup> <http://www.outsourcing-best-practices.com/wheel.html>, "Business Transformation Outsourcing Reinvents The Wheel to Create Strategic Impact", Peter Bendor-Samuel (CEO Everest Group), October 2003

Οι προμηθευτές των υπηρεσιών έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλλουν μια επιχειρησιακή διαδικασία με δύο τρόπους:

1. Με τη χρήση της τεχνολογίας: Οι Ανθρώπινοι Πόροι (HR), η Χρηματοοικονομική και η Λογιστική (F&A) είναι δύο διαδικασίες που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία για την εξυγίανση τους.
2. Με τη μεταβολή της διαδικασίας: Για παράδειγμα, κάποιες εταιρείες κατάφεραν να βελτιώσουν τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας με την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών.

Μια διαδικασία με τη μεταβολή της είναι δυνατό να μετατραπεί από τακτική σε στρατηγική. Η χρήση του Business Process Outsourcing (BPO) οδηγεί σε μείωση του κινδύνου (risk), βελτίωση του μεριδίου αγοράς και προσφορά μιας καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καινοτομίας και βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί η περίπτωση του τραπεζικού και χρηματοοικονομικού οργανισμού Abbey National Banks, με έδρα το Λονδίνο<sup>24</sup>. Η διοίκησή του με αφορμή τη διεθνή ανάπτυξη των επιχειρήσεών του προέβη σε ενδελεχή εξέταση των επιχειρηματικών διαδικασιών, συγκεκριμένα τις λειτουργίες διοίκησης των εγγράφων τεκμηρίωσης και αποφάσισε να τις εκχωρήσει σε υπεργολάβο. Τα

---

<sup>24</sup> <http://www.outsourcing-europe.com/abbey/html>, "Abbey National Banks on Innovation by Outsourcing Document Management", August 2003

συμπεράσματα που μπορούν αν εξαχθούν από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική περίπτωση είναι:

Πρώτον, οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν πολύτιμο εργασιακό χώρο και να μειώσουν το κόστος αποθήκευσης μέσω μεταβίβασης των συστημάτων της κεντρικής αίθουσας επικοινωνίας σε εξωτερικό προμηθευτή. Δεύτερον, είναι σημαντικό ο προμηθευτής να διαθέτει ολοκληρωμένο σύστημα, ώστε να ενσωματώσει τους εργαζομένους του πελάτη στο δικό του προσωπικό. Τρίτον, οι προμηθευτές με μία καινοτομική προσέγγιση ωφέλειας- κόστους για τη διαχείριση των εγγράφων παρέχουν στους πελάτες της τράπεζας διαφορετικούς χώρους εξυπηρέτησης και αυξημένη ευελιξία πρόσβασης σε διάφορες τοποθεσίες.

### 5.3. Κατηγορίες Outsourcing

Το outsourcing μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω είδη:

#### Πλήρες ή ολικό

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να δείξει το ποσοστό του προσωπικού και πιθανόν του ενεργητικού που συνδέεται με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

### Μερικό ή επιλεκτικό

Σε αυτήν την περίπτωση, ένα σημαντικό τμήμα της λειτουργίας θα παραμείνει στην εταιρεία.

### Outsourcing με πολλούς προμηθευτές (co-sourcing)

Περιγράφει το outsourcing κατά το οποίο συνεργάζονται πολλοί προμηθευτές για την εκτέλεση μίας λειτουργίας που ανέθεσε σε αυτούς η επιχείρηση-πελάτης.

### Μεταβατικό outsourcing

Αυτό συμβαίνει όταν ένας οργανισμός μεταφέρει μόνο τον έλεγχο της λειτουργίας του σε έναν τρίτο με την πεποίθηση ότι το δικό του προσωπικό έχει τις απαραίτητες ικανότητες και δυνατότητες. Κάθε εταιρεία που συμμετέχει σε μεταβατικό outsourcing παρουσιάζει ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στις ικανότητες του προσωπικού της.

### Μετατρέψιμο (Transformational) outsourcing

Σε αντίθεση με το μεταβατικό, στο μετατρέψιμο outsourcing μια εταιρεία έρχεται σε επαφή με έναν προμηθευτή υπηρεσίας για να αναμορφώσει ολοκληρωτικά την όλη λειτουργία, πιθανότατα αναπτύσσοντας νέα συστήματα. Αυτή η μορφή διαφέρει από το πλήρες στο ότι η μεταφορά του προσωπικού και ενεργητικού δεν είναι μόνιμη, αφού στο τέλος του έργου (project) ο πελάτης αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη του τμήματος. Ο προμηθευτής εργάζεται ανεξάρτητα από το προσωπικό της εταιρείας.

### Κοινοπρακτικό (Joint Venture) Outsourcing

Μια συμφωνία joint venture περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας για την εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας. Το προσωπικό και το ενεργητικό του πελάτη θα μεταφερθούν στη νέα εταιρεία και όχι στον φορέα της υπηρεσίας. Η εξωτερική βοήθεια σε αυτήν την περίπτωση δε θα αφορά μόνο την ανάπτυξη της μεταφερόμενης λειτουργίας, αλλά πιο πολύ την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να πουληθούν σε τρίτους. Ο πελάτης και ο προμηθευτής θα μοιραστούν τα κέρδη από τη νέα εταιρεία. Παρόλο που ο προμηθευτής μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό των συστημάτων του, θα μοιραστεί με τον πελάτη το κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων λογισμικού. Επίσης, κατά τη συμφωνία υπάρχει εκμετάλλευση της γνώσης του πελάτη όσον αφορά την αγορά.

### Outsourcing με τη λήψη μερισμάτων (Equity Stakes)

Μερικές σχέσεις outsourcing ενισχύονται είτε από τον πελάτη είτε από τον προμηθευτή, λαμβάνοντας μερίσματα από το συνεργαζόμενο μέλος. Στην περίπτωση που ο προμηθευτής πάρει την πρωτοβουλία, δεσμεύεται έμμεσα απέναντι στα συμφέροντα του πελάτη, ενώ στην περίπτωση που η κίνηση αυτή γίνει από τον πελάτη μεταφράζεται ως μια μορφή ασφάλειας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ward and Chapman (1994), "Choosing Contactor Payment Terms", International Journal of Project Management, vol. 12, No 4, pp. 216-221
2. Cecelia Laticy Mary, Hirshheim Rudy, Information Systems Outsourcing, John Wiley & Sons, New York 1982, pp.1-2
3. N. Gross and P. Coy, "The technology paradox, how companies can thrive as prices dive", Business Week, 6/3/1994, pp.36-44
4. E. B. Swanson, "IS innovation among organizations", Management Science, vol. 40, No 9, pp. 1069-1092
5. W.J. Davidow and M. S. Malone, The virtual corporation, Harper Collins, New York, 1992
6. <http://www.transcargohellas.gr/studies.asp>, «Μελέτες», Ιούλιος 2004
7. <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hro.html>, "HR outsourcing becomes a business", Gary N. Bowen, April 2004
8. Marcello Estevao and Saul Lach, "Measuring Temporary Labor Outsourcing in U.S. Manufacturing", National Bureau of Economic Research, Working Paper 7421, November 1999
9. <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hrbestpractice.html>, "HRO's experts share best practice tips for HR outsourcing initiatives, Kathleen Goolsby, April 2004

10. <http://www.outsourcing-best-practices.com/scope.html>, “Should you increase the Scope of Your HR Outsourcing?”, Peter Bendor-Samuel, April 2004
11. <http://www.outsourcing-best-practices.com/wheel.html>, “Business Transformation Outsourcing\_Reinvents The Wheel to Create Strategic Impact”, Peter Bendor-Samuel (CEO Everest Group), October 2003
12. <http://www.outsourcing-europe.com/abbey/html>, “Abbey National Banks on Innovation by Outsourcing Document Management”, August 2003

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ OUTSOURCING

#### 6.1. Εισαγωγή

Προκειμένου η επιχείρηση να προστατευθεί από ενδεχόμενα ατοπήματα με τη χρήση outsourcing, χρειάζεται να λάβει ορθές αποφάσεις όσον αφορά την επιλογή του προμηθευτή και το σχεδιασμό όλης της διαδικασίας, καθώς και τον τρόπο κοινοποίησής τους στο προσωπικό. Μεταξύ της πρόθεσης χρήσης outsourcing και της τελικής εφαρμογής του, παρεμβάλλονται μια σειρά προσεκτικών βημάτων, μελετών, αναλύσεων και αποφάσεων.

#### 6.2. Παράγοντες Επιτυχίας

Σύμφωνα με την Kathleen Goolsby<sup>25</sup>, οι συμβουλές ή, αλλιώς, οι παράγοντες επιτυχίας που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση της εταιρείας πριν τη σύναψη μιας σχέσης outsourcing συνίστανται στις εξής:

---

<sup>25</sup> [www.outsourcing-best-practices.com/dress.html](http://www.outsourcing-best-practices.com/dress.html), “No Dress Rehearsals: Advice for Starting An Outsourcing Relationship”, June 2002



- *Δέσμευση των αρμόδιων εργαζομένων στο σχεδιαζόμενο εγχείρημα:*

Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται κατάλληλοι να συμβάλλουν στην προετοιμασία μιας συμφωνίας outsourcing είναι προτιμότερο να απελευθερώνονται από μερικές καθημερινές αρμοδιότητές τους, ώστε να έχουν το χρόνο να αφοσιωθούν στο έργο. Είναι απαραίτητο να κατανοήσουν τι είδους πληροφορίες χρειάζεται να συλλέξουν και πώς αυτές θα χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση για τη λήψη της απόφασης.

- *Η εσωτερική επικοινωνία προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης.*

Η διοίκηση, σε αυτό το στάδιο, προχωρά στην αναγνώριση των ανθρώπων και των θέσεων που θα επηρεαστούν, στον προσδιορισμό των εργαζομένων που θα παραμείνουν στην εταιρεία και αυτών που θα μεταφερθούν στον υπεργολάβο και στην τεκμηρίωση των τρεχουσών αμοιβών, των κοινωνικών απολαβών και του κόστους αυτών. Ενδεχομένως, κάποια περιουσιακά στοιχεία χρειάζεται να μεταφερθούν στον υπεργολάβο για τη διευκόλυνσή του, ο οποίος ασφαλώς πρέπει να είναι ενημερωμένος για το αν το συμβόλαιο outsourcing θα επηρεάσει συμβόλαια με τρίτους.

Η επιχείρηση-πελάτης ορίζει τα άτομα που θα έχουν τη συνολική επίβλεψη και θα λάβουν τις απαιτούμενες αποφάσεις. Αυτό θα εξαρτηθεί από το αντικείμενο της ανάθεσης και τις συνθήκες γύρω από τις οποίες θα ληφθεί η απόφαση.

Έπειτα από την επιλογή της επιχείρησης όσον αφορά τις λειτουργίες και τους συνεργάτες της, σειρά έχει η πληροφόρηση των εργαζομένων της. Οι πληροφορίες αφορούν στους επιδιωκόμενους στόχους με τη χρήση outsourcing, τη συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, τον τρόπο πραγματοποίησης αυτών, τους λόγους που οδήγησαν τη διοίκηση στην επιλογή του outsourcing και, εν τέλει, τα προσδοκώμενα οφέλη.

Ασφαλώς, το ζήτημα πρέπει να αντιμετωπιστεί από τη διοίκηση με ειλικρίνεια, σύνεση και ενδεδειγμένη πληροφόρηση του προσωπικού της για όλες τις πτυχές που σχετίζονται με το συμβόλαιο υπεργολαβίας, προκειμένου να τονωθεί το ηθικό των εργαζομένων και, στο μέτρο του εφικτού, να γίνουν μέτοχοι στο νέο εγχείρημα της επιχείρησης.

Επομένως, οι εργαζόμενοι χρειάζεται:

- ❖ Να μάθουν ποιος είναι ο συνεργάτης που έχει αναλάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και ό,τι έχει σχέση με την οργάνωσή του, ώστε να διευκολυνθεί η συνεργασία τους.
- ❖ Να έρθουν σε επαφή με το συνεργάτη. Η άμεση επαφή βοηθά στο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- ❖ Να έχουν κίνητρα. Είναι αναγκαίο το προσωπικό να υποκινείται και να έχει κάποια οφέλη από τη συμμετοχή του σε αυτή τη στρατηγική.

- *Ομαδικό τρόπο προσέγγισης της συνεργασίας* που βασίζεται στην ειλικρίνεια, την ακεραιότητα και την εμπιστοσύνη. Αυτή η αντιμετώπιση θα ήταν θεμιτό να επεκτείνεται και στο παρασκήνιο της συμφωνίας.
- *Επιλογή ενός προμηθευτή που διακρίνεται για την ευελιξία του*, παράλληλα όμως μπορεί να αναδιπλωθεί και να προσφέρει διαφορετικές εναλλακτικές, στην περίπτωση κατά την οποία μία ιδέα δεν αποδεικνύεται η καλύτερη προσέγγιση.
- *Κρίσιμο Παράγοντα Επιτυχίας (Crucial Success Factor – CSF)* αποτελεί η απαραίτητη συμφωνία μεταξύ των διοικήσεων των δύο εταιρειών όσον αφορά τις διαδικασίες και τις απαιτήσεις που η μία αναμένει από την άλλη, προτού ο προμηθευτής αρχίσει να προσφέρει τις υπηρεσίες του.
- *Κατανόηση της επίδρασης στους τελικούς καταναλωτές*: Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο είναι εάν από τη σύμβαση υπεργολαβίας θα επηρεαστούν οι προσδοκίες των καταναλωτών και η εικόνα που έχουν σχηματίσει για την επιχείρηση. Εκ των προτέρων, η επιχείρηση καλό θα ήταν να ενημερώσει όλα τα επίπεδα της διοίκησης και τους τελικούς καταναλωτές πώς η λειτουργία θα εκτελείται μετά την ανάθεσή της σε εξωτερική εταιρεία, ώστε να αποφευχθούν τα προβλήματα από ανικανοποίητες απαιτήσεις.
- *Λήψη των τελικών αποφάσεων μέσα σε καθορισμένα πλαίσια*. Απαιτείται η χρήση των συσσωρευμένων δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν εργαζομένους και συμβόλαια με τρίτους. Το ζήτημα που χρειάζεται να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη ευαισθησία είναι οι ανθρώπινοι πόροι για την προσαρμογή των οποίων απαιτείται και το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

### 6.3. Βασικές Αρχές

Το outsourcing βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες εφαρμοζόμενες με επιτυχία από τα μέλη που προέβησαν σε υπογραφή της συμφωνίας, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν σε ικανοποιητικό αποτέλεσμα για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις.

Πρώτον, η επιχείρηση που πρόκειται να προβεί σε ανάθεση μιας δραστηριότητας σε εξωτερικό προμηθευτή πρέπει αρχικά να προσδιορίσει το επίπεδο της απόδοσης που αναμένει από τον προμηθευτή, ώστε στη συνέχεια να μπορεί να συγκρίνει την αναμενόμενη με την πραγματοποιηθείσα απόδοση και να εκτιμήσει την υπευθυνότητα του προμηθευτή.

