

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΝΤΩΝ



Συμβάσεις υπηρεσιών με την πρακτική του outsourcing-Μελέτη της εταιρίας Κορρές Α.Ε.

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωκράτης Μοσχούρης
28/6/2018

Φοιτήτρια: Σοφία Βασιλείου

Περίληψη

Οι εμπορικές συμβάσεις είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν οι αγοραστές με βασικό στόχο να ελαχιστοποιήσουν τους πιθανούς κινδύνους μιας αγοράς, δεσμεύοντας τον αντισυμβαλλόμενο, μέσα από συγκεκριμένους όρους και υποχρεώσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ότι θα υλοποιήσει τους συμβατικούς όρους. Η επικοινωνιακή επικοινωνία και συνεργασία των δυο πλευρών είναι αναγκαία και επιτακτική αν θέλουμε αποτελεσματικότητα και ελαχιστοποίηση όλων των πιθανών κινδύνων.

Ο αγοραστής οφείλει να έχει εμπορική και νομική αντίληψη και να εφαρμόσει τακτικές και μεθόδους που σέβονται ταυτόχρονα και τους εσωτερικούς, αλλά και τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Μια σύμβαση έχει ως στόχο να καταγράψει όσα έχουν συμφωνηθεί, μεταξύ των μερών. Η σύμβαση θα πρέπει να αποτυπώνει με πληρότητα και σαφήνεια τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει η κάθε πλευρά έναντι της άλλης και πιο συγκεκριμένα, τα στάδια υλοποίησης της σύμβασης, τα παραδοτέα και τα σχετικά χρονοδιαγράμματα.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θέλοντας να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και για να καλύψουν βασικές ανάγκες τους προσφεύγουν στην αγορά υπηρεσιών. Με αυτήν την μέθοδο επιτυγχάνουν μείωση των δαπανών τους, καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, συνεχή εκσυγχρονισμό- όπως επιτάσσει η σύγχρονη εποχή- εκμετάλλευση ειδικευμένων γνώσεων και μείωση των απαιτούμενων διαδικασιών.

Η αγορά υπηρεσιών καθιερώθηκε στις επιχειρήσεις γιατί το κόστος που απαιτείται για την κάλυψη ορισμένων λειτουργικών αναγκών είναι μεγαλύτερο, σε σύγκριση με τις «έτοιμες» υπηρεσίες που μπορεί να αγοράσει, από εξειδικευμένες εταιρίες.

Μέσα από αυτή την συνεργασία, η επιχείρηση αποκομίζει σημαντικά οφέλη, όπως το χαμηλό κόστος και την καλύτερη ποιότητα εξειδικευμένων υπηρεσιών. Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στις συμβάσεις υπηρεσιών, αφού παρέχεται εργασία από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η αγορά υπηρεσιών outsourcing τα τελευταία χρόνια έχει σημειώσει ραγδαία άνοδο μιας και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν την συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική. Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σταθερό και προβλέψιμο εξαιτίας πολλών παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη των τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η μείωση του κόστους, θεωρείται ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση του outsourcing (εργολαβία/υπεργολαβίας) για την κάλυψη εκτάκτων ή τακτικών αναγκών.

Το 2006 η Κορρές Α.Ε. στράφηκε για πρώτη φορά στην πρακτική του outsourcing μισθοδοσίας (payroll) και υπέγραψε σύμβαση με διάρκεια ενός έτους. Από το 2010 μέχρι σήμερα έχει υιοθετήσει πλήρως την πρακτική του outsourcing μισθοδοσίας, και ανανεώνει τις συμβάσεις κάθε τρία χρόνια. Η εταιρία Κορρές Α.Ε. ικανοποιημένη από την εξωτερική ανάθεση της μισθοδοσίας, θέτει ως στόχο να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, να έχει πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και να μειώσει τα κόστη της.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο **Λαμπρό Λαΐο**, και την καθηγήτρια μου **Μαρία Ντατβάνη** για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, , την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της ,τη συμπαράστασή, από την αρχή μέχρι το τέλος.

Θα ήταν ευχής έργο, για μένα προσωπικά, η **κ.Μ.Ντατβάνη** κάποια στιγμή να εκδώσει σε **βιβλίο** όλες αυτές τις γνώσεις της αλλά κυρίως τις εμπειρίες που έχει αποκομίσει από τον κόσμο των Εμπορικών Συμβάσεων, θα βοηθούσε τόσο φοιτητές όσο και επαγγελματίες. Κατάφερε να με κάνει να **αγαπήσω** και να κατανοήσω ακόμα περισσότερο, τον κόσμο των Συμβάσεων και για αυτό, και για πολλά άλλα την **ευχαριστώ**, μέσα από την καρδιά μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	I
Ευχαριστίες.....	III
1^ο Κεφάλαιο: Το « εργαλείο» Συμβάσεις	
1.1.Εισαγωγή.....	3
1.2.Ορισμός και στοιχεία της Σύμβασης.....	5
1.3.Χαρακτηριστικά των Συμβάσεων.....	8
1.4.Η χρησιμότητα των Συμβάσεων.....	12
1.4.1. Προϋποθέσεις και αιτούμενα.....	12
1.5.Ο σκοπός μιας σύμβασης.....	14
2^ο Κεφάλαιο: Ο Τρόπος Σχεδιασμού μιας Σύμβασης.	
2.1. Σχέδιο “Head of Agreement”.....	16
2.2. Η τεχνική του σχεδιασμού μιας σύμβασης.....	21
2.2.1.Προ-διαπραγματευτικό Στάδιο Διαδικασιών.....	21
2.2.2.Κυρίως Διαπραγματευτικό Στάδιο.....	22
2.2.3.Στάδιο Επεξεργασίας των συμβατικών όρων.....	24
2.2.4.Στάδιο διασφάλισης υλοποίησης της σύμβασης.....	25
2.3.Η Τεχνική για την δημιουργία μιας Σύμβασης.....	26
2.4.Είδη συνεργασιών και είδη συμβάσεων.....	30
2.5.Οι οροί μιας Σύμβασης.....	33
3^ο Κεφάλαιο : Οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών	
3.1.Εισαγωγή.....	40
3.2. Είδη συμβάσεων παροχής υπηρεσιών.....	41
3.3.Οι όροι των συμβάσεων υπηρεσιών.....	44

3.4. Συμβάσεις ενοικίασης-εκμίσθωσης (<i>Leasing</i>).....	51
3.5. Η αξία των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών.....	52
4^ο Κεφάλαιο: Το outsourcing στην ζωή των επιχειρήσεων	
4.1. Εισαγωγή.....	53
4.2. Ορισμοί και βασικές αρχές <i>outsourcing</i>	55
4.2.1. Ορισμοί.....	55
4.2.2. Βασικές Αρχές.....	57
4.3. Ειδή <i>outsourcing</i>	58
4.4. Πλεονεκτήματα- λόγοι εφαρμογής του <i>Outsourcing</i>	62
4.5. Κυνδίνιοι –Μειονεκτήματα από την εφαρμογή <i>outsourcing</i>	65
4.6. Το <i>outsourcing</i> στην ελληνική επικράτεια.....	67
4.7. Έρευνα από το Ινστιτούτο Εργασίας.....	69
5^ο Κεφάλαιο: Η ελληνική εταιρία Κορρές Α.Ε. και οι συμβάσεις υπηρεσιών με την μέθοδο του outsourcing.	
5.1. Η εταιρία Κορρές Α.Ε.-φυτικά καλλυντικά.....	72
5.2. Η εταιρία Κορρές Α.Ε. και η σύμβαση <i>Payroll</i> -μισθοδοσίας.....	76
5.3. Τα οφέλη της σύμβασης υπηρεσιών μισθοδοσίας(<i>payroll</i>).....	80
5.3.1. <i>KPI's (Key Performance Indicators)</i>	82
5.4. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	85
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	92
Αγγλική Βιβλιογραφία.....	95
Πηγές από το Διαδίκτυο.....	97

Κεφάλαιο 1

Το «εργαλείο» Συμβάσεις

1.1.Εισαγωγή

Μια σύμβαση, επί της ουσίας περιγράφει τις υποχρεώσεις και δεσμεύσεις των δύο συμβαλλομένων μερών και διευθετεί την θέση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή. Μία σύμβαση κρίνεται καθορίζει με *σαφήνεια* και *πληρότητα* όλο το φάσμα *των δικαιωμάτων*, των διαδικασιών καθώς και *των υποχρεώσεων* που απορρέουν εξ αυτής, συμπεριλαμβανομένων και των παραδοτέων. Για τα στελέχη εφοδιασμού οι συμβάσεις αποτελούν *βασικό εργαλείο* και αυτό γιατί συχνά καλούνται να τις χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών *αναγκών* οι οποίες αφορούν την αγορά αγαθών ή υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται κάποιες φορές στην θέση του πωλητή και κάποιες άλλες στην θέση του αγοραστή αγαθών ή υπηρεσιών. Οι δύο αυτές ρόλοι, μπορεί στην αρχή να φαίνονται αντίθετοι άλλα ουσιαστικά είναι παράλληλη. Αυτό που θα δούμε στην συνέχεια αυτής της μελέτης είναι ότι ο βασικός στόχος είναι η κερδοφορία της επιχείρησης και η αυξητική πρόοδος της ανταγωνιστική της θέσης. Οι συμβάσεις αποτελούν το μέσο με το οποίο οι συμβαλλόμενοι θα διατυπώσουν τις θέσεις τους και θα εξασφαλίσουν πλεονεκτήματα και ωφέλειες με βασικό στόχο την μείωση των πιθανών κινδύνων.

Αναμφίβολα, οι συμβάσεις στηρίζουν και διευκολύνουν την άσκηση των καθηκόντων των στελεχών εφοδιασμού, και πιο συγκεκριμένα σε περιπτώσεις προμήθειας συνθετών ειδών, υπηρεσιών ή έργων μεγάλης χρονικής διάρκειας και

σημαντικού οικονομικού αντικειμένου, όπου η επιτυχής ολοκλήρωση της συναλλαγής εξαρτάται από την *καλή επικοινωνία και απόδοση* των συνεργαζόμενων μερών.

Οι συμβάσεις όμως δεν προστατεύουν μόνο τους αγοραστές. Οι πωλητές από την μεριά τους έχουν και εκείνη ιδιαίτερη ανησυχία όταν αναλαμβάνουν την παραγωγή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών. Η σύμβαση που έχει συναφθεί, διασφαλίζει μεν τους αγοραστές, αλλά αποτελεί και για τους πωλητές ένα εργαλείο που τους διασφαλίζει ότι θα τηρηθούν τα συμφωνηθέντα. Ο βασικός στόχος των πωλητών δεν είναι μόνο η διασφάλιση μεγάλου *εμπορικού κέρδους*, αλλά συνάμα να εξασφαλίσουν την *βιωσιμότητα τους μακροχρόνια στην αγορά*. Από την άλλη μεριά οι αγοραστές στοχεύουν στο να επωφεληθούν από τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και τα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό τίμημα.

Όλη αυτή η αβεβαιότητα, η διαφοροποίηση όσο αφορά τις θέσεις των δύο πλευρών αλλά και οι προβληματισμοί που τους απασχολούν οδηγούν σε συγκεκριμένες διαδικασίες επικοινωνίας και στην αυστηρή τήρηση των συμφωνηθέντων. Σε αυτό το σημείο έρχονται οι συμβάσεις, ως το πλέον κατάλληλο και βασικό εργαλείο που θα βοηθήσει και τις δύο πλευρές να εργαστούν εποικοδομητικά για την δημιουργία σωστών συμβάσεων.

1.2.Ορισμοί και στοιχεία της Σύμβασης.

Οι αγοραστές και οι πωλητές διαχειρίζονται τις συμβάσεις με τρόπο διαφορετικό, και αυτό γιατί δεν ασχολήθηκαν ουσιαστικά με την σημασία, τον ρόλο αλλά και τις δυνατότητες που έχει η σύμβαση στην αλυσίδα εφοδιασμού μιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να μην ωφελούνται στο μέγιστο που τους δίνει μια σύμβαση, και να αντιμετωπίζουν προβλήματα που ίδια η σύμβαση θα τους είχε επιλύσει.

Μερικοί από τους ορισμούς¹ που περιγράφουν καλύτερα την έννοια και των ρόλων των συμβάσεων είναι:

Α Ορισμός.

- Σύμβαση είναι ένα *μέρος του Νόμου*(Contract Law) το οποίο αποφασίζει κατά πόσο μια συμφωνία μεταξύ δυο πλευρών είναι νομικά δυνατή και ποιες θα είναι οι *νομικές κυρώσεις* σε περίπτωση που ένας εκ των συμβαλλομένων *αθετήσει* κάποιον από τους *όρους* που έχει αποδεχθεί και υπογράψει.

Β Ορισμός.

- Σύμβαση είναι ένα συμβόλαιο μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή (Αναδόχου) το οποίο έχει στόχο την *διεκπεραίωση ενός προκαθορισμένου έργου μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια* και σύμφωνα με τους προσυμφωνηθέντες όρους μεταξύ των δυο πλευρών.

¹ Ντατβάνη Μ.(2012) «Περί Εμπορικών Συμβάσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Γ Ορισμός.

- Σύμβαση είναι μια ***συμφωνία*** με ένα πρόσωπο ή εταιρεία το οποίο οφείλει να ***παραδώσει*** αγαθά ή να ***προσφέρει*** υπηρεσίες ή γενικά να ***υλοποιήσει*** κάτι σύμφωνα με αποδεκτούς και από τα δυο μέρη όρους.

Δ Ορισμός.

- Σύμβαση είναι μια ***συμφωνία γραπτή*** ή ***προφορική*** μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών (ατόμων) η οποία ***κατοχυρώνεται*** από τον ***ορισθέντα νόμο*** και το σχετικό έγγραφο στο οποίο περιγράφεται η συμφωνία αυτή. (Ελεύθερη μετάφραση Concise Oxford Dictionary).

Ε Ορισμός.

- A contract is a written agreement that allocates the risk and rewards of a transaction between the parties involved. (International Trade Center)
*«Σύμβαση είναι μια έγγραφη συμφωνία που **κατανέμει τους κινδύνους και τα οφέλη μιας συναλλαγής** μεταξύ των ενδιαφερόμενων».*

Αυτό που διαπιστώνουμε από την σύγκριση των πιο πάνω ορισμών είναι, ότι όλοι σχεδόν έχουν κάποια αναφορά **στον νόμο και στην προστασία** που κατοχυρώνει αυτός στα μέλη που απαρτίζουν την σύμβαση, κάτω από **ορισμένες προϋποθέσεις** και δεσμεύσεις. Επίσης, φαίνεται ξεκάθαρα ότι όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, έχουν ως στόχο την βασική τους προστασία, έτσι ώστε να είναι **εξασφαλισμένοι** σε περίπτωση που κάποιος από τους συναλλασσομένους δεν τηρήσει όσα έχουν συμφωνηθεί ή προβεί σε ενέργειες που θέτουν σε κίνδυνο το αποτέλεσμα της σύμβασης.

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε, την πιθανή θέση και τον ρόλο του **δικαστηρίου** σε όλα αυτά. Το δικαστήριο δεν είναι σε θέση να ορίσει ποια είναι η σωστή σύμβαση για κάθε περίπτωση. Αυτό όμως που μπορεί να κάνει είναι να **ερμηνεύσει την πρόθεση** του αγοραστή ή του πωλητή την στιγμή που υπόγραψαν την σύμβαση. Σε μια υποτιθέμενη καταγγελία, η απόφαση του δικαστηρίου θα **στηριχθεί στα δεδομένα της συμβάσεως**, σε όλους εκείνους τους αποδεκτούς όρους της σύμβασης, που αναφέρονται και έχουν άμεση σχέση με την σύμβαση.

Η εποικοδομητική **επικοινωνία και συνεργασία** των δυο πλευρών είναι αναγκαία και επιτακτική αν θέλουμε αποτελεσματικότητα και ελαχιστοποίηση όλων των πιθανών κινδύνων. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αντιμετώπιση των δύο πλευρών από τον νόμο έχει σχέση και με το νομικό σύστημα στο οποίο, έχουν συμφωνήσει οι δύο πλευρές ότι θα κριθούν σε περίπτωση προβλημάτων που δεν μπορούν να επιλυθούν εξωδικαστικά.

1.3.Χαρακτηριστικά των Συμβάσεων.

Για να καταλάβουμε την σημασία και το βάρος των συμβάσεων αναφέρουμε παρακάτω τα βασικά στοιχεία που τις καθορίζουν.

◆ *Το εμπορικό στοιχείο*

◆ *Το ηθικό μέρος*

◆ *Η νομική οντότητα*

Το κάθε ένα από αυτά έχει τις δικές του απαιτήσεις και διαδραματίζει το δικό του ρόλο. Ο αγοραστής θα πρέπει να είναι ενήμερος για τις απαιτήσεις του κάθε στοιχείου ώστε να μπορεί να *«συνθέσει»* και να *δημιουργήσει* την κατάλληλη σύμβαση, *λαμβάνοντας πάντα υπόψη και τα τρία αυτά στοιχεία*. Ο αγοραστής οφείλει να έχει εμπορική και νομική αντίληψη και να εφαρμόσει τακτικές και μεθόδους που σέβονται ταυτόχρονα και τους εσωτερικούς, αλλά και τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης. Ο αγοραστής έχει υποχρέωση να αποκτήσει τις ανάλογες γνώσεις ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται το ρόλο κάθε στοιχείου αρχικά στην δημιουργία μιας σύμβασης, και αργότερα στην διαχείριση της. Οι συμβάσεις απαιτούν *εμπορική γνώση και νομική αντίληψη* ώστε να εξασφαλιστεί με κάθε τρόπο η σωστή επικοινωνία των δυο πλευρών.

Είναι αναγκαίο, ο αγοραστής να καταλάβει ότι η σύμβαση αποτελεί *ένα δεσμευτικό έγγραφο το οποίο επικυρώνεται από τους νομικούς*. Εξαιτίας αυτού, θα πρέπει να λάβει σοβαρά τις απαιτήσεις που αξιώνουν οι νομικοί μέσα στα στοιχεία της σύμβασης και να προσαρμόσει τις ενέργειες του ανάλογα. Οι βασικές απαιτήσεις των νομικών είναι:

◆ *Πρόθεση του αγοραστή (Intention)*

Η πρόθεση που έχει ο αγοραστής είναι να εξασφαλίσει αγαθά ή υπηρεσίες ή και τα δυο-ανάλογα την σύμβαση- για την επιχείρηση του με τον αποδοτικότερο τρόπο. Την *αίτηση αγοράς (Request for Proposal or Quotation)* θα αναζητήσει ο νομικός προκειμένου να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα.

Ο αγοραστής από την άλλη είναι αυτός που θα κάνει γνώστες στην αγορά τις ανάγκες του. Όλες οι απαιτήσεις του αγοραστή ορίζονται και αναφέρονται λεπτομερώς στην αίτηση αγοράς. Στην αίτηση αγοράς επίσης αναφέρονται οι προδιαγραφές και οποιαδήποτε αναφορά στην χρήση συγκεκριμένων υλικών ή κάποιων ιδιαίτερων απαιτήσεων, σε περίπτωση που αναφερόμαστε σε αγορές υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ευθύνη που έχει ο αγοραστής είναι ιδιαίτερα μεγάλη αφού είναι αυτός που θα ξεκινήσει την όποια διαπραγμάτευση και είναι και αυτός που θα πρέπει να παραθέσει όλους τους όρους.

Στην άλλη μεριά υπάρχει ο πωλητής, ο οποίος ενημερώνεται σχολαστικά για τις απαιτήσεις που έχει ο αγοραστής. Από εκεί και πέρα, θα πρέπει να τις μελετήσει και να εξετάσει εάν είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αυτά που του ζητούνται. Μετά την μελέτη των απαιτήσεων του αγοραστή, ο πωλητής θα βάλει στο «τραπέζι» και τις δικές του απαιτήσεις με τρόπο ξεκάθαρο και υπεύθυνο. Ο πωλητής εφόσον ανταποκριθεί στην αίτηση και κριθεί κατάλληλος, τότε θα ακολουθηθεί η σχετική δέσμευση του ως προς την τήρηση των όρων που έθεσαν. Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η συμφωνία που θα ακολουθήσει θα δεσμεύει και τα δύο μέρη, νομικά. Εδώ είναι και το σημείο που ο νόμος θα προσπαθήσει να εντοπίσει αν οι δυο πλευρές τήρησαν όλες τις απαιτήσεις του νόμου.

◆ **Στάδιο αξιολόγησης της προσφοράς και αποδοχή της(Offer and Acceptance).**

Ο πωλητής, εφόσον ανταποκριθεί στο αίτημα του αγοραστή υποβάλλει την ανάλογη προσφορά(offer). Στην συνέχεια ο αγοραστής θα μελετήσει τους όρους, και αν είναι όλα είναι όπως τα θέλει, και δεν έχει **ενστάσεις** και **απορίες** **αποδέχεται εγγράφως την πρόσφορα του αγοραστή**. Η πλήρη αποδοχή της προσφοράς γίνεται αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος των διαπραγματεύσεων. Με την έγγραφη αποδοχή της προσφοράς ο αγοραστής είναι πλέον δεσμευμένος με τον πωλητή. Μια δέσμευση που επισημοποιείτε με την υπογραφή της σύμβασης.

◆ **Στάδιο μελέτης και εξέτασης στοιχείων(Consideration).**

Στο στάδιο αυτό οι δυο πλευρές παραθέτουν τα στοιχεία τους και τις **απαιτήσεις** του και εξετάζονται κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζονται τα συμφέροντα και των δυο πλευρών.

◆ **Στάδιο εξέτασης της ικανότητας των συμβαλλομένων να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις του(Contractual Capacity).**

Ο νόμος απαιτεί να υπάρχει πλήρης εξασφάλιση ότι και οι αγοραστές και οι πωλητές είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της συμβάσεως. Αυτό που ζητάει ο νόμος είναι να εξετάσει εάν οι συμβαλλόμενοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις του.

◆ **Στάδιο εξασφάλισης των καλών προθέσεων των συμβαλλομένων(Genuineness of Consent).**

Οι όροι των συμβάσεων μπορεί να φαίνεται ότι καλύπτουν όλους τους πιθανούς κινδύνους από μια αγορά, το σημαντικότερο στοιχείο όμως είναι **να διασφαλιστεί**

ότι θα τηρηθούν αυτοί οι όροι απόλυτα. Ο νόμος θα εξετάσει αν οι οροί της σύμβασης που υπογράφηκε απέχουν από ψευδή στοιχεία ή αν περιγράφουν τις υποχρεώσεις των μελών με δυσνόητη ή και παραπλανητική ορολογία που θα είχε ως συνέπεια να δημιουργηθεί ένα αρνητικό ή και επικίνδυνο αποτέλεσμα για κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέλη.

