

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ»
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS»**

**«ΜΕΛΕΤΗ OUTSOURCING ΣΕ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΙΔΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΣΗΣ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΚΑΜΠΕΖΑΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ) με θέμα:

«Μελέτη Outsourcing σε Εργοστάσιο Παραγωγής Ειδών Ένδυσης και Υπόδησης»

είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου του Τμήματος «Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας», με ειδίκευση «Διοίκηση Logistics», από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Περίληψη

Το outsourcing, αποτελεί σημαντική διαδικασία επιχειρηματικής στρατηγικής και κοινή πρακτική, τόσο των ιδιωτικών, όσο και των δημόσιων οργανισμών. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναθέτουν πλέον σε εξωτερικούς συνεργάτες δραστηριότητες που συνήθιζαν να εκτελούν ενδοεπιχειρησιακά. Οι διαφορές έγκεινται στο είδος των δραστηριοτήτων που ο κάθε οργανισμός προτίθεται να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες, στα κίνητρα για τη λήψη απόφασης outsourcing και στον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται. Μέσω μιας επιτυχημένης εξωτερικής ανάθεσης, οι επιχειρήσεις προσδοκούν να αποκομίσουν το δυνατόν περισσότερα οφέλη. Ωστόσο, χρειάζεται να έχουν υπόψη ότι μια τέτοια διαδικασία παρά τα σημαντικά οφέλη μπορεί να κρύβει και ενδεχόμενους κινδύνους.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται η ανάλυση της στρατηγικής της ανάθεσης δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες, βασιζόμενη στην υπάρχουσα για το θέμα βιβλιογραφία. Σκοπός της εργασίας είναι, η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων που δύναται να αποκομίσει ένας δημόσιος οργανισμός, αναθέτοντας μη κρίσιμες δραστηριότητές του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά και της πληθώρας προβλημάτων και νομικών περιορισμών που υφίστανται σε αντίστοιχες συνεργασίες. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται οι βασικότεροι ορισμοί του θεσμού, η εξέλιξή του και οι συνηθέστερες μορφές που δύναται να λάβει. Στη συνέχεια καταγράφονται τα κίνητρα για την υιοθέτηση στρατηγικής outsourcing, τα αναμενόμενα οφέλη από το συγκεκριμένο εγχείρημα, αλλά και οι δυνητικοί κίνδυνοι, που σχετίζονται με αυτό. Μεταξύ πρόθεσης υιοθέτησης outsourcing και τελικής εφαρμογής του, παρεμβάλλεται μια σειρά διαδικασιών και παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να καταστεί επιτυχημένο. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης ανάθεσης σε εξωτερικό

συνεργάτη, μέρους της παραγωγικής διαδικασίας του 700 Στρατιωτικού Εργοστασίου και η σύγκριση κόστους – οφέλους προκειμένου να αναδειχθούν οι διαστάσεις της εφαρμογής outsourcing στην πράξη.

Abstract

Outsourcing is an important part of business strategy and a common practice in both private and public organisations. A growing number of organisations are now outsourcing activities that used to be carried out in-house. The differences lie in the type of activities that each organisation intends to outsource, the motivations for the outsourcing decision and the way in which it is implemented. Through successful outsourcing, companies expect to gain as many benefits as possible. However, they need to consider that such a process, despite the significant benefits, may also carry potential risks.

This study attempts to analyse the strategy of outsourcing a firm's activities to external partners, based on the existing literature on the subject. The aim of the paper is to highlight the advantages that a public organisation can gain by outsourcing non-critical activities to private companies, but also the numerous problems and legal restrictions that exist in such partnerships. More specifically, the first chapter of the study presents the main definitions of the institution, its evolution and the most common forms it can take. Then, the motivations for adopting an outsourcing strategy, the expected benefits of this venture and the potential risks associated with it are listed. Between the intention to adopt outsourcing and its final implementation, there are a number of processes and factors that need to be taken into account in order to make it successful. Finally, in the third chapter, a case study of outsourcing part of the production process of the 700 Military Factory and a cost-benefit comparison is presented in order to highlight the dimensions of outsourcing implementation in practice.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που συνέβαλαν ουσιαστικά, ο καθένας από την πλευρά του στην υλοποίησή της. Καταρχάς, ευχαριστώ από καρδιάς τον καθηγητή Σωκράτη Μοσχούρη, ο οποίος ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας εργασίας, για την επιστημονική καθοδήγηση, την αμέριστη συμπαράσταση και τις εύστοχες υποδείξεις του. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστώ τους αναπληρωτές καθηγητές Κωνσταντίνο Κωστόπουλο και Ιωάννη Γιαννατσή, οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην εξεταστική επιτροπή και οι παρατηρήσεις τους συνέβαλλαν στη βελτίωση τα παρούσας εργασίας. Ευχαριστώ, επίσης, όλους και όλες τους καθηγητές και καθηγήτριές μου που, μέσα από καλή διάθεση και ευχάριστο κλίμα, μοιράστηκαν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, βελτιώνοντας την κατάρτιση μου στο γνωστικό αντικείμενο των logistics.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω, τη Διοίκηση και τους συναδέλφους μου που υπηρετούν στο 700 ΣΕ, με τους οποίους συνεργάστηκα σε υπηρεσιακά θέματα που άπτονται άμεσα του αντικειμένου της παρούσας εργασίας και οι οποίοι διευκόλυναν την πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία που αιτήθηκα.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρω ότι, σε όλη αυτή την πορεία σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, είχα την αμέριστη στήριξη της οικογένειάς μου, που δίχως αυτή, τίποτα από τα προαναφερόμενα δεν θα είχε πραγματοποιηθεί. Ευχαριστώ πολύ τη σύζυγό μου Μαίρη, όχι μόνο για το γεγονός ότι πίστεψε στις δυνατότητές μου, αλλά και για τη συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξε στις πολύωρες απουσίες μου προκειμένου να ανταπεξέλθω καθημερινά τόσο στις απαιτήσεις του Μεταπτυχιακού Προγράμματος όσο και στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις, αναλαμβάνοντας παράλληλα όλες τις λοιπές υποχρεώσεις που απορρέουν από την ανατροφή των παιδιών μας, Άγγελου και Εβελίνας.

Ένα ευχαριστώ εκφράζω και προς την αδερφή μου Μαρία, για τις επικοινωνιακές συμβουλές και την ενθάρρυνση που μου παρείχε.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Ευχαριστίες.....	vii
Περιεχόμενα	10
Λίστα Εικόνων και Σχημάτων	13
Λίστα Πινάκων.....	14
Γλωσσάριο.....	15
Λέξεις Κλειδιά	16
Κεφάλαιο 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ OUTSOURCING	17
1.1. Προσδιορισμός του όρου Outsourcing	17
1.2. Η Εξέλιξη του Outsourcing – Ιστορική Αναδρομή	19
1.3. Μορφές Outsourcing	20
Κεφάλαιο 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ OUTSOURCING	22
2.1. Κίνητρα για την Υιοθέτηση Στρατηγικών Outsourcing	22
2.1.1. Εξωτερική Ανάθεση με Γνώμονα το Κόστος	23
2.1.2. Εξωτερική Ανάθεση με Γνώμονα τη Στρατηγική	24
2.1.3. Πολιτικά Καθοδηγούμενη Εξωτερική Ανάθεση	25
2.2. Αναμενόμενα Οφέλη του Outsourcing	27
2.3. Δυνητικοί Κίνδυνοι που Σχετίζονται με το Outsourcing	28
2.4. Παράγοντες που Πρέπει να Ληφθούν Υπόψη για την Υιοθέτηση Στρατηγικών Outsourcing.....	30
2.4.1. Περιβάλλον Οργανισμού.....	30
2.4.2. Παράγοντες Κόστους.....	33
2.4.3. Στρατηγικοί Παράγοντες.....	33
2.4.4. Χαρακτηριστικά Λειτουργίας Οργανισμού.....	36
2.5. Προσδιορισμός των Κρίσιμων Δραστηριοτήτων	37
2.5.1. Σχέση Κρίσιμων Δραστηριοτήτων και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	38
2.5.2. Χαρακτηριστικά των Κρίσιμων Δραστηριοτήτων.....	40
2.5.3. Επιχειρησιακές Δραστηριότητες που είναι πιθανόν να Ανατεθούν σε Εξωτερικούς Φορείς	41
2.5.3.1 Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες	41
2.5.3.2 Λειτουργίες Μηχανογράφησης - Πληροφορικής	42
2.5.3.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	43
2.5.3.4 Διαχείριση Υλικών Πόρων	44
2.5.3.5 Δραστηριότητες Μάρκετινγκ - Πωλήσεις.....	45
2.5.3.6 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	45
2.6. Επιλογή Εξωτερικού Συνεργάτη και Σύναψη Σύμβασης	46
2.7. Διαδικασία Μετάβασης στην Εξωτερική Ανάθεση	48
Κεφάλαιο 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 700 ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	50
3.1. Περιγραφή 700 Στρατιωτικού Εργοστασίου	50
3.1.1. Αποστολή Εργοστασίου.....	52
3.1.2. Οργανωτική Δομή Εργοστασίου	53

3.1.3.	Παραγόμενα Είδη.....	54
3.2.	Σύντομη Περιγραφή Παραγωγικής Διαδικασίας.....	55
3.2.1.	Φάσεις Παραγωγής	59
3.2.2.	Ανάλυση Κόστους Εσωτερικής Παραγωγής	65
3.2.2.1	Κόστος Εργατικών Εργοστασίου	65
3.2.2.2	Κόστος Πρώτων Υλών Εργοστασίου	66
3.2.2.1	Κόστος Τελικού Προϊόντος Εργοστασίου	72
3.3.	Μελέτη Περίπτωσης Συμπαραγωγής με Εξωτερικό Συνεργάτη	73
3.4.	Μελέτη Περίπτωσης Προμήθειας Ειδών από το Ελεύθερο Εμπόριο	76
3.5.	Σύγκριση Αποτελεσμάτων.....	77
3.5.1.	Περίπτωση Συμπαραγωγής με Εξωτερικό Συνεργάτη	77
3.5.2.	Περίπτωση Προμήθειας Ειδών από το Ελεύθερο Εμπόριο.....	78
Κεφάλαιο 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ		79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Υπολογισμός Εργατοώρας.....		88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Παντελονιού		95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8.....		98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8B.....		101

Λίστα Εικόνων και Σχημάτων

Εικόνα 1:	Κτίριο ΓΑΥΣΠ, Πειραιάς.....	51
Εικόνα 2:	Εγκαταστάσεις 700 ΣΕ στο στρατόπεδο «ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΑΡΧΗ ΜΑΓΓΙΩΡΟΥ».....	51
Εικόνα 3:	Εργαζόμενοι του 700 ΣΕ στην παραγωγή ειδών ιματισμού.....	52
Εικόνα 4:	Στολή υπ' αριθ. 8.....	56
Εικόνα 5:	Στολή υπ' αριθ. 8α (Χειμερινή-Μπουφάν).....	57
Εικόνα 6:	Στολή υπ' αριθ. 8α (Χειμερινή).....	57
Εικόνα 7:	Στολή υπ' αριθ. 8α (Θερινή).....	58
Εικόνα 8:	Στολή υπ' αριθ. 8β.....	58
Εικόνα 9:	Κοπτήριο 700 ΣΕ.....	61
Σχήμα 1:	Κύριες Φάσεις Παραγωγής Ειδών Ιματισμού.....	59
Σχήμα 2:	Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Παντελονιού.....	62
Σχήμα 3:	Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8.....	63
Σχήμα 4:	Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8β.....	64

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1:	Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για Παντελόνι Χειμερινό υπ'αριθμ.8 και 8α Φ/Π Ανδρών Νο 8190/9396.....	67
Πίνακας 2:	Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για Παντελόνι Θερινό υπ'αριθμ.8 και 8α Φ/Π Ανδρών Νο 8190/9396.....	68
Πίνακας 3:	Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για Χιτώνιο Χειμερινό υπ'αριθμ.8 Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396.....	69
Πίνακας 4:	Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για Χιτώνιο Θερινό υπ'αριθμ.8 Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396.....	70
Πίνακας 5:	Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για Χιτώνιο Χειμερινό υπ'αριθμ.8β Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396.....	71
Πίνακας 6:	Κόστος Παραγωγής Ειδών Ενδοεπιχειρησιακά.....	72
Πίνακας 7:	Κόστος Παραγωγής Ειδών με Συμπαρογωγή.....	75
Πίνακας 8:	Σύγκριση Αποτελεσμάτων Ενδοεπιχειρησιακά – Outsourcing.....	77
Πίνακας 9:	Σύγκριση Αποτελεσμάτων Ενδοεπιχειρησιακά – Προμήθεια.....	78

Γλωσσάριο

700ΣΕ:	700 Στρατιωτικό Εργοστάσιο
700 ΣΕΙ:	700 Στρατιωτικό Εργοστάσιο Ιματισμού
ΓΑΥΣΠ:	Γενική Αποθήκη Υλικού Στρατού Πειραιά
ΓΕΣ:	Γενικό Επιτελείο Στρατού
Δ.Ε.Κ.Ο.:	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
ΔΥΠ:	Διεύθυνσης Υλικού Πολέμου
ΕΔ:	Ένοπλες Δυνάμεις
ΜΜΕ:	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Π.Σ:	Πληροφοριακά Συστήματα
ΣΣΕ:	Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων
ΣΑΝ:	Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής
Φ/Π:	Φαιοπράσινο
ΒΡΟ:	Business Process Outsourcing
JIT:	Just In Time
TPL:	Third Party Logistics

Λέξεις Κλειδιά

- Outsourcing
- Ανάλυση Διαδικασίας Outsourcing
- Συμπαγωγή
- Κρίσιμες Δραστηριότητες
- Μοναδικές Ικανότητες (Core Competencies)
- Μελέτη Περίπτωσης

Κεφάλαιο 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης του όρου «outsourcing» και της εξέλιξής του, προκειμένου να φωτίσουμε την κατανόηση της θεωρίας και της πρακτικής του καθώς αποτελεί μια σημαντική στρατηγική για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Καταγράφονται οι πρώτες βάσεις του θεσμού και περιγράφεται η σταδιακή εξέλιξη του διαχρονικά ως σήμερα, σε συνδυασμό με τις επιρροές που δέχτηκε στη διαμόρφωσή του. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι βασικότερες μορφές που δύναται να λάβει το outsourcing στην πράξη, με βάση τους όρους και τη φύση της εκάστοτε σύμβασης που πρόκειται να συναφθεί, καθώς και την κατηγορία των αντισυμβαλλόμενων.

1.1. Προσδιορισμός του όρου Outsourcing

Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες απόδοσης του ορισμού της έννοιας outsourcing, χωρίς όμως να μπορεί να εντοπιστεί με ασφάλεια ο επικρατέστερος. Γενικά, «με τον όρο “outsourcing”, εννοείται η εκχώρηση / ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών / διαδικασιών ενός φορέα σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, εξασφαλίζοντας καθορισμένο (και μετρήσιμο) επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μία Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών (Service - Level Agreement - SLA). Έτσι, το Outsourcing δεν είναι παρά μια μορφή προμήθειας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι, ο αγοραστής δεν υποδεικνύει στον προμηθευτή τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του, αλλά αντίθετα, εστιάζει στην ορθή παραλαβή από αυτόν, των

αποτελεσμάτων της εργασίας ή λειτουργίας που έχει μεταβιβάσει (αγοράσει), αφήνοντας τον τρόπο και την διαδικασία επίτευξης των αποτελεσμάτων αυτών στη διακριτική ευχέρεια του προμηθευτή».¹

Αξίζει επίσης να αναφερθεί μία ακόμα προσέγγιση του όρου από τον Burkholder (2012), σύμφωνα με τον οποίο το outsourcing είναι «η ανάθεση μη βασικών λειτουργιών ή εργασιών από την εσωτερική παραγωγή σε μια εξωτερική οντότητα (όπως ένας υπεργολάβος) που ειδικεύεται στη συγκεκριμένη λειτουργία».

Η εξωτερική ανάθεση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, μια επιχείρηση, να αποκομίσει γρήγορα οφέλη μέσω των μειωμένων λειτουργικών εξόδων, του ενισχυμένου ελέγχου και της περιορισμένης επένδυσης κεφαλαίων. Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων δημιουργεί προϋποθέσεις για μείωση του κόστους, δεδομένου ότι ο εξωτερικός συνεργάτης ειδικεύεται σε μια συγκεκριμένη, μη βασική, επιχειρηματική λειτουργία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και έχει επενδύσει κεφάλαια σε νέες τεχνολογίες, προκειμένου να εκτελεί τις ίδιες εργασίες, αποτελεσματικότερα και καλύτερα από τα εσωτερικά τμήματα της επιχείρησης (αγοραστής).

Η επιτυχής εξωτερική ανάθεση επιτρέπει στους οργανισμούς να επικεντρωθούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα – στην εκπλήρωση της αποστολής τους. Το outsourcing δεν είναι αυτοσκοπός. Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και ως τέτοιο θα πρέπει να προσεγγίζεται. Η δημιουργία ενός win-win σεναρίου, μεταξύ ενός οργανισμού και του εξωτερικού συνεργάτη, είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχή εφαρμογή μιας στρατηγικής εξωτερικής ανάθεσης (Burkholder, 2012).

¹ Υπουργείο Ανάπτυξης - Διαδικασία διαβούλευσης με αντικείμενο το outsourcing πληροφοριακών συστημάτων (https://www.athexgroup.gr/el/permalink/-/asset_publisher/contentdispl/content/ypourgeio-anaptyxes-diadikasia-diabouleuses-me-antikeimeno-to-outsourcing-plerophoriakon-systematon-724) (ημερομηνία ανάκτησης 24 Μαρτίου 2023)

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι, ο όρος outsourcing καλύπτει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών πρακτικών, το κοινό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η ανάθεση μη κρίσιμων επιχειρηματικών λειτουργιών, σε ειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες, μεταβιβάζοντας ταυτόχρονα και την ευθύνη για τη συγκεκριμένη λειτουργία.

1.2. Η Εξέλιξη του Outsourcing – Ιστορική Αναδρομή

Οι έννοια της ανάθεσης υλοποίησης δραστηριοτήτων σε τρίτους δεν αποτελεί σύγχρονη τάση του μάνατζμεντ. Υπάρχουν ιστορικά στοιχεία, τα οποία πιστοποιούν τη χρήση outsourcing στον ιδιωτικό τομέα, από τον 19ο αιώνα, όπως για παράδειγμα στις μεταποιητικές επιχειρήσεις μεταλλείων στην Αγγλία (Καραγκούνη, 2004, σ.14-15), ενώ στον δημόσιο τομέα, αποτελεί σύνηθες φαινόμενο, που παρατηρείται από τον 18ο και 19ο αιώνα. Πληθώρα λειτουργιών αναθέτονταν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως η διοίκηση φυλακών, η συντήρηση δρόμων, η συγκέντρωση δημοσίων εσόδων και η συλλογή απορριμμάτων. Τα φανάρια στους δρόμους κατασκευάζονταν, επιδιορθώνονταν και συντηρούνταν υπό την ευθύνη και εποπτεία του «υπεργολάβου», ο οποίος είχε αναλάβει το έργο. Ομοίως στη Γαλλία, στις αρχές του 19ου αιώνα, τα δικαιώματα για την κατασκευή και λειτουργία των σιδηροδρόμων, την αποθήκευση νερού και τη διανομή προϊόντων, αποτελούσαν αντικείμενο δημοπρασίας από ανταγωνιστικές προσφορές. Επίσης, στην Αυστραλία η διανομή της αλληλογραφίας και γενικότερα των ταχυδρομικών υπηρεσιών με τη χρήση outsourcing τοποθετείται τουλάχιστον 150 χρόνια πριν.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 αρχίζουν να διαφοροποιούνται τα στοιχεία που συνθέτουν το ιδανικό μοντέλο μιας επιχείρησης. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναθέτουν σε τρίτους υπηρεσίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες είτε δεν ήταν σε θέση το προσωπικό τους να τις φέρουν σε πέρας ικανοποιητικά, είτε δε θεωρούνταν κρίσιμες. Δεν αποτελούσαν αυτό που

χαρακτηριστικά αναφέρεται «Core Business Functions». Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τη στροφή των μανάτζερ προς εταιρίες που παρείχαν υπηρεσίες συντήρησης, διαφήμισης, φαγητού, διανομής αλληλογραφίας, φύλαξης, καθαριότητας, μεταφοράς και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Την ίδια περίοδο, αρχίζουν να εμπεριέχονται στις ανατιθέμενες σε τρίτους δραστηριότητες και οι υπηρεσίες πληροφορικής. Γίνεται αντιληπτός ο στρατηγικός ρόλος των Πληροφοριακών Συστημάτων (Π.Σ), τα οποία παρέχουν στις επιχειρήσεις νέες δυνατότητες όπως, πλήρη έλεγχο του οργανισμού, καταπολέμηση του ανταγωνισμού και εξεύρεση προμηθευτών. Με την είσοδο στη δεκαετία του 1990, ο ρόλος των Π.Σ άρχισε να κερδίζει περισσότερο έδαφος, καθώς η εγχώρια βιομηχανική κοινωνία εξελίσσεται σε παγκόσμια κοινωνία της πληροφορίας (Καραγκούνη, 2004).

Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το outsourcing ως εργαλείο στρατηγικής, αναθέτοντας σε εξωτερικούς φορείς κύριες δραστηριότητες όπως logistics, διαχείριση ακίνητης περιουσίας και ανάπτυξη συστημάτων λογισμικού. Λαμβάνουν και κάνουν χρήση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών χωρίς να αναλώνονται στην ανάπτυξη ή τη συντήρηση αυτών.

Αν και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που υιοθέτησαν στρατηγικές outsourcing, υπάρχουν ελάχιστα αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία με βάση τα οποία θα μπορούσαν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τις σύγχρονες τάσεις.