Δεύτερον, οι λειτουργίες που πρόκειται να ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπεται να είναι λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Κι αυτό, διότι στηρίζονται σε θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες διαφοροποιούν την επιχείρηση σε σχέση με τις άλλες. Σε αυτές στηρίζεται η επιχείρηση κατά την προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση που μια τέτοια λειτουργία ανατεθεί σε υπεργολάβο είναι ζήτημα χρόνου αυτή να εξελιχθεί σε βασική λειτουργία του. Απαιτείται, λοιπόν, μεγάλη προσοχή στην αναγνώριση των θεμελιωδών – μοναδικών ικανοτήτων, ώστε να μη χαθούν.

Συνοπτικά, οι περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι δυνατόν μια επιχείρηση να προχωρήσει σε outsourcing είναι:

- Εάν δεν υπάρχει προοπτική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την εν λόγω λειτουργία
- Εάν η λειτουργία μπορεί να διαχωριστεί με σαφήνεια από τις υπόλοιπες και είναι εφικτός ο καθορισμός του αναμενόμενου επιπέδου απόδοσης
- Εάν το υπάρχον σύστημα είναι αναποτελεσματικό και ακατάλληλο για την ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών.

#### 6.4. Βήματα Ανάθεσης Δραστηριότητας

Η εκτίμηση μίας περίπτωσης outsourcing χρειάζεται να περάσει από μία πειθαρχημένη διοικητική διαδικασία από το σχεδιασμό, τη διαπραγμάτευση και την υλοποίηση μέχρι τη συνεχή διοίκηση και μελέτη της σχέσης μετά την έναρξη της συνεργασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει έξι σημαντικά βήματα ή στάδια:

##### 1) Στάδιο Προγραμματισμού (*Planning Phase*):

Το κυριότερο τμήμα του σταδίου σχεδιασμού είναι η μελέτη σκοπιμότητας (*feasibility study*)<sup>26</sup>. Η σκοπιμότητα του outsourcing καθορίζεται μέσα από μία

---

<sup>26</sup> <http://www.outsourcing-best-practices.com/planning.html>, "Planning for an Outsourcing Evaluation", Dr. Wendell Jones, March 2001

σειρά ελέγχων οι οποίοι πρέπει να γίνουν σε κάθε πρόταση πριν την περαιτέρω λεπτομερή εξέταση και περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των δραστηριοτήτων που θα δοθούν έξω (What to outsource).
- Για την επιλογή των δραστηριοτήτων προς εξωτερίκευση έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Το σημαντικότερο από αυτά, εκείνο των Insinga R.C. and Werle M.J.<sup>27</sup>, αναλύει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ως προς δύο κριτήρια: την προοπτική μιας λειτουργίας να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την απόδοση της εντός της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αν η λειτουργία παρουσιάζει υψηλή απόδοση και πιθανότητα εξέλιξης σε θεμελιώδη ικανότητα, τότε πρέπει να παραμείνει εντός της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση, η εξωτερίκευση της δραστηριότητας συνιστά ενδεδειγμένη λύση.

Σχηματικά, το μοντέλο παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.

---

<sup>27</sup> <sup>9</sup> Insinga R.C. and Werle M.J.(2000), Linking Outsourcing to Business Strategy, Academy of Management Executive, vol.14, No 4, pp 58-70

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ OUTSOURCING ΤΩΝ INSINGA ΚΑΙ WERLE

<b>Προοπτική Λειτουργίας να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	<b>Απολύτως Βέβαιη</b>	Αναζήτηση ικανότητας	Ενδυνάμωση	Διατήρηση Εσωτερικής Λειτουργίας	Λειτουργίες κλειδιά
	<b>Πιθανή</b>	Συνεργασία	Συμμαχία	Διατήρηση Εσωτερικής Λειτουργίας	Αναδυόμενες λειτουργίες
	<b>Όχι ιδιαίτερα Πιθανή</b>	Αγορά	Αγορά	Αξιολόγηση αγοράς/ αποχώρησης	Βασικές λειτουργίες
	<b>Απίθανη</b>	Αγορά	Αγορά/ αποχώρηση	Αξιολόγηση αγοράς/ αποχώρησης	Λειτουργία Εμπορ/των
		<b>Χαμηλή</b>	<b>μεσαία</b>	<b>υψηλή</b>	
<b>Απόδοση Λειτουργίας Εντός Επιχείρησης Σε Σχέση Με Τον Ανταγωνισμό</b>					

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναθέσουν σε εξωτερικό συνεργάτη υπηρεσίες όπως πληροφοριακά συστήματα, υπηρεσίες logistics, φύλαξης, καθαριότητας, τροφοδοσίας (catering), εκπαίδευση, εκμίσθωση παγίων, αξιολόγηση προσωπικού ή μισθοδοσία.

Εναλλακτικά, μπορούν να δώσουν “έξω” αυτούσιες επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως το τμήμα Πληροφορικής, Marketing, Χρηματοοικονομικής, Λογιστικής, Νομικές Υπηρεσίες, Ανθρώπινους Πόρους. Το συνολικό outsourcing συνεπάγεται

μεταφορά του εξοπλισμού, του προσωπικού και των αρμοδιοτήτων για την παράδοση των υπηρεσιών, ενώ στο επιλεκτικό outsourcing ανατίθενται μία ή κάποιες επιλεγμένες λειτουργίες. Το συνολικό outsourcing είναι πιο περίπλοκο εξαιτίας του εύρους του εγχειρήματος και τις συνέπειες μιας πιθανής αποτυχίας. Τα ποσά σε αυτήν τη περίπτωση είναι υψηλά, διότι διακυβεύονται μεγάλα συμφέροντα και πρόκειται για ένα σημαντικό εγχείρημα σχεδιασμένο να διαρκέσει μεγάλες περιόδους, συχνά 5 ή 10 χρόνια. Ο προμηθευτής πρέπει να δημιουργήσει περιθώρια κέρδους από τις οικονομίες κλίμακας, τα οποία προφανώς είναι εμφανή μετά το πέρασμα ενός αρκετά μεγάλου χρονικού διαστήματος.

Η αποτυχία μίας συμφωνίας outsourcing προκαλεί τεράστιο κόστος στην περίπτωση του συνολικού outsourcing. Εάν δεν επιτύχει η συνεργασία με τον προμηθευτή, υπάρχουν δύο δύσκολες επιλογές. Πρώτον, η επανάληψη όλης της διαδικασίας και η διαπραγμάτευση του συμβολαίου με κάποιον άλλο προμηθευτή, ή, δεύτερον, μεταφορά των λειτουργιών ξανά στο εσωτερικό της επιχείρησης με τα παρεπόμενα κόστη και προβλήματα<sup>28</sup>.

- Η ορθή επιλογή των συνεργατών – προμηθευτών.

Η επιχείρηση πρέπει να έχει μια καλή σχέση με τους προμηθευτές της και να είναι σίγουρη ότι οι στόχοι που έχει θέσει αποτελούν μέρος των στόχων των προμηθευτών, οι οποίοι χρειάζεται να διακρίνονται από αξιοπιστία και συνέπεια,

---

<sup>28</sup> [www.outsourcing-best-practices.com/deciding.html](http://www.outsourcing-best-practices.com/deciding.html), Deciding What To Outsource, Dr Wendell Jones



καθώς και να αφιερώνουν τους οικονομικούς, ανθρώπινους και φυσικούς πόρους σε αυτήν, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στρατηγικοί της στόχοι.

Πριν την επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη, η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες για ένα μεγάλο αριθμό πιθανών προμηθευτών, στηριζόμενη σε αντικειμενικά κριτήρια όπως: η οικονομική κατάσταση, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ευελιξία, η παραγωγικότητα, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός, οι συνθήκες εργασίας, τα περιβαλλοντικά προγράμματα, το προσωπικό που έχουν στη διάθεσή τους, η οργάνωση, η κουλτούρα και η φιλοσοφία της επιχείρησης, η ύπαρξη κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, το στρατηγικό όραμα και ο στρατηγικός προγραμματισμός, η προηγούμενη εμπειρία του, η γεωγραφική θέση.

Ιδιαίτερα, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόφασης σχετικά με τη γεωγραφική θέση του outsourcing (where to outsource) είναι οι ακόλουθοι<sup>29</sup>:

Πρώτον, το μέγεθος μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει την πυκνότητα των αγορών της. Εάν όλες οι λοιπές συνθήκες είναι ίδιες, η επιχείρηση προτιμά να αναζητήσει τον προμηθευτή της σε μία πιο «πυκνή» αγορά, διότι είναι πιο πιθανό να καταφέρει να βρει εκεί έναν συνεργάτη με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, ώστε να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία για τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή.

---

<sup>29</sup> Gene Grossman and Elhanan Helpman, “Outsourcing in a global economy”, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 3165, January 2002, p. 3

Δεύτερον, η τεχνολογία που διατίθεται για έρευνα σε κάθε χώρα επηρεάζει το κόστος και την πιθανότητα εύρεσης του κατάλληλου συνεργάτη. Η έρευνα θα έχει μικρότερο κόστος και περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε μία χώρα με καλή υποδομή επικοινωνίας και μεταφοράς.

Τρίτον, οι διαφορές σε ανομοιόμορφα περιβάλλοντα outsourcing ενδέχεται να αποδυναμώσουν την ικανότητα της επιχείρησης να παρακινήσει έναν συνεργάτη για σύναψη συμφωνίας μαζί της.

Η ποιότητα των παραπάνω κριτηρίων απαιτείται να συσχετιστεί με τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης, όπως είναι το μέγεθος, η γεωγραφική κατανομή της αγοράς και του δικτύου της, η στρατηγική πωλήσεων, το σύστημα παραγωγής, η οικονομική της δύναμη. Επίσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία του οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, δηλαδή την ευρωπαϊκή, εθνική και περιφερειακή πολιτική, τις τάσεις της αγοράς, την αγορά εργασίας, την προσφορά των υπηρεσιών στην αγορά.

Ο εντοπισμός και η επαφή με τον εξωτερικό συνεργάτη μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

- Άμεση επαφή με αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης υπηρεσίας, που είναι και το συνηθέστερο
- Πληροφόρηση από συμβούλους
- Συμμετοχή στα συνέδρια

- Διαφήμιση direct-mail
- Διαφήμιση της εταιρείας σε εξειδικευμένα έντυπα
- Έρευνα αγοράς
- Συστάσεις από άλλες εταιρείες
- Παλαιότερη συνεργασία

Βέβαια, πάντοτε υπάρχει το ενδεχόμενο διακοπής της συνεργασίας κυρίως λόγω μη κάλυψης των απαιτήσεων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση-πελάτη και της αδυναμίας συνεννόησης.

- Τον επακριβή προσδιορισμό των σαφών(explícit) στόχων του εγχειρήματος

Εάν η επιχείρηση δεν έχει διασαφηνίσει τι ακριβώς επιδιώκει, κάθε εναλλακτική θα φαίνεται και κατάλληλη και ακατάλληλη ταυτόχρονα. Οι συνηθέστεροι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση σχεδιάζει να προβεί σε outsourcing<sup>30</sup> είναι οι παρακάτω:

- Μείωση συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών.
- Βελτίωση συνολικής αποτελεσματικότητας (effectiveness) και αποδοτικότητας (efficiency) των υπηρεσιών.
- Απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων τα οποία πιθανόν δεν είναι διαθέσιμα εσωτερικά (internally).
- Εύρεση ανθρώπινων δεξιοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση.

---

<sup>30</sup> <http://www.outsourcing-best-practices.com/ready.html>, "Getting Ready To Outsource", Frank Usher, September 2002

➤ Πρόσβαση σε κεφάλαιο (access to capital).

Έχοντας ως βάση τους λόγους που την οδηγούν σε ανάθεση κάποιας δραστηριότητας σε εξωτερικό προμηθευτή, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει πώς αυτοί οι λόγοι συνδυάζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους και να διαπιστώσει τους πιθανούς περιορισμούς, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν την προοπτική για outsourcing.

Ο καθορισμός συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων από την επιχείρηση αποτελεί ζωτικής σημασίας προτεραιότητα. Χωρίς μετρήσιμους στόχους είναι αδύνατο να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα ή να προσδιοριστούν τα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης από τον προμηθευτή.

Συγκεκριμένα, ο καθορισμός στόχων θα συμβάλλει στη διευκόλυνση των παρακάτω διαδικασιών.

- Εντοπισμός των εσωτερικών επιλογών και μελέτη για καταλληλότητα εξωτερικής συνεργασίας
- Απάντηση στο ερώτημα για εξωτερική συνεργασία ή εσωτερικό πρόγραμμα ανάπτυξης
- Βάση για μέτρηση της ανάπτυξης και των πλεονεκτημάτων
- Σημείο αναφοράς για να δοκιμάζονται διάφορες πιθανές δραστηριότητες

Για να τεθούν ορθά οι στόχοι, χρειάζεται η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της τις παρακάτω πληροφορίες:

- ❖ Γνώση των στόχων της τρίτης εξειδικευμένης επιχείρησης
- ❖ Κατανόηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών
- ❖ Εντοπισμός της απόκλισης μεταξύ της τρέχουσας εξυπηρέτησης και των αναγκών του πελάτη
- ❖ Υπόθεση για την έκταση στην οποία απαιτείται τεχνολογική ανανέωση. Η πληροφορία αυτή θα επηρεάσει τη συμφωνία υπεργολαβίας όσον αφορά τις απαιτήσεις σε ικανότητες και προϊόντα σχετικά με την τεχνολογία.
- ❖ Πιθανό βαθμό αλλαγής. Οποιαδήποτε απαίτηση για άμεση αλλαγή θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δομή της συμφωνίας, στον τύπο του προμηθευτή που θα επιλεγεί, στις απαιτήσεις του επιπέδου τεχνολογίας και περισσότερο από όλα στο κόστος, διότι η αλλαγή συνεπάγεται υψηλό κόστος. Αν η επιχείρηση γνωρίζει το βαθμό της αλλαγής, το πιθανό κόστος είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί.

Η συνολική ανάλυση σχεδιάζεται παράλληλα σε όρους χρόνου, προϋπολογισμού και απαιτούμενων πόρων.

## 2) Στάδιο Ανάλυσης (*Analysis Phase*):

Για την κατάρτιση των επιπέδων ποιότητας των υπηρεσιών ταξινομημένων, είναι αναγκαίο να εξεταστούν:

- i. η ποιότητα της παραγωγής από συγκεκριμένες δραστηριότητες σύμφωνα με το κόστος που αυτές προϋποθέτουν.
- ii. Τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης και αν αυτά είναι αρκετά για να προσεγγίσουν τις επιχειρηματικές ανάγκες.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, θα καθοριστούν στη συνέχεια τα επίπεδα απόδοσης που θα ζητηθούν από τον εξωτερικό συνεργάτη. Αναμφισβήτητα, όσο υψηλότερη είναι η απαιτούμενη απόδοση, τόσο πιο διογκωμένο εμφανίζεται το κόστος, ανεξάρτητα από το αν η δραστηριότητα πραγματοποιείται εσωτερικά ή εξωτερικά από υπεργολάβο.

Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τύπου και μεγέθους όλου του κόστους που είναι συνδεδεμένο με τη διαδικασία που θα ανατεθεί σε τρίτους. Επίσης, πρέπει να καθοριστούν οι προδιαγραφές και το επίπεδο της υπηρεσίας που θα αποδέχεται ο οργανισμός.