◆ *Στάδιο Εξασφάλισης του ηθικού στοιχείου της σύμβασης.(Legality of the Contract).*

Ένα από τα στοιχεία που δεν πρέπει να αφήσουν απέξω από την όλη διαδικασία οι συμβαλλόμενοι είναι το **ηθικό μέρος** της σύμβασης. Είναι αναγκαίο να εξεταστούν όλοι οι όροι της μελλοντικής συνεργασίας των ενδιαφερομένων όπως επίσης και οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να καλύπτει ενέργειες οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τα συναλλακτικά ήθη και την ηθική (με την ευρεία έννοια της λέξης) .Ακόμα θα πρέπει να εξεταστεί αν η συμφωνία μπορεί να βλάψει ή να προσβάλλει το κοινωνικό σύνολο.

1.4.Η χρησιμότητα των Συμβάσεων

Οι συμβάσεις παρόλο που χρειάζονται πρόσθετο χρόνο ώστε να μελετηθούν και εξεταστούν όλα τους τα σημεία ,-σημεία που πολλές φορές είναι πολύπλοκα-αδιαμφισβήτητα αποτελούν ένα καίριο εργαλείο στα «χέρια» των αγοραστών. Κάποιοι αγοραστές θεωρούν τις συμβάσεις ως ένα εργαλείο που τους κατοχυρώνει νομικά, ενώ κάποιοι άλλοι θέλοντας να αποφύγουν το πρόσθετο κόστος εξαιτίας των γραφειοκρατικών διαδικασιών, αποφεύγουν να κάνουν χρήση των συμβάσεων.

1.4.1. Προϋποθέσεις και αιτούμενα

Για να αποτελέσει όμως μια σύμβαση χρήσιμο εργαλείο θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένες *προϋποθέσεις* τόσο από τους *αγοραστές* όσο και από τους *πωλητές*.

Αυτές οι προϋποθέσεις είναι συνυφασμένες με πολλές δυνατότητες και πολλούς παράγοντες των δύο πλευρών, οι οποίες καλό είναι να έχουν προβλεφθεί πριν προχωρήσουμε στην κατάρτιση και υπογραφή της σύμβασης.

Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να έχει μια σύμβαση είναι ο σωστός *σχεδιασμός* της σύμβασης ,η εξασφάλιση της επικοινωνιακής *επικοινωνίας* και των δυο πλευρών, και η σωστή *γνώση του αντικειμένου της αγοράς*. Η σύμβαση εξαρτάται και σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο και σε αναλογία με την φύση των αγοραζόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Αυτό συνεπάγεται ότι όλες οι συμβάσεις δεν μπορούν να χειριστούν με τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τυποποιημένες συμβάσεις για οποιαδήποτε κατηγορία αγορών, μέθοδος όμως η οποία δεν ανταποκρίνεται σε μια σωστή διαχείριση. Το μόνο θετικό σε τέτοιες τυποποιημένες συμβάσεις είναι μια τυπική νομική κάλυψη σε περιπτώσεις που υπάρχουν σοβαρές αποκλίσεις από τα συμφωνηθέντα.

Είναι απαραίτητο οι αγοραστές να καταλάβουν την αναγκαιότητα της ξεχωριστής μεταχείρισης των συμβάσεων, ανάλογα με τη φύση των αγοραζόμενων υλικών ή υπηρεσιών. Είναι επίσης αναγκαίο, να καταλάβουν ότι οι απαιτήσεις των συμβάσεων είναι συγκεκριμένες, που με την σειρά τους δημιουργούν **σαφείς δεσμεύσεις** και πρόσθετες οικονομικές επιβαρύνσεις. Οι επιβαρύνσεις αυτές είναι ο μεγαλύτερος **χρόνος** προετοιμασίας και το γεγονός ότι κινούνται μέσα σε συγκεκριμένο **νομικό πλαίσιο** με αποτέλεσμα να **δυσκολεύουν** πολλές φορές την **ευελιξία** των **διαπραγματεύσεων** να έχουν υψηλότερο λειτουργικό κόστος και να χρειάζονται έμπειρους και σωστά καταρτισμένους αγοραστές.

Αυτό που μπορούμε να πούμε συμπερασματικά είναι ότι, η χρήση των συμβάσεων δεν είναι μια απλή διαδικασία, και ούτε είναι απαραίτητη για κάθε μορφή αγοροπωλησίας. Ο σκοπός μιας επιχείρησης όμως, όταν απαιτείται η σύσταση σύμβασης είναι **να καλύψει τις ανάγκες της σε υλικά και υπηρεσίες και παράλληλα να έχει και αύξηση των κερδών της**. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να εφαρμόσει σύγχρονες αγοραστικές μεθόδους, οι οποίες εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να έχει μια σωστή αγορά είναι **σωστή τιμή, η σωστή πηγή προμήθειας, η σωστή ποιότητα και ποσότητα και τέλος ο σωστός χρόνος παράδοσης ή υλοποίησης του έργου**. Με την χρησιμοποίηση των πιο πάνω βασικών στοιχείων μπορούμε να επιτύχουμε μια σωστή σύμβαση, που καλύπτει τις απαιτήσεις της επιχείρησης και οδηγεί σε αύξηση των κερδών της.

1.5.Ο σκοπός μιας σύμβασης.

Μια σύμβαση έχει ως στόχο να καταγράψει όσα έχουν συμφωνηθεί, μεταξύ των μερών. Η σύμβαση θα πρέπει να αποτυπώνει *με πληρότητα και σαφήνεια τις υποχρεώσεις* που αναλαμβάνει η κάθε πλευρά έναντι της άλλης και πιο συγκεκριμένα, τα στάδια υλοποίησης της σύμβασης, τα παραδοτέα και σχετικά χρονοδιαγράμματα. Παρόλα αυτά είναι αρκετά συνηθισμένο οι συμβάσεις να πάσχουν από την άποψη αυτή και αυτό διότι τα συμβαλλόμενα μέρη δεν αφιερώνουν επαρκή χρόνο ώστε να καθορίσουν εξ αρχής και με την μέγιστη δυνατή λεπτομέρεια τις εκατέρωθεν υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εκ των υστέρων *διενέξεις* μεταξύ τους, ακόμα και κατά το κρίσιμο στάδιο *υλοποίησης* της σύμβασης.

Μία σύμβαση κρίνεται ικανοποιητική και γενικά αποδεκτή όταν, εκτός από την καταγραφή των συμφωνημένων υποχρεώσεων καταγράφει τα εξής:

- ◆ Προδιαγράφει *τους κανόνες* που καθορίζουν την σχέση.
- ◆ Περιγράφει με *σαφήνεια* τα *δικαιώματα* και τις *υποχρεώσεις* κάθε συμβαλλόμενου μέρους.
- ◆ Προβλέπει όλα τα *πιθανά γεγονότα* και λαμβάνει πρόνοια για δυσμενή ενδεχόμενα.
- ◆ Περιλαμβάνει *επανορθωτικές ενέργειες* και τρόπους *νομικής επίλυσης* των διαφορών.
- ◆ Επιμερίζει τους *κινδύνους* μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

Στην περίπτωση εκείνη που μια σύμβαση δεν εμπεριέχει μέτρα επίλυσης των προβλημάτων που ενδεχομένως να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της υλοποίησης της, είναι πλέον σίγουρο ότι οι συμβεβλημένοι θα ξοδέψουν χρόνο και χρήμα σε

διενέξεις, που θα έχουν ως αποτέλεσμα να μην «εισπράξει» κανένας συμβαλλόμενος, τα προσδοκώμενα οφέλη.

Συνάμα με τα προαναφερθέντα, μια σωστά καταρτισμένη σύμβαση πρέπει να περιλαμβάνει μηχανισμούς που θα την βοηθούν να πραγματοποιεί τακτικούς έλεγχους και μετρήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργασιών που έχει αναλάβει ο κάθε συμβαλλόμενος , έτσι ώστε τα όποια προβλήματα να προλαμβάνονται και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα, με την λιγότερη δυνατή ζημία για την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 2

Ο Τρόπος Σχεδιασμού μιας Σύμβασης

2.1. Σχέδιο “Head of Agreement”

Στον «κόσμο» των συμβάσεων μπορεί κανείς να βρει απλές συμβάσεις, αυτές που γίνονται για την αγορά υλικών ή υπηρεσιών και που δεν υπάρχει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα στους όρους και την σύσταση τους. Υπάρχουν όμως και εκείνες οι συμβάσεις, που είναι **πιο σύνθετες** και χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα. Τέτοιες συμβάσεις αφορούν τις κατασκευές υλικών με ιδιαιτερότητες ή ακόμα και παροχές υπηρεσιών που έχουν υψηλές απαιτήσεις.

Ο τρόπος και η τεχνική που εφαρμόζουμε στο πρώτο στάδιο του σχεδιασμού είναι κοινός για όλες τις συμβάσεις. Σε αυτό το στάδιο ο αγοραστής μεριμνά ώστε να δημιουργήσει την δική του **αποτελεσματική σύμβαση**. Σε όλες όμως τις συμβάσεις ισχύουν κάποια **βασικά δεδομένα** πάνω στα οποία θα δημιουργήσουμε την σύμβαση και ανάλογα τις ιδιαιτερότητες προσθέτουμε ή αφαιρούμε στοιχεία. Πάνω σε αυτά τα βασικά δεδομένα θα δουλέψουν οι συμβαλλόμενοι για να στοιχειοθετήσουν τις λεπτομέρειες της σύμβασης.

Ο αγοραστής είναι αυτός που ετοιμάζει τους βασικούς όρους μια σύμβασης ενός σχεδίου συμβάσεως και από εκεί διαβιβάζονται στον πωλητή για να τους μελετήσει. Ο πωλητής από τη μεριά του, εκφράζει τις όποιες αντιρρήσεις ή κάποια νέα πρόσθετα στοιχεία, που θα ήθελε να συμπεριληφθούν στην σύμβαση. Ο αγοραστής

θα πρέπει στην συνέχεια να αποδεχθεί αυτά τα καινούργια στοιχεία ή τις αντιπροτάσεις που εξέφρασε ο πωλητής.

Από εδώ και πέρα η διαδικασία διαφέρει ανάλογα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης, και την σχέση αγοραστή και πωλητή. Το σχέδιο αυτό λέγεται **“Head of Agreement”**.

Ποια είναι όμως τα βασικά στοιχεία² που πρέπει να λάβει υπόψη του ο αγοραστής και να σχεδιάσει την σύμβαση.

- Περιγραφή βασικών **υποχρεώσεων** των συναλλασσόμενων.
- Ενυπόγραφη **αποδοχή** των υποχρεώσεων που έχει κάθε μέρος.
- Καθορισμός **αντικειμένου της σύμβασης** με λεπτομέρεια και σαφήνεια.
- Σκοπός της αγοράς και **στόχους** που καλύπτει.
- Καθορισμός **των δαπανών** που σχετίζονται με το τελικό κόστος αγοράς.
- Προσδιορισμός **των ωφελειών** που θα απολάβουν οι συμβαλλόμενοι.
- Πιθανοί **κίνδυνοι/δυσκολίες** που μπορεί να ανακύψουν.
- Δυνατότητα **κάλυψης** αυτών των κινδύνων.
- Σωστή **ανάλυση** των όρων της σύμβασης κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων.
- Λεπτομερείς αναφορά στις **εναλλακτικές λύσεις** και στις αποδεκτές υποχωρήσεις.
- Σε περίπτωση αθετήσεως των συμφωνηθέντων όρων, πρόβλεψη ενεργειών για **απαιτήσεις και αποζημιώσεις**.

² Ντατβάνη, Μ. (2012) «Η σωστή Διαχείριση ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που απειλούν τις εμπορικές συμβάσεις», Πανεπιστήμιο Πειραιά.

- **Νομική** κάλυψη των όρων σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο.
- Διαδικασία **κλεισίματος** της σύμβασης.

Εκτός των προαναφερθέντων, ο αγοραστής οφείλει πριν δημιουργήσει το σχέδιο της σύμβασης να λάβει υπόψη γεγονότα και συνθήκες που ισχύουν στην δική του επιχείρηση και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Θεωρείται αναγκαίο να αναρωτηθεί σχετικά με:

- ◆ **Τον λόγο που γίνεται η σύμβαση.**
- ◆ **Πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.**
- ◆ **Πρόβλεψη για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων.**
- ◆ **Ορισμός πιθανών εξαιρέσεων.**
- ◆ **Τελικοί συμβατικοί όροι.**

1. Για ποιο λόγο γίνεται η συγκεκριμένη σύμβαση;

Αρχικά ο αγοραστής θα συλλέξει όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο που πραγματεύεται η σύμβαση, για παράδειγμα:

- a) Θα χρησιμοποιηθούν **υλικά του εμπορίου ή ειδικές κατασκευές;**
- b) θα αναρωτηθεί, ποιες είναι η **συγκεκριμένες ανάγκες** που πρόκειται να **καλυφθούν;**
- c) Ποιες είναι οι **ιδιαιτερότητες** τους;
- d) Τι **απαιτήσεις** έχουν οι χρήστες;

2. Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα;

Σε αυτό το σημείο ο αγοραστής οφείλει να προβλέψει ποια είναι αυτά τα στοιχεία που εγκυμονούν κινδύνους και ρισκάρουν την επιτυχία του τελικού αποτελέσματος. Αυτά μπορεί να είναι:

- a) Το **επίπεδο των αποθεμάτων** ενός υλικού ή ομάδας υλικών
- b) **Τρόποι πληρωμής** και αποφυγή **προκαταβολών**
- c) Τι **εγγυήσεις** έχουμε ως προς το **ποιοτικό αποτέλεσμα**
- d) Πρόβλεψη διαδικασιών για εφαρμογή **ελέγχων** στο στάδιο της παράγωγης

3. Με ποιο τρόπο θα καλυφθούν οι απρόβλεπτοι παράγοντες(risk factor);

Εδώ ο αγοραστής έχει εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να του δημιουργήσουν **πρόβλημα** στην υλοποίηση της σύμβασης και ταυτόχρονα, θα πρέπει να προβλέψει **πιθανές λύσεις**. Επειδή αναφερόμαστε σε προβλήματα και κινδύνους οι όροι που θα χρησιμοποιήσει ο αγοραστής θα πρέπει να είναι σαφείς, κατανοητοί και αποδεκτοί από τον πωλητή. Έτσι ο αγοραστής ανάλογα με την φύση της αγοράς και τα στοιχεία που έχει μπορεί να εισάγει ανάλογους όρους όπως:

- a) Σύμβαση με **μικρή** χρονική **ισχύ**
- b) Ειδικές **εγγυήσεις**
- c) Πρόβλεψη **λύσης** της **σύμβασης**

4. Ποιες μπορεί να είναι οι πιθανές εξαιρέσεις;

Το να καθοριστούν οι **εξαιρέσεις** στην σύμβαση είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο θέμα, που οι δυο συμβαλλόμενοι θα πρέπει να το προσεγγίσουν με ιδιαίτερη προσοχή και σύνεση ώστε να ορίσουν τη λίστα των πιθανών εξαιρέσεων. Αυτό

που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι, δεν πρέπει να συγχέουμε τις πιθανές εξαιρέσεις με τις συνθήκες ανωτέρας βίας, οι οποίες καθορίζονται από τους νομικούς ,αναφορικά για το ποιες περιπτώσεις περιλαμβάνονται .

5. Ποιοι θα είναι τελικά οι συμβατικοί όροι;

Για να προκύψουν οι όροι της σύμβασης, είναι επιτακτική ανάγκη να μελετηθούν ενδελεχώς οι προαναφερόμενοι όροι αλλά και ακόμα περισσότεροι. Αυτό εξαρτάται από τις **απαιτήσεις της αγοράς** και την **πολυπλοκότητα** που τις χαρακτηρίζει. Οι όροι πριν οριστικοποιηθούν, εξετάζονται κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, όπου οι συμβαλλόμενοι μπορούν να εκφράσουν οποιαδήποτε ανασφάλεια, επιφύλαξη ή και αντίρρηση ως προς τις ευθύνες που τους αναλογούν, για λογαριασμό της επιχείρησης που εκπροσωπεί ο καθένας.

Αυτό που πρέπει να αντιληφθούμε σε αυτό το σημείο είναι ότι ο αγοραστής δεν χρειάζεται να είναι νομικός, αρκεί όμως **να έχει νομική αντίληψη**. Το αντίστροφο ισχύει για τους νομικούς των επιχειρήσεων, που οφείλουν να αντιληφτούν την εμπορική στοιχειοθέτηση της σύμβασης αφού αυτή είναι που υπερισχύει σε όλες της διαδικασίες αγοράς. Είναι αναγκαίο, ο αγοραστής κατά την διάρκεια των συμβάσεων να χρησιμοποιεί μεθόδους και τεχνικές που αντιλαμβάνεται ο νόμος και δεν αντίκεινται στον Αστικό Κώδικα. Ο νόμος είναι αυτός που **τον προφυλάσσει** και του καλύπτει πιθανές ζημίες, σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά με την σύμβαση.

2.2. Η τεχνική του σχεδιασμού μιας σύμβασης

Για την καλύτερη δομή και παρακολούθηση μιας σύμβασης είθισται να διαχωρίζονται οι ενέργειες σε συγκεκριμένα διαδικαστικά στάδια που λέγονται διαπραγματευτικά, και παραθέτονται αναλυτικά παρακάτω:

2.2.1. Προ-διαπραγματευτική Στάδιο Διαδικασιών (Pre Negotiation Stage)

Με την έναρξη του συγκεκριμένου σταδίου, ο αγοραστής *γνωστοποιεί* στην αγορά τις *προθέσεις* του, τις *απαιτήσεις* του και γενικότερα τι είναι αυτό που *ζητάει* από την αγορά και ποια η *χρήση* για την όποια προορίζεται; Αυτή η γνωστοποίηση της θέσης του, μπορεί να γίνει με την εκδήλωση ενδιαφέροντος (*Request for Proposal or Quotation*) ή με την διαδικασία του *δημόσιου διαγωνισμού*, σε περίπτωση που αφορά το δημόσιο τομέα, ή διαμέσου του *διαδικτύου*.

Η άντληση πληροφοριών για τον αγοραστή θα γίνει διαμέσου του εγχειριδίου διαδικασιών της επιχείρησης, τα λεγόμενα *Manual of Purchasing Procedures or Purchasing Standard Policies* μέσα από τα οποία διευκρινίζεται η ξεκάθαρη θέση του αγοραστή. Το *εγχειρίδιο διαδικασιών* της επιχείρησης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις οδηγίες που αφορούν τον εφοδιαστικό τομέα και την στρατηγική της επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να καταλάβει ο αγοραστής στο σημείο αυτό είναι ότι άλλο είναι τα Εγχειρίδια Διαδικασιών και άλλο οι Κανονισμοί προμηθειών. Ο ρόλος των Κανονισμών είναι να ενημερώσουν την αγορά, αναφορικά με τον τρόπο που μια υποτιθέμενη επιχείρηση προμηθεύεται τα υλικά ή τις υπηρεσίες της.

Υποχρέωση του αγοραστή είναι να προσκομίσει στους νομικούς όλα αυτά τα στοιχεία. Από την άλλη ο *ρόλος του νομικού* είναι να εξετάσει αν η περιγραφή των

απαιτήσεων του αγοραστή έχουν *εκφραστεί με σαφή και σωστό τρόπο και δεν αντίκειται στον Αστικό Κώδικα.*

Αυτό που πρέπει να περιλαμβάνει η Αίτηση Αγοράς είναι:

- ιδιαίτερα σαφείς προδιαγραφές,
- περιγραφή υλικών και υπηρεσιών,
- εμπορική ονομασία των υλικών,
- περιγραφή της χρήσεως-σκοπός,
- γενικούς όρους συνεργασίας,
- οικονομικούς όρους,
- περιοριστικούς όρους,
- συγκεκριμένες απαιτήσεις ,
- Καθορισμός Υποχρεώσεων Αγοραστή/Πωλητή.

2.2.2.Κυρίως Διαπραγματευτικό Στάδιο

Σε αυτό το στάδιο ο πωλητής έχει μελετήσει όλες τις ανάγκες του αγοραστή και ανταποκρίνεται στην αίτηση του με το να υποβάλλει *την προσφορά* του. Μαζί με τη προσφορά θα υποβάλλει και οποιοδήποτε *συνοδευτικό έγγραφο* του ζητηθεί ή δείγμα ή στοιχείο που να αφορά την επιτυχία αυτής της συναλλαγής. Σε αυτό το διαδικαστικό στάδιο ο νομικός ερευνά αν όλα τα στοιχεία ήταν σαφή και ξεκάθαρα, αν είναι ικανοποιημένος ο αγοραστής ή αν χρειάζεται περαιτέρω επικοινωνία. Η προσφορά είναι το κυρίως έγγραφο που εξετάζεται σε αυτό το διαπραγματευτικό στάδιο.

Τι όμως σημαίνει σωστή προσφορά; Για να θεωρηθεί μια προσφορά απολύτως σωστή θα πρέπει:

- οι όροι της προσφοράς να είναι *σαφείς και αναλυτικοί*
- να υπάρχει λεπτομερείς *ανταπόκριση* σε όλα τα *αιτούμενα*
- να παρέχονται *βοηθητικά στοιχεία*
- η *πληροφόρηση* να είναι *λεπτομερής*
- να υποβληθούν τα κατάλληλα *δείγματα*
- να γίνει ακριβής *περιγραφή του αντικειμένου*
- να γίνει αναφορά της *εμπορικής ονομασίας*
- να αναφερθούν οι *προδιαγραφές υλικών κ υπηρεσιών*
- για ποια *χρήση* προορίζεται ακριβώς
- αναφορά για *τις δαπάνες, την τιμή και το κόστος*
- ποια θα είναι *ποσότητα ή τα ποσοστά απόκλισης*
- οι *χρόνοι και ο τόπος* των παραδόσεων
- λεπτομερείς αναφορά στην διαδικασία *παραλαβής και αποδοχή* των υλικών
- τρόπος *πληρωμής* και κάλυψη *διαδικαστικών εξόδων*
- τα ειδικά *λειτουργικά έξοδα* και η *συσκευασία υλικών*
- να καθοριστεί ο *τρόπος* και το *κόστος μεταφοράς*
- να γίνουν οι απαραίτητοι *ποιοτική έλεγχοι*
- τυχόν *εξαιρέσεις ή απαλλαγές*
- *ειδικές* εμπορικές *συμφωνίες* και *υπεργολαβίες*
- οι *εγγυήσεις* που δίνονται
- η *εχεμύθεια* που πρέπει να τηρηθεί
- αναφορά σε *εναλλακτικές* προτάσεις
- *εκπαιδευτικά προγράμματα*
- παροχή *ανταλλακτικών* για εύλογο χρονικό διάστημα

■ αποδοχή *νομικού πλαισίου* ή και *διατησίες*

Εν τέλει του σταδίου αυτού, θα ήταν μεγάλη παράλειψη να μην αναφέρουμε ότι κάθε προσφορά *έχει και ημερομηνία λήξης*. Ο αγοραστής πρέπει μέσα στο προκαθορισμένο χρονικό περιθώριο που δίνεται, να υποβάλλει έγγραφη αποδοχή της προσφοράς. Αυτή είναι και η 'δέσμευση' του αγοραστή προς τον πωλητή. Η προσφορά παύει να έχει ισχύ, όταν δεν έχει γίνει έγκαιρα η αποδοχή της και σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας.