1.3. Μορφές Outsourcing

Το είδος και η μορφή που δύναται να λάβει η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων, εξαρτάται από τους όρους και τη φύση της σύμβασης καθώς και από την κατηγορία των αντισυμβαλλόμενων (Μοσχούρης, 2021). Έτσι, το outsourcing, μπορεί να λάβει τις παρακάτω μορφές:

- **Privatization:** Αφορά στην υιοθέτηση της στρατηγικής outsourcing από την κυβέρνηση ή δημόσιους οργανισμούς.
- **Contract Manufacturing:** Πρόκειται για εξωτερική ανάθεση σε κατασκευαστικό επίπεδο όπου, μια τρίτη εταιρεία, συνάπτει συμφωνία για την παραγωγή σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ενός τελικού προϊόντος ή για την κατασκευή κύριων μερών του, με την μάρκα μιας άλλης εταιρείας.
- **Third-Party Logistics:** Στην περίπτωση αυτή, ένας προμηθευτής παρέχει υπηρεσίες logistics σε μια εταιρεία. Δύναται να παρέχει υπηρεσίες σε οποιοδήποτε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως τη μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχο αποθεμάτων.
- **Offshoring:** Ο όρος αναφέρεται στην ανάθεση εργασιών, οι οποίες εκτελούνται από μία ξένη θυγατρική εταιρεία, σε διαφορετική χώρα από αυτή του αγοραστή. Χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στις τεχνολογίες πληροφορικής.
- **Business Process Outsourcing (BPO):** Αναφέρεται στην ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς των εργασιών και των ευθυνών, συγκεκριμένων επιχειρησιακών λειτουργιών, σε τρίτο φορέα παροχής υπηρεσιών. Είναι μια μέθοδος υπεργολαβικής ανάθεσης όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ OUTSOURCING

Αναμφισβήτητα, η υιοθέτηση στρατηγικών outsourcing, πέραν των ωφελειών που δύναται να παρέχει σε ένα οργανισμό, εμπεριέχει και κινδύνους, τους οποίους η εκάστοτε διοίκηση θα πρέπει να συνυπολογίσει στη μελέτη οποιασδήποτε τέτοιας πρότασης. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται αρχικά τα κίνητρα των επιχειρήσεων, για την υιοθέτηση ή μη στρατηγικής outsourcing, τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της καθώς και τους δυνητικούς κινδύνους που σχετίζονται με αυτή. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, για τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς, αλλά και ο τρόπος διαχωρισμού των δραστηριοτήτων, μεταξύ εκείνων που καθίστανται απαγορευτικές και εκείνων που ενδείκνυται για outsourcing. Τέλος, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να αναζητηθούν στους υποψήφιους εξωτερικούς συνεργάτες καθώς και τα στοιχεία που πρέπει να εμπεριέχονται στη σύμβαση που θα υπογραφεί μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων.

2.1. Κίνητρα για την Υιοθέτηση Στρατηγικών Outsourcing

Η απόφαση για την ανάθεση ή μη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από έναν οργανισμό σε εξωτερικό φορέα, στηρίζεται κατά κύριο λόγο στα κίνητρα που ενδεχομένως έχει ο οργανισμός για την υιοθέτηση ανάλογης στρατηγικής. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τρεις μεγάλες κατηγορίες κινήτρων για outsourcing που έχουν γνώμονα: το κόστος, τη στρατηγική και την πολιτική (Kremic κ.ά., 2006, σ. 467-482). Τα δύο πρώτα οδηγούν συνήθως στην υιοθέτηση outsourcing από ιδιωτικές επιχειρήσεις, κυρίως της βιομηχανίας. Οι πολιτικές ατζέντες οδηγούν συχνά στην εξωτερική ανάθεση από δημόσιους οργανισμούς (Kakabadse & Kakabadse, 2000a, σ. 107). Παρόλο που

μπορεί να υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων, η τελική απόφαση ανάθεσης είναι πιθανό να στηρίζεται σε περισσότερους από έναν λόγους, λαμβάνοντας στοιχεία και από τις τρεις αυτές κατηγορίες. Στην παρούσα ενότητα αναπτύσσονται οι τρεις αυτές μεγάλες κατηγορίες κινήτρων.

2.1.1. Εξωτερική Ανάθεση με Γνώμονα το Κόστος

Το βασικότερο κίνητρο για την επιλογή στρατηγικών outsourcing από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αποτελεί η επιθυμία για μείωση του κόστους λειτουργίας τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτείται, το κόστος ανάθεσης σε εξωτερικό προμηθευτή, να είναι χαμηλότερο από το λειτουργικό εσωτερικό κόστος. Προϋπόθεση αποτελεί, ο εξωτερικός προμηθευτής, να έχει τη δυνατότητα να εκτελεί τη λειτουργία που του έχει ανατεθεί, με χαμηλότερο κόστος, από τον αγοραστή, που ήδη εκτελεί εσωτερικά τη λειτουργία αυτή. Αυτό το επίπεδο αποτελεσματικότητας, επιτυγχάνεται με την εξειδίκευση και τις οικονομίες κλίμακας (Kakabadse & Kakabadse, 2000α, σ.107). Από μια έρευνα σε 7.500 δημόσιους οργανισμούς στην Αυστραλία, οι οποίοι ανέθεσαν τις υπηρεσίες καθαρισμού σε εξωτερικούς συνεργάτες, πέτυχαν εξοικονόμηση κατά μέσο όρο 46%, σε σχέση με την εσωτερική εκτέλεση της ίδιας υπηρεσίας (Domberger & Fernandez, 1999, σ. 29-39).

Επιπλέον, στο outsourcing, μπορεί να οδηγήσει και η επιθυμία για μείωση των έμμεσων δαπανών. Για παράδειγμα, αναθέτοντας μια λειτουργία σε εξωτερικό φορέα, μειώνονται οι ανάγκες σε προσωπικό και επομένως απαιτούνται λιγότερες υποδομές και συστήματα υποστήριξης (Fontes, 2000, Hubbard, 1993), γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό οργανισμό. Ένα ακόμα κίνητρο αποτελεί και η επίτευξη καλύτερου ελέγχου του κόστους (Alexander & Young, 1996, Sheehan, 1993), ή η προσπάθεια μετατόπισης του σταθερού κόστους σε μεταβλητό (Anderson, 1997). Αυτά είναι μερικά μόνο παραδείγματα

δυναμικής εξοικονόμησης που οι οργανισμοί ελπίζουν να πραγματοποιήσουν με εξωτερική ανάθεση.

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι με το outsourcing μπορεί να επιτευχθεί σημαντική εξοικονόμηση πόρων, πλην όμως, δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Ένας παράγοντας, ο οποίος πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη, είναι η έλλειψη εγγυήσεων, ότι η αναμενόμενη μείωση κόστους θα πραγματοποιηθεί, με αποτέλεσμα, το κόστος να είναι μερικές φορές υψηλότερο μετά την εξωτερική ανάθεση. Πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης, πρέπει να συνυπολογίζονται τόσο τα έμμεσα κόστη, όσο και τα κοινωνικά. Το έμμεσο κόστος μπορεί να περιλαμβάνει την κατάρτιση, παρακολούθηση και εποπτεία των συμβάσεων, τα άυλα στοιχεία και το κόστος μετάβασης (Hubbard, 1993, Kakabadse & Kakabadse, 2000a). Το κοινωνικό κόστος της εξωτερικής ανάθεσης είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, αλλά μπορεί να είναι αρκετά σημαντικό. Το outsourcing μπορεί να επιφέρει μείωση του ηθικού των εργαζομένων, αύξηση των απουσιών, μείωση παραγωγικότητας κ.λπ. (Eisele, 1994, Kakabadse & Kakabadse, 2000a, Walsh, 1996).

2.1.2. Εξωτερική Ανάθεση με Γνώμονα τη Στρατηγική

Τα τελευταία χρόνια, διαφαίνεται μια μετατόπιση των βασικών κινήτρων για outsourcing, από το κόστος, στα στρατηγικά ζητήματα, όπως είναι οι βασικές ικανότητες (core competence) και η ευελιξία (flexibility) (Quinn, 1999, Wright, 2001). Οι επιχειρήσεις, επιλέγουν συχνά την εξωτερική ανάθεση, προκειμένου να μπορέσουν να επικεντρωθούν καλύτερα στις βασικές του ικανότητες. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού, αναγκάζονται να επανεκτιμήσουν και να ανακατευθύνουν τους σπάνιους πόρους τους (Quinn, 1999, Razzaque & Chen, 1998), συνήθως προς την κατεύθυνση με το μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο. Η ευελιξία αφορά στην ανάγκη των οργανισμών να αντιδρούν γρηγορότερα στις απαιτήσεις των πελατών. Με την εξωτερική ανάθεση,

αναμένεται μείωση του κινδύνου των οργανισμών, καθώς αυτός επιμερίζεται και στους εξωτερικούς προμηθευτές, ενώ ταυτόχρονα δύναται να αποκτήσουν τα θετικά χαρακτηριστικά των εν λόγω προμηθευτών. Επιπλέον, άλλα ζητήματα στρατηγικής, που ενθαρρύνουν το outsourcing, είναι η αναδιάρθρωση, η τεχνολογική εξέλιξη και η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στην διαχείριση των διακυμάνσεων της ζήτησης (Kakabadse & Kakabadse, 2000α, Lankford & Parsa, 1999).

Πίσω από την εξωτερική ανάθεση με γνώμονα τη στρατηγική, ελλοχεύει ο κίνδυνος, αν δεν σχεδιαστεί προσεκτικά, οι οργανισμοί «να χαρίσουν τα κοσμήματα του στέμματος». Εάν οι οργανισμοί αναθέσουν βασικές τους λειτουργίες σε τρίτους, μπορεί να αποκλειστούν από μελλοντικές ευκαιρίες, καθώς δημιουργούνται κενά στην τεχνογνωσία τους. Η IBM αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας, η οποία ανέθεσε σε εξωτερικούς συνεργάτες τη «λάθος» λειτουργία (το λειτουργικό σύστημα) (Kremic κ.ά., 2006, σ. 467-482). Στη βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ο κίνδυνος να χαθούν οι εσωτερικές συνέργειες, όταν ανατίθενται λειτουργίες από κλάδους με πολύπλοκες τεχνολογίες και συστήματα παραγωγής. Αυτό θα μπορούσε να επιφέρει μικρότερη παραγωγικότητα ή αποδοτικότητα μεταξύ των υπόλοιπων λειτουργιών. (Quinn, 1994, σ. 9-21).

2.1.3. Πολιτικά Καθοδηγούμενη Εξωτερική Ανάθεση

Ένας δημόσιος οργανισμός, έχει διαφορετικά κίνητρα εξωτερικής ανάθεσης από μια ιδιωτική επιχείρηση, κι αυτό διότι δεν βασίζεται εξολοκλήρου στη ζήτηση της αγοράς ή στην κερδοφορία. Τα ζητήματα μπορεί να είναι περισσότερο κοινωνικά παρά οικονομικά. Ο Avery (2000) αναφέρει ως παράδειγμα τον διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης ενός ιού, από έναν δημόσιο κι έναν ιδιωτικό οργανισμό. Έτσι, ο δημόσιος οργανισμός εστιάζει στο να ανιχνεύσει τον ιό ή τον

κίνδυνο για την υγεία των πολιτών, ενώ ο ιδιωτικός οργανισμός ασχολείται με τη θεραπεία των μολυσμένων πολιτών έναντι αμοιβής. Ακόμη και όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες φαινομενικά είναι πανομοιότυπες, τα προϊόντα μπορεί να είναι πολύ διαφορετικά. Η ιδιωτική επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες με στόχο το κέρδος, ενώ ο δημόσιος οργανισμός προσπαθεί να εξασφαλίσει τη γενική ευημερία. Έχουν διαφορετικό στόχο και αποστολή. Έτσι, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις καθοδηγούνται κυρίως από το κόστος και τη στρατηγική, η απόφαση για outsourcing από τους δημόσιους οργανισμούς, περιλαμβάνει την επιθυμία για τη γενική ευημερία των πολιτών.

Επιπλέον, στους παράγοντες, που μπορεί να οδηγήσουν στην εξωτερική ανάθεση τους δημόσιους οργανισμούς, περιλαμβάνονται οι πολιτικές ατζέντες, η κοινή γνώμη και οι τρέχουσες εθνικές ή διεθνείς τάσεις (Avery, 2000). Κινητήρια δύναμη υιοθέτησης outsourcing στις περιπτώσεις αυτές, αποτελούν οι ισχύοντες νόμοι και τα εκτελεστικά διατάγματα που τους διέπουν (Kakabadse & Kakabadse, 2000a).

Στα πολιτικά κίνητρα του outsourcing ανήκει και η ευνοϊκότερη λογοδοσία. Παρατηρείται ότι, σε δημόσιους οργανισμούς, υφίσταται βελτίωση στην ανάληψη ευθυνών, που αφορούν στις λειτουργίες που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικό φορέα. Από την άλλη όμως, υπάρχει μια ταυτόχρονη μείωση της λογοδοσίας έναντι του κοινού. Το γεγονός αυτό, μπορεί να ερμηνευτεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι, ένας προμηθευτής εργάζεται για την κυβέρνηση και εκτελεί τις λειτουργίες για την ικανοποίηση του κυβερνητικού εκπροσώπου, ενώ ένας κυβερνητικός υπάλληλος εργάζεται για το κοινό και διατηρεί τα συμφέροντά του πρωταρχικά (Kremick.ά., 2006).

Συνοψίζοντας, υπάρχουν αρκετά στοιχεία στη βιβλιογραφία που υποδηλώνουν ότι η εξωτερική ανάθεση από δημόσιους οργανισμούς μπορεί να υιοθετηθεί για λόγους αρκετά διαφορετικούς από εκείνους των ιδιωτικών. Παρόλα αυτά όμως, τα επιθυμητά οφέλη είναι συχνά παρόμοια.

2.2. Αναμενόμενα Οφέλη του Outsourcing

Η ταχεία ανάπτυξη του outsourcing, σε ολοένα και περισσότερους οργανισμούς, υποδηλώνει ότι, τόσο οι δημόσιοι, όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί, αναμένουν οφέλη από την εξωτερική ανάθεση. Αξίζει να αναφερθούν γενικά, τα επιθυμητά οφέλη που είναι κοινά σε όλους τους οργανισμούς (Μοσχούρης, 2021, Κωστόπουλος, 2022), καθώς μια λεπτομερής ανάλυση των αναμενόμενων ωφελειών του outsourcing θα ξέφευγε από το σκοπό της παρούσας μελέτης:

- Με την εφαρμογή στρατηγικών outsourcing, η κάθε επιχείρηση αναμένει μείωση του λειτουργικού της κόστους. Αυτό επιτυγχάνεται από την εκμετάλλευση των ωφελειών από οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνει ο εξωτερικός προμηθευτής καθώς και από την υλοποίηση της ίδιας ή καλύτερης υπηρεσίας με χαμηλότερο συνολικά κόστος.

- Αποφυγή κεφαλαιουχικών επενδύσεων και μετατροπή του σταθερού κόστους σε μεταβλητό, μέσω της αντικατάστασης των παγίων συντελεστών κόστους, με μεταβλητούς συντελεστές. Αυτό καθιστά την επιχείρηση πιο ευέλικτη, δυναμική και ικανότερη να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες.

- Εστίαση της επιχείρησης σε κρίσιμες δραστηριότητες. Επιτυγχάνεται αποδέσμευση χρόνου των διοικητικών στελεχών, ο οποίος μπορεί να αξιοποιηθεί πιο αποδοτικά στις κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να επικεντρωθεί σε εκείνους τους τομείς, στους οποίους μπορεί να δημιουργήσει αξία.

- Εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας του εξωτερικού φορέα. Οι εξειδικευμένοι εξωτερικοί προμηθευτές, καθιστούν διαθέσιμες στις επιχειρήσεις, τις δυνατότητες παγκόσμιας κλάσης σε ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών. Έτσι, επιτυγχάνεται αύξηση του επιπέδου

καινοτομίας, αποκτώντας πρόσβαση σε καλύτερες πρακτικές, καινούργιες ιδέες και συμπόρευση με τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις.

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων.
- Αύξηση εσόδων λόγω πρόσβασης σε νέες αγορές.
- Ευελιξία στην ικανοποίηση των μεταβολών της ζήτησης και μεταβίβαση των

κινδύνων που εμπεριέχει η ζήτηση, από τον πελάτη στον προμηθευτή.

- Περιορισμός της έκθεσης σε προβληματικές καταστάσεις.

2.3. Δυνητικοί Κίνδυνοι που Σχετίζονται με το Outsourcing

Στη βιβλιογραφία γίνεται συχνά λόγος για τους πολυάριθμους κινδύνους που συνδέονται με την εξωτερική ανάθεση. Επειδή το outsourcing είναι ένα σχετικά πρόσφατο εργαλείο των μάνατζερ, το πλήρες κόστος από την εφαρμογή του, δεν είναι εύκολο να προβλεφθεί, γεγονός που, από μόνο του, αποτελεί κίνδυνο. Έχει παρατηρηθεί ότι, υπάρχει αρχικά η τάση να υπερεκτιμώνται τα οφέλη και ότι οι προμηθευτές είναι πιθανό να αποδίδουν καλύτερα στην αρχή μιας σύμβασης, προκειμένου να εξασφαλίσουν «καλή πρώτη εντύπωση» (Schwyn, 1999, σ. 28-31). Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όχι μόνο να μην πραγματοποιείται εξοικονόμηση, αλλά να επέρχεται και αύξηση του κόστους.

Η έλλειψη μεθοδολογίας αποτελεί μια βασική αιτία που οδηγεί σε αποτυχημένες προσπάθειες εξωτερικής ανάθεσης (Bounfour, 1999, Lonsdale, 1999). Ο Lonsdale υποστηρίζει ότι, οι αποτυχίες της εξωτερικής ανάθεσης δεν οφείλονται σε εγγενές πρόβλημα της συγκεκριμένης στρατηγικής, αλλά στην έλλειψη καθοδήγησης κατά τον σχεδιασμό ή τη διαχείριση.

Οι δυνητικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με το outsourcing παρατίθενται παρακάτω (Μοσχούρης, 2021):

- Ένας από τους βασικότερους κινδύνους αφορά στα προβλήματα συνεργασίας, που πιθανό να προκύψουν, με τον προμηθευτή. Συγκεκριμένα, ενδέχεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός να κληθεί να αντιμετωπίσει βραχυχρόνιες ελλείψεις εφοδίων, απώλεια ελέγχου, βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις τιμών, ακόμα και αδυναμία κάλυψης απαιτήσεων. Τα παραπάνω έχουν αντίκτυπο και στους πελάτες, οι οποίοι τελικώς παραμένουν δυσαρεστημένοι.

- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό κίνδυνο. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στις επιχειρήσεις που αφορά τόσο στην περίπτωση που αποτύχει ο προμηθευτής να παράσχει την αναμενόμενη υπηρεσία εγκαίρως, όσο και στη δυσκολία να επαναφέρει τη δραστηριότητα που είχε αναθέσει, μετά από τη λήξη της σύμβασης (Bertrand & François, 2003). Επίσης, επιφέρει σταδιακή απώλεια δεξιοτήτων, απώλεια εταιρικής γνώσης και μελλοντικών ευκαιριών. Μακροπρόθεσμα, η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να μην διαθέτει πλέον την απαραίτητη τεχνογνωσία για να κατανοήσει, να αναλύσει και συνεπώς να ελέγχει την εξέλιξη μιας υπηρεσίας ή μιας δραστηριότητας.

- Επιπλέον, είναι πιθανό να προκληθεί δυσφήμιση της επιχείρησης ή του οργανισμού στην κοινωνία, λόγω απολύσεων μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Η ανάθεση δραστηριοτήτων που εκτελούσε το προσωπικό, εντός της επιχείρησης, δημιουργεί ηθικά προβλήματα και στους λοιπούς εργαζομένους.

- Επιπρόσθετα, κατά την εφαρμογή του outsourcing, ενδέχεται να ανατεθούν σε τρίτους και κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό δύναται να προκαλέσει τη μεταφορά τεχνογνωσίας, από την επιχείρηση στους προμηθευτές, ή τη διάχυση τεχνογνωσίας, εκ μέρους των προμηθευτών, σε ανταγωνιστές.

- Απόρροια μιας μη ορθά διατυπωμένης σύμβασης, με ασάφειες, οδηγεί στον ανεπαρκή καθορισμό απαιτήσεων και καθηκόντων του προμηθευτή καθώς και στην ελλιπή σαφήνεια ευθυνών.
- Ειδικά σε ότι αφορά στην υιοθέτηση εξωτερικής ανάθεσης από δημόσιους φορείς, ιδίως στις ΗΠΑ (GAO, 1997, σ. 52), εντοπίζεται μια ακόμα δυσκολία. Αυτή έγκειται στη μειωμένη ικανότητα των δημόσιων οργανισμών στη διαχείριση και στην παρακολούθηση των λειτουργιών, που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Τέλος, αξίζει να σημειωθούν οι κίνδυνοι που πιθανό να εμφανιστούν, λόγω της ανάθεσης μιας δραστηριότητας σε υπεργολάβο, εφαρμόζοντας ουσιαστικά διπλό outsourcing.

2.4. Παράγοντες που Πρέπει να Ληφθούν Υπόψη για την Υιοθέτηση Στρατηγικών Outsourcing

Μέχρι τώρα έχουν αναφερθεί τα κίνητρα που μπορεί να επηρεάσουν μια απόφαση υιοθέτησης στρατηγικής outsourcing καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη και τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με την απόφαση αυτή. Στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος και για τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης, οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: περιβάλλον οργανισμού, κόστος, στρατηγική και χαρακτηριστικά λειτουργίας (Kremic κ.ά., 2006). Στην παρούσα υποενότητα αναλύονται οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων ή οργανισμών.

2.4.1. Περιβάλλον Οργανισμού

Η συγκεκριμένη κατηγορία παραγόντων, που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός, αφορά τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του.