Σε αυτό το στάδιο, επίσης, διευκρινίζονται οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών που θα εξακολουθήσουν να εκτελούνται εσωτερικά και εκείνων που θα μεταβιβαστούν σε υπεργολάβο. Ετοιμάζεται το κατάλληλο έγγραφο, που ονομάζεται Request For Proposal (RFP), επεξεργάζονται τα στοιχεία που στάλθηκαν από τους πιθανούς προμηθευτές και τελικά επιλέγεται ένας από αυτούς.

Τα επίπεδα ιεραρχίας που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης απόφασης για την ανάθεση κάποιας δραστηριότητας είναι κυρίως οι προϊστάμενοι των τμημάτων, οι οποίοι έχουν την πιο σφαιρική και εμπειριστατωμένη εικόνα για την κατάσταση και τις ανάγκες του τμήματος, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Γενικός Διευθυντής και το Διοικητικό Συμβούλιο.

*3) Στάδιο Σχεδιασμού (Design Phase):*

Πρωθούνται οι διαπραγματεύσεις με τον προμηθευτή και αναπτύσσεται και υπογράφεται το συμβόλαιο από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.

*4) Στάδιο Υλοποίησης (Implementation Phase):*

Σε αυτή τη φάση εξελίσσεται η μεταβίβαση των εσωτερικά εκτελούμενων δραστηριοτήτων στο διάδοχο εξωτερικό προμηθευτή.

*5) Στάδιο Λειτουργίας (Operations Phase):*

Κύριο γνώρισμα του σταδίου αυτού είναι η διαχείριση και επίβλεψη της σχέσης μεταβίβασης με τον προμηθευτή. Οποιοσδήποτε αναγκαίες ενέργειες διατήρησης της σχέσης ή μεταβολές διαπραγματεύονται μεταξύ των δύο μερών και υλοποιούνται.

*6) Στάδιο Περάτωσης (Termination Phase):*

Στο τέλος της περιόδου του συμβολαίου το πρωταρχικό ζήτημα που απασχολεί την επιχείρηση-πελάτη είναι είτε η ανανέωση του συμβολαίου με τον ίδιο προμηθευτή

είτε η εύρεση ενός νέου, με αποτέλεσμα τα βήματα να ξεκινούν πάλι από την αρχή. Εναλλακτικά, ασφαλώς, υπάρχει και η δυνατότητα μεταφοράς της εκτέλεσης της δραστηριότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

#### 6.5. Συνεργασία με Εταιρεία Συμβούλων Outsourcing

Η επικρατούσα αντίληψη μείωσης του κόστους καθιστά ορισμένα διοικητικά στελέχη αντίθετα με το κόστος της πρόσληψης ενός συμβούλου για προτάσεις στη διαμόρφωση της συμφωνίας outsourcing. Επειδή θεωρείται ότι αποτελούν εγχείρημα υψηλού κόστους ή μια πράξη που απαραίτητως επιμηκύνει το χρόνο πριν από τον οποίο ο αγοραστής μπορεί να επωφεληθεί από τα χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα από την πρωτοβουλία outsourcing, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες outsourcing συχνά καταλήγουν στο περιθώριο.

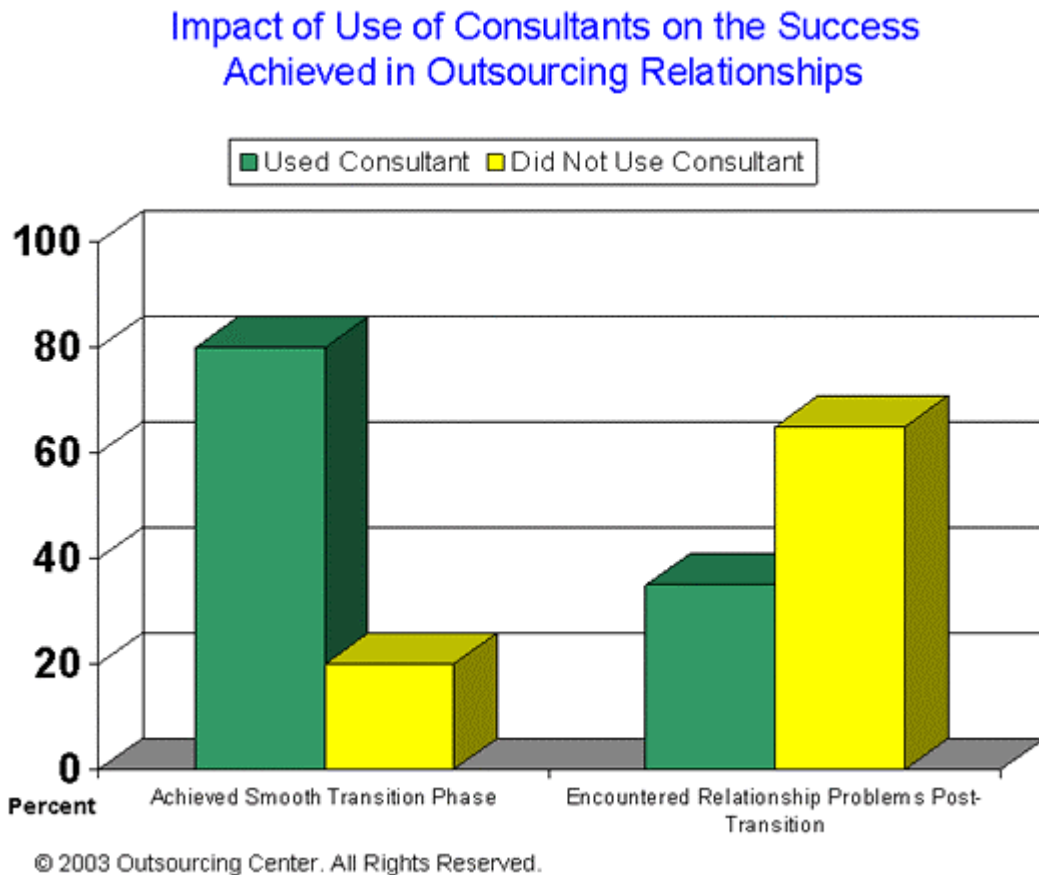
Αυτή η στάση πηγάζει από την παραδοσιακή νοοτροπία του «αγόρασε το μολύβι στο χαμηλότερο κόστος». Ασφαλώς είναι μία κακότυχη προσέγγιση, αφού μια συμφωνία outsourcing μπορεί να προσφέρει όχι μόνο συμβουλές και διορατικότητα, αλλά και μείωση κόστους<sup>31</sup>. «Αν έπρεπε να το ξανακάνω, θα άλλαζα τον τρόπο με τον οποίο...» είναι το παράπονο πολλών στελεχών που διαμορφώνουν συμφωνίες outsourcing χωρίς τη συμβολή μιας εταιρείας συμβούλων.

---

<sup>31</sup> <http://www.outsourcing-best-practices.com/cost.html>, "Cost vs. Value of Using an Outsourcing Consultant", Kathleen Goolsby, November 2003



Το Διάγραμμα 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από 78 συνεργασίες καταγεγραμμένες στο Outsourcing Center μέσα στα πλαίσια της διαδικασίας των 2003 Editor's Choice Awards, που πλέον ονομάζονται Outsourcing Excellence Awards:



#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ OUTSOURCING

Είναι προφανές ότι υπάρχει μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της επιτυχίας που πραγματοποιήθηκε μέσα από μια συνεργασία outsourcing και της χρήσης συμβούλων. Έπειτα από επικοινωνία με έξι από τα 78 στελέχη των εταιρειών-

πελατών για τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων και των συνεπειών της χρήσης συμβούλων σε μια συμφωνία ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους, μπορούν να γίνουν οι παρακάτω παρατηρήσεις:

Επειδή οι συνθήκες που επηρεάζουν το outsourcing μεταβάλλονται περίπου κάθε τρεις μήνες, η εταιρεία πρέπει να έρθει σε επαφή με εξειδικευμένα άτομα ενημερωμένα για τις νεότερες εξελίξεις. Οι εταιρείες συμβούλων παρέχουν πολύτιμη βοήθεια όσον αφορά τις λεπτομέρειες υλοποίησης της συμφωνίας και τη διαπραγμάτευση του συμβολαίου.

Ιδιαίτερα, στην περίπτωση που η επιχείρηση-πελάτης δεν έχει στο παρελθόν ξανά προβεί σε συμφωνία outsourcing, ο σύμβουλος θα τη βοηθήσει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη διαδικασία όχι μόνο για την πραγματοποίηση της μελέτης σκοπιμότητας με αντικειμενικό τρόπο, αλλά και για την εξοικονόμηση χρόνου και περιττού κόστους.

Παράλληλα, ο σύμβουλος δίνει τις κατάλληλες κατευθύνσεις στα διοικητικά στελέχη αναφορικά με το είδος των πληροφοριών που χρειάζεται να δοθούν στο προσωπικό, καθώς και με τον τρόπο που αυτό πρέπει να γίνει, ώστε να επιτευχθεί η ελάχιστη δυνατή αντίσταση απέναντι στην αλλαγή. Επίσης, βοηθά στον υπολογισμό της απόδοσης (Return On Investment-ROI) από αυτή τη στρατηγική κίνηση της εταιρείας, καθώς και την εκτίμηση της συνολικής επιτυχίας της συνεργασίας.

Συμπερασματικά, η αξία μιας συμβουλευτικής εταιρείας έγκειται στην πολύτιμη εμπειρία που δίνει στον πελάτη για τα επίπεδα υπηρεσίας, τις απαιτήσεις που θα ζητήσει από τον εν δυνάμει προμηθευτή, τα συστατικά της τιμής που θα συμφωνηθεί και άλλα σημαντικά στοιχεία του συμβολαίου. Είναι γνώστης της αγοράς λόγω καθημερινής επαφής με το αντικείμενο, επομένως έχει τη δυνατότητα να δώσει πολύτιμες συμβουλές για τη συνεργασία με τους πιθανούς προμηθευτές πάνω σε θέματα στρατηγικής και κουλτούρας.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. [www.outsourcing-best-practices.com/dress.html](http://www.outsourcing-best-practices.com/dress.html), “No Dress Rehearsals: Advice for Starting An Outsourcing Relationship”, June 2002
2. <http://www.outsourcing-best-practices.com/planning.html>, “Planning for an Outsourcing Evaluation”, Dr. Wendell Jones, March 2001
3. [www.outsourcing-best-practices.com/deciding.html](http://www.outsourcing-best-practices.com/deciding.html), Deciding What To Outsource, Dr Wendell Jones
4. Gene Grossman and Elhanan Helpman, “Outsourcing in a global economy”, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 3165, January 2002, p. 3
5. <http://www.outsourcing-best-practices.com/ready.html>, “Getting Ready To Outsource”, Frank Usher, September 2002
6. <http://www.outsourcing-best-practices.com/cost.html>, “Cost vs. Value of Using an Outsourcing Consultant”, Kathleen Goolsby, November 2003

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

#### 7.1. Εισαγωγή

Πέρα από τη γενικότερη θεωρητική προσέγγιση του θεσμού του outsourcing, έχει ιδιαίτερη αξία να καταγραφεί πώς εξελίσσεται, διαδίδεται και χρησιμοποιείται πρακτικά από ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και σε ποιους τομείς έχει εδραιωθεί ο θεσμός στην ελληνική αγορά. Οι πληροφορίες αυτές σε συνδυασμό με τη μελέτη των χαρακτηριστικών και των αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μπορούν να αποτελέσουν το πλαίσιο ενημέρωσης ενός επιχειρηματία που αγνοεί το θεσμό αναφορικά με τις πρακτικές εφαρμογές του και τη συμβολή του στη βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησής του.

#### 7.2. Αποτελέσματα έρευνας outsourcing στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με μία έρευνα<sup>32</sup> με θέμα «Έρευνα στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις σχετικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους» που πραγματοποιήθηκε σε 37 εταιρείες, εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

---

<sup>32</sup> Φιλιππάκη Μαριάνθη, Διπλωματική Εργασία: «Το outsourcing στις εμπορικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πειραιάς, 2003, σελ. 60-61

Πρώτον, το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν κύκλο εργασιών ο οποίος κυμαίνεται από 1.000.000 έως 50.000.000 ευρώ και απασχολούν έως 200 υπαλλήλους.

Δεύτερον, οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με εξωτερικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών και καταφεύγουν σε outsourcing για υπηρεσίες logistics, πληροφοριακών συστημάτων, οικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες marketing κατά κύριο λόγο. Η διάρκεια των συμβολαίων συνεργασίας κυμαίνεται από 1 έως 3 χρόνια, ενώ η επαφή με τις εταιρείες γίνεται μέσω αντιπροσώπου των τρίτων εταιρειών.

Τρίτον, τα τμήματα που παίρνουν μέρος στη λήψη της απόφασης για ανάθεση είναι το ίδιο το τμήμα στο οποίο θα γίνει outsourcing και το οικονομικό τμήμα. Άλλωστε, οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι αυτοί που εμπλέκονται σε μεγαλύτερο ποσοστό στη διαδικασία. Για τις μη κρίσιμες δραστηριότητες, όπως οι υπηρεσίες καθαρισμού και ασφαλείας, μεγάλη συμμετοχή έχει το τμήμα προσωπικού.

Τέταρτον, τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή της εταιρείας παροχής υπηρεσιών είναι η ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρονται, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, η φήμη της εταιρείας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η προηγούμενη εμπειρία της εταιρείας.

Πέμπτον, η ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Σε ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, η συνεργασία με εξωτερικές εταιρείες παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε άλλες κρίσιμες για την επιβίωσή τους δραστηριότητες, ενώ στις μισές επιχειρήσεις η συνεργασία οδήγησε σε αύξηση της ευελιξίας τους. Ακόμη, σε ένα μεγάλο ποσοστό συνέβαλε στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και στη μείωση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σε μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων είχε ως συνέπεια τη μείωση του κινδύνου και τη διείσδυση σε νέες αγορές.

Έκτον, οι περισσότερες εταιρείες είναι ικανοποιημένες από την ανάθεση δραστηριοτήτων και προβλέπουν αύξηση του φαινομένου για τα επόμενα χρόνια. Παρόλα αυτά, υπήρξαν και κάποιες που λόγω αδυναμίας συνεννόησης και μη κάλυψης των εταιρικών απαιτήσεων οδηγήθηκαν σε λήξη του συμβολαίου τους.

Έβδομον, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη συνεργασία τους με τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες αφορούν στην έλλειψη συντονισμού και τη δυσκολία κατανόησης των λειτουργιών τους από τις εξωτερικές εταιρείες.

### 7.3. Outsourcing στην Ολυμπιακή Αεροπορία

Στη χώρα μας έχουν ασφαλώς πραγματοποιηθεί μεταβιβάσεις ή αναθέσεις δραστηριοτήτων, οι οποίες όμως κατά το πλείστον δεν απασχόλησαν τα δικαστήρια, γιατί τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή η μεταβιβάζουσα επιχείρηση, η αναλαμβάνουσα επιχείρηση και το προσωπικό, ρύθμισαν τις σχέσεις τους με συμφωνίες.