2.2.3.Στάδιο Επεξεργασίας των συμβατικών όρων

Στο σημείο αυτό οι συμβαλλόμενοι και μελλοντικοί συνεργάτες θα πρέπει να έχουν καλή και *σωστή επικοινωνία* και αυτό να αποδεικνύεται *έμπρακτα*. Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε αυτή που έγινε κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης, όπου οι δυο πλευρές έχουν καταλήξει στους δεσμευτικούς όρους που στοιχειοθετούν την σύμβαση. Από την μεριά του ο νομικός, θα ανατρέξει στα προηγούμενα στάδια και θα ζητήσει από τους συναλλασσόμενους, την έγγραφη υποστήριξη τους, στο ενδεχόμενο να υπάρξουν τροποποιήσεις στην γνωστοποίηση και προσφορά.

Η *ατζέντα* του αγοραστή θα πρέπει να είναι *ενημερωμένη* αναλυτικά με όσα συζητήθηκαν και με την *ενυπόγραφη αποδοχή* του πωλητή. Σε αυτό το στάδιο τα δυο συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να έχουν *προβλέψει* οποιοδήποτε πιθανό *κίνδυνο ή ζημία*, και να έχουν καλύψει όλα τα επιμέρους στοιχεία που θα αποδώσουν μια σωστά δομημένη σύμβαση.

2.2.4.Στάδιο διασφάλιση της υλοποίησης της σύμβασης

Αυτό είναι το στάδιο όπου, ο αγοραστής ετοιμάζει πλέον το σχέδιο της σύμβασης για την σύσταση των τελικών όρων από τους νομικούς της κάθε πλευράς, και το οποίο πρέπει να τύχει αποδοχής από τον πωλητή .Σε αυτό το στάδιο δεν μπορούν να γίνουν βασικές αλλαγές ,μόνο *μικρές διευκρινήσεις*. Για την πραγματοποίηση βασικών αλλαγών θα έπρεπε να αρχίσουν ξανά οι διαπραγματεύσεις.

Ο νομικός σε αυτή τη φάση θα κρίνει εάν η τελική σύμβαση είναι σαφής και κατανοητή ,και θα διασφαλίσει ότι η παρούσα τελική σύμβαση δεν αντίκειται στην αρχή των συναλλακτικών ηθών. Εν τέλει, οι συμβαλλόμενοι είναι αναγκαίο να προβλέψουν την διαδικασία αποδοχής της ολοκλήρωσης ενός έργου ή μιας κατασκευής ή τερματισμού μιας παροχής υπηρεσιών.

2.3.Η Τεχνική για την δημιουργία μιας Σύμβασης

Το βασικό στοιχείο που απασχολεί από εδώ και πέρα, τον αγοραστή είναι πως θα δημιουργήσει τους *κατάλληλους όρους (contractual terms)* ,εξετάζοντας και αναλύοντας τους πιθανούς *κινδύνους* και *δυσκολίες* που έχει καταγράψει από κάθε υλικό ή υπηρεσία στην προηγούμενη διαδικασία σχεδιασμού της σύμβασης. **Ο αγοραστής είναι αυτός που θα δημιουργήσει και θα «πλάσει» με όρους την σύμβασης.** Είναι αρμοδιότητα του να βρει τους κατάλληλους όρους, έχοντας πάντα κατά νου τον τύπο της σύμβασης, πάνω στην οποία θα εργαστεί.

Για την αποτελεσματικότητα της σύμβασης του, ο αγοραστής θα πρέπει μελετήσει πολλούς παράγοντες, πολλά πιθανά προβλήματα και αβεβαιότητες. Ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία, είναι να προσδιορίσει τους πιθανούς κινδύνους και προβλήματα που μπορεί να τινάξουν στον αέρα ολόκληρη την σύμβαση. Για αυτό το λόγο είναι αναγκαίο να έχει διαμορφώσει σωστά και αποτελεσματικά τους όρους της σύμβασης, έτσι ώστε να καταφέρει να «ελιχθεί» σε μια πιθανή δύσκολη κατάσταση.

Όταν μια επιχείρηση έχει δώσει τον απαιτούμενο χρόνο και χρήμα ώστε να βρει τους κατάλληλους ανθρώπου που θα διαχειριστούν και θα συντάξουν τις συμβάσεις εκείνες που απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς, τότε έχει ελαχιστοποιήσει και τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον. Όσο για το ποια είναι η θέση των νομικών σε μια σύμβαση αξίζει να πούμε ότι είναι καθαρά υποστηρικτική και προδιαγραμμένη στον τομέα της μονάδας εφοδιασμού, αφού ο αγοραστής είναι καθήλην αρμόδιος για την δημιουργία της σύμβασης.

Ο αγοραστής καλείται πρώτιστος να δημιουργήσει το ιδανικό σχέδιο σύμβασης πάνω στο οποίο θα εργαστούν οι συμβαλλόμενοι για να δημιουργήσουν την τελική

μορφή της σύμβασης. Οι σωστά διαμορφωμένοι όροι της, θα δεσμεύσουν και τα δύο μέρη ως προς τις υποχρεώσεις τους, αλλά και ως προς τις συνέπειες που θα έχουν σε περίπτωση που αθετήσουν τους όρους.

Η *εμπειρία* και η *οργάνωση* του αγοραστή είναι τα καίρια στοιχεία για την δημιουργία μιας σωστή σύμβασης. Το αρχείο του αγοραστή, θα πρέπει να αποτελείτε από διάφορα μοντέλα συμβάσεων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξει την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διαδικασία δημιουργίας μιας σωστής σύμβασης. Πριν χρησιμοποιήσουμε κάποιο μοντέλο σύμβασης, σκόπιμο είναι να καταγράψουμε μια σειρά στοιχείων, τα οποία θα αναλύσουμε ώστε να οδηγηθούμε στους κατάλληλους όρους που θα επιλέξουμε για να δημιουργήσουμε την ιδανική σύμβαση -ανάλογα πάντα με την περίπτωση αγοράς- και στην συνέχεια θα τους κατατάξουμε σε ομάδες. Τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για να δημιουργήσουμε μια σύμβαση κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες³.

1^η Ομάδα στοιχείων

Στην πρώτη ομάδα συγκεντρωνόμαστε *στην αιτία* που πρόκειται να γίνει η αγορά από την επιχείρηση. Τα βασικά ερωτήματα που θα βοηθήσουν να αντιληφθούμε στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, είναι:

- Για πιο *λόγο* πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη σύμβαση;
- Ποιες *ανάγκες* θέλουμε να καλύψουμε;
- Ποιες είναι οι *απαιτήσεις* των χρηστών;

³ Ντατβάνη Μ.(2012) «Περί Εμπορικών Συμβάσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Αν απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα με σωστό και μελετημένο τρόπο, θα οδηγηθούμε σε **άρτια συμπεράσματα** για το τι θέλουμε να πάρουμε μέσα από την συγκεκριμένη σύμβαση, έτσι ώστε να διαμορφώσουμε τους κατάλληλους όρους, οι οποίοι περιγράφουν τις **ανάγκες** μας και δεσμεύουν με **κυρώσεις** τους αντισυμβαλλόμενους εάν δεν πραγματοποιήσουν τους όρους της σύμβασης.

2^η Ομάδα στοιχείων

Η δεύτερη ομάδα θα μας δώσει πληροφορίες για **τον συνεργάτη** μας. Τα ερωτήματα που ακολουθούν μας βοηθούν να συλλέξουμε με συστηματικό τρόπο πληροφορίες, έτσι ώστε να αποφύγουμε παραλείψεις.

- **Πόσο καλά γνωρίζουμε** τον πωλητή και τι στοιχεία έχουμε για την επιχείρηση του;
- Ποιο είναι το **πελατολόγιο** της επιχείρησης και αν υπάρχει **εξειδίκευση**;
- Από πού πήραμε τις **πληροφορίες** και αν η **πηγή** μας είναι **αξιόπιστη** και έγκυρη;
- Τι **εμπορικά** οφέλη (π.χ. ειδικές μελέτες και κατασκευές, αρχική χρήση των υλικών, νέες τεχνολογίες) προκύπτουν για τον πωλητή από την συγκεκριμένη σύμβαση;

Με την απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων, θα κατευθυνθούμε στην δημιουργία των κατάλληλων όρων για να δεσμεύσουμε τον πωλητή, και ταυτόχρονα να σχεδιάσουμε την στρατηγική που θα ακολουθήσουμε σε αυτή την συνεργασία (μακροχρόνια ή βραχυχρόνια).

3^η ομάδα στοιχείων

Στην ομάδα αυτή συλλέγουμε τα στοιχεία αυτά που θα μας βοηθήσουν να ελαχιστοποιήσουμε τους *πιθανούς κινδύνους*, έτσι ώστε να κατευθυνθούμε σε μια σωστή σύμβαση. Είναι απαραίτητο να καταγράψουμε συγκεκριμένα στοιχεία, όπως:

- Ποιοι είναι οι *πιθανοί κίνδυνοι* που μπορεί να εμποδίσουν την υλοποίηση της σύμβασης
- Τι *εναλλακτικές λύσεις* έχουμε αν συμβεί κάτι τέτοιο;
- Τι *δυνατότητες προσαρμογής* έχει η κάθε πλευρά;
- Τι *αδυναμίες* γενικότερα έχει η επιχείρηση;

4^η ομάδα στοιχείων

Στην ομάδα αυτή μελετάμε με προσοχή γενικά στοιχεία, αυτά μπορεί να είναι *λειτουργικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά* που όμως απαιτούν ειδική επεξεργασία από τον αγοραστή. Τέτοια στοιχεία είναι:

- Η χρησιμοποίηση *απλής*, κατανοητής *γλώσσα* και διευκρινίζουμε όρους και σύμβολα.
- Εξετάζουμε τον *τρόπο διαχείρισης* της σύμβασης
- Την πιθανή *προσφυγή* σε *διαιτησία* και ποια *νομοθεσία* ισχύει;
- Ποιος θα είναι ο *τρόπος* που θα *λυθεί η σύμβαση*;
- Και τέλος, ποια είναι η *διαδικασία κλεισίματος* της σύμβασης;

Αφού συλλέξουμε όλα αυτά τα στοιχεία, αποφασίζουμε την συμβατική μας δέσμευση με τον πωλητή, δηλαδή τους *τελικούς όρους* της σύμβασης. Μπορεί τα στοιχεία τα οποία μελετήσαμε να συνηγορούν για μια δέσμευση μακροχρόνια ή

μπορεί να επιλέξουμε συνεργαστούμε με τον συγκεκριμένο πωλητή μόνο για την παρούσα αγορά. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρησης θα πάρει αυτήν την απόφαση. Το χρονικό διάστημα που θα συνεργαστούν οι δυο πλευρές επηρεάζει τους συμβατικούς όρους, αφού διαπιστώνουμε διαφορές που αφορούν τις υποχρεώσεις και τον τρόπο διαχείρισης της σύμβασης.

2.4.Είδη συνεργασιών και είδη συμβάσεων

◆ *Συνεργασία μικρής ή μεσαίας διάρκειας*

Ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει αυτό το είδος της συνεργασίας ,όταν τα στοιχεία που έχει συλλέξει *δεν συνηγορούν για μια μακροχρόνια συνεργασία* .Σε αυτή την συνεργασία, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω;

- Ότι *δεν* υπάρχουν *διαπροσωπικές σχέσεις* και η σύμβαση είναι αυτή που ορίζει την σχέση των συμβαλλομένων
- Η επιλογή του πωλητή, έγινε κατά κύριο εξαιτίας της *χαμηλής του τιμή*
- Σε περίπτωση αθέτησης των συμβατικών όρων, θα πρέπει να διευκρινιστούν με σαφήνεια *οι επιπτώσεις*
- Αυστηρές *εγγυήσεις* στους όρους της σύμβασης.
- Οι *όροι πληρωμών* θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις εγγυήσεις και να είναι ιδιαίτερα αυστηροί.

◆ Μακροχρόνια συνεργασία.

Η μακροχρόνια συνεργασία επιτυγχάνεται μεταξύ αγοραστών και πωλητών όταν στην μεταξύ τους σχέση υπάρχει διάθεση για συνεργασία, έχουν σωστές **διαπροσωπικές σχέσεις**, μπορούν να ελέγχουν συνεχώς τα αποτελέσματα και έχουν γενικότερα μια καλή επικοινωνία. Ένας ακόμα λόγος που συνηγορεί για μια μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ των συμβαλλομένων, είναι στις περιπτώσεις εκείνες που πρέπει να εφαρμοστούν **σύγχρονες τεχνολογίες μεγάλου κόστους** προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά την σύμβαση..

Μέσα από οργανωμένα στάδια, επικεντρωνόμαστε στους όρους που θα μας εξασφαλίσουν την σωστή εκτέλεση της σύμβασης. Αν αναλύσουμε τα προαναφερθέντα στοιχεία και τα εξετάσουμε με τρόπο διεξοδικό, τότε είμαστε σε καλό δρόμο ως προς την στοιχειοθέτηση μιας σωστής σύμβασης.

Οι αγοραστές εξετάζουν τις συμβάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες, με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην χρησιμοποίηση διαφορετικών τακτικών όσο αφορά το οργάνωση τους. Κάποιοι αγοραστές διαχωρίζουν τις συμβάσεις σε διαφορετικούς τύπους ή ομάδες. Τα κριτήρια που μπορεί να έχει ο κάθε αγοραστής ποικίλλουν. Μερικά από τα πιο συνηθισμένα είναι:

- Ο τρόπος που υπολογίζεται η **τιμή** ή γενικότερα το **κόστος**
- Ο **χρόνος** παράδοσης
- Ο βαθμός **επικινδυνότητας** αποτελεί ένα βασικό κριτήριο για κάποιους αγοραστές
- Η **σχέση** που έχουν οι συμβαλλόμενοι μεταξύ τους

Δυο από τις πιο συνηθισμένες και εύχρηστες μορφές σύμβασης που βρίσκουμε στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι οι *Spot Contracts* και *Regular Trading Contracts*. Οι *Spot Contracts* είναι *ανεξάρτητες, αυτοτελής* συμβάσεις που ανατίθενται στον πωλητή που προσφέρει *το οικονομικότερο πακέτο* και την *χρονική στιγμή* που θέλουμε να καλύψουμε *άμεσα* μια *ανάγκη*. Το βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι ο αγοραστής δεν εξετάζει το ενδεχόμενο μελλοντικής συνεργασίας με τον συγκεκριμένο πωλητή για αυτό και δεν έχει ιδιαίτερους προβληματισμούς.

Από την άλλη μεριά οι συμβάσεις *Regular Trading Contracts*, μπορούν να θεωρηθούν οι *επαναλαμβανόμενες συμβάσεις* των *Spot Contracts*, κι αυτό γιατί αφορούν την αγορά διαφορετικών υλικών από έναν ή και περισσότερους πωλητές. Το κύριο χαρακτηριστικό εδώ είναι οι διαφορετικές αναθέσεις, που στην ουσία είναι όμοιες αγορές ή ομάδα υλικών της ίδιας κατηγορίας. Όταν η ανάθεση γίνεται σε έναν συγκεκριμένο πωλητή, τότε με μπορούμε να πούμε ότι αυτός τυγχάνει προνομιακής μεταχείρισης έναντι άλλων πωλητών.

2.5.Οι οροί μιας Σύμβασης

Το περιεχόμενο μιας σύμβασης είναι απαραίτητο να είναι ακριβές, πλήρες και απόλυτα κατανοητό. Όταν αναφερόμαστε στην σύσταση μιας σύμβασης εννοούμε την ταυτότητα των συμβαλλομένων, το αντικείμενο της συναλλαγής, τις εμπορικές πλευρές που μπορεί να έχει και αφορούν το τίμημα, την παράδοση, τις εγγυήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως επίσης και πρόσθετοι όροι που πρέπει να ρυθμιστούν κατάλληλα για να εξυπηρετήσουν αποδοτικά την συναλλαγή. Κάθε σύμβαση μπορεί να *είναι μοναδική, παρουσιάζει όμως κάποια κοινά στοιχεία* που συναντάμε στο σύνολο των συμβάσεων και τα παραθέτουμε παρακάτω:

◆ *Τα στοιχεία ταυτότητας των συμβαλλομένων*

Σε αυτό το σημείο έχουμε την αναφορά όλων των στοιχείων των συμβαλλομένων, όπως είναι η ακριβής *επωνυμία*, τα *ονόματα* των ατόμων που δεσμεύουν την επιχείρηση, μια συνοπτική περιγραφή *δραστηριοτήτων* της επιχείρησης, *τοποθεσία* λειτουργίας της (έδρα), όπως επίσης και οποιαδήποτε άλλο επίσημο στοιχείο ισχύει (π.χ. ΑΦΜ). Ο ορισμός της σχέσης του συμβαλλόμενου με την επιχείρηση θα πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός, αφού είναι και το πρώτο στοιχείο που θα εξετάσει το δικαστήριο ή η διαιτησία εάν η σύμβαση ενεργοποιηθεί νομικά.

◆ *Αντικείμενο της σύμβασης*

Εδώ περιγράφουμε το *υλικό*, τις *υπηρεσίες* ή τον *κεφαλαιουχικό εξοπλισμό* που θα προμηθευτούμε προκειμένου να υλοποιήσουμε την σύμβαση. Το βασικό στοιχείο σε αυτόν τον όρο είναι ότι οι *τεχνικές προδιαγραφές* θα πρέπει να είναι σαφέστατες

και ολοκληρωμένες, ώστε να μην οδηγήσουν τις δυο πλευρές σε αντιπαραθέσεις, που θα καθυστερήσουν και θα επιβαρύνουν οικονομικά και χρονικά την σύμβαση. Ένας έμπειρος αγοραστής, για να αποφύγει μελλοντικά προβλήματα, προτείνει σε αυτόν τον όρο να αναφέρεται **η χρήση** που προορίζεται το υλικό και την **σκοπιμότητα** που θα εξυπηρετήσει.

◆ **Η συμβατική τιμή**

Σε αυτόν τον όρο αναφερόμαστε στο **τίμημα** που θα καταβληθεί για την απόκτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς επίσης και ο **τρόπος καταβολής** του αντιτίμου. Εδώ ορίζεται η οικονομική δέσμευση του αγοραστή αλλά και ο τρόπος που θα γίνει. Για τον λόγο αυτό οι γνώσεις ενός αγοραστή πάνω σε οικονομικά θέματα, θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ικανοποιητικές, ώστε να μπορεί να ελέγχει τα τιμολόγια σε σχέση με το πέρας των εργασιών.

◆ **Χρόνος παράδοσης**

Εδώ αναφερόμαστε στις **ημερομηνίες παράδοσης** των εργασιών ή παράδοσης υλικών, στον **τόπο παράδοσης** αλλά και τον τρόπο με το οποίο έγιναν οι απαραίτητοι **έλεγχοι**. Σε αυτόν τον όρο μπορεί προστεθούν και στοιχεία όπως η **συσκευασία**, η ασφαλής μέθοδος **μεταφοράς**, οι **ζημιές**, οι **απώλειες** κ.α. Ένας έμπειρος αγοραστής προβλέπει και καθορίζει τακτικές και τρόπους αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων, όπως επίσης και ποιος θα επιβαρυνθεί να καλύψει τα έξοδα της όποιας αστοχίας.

◆ **Τακτικοί και σχολαστικοί έλεγχοι**

Οι **συχνοί έλεγχοι**, αποτελούν ένα βασικό εργαλείο στα «χέρια» των συμβαλλόμενων ώστε να διαπιστώσουν την **τήρηση των προδιαγραφών** για την

διασφάλιση της **ποιότητας**, αλλά και των **οικονομικών** στοιχείων της σύμβασης. Αυτή η διαδικασία των τακτικών ελέγχων είναι βασικής σημασίας γιατί **ελαχιστοποιεί** πιθανούς **κινδύνους** ή **ατέλειες** του **παραδοτέου** προϊόντος ή υπηρεσίας. Στις συμβάσεις υπηρεσιών όμως θα πρέπει να προσέξουμε, γιατί αναφερόμαστε στον έλεγχο ατόμων που δεν ανήκουν στην δικιά μας επιχείρηση.

◆ **Μεταβίβαση της κυριότητας αγαθών**

Η κατοχύρωση της **κυριότητας** έχει άμεση σχέση με το τι ορίζει ο εκάστοτε νόμος που ορίζεται από την σύμβαση. Συνήθως, τα αγαθά ανήκουν στον πωλητή μέχρι ο αγοραστής να καταβάλει το πλήρες τίμημα που έχει συμφωνηθεί. Οι πωλητές από την άλλη δίνουν τα αγαθά στον αγοραστή όταν είναι έτοιμα, αλλά κρατούν την κυριότητα μέχρι εξοφλήσεως των τιμολογίων. Ο όρος θεωρείται αναγκαίος από τους νομικούς, αφού απαιτούν από τους συμβαλλόμενους να ορίσουν την ακριβή ημερομηνία μεταβίβασης της κυριότητας.

◆ **Οι όροι πληρωμής**

Εδώ ορίζεται και η σημαντικότερη υποχρέωση του αγοραστή, που είναι **ο τρόπος καταβολής της αμοιβής** στον πωλητή. Οι αγοραστές ανάλογα με την φύση της αγοράς προτείνουν στους πωλητές διάφορους τρόπους πληρωμής, όπως καταβολή μετρητών απευθείας στον ίδιο, κατάθεση σε τράπεζα, με πιστωτική εταιρική κάρτα, εγγυητικές επιστολές, έναντι φορτωτικών εγγράφων κ.α. Σε αυτό το σημείο ορίζεται και **ο χρόνος καταβολής της αμοιβής και εξόφλησης** των τιμολογίων, ανάλογα πάντα με την φύση του προϊόντος ή υπηρεσίας και τις συνθήκες αγοράς.