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες, που επηρεάζει κυρίως τους δημόσιους οργανισμούς, είναι το νομικό πλαίσιο που τους περιβάλλει. Οι υποψήφιος για εξωτερική ανάθεση λειτουργίες, υπόκεινται σε πλήθος νομικών δεσμεύσεων και περιορισμών. Οι νομικοί παράγοντες μπορεί να είναι συνδικαλιστικές συμφωνίες, συμβάσεις με άλλους προμηθευτές ή άλλοι κανονισμοί που διέπουν την εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Ακόμα και η συνολική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού διέπεται από νομικούς περιορισμούς, η τροποποίηση των οποίων απαιτεί χρονοβόρες διαδικασίες. Σε γενικές γραμμές, όσο περισσότερα νομικά εμπόδια καλείται να υπερπηδήσει μια επιχείρηση, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να ανατεθεί η λειτουργία σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Αναμφισβήτητη επιρροή στις αποφάσεις των δημόσιων οργανισμών ασκούν και οι **πολιτικές πιέσεις**. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λαμβάνουν απαραίτητα αποφάσεις με γνώμονα το κόστος και την επίτευξη κέρδους. Οι πολιτικές ατζέντες, η κοινή γνώμη και οι τρέχουσες εθνικές ή διεθνείς τάσεις μπορούν να επηρεάσουν τις ενέργειες ενός δημόσιου οργανισμού. Ενδέχεται να υπάρχουν ορισμένες λειτουργίες ή τύποι λειτουργιών που προβάλλονται ιδιαίτερα στη δημοσιότητα και, ως εκ τούτου, μπορεί να δέχονται αυξημένη πίεση για εξωτερική ανάθεση. Το γεγονός αυτό δύναται να επηρεάσει και τις προτιμήσεις των διευθυντικών στελεχών, που έχουν άμεση επιρροή στην απόφαση για εξωτερική ανάθεση. Ο βαθμός στον οποίο οι προτιμήσεις επηρεάζουν μια απόφαση μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθεί, αλλά αποτελεί σημαντικό περιβαλλοντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Πέραν αυτών, ένας παράγοντας που αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, είναι ο **βαθμός αβεβαιότητας** που χαρακτηρίζει την υποψήφια για εξωτερική ανάθεση δραστηριότητα. Μια δραστηριότητα με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, μπορεί να είναι πιο δύσκολο να ανατεθεί με επιτυχία, ιδίως σε μια μακροπρόθεσμη σύμβαση. Η αβεβαιότητα μπορεί να έγκειται στις εισροές, στις απαιτήσεις ή στο κόστος που

σχετίζεται με μια λειτουργία, γεγονός που καθιστά δύσκολη την επιτυχημένη ανάθεση της εν λόγω λειτουργίας, σε ένα πιθανό προμηθευτή. Αυτό προκαλεί δυσκολία στην εκτίμηση μιας δίκαιης τιμής χρέωσης της υπηρεσίας, με πιθανή συνέπεια, να απαιτηθεί από τον προμηθευτή υψηλότερη τιμή, ώστε να αναλάβει το επιπλέον ρίσκο. Η μεγαλύτερη αβεβαιότητα μπορεί επίσης να καταστήσει πιο δύσκολο τον καθορισμό των απαιτήσεων και των προσδοκιών, γεγονός που οδηγεί συχνά σε μη αναμενόμενο κόστος, σε εντολές αλλαγών των ανατιθέμενων λειτουργιών και μερικές φορές σε αρνητικό αντίκτυπο στις σχέσεις. Γενικά, η επιτυχής εξωτερική ανάθεση λειτουργιών με μεγάλη αβεβαιότητα είναι πιο δύσκολη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οργανισμοί με **μοναδικές αποστολές ή εξειδικευμένες δεξιότητες** μπορεί να μην έχουν τη δυνατότητα εξεύρεσης εξωτερικών προμηθευτών, που να διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες, ή αυτοί που υπάρχουν να είναι ελάχιστοι. Τη συντήρηση, για παράδειγμα, ενός διαστημικού τηλεσκόπιου, δεν υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που θα μπορούσαν να την αναλάβουν. Μια λειτουργία, που απαιτεί δεξιότητες οι οποίες είναι δύσκολο να βρεθούν εξωτερικά, είναι λιγότερο πιθανό να ανατεθεί σε τρίτους (Kremic κ.ά., 2006, σ. 473).

Ο τελευταίος παράγοντας του περιβάλλοντος του οργανισμού αφορά στις ενέργειες των ανταγωνιστών. Ένας από τους λόγους για τους οποίους πολλές επιχειρήσεις δοκιμάζουν την εξωτερική ανάθεση είναι επειδή «το κάνουν και οι άλλοι» (Willcocks & Currie, 1997, σ. 107-120). Η λογική ότι «αν το κάνουν οι ανταγωνιστές, πρέπει να είναι καλό», φαίνεται ότι επηρεάζει συχνά τη λήψη αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές, εάν οι ανταγωνιστές του οργανισμού εφαρμόζουν outsourcing για μια λειτουργία τους, είναι πιο πιθανό η λειτουργία αυτή, να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες κι από τον ίδιο τον οργανισμό.

2.4.2. Παράγοντες Κόστους

Η επόμενη κατηγορία παραγόντων αφορούν στο κόστος. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν συχνές αναφορές που υποδηλώνουν ότι, οι περισσότερες εξωτερικές αναθέσεις, υποκινούνται κυρίως από τις προσπάθειες των επιχειρήσεων ή των οργανισμών για μείωση του κόστους (Kremic κ.ά., 2006, σ. 467-482). Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους μιας λειτουργίας που πραγματοποιείται στο εσωτερικό ενός οργανισμού, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, ώστε να συγκριθεί με το αντίστοιχο κόστος outsourcing. Στόχος είναι, το εσωτερικό κόστος μιας δραστηριότητας που πρόκειται να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, να είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο κόστος αγοράς της αντίστοιχης υπηρεσίας. Ωστόσο, υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με την αναμενόμενη εξοικονόμηση που θα προκύψει από εξωτερική ανάθεση. Η εξοικονόμηση κόστους μπορεί να μην είναι τόσο υψηλή όσο μερικές φορές αναφέρεται. Γενικά, όσο υψηλότερο είναι το εσωτερικό κόστος για την εκτέλεση της λειτουργίας, σε σχέση με το αναμενόμενο κόστος αγοράς της υπηρεσίας, τόσο πιο πιθανό είναι να ανατεθεί η λειτουργία αυτή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

2.4.3. Στρατηγικοί Παράγοντες

Ένας από τους βασικότερους στρατηγικούς παράγοντες που συνδέεται συχνά με την απόφαση εξωτερικής ανάθεσης, είναι η **βασική ικανότητα (core competence)** που διαθέτει ο οργανισμός. Η βασική ικανότητα είναι το χαρακτηριστικό που διαθέτει ένας οργανισμός, για να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κωστόπουλος, 2022). Τις βασικές του ικανότητες ο οργανισμός, τις χρησιμοποιεί για την εκτέλεση των βασικών του λειτουργιών. Υπάρχουν πολλές απόψεις στη βιβλιογραφία, για το τι ακριβώς είναι μια βασική λειτουργία, αλλά είναι κοινώς αποδεκτό ότι, το πόσο βασική είναι, έχει άμεση σχέση με το αν ή όχι πρέπει να ανατεθεί σε τρίτους

(Quinn, 1999, Lankford & Parsa, 1999, Kakabadse & Kakabadse, 2000α). Οι δραστηριότητες αυτές, που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, είναι ο πυρήνας της (Quinn, 1999, σ. 9-21) και είναι λιγότερο πιθανό να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Ένας επιπλέον παράγοντας στρατηγικής είναι η **κρίσιμη γνώση (critical knowledge)**. Υπάρχουν ορισμένες δραστηριότητες σε έναν οργανισμό που, ενώ δεν είναι από μόνες τους «βασικές», τα ιδιαίτερα δεδομένα ή η τεχνολογία που παράγουν και διοχετεύουν σε άλλες διαδικασίες, είναι κρίσιμα. Τέτοιου είδους λειτουργίες, που παράγουν δεδομένα ή γνώσεις, ο οργανισμός θέλει να γνωρίζει και να ελέγχει. Ο παράγοντας κρίσιμη γνώση προορίζεται να περιγράψει αυτό το είδος λειτουργίας. Σε γενικές γραμμές, εάν μια λειτουργία παρέχει κρίσιμη γνώση είναι λιγότερο πιθανό να ανατεθεί σε τρίτους.

Η **έλλειψη εσωτερικών ανθρώπινων πόρων** είναι ένας άλλος παράγοντας που κατατάσσεται στην κατηγορία της στρατηγικής. Οι δημόσιοι οργανισμοί, επηρεάζονται ιδιαίτερα από την έλλειψη ανθρωπίνων πόρων, κυρίως λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων τους για προσλήψεις ή απολύσεις, σε σύγκριση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Συχνά υπάρχουν αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων που μπορούν να απασχολούνται. Το νομικό πλαίσιο που διέπει τους δημόσιους οργανισμούς, δεν επιτρέπει την άμεση πρόσληψη υπαλλήλων για να αντικαταστήσουν όσους συνταξιοδοτούνται ή αποχωρούν, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο φόρτος εργασίας για τους εναπομείναντες. Επιπλέον, οι υπάλληλοι που αποχωρούν, παίρνουν μαζί τους σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες, αφήνοντας ένα κενό στον οργανισμό. Ο οργανισμός καλείται να πάρει στρατηγικές αποφάσεις, σχετικά με την αναδιανομή πόστων και καθηκόντων του εργατικού δυναμικού που παραμένει. Ενδέχεται να υπάρχουν περιπτώσεις όπου η καλύτερη εναλλακτική λύση για τον δημόσιο οργανισμό είναι να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες από εξωτερικές πηγές. Τόσο στις δημόσιες όσο και στις ιδιωτικές

επιχειρήσεις, η εξεύρεση και πρόσληψη προσωπικού με εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις, αποτελεί κρίσιμο ζήτημα. Γενικά, μια λειτουργία είναι πιθανότερο να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες εάν υπάρχει έλλειψη εσωτερικών ανθρώπινων πόρων για την εκτέλεσή της (Green, 2000, σ. 435-444).

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στρατηγικής που πρέπει να εξεταστεί, είναι ο **αντίκτυπος στην ποιότητα** των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός, καθώς από αυτό εξαρτάται η φήμη του και κατά συνέπεια η ζήτηση. Εάν ο οργανισμός φημίζεται στον κλάδο για το υψηλό επίπεδο ποιότητας που διαθέτει, τότε θα υπάρξει εύλογη ανησυχία από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ή τους πελάτες, ότι το outsourcing θα μπορούσε να βλάψει την υφιστάμενη ποιότητα. Ωστόσο, εάν η ποιότητα του οργανισμού δεν χαίρει μεγάλης εκτίμησης, τότε η εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας μπορεί να θεωρηθεί ως πιθανή βελτίωση. Επομένως, η ποιότητα είναι ένας σχετικός παράγοντας και μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά την εξωτερική ανάθεση. (Anderson, 1997, σ. 33-41).

Τέλος, σε αυτή την κατηγορία, μπορούμε να κατατάξουμε και τον παράγοντα της **ευελιξίας**. Ο παράγοντας αυτός δύναται να περιλαμβάνει την ευελιξία της ζήτησης, τη λειτουργική ευελιξία, την ευελιξία των πόρων ή ορισμένων άλλων στρατηγικών στοιχείων. Όπως και η ποιότητα, έτσι και η ευελιξία, μπορεί να επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά από την εξωτερική ανάθεση. Υφίσταται για παράδειγμα, ο κίνδυνος απώλειας της ευελιξίας, από μακροχρόνιες συμβάσεις που έχουν ανατεθεί σε μια περιορισμένη αγορά (Kremic κ.ά., 2006, σ. 467-482). Ωστόσο, οι μεγάλοι οργανισμοί, με πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες, μπορούν να βελτιώσουν την ευελιξία τους μέσω outsourcing.

2.4.4. Χαρακτηριστικά Λειτουργίας Οργανισμού

Η τελευταία κατηγορία παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη λήψη απόφασης outsourcing, αφορά στα χαρακτηριστικά των ίδιων των λειτουργιών του οργανισμού. Υφίστανται ορισμένες λειτουργίες που ενδείκνυνται για εξωτερική ανάθεση.

Έχουν εντοπιστεί διάφοροι παράγοντες που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, με πρώτο την **πολυπλοκότητα**. Η πολυπλοκότητα αναφέρεται στη δυσκολία αναγνώρισης ή κατανόησης των μεταβλητών και των αλληλεπιδράσεων που περιβάλλουν μια λειτουργία (Kremic κ.ά., 2006, σ. 467-482). Συχνά δεν είναι ξεκάθαρο το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα από το outsourcing. Επειδή όμως, η εξωτερική ανάθεση, είναι η αγορά μιας υπηρεσίας βάσει σύμβασης, προϋποθέτει γενικά ότι, ο εξωτερικός προμηθευτής πρέπει να γνωρίζει τι πρόκειται να παραδοθεί και με ποιους όρους. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι είναι πιο δύσκολο να διατυπωθούν σε μια σύμβαση, οι απαιτήσεις και οι όροι για πολύπλοκες λειτουργίες. Επιπλέον, θα απαιτηθεί μεγαλύτερη επένδυση από τον προμηθευτή για να μάθει να εκτελεί σύνθετες λειτουργίες. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο πολύπλοκη είναι μια λειτουργία τόσο λιγότερο υποψήφια είναι για εξωτερική ανάθεση.

Ο **αριθμός των εργαζομένων**, που εμπλέκονται στην υποψήφια για ανάθεση δραστηριότητα, είναι πιθανό να επηρεάσει τη λήψη μιας αντίστοιχης απόφασης. Αυτό αποτελεί ένα «ευαίσθητο» ζήτημα για τον οργανισμό, είτε ο στόχος είναι να εκτοπιστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι, είτε όσο το δυνατόν λιγότεροι. Εάν ένας οργανισμός επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των εργαζομένων που επηρεάζονται, τότε είναι λιγότερο πιθανό να επιλεγεί για outsourcing μια δραστηριότητα που χρησιμοποιεί σχετικά μεγάλο αριθμό προσωπικού. Αντίθετα, εάν ο οργανισμός στοχεύει στην απομάκρυνση εργαζομένων, τότε η δραστηριότητα αυτή είναι ελκυστική για εξωτερική ανάθεση. Ο καθορισμός του, κατά πόσον ο αριθμός των εργαζομένων που

επηρεάζονται έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην απόφαση για εξωτερική ανάθεση, γίνεται κατά περίπτωση.

Η **ολοκλήρωση (integration)** είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της λειτουργίας που επηρεάζει την απόφαση για εξωτερική ανάθεση. Η ολοκλήρωση αναφέρεται στο βαθμό που η λειτουργία συνδέεται με άλλες λειτουργίες και συστήματα εντός του οργανισμού. Όσο πιο ολοκληρωμένη είναι η λειτουργία, τόσο περισσότερες αλληλεπιδράσεις και κανάλια επικοινωνίας πρέπει να διατηρηθούν και να παρακολουθηθούν. Έτσι, μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι, εάν είναι δύσκολο να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμός εντός ενός οργανισμού, η μετακίνηση μιας λειτουργίας πέρα από τα όρια του οργανισμού, θα δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο το έργο. Μια τέτοια λειτουργία επομένως, είναι λιγότερο υποψήφια για εξωτερική ανάθεση (Kremic κ.ά.,2006, σ. 467-482).

Τελευταίο χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής, αποτελεί η **δομή μιας λειτουργίας**, η οποία επηρεάζει επίσης την απόφαση για την εξωτερική ανάθεσή της. Η δομή σχετίζεται με το βαθμό που η λειτουργία ακολουθεί ένα προβλέψιμο μοτίβο. Όσο πιο δομημένη είναι, τόσο πιο εύκολο είναι για έναν εξωτερικό προμηθευτή, να την εκτελέσει με τις κατάλληλες οδηγίες. Μια καλά δομημένη δραστηριότητα, χωρισμένη σε απλά στάδια, είναι υποψήφια για εξωτερική ανάθεση.

2.5. Προσδιορισμός των Κρίσιμων Δραστηριοτήτων

Ένα από τα κρίσιμότερα στάδια, κατά τη λήψη απόφασης μιας επιχείρησης, για εφαρμογή στρατηγικής outsourcing, αποτελεί η αναγνώριση των βασικών ικανοτήτων-διαδικασιών που διαθέτει, προκειμένου να αποφευχθεί η ανάθεση των κρίσιμων δραστηριοτήτων σε εξωτερικό φορέα. Απαιτείται ο εντοπισμός των θεμελιωδών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθόσον σε

αυτές βασίζεται η ανταγωνιστική στρατηγική της (Κωστόπουλος, 2022). Ο προσδιορισμός του τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση, μέσω συνεχών και αποτελεσματικών αναλύσεων του εσωτερικού της περιβάλλοντος, αυξάνει την πιθανότητα μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής επιτυχίας.

Οι Prahalad και Hamel (1990) καθόρισαν ότι οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης ή οργανισμού, αφορούν στον *«τρόπο συντονισμού των ποικίλων δεξιοτήτων παραγωγής και στην ενσωμάτωση πολλαπλών τεχνολογικών ροών»*. Αποτελούν ένα εννοιολογικό εργαλείο εξέτασης και εκμετάλλευσης των θεμελιωδών εσωτερικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Ο καθορισμός τους πραγματοποιείται με γνώμονα την πιθανή παροχή πρόσβασης σε νέες αγορές, την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών και τη δυσκολία μίμησής της.

Η επόμενη πρόκληση για την επιχείρηση, μετά τον εντοπισμό των βασικών ικανοτήτων, είναι η αποτελεσματική διαχείρισή τους, με ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων – *Ambidexterity* (αμφίδρομη ευελιξία) (Κωστόπουλος, 2022). Σε αυτό το στάδιο, αναζητούνται πιθανές ευκαιρίες, όπου, μέσω των ικανοτήτων αυτών, μπορούν να οδηγήσουν σε νέα προϊόντα ή νέες αγορές.

2.5.1. Σχέση Κρίσιμων Δραστηριοτήτων και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Είναι σαφής η σχέση μεταξύ των κρίσιμων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αυτή επιθυμεί να επιτύχει. Οι δραστηριότητες αυτές βασίζονται στο συνδυασμό των βασικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων της επιχείρησης, οι οποίες προσδιορίζονται από τη μελέτη του εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Διερευνώντας τους διαθέσιμους πόρους τους, αναγνωρίζουν εκείνους στους οποίους υπερτερούν και βρίσκουν τρόπους που θα μπορούσαν αυτοί να συνδυαστούν. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να «χτίσουν» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κωστόπουλος, 2022).

Αξίζει στο σημείο αυτό να παρατεθεί η πορεία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- **Πόροι (Resources)**, οι οποίοι βρίσκονται στο κάτω μέρος της ιεραρχίας. Είναι τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και αποτελούν τα δομικά στοιχεία των ικανοτήτων της. Όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους, αλλά διαφέρουν μεταξύ του ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους αξιοποιούν. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- ο Άυλους πόρους, που περιλαμβάνουν εργατικό δυναμικό, διοίκηση, εκπαίδευση, εμπειρία, κουλτούρα, εμπορικό σήμα, αξία της επωνυμίας και φήμη (Mansour, 1998, σ. 60-71).

- ο Υλικούς πόρους, οι οποίοι είναι αποτί και φυσικοί, όπως οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και η τοποθεσία της.

- **Δυνατότητες (Capabilities)**, οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται και να συνδυάζει τους πόρους της. Εμφανίζονται με την πάροδο του χρόνου μέσω πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων, μεταξύ υλικών και άυλων πόρων και βασίζονται στις μοναδικές δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων της επιχείρησης.

- **Μοναδικές Ικανότητες (Core Competencies)**, οι οποίες κάνουν την επιχείρηση να διακρίνεται, από πλευράς ανταγωνισμού και αντανακλούν την «προσωπικότητά» της. Μέσω των ικανοτήτων αυτών, η επιχείρηση εκτελεί τις λειτουργίες της ιδιαίτερα καλά, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Εκτελεί δραστηριότητες μέσω των οποίων η επιχείρηση προσθέτει μοναδική αξία στα αγαθά ή τις υπηρεσίες της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αναδύονται με την πάροδο του χρόνου μέσω μιας οργανωτικής διαδικασίας συσσώρευσης και εκμάθησης του τρόπου χρήσης διαφορετικών πόρων και ικανοτήτων.

2.5.2. Χαρακτηριστικά των Κρίσιμων Δραστηριοτήτων

Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων, κατά τη λήψη απόφασης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικό φορέα, αποτελεί ο διαχωρισμός τους σε κρίσιμες και μη κρίσιμες. Οι κρίσιμες βασίζονται σε συνδυασμούς χαρακτηριστικών ή ικανοτήτων που παρέχουν σε μια επιχείρηση μοναδικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Όσο λιγότερο κρίσιμη είναι μια δραστηριότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για εξωτερική ανάθεση (Μοσχούρης, 2021). Τα χαρακτηριστικά που διαθέτει μια κρίσιμη δραστηριότητα είναι τα εξής:

- Συμβάλλει καθοριστικά στην προστιθέμενη αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες ότι τους παρέχεται. Βοηθούν μια επιχείρηση να εξουδετερώσει απειλές ή να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες.
- Δεν την κατέχουν πολλοί ανταγωνιστές και είναι δύσκολο να αντιγραφεί πιστά από αυτούς. Η δυσκολία αυτή έγκειται, είτε στην πολυπλοκότητα της δραστηριότητας, είτε στο υψηλό κόστος μίμησης.
- Διακρίνεται η επιχείρηση σε αυτές τις δραστηριότητες ή επιθυμεί να επενδύσει πόρους προκειμένου να γίνει βέλτιστη.
- Οι συγκεκριμένες ικανότητες είναι αρκετά ευρείς, γεγονός που παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να προσεγγίσει διάφορες αγορές και να αναπτύξει νέες δράσεις.

Από τα χαρακτηριστικά που έχουν οι κρίσιμες δραστηριότητες, γίνεται αντιληπτό ότι δεν πρέπει να γίνεται ανάθεση σε δραστηριότητες τις οποίες, η ίδια η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει και να κατακτήσει αξία ή που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων και ικανοτήτων. Επίσης, δεν ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την εξουδετέρωση περιβαλλοντικών απειλών ή που

είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης, ακόμη και αν αυτές δεν αποτελούν πραγματικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κωστόπουλος, 2022). Αξίζει να σημειωθεί ότι, ακόμα και στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει καθορίσει με ακρίβεια τις βασικές της ικανότητες και τις έχει διαφυλάξει, δεν πρέπει να θεωρηθεί ως δεδομένο ότι αυτές θα συνεχίσουν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όλες οι βασικές ικανότητες έχουν τη δυνατότητα να γίνουν βασικές ακαμψίες. Πρώην βασικές ικανότητες μπορεί τώρα να επιφέρουν αδράνεια και να καταπνίξουν την καινοτομία.