Μια περισσότερη γνωστή μεταβίβαση δραστηριότητας αποτελεί η απόσχιση του πτητικού έργου ή της πτητικής δραστηριότητας της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η Δημιουργία των Ολυμπιακών Αερογραμμών. Άξιο ιδιαίτερης μνείας είναι ότι η διαδικασία της μεταβίβασης αυτής ρυθμίζεται με νόμο. Σύμφωνα με το άρθρο 27 παρ. 1 του Ν.3185/2003 «με απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων και των καταστατικών οργάνων τους, οι εταιρείες του ομίλου Ολυμπιακής Αεροπορίας μετασχηματίζονται με απόσχιση των κλάδων ή τμημάτων ή λειτουργιών του πτητικού έργου με συγχώνευση ή απορρόφησή τους από υφιστάμενη εταιρεία του ομίλου...».

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 27 παρ. 2 του Ν 3185/2003 «ως κλάδος, τμήμα ή λειτουργία για την εφαρμογή του παρόντος νοείται το σύνολο των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό του μετασχηματισμού, ως και οι εργαζόμενοι που αναφέρονται στην έκθεση που το συνοδεύει. Στη συνοδευτική έκθεση περιλαμβάνεται και κάθε άλλο στοιχείο που



μεταφέρεται με την παρούσα διαδικασία και δεν αναγράφεται στον ισολογισμό, ως και τα εμπορικά δικαιώματα που συνδέονται με την άσκηση του πτητικού έργου».

Από τις προηγούμενες διατάξεις συνεπάγεται ότι η απόσχιση του πτητικού έργου, όπως αυτή προσδιορίζεται στο άρθρο 27 παρ. 1 και προ παντός στο άρθρο 27 παρ. 2 του Ν. 3185/2003, συμπίπτει πλήρως με τη μεταβίβαση ή ανάθεση οικονομικής δραστηριότητας, όπως αυτή έχει προσδιορισθεί με τη νομολογία του ΔΕΚ. Ως πτητικό έργο νοείται το σύνολο των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, το σύνολο των υλικών και άυλων αγαθών, καθώς και εμπορικών δικαιωμάτων που συνδέονται με το πτητικό έργο και βεβαίως το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται στο πτητικό έργο. Συνεπώς το πτητικό έργο μεταβιβάζεται ως οργανωμένο σύνολο υλικών και άυλων αγαθών και ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι ικανό να συνεχίσει και υπό το νέο φορέα την αυτή οικονομική δραστηριότητα.

#### 7.4. Outsourcing στο Δημόσιο Τομέα

Στο δημόσιο τομέα, σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η ανάθεση σε υπεργολάβους, εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές, των εσωτερικών εργασιών πληροφορικής. Συγκεκριμένα, το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει αναλάβει πρωτοβουλία με στόχο την ανάπτυξη των μεγάλων έργων πληροφορικής στο

Δημόσιο με το μοντέλο του outsourcing και εφάρμοσε μια διαδικασία διαβούλευσης με ενώσεις, φορείς και επιχειρήσεις<sup>33</sup>.

Επίσης, μία διαφοροποιημένη μορφή υπεργολαβίας θα μπορούσε να θεωρηθεί η σύναψη συμβάσεων προμηθειών μεταξύ ενός προμηθευτή, το οποίο μπορεί να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο, και ενός οργανισμού δημοσίου δικαίου, όπως το κράτος, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, τα ΝΠΔΔ. Η επιλογή του προμηθευτή γίνεται με ανοικτές ή κλειστές διαδικασίες ή διαδικασίες με διαπραγμάτευση. Η ιδιαιτερότητα των συμβάσεων αυτών έγκειται στο προκαθορισμένο και μικρής διάρκειας χρονικό διάστημα ισχύος της σύμβασης. Με την ολοκλήρωση του έργου που συνήθως αφορά ερευνητικούς, πειραματικούς, μελετητικούς ή αναπτυξιακούς σκοπούς, λήγει η σύμβαση και η συνεργασία των συμβαλλόμενων μερών.

Το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων πριν την υλοποίηση και κατασκευή κάποιου δημοσίου έργου αναθέτει σε ένα Γραφείο τη μελέτη κατασκευής του έργου. Η προσέγγιση των ειδικών γραφείων με σκοπό να επιλεγεί ένα από αυτά, το οποίο και θα αναλάβει τη μελέτη, πραγματοποιείται με μία πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος του φορέα, η οποία περιλαμβάνει το αντικείμενο της μελέτης, οικονομικό και τεχνικό, τον αναμενόμενο χρόνο εκπόνησης του έργου από το ειδικό γραφείο, καθώς και τις λοιπές απαιτήσεις του φορέα ανάθεσης όσον αφορά τη συνεργασία με αυτό. Συνεχώς, επιδιώκεται η

---

<sup>33</sup> Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Το μοντέλο outsourcing στα μεγάλα έργα πληροφορικής», 9 Μαρτίου και «Το outsourcing στο Δημόσιο», 9 Σεπτεμβρίου 2001

βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός της ανάθεσης μελετών, σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ελληνικής οικονομίας. Οι ισχύουσες διατάξεις με βάση τις οποίες ανατίθενται μελέτες δημοσίων έργων στην Ελλάδα συνίστανται στις εξής:

1) Του Ν. 716/77 "Περί μητρώου μελετητών και αναθέσεως και εκπονήσεως μελετών" 2) Των εκτελεστικών του Ν. Π.Δ. και ιδιαίτερα του Π.Δ. 194/79 3) Της Κοινοτικής Οδηγίας 92/50/ΕΟΚ για τον συντονισμό των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων υπηρεσιών" 4) Της λοιπής Νομοθεσίας περί εκπονήσεως μελετών και εκτελέσεως Δημ. Έργων.

Λόγου χάρη, μια ελληνική εταιρεία που αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών για επιχειρήσεις του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα είναι η *BrainStorming*, η οποία έχει μια πολύχρονη εμπειρία στο χώρο των Συμβουλευτικών και Μελετητικών Υπηρεσιών. Πέραν των μελετών, αναλαμβάνει σύνολα έργων (projects) που αφορούν την καθημερινή εφαρμογή και το λειτουργικό έλεγχο επιχειρησιακών διαδικασιών οικονομικής και λογιστικής φύσης. Στο πλαίσιο του outsourcing, με έμφαση στη συνεργασία και τη μεταφορά τεχνογνωσίας, η εταιρεία "παράγει" όλη την απαιτούμενη από τις Διοικήσεις των πελατών της πληροφόρηση και παρέχει αξιόπιστα και προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση στοιχεία.

Η *BrainStorming*, κατά τη διάρκεια της πολύχρονης εμπειρίας της στο χώρο των Συμβουλευτικών και Μελετητικών Υπηρεσιών έχει αναλάβει περίπου τριακόσια

(300) έργα ποικίλου μεγέθους στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα. Έχει υλοποιήσει ένα σύνολο έργων (projects) που ενδεικτικά αφορούν:

- Ανάπτυξη, Εγκατάσταση και Υποστήριξη Κλαδικών Λογιστικών Σχεδίων
- Παροχή υπηρεσιών outsourcing για τον εκσυγχρονισμό λειτουργίας Λογιστηρίων
- Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Κατάρτιση Ισολογισμών και Οικονομικών Καταστάσεων
- Ανάπτυξη, Εγκατάσταση και Υποστήριξη Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου
- Ανάπτυξη Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Οργανογράμματα, Αξιολόγηση Απόδοσης, Περιγραφές & Αξιολόγηση Θέσεων, Πολιτικές Προσωπικού, Συστήματα Αμοιβών)
- Συστήματα Προϋπολογισμού
- Κοστολογικά Συστήματα
- Ανάπτυξη, Εγκατάσταση και Υποστήριξη Αναλυτικής Λογιστικής
- Αναδιοργάνωση Αποθηκών - Προμηθειών
- Σύνταξη Προτάσεων και Διαχείριση Προγραμμάτων
- Σχεδιασμός Εφαρμογών και Εγκατάσταση Πληροφοριακών Συστημάτων
- Υποστήριξη εισαγωγής στο ΧΑΑ και σύνταξη Pro Forma Ισολογισμών
- Εξυγίανση Ισολογισμών και Οικονομικών Καταστάσεων

## 7.5. Στοιχεία για την πορεία του Outsourcing

Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Συμβούλων Management (FEACO), όσον αφορά τις μεγαλύτερες πηγές εσόδων για τις εταιρείες συμβούλων δίδονται τα παρακάτω στοιχεία: η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα πληροφορικής παραμένει, με ποσοστό 33,2% επί του συνόλου της αγοράς, η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για τις εταιρείες συμβούλων το 2001 στην Ευρώπη, ενώ τη σημαντικότερη αύξηση παρουσίασαν οι υπηρεσίες outsourcing. Συγκεκριμένα το μερίδιο αγοράς αυτού του τομέα αυξήθηκε ραγδαία από 7,4% το 2000 σε 12,4% το 2001, ενώ σύμφωνα με τις προβλέψεις για το 2002 θα αγγίξει το 13%. Αντίστοιχα, στην Ελλάδα την πρώτη θέση καταλαμβάνει ο τομέας της Διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών με ποσοστό 38% και ακολουθούν ο τομέας Πληροφορικής με 27%, οι υπηρεσίες Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Σχεδιασμού με 26%, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με 5% και οι υπηρεσίες outsourcing με 4%<sup>34</sup>.

## 7.6. Outsourcing και Εταιρική Διακυβέρνηση

Επίσης, μεγάλη κριτική δέχεται ο νόμος περί εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον οποίο τίθενται οι βασικές αρμοδιότητες μιας Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου που θα πρέπει να έχει μια εταιρεία και ορίζεται πως η υπηρεσία αυτή θα

---

<sup>34</sup> Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Σύμβουλοι», 9 Νοεμβρίου 2002

πρέπει να απασχολεί τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και θα εποπτεύεται από ένα ως τρία μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Συνεπώς, ο νομοθέτης αποκλείει ρητά τη δυνατότητα ανάθεσης της δραστηριότητας ενός περιοδικού εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό φορέα (outsourcing), η οποία ασφαλώς θα εξασφάλιζε μεγαλύτερη ανεξαρτησία των ελεγκτών αυτών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους .

#### 7.7. Human Resources Outsourcing στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)<sup>35</sup>

Στον τραπεζικό κλάδο, ο θεσμός του outsourcing έκανε την εμφάνισή του με τους υπενοικιαζόμενους υπαλλήλους στην ΕΤΕ το 1998. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε μια εταιρεία «δανεισμού προσωπικού» οριακής νομιμότητας, η INTERSYS ABEE, που με βάση ένα σύστημα πελατειακών εξυπηρετήσεων και αορίστων υποσχέσεων για τη μελλοντική επαγγελματική αποκατάσταση στον τραπεζικό τομέα επέλεγε και διοχέτευε δεκάδες νέες και νέους, με αξιόλογα εργασιακά προσόντα, κυρίως στην Εθνική Τράπεζα.

Οι εργαζόμενοι που πληρώνονταν από τον υπεργολάβο έκαναν εντατικότερη δουλειά, με ασταθές ωράριο και δεκάδες απλήρωτες ώρες υπερωριών στο ίδιο αντικείμενο με τους μονίμους συναδέλφους τους, λαμβάνοντας όμως πολύ χαμηλότερους μισθούς, χωρίς τα επιδόματα που απολάμβαναν οι ασφαλισμένοι

---

<sup>35</sup> [http:// www.iospress.gr](http://www.iospress.gr), «Σκλάβοι με λευκά κολάρα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 23 Μαρτίου 2003

τραπεζοϋπάλληλοι. Οι θέσεις εργασίας που στελεχώνουν οι υπενοικιαζόμενοι καλύπτουν κάθε τομέα υπεύθυνων τραπεζικών εργασιών, όπως μετοχές, δάνεια, οικονομικές μελέτες, μηχανοργάνωση, ταμεία.

Το 1999 η INTERSYS έφτασε να «νοικιάζει» στην ΕΤΕ περί των 200 υπαλλήλων. Οι συμβάσεις ανανεώνονταν κανονικά, οι αμοιβές όμως έμεναν σταθερές. Στο τέλος του 2000, σχεδόν το 50% των συμβασιούχων της INTERSYS περικόπηκε, και οι εναπομείναντες χρεώθηκαν διπλή δουλειά στα καθήκοντά τους σε διάφορες νευραλγικές υπηρεσίες στην ΕΤΕ, με ανεπαίσθητες αυξήσεις των αμοιβών τους.

Η επόμενη κίνηση της ΕΤΕ ήταν η σύσταση μιας θυγατρικής εταιρείας, της DATAPLAN Α.Ε., εταιρείας αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, στην οποία μετέχει άμεσα 100% η ΕΤΕ, στην ουσία δηλαδή ανήκει στην ΕΤΕ. Με την είσοδο του ευρώ στην ελληνική οικονομία, περίπου 400 άτομα της DATAPLAN «δανείζονται» σε όλη την επικράτεια του δικτύου της ΕΤΕ για να εργαστούν στο κρίσιμο πρόγραμμα προσαρμογής. Σύμφωνα με μαρτυρίες των ίδιων υπαλλήλων, τα κριτήρια για τις προσλήψεις σε πολλές περιπτώσεις ικανοποιούσαν πελατειακές σχέσεις στελεχών της τράπεζας και ορισμένα πολιτικά συμφέροντα.

Το 2001 συνυπάρχουν στην ΕΤΕ οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την INTERSYS και την DATAPLAN. Στο τέλος του χρόνου, απορροφώνται όλοι στην DATAPLAN και υπογράφονται 8μηνες συμβάσεις περίπου σύμφωνες με το νόμο 2659/2001 που δεν ικανοποιούσε τις μακροπρόθεσμες επιθυμίες των εργοδοτών,

ιδίως κλάδων όπου έχουν κατακτηθεί ικανοποιητικές κλαδικές συμβάσεις και βελτιωμένο ασφαλιστικό καθεστώς.

Συνοπτικά, ο Νόμος 2956/2001 προβλέπει ότι οι μισθωτοί πρέπει να αμείβονται και να ασφαίζονται σύμφωνα με το εργασιακό καθεστώς του έμμεσου εργοδότη, εάν είναι ευνοϊκότερο της Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση που έμμεσος εργοδότης είναι η ΕΤΕ (άρθρα 2, 10). Όταν οι εργαζόμενοι συμπληρώσουν 18μηνο συνεχούς εργασίας στον ίδιο έμμεσο εργοδότη, τότε «αυτοδίκαια η σύμβασή τους μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου μεταξύ του μισθωτού και του έμμεσου εργοδότη» (άρθρα 4 και 5).

Σχετικά με την αμοιβή τους, αναφέρεται ότι «το ύψος των αποδοχών του μισθωτού δε μπορεί να είναι κατώτερο από τις προσδιοριζόμενες από τις κλαδικές ή ομοιοεπαγγελματικές ή επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις, που ισχύουν για το προσωπικό του έμμεσου εργοδότη. Σε κάθε περίπτωση δε μπορεί να είναι κατώτερο από το προβλεπόμενο στην εκάστοτε Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας»<sup>36</sup>.

Το Νοέμβριο του 2001, σε ένα σεμινάριο του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης της ΕΤΕ, η Δρ Οικονομίας της Εργασίας και σύμβουλος της ΟΤΟΕ, Βάνα Γεωργακοπούλου, εξήγησε με ακρίβεια τις αναμενόμενες εξελίξεις: «Στην Ελλάδα η τραπεζική απασχόληση έχει αυξηθεί και αυτό οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, στην εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων, στην είσοδο

<sup>36</sup> <http://www.adecco.gr>, «Διατάξεις Ν. 2956/2001, Κεφάλαιο Δ' Προσωρινή Απασχόληση»



νέων επιχειρήσεων, στη διείσδυση των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες και στην εσωτερική αναδιοργάνωση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο.