◆ ***Καθυστερήσεις παραδοτέων, ευθύνες και αποζημιώσεις.***

Εδώ αναφέρεται ο τρόπος που θα αντιμετωπιστούν τα τυχόν ***προβλήματα*** σε περίπτωση που ο πωλητής δεν τηρήσει τον χρόνο παράδοσης που έχει συμφωνηθεί ή δεν ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί στον καθορισμένο από την σύμβαση χρόνο. Είναι απολυτός αναγκαίος ο αγοραστής να επιβάλει στην σύμβαση ***αυστηρούς όρους*** που θα δεσμεύουν τον πωλητή και θα προβλέπουν τρόπους και μεθόδους ***αποζημίωσης*** σε περίπτωση ***καθυστερήσεων***.

◆ ***Περιορισμοί ευθύνης των συμβαλλόμενων***

Οι συμβαλλόμενοι μπορούν να ορίσουν ***περιορισμούς*** ως προς την ***ευθύνη*** που έχουν, σε περίπτωση που η παράγωγή κάποιων αγαθών ή υπηρεσιών δεν ανταποκρίνεται στα συμφωνηθέντα. Ο όρος είναι αναγκαίος να αναφέρει ότι ο αγοραστής έχει υποχρέωση να παρακολουθεί την παραγωγή αγαθών ή την εκτέλεση υπηρεσιών, γιατί έχει συνυπευθυνότητα για την τήρηση των συμφωνηθέντων.

◆ ***Ανωτέρα βία***

Είναι εκείνος ο μηχανισμός διαμέσου του οποίου αντιμετωπίζεται ένα ***αναπάντεχο εμπόδιο*** το οποίο επηρεάζει ή εμποδίζει την ολοκλήρωση της σύμβασης, και αυτό γιατί τα συμβαλλόμενα μέρη μπορεί να βρεθούν αντιμέτωποι με ακραία καιρικά φαινόμενα για παράδειγμα ή συνθήκες, γεγονότα και περιστάσεις που δεν μπορούν να ελέγξουν και άρα δεν φέρουν ευθύνη. Έτσι έχουμε απαλλαγεί ευθυνών των συμβαλλομένων σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας.

◆ *Ο ισχύον Νόμος και διαιτησία*

Η σύμβαση δεσμεύει τους συμβαλλόμενους κάτω από μια **νομοθεσία** στην οποία θα καταφύγουν σε περιπτώσει που υπάρξουν προβλήματα στην μεταξύ τους σχέση. Ο νόμος θα εξετάσει τους όρους που έχουν υπογραφεί και θα δώσει τις δικές του εξηγήσεις. Υπάρχει όμως άλλο ένα εργαλείο στα χέρια των συμβαλλομένων και αυτό είναι η **διαιτησία**, σαν μια κίνηση πιο ευέλικτη και πρακτική που προστατεύει το εμπορικό κύρος των συμβαλλόμενων. Με τον όρο διαιτησία νοείται η προσφυγή σε ειδικευμένους τρίτους να λύσουν κάποια πιθανή διένεξη μεταξύ των δυο συμβαλλομένων.

◆ *Η γλώσσα της σύμβασης*

Ο καθορισμός μιας κοινώς **αποδεκτής γλώσσα** με την οποία θα γραφτεί η σύμβαση, είναι επιτακτικής σημασίας, και κυρίως σε περιπτώσεις διεθνών συμβάσεων. Ο λόγος είναι η καλή επικοινωνία των συμβαλλομένων, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παρερμηνείες και οι παραπληροφόρηση των όρων της σύμβασης.

◆ *Ο καθορισμός συγκεκριμένων ορισμών*

Η σύμβαση μπορεί να καλύπτει μια απλή ή και μια πολύπλοκη αγορά με **σύνθετες ορολογίες**, και **δυσνόητους ορισμούς** που μπορούν να αντιληφτούν μόνο ειδικοί. Επειδή όμως η σύμβαση μπορεί να πάρει τον δρόμο της δικαιοσύνης πρέπει να υπάρχει μια εξήγηση ως προς τους ειδικούς αυτούς ορισμούς και περιγραφές π.χ. Inco Terms που είναι διεθνώς αποδεκτά στάνταρς.

◆ *Μέθοδοι επικοινωνίας των δυο πλευρών*

Ο *τρόπος* με τον οποίο θα *επικοινωνήσουν* οι συμβαλλόμενοι και οι συνεργάτες του, κατά την διάρκεια προετοιμασίας και διαχείρισης της σύμβασης, καθορίζετε με αυτόν τον όρο. Σε περίπτωση άμεσης επικοινωνίας των συναλλασσόμενων, είναι αναγκαίο να ορίζετε μια ατζέντα θεμάτων ,που θα περιλαμβάνει βασικά θέματα που θα συζητηθούν. Μέσα από αυτόν τον όρο θα καθορίσουμε τον τρόπο διακίνησης των έγγραφων και την ευθύνη φύλαξης τους και αυτό γιατί οι εμπλεκόμενοι στην δημιουργία και διαχείριση της σύμβασης είναι πολλοί.

◆ *Εγγυήσεις*

Με αυτό τον όρο καθορίζονται οι *ευθύνες* και των δυο συμβαλλόμενων, όπως προκύπτουν από τους όρους της σύμβασης. Οι *εγγυήσεις* καλύπτουν προβληματικές περιπτώσεις που αφορούν κατά κύριο λόγο τεχνολογικό εξοπλισμό ή αγαθά με ειδικές προδιαγραφές. Τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί από την σύμβαση και να δίνει ανάλογες *οδηγίες* και *ενέργειες* που πρέπει να γίνουν όπως η διαδικασία επιδιορθώσεων, αντικατάσταση αγαθών και να ορίζει ποιος θα καλύψει το κόστος αυτών.

◆ *Εγγυητικές επιστολές καλής εκτέλεσης, προπληρωμές*

Ο αγοραστής έχει δικαίωμα να ζητήσει κάποια *επιπρόσθετη εξασφάλιση* του αποτελέσματος .Αυτός ο όρος περιγράφει ποιο θα είναι το είδος της πρόσθετης εγγύηση και το ποσό αυτής. Ένα παράδειγμα πρόσθετης εγγύησης είναι η *τραπεζική εγγυητική* επιστολή καλής εκτέλεσης ή η *δέσμευση* ενός ποσού το οποίο θα χρησιμοποιηθεί άμεσα σε περίπτωση που κάποιος από τους συμβατικούς όρους δεν τηρηθεί.

◆ *Τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων*

Με αυτόν όρο οι δυο πλευρές καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίζονται οι **διαφορές** μεταξύ τους. Οι διαφορές που μπορεί να έχουν οι συναλλασσόμενοι μπορεί να είναι, η έλλειψη καλής επικοινωνίας μεταξύ τους, ή αν διαπιστωθεί ότι κάποιος από τους συμβαλλόμενους δεν τηρεί τα συμφωνηθέντα και οι πράξεις του θέτουν σε κίνδυνο την σύμβαση. Οι συμβαλλόμενοι έχουν περιθώριο να κάνουν τέσσερις κινήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν πιθανό πρόβλημα:

- *Διαπραγμάτευση-Συζήτηση εκ βάθους μεταξύ των δυο πλευρών.*
- *Προσφυγή σε ειδικά γραφεία Σύμβουλων.*
- *Προσφυγή σε διαιτησία.*
- *Προσφυγή στα αρμόδια Δικαστήρια.*

◆ *Διαχειριστικό πλάνο*

Οι σύγχρονες πλέον επιχειρήσεις όταν καταρτίζουν συμβάσεις επιλέγουν ένα ακόμα όρο, το λεγόμενο «διαχειριστικό πλάνο» ,που αφορά την **παρακολούθηση** για την **σωστή υλοποίηση** της σύμβασης. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται από ομάδες, συγκεκριμένων ατόμων, και των δυο συμβαλλόμενων ή από ειδικευμένες εταιρίες που εξειδικεύονται σε αυτόν τον τομέα (Managing the risk factor).

3^ο Κεφάλαιο

Οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών

3.1.Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θέλοντας να *μειώσουν* τα *λειτουργικά* τους *έξοδα* και προκειμένου να καλύψουν *βασικές* τους *ανάγκες* προσφεύγουν στην *αγορά υπηρεσιών*. Με αυτήν την μέθοδο επιτυγχάνουν την μείωση των δαπανών τους, την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, τον συνεχή εκσυγχρονισμό- όπως επιτάσσει η σύγχρονη εποχή- την *εκμετάλλευση ειδικευμένων γνώσεων* και την μείωση των απαιτούμενων διαδικασιών.

Η αγορά υπηρεσιών καθιερώθηκε στις επιχειρήσεις γιατί το *κόστος* που απαιτείται για την κάλυψη ορισμένων λειτουργικών αναγκών είναι μεγαλύτερο, σε σύγκριση με τις *«έτοιμες» υπηρεσίες* που μπορεί να αγοράσει η επιχείρηση, από ειδικευμένες εταιρίες.

Η αγορά υπηρεσιών έρχεται να αλλάξει την παραδοσιακή σχέση αγοραστή-πωλητή, και ο σύγχρονος αγοραστής πρέπει να προσαρμοστεί και να συνεργαστεί για να λειτουργήσει σωστά αυτή η νέα σχέση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της συνεργασίας είναι το *χαμηλό κόστος* και η καλύτερη *ποιότητα εξειδικευμένων υπηρεσιών*. Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στις συμβάσεις υπηρεσιών, αφού παρέχεται εργασία από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

3.2. Είδη συμβάσεων παροχής υπηρεσιών

Ο σύγχρονος αγοραστής πριν συντάξει την καταλληλότερη για την επιχείρησή του σύμβαση πρέπει να:

- **Συνεργαστεί** στενά με τους **εσωτερικούς πελάτες**.
- **Πληροφορηθεί** για τις συνεχώς μεταβαλλόμενες **συνθήκες αγοράς-ανταγωνισμού**.
- **Ερευνήσει** και **μελετήσει** τις ουσιαστικές **απαιτήσεις** που έχει η επιχείρησή του.

Έπειτα, ο οργανωμένος αγοραστής θα χωρίσει σε **ομάδες** τις συμβάσεις παροχής υπηρεσιών ανάλογα με την **φύση** της **εργασίας** που εξυπηρετούν:

◆ **Συμβάσεις για ειδικές υπηρεσίες όπως:**

- Εκτέλεση **εποχιακών προγραμμάτων**
- Ανάλυση **ειδικών καθηκόντων**
- **Εμπιστευτικές** φύσεως εργασίες
- Ειδική **τεχνολογική** στηρίζει εργασιών
- Εργασίες ειδικής φύσεως με απαίτηση **ειδικευμένων γνώσεων**
- Εργασίες **προβολής ειδικών προϊόντων**
- Παροχές υπηρεσιών για την **ασφάλεια** προσώπων και προστασία από πράξεις βίας, κλοπές κ.α.
- **Ιατρική περίθαλψη** προσωπικού

◆ *Συμβάσεις υπηρεσιών που αφορούν γενικές λειτουργικές ανάγκες όπως:*

- Συνεργεία *καθαριότητας* και *συντήρησης* γραφείων
- Συνεργεία παροχής *γευμάτων*
- Συνεργεία για επιδιορθώσει και *ραφή στολών*
- Συνεργεία *συντήρησης* εξωτερικών χώρων
- Συνεργεία για την *συντήρηση διαφημιστικών πινακίδων*

◆ *Συμβάσεις συντήρησης μηχανημάτων συμπεριλαμβανομένης και της προληπτικής συντήρησης.*

Οι προαναφερθέντες συμβάσεις πραγματοποιούνται σε εγκαταστάσεις και *μηχανήματα* που απαιτούν *συνεχή* και *σωστό έλεγχο*, προκειμένου να λειτουργήσουν στο μέγιστο της απόδοσης τους. Εξαιτίας αυτού, αρκετές περιπτώσεις συμβάσεων υπηρεσιών προβλέπουν την εκπαίδευση των τεχνικών της επιχείρησης.

◆ *Συμβάσεις που αφορούν εκπαιδευτικά προγράμματα.*

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συμβάσεις που αφορούν εκπαιδευτικά προγράμματα παίζουν καθοριστικό ρόλο προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση. Αυτό το είδος εξειδικευμένων συμβάσεων, καλείται να καλύψει η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.

◆ *Διαφημιστικού περιεχομένου συμβάσεις.*

Οι συμβάσεις διαφημιστικού περιεχομένου, θεωρούνται οι *δημοφιλέστερες συμβάσεις παροχής υπηρεσιών* και αφορούν την *προβολή* της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο, την κάλυψη των απαιτήσεων της επιχείρησης για

προβολή της ίδιας και των προϊόντων της στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, σε επιλεγμένους χώρους, στον χώρο των πελατών της κ.α.

◆ **Ψηφιακής Τεχνολογίας Συμβάσεις.**

Αυτή είναι η νέα γένια συμβάσεων που περιλαμβάνει την **ψηφιακή τεχνολογία**, τις γενικότερες νέες τεχνολογίες, τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική.

◆ **Συμβάσεις “on call”.**

Οι συμβάσεις “on call” λέγονται και **«συμβάσεις έκτάκτων αναγκών»** και προορίζονται για να καλύψουν έκτακτες ανάγκες της επιχείρησης, που μπορεί να παρουσιαστούν.

Μια επιχείρηση όμως, και συγκεκριμένα ο αγοραστής δεν μπορεί να κάνει χρήση σε ένα μόνο είδος σύμβασης για όλες τις αγορές παροχής υπηρεσιών, αφού οι **ανάγκες** και οι **ιδιαιτερότητες** διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ο προβληματισμός της προμηθευτικής μονάδας είναι πως θα δημιουργήσει την κατάλληλη σύμβαση για κάθε περίπτωση, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τους διαθέσιμους πόρους.

Για να υλοποιηθεί μια σύμβαση υπηρεσιών σωστά, πρέπει να υπάρχει **λεπτομερής** και ιδιαίτερα σαφής **ανάλυση των όρων** της σε σχέση με την **αποτελεσματική κατανομή των αρμοδιοτήτων**. Είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε αυτές τις συμβάσεις σε όλο το εύρος τους, και ποιό ουσιαστικά είναι το αντικείμενο τους ώστε το κάθε μέλος αυτής της σύμβασης να γνωρίζει τις ευθύνες του.

3.3.Οι όροι των συμβάσεων υπηρεσιών

Οι οροί που χρησιμοποιούμε, σε μια σύμβαση υπηρεσιών πρέπει να είναι οι πλέον **κατάλληλοι** και αυτοί που παρέχουν στην επιχείρηση **το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, με όσο το δυνατό λιγότερους κινδύνους**. Ας μην ξεχνάμε ότι το βασικό στοιχείο στις συμβάσεις υπηρεσιών είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Ξεκινάμε την στοιχειοθέτηση της σύμβασης από την αρχή, προσθέτοντας ή αφαιρώντας ή επισημαίνοντας όρους ανάλογα με την περίπτωση. Οι βασικοί όροι κατάρτισης μιας σύμβασης υπηρεσιών είναι:

◆ Ταυτότητα συμβαλλομένων

Όπως σε όλες της συμβάσεις, έτσι και στις συμβάσεις παροχής υπηρεσιών υπάρχουν δυο πλευρές, αυτή του αγοραστή και αυτή του πωλητή. Με τον πρώτο όρο ορίζουμε τα ακριβή στοιχεία των δυο συναλλασσόμενων.

◆ Ορισμός Απαιτήσεων

Η κάθε επιχείρηση είναι μοναδική, με **διαφορετικές απαιτήσεις** σε **λειτουργικά** και **τεχνικά χαρακτηριστικά**. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε να έχουμε τυποποιημένες συμβάσεις στο αρχείο μας και ανάλογα την επιχείρηση να διαλέγουμε αυτή που ταιριάζει καλύτερα. Ένα «αρχείο με εμπειρίες» δηλαδή ένα αρχείο όπου έχουμε συγκεντρώσει οδηγίες, συμβουλές, πληροφορίες, εξαιρέσεις από παλιότερες υποθέσεις συμβάσεων θα ήταν ιδανικό σε αυτό το σημείο.

◆ *Περιγραφή των υπηρεσιών*

Προσδιορίζουμε με σαφήνεια τις *ακριβείς υπηρεσίες* που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στην επιχείρηση, αλλά και *τα υλικά* που ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουμε για την παροχή σωστών υπηρεσιών. Τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής πρέπει να επισκεφτούν τους χώρους όπου πρόκειται να πραγματοποιηθεί η σύμβαση και να επισημανθούν και από τους δυο, οι όποιες δυσκολίες και ιδιαιτερότητες εντοπίζονται στο χώρο. Οι κάθε πλευρά πρέπει να ορίσει, τι πρόκειται να συμβεί αν δεν τηρηθούν τα συμφωνηθέντα.

◆ *Τοποθεσία-χώροι*

Η σύμβαση απαιτεί να οριστούν με ακρίβεια *οι χώροι* που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν οι υπηρεσίες, που αναφέρονται στο έγγραφο της σύμβασης.

◆ *Χρονοδιάγραμμα*

Ο παράγοντας χρόνος είναι αναμφίβολα *το πιο ευαίσθητο σημείο μιας σύμβασης*, ένας λόγος παραπάνω στις συμβάσεις υπηρεσιών που έχουμε να κάνουμε με τον παράγοντα άνθρωπο. Ο *χρόνος* είναι αυτός, που προκαλεί στους συμβαλλόμενους διενέξεις για την έκβαση του συμφωνηθέντος αποτελέσματος. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας για την σύμβαση, να τηρηθούν όσα επισήμως υπογράφηκαν στην σύμβαση μέσα στα *απαιτούμενα* χρονικά περιθώρια.

◆ *Διαδικασία Πληρωμής*

Το χαρακτηριστικό στις συμβάσεις υπηρεσιών είναι ότι *οι πληρωμές* γίνονται τμηματικά και βάση του χρονοδιαγράμματος. Ο αγοραστής σε συνεργασία με το λογιστήριο πρέπει να μελετήσει σχολαστικά τον τρόπο που πρόκειται να

εξοφληθούν τα τιμολόγια. Πριν την διαμόρφωση του συγκεκριμένου όρου και κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων πρέπει να γίνει:

- αναλυτική περιγραφή του **τρόπου τιμολόγησης**
- ποιά είναι η ακριβής **διαδικασία** που πρόκειται να ακολουθηθεί;
- η αποδοχή του τρόπου υπολογισμού **πιθανόν ανατιμήσεων**
- η διάθεση στον πωλητή **υλικών και μηχανημάτων**, που ανήκουν όμως στον αγοραστή
- ο ορισμός υπεύθυνων **παρακολούθησης** για την ομαλή ροή της σύμβασης

Οι όροι πληρωμής που έχουν συμφωνηθεί περιέχονται στην παραγγελία που γίνεται μετά την σύμβαση, και αυτό για λόγους ευκολίας. Οι πιο συνηθισμένοι είναι:

- An “all-in” fixed price.
- An “all-in” price subject to a price adjustment formula.
- A price for equipment with separate rates for site work/attendance (e.g. time and material).

Σε γενικές γραμμές, οι συμβάσεις περιορίζουν τους όρους πληρωμής σε **προκαθορισμένο κοστολόγιο**. Όσο αφορά τις μακροχρόνιες συμβάσεις ισχύει η συνεχής αναθεώρηση των τιμών, σύμφωνα με μια ορισμένη φόρμουλα “price adjustment formula” . Κάποιες χώρες (όπως η Αγγλία) έχουν αναγνωρισμένα συστήματα αναπροσαρμογής τιμών (the BEAMA-British Electrical And Allied Manufactures Association) με αποτέλεσμα την διευκόλυνση της επιχείρησης στις εμπορικές της συναλλαγές. Η φόρμουλα BEAMA είναι απλή και αποδεκτή μεταξύ πωλητών και αγοραστών και βασίζεται πάνω στην διακύμανση του τιμαρίθμου σε σχέση με το κόστος πρώτων υλών και εργατικών.

◆ *Περιγραφή διευκολύνσεων και παροχών από την μεριά του αγοραστή*

Είναι αναγκαίο ο αγοραστής να αναφέρει αναλυτικά το είδος και την ποσότητα των *διευκολύνσεων* που προσφέρει στον πωλητή, έτσι ώστε να αποφύγει διενέξεις και προβλήματα στο μέλλον. Τέτοιες διευκολύνσεις μπορεί να είναι η παροχή *νερού, ηλεκτρικού, εγκαταστάσεων, μέσα μεταφοράς, διαφορών εργαλείων και μηχανημάτων*, όπως επίσης και η *ασφάλεια* του προσωπικού και ότι άλλο χρειαστεί για να υλοποιηθεί έγκαιρα το έργο που έχει ανατεθεί στον πωλητή. Ο πωλητής και το απασχολούμενο προσωπικό είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για την καλή χρήση των διευκολύνσεων αυτών, και σε ενδεχόμενο ζημιάς αυτών υπεύθυνος αποκλειστικά είναι ο πωλητής.

◆ *Περιγραφή ευθυνών του πωλητή*

Στον όρο αυτό περιγράφονται με ακρίβεια και σαφήνεια ποιες είναι οι *ευθύνες* του πωλητή κατά την διάρκεια της σύμβασης. Η λεπτομέρεια σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητη, αν θέλουμε να αποφύγουμε παρεξηγήσεις και προβλήματα, που όχι μόνο προκαλούν διενέξεις και καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση του έργου, αλλά μερικές φορές και απότομη διακοπή του έργου. Η διερεύνηση των διαδικασιών σε βάθος και η εμπειρία του αγοραστή παίζουν καταλυτικό ρόλο για την επιτυχής ολοκλήρωση της σύμβασης. Οι πιο δύσκολες διαδικασίες και αυτές που εμφανίζουν συνήθως προβλήματα, είναι της μεταφοράς υλικών εντός της χώρας ή και εκτός, η φόρτωση και εκφόρτωση υλικών και η αποθήκευση αυτών.

◆ *Ορισμός υπευθύνων διαχείρισης*

Μετά την υπογραφή της σύμβασης, ξεκινάει και η *υλοποίηση όσων υπογράφηκαν* από τις δυο πλευρές. Για να επιτύχουν την ομαλή έκβαση της σύμβασης όμως,

ορίζουν υπεύθυνο που παρακολουθεί την σύμβαση. Ο συντονιστής ή υπεύθυνος ή αρμόδιος για την σωστή υλοποίηση της σύμβασης πρέπει να γνωρίζει την σύμβαση σε βάθος, να παρακολουθεί την εξέλιξη αυτών που υπογράφηκαν, και να επεμβαίνει όπου χρειαστεί.