2.5.3. Επιχειρησιακές Δραστηριότητες που είναι πιθανόν να Ανατεθούν σε Εξωτερικούς Φορείς

2.5.3.1 Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες

Τα λογιστικά και χρηματοοικονομικά αποτελούν λειτουργίες, που ανατίθενται συχνότερα σε εξωτερικούς συνεργάτες των επιχειρήσεων. Αποτελούν μη κρίσιμες δραστηριότητες, η εκτέλεση των οποίων, απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό και μέσα και, ως εκ τούτου, είναι υποψήφιες για outsourcing. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί, ο προμηθευτής να διαθέτει το απαιτούμενο προσωπικό και υποδομή, για να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της επιχείρησης, χωρίς να χρειάζεται να επενδύσει μεγάλα ποσά για εξοπλισμό. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τον υπολογισμό και τη διαχείριση μισθοδοσίας, τη σύνταξη χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης (Μοσχούρης, 2021). Όταν ανατίθενται χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε εξωτερικό συνεργάτη, αναπόφευκτα εμπλέκονται το Οικονομικό τμήμα, το Τμήμα Πωλήσεων και το Τμήμα των Logistics. Συχνά ταυτόχρονα με το οικονομικό τμήμα, οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους και τις λειτουργίες πληροφορικής, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

2.5.3.2 Λειτουργίες Μηχανογράφησης - Πληροφορικής

Τα τελευταία χρόνια, μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες στην οποία βρίσκεται εφαρμογή το outsourcing, σχετίζεται με τον τομέα της πληροφορικής και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Λόγω της ταχείας και πολύπλευρης τεχνολογικής ανάπτυξης, απαιτούνται δαπανηρές επενδύσεις, τόσο σε υλικό, όσο και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, προκειμένου να έχει ο οργανισμός τη δυνατότητα να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Σύμφωνα με τους Gross και Coy (1994, όπως αναφέρεται στο Καραγκούνη, 2004), οι εφαρμογές πληροφορικής, στην πλειοψηφία τους, χαρακτηρίζονται από ένα σημαντικό σταθερό κόστος αρχικής εγκατάστασης και αμελητέο μεταβλητό κόστος χρήσης. Το γεγονός αυτό εμπεριέχει, τόσο τη δυσκολία απόσβεσης της αρχικής επένδυσης, όσο και την αβεβαιότητα της χρονικής διάρκειας που θα παραμείνει αποδοτική η επένδυση. Έτσι, οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν να αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τη διαχείριση δικτύων, την ανάπτυξη λογισμικού, τη διαχείριση κέντρου δεδομένων ή ακόμα και τη συντήρηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και γενικότερα του απαιτούμενου hardware (Μοσχούρης, 2021).

Οι επιχειρήσεις, έχοντας ως στόχο τη μείωση του κόστους, απευθύνονται σε εξειδικευμένους προμηθευτές, οι οποίοι επιτυγχάνουν αποδοτικότερη παραγωγή υπηρεσιών πληροφορικής λόγω οικονομιών κλίμακας, εξειδίκευσης και πλήρους εκμετάλλευσης των πόρων. Στην περίπτωση που η μηχανογράφηση δεν αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, δεν θα πρέπει να αναλώνεται στη διαχείριση της τεχνολογίας. Είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, για μια επιχείρηση να διατηρεί το εξειδικευμένο προσωπικό που απαιτείται για την παραγωγή, συντήρηση, ανανέωση και επέκταση όλων αυτών των συστημάτων και υπηρεσιών. Επιπλέον, η ζήτηση για υπηρεσίες πληροφορικής ποικίλει μέσα στο χρόνο. Επομένως, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να διαθέτουν υπολογιστική ικανότητα και ανθρώπινο

δυναμικό για την κάλυψη της μέγιστης δυνατής ζήτησης, με αποτέλεσμα, οι πόροι αυτοί, σπάνια να είναι πλήρως απασχολούμενοι.

2.5.3.3 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ευελιξία όσον αφορά στους όρους εργασίας. Η ορθή και οργανωμένη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αναμφισβήτητα είναι η μεγάλη πρόκληση των επιχειρήσεων του σήμερα, αφού η ορθολογική αξιοποίηση της γνώσης αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάθεση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε εξωτερικό φορέα (Human Resources Outsourcing) μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργίες σχετικές με την υγεία, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, την υγιεινή, την ασφάλεια ζωής, τις συνθήκες εργασίας μέσα στον οργανισμό, τη μισθοδοσία και την επιμόρφωση των εργαζομένων (Μοσχούρης, 2021). Επιπλέον, δύναται να περιλαμβάνει τη διαχείριση διαδικασιών πρόσληψης, απόλυσης ή και εκπαίδευσης του προσωπικού, από υπαλλήλους του εξωτερικού προμηθευτή. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει το δίλημμα του αν αποτελεί ορθότερη απόφαση να απασχολεί έναν δικό της υπάλληλο, που πιθανότατα να είναι και πιο αφοσιωμένος ή να αναζητήσει από εταιρεία υπεργολαβίας, προσωπικό με τις απαιτούμενες δεξιότητες και προσόντα.

Επειδή η διοίκηση προσωπικού, όμως, παρουσιάζει μια ευαισθησία, η ανάθεση ολόκληρου του τμήματος ή έστω κάποιων λειτουργιών του σε εξωτερικό φορέα, ενδέχεται να δημιουργήσει την εντύπωση, τόσο στους εργαζομένους, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ότι αυτή δεν ενδιαφέρεται αρκετά για το εν λόγω τμήμα.

2.5.3.4 Διαχείριση Υλικών Πόρων

Η στρατηγική των επιχειρήσεων, έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση. Αυτό, τις έχει οδηγήσει στη δημιουργία προϊόντων σχεδιασμένων για τη διεθνή αγορά και στην εισαγωγή πρώτων υλών από τρίτες χώρες. Μη μπορώντας να ανταπεξέλθουν, στη νέα πραγματικότητα, το ίδιο ικανοποιητικά όλες οι επιχειρήσεις, άρχισαν να αναζητούν εξωτερικούς συνεργάτες, για την ανάθεση των λειτουργιών, που αφορούν στη διαχείριση των υλικών τους. Στην κατηγορία αυτών των λειτουργιών περιλαμβάνονται η μεταφορά υλικών και προϊόντων σε όλη την παραγωγική αλυσίδα, η αποθήκευση, ο έλεγχος των αποθεμάτων, η ομαδοποίηση φορτίων και οι επιστροφές προϊόντων (Μοσχούρης, 2021). Παράλληλα, αυξήθηκε και ο ανταγωνισμός με βάση το χρόνο, που αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία τα προϊόντα μπορούν να παραχθούν, να μεταφερθούν στην αγορά και να διανεμηθούν. Η ικανότητα ανταγωνισμού με βάση το χρόνο, αποτέλεσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά για τις εταιρείες που ασχολούνται με προϊόντα τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε μια άμεση υιοθέτηση νέων μεθόδων, όπως το Just In Time (JIT). Το JIT αναφέρεται σε ένα σύστημα παραγωγής στο οποίο οι διάφορες λειτουργίες, η διαδικασία παραγωγής, η μετακίνηση υλικών και αγαθών, εκτελούνται ακριβώς όταν χρειάζονται ή απαιτούνται. Το αποτέλεσμα είναι η διατήρηση πολύ μικρού αποθέματος και η παραγωγή να υλοποιείται με τον ελάχιστο δυνατό όγκο εργασίας (Καραγκούνη, 2004, σ. 61).

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα εξαγοράς μιας εταιρείας logistics ή παροχής των υπηρεσιών logistics εσωτερικά (in house), καταφεύγουν στην ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών σε τρίτους. Έτσι, συνεργάζονται με εταιρείες third party logistics (TPL), οι οποίες, λόγω εξειδικευμένου εξοπλισμού και τεχνογνωσίας, επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση, όσον αφορά στο απόθεμα, στους χρόνους διανομής και παράδοσης (on-time

delivery) και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Σε μια συμφωνία outsourcing υπηρεσιών logistics, εμπλέκονται τα περισσότερα τμήματα της επιχείρησης: Logistics, Πωλήσεων, Οικονομικό, Πληροφορικής, Παραγωγής, Εξυπηρέτησης Πελατών, Μάρκετινγκ.

2.5.3.5 Δραστηριότητες Μάρκετινγκ - Πωλήσεις

Μια επιπλέον κατηγορία δραστηριοτήτων, που ανατίθενται συχνά σε εξωτερικούς συνεργάτες, είναι αυτή του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Οι λειτουργίες αυτές είναι συνήθως μη κρίσιμες για την επιχείρηση και ταυτόχρονα απαιτούν ειδικές ικανότητες, στις οποίες είναι δύσκολο να ανταποκριθεί. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς (Μοσχούρης, 2021). Τις περισσότερες φορές, η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς πραγματοποιούνται εξωτερικά από ένα μικρό σχετικά αριθμό εταιρειών, οι οποίες πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες, όπως ο σχεδιασμός των διαφημίσεων, οι επαφές με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) και τους καλλιτέχνες που συμμετέχουν σε αυτές. Έχουν δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό, οργανισμοί πωλήσεων, που παραχωρούν προσωπικό, σε οποιαδήποτε επιχείρηση σχεδιάζει να αυξήσει τις πωλήσεις της και αναζητά ικανούς πωλητές. Τα τμήματα που πιθανό να εμπλακούν είναι το τμήμα Marketing, το τμήμα Πωλήσεων, το Οικονομικό τμήμα, καθώς και το τμήμα Logistics.

2.5.3.6 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Αυτή η κατηγορία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία outsourcing, σε ένα μίγμα μη κρίσιμων λειτουργιών μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι εξής δραστηριότητες (Μοσχούρης, 2021):

- Εξυπηρέτηση πελατών, όπου περιλαμβάνονται τα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης για απάντηση ερωτήσεων, διεκπεραίωση παραγγελιών, επίλυση προβλημάτων και αντιμετώπιση παραπόνων.

- Συντήρηση εξοπλισμού και κτιρίων.
- Τήρηση αρχείων και έκδοση φωτοαντιγράφων.
- Υπηρεσίες ασφάλειας και καθαρισμού.

2.6. Επιλογή Εξωτερικού Συνεργάτη και Σύναψη Σύμβασης

Με την ολοκλήρωση του προσδιορισμού των μη κρίσιμων δραστηριοτήτων, που προτίθεται η επιχείρηση να αναθέσει σε εξωτερικό φορέα, απαιτείται η εξεύρεση κατάλληλου συνεργάτη, με τον οποίο θα συνάψει συμφωνία ανάληψης των δραστηριοτήτων αυτών. Η αναζήτηση κατάλληλου συνεργάτη και η πληρότητα της σύμβασης που θα συναφθεί με αυτόν, αποτελεί κρίσιμο στάδιο, καθώς αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του εγχειρήματος.

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έρευνα του εξωτερικού συνεργάτη, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός αξιοπιστίας του, αλλά και η συμβατότητα στις εταιρικές κουλτούρες των αντισυμβαλλόμενων. Λαμβάνεται πάντα υπόψη κατά πόσο ο υποψήφιος προμηθευτής είναι οικονομικά σταθερός καθώς και οι κριτικές των υφιστάμενων πελατών-συνεργατών του. Αναζητούνται συνεργάτες που είναι τυπικοί στους χρόνους παράδοσης, έχουν ποιοτικές προδιαγραφές και συμφέροντες όρους πληρωμών-παράδοσης.

Αφού επιλεγεί ο κατάλληλος προμηθευτής, υπογράφεται, κατόπιν διαπραγμάτευσης, σύμβαση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή εξωτερικής ανάθεσης. Μια επιτυχημένη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης ξεκινά με μια καλή σύμβαση, καθώς οι outsourcing δραστηριότητες είναι από τη φύση τους συμβατικές (Zhu κ.ά, 2001). Επομένως, η συμφωνία θα πρέπει να είναι σαφώς

κατανοητή και από τα δύο μέρη. Ενδείκνυται, πριν από την υπογραφή της, η επανεξέταση ολόκληρης της συμφωνίας από τους νομικούς τους συμβούλους, καθώς διαθέτουν επαρκή εμπειρία στην προετοιμασία και εκτέλεση συμβάσεων.

Η σύμβαση θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια στοιχεία όπως:

- Υπηρεσίες που θα παρέχει ο πωλητής,
- Προδιαγραφές του αγοραστή,
- Διαδικασίες και όρους παράδοσης – παραλαβής των συμβατικών αντικειμένων,
- Όρους πληρωμών και εφαρμοζόμενη νομοθεσία,
- Ποινικές ρήτρες για τις περιπτώσεις υπαναχώρησης ή μη παράδοσης εντός των προθεσμιών που καθορίζονται,
- Μέθοδοι για την πραγματοποίηση τροποποιήσεων στη συμφωνία.

Επιπλέον, ανάλογα με το είδος της σύμβασης και της δραστηριότητας που ανατίθεται στον εξωτερικό συνεργάτη, δύναται να περιλαμβάνονται απαιτήσεις τήρησης αρχείων, αποδεικτικά και πιστοποιητικά, εγγυήσεις, δυνατότητες εκχώρησης και υπεργολαβίας. Μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως, ανωτέρα βία και ανάκαμψη από καταστροφές, προστασία περιουσιακών στοιχείων, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, και περιορισμούς δημοσιοποίησης στοιχείων.

Αξίζουν να αναφερθούν οι διαπιστώσεις της εταιρείας Ernst & Young, από την αξιολόγηση που πραγματοποίησε σε διάφορες συμβάσεις outsourcing (Zhiwei κ.ά, 2001). Διαπιστώνεται σημαντική συνοχή στα χαρακτηριστικά που υπάρχουν μεταξύ των επιτυχημένων σχέσεων εξωτερικής ανάθεσης. Έτσι, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, οι καλύτερες σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης:

- Καθορίζουν μετρήσιμους στόχους και σκοπούς,
- Διασφαλίζουν ότι και τα δύο μέρη επωφελούνται από τη σχέση,

- Διατηρούν τον αμοιβαίο σεβασμό και την προθυμία να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον,
- Χαίρουν υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση,
- Παρακολουθούν και μετρούν συνεχώς την απόδοση και παρέχουν ανατροφοδότηση.

2.7. Διαδικασία Μετάβασης στην Εξωτερική Ανάθεση

Λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας outsourcing και των νομικών, οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, το σχέδιο μετάβασης στην εξωτερική ανάθεση, πρέπει να προετοιμαστεί πλήρως και να εκτελεστεί προσεκτικά. Θα πρέπει να καταρτιστεί ένας κατάλογος ελέγχου (checklist) που να περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα για τη μετάβαση στοιχεία (Zhu κ.ά, 2001). Απαιτείται επίσης η διενέργεια ανασκόπησης, μετά την εξωτερική ανάθεση, για να διαπιστωθεί εάν η διαδικασία λειτουργεί σύμφωνα με τον σχεδιασμό και να εντοπιστεί η ύπαρξη τομέων που επιδέχονται βελτιώσεων ή αλλαγών.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, ένα βασικό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση, είναι οι εργαζόμενοί της. Η λήψη μιας απόφασης για ανάθεση μιας λειτουργίας σε εξωτερικό φορέα, πρέπει να συνοδεύεται από κατάλληλες ρυθμίσεις για τους εργαζόμενους, που εκτελούσαν μέχρι σήμερα τη λειτουργία αυτή. Καμία προσπάθεια εξωτερικής ανάθεσης δεν μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς την πλήρη υποστήριξη των επηρεαζόμενων εργαζομένων, κι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάρτιση κατάλληλου σχεδίου αποχώρησης, αποδεκτό από τους εργαζόμενους. Στις περιπτώσεις αυτές, αποτελεί συνηθισμένη πρακτική, η πρόσληψη από των εξωτερικό συνεργάτη, των αποχωρούντων εργαζομένων.

Τέλος, για την επιτυχημένη έκβαση του εγχειρήματος outsourcing, δεν πρέπει να παραλείπεται η ανασκόπηση, μετά την εφαρμογή του. Μια προσπάθεια εξωτερικής ανάθεσης δεν

έχει ολοκληρωθεί, έως ότου δεν πραγματοποιηθεί επανεξέταση. Η επανεξέταση δεν πρέπει να επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η δραστηριότητα, αλλά αντίθετα, θα πρέπει να εστιάζει στα αποτελέσματα της διαδικασίας. Η ανασκόπηση μετά την εξωτερική ανάθεση θα πρέπει να συγκρίνει τους στόχους που προσδιορίστηκαν στο επιχειρηματικό σχέδιο και να καθορίζει εάν αυτοί έχουν επιτευχθεί. Απαραίτητη είναι η πραγματοποίηση συγκρίσεων του κόστους, πριν και μετά την εξωτερική ανάθεση, ώστε να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνεται η επιθυμητή εξοικονόμηση.

Κεφάλαιο 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 700 ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

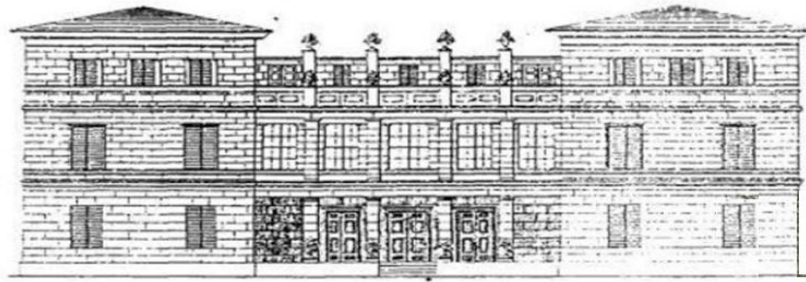
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του 700 Στρατιωτικού Εργοστασίου (700 ΣΕ). Παρατίθεται συνοπτικά η ιστορία και η αποστολή του, περιγράφονται οι παραγωγικές διαδικασίες που εφαρμόζονται και τέλος, μελετώνται δύο περιπτώσεις: της συμπαραγωγής συγκεκριμένων ειδών ένδυσης, με εξωτερικό συνεργάτη και της προμήθειας των συγκεκριμένων ειδών από το εμπόριο. Η εξαντλητική μελέτη υιοθέτησης ή μη της στρατηγικής outsourcing, για το σύνολο των ειδών ένδυσης και υπόδησης που παράγει το εργοστάσιο, όπως αυτά αναφέρονται στην παράγραφο 3.1.3 της παρούσας, θα απαιτούσε χρόνο και δεδομένα τα οποία θα ξεπερνούσαν κατά πολύ την έκταση της συγκεκριμένης εργασίας. Προκειμένου όμως να ανταποκριθεί στο βασικό σκοπό της, πραγματοποιήθηκε εστίαση σε τρία βασικά είδη στολών, τις υπ' αριθ. 8, 8α και 8β, οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά κόρον από το προσωπικό των ΕΔ και ταυτόχρονα απαιτούν σημαντικό αριθμό εργατικού δυναμικού για την παραγωγή τους.

Καθώς οι συγκεκριμένες στολές χαρακτηρίζονται από σχεδιαστική πολυπλοκότητα, θεωρήθηκε αναγκαία η περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας και η ανάλυση των φάσεων της σε επιμέρους υποκεφάλαιο. Τέλος, αναλύονται τα επιμέρους κόστη που συνθέτουν την τελική τιμή των στολών. Προκειμένου να υπολογιστεί η τελική τιμή, με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι το κόστος παραγωγής ενός είδους, επηρεάζεται και από το μέγεθός του.

3.1. Περιγραφή 700 Στρατιωτικού Εργοστασίου²

Το Εργοστάσιο άρχισε να λειτουργεί το έτος 1909 με την ονομασία Γενική Αποθήκη Υλικού Στρατού Πειραιά (ΓΑΥΣΠ), σε κτήριο κοντά στο λιμάνι του Πειραιά.

² <http://army.gr/el/organosi/stoiheia-organosis-genikoy-epiteleioy-stratoy/dieythynseis-somaton/dieythynsi-yliko-14> (ημερομηνία ανάκτησης 3 Απριλίου 2023)



Εικόνα 1: Κτίριο ΓΑΥΣΠ, Πειραιάς (Ιστορικό Αρχείο 700 ΣΕ)

Οι εγκαταστάσεις του από το 1937 βρίσκονται στα όρια των Δήμων Πειραιώς-Δραπετσώνας-Κερατσινιού στο στρατόπεδο «ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΑΡΧΗ ΜΑΓΓΙΩΡΟΥ», το όνομα του οποίου δόθηκε από τον πρώτο Διοικητή, τον Συνταγματάρχη Επιμελητείας Μαγγιώρο Νικόλαο. Στις 15 Ιουλίου 1946, μετονομάζεται σε 700 Στρατιωτικό Εργοστάσιο Ιματισμού (700 ΣΕΙ), μέχρι και τις 15 Μαρτίου 1956, όπου μετονομάζεται σε 700 Στρατιωτικό Εργοστάσιο (700ΣΕ), ονομασία που φέρει μέχρι σήμερα. Οι κάτοικοι των γύρω περιοχών το γνωρίζουν ως «ΚΟΠΗ».



Εικόνα2: Εγκαταστάσεις 700 ΣΕ στο στρατόπεδο «ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΑΡΧΗ ΜΑΓΓΙΩΡΟΥ»

(Ιστορικό Αρχείο 700 ΣΕ)

Αξίζει να αναφερθεί η εξαιρετικά σημαντική συνεισφορά του εργοστασίου κατά τη διάρκεια του Ελληνοϊταλικού πολέμου 1940-41. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι από το Νοέμβριο 1940 μέχρι τον Απρίλιο 1941 κατασκευάστηκαν, μεταξύ άλλων, 200.000 ζευγάρια αρβυλών και 110.000 μάλλινες στολές.



Εικόνα 3: Εργαζόμενοι του 700 ΣΕ στην παραγωγή ειδών ιματισμού (Ιστορικό Αρχείο 700 ΣΕ)

3.1.1. Αποστολή Εργοστασίου

Το 700 ΣΕ είναι Στρατιωτικό Εργοστάσιο με κύριο έργο την κατασκευή στρατιωτικών ειδών (ιματισμού, υπόδησης και εξάρτυσης), υψηλής αντοχής και ομοιόμορφης εμφάνισης, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Έτσι συμβάλλει στη μείωση των αμυντικών δαπανών της χώρας για την κάλυψη των αναγκών των τριών Κλάδων των ΕΔ και στην ανύψωση και διατήρηση σε υψηλό βαθμό του ηθικού του στρατεύματος, στοιχείου απαραίτητου για την εκπλήρωση της αποστολής του. Οι παραγωγικές λειτουργίες του εργοστασίου υλοποιούνται, τόσο στην ειρηνική περίοδο, όσο και κατά τη διάρκεια των πολεμικών επιχειρήσεων, βάση του ετήσιου προγραμματισμού και τις διαταγές της Διεύθυνσης Υλικού Πολέμου (ΔΥΠ) του Γενικού Επιτελείου Στρατού (ΓΕΣ).

Η προμήθεια των πρώτων υλών πραγματοποιείται από το εμπόριο, με βάση τους νόμους «περί προμηθειών», που βρίσκονται σε ισχύ και τις προδιαγραφές της Υπηρεσίας, ενώ η λογιστική διαδικασία των τμημάτων του Εργοστασίου βασίζεται στους κατά περίπτωση σχετικούς κανονισμούς.