Η ONE και η εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος σίγουρα θα επιφέρει μεταβολές στην τραπεζική απασχόληση. Με βάση μελέτες που έχουν γίνει για το πρώτο εξάμηνο του 2002, οι τράπεζες της Ευρωζώνης ίσως χρειαστεί να απασχολήσουν πρόσθετο προσωπικό για να ανταπεξέλθουν στην απόσυρση των εθνικών νομισμάτων, στην ενημέρωση των πελατών τους. Για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης οι τράπεζες πιθανόν να προστρέξουν σε έκτακτο προσωπικό, σε απλήρωτες υπερωρίες, σε δανεισμό εργαζομένων, σε outsourcing και σε άλλες μεθόδους, οι οποίες κρίνονται επικίνδυνες και με σοβαρές συνέπειες για τους εργαζόμενους, τουλάχιστον αν αυτές γίνονται εκτός συμφωνιών με τα συλλογικά όργανα. Αυτές οι νέες μορφές αποδιαρθρώνουν το ισχύον θεσμικό καθεστώς και πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα από τα συνδικάτα και να μην αφήνονται στη διακριτική ευχέρεια των εργοδοτών».

Η εκτεταμένη χρήση από τις τράπεζες τρίτων εταιρειών με δανεικό προσωπικό, που απασχολείται με σαφώς υποδεέστερους όρους αμοιβής και εργασίας και ελεύθερο ωράριο ακόμα και σε καθαρά τραπεζικές εργασίες, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα συρρίκνωσης του τραπεζικού επαγγέλματος, συνοχής του κλάδου, βιωσιμότητας των ασφαλιστικών ταμείων και τήρησης των συλλογικών ρυθμίσεων για το σύνολο του προσωπικού. Στη βάση αυτή, η ανάθεση έργων ή η

εξωτερίκευση εργασιών πρέπει να πραγματοποιείται μόνο κατ' εξαίρεση και να επιτρέπεται μόνο όταν δεν καλύπτει πάγιες και διαρκείς ανάγκες, χωρίς να υποκαθιστά ή να καταργεί θέσεις του υφιστάμενου προσωπικού.

Οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο οδήγησαν σε ραγδαίες ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση. Παρόλο που επήλθε πολλαπλασιασμός της δύναμης των επιχειρήσεων, τα συνδικάτα υπέστησαν διαίρεση της δικής τους δύναμης. Υπάρχει μία τάση για σημαντική μείωση θέσεων εργασίας είτε μέσω outsourcing, του "δανεισμού εργαζομένων", όπως χαρακτηρίζεται από τα συνδικάτα, είτε μέσα από αναγκαστικές αποχωρήσεις εργαζομένων. Η εργοδοσία αλλάζει τη στάση της και προχωρεί σε πιο σκληρές και αδιάλλακτες τακτικές. Απέναντι στις επιμέρους εθνικές στρατηγικές των συνδικάτων, αντιτάσσει μια επεξεργασμένη και διεθνοποιημένη στρατηγική με συγκεκριμένες στοχεύσεις. Καταγράφεται τάση συρρίκνωσης του περιεχομένου, αλλά και της ισχύος των κλαδικών συλλογικών διαπραγματεύσεων και μία στροφή στις επιχειρησιακές συμφωνίες, με απώτερο στόχο τις συμφωνίες σε ατομικό επίπεδο. Παράλληλα, αυξάνεται το χάσμα ανάμεσα σε αυτά που περιέχουν οι νόμοι και οι συμβάσεις και αυτά που στην πράξη εφαρμόζονται.

Γενικότερα, όσον αφορά την ανάθεση σε τρίτους των δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, επειδή οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη συνολική

επιχειρησιακή τους στρατηγική, η εξωτερική ανάθεση αυτών των λειτουργιών έχει αρχίσει να επικρατεί όλο και περισσότερο. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναθέτουν σε τρίτους τις δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού διαρκώς αυξάνεται και το αντικείμενο αυτών των δραστηριοτήτων διαρκώς διευρύνεται.

Με την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση μπορεί να έχει σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα, επειδή επωφελείται από την ειδίκευση μιας άλλης επιχείρησης χωρίς το κόστος απασχόλησης ενός ή περισσότερων εξειδικευμένων υπαλλήλων ή χωρίς το ευκαιριακό κόστος που προκύπτει όταν ένα στέλεχος ασχολείται με τα θέματα των εργαζομένων συμπληρωματικά των δικών του καθηκόντων.

Επιπλέον, με την εξωτερική ανάθεση οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις απαιτούμενες εργασίες τους, με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες αντί να αναζητούν τρόπους απασχόλησης των μόνιμων υπαλλήλων τους σε περιόδους ύφεσης και αντί να προσλαμβάνουν επιπλέον υπαλλήλους όταν ο φόρτος εργασίας αυξάνεται.

Μερικές από τις εργασίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες στην ελληνική πραγματικότητα έχουν αρχίσει να εκτελούνται μέσω του Outsourcing είναι:

- Συντονισμός αναζήτησης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

- Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων
- Τήρηση αρχείου υπαλλήλων
- Διαχείριση παροχών
- Διαχείριση αμοιβών-μισθοδοσίας
- Εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας
- Υποστήριξη στην περιγραφή θέσεων εργασίας
- Ενημέρωση και δημιουργία εγχειριδίων εργαζομένων
- Διαχείριση απόδοσης εργαζομένων
- Θέματα ανθρωπίνων σχέσεων και πολιτικής

#### 7.8. Ψηφιακό Outsourcing για τεχνολογίες αιχμής με μικρό κόστος

Τα τελευταία χρόνια, στο "στόχαστρο" του outsourcing έχουν βρεθεί η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες. Η αλματώδης ανάπτυξη και εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας καθώς και οι αυξημένες ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου για νέες τεχνολογίες είχαν ως αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση πολλών εταιρειών που παρέχουν σχετικές υπηρεσίες, προερχόμενες κυρίως από τον κλάδο της πληροφορικής. Στη σύγχρονη ελληνική οικονομία, το "ψηφιακό outsourcing" αναφέρεται σε υπηρεσίες σχετικές με την πληροφορική, τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική.

Στην ελληνική πραγματικότητα, το outsourcing που αφορά σε τεχνολογίες αιχμής εμφανίζεται με μία από τις ακόλουθες μορφές:

**α) Υπηρεσίες παροχής υποδομών**, όταν η εταιρία outsourcing διαθέτει προς χρήση της χ επιχείρησης διάφορα μηχανήματα, όπως διακομιστές (servers), σταθμούς εργασίας (work stations), ολοκληρωμένο σχεδιασμό για ασύρματη δικτύωση και άλλα.

**β) Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης**, όταν ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει τον έλεγχο, τη συντήρηση, την επιδιόρθωση και την αναβάθμιση του εξοπλισμού.

**γ) Υπηρεσίες παροχής λογισμικών εφαρμογών**, όταν διατίθενται για χρήση από την επιχείρηση εξειδικευμένα προγράμματα όπως για τη διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων (ERP), για τη διαχείριση των πελατών (CRM), για τη διαχείριση της αποθήκης (WMS), για εφαρμογές μηχανογραφημένης λογιστικής ή ηλεκτρονικού εμπορίου. Συνήθως οι εφαρμογές αυτές παρέχονται μαζί με εξυπηρετητές (servers), που διατίθενται προς χρήση από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

**δ) Υπηρεσίες παροχής και διαχείρισης δικτύωσης**, όπου η εταιρεία outsourcing αναλαμβάνει να δικτυώσει την επιχείρηση είτε εσωτερικά, μέσω intranet, είτε τοπικά, μέσω δικτύων μικρής εμβέλειας (LAN) ή δικτύων μεγάλης εμβέλειας

(WAN), είτε με το Διαδίκτυο. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να αναλάβει την κατασκευή ολόκληρου του δικτυακού τόπου της επιχείρησης.

**ε) Υπηρεσίες τήρησης αντιγράφων ασφαλείας (backup) καθώς και ανάκτησης δεδομένων (disaster recovery) ύστερα από κάποιο απρόσμενο γεγονός.**

**στ) Υπηρεσίες τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους πελάτες της επιχείρησης (call centers).**

Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους, με άξονα την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, αν οργανωθεί με ορθολογικό τρόπο, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση.

Κατά πρώτον, η υιοθέτηση του outsourcing επιτρέπει στην επιχείρηση να εξοικονομήσει σημαντικά κεφάλαια, γιατί αποφεύγει την αγορά υλικού (hardware) και λογισμικού (software), όπως επίσης αποφεύγει τις δαπάνες για τη δημιουργία και τη στελέχωση τμημάτων που θα διαχειρίζονται το hardware και το software. Αντί η όποια Μικρομεσαία Επιχείρηση (ΜΜΕ) να αγοράσει τον απαραίτητο εξοπλισμό και να προσλάβει υπαλλήλους που θα τον διαχειρίζονται, θα τον συντηρούν και θα τον αξιοποιούν, αναθέτει σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη αυτές τις εργασίες, καταβάλλοντάς του κάποιο αντίτιμο "ενοικίασης" υπηρεσιών και εργασιών. Το αντίτιμο αυτό είναι κατά πολύ μικρότερο συγκριτικά με το κόστος που

θα προέκυπτε αν η ίδια εργασία πραγματοποιούνταν ενδοεπιχειρησιακά.

Επιπλέον, εκτός από το σημαντικό κόστος που καλείται να καταβάλει μια επιχείρηση που θέλει να αγοράσει δικό της εξοπλισμό και να αναλάβει τις σχετικές εργασίες, υπάρχει και το ζήτημα της φθοράς και της γρήγορης απαξίωσης των τεχνολογιών. Οι σύγχρονες τεχνολογίες σε πολλές περιπτώσεις κρίνονται παρωχημένες εντός δύο ή τριών ετών, είτε γιατί μια νέα εφαρμογή έκανε την εμφάνισή της είτε γιατί απαιτείται αναβάθμιση είτε τέλος γιατί ο εξοπλισμός ολοκλήρωσε τον κύκλο ζωής του. Με το outsourcing, το ζήτημα της απαξίωσης ή της φθοράς του εξοπλισμού αφορά μόνο στην εταιρεία που παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες.

Πρόσφατη έρευνα με τίτλο “Analyzing the Outsourcers”, η οποία διενεργήθηκε από το Information Week Research και ζητούσε σε περισσότερους από 700 επαγγελματίες πληροφορικής να κατατάξουν σε 10 κατηγορίες τις εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing, ανέδειξε την Hewlett-Packard (HP) ως την πρώτη εταιρεία παροχής υπηρεσιών outsourcing πληροφορικής. Αφορά τη συνολική εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της, την αξιοπιστία, την τεχνογνωσία, τη σχέση κόστους- αξίας, την υπευθυνότητα και την καινοτομία.

Αναμφισβήτητα, ο αριθμός των οργανισμών που επιλέγουν την HP για την ικανοποίηση των αναγκών τους σε θέματα διαχείρισης συστημάτων πληροφορικής (IT Outsourcing) αυξάνεται συνεχώς. Κι αυτό, διότι τα συμβόλαια διαχείρισης

σχεδιάζονται κατά περίπτωση (ad hoc), ύστερα από στενή συνεργασία με τους πελάτες και διαθέτοντας ευέλικτες μεθόδους, ώστε να εξυπηρετούν ολόκληρο το φάσμα αναγκών του κάθε πελάτη. Ο Οργανισμός Υπηρεσιών της HP ενεργεί ως έμπιστος σύμβουλος, που βοηθά τους πελάτες να διαμορφώσουν την υποδομή τους, έτσι ώστε να προσαρμόζονται εύκολα στις οποιεσδήποτε ανάγκες τους, να αποδίδουν τα μέγιστα σε σχέση με τις επενδύσεις IT και να εγγυώνται γρήγορη επιχειρησιακή ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα, η HP προσφέρει μια ευρεία σειρά υπηρεσιών διαχείρισης (managed services) και διασφάλισης επιχειρησιακής ανάκαμψης και συνέχειας (business continuity & recovery services) για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους, ακόμα και για τα πιο σύνθετα IT περιβάλλοντα. Μερικές από τις υπηρεσίες που η HP Hellas προσφέρει σε γνωστές εταιρείες αφορούν στη διαχείριση της τεχνολογικής υποδομής, των σταθμών εργασίας, των δικτύων ή και των επιχειρησιακών συστημάτων ERP, όπως το SAP/R3<sup>38</sup>.

Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο της Hewlett Packard, τον κύριο Herbert Rastbichler, το outsourcing αποτελεί ένα από τα δυναμικότερα -ενδεχομένως το πιο ισχυρό- πεδία ανάπτυξης για τις IT επιχειρήσεις<sup>39</sup>. Ειδικότερα, υπάρχει όντως μία τέτοια τάση, η οποία έχει ως αφετηρία την ανάγκη των εταιριών για μειωμένα κόστη, και μάλιστα σε δύσκολες οικονομικά περιόδους όπως αυτή που διανύουμε.

---

<sup>38</sup> <http://www.presspoint.gr>, «HP: Η πρώτη εταιρεία στην παροχή υπηρεσιών Outsourcing», Δεκέμβριος 2002

<sup>39</sup> <http://www.knowhow.gr>, «Το outsourcing φέρνει αλλαγές στο management», Ιούλιος 2004



Μέσα από το outsourcing επιτυγχάνεται μία τουλάχιστον κατά 20% μείωση του κόστους.

Με δεδομένο ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη εξειδικευμένων υπηρεσιών και υψηλής τεχνογνωσίας, αναθέτουν τις σχετικές λειτουργίες σε εξωτερικούς φορείς, οι οποίοι διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία. Είναι πιο αποδοτικό και ασφαλές για τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις κύριες δραστηριότητές τους (core business). Πρόκειται για μία τάση που θα συνεχιστεί δυναμικά στο μέλλον και ουσιαστικά σηματοδοτεί αλλαγές σε επίπεδο μανάτζμεντ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην αξιοποίηση του outsourcing αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Ένας άλλος τομέας που δείχνει εύκολη προσαρμογή στο outsourcing είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής, οι οποίες έχουν πολλά στάδια στην παραγωγή των προϊόντων τους και έτσι είναι πιο εύκολο να κατανοήσουν τη χρησιμότητα του. Ο χώρος των τηλεπικοινωνιών επίσης αναζητά συνεχώς την ευελιξία σε τεχνικό επίπεδο.