◆ *Περί εχεμύθειας*

Προκειμένου να υλοποιηθεί η σύμβαση, και ο πωλητής να προσφέρει τις υπηρεσίες του, εισέρχεται στους επαγγελματικούς χώρους του αγοραστή με αποτέλεσμα να έρθουν εις γνώσιν του στοιχεία λειτουργίας και οργάνωσης του αγοραστή. Ο αγοραστής θέλοντας να διαφυλάξει την επιχείρησή του από *διαρροές* που μπορεί να ευνοήσουν τον ανταγωνισμό και να θέσουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της επιχείρησής του, δεσμεύει με *αυστηρούς όρους* τον πωλητή, έτσι ώστε να διαφυλάξει την εχεμύθεια του πωλητή και των συνεργατών του.

◆ *Εξωτερικοί συνεργάτες*

Σε αρκετές συμβάσεις ο πωλητής είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιήσει *εξειδικευμένο εξωτερικό προσωπικό*, για να καταφέρει να υλοποιήσει τα συμφωνηθέντα της σύμβασης. Ο αγοραστής από την άλλη, πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι περιορισμοί, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα ενδεδειγμένο αποτέλεσμα για την σύμβαση που υπογράφηκε.

◆ *Περί Ασφάλειας*

Στις συμβάσεις υπηρεσιών, ο παράγοντας *άνθρωπος παίζει καθοριστικό ρόλο*, και αυτός ο όρος ασχολείται με *την ασφάλεια* των εργαζομένων, κατά την ώρα εργασίας τους. Οι ενέργειες του πωλητή αφορούν την καταλληλότητα του χώρου, όπου πρόκειται εργαστούν οι εργαζόμενοι που εκπροσωπεί. Ο δε αγοραστής, πρέπει

να εξασφαλίσει την πλήρη ασφάλεια των εργαζομένων, από την στιγμή που εισέρχονται στους χώρους του. Δεν είναι λίγες οι φορές, που μια επιχείρηση έχει οικονομικά εξαφανιστεί, εξαιτίας ανασφάλιστων εργαζομένων ή εργατικών ατυχημάτων. Και στις δυο περιπτώσεις τα πρόστιμα και τα δικαστικά έξοδα, μπορούμε να πούμε ότι «βουλιάζουν την επιχείρηση».

◆ *Πνευματική ιδιοκτησία*

Ο πωλητής, για να υλοποιήσει όσα η σύμβαση ορίζει, μπορεί να δημιουργήσει αποκλειστικά για λογαριασμό του αγοραστή κατάλληλα προϊόντα, σχέδια, ειδικά μηχανογραφικά προγράμματα, διαφημιστικό υλικό κ.α. τα οποία πρέπει να διασφαλιστούν μέσω της σύμβασης.

◆ *Τερματισμός της Σύμβασης*

Για να τερματιστεί μια σύμβαση, δυο είναι τα ενδεχόμενα ή να διεκόπη η συνεργασία **λόγο προβλημάτων** ή να **ολοκληρώθηκε** το έργο που συμφώνησαν. Όπως και να έχει, ο πωλητής είναι υποχρεωμένος να αποσύρει όλα τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν και του ανήκουν, όπως επίσης να αποσύρει και όλα τα άχρηστα υλικά. Έτσι, πρέπει ο χώρος ή οι χώροι που χρησιμοποιήθηκαν να παραδίνονται καθαροί και απαλλαγμένοι από οτιδήποτε άχρηστο. Το ιδανικό σε αυτές τις περιπτώσεις είναι οι εταιρίες να χρησιμοποιούν ένα «πρωτόκολλο ολοκλήρωσης ή τερματισμού της συνεργασίας» πωλητή αγοραστή, έτσι ώστε με τον τρόπο αυτό να αποφεύγονται προβλήματα και απαιτήσεις στο μέλλον.

◆ *Τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων*

Ο τελευταίος όρος συνήθως αφορά την **τήρηση των όρων της σύμβασης** και τι γίνεται σε περίπτωση που έχουμε **αθέτηση της σύμβασης**. Αν ο πωλητής δεν

τηρήσει τα συμφωνηθέντα ή κάποια από αυτά, τότε ο αγοραστής αξιολογεί τις επιπτώσεις και αποφασίζει την διακοπή της σύμβασης και την αξίωση αποζημιώσεων από τον πωλητή.

Σε κάποιες περιπτώσεις ο αγοραστής δίνει ένα περιθώριο στον πωλητή **δέκα ημερών**, να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της σύμβασης, και μετά προβαίνει σε **κυρώσεις**. Ενώ ο πωλητής στο διάστημα αυτό, μπορεί να δικαιολογήσει την ολική ή μερική αθέτηση των ορών της σύμβασης και να προτείνει λύσεις. Ο αγοραστής μετά το πέρας του διαστήματος αυτού, έχει δικαίωμα να αναζητήσει άλλον πωλητή για την περάτωση του ημιτελές έργου. Όπως όλες οι συμβάσεις που διαχειρίζεται η προμηθευτική μονάδα της επιχείρησης, έτσι και οι συμβάσεις υπηρεσιών καλύπτονται από τον Αστικό Κώδικα.

3.4. Συμβάσεις ενοικίασης-εκμίσθωσης (Leasing)

Η προσωρινή και έναντι συμφωνημένου τιμήματος εκχώρηση της χρήσης ενός πράγματος σε κάποιον άλλον, είναι ο ορισμός της *εκμίσθωσης*. Εκτός από τις προαναφερθείσες, συμβάσεις υπηρεσιών υπάρχει *και η ενοικίαση διαφόρων μέσων ή η εκμίσθωση εξοπλισμών, που διευκολύνουν τις εργασίες των επιχειρήσεων*. Αυτές οι πράξεις δανεισμού, τις περισσότερες φορές βοηθούν τον αγοραστή αποτελεσματικά ώστε να επιτύχει ένα ενδεδειγμένο αποτέλεσμα για την επιχείρησή του. Είναι αναγκαίο ο αγοραστής να έχει οικονομική αντίληψη και ανάλογες εμπειρίες στον τομέα αυτό, ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί μια τέτοιας μορφής σύμβαση.

Οι εκμισθώσεις λειτουργούν ως *λύσεις* που διευκολύνουν την επιχείρηση να έχει μια αποδοτική πορεία και πολλές φορές βοηθούν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις. Παρόλα αυτά, είναι αναγκαία η προσεκτική μελέτη και λεπτομερής εξέταση των θετικών και αρνητικών στοιχείων, ώστε να καταλήξουμε στην καλύτερη δυνατή απόφαση για την επιχείρηση.

Οι εκμισθώσεις πραγματοποιούνται μέσω κάποιας οικονομικής εταιρίας και θεωρούνται *«πράξεις δανεισμού»* και εξαιτίας αυτού, είναι απαραίτητη η συμβολή ειδικών για την σύνταξη και διαχείριση αυτών των ειδικών συμβάσεων.

Οι συμβάσεις ενοικίασεως πραγματοποιούνται μεταξύ του αγοραστή και του κάτοχου του εξοπλισμού. Θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμες για την επιχείρηση και αυτό γιατί, όταν η επιχείρηση έχει ανάγκη την χρήση εξοπλισμού, κτιρίων, μηχανημάτων, μέσων μεταφοράς, η ακόμα και συνδυασμό μηχανημάτων και τεχνικών και δεν έχει την οικονομική δυνατότητα να προβεί σε αγορά αυτών, τότε η εκμίσθωση μπορεί να του δώσει την λύση.

3.5.Η αξία των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο σύγχρονος και σωστά οργανωμένος αγοραστής, επιβάλλεται να έχει στο αρχείο του τις συμβάσεις παροχής υπηρεσιών και να ξέρει να τις διαχειρίζεται, έτσι ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα δυνατά οφέλη για την επιχείρησή του . Τα επικρατέστερα στοιχεία που διέπουν αυτού του είδους τις συμβάσεις *είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αδιάκοπη εποπτεία και επιτήρηση της πορείας των εργασιών*, οι οποίες εξαρτώνται από τον σωστό χειρισμό των διαδικασιών και τον επαγγελματισμό του πωλητή να ανταπεξέλθει στους συμβαλλόμενους όρους.

Η επικοινωνιακή *επικοινωνία* και η αποδοτική *συνεργασία* των συμβαλλομένων, είναι το *βασικό συστατικό* για να λειτουργήσει αυτή η σχέση συνεργασίας, να επιτευχθούν οι στόχοι και των δυο πλευρών, και να έχουμε ένα ποιοτικό αποτέλεσμα με οφέλη.

4^ο Κεφάλαιο

Το outsourcing στην ζωή των επιχειρήσεων

4.1.Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η αγορά υπηρεσιών outsourcing έχει σημειώσει ραγδαία άνοδο μιας και ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν την συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική. Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σταθερό και προβλέψιμο εξαιτίας πολλών παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη των τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η **μείωση του κόστους**, θεωρείται ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση του **outsourcing** (εργολαβία/υπεργολαβίας) για την κάλυψη *εκτάκτων ή τακτικών αναγκών*. Ωστόσο, όσο διευρύνεται το outsourcing τόσο μεγαλώνει και ο προβληματισμός γύρω από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνεπάγονται, τους όρους που συνομολογούνται με τις σχετικές συμφωνίες και κυρίως, για **το μερίδιο της ευθύνης** που οι επιχειρήσεις - με την εξωτερίκευση εργασιών- επιθυμούν είτε να διατηρήσουν είτε αντιθέτως, να μετακυλήσουν στους επιλεγέντες συνεργάτες τους, ώστε να μοιράζονται μαζί τους «χαρές και λύπες» -δηλαδή κινδύνους και επιτυχίες.

Σε εθνικό επίπεδο οι επιχειρήσεις συνήθιζαν- και εξακολουθούν- να κάνουν χρήση εξωτερικών υπηρεσιών στους τομείς της ασφάλειας, των μεταφορικών

μέσων, των νομικών υπηρεσιών ,την διαφήμισης, του οικονομικού ελέγχου κ.α. Πρόσφατα όμως έχει προστεθεί και η παροχή υπηρεσιών για τις τεχνολογίες πληροφοριών, για την εκπαίδευση προσωπικού, για τις δημόσιες σχέσεις, ενώ αυξάνεται η τάση εξωτερίκευσης και των οικονομικών υπηρεσιών όπως και της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.⁴

Το outsourcing είναι πλέον γεγονός στην ζωή των επιχειρήσεων, ωστόσο τα **κίνητρα** για κάθε επιχείρηση που θα το επιλέξει, οι **επιπτώσεις** της εφαρμογής του στο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού, **οι όροι των συμφωνιών, οι κίνδυνοι, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, αποτελούν τα συστατικά μέρη της επιτυχίας ή της αποτυχίας του outsourcing.** Άλλωστε το outsourcing, που οι μεν εργαζόμενοι το βλέπουν ως απειλή ενώ οι επιχειρήσεις ως ευκαιρία, δεν θα πρέπει να θεωρείται ως το «ξεφόρτωμα των προβληματικών δραστηριοτήτων»⁵.

⁴www.kathimerini.gr/176685/article/.../to-outsourcing-mphke-sth-zwh-twn-epixeirhse...

⁵“Inside outsourcing: the insider’s guide to managing strategic «Charles L. Gay and James Essinger 2003

4.2. Ορισμοί και βασικές αρχές outsourcing

4.2.1.Ορισμοί

Έχουν δημιουργηθεί ποικίλοι ορισμοί για να προσδιορίσουν με σαφήνεια την έννοια του outsourcing. Οι κυριότεροι συνοψίζονται παρακάτω:

- “Outsourcing είναι η *στρατηγική χρήση* από μια εταιρία ειδικευμένων *εξωτερικών πόρων* για να εκτελέσουν δραστηριότητες, οι οποίες δεν αποτελούν βασικές δυνατότητες της εταιρίας και οι οποίες παραδοσιακά πραγματοποιούνται από εσωτερικούς πόρους και προσωπικό της εταιρείας”⁶.
- “Το outsourcing αναφέρεται στην 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 έχουν χαμηλότερους δείκτες αύξησης της παραγωγικότητας από την παραγωγή αγαθών, τότε με το outsourcing θα αυξηθεί η παραγωγικότητα.”⁷
- “Με τον όρο outsourcing εννοείται η εξασφάλιση του καθορισμένου και *μετρήσιμου επίπεδου ποιότητας* της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μια Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών.”⁸
- “Ο όρος outsourcing καλύπτει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών πρακτικών, το κοινό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η *ανάθεση* ορισμένων λειτουργιών σε εξωτερικούς προμηθευτές.”⁹

⁶ <http://www.outsourcing-experts.com> ,”Introduction To Outsourcing”

⁷ Thijs ten Raa & Edward N. Wolf, “Outsourcing of Services and Productivity Growth in Goods

⁸ Υπουργείο Αναπτυξης(2001), Plant Management

⁹ Μυλωνόπουλος «Από το outsourcing στην αποδοτική οργάνωση της πληροφορικής»2004 σελ15-17

- Ο όρος “outsourcing” μπορεί να μεταφραστεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες «εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων» και αναφέρεται σε αντιδιαστολή με την υλοποίηση ή παροχή των υπηρεσιών ενδοεπιχειρησιακά από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.
- Εναλλακτικά, η πρακτική του outsourcing αναφέρεται πολύ συχνά και ως «απόφαση αγοράς-δημιουργίας» (make or buy decision) ή και ενοποίησης ή διάσπασης των δραστηριοτήτων (integration/ disintegration of activities).

Είναι καίριο σε αυτό το σημείο να αποσαφηνιστεί η διαφορά μεταξύ υπεργολαβίας (contracting out) και outsourcing. Η υπεργολαβία αναφέρεται σε μια εργασία που ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη και περιλαμβάνει μια συμφωνία κόστους, ενώ ταυτόχρονα περικλείει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

Το outsourcing από την άλλη μεριά, περιέχει μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και της εταιρίας, με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον κίνδυνο (risk-sharing). Αφορά την διαδικασία ανάθεσης των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται συνήθως εντός της επιχείρησης σε εξωτερικούς προμηθευτές.¹⁰

¹⁰ S. Domberger, “The contracting organization”, Oxford University Press, New York 2012

4.2.2.Βασικές Αρχές

Τρεις είναι οι βασικές αρχές που διασφαλίζουν μια σωστή ανάθεση δραστηριοτήτων:

- **Οι απαιτήσεις (requirements)**
- **Ο συντονισμός (co-ordination)**
- **Η επικοινωνία (communication)**

Χωρίς την κατανόηση *των απαιτήσεων και αναγκών και των δύο πλευρών*, την απαραίτητη *αμοιβαία συνεργασία και επικοινωνία* ανάμεσα σε εταιρία σε αγοραστές και προμηθευτές, το outsourcing ενδέχεται να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Πιθανές αντιπαλότητες, ανταγωνισμός και κερδοσκοπικές συναλλαγές ανάμεσα στις δυο πλευρές, σίγουρα θα οδηγήσουν σε προβλήματα που δύσκολα θα μπορέσουν να επιλυθούν. Αντίθετος, αυτό που είναι αναγκαίο να κυριαρχήσει σε μια τέτοια συνεργασία είναι **το κοινό όραμα**, που θα οδηγήσει σε μια καλή και σωστή σύμβαση outsourcing, η οποία δύναται να παρέχει τεράστια οφέλη στους οργανισμούς και τις εταιρίες, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

4.3. Ειδή outsourcing

Η εξέλιξη του outsourcing σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, έχει δημιουργήσει μια σειρά από *διαφορετικά είδη συνεργασίας* μεταξύ της επιχείρησης-εκχωρητή και της εταιρίας- παρόχου. Τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούν να χωριστούν είναι ο *χρόνος αντίδρασης* του παρόχου, ο *βαθμός εμπλοκής* της επιχείρησης και ο *αριθμός των παροχών* με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση, το *επίπεδο εξωτερίκευσης* και η *γεωγραφική θέση*.

- Ως προς τον *χρόνο αντίδρασης* του παρόχου, διακρίνονται σε:
 - a. Υπηρεσίες συνεχούς παροχής υπηρεσιών με συγκεκριμένες προδιαγραφές, όπως η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή η τηλεφωνική υποστήριξη.
 - b. Υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα, όπου ο πάροχος ανταποκρίνεται όταν συμβεί κάποιο γεγονός ή αν τον ζητήσει η επιχείρηση-πελάτης, όπως η υποστήριξη σταθμών εργασίας.
 - c. Υπηρεσίες πρόληψης, όπου ο πάροχος προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη πιθανών προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν στο μέλλον. Κλασικό παράδειγμα τέτοιας υπηρεσίας είναι ο τακτικός έλεγχος που διενεργείτε σε πληροφοριακά συστήματα.
- Ως προς τον *βαθμό εμπλοκής* της επιχείρησης, οι υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης διακρίνονται σε:
 - a. *Μερικό ή Επιλεκτικό Outsourcing*.

Απαιτείται η *μερική δραστηριοποίηση* του τμήματος, όπου ορισμένες δραστηριότητες ανατίθενται σε τρίτους ενώ οι υπόλοιπες παραμένουν κανονικά στο

εσωτερικό της επιχείρησης. Γενικώς προτιμάται *η ανάθεση ενός μέρους των δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη και κυρίως αυτών που θεωρούν λιγότερο συμφέρουσες να διατηρηθούν στην επιχείρηση από άποψη κόστους*, όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι υπηρεσίες καθαρισμού. Ο συνδυασμός που επιλέγεται κάθε φορά διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους –ωφέλειας που θα πρέπει να διενεργεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες που είναι πιο αποτελεσματικό-από άποψη κόστους-να εξωτερικεύσει.

b. Πλήρες ή Ολικό Outsourcing

Ο πάροχος, σε αυτή την περίπτωση, έχει *την απόλυτη ευθύνη παροχής υπηρεσιών*. Συνήθως το ολικό outsourcing προτιμάται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις-όταν υπάρχει οικονομική δυνατότητα- διότι οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν να έχουν ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες, έτσι ώστε να διασφαλίσουν την εναρμόνιση τους με την γενικότερη στρατηγική κουλτούρα της επιχείρησης και τους εκάστοτε στόχους που τίθενται προς υλοποίηση. *Το ολικό outsourcing θεωρείται από αρκετούς προτιμότερο από το επιλεκτικό γιατί προκύπτουν λογιστικά οφέλη* όπως για παράδειγμα το ότι υπάρχει μόνο μια μηνιαία πληρωμή στον πάροχο που καλύπτει τα πάντα, βάση πάντα της σύμβασης που έχει συναφθεί.¹¹

- Ως προς τον *αριθμό των παρόχων* που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση:
 - a. Συνεργασία με έναν πάροχο, όπου εξωτερικεύονται εργασίες σε έναν πάροχο.

¹¹ Allen Chandrashekar,(2000),”Outsourcing services :The contract is just beginning”

- b. Συνεργασία με πολλαπλούς παρόχους, όπου εξωτερικεύονται εργασίες σε πολλούς παρόχους με συνδραστηριότητα.

■ Ως προς *το επίπεδο*:

- a. Σε επίπεδο έργου, όπου ξεχωριστά κομμάτια ενός έργου εξωτερικεύονται.
- b. Σε επίπεδο προγράμματος, όπου διαφορετικά έργα ενός προγράμματος εξωτερικεύονται.
- c. Σε επίπεδο τμήματος, όπου μια ολόκληρη λειτουργία ενός τμήματος εξωτερικεύεται.

Το επίπεδο εξωτερίκευσης που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες όπως:

◆ *Την κρισιμότητα της εργασίας.*

Εάν η εργασία είναι κρίσιμη για την επιχείρηση είναι πιθανό να επιλέξει να εξωτερικεύσει όσο το δυνατό λιγότερο.

◆ *Την εμπιστοσύνη που έχει ο «πελάτης» στον «πάροχο» .*

Όσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη έχει η επιχείρηση προς τον πάροχο τόσο περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες θα του αναθέσει. σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να του ανατεθεί ακόμα και η λειτουργία ενός ολοκλήρου τμήματος.

◆ *Την πιθανή μείωση των εξόδων.*

Η πιθανή μείωση των εξόδων αποτελεί κριτήριο για την απόφαση της εξωτερίκευσης. Όσο μεγαλύτερη είναι η μείωση των εξόδων, τόσο μεγαλύτερος ο όγκος των δραστηριοτήτων που θα εξωτερικευτούν.

◆ *Την επιτυχημένη πορεία του παρόχου.*

Μία επιτυχημένη πορεία του πάροχου σε τέτοιου είδους συνεργασίες, επιτρέπει στον «πελάτη» να του δείξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

■ *Ως προς την τοποθεσία.*

● *On-Shoring*

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση «προμηθευτή» η οποία δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα.

● *Off-Shoring*

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση «προμηθευτή» η οποία βρίσκεται εκτός συνόρων¹², σε απομακρυσμένη και χαμηλού κόστους χώρα¹³.

● *Near-Shoring*

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση «προμηθευτή» η οποία βρίσκεται σε κοντινή χώρα.

● *Home-Shoring*

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε συνεργάτες οι οποίοι εργάζονται από το σπίτι¹⁴.

¹² Monczka & Thomas. 1995 "Predictors of relationships among buying and supplying firms"

¹³ Robinson & Kalakota, 2004 "Offshore outsourcing: Business Models. ROI and Best Practices"

¹⁴ Geary & Coffey-Lewis, 2002, "Are you ready to Outsource HR?"

4.4. Πλεονεκτήματα- λόγοι εφαρμογής του Outsourcing

Η απόφαση της εταιρίας να καταφύγει σε ανάθεση της δραστηριότητας της σε κάποιο εργολάβο, αποτελεί στρατηγική απόφαση- και πιο συγκεκριμένα- αποτελεί επιχειρησιακή στρατηγική, δηλαδή μια απόφαση που λαμβάνεται από τα ανώτατα κλιμάκια της εταιρίας και αφορά την πορεία της γενικότερα.

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά **πλεονεκτήματα** που προκύπτουν από την συνεργασία μιας επιχείρησης με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών(outsourcing)που αποτελούν ταυτόχρονα και τους σημαντικότερους λόγους εφαρμογής υπηρεσιών outsourcing:

◆ Πλεονεκτήματα κόστους.

Με την χρήση outsourcing είναι εφικτό να **μειωθεί το συνολικό κόστος** και να ευνοηθεί η **ανάπτυξη νέων προϊόντων ή και πρόσθετων υπηρεσιών**. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μέσω της αρμονικότερης συνεργασίας της εταιρίας με τους προμηθευτές, και την αποφυγή υποαπασχόλησης, αφού η εταιρία παρέχει τους πόρους που χρειάζονται, αλλά δεν δεσμεύει περιττά κεφάλαια-κάτι που της δίνει μεγαλύτερη ευελιξία να τοποθετήσει το ανθρώπινο δυναμικό πιο αποδοτικά. Ακόμα, η χρήση του outsourcing συμβάλει στην **αποφυγή εξάρτησης από εξειδικευμένες τεχνολογίες**, που το κόστος του θεωρείται ασύμφορο.