3.1.2. Οργανωτική Δομή Εργοστασίου

Το εργοστάσιο είναι οργανωμένο στις εξής Διευθύνσεις και Τμήματα:

- Διοίκηση
- Επιτελείο
- Διεύθυνση Παραγωγής, η οποία συντονίζει, κατευθύνει και εποπτεύει το

έργο των παραγωγικών τμημάτων του εργοστασίου, παρακολουθεί την εκτέλεση και φροντίζει για την έγκαιρη περάτωση των προγραμμάτων κατασκευών. Είναι χωρισμένη στις εξής

Υποδιευθύνσεις:

- Υποδιεύθυνση Ιματισμού:
 - Τμήμα Σχεδίασης και Κοπής Υφασμάτων
 - Τμήμα Ραφής Στολών
 - Τμήμα Εξάρτυσης
- Υποδιεύθυνση Υπόδησης:
 - Τμήμα Κοπής – Ραφής – Μονταρίσματος Υπόδησης
 - Τμήμα Παραγωγής Ελαστικού και Βουλκανισμού Υπόδησης
- Τμήμα Παροχής Τεχνικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Συσκευασίας - Εξαγωγών

- Διεύθυνση Διοικητικής Μέριμνας, η οποία χειρίζεται κάθε ζήτημα που έχει σχέση με τις ανάγκες του εργοστασίου σε εφόδια και υλικά, εκτός από εκείνα της παραγωγής.
- Διεύθυνση Μελετών Ερευνών και Προγραμματισμού Προμηθειών, που έχει ως αποστολή, την μελέτη των τεχνικών και επιστημονικών μεθόδων και την εισήγηση νέων, ώστε να επιτευχθεί βελτίωση των ειδών, αύξηση της παραγωγής, μείωση του κόστους και βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Επίσης, συντάσσει τα προγράμματα κατασκευών των παραγωγικών τμημάτων και παρακολουθεί την εκτέλεση των συμβάσεων προμήθειας υλικών.

- Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου
- Διευθύνσεις Προσωπικού

Το προσωπικό των παραγωγικών τμημάτων αποτελείται από στρατιωτικό προσωπικό αντιστοίχων ειδικοτήτων, αλλά και από πολιτικό προσωπικό, με ανάλογη θεωρητική (σχολές ΟΑΕΔ) και πρακτική κατάρτιση, πριν την πρόσληψη (εργασία σε ιδιωτικές βιοτεχνίες).

3.1.3. Παραγόμενα Είδη

Τα είδη που παράγει το 700 ΣΕ την τρέχουσα περίοδο είναι:

- Υποδιεύθυνση Ιματισμού.

Παράγει είδη ιματισμού, που προορίζονται για Αξιωματικούς, μαθητές Παραγωγικών Σχολών, Υπαξιωματικούς και λοιπούς οπλίτες. Συγκεκριμένα:

- (α) Στολή Ασκήσεων Εκστρατείας.
- (β) Επενδύτη Εκστρατεία (Τζάκετ).
- (γ) Στολή Χειμερινή υπ' αριθ. 8.
- (δ) Στολή Θερινή υπ' αριθ. 8.
- (ε) Στολή υπ' αριθ. 8β.

(στ) Παντελόνι Θερινής Στολής υπ' αριθ. 8α.

(ζ) Στολές εξόδου (χειμερινές-θερινές) για μαθητές παραγωγικών σχολών

[Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ)].

(η) Εμβλήματα και επιρράματα.

(θ) Δίκοχα παραγωγικών σχολών.

(ι) Καλύμματα κρανών.

- Υποδιεύθυνση Υπόδησης.

Παράγει άρβυλα, που προορίζονται για Αξιωματικούς, μαθητές Παραγωγικών Σχολών Υπαξιωματικούς και λοιπούς οπλίτες.

3.2. Σύντομη Περιγραφή Παραγωγικής Διαδικασίας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εργασία εστιάζει στη μελέτη ανάθεσης σε εξωτερικό φορέα, τμημάτων της παραγωγής των τριών βασικών στολών (υπ' αριθ. 8, 8α και 8β). Προκειμένου να καταστεί πιο κατανοητή από τον αναγνώστη, η διαδικασία παραγωγής των υπό εξέταση ειδών, αναλύονται παρακάτω τα χαρακτηριστικά τους³:

³ <http://army.gr/el/polymesa/stoles> (ημερομηνία ανάκτησης 3 Απριλίου 2023)

- **Στολή υπ' αριθ. 8 (Περιπάτου και Υπηρεσίας)**



Εικόνα 4: Στολή υπ' αριθ. 8 (<http://army.gr/el/polymesa/stoles>)

Χειμερινή στολή

- Μπερές
- Χιτώνιο φαιοπράσινο
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Πουκάμισο φαιοπράσινο
- Μεταλλικά διακριτικά στις επωμίδες
- Γραβάτα μαύρη
- Ζώνη Αξιωματικών
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια λουστρίνια
- Γάντια δερμάτινα μαύρα
- Διεμβολές Παρασήμων-Μεταλλίων (οι δικαιούμενοι)
- Μικρά Αμφιμασχάλια (οι δικαιούμενοι)
- Διακριτικά σήματα αποφοίτων Σχολών ορθογωνικό (οι δικαιούμενοι)
- Έμβλημα ΓΕΣ ή οικείου Σχηματισμού
- Διακριτικά Ειδικών Δυνάμεων - Αεροπορίας Στρατού κ.λπ. (οι δικαιούμενοι)
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο
- Ελληνική Σημαία στο αριστερό μανίκι (χρώματος άσπρο-μπλε)
- Διακριτικά Διοικήσεως - Παραμεθορίου

Θερινή στολή

- Μπερές
- Χιτώνιο φαιοπράσινο
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Πουκάμισο φαιοπράσινο
- Μεταλλικά διακριτικά στις επωμίδες
- Γραβάτα μαύρη
- Ζώνη Αξιωματικών
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια λουστρίνια
- Διεμβολές Παρασήμων-Μεταλλίων (οι δικαιούμενοι)
- Μικρά Αμφιμασχάλια (οι δικαιούμενοι)
- Διακριτικά σήματα αποφοίτων Σχολών ορθογωνικό (οι δικαιούμενοι)
- Έμβλημα ΓΕΣ ή οικείου Σχηματισμού
- Διακριτικά Ειδικών Δυνάμεων - Αεροπορίας Στρατού κ.λπ. (οι δικαιούμενοι)
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο
- Ελληνική Σημαία στο αριστερό μανίκι (χρώματος άσπρο-μπλε)
- Διακριτικά Διοικήσεως - Παραμεθορίου

- **Στολή υπ' αριθ. 8α (Χειμερινή Υπηρεσίας)**



- Μπερές
- Πουκάμισο φαιοπράσινο με τσέπες και επωμίδες
- Πουλόβερ
- Γραβάτα μαύρη, με καρφίτσα προαιρετικά
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Ζώνη Αξιωματικών
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια κοινά
- Κάλτσες μαύρες
- Επωμίδες φαιοπράσινες τύπου διεμβολής
- Μπουφάν (προαιρετικά)
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο

Εικόνα 5: Στολή υπ'αριθ. 8α (Χειμερινή-Μπουφάν)
(<http://army.gr/el/polymesa/stoles>)

- **Στολή υπ' αριθ. 8α (Χειμερινή Υπηρεσίας) (φέρεται μόνο εντός γραφείου)**



- Πουκάμισο φαιοπράσινο με τσέπες και επωμίδες
- Γραβάτα μαύρη, με καρφίτσα προαιρετικά
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Ζώνη Αξιωματικών
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια κοινά
- Κάλτσες μαύρες
- Επωμίδες φαιοπράσινες τύπου διεμβολής
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο

Εικόνα 6: Στολή υπ'αριθ. 8α (Χειμερινή)
(<http://army.gr/el/polymesa/stoles>)

• **Στολή υπ' αριθ. 8α (Θερινή Υπηρεσίας)**



- Μπερές
- Πουκάμισο φαιοπράσινο με τσέπες, επωμίδες και κοντά μανίκια
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Επωμίδες φαιοπράσινες τύπου διεμβολής
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια κοινά
- Ζώνη Αξιοματικών
- Διεμβολές Παρασήμων – Μεταλλίων (οι δικαιούμενοι)
- Μπουφάν (προαιρετικά)
- Διακριτικό σήμα ΕΔ- ΑΣ κ.λπ. (οι δικαιούμενοι)
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο

Εικόνα 7: Στολή υπ'αριθ. 8α (Θερινή)
(<http://army.gr/el/polymesa/stoles>)

• **Στολή υπ' αριθ. 8β (Χειμερινή Υπηρεσίας)**



- Μπερές
- Χιτώνιο φαιοπράσινο (μπατλ - ντρες)
- Πουκάμισο φαιοπράσινο
- Γραβάτα μαύρη
- Παντελόνι φαιοπράσινο
- Μεταλλικά διακριτικά στις επωμίδες
- Ζώνη Αξιοματικών
- Παπούτσια μαύρα σκαρπίνια κοινά
- Διεμβολές Παρασήμων–Μεταλλίων (οι δικαιούμενοι)
- Αμφιμασχάλια Εκστρατείας (οι δικαιούμενοι)
- Διακριτικό σήμα αποφοίτων Σχολών, ορθογωνικό
- Έμβλημα ΓΕΣ ή οικείου Σχηματισμού
- Διακριτικά σήματα ΕΔ - ΑΣκ.λπ. (οι δικαιούμενοι)
- Πινακίδα με ονοματεπώνυμο
- Ελληνική Σημαία στο αριστερό μανίκι
- Διακριτικά Διοικήσεως - Παραμεθορίου

Εικόνα 8: Στολή υπ'αριθ. 8β
(<http://army.gr/el/polymesa/stoles>)

3.2.1. Φάσεις Παραγωγής

Για την παραγωγή των ειδών ένδυσης, που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, έχουν καθοριστεί οι τέσσερις κύριες φάσεις παραγωγής που απεικονίζονται στο διάγραμμα του Σχήματος 1.



Σχήμα 1: Κύριες Φάσεις Παραγωγής Ειδών Ιματισμού

Ανάλογα με το είδος της στολής που πρόκειται να παραχθεί, οι επιμέρους φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, παρουσιάζουν διαφορές, τόσο στον αριθμό των εργαζομένων που απαιτούνται, όσο και στην παραγωγική δυνατότητα του κάθε συρμού. Έτσι, έχουν καθοριστεί τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων:

- **Παντελόνι:** Το σχέδιο και η διαδικασία κοπής και ραφής είναι κοινά και για τα τρία είδη στολών που περιλαμβάνουν παντελόνι. Οι διαφορές έγκεινται στο είδος του υφάσματος που χρησιμοποιείται, ανάλογα με το αν η εντολή κοπής αφορά σε χειμερινό ή θερινό παντελόνι.

- **Χιτώνιο στολής υπ' αριθ. 8:** Αφορά τόσο στις χειμερινές, όσο και στις θερινές στολές. Όπως και στην περίπτωση των παντελονιών, το σχέδιο και η διαδικασία κοπής και ραφής είναι κοινά, ενώ οι διαφορές έγκεινται στην πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται.

- **Χιτώνιο στολής υπ' αριθ. 8β (μπατλ - ντρες).**

Με την κατηγοριοποίηση αυτή, επιτυγχάνεται η απλοποίηση των διαδικασιών, η μείωση του εμπλεκόμενου εργατικού προσωπικού, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ποιοτική βελτίωση του παραγόμενου τελικού προϊόντος.

Η πρώτη φάση, υλοποιείται στο Τμήμα Σχεδίασης και Κοπής Υφασμάτων. Αφορά στην κοπή των διαφόρων απαρτίων, τα οποία συνθέτουν το τελικό προϊόν. Η διαδικασία που ακολουθείται έχει τα εξής επιμέρους στάδια:

- Στρώσιμο του ρολού υφάσματος, με τη βοήθεια του «απλωτικού μηχανήματος».
- Εισαγωγή δεδομένων.
- Αυτόματη τοποθέτηση πατρών.
- Κοπή
- Δεματοποίηση.

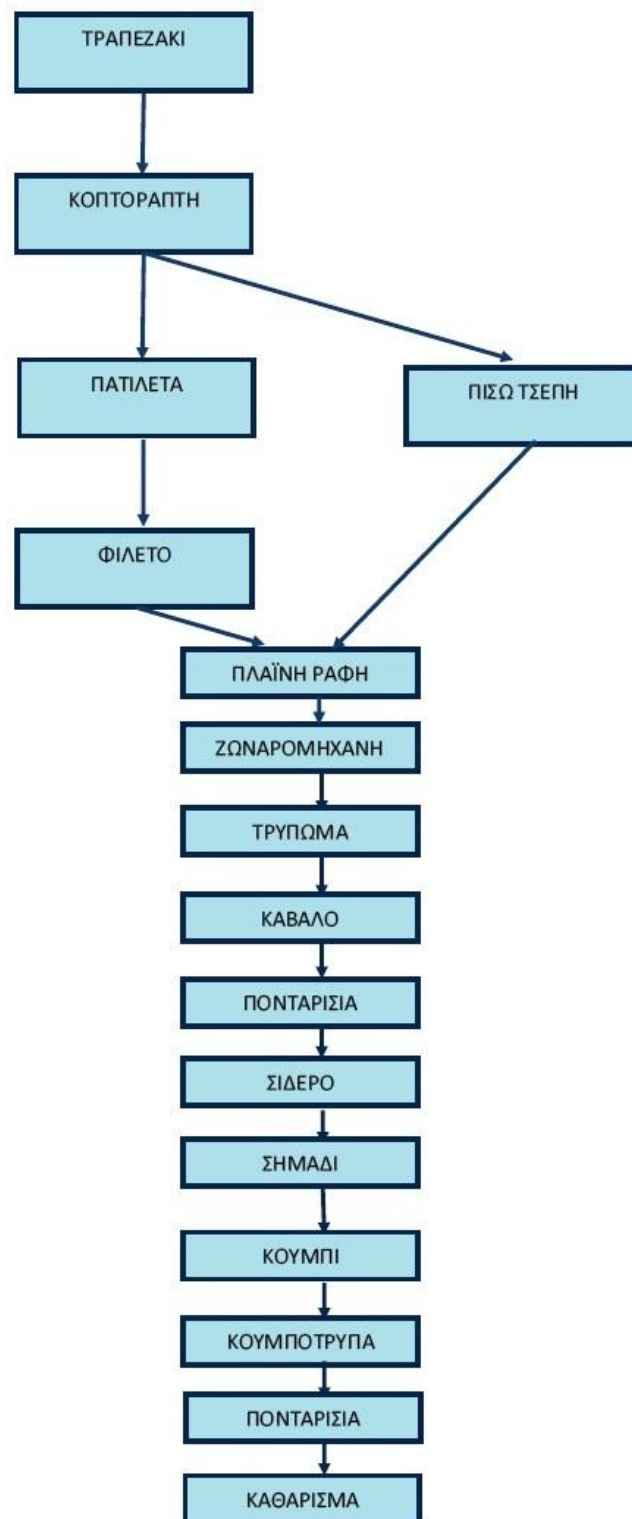
Το εργοστάσιο διαθέτει 4 πάγκους στρώσης υφασμάτων και 2 αυτόματα κοπήρια, όπου συνήθως κόβονται ταυτόχρονα περισσότερα από ένα είδος. Για παράδειγμα, για την παραγωγή χιτωνίων, δύναται να λειτουργούν ταυτόχρονα και τα 2 κοπήρια, παράγοντας απάρτια, τόσο για τη φόδρα, όσο και για το θερμοκολλητικό υλικό των χιτωνίων. Για τον υπολογισμό όμως της μέγιστης ημερήσιας παραγωγής του Τμήματος, κάνουμε την εξής παραδοχή: θεωρούμε ότι χρησιμοποιείται ταυτόχρονα, όλος ο μηχανολογικός εξοπλισμός και το προσωπικό

τους τμήματος, για την κοπή των απαρτίων, ενός και μόνο είδους κάθε φορά. Έτσι, για τα παντελόνια προκύπτει ότι δύναται να κοπούν μέχρι 1.000 τεμάχια στο δωρο, ενώ για τα χιτώνια, 400 τεμάχια.

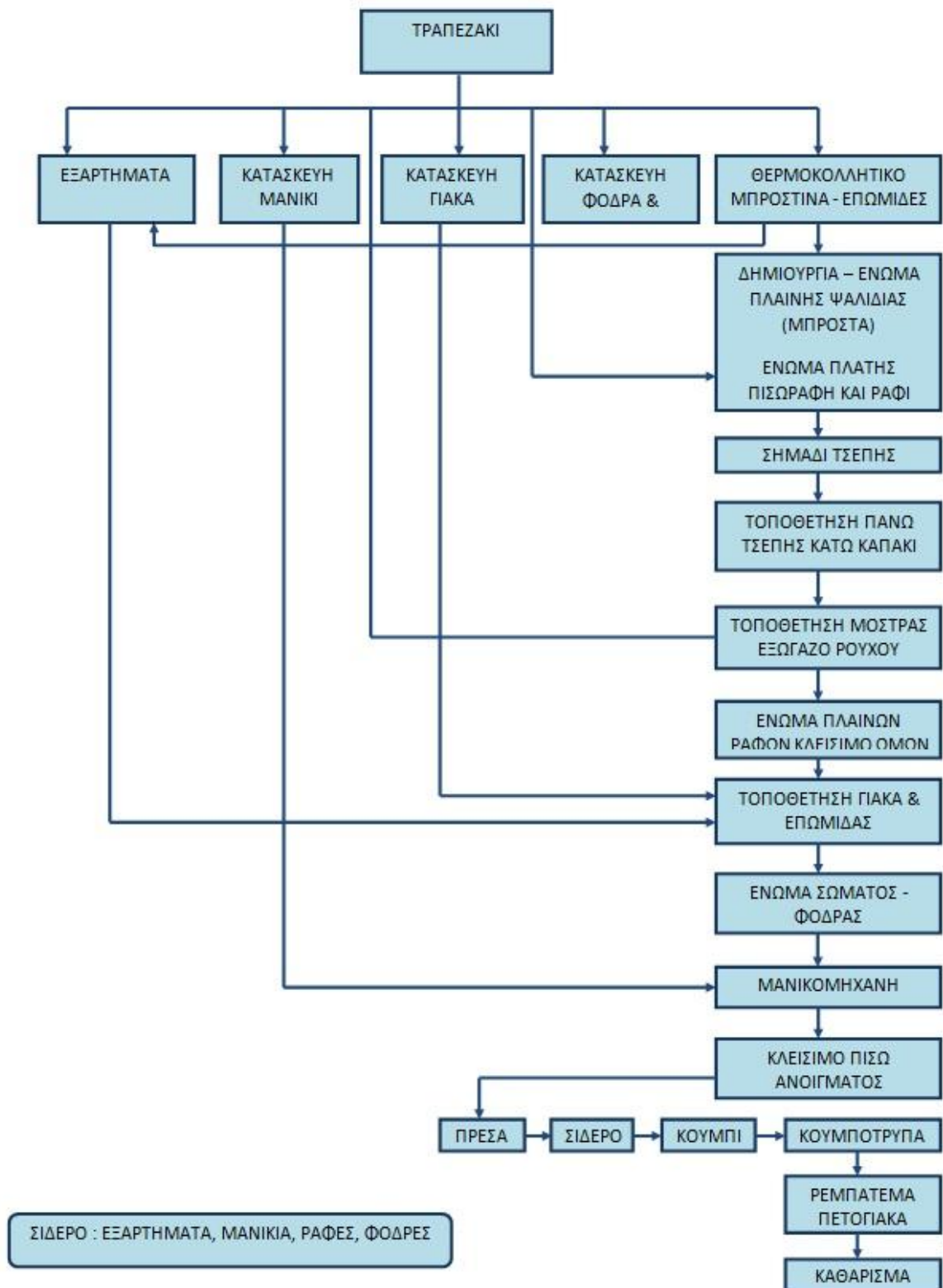


Εικόνα 9 : Κοπήριο 700 ΣΕ (Ελήφθη στις 19 Μαΐου 2023)

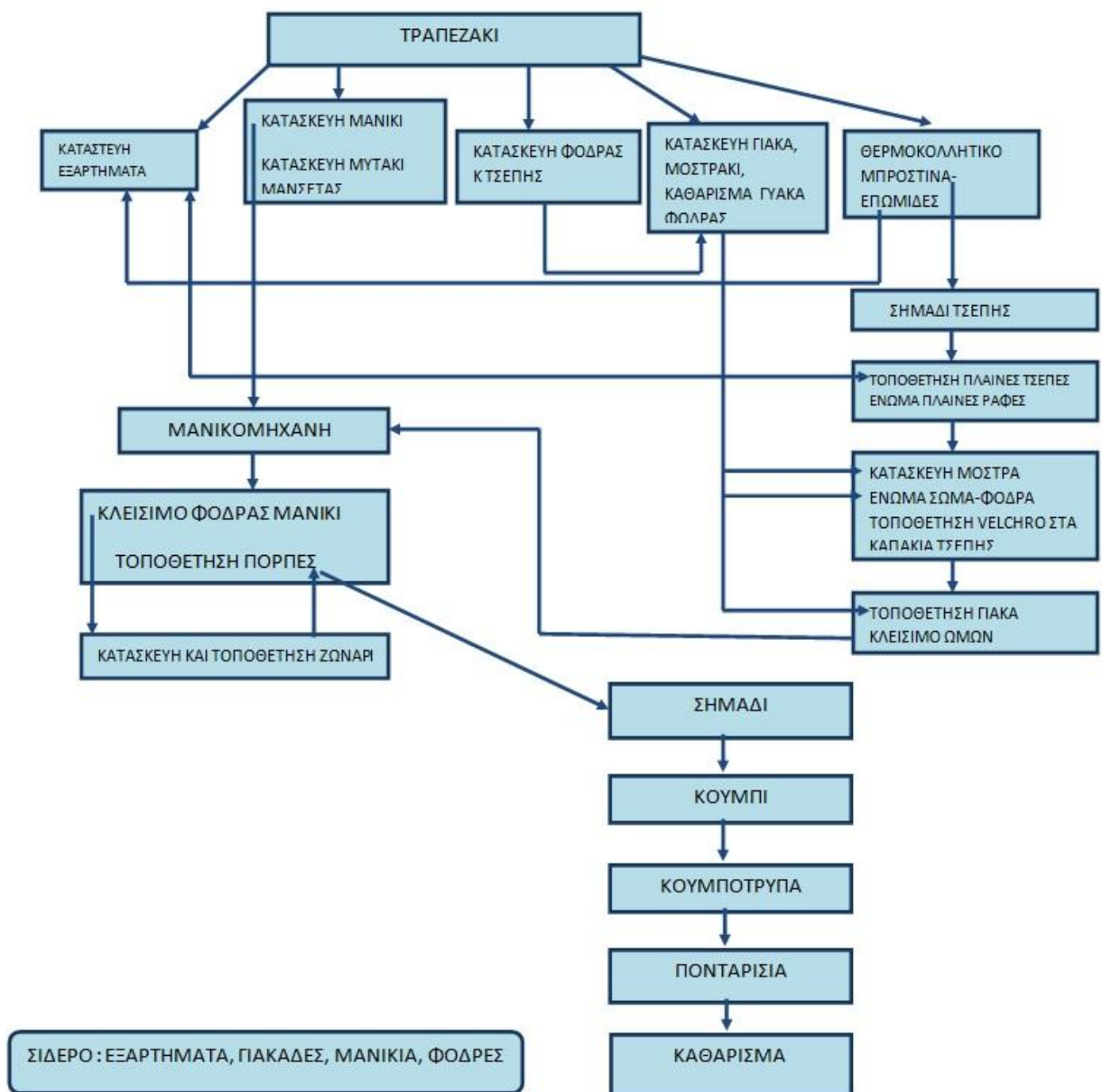
Η δεύτερη φάση υλοποιείται στο Τμήμα Ραφής Στολών. Στα Σχήματα 2 έως 4 απεικονίζονται τα διαγράμματα των φάσεων ραφής, για τις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες. Στα Παραρτήματα II έως IV παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία των φάσεων ραφής, που αφορούν στον αριθμό εργαζομένων και μηχανών που απαιτούνται, καθώς και στην ημερήσια παραγωγική τους δυνατότητα.



Σχήμα 2: Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Παντελονιού



Σχήμα 3: Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8



Σχήμα 4: Περιγραφή Φάσεων Παραγωγής (Ραφής) Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8β

3.2.2. Ανάλυση Κόστους Εσωτερικής Παραγωγής

Για το υπολογισμό του κόστους των παραγόμενων προϊόντων, απαιτείται ο προσδιορισμός του κόστους των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν και του κόστους των εργατικών που αναλώθηκαν για την παραγωγή των συγκεκριμένων ειδών.

3.2.2.1 Κόστος Εργατικών Εργοστασίου

Σε ότι αφορά το κόστος των εργατικών, αυτό υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{(Κόστος Εργατικών)} = \frac{\text{(Αριθμός εργαζομένων)} \times \text{(ώρες εργασίας)} \times [\text{κόστος } E(A\Omega)]}{\text{(παραγόμενα προϊόντα)}}$$

Κατά συνέπεια, διατηρώντας τους άλλους παράγοντες σταθερούς, μείωση του εργατικού κόστους επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: με την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων εντός ωραρίου, ή/και τη μείωση του κόστους εργατοώρας $[E(A\Omega)]$.

Το κόστος εργατοώρας ορίζεται ως το πηλίκο των συνολικών εξόδων του εργοστασίου (μισθοδοσία προσωπικού, αποσβέσεις, συντήρηση μηχανημάτων, ελαιολιπαντικά, καύσιμα, λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο. κ.λπ.), προς την εργατοώρα παραγωγής.

Εργατοώρα παραγωγής είναι οι πραγματικές ετήσιες ανθρωποώρες $(A\Omega)$, επί τη μέση τοποθετημένη παραγωγική δύναμη ανά ημέρα, διά τη μέση τοποθετημένη δύναμη ανά ημέρα. Η εργατοώρα παραγωγής συνδέεται άμεσα, τόσο με τις απουσίες του προσωπικού, όσο και με την παλαιότητα των εγκαταστάσεων. Όσο περισσότερες οι απουσίες, τόσο μικρότερη η εργατοώρα παραγωγής και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερο το κόστος $E(A\Omega)$ και του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η παλαιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής και του

ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού των κτιριακών εγκαταστάσεων αυξάνει τις δαπάνες, οι οποίες κατά συνέπεια αυξάνουν το κόστος της εργατοώρας και το κόστος του τελικού προϊόντος.

Το κόστος της εργατοώρας της Υποδιεύθυνσης Ιματισμού του 700 ΣΕ, υπολογίστηκε από το Τμήμα Κοστολόγησης και Στατιστικής, από στοιχεία που διέθεσαν τα τμήματα του εργοστασίου και οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΓΕΣ. Στο Παράρτημα Ι παρατίθεται ο τρόπος υπολογισμού της $E(A\Omega)$, που για το έτος 2023 κοστολογήθηκε στα 20,49€.

3.2.2.2 Κόστος Πρώτων Υλών Εργοστασίου

Το κόστος των πρώτων υλών που καταναλώνονται για την παραγωγή των ειδών, εξαρτάται από το κόστος κτήσης τους, αλλά και από το μέγεθος της στολής, για την οποία προορίζονται. Για το εργοστάσιο, ως δημόσιος φορέας, το κόστος των πρώτων υλών, είναι στενά συνυφασμένο με τη διαδικασία προμήθειάς τους. Κατά συνέπεια, όταν πραγματοποιούνται δημόσιοι διαγωνισμοί μέσω Υπουργείου Ανάπτυξης, επιτυγχάνονται χαμηλότερες τιμές, σε σχέση με αυτές από τις προμήθειες που υλοποιούνται μέσω των Μονάδων ή της Διεύθυνσης Προμηθειών. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος ενός είδους, τόσο μεγαλύτερες ποσότητες σε υφάσματα και κλωστές θα καταναλωθούν. Για το λόγο αυτό οι συγκρίσεις που υλοποιούνται στην παρούσα εργασία, αφορούν στα παντελόνια μεγέθους Νο 8190/9396 και στα χιτώνια Νο 7685/9396, ανδρών, χρώματος φαιοπράσινο (Φ/Π).

Στους Πίνακες 1 έως 5 παρατίθενται τα κόστη πρώτων υλών κατασκευής για τα είδη «παντελόνι χειμερινό στολής υπ' αριθ. 8 και 8α», «παντελόνι θερινό στολής υπ' αριθ. 8 και 8α», «χιτώνιο χειμερινό στολής υπ' αριθ. 8», «χιτώνιο θερινό στολής υπ' αριθ. 8» και «χιτώνιο χειμερινό στολής υπ' αριθ. 8β» αντίστοιχα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για
Παντελόνι Χειμερινό υπ'αριθ.8 και 8α Φ/Π Ανδρών Νο 8190/9396

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Α' ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α)	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α) €
1	ΚΑΝΑΒΑΤΣΟ ΠΕΡΙΣΚΕΛΙΔΩΝ Νο.125	1,48	Μέτρα	0,015	0,02
2	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π ΒΑΜΒΑΚΕΡΗ Νο.38/3	0,0012	Μέτρα	280	0,34
3	ΚΟΥΜΠΙΑ Φ/Π Δ ΜΕΓΕΘΟΣ 14mm	0,003	Τεμάχια	6	0,02
4	ΥΦΑΣΜΑ ΟΛΟΜΑΛΛΟ ΝΤΡΑ Φ/Π Νο.330	8,39	Μέτρα	1,37	11,49
5	ΥΦΑΣΜΑ ΥΠΟΡΡΑΜΜΑΤΩΝ Φ/Π Νο.245	6,3765	Μέτρα	0,22	1,40
6	ΤΑΙΝΙΑ ΕΚΡΟΥ 85/45 ΖΩΝΑΡΙ ΕΤΟΙΜΟ ΠΑΝΤΕΛΟΝΙΩΝ	0,32	Μέτρα	1,4	0,45
7	ΤΑΙΝΙΑ ΝΑΥΛΟΝ ΜΑΤ ΛΕΥΚΗ 50mm	0,069	Μέτρα	0,08	0,01
ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ					13,73
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ ΜΕ ΦΠΑ 24%					17,02

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για
Παντελόνι Θερινό υπ'αριθ.8 και 8α Φ/Π Ανδρών Νο 8190/9396

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Α' ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α)	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α) €
1	ΚΑΝΑΒΑΤΣΟ ΠΕΡΙΣΚΕΛΙΔΩΝ Νο.125	1,48	Μέτρα	0,015	0,02
2	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π ΒΑΜΒΑΚΕΡΗ Νο.38/3	0,0012	Μέτρα	280	0,34
3	ΚΟΥΜΠΙΑ Φ/Π Δ ΜΕΓΕΘΟΣ 14mm	0,003	Τεμάχια	6	0,02
4	ΥΦΑΣΜΑ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ ΦΡΕΣΚΟ Φ/Π Νο.165	4,59	Μέτρα	1,37	6,29
5	ΥΦΑΣΜΑ ΥΠΟΡΡΑΜΜΑΤΩΝ Φ/Π Νο.245	6,3765	Μέτρα	0,22	1,40
6	ΤΑΙΝΙΑ ΕΚΡΟΥ 85/45 ΖΩΝΑΡΙ ΕΤΟΙΜΟ ΠΑΝΤΕΛΟΝΙΩΝ	0,32	Μέτρα	1,4	0,45
7	ΤΑΙΝΙΑ ΝΑΥΛΟΝ ΜΑΤ ΛΕΥΚΗ 50mm	0,069	Μέτρα	0,08	0,01
ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ					8,52
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ ΜΕ ΦΠΑ 24%					10,57

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για
Χιτώνιο Χειμερινό υπ'αριθ.8 Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Α' ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α)	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α) €
1	ΒΑΤΑ ΕΤΟΙΜΗ	0,47	Ζεύγος	1	0,47
2	ΚΑΝΑΒΑΤΣΟ ΚΟΛΛΑΡΟ ΓΙΑΚΑ Νο.240	6,3	Μέτρα	0,15	0,95
3	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π ΒΑΜΒΑΚΕΡΗ Νο.38/3	0,0012	Μέτρα	250	0,30
4	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π Νο.10	0,0015	Μέτρα	5	0,01
5	ΚΟΡΔΟΝΕΤΟ Φ/Π ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΣ ΚΟΜΒΙΟΔΟΧΩΝ	0,05	Μέτρα	2	0,10
6	ΚΟΥΜΠΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ 16mm	0,29	Τεμάχια	10	2,90
7	ΚΟΥΜΠΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ 23mm	0,7502	Τεμάχια	4	3,00
8	ΥΦΑΣΜΑ ΟΛΟΜΑΛΛΟ ΝΤΡΑ Φ/Π Νο.330	8,39	Μέτρα	1,85	15,52
9	ΥΦΑΣΜΑ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ ΜΕ ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΘΕΡΜΟΚΟΛΛΗΣΗΣ Νο.150	3,8	Μέτρα	0,95	3,61
10	ΥΦΑΣΜΑ ΥΠΟΡΡΑΜΜΑΤΩΝ Φ/Π Νο.245	6,3765	Μέτρα	0,19	1,21
11	ΦΟΔΡΑ ΡΑΙΓΙΟΝ Φ/Π Νο.125	3,18	Μέτρα	1,34	4,26
12	ΧΑΡΤΗΣ ΛΕΥΚΟΣ ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΟΣ	0,065	Μέτρα	3,8	0,25
13	ΤΑΙΝΙΑ ΝΑΥΛΟΝ ΜΑΤ ΛΕΥΚΗ 50mm	0,069	Μέτρα	0,08	0,01
ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ					32,58
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ ΜΕ ΦΠΑ 24%					40,40

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για
Χιτόνιο Θερινό υπ'αριθ.8 Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Α' ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α)	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α) €
1	ΒΑΤΑ ΕΤΟΙΜΗ	0,47	Ζεύγος	1	0,47
2	ΚΑΝΑΒΑΤΣΟ ΚΟΛΛΑΡΟ ΓΙΑΚΑ Νο.240	6,3	Μέτρα	0,15	0,95
3	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π ΒΑΜΒΑΚΕΡΗ Νο.38/3	0,0012	Μέτρα	250	0,30
4	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π Νο.10	0,0015	Μέτρα	5	0,01
5	ΚΟΡΔΟΝΕΤΟ Φ/Π ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΣ ΚΟΜΒΙΟΔΟΧΩΝ	0,05	Μέτρα	2	0,10
6	ΚΟΥΜΠΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ 16mm	0,29	Τεμάχια	10	2,90
7	ΚΟΥΜΠΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ 23mm	0,7502	Τεμάχια	4	3,00
8	ΥΦΑΣΜΑ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ ΜΕ ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΘΕΡΜΟΚΟΛΛΗΣΗΣ Νο.150	3,8	Μέτρα	0,95	3,61
9	ΥΦΑΣΜΑ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ ΦΡΕΣΚΟ Φ/Π Νο.165	4,59	Μέτρα	1,7	7,80
10	ΥΦΑΣΜΑ ΥΠΟΡΡΑΜΜΑΤΩΝ Φ/Π Νο.245	6,3765	Μέτρα	0,19	1,21
11	ΦΟΔΡΑ ΡΑΙΓΙΟΝ Φ/Π Νο.125	3,18	Μέτρα	1,2	3,82
12	ΧΑΡΤΗΣ ΛΕΥΚΟΣ ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΟΣ	0,065	Μέτρα	3,8	0,25
13	ΤΑΙΝΙΑ ΝΑΥΛΟΝ ΜΑΤ ΛΕΥΚΗ 50mm	0,069	Μέτρα	0,08	0,01
ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ					24,42
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ ΜΕ ΦΠΑ 24%					30,28

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
Κόστος Πρώτων Υλών Κατασκευής για
Χιτώνιο Χειμερινό υπ'αριθ.8β Φ/Π Ανδρών Νο 7685/9396

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ Α' ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α)	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α) €
1	ΒΑΤΑ ΕΤΟΙΜΗ	0,47	Ζεύγος	1	0,47
2	ΚΑΝΑΒΑΤΣΟ ΚΟΛΛΑΡΟ ΓΙΑΚΑ Νο.240	6,3	Μέτρα	0,06	0,38
3	ΚΛΩΣΤΗ Φ/Π ΒΑΜΒΑΚΕΡΗ Νο.38/3	0,0012	Μέτρα	210	0,25
4	ΠΟΡΙΠΕΣ ΧΕΙΜΕΡΙΝΩΝ ΧΙΤΩΝΙΩΝ	0,43	Τεμάχια	1	0,43
5	ΤΑΙΝΙΑ VELCRO 30mm ΧΡΩΜΑΤΟΣ Φ/Π ΑΡΣΕΝΙΚΗ	0,26	Μέτρα	0,02	0,01
6	ΤΑΙΝΙΑ VELCRO 30mm ΧΡΩΜΑΤΟΣ Φ/Π ΘΗΛΥΚΗ	0,17	Μέτρα	0,02	0,00
7	ΚΟΡΔΟΝΕΤΟ Φ/Π ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΣ ΚΟΜΒΙΟΔΟΧΩΝ	0,05	Τεμάχια	2	0,10
8	ΚΟΥΜΠΙΑ Φ/Π Γ ΜΕΓΕΘΟΣ 18mm	0,0349	Τεμάχια	9	0,31
9	ΥΦΑΣΜΑ ΜΠΑΡΑΘΕΑΣ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ Φ/Π Νο.330	13,128	Μέτρα	1,52	19,95
10	ΥΦΑΣΜΑ ΣΥΜΜΕΙΚΤΟ ΜΕ ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΘΕΡΜΟΚΟΛΛΗΣΗΣ Νο.150	3,8	Μέτρα	0,52	1,98
11	ΥΦΑΣΜΑ ΥΠΟΡΡΑΜΜΑΤΩΝ Φ/Π Νο.245	6,3765	Μέτρα	0,11	0,70
12	ΦΟΔΡΑ ΡΑΙΓΙΩΝ Φ/Π Νο.125	3,18	Μέτρα	1,22	3,88
13	ΦΟΡΤΕΤΣΑ ΚΑΡΙΝΑ Νο.210	3,72	Μέτρα	0,15	0,56
14	ΤΑΙΝΙΑ ΝΑΥΛΟΝ ΜΑΤ ΛΕΥΚΗ 50mm	0,069	Μέτρα	0,08	0,01
ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ					29,03
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ ΜΕ ΦΠΑ 24%					35,99

3.2.2.1 Κόστος Τελικού Προϊόντος Εργοστασίου

Στην παράγραφο αυτή, συγκεντρώνονται τα στοιχεία που συνθέτουν το κόστος του τελικού προϊόντος που παράγεται ενδοεπιχειρησιακά και αναλύθηκαν παραπάνω. Στον Πίνακα 6 παρατίθεται το τελικό κόστος για την παραγωγή κάθε είδους που πραγματεύεται η παρούσα εργασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
Κόστος Παραγωγής Ειδών Ενδοεπιχειρησιακά

Α/Α	ΕΙΔΗ	ΡΑΦΗ					ΚΟΠΗ					ΚΟΣΤΟΣ		
		ΑΤΟΜΑ	Ω	ΑΩ	ΤΕΜ/ΗΜ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΡΑΦΗΣ	ΑΤΟΜΑ	Ω	ΑΩ	ΤΕΜ/ΗΜ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΟΠΗΣ	ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ	ΥΛΙΚΩΝ ΜΕ ΦΠΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΕ ΦΠΑ
1	Παντελόνι χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	12	8	20,49	65	30,26	6	8	20,49	1000	0,98	31,25	17,02	48,27
2	Παντελόνι θερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	12	8	20,49	65	30,26	6	8	20,49	1000	0,98	31,25	10,57	41,82
3	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8	18	8	20,49	45	65,93	6	8	20,49	400	2,46	68,39	40,40	108,79
4	Χιτώνιο θερινής στολής υπ' αριθ. 8	18	8	20,49	45	65,93	6	8	20,49	400	2,46	68,39	30,28	98,67
5	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8β	18	8	20,49	45	65,93	6	8	20,49	400	2,46	68,39	35,99	104,38

3.3. Μελέτη Περίπτωσης Συμπαγωγής με Εξωτερικό Συνεργάτη

Στην ενότητα αυτή, εξετάζεται η περίπτωση ανάθεσης, της ραφής των υπό εξέταση στολών (δεύτερη φάση της παραγωγικής διαδικασίας), σε εξωτερικό συνεργάτη. Συγκεκριμένα, παρατίθενται οι μεταβολές στο κόστος παραγωγής των στολών, στην περίπτωση κατά την οποία, το 700 ΣΕ, διατηρεί τις δραστηριότητες σχεδίασης, προμήθειας πρώτων υλών και κοπής απαρτίων, αλλά αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη τη ραφή τους και το μετασχηματισμό τους σε τελικό προϊόν.

Η εταιρεία με την οποία πραγματοποιείται η μελέτη, φέρει την επωνυμία «CNS E.E.». Ιδρύθηκε το 2018 και έχει έδρα το Περιστέρι Αττικής. Πρόκειται για μια νεοσύστατη επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή ειδών ένδυσης, από τη σχεδίαση έως τη ραφή τους. Βασικός παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, αποτελεί η πρόσληψη μόνο έμπειρου εργατικού δυναμικού. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό που διαθέτει, έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και έχουν οδηγήσει στη σύναψη συνεργασιών, με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του είδους στην Ελλάδα. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί από τους συνεργάτες τους:

- Η Double Action Defence SA, για την παραγωγή αλεξίσφαιρων γιλέκων. Πρόκειται για μια καινοτόμο, σύγχρονη εταιρεία, αφοσιωμένη στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων αντιβαλλιστικής προστασίας⁴.

- Η εταιρεία Δαναός, η οποία λειτουργεί από το 1980 στο Χολαργό και στο πελατολόγιο της περιλαμβάνονται η Πολεμική Αεροπορία, η Αστυνομία, το Λιμενικό, όλοι σχεδόν οι Δήμοι της επικράτειας, Νοσοκομεία, Στρατιωτικές Σχολές, εταιρείες security κ.α.⁵.

4 <https://doubleaction.gr/about/> (ημερομηνία ανάκτησης 28 Απριλίου 2023)

- Η εταιρεία SIAMIDIS, η οποία εξειδικεύεται σε τεχνολογικά ενδύματα και αντιβαλλιστικά προϊόντα, αναγνωρισμένων τεχνολογιών⁶.

Η «CNS E.E.» έχει εφαρμόσει αποτελεσματικές μεθόδους, που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, καθώς και την καλύτερη υποστήριξη των πελατών τους. Σε ότι αφορά στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, έχει αναθεωρηθεί η σειρά που υλοποιούνται οι επιμέρους φάσεις της ραφή των χιτωνίων και παντελονιών, των στολών υπ' αριθ. 8 και 8β, επιτυγχάνοντας μείωση του χρόνου παραγωγής. Λόγω της εμπειρίας του εργατικού προσωπικού της και της διαρκούς εξειδικευμένης εκπαίδευσης που του παρέχεται, επιτυγχάνεται απλοποίηση των διαδικασιών, διατηρώντας ταυτόχρονα και το τελικό προϊόν εντός προδιαγραφών. Για παράδειγμα, παραβλέπονται τα επιπλέον στάδια όπου αριθμούνται τα απάρτια και τοποθετούνται τα σημάδια για τις τσέπες και τα κουμπιά, καθώς το προσωπικό έχει τη δεξιότητα να τα υλοποιεί «με το μάτι».

Επιπλέον, μια ιδιωτική εταιρεία όπως είναι η «CNS E.E.», δύναται, αναλόγως των παραγγελιών που δέχεται, να προσλαμβάνει επιπλέον εργατικό προσωπικό, για το οποίο παύει να επιβαρύνεται οικονομικά όταν ολοκληρωθεί το έργο τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα το κόστος της ΕΩ.

Οι μειωμένοι χρόνοι παραγωγής των τελικών προϊόντων, σε συνδυασμό με τα σαφώς χαμηλότερα ημερομίσθια (σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ενός δημόσιου φορέα, όπως είναι του 700

5 <https://www.danaos-outfits.gr/page/etairia> (ημερομηνία ανάκτησης 28 Απριλίου 2023)

6 <https://cs-store.gr/> (ημερομηνία ανάκτησης 28 Απριλίου 2023)

ΣΕ), επιφέρουν σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής. Συγκεκριμένα, για τα παραγόμενα είδη που μελετάμε ισχύουν τα ακόλουθα:

- Παντελόνι. Για τη ραφή του απαιτείται περίπου 1h και 15'. Το κόστος εργατικών του ανέρχεται στα 5,00€, ενώ τα λοιπά έξοδα της εταιρείας στα 2,00€. Προσθέτοντας και το κέρδος που επιθυμεί να λαμβάνει η εταιρεία από τη συγκεκριμένη εργασία, το τελικό ποσό για τη ραφή του είδους, ανέρχεται στα 9,00€.

- Χιτώνιο στολής υπ' αριθ. 8 ή 8β (μπατλ - ντρες). Για τη ραφή του απαιτούνται περίπου 2h. Το κόστος εργατικών του ανέρχεται στα 8,50€, ενώ τα λοιπά έξοδα της εταιρείας στα 3,00€. Προσθέτοντας και το κέρδος που επιθυμεί να λαμβάνει η εταιρεία από τη συγκεκριμένη εργασία, το τελικό ποσό για τη ραφή του είδους, ανέρχεται στα 16,00€.

Με βάση τα παραπάνω, το τελικό κόστος για την παραγωγή κάθε είδους που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, παρατίθεται στον Πίνακα 7.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7
Κόστος Παραγωγής Ειδών με Συμπαραγωγή

Α/Α	ΕΙΔΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΡΑΦΗΣ CNS E.E.	ΚΟΣΤΟΣ ΚΟΠΗΣ 700 ΣΕ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		
				ΚΟΣΤΟΣ ΚΟΠΗΣ - ΡΑΦΗΣ	ΥΛΙΚΩΝ ΜΕ ΦΠΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΕ ΦΠΑ
1	Παντελόνι χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	9,00	0,98	9,98	7,02	27,00
2	Παντελόνι θερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	9,00	0,98	9,98	0,57	20,55
3	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8	16,00	2,46	8,46	0,40	58,86
4	Χιτώνιο θερινής στολής υπ' αριθ. 8	16,00	2,46	8,46	0,28	48,74
5	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8β	16,00	2,46	8,46	0,40	58,86

3.4. Μελέτη Περίπτωσης Προμήθειας Ειδών από το Ελεύθερο Εμπόριο

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η περίπτωση στην οποία το 700 ΣΕ προμηθεύεται τις υπό εξέταση στολές, από εξωτερικό συνεργάτη. Συγκεκριμένα, εξετάζεται το σενάριο κατά το οποίο, το εργοστάσιο αναθέτει την παραγωγή των στολών, εξολοκλήρου σε ιδιωτική επιχείρηση, προκειμένου να χρησιμοποιήσει το εργατικό δυναμικό και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, για την παραγωγή των λοιπών ειδών ένδυσης.

Για τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης, παρατίθενται οι τιμές πώλησης των στολών, όπως αυτές διατίθενται από συγκεκριμένη εταιρεία στρατιωτικών ειδών, με βάση τις τρέχουσες τιμές διάθεσης των αντιστοίχων ειδών στο ελεύθερο εμπόριο. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, οι προσφερόμενες τιμές σε μια ενδεχόμενη συνεργασία και σύναψη σύμβασης, θα ήταν σαφώς μειωμένες, πλην όμως οι τιμές αυτές δεν δύναται να γνωστοποιηθούν πριν από οποιονδήποτε σχετικό διαγωνισμό.

Η επιχείρηση με την οποία πραγματοποιήθηκε η μελέτη, ονομάζεται Κωβαίος Κωνσταντίνος και έχει έδρα τον Βύρωνα Αττικής⁷. Οι τιμές λιανικής των υπό εξέταση ειδών (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ), έχουν όπως παρακάτω:

- Παντελόνι χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8 και 8α: 60,00 €
- Παντελόνι θερινής στολής υπ' αριθ. 8 και 8α: 50,00 €
- Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8: 160,00 €
- Χιτώνιο θερινής στολής υπ' αριθ. 8: 150,00 €
- Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8β: 130,00 €

⁷ <http://www.kkoveos.gr/> (ημερομηνία ανάκτησης 14 Μαΐου 2023)

3.5. Σύγκριση Αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ενότητα, παρατίθεται το κόστος κατά την παραγωγή των στολών εξολοκλήρου στο 700 ΣΕ (ενδοεπιχειρησιακά), σε σύγκριση με το κόστος από τις δύο περιπτώσεις που μελετήθηκαν παραπάνω.

3.5.1. Περίπτωση Συμπαραγωγής με Εξωτερικό Συνεργάτη

Στον Πίνακα 8 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης του κόστους των κατασκευαζόμενων ειδών από το 700 ΣΕ, με το αντίστοιχο που προκύπτει από την περίπτωση ανάθεσης της ραφής από εξωτερικό συνεργάτη (συμπαραγωγή). Το θετικό πρόσημο του οφέλους που προκύπτει από τη σύγκριση στην τελευταία στήλη του Πίνακα, δηλώνει ότι η συμπαραγωγή των ειδών επιφέρει και μείωση του κόστους παραγωγής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
Σύγκριση Αποτελεσμάτων Ενδοεπιχειρησιακά - Συμπαραγωγή

A/A	ΕΙΔΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ OUTSOURCING	ΟΦΕΛΟΣ
1	Παντελόνι χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	48,27	27,00	21,26
2	Παντελόνι θερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	41,82	20,55	21,26
3	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8	108,79	58,86	49,93
4	Χιτώνιο θερινής στολής υπ' αριθ. 8	98,67	48,74	49,93
5	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8β	104,38	58,86	45,52

3.5.2. Περίπτωση Προμήθειας Ειδών από το Ελεύθερο Εμπόριο

Στον Πίνακα 9 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης του κόστους των κατασκευαζόμενων ειδών από το 700 ΣΕ, με το αντίστοιχο που προκύπτει από την περίπτωση προμήθειάς τους από το εμπόριο. Το αρνητικό πρόσημο του οφέλους που προκύπτει από τη σύγκριση στην τελευταία στήλη του Πίνακα, δηλώνει ότι η προμήθεια των ειδών από το εμπόριο επιφέρει αύξηση του κόστους, σε σχέση με το αντίστοιχο της εσωτερικής παραγωγής τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9Σύγκριση Αποτελεσμάτων Ενδοεπιχειρησιακά - Προμήθεια

A/A	ΕΙΔΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	ΟΦΕΛΟΣ
1	Παντελόνι χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	48,27	60,00	-11,73
2	Παντελόνι θερινής στολής υπ' αριθ. 8 & 8α	41,82	50,00	-8,18
3	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8	108,79	160,00	-51,21
4	Χιτώνιο θερινής στολής υπ' αριθ. 8	98,67	150,00	-51,33
5	Χιτώνιο χειμερινής στολής υπ' αριθ. 8β	104,38	130,00	-25,62

Κεφάλαιο 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το outsourcing είναι μια διαρκώς αναπτυσσόμενη διαδικασία, που βρίσκει εφαρμογή σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, η λήψη απόφασης απομάκρυνσης των μη κρίσιμων δραστηριοτήτων και η ανάθεσή τους σε εξειδικευμένους εξωτερικούς φορείς, συμβάλλει στην επιβίωση και στην αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Το outsourcing αποτελεί «εργαλείο» που μπορεί να βοηθήσει στην εκμετάλλευση της εμπειρίας ενός εξωτερικού συνεργάτη και στην διεύρυνση της καινοτομίας, επιτυγχάνοντας χαμηλότερα επίπεδα υπαλλήλων, μειωμένα κόστη και μεγαλύτερη ευελιξία.

Λόγω της κρισιμότητας που χαρακτηρίζει μια τέτοια στρατηγική κίνηση, απαιτείται η διενέργεια λεπτομερούς ανάλυσης, πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης:

- Αξιολόγηση σε βάθος των δυνητικών πηγών προμήθειας. Εξετάζεται ο βαθμός ενδιαφέροντος του προμηθευτή για συνεργασία, η διαθεσιμότητα, οι πιθανοί κίνδυνοι, ο βαθμός κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε θέματα δυναμικότητας, ποιότητας, κ.λπ..
- Επανεξέταση της αναγκαιότητας για outsourcing και των αναμενόμενων ωφελειών. Απαιτείται καθορισμός των περιοχών, στις οποίες η επιχείρηση διαθέτει εμπειρία, έναντι των προμηθευτών, καθώς και ο προσδιορισμός του βαθμού ανάθεσης των υποψήφιων δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς.
- Προσδιορισμός και μετρίασμός των επιπτώσεων των δυνητικών κινδύνων. Ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης των επιπτώσεων των πιθανών κινδύνων που έχουν εντοπισθεί.
- Διενέργεια ανάλυσης ολικού κόστους ιδιοκτησίας. Παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης της πραγματικής επίδρασης μιας απόφασης outsourcing στο κόστος ενός οργανισμού. Αναφέρεται στον υπολογισμό και στην σύγκριση του συνολικού κόστους ιδιοκατασκευής και του

κόστους αγοράς ενός είδους. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να διενεργείται από μια διατμηματική επιτροπή (Μοσχούρης, 2021).

Παρά το γεγονός ότι, τα επιθυμητά οφέλη του outsourcing είναι παρόμοια μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, η εξωτερική ανάθεση από τους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να υιοθετηθεί για λόγους αρκετά διαφορετικούς από εκείνους των ιδιωτικών.

Από τη μελέτη περίπτωσης του 700 ΣΕ εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και διαπιστώσεις, με την εκμετάλλευση των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί βελτίωση της παραγωγικότητά του. Το 700 ΣΕ, ως δημόσιος οργανισμός, αντιμετωπίζει ιδιαίτερους περιορισμούς εξεύρεσης και πρόσληψης προσωπικού με εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις. Το νομικό πλαίσιο που το διέπει, αφενός περιορίζει τον μέγιστο αριθμό υπαλλήλων που δύναται να υπηρετούν σε αυτό, αφετέρου δεν επιτρέπει την άμεση πρόσληψη προς αντικατάσταση όσων αποχωρούν. Επιπλέον, οι υπάλληλοι που αποχωρούν, δεν έχουν τη δυνατότητα να επιμορφώσουν τους αντικαταστάτες τους και με αυτόν τον τρόπο «παίρνουν» μαζί τους σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες, αφήνοντας κενά στο εργοστάσιο. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται σταδιακή αποχώρηση έμπειρων μονίμων υπαλλήλων από παραγωγικά τμήματα, λόγω συνταξιοδότησης. Το υφιστάμενο στρατιωτικό προσωπικό, αν και αμβλύνει το πρόβλημα έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, έχει περιορισμένες παραγωγικές δυνατότητες, κυρίως λόγω της παράλληλης εκτέλεσης των στρατιωτικών του καθηκόντων (στρατιωτική εκπαίδευση, ημερήσιες υπηρεσίες φύλαξης, απαλλαγές λόγω υπηρεσίας). Το πρόβλημα αυτό έχει εντοπιστεί και σε άλλες μελέτες (Green, 2000, σ. 435-444) και σίγουρα μια ενδεχόμενη αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, θα μπορούσε να είναι η ανάθεση μέρους της παραγωγικής διαδικασίας συγκεκριμένων ειδών, σε εξωτερικό φορέα. Η διοίκηση του εργοστασίου καλείται να πάρει στρατηγικές αποφάσεις, σχετικά με την αναδιανομή καθηκόντων και θέσεων εργασίας του εργατικού δυναμικού που παραμένει.

Επομένως, πρέπει να διαχωριστούν οι λειτουργίες που, λόγω έλλειψης εσωτερικών ανθρώπινων πόρων για την εκτέλεσή τους, είναι πιθανότερο να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Παράλληλα, από τη μελέτη της περίπτωσης του 700 ΣΕ, προκύπτει ότι, αναθέτοντας το στάδιο της ραφής ορισμένων στολών σε εξωτερικό συνεργάτη (συμπαραγωγή), εκτός από την εξοικονόμηση προσωπικού και την ανακατανομή του σε άλλα πόστα, επιτυγχάνεται και σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής τους. Επομένως, παρά το γεγονός ότι η επικέντρωση της εργασίας αφορούσε στις στολές υπ' αριθ. 8, 8α και 8β, ωστόσο ανάλογα συμπεράσματα θα μπορούσαν να προκύψουν και από την επέκταση της μελέτης για outsourcing και στα υπόλοιπα είδη που παράγονται στο εργοστάσιο. Μια σφαιρική εικόνα για το σύνολο των παραγωγικών λειτουργιών που είναι πιθανό να ανατεθούν σε εξωτερικό φορέα, θα διευκόλυνε την κατάταξη των παραγόμενων ειδών σε κατηγορίες, ανάλογα με την κρισιμότητά τους, τη ζήτηση, το κόστος εσωτερικής παραγωγής και τον αριθμό εργαζομένων που απαιτούνται για την παραγωγή τους, καθιστώντας πιο αποδοτική τη συνολική λειτουργία του εργοστασίου.

Στη μελέτη περίπτωσης του 700 ΣΕ, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι, το στρατιωτικό εργοστάσιο αποτελεί τμήμα της εγχώριας αμυντικής βιομηχανίας, η οποία στο σύνολό της οφείλει να είναι ισχυρή και δραστήρια, ώστε να συνιστά πολλαπλασιαστή ισχύος για την εθνική άμυνα και την αποτρεπτική ικανότητα της χώρας. Έτσι, έχοντας ως αποστολή την παραγωγή ειδών ένδυσης και υπόδησης, καλύπτει τις ανάγκες των ΕΔ, εξασφαλίζοντας σχετική αυτονομία, αλλά και διατηρώντας παράλληλα τις τιμές του ιδιωτικού τομέα σε χαμηλότερα επίπεδα. Η υιοθέτηση στρατηγικών outsourcing που αναφέρονται στην παρούσα εργασία, καθώς και η σύγκριση του κόστους των τελικών προϊόντων που παράγονται εσωτερικά του εργοστασίου, σε σχέση με το κόστος του εξωτερικού συνεργάτη, δεν έχει σκοπό να εκχωρήσει την αυτονομία των ΕΔ, στο «βωμό» πιθανών χρηματοοικονομικών οφελών. Από τη μελέτη αναδεικνύονται τα

πιθανά οφέλη, αλλά και οι δυνητικοί κίνδυνοι, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους έχοντες το δικαίωμα και την αρμοδιότητα της λήψης των αποφάσεων, ώστε να αποφευχθεί η εκχώρηση και κατ' επέκταση η «εξάρτηση» από ιδιωτικούς φορείς, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο.

Εν κατακλείδι, το κόστος ορισμένων παραγωγικών διαδικασιών του 700 ΣΕ, συγκρινόμενο με αντίστοιχα κόστη του ιδιωτικού τομέα, είναι μεγαλύτερο, κυρίως λόγω του αυξημένου εργατικού κόστους και της έλλειψης καινοτομίας και ευελιξίας. Στα πλαίσια εξοικονόμησης δαπανών και προσωπικού, θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα εφαρμογής μιας συνδυαστικής λύσης outsourcing, χωρίς να επέλθει μόνιμη διακοπή της παραγωγής των ειδών που δεν είναι κερδοφόρα, ώστε:

- Να μη χαθεί η τεχνογνωσία τους.
- Να υφίσταται η δυνατότητα παραγωγής τους, στην περίπτωση που, προκύψουν προβλήματα από την επιλογή και τη διαχείριση του προμηθευτή και δεν υλοποιηθεί η προμήθεια του αντίστοιχου είδους από το εμπόριο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alexander, M. & Young, D. (1996, a). 'Strategic Outsourcing'. *Long Range Planning*, Vol. 29, No.1, pp.116-9
- Alexander, M. & Young, D. (1996, b). 'Outsourcing: Where's the Value?'. *Long Range Planning*, Vol 29, No.5, pp.728-30
- Anderson, M.C. (1997). 'A primer in measuring outsourcing results'. *National Productivity Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 33-41
- Avery, G. (2000). 'Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how'. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 4, pp. 330-7
- Bounfour, A. (1999). 'Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage?', *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 127-51
- Burkholder, C. N. (2012). *Outsourcing: The Definitive View, Applications, and Implications*, Ηλεκτρονικό Βιβλίο: HEAL-Link Wiley UBCM ebooks. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Outsourcing%3A+The+Definitive+View%2C+Applications%2C+and+Implications-p-9780471758471> [Downloaded: 08 Μαρτίου 2023]
- Domberger, S. & Fernandez, P. (1999). 'Public-private partnerships for service delivery', *Business Strategy Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 29-39
- Eisele, J. (1994). 'Opting for outsourcing: both sides of the story'. *Buildings*, Vol. 88, No. 7, pp. 48-9
- Fontes, R. (2000). 'The outsource option', *Folio: The Magazine for Magazine Management*, pp. 112-113

- GAO (1997). *Privatization Lessons Learned by State and Local Governments*, United States General Accounting Office, Washington, DC, pp. 52
- Green, M.E. (2000). 'Beware and prepare: the government workforce of the future'. *Public Personnel Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 435-44
- Hubbard, G.M. (1993). 'How to make that tough outsourcing decision work for you'. *Facilities Design & Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 46-9
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2000a). 'Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms'. *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 107-18
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000b). 'Critical review –outsourcing: a paradigm shift'. *The Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 8, pp. 670-728
- Kremic, T., Tukul, O.I. & Rom, W.O. (2006). 'Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors'. *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 11, No 6, pp. 467–482
- Lankford, W.M. & Parsa, F. (1999). 'Outsourcing: a primer'. *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, pp. 310-6
- Lonsdale, C. (1999). 'Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing'. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 176-83
- Mansour J. (1998). 'Core Competence: What Does it Mean in Practice?', *Long Range Planning*, Elsevier Science Ltd., Vol. 31, No. 1, pp. 60-71 (PII: s0024-6301(97)00091-5)
- Prahalad C. K. & Hamel G. (1990). 'The core competence of the corporation'. *Harvard Business Review May/June*, pp. 79-91

- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). 'Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks'. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 647–661
- Quinn, J.B. (1999). 'Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities'. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 9-21
- Razzaque, M.A.A. & Chen, S.C. (1998). 'Outsourcing of logistics functions: a literature survey', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 89-107
- Schwyn, R. (1999). 'How to approach IT outsourcing', *Health Management Technology*, Vol. 20, No. 6, pp. 28-31
- Sheehan, C.J. (1993). 'Outsourcing continues to serve new markets'. *Office*, Vol. 118, No. 3, pp. 46-7
- Walsh, J.F. (1996). 'Second generation outsourcing: a fresh look at methodology'. *Compensation & Benefits Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 59-62
- Willcocks, L.P. & Currie, W.L. (1997). 'Information technology in public services: towards the contractual organization?', *British Journal of Management*, Vol. 8, No. 1, pp. S107-20
- Wright, L. (2001). 'Market viewpoint: outsourcing is a no-claims bonus, Insurance Brokers', *Monthly & Insurance Adviser*, Vol. 51, No. 1, pp. 12-15
- Zhu, Z., Hsu K. & Lillie, J. (2001). 'Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success'. *Management Decision*, Vol. 39, No. 5, pp. 373-378
- Καραγκούνη Θ. (2004), «Ο θεσμός του outsourcing και η παρουσία του στον ελληνικό χώρο», Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμη ηλεκτρονικά στη δ/νση: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/365> (ημερομηνία ανάκτησης 16/03/2023).

- Κωστόπουλος Κ. (2022), «The Internal Organization: Resources, Capabilities, Core Competencies, and Competitive Advantages» [PowerPoint Slides για το μάθημα Στρατηγική Διοίκηση και Επιχειρηματικότητα, ΠΜΣ ΒΔΤ – Διοίκηση Logistics του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Διαθέσιμο στο: eClass. <https://eclass.unipi.gr/main/portfolio.php> (ημερομηνία ανάκτησης 26/02/2022)].
- Μοσχούρης Σ. (2021), «Ανάθεση Δραστηριοτήτων σε Εξωτερικούς Φορείς (Outsourcing)» [PowerPoint Slides για το μάθημα Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ΠΜΣ ΒΔΤ – Διοίκηση Logistics του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Διαθέσιμο στο: eClass. <https://eclass.unipi.gr/main/portfolio.php> (ημερομηνία ανάκτησης 01/11/2021)]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Υπολογισμός Εργατοώρας

Ο τρόπος υπολογισμού της εργατοώρας γίνεται με τη βοήθεια μαθηματικών σχέσεων και αφορούν σε στοιχεία του προηγούμενου έτους (2022). Ο υπολογισμός της εργατοώρας δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$E(A\Omega) = \frac{E_{\text{συν}}}{(A\Omega)_{\text{πα}}}, \text{ σε } (\text{€}/A\Omega) \quad (1)$$

με $E_{\text{συν}} = E_{\text{πρ}} + E_{\text{α}} + E_{\text{γ,πα}} + E_{\text{γ,μη πα}} \quad (2)$

όπου:

$E(A\Omega)$:	εργατοώρα
$E_{\text{συν}}$:	συνολικά έξοδα Ιματισμού,
$E_{\text{πρ}}$:	ετήσιο κόστος προσωπικού,
$E_{\text{α}}$:	συνολικές αποσβέσεις Ιματισμού,
$E_{\text{γ,πα}}$:	γενικά έξοδα παραγωγικού φορέα
$E_{\text{γ,μη πα}}$:	γενικά έξοδα μη παραγωγικού φορέα,
$(A\Omega)_{\text{πα}}$:	παραγωγικές ανθρωποώρες.

2. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ**α. Ετήσιο Κόστος Προσωπικού (Επρ)**

Είναι το σύνολο των κάθε μορφής αποδοχών, επιδομάτων καθώς και των εργοδοτικών εισφορών, παροχών σε είδος, δαπανών για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του στρατιωτικού - πολιτικού προσωπικού και οπλιτών θητείας καθώς και υγειονομικές δαπάνες.

Για το 700 ΣΕ προκύπτει: **Επρ= 6.914.637,03 (3)**

β. Συνολικές Αποσβέσεις (Εα)

Είναι το σύνολο των αποσβέσεων που αφορούν στις κτιριακές εγκαταστάσεις, στον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό και στο λοιπό εξοπλισμό, που έχουν χορηγηθεί στο εργοστάσιο για τη λειτουργία της Υποδιεύθυνσης Ιματισμού. Οι χρόνοι και οι συντελεστές απόσβεσης δίνονται παρακάτω:

- Κτιριακές Εγκαταστάσεις: 20 έτη, με συντελεστή $\sigma_1 = 5\% = 0,05$,
- Η/Μ Εξοπλισμός: 10 έτη, με συντελεστή $\sigma_2 = 10\% = 0,1$,
- Λοιπός Εξοπλισμός, Έπιπλα κτλ: 5 έτη, με συντελεστή $\sigma_3 = 20\% = 0,2$

(1) Κτιριακών Εγκαταστάσεων

Από τα τηρούμενα στοιχεία του εργοστασίου, το κόστος συνολικά ανέρχεται σε 78.373,36 € και οι αντίστοιχες αποσβέσεις σε 3.918,67 €.

(2) Ηλεκτρομηχανολογικού Εξοπλισμού

Οι δαπάνες για τον Ηλεκτρομηχανολογικό (Η/Μ) Εξοπλισμό που χορηγήθηκε στο εργοστάσιο για την Υποδιεύθυνση Ιματισμού τα τελευταία 10 έτη, προκύπτει ότι:

Αποσβέσεις Η/Μ Εξοπλισμού (σύνολο) = 86.122,68 €

(3) Λοιπού Εξοπλισμού, Επίπλων κτλ

Οι δαπάνες για λοιπό εξοπλισμό που χορηγήθηκαν στο Εργοστάσιο και αναλογούν στην Υποδιεύθυνση Ιματισμού τα τελευταία 5 έτη, προκύπτει ότι: αποσβέσεις για λοιπό εξοπλισμό (σύνολο) = 11.141,18 €.

Συνεπώς, οι συνολικές αποσβέσεις της πτέρυγας Ιματισμού του Εργοστασίου Εα ανέρχονται σε: $3.918,67 + 86.122,68 + 11.141,18 = 101.182,53 \text{ €}$ (Παραγωγικού Φορέα)

Συνολικές Αποσβέσεις (Παραγωγικού και Μη Παραγωγικού Φορέα)

$$\mathbf{Εα= 104.356,61 \text{ €} \quad (4)}$$

γ. Γενικά Έξοδα Παραγωγικού Φορέα (Εγ,πα)

Σε αυτά περιλαμβάνονται οι δαπάνες για:

- Ελαιολιπαντικά
- Καύσιμα παραγωγικού φορέα
- Φθορά Εργαλείων
- Συντήρηση μηχανημάτων κ.α.

Από τα τηρούμενα στοιχεία του εργοστασίου προκύπτει ότι: **Εγ,πα = 21.156,54 € (5)**

δ. Γενικά Έξοδα Μη Παραγωγικού Φορέα (Εγ,μη πα)

Από τα τηρούμενα στοιχεία του εργοστασίου προκύπτει ότι: **Εγ,μη παρ = 277.532,93 € (6)**

ε. Παραγωγικές Ανθρωποώρες (ΑΩ)πα

Ο υπολογισμός τους γίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$(ΑΩ)πα = (ΑΩ)πρ * \frac{\Delta τ, πα}{\Delta τ} \quad (7)$$

$\Delta τ$

Όπου:

(ΑΩ)πρ : πραγματικές ετήσιες ανθρωποώρες της πτέρυγας Ιματισμού,

$\Delta τ, πα = \Delta τ_{πα}/12$: μέση τοποθετημένη παραγωγική δύναμη/ημέρα,

$\Delta\tau = (\Delta\pi + \Delta\sigma + \Delta\mu) / 12$: μέση τοποθετημένη δύναμη/ημέρα

(1) Υπολογισμός Πραγματικών Ετήσιων Ανθρωποωρών (ΑΩ)πρ

Δίνεται από τον τύπο:

$$(ΑΩ)πρ = [(\Delta\pi + \Delta\sigma) * (Εργ.Ημ) / 12 - (Απ + Ασ)] * 8 + \text{Υπ} + [\Delta\mu * (Εργ.Ημ) / 12 - Αμ] * 2 \quad (8)$$

Όπου:

$\Delta\pi$: άθροισμα δύναμης πολιτικού προσωπικού = 1.060 άτομα/έτος

$\Delta\sigma$: άθροισμα δύναμης στρατιωτικού προσωπικού = 2.566 άτομα/έτος

$\Delta\mu$: άθροισμα δύναμης μαθητευομένων = 34 άτομα /έτος

$A\pi$: σύνολο ημερών απουσίας πολιτικού προσωπικού = 8.233 ημέρες/έτος

$A\sigma$: σύνολο ημερών απουσίας στρατιωτικού προσωπικού = 17.892 ημέρες/έτος

$A\mu$: σύνολο ημερών απουσίας μαθητευομένων = 253 ημέρες απουσίας/έτος

Υπ : ετήσιο σύνολο υπερωριών πολιτικού προσωπικού σε (ΑΩ) = 2.166 ΑΩ

Εργ. Ημ. : εργάσιμες ημέρες ανά έτος = 247 ημέρες

Από αντικατάσταση των τιμών στη σχέση (8) προκύπτει ότι:

$$(ΑΩ)πρ = [(1.060 + 2.566) * (247) / 12 - (8.233 + 17,892)] * 8 + 2.166 + [34 * (247) / 12 - 253] * 2 =$$

$$(ΑΩ)πρ = [3.626 * (247) / 12 - 26.125] * 8 + 2.166 + (699,83 - 253) * 2 =$$

$$(A\Omega)_{\text{πρ}} = 48.510,17 \cdot 8 + 2.166 + 893,66 = 391.141,02$$

$$(A\Omega)_{\text{πρ}} = 391.141,02 \text{ A}\Omega/\text{έτος} \quad (9)$$

(2) Υπολογισμός Μέσης Τοποθετημένης Παραγωγικής Δύναμης ανά Ημέρα (Δτ,πα)

Δίνεται από τον τύπο:

$$\Delta\tau, \text{πα} = \frac{\Delta\text{πα}}{12} \quad (10)$$

$$12$$

Όπου:

Δπα: σύνολο παραγωγικής δύναμης πτέρυγας Ιματισμού που μετράται την τελευταία εργάσιμη κάθε μήνα.

Από τα αρχεία του εργοστασίου προκύπτει ότι: Δπα=2.944 και Δτ,πα= 2.944 /12

$$\Delta\tau, \text{πα} = 245 \text{ άτομα/ημέρα} \quad (11)$$

(3) Υπολογισμός Μέσης Τοποθετημένης Δύναμης ανά Ημέρα (Δτ)

$$\text{Δίνεται από τον τύπο: } \Delta\tau = \frac{\Delta\pi + \Delta\sigma + \Delta\mu}{12} \quad (12)$$

$$\Delta\tau = (1.060 + 2.566 + 34)/12 = 305$$

$$\Delta\tau = 305 \text{ άτομα} \quad (13)$$

(4) Υπολογισμός Παραγωγικών Ανθρωπων AΩ(πα)

Από τη σχέση (7) $(A\Omega)_{\text{πα}} = (A\Omega)_{\text{πρ}} \cdot \Delta\tau, \text{πα} / \Delta\tau$ και με αντικατάσταση των τιμών προκύπτει

ότι:

$$(ΑΩ)πα = 391.141,02 * 245/305 = 314.195,25$$

$$(ΑΩ)πα = 314,195,25 ΑΩ \quad (14)$$

3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΑΣ ΕΤΟΥΣ 2022

Από τις σχέσεις (1) και (2) προκύπτει ότι:

$$E(ΑΩ) = \frac{E_{\text{συν}}}{(ΑΩ)πα} = \frac{E_{\text{πρ}} + E_{\text{α}} + E_{\text{γ, πα}} + E_{\text{γ, μη πα}}}{(ΑΩ)πα} \quad (15)$$

Από τις σχέσεις (3), (4), (5), (6) και (14) έχει υπολογιστεί ότι:

$$\begin{aligned} E_{\text{πρ}} &= 6.914.637,03 \text{ €} \\ E_{\text{α}} &= 104.356,61 \text{ €} \\ E_{\text{γ, πα}} &= 21.156,54 \text{ €} \\ E_{\text{γ, μη παρ}} &= 277.532,93 \text{ €} \\ (ΑΩ)πα &= 391.141,02 \text{ ΑΩ} \end{aligned}$$

Αντικαθιστώντας στη σχέση (15) υπολογίζεται το κόστος της εργατοώρας

$$E(ΑΩ) = (6.914.637,03 + 104.356,61 + 21.156,54 + 277.532,93) / 391.141,02$$

$$E(ΑΩ) = 7.317.682,81 / 391.141,02 = 18,71 \text{ €}$$

$$E(ΑΩ) = 18,70 \text{ € εργατοώρα έτους 2022} \quad (16)$$

4. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΑΣ ΕΤΟΥΣ 2023

Ο υπολογισμός της γίνεται από τον τύπο:

$$E(A\Omega)_Y = E(A\Omega)_{Y-1} * (1 + PY) \quad (17)$$

Όπου:

Y : Τρέχον έτος 2023

Y-1: Έτος που λαμβάνονται τα στοιχεία, προηγούμενο έτος (2022)

PY : Πληθωρισμός έτους 2022 , που είναι 9,6 %

$E(A\Omega)_{2022} = 18,70 \text{ €}$ από την (16)

Αντικαθιστώντας στην σχέση (17) τις παραπάνω τιμές, υπολογίζεται το κόστος εργατοώρας

2022:

$$E(A\Omega)_{2022} = 18.70 * (1+0,096) = 20,49 \text{ €}$$

$E(A\Omega) = 20,49 \text{ €}$ εργατοώρα έτους 2023

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Π: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Παντελονιού

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
1	Τραπεζάκι (Άνοιγμα και αριθμηση δεμάτων, σημάδεμα, ρέγουλα απαρτίων, γύρισμα και σιδέρωμα εξαρτημάτων)	1		0	65
2	Πέρασμα κοπτοράπτη: Μπροστινά, πίσω φύλλα, κλείσιμο πατιλέτας, καθάρισμα σακούλας μπροστινών τσεπών	1	Κοπτοράπτης (Τρίκλωνος)	1	65
3	Κλείσιμο μπροστινά πιετάκια, τοποθέτηση δεξιάς-αριστερής πατιλέτας, κατασκευή και τοποθέτηση πατιλέτας (φόδρα, καρίνα)	1	Μονόγαζη	1	65
4	Κατασκευή σακούλας πίσω τσέπης με κοπτοράπτη, τοποθέτηση καπάκι και σακούλας πίσω τσέπης, κλείσιμο πίσω πένσα με γαζωτική.	1	Κοπτοράπτης (Πεντάκλωνος)/ Μονόγαζη	2	65
5	Ένωση φιλέτο τσέπης με ύφασμα υπορραμάτων, κατασκευή σακούλες στις πλαϊνές τσέπες με γαζωτική, κλείσιμο σακούλες πλαϊνών τσεπών με κοπτοράπτη	1	Μονόγαζη /Κοπτοράπτης (Πεντάκλωνος)	2	65
6	Κλείσιμο πλαϊνών ραφών, κατασκευή καπάκι, ένωση λωρίδων υφάσματος ζωναριού	1	Μονόγαζη	1	65
7	Πέρασμα ζωναριού με ζωναρομηχανή, τοποθέτηση στιλάκια, καθάρισμα με κοπτοράπτη εμπρός και πίσω σημείων ζωναριού, τρύπωμα πατιλέτας	1	Ζωναρομηχανή/ Κοπτοράπτης (Τρίκλωνος)	2	65
8	Κλείσιμο καβάλου, στερέωμα στιλάκια στο κάτω μέρος, εξώγαζα πατιλέτας	1	Μονόγαζη	1	65

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
9	Κλείσιμο εσωτερικών ραφών, κλείσιμο στιλάκια στο πάνω μέρος του ζωναριού, κλείσιμο καβάλου, τριγωνικό γαζί στη πατιλέτα	1	Μονόγαζη	1	65
10	Σίδερο (Άνοιγμα εσωτερικών ραφών)	1	Σίδερο	1	65
11	Σημάδι κουμπιών - κουμπότρυπων, κατασκευή κουμπότρυπων, πονταρισίων και τοποθέτηση κουμπιών	1	Μηχανή τοποθέτησης κουμπιών/ Μηχανή κατασκευής κουμπότρυπας/ Μηχανή πονταρισιάς	3	65
12	Καθάρισμα κλωστών	1		0	65
	ΣΥΝΟΛΟ	12			65

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Τα στοιχεία που αναφέρονται στη περιγραφή των φάσεων παραγωγής του είδους προέκυψαν και δύναται να υλοποιηθούν κατόπιν των παρακάτω προϋποθέσεων και συνθηκών:

α. Προμήθεια της πτέρυγας ματισμού με κατάλληλες πρώτες ύλες χωρίς μακροσκοπικά ελαττώματα και χημικές εκτροπές, σταθερής ποιότητας όπως αυτή καθορίζεται από τις τεχνικές προδιαγραφές της υπηρεσίας.

β. Συνεχή και απρόσκοπτη προμήθεια της πτέρυγας με τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών και υλικών για τη παραγωγή των ειδών.

γ. Εξασφάλιση ικανού αριθμού αποθέματος (προκαταβολές) από απάρτια υφασμάτων ή ημιτελή είδη, πριν την έναρξη εκτέλεσης κάθε φάσης εργασίας.

δ. Συνεχή λειτουργία, χωρίς βλάβες του μηχανολογικού εξοπλισμού της πτέρυγας.

ε. Εξασφάλιση πλήρους επάνδρωσης όλων των σταδίων παραγωγής καθ' όλη τη διάρκεια του δωρου εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη και τα απαραίτητα χρονικά διαστήματα προσωπικών αναγκών των εργαζομένων (W.C, κάπνισμα, χαλάρωση κλπ.).

στ. Εξασφάλιση κατάλληλου προσωπικού που διαθέτει τις γνώσεις και εμπειρία χειρισμού των μέσων, σε κάθε φάση παραγωγής.

ζ. Ελήφθησαν υπόψη οι καθυστερήσεις από τυχαία γεγονότα (σπάσιμο κλωστής, σπάσιμο βελόνας, ρύθμιση μηχανής κλπ.) καθώς και από περιοδικά γεγονότα (αλλαγές μασουριών, τροφοδοσία, ρύθμιση μηχανής κλπ.).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
1	Τραπεζάκι (Άνοιγμα και αρίθμηση δεμάτων, σημάδεμα, ρέγουλα απαρτίων και μανικιών, γύρισμα εξαρτημάτων)	1			45
2	Θερμοκόλληση απαρτίων	0,6	Θερμοκολλητική μηχανή	1	45
3	Κατασκευή εξαρτημάτων (Επώμίδες, καπάκια, τσέπες)	1	Μονόγαζη	1	45
4	Κατασκευή γιακά	0,5	Μονόγαζη	1	45
5	Κατασκευή μανικιών κυρίως υφάσματος και φόδρας, τοποθέτηση μανσέτας	1	Μονόγαζη	1	45
6	Κατασκευή φόδρας χιτωνίου (πλαϊνές ραφές, κατασκευή και τοποθέτηση εσωτερικής κοφτής τσέπης)	1	Μονόγαζη	1	45
7	Δημιουργία και ραφή ψαλιδιών, ένωση πλάτης, πίσω ραφή και ραφή ρελιού	1	Μονόγαζη	1	45
8	Τοποθέτηση πάνω τσέπες (σακούλες), τοποθέτηση πάνω και κάτω καπάκια	1	Μονόγαζη	1	45
9	Μόστρα (Τοποθέτηση μόστρας και εξώγαζο στη μόστρα)	1	Μονόγαζη	1	45
10	Πλαϊνές ραφές, κλείσιμο ώμων (κυρίως ύφασμα). Ένωση σώματος με μανίκια (φόδρα)	1	Μονόγαζη	1	45
11	Σίδερο (Άνοιγμα ραφών ώμων, πλαϊνών ραφών, ραφών μανικιών, ραφών ψαλιδιών, σιδέρωμα μανίκια, μόστρας, φόδρας, γιακά, πίσω άνοιγμα)	2	Σίδερο	1	45

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
12	Τοποθέτηση γιακά και επωμίδων	1	Μονόγαζη	1	45
13	Κατακόληση μανικιών με σώμα του κυρίως υφάσματος, τοποθέτηση βάτας και ρέλι στη μανικοκόληση	1	Μανικομηχανή (Ειδική μηχανή)	1	45
14	Ένωση σώματος και μανικιών (φόδρα) με σώμα και μανίκια (κυρίως ύφασμα)	1	Μονόγαζη	1	45
15	Κλείσιμο πίσω ανοίγματος	1	Μονόγαζη	1	45
16	Σημάδεμα, τοποθέτηση κουμπί	0,5	Μηχανή τοποθέτησης κουμπιού	1	45
17	Σημάδεμα, κατασκευή κουμπότρυπας	0,5	Μηχανή κατασκευή κουμπότρυπας	1	45
18	Καθάρισμα κλωστών, ένωση πέτων με τα άκρα του γιακά	1			45
19	Τελικό σιδέρωμα όλου του χιτωνίου	1	Πρέσα σιδερώματος	1	45
	ΣΥΝΟΛΟ	18,1			45

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Ο δεκαδικός αριθμός στη στήλη "ΑΤΟΜΑ" προκύπτει, μετά από αναγωγή του αριθμού "ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο" από 1 άτομο, σε αριθμό ατόμων για 45 ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο.

Τα στοιχεία που αναφέρονται στη περιγραφή των φάσεων παραγωγής του είδους προέκυψαν και δύναται να υλοποιηθούν κατόπιν των παρακάτω προϋποθέσεων και συνθηκών:

α. Προμήθεια της πτέρυγας μιαιτισμού με κατάλληλες πρώτες ύλες χωρίς μακροσκοπικά ελαττώματα και χημικές εκτροπές, σταθερής ποιότητας όπως αυτή καθορίζεται από τις τεχνικές προδιαγραφές της υπηρεσίας.

β. Συνεχή και απρόσκοπτη προμήθεια της πτέρυγας με τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών και υλικών για τη παραγωγή των ειδών.

γ. Εξασφάλιση ικανού αριθμού αποθέματος (προκαταβολές) από απάρτια υφασμάτων ή ημιτελή είδη, πριν την έναρξη εκτέλεσης κάθε φάσης εργασίας.

δ. Συνεχή λειτουργία, χωρίς βλάβες του μηχανολογικού εξοπλισμού της πτέρυγας.

ε. Εξασφάλιση πλήρους επάνδρωσης όλων των σταδίων παραγωγής καθ' όλη τη διάρκεια του δωρου εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη και τα απαραίτητα χρονικά διαστήματα προσωπικών αναγκών των εργαζομένων (W.C, κάπνισμα, χαλάρωση κλπ.).

στ. Εξασφάλιση κατάλληλου προσωπικού που διαθέτει τις γνώσεις και εμπειρία χειρισμού των μέσων, σε κάθε φάση παραγωγής.

ζ. Ελήφθησαν υπόψη οι καθυστερήσεις από τυχαία γεγονότα (σπάσιμο κλωστής, σπάσιμο βελόνας, ρύθμιση μηχανής κλπ.) καθώς και από περιοδικά γεγονότα (αλλαγές μασουριών, τροφοδοσία, ρύθμιση μηχανής κλπ.).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: Περιγραφή Φάσεων Ραφής Χιτωνίου Στολής υπ' αριθ. 8B

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
1	Τραπεζάκι (Άνοιγμα και αρίθμηση δεμάτων, σημάδεμα, ρέγουλα καπάκια, γύρισμα εξαρτημάτων και γιακάδων)	1		0	35
2	Θερμοκόλληση απαρτίων	0,5	Θερμοκολλητική μηχανή	1	35
3	Κατασκευή εξαρτημάτων (Επωμίδες, καπάκια, τσέπες, ολοκλήρωση μανσέτας)	1	Μονόγαζι	1	35
4	Σίδερο (Τσέπες, καπάκια, επωμίδες, άνοιγμα ραφών μανικιών, ξεχείλωμα γιακά)	1	Σίδερο	1	35
5	Κατασκευή: μανικιών κυρίως υφάσματος με πλακοραφή, φόδρας μανικιών, ένωση μανικιού με τη φόδρα στο άνοιγμα, θυλάκια ζωναριού, κρικάκια	1	Μονόγαζι	1	35
6	Κλείσιμο: Μανικιών και φόδρας, κόλληση μανσέτας. Κατασκευή: Μύτες μανσέτας και τοποθέτησή τους	1	Μονόγαζι	1	35
7	Κατασκευή εσωτερικές τσέπες στη φόδρα (κοφτές τσέπες) με ραφή φιλέτων	1	Μονόγαζι	1	35
8	Κατασκευή γιακά, μέρος μόστρας, θυλάκι ζωναριού, ένωση (καθάρισμα) ρέλι γιακά με φόδρα	1	Μονόγαζι	1	35
9	Τοποθέτηση τσέπες (σακούλες), τοποθέτηση καπάκια, πλαϊνές ραφές με πλακοραφή, κατασκευή μύτες ζωναριού	1	Μονόγαζι	1	35

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΠΑΡΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο
10	Μόστρα (Τοποθέτηση μόστρας, κόλληση φόδρας σώματος με μόστρα), ραφή ταινίας velcro στα καπάκια τσέπης	1	Μονόγαζη	1	35
11	Τοποθέτηση γιακά και επωμίδων, κλείσιμο ώμων, πρώτο γαζί μανσέτας	1	Μονόγαζη	1	35
12	Τοποθέτηση μανικιών, βάτες και εσωτερικό ρέλι σε κάθε μανίκι	1	Μανικομηχανή (Ειδική μηχανή)	1	35
13	Κλείσιμο ανοίγματος φόδρας μανικιού, (14) -τοποθέτηση πόρπης, στιλάκι, θυλάκι ζωναριού	1	Μονόγαζη	1	35
14	Τοποθέτηση ζωναριού	1	Μονόγαζη	1	35
15	Σημάδι κουμπιών - κουμπότρυπων, μέρος μόστρας, σημάδι τσέπης (σακούλες). Κατασκευή κουμπότρυπων. Ραφή κουμπιών και κατασκευή πονταρισιάς	1	Μηχανή κατασκευής κουμπότρυπας/ Μηχανή ραφής κουμπιών/ Μηχανή πονταρισιάς	3	35
16	Καθάρισμα κλωστών, ρέγουλα και γύρισμα μύτης ζωναριού και ρεγουλάριμα τσέπες για τοποθέτηση	1		0	35
	ΣΥΝΟΛΟ	15,5			35

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Ο δεκαδικός αριθμός στη στήλη "ΑΤΟΜΑ" προκύπτει, μετά από αναγωγή του αριθμού "ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο" από 1 άτομο, σε αριθμό ατόμων για 45 ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ/8ωρο.

Τα στοιχεία που αναφέρονται στη περιγραφή των φάσεων παραγωγής του είδους προέκυψαν και δύναται να υλοποιηθούν κατόπιν των παρακάτω προϋποθέσεων και συνθηκών:

α. Προμήθεια της πτέρυγας μιατισμού με κατάλληλες πρώτες ύλες χωρίς μακροσκοπικά ελαττώματα και χημικές εκτροπές, σταθερής ποιότητας όπως αυτή καθορίζεται από τις τεχνικές προδιαγραφές της υπηρεσίας.

β. Συνεχή και απρόσκοπτη προμήθεια της πτέρυγας με τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών και υλικών για τη παραγωγή των ειδών.

γ. Εξασφάλιση ικανού αριθμού αποθέματος (προκαταβολές) από απάρτια υφασμάτων ή ημιτελή είδη, πριν την έναρξη εκτέλεσης κάθε φάσης εργασίας.

δ. Συνεχή λειτουργία, χωρίς βλάβες του μηχανολογικού εξοπλισμού της πτέρυγας.

ε. Εξασφάλιση πλήρους επάνδρωσης όλων των σταδίων παραγωγής καθ' όλη τη διάρκεια του δωρου εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη και τα απαραίτητα χρονικά διαστήματα προσωπικών αναγκών των εργαζομένων (W.C, κάπνισμα, χαλάρωση κλπ.).

στ. Εξασφάλιση κατάλληλου προσωπικού που διαθέτει τις γνώσεις και εμπειρία χειρισμού των μέσων, σε κάθε φάση παραγωγής.

ζ. Ελήφθησαν υπόψη οι καθυστερήσεις από τυχαία γεγονότα (σπάσιμο κλωστής, σπάσιμο βελόνας, ρύθμιση μηχανής κλπ.) καθώς και από περιοδικά γεγονότα (αλλαγές μασουριών, τροφοδοσία, ρύθμιση μηχανής κλπ.).