Στην Ελλάδα, επίσης, εξέχουσα θέση στον τομέα του Outsourcing Πληροφορικής κατέχει ο όμιλος εταιρειών Delta Singular, που έχει στο ενεργητικό του τις περισσότερες εφαρμογές ανάληψης των λειτουργιών πληροφορικής για λογαριασμό μεγάλων επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο. Στο Παράρτημα 1 παρατίθενται χαρακτηριστικές περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής outsourcing πληροφορικής, οι οποίες επέφεραν τεράστιες βελτιώσεις στην παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών από την επιχείρηση-πελάτη. Η Delta Singular Outsourcing Services κατέχει ηγετική θέση στην παροχή outsourcing υπηρεσιών

σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και σε μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Τα έργα που αναλαμβάνει είναι εξειδικευμένα, σύνθετα, με αυξημένες απαιτήσεις από πλευράς όγκου δεδομένων, χρόνου υλοποίησης και ασφάλειας πληροφοριών. Τα έργα καλύπτουν:

- συστήματα πληρωμών
- εφαρμογές επιχειρήσεων
- υπηρεσίες βασικών εργασιών και υποδομής
- υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (call center)

#### 7.9. Το Outsourcing στη Διαχείριση Ασφάλειας Πληροφοριών

Η ασφάλεια πληροφοριών πλέον αποτελεί ανάγκη για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Λίγοι ωστόσο την αντιλαμβάνονται και ακόμα πιο λίγοι ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Τα ΜΜΕ συνεχίζουν να καλύπτουν ιστορίες με παραβιασμένες ιστοσελίδες, πιστωτικές κάρτες που υποκλέπτονται, ιούς που εξαπλώνονται με τρομακτικές ταχύτητες και κοστίζουν εκατομμύρια ευρώ. Δημιουργείται, λοιπόν, η ανάγκη για ειδικούς ασφαλείας. Ο αριθμός των άρτια εξειδικευμένων ατόμων είναι όμως πολύ μικρός. Συχνά η αρμοδιότητα της διεύθυνσης ασφαλείας δίδεται σε στέλεχος εμπιστοσύνης, ήδη όμως επιφορτισμένο και με άλλες αρμοδιότητες, που μάλλον θα διαχειρισθεί την ασφάλεια σαν ένα επιπλέον “καθήκον” σε εκκρεμότητα.

Η ασφάλεια δεν είναι ένα προϊόν που, εφόσον είναι καλό, μετά την εγκατάσταση παύει να απασχολεί μέχρι να εξαντλήσει τις δυνατότητες του. Αντίθετα, είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία απαιτεί συνέπεια και πρέπει να “τροφοδοτείται” για να παραμένει στο επιθυμητό επίπεδο.

Μήπως στην περίπτωση της Ασφάλειας το “βρες τι μπορείς να κανείς καλά και ανέθεσε τα υπόλοιπα σε τρίτους” είναι ένα πιο λογικό μοντέλο; Με το “Outsourcing”, λοιπόν, της διαχείρισης της Ασφάλειας σαφέστατα :

- Παρακάμπτεται η δυσκολία της διαδικασίας πρόσληψης και εκπαίδευσης αλλά και - το σημαντικότερο ίσως - διατήρησης του προσωπικού. Πολύ περισσότερο οι “outsourcers” δεσμεύονται να εκπαιδεύουν το προσωπικό σε συνεχή βάση και να διαθέτουν πιστοποιημένες υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις.
- Η διαχείριση της ασφάλειας και η επιτήρηση του οργανισμού σε μια βάση 24/7 είναι το δυνατό σημείο των “outsourcers”. Πολλοί από αυτούς παρέχουν την δυνατότητα άμεσης αντίδρασης (incident response) με εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο και καθοδηγείται μέσω Κέντρων Λειτουργίας (Operations Centers).
- Οι “outsourcers” έχουν σαν αποκλειστικό αντικείμενο την ασφάλεια, και ως εκ τούτου, φροντίζουν να το κάνουν καλά - ή μάλλον όσο καλύτερα γίνεται - για να παραμείνουν στην αγορά.

- Οι “outsourcers” έχουν καλή γνώση της αγοράς και είναι σε θέση να προτείνουν λύσεις και να υποστηρίξουν το σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση νέων προϊόντων από την πλευρά της επιχείρησης.
- Μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των προμηθευτών αφού οι “outsourcers” αναλαμβάνουν την ασφάλεια με ό,τι μπορεί να περιλαμβάνει, από έλεγχο διείσδυσης (penetration testing), ανάκαμψη μετά από καταστροφή (disaster recovery) μέχρι έλεγχο σε κανονικές συνθήκες (real time monitoring).
- Για κάθε μάνατζερ ο αντικειμενικός έλεγχος και μια τρίτη γνώμη είναι ιδιαίτερα πολύτιμα και ένας τρόπος αξιολόγησης του επαγγελματισμού των στελεχών.
- Τα κόστος είναι μικρότερο από το να συντηρηθεί εσωτερικά η υπηρεσία ασφάλειας.

Υπάρχουν όμως και ευαίσθητα σημεία:

1. Αναμφισβήτητα οι outsourcers έχουν πρόσβαση στα πιο καίρια σημεία του οργανισμού και ως εκ τούτου πρέπει να είναι άξιοι εμπιστοσύνης, και να δεσμεύονται εγγράφως για τη διαφύλαξη των πληροφοριών.
2. Η ανάθεση τη διαχείρισης της ασφάλειας σε τρίτους δε σημαίνει και μεταφορά των κινδύνων σε αυτούς. Οι κίνδυνοι (risks) παραμένουν.

Είναι αρκετά δύσκολο να συμφωνηθεί ένα συμβόλαιο το οποίο και περιγράφει τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, τις ρήτρες σε κάτι το οποίο όχι μόνο είναι νέο αλλά και δύσκολα μετρήσιμο και ορατό (intangible).

Για να αναθέσει ο οργανισμός σημαντικές λειτουργίες σε τρίτους χωρίς ωστόσο να διευρύνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους (business risk), απαιτείται αυστηρή Διοίκηση Έργου (project management) και συμβάσεις που να καθορίζουν σαφή και μετρήσιμα έργα ή δραστηριότητες.

Το σημαντικότερο, ίσως, είναι η δυνατότητα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, κάτι που απαιτεί εσωτερικές διαδικασίες και ελέγχους ποιότητας. Στην περίπτωση αδυναμίας αξιολόγησης των προσφερομένων outsourcing υπηρεσιών, λόγω έλλειψης εσωτερικού εξειδικευμένου προσωπικού, ενδείκνυται ο έλεγχος και η πιστοποίηση των παραδοτέων από την outsourcing συμβασιούχο να ανατίθεται σε τρίτο ανεξάρτητο εξειδικευμένο σύμβουλο.

Η κατάληξη λοιπόν είναι μια απόφαση για δημιουργία ενδοεπιχειρησιακά ή αγορά (“make or buy” decision) που πρέπει να έχει ληφθεί. Σίγουρα το outsourcing λύνει πολλά προβλήματα, εφόσον έχει γίνει με προσεκτική μελέτη σύμφωνη με το Τμήμα Διοίκησης Κινδύνου (Risk Management) του οργανισμού. Υπάρχει η αντίληψη, όμως, ότι η Ασφάλεια Πληροφοριών (Information Security) και η Ελεγκτική (Auditing) δεν πρέπει και δεν μπορεί να ανατίθενται εκατό τοις εκατό σε ένα εξωτερικό προμηθευτή, όσο κατάλληλος κι αν είναι, κυρίως, γιατί, με αυτόν τον

τρόπο, ο οργανισμός χάνει σταδιακά τον έλεγχο σε κάτι εξαιρετικά σημαντικό και πολύτιμο όπως οι πληροφορίες (Corporate Information)<sup>40</sup>.

#### 7.10. Outsourcing Πωλήσεων

Μία σύγχρονη εφαρμογή της υπεργολαβίας στην ελληνική αγορά αποτελεί το Outsourcing Πωλήσεων. Πρόκειται για την ανάθεση όλων των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με ένα τμήμα πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της μισθοδοσίας, της εκπαίδευσης και της διοίκησης, σε εξωτερικό σύμβουλο, ο οποίος αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη να οργανώσει και να διαχειριστεί το τμήμα πωλήσεων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του πελάτη του.

Το outsourcing πωλήσεων είναι μια μοντέρνα και καινοτόμος υπηρεσία για την ελληνική αγορά με γρήγορη εξάπλωση στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η εταιρεία που εισήγαγε για πρώτη φορά την εφαρμογή αυτή στην ελληνική αγορά είναι η Frontwave Consulting, η οποία έχει την ικανότητα να οργανώνει, να εκπαιδεύει και να διοικεί αποτελεσματικά ένα τμήμα πωλήσεων ειδικά για τις ανάγκες της αγοράς.

Συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολουθεί η εταιρεία μετά τη σύναψη ενός συμβολαίου outsourcing πωλήσεων είναι η παρακάτω:

---

<sup>40</sup> <http://www.syntax.gr>, «Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του outsourcing στη Διαχείριση Πληροφοριών, 2001

- Οικονομική «πρόσληψη» ικανότατων πωλητών από τη «δεξαμενή» ανθρωπίνων πόρων της Frontwave.
- Ταχύτατη προετοιμασία πωλητών σε εκπαίδευση προϊόντων και διαδικασιών που οδηγεί σε ταχύτατη διείσδυση στην αγορά.
- Ουσιαστική γνώση της αγοράς και των πελατών που εξασφαλίζει γρήγορο κύκλο πώλησης και «εύκολες» οικονομικές πωλήσεις.
- Υψηλό μέσο όρο πωλήσεων ανά πωλητή και ταυτόχρονα χαμηλότερο μέσο όρο εκπτώσεων που σημαίνουν ανάπτυξη της κερδοφορίας.
- Βελτίωση της εταιρικής παρουσίας και εικόνας.
- Μηδενικές αποχωρήσεις ή απολύσεις πωλητών που ενισχύουν την εμπειρία και την αποτελεσματικότητα<sup>41</sup>.

#### 7.11. Outsourcing Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Μάνατζμεντ

Στην ελληνική αγορά υπάρχουν επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες Χρηματοοικονομικού Συμβούλου και Μάνατζμεντ. Οι υπηρεσίες που παρέχουν αυτές οι εταιρείες είναι πρωτοποριακές και σχεδιασμένες έτσι ώστε να ικανοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό και επαγγελματικό τρόπο τις νέες ανάγκες που δημιουργεί το πρωτόγνωρο ανταγωνιστικό περιβάλλον στους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις-πελάτες που ζητούν τη σύναψη συμφωνίας outsourcing είναι κυρίως Ιδιοκτήτες και Διοικούντες Μεγάλων και Μεσαίων Ελληνικών Εταιρειών, Βιομηχανικών, Εμπορικών, Υπηρεσιών. Οι εταιρείες outsourcing τέτοιου είδους

<sup>41</sup> <http://www.frontwave.gr/outsourcing.htm>, «Το outsourcing πωλήσεων», 2003

συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις ως άμεσοι εξωτερικοί συνεργάτες που αναλαμβάνουν έργα για λογαριασμό τους, με συγκεκριμένο πλάνο και χρονοδιάγραμμα, αλλά και προσυμφωνημένα μετρήσιμα αποτελέσματα.

Οι πιο συνηθισμένες ανάγκες των πελατών επικεντρώνονται κυρίως σε υπηρεσίες outsourcing που αφορούν τα Χρηματοοικονομικά και το Μάνατζμεντ:

- Χρηματοδοτήσεις, Διαχείριση Διαθεσίμων και Αναδιάρθρωσεις Υποχρεώσεων γενικότερα.
- Προσέλκυση Επενδυτών, Συνεταίρων, Επιχειρηματικών Κεφαλαίων (Venture Capital)
- Εξασφάλιση Κεφαλαίων από Κοινοτικά Προγράμματα
- Εξαγορές, Μεταβιβάσεις, Συγχωνεύσεις, Κοινοπραξίες (Joint-Ventures), Στρατηγικές Συμμαχίες
- Στρατηγική και Οργάνωση
- Ανάλυση Έργου
- Ανάλυση Μάνατζμεντ
- Εξυγιάνσεις Επιχειρήσεων

Η μεθοδολογία που ακολουθεί κάθε επιχείρηση-προμηθευτής των υπηρεσιών αυτών ποικίλει και είναι ανάλογη με το έργο. Προσδιορίζεται με σαφήνεια σε κάθε συμφωνία συνεργασίας. Το κόστος των υπηρεσιών εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του έργου. Συνήθως κυμαίνεται στο μέσο όρο του σταθερού και μεταβλητού κόστους ενός υψηλόβαθμου Διευθυντικού Στελέχους Επιχειρήσεων. Σε



περιπτώσεις Συγχωνεύσεων και Εξαγορών, Χρηματοδοτήσεων, κλπ, συμφωνείται ποσοστό αμοιβής επιτυχίας (success fee), σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα (standards).

Η ομάδα που αναλαμβάνει κάθε έργο αποτελείται από δοκιμασμένα Στελέχη, με επιστημονική κατάρτιση και προπαντός πρακτική εμπειρία σε Διευθυντικές θέσεις σοβαρών Εταιρειών. Η ομάδα εργάζεται υπό την επίβλεψη και ευθύνη ενός συνεργάτη (partner) της Εταιρείας και κάθε μέλος είναι δεσμευμένο για την αυστηρή τήρηση της εμπιστευτικότητας. Η εταιρεία που με εξέχουσα θέση στο συγκεκριμένο τομέα είναι η DIRENT Top Invest A.E., η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1986.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Φιλιππάκη Μαριάνθη, Διπλωματική Εργασία: «Το outsourcing στις εμπορικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πειραιάς, 2003, σελ. 60-61
2. Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Το μοντέλο outsourcing στα μεγάλα έργα πληροφορικής», 9 Μαρτίου και «Το outsourcing στο Δημόσιο», 9 Σεπτεμβρίου 2001
3. Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Σύμβουλοι», 9 Νοεμβρίου 2002
4. [http:// www.iospress.gr](http://www.iospress.gr), «Σκλάβοι με λευκά κολάρα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 23 Μαρτίου 2003
5. <http://www.adecco.gr>, «Διατάξεις Ν. 2956/2001, Κεφάλαιο Δ' Προσωρινή Απασχόληση»
6. <http://www.presspoint.gr>, «HP: Η πρώτη εταιρεία στην παροχή υπηρεσιών Outsourcing», Δεκέμβριος 2002
7. <http://www.knowhow.gr>, «Το outsourcing φέρνει αλλαγές στο management», Ιούλιος 2004
8. <http://www.syntax.gr>, «Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του outsourcing στη Διαχείριση Πληροφοριών», 2001
9. <http://www.frontwave.gr/outsourcing.htm>, «Το outsourcing πωλήσεων», 2003

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πέραν του υπολογισμού κόστους και κινδύνων για νέες αγορές, επενδύσεις ή κατασκευές, οι εταιρείες πρέπει πλέον να εξισορροπούν τις ικανότητες και τις πηγές τους σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικό εξοπλισμό και τεχνογνωσία, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο τις συνθήκες για αυξημένη κερδοφορία και τις πιθανότητες για επιτυχία στα πλάνα τους. Στον αντίποδα της εύρυθμης λειτουργίας βρίσκεται το στρατηγικό outsourcing δραστηριοτήτων και λειτουργιών, εκείνων που χρειάζονται ειδικές δεξιότητες που η εταιρεία ενδέχεται να μην κατέχει.

Για τη λήψη τέτοιων επιχειρησιακών αποφάσεων, απαιτείται από τη Διοίκηση δομημένη στρατηγική σκέψη, η οποία όμως δεν αποτελεί χαρακτηριστικό που διακρίνει ιδιαίτερα τη μέση ελληνική επιχείρηση. Στο μεγαλύτερο ποσοστό, ο Έλληνας επιχειρηματίας λειτουργεί περισσότερο με εφιαλτήριο την εμπειρία, με αποτέλεσμα να προσανατολίζεται στα άμεσα αποτελέσματα, δηλαδή στο κέρδος, το κόστος και τη ρευστότητα, που είναι περισσότερο απτά.