◆ Εστιάζει στις κρίσιμες δραστηριότητες

Η διοίκηση της εταιρίας με την χρήση υπηρεσιών outsourcing ,δεν ασχολείται με την βελτίωση και υποστήριξη των βασικών της λειτουργιών και έτσι συγκεντρώνει **τις δυνάμεις της και επικεντρώνεται** σε λειτουργίες που μπορούν να της αποδώσουν **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Αυτές απαιτούν ιδιαίτερες ικανότητες

από την εταιρία και καλούνται πυρήνας ανταγωνισμού ή διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης. Είναι μοναδικές, αφού μόνο η εταιρία της διαθέτει και δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Από την μια, οι βασικές λειτουργίες είναι απαραίτητες για την εταιρία, αλλά από την άλλη οι διακεκριμένες είναι αυτές, που προσδίδουν στην εταιρία ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάνω στο οποίο θα στηριχτεί όλη η στρατηγική της επιχείρησης.

Με την εστίαση στις κρίσιμες δραστηριότητες, η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρωθεί στην κρίσιμη για την ίδια δραστηριότητα, στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, έτσι ώστε θα οριοθετήσει τις δυνάμεις της, να εντοπίσει τις πιθανές ευκαιρίες ή απειλές, και με την σωστή διαχείριση τους να αποκτήσει *μεγαλύτερη ευελιξία* και *προσαρμοστικότητα* στις όποιες αλλαγές. Επίσης, είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές πιο μεθοδικά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της πιο άμεσα και αποτελεσματικά.

◆ *Ευελιξία στις λειτουργίες της επιχείρησης*

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να πετυχαίνει το μεγαλύτερο βαθμό αναπροσαρμογής στις εναλλασσόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος-μεταβολές στην τεχνολογία, στην κουλτούρα των πελατών, στον ανταγωνισμό που επικρατεί-λέγετε ευελιξία¹⁵. Ο μεγάλος βαθμός ευελιξίας που προσφέρει η χρήση του outsourcing, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ξαφνικές και ασυνήθιστες καταστάσεις οι οποίες προκαλούνται από την αγορά και το εξωτερικό περιβάλλον.

¹⁵ McCarthy & Anagnostou, 2003

◆ *Επιλογή Προμηθευτών*

Η εταιρία με την ανάθεση υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει τους συνεργάτες, και σε περίπτωση που δεν είναι ευχαριστημένη από την απόδοση τους, μπορεί να διακόψει την συνεργασία μαζί τους, και να επιλέξει κάποιον άλλο συνεργάτη πιο αξιόπιστο και πιο κατάλληλο. Επιπλέον, με την χρήση εξωτερικών συνεργατών, η εταιρία έχει πρόσβαση σε εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό, μέσα από το οποίο μπορεί να ωφεληθεί και να αποκομίσει προηγμένη τεχνολογία, νέες δεξιότητες και ικανότητες, που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και γνώσεις σε διάφορους τομείς. Αν αθροίσουμε όλες τις παραπάνω ωφέλειες που «κερδίζει» η εταιρία, τότε η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι βεβαία.

◆ *Διασπορά κινδύνου*

Η εταιρία με την ανάθεση υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, απαλλάσσεται κατά κάποιο τρόπο και ως ένα βαθμό, από το επενδυτικό ρίσκο, το οποίο θα είχε αν δεν προέβαινε σε αυτή την συνεργασία. Η εσωτερική διοίκηση αναμένει οφέλη από αυτή την συνεργασία, αν όμως εμφανιστεί κάποια απροσδόκητη, αρνητική εξέλιξη στην αγορά, τότε η ζημία που μπορεί να έχει η επιχείρηση είναι μικρότερη, συγκριτικά με το αν δεν χρησιμοποιούσε εξωτερικούς συνεργάτες.

4.5.Κίνδυνοι –Μειονεκτήματα από την εφαρμογή outsourcing

Η εκχώρηση-ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών/διαδικασιών της επιχείρησης σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, ενδέχεται να ελλοχεύει και κινδύνους όπως:

■ Περιορισμός ελέγχου και συντονισμού.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες αναλαμβάνουν πολλές φορές τον έλεγχο βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει σε αρκετές περιπτώσεις πρόσφορο έδαφος για εκμετάλλευση κάθε ευκαιρίας, χωρίς ηθικές και επαγγελματικές αρχές. Αυτός ο κίνδυνος εκμετάλλευσης της σύμβασης από τους εξωτερικούς συνεργάτες έχει ως αποτέλεσμα την πιθανή υπερβολική χρέωση του πελάτη, ή ακόμα και την χρήση από τον προμηθευτή άλλης εταιρείας υπεργολάβου αμφιβόλου ποιότητας υπηρεσιών και κύρους, προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο.

■ Απόκλιση από τους προκαθορισμένους στόχους ή τους όρους της σύμβασης.

Κατά την διάρκεια της συνεργασίας της εταιρίας με τον εργολάβο, μια μεταβολή στο προσωπικό, τη διοίκηση, την τεχνολογία ή την οικονομία, μπορεί να κρύβει τον κίνδυνο της απόκλισης από τους προκαθορισμένους στόχους, αλλά και κατά πόσο αποδοτική και αποτελεσματική ήταν εν τέλει αυτή η συνεργασία.

■ Επίδραση στο προσωπικό

Η ανάθεση σε προμηθευτή κάποιας από τις λειτουργίες της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα ανακατατάξεις στο εσωτερικό κορμό της επιχείρησης, σε ορισμένες

περιπτώσεις πραγματοποιούνται και απολύσεις, γεγονός που δημιουργεί μια ανασφάλεια στους εργαζομένους και μια αντίσταση στο να δεχτούν οτιδήποτε διαφορετικό, και αυτό φαίνεται στην στασιμότητα που εμφανίζουν στην απόδοσή τους, αλλά και σε ένα αρνητικό κλίμα που τους διακατέχει, μέχρι να το αποδεχτούν και να προσαρμοστούν σε αυτή την νέα επιχειρηματική πραγματικότητα.

■ *Αύξηση του συνολικού κόστους*

Η αύξηση αυτή προκύπτει από τη διαδικασία επιλογής του προμηθευτή (έρευνα αγοράς), τη δημιουργία του συμβολαίου¹⁶, της μεταφοράς της λειτουργίας στον προμηθευτή, της παρακολούθησης της απόδοσης του προμηθευτή και κυρίως από τα μεταβατικά κόστη τα οποία προκύπτουν με το πέρας της συνεργασίας outsourcing¹⁷.

■ *Μείωση της καινοτομίας*

Το outsourcing μπορεί να οδηγήσει μια εταιρία σε μια μακροπρόθεσμη απώλεια ικανοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, και αυτό γιατί συχνά χρησιμοποιείτε ως υποκατάστατο της καινοτομίας.

■ *Μείωση ευελιξίας*

Δεδομένου ότι κατά την διάρκεια ενός μακροπρόθεσμου συμβολαίου outsourcing θα λάβουν αναπόφευκτα χώρα αξιοσημείωτες μεταβολές στην τεχνολογία, όπως άλλωστε και σε ολόκληρο το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η πιθανότητα απώλειας της ικανότητας ευελιξίας μιας επιχείρησης μοιάζει να είναι μεγάλη¹⁸.

¹⁶ Embleton & Wright, 1998

¹⁷ Kakabadse & Kakabadse, 2000, Lacity and Hirschheim 1993

¹⁸ McCarthy & Anagnostou.2003, "Outsourcing"

4.6. Το outsourcing στην ελληνική επικράτεια

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας με θέμα¹⁹ «Έρευνα στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις σχετικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους» που πραγματοποιήθηκε σε 37 εταιρίες, εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- ◆ Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών και στρέφονται **στο outsourcing κυρίως για υπηρεσίες logistics, πληροφοριακά συστήματα, οικονομικές και marketing υπηρεσίες**. Η διάρκεια των συμβάσεων συνεργασίας κυμαίνεται από 1 έως 3 χρόνια, ενώ η επαφή με τις εταιρίες γίνεται μέσω αντιπροσώπου των εταιριών.
- ◆ 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**. Εξάλλου, οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι αυτοί που εμπλέκονται σε μεγαλύτερο ποσοστό στη διαδικασία. Για μη κρίσιμες δραστηριότητες, όπως οι υπηρεσίες καθαρισμού και ασφαλείας, μεγάλη συμμετοχή έχει το τμήμα προσωπικού.
- ◆ Τα **κριτήρια** με τα οποία γίνεται η επιλογή της εταιρίας outsourcing είναι **η ποιότητα** των υπηρεσιών που προσφέρονται, η ανταγωνιστική **τιμολογιακή πολιτική**, η φήμη της εταιρείας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η προηγούμενη **εμπειρία** της εταιρίας.

¹⁹ Φιλιππάκη Μ. «Το outsourcing στις εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα» Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο ,2003.

- ◆ Η ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στην 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 εταιρίες outsourcing, παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικεντρώνεται σε άλλες κρίσιμες για την επιβίωση τους δραστηριότητες, ενώ στις μισές επιχειρήσεις η συνεργασία οδήγησε σε αύξηση της ευελιξίας της. Ακόμα, σε ένα μεγάλο ποσοστό συνέβαλε η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και η μείωση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σε μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων είχε ως συνέπεια τη μείωση του κινδύνου και την διείσδυση σε νέες αγορές.
- ◆ Οι περισσότερες εταιρίες είναι ικανοποιημένες από την ανάθεση δραστηριοτήτων και προβλέπουν **αύξηση του φαινομένου για τα επόμενα χρόνια**. Παρόλα αυτά, υπήρξαν και ορισμένες που λόγω αδυναμίας συνεννόησης και μη κάλυψης των εταιρικών απαιτήσεων οδηγήθηκαν σε λήξη του συμβολαίου τους.
- ◆ Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά την συνεργασία τους με τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες outsourcing αφορούν **στην έλλειψη συντονισμού και την δυσκολία κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης**, από τις εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

4.6. Έρευνα από το Ινστιτούτο Εργασίας

Παραδοσιακά -σε εθνικό επίπεδο- οι επιχειρήσεις συνήθιζαν -και εξακολουθούν- να κάνουν χρήση εξωτερικών υπηρεσιών στους *τομείς ασφάλειας, μεταφορικών μέσων, νομικών υπηρεσιών, διαφήμισης, οικονομικού έλεγχου κ.ά.* Πρόσφατα όμως έχει προστεθεί και η παροχή υπηρεσιών για *τις τεχνολογίες της πληροφορίας, για την εκπαίδευση προσωπικού, για δημόσιες σχέσεις,* ενώ αυξάνεται η τάση εξωτερίκευσης και των *οικονομικών υπηρεσιών* όπως και της *διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.*

Στη χώρα μας έρευνα²⁰ για το πού βρίσκονται οι επιχειρήσεις σχετικά με το θέμα έχει πραγματοποιήσει το *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ* σε συνεργασία με την *«MetroAnalysis»* στο πλαίσιο της ευρύτερης έρευνας για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Η ποσοτική αυτή έρευνα έγινε σε 2.016 επιχειρήσεις που επελέγησαν από πληθυσμό 87.000 επιχειρήσεων και -επιπλέον- σε 11 επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα με τις οποίες εμπλουτίστηκε το δείγμα για καθαρά ενδεικτικούς λόγους. Κεντρικό συμπέρασμα είναι ότι *«η εργολαβία/υπεργολαβία είναι η συχνότερη πρακτική των επιχειρήσεων με τάσεις περαιτέρω αύξησης».* Σημειώνεται επίσης ότι με την πρακτική αυτή το ήμισυ των χρηστών/επιχειρήσεων καλύπτουν πάγιες ανάγκες τους, υποκαθιστώντας έτσι σημαντικό μέρος των απασχολουμένων.

Αυτό που προέκυψε σαν συμπέρασμα ήταν ότι ο θεσμός είναι ιδιαίτερα *ανεπτυγμένος με επιταχυνόμενους ρυθμούς.* Μία στις πέντε επιχειρήσεις κάνει χρήση εξωτερίκευσης εργασιών με τον χαρακτήρα της εργολαβίας, κυρίως. Η

²⁰<http://www.kathimerini.gr>. “Το outsourcing μπήκε στη ζωή των επιχειρήσεων”. Χριστίνας Δαμουλιανού.(2012)

εξωτερίκευση αυτή μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η χρήση της υπεργολαβίας σε έναν σημαντικό βαθμό -δηλαδή σε μια σχετική πλειοψηφία των ερωτώμενων επιχειρήσεων- αφορά την *κάλυψη πάγιων αναγκών* και όχι έκτακτων. Και αυτό είναι κάτι που θα χρειαστεί να το τονίσει κανείς.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, η πρακτική αυτή παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στο πεδίο των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και χρησιμοποιείται από το ένα πέμπτο του δείγματος (21,8%). Εντοπίζεται κυρίως σε επιχειρήσεις *του τομέα των υπηρεσιών*, ενώ στη βιομηχανία σημειώνεται η υψηλότερη χρήση υπεργολαβίας με συνδυασμό και των δύο επιλογών. Το 8,1% των επιχειρήσεων προσφεύγει μόνο σε άτομα /εργολάβους, το 9,3% μόνο σε επιχειρήσεις/εργολάβους, ενώ το 3,4% επιλέγει και τις δύο πρακτικές. Όσο μεγαλύτερη σε αριθμό απασχολούμενων είναι η επιχείρηση τόσο -αναλογικά- αυξανόμενη εμφανίζεται η μορφή αυτή της εξωτερικής ευελιξίας. Στις επιχειρήσεις του δείγματος που απασχολούν περισσότερα από 200 άτομα η πρακτική υπάρχει στις περισσότερες από τις μισές. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι ιδιαίτερη ανάπτυξη αυτής της μορφής ευελιξίας εκδηλώνεται σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 200 απασχολούμενους.

Ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (48,2%) επιλέγει το outsourcing κυρίως για την κάλυψη πάγιων αναγκών. Κατά προτεραιότητα οι επιχειρήσεις αυτές (65,3%) ανήκουν στο εμπόριο. Στη βιομηχανία την πρακτική αυτή εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό (57%,5) κάλυψης έκτακτων αναγκών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι *«η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που προσφεύγουν στη χρήση εργολαβίας και υπεργολαβίας, καλύπτοντας σταθερές ανάγκες*

προσωπικού, υποκαθιστούν με αυτόν τον τρόπο θέσεις σταθερής μισθωτής απασχόλησης». Και η υποκατάσταση αυτή φαίνεται να αφορά τουλάχιστον το 64% των επιχειρήσεων/χρηστών -με δεδομένο ότι το 28% αρνήθηκε να απαντήσει στο σχετικό ερώτημα και μόλις το 8% δηλώνει κατηγορηματικά ότι η επιλογή αυτή δεν επηρεάζει το σταθερό μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης.

Σύμφωνα, μάλιστα, με τον μη κερδοσκοπικό *Οργανισμό Ερευνών (The Conference Board)* παγκόσμιας εμβέλειας και διεθνούς κύρους κοινωνικό σύμβουλο επιχειρήσεων- *«το outsourcing είναι πλέον ένα γεγονός στη ζωή μας»*. Ωστόσο, τα κίνητρα για κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση που θα το επιλέξει, οι επιπτώσεις της εφαρμογής του στο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού, οι προϋποθέσεις, οι όροι των συμφωνιών, οι κίνδυνοι, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, όλα αυτά είναι τα συστατικά μέρη της επιτυχίας είτε της αποτυχίας του outsourcing. Άλλωστε, *«το outsourcing²¹, που οι μεν εργαζόμενοι το βλέπουν ως απειλή, ενώ οι επιχειρήσεις ως ευκαιρία, δεν θα πρέπει να θεωρείται ως το «ξεφόρτωμα» των προβληματικών δραστηριοτήτων»*.

²¹ «Inside outsourcing: the insider's guide to managing strategic sourcing» οι Charles L. Gay και James Essinger.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η Ελληνική Εταιρία Κορρές Α.Ε. και οι Συμβάσεις Υπηρεσιών με την μέθοδο του Outsourcing.

5.1 Η εταιρία Κορρές Α.Ε.-φυτικά καλλυντικά

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 με την μορφή της Μονοπρόσωπης ΕΠΕ και το 2000 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία « *Κορρές Ανώνυμη Εταιρεία – Φυσικά Προϊόντα*» και διακριτό τίτλο «*Φυσικά Προϊόντα Κορρέ*» και «*ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.*». Αποτελεί μια από τις δυναμικότερες εταιρείες στο χώρο των καλλυντικών που διατίθενται στα φαρμακεία στην ελληνική αγορά, ενώ συγχρόνως δραστηριοποιείται σε αγορές του εξωτερικού, οι οποίες συμμετείχαν περίπου κατά 36% στον κύκλο εργασιών της το 2014. Η εταιρία Κορρές ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό το 2001 και πλέον εξάγει τα προϊόντα της σε **30 χώρες**, ανοίγοντας συνεχώς νέα καταστήματα όπου τα διαχειρίζονται οι τοπικοί διανομείς.

Ο κύριος μέτοχος είναι ο επιχειρηματίας *Γιώργος Κορρές*, ο οποίος ελέγχει το **43,95%** του μετοχικού κεφαλαίου και είναι ο ίδιος που δημιούργησε την βιομηχανία από το μηδέν πριν από είκοσι χρόνια, και το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν είναι διατεθειμένος να εκχωρήσει άλλο ποσοστό μετοχών. Ούτε όμως οι άλλοι μέτοχοι δεν είναι διατεθειμένοι να πουλήσουν τις μετοχές του. Αυτοί που μπήκαν στην εταιρεία αργότερα είναι:

- η Αλεξία Α. Δαβίδ (13,25%),

- η Damma Holdings, συμφερόντων Δημήτρη Δασκαλοπούλου (5,01%),
- ο Περικλής Σταματιάδης (6,25%),-πρώην επικεφαλής της Johnson& Johnson.
- Οι «μικρομέτοχοι», όπως η Générale Investments Europe SpA
- και αρκετές ΑΕΔΑΚ²² που κατέχουν τις υπόλοιπες μετοχές που τελούν υπό διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών,

Η μετοχή της εταιρίας Κορρές φυτικά καλλυντικά είναι μια από τις λιγοστές στο ελληνικό *Χρηματιστήριο* που διαπραγματεύονται στα υψηλότερα επίπεδα των τελευταίων πέντε ετών.

Η προσοχή της εταιρίας Κορρές Α.Ε.²³ είναι προσηλωμένη αφενός στην *έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων βασισμένων σε φυσικά συστατικά, με συσκευασίες πρωτοποριακού σχεδιασμού και αισθητικής, και αφετέρου στη διαρκή επέκταση στο εξωτερικό*. Είναι άλλωστε αυτή η τακτική που έχει επιτρέψει στην «Κορρές» Α.Ε. μέσα στα χρόνια της κρίσης να:

- ◆ μειώσει τον δανεισμό της,
- ◆ να αυξήσει τις ταμειακές της ροές,
- ◆ να βελτιώσει τα περιθώρια κέρδους της,
- ◆ να εξορθολογήσει τον ισολογισμό της
- ◆ και να προσελκύσει ταλέντο.

²² Α.Ε.Δ.Α.Κ. ονομάζεται η εταιρία που έχει ως σκοπό την διαχείριση ενός ή πολλών αμοιβαίων κεφαλαίων (Α/Κ). Συνάμα δύναται να παρέχει επενδυτικές συμβουλές καθώς επίσης και υπηρεσίες φύλαξης και διοικητικής διαχείρισης μεριδίων Οργανισμών Συλλογικών Επενδύσεων. Για την διαχείριση του κάθε Αμοιβαίου Κεφαλαίου η Α.Ε.Δ.Α.Κ. εισπράττει προμήθεια που εκφράζεται ως ποσοστό επί του καθαρού ενεργητικού του, ανάλογα με τι ορίζει ο κανονισμός του αμοιβαίου κεφαλαίου. (<http://www.capitalinvest.gr>).

²³ <http://www.kathimerini.gr> ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 18.12.2017

Με αυτό τον τρόπο *οι εξαγωγές* αυξήθηκαν από 15%-20% πριν από λίγα χρόνια σε *άνω του 45% σήμερα, με παράλληλη αύξηση του κύκλου εργασιών*. Ο κύκλος εργασιών έχει αυξηθεί από τα 39 εκατομμύρια στη χρήση του 2013 στα 54,5 εκατομμύρια το 2017. Και ήδη το πρώτο εξάμηνο φέτος ξεπέρασε τα 30 εκατομμύρια. Ο δε δανεισμός βρίσκεται στα επίπεδα των 34,8 εκατ., αλλά μετά την αφαίρεση των ταμειακών διαθεσίμων, ο καθαρός δανεισμός είναι 24,4 εκατ.

Τα τελευταία αυτά αποτελέσματα προέρχονται από μια ήπια ανοδική τάση των πωλήσεων στην Ελλάδα στο πρώτο εξάμηνο του 2017 αλλά *πολύ εντονότερη σε στρατηγικές αγορές του εξωτερικού*. Το επιμέρους μέγεθος της αγοράς φυτικών καλλυντικών προσωπικής περιποίησης που πωλούνται μόνο στα φαρμακεία αγγίζει τα 60 εκατ. ευρώ, ενώ παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 15-20%, εκτιμά η DK Consultants. Ωστόσο, ο κλάδος δεν έμεινε ανεπηρέαστος από την εγχώρια οικονομική κρίση, και συνεπώς *οι ελληνικές εταιρείες στράφηκαν προς τις διεθνείς αγορές*.

Στην *Ελλάδα* οι πωλήσεις ενισχύθηκαν μόνον κατά 1%, όμως στις «αγορές προτεραιότητας» της *Ευρώπης* (Γερμανία, Νορβηγία, Αγγλία, Γαλλία) οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 32%. Την ίδια ώρα στην *Αμερική*, όπου είναι και το μεγάλο μέρος της έμφασης του ομίλου, τα βασικά κανάλια διανομής, όπως το δίκτυο Sephora, τα Sephora in JCPenney και το ηλεκτρονικό κατάστημα korresusa.com, παρουσίασαν επίσης αύξηση πωλήσεων.

Στον *Καναδά* η εταιρία «Κορρές Α.Ε.» ξεκίνησε συνεργασία με νέο ανεξάρτητο διανομέα και διατηρεί πολύ θετικές προσδοκίες για την απόδοσή του. Την ίδια ώρα, στην *Ευρώπη* και την *Αμερική*, ο όμιλος πέτυχε περαιτέρω ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας μέσα από λανσάρισμα νέων προϊόντων, δυναμική

υποστήριξη με προωθητικές ενέργειες των υφιστάμενων σημείων πώλησης αλλά και με το άνοιγμα νέων σημείων. Στη *Λατινική Αμερική*, όπου λειτουργεί μέσω του δικτύου της Avon, έχει επίσης θετικά νούμερα.

Η εταιρεία, από το 1999 μέχρι σήμερα, έχει υλοποιήσει μια σειρά από *ενέργειες* τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό με στόχο την ενίσχυση της *αναγνωσιμότητας των προϊόντων της και τη διεύρυνση του κύκλου εργασιών της*, Τέτοιες ενέργειες είναι:

- η ανάπτυξη *νέων προϊόντων-φθάνοντας το χαρτοφυλάκιο της σε 400 φυσικά καινοτόμα και πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα*
- η είσοδος της σε *νέες αγορές*
- η λειτουργία *30 καταστημάτων* σε μεγάλες πόλεις του *εξωτερικού*, όπου πωλούνται αποκλειστικά τα προϊόντα της,
- καθώς και η δημιουργία *μακροχρόνιων συνεργασιών* με φορείς όπως η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, ο Συνεταιρισμός Κροκοπαραγωγών Κοζάνης, η Αμερικάνικη Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης και με τοπικούς καλλιεργητές με στόχο την αξιοποίηση των ιδιοτήτων των βοτάνων της ελληνικής χλωρίδας *στη μοναδική στο είδος της περιβαλλοντικά φιλική μονάδα εκχλίσεως βοτάνων που διαθέτει.*

Στην *συσκευασία* των προϊόντων της εταιρίας, αναγράφονται όλα τα συστατικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους, με σκοπό την *πλήρη ενημέρωση* των καταναλωτών.

Πιο συγκεκριμένα ο Γεώργιος Κορρές *πέτυχε να:*

- ◆ Δημιούργησε φυσικά καλλυντικά προϊόντα, *εκμεταλλεόμενος τους καρπούς που υπάρχουν στην ελληνική φύση*
- ◆ Στα προϊόντα που παρασκεύασε, δεν αρκέστηκε μόνο στην *ποιότητα*, αλλά *και στην συσκευασία.*
- ◆ *Οι τιμές* των προϊόντων παρέμειναν *ίδιες* ακόμα και στο εξωτερικό, παρόλο τον ανταγωνισμό.

5.2 Η εταιρία Κορρές Α.Ε. και η σύμβαση Payroll-μισθοδοσίας

Το 2006 η εταιρία «Κορρές Α.Ε.» στράφηκε για *πρώτη φορά* στην πρακτική του *outsourcing μισθοδοσίας* και υπέγραψε σύμβαση με διάρκεια ενός έτους. Το 2007 η εταιρία ικανοποιημένη από αυτήν την εξωτερική ανάθεση, υπογράφει σύμβαση δυο χρόνων, με δυνατότητα παράτασης ακόμα ενός έτους. Από το 2010 μέχρι σήμερα έχει υιοθετήσει πλήρως την πρακτική του outsourcing μισθοδοσίας, και ανανεώνει τις συμβάσεις κάθε τρία χρόνια. Η εταιρία Κορρές Α.Ε. ικανοποιημένη από την εξωτερική ανάθεση της μισθοδοσίας, θέτει ως στόχο:

- ✿ Να αυξήσει την *ανταγωνιστικότητα* της,
- ✿ να έχει πρόσβαση σε *εξειδικευμένες γνώσεις*
- ✿ και να *μειώσει τα κόστη* της.

Η σύναψη συμβάσεων outsourcing εξάλλου συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασιών και στην δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων, που οδηγούν στην «άνθιση» της εξωστρέφειας της εταιρίας και της συστηματικής ανάπτυξης της καινοτομίας. Εξάλλου, *η καινοτομία για την Κορρές Α.Ε. φυτικά καλλυντικά,*

αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής και στρατηγικής της φιλοσοφίας, ας μην ξεχνάμε ότι έχει ένα χαρτοφυλάκιο με 400 φυσικά καινοτόμα και πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα.

Σε συνέντευξη ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας Κορρές αναφέρει «Σήμερα, δεν υπάρχουν περιθώρια για σπατάλη χρόνου και κυρίως πολύτιμων πόρων, το δαιδαλώδες περιβάλλον και οι αυξημένες ανάγκες απαιτούν την ενασχόληση απόλυτος εξειδικευμένων στελεχών σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία».

Η διοίκηση της εταιρίας Κορρές Α.Ε. αντιληφθήκαν εγκαίρως των στρατηγικό ρόλο των “λύσεων *outsourcing*” και ανάθεσαν το μη κρίσιμο τομέα της μισθοδοσίας σε εξωτερικό συνεργάτη. Τα **κριτήρια** επιλογής που έχει η εταιρία για να επιλέξει τον κατάλληλο για εκείνη εξωτερικό συνεργάτη είναι:

- Η εκτεταμένη γνώση του σε **μισθολογικά, εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα.**
- Η ικανότητα **διαχείρισης μιας απαιτητικής μισθοδοσίας.**
- Η χρήση λύσεων που ενσωματώνουν μια **τεχνολογία αιχμής.**
- Το **ενημερωμένο, ευέλικτο και πρόθυμο προσωπικό** του εξωτερικού συνεργάτη.

Στόχος της Κορρές Α.Ε. είναι να έχει στο δυναμικό της έναν στρατηγικό συνεργάτη με την διάθεση να στηρίζει την εταιρία τόσο σε ένα πλήθος θεμάτων που αφορούν εξειδικευμένες γνώσεις και συμβουλές για εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα, όσο και για θέματα *stock options*²⁴ και για *bonus* αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

²⁴ Τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών (*stock options*) είναι ένα χρηματοοικονομικό εργαλείο που αντιπροσωπεύει το δικαίωμα αγοράς (*call option*) ή πώλησης (*put option*) ενός ορισμένου περιουσιακού στοιχείου, π.χ., μετοχών μίας εταιρείας, σε ορισμένη τιμή κατά τη διάρκεια μιας προκαθορισμένης περιόδου, ανεξάρτητα από την εξέλιξη της χρηματιστηριακής τιμής του εν λόγω περιουσιακού στοιχείου. Τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών από εργαζομένους δίνουν στους κατόχους τους ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της αξίας της εταιρείας

Ο σύμβουλος μισθοδοσίας λειτουργεί ως *στρατηγικός συνεργάτης*, που *αντιλαμβάνεται όχι μόνο της τρέχουσες ανάγκες της «εταιρίας- πελάτη» αλλά και τις μελλοντικές ή και έκτακτες ανάγκες που μπορεί να εμφανιστούν*. Οι *υπηρεσίες*²⁵ που προσφέρει σήμερα ο εξωτερικός συνεργάτης outsourcing στην επιχείρηση Κορρές Α.Ε. παρατίθενται παρακάτω:

- ◆ Ο υπολογισμός της *μισθοδοσίας* μηνιαίως, με συνυπολογισμό *εκτάκτων αμοιβών* και επίσημων *δώρων* που παρέχονται στους εργαζόμενους.
- ◆ Η προετοιμασία των μηνιαίων και τριμηνιαίων *καταστάσεων μισθοδοσίας* και υποβολή τους στους ασφαλιστικούς φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης για την πληρωμή τους.
- ◆ Προετοιμασία του *κόστους κατανομής προσωπικού*, ανά κέντρο κόστους και των *λογιστικών άρθρων μισθοδοσίας*.
- ◆ Αποστολή στην *Τράπεζα*, αρχείου για την *κατάθεση μισθών* στους ατομικούς τραπεζικούς λογαριασμούς των υπαλλήλων.
- ◆ Σύνταξη και υποβολή των ετήσιων και έκτακτων *καταστάσεων* προς την *Επιθεώρηση Εργασίας*.
- ◆ Υποβολή στον *ΟΑΕΔ των αναγγελιών πρόσληψης*, οικειοθελούς *αποχώρησης* και *καταγγελιών* σύμβασης εργασίας.
- ◆ *Έκδοση βεβαιώσεων αποδοχών* και σύνταξη *οριστικής δήλωσης φόρου* μισθωτών υπηρεσιών.
- ◆ Έκδοση των *αποδείξεων πληρωμής* των υπαλλήλων.
- ◆ Υπολογισμός της *νόμιμης αποζημίωσης* των υπαλλήλων κατά την παραίτηση ή την απόλυση.

τους, όπως αυτή αντιπροσωπεύεται από την τιμή της μετοχής. Συνήθως δεν είναι διαπραγματεύσιμα. (<http://taxpress.gr/archives/24924>)

²⁵ «εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών μισθοδοσίας», PricewaterhouseCoopers,2014.

- ◆ Υπολογισμός των προβλέψεων αποζημίωσης προσωπικού, δώρων και επιδομάτων, μετά από υπόδειξη της εταιρείας.
- ◆ Υποστήριξη σε ελέγχους από τις αρμόδιες υπηρεσίες (π.χ. ΔΟΥ).
- ◆ Παρακολούθηση **Βιβλίου Αδειών**.
- ◆ Διαγνωστικοί έλεγχοι **μισθολογικών υπολογισμών**, κατά παραγγελία.
- ◆ Συνδρομή στην εγκατάσταση και υλοποίηση **ενδοεπιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας** (κυρίως για το εποχιακό προσωπικό της εταιρίας).
- ◆ **Διαχείριση στοιχείων προσωπικού** (επαγγελματική εμπειρία, εκπαίδευση κλπ).
- ◆ Την υποβολή **Αναλυτική Περιοδική Δήλωση**²⁶ (ΑΠΔ) η οποία υποβάλλεται από τον εργοδότη και περιλαμβάνει πληροφορίες ή στοιχεία που αφορούν το χρόνο απασχόλησης κάθε ασφαλιζομένου, την αμοιβή, τους κλάδους ασφάλισης, καθώς και το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών. (άρθρο 8 παρ. 6 Ν. 2972/2001).
- ◆ Την ενημέρωση του «**Εργάνη**» το ηλεκτρονικό αυτό σύστημα, όπου οι αρμόδιοι φορείς της πολιτείας, αλλά και κάθε ενδιαφερόμενος πολίτης, έχει πλέον σε ζωντανό χρόνο και σε συνεχή βάση:
 - **ακριβή πληροφόρηση** και λεπτομερή στοιχεία για τις ροές απασχόλησης (αναγγελίες προσλήψεων, καταγγελίες συμβάσεων αορίστου χρόνου, λήξεις συμβάσεων ορισμένου χρόνου και οικειοθελείς αποχωρήσεις)
 - τη **κατηγοριοποίηση** των **προσλήψεων/απολύσεων** ανά τύπο σύμβασης, μέγεθος επιχείρησης, περιφέρεια
 - την **κλαδική εξειδίκευση** των **νέων** προσλήψεων/απολύσεων
 - τις **μετατροπές των συμβάσεων** πλήρους ωραρίου σε μερική ή εκ περιτροπής απασχόληση

²⁶ www.taxisland.gr

- την *εξέλιξη* των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας,
- την *απορροφητικότητα των προγραμμάτων ενεργητικών πολιτικών του ΟΑΕΔ*.

5.3 Τα οφέλη της σύμβασης υπηρεσιών μισθοδοσίας από εξωτερικό συνεργάτη (payroll).

Τα οφέλη που αποκομίζει η εταιρία Κορρές από την σύναψη σύμβασης στον τομέα της μισθοδοσίας, με την πρακτική του outsourcing είναι:

- Πλήρη και *ακριβή καταγραφή* των *μισθολογικών δεδομένων* των εργαζομένων ανά μήνα.
- *Εγκατάσταση* ενός κορυφαίου *συστήματος λογισμικού διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων*, το οποίο αποτελεί ένα λογισμικό ανοικτής αρχιτεκτονικής που μπορεί να συνδεθεί με διάφορα συστήματα πληροφορικής, ενώ παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης και πλήρους λειτουργίας μέσω διαδικτύου.
- *Μείωση* του *επιχειρηματικού κινδύνου* για την επιχείρηση.
- *Περισσότερος χρόνος* προς τη *διοίκηση* της επιχείρησης προκειμένου να επικεντρωθεί στους *στόχους* της, να μεγιστοποιήσει την αξία και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα των φουτικών καλλυντικών.
- Οι υπηρεσίες είναι *υψηλής ποιότητας* προσαρμοσμένες στις ανάγκες της επιχείρησης.
- *Έγκαιρη* και *έγκυρη* ενημέρωση, προς την διοίκηση και τον υπεύθυνο ανθρωπίνων πόρων για *οτιδήποτε ανησυχητικό* και μη παρουσιαστεί.

- Πρόσβαση σε *τεχνολογία αιχμής* μέσω Internet για το προσωπικό και την διοίκηση, χωρίς να χρειαστεί να επωμιστεί η επιχείρηση το βάρος της αγοράς ακριβών τεχνολογιών.
- Ακριβής *πρόβλεψη* και *περιορισμός του κόστους* για την εταιρία μέσα από απλοποιημένες διαδικασίες.
- *Καινοτόμες λύσεις* που αναπτύσσονται μέσα από πολύχρονη και εκτεταμένη *εμπειρία* και *εξειδίκευση* που κατέχει ο συγκεκριμένος εργολάβος.
- *Εχεμύθεια* και *εμπιστευτικότητα* σε όλα τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα της επιχείρησης.
- Υιοθέτηση *μοντέλων μέτρησης* της *αποδοτικότητας* των παρεχόμενων υπηρεσιών έτσι ώστε η επιχείρηση Κορρές Α.Ε. να είναι σε θέση να μετρήσει και να δει με πραγματικούς αριθμούς την ωφέλεια που αποκομίζει από την εξωτερική ανάθεση της μισθοδοσίας.
- *Εξάλειψη προβλημάτων* που σχετίζονται με το *προσωπικό* (διαχείριση προσωπικού, μετακινήσεις, άδειες κλπ).
- *Συμμόρφωση* με το *νομικό* και θεσμικό *περιβάλλον* της εταιρίας.
- Η δυνατότητα της διοίκηση να καταστήσει περισσότερο *αποδοτικές* τις *επιμέρους λειτουργίες* της *διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων* όπως θέματα κοινωνικής ασφάλισης και εργατικού δίκαιου.

Η μέτρηση της ωφέλειας του outsourcing για την επιχείρηση Κορρές, μετριέται *ποσοτικά* και *ποιοτικά* και εστιάζεται στους παρακάτω τομείς:

- ◆ Τη *συμμόρφωση* με την ισχύουσα *νομοθεσία*
- ◆ Την *βελτιστοποίηση* των διαδικασιών

- ◆ Την ορθολογική λειτουργία της επιχείρησης μέσα από εκτεταμένες αναφορές και την *αποδοτικότερη απασχόληση* των πόρων της εταιρίας
- ◆ Την απόκτηση *τεχνολογίας αιχμής*

Τα παραπάνω είναι δυνατόν να μετρηθούν με την χρήση KPI' s, τα όποια θα αναπτύξουμε στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

Ο πιο σημαντικός παράγοντας όμως για την μέτρηση της ποιότητας είναι η δημιουργία μιας *σταθερής σχέσης μεταξύ του αγοραστή και του εξωτερικού συνεργάτη-συμβούλου*, η οποία προσφέρει απαντήσεις σε θέματα που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον, την στηρίζει και υποστηρίζει σε στρατηγικές επιλογές που αφορούν τόσο τη εγχώρια όσο και την παγκόσμια αγορά, και συγχρόνως τη πρόσβαση σε ένα δίκτυο εξειδικευμένων συνεργατών. *Στόχος* των συμβαλλομένων, είναι η δημιουργία μιας *μακροχρόνιας και αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης*, εξάλλου η εταιρία Κορρές εστιάζει εντατικά στο ανθρώπινο δυναμικό της, και η έγκαιρη και έγκυρη διαχείριση των αμοιβών μισθοδοσίας, αποτελεί βασικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.3.1. KPI' s (Key Performance Indicators)

Ένα ακόμα *πρακτικό εργαλείο* που χρησιμοποιεί η εταιρεία Κορρές στα πλαίσια των υπηρεσιών outsourcing, θέλοντας να μετρήσει ποια είναι η *πραγματική απόδοση* που έχει, «μεταφρασμένη» σε πραγματικούς αριθμούς είναι οι δείκτες απόδοσης. Οι *δείκτες KPI's* καθορίζονται κατά την έναρξη ενός μοντέλου outsourcing, αλλά *παρακολουθούνται, ελέγχονται και ανανεώνονται* αν χρειαστεί κατά την διάρκεια της συνεργασίας της επιχείρησης με τον εξωτερικό συνεργάτη

παροχής υπηρεσιών μισθοδοσίας. Οι δείκτες απόδοσης (KPI)²⁷ είναι σημαντικά μετρίσιμα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για να παρακολουθείται η απόδοση, με **βάση τους επιχειρησιακούς στόχους**. Οι δείκτες KPI μετρούν την **βελτίωση** ή την **επιδείνωση** της **απόδοσης** μιας **δραστηριότητας** που παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι δείκτες KPI βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους. Ο επιχειρηματικός στόχος είναι **ποσοτικοποιήσιμος, μετρήσιμος και προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα**. Ο στόχος μετατρέπεται σε έναν δείκτη KPI με τον οποίο η επιχείρηση Κορρές Α.Ε. είναι σε θέση να μετρήσει κάποια διάσταση της διεργασίας ως προς το στόχο που έχει τεθεί. Ο λόγος όμως που είναι σημαντικοί οι δείκτες απόδοσης KPI's για την επιχείρηση Κορρές Α.Ε. είναι:

- **Αποτελεσματική αξιολόγηση** της επιτυχίας της εταιρίας, σε σύγκριση με τους **στόχους** που έχει θέσει.
- **Προετοιμασία** και **σχεδιασμός** για την επίτευξη του **τελικού στόχου**.
- Προσδιορίζεται το **ακριβές επίπεδο** της **εταιρία**.
- Η **απόδοση** της εταιρίας **παρακολουθείτε καλύτερα** και καθορίζονται σε πραγματικό χρόνο τα **θέματα** που χρειάζονται **βελτίωση**.
- Η **απόδοση των εργαζομένων** είναι **υψηλότερη** γιατί έχουν καλύτερη αίσθηση των επιπέδων παραγωγής, και τείνουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

²⁷ <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/el/>

- Στα *ενδιαφερόμενα μέρη* (διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενοι, μέτοχοι, ελεγκτικοί οργανισμοί)παρέχονται *πληροφορίες* ως προς τις *αποδόσεις* που έχει η επιχείρηση, τις λειτουργίες της, και για το αν είναι σε καλό δρόμο *σύμφωνα* με τις *προβλέψεις*.
- Η *σύγκριση* γίνεται πιο εύκολη *μεταξύ εταιρειών* που *συνεργάζονται* ή *ανταγωνίζονται*.

5.4. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Οι συμβάσεις υπηρεσιών αναφέρονται πάντα στον **νόμο** και στην **προστασία** που κατοχυρώνει αυτός στα μέλη που απαρτίζουν την σύμβαση, κάτω από ορισμένες **προϋποθέσεις** και **δεσμεύσεις**. Όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, έχουν ως κυρίαρχο στόχο την βασική τους προστασία, έτσι ώστε να είναι εξασφαλισμένοι σε περίπτωση που κάποιος από τους συναλλασσομένους δεν τηρήσει όσα έχουν συμφωνηθεί ή προβεί σε ενέργειες που θέτουν σε κίνδυνο το αποτέλεσμα της σύμβασης.

Εν κατακλείδι, μετά από την παρούσα, εκτενής ανάλυση των συμβάσεων υπηρεσιών, καταλήγω προσωπικά στα παρακάτω συμπεράσματα και στα πιο «ευάλωτα» σημεία που πρέπει ο αγοραστής να δώσει **ιδιαίτερη έμφαση** και την αρμόζουσα **βαρύτητα**, προκειμένου η σύμβαση υπηρεσιών να κυλήσει **ομαλά** και **αποδοτικά** για την επιχείρηση του.

1. Η **συνδρομή** ενός **έμπειρου** ειδικού **συμβούλου**, **εξειδικευμένου** πάνω στην δημιουργία και διαχείριση συμβάσεων υπηρεσιών με εξωτερικούς συνεργάτες είναι αναγκαία και πολλές φορές σωτήρια για την **βιωσιμότητα** και το **μέλλον** της επιχείρησης γενικότερα. Οι εταιρίες outsourcing έχουν ένα μεγάλο επιτελείο από συμβούλους, που προσπαθούν να **επιτύχουν** την **καλύτερη** δυνατή **συμφωνία** με το **μικρότερο** δυνατό **κόστος** για την ίδια την επιχείρηση. Ο αγοραστής από την μεριά του, είναι δύσκολο να έχει την **απαιτούμενη κατάρτιση** σε **θέματα συμβάσεων** έτσι ώστε να αποφύγει τις «κακοτοπιές», τους ασαφείς και διφορούμενους όρους ή τα ψιλά γράμματα που απαρτίζουν την σύμβαση. Για το λόγο αυτό, η αξιοποίηση ενός ειδικού

συμβούλου πάνω σε θέματα συμβάσεων κρίνεται **απαραίτητη**, γιατί βοηθάει τον αγοραστή, από την μια, **να αποφύγει «παγίδες» και «λάθη»** που θα του κόστιζαν πολύ περισσότερο στο άμεσο μέλλον, και από την άλλη ,συμβάλει ώστε ο αγοραστής να έχει μια **πλήρης** και σαφείς **ενημέρωση** για το τι ακριβώς υπογράφει και το τι έχει συμφωνηθεί με αυτή την σύμβαση υπηρεσιών να γίνει.

2. Ο αγοραστής πριν την κατάρτιση της σύμβασης, με την αίτηση αγοράς(Request for Proposal), πρέπει να εντοπίσει τις **πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης** και να διατυπώσει με κάθε δυνατή **λεπτομέρεια** τις **τεχνικές προδιαγραφές**, να **αποσαφηνίσει** οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να θεωρηθεί ασαφές ή δυσνόητο, να αναφέρει τα ουσιαστικά **στοιχεία** ως προς την **χρήση** των υλικών ή ιδιαίτερων **απαιτήσεων** που μπορεί να έχει. Ο αγοραστής οφείλει να είναι ξεκάθαρος και, προκειμένου να αποφύγει «κακοτοπιές» και προβλήματα στο μέλλον της σύμβασης. Ο αγοραστής πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα άτομο εξειδικευμένο που γνωρίζει τις **υποχρεώσεις** του, αλλά και τις **αγοραστικές διαδικασίες**. Επίσης, ένας σωστός αγοραστής δεν μπορεί να δηλώσει άγνοια του Αστικού Κώδικά, αλλά έχει υποχρέωση να τηρεί **όσα απαιτεί ο Αστικός Κώδικας στον τομέα των συναλλακτικών ηθών**.
3. Συγχρόνως ο αγοραστής είναι πολύ σημαντικό να μην θεωρεί δεδομένο ότι οι δικοί του όροι θα τύχουν απόλυτης αποδοχής από τον εξωτερικό συνεργάτη ή πωλητή. Για να πετύχει τον στόχο του ο αγοραστής, ο οποίος είναι η σωστή υλοποίηση της σύμβασης και ολοκλήρωση της, με όσο το δυνατό **λιγότερες ζημιές, προβλήματα και κινδύνους**, κρίνεται απαραίτητο ότι κατά την διάρκεια στοιχειοθέτησης και δημιουργίας των όρων της

σύμβασης, η *ανάλυση των όρων* της σύμβασης πρέπει είναι *σαφείς* και *σχολαστική*, και η *κατανομή* των *αρμοδιοτήτων* είναι *ξεκάθαρη* και *εύστοχη*, έτσι ώστε ο *κάθε αρμόδιος*, από την μια να γνωρίζει σε *βάθος* το *αντικείμενο* της *σύμβασης*, και από την άλλη να μπορεί να *αναλάβει* τις *ευθύνες* που του αναλογούν.

4. Ο σύγχρονος και σωστά *καταρτισμένος αγοραστής* πριν προχωρήσει στην δέσμευση κάποιας αγοράς υλικών ή υπηρεσιών, κάτω από την προστασία μιας σύμβασης, πρέπει να λάβει υπόψη του τις ελάχιστες *απαιτήσεις* και *δυσκολίες* που προκύπτουν από την χρήση αυτής, και να αποφασίσει αν και πότε χρειάζεται να γίνει μια σύμβαση. Επίσης είναι αναγκαίο να καταλάβει ότι οι συμβάσεις έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις, οι οποίες δημιουργούν σαφείς δεσμεύσεις και πρόσθετες οικονομικές επιβαρύνσεις.
5. *Πριν* προχωρήσει στην *δημιουργία* του *σχεδίου* της *σύμβασης*, με τους γενικούς όρους, ο αγοραστής πρέπει να λάβει υπόψη του *γεγονότα* και *συνθήκες* που ισχύουν στην δική του επιχείρηση και τα οποία επηρεάζουν την σύμβασης. Μερικά από αυτά τα γεγονότα που προβληματίζουν τον αγοραστή μπορεί να είναι π.χ. τα *υλικά* του εμπορίου, οι *ειδικές κατασκευές*, τι *ιδιαιτερότητες* υπάρχουν, ποιες είναι οι *απαιτήσεις* των *χρηστών*, ποιοι είναι οι *πιθανοί κίνδυνοι* που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα, τα *αποθέματα* υλικών, *τρόποι πληρωμής*, *εγγυήσεις* και *έλεγχοι*. Η *δημιουργία* του κατάλληλου *σχεδίου σύμβασης* είναι *αρμοδιότητα* του *αγοραστή*, πάνω σε αυτό το σχέδιο εργάζονται ο αγοραστής και ο πάροχος της υπηρεσίας, για να διαμορφώσουν την τελική σύμβαση που πρόκειται να τους δέσει ως προς τις *υποχρεώσεις* τους και τις *επιπτώσεις* που θα προκύψουν σε περίπτωση που δεν συμμορφωθούν με

τους όρους της σύμβασης. Ο *νομικός απλά ελέγχει την εγκυρότητα και την σαφήνεια* των όρων, και *αν οι όροι αυτοί αντίκεινται* στον *Αστικό Κώδικα*.

6. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή έκβαση της σύμβασης υπηρεσιών προτείνω να πραγματοποιηθεί μια ενδελεχής *έρευνα αγοράς*, όσο αφορά τους *εξωτερικούς συνεργάτες outsourcing*, πρώτου καταλήξει η επιχείρηση σε ποιόν θα αναθέσει αυτή την εξωτερίκευση εργασιών. Μπορεί να ζητήσει *πληροφορίες από άλλες επιχειρήσεις* που χρησιμοποίησαν στο παρελθόν ή χρησιμοποιούν ακόμα συμβάσεις υπηρεσιών outsourcing στο συγκεκριμένο τομέα μισθοδοσίας, και να *καταγράψει εμπειρικά τις εντυπώσεις τους*, έτσι ώστε να μπορέσει να *αξιολογήσει* ποιος *εργολάβος* υπηρεσιών είναι *αξιόπιστος* και ποιος όχι.
7. Η αποφυγή μακροχρόνιων συμβάσεων, τουλάχιστον στην αρχή μιας συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες θεωρώ ότι είναι αναγκαία. Μια σύμβαση *ενός έτους*-με δυνατότητα επέκτασης ενός έτους ακόμα-θεωρείτε *ιδανική* για τον αγοραστή, γιατί από την μια , με αυτό τον τρόπο έχει χρόνο να δει στην πράξη *πως λειτουργεί ο εξωτερικός του συνεργάτης*, την αξιοπιστία του ,την εγκυρότητα του, την εχεμύθεια του και από την άλλη, έχει *χρόνο* να *προσδιορίσει* εκ νέου τις *ανάγκες της επιχείρησης* του και γενικότερα να καταγράψει πως λειτουργεί η επιχείρηση του με την συνδρομή του εξωτερικού συνεργάτη.
8. Η απόφαση του αγοραστή για την λήψη εξωτερικών υπηρεσιών βασίζεται κυρίως στο *κόστος* και την *ποιότητα* των *υπηρεσιών*. Ο αγοραστής θα πρέπει να αντιληφθεί ότι *δεν* είναι δυνατό να λάβει *υπηρεσίες υψηλού επίπεδου με χαμηλό κόστος*. Το *πρώτο μέλημα* του αγοραστή πρέπει να

είναι η *ποιότητα* και η *αξιοπιστία* των υπηρεσιών που επιδιώκει για την επιχείρησή του, και μετά η διαπραγμάτευση για χαμηλή τιμή.

9. Στην σύμβαση που πρόκειται να υπογραφεί, ο αγοραστής οφείλει να *ενσωματώσει ασφαλιστικές δικλείδες*, έτσι ώστε αν ο εξωτερικός συνεργάτης δεν τηρήσει τα συμφωνηθέντα από την σύμβαση και φάνει *ανεπαρκείς* σε κάποιο τομέα ή και *αναξιόπιστος*, να υπάρχουν *ρήτρες* και χρηματικά πρόστιμα που πρόκειται να τον επιβαρύνουν έναντι του αγοραστή. Με αυτό τον τρόπο, ο αγοραστής *εξασφαλίζεται* μερικώς σε περίπτωση δυσλειτουργιών, ενώ στον εξωτερικό συνεργάτη ασκείται *πίεση να τηρήσει* όσα έχουν συμφωνηθεί. Επίσης, ο αγοραστής μέσα από την σύμβαση υπηρεσιών, όπου εμπλέκεται ο *ανθρώπινος παράγοντας σε χώρους και λειτουργίες του αγοραστή*, οφείλει να *δεσμεύει τον εξωτερικό συνεργάτη σε σημείο υπερβολής* ώστε να *διασφαλίσει την εχεμύθεια* του και κυρίως των συνεργατών του.

10. Προκειμένου να *διασφαλίσει* τα όσα συμφωνήθηκαν με την υπογραφή της σύμβασης, ο αγοραστής μπορεί να προβεί στην *σύσταση* μιας *υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου*. Μια υπηρεσία που πρόκειται να ελέγχει την πορεία των εργασιών που έχουν ανατεθεί στον εξωτερικό συνεργάτη. Η υπηρεσία αυτή θα είναι μια *ανεξάρτητη δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών* που έχει ο στόχο να προσθέσει *αξία* και να *βελτιώσει* τις λειτουργίες της επιχείρησης, μέσα από τον συστηματικό και *πειθαρχημένο έλεγχο* τόσο των *εσωτερικών υπαλλήλων* όσο και των *εξωτερικών συνεργατών*. Το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με τον *Κώδικα Ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών*.

Το πεδίο εφαρμογής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει:

- την εξέταση και εκτίμηση της **επάρκειας** και **αποτελεσματικότητας** της εταιρίας,
- αξιολόγηση και διαχείριση **κινδύνων**,
- την **ομαλή έκβαση** των συμβάσεων που έχει υπογράψει η επιχείρηση με εξωτερικούς συνεργάτες,
- την **συμμόρφωση** με την **εταιρική πολιτική**, αν χρειαστεί
- την **ποιότητα** της εκτέλεσης διαδικασιών,
- δικαιοδοσία για **άμεση επέμβαση** όπου κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφωνημένα.
- **γραπτή αναφορά κάθε τρίμηνο προς τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης για την πορεία της σύμβασης** και των εργασιών με τον εξωτερικό συνεργάτη γενικότερα.

10. Ένα από τα πρωταρχικά στοιχεία, που προσωπικά πιστεύω ότι πρέπει να έχει ο σωστός και **άρτια οργανωμένος** αγοραστής είναι η **προνόηση** έτσι ώστε να είναι σε θέση να **εντοπίζει** τα **στοιχεία** εκείνα που πιθανόν να δημιουργήσουν **πρόβλημα** στην **έκβαση** και **υλοποίηση** της σύμβασης, και να μπορεί να δώσει **αποτελεσματικές λύσεις** που να **μην** επηρεάζουν όμως την **εξέλιξη** της σύμβασης. Επίσης, καθοριστικό στοιχείο που οφείλει να έχει ο αγοραστής είναι **νομική αντίληψη** –χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να γίνει νομικός-και είναι αναγκαίο γιατί επιτάσσεται να ακολουθήσει **τεχνικές που αντιλαμβάνεται ο Νόμος και ο Αστικός Κώδικας**.

2. Ο αγοραστής είναι απαραίτητο να έχει ένα καλά *οργανωμένο αρχείο* με τα κατάλληλα κατά περίπτωση «*μοντέλα*» *συμβάσεων* έτσι ώστε να *επιταχύνεται η διαδικασία δημιουργίας της σύμβασης* που πρόκειται εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της επιχείρησης.
3. *Μετά* την υπογραφή της σύμβασης και κατά την διάρκεια παραγωγής των υπηρεσιών *ο αγοραστής αυτοπροσώπως* θεωρώ ότι είναι υποχρεωμένος να προβαίνει σε *τακτικούς και έκτακτους ελέγχους* προκειμένου να διαπιστώσει την *τήρηση των προδιαγραφών* που διασφαλίζουν την *ποιότητα*, την αποτελεσματική *εξέλιξη* της υπογεγραμμένης *σύμβασης*, την *ελαχιστοποίηση των κινδύνων* και την *τήρηση ημερολογιακού αρχείου αποτελεσμάτων αυτών των ελέγχων*.
4. Οι περιπτώσεις *καθυστερήσεων* είναι ένα από τα πιο *συνηθισμένα* και *χρονοβόρα* -για την υλοποίηση και ολοκλήρωση της σύμβασης - *προβλήματα* που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές και ακόμα *δυσκολότερη* γίνεται η θέση του αγοραστή όταν πρέπει να *κοστολογήσει την ζημιά* από τις *καθυστερήσεις*. Για το λόγο αυτό οφείλει να *μεριμνήσει* κατά τον σχεδιασμό της σύμβασης, και να θέσει *αυστηρούς όρους* για τον πωλητή και να προβλέψει *τρόπους και μεθόδους αποζημιώσεων*. Η συμμετοχή του αγοραστή στην εξέλιξη της σύμβασης είναι αναγκαία προκειμένου να *διαφυλάξει τα συμφέροντα και τους όρους της σύμβασης*. Ο αγοραστής μπορεί ακόμα να απαιτήσει την υποβολή κάποιας πρόσθετης εξασφάλισης του αποτελέσματος μέσα από *εγγυητικές επιστολές καλής εκτέλεσης ή προπληρωμένες διασφαλίσεις γενικότερα*.
5. Οι αντιπαραθέσεις, αμφισβητήσεις και διαφωνίες μπορεί να προέρχονται από τεχνικούς, χρήστες, οικονομικούς και από τις δυο πλευρές. Η

συμμετοχή εκείνων που πυροδότησαν μια τέτοια αρνητική κατάσταση κρίνεται αναγκαία. Οι *διαπραγματευτικές τεχνικές* του αγοραστή εδώ διαδραματίζουν καίριο ρόλο αφού πρέπει να αναλάβει τον ρόλο του *συντονιστή* προκειμένου να επιτύχει *εκτονώσει της κατάστασης* και εν συνεχεία να οδηγήσει τις δυο πλευρές στην *εξεύρεση διεξόδου*.

6. Εν τέλει, προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα των εργασιών της σύμβασης, ο αγοραστής πρέπει μαζί με την υπογραφή της σύμβασης, να υπογράψει με τον εξωεπιχειρησιακό του συνεργάτη και ένα *Συμφωνητικό Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών ή SLA (Service Level Agreement)*. Το SLA είναι μια *συμβολαιοποιημένη συμφωνία*, η οποία έχει ενίοτε και νομική υπόσταση και *περιλαμβάνεται ή επισυνάπτεται στην σύμβαση παροχής υπηρεσιών* με τον εξωτερικό συνεργάτη. Τα *SLAs* χρησιμοποιούνται συχνά όταν οι εταιρίες χρησιμοποιούν outsourcing στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες τους.

Το κείμενο του SLA, καθορίζει:

- ◆ τις *παρεχόμενες υπηρεσίες* με σαφήνεια και ακρίβεια
- ◆ αποσαφηνίζει και ορίζει τις *προδιαγραφές*, με βάση τις οποίες μπορεί ξεκάθαρα να καθοριστεί το επίπεδο στο οποίο παρέχεται η συγκεκριμένη υπηρεσία,
- ◆ τα *αποτελέσματα* τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί να έχει και
- ◆ τα *όρια* πάνω από τα οποία *καλύπτονται οι ανάγκες* και οι *στόχοι* της επιχείρησης, με βάση καθορισμένες προδιαγραφές.

Ο αγοραστής, βάσει του κειμένου του SLA *διασφαλίζει τα επίπεδα* που προδιαγράφονται σε αυτό, και καθορίζει το *κόστος* των συγκεκριμένων *απαιτήσεων*.

Ο σκοπός και ο λόγος ύπαρξης της *SLA* είναι:

- να *περιγράψει* και να *διευκρινίσει* τις *εξωτερικές υπηρεσίες* που παρέχονται στον αγοραστή,
- να *διασφαλιστεί το επίπεδο* των υπηρεσιών,
- τις *μεθόδους* με τις οποίες θα *παρακολουθείται* και θα αναφέρεται το επίπεδο υπηρεσίας
- τα *δικαιώματα* του αγοραστή
- τις *μεθόδους* και *διαδικασίες* μέσα από τις οποίες μπορεί η σύμβαση να *τροποποιηθεί* ή να *τερματιστεί* ή να *τεκμηριώσει ευθύνες* και *αποζημιώσεις*, στις περιπτώσεις που ο εξωτερικός συνεργάτης *αποτύχει* να εξασφαλίσει τα *συμφωνηθέντα επίπεδα* υπηρεσιών.

Ο απώτερος σκοπός των προαναφερθέντων προτάσεων είναι:

- να *αποφευχθούν* πιθανές *εκπλήξεις* και *αβεβαιότητες*, που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και θέτουν σε *κίνδυνο* την υλοποίηση της *σύμβασης*
- εξασφαλίζεται ο *τρόπος* με τον οποίο πρόκειται να γίνει η *παροχή* των *υπηρεσιών* που περιγράφονται στους όρους της σύμβασης
- *αποτιμάται* και το *κόστος* τους των υπηρεσιών αυτών
- *κατοχυρώνεται νομικά* ο αγοραστής, όσον αφορά τις *υποχρεώσεις* του *εξωτερικού συνεργάτη*, με βάση πάντα τις προβλεπόμενες ευθύνες από τη σύμβαση.

Έτσι η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι το *τελικό αποτέλεσμα* θα είναι ακριβώς αυτό που επιθυμεί, γνωρίζει από την αρχή το *τελικό κόστος* και *καλύπτεται* στην περίπτωση που ο εξωτερικός συνεργάτης *αποτύχει* να τηρήσει το *Συμφωνητικό Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών*.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ◆ Ντατβάνη Μ.(2012) «Περί Εμπορικών Συμβάσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- ◆ Ντατβάνη, Μ. (2012) «Η σωστή Διαχείριση ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που απειλούν τις εμπορικές συμβάσεις», Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- ◆ Ντατβάνη, Μ.(2012), «Συμβάσεις για την Αγορά Υπηρεσιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- ◆ Ντατβάνη, Μ.(2012), «Η τεχνική μιας Σωστής Εμπορικής Σύμβασης».
- ◆ Ντατβάνη, Μ.(2012), «Διοίκηση Προμηθειών: Οι Τεχνικές Αποτελεσματικών Διαπραγματεύσεων και Συμβάσεων».
- ◆ Μανωλιάδης, Α .(2007), “Third Party Logistic & Customer Service”, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- ◆ Α. Καρακατσάνης καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών, «Ατομικό Εργατικό Δίκαιο», 5^η Έκδοση, , Εκδόσεις Σάκκουλα.
- ◆ Λαϊός, Α. (2010), «Διοίκηση Εφοδιασμού», Humantec ΜΕΡΕ.
- ◆ Ντατβάνη, Μ.(2012), «Διοίκηση Προμηθειών: Οι Τεχνικές Αποτελεσματικών Διαπραγματεύσεων και Συμβάσεων».
- ◆ Αντωνία Πουλάκου- Ευθυμιάτου, «Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου», 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα.
- ◆ Γιαννάκαινας, Β. (2004), «Ανατομία των Business Logistic” Αθήνα.
- ◆ Ντατβάνη, Μ.(2012), «Αναλυτικός Οδηγός για την δημιουργία μιας εμπορικής Σύμβασης».
- ◆ «Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών» (ΣΔΕΠΥ), Οδηγίες Χρήσης Πρότυπου ΣΔΕΠΥ.
- ◆ Δρ. Καραμπάσης, Ι.Ζ. Outsourcing: Σχέσεις Παροχής Εξωτερικής Υπηρεσίας με εκχώρηση διαδικασίας-Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσίας, Εφημερίδα Εξπρές, σελ.11, 28/03/2004.

- ◆ *Περδίκης Τ./Executive Management Consultant της BLS Ltd και Αγγελετόπουλος Ε./ Managing Director of BLS Ltd, « Η Εκχώρηση Υπηρεσιών σε Εξωτερικούς Προμηθευτές. Το Δίλημμα και πώς να τα το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά», (2002).*
- ◆ *Νικόλαος Α. Λέκτορας ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, «Η Μεταμόρφωση του Ρόλου της Διαδικασίας Προμηθειών στην Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα», (2008).*
- ◆ *Dr.Cary Cohen, CRCP,(1998), «Διαχείριση Συμβάσεων», εκδόσεις Κριτήριο.*
- ◆ *Η Καθημερινή «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών» τεύχος 15.(03/2005).*
- ◆ *Ντατβάνη, Μ.(2012), «Οι Συμβάσεις παροχής Υπηρεσιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά.*
- ◆ *Λαϊός, Α.(2002) « Ο ρόλος των προμηθειών στην διευρυμένη επιχείρηση», Προμήθειές 2002: 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικών.*
- ◆ *Κόνταρης, Σ.(2010) « Στρατηγικός σχεδιασμός της λειτουργίας των Προμηθειών-Εισαγωγή στην Εφαρμογή οργανωτικών δομών» Πανεπιστήμιο Πειραιά.*
- ◆ *Χασάπης, Ξ. Εμπορικός Διευθυντής της SAP. Hellas, «Ο εκσυγχρονισμός της διαχείρισης προμηθειών και η συμβολή του στην εξοικονόμηση κόστους που επιζητούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις», 19/7/2002.*
- ◆ *Γεωργόπουλος ,Ν .Κ. «Στρατηγικό Management», εκδόσεις Μπένου, (2002).*
- ◆ *Παπαδάκης, Β. «Στρατηγική των επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4^η Έκδοση (2002).*
- ◆ *Inefan team, Outsourcing: Μια απόφαση αγοράς –δημιουργίας ή και ενοποίηση –διάσπαση των δραστηριοτήτων.7/7/2017.*

Αγγλική Βιβλιογραφία

- ◆ *Gabbard, E.G., “Contract Law Supply Management Professionals”, 94th Annual International Supply Management Conference, (May 2009).*

- ◆ *Robinson & Kalakota, 2004 “Offshore outsourcing: Business Models. ROI and Best Practices”*

- ◆ *Allen Chandrashekar,(2000),”Outsourcing services :The contract is just beginning”*

- ◆ *Rendon, R.G.,”Measuring Contract Management Process Maturity: Tool for Enhancing the Value Chain”, 91st Annual International Supply Management Conference.*

- ◆ *Stathopoulos, M.P. “Contract Law in Hellas”, Kluwer/Sakkoulas, (1995).*

- ◆ *Burt. D., Petcavege S., Pinkerton R.,”Supply Management”, McGraw-Hill International Edition, (2010).*

- ◆ *Geary & Coffey-Lewis,2002 ,”Are you ready to Outsource HR?”.*

- ◆ *Greaver, M. F. II, “A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom, (2006).*

- ◆ *Domberdger S., “The Contracting Organization: A Strategy Guide to Outsourcing”, Oxford, (2002).*

- ◆ *Brooks, L. Chief Risk Officer PSEG, “The Transaction Review Process: Identifying Risk in Supply Chain Contracts “95th ISM Annual International Supply Management Conference, (April 2010).*

- ◆ *Gabbard, E.G., “Contract Writing and Management for Supply Chain Professionals” ,91st Annual International Supply Management Conference,(May 2006).*

- ◆ *Egan, P.J &Napoli R.A., “Trends and Best Practices in Software Acquisition, 94th Annual International Supply Management Conference, (May 2009).*

- ◆ *Gabbard, E.G., “Contract Writing as a Critical Element of Supplier Risk Management”, 95th ISM Annual International Supply Management Conference,(April 2010).*

- ◆ *Christopher, M., “Logistics and Supply Chain Management: Creating Value Adding Networks, Prentice Hall, (2005).*

- ◆ *“Contract for Janitorial Services”, Harris County, (1998).*

- ◆ *Bragg, S.M., “Outsourcing: A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley &Sons, INC, (1998).*

Πηγές από το Διαδίκτυο

- www.supply-chain.gr
- www.logistic-management.gr
- www.outsourcing.com
- www.logistic.org.gr
- www.jurisconsultus.gr/pubs/uploads/312.pdf
- www.hellastat.com
- www.outsourcing-best-practices.com/dress.html, “No Dress Rehearsals: Advice for Starting An Outsourcing Relationship”, June 2002.
- www.outsourcing-best-practices.com/dress.html, *Deciding What to Outsource*. Dr. Wendell Jones.