Σήμερα, το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον φέρνει την ελληνική αγορά σε πιο άμεση επαφή με τις επιχειρήσεις του εξωτερικού, οι οποίες διαθέτουν τη δομημένη σκέψη και την επαρκή στελέχωση για να απειλήσουν μελλοντικά τις ελληνικές. Συνεπώς, η αλλαγή κατεύθυνσης στον τρόπο σκέψης επιβάλλεται για τη βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι χαρακτηριστική η

επιφυλακτικότητα των αρμοδίων σε μια προοπτική outsourcing εξαιτίας της ανεπαρκούς ενημέρωσής τους σχετικά με τη βελτίωση που η κίνηση αυτή μπορεί να επιφέρει στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Έχοντας ως σημείο αναφοράς όλα όσα εκτέθηκαν παραπάνω για το outsourcing και λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης μέσης ελληνικής επιχείρησης, έχω να προτείνω μια ολοκληρωμένη διαδικασία, την οποία μπορεί να ακολουθήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση, προκειμένου να προβεί σε μία “make or buy decision”. Με τον ορθό σχεδιασμό, κατά τη γνώμη μου, το outsourcing μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο αύξησης της αποδοτικότητας, καλύπτοντας τις περισσότερες διαδικασίες που πραγματοποιούνται μέσα στο πλαίσιο του επιχειρείν, καθώς και να συμβάλει στην οικονομική εξυγίανση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα.

Το βασικότερο κίνητρο για την ανάθεση εργασιών σε τρίτους είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, θέμα που απασχολεί τον επιχειρηματία σε κάθε περίπτωση, είτε έχει ως βάση τη στρατηγική σκέψη είτε την εμπειρία. Πώς όμως θα πεισθεί η διοίκηση μιας εταιρείας ότι το ποσό που θα κληθεί να καταβάλλει για υπηρεσίες outsourcing είναι μικρότερο από εκείνο που θα πλήρωνε αν πραγματοποιούσε τις εργασίες ενδοεπιχειρησιακά; Με ποια κριτήρια χαρακτηρίζεται μια επένδυση outsourcing συμφέρουσα; Υπάρχει περίπτωση η λύση της εξωτερικής ανάθεσης να είναι ασύμφορη, συγκριτικά με τα κεφάλαια που θα διέθετε αν αναλάμβανε η ίδια η επιχείρηση τις σχετικές εργασίες; Αυτά τα κύρια ερωτήματα είναι λογικό και

απαραίτητο να απασχολήσουν σοβαρά τη διοίκηση προτού προβεί σε λύση outsourcing.

Προκειμένου να λάβει απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερωτήματα, θα πρέπει να καταγράψει το κόστος μιας εργασίας τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και εξωεπιχειρησιακά, και, στη συνέχεια, να συγκρίνει τα δύο μεγέθη, ώστε να βρει ποια λύση συμφέρει περισσότερο. Η καταγραφή των μεγεθών θα πρέπει να γίνει ορθολογικά και όχι εμπειρικά, ώστε να μπορέσει να αποτιμήσει το πραγματικό κόστος μιας εργασίας. Για το σκοπό αυτό, προτείνω την ακόλουθη διαδικασία, που μπορεί αφενός να αποκαλύψει ή να υπενθυμίσει "κρυφά" κόστη, αφετέρου να καταδείξει με μαθηματικό τρόπο το συμφέρον ή το ασύμφορο μιας τέτοιας επένδυσης.

1. Αρχικά, υπολογισμός του κόστους αγοράς του απαραίτητου εξοπλισμού, δηλαδή του κόστους των υλικών και των μηχανημάτων, ή απόκτησης των πόρων.
2. Στη συνέχεια, υπολογισμός του κόστους συντήρησης του εξοπλισμού ή γενικότερα των πόρων που σκοπεύει η επιχείρηση να αποκτήσει για τα επόμενα δύο, ή και περισσότερα, χρόνια.
3. Κατόπιν, υπολογισμός των χρημάτων που πρέπει να δαπανηθούν για τη σύσταση κάποιου τμήματος, λόγω χάρη του τμήματος πληροφορικής, καθώς και για την εκπαίδευση των εργαζομένων εκεί.
4. Ακολούθως, υπολογισμός του ποσού που πρέπει να καταβληθεί για μισθούς στους εργαζόμενους που θα αναλάβουν να λειτουργήσουν

αποκλειστικά το νέο εξοπλισμό ή που θα στελεχώσουν κάποιο συγκεκριμένο τμήμα για τα επόμενα δύο χρόνια.

5. Τέλος, υπολογισμός του κόστους όλων των υπόλοιπων συναφών λειτουργικών εξόδων, όπως η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, για τα επόμενα δύο χρόνια.

Εάν προστεθούν τα επιμέρους σύνολα 1 έως 5, έχει κανείς μια πρώτη εικόνα για το πόσο θα κοστίσει μια συγκεκριμένη υπηρεσία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κατά προτίμηση για δύο χρόνια, με βάση το υπόδειγμα, εφόσον αναληφθεί ενδοεπιχειρησιακά. Η πλήρης εικόνα του κόστους εξαρτάται από ένα ακόμα σημαντικό μέγεθος που δεν πρέπει να διαφύγει της προσοχής: το χρόνο. Θα πρέπει δηλαδή να υπολογιστεί και ο χρόνος που θα διατεθεί για μια σειρά εργασιών: για να γίνει έρευνα αγοράς εξοπλισμού, να καταρτιστούν οι προδιαγραφές ενός συστήματος, να προσαρμοστεί στις ανάγκες της επιχείρησης, δηλαδή να γίνει παραμετροποίηση, να εκπαιδευθεί το προσωπικό. Αν είναι εφικτό, μπορεί να γίνει αναγωγή του χρόνου που θα απαιτηθεί για τα παραπάνω σε εργατοώρες, δηλαδή σε χρήμα, και αυτό το κόστος, έπειτα, να προστεθεί στο προηγούμενο.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας εμπεριέχει τη σύγκριση του συνολικού ενδοεπιχειρησιακού κόστους με το ποσό που θα υποχρεωθεί να καταβάλει η διοίκηση εάν επιλέξει τη μέθοδο του outsourcing για την ίδια εργασία/υπηρεσία. Αν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι υπέρ του τελευταίου, τότε η υιοθέτησή του θα πρέπει να την απασχολήσει σοβαρά, λαμβάνοντας όμως υπ' όψιν ότι ανάλογα με

το είδος της υπηρεσίας, ίσως χρειαστεί να υπολογιστεί και κάποιο κονδύλι για μισθοδοσία στελέχους ή στελεχών που θα εποπτεύουν την εξωτερική συνεργασία. Αν η διοίκηση οδηγηθεί στη δεύτερη λύση, τότε καλό θα ήταν, προτού επιλέξει συνεργάτη, να εξετάσει προσεκτικά τα παρακάτω:

- Τη συνδρομή κάποιου συμβούλου επιχειρήσεων εξειδικευμένου σε θέματα outsourcing. Οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing έχουν την πολυτέλεια να διαθέτουν μεγάλο και αξιόλογο επιτελείο στελεχών, το οποίο εύλογα προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη δυνατή συμφωνία, δηλαδή να δώσει "λίγα" και να πάρει "πολλά". Ο μέσος μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι δύσκολο να έχει την απαιτούμενη κατάρτιση, έτσι ώστε να μπορέσει να αποφύγει τις "κακοτοπιές", τα "ψιλά γράμματα" των συμβολαίων και τους ασαφείς ή διφορούμενους όρους που περιλαμβάνονται σε μια σύμβαση. Για το λόγο αυτό, η αξιοποίηση ενός ειδικού συμβούλου, έστω και περιστασιακά, κρίνεται απαραίτητη. Θα βοηθήσει στην αποφυγή των "παγίδων" και στην ενημέρωση για το τι ακριβώς πρόκειται να συμφωνηθεί.
- Συνίσταται, επίσης, να ζητηθούν πληροφορίες και από άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ή χρησιμοποίησαν το outsourcing και να καταγραφούν εμπειρικά οι εντυπώσεις τους. Επιπλέον, πληροφορίες δίνονται και από τα οικεία Επιμελητήρια, εμπορικά, τεχνικά και βιομηχανικά. Πολύ πιθανόν ορισμένα από αυτά να μπορούν να επισημάνουν ορισμένα σημεία - κλειδιά που πρέπει να μελετηθούν ιδιαίτερα.
- Η απόφαση για τη λήψη εξωτερικών υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται σε δύο άξονες: στο κόστος και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Συνήθως είναι

δύσκολο να ληφθούν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με χαμηλό κόστος. Το «κυνήγι της χαμηλής τιμής» μπορεί να λειτουργήσει αποπροσανατολιστικά, γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο να στοχεύει η διοίκηση πρωτίστως σε ποιοτικές υπηρεσίες και ακολούθως σε χαμηλές τιμές.

- Αποφυγή σύναψης μακροχρόνιων συμβολαίων, τουλάχιστον στην αρχή μιας εξωτερικής ανάθεσης. Ένα διάστημα δύο ετών θεωρείται ικανό για να διαπιστωθεί στην πράξη η αξιοπιστία του συνεργάτη και να προσδιοριστούν εκ νέου οι ανάγκες της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, η πιο συνετή απόφαση είναι αρχικά η σύναψη συμφωνίας για μικρό σχετικά χρονικό διάστημα.
- Ενσωμάτωση ασφαλιστικών δικλείδων στο συμβόλαιο που πρόκειται να υπογραφεί. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία outsourcing φανεί ανεπαρκής σε κάποιον τομέα, καλό είναι να προβλέψει η διοίκηση εκ των προτέρων μία ρήτρα ή χρηματικό πρόστιμο. Με αυτόν τον τρόπο, θα εξασφαλιστεί μερικώς σε περιπτώσεις δυσλειτουργιών και θα ασκηθεί έμμεσα πίεση στο συνεργάτη να προσφέρει έγκαιρα και με την επιθυμητή ποιότητα.

Όπως γίνεται φανερό και από τα παραπάνω, η αναζήτηση ενός ειδικού συμβούλου για τη λήψη υπηρεσιών outsourcing είναι απαραίτητη, προκειμένου ο δρόμος για την απόφαση σύναψης συνεργασίας να μη μεταβληθεί σε λαβύρινθο.

Τα κεφάλαια που εξοικονομούνται μπορούν να επενδυθούν σε άλλες, πιο "ουσιαστικές", δραστηριότητες μιας ΜΜΕ, λόγου χάρη στην παραγωγική διαδικασία ή στην επέκταση της επιχείρησης. Κατά δεύτερον, η επιχείρηση που επιλέγει τη



μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης δε ριψοκινδυνεύει παρά ελάχιστα, σε αντίθεση με το μεγάλο ρίσκο που θα αναλάμβανε αν αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε η ίδια τον εξοπλισμό για μια διαδικασία ή μια υπηρεσία.

Η λύση του outsourcing προλαμβάνει αρκετούς κινδύνους, με την έννοια ότι μια εργασία ή διαδικασία δοκιμάζεται επανειλημμένα, απορρίπτεται ή βελτιώνεται, χωρίς η επιχείρηση να δεσμεύεται με επαχθείς συμφωνίες, χωρίς να "υποθηκεύει" το μέλλον της και χωρίς να συνδέει τη βιωσιμότητά της με την επιτυχία ή την αποτυχία της επένδυσης. Το γεγονός αυτό, που θα μπορούσε να περιγραφεί ως μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου, επιφέρει "ηρεμία" και σιγουριά στο εργασιακό περιβάλλον και βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Εξάλλου, η ανάθεση εργασιών σε τρίτους συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου, περιορισμό των λειτουργικών εξόδων, καλύτερη επιχειρηματική λειτουργία και οργάνωση, και επικέντρωση στους τομείς ζωτικής σημασίας. Επιπροσθέτως, μια ΜΜΕ μπορεί μέσω του outsourcing να δοκιμάζει, να ενσωματώνει και να χρησιμοποιεί στις εργασίες της καινοτόμες εφαρμογές, αξιοποιώντας τη συνεργασία με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών, κάτι που δύσκολα θα συνέβαινε αν η μικρομεσαία επιχείρηση αναλάμβανε να πραγματοποιήσει εσωτερικά τις ίδιες εργασίες. Ο λόγος είναι προφανής: οι εταιρείες που εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο βρίσκονται μέσα στις εξελίξεις, διαθέτουν εξειδικευμένα στελέχη και η λειτουργία τους ταυτίζεται με την καινοτομία, σε αντίθεση με τις ΜΜΕ που αφενός είναι συνήθως πολύ λιγότερο ενημερωμένες, αφετέρου είναι

επιφυλακτικές στην υιοθέτηση καινοτομιών και στους πειραματισμούς. Κατά συνέπεια, η εξωτερική συνεργασία δίνει την ευκαιρία σε μια μικρή επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε "φρέσκες", μοντέρνες λύσεις, και συγχρόνως της επιτρέπει να απεμπλακεί από την εσωστρέφεια και την επιφυλακτικότητα.

Με την ανάθεση, λοιπόν, των κατάλληλων δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη, η επιχείρηση σταθμίζει την εξάρτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αυτές και την επίδρασή τους στην πορεία της. Η συγκέντρωση συνεπώς όλων των πόρων σε αυτό που γνωρίζει να κάνει καλύτερα η επιχείρηση (to core business) είναι η μόνη στρατηγική προσέγγιση, η οποία φαίνεται να επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό, αναγκαίο για την επιβίωσή της, προβάδισμα και να διασφαλίζει διαρκώς αυξανόμενη αξία για τους πελάτες.

Η κατάλληλη εκχώρηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες μεγιστοποιεί τα οφέλη από την εστίαση των εταιρικών πόρων στο core business της επιχείρησης και υψώνει το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας για το παρόν και το μέλλον. Παράλληλα, ελαχιστοποιεί τους κινδύνους και δημιουργεί καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη.

Τα σύγχρονα οικονομικά δρώμενα φαίνεται να είναι όλο και περισσότερο κατάλληλα για τη διάδοση, την εδραίωση και την ανάπτυξη του θεσμού της υπεργολαβίας. Είναι ένας θεσμός που χαρακτηρίζεται από ευελιξία, σημαντικό

στοιχείο για την επιβίωση και προσαρμογή μιας επιχείρησης στις ραγδαίως μεταβαλλόμενες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις του σήμερα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Νικ. Β., Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων:Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2002
3. Φιλιππάκη Μαριάνθη, Διπλωματική Εργασία: «Το outsourcing στις εμπορικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2003
4. Μυλωνόπουλος Νικ, Διπλωματική Εργασία: «Από το outsourcing στην αποδοτική οργάνωση της Πληροφορικής: Ευκαιρίες και Παγίδες για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις», ICBS Athens Business School, Αθήνα 2002
5. Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Το μοντέλο outsourcing στα μεγάλα έργα πληροφορικής», 9 Μαρτίου και «Το outsourcing στο Δημόσιο», 9 Σεπτεμβρίου 2001
6. Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ, «Σύμβουλοι», 9 Νοεμβρίου 2002

**ΞΕΝΗ**

1. Cecelia Laticy Mary, Hirshheim Rudy, Information Systems Outsourcing, John Wiley & Sons, New York 1982
2. Davidow W.J. and Malone M.S., The virtual corporation, Harper Collins, New York 1992
3. Domberger Simon, The Contracting Organization, Oxford University Press, New York 2002
4. Embleton R. Peter, Wright C., “A practical guide to successful outsourcing”, Empowerment Organizations, Vol. 6, No. 3, 1998
5. Gene Grossman and Elhanan Helpman, “Outsourcing in a global economy”, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 3165, January 2002
6. N. Gross and P. Coy, “The technology paradox, how companies can thrive as prices dive”, Business Week, 6/3/1994
7. Insinga R.C. and Werle M.J.(2000), “Linking Outsourcing to Business Strategy”, Academy of Management Executive, vol.14, No 4,
8. Lacity C. Mary, Hirschheim Rudy, Information Systems Outsourcing, Wiley John & Sons, New York 1993
9. Malone T., Yates J., Benjamin R., “Electronic Markets and Electronic Hierarchies”, Communications of the ACM, Vol. 30, 6 June 1987, pp. 484-497

10. Marcello Esteveao and Saul Lach, “Measuring Temporary Labor Outsourcing in U.S. Manufacturing”, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7421, November 1999
11. Mclvor Roman, “A practical framework for understanding he outsourcing process”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, No 1, 2000
12. Swanson E. B., “IS innovation among organizations”, Management Science, vol. 40, No 9, pp. 1069-1092
13. Thijs ten Raa & Edward N. Wolf, “Outsourcing of Services and Productivity Growth in Goods Industries”(report), National Bureau of Economic Research, January 1994
14. Ward and Chapman (1994), Choosing Contractor Payment Terms, International Journal of Project Management, vol. 12, no 4
15. White Robert, James Barry, The outsourcing manual, Lucidus Ltd., New York 1996
16. Williamson O., “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, Journal of Law and Economics, Vol. 22, 2 October 1979

## INTERNET

1. <http://www.outsourcing-experts.com>, “Introduction To Outsourcing
2. <http://www.transcargohellas.gr/studies.asp>, «Μελέτες», Ιούλιος 2004

3. <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hro.html>, “HR outsourcing becomes a business”, Gary N. Bowen, April 2004
4. <http://www.outsourcing-journal.com/apr2004-hrbestpractice.html>, “HRO’s experts share best practice tips for HR outsourcing initiatives, Kathleen Goolsby, April 2004
5. <http://www.outsourcing-best-practices.com/scope.html>, “Should you increase the Scope of Your HR Outsourcing?”, Peter Bendor-Samuel, April 2004
6. <http://www.outsourcing-best-practices.com/wheel.html>, “Business Transformation Outsourcing Reinvents The Wheel to Create Strategic Impact”, Peter Bendor-Samuel (CEO Everest Group), October 2003
7. <http://www.outsourcing-europe.com/abbey/html>, “Abbey National Banks on Innovation by Outsourcing Document Management”, August 2003
8. <http://www.outsourcing-best-practices.com/cost.html>, “Cost vs. Value of Using an Outsourcing Consultant”, Kathleen Goolsby, November 2003
9. <http://www.outsourcing-best-practices.com/planning.html>, “Planning for an Outsourcing Evaluation”, Dr. Wendell Jones, March 2001
10. <http://www.outsourcing-best-practices.com/deciding.html>, Deciding What To Outsource, Dr Wendell Jones
11. <http://www.outsourcing-best-practices.com/ready.html>, “Getting Ready To Outsource”, Frank Usher, September 2002
12. <http://www.outsourcing-best-practices.com/dress.html>, “No DressRehearsals:Advice for Starting An Outsourcing Relationship”, June2002

13. <http://www.dirent.gr>, «Για κερδοφόρο outsourcing χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και μάνατζμεντ»
14. <http://www.iospress.gr>, «Σκλάβοι με λευκά κολάρα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 23 Μαρτίου 2003
15. <http://www.adecco.gr>, «Διατάξεις Ν. 2956/2001, Κεφάλαιο Δ' Προσωρινή Απασχόληση»
16. <http://www.deltasingular.gr>, «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα στα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών», 12-03-2004
17. <http://www.presspoint.gr>, «HP: Η πρώτη εταιρεία στην παροχή υπηρεσιών Outsourcing», Δεκέμβριος 2002
18. <http://www.lykos.gr>, «Στρατηγικό Outsourcing», Ιούλιος 2004
19. <http://www.knowhow.gr>, «Το outsourcing φέρνει αλλαγές στο management», Ιούλιος 2004
20. <http://www.frontwave.gr/outsourcing.htm>, «Το outsourcing πωλήσεων», 2003
21. <http://www.syntax.gr>, «Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του outsourcing στη Διαχείριση Πληροφοριών», 2001
22. <http://www.otoe.gr/etyk/syndesmoi>, «Τραπεζικό και Ασφαλιστικό Συνέδριο UNI», 2001



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### IT Outsourcing της DELTA SINGULAR

Παρακάτω παρουσιάζονται τρία παραδείγματα ανάθεσης δραστηριότητας του πληροφοριακών συστημάτων τριών εταιρειών σε θυγατρικές της εταιρείας-κολοσσού στον ελληνικό χώρο, Delta Singular:

#### **Α.Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα στα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών<sup>37</sup>**

*Πελάτης: ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ*

Τα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών (ΚΑΕ) δραστηριοποιούνται στις εισαγωγές και εμπόριο ειδών τράνζιτ / αφορολόγητες και φορολογημένες πωλήσεις εμπορευμάτων.

#### *Ανάγκες*

Η ανάγκη των ΚΑΕ αφορά στην εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, το οποίο να καλύπτει τόσο το Back End όσο και το Front End (Point of Sales) στα καταστήματα του αεροδρομίου των Σπάτων «Ελευθέριος Βενιζέλος».

---

<sup>37</sup> <http://www.deltasingular.gr>, «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα στα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών», 12-03-2004

## Λύση

Η Delta Singular υλοποίησε την ενός σύγχρονου τεχνολογικά προηγμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης λιανικών πωλήσεων, το οποίο καλύπτει πλήρως τις ανάγκες διεκπεραίωσης, παρακολούθησης και διαχείρισης του εμπορικού κύκλωματος των καταστημάτων, καθώς και τις λογιστικές απαιτήσεις, όπως αυτές απορρέουν από τον τρόπο οργάνωσής τους.

Αναλυτικότερα, το εμπορικό κύκλωμα καλύπτει τα εξής:

- ❖ Πωλήσεις λιανικής και χονδρικής
- ❖ Κύκλωμα αγορών, και
- ❖ Ενδο-διακίνηση μεταξύ των αποθηκευτικών χώρων των καταστημάτων

Παράλληλα, διαθέτει την απαραίτητη λειτουργικότητα για την κάλυψη των ιδιαίτερων απαιτήσεων των καταστημάτων σχετικά με τη διακίνηση των αφορολόγητων ειδών.

Η υλοποίηση του έργου πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με την Singular Retail Business, νυν Singular Software, θυγατρική εταιρεία του ομίλου Delta Singular, με την εγκατάσταση της πιο ολοκληρωμένης λύσης στο χώρο της λιανικής, το Singular Retail System Back Office/ Release 2, την παροχή υπηρεσιών εγκατάστασης, εκπαίδευσης, παραμετροποίησης και υποστήριξης για την ολοκλήρωση του έργου.

### *Οφέλη*

Η χρησιμοποίηση ενός εξελιγμένου συστήματος λιανικών πωλήσεων, καθώς και η μηχανογραφική υποστήριξη όλων των back office λειτουργιών των καταστημάτων, παρέχει τη δυνατότητα στα ΚΑΕ της παρακολούθησης και του ελέγχου των αποθεμάτων τους , καθώς επίσης και των πηγών κερδών τους.

### **B. MicroFidelio στο συγκρότημα ASTIR PALACE Βουλιαγμένης**

*Πελάτης: ASTIR PALACE*

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα ASTIR PALACE Βουλιαγμένης αποτελείται από τα ξενοδοχεία "ΑΡΙΩΝΑΣ", "ΝΑΥΣΙΚΑ", "ΑΦΡΟΔΙΤΗ" και τα Bungalows και διαθέτει συνολικά 561 δωμάτια.

Διαθέτει συνεδριακούς χώρους και πολλαπλές αίθουσες εκδηλώσεων, καθώς επίσης και περισσότερα από 15 επισιτιστικά τμήματα (εστιατόρια, bar).

### **ΑΝΑΓΚΕΣ**

Η έκταση του συγκροτήματος και το μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων του πελάτη δημιούργησε ανάγκη για :

- Γρήγορη και αξιόπιστη επικοινωνία μεταξύ των τριών κτιρίων και των bungalows
- On line σύνδεση όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου
- Ενιαία βάση δεδομένων όλων των προγραμμάτων
- Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία και αναφορές για καλύτερο έλεγχο των τμημάτων κρατήσεων, πωλήσεων, αποθηκών και μηχανογράφησης

### ΛΥΣΗ

Η Singular Hospitality Solutions (πρώην Delta Hospitality Systems), μέλος του ομίλου Delta Singular, κατόπιν των σχετικών αναλύσεων σε συνεργασία με τον πελάτη, παρουσίασε και υλοποίησε μια ολοκληρωμένη λύση, η οποία λειτουργεί στο ξενοδοχειακό συγκρότημα ASTIR PALACE , χωρίς κανένα πρόβλημα τα τελευταία 6 χρόνια.

Η λύση περιελάμβανε τα εξής:

- Εγκατάσταση οπτικών ινών μεταξύ των κτιρίων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ταχύτητα στο δίκτυο των τριών ξενοδοχείων και bungalows.
- Εγκατάσταση του προγράμματος MicrosFidelio Front Office με πλήρη παραμετροποίηση, ώστε να καλύπτονται οι τρεις Reception και το τμήμα κρατήσεων με μια βάση δεδομένων και ένα Server
- Εγκατάσταση του προγράμματος MicrosFidelio Sales & Catering , ώστε να μηχανογραφηθούν τα τμήματα πωλήσεων, εκδηλώσεων και συνεδρίων.

Τα παραπάνω προγράμματα συνδέθηκαν on line, ώστε να μπορούν τα σχετικά τμήματα να έχουν πρόσβαση στην κοινή βάση δεδομένων πελατών και να ανταλλάσσουν πληροφορίες για το τζίρο, τις κρατήσεις και την πληρότητα του συγκροτήματος.

- Εγκατάσταση του προγράμματος MicrosFidelio Food & Beverage, με πλήρη έλεγχο των τμημάτων και των συνταγών των ειδών προς πώληση, για καλύτερο έλεγχο των προμηθευτών, παραγγελιών και τον ακριβή έλεγχο κόστους με αναλυτικές αναφορές και στατιστικά.
- Χωριστή και ενιαία φορολογική διαχείριση των τριών κτιρίων και των bungalows

### Οφέλη

Το συγκρότημα ASTIR PALACE Βουλιαγμένης διαθέτει ένα γρήγορο δίκτυο Υπολογιστών σε όλα τα ξενοδοχεία, στο οποίο μπορούν να συνδεθούν ταυτόχρονα 70 χρήστες.

Τα στατιστικά και οι αναφορές των προγραμμάτων MicrosFidelio, παρέχουν ορθή ενημέρωση και προσφέρουν καλύτερη οργάνωση όλων των τμημάτων και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Η επίλυση όλων των θεμάτων οργάνωσης και μηχανογράφησης, που υπάρχουν σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα τέτοιου μεγέθους, έδωσε τη δυνατότητα στη διεύθυνση και το προσωπικό να εστιάσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

### **Γ. Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα στον ΑΣΕΠ**

*Πελάτης:* ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)

#### **ΑΝΑΓΚΕΣ**

Οι ανάγκες που προκύπτουν από τη διακήρυξη, καθώς και τη σχετική μελέτη που πραγματοποίησε η Delta Singular για λογαριασμό του ΑΣΕΠ, είναι οι ακόλουθες: αναβάθμιση της ποιότητας του επιπέδου υπηρεσιών που παρέχονται τόσο στις κεντρικές όσο και στις περιφερειακές υπηρεσίες, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και ανάλογη με αυτή που προσφέρεται σε αντίστοιχες υπηρεσίες του εξωτερικού, καλύπτοντας την οργάνωση και τις διαδικασίες λειτουργίας, τους χρόνους εξυπηρέτησης κ.ά.

δημιουργία στο ΑΣΕΠ ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος, με αξιοποίηση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, καθώς και των τεχνολογιών πληροφορικής

εγκατάσταση τεχνολογικών εργαλείων και πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων, ικανών να προσφέρουν έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση για την καθημερινή λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό των ενεργειών των στελεχών του ΑΣΕΠ

ομαλή μετάβαση στη διαδικασία αλλαγής από τη χειρόγραφη στην αυτοματοποιημένη λειτουργία και ταχεία ενσωμάτωση των πληροφοριακών συστημάτων στο πλαίσιο της λειτουργίας του ΑΣΕΠ.

### *ΛΥΣΗ*

Η Delta Singular ανέλαβε το έργο της υλοποίησης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος στο ΑΣΕΠ, που αφορά στην προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (Hardware, S/W, Application S/W & Sources, εξοπλισμός δικτύου κ.λπ.), καθώς και την παροχή συναφών υπηρεσιών (εγκατάστασης, υποστήριξης για την έναρξη λειτουργίας, εκπαίδευσης, συντήρησης κ.λπ.)

Στο έργο η Delta Singular ΑΕ συμμετέχει σε ένωση εταιριών μαζί με την Sysware ΑΕ. Η μηχανογραφική οργάνωση και υποστήριξη των διαδικασιών του ΑΣΕΠ περιλαμβάνει:

σύστημα διοικητικής υποστήριξης (προσωπικό – μισθοδοσία, βιβλιοθήκη)

σύστημα αρχειοθέτησης έγγραφων, διαχείριση τηλεφωνικού κατάλογου, πρωτόκολλο – διεκπεραίωση

οικονομικό και εφοδιαστικό σύστημα (γενική και αναλυτική λογιστική, προϋπολογισμός, πάγια, αποθήκες, προμήθειες)

σύστημα πλήρωσης θέσεων.

Το σύστημα της Delta Singular αυτοματοποιεί τη ροή των στοιχείων που είναι αναγκαία για την έγκριση των αιτήσεων των πολιτών προς το ΑΣΕΠ. Ειδικότερα η πληροφοριακή λύση εξασφαλίζει τον πλήρη συντονισμό των τμημάτων για τον έγκαιρο και αποτελεσματικό χειρισμό των αιτήσεων, την ομαλή επικοινωνία της εφαρμογής με τρίτες πηγές δεδομένων, τη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων με απόλυτη ασφάλεια της ροής τους.

Ως προς τις δυνατότητες επιτυχούς υποστήριξης των διαδικασιών επιλογής του προσωπικού του ΑΣΕΠ, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση των χρηστών και των τεχνικών σε όλα τα θέματα που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

## **ΟΦΕΛΗ**

Η εγκατάσταση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, βοήθησε το ΑΣΕΠ στην ομαλή μετάβαση από το χειρόγραφο σύστημα επεξεργασίας των πληροφοριών σε ένα περιβάλλον αυτοματοποιημένης επεξεργασίας υψηλής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, στα πλαίσια ενός χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού.