



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING) –
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΤΑΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Κωνσταντίνα Χριστοπούλου (ΑΜ ΕΜΒΑ:747)

Πειραιάς, Ιούλιος 2010

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν ώστε να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.

Πρώτον από όλους, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για την αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιά, και συγκεκριμένα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος E-MBA, για τη συνεισφορά τους στον εμπλουτισμό των ακαδημαϊκών μου γνώσεων.

Τέλος, θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστούσα ιδιαίτερως την οικογένεια μου για την υπομονή που υπέδειξε καθώς και την απόλυτη υποστήριξη των προσπαθειών μου με στόχο την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Σημαντικοί Όροι : Ανάθεση Υπηρεσιών σε Τρίτους, Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων, 3PL, Logistics, E-procurement

Οι συνεχείς εξελίξεις των τελευταίων ετών όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, τα χαρακτηριστικά και οι συνολικές διαδικασίες που εμπεριέχονται σε αυτήν έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές τόσο σε ελληνικό όσο σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η εξέταση του θεσμού του outsourcing από κάθε οπτική γωνία και η τεκμηρίωση ότι η επιλογή της συγκεκριμένης λύσης βοηθά την επιχείρηση να επικεντρωθεί στις κύριες “προσοδοφόρες” δραστηριότητες της διατηρώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μέχρι την τελική επιλογή της λύσης του outsourcing, υπάρχει μια σειρά από συγκεκριμένα στάδια ελέγχου και τελικής απόφασης όπου πρέπει να εξεταστούν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και οι κίνδυνοι της χρήσης του outsourcing.

Στο τελευταίο μέρος, παρουσιάζεται μια χαρακτηριστική περίπτωση outsourcing υπηρεσιών logistics από εταιρεία πρωτοπόρο στην παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας όπου εξετάζονται τα αποτελέσματα από την επιλογή της λύσης του outsourcing.

Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε βάσει ανασκόπησης από διάφορες πηγές άντλησης πληροφοριών όπως ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, έρευνες, δικτυακοί τόποι κλπ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	9
1.1 Ορισμός Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους.....	9
1.2 Ιστορική Εξέλιξη Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	12
1.3 Μια σύγχρονη τάση.....	13
1.4 Κατηγορίες Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	15
1.5 Είδη Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	20
1.6 Μοντέλα Εξωτερίκευσης Δραστηριοτήτων	24
1.7 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που ευνοούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	27
1.8 Πλεονεκτήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	29
1.9 Κίνδυνοι / Μειονεκτήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	38
1.10 Διαχείριση κινδύνου outsourcing	43
1.11 Νέες προσεγγίσεις της αλυσίδας αξίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΥΣΗΣ OUTSOURCING.....	50
2.1 Σημαντικά θέματα υπό εξέταση πριν από το outsourcing	50
2.2 Διάγραμμα ροής απόφασης προ της λήψης απόφασης του outsourcing	51
2.3 Τα βήματα της αποτελεσματικής Εξωτερίκευσης Δραστηριοτήτων.....	53
2.4 Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Agreement – SLA)	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	69
3.1 Διαχειριστική Αλυσίδα & Outsourcing	69
3.2 Εγχώρια Αγορά.....	70
3.3 Διεθνής Αγορά.....	73
3.4 Ζήτηση	78
3.5 Η προσφορά για υπηρεσίες 3PL.....	80
3.6 Ανάθεση Διαχειριστικής Αλυσίδας σε Τρίτους	80

3.7	Εξέλιξη Τεχνολογίας στον Κλάδο	82
3.8	Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL	83
3.9	Έρευνα σε επιχειρήσεις που δε χρησιμοποιούν 3PL	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – CASE STUDY		86
4.1	Εισαγωγή.....	86
4.2	Υπηρεσίες Logistics.....	88
4.3	MRP (Materials Requirement Planning - Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών/ Παρακολούθηση αποθέματος).....	90
4.4	Στόχοι υπηρεσιών Logistics.....	91
4.5	Ανάλυση κόστους.....	92
4.6	Το “πρόβλημα” της Τράπεζας/ Πελάτη	94
4.7	Αντικείμενο του έργου	95
4.8	Η λύση.....	96
4.9	Ηλεκτρονική Παραγγελιοληψία, Έλεγχος, Reporting.....	98
4.10	Λειτουργίες / Διαδικασίες	100
4.11	Διαχείριση Ηλεκτρονικού Καταλόγου Εντύπων.....	116
4.12	Διαχείριση χρηστών.....	118
4.13	Διαχείριση Κέντρων Κόστους & ελάχιστου ορίου αξίας παραγγελίας	119
4.14	Διαχείριση αποθεμάτων	121
4.15	Reporting.....	122
4.16	Training/ Help Desk/ Call Center :	124
4.17	Πλεονεκτήματα από τη χρήση του συστήματος E-PROCUREMENT	127
4.18	Μειονεκτήματα Εφαρμογής E-Procurement	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		141

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΠΙΝΑΚΕΣ

Σχήμα 1: Κατανομή εργασιών outsourcing	13
Σχήμα 2: Κατανομή εργασιών outsourcing	14
Σχήμα 3: Μορφές Συνεργασίας Outsourcing ως προς τη Τοποθεσία.....	23
Σχήμα 4: Κύριοι Παράγοντες που επηρεάζουν τις Διοικήσεις για την ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους.....	29
Σχήμα 5: Η Αλυσίδα Αξίας.....	33
Σχήμα 6: Προσέγγιση ERM	45
Σχήμα 7 : Η αλυσίδα Αξίας: Ο αρθρωτός τύπος επιχείρησης (Modular Enterprise)	47
Σχήμα 8: Η αλυσίδα Αξίας: ο εικονικός τύπος επιχείρησης (Virtual Enterprise).....	48
Σχήμα 9: Η αλυσίδα Αξίας: ο τύπος επιχείρησης “χωρίς όρια” (Barrier Free Enterprise).....	49
Σχήμα 10: Διάγραμμα ροής απόφασης προ της λήψης απόφασης του outsourcing	51
Σχήμα 11: Βήματα λήψης σωστής απόφασης εξωτερίκευσης.....	54
Σχήμα 12: Σχεδιάγραμμα διαδικασίας υποβολής προσφοράς και κοστολόγησης για ανάθεση σύμβασης outsourcing	58
Σχήμα 13: Παράγοντες Επιλογής Κατάλληλου Προμηθευτή	60
Σχήμα 14: Βασικά Βήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους.....	64
Σχήμα 15 : Κατανομή αγοράς 3PL ανά είδος υπηρεσίας (2007).....	70
Σχήμα 16: Κατανομή αγοράς 3PL σε βασικές κατηγορίες προϊόντων (2007).....	71
Σχήμα 17: Μέγεθος αγοράς υπηρεσιών 3PL	71
Σχήμα 18: Outsourced υπηρεσίες Logistics (2007).....	74
Σχήμα 19: Λόγοι που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή παροχέα υπηρεσιών 3PL	75
Σχήμα 20: Προβλήματα με τον παροχέα 3PL (2007).....	76
Σχήμα 21: Παρούσα και προγραμματισμένη δαπάνη για υπηρεσίες 3PL ως ποσοστό επί των συνολικών δαπανών εφοδιαστικής αλυσίδας (2007 & 2010-2012)	77
Σχήμα 22: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL.....	83
Σχήμα 23: Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL.....	84
Σχήμα 24 : Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής είναι η Gr Print & Logistics	101

Σχήμα 25: Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής δεν είναι η “GR Print & Logistics”	103
Σχήμα 26: Κατάργηση εντύπου και άμεση απόσυρση	107
Σχήμα 27: Απόσυρση εντύπου μετά την εξάντληση αποθέματος.....	108
Σχήμα 28: Έντυπα Intranet.....	109
Σχήμα 29: Δημιουργία Παραγγελίας	111
Σχήμα 30: Έλεγχος - Αποδοχή Παραγγελίας.....	112
Σχήμα 31: Αποστολή – Παράδοση Παραγγελίας	114
Σχήμα 32: Επιστρεφόμενες Παραγγελίες (Return Orders).....	115
Σχήμα 33: Νέο Κατάστημα	115
Σχήμα 34: Διαχείριση Ηλεκτρονικού Καταλόγου Εντύπων.....	117
Σχήμα 35: Διαχείριση Χρηστών	118
Σχήμα 36: Διαχείριση Κέντρων Κόστους	120
Σχήμα 37: Διαχείριση Αποθεμάτων	121
Σχήμα 38: Επιχειρησιακές Λειτουργίες και ERP Συστήματα	122
Σχήμα 39: Πυραμίδα επιπέδων υπηρεσιών Logistics	130
Σχήμα 40: Business Continuity Plan.....	133

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ελληνικές

ΓΒΕ (Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα)

ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση)

ΚΚ (Κέντρο Κόστους)

ΚΜΕ (Κεντρική Μονάδα Επεξεργασίας)

ΜΜΕ (Μικρομεσαίες επιχειρήσεις)

ΤΠ & Ε (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών)

Ξένες

BOM (Bill of Materials)

BPO (Business Process Outsourcing)

BPR (Business Process Reengineering)

EDI (Electronic Data Interchange)

ERM (Enterprise-wide risk management)

ERP (Enterprise Resource Planning)

FIFO (First In First Out)

HR (Human Resources)

IT (Information Technology)

JIT (Just In Time)

PM (Project Management)

R & D (Research & Development)

ROI (Return on Investment)

RFP (REQUEST FOR PROPOSAL)

RFI (REQUEST FOR INFORMATION)

SLA (Service Level Agreement)

VPN (Virtual Private Network)

3PL (Third Party Logistics Providers)

4PL (Forth Party Logistics Providers)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι παγκόσμιες οικονομίες γίνονται όλο και πιο πολύ αλληλοεξαρτώμενες και έτσι οι οργανισμοί πιέζονται όλο και περισσότερο προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία τους.

Οι συνεχείς μεταβολές τους επιχειρησιακού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με το ολοένα ανταγωνιστικότερο εξωτερικό περιβάλλον, έχει οδηγήσει στην αύξηση της εμπλοκής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στη χάραξη και εκτέλεση της στρατηγικής της. Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά των οικονομιών της σύγχρονης εποχής, κάθε τμήμα αποκτά έναν δυναμικότερο ρόλο που δεν αφορά απλά στην διεκπεραίωση των λειτουργιών του, αλλά αναλαμβάνει στρατηγικά καθήκοντα προκειμένου να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να αναζητηθούν μέθοδοι και πρακτικές βελτίωσης της απόδοσης και αναβάθμισης της ποιότητας των διαδικασιών, δημιουργώντας αξία στην επιχείρηση καθώς και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

1.1 Ορισμός Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Outsourcing είναι η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη. Αναφέρεται σε μεθοδολογία συνεχούς προμήθειας, με μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/ και διαδικασιών μιας επιχείρησης είτε σε μια εταιρεία που εξειδικεύεται σ' ένα τομέα είτε σε ένα μεμονωμένο ιδιώτη. Ο όρος outsourcing μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες "εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων" και αναφέρεται συνήθως σε αντιδιαστολή με την υλοποίηση ή παροχή των υπηρεσιών ενδοεπιχειρησιακά από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης. Ένας άλλος ορισμός για το outsourcing είναι μια δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να κερδηθεί όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν αποτελεσματικά και οικονομικά από άλλους προμηθευτές (McCarthy and Anagnostou, 2004, "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing"). Εναλλακτικά, η πρακτική του outsourcing αναφέρεται πολύ συχνά και ως "απόφαση αγοράς – δημιουργίας" (make or buy decision) ή ακόμη και ενοποίηση ή διάσπαση των δραστηριοτήτων (integration/ disintegration of activities).

Η ανάθεση, όχι του συνόλου αλλά μέρους των εργασιών μιας επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο επιχειρηματικής πρακτικής εδώ και πάνω από 200 χρόνια (Kotabe, 1993, "Component Sourcing Strategies of Multinationals: An Empirical Study of European and Japanese Multinationals - Perspective on the Depth and Scope of International Outsourcing"), αλλά τα τελευταία 15 χρόνια αποτελεί πολύ δημοφιλή πρακτική λόγω των πλεονεκτημάτων χαμηλού κόστους και μεγάλης στρατηγικής σημασίας (McCarthy and Anagnostou, 2004, "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing"). Ο ερχομός του διαδικτύου σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση έχουν επεκτείνει περαιτέρω τις δυνατότητες του outsourcing. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως η καθαριότητα, οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διανομή των προϊόντων, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, μέσω "ελεύθερης" εργασιακής σχέσης - ελεύθερης, με την έννοια ότι ο επιχειρηματίας δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη σχέση (μισθό), αλλά καταβάλλει κάποιο αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί για τις υπηρεσίες που λαμβάνει μέσω σύναψης συμφωνίας ή συμβολαίου με εταιρείες - παροχείς.

Το outsourcing πρόκειται για μια στρατηγική απόφαση της επιχείρησης που περιλαμβάνει την προσωρινή εκχώρηση των μη σχετιζόμενων άμεσα με την στρατηγική της επιχείρησης εργασιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ή ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους ουσιαστικά περιλαμβάνει διαχωρισμό μερικών από τις λειτουργίες της επιχείρησης που δημιουργούν αξία

και την ανάθεση τους σε έναν εξωτερικό εξειδικευμένο πάροχο, ο οποίος και επικεντρώνεται σε αυτή μόνο τη δραστηριότητα. Στην πράξη μπορεί να γίνει κάλυψη των περισσοτέρων εργασιών μιας επιχείρησης, από τις πιο βασικές μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Η εξωτερική δραστηριότητα αφορά τη μείωση των εμποδίων μίας επιχείρησης και την εστίαση σε λιγότερες λειτουργίες πρόσθεσης αξίας. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εταιρείες που επιλέγουν τη λύση του outsourcing εστιάζουν στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και στην αναζήτηση νέων μεθόδων μάρκετινγκ (Plambeck and Taylor, 2005, "Sell the Plant? The Impact of Contract Manufacturing on Innovation, Capacity, and Profitability"). Η δραστηριότητα η οποία θα εξωτερικευτεί μπορεί να περιορίζεται σε μία μόνο λειτουργία, όπως για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τη διεκπεραίωση της μισθοδοσίας των εργαζομένων, ενώ διατηρούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού εντός της επιχείρησης.

Βάσει των προσεγγίσεων του όρου της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους προκύπτει η παρακάτω κατηγοριοποίηση :

1. Μέσω του outsourcing και της σταθερής μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας με εξωτερικούς προμηθευτές, εν τέλει οι τελευταίοι καταλήγουν να γίνουν στρατηγικοί σύμμαχοι της επιχείρησης.
2. Για outsourcing επιλέγονται λειτουργίες που έχουν μικρό βαθμό ανάμιξης με τη στρατηγική της επιχείρησης και συνεπώς δε κρίνεται απαραίτητο να εκτελούνται εσωτερικά.
3. Το outsourcing αποτελεί μία μέθοδο εκχώρησης ευθύνης, γνώσης και διαχείρισης των εξωτερικευόμενων δραστηριοτήτων μέσω της σύναψης συμβολαίων.

Φυσικά και το outsourcing δε περιορίζεται σε μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί συνδυασμό των παραπάνω χαρακτηριστικών. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ outsourcing και υπεργολαβίας (contracting out), το οποίο πρόκειται για μια εργασία που ανατίθεται σε τρίτο και περιλαμβάνει συνήθως μια συμφωνία κόστους. Περικλείει, δε, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχέσεων μεταξύ παρόχου και αγοραστή. Αντίθετα, η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους πρόκειται για μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και αγοραστή, με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον κίνδυνο (risk-sharing).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λύση του outsourcing αποτελεί μέρος της στρατηγικής μιας εταιρείας, ο οποία μέσω της αλλαγής της δομής της, στοχεύει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων της (core competences). Η επιχείρηση – αγοραστής θα πρέπει να έχει την ικανότητα του διαχωρισμού των εργασιών της σε βασικές και δευτερεύουσες, τις οποίες και θα είναι προτιμότερο να αναθέτει σε τρίτους με εξειδικευμένες στο συγκεκριμένο τομέα δεξιότητες, που υπερέχουν αυτών της επιχείρησης.

Τρεις είναι οι βασικές αρχές που διασφαλίζουν μία σωστή ανάθεση δραστηριοτήτων και ολοκληρώνουν τον κύκλο: οι απαιτήσεις (requirements), ο συντονισμός (co-ordination) και η επικοινωνία (communication). Χωρίς την κατανόηση των απαιτήσεων - αναγκών και των δύο πλευρών, την απαραίτητη αμοιβαία συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα στις εταιρείες αγοραστές και προμηθευτές, το outsourcing ενδέχεται να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Τυχόν αντιπαλότητες, ανταγωνισμός και κερδοσκοπικές συναλλαγές ανάμεσα στις δύο πλευρές σίγουρα θα οδηγήσει σε προβλήματα που δύσκολα θα μπορέσουν να επιλυθούν. Αντίθετα, θα πρέπει να υπάρχει κοινό όραμα, που θα οδηγήσει σε μια καλή και σωστή συνεργασία outsourcing η οποία δύναται να παρέχει τεράστια οφέλη στους οργανισμούς, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

1.2 Ιστορική Εξέλιξη Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Το outsourcing δεν είναι ένα νέο φαινόμενο αλλά υπάρχει εδώ και πάρα πολύ καιρό. Ο όρος outsourcing έχει γίνει σχετικά πρόσφατα γνωστός λόγω της έντονης χρήσης του κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Αναζητώντας τις ρίζες του outsourcing επιβεβαιώνεται ότι δεν πρόκειται για πρόσφατες τάσεις του μανάτζμεντ. Συγκεκριμένα, μελετώντας ιστορικά στοιχεία πιστοποιείται η χρήση outsourcing στον ιδιωτικό τομέα σε μεταποιητικές επιχειρήσεις μεταλλείων στην Αγγλία το 19ο αιώνα καθώς και στον τομέα των κατασκευών κατά τη διάρκεια του 1940 και 1970 στην Ιαπωνία.

Αλλά και στο δημόσιο τομέα, ήταν σύνηθες φαινόμενο, κατά το 18ο και 19ο αιώνα. Πολλές υπηρεσίες δίνονταν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως η διοίκηση φυλακών, η συντήρηση δρόμων, η συγκέντρωση δημοσίων εσόδων και η συλλογή απορριμμάτων. Ένα άλλο παράδειγμα outsourcing της επιχείρησης ήταν τα φανάρια στους δρόμους τα οποία κατασκευάζονταν, επιδιορθώνονταν και συντηρούνταν υπό την ευθύνη και εποπτεία του “υπεργολάβου”. Ομοίως στη Γαλλία, η κατασκευή και η λειτουργία σιδηροδρόμων, η αποθήκευση νερού και η διανομή προϊόντων αποτελούσαν αντικείμενο δημοπρασίας από ανταγωνιστικές προσφορές και στις αρχές του 19ου αιώνα. Επίσης, ένα ακόμα καλό παράδειγμα ήταν η εκτέλεση των ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Αυστραλία μέσω outsourcing τουλάχιστον 150 χρόνια πριν.

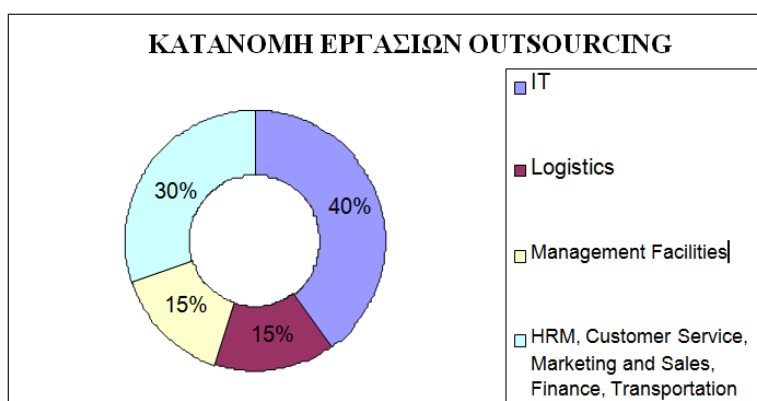
Αργότερα, το 1980 το outsourcing εμφανίστηκε στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Το 1990, τόσο με την εμφάνιση του Διαδικτύου όσο και την εξέλιξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών αλλά και η εμφάνιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, ενδυνάμωσε το outsourcing ακόμα περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών. Σήμερα, όλο και περισσότερες πλέον επιχειρήσεις “απολαμβάνουν” τα οφέλη του outsourcing σε τομείς όπως την τεχνολογία πληροφοριών (IT), την εξυπηρέτηση πελατών, το telemarketing, τις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και διοίκηση επιχειρήσεων, την έρευνα αγοράς, και ακόμη και υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης.

1.3 Μια σύγχρονη τάση

Ο έντονος ανταγωνισμός της σύγχρονης οικονομίας έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση επιχειρησιακών μεθόδων και πρακτικών που θα συνεισφέρουν στην αύξηση της απόδοσής τους, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους καθώς και στην αύξηση του βαθμού ευελιξίας τους προκειμένου να προσαρμόζονται στις διάφορες μεταβολές. Μια επιχείρηση μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενισχύει τη θέση της στην αγορά και οδηγείται σε μακροχρόνια βιωσιμότητα και κερδοφορία.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, μια από τις ποικίλες πρακτικές και στρατηγικές που εφαρμόστηκε είναι και αυτή της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών σε τρίτους η εφαρμογή της οποίας επικρατεί ως τάση τα τελευταία είκοσι χρόνια και η οποία εδραιώνεται όλο και περισσότερο.

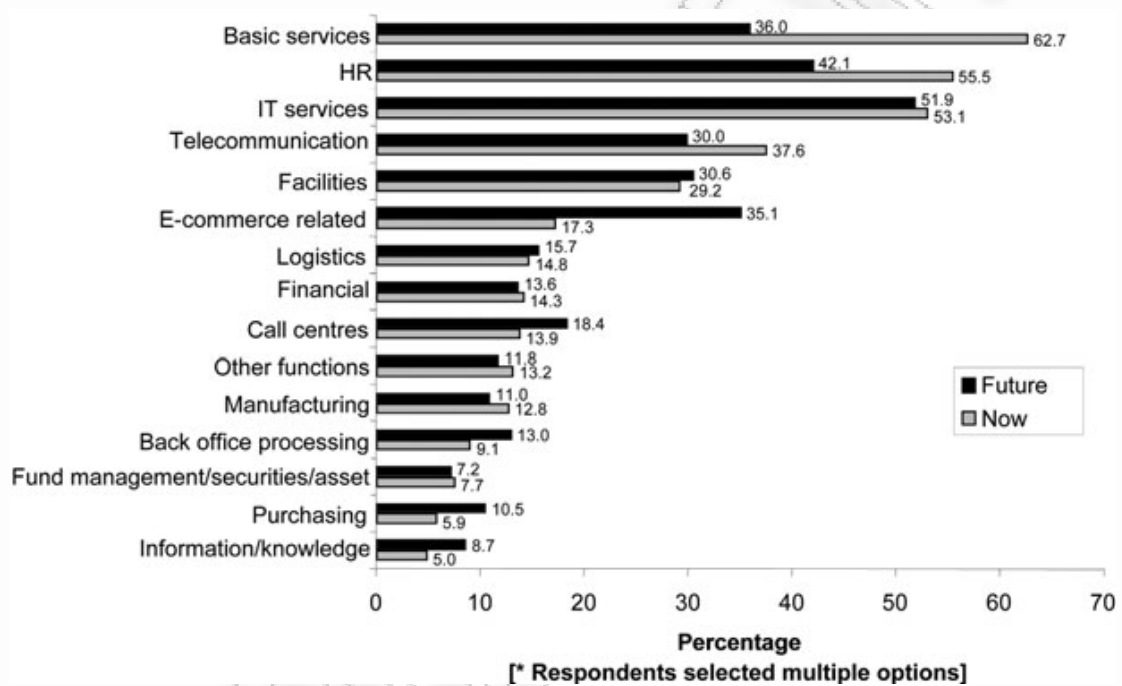
Από την αρχή της δεκαετίας, τα πληροφοριακά συστήματα αντιπροσώπευσαν τον τομέα με το μεγαλύτερο ποσοστό εξωτερικής ανάθεσης με ένα ποσοστό της τάξεως του 40% της συνολικής εξωτερικής δραστηριότητας. Ακολουθούν οι τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) και των λειτουργιών διοίκησης (management facilities) αντιπροσωπεύοντας ο καθένας ένα ποσοστό 15%. Τέλος, το υπόλοιπο 30% κατανέμεται στο outsourcing εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών, στο χρηματοοικονομικό outsourcing, στο outsourcing εργασιών μάρκετινγκ και πωλήσεων και στο outsourcing υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής. Έρευνες προβλέπουν πως οι τομείς που θα παρουσιάσουν τη μεγαλύτερη έξαρση στην εξωτερική ανάθεσή τους είναι οι εργασίες ανθρωπίνου δυναμικού, τα logistics, οι υπηρεσίες IT και οι υποστηρικτικές εργασίες παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξεως του 35% στα επόμενα χρόνια (Carney W, 1997, "Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course").



Σχήμα 1: Κατανομή εργασιών outsourcing

Αν και η τελευταία αυτή έρευνα είναι σχετικά παλιά και οι συνθήκες της αγοράς έχουν αλλάξει και συνεχίζουν να αλλάζουν την τελευταία δεκαετία, εντούτοις δείχνει σαφώς την τάση που επικρατεί.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα (Kakabadse & Kakabadse, 2002a, “Smart Sourcing - International Best Practice”), δείχνει ότι το outsourcing τω πληροφοριακών συστημάτων δε φαίνεται να είναι αυτό με τη μεγαλύτερη έκταση αλλά ο τομέας των “βασικών υπηρεσιών” στον οποίο περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες τροφοδοσίας, οι υπηρεσίες διοίκησης γραφείου κλπ, ακολουθούν οι υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τρίτες στην κατάταξη είναι οι υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων (IT).



Σχήμα 2: Κατανομή εργασιών outsourcing

Πηγή: Kakabadse & Kakabadse, 2002a, “Smart Sourcing - International Best Practice”

1.4 Κατηγορίες Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται το outsourcing, ανάλογα με τους όρους και τη φύση της σύμβασης που έχει συναφθεί. Μπορείς κανείς να παρατηρήσει κατά τη διάρκεια των ετών ότι όλο και περισσότερες δραστηριότητες αποτελούν στόχο της στρατηγικής του outsourcing με πιο διαδεδομένες και ευρέως χρησιμοποιούμενες αυτές της αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής (logistics), των πληροφοριακών συστημάτων (Information Systems), τις χρηματοοικονομικές, τις λογιστικές, τις υπηρεσίες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και τις υπηρεσίες μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, ακολουθούν οι κύριες κατηγορίες outsourcing :

• *Outsourcing Υπηρεσιών Διαχειριστικής Αλυσίδας (Logistics)*

Οι ταχύτατοι ρυθμοί ανάπτυξης των σύγχρονων οικονομιών σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό καθώς και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης που έχει “εμφανιστεί” τα τελευταία χρόνια οδηγώντας τις επιχειρήσεις στη δημιουργία προϊόντων σχεδιασμένων για τη διεθνή αγορά και στην εισαγωγή πρώτων υλών από το εξωτερικό, έχουν “επιβάλει” νέους όρους για τις επιχειρήσεις με ένα από τα βασικά κριτήρια, αυτό του χρόνου.

Ο ανταγωνισμός με βάση το χρόνο οδήγησε τις εταιρείες σε μια άμεση υιοθέτηση νέων μεθόδων εφοδιασμού υλικών, όπως το Just In Time (JIT). Το JIT αναφέρεται σε ένα σύστημα παραγωγής στο οποίο οι διάφορες λειτουργίες, η παραγωγή και μετακίνηση υλικών, εκτελούνται ακριβώς όταν χρειάζονται ή απαιτούνται. Στόχος της παραπάνω μεθόδου είναι η διατήρηση πολύ μικρού αποθέματος στις αποθήκες της επιχείρησης και ο περιορισμός της παραγωγής στον απαραίτητο μόνο όγκο εργασίας.

Γενικότερα, η προσοχή που δίνεται στον παράγοντα χρόνο συνεπάγεται:

- Μεγαλύτερη ροή πληροφοριών, ώστε η εταιρεία να ανταποκριθεί σε αλλαγές της ζήτησης.
- Επίσπευση των δραστηριοτήτων logistics, όπως η αποθήκευση και η μεταφορά υλικών και προϊόντων σε όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Η διαχείριση των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) από στρατηγικής πλευράς από μια επιχείρηση μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

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

Τόσο η ταχύτητα παραγωγής όσο και η μεταφορά και διανομή των προϊόντων αποτελούν σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γεγονός που έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε σύναψη συνεργασίας με εταιρείες που παρέχουν τέτοιου είδους υπηρεσίες, τις λεγόμενες Third Party Logistics, έτσι ώστε να επιτύχουν όχι μόνο καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στον χρόνο παραγωγής, μεταφοράς και παράδοσης (lead time) αλλά και να εξασφαλίσουν καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους.

Συνεπώς, οι κύριοι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε outsourcing των υπηρεσιών logistics είναι οι ακόλουθοι:

- ανάγκη για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες
- καλύτερες λύσεις διανομής
- μείωση κόστους και αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών ο χρήση τεχνολογιών και συστημάτων που δε συμφέρει την επιχείρηση να αποκτήσει η ίδια
- ανάγκη για καλύτερης ποιότητας παροχής υπηρεσιών logistics

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

• **Outsourcing Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology - IT)**

Πρόκειται για μια τεράστια αγορά, αυτή που αφορά τον outsourcing πληροφοριακών συστημάτων (Hirschheim & George & Wong, 2004, "Information Systems Outsourcing – Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities"). Το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, η συνεχής τεχνολογική πρόοδος στον τομέα των επιχειρησιακών εφαρμογών καθώς και οι γενικότερες συνθήκες του κλάδου πληροφορικής έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην υλοποίηση σημαντικών επενδύσεων τόσο σε υλικό όσο και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, δεδομένου ότι όλο και περισσότερες λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης από τις πιο απλές μέχρι τις πιο σύνθετες πλέον εμπλέκουν εφαρμογές πληροφορικής.

Από την άλλη, το υψηλό κόστος που απαιτείται για την αρχική εγκατάσταση τέτοιου είδους εφαρμογών, την υποστήριξη και την συντήρησή τους, αλλά και το κόστος για την παροχή εξειδικευμένου προσωπικού, ωθούν τις επιχειρήσεις στην εξωτερίκευση αυτών των υπηρεσιών – με την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτές δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα του

οργανισμού. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι ο επενδυτής δε μπορεί να αποσβέσει εύκολα την αρχική επένδυση ενώ ταυτόχρονα η συνεχής τεχνολογική εξέλιξη καθιστά την αποδοτική διάρκεια αυτών των επενδύσεων σύντομη. Το IT outsourcing ξεκίνησε σαν ένα εργαλείο μείωσης κόστους και εξελίχθηκε σε ένα βασικό συστατικό επιχειρηματικής στρατηγικής (Linder, 2004, “Transformational Outsourcing”). Ξεκίνησε από έναν προμηθευτή και ένα συμβόλαιο με πελάτη και εξελίχθηκε σε πολλαπλή επιλογή προμηθευτών και αντίστοιχων συμβολαίων και συνεργασιών. Στόχος του outsourcing πληροφοριακών συστημάτων είναι η ομαδοποίηση του πληροφοριακού υλικού, του λογισμικού καθώς και των υπηρεσιών υποστήριξης σε ενιαίες βάσεις έτσι ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας. Συνεπώς, οι οργανισμοί εκτός του ότι περιορίζουν και γενικότερα ελέγχουν αυστηρά τις συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες τους για την πληροφορική, βελτιώνουν επίσης και τη ρευστότητα τους με την μεταφορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού στον προμηθευτή.

Πλέον, η ανάθεση υπηρεσιών πληροφοριακών συστημάτων σε τρίτους αποτελεί μια τυπική πρακτική διοίκησης, ιδιαίτερα για μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς, η οποία οδηγεί στη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση χρημάτων.

• **Human Resources Outsourcing**

Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ευελιξία όσον αφορά τους όρους εργασίας, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης της απασχόλησης και άρα συμβάλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εκάστοτε επιχείρησης. Η ανάθεση των λειτουργιών του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού αφορά κατά βάσει υπηρεσίες ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα, τους εργαζομένους, που αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης. Η ορθή και οργανωμένη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αναμφισβήτητα είναι η μεγάλη πρόκληση των επιχειρήσεων, αφού ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πλέον αποτελεί η ορθολογική αξιοποίηση της γνώσης. Το outsourcing του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού εκτείνεται από την μισθοδοσία των εργαζομένων, τις υπηρεσίες που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας μέχρι την επιλογή μόνιμου προσωπικού, την εξεύρεση προσωρινού προσωπικού ή ακόμη και την εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, το Human Resources Outsourcing, αναφέρεται σε δύο ζητήματα: πρώτον, στην ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη των λειτουργιών σχετικών με την υγεία, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας μέσα στον οργανισμό, τη μισθοδοσία και την εκπαίδευση των εργαζομένων, και, δεύτερον, σε μία ομάδα υπαλλήλων που προσφέρονται από έναν προμηθευτή. Στη δεύτερη περίπτωση, οδηγούνται οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εύρεση και διατήρηση προσωπικού με συγκεκριμένα προσόντα. Το δίλημμα που δημιουργείται σε αυτό το σημείο έχει σχέση με το αν στην περίπτωση αυτή ορθότερη απόφαση εκ μέρους της επιχείρησης είναι να απασχολεί έναν δικό της υπάλληλο, που

πιθανότητα είναι πιο αφοσιωμένος ή να αναζητήσει κάποιον από εταιρεία υπεργολαβίας με την προοπτική της εύρεσης του κατάλληλου ατόμου με τις απαιτούμενες δεξιότητες.

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

• **Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Outsourcing**

Όλο και περισσότερες μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν την εκχώρηση των εργασιών του λογιστηρίου εξωτερικά, εκμεταλλευόμενες την γνώση και την εξειδίκευση των συνεργαζόμενων λογιστών. Το outsourcing χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή outsourcing και επικράτησε από πολύ νωρίς. Τα τελευταία χρόνια βέβαια υπάρχει μία τάση στο outsourcing χρηματοοικονομικών υπηρεσιών να ανατίθενται εκτός συνόρων (off-shore), κυρίως για λόγους μείωσης κόστους που συνδέονται με τα εργατικά (Robinson & Kalakota, 2005, "E-Business: Roadmap for Success"). Σύνηθες φαινόμενο δε, αποτελεί η παραχώρηση ταυτόχρονα του οικονομικού τμήματος και των πληροφοριακών συστημάτων με το ίδιο συμβόλαιο. Βέβαια, το outsourcing μεμονωμένα λειτουργιών πληροφορικής είναι σαφώς πολύ συχνότερο σε σχέση με αυτή του οικονομικού τμήματος. Αντίθετα με τα πληροφοριακά συστήματα, για το χρηματοοικονομικό outsourcing οι προμηθευτές διαθέτουν το απαραίτητο προσωπικό και την υποδομή για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις, χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις για την αγορά του εξοπλισμού. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση ανάθεσης λογιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε τρίτους, αναπόφευκτα εμπλέκονται: το Οικονομικό τμήμα, το Τμήμα Πωλήσεων και το Τμήμα των Logistics.

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

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

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

• **Outsourcing Υπηρεσιών Μάρκετινγκ**

Από τα πιο διαδεδομένα είδη Outsourcing που εφαρμόζονται ευρέως από τις επιχειρήσεις, είναι αυτό των Υπηρεσιών Μάρκετινγκ, κυρίως σε ότι αφορά την διαφήμιση, την διενέργεια έρευνας αγοράς εκ μέρους της επιχείρησης - πελάτη, την επικοινωνία με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης κλπ. Αν και συνήθως ο συντονισμός των εργασιών Μάρκετινγκ γίνεται από το αντίστοιχο τμήμα της εκάστοτε επιχείρησης λόγω του ότι απαιτούν πιο εξειδικευμένες επιχειρησιακές ικανότητες, όλο και περισσότερες εταιρείες αναθέτουν τις υπηρεσίες Μάρκετινγκ σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και το outsourcing στις λειτουργίες φαρμακευτικών εταιρειών. Πρόκειται για ανάθεση εργασιών ανάπτυξης και παρασκευής φαρμάκων. Οι εργασίες έρευνας και ανάπτυξης (R & D) καθώς και οι εργασίες μάρκετινγκ παραμένουν στο εσωτερικό της επιχείρησης σαν κύριες δραστηριότητες και παράγοντες επιτυχίας. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι τον τελευταίο καιρό μέρος της έρευνας και ανάπτυξης ανατίθεται σε τρίτους παγκοσμίως λόγω της εξάπλωσης νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας.

1.5 Είδη Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Η εξέλιξη του outsourcing σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, έχει δημιουργήσει μια σειρά από διαφορετικά είδη συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης-εκχωρητή και της εταιρείας-παρόχου. Τα κριτήρια με βάση τα οποία χωρίζονται είναι για παράδειγμα ο χρόνος αντίδρασης του παρόχου, ο βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης και ο αριθμός των παρόχων με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση, το επίπεδο εξωτερίκευσης και η γεωγραφική τοποθεσία.

Ως προς τον **χρόνο αντίδρασης** του παρόχου, διακρίνονται σε:

- Υπηρεσίες συνεχούς παροχής υπηρεσιών – *performance services*, με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας

Παραδείγματα παρόμοιων υπηρεσιών είναι η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διοίκησης γραφείου, η παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης κ.α.

- Υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα – *reactive services* όπου ο πάροχος ανταποκρίνεται όταν συμβεί κάποιο γεγονός ή αν τον ζητήσει η επιχείρηση πελάτη.

Παράδειγμα τέτοιων υπηρεσιών είναι η υποστήριξη των σταθμών εργασίας.

- Υπηρεσίες πρόληψης – *proactive*, όπου ο πάροχος προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον.

Κλασικό παράδειγμα τέτοιας υπηρεσίας είναι ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας που διενεργείται στα πληροφοριακά συστήματα.

Ως προς τον **βαθμό εμπλοκής** της επιχείρησης, οι υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης διακρίνονται σε:

- *Μερικό ή Επιλεκτικό Outsourcing – Partial/ Mixed Outsourcing*

Απαιτείται μερική δραστηριοποίηση του τμήματος των οποίων οι δραστηριότητες ανατίθενται σε τρίτους ενώ οι υπόλοιπες παραμένουν κανονικά στο εσωτερικό της εταιρείας. Γενικώς, προτιμάται η ανάθεση ενός μέρους των δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη και κυρίως αυτών που θεωρούν λιγότερο συμφέρουσες να διατηρηθούν στην επιχείρηση από

άποψη κόστους όπως για παράδειγμα τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις υπηρεσίες καθαρισμού κλπ. Ο συνδυασμός που επιλέγεται κάθε φορά διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους-ωφέλειας (cost-benefit analysis) που διενεργεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες που είναι πιο αποτελεσματικό από άποψη κόστους να εξωτερικεύσει.

▪ *Πλήρες ή Ολικό Outsourcing – Total/ Complete Outsourcing*

Στην προκειμένη περίπτωση, βάσει συμφωνίας, εκχωρείται όλο το εύρος των δραστηριοτήτων σε τρίτο ενώ ο βαθμός ανάμιξης της επιχείρησης-πελάτη περιορίζεται μόνο στη διαχείριση της σύμβασης. Συνεπώς ο πάροχος έχει την απόλυτη ευθύνη παροχής υπηρεσιών. Συνήθως το ολικό outsourcing προτιμάται, κυρίως, από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις – σαφώς και όταν υπάρχει οικονομική δυνατότητα – διότι οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν να έχουν ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες έτσι ώστε να διασφαλίσουν την εναρμόνισή με τη γενικότερη στρατηγική κουλτούρα και τους εκάστοτε στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση στο σύνολό της. Επίσης, το ολικό outsourcing είναι προτιμότερο του μερικού, λόγω του ότι προκύπτουν και λογιστικά οφέλη όπως για παράδειγμα υπάρχει μόνο μία μηνιαία πληρωμή στον πάροχο που καλύπτει τα πάντα βάσει σύμβασης (Allen and Chandrashekar, 2000, “Outsourcing services: The contract is just beginning”).

Ως προς τον **αριθμό των παρόχων** που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση:

- Συνεργασία με έναν πάροχο – Single Outsourcing, όπου εξωτερικεύονται εργασίες σε έναν πάροχο.
- Συνεργασία με πολλαπλούς παρόχους – Co – Sourcing ή Multiple Outsourcing, όπου εξωτερικεύονται οι εργασίες σε πολλαπλούς παρόχους με συνδραστηριότητα.

Ως προς το επίπεδο :

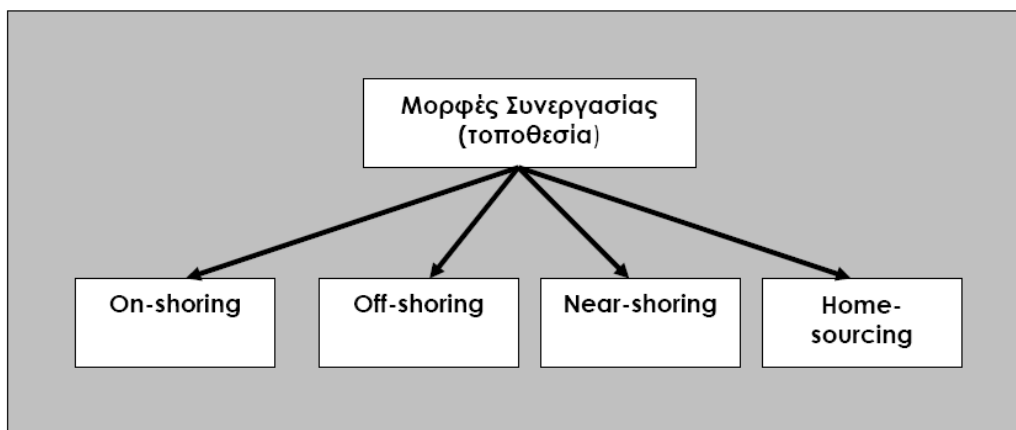
- Σε επίπεδο **έργου**, όπου ξεχωριστά κομμάτια ενός έργου εξωτερικεύονται
- Σε επίπεδο **προγράμματος**, όπου διαφορετικά έργα ενός προγράμματος εξωτερικεύονται
- Σε επίπεδο **τμήματος**, όπου μια ολόκληρη λειτουργία ενός τμήματος εξωτερικεύεται

Το επίπεδο εξωτερίκευσης που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **Την κρισιμότητα της εργασίας**
Εάν η εργασία είναι κρίσιμη για την επιχείρηση, είναι πιθανό να επιλέξει να εξωτερικεύσει όσο το δυνατό λιγότερο
- **Την εμπιστοσύνη του “πελάτη” στον “προμηθευτή”**
Όσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη δείχνει ο “πελάτης” προς τον “προμηθευτή” τόσο περισσότερες δραστηριότητες θα εξωτερικεύσει, ακόμα και τις λειτουργίες ενός ολόκληρου τμήματος
- **Την πιθανή μείωση των εξόδων**
Η πιθανή μείωση των εξόδων αποτελεί κριτήριο για την απόφαση της εξωτερίκευσης. Όσο μεγαλύτερη η μείωση των εξόδων, τόσο μεγαλύτερος ο όγκος των δραστηριοτήτων που θα εξωτερικευτούν.
- **Την επιτυχημένη πορεία του “προμηθευτή”**
Μια επιτυχημένη πορεία του “προμηθευτή” σε τέτοιου είδους συνεργασίες επιτρέπει στον “πελάτη” να δείξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Ως προς την τοποθεσία :

- **On-shoring**
Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση “προμηθευτή” η οποία δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα.
- **Off-shoring**
Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση “προμηθευτή” η οποία βρίσκεται εκτός συνόρων (Monczka & Thomas, 1995, “Predictors of relationships among buying and supplying firms”), σε απομακρυσμένη χαμηλού κόστους χώρα (Robinson & Kalakota, 2004, “Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices”). Επικέντρωση στην παγκοσμιοποίηση.
- **Near-shoring**
Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση “προμηθευτή” η οποία βρίσκεται σε κοντινή χώρα.
- **Home-sourcing**
Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε συνεργάτες οι οποίοι εργάζονται από το σπίτι.



Σχήμα 3: Μορφές Συνεργασίας Outsourcing ως προς τη Τοποθεσία

Πηγή : <http://www.tutorial-reports.com>

1.6 Μοντέλα Εξωτερίκευσης Δραστηριοτήτων

Με την πάροδο των χρόνων και την αυξανόμενη εμπειρία των επιχειρήσεων σχετικά με θέματα outsourcing, προκύπτει ένας μεγάλος αριθμός πιθανών μοντέλων Outsourcing. Υπάρχουν μοντέλα που μπορεί να περιλαμβάνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ή ένα πολύ μικρό κομμάτι αυτού. Διαφορετικοί όροι έχουν δημιουργηθεί για να περιγράψουν τα διαφορετικά μοντέλα (Elizabeth Sparrow, 2003, "Successful IT Outsourcing: From Choosing A Provider To Managing The Project").

Διαχείριση πόρων (Facilities Management)

Σε αυτή τη μορφή εξωτερίκευσης, η επιχείρηση πελάτης κατέχει τους πόρους αλλά προσλαμβάνει έναν εξωτερικό προμηθευτή για την διαχείριση τους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης πελάτη ή και αλλού. Επιπλέον πραγματοποιείται μετακίνηση προσωπικού από την επιχείρηση πελάτη προς την επιχείρηση προμηθευτή. Συνήθως δεν θεωρείται ως πραγματική εξωτερίκευση καθώς δεν πραγματοποιείται μεταφορά πόρων και υπάρχουν μικρά περιθώρια βελτίωσης των υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης προμηθευτή μέσω της καινοτομίας.

Επιλεκτικό Outsourcing (Selective)

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους, κατά την οποία ανατίθενται σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιες διαδικασίες που είναι σε σύνολο λιγότερο από το 80% μίας λειτουργίας. Μελέτες έχουν δείξει πως οι στρατηγικές του επιλεκτικού Outsourcing είναι σε μεγάλο ποσοστό επιτυχημένες, λόγω της ευελιξίας και των ικανοτήτων που παρέχει στην επιχείρηση πελάτη για την προσαρμογή της επιχείρησης στις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες.

Τακτικό Outsourcing (Tactical)

Χρησιμοποιείται ως βραχυπρόθεσμη και γρήγορη λύση σε συγκεκριμένη ανάγκη ή πρόβλημα για παράδειγμα ανεπάρκεια πόρων, λανθασμένη διοίκηση, μείωση κόστους κλπ. Έχει υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια από μεγάλες επιχειρήσεις όπου με την υπογραφή συμβολαίων με μικρές αλλά καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν γρήγορη πρόσβαση στην καινοτομία. Το τακτικό Outsourcing μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία, για οποιονδήποτε λόγο, είναι δύσκολο να επιλυθούν χρησιμοποιώντας εσωτερικούς πόρους (ανθρώπινους ή υλικούς).

Στρατηγικό Outsourcing (Strategic)

Στο συγκεκριμένο μοντέλο οι αποφάσεις σχετικά με το τι να εξωτερικεύσουμε, πώς και πότε τοποθετούνται σε ένα ευρύτερο επιχειρηματικό πλαίσιο. Με την συνεργασία με έναν ή περισσότερους εξωτερικούς προμηθευτές, η επιχείρηση πελάτης στοχεύει στη σημαντική βελτίωση των επιδόσεων της παρά στην προσωρινή μείωση του κόστους. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η επιχείρηση πελάτης και η επιχείρηση προμηθευτής αναγνωρίζουν και εργάζονται με κοινό ενδιαφέρον και σκοπό. Αυτού του είδους η συνεργασία συνήθως αποκαλείται και σύμπραξη. Για να είναι επιτυχημένο θα πρέπει η επιχείρηση προμηθευτής να καταλάβει πως η εμπορική επιτυχία είναι συνυφασμένη με την επιτυχία της επιχείρησης πελάτη.

Μετατρέψιμο ή Μετασχηματιστικό Outsourcing (Transformational)

Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει την εξωτερίκευση ενός τμήματος με την αναδιοργάνωση. Ο προμηθευτής αναλαμβάνει να αναμορφώσει ολοκληρωτικά όλη την λειτουργία του τμήματος που ανατίθενται οι δραστηριότητες αναπτύσσοντας νέα συστήματα ή αναβαθμίζοντας τα υπάρχοντα ανεξάρτητα από το προσωπικό της επιχείρησης. Έτσι, στο τέλος του έργου η επιχείρηση αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη της διοίκησης και λειτουργίας του τμήματος. Επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν το συγκεκριμένο μοντέλο επιθυμούν να μετασχηματίσουν τις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και την τεχνολογική τους υποδομή με σκοπό την μείωση του κόστους, την βελτίωση των υπηρεσιών και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

Μεταβατικό Outsourcing (Transitional)

Το εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να αλλάξουν τεχνολογική πλατφόρμα. Ακολουθεί τις τρεις παρακάτω φάσεις:

- Διαχείριση υπαρχόντων συστημάτων
- Μετάβαση στη νέα τεχνολογία
- Λειτουργία και διαχείριση της καινούριας πλατφόρμας

Οποιαδήποτε ή όλες αυτές οι φάσεις μπορούν να εξωτερικευτούν.

Outsourcing Λειτουργιών ή Επιχειρησιακών Μεθόδων (Business Process Outsourcing - BPO)

Καθώς τα έξοδα για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αυξάνονται, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσλάβουν εξειδικευμένους εξωτερικούς προμηθευτές που θα έχουν τις

ικανότητες και την τεχνογνωσία να αναλάβουν ολόκληρες λειτουργίες της επιχείρησης. Ολόκληρη η λειτουργία, οι πόροι και το προσωπικό μεταφέρονται στην επιχείρηση προμηθευτή. Λειτουργίες που συνήθως εξωτερικεύονται με βάση αυτό το μοντέλο είναι μη κρίσιμες και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες όπως για παράδειγμα εσωτερικός έλεγχος, τηλεφωνικές γραμμές επικοινωνίας, φορολογικά ζητήματα, υπηρεσίες καθαρισμού, μισθοδοσία, κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, υπηρεσίες ασφάλειας κλπ οι οποίες ολοένα και περισσότερο ανατίθενται σε τρίτους. Η πιο συνηθισμένη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται και αφορά στο BPO είναι οι τηλεφωνικές υπηρεσίες (call centers). Και σε αυτή τη περίπτωση, ομοίως με το χρηματοοικονομικό outsourcing, το κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών δείχνει με τον καιρό να οδηγείται εκτός συνόρων (off - shore), λόγω του ότι οι λειτουργίες του τμήματος είναι σημαντικότερες από την τοποθεσία.

Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν, αντί να εξωτερικεύσουν τις δραστηριότητες τους, να δημιουργήσουν μια κοινοπραξία με έναν εξωτερικό προμηθευτή. Κάνουν την επιλογή αυτή με σκοπό να αποκτήσουν πρόσβαση σε τεχνικές ικανότητες και πόρους χωρίς να χρειαστεί να μεταφέρουν προσωπικό και να χάσουν τον έλεγχο της όλης διαδικασίας. Και οι δύο επιχειρήσεις παρέχουν προσωπικό για την κοινοπραξία, η οποία έχει την δική της διοικητική ομάδα. Στην συγκεκριμένη κοινοπραξία και τα δύο μέρη επιβαρύνονται με τα κόστη και αναλαμβάνουν από κοινού τους κινδύνους καθώς και τα πιθανά κέρδη και μερίσματα.

Σχέση βασισμένη στα Οφέλη (Benefit based Relationships)

Το είδος αυτό σχέσης βασίζεται στην αμοιβαία επένδυση και των δύο πλευρών και στον διαμοιρασμό των πιθανών οφελών. Και οι δύο πλευρές μοιράζονται τα οφέλη καθώς και τους κινδύνους. Σε περίπτωση που τα συμφωνημένα και προβλεπόμενα οφέλη δεν υλοποιηθούν η επιχείρηση προμηθευτής είναι πιθανό να μην έχει εγγυημένη αποζημίωση για την προσπάθεια της. Η προσέγγιση αυτή είναι σχετικά καινούρια, εξακολουθεί να αναπτύσσεται και λόγω των δυσκολιών που εμφανίζει δεν υιοθετείται συχνά.

1.7 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που ευνοούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Όπως περιγράφηκε και νωρίτερα, από τη δεκαετία του '80 στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχουν συμβεί δραματικές αλλαγές. Η αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να εξωτερικεύουν τις δραστηριότητες τους επηρεάζεται από έναν αριθμό συσχετιζόμενων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (R. McInvor, 2005, "Outsourcing: Drivers & Future Developments"). Οι σημαντικότεροι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

- Παγκοσμιοποίηση
- Ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
- Αυξημένες απαιτήσεις πελατών

Παγκοσμιοποίηση

Τα τελευταία χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους, έχει παγκοσμιοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η υπογραφή διακρατικών συμφωνιών όπως η NAFTA (North American Free Trade Agreement) μεταξύ ΗΠΑ, Καναδά και Μεξικού καθώς και η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής αγοράς με το ευρώ βοήθησαν την ανάπτυξη του εμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αλλαγή αυτή οδήγησε τις επιχειρήσεις στην εξάπλωση των γεωγραφικών περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται για την παραγωγή ή διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.

Οι αλλαγές αυτές παρουσίασαν σημαντικές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις. Οι διάφορες επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, να μοιράσουν επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων και στρατηγικές μάρκετινγκ σε διαφορετικές αγορές καθώς και να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος εργασίας για την κατασκευή ή διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.

Παρόλα αυτά, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης παρουσιάζει για τις επιχειρήσεις και σημαντικές προκλήσεις. Για παράδειγμα η προσπάθεια μιας επιχείρησης για παγκόσμια παρουσία είναι πιθανό να περιλαμβάνει το συντονισμό και την διαχείριση ενός μεγάλου δικτύου κατασκευής, διακίνησης και λιανικής πώλησης. Πιθανές διαφορές στην γλώσσα, την κουλτούρα και τους νόμους που διέπουν την κάθε αγορά μπορούν να δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο την προσπάθεια αυτή. Επιπλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές να προσαρμόζονται στις ανάγκες της τοπικής αγοράς και να μπορούν να ανταποκριθούν σε πιθανές αλλαγές άμεσα. Η μεγαλύτερη βέβαια επίπτωση της παγκοσμιοποίησης, είναι η δραματική αύξηση του ανταγωνισμού. Σε πολλούς κλάδους οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν με επιχειρήσεις από την εθνική αλλά και την παγκόσμια αγορά. Η συντόμευση

των κύκλων ζωής των προϊόντων ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να εισάγουν τα προϊόντα τους ταυτόχρονα σε πολλές τοπικές και διεθνείς αγορές έτσι ώστε να έχουν την επιθυμητή απόδοση της επένδυσης, πριν το προϊόν ή υπηρεσία θεωρείται ξεπερασμένη. Η αύξηση του ανταγωνισμού επέφερε μείωση κερδών των οργανισμών, βελτίωση των παρερχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων και μείωση του χρόνου αντίδρασης στις απαιτήσεις των πελατών. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν αυτούς τους στόχους αναγκαστικά προχώρησαν στην υιοθέτηση νέων στρατηγικών καθώς και στην αλλαγή των οργανωτικών τους δομών.

Ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

Ένας άλλος παράγοντας που ενισχύει την τάση των οργανισμών να αναθέτουν τις δραστηριότητες τους σε εξωτερικούς προμηθευτές είναι η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠ&Ε). Η ραγδαία αυτή ανάπτυξη έχει μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά και τον τρόπο που ανταγωνίζονται. Η συνεχής ανάπτυξη των τεχνολογιών επιτρέπει τον διαχωρισμό των διαδικασιών παραγωγής από πλευράς τόπου και χρόνου γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο απαιτούνται γνώση, ολοκληρωμένες λύσεις καθώς και σωστός συντονισμός διαδικασιών. Εταιρεία του σήμερα που δεν εκμεταλλεύεται σωστά και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, δε μπορεί να είναι πλέον ανταγωνιστική. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να παγκοσμιοποιήσουν την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων τους.

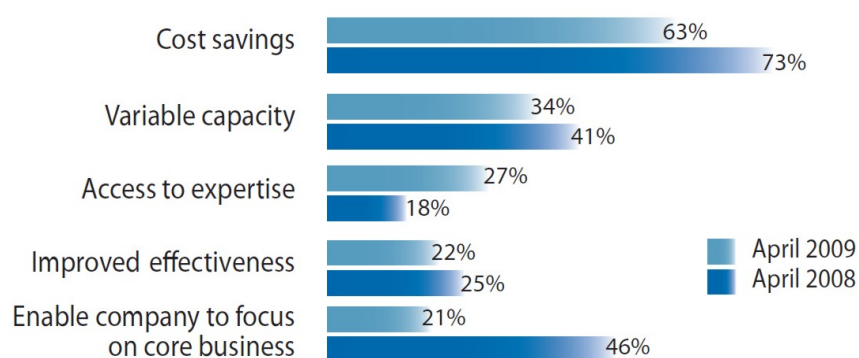
Αυξημένες απαιτήσεις καταναλωτών

Με το πέρασμα του χρόνου, στις σύγχρονες οικονομίες, ανεξαρτήτου κλάδου, οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις καθώς πλέον έχουν περισσότερες γνώσεις σε ζητήματα τιμών, αξιοπιστίας και διαθεσιμότητας. Είτε απαιτούν προσαρμοσμένα (customized) προϊόντα είτε υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού, οι δυνητικοί πελάτες λόγω του πολύ μεγάλου εύρους προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, έχουν μεγάλη ευκολία αναζήτησης υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς οι πελάτες είναι πλέον απρόβλεπτοι όσον αφορά την καταναλωτική τους συμπεριφορά και επιπλέον δυσχεραίνει όλο και περισσότερο η διατήρηση των λεγόμενων “πιστών” πελατών.

Οι παραπάνω εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων έχουν σα συνέπεια αλλαγές τόσο στην δομή όσο και στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι όλο και περισσότερο αποδοτικοί χρησιμοποιώντας όμως από την άλλη όλο λιγότερους πόρους, δεν αρκεί μόνο η μείωση του κόστους για να μπορέσουν να επιβιώσουν αλλά η αναζήτηση νέων δραστηριοτήτων οι οποίες να προσδίδουν αξία στους καταναλωτές αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η τάση των τελευταίων χρόνων επιβάλει κατά κάποιο τρόπο την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων – συνεργασιών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, οι οποίοι πλέον ονομάζονται συνέταιροι με αμοιβαία οφέλη (“win-win situation”).

1.8 Πλεονεκτήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναθέτουν δραστηριότητες τους σε τρίτους και η τάση αυτή συνεχώς αυξάνεται. Στις περιπτώσεις που ένας οργανισμός χρειάζεται εξειδίκευση και δεν έχει τους κατάλληλους πόρους προκειμένου να προσλάβει και να εκπαιδεύσει το κατάλληλο προσωπικό, το outsourcing δείχνει να είναι η καλύτερη λύση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που επιλέγουν το outsourcing είναι αυτές που επιθυμούν μείωση κόστους ή προσφορά βελτιωμένων υπηρεσιών ή εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνολογία. Παρόλα αυτά, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας επιχείρησης όσον αφορά το θέμα της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους είναι οι στόχοι που επιδιώκει. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για επιλογή του outsourcing είναι η επιθυμία συγκέντρωσης της εκάστοτε επιχείρησης σε κρίσιμες δραστηριότητες, η ανάγκη αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους.



Σχήμα 4: Κύριοι Παράγοντες που επηρεάζουν τις Διοικήσεις για την ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους

Πηγή : IDG Research Services, Απρίλιος 2009

Τα πλεονεκτήματα ή οι βασικότεροι λόγοι εφαρμογής της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι οι παρακάτω:

Μείωση Κόστους

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα, είναι ο βασικός λόγος που οι περισσότερες δυτικές επιχειρήσεις επιλέγουν το outsourcing. Η εξωτερίκευση μίας λειτουργίας θα μειώσει το κόστος (cost savings) όταν η τιμή η οποία πρέπει να καταβληθεί σε μία εταιρεία που εξειδικεύεται να πραγματοποιήσει αυτή τη λειτουργία είναι μικρότερη από ότι θα κόστιζε στον ίδιο τον οργανισμό εάν εκτελούσε αυτός τη λειτουργία εσωτερικά. Το outsourcing δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση “πελάτη” να επωφεληθεί από πλεονεκτήματα τα οποία προσφέρει η επιχείρηση “προμηθευτής” όπως οι οικονομίες κλίμακας, η εμπειρία ή η τοποθεσία. Οι ειδικοί επικεντρώνονται σε μία λειτουργία με χαμηλότερο κόστος διότι είναι σε

θέση να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας ή να χρησιμοποιούν άλλες ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση δε διαθέτει. Έρευνες μάλιστα των τελευταίων δύο ετών έδειξαν ότι το outsourcing επέφερε μείωση κόστους στις επιχειρήσεις της τάξης του 10 – 20%, με μέσο όρο 15% (Adler, 2003, “Making the HR outsourcing decision” - M. Oshima, T. Kao and J. Tower, 2005, “Achieving post-outsourcing success”). Γύρω στο 50% των επιχειρήσεων επισήμαναν ότι ο στόχος για μείωση κόστους επιτεύχθηκε.

Αναφορικά με δραστηριότητες που απαιτούν υψηλή τεχνολογία, η επιχείρηση “πελάτης” δεν αναλαμβάνει τον κίνδυνο της επένδυσης και της ανάπτυξης, αλλά μοιράζεται σε πολλές επιχειρήσεις “πελάτες”, με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος τους. Για παράδειγμα, κάποιες εταιρείες του ίδιου κλάδου αναθέτουν υπηρεσίες σε τρίτους δίδοντας την ευκαιρία στις επιχειρήσεις “προμηθευτές” να επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, ενώ παράλληλα μειώνουν και το κόστος για τις επιχειρήσεις “πελάτες”. Επιπλέον μέσω της εξωτερίκευσης η επιχείρηση “πελάτης” μπορεί να μειώσει πιθανούς κινδύνους μετατρέποντας τα σταθερά κόστη σε μεταβλητά.

Τέλος οι ειδικοί μπορούν να εκτελούν μία λειτουργία σε χαμηλότερο κόστος εξαιτίας του τόπου παραγωγής. Για παράδειγμα, η Nike, εξωτερικεύει την παραγωγή των αθλητικών της υποδημάτων σε μία εταιρεία με έδρα τη Κίνα.

Χρηματοοικονομικά/ λογιστικά οφέλη

Σχετικό ζήτημα με τη μείωση κόστους είναι και ο έλεγχος κόστους. Στην πράξη, οι εταιρείες – πελάτες θα είναι πιο προσεκτικές αναφορικά με το κόστος, όταν επιλέγουν μία υπηρεσία σε αντίθεση με τυχόν κοστολογικές “απροσεξίες” που θα έκαναν στην περίπτωση που πραγματοποιούσαν αυτές τις υπηρεσίες “δωρεάν” στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η εταιρεία πάροχος αγοράζει τεχνολογικό εξοπλισμό, άλλα και ασύμφορα περιουσιακά στοιχεία ή αποθέματα. Έτσι, βραχυπρόθεσμα, αναμένονται εξοικονομήσεις λόγω των λιγότερων διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων και των μειωμένων εξόδων εξοπλισμού. Συνεπώς, υπάρχει ισχυρή θετική επίδραση στις οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών πελατών.

Η βελτιωμένη οικονομική έκθεση έχει ένα επιπλέον όφελος, καθώς οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι κοινή πρακτική στην τρέχουσα χρηματοοικονομική βιομηχανία, οι καλές οικονομικές εκθέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη χρηματιστηριακή απόδοση της επιχείρησης.

Βελτίωση Επιδόσεων

“Προμηθευτές” που έχουν μεγάλη εξειδίκευση έχουν βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες ελέγχου και παραγωγής και άρα μπορούν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες σε σχέση με μια επιχείρηση η οποία εκτελεί τις δραστηριότητες

αυτές εσωτερικά. Εξειδικευμένες επιχειρήσεις “προμηθευτές” δεν μπορούν μόνο να προσφέρουν με μειωμένο κόστος, αλλά μπορούν να παρέχουν στους “πελάτες” προϊόντα ή υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας (Quality of Services). Μάλιστα, ο λόγος που πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να εξωτερικεύσουν μια λειτουργία τους είναι η βελτίωση της ποιότητας. Για παράδειγμα, μια εξειδικευμένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μικρότερο αριθμό ελαττωματικών εκτελώντας μία λειτουργία, επειδή εστιάζει αποκλειστικά στη λειτουργία και έχει συσσωρεύσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη διοίκηση ολικής ποιότητας για αυτή την συγκεκριμένη λειτουργία.

Μέσα από εκτεταμένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει δίκτυα από προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών, ο καθένας με υψηλά επίπεδα ειδίκευσης στην δραστηριότητα που εκτελεί. Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές έχουν βαθύτερη γνώση του αντικειμένου, επενδύουν περισσότερο για την εκπαίδευση του προσωπικού και έτσι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί. Έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να προσφέρουν μια καλύτερη υπηρεσία ή προϊόν σε καλύτερη τιμή ενώ παράλληλα έχουν και κέρδος.

Εστίαση σε διακεκριμένες ικανότητες

Οι επιχειρήσεις πλέον γνωρίζουν πάρα πολύ καλά ότι δε μπορούν να είναι εξαιρετικές σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιούνται. Το outsourcing επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αφοσιωθούν, να επενδύσουν και να ειδικευτούν σε δραστηριότητες, τις λεγόμενες μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες ή πυρήνας ανταγωνισμού (core activities), που τους προσδίδουν μεγαλύτερη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναθέτοντας περιφερειακές λειτουργίες σε επιχειρήσεις “προμηθευτές” οι οποίες ειδικεύονται σε αυτές τις δραστηριότητες και αποτελούν για αυτές κύριες ικανότητες. Υπάρχουν τέσσερις ερμηνείες για τον όρο “κύρια” δραστηριότητα (Alexander & Young, 1996, “Strategic Outsourcing, Long Range Planning”):

1. Δραστηριότητες που παραδοσιακά υλοποιούνταν στο εσωτερικό μίας επιχείρησης
2. Κρίσιμες δραστηριότητες για την επιτυχία της επιχείρησης
3. Δραστηριότητες που δημιουργούν τώρα ή στο μέλλον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
4. Δραστηριότητες που θα αποτελέσουν τη βάση για μελλοντική ανάπτυξη ή αναζωογόνηση της επιχείρησης.

Κριτήρια για τις Κύριες Ικανότητες

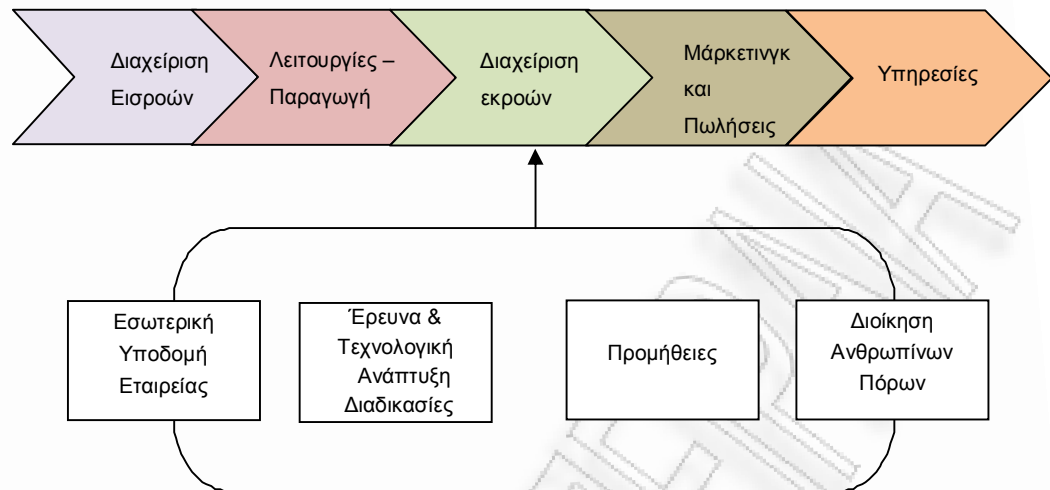
Το γεγονός ότι μια επιχείρηση είναι καλή σε κάτι δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αποτελεί κύρια ικανότητα, ακόμα και αν αυτό αποτέλεσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παρελθόν. Αντίθετα, το ότι κάτι δεν ήταν καίριας σημασίας στο παρελθόν δε σημαίνει ότι δεν είναι ή δε μπορεί να αποτελέσει στο μέλλον κύρια ικανότητα.

Μια κύρια ικανότητα είναι η δυνατότητα που:

1. Εξελίχθηκε αργά μέσω της μάθησης και της ανταλλαγής πληροφοριών.
2. Δε μπορεί να αυξήσει την αξία της γρήγορα μέσω επιπρόσθετων μεγάλων επενδύσεων.
3. Συνεργάζεται με άλλες δυνατότητες της επιχείρησης.
4. Δε μπορεί να αντιγραφεί εύκολα ή να μεταφερθεί σε άλλους.
5. Προσφέρει διαρκές και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
6. Μπορεί να αποτελέσει βασικό παράγοντα επιτυχίας για τον κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς επίσης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί και σε νέες αγορές.
7. Δε μπορεί εύκολα να “εξαγοραστεί” (δηλ, η επένδυση είναι μη αναστρέψιμη) (Shoemaker D.J. H, 1992, “How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”, Sloan Management Review)

Στην αναφορά του Porter στην έννοια της αλυσίδας αξίας και στη σημασία της στον ανταγωνισμό. Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρεται στην ιδέα ότι η επιχείρηση είναι μία αλυσίδα ενεργειών μετατροπής των εισροών σε εκροές τις οποίες αξιολογούν οι πελάτες. Η διαδικασία της μετατροπής αποτελείται από έναν αριθμό κύριων λειτουργιών και υποστηρικτικών (δευτερευουσών) λειτουργιών οι οποίες προσθέτουν αξία στο προϊόν. Οι δυο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων αναφέρονται με ένα όνομα σαν “δραστηριότητες αξίας”. Ειδικότερα ο Porter αναφέρει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της.

Κύριες λειτουργίες (Primary Activities)



Υποστηρικτικές λειτουργίες (Support Activities)

Σχήμα 5: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή : Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2006, “Strategic Management, An Integrated Approach”

Είτε κύρια είτε υποστηρικτική, η κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει πολλές μικρότερες, οι οποίες μπορούν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση αλυσίδων αξίας είναι ένας τρόπος για να καταδειχθεί ποιες δραστηριότητες αναλαμβάνονται καλύτερα από μια επιχείρηση και ποιες μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους.

Ένας οργανισμός, λοιπόν, που επιθυμεί να διαφοροποιήσει το τελικό του προϊόν ή υπηρεσία και να αναπτύξει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης, μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτό που κάνει καλύτερα και να αναθέτει συγκεκριμένες μη σημαντικές λειτουργίες της σε προμηθευτές με εξειδίκευση. Το outsourcing έχει γίνει μια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί αν το προϊόν ή η υπηρεσία παράγονται γρήγορα, πιο αποτελεσματικά και σε χαμηλό κόστος από εξωτερικούς προμηθευτές (McCarthy and Anagnostou, 2004, “The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing”). Εταιρείες που χρησιμοποιούν outsourcing διαπίστωσαν ότι έχουν μειώσει κατά το ήμισυ δευτερεύουσες διοικητικές λειτουργίες και αύξησαν κατά 40% την επικέντρωσή τους σε στρατηγικούς στόχους (M. Oshima, et al., 2005, “Achieving post-outsourcing success”).

Ευελιξία

Στο παρελθόν πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν να εκτελούν όλες τις δραστηριότητες τους εσωτερικά, με το σκεπτικό πως έτσι θα αντιμετώπιζαν καλύτερα περιπτώσεις έλλειψης προϊόντων ή πιθανές ανωμαλίες στις αγορές. Μια τέτοια στρατηγική όμως δεν χαρακτηρίζεται

από ευελιξία (Flexibility) και είναι γεμάτη κινδύνους. Αλλαγές όπως οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, ή μείωση του χρόνου από την παραγωγή στην κατανάλωση καθώς και οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών καταστούν δύσκολη την προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αλλά και να βελτιώνονται στις δραστηριότητες αυτές που μπορούν να προσδώσουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις “πελάτες” μεγαλύτερη ευελιξία. Αυτή η ευελιξία επιτρέπει στις εταιρείες να εκμεταλλευτούν ένα ευρύ φάσμα πόρων, δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που παρέχονται από τους εξωτερικούς προμηθευτές. Όσον αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης, η διοίκηση μπορεί να διαχειριστεί τους πόρους που αποδεσμεύονται με μεγαλύτερη ευελιξία και να τους καταναείμει στις εργασίες που κρίνεται κάθε φορά αναγκαίο.

Ένας τρόπος επίτευξης της μέγιστης ευελιξίας είναι μέσω του επιλεκτικού outsourcing από πολλαπλούς παρόχους και η αναζήτηση συμβάσεων συνεργασίας και όχι η ανάθεση ολόκληρων τμημάτων σε έναν μακροχρόνιο προμηθευτή υπηρεσιών, απλά επειδή έδωσε τη χαμηλότερη οικονομική προσφορά.

Πρόσβαση στην τεχνολογία

Ένας ακόμα σημαντικός λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο outsourcing είναι η τεχνολογία. Πολλές δραστηριότητες ανατίθενται σε τρίτους είτε γιατί η επιχείρηση θέλει να βελτιώσει τις τεχνολογικές της υπηρεσίες, είτε γιατί δεν έχει ικανότητες στον τεχνολογικό τομέα είτε γιατί χρειάζεται γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (LaCity & Hirshheim, 1995, “Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon, The Insourcing Response”). Το outsourcing παρέχει άμεση πρόσβαση στην τελευταία τεχνολογία χωρίς να απαιτείται ο συνηθισμένος χρόνος ανάπτυξης της μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση εξετάζει τη δημιουργία ενός πληροφορικού κέντρου από το μηδέν, το outsourcing μπορεί να μειώσει την επένδυση κεφαλαίων για ηλεκτρομηχανολογικό μέρος Η/Υ (hardware).

Με την πρόσβαση αυτή σε νέες τεχνολογίες, η εταιρεία είναι πλέον ικανή να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της αποκτώντας τη νέα τεχνολογία ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση που επιλέγει το outsourcing δε ρισκάρει παρά ελάχιστα, σε αντίθεση με το μεγάλο ρίσκο που θα αναλάμβανε αν πραγματοποιούσε τις λειτουργίες εντός της επιχείρησης (in house), αν δηλαδή αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε η ίδια τον εξοπλισμό για διάφορες διαδικασίες. Με άλλα λόγια, μειώνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα, δεδομένου ότι μια εργασία δοκιμάζεται, απορρίπτεται ή βελτιώνεται πριν η επιχείρηση τελικά δεσμευτεί.

Καινοτομία

Πολλές επιχειρήσεις διστάζουν να επιλέγουν το outsourcing καθώς φοβούνται πως μπορεί να χάσουν καινοτομίες που έχουν αναπτύξει. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις “πελάτες” μπορούν να επωφεληθούν από τις ικανότητες που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις “προμηθευτές”. Τους δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις επενδύσεις, τις καινοτομίες και τις εξειδικευμένες δυνατότητες που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις “προμηθευτές”.

Εξοικονόμηση χρόνου

Ένα ακόμα πλεονέκτημα χρήσης υπηρεσιών outsourcing είναι η μείωση του χρόνου πραγματοποίησης των διαφόρων λειτουργιών και η επικέντρωση στις κύριες λειτουργίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Εντοπισμός “κρυμμένου” κόστους

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την ετήσια απογραφή στο προσδιορισμό της πηγής σε διάφορα κόστη. Όταν αυτές οι επιχειρήσεις αναθέσουν στον παροχέα μία ή περισσότερες δραστηριότητες, τότε συνήθως ανακαλύπτουν την πηγή για τα “κρυμμένα” κόστη (Hidden Costs) κάτι το οποίο ήταν αδύνατο πριν την διαδικασία της εξωτερίκευσης.

Χρηματοοικονομική Ρευστότητα

Τα έσοδα αυτά προκύπτουν στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που αναθέτουν μη κύριες λειτουργίες σε τρίτους, οπότε και μπορούν να πουλήσουν τυχόν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που είχαν στη κατοχή τους για τις εξειδικευμένες ανάγκες αυτής της λειτουργίας και επομένως κερδίζουν έσοδα από την πώληση (Cash Infusion) (Jones, Glyndwr; Finlayson, Kylie, 1999, “Buy or lease”? ‘Outsourcing’ as a strategic decision in human resource management in tertiary institutions”).

Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών

Η άριστη συνεργασία και η στενή συνδραστηριότητα της επιχείρησης “πελάτη” με τον πάροχο, έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρξουν διευθετήσεις οι οποίες να ωθούν στη βελτίωση των καθιερωμένων διαδικασιών. Είναι πιθανό επομένως η διοίκηση της επιχείρησης να ανασχεδιάσει τις διαδικασίες και επομένως αναμένεται να προκύψουν βελτιωμένοι δείκτες αποδοτικότητας.

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

Μάλιστα σε περίπτωση γεωγραφικής επέκτασης της επιχείρησης, το outsourcing επιτρέπει τον χειρισμό διάφορων λειτουργιών σε ένα ενοποιημένο πλαίσιο.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι και λίγες οι περιπτώσεις εταιρειών που επιλέγουν το outsourcing σαν τρόπο “απαλλαγής” μιας προβληματικής λειτουργίας ή τμήματος. Επιπλέον, αρκετές φορές ο πάροχος είναι καταλληλότερος στο να προτείνει και να διαπραγματεύεται ευκολότερα βελτιώσεις και τυχόν επενδύσεις απ’ ότι θα έκανε κάποιος εσωτερικά.

Επίδραση στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης

Η διατήρηση μιας μη σημαντικής λειτουργίας στο εσωτερικό μίας επιχείρησης θα μπορούσε να προκαλέσει ένταση στους εργαζόμενους και προστριβές με τα στελέχη λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, σε αντίθεση με την ανάθεση της συγκεκριμένης λειτουργίας σε προμηθευτή που θα άλλαζε το εργασιακό κλίμα προς το καλύτερο καθώς οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες θα επαναπροσδιορίζονταν. Επομένως το προσωπικό που συνεχίζει να εργάζεται μπορεί να εστιάσει πλέον σε πιο επιθυμητούς και εφικτούς στόχους.

Από την άλλη, στις συμφωνίες outsourcing οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται συχνά με τη ρητή συμφωνία ότι η θέση εργασίας είναι ορισμένου χρόνου. Οπότε, μπορούν πιο εύκολα να απολυθούν ή να προστεθούν στο εργατικό δυναμικό χωρίς να διακινδυνεύει η εταιρεία να χαρακτηριστεί ως ασταθής εργοδότης.

Επιπλέον, προσφέρονται πολλά υποσχόμενες σταδιοδρομίες στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Μετά την ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους, πολλοί από τους εργαζόμενους παίρνουν προαγωγές, επανεκπαιδεύονται και μετατίθενται σε νέους τομείς δραστηριοτήτων.

Όταν μια εταιρεία εξετάζει το ενδεχόμενο των περικοπών (downsizing) η επιλογή του outsourcing μπορεί να είναι επιθυμητή γιατί έτσι θα μπορέσει να μετακινήσει το πλεονάζον προσωπικό σε θέσεις εργασίας που προκύπτουν από το outsourcing.

Όπως είναι αναμενόμενο, τα προσλαμβανόμενα οφέλη διαφέρουν ως προς την ένταση, τον βαθμό και το αποτέλεσμα τους καθώς εξαρτώνται από διαφορετικούς παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης “πελάτη”, ο βαθμός οργάνωσης και το επίπεδο αβεβαιότητας.

Αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης, οι μικρές, μικρομεσαίες και σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να επιτύχουν σε μεγαλύτερο βαθμό οικονομίες κλίμακας κατά τη διάρκεια επιλογής outsourcing σε σχέση με τις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, αφού οι τελευταίες έχουν τη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας από μόνες τους, πριν καν την εισαγωγή τους σε ένα τέτοιο πρόγραμμα (Michael Dickmann, 2005, "Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics").

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

1.9 Κίνδυνοι / Μειονεκτήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους

Όπως κάθε σημαντική απόφαση, έτσι και η απόφαση για ανάθεση κάποιων εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης σε εξωτερικό προμηθευτή ενδέχεται να εμπεριέχει και κινδύνους. Παρόλες τις προσπάθειες των διοικήσεων των οργανισμών, οι κίνδυνοι αρκετές φορές είναι δύσκολο να αναγνωριστούν και να ελεγχθούν, κυρίως γιατί ο ανθρώπινος νους τείνει να εστιάζει σε γεγονότα του παρελθόντος όσον αφορά τους κινδύνους.

Ένα έργο outsourcing θα μπορούσε να αποτύχει είτε λόγω λάθους επιλογής προμηθευτή, είτε λάθους διαχείρισης του συμβολαίου outsourcing, είτε λόγω λάθους ελλιπούς διαχείρισης από την πλευρά του προμηθευτή, είτε λόγω μη αποδοχής της ιδέας του outsourcing από τον τελικό καταναλωτή ή για άλλους λόγους (Quinn & Hilmer, 1994, "Strategic Outsourcing"). Κάποιες φορές μάλιστα, ενδέχεται τελικά το outsourcing να έχει υψηλότερα κόστη από την εσωτερική διαχείριση (King, W.R., 2005, "Outsourcing becomes more complex", Mears, J. and Bednarz, A., 2005, "Take it all' outsourcing on the wane," Computerworld, Thibodeau, P., 2005a, "Premier 100 Q & A: McKesson's Cheryl Smith on outsourcing", Computerworld). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την Συμβουλευτική εταιρεία Deloitte το 2002, 64% των εταιρειών που συμμετείχαν δήλωσαν ότι επανέφεραν εσωτερικά εργασίες που εκτελούσαν σε προμηθευτές και 44% των εταιρειών πελατών δήλωσαν ότι δε πέτυχαν τα επιθυμητά επίπεδα μείωσης κόστους. Επιπλέον, η εταιρεία Dunn και Bradstreet διαπίστωσε ότι 20-25% από τις συνεργασίες outsourcing που είχαν συναφθεί απέτυχαν μέσα σε δύο χρόνια ενώ οι μισές απέτυχαν μέσα σε πέντε χρόνια (Doig, S.J., Ritter, R.C., Speckhals, K., Woolson, D., 2001. "Has outsourcing gone too far?"). Από την ίδια έρευνα προέκυψε από το 75% των ερωτηθέντων ότι θεωρούν ότι οι εταιρείες πελάτες τους είναι ελάχιστα προετοιμασμένοι για την όλη διαδικασία ανάθεσης υπηρεσιών και ειδικά όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό της συγκεκριμένης απόφασης. Λόγω του ότι, κατά τους προμηθευτές, οι εταιρείες πελάτες δεν κατανοούν πλήρως τον τρόπο διεξαγωγής του outsourcing, δικαιολογείται γιατί υπάρχει χάσμα μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας. Μερικοί από τους κινδύνους που εμπεριέχει η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους είναι οι παρακάτω:

Απώλεια Ελέγχου & Συντονισμού

Τόσο η βιβλιογραφία όσο και η πραγματικότητα επιβεβαιώνουν ότι το σημαντικότερο ίσως μειονέκτημα του outsourcing είναι η μείωση του ελέγχου της επιχείρησης στις λειτουργίες που έχει εκχωρήσει – κυρίως όσον αφορά θέματα εξειδικευμένης τεχνολογίας και εργασιακά στάνταρτ - με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρακολουθήσει στενά τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες και τον βαθμό στον οποίο η εκτέλεσή τους εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί και η

αδυναμία της επιχείρησης να διασφαλίζει το απόρρητο των ευαίσθητων και εμπιστευτικών δεδομένων και των συναλλαγών.

Εφόσον μια επιχείρηση αναθέτει κάποια λειτουργία της σε πάροχο, αυτομάτως σταματά να ελέγχει τη λειτουργία αλλά απλώς ενημερώνεται. Το μόνο που την απασχολεί είναι το αποτέλεσμα και όχι το πώς αυτό επιτυγχάνεται. Δεν είναι συχνά τα φαινόμενα όπου η απόσταση γεωγραφικά μεταξύ της εταιρείας και του παρόχου (κυρίως στις περιπτώσεις που ο προμηθευτής είναι off-shore) δυσκολεύει την επικοινωνία. Τυχόν διαφορά στην ώρα μεταξύ δύο χωρών μπορεί να αναβάλλει πχ τηλεφωνικές “συναντήσεις” μεταξύ των μερών. Επιπλέον, η μη πραγματοποίηση “πρόσωπο με πρόσωπο” συναντήσεων δυσχεραίνει τον εντοπισμό τυχόν διαφορών και προβλημάτων που θα προέκυπταν με την ανταλλαγή απόψεων. Παράλληλα μπορεί να προκύψουν διαφορές στην κουλτούρα ή διαφορές σχετιζόμενες με την γλώσσα μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών. Γι’ αυτό ακριβώς το λόγο θα πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία και συνδραστηριότητα με τον πάροχο ώστε να μην εμφανιστούν απρόβλεπτα προβλήματα και ανησυχητικές ενδείξεις τα οποία ενδεχομένως να μην ανακοινώσει ο πάροχος.

Αλλαγή στα κόστη

Σε περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί επιλέγουν κάποιο πρόγραμμα outsourcing με σκοπό την μείωση του κόστους, αναμένουν ταχεία εξοικονόμηση χρημάτων και γενικότερα μακροπρόθεσμες μειώσεις του κόστους. Ωστόσο, εταιρείες με εμπειρία σε διεργασίες ανάθεσης υπηρεσιών μπορούν μέσω κάποιων “σημαδιών” να καταλάβουν αν η εκάστοτε διεργασία θα επιφέρει κάποια αλλαγή στα κόστη ή θα είναι εν τέλει προβληματική. Περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες σε μία έρευνα απάντησαν ότι τελικά η επιλογή του outsourcing για αυτούς ήταν πιο ακριβή λύση, όσον αφορά τη διαχείριση δραστηριοτήτων outsourcing, απ’ ότι είχαν αρχικά εκτιμήσει, καθώς επίσης και τα επίπεδα εξυπηρέτησης δεν ήταν τόσο καλά όσο αναμένονταν.

Αν και μπορεί να έχει συμφωνηθεί μεταξύ της επιχείρησης και του παρόχου ένα πολύ ανταγωνιστικό ετήσιο συμβόλαιο, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου προκύπτουν αναπόφευκτες αλλαγές οι οποίες όχι μόνο δε μειώνουν τα κόστη αλλά μπορεί να κοστίσουν και αρκετά περισσότερο. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω μη συμβατότητας συστημάτων αγοραστή – προμηθευτή ή γιατί οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη τα μελλοντικά κόστη και ιδιαίτερα το κόστος της διαχείρισης της δραστηριότητας που ανατίθεται σε τρίτο.

Γενικότερα οι επιχειρήσεις υποτιμούν τους διοικητικούς πόρους αλλά και τον χρόνο που πρέπει να επενδύσουν κατά την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους. Ειδικότερα υποτιμούν το χρόνο αλλά και την προσπάθεια που απαιτείται για την αποτελεσματική και αποδοτική συνεργασία με την επιχείρηση “προμηθευτή”, ειδικά εάν η δραστηριότητα η οποία εξωτερικεύεται είναι κρίσιμη για την επιχείρηση. Κάνουν το λάθος θεωρώντας πως

εξωτερικεύοντας μια δραστηριότητα η οποία είναι προβληματική, το πρόβλημα έχει αυτομάτως λυθεί. Επίσης το κόστος του χρόνου σύναψης του συμβολαίου και των απαραίτητων διαπραγματεύσεων μπορεί να συντελέσουν στην αύξηση του κόστους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε μια άλλη έρευνα διαπιστώθηκε ότι περίπου το 30% των συμβολαίων outsourcing δεν ανανεώθηκαν λόγω του ότι δεν επιτεύχθηκε η μείωση κόστους που είχε προϋπολογιστεί (Geary & Coffey - Lewis, 2002, "Are you Ready to Outsource HR?").

Προμηθευτές

Δε διαθέτουν όλοι οι προμηθευτές την απαιτούμενη εμπειρία και εξειδίκευση που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διεκπεραίωση εξωτερικής ανάθεσης, κάτι που μπορεί να κοστίσει μακροπρόθεσμα στην επιχείρηση.

Η εξάρτηση μιας επιχείρησης από έναν προμηθευτή ενέχει κινδύνους σε σχέση με την ποιότητα, το κόστος καθώς και τις πιθανές αποτυχίες του προμηθευτή. Για παράδειγμα, είναι πιθανό η επιχείρηση προμηθευτής να μην καταφέρει να επιτύχει τα κριτήρια ποιότητας της επιχείρησης "πελάτη". Αυτό συμβαίνει είτε λόγω της αδυναμίας του προμηθευτή να ανταποκριθεί σε πολυάριθμους πελάτες δίνοντας σε καθέναν από αυτούς προτεραιότητα, είτε διότι δεν διαθέτει την απαιτούμενη και αναβαθμισμένη τεχνολογία ή/και τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Ένας άλλος πολύ σοβαρός κίνδυνος είναι η περίπτωση που ο πάροχος "πουλήσει" την τεχνογνωσία ή τυχόν μυστικά της εταιρείας "πελάτη" σε ανταγωνιστές.

Επιπλέον, η ασταθής οικονομική πορεία του παρόχου μπορεί να δημιουργήσει στο μέλλον αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη ή ακόμη και βίαιη διακοπή του συμβολαίου, κάτι που ζημιώνει την επιχείρηση ανεπανόρθωτα.

Δεν είναι λίγες οι φορές που τόσο η κουλτούρα όσο και η φιλοσοφία της προμηθεύτριας εταιρείας δεν συνάδουν με αυτήν της επιχείρησης που αναθέτει τις δραστηριότητες της, γεγονός που εμποδίζει την επιτυχία του προγράμματος. Επομένως, θα μπορούσε να προκληθεί αναστάτωση η οποία πιθανά να επέφερε τις αναγκαίες αλλαγές ώστε να προσαρμοστεί η επιχείρηση σε καινούρια δεδομένα.

Τέλος, η ελλιπής διαχείριση της σχέσης από την επιχείρηση "πελάτη" σε συνδυασμό με τα ανεπαρκή συστήματα παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης του προμηθευτή διαμορφώνει κλίμα μη διαφάνειας στο χειρισμό των διαδικασιών και συντελεί στην ανεπιτυχή διεκπεραίωση ενός εγχειρήματος outsourcing.

Μη αναστρεψιμότητα

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει την ανάθεση μίας λειτουργίας της σε πάροχο, είναι πολύ δύσκολο και δαπανηρό η λειτουργία αυτή να επανέλθει σε εσωτερική εκτέλεση

(Reversibility). Εν ολίγοις, η επιλογή του outsourcing έχει το ρίσκο να εγκλωβίσει μια επιχείρηση σε μία λανθασμένη απόφαση. Μάλιστα δεν είναι και οι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες μία λανθασμένη απόφαση outsourcing και η επαναφορά των εργασιών της στο εσωτερικό της επιχείρησης, οδήγησε σε πτώχευση της.

Επίδραση στο ηθικό του προσωπικού

Ένας από τους βασικότερους κινδύνους outsourcing είναι η επίδραση του στο ηθικό και στις επιδόσεις των εργαζομένων (Elmuti & Kathawala, 2002, "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness"). Οι οργανισμοί παρέχουν στους εργαζομένους την αίσθηση της αναγνώρισης, ασφάλειας και του ότι ανήκουν εκεί. Η επιλογή του outsourcing, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, μερικές φορές συντελεί σε σημαντικές μειώσεις προσωπικού, στη μετακίνηση τους στον πάροχο, την εσωτερική μετακίνηση τους σε άλλη δραστηριότητα ή κάποιες φορές στην "αναγκαστική" συνταξιοδότηση τους, όπου όλα τα παραπάνω ενδέχεται να προκαλέσουν σοβαρές απώλειες ηθικού στους εργαζομένους καθώς και την αντίσταση τους στην αλλαγή, κάτι που πολλές φορές παραβλέπεται από τους οργανισμούς. Επομένως, πιθανόν να σημειωθεί μια στασιμότητα στην απόδοσή τους και ένα κλίμα αρνητισμού. Πολλές φορές η πτώση του ηθικού των εργαζομένων και η δημιουργία συνθηκών αβεβαιότητας οδηγούν στη διαρροή από την επιχείρηση του χρήσιμου, "ταλαντούχου" και απαραίτητου για αυτήν προσωπικού. Στις περιπτώσεις "μετάθεσης" εργαζομένων στην εταιρεία πάροχο ενδέχεται να προκληθεί σύγχυση για το ποιος είναι ο "πραγματικός" εργοδότης : η εταιρεία προμηθευτής ή η εταιρεία πελάτης. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν τέτοιου είδους αλυσιδωτές αντιδράσεις, καλό είναι να υπάρχει από την πλευρά της διοίκησης επαρκής πληροφόρηση της απόφασης της ανάθεσης δραστηριοτήτων στο προσωπικό.

Απώλεια ικανοτήτων, καινοτομιών

Το outsourcing είναι πιθανό να οδηγήσει στην απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων καθώς και δυνητικών καινοτομιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατούν τις δυνατότητες τους για καινοτομία, με σκοπό να τις εκμεταλλευτούν στο μέλλον. Εάν μια επιχείρηση επιλέξει να εξωτερικεύσει μεγάλο αριθμό κρίσιμων δραστηριοτήτων της, τότε η ικανότητα της για καινοτομίες είναι περιορισμένη. Μεγάλη προσοχή ακόμα θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή προσωπικού ώστε να συμβαδίζει με την κουλτούρα καινοτομίας της επιχείρησης. Τέλος, εάν οι προμηθευτές αποκτήσουν αρκετές γνώσεις για την κατασκευή ολόκληρου του προϊόντος, είναι πιθανόν να μετατραπούν σε ανταγωνιστές.

Αντίσταση στην αλλαγή

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο εσωτερικό τους όταν δε μπορεί να εναρμονιστεί με τις νέες συνθήκες με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, “διάλυση” της εσωτερικής κουλτούρας της επιχείρησης και να μην αντιμετωπίζεται το outsourcing ως αναπόσπαστο μέρος της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής.

Χαμένη ευκαιρία και δημόσια εικόνα

Εξωτερικεύοντας μία δραστηριότητα στρατηγικής σημασίας μπορεί μακροχρόνια να αποβεί μοιραίο για έναν οργανισμό. Επιπλέον, οι αλλαγές στο εργασιακό κλίμα, όπως για παράδειγμα η απόλυση μεγάλου όγκου εργαζομένων, μπορεί να βλάψουν την δημόσια εικόνα του οργανισμού.

Ωστόσο, οι περισσότεροι από τους παραπάνω κινδύνους δε σημαίνει ότι δε μπορούν να προβλεφθούν και να υπερνικηθούν εγκαίρως. Υπάρχουν κριτήρια που αν εξεταστούν διεξοδικά και βήματα που αν τηρηθούν προσεκτικά, δημιουργούν το μέγιστο δυνατό όφελος για την επιχείρηση και μειώνουν στο ελάχιστο τους κινδύνους.

1.10 Διαχείριση κινδύνου outsourcing

Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους κινδύνους που σχετίζονται με το outsourcing χρησιμοποιώντας μία από τις δύο παρακάτω μεθόδους.

Η πρώτη, που χρησιμοποιείται αρκετά τόσο από μεγάλες όσο και από μικρές επιχειρήσεις, πρόκειται για αντιμετώπιση του κινδύνου outsourcing ξεχωριστά από άλλους κινδύνους διοίκησης με εξειδικευμένη μέθοδο αντιμετώπισης. Η συγκεκριμένη μέθοδος αν και χρησιμοποιείται κυρίως λόγω του ότι οι επιχειρήσεις είναι εξοικειωμένες με τη διαδικασία και πιστεύουν στις αναλυτικές της δυνατότητες, δεν ενδείκνυται γιατί δε παρέχει συστηματική και αποτελεσματική προσέγγιση των κινδύνων.

Η δεύτερη μέθοδος, η οποία είναι πιο αποτελεσματική και σημαντική, χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς, είναι η λεγόμενη ευρέως επιχειρηματική διαχείριση κινδύνου (ERM- Enterprise-wide risk management) η οποία αναπτύχθηκε από την Επιτροπή Επιχορήγησης Οργανισμών Επιτροπής Treadway ή COSO (2004). Στο ERM μοντέλο η διαχείριση κινδύνου για κάθε δραστηριότητα outsourcing αντιμετωπίζεται σαν μέρος της συνολικής διαδικασίας αντί για μέρος της από τον οργανισμό. Ανεξάρτητα με το μέγεθος κάθε επιχείρησης, τα οφέλη του outsourcing μπορούν μόνο να επιτευχθούν όταν οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται εγκαίρως.

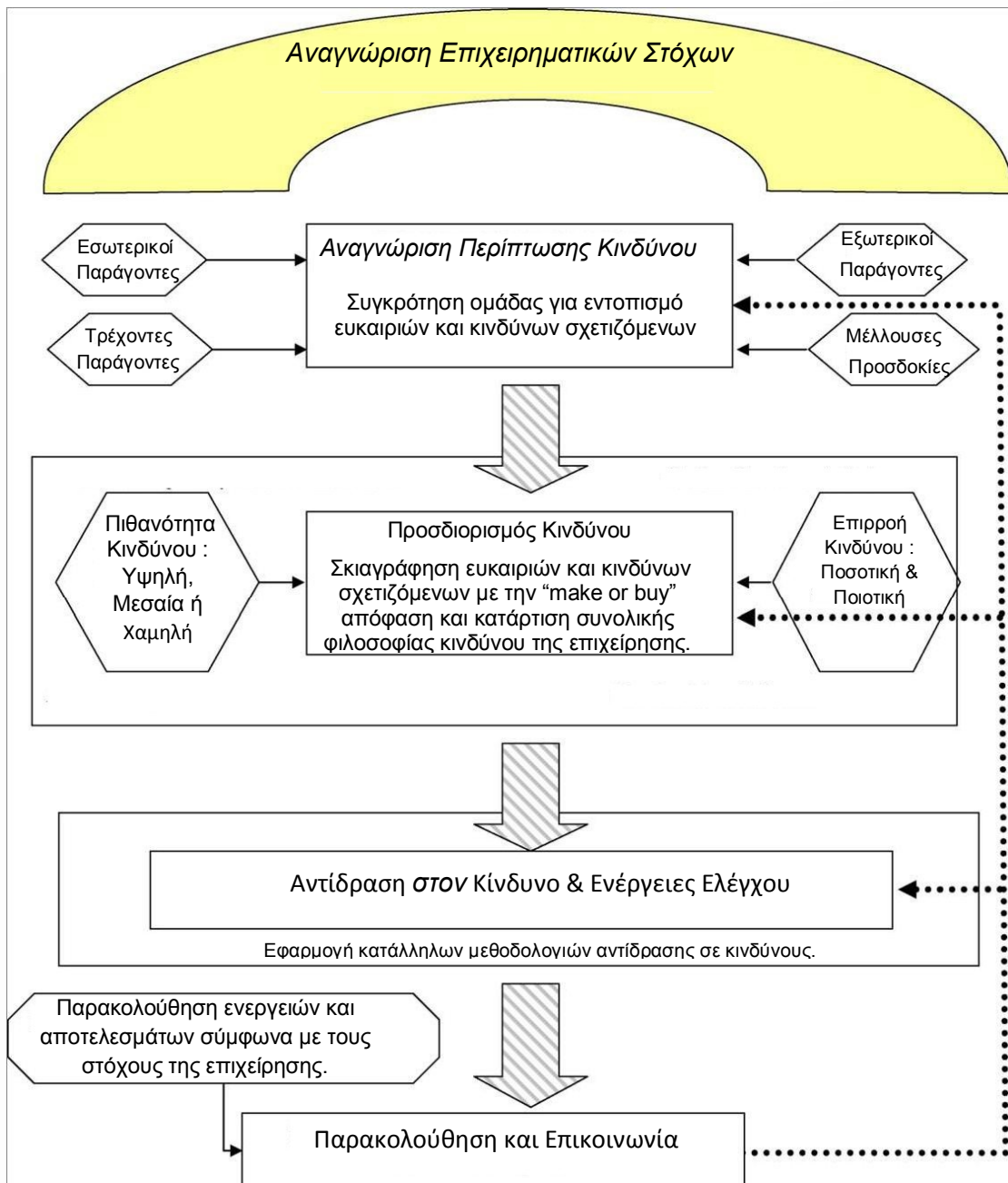
Εντοπισμός επιχειρηματικών στόχων

Όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα, η μέθοδος ERM ξεκινά με την ανάλυση των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Αυτό το στάδιο βοηθά να επιβεβαιωθεί ότι οι στόχοι της επιχείρησης είναι σύμφωνοι με την αποστολή της. Οι επιχειρηματικοί στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν λεπτομέρειες για τα επιθυμητά ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους. Αυτό το στάδιο είναι απαραίτητο για την αναγνώριση εσωτερικών και εξωτερικών, σημερινών και μελλοντικών στόχων που μπορεί να επηρεάσουν ευκαιρίες και κινδύνους στην απόφαση παραγωγής ή αγοράς.

Αναγνώριση Κινδύνου

Μόλις οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης οριστούν, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τυχόν περιπτώσεις κινδύνου οι οποίες θα μπορούσαν να την επηρεάσουν. Μια εταιρεία που είναι σε θέση να προσδιορίσει τους παράγοντες κινδύνου, μπορεί να αναπτύξει μία σχετική φιλοσοφία σε όλα τα επίπεδα. Αυτό το στάδιο είναι σημαντικό για εταιρείες παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών outsourcing γιατί ο έλεγχος της κουλτούρας και του κλάδου της εταιρείας καθώς και ο προσδιορισμός του επιπέδου του κινδύνου που μπορεί να

“αντέξει” η εταιρεία, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα αναφορικά με την ανοχή της σε σχετιζόμενους με το outsourcing κινδύνους. Η εστίαση του ERM στο μέλλον, μετατρέπει το μοντέλο σε ιδιαίτερα αποτελεσματικό στην πρόληψη σημαντικών επιρροών σε περιπτώσεις για παράδειγμα σύντομων αλλαγών στις τεχνολογίες, αλλαγών στο πολιτικό περιβάλλον καθώς και διαδικασιών που αποτελούν τις υποστηρικτικές διαδικασίες. Η αναγνώριση περιπτώσεων κινδύνου εστιάζει στην αναγνώριση των κινδύνων και των ευκαιριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Προκειμένου να είναι ακόμα πιο αποτελεσματική η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνου, δε θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο παρόμοιες περιπτώσεις που έχει αντιμετωπίσει η ίδια η εταιρεία, αλλά και περιπτώσεις που έχουν αντιμετωπιστεί από παρόμοιες εταιρείες του κλάδου. Μάλιστα βοηθάει πολύ σε αυτές τις καταστάσεις η πραγματοποίηση συναντήσεων για ανταλλαγή απόψεων με σχετικά παραδείγματα.



Σχήμα 6: Προσέγγιση ERM

Πηγή : Cecily A. Raiborn, Janet B. Butler, Marc F. Massoud, 2009, "Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly", Business Horizons

Προσδιορισμός κινδύνου

Προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η κατάσταση, σε αυτό το στάδιο ελέγχεται η πιθανότητα κινδύνου καθώς επίσης και η επιρροή του, οικονομική ή μη. Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν υποθετικά σενάρια, προτού γίνει οποιαδήποτε συμφωνία outsourcing. Για παράδειγμα, η διοίκηση θα πρέπει να έχει συλλογιστεί τις ποιοτικές και ποσοτικές συνέπειες του ενδεχόμενου "διαρροής" εμπιστευτικών πληροφοριών. Η σε βάθος εξέταση, θα έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα πιο ρεαλιστικό σενάριο outsourcing και να αποφευχθούν

τυχόν μη αναμενόμενα κόστη και επιχειρηματικές “καταστροφές”. Έρευνα έδειξε ότι μόλις το ένα τρίτο των εταιρειών αποτιμούν σε επίπεδο σεναρίου τους κινδύνους του outsourcing και σχεδιάζουν περιπτώσεις αποφάσεων (Deloitte Consulting, Outsourcing Report, 2008, “Why Settle For Less?”).

Αντίδραση στον Κίνδυνο & Ενέργειες Ελέγχου

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι άριστα εναρμονισμένη σε σχέση με τους τρόπους αντιμετώπισης της διοίκησης σε παρόμοιους κινδύνους και γενικώς με την συνολική κουλτούρα του οργανισμού. Βάσει της προσέγγισης ERM θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελών της διοίκησης για τον τρόπο αντιμετώπισης του κινδύνου και έτσι μετριάζονται τυχόν ακραίες τάσεις ανάληψης υψηλού ρίσκου που ενδεχομένως να είχε κάποιο μέλος της ομάδας διοίκησης ξεχωριστά.

Παρακολούθηση και Επικοινωνία

Μετά την λήψη απόφασης παραγωγής ή ανάθεσης, η διοίκηση θα πρέπει να πραγματοποιεί συχνούς ελέγχους και να αξιολογεί τα αποτελέσματα αν συμφωνούν με τους στόχους που έχουν οριστεί καθώς επίσης και με το συμβόλαιο outsourcing. Μάλιστα, αυτές οι διαδικασίες ελέγχου outsourcing θα μπορούσαν να ενσωματωθούν μέσα στις τακτικές περιοδικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η επικοινωνία των ωφελειών αλλά και των προβλημάτων θα βοηθήσει την επιχείρηση να μάθει από την εμπειρία και να αποφύγει προβλήματα ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον. Τα “μαθήματα” από την εμπειρία πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρηματική “μνήμη” για να ανακληθούν στην επόμενη απόφαση outsourcing.

1.11 Νέες προσεγγίσεις της αλυσίδας αξίας

Τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει νέες προσεγγίσεις αναφορικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων, πέρα από τις παραδοσιακές δομές, οι οποίες προσθέτουν αξία στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται και τείνουν να τις αντικαταστήσουν τις παλιές – σε πολλές περιπτώσεις ήδη τις έχουν αντικαταστήσει - ή καλύτερα να λειτουργήσουν ενισχυτικά με τις παραδοσιακές. Οι τρεις νέοι τύποι δομής είναι, ο αρθρωτός, ο εικονικός, και ο απαλλαγμένος από σύνορα (Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, 1995, “The New Corporate Architecture”).

Ο ΑΡΘΡΩΤΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Modular Enterprise)

Στον αρθρωτό τύπο επιχείρησης, διάφορες μη ζωτικές λειτουργίες μπορεί να ανατεθούν σε εξωτερικούς προμηθευτές και να διατηρηθεί ο στρατηγικός έλεγχος από την επιχείρηση πελάτη. Στην πραγματικότητα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, ο αρθρωτός τύπος βασίζεται στην ιδέα πως η επιχείρηση αποτελεί το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και από αυτό το κέντρο λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις (Βασίλης Παπαδάκης, 1999, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”).



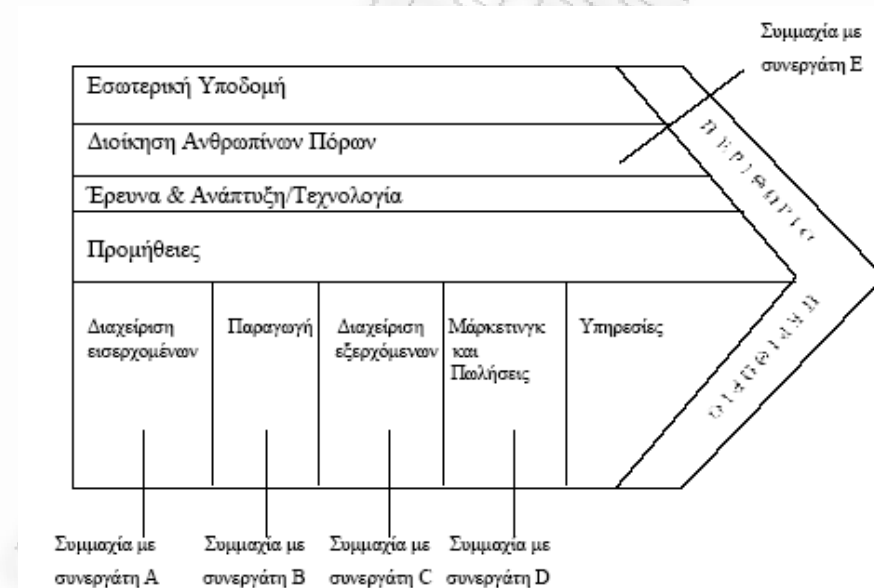
Σχήμα 7 : Η αλυσίδα Αξίας: Ο αρθρωτός τύπος επιχείρησης (Modular Enterprise)

Πηγή : Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, 1995, “The New Corporate Architecture”

Ο ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Virtual Enterprise)

Ο εικονικός τύπος επιχείρησης αποτελεί ένα δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων και προμηθευτών, πελατών ακόμα και ανταγωνιστών. Όλες αυτές οι επιχειρήσεις συνεχώς μεταλλάσσονται και διαμορφώνονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον με σκοπό να επιτευχθούν κοινές ικανότητες και κόστη, και να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Ένας λοιπόν εικονικός οργανισμός όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται να έχει περισσότερες ικανότητες από αυτές που του αναλογούν.

Πρόκειται δηλαδή για μία συνένωση συμπληρωματικών ικανοτήτων κάτι σαν στρατηγική συμμαχία μεταξύ εταιρειών με κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Τέτοιου είδους εικονικοί οργανισμοί δεν είναι μόνιμοι ή τουλάχιστον δεν είναι αναγκαίο, όπως επίσης δεν είναι αναγκαίο να συμμετέχει μία επιχείρηση σε ένα μόνο εικονικό οργανισμό. Οι οργανισμοί αυτού του τύπου συνδέουν επιχειρήσεις με ίδιες δραστηριότητες ή επιχειρήσεις οι οποίες εκτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τον αρθρωτό τύπο στον οποίο το κέντρο αποφάσεων βρίσκεται σε μία επιχείρηση, στον εικονικό τύπο οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παραχωρούν μέρος του ελέγχου τους και λειτουργούν σύμφωνα με κοινές αποφάσεις και στόχους (Βασίλης Παπαδάκης, 1999, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”.



Σχήμα 8: Η αλυσίδα Αξίας: ο εικονικός τύπος επιχείρησης (Virtual Enterprise)

Πηγή : Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, 1995, “The New Corporate Architecture”

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΟΡΙΑ (Barrier Free Enterprise)

Ο τύπος της επιχείρησης που ονομάζεται χωρίς όρια, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, είναι ο τύπος της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο τα καθήκοντα των στελεχών και ο καθορισμός των ρόλων είναι ρευστά και εκούσια αμφιλεγόμενα, σε αντίθεση βέβαια με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει αυστηρή οργανωτική δομή και πλήρης καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εργασιακοί ρόλοι όπως αυτοί θεωρούνται σε μία παραδοσιακή επιχείρηση δεν συνεπάγεται και την εξάλειψη των διαφορών. Ο κύριος στόχος αυτού του τύπου της επιχείρησης, συνίσταται στο ότι η επιχείρηση η οποία θέλει να συμμετάσχει στο σχηματισμό αυτό διατηρεί ανοικτά τα όρια και την κουλτούρα της ώστε να μπορεί καλύτερα να προσεγγίσει και να προσεγγισθεί από άλλες επιχειρήσεις ώστε να επιτευχθεί μία επωφελής συνδραστηριότητα (Βασίλης Παπαδάκης, 1999, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”).



Σχήμα 9: Η αλυσίδα Αξίας: ο τύπος επιχείρησης “χωρίς όρια” (Barrier Free Enterprise)

Πηγή : Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, 1995, “The New Corporate Architecture”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΥΣΗΣ OUTSOURCING

2.1 Σημαντικά θέματα υπό εξέταση πριν από το outsourcing

Η απόφαση μιας επιχείρησης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε προμηθευτή αποτελεί από τις πιο στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει. Γι' αυτό δε πρέπει να προχωρά σε αυτή την απόφαση επειδή έλαβε μία συμφέρουσα προσφορά από εξωτερικό προμηθευτή που δε πρέπει να απορριφθεί ή επειδή συνηθίζεται μια συγκεκριμένη δραστηριότητα να ανατίθεται σε τρίτο. Θα πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά όλες οι δυνατές επιλογές καθώς επίσης και αν ταιριάζουν με το όραμα, την αποστολή και τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης.

Μια σωστή απόφαση ανάθεσης δραστηριοτήτων εξαρτάται από την ανάλυση των παρακάτω κριτηρίων τα οποία και αναλύθηκαν προηγουμένως :

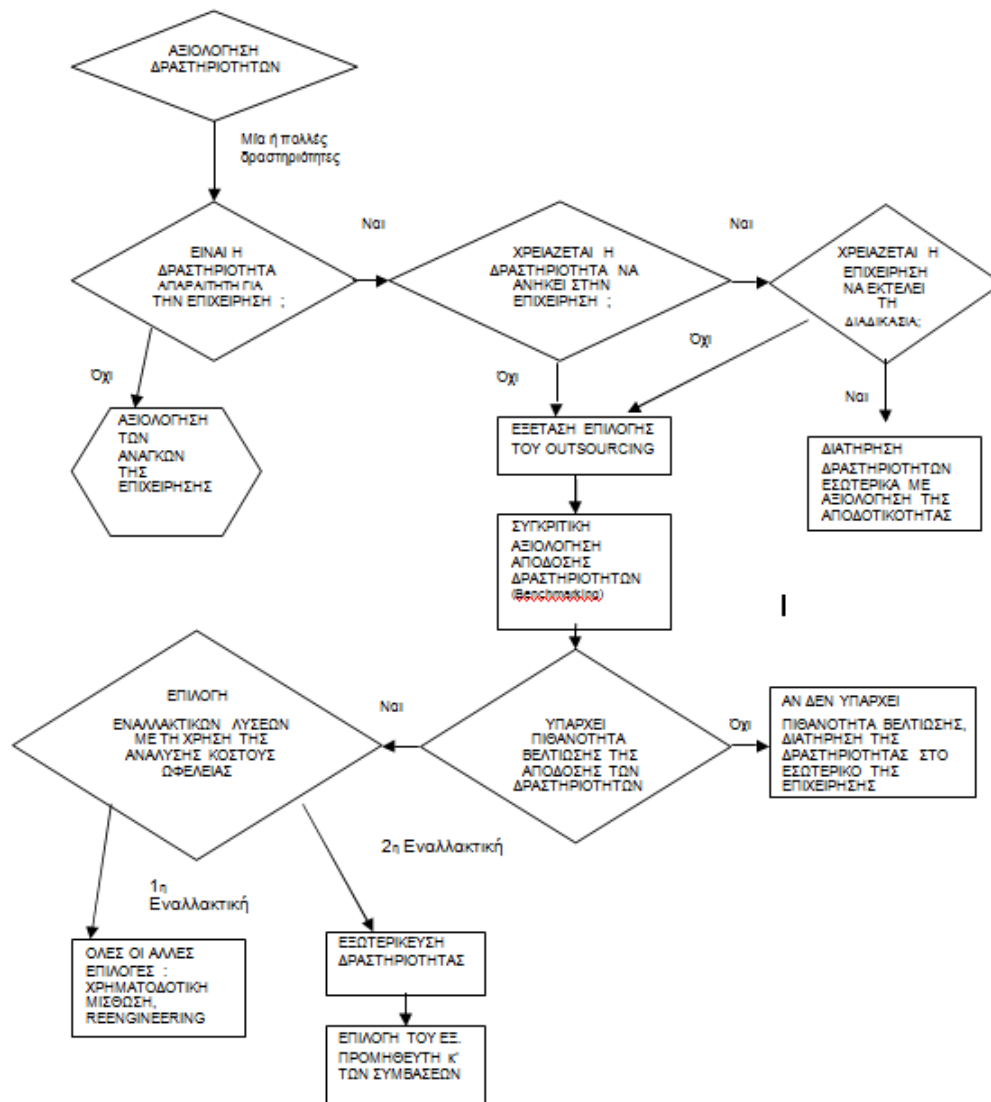
1. τις συνέπειες οποιασδήποτε απόφασης “ιδιοπαραγωγής ή αγοράς” (make or buy), όπου αν μια εταιρεία αποφασίσει την ανάθεση εργασιών αντί της ιδιοπαραγωγής, αποκλείει ως κάποιο βαθμό τη πιθανότητα να έχει και τις δύο επιλογές στο μέλλον.

2. όλων των κριτηρίων που χαρακτηρίζουν μια διακεκριμένη ικανότητα (core competence), όπου πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται προσεκτικά τα κριτήρια για το αν αποτελεί μία λειτουργία κύρια ικανότητα μιας επιχείρησης ή όχι.

3. τις νέες δεξιότητες και στάσεις που απαιτούνται για αποτελεσματικό outsourcing, όπου αν και το outsourcing αποτελεί τρόπο μείωσης του συνολικού διοικητικού και συντονιστικού κόστους κάποιες φορές απαιτεί από την επιχείρηση να αναπτύξει μια σειρά δεξιοτήτων και νέων τρόπων διαχείρισης, κάτι που αυξάνει τα έξοδα και δημιουργεί νέα προβλήματα.

Για να προσδιοριστεί αν η ανάθεση μιας υπηρεσίας είναι απαραίτητη, διάφορα ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τη διαδικασία ανάλυσης που βοηθά να διαπιστωθεί αν το outsourcing είναι απαραίτητο ή αν το προσωπικό της επιχείρησης αποτελεί την καλύτερη επιλογή.

2.2 Διάγραμμα ροής απόφασης προ της λήψης απόφασης του outsourcing



Σχήμα 10: Διάγραμμα ροής απόφασης προ της λήψης απόφασης του outsourcing

Πηγή : <http://www.dir.state.tx.us>, 1998, "Outsourcing Strategies: Guidelines for Evaluating Internal and External Resources for Major Information Technology Projects" Department of Information Resources, Texas

Εφόσον μια εταιρεία τελικά αποφασίσει την ανάθεση μίας δραστηριότητας σε άλλη επιχείρηση, καλό θα ήταν πριν την επιλογή παρόχου, να εξεταστούν προσεκτικά τα παρακάτω:

- Το ενδεχόμενο ζήτησης συνδρομής από κάποια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων εξειδικευμένης σε θέματα outsourcing. Οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing έχουν την πολυτέλεια να διαθέτουν μεγάλο και αξιόλογο επιτελείο στελεχών, το οποίο εύλογα προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη δυνατή συμφωνία (δηλαδή να δώσει "λίγα" και να πάρει "πολλά"). Ειδικά στις περιπτώσεις των μέσων μικρομεσαίων επιχειρηματιών που είναι δύσκολο να έχουν την απαιτούμενη

κατάρτιση, έτσι ώστε να μπορέσουν να αποφύγουν τις "κακοτοπιές", τα "φιλά γράμματα" των συμβολαίων και τους ασαφείς ή διφορούμενους όρους που μπορεί να περιληφθούν σε μια σύμβαση. Για το λόγο αυτό, η αξιοποίηση ενός ειδικού συμβούλου, έστω και περιστασιακά, κρίνεται απαραίτητη. Ουσιαστικά, αποτελεί τρόπο αποφυγής "παγίδων" και ενημέρωσης για το τι ακριβώς πρόκειται να υπογραφεί μεταξύ των δύο μερών.

- Συνίσταται επίσης να ζητηθούν πληροφορίες και από άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ή χρησιμοποίησαν το outsourcing έτσι ώστε να καταγραφούν εμπειρικά οι εντυπώσεις τους. Επιπλέον, μπορούν να ζητηθούν πληροφορίες από τα οικεία επιμελητήρια (εμπορικά, τεχνικά κ.λπ.). Πολύ πιθανόν ορισμένα από αυτά να μπορούν να επισημάνουν ορισμένα σημεία - κλειδιά που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.
- Η απόφαση για λήψη εξωτερικών υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται σε δύο άξονες: στο κόστος και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Συνήθως είναι δύσκολο να ληφθούν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με χαμηλό κόστος. Το κυνήγι της χαμηλής τιμής μπορεί να λειτουργήσει αποπροσανατολιστικά, γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο οι εταιρείες – πελάτες να στοχεύουν πρωτίστως σε ποιοτικές υπηρεσίες και ακολούθως σε χαμηλές τιμές.
- Καλό είναι να αποφεύγεται η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων, τουλάχιστον στην αρχή μιας εξωτερικής ανάθεσης. Ένα διάστημα δύο ετών θεωρείται ικανό για να διαπιστωθεί στην πράξη η αξιοπιστία του συνεργάτη και να προσδιοριστούν, εφόσον και απαιτείται, εκ νέου οι ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση, αρχικά καλό είναι να προτιμάται η σύναψη συμφωνίας για μικρό σχετικά χρονικό διάστημα.
- Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται κάποιες ασφαλιστικές δικλείδες στο συμβόλαιο που υπογράφεται. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία outsourcing φανεί ανεπαρκής σε κάποιον τομέα, καλό είναι να έχει προβλεφθεί κάποιο είδος ρήτρας/χρηματικού προστίμου. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία πελάτη θα εξασφαλιστεί (μερικώς) σε περιπτώσεις δυσλειτουργιών και θα πείσει εμμέσως την εταιρεία να παρέχει τα συμφωνηθέντα έγκαιρα και με την επιθυμητή ποιότητα.

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

2.3 Τα βήματα της αποτελεσματικής Εξωτερίκευσης Δραστηριοτήτων

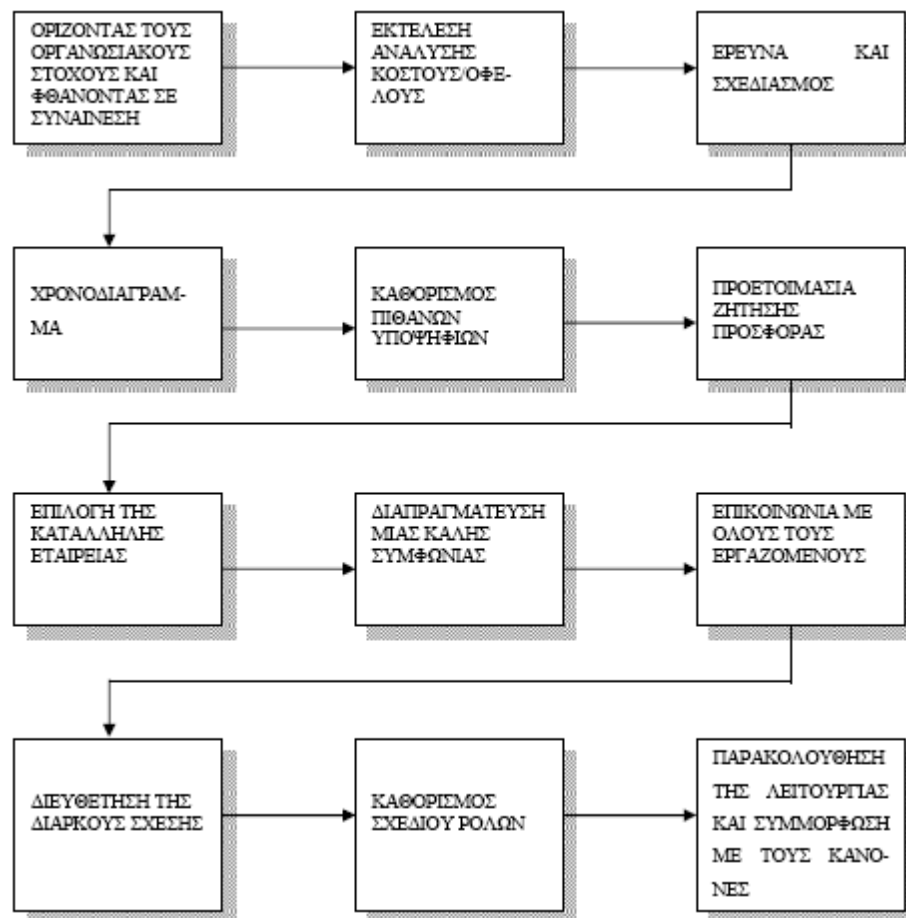
Μια εταιρεία λοιπόν, προτού επιλέξει την περίπτωση του outsourcing, θα πρέπει να κατανοήσει ότι πρόκειται για μια εφαρμογή πειθαρχημένης διοικητικής διαδικασίας με συγκεκριμένα πρακτικά βήματα : από τον σχεδιασμό, τη διαπραγμάτευση και την υλοποίηση, μέχρι τη συνεχή διοίκηση και μελέτη της σχέσης μετά την έναρξη της συνεργασίας. Τα οφέλη θα πρέπει να υπολογιστούν σε σχέση με την αβεβαιότητα και θα αφορούν όχι μόνο το τμήμα που θα εξωτερικευτούν οι εργασίες αλλά τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να έχει προηγουμένως αποφασιστεί ο λόγος για τον οποίο μια εταιρεία αποφασίζει να συνεργαστεί με κάποιο εξωτερικό προμηθευτή καθώς επίσης και τους στόχους που επιδιώκει μέσα από αυτή την διαδικασία. Κάθε τμήμα που αποφασίζει να αναθέσει σε τρίτο κάποιες ή όλες από τις λειτουργίες του, οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα προκειμένου να οδηγηθεί στη σωστή απόφαση και να επωφεληθεί από την επερχόμενη αλλαγή στην διοίκηση του τμήματος. Οφείλει, δηλαδή, να προγραμματίσει τις ενέργειές του.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η διαδικασία αυτή δεν αποφασίζεται ούτε κατευθύνεται από ένα ή λίγα μόνο άτομα του εμπλεκόμενου τμήματος. Όπως όλες οι στρατηγικές αποφάσεις, έτσι και αυτή, εμπλέκει και αφορά όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση (Stakeholders). Αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι να συσταθεί μία νέα ομάδα που αναλαμβάνει την ανάθεση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο της διαδικασίας και αποτελείται από εκπροσώπους του τμήματος, υψηλόβαθμα στελέχη που εμπλέκονται στη διοίκηση και στην απόδοση της επένδυσης (ROI - Return on Investment). Η ομάδα αυτή, λοιπόν, θα πρέπει να συνεργαστεί καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας του outsourcing.

Επιπλέον, όταν μία εταιρεία σκέφτεται να επιλέξει το outsourcing σα λύση, θα πρέπει να εστιάσει στη διαδικασία και στον χρόνο πραγματοποίησης. Μία σημαντική αλλαγή στη λειτουργία μίας επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται από κάποια στάδια σύμφωνα με τα οποία οι λειτουργίες να μπορούν να σχεδιασθούν, να εφαρμοσθούν και να διοικούνται επιτυχώς σε βάθος χρόνου.

Τα παρακάτω στάδια παρατίθενται ενδεικτικά και δεν αποτελούν απαραίτητα καθολική πρακτική όλων των επιχειρήσεων που αποφασίζουν μια συμφωνία outsourcing. Διαφέρουν, δε, ανάλογα με τα χρονικά περιθώρια και τους χρηματικούς πόρους που έχει κάθε επιχείρηση στη διάθεσή της, ανάλογα με το πλήθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών που επιθυμεί να εξωτερικεύσει καθώς και σύμφωνα με το μέγεθος της αλλαγής που θέλει να επιτύχει στο τμήμα και συνεπώς σε όλη την επιχείρηση.

Παρακάτω απεικονίζονται τα βήματα λήψης σωστής απόφασης εξωτερίκευσης :



Σχήμα 11: Βήματα λήψης σωστής απόφασης εξωτερίκευσης

Ορίζοντας Οργανωσιακούς & Στρατηγικούς Στόχους

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης (<http://www.dir.state.tx.us>, 1998, "Outsourcing Strategies: Guidelines for Evaluating Internal and External Resources for Major Information Technology Projects" Department of Information Resources, Texas). Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, η στρατηγική χρήση των πληροφοριών και η αποδοτικότητα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών και των κατευθύνσεων της επιχείρησης. Οι σαφείς αυτοί και μετρήσιμοι στρατηγικοί στόχοι καθορίζουν και την επιτυχία του έργου outsourcing.

Πριν την λήψη οποιασδήποτε απόφασης αλλαγής στρατηγικής, κάθε εταιρεία οφείλει να αναλύσει την υπάρχουσα στρατηγική της, τους μελλοντικούς στόχους της και τα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει από την επικείμενη αλλαγή. Συνήθως οι στόχοι σχετίζονται με το κόστος, τη βελτίωση της απόδοσης, την αντίληψη της αγοράς, την

ικανοποίηση των πελατών, κλπ. Εάν η επιχείρηση δεν έχει διασαφηνίσει τι ακριβώς επιδιώκει, κάθε εναλλακτική λύση θα φαίνεται και κατάλληλη και ακατάλληλη ταυτόχρονα. Όταν προκύπτει ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους, είναι αναπόφευκτο να επηρεαστούν μεσοπρόθεσμα οι στρατηγικοί στόχοι, και γι' αυτό θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά και να τροποποιούνται κατάλληλα εφόσον απαιτείται.

Τα πιο αποτελεσματικά, λοιπόν, προγράμματα ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους ξεκινούν με ξεκάθαρους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους. Η επιτροπή εξωτερίκευσης θα πρέπει να κάνει επισκόπηση ολόκληρης της επιχείρησης και της κουλτούρας της και στη συνέχεια θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα συνδυάσει και θα ολοκληρώσει τους ανώτερους στόχους και σκοπούς. Το ετήσιο κόστος στην αρχή μπορεί να μην δικαιολογεί την αλλαγή, αλλά τα μελλοντικά οφέλη μπορεί να αιτιολογούν την απόφαση για την επένδυση και να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της.

Ανάλυση Κόστους Ωφέλειας

Κατά την επιλογή της λύσης του outsourcing από τη διοίκηση, τα στελέχη εστιάζουν στο κόστος και τα κέρδη από την επένδυση (ROI - Return On Investment). Αδιαμφισβήτητα, όσο υψηλότερη είναι η απαιτούμενη απόδοση, τόσο πιο διογκωμένο εμφανίζεται το κόστος, ανεξάρτητα από το αν η δραστηριότητα πραγματοποιείται εσωτερικά ή εξωτερικά από υπεργολάβο. Είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τύπου και μεγέθους όλου του κόστους που είναι συνδεδεμένο με τη διαδικασία που θα ανατεθεί σε τρίτους.

Κύριος σκοπός των περισσότερων επιχειρήσεων που διενεργούν αυτή την ανάλυση κόστους/ οφέλους είναι η επίτευξη υψηλότερων δεικτών αποτελεσματικότητας καθώς και η μείωση του γενικού και διοικητικού κόστους (ΓΒΕ/ Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα - General and Administrative Costs) μέσω των οικονομιών κλίμακας. Ο συνηθέστερος τρόπος για να μπορέσουν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για την επένδυση μέσω της διενέργειας outsourcing είναι η διενέργεια μιας ανάλυσης Κόστους – Ωφέλειας (Cost-Benefit Analysis). Η σύγκριση του κόστους που θα προέκυπτε αν οι επιλεγόμενες δραστηριότητες διεξάγονταν ενδοεπιχειρησιακά με τους υφιστάμενους πόρους σε υποδομές και δεξιότητες του προσωπικού σε σχέση με το κόστος της επένδυσης σε περίπτωση ανάθεσης σε τρίτο, αποτελούν τον πιο απλό και συνηθισμένο τρόπο διεξαγωγής μιας τέτοιας ανάλυσης.

Έρευνα & Σχεδιασμός

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τις δικές της ευκαιρίες και το δικό της βαθμό αβεβαιότητας. Γι' αυτό και είναι απαραίτητο επιχείρηση – “πελάτης” να διερευνήσει ενδελεχώς τη διαθεσιμότητα των πόρων της, τις

διαφορετικές ευκαιρίες και τα ρίσκα που μπορεί να προκύψουν από το outsourcing κάποιας λειτουργίας της, τους δυνητικούς προμηθευτές outsourcing και την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν, προκειμένου να οδηγηθούν σε μια σωστή για την επιχείρηση απόφαση και να συνάψουν το συμβόλαιο εκείνο που θα τους εξασφαλίσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη.

Τα σημαντικότερα κριτήρια της έρευνας είναι η εσωτερική ικανότητα, η διαθεσιμότητα των εξωτερικών συνεργατών και η ανάλυση κόστους/ ωφέλειας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το outsourcing δεν είναι ένα προϊόν αλλά μία συνολική διαδικασία. Το γεγονός ότι μία λειτουργία ανατίθεται σε τρίτον δε σημαίνει πως θα εκλείψουν τυχόν προβλήματα.

Χρονοδιάγραμμα

Ο ξεκάθαρος και ακριβής χρονικός προγραμματισμός απαιτείται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας outsourcing όπως το στάδιο λήψης απόφασης, έρευνας πιθανών προμηθευτών, διαπραγμάτευσης και σύναψης συμβολαίου κλπ. Θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα τα απαραίτητα δεδομένα ώστε σε περίπτωση που απαιτηθεί, να επιτευχθεί η ομαλή τροποποίηση. Είναι σύνηθες το φαινόμενο εμπλεκόμενα άτομα να μην ενημερώνονται πλήρως, με αποτέλεσμα το έργο να απομακρύνεται από το ορισθέν χρονοδιάγραμμα λόγω των διαφόρων νέων στοιχείων ή αναγκών που ενδεχομένως να παρουσιάζονται. Η διάρκεια του χρονοδιαγράμματος πρέπει να είναι από δύο μέχρι το πολύ πέντε μήνες, αναλόγως των αναγκών και της διαπραγματευτικής ικανότητας της επιχείρησης.

Καθορισμός Πιθανών Υποψηφίων Προμηθευτών

Είναι προτιμότερο να ζητηθούν προσφορές από πιθανούς συνεργάτες τους οποίους μία επιχείρηση γνωρίζει ή έχει στο παρελθόν συνεργαστεί. Εάν μία επιχείρηση δεν γνωρίζει κάποια εταιρεία εξειδικευμένη στην δραστηριότητα προς εξωτερίκευση, είναι χρήσιμο να επικοινωνήσει με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συνεργάτες για την ίδια λειτουργία. Εάν δεν υπάρχουν τουλάχιστον τρεις συστάσεις για κάθε μία από τις υποψήφιες εταιρείες για ανάθεση της λειτουργίας, τότε δεν θα πρέπει να προχωρήσει η διαδικασία ζήτησης προσφοράς. Η διερεύνηση προσφερόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει είτε από άποψη κόστους είτε από άποψη ποιότητας έτσι ώστε να γίνει η καλύτερη επιλογή χωρίς η εταιρεία “πελάτης” να αποκλίνει από τον προϋπολογισμό της ή τους στόχους της.

Προετοιμασία Ζήτησης Προσφοράς (Αναφορών **RFP** [REQUEST FOR PROPOSAL] ή/και **RFI** [REQUEST FOR INFORMATION]) ή/και πληροφοριών για τον πάροχο

Η αξιολόγηση και απάντηση της προσφοράς, μέσω σύνταξης αναφορών RFP και RFI,

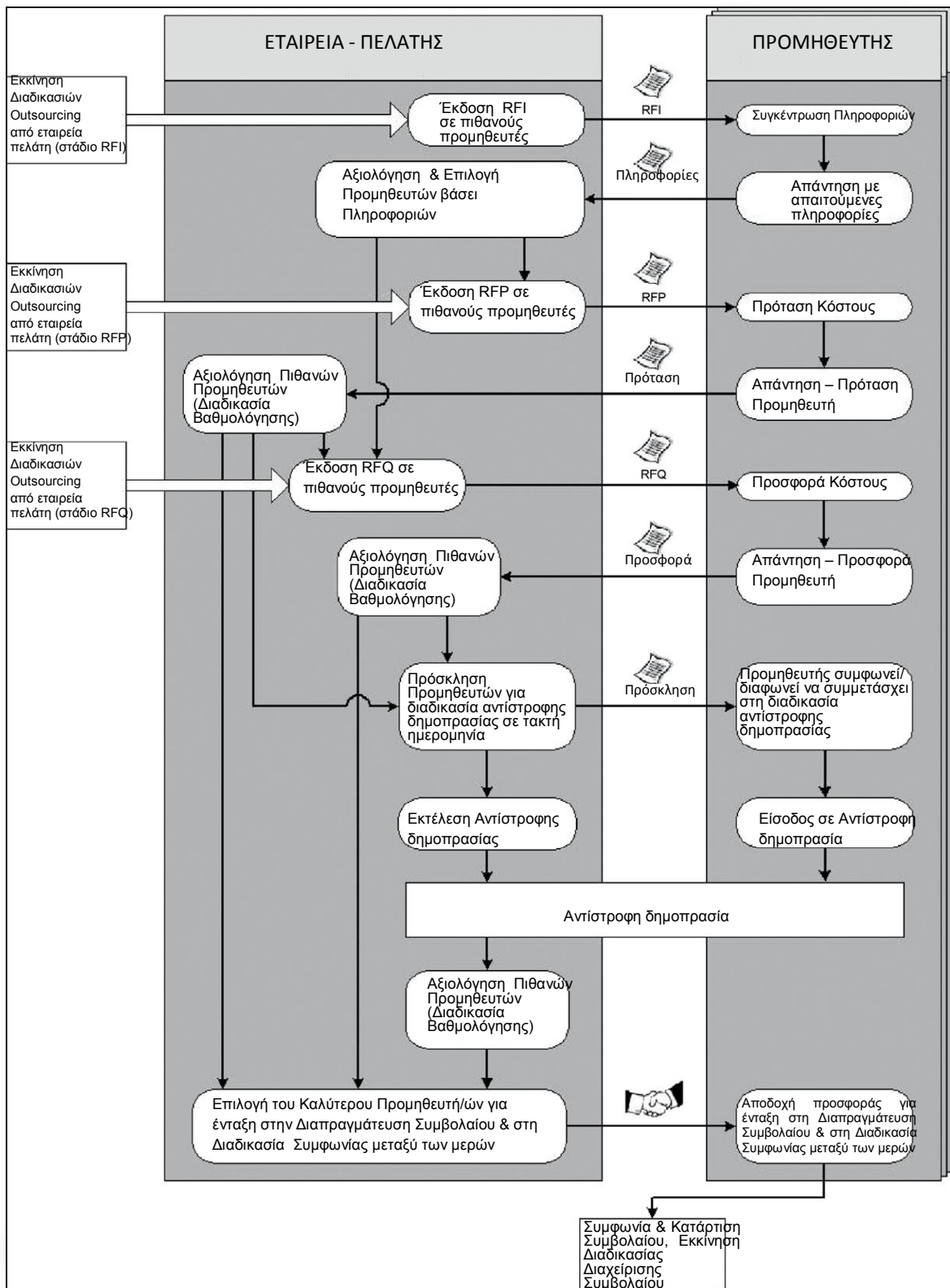
από εταιρείες που επιθυμούν να αξιολογήσουν τους υποψήφιους προμηθευτές σε επίπεδο εμπειρίας, αξιοπιστίας και ποσοστό επιτυχούς διεκπεραίωσης ενός προγράμματος outsourcing, είναι διαδικασία δύσκολη και χρονοβόρα και εντάσεως δραστηριότητας, η οποία αναγκαστικά πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις, αφού υπάρχει σοβαρή πιθανότητα να μην αναλάβουν την δραστηριότητα λόγω έντονου ανταγωνισμού.

Απαιτήσεις προκειμένου να απαντηθεί μία πρόταση outsourcing

Ακολουθούν οι ενέργειες του πιθανού προμηθευτή μόλις λάβει αίτηση για υποβολή προσφοράς :

- Επεξήγηση γιατί και πως ο προμηθευτής είναι ιδανικός και ο πλέον ειδήμων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που περιγράφονται από την εταιρεία πελάτη.
- Περιγραφή πραγματικών περιπτώσεων που εφαρμόζονται εκείνη τη δεδομένη στιγμή, στις οποίες ο προμηθευτής παρέχει επιτυχημένα παρεμφερείς με την πρόταση υπηρεσίες outsourcing.
- Αναγνώριση των προκλήσεων που θα αντιμετωπίσει ο προμηθευτής κατά την υλοποίηση του outsourcing.
- Επεξήγηση του τρόπου που θα αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις καθώς και παρουσίαση του σχετικού χρονοδιαγράμματος.
- Περιγραφή του οικονομικού μοντέλου που προτείνεται.
- Προσδιορισμός τιμής για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του προμηθευτή (John Wiley and Sons, 2002, "Directions for Student Services").

Πολλές εταιρείες λόγω περιορισμένων χρονικών περιθωρίων, έχουν απλοποιήσει την διαδικασία από τις αναφορές RFP's που αναφέρθηκαν παραπάνω σε μια πιο απλουστευμένη διαδικασία όπου γίνονται αναφορές (credit reports) μέσα στις ίδιες τις εταιρείες των υποψηφίων προμηθευτών. Οι αναφορές αυτές διενεργούνται από στελέχη της εταιρείας "πελάτη" τα οποία ελέγχουν την καθημερινή διαδραστικότητα του παροχέα με τους πελάτες του καθώς και το βαθμό καθημερινής απόδοσης εμπλεκόμενου προσωπικού σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί από τον πελάτη. Οι αναφορές αυτές διενεργούνται κυρίως μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης.



Σχήμα 12: Σχεδιάγραμμα διαδικασίας υποβολής προσφοράς και κοστολόγησης για ανάθεση σύμβασης outsourcing

Πηγή : P. Liston, et al., 2007, "Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation"

Επιλογή της κατάλληλης εταιρείας/ προμηθευτή

Στη συνέχεια ακολουθείται η διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών μέχρι να μείνουν δύο ή τρεις υποψήφιες εταιρείες. Τα στοιχεία που συλλέγονται μέσω της διαδικασίας των αναφορών αφορούν στη σύνταξη υπολογιστικών φύλλων ανάλυσης των αγοραστών (Vendor analysis spreadsheet). Με τη βοήθεια αυτών των φύλλων γίνεται η συγκριτική ανάλυση με βάση τα σημαντικά-στοιχεία κριτήρια τα οποία έχουν εξ' αρχής καθορισθεί για την επιτυχή εξωτερίκευση και εκτέλεση του έργου, και κατόπιν γίνεται η τελική επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή που ταιριάζει περισσότερο με την κουλτούρα, τους στόχους και του προγράμματος της εταιρείας "πελάτη". Μερικά από τα αντικειμενικά κριτήρια επιλογής προμηθευτή outsourcing είναι η οικονομική κατάσταση, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ευελιξία, η παραγωγικότητα, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός, οι συνθήκες εργασίας, τα περιβαλλοντικά προγράμματα, το προσωπικό που έχουν στη διάθεσή τους, η οργάνωση, η κουλτούρα και η φιλοσοφία της επιχείρησης, η ύπαρξη κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, το στρατηγικό όραμα και ο στρατηγικός προγραμματισμός, η προηγούμενη εμπειρία του, η γεωγραφική θέση. Για να επιλεγθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές, θα πρέπει να σχεδιαστεί μια μεθοδολογική προσέγγιση που θα προσφέρει την πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του κάθε προμηθευτή. Μόλις ο προμηθευτής επιλεγεί, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το λόγο που ο συγκεκριμένος προμηθευτής επελέγη ως ο καταλληλότερος να αναλάβει το συγκεκριμένο έργο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι προτιμότερο μια εταιρεία να σπαταλήσει πόρους και να αφιερώσει αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο από το να συνειδητοποιήσει σε μεταγενέστερο στάδιο πως ο προμηθευτής δε μπορεί να παράσχει τις επιθυμητές υπηρεσίες ή πως η φιλοσοφία του δεν συνάδει με αυτήν του αγοραστή. Η επιλογή του σωστού προμηθευτή μπορεί να μετριάσει τους κινδύνους του outsourcing (R.S.Woodard, 2000, "Keys to developing an effective outsourcing strategy").

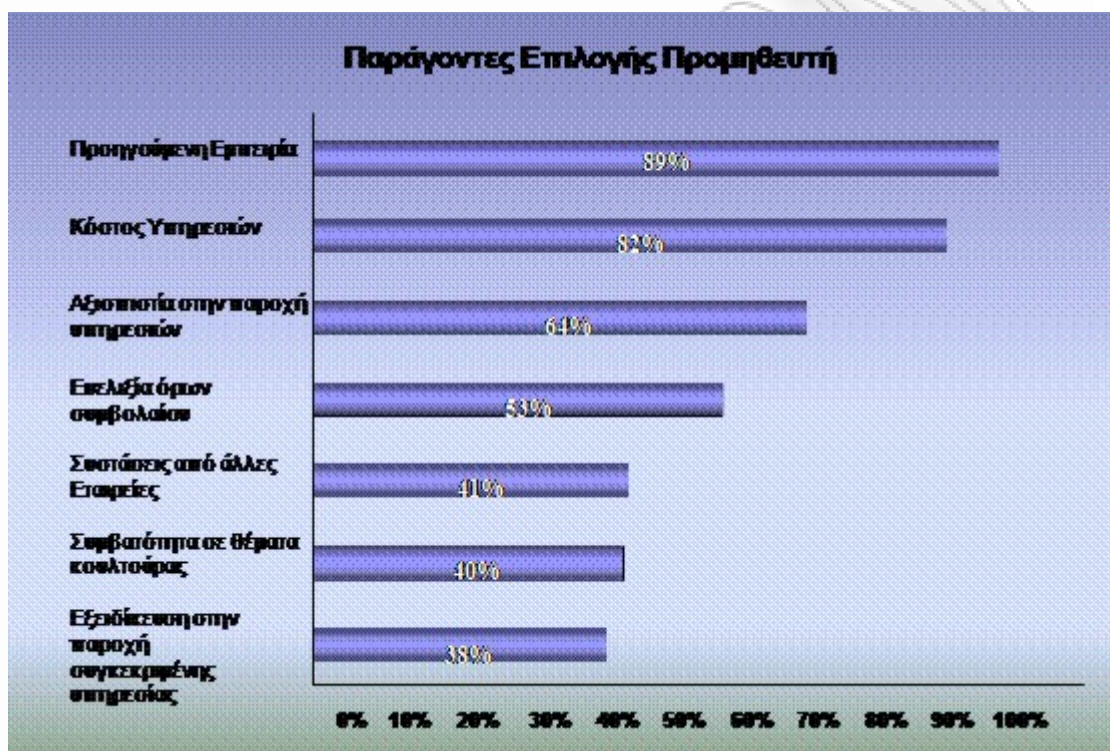
Μόλις η διοίκηση αποφασίσει την ανάθεση κάποιας υπηρεσίας σε τρίτο, ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω :

- Ενημέρωση του προσωπικού που εμπλέκονται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα
- Προετοιμασία για την πρόταση συνεργασίας (RFP)
- Πρόσκληση εσωτερικών και εξωτερικών προσφορών τιμής
- Κατάρτιση ομάδας αξιολόγησης προσφορών τιμών

Η ομάδα που έχει συσταθεί ορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης, αναλύει τις προσφορές βάσει αυτών των κριτηρίων και εν τέλει επιλέγει τον προμηθευτή. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι σοβαρή και να αναλυθούν όλες οι παράμετροι σε βάθος όπως γίνεται και σε άλλες

σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις όπως συγχωνεύσεις ή εξαγορές.

Εταιρείες – “πελάτες” με εμπειρία σε επιτυχημένες αναθέσεις δραστηριοτήτων σε τρίτους, ξεκινούν πάντα με την σύγκριση των προσφορών συμμετεχόντων εταιρειών με τις προσφορές που προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης (Lacity, M. C. and Hirschheim, R., 1995, “Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon, The Insourcing Response”).



Σχήμα 13: Παράγοντες Επιλογής Κατάλληλου Προμηθευτή

Πηγή : Outsourcing Survey Report (2004)

Μετά από διερεύνηση όλων των πιθανών σεναρίων, μόλις είναι ξεκάθαρο ότι η λύση του outsourcing είναι τελική προτίμηση λόγω του ότι η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν μπορεί να υλοποιηθεί εσωτερικά, η επιχείρηση μπορεί πλέον να ξεκινήσει το απαιτούμενο σχέδιο outsourcing. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – Υπόδειγμα Ελέγχου Παρόχου – Απαιτούμενων Πληροφοριών για Εξέταση, Ελέγχου Δραστηριότητας που Ανατίθενται σε Τρίτους και Ελέγχου Σύμβασης)

Διαπραγμάτευση Όρων Συμβολαίου για μια Καλή Συμφωνία

Η διαπραγμάτευση της συμφωνίας είναι το επόμενο πιο σημαντικό στάδιο μετά την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και αυτό γιατί μια λάθος συμφωνία μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα όχι μόνο από άποψη απόδοσης του προγράμματος αλλά κυρίως από άποψη κατασπατάλησης οικονομικών πόρων.

Οι ειδικοί συστήνουν στους οργανισμούς που ενδιαφέρονται για outsourcing να μην

αποδέχονται αμέσως το συμβόλαιο του εκάστοτε προμηθευτή γιατί αυτό συνήθως δεν περιλαμβάνει πρότυπα απόδοσης ή τυχόν κυρώσεις σε μορφή ρήτρας σε περίπτωση που ο προμηθευτής δε καλύπτει τις απαιτούμενες προσδοκίες της εταιρείας “πελάτη” (Lacity, M. C. and Hirschheim, R., 1995, “Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon, The Insourcing Response”). Ακόμη και οι όροι πληρωμής συνήθως ευνοούν κατά κύριο λόγο τον προμηθευτή και όχι την εταιρεία “πελάτη”. Επιπλέον, πολλές φορές οι προμηθευτές έχουν την τάση να ξεκινούν την συνεργασία πριν υπογραφεί το συμβόλαιο και “φροντίζουν αργότερα για τις λεπτομέρειες”. Οτιδήποτε δεν παρέχεται στην εκκίνηση μιας συνεργασίας outsourcing, ενδέχεται στη συνέχεια να επιφέρει επιπλέον χρεώσεις.

Σκοπός, λοιπόν, είναι η κατάρτιση συμβολαίου να αποτελεί τη βάση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, θα πρέπει στο συμβόλαιο να συμπεριλαμβάνονται μέτρα αξιολόγησης της ποιότητας. Τα πιο συνηθισμένα συμβόλαια υπηρεσιών outsourcing περιλαμβάνουν ακρίβεια συναλλαγών, μεταφορά δεδομένων, διαθεσιμότητα υπηρεσιών, επίλυση προβλημάτων καθώς και κόστη/ πληρωμές στους χρήστες.

Οι διαπραγματεύσεις τείνουν να είναι “άνισες” στην περίπτωση που ο προμηθευτής έχει προσλάβει εξειδικευμένους τεχνικούς και νομικούς συνεργάτες οι οποίοι αναλαμβάνουν την συνολική προετοιμασία του συμβολαίου. Γι’ αυτό ακριβώς τον λόγο, θα πρέπει ομοίως οι οργανισμοί να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό για την υπεράσπιση των συμφερόντων τους. Συγκεκριμένα, ο ειδικευμένος από τεχνικής πλευράς μπορεί να αναπτύξει στάνταρ απόδοσης ενώ ο ειδικευμένος από νομικής πλευράς μπορεί κατά κάποιο τρόπο να διασφαλίσει ότι οτιδήποτε επιθυμεί η εταιρεία πελάτη περιλαμβάνεται στο συμβόλαιο.

Άτομο από την επιτροπή ελέγχου που έχει οριστεί θα αναλάβει τις διαπραγματεύσεις του έργου. Πρώτη προϋπόθεση είναι το άτομο που θα αναλάβει τις διαπραγματεύσεις να είναι πολύ καλός γνώστης του αντικειμένου καθώς επίσης η μέθοδος διαπραγμάτευσης να ταιριάζει στη κουλτούρα του οργανισμού. Σε περίπτωση που δε τηρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, καλό θα ήταν να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου ειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη.

Η διαπραγμάτευση πρέπει πάντα να γίνεται με παρουσία δικηγόρων και των δύο εταιρειών αλλά και ικανών στελεχών να διαπραγματευτούν και να διεκδικήσουν τους καλύτερους δυνατούς όρους του συμβολαίου.

Επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους

Σημαντικό στοιχείο μιας επιτυχημένης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Και αυτό λόγω του ότι όταν ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού outsourcing, οι εργαζόμενοι θα μάθουν ότι η διοίκηση θα βρίσκεται σε φάση αναζήτησης συνεργατών ώστε να εξωτερικευτεί η λειτουργία, και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι το outsourcing δε σημαίνει απαραίτητα μείωση

προσωπικού.

Το σημείο στο οποίο το προσωπικό θα πρέπει να ενημερωθεί για το ενδεχόμενο χρήσης outsourcing είναι υπό συζήτηση. Στην περίπτωση που ενημερωθούν νωρίτερα από την διαδικασία, υπάρχει κίνδυνος αποχώρησης των πιο χαρισματικών και ικανών υπαλλήλων, ενώ σε αυτούς που μένουν στις θέσεις τους το εργασιακό άγχος και η ανησυχία ενδέχεται να επηρεάσουν την παραγωγικότητα τους. Από την άλλη, εάν οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι μάθουν νωρίτερα τις προθέσεις της διοίκησης, μπορεί και να παίξουν ουσιαστικό ρόλο στην διαδικασία για την κατάθεση προσφοράς.

Διευθέτηση της διαρκούς σχέσης

Η διαδικασία outsourcing δεν ολοκληρώνεται με την ανάθεση σε κάποιον επιλεγμένο πάροχο. Η δραστηριότητα που ανατίθεται δε παύει να υφίσταται για την επιχείρηση καθ' όλο το διάστημα που προβλέπει το συμβόλαιο, απλά μετατίθεται σε κάποιον εξωτερικό προμηθευτή εξακολουθώντας ωστόσο να αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία μιας διαλογικής σχέσης μεταξύ πελάτη και παρόχου που να στηρίζεται στη συνεχή επικοινωνία και παρακολούθηση των εξελίξεων καθ' όλη τη διάρκεια του συμβολαίου.

Αρχικά, ορίζεται ένα συγκεκριμένο άτομο - αντιπρόσωπος της εταιρείας παρόχου με τον οποίο η εταιρεία "πελάτης" θα μπορεί να επικοινωνεί άμεσα. Στη συνέχεια δημιουργείται ομάδα Διαχείρισης Σχέσεων Παροχής Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων με κοινό όραμα από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωση της σύμβασης. Μια άλλη απαραίτητη ενέργεια είναι η συλλογή και ο έλεγχος όλων των βιογραφικών σημειωμάτων όσων θα εμπλακούν στο έργο outsourcing. Βασικό συστατικό μιας επιτυχημένης συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιρειών είναι η καλή σχέση μεταξύ των αντιπροσώπων με τον προγραμματισμό συναντήσεων και τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος.

Καθορισμός Σχεδίου Ρόλων

Μετά την επιλογή του προμηθευτή outsourcing και την υπογραφή της συμφωνίας μεταξύ των μερών, οι δύο εταιρείες θα πρέπει να συζητήσουν τις μεταξύ τους αρμοδιότητες, να πραγματοποιηθεί συνάντηση γνωριμίας των δύο ομάδων και από τις δύο πλευρές ώστε να οριστούν συγκεκριμένοι ρόλοι και αρμοδιότητες. Μάλιστα θα πρέπει να οριστούν οι υπεύθυνοι έργου οι οποίοι και θα αποτελούν τον πυρήνα όλων των συναντήσεων ενώ οι αλλαγές/ ενημερώσεις θα πρέπει να συμφωνούνται από κοινού.

Παρακολούθηση της λειτουργίας και συμμόρφωση με τους κανόνες

Το τελευταίο στάδιο είναι εξίσου σημαντικό με αυτό της απόφασης και της υλοποίησης outsourcing και αυτό γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί η εταιρεία “πελάτης” να διασφαλίσει την ομαλή και σύμφωνη με τους όρους του συμβολαίου - άρα και επιτυχή - περάτωση του προγράμματος.

Η παρακολούθηση που απαιτείται από το αρμόδιο άτομο ή ομάδα “γεννά”, την ανάγκη προς ξεκάθαρο σχεδιασμό του ανατεθειμένου έργου σε προμηθευτή. Στην περίπτωση που οι όροι είναι ασαφείς, ο προμηθευτής θα πρέπει συμμετάσχει σε ανταλλαγή ιδεών με την εταιρεία “πελάτη” έτσι ώστε να καθοριστούν οι μεταξύ τους κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα. Απαραίτητος κρίνεται και ο έλεγχος των συστάσεων, όπως ακριβώς συμβαίνει και στη διαδικασία πρόσληψης νέου υπαλλήλου. Η επιχείρηση “πελάτης” θα πρέπει να ζητά συχνά όσο γίνεται πιο ακριβείς αναφορές – εκθέσεις προκειμένου να ελέγχεται η όλη κατάσταση.

Ο έλεγχος αυτός είναι τακτικός και αφορά στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, στη διασφάλιση ποιότητας, στη μέτρηση απόδοσης των υπηρεσιών, στη τήρηση και συμμόρφωση με τους νόμους που διέπουν τις διάφορες εργασίες διοίκησης προσωπικού και σε οτιδήποτε απορρέει από τους όρους της σύμβασης. Η διαδικασία που διενεργείται ο τακτικός έλεγχος καθώς και η απόδοση ποινής σε περίπτωση μη συμμόρφωσης αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στους όρους του συμβολαίου και γίνεται αποδεκτός και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Mary F. Cook, 1999, “Outsourcing Human Resources Functions”). Συνήθως, δε, ο έλεγχος διενεργείται μέσω αναφορών που κοινοποιεί ο προμηθευτής στον πελάτη καθώς και μέσω τακτικών επισκέψεων στελεχών της επιχείρησης (λογιστών, δικηγόρων, στελεχών) στο χώρο και τα αρχεία της εταιρείας εντολοδόχου.

Συνεπώς, ένα συμβόλαιο outsourcing θα πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και επίπεδα υπηρεσίας τα οποία αναμένονται. Τα πρότυπα θα πρέπει να περιλαμβάνουν λεπτομερή περιγραφή των υπηρεσιών που θα παρέχονται, από ποιον θα παρέχονται, τον τόπο που θα παρέχονται, και ποιοι θα είναι οι αντιπρόσωποι. Σε περιπτώσεις όπου η απόδοση από την εκτέλεση του προγράμματος outsourcing δεν είναι η αναμενόμενη ή δε συνάδει με τους συμφωνηθέντες όρους του συμβολαίου, η επιχείρηση πελάτης έχει το δικαίωμα να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, πάντα όμως χωρίς να μπορεί να προσβάλει τους όρους της σύμβασης. Επιπρόσθετα, θα βοηθούσε πολύ η διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ερευνών ικανοποίησης πελατών.

Εάν και εφόσον τηρηθούν όλα όσα περιγράφηκαν παραπάνω, οι οργανισμοί θα μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να μετριάσουν τους κινδύνους από τη χρήση υπηρεσιών outsourcing.

Τα στάδια που περιγράφηκαν, σαφώς και δεν είναι δεσμευτικά αλλά ορίζουν σε γενικές γραμμές – ορόσημα προκειμένου να επιτύχει μια δραστηριότητα outsourcing. Ωστόσο, συνοψίζοντας την όλη διαδικασία σε πέντε βασικά στάδια θα περιελάμβαναν τον καθορισμό

των επιδιωκόμενων στόχων, τη διενέργεια ανάλυσης κόστους - ωφέλειας, την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή, τη διαπραγμάτευση των όρων του συμβολαίου και τέλος την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης του outsourcing.

Βήματα	Δράσεις
Αξιολόγηση λύσης outsourcing για το αν είναι βιώσιμη στρατηγική για την επιχείρηση βάσει των στρατηγικών στόχων και σκοπών της.	Ανάλυση της περίπτωσης ανάθεσης υπηρεσίας σε τρίτο. Εκτίμηση επιπτώσεων σε σχέση με αποστολή και στρατηγική της επιχείρησης συμπεριλαμβάνοντας κόστος, ποιότητα, ευελιξία και εξέλιξη στο χρόνο. Συνοπτολογισμός των αλλαγών του επιχειρησιατικού περιβάλλοντος και
Αξιολόγηση πληροφοριών για υπηρεσίες που πρόκειται να ανατεθούν σε προμηθευτή.	Προσδιορισμός υπηρεσιών που πρόκειται να γίνουν outsourcing, αξία τους για την επιχείρηση και προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης. Προστασία κρίσιμων υπηρεσιών και δεξιοτήτων της επιχείρησης.
Επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.	Καθορισμός ικανών και πιθανών προμηθευτών βάσει των τεχνικών και διοικητικών ικανοτήτων τους, την κουλτούρα και το επίπεδό τους. Συμφωνία για προσδοκώμενο επίπεδο υπηρεσιών.
Διαπραγμάτευση όρων συμβολαίου ώστε να προστατεύεται η επιχείρηση ενώ παράλληλα να είναι αρκετά ευέλικτο σε απρόβλεπτα γεγονότα.	Διαπραγμάτευση δίκαιης και συμφέρουσας και για τις δύο πλευρές συμφωνίας. Ορισμός προσδοκώμενης απόδοσης, τρόπος μέτρησης της και τρόποι επίλυσης διαφωνιών.
Έλεγχος συμβολαίου και οδηγίες για το ενδεχόμενο επαναδιαπραγμάτευση με τον προμηθευτή.	Επιθεώρηση διαδικασίας υλοποίησης συμβολαίου & μέτρηση αποτελεσμάτων σε σχέση με προσδοκώμενα. Απόφαση για συνέχιση συνεργασίας.
Σχήμα 14: Βασικά Βήματα Ανάθεσης Υπηρεσιών σε Τρίτους	

Πηγή : D. Jennings, 1997, "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions"

2.4 Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Agreement – SLA)

Η έννοια της Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Agreement) προέκυψε αναπόφευκτα από την εξέλιξη της εξωτερίκευσης εργασιών σε τρίτους. Τα Service Level Agreements (SLA) αποτελούν συμβολαιοποιημένες συμφωνίες μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός τρίτου παρόχου, που καθορίζουν με τι είδους υπηρεσίες και σε ποιο επίπεδο θα προμηθεύει ο πάροχος την επιχείρηση-πελάτη, κατά τη διάρκεια μιας μακροχρόνιας συνεργασίας. Οι συμφωνίες SLA διασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θεωρούνται μέτρο προφύλαξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Έχει διαπιστωθεί ότι χωρίς την κατάλληλη διαχείριση (στο κέντρο της οποίας είναι η μέτρηση), οποιοσδήποτε μηχανισμός outsourcing είναι επιρρεπής να αποτύχει ή τουλάχιστον να μη λειτουργεί τόσο αποδοτικά όσο θα έπρεπε. Εάν υπάρχει μια σχέση, αλλά και διαχείριση outsourcing, τότε θα πρέπει να υπάρχει και Service Level Agreement που επικυρώνεται μέσω της σύναψης ξεχωριστής Σύμβασης/ Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων – Service Level Agreement (Παράρτημα II).

Στις συμφωνίες SLA καθορίζονται ρητά και με μετρήσιμο τρόπο οι όροι που διέπουν τη συμφωνία outsourcing μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού συνεργάτη, ενώ τίθενται και όρια ως προς τις υποχρεώσεις του εξωτερικού συνεργάτη και ορίζονται ποινές, σε περίπτωση που δεν υλοποιηθούν όσα έχουν συμφωνηθεί και υπογραφεί. Οι ποινές αυτές είναι οικονομικής φύσεως και ξεκινούν από τη μη καταβολή χρημάτων της επιχείρησης προς τον εξωτερικό πάροχο για τις υπηρεσίες και μπορεί να φθάσουν μέχρι και την πληρωμή χρηματικού προστίμου στην επιχείρηση που δεν έλαβε αυτά που είχαν συμφωνηθεί ή ακόμα και τη λήξη της συνεργασίας των δύο μερών. Παράλληλα, οι περισσότερες συμφωνίες SLA ορίζουν και τις υποχρεώσεις του πελάτη, στη συμφωνηθείσα υψηλή ποιότητα. Βασικός σκοπός του Service Level Agreement είναι η παρακολούθηση και η έκδοση αναφορών σχετικά με τις προσδοκίες παροχής υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών από αυτές που παρείχε το προσωπικό της επιχείρησης. Ουσιαστικά, με στόχο τον μέγιστο δυνατό περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, τα SLA παρέχουν ποσοτικοποιημένη περιγραφή της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών καθώς προσδιορίζουν τι θεωρείται αποδεκτό από τον πελάτη και τι όχι. Με τον τρόπο αυτό ο πάροχος βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση και μεριμνά ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της σύμβασης. Ένας ακόμα σκοπός είναι ο καθορισμός των ενεργειών που απαιτούνται για την τήρηση και/ή την πιθανή επιδιόρθωση των επιπέδων υπηρεσιών (ή την τροποποίησή τους σύμφωνα με στρατηγικές αποφάσεις).

Και για τις δύο πλευρές, το Service Level Agreement αποτελεί μια διεργασία συνεχούς εκμάθησης, αναθεώρησης, ανάλυσης και ελέγχου αλλαγών. Βασικό συστατικό για την επιτυχία

αυτής της συνεργασίας αποτελεί το κοινό όραμα και στόχοι των δύο συμβαλλόμενων. Απαιτείται άμεση και άριστη συνεργασία για την επίλυση των ζητημάτων που τυχόν θα προκύπτουν σε συνεχή βάση, και με την ανάλυση και εκμάθηση που προκύπτει, θα έχουν τη δυνατότητα σταδιακά να μπορούν να κάνουν προβλέψεις όλο και πιο πολύ για τυχόν προβλήματα του μέλλοντος. Έτσι, εισάγουν οργάνωση και ορθολογισμό στην επιχείρηση και μπορούν να προγραμματίσουν σε βάθος χρόνου τις δραστηριότητές τους.

Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει ισχυρός αντίλογος για την ουσιαστική προσφορά αυτών των συμφωνιών δεδομένου ότι είναι σύνθηρες τα αποτυπωμένα μεγέθη να μην περιγράφουν επακριβώς την προσδοκώμενη υπηρεσία. Για το σκοπό αυτό έχει καταβληθεί προσπάθεια αποτύπωσης των εν λόγω μεγεθών, τα οποία σύμφωνα με τους J. Jiang (J. J. Jiang, G. Klein, D. Tesch και H. Chen, 2003, “Closing the user and provider service quality gap”) χωρίζονται σε απτά μεγέθη, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση και ενσυναίσθηση.

Λόγω του ότι οι περισσότερες κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε διαθέτουν συνήθως τόσο εξειδικευμένα στελέχη για συγκεκριμένες υπηρεσίες, η συμφωνία που υπογράφεται είναι συχνά υπέρ του παρόχου καλύπτοντάς τον πολυποίκιλα. Σε αυτό συνηγορεί το ότι οι πάροχοι των υπηρεσιών διαθέτουν αξιόλογο επιτελείο στελεχών, που εύλογα προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη δυνατή συμφωνία για την εταιρεία του. Έτσι, είναι δύσκολο ένας τυπικός επιχειρηματίας να έχει την απαιτούμενη κατάρτιση, για να κλίνει την πλάστιγγα των διαπραγματεύσεων υπέρ του. Η άρση αυτής της δυσκολίας -εάν πράγματι η ΜΜΕ δε διαθέτει έμπειρο και ικανό στέλεχος να διαχειριστεί τις διαπραγματεύσεις - μπορεί να γίνει με την ενεργοποίηση, έστω και περιστασιακά, ενός συμβούλου ειδικού σε τέτοια θέματα, που μπορεί να βοηθήσει για την αποφυγή παγίδων και να ενημερώσει την επιχείρηση-πελάτη για το τι ακριβώς πρόκειται να υπογράψει.

Μεταξύ άλλων, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά την κατάρτιση τέτοιων συμβάσεων στα ακόλουθα:

- Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι σαφείς και η μεθοδολογία της μέτρησης θα πρέπει να μπορεί να επαναλαμβάνεται - τουλάχιστον ορισμένα τμήματα αυτής.
- Οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να γίνονται εύκολα κατανοητοί από το χρήστη της υπηρεσίας και όχι να τον δυσκολεύουν και να τον αποπροσανατολίζουν.
- Οι συμφωνίες SLA πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης-πελάτη. Αυστηρές και πολύ απαιτητικές συμφωνίες SLA (από την πλευρά του πελάτη) ανεβάζουν υπολογίσιμα το κόστος των υπηρεσιών, ταυτόχρονα με την άνοδο των επιπέδων ποιότητας, τα οποία όμως μπορεί και να μην είναι απαραίτητα σε τόσο υψηλό βαθμό. Αντίθετα, χαλαρές και πιο ήπιες συμφωνίες SLA μπορεί να έχουν

ως αποτέλεσμα τη διατάραξη της εύρυθμης επιχειρηματικής λειτουργίας και την κάθετη πτώση του επιπέδου ποιότητας, ακόμα και αν το κόστος των υπηρεσιών είναι χαμηλό.

- Η επιτυχία μιας συμφωνίας SLA βασίζεται στα αμοιβαία οφέλη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει και οι δύο πλευρές να προσέρχονται στις διαπραγματεύσεις με ειλικρίνεια και να υπογράφουν αυτό που πραγματικά τις ωφελεί, λειτουργικά και οικονομικά.

Συνήθως δεν υπάρχουν πρότυπα για τη δημιουργία SLA, και στις περισσότερες περιπτώσεις το είδος και η φύση της υπηρεσίας που λαμβάνεται μέσω outsourcing, σε συνάρτηση με τις ανάγκες του πελάτη, είναι τα στοιχεία αυτά που καθορίζουν το περιεχόμενο μιας τέτοιας συμφωνίας.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποια στοιχεία που είναι κοινά στις περισσότερες συμβάσεις του είδους. Αυτά είναι τα ακόλουθα (www.go-online.gr/):

- **Σκοπός της συμφωνίας**, όπου αναφέρονται οι λόγοι κατάρτισης της συμφωνίας
- **Συμβαλλόμενα μέρη**, όπου αναφέρονται οι εμπορικές επωνυμίες του παρόχου και της επιχείρησης-πελάτη
- **Αντικείμενο**, όπου καθορίζονται οι υπηρεσίες outsourcing που καλύπτονται από τη συμφωνία
- **Περιορισμοί**, όπου αναγράφονται τα βασικά βήματα που πρέπει να κάνει η επιχείρηση-πελάτης, προκειμένου να λάβει τις υπηρεσίες
- **Επιδιώξεις επιπέδου υπηρεσιών**, όπου αναφέρονται ξεκάθαρα τα διάφορα επίπεδα υπηρεσιών, λ.χ. για την απόδοση, τη διαθεσιμότητα και την αξιοπιστία κάποιας υπηρεσίας
- **Ποινές και Επιβραβεύσεις**, όπου αναλύεται με λεπτομέρεια τι θα συμβεί αν τα επίπεδα υπηρεσιών δεν επιτευχθούν και τι θα γίνει αν αυτά επιτευχθούν με το παραπάνω (υπάρχει και αυτό το ενδεχόμενο)
- **Εξαιρέσεις**, όπου αναφέρεται ποιες περιπτώσεις δεν καλύπτονται από τη συμφωνία SLA
- **Διαχείριση**, όπου καθορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα ελέγχεται η ποιότητα των υπηρεσιών και θα μετράται το επίπεδό τους

Η πρακτική των SLA δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στην ελληνική αγορά γενικά σε όλους τους κλάδους του επιχειρείν όπου η ανάθεση σε τρίτους μπορεί να διαδραματίσει κάποιο ρόλο. Μόνο μεγάλες εταιρείες μπορούν να εγγραφούν για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών outsourcing και να δεσμευτούν σχετικά μέσω κάποιας συμφωνίας.

Πέραν αυτών, χωρίς να γενικεύουμε, δύσκολα μπορούν να ανευρεθούν πάροχοι που να μπορούν να υποσχεθούν και να δεσμευθούν μέσω παρόμοιων συμφωνιών. Αν και από

αυτούς τους παρόχους (μικρές εταιρείες ως επί το πλείστον) γίνεται πολλές φορές αναφορά στο SLA, σε αρκετές περιπτώσεις δεν αποτελεί παρά ένα τέχνασμα του μάρκετινγκ, χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα. Και από την πλευρά των πελατών όμως δεν έχει ωριμάσει ακόμη η ιδέα σύναψης τέτοιων συμφωνιών (SLA). Αιτίες για αυτήν την υστέρηση είναι αφενός η περιορισμένη πληροφόρηση που έχουν για το ζήτημα (με αποτέλεσμα να μη διεκδικούν τα δικαιώματά τους όπως θα έπρεπε), αφετέρου στο ότι προβαίνουν στη σύναψη συμφωνιών outsourcing χωρίς τη συνδρομή κάποιου ειδικευμένου συμβούλου, που θα μπορούσε να τους βοηθήσει στην αποφυγή διάφορων παγίδων, στις οποίες συνήθως πέφτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

3.1 Διαχειριστική Αλυσίδα & Outsourcing

Αν κάποιος κάνει ιστορική αναδρομή θα διαπιστώσει ότι ο όρος “λογιστικά” αναφέρεται για πρώτη φορά στην ιστορία από τον Ηρόδοτο, ο οποίος περιγράφει την πολύ καλή οργάνωση των Περσών στους περσικούς πολέμους και στην εκστρατεία του Ξέρξη. Κατασκεύαζαν μεγάλες αποθήκες έτσι ώστε να μπορέσει να συγκεντρωθεί φαγητό για 800.000 άνδρες και ζώα, όχι μόνο κατά την περίοδο του πολέμου αλλά κατά την περίοδο της επιστροφής οπότε και ο πόλεμος θα έληγε. Η λέξη “λογική”, “λογισμός”, “λογιστική” προέκυψε λοιπόν από τον Ηρόδοτο ο οποίος με πολύ επιτυχημένο τρόπο θέλησε να περιγράψει τον εφοδιασμό και την όλη οργάνωση που βασιζόνταν στη λογική σκέψη, στη κρίση και στον υπολογισμό. Ομοίως με τον Ηρόδοτο, και ο Μέγας Αλέξανδρος ακολούθησε την ίδια τακτική αποθήκευσης.

Βάσει της ιστορικής παρακολούθησης των logistics αλλά και παραδειγμάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων, καταγράφηκαν κάποιοι βασικοί κανόνες για την οργάνωση των προμηθειών και τη διοίκηση αποθέματος.

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος, η Διαχειριστική Αλυσίδα (logistics) είναι η διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Ο φορέας, πέραν της ίδιας της επιχείρησης, που αναλαμβάνει την εκτέλεση μέρους των υπηρεσιών Διαχειριστικής Αλυσίδας χαρακτηρίζεται ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (Third Party Logistics Provider ή 3PL Provider).

Η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους σήμερα αποτελεί μία από τις κορυφαίες επιχειρηματικές ιδέες των τελευταίων ετών. Ειδικά, όταν πρόκειται για “outsourcing” λειτουργίες που αφορούν στη Διαχειριστική Αλυσίδα της επιχείρησης, μέσω της συνεργασίας με Third Party Logistics Providers (3PL), τότε αναφερόμαστε σε έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

Στο βαθμό που τα πλεονεκτήματα της χρήσης logistics outsourcing γίνονται περισσότερο αντιληπτά από τις επιχειρήσεις, η θετική πορεία του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον. Περαιτέρω, η εκτίμηση για συνέχιση της ανοδικής πορείας της αγοράς συνδέεται και με το γεγονός ότι η διεύθυνση των 3PL στην εγχώρια δραστηριότητα είναι ακόμα σχετικά μικρή, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα.

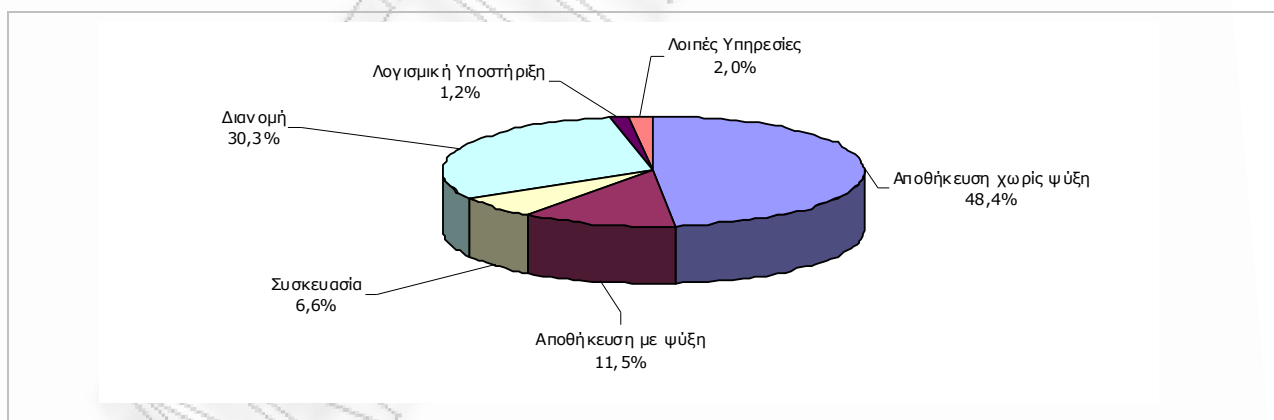
3.2 Εγχώρια Αγορά

Αν και τα τελευταία χρόνια ο κλάδος των υπηρεσιών 3PL γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη στην Ελλάδα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να διαθέτουν χρηματικούς πόρους για να υποστηρίξουν ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους, μέσα διανομής και μεταφοράς.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών 3PL ουσιαστικά προήλθαν από την επέκταση των δραστηριοτήτων των διαμεταφορικών επιχειρήσεων και έχουν ξεκινήσει την παροχή υπηρεσιών Logistics σε τρίτους από τις αρχές με μέσα της δεκαετίας του 90. Λόγω προβλημάτων, όπως η ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων και διαθέσιμων οικοπέδων, οι 3PL στον ελλαδικό χώρο περιορίζονται στις παραδοσιακές υπηρεσίες μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics είναι νεότερες και λιγότερες.

Βάσει της κλαδική μελέτης της ICAP του 2008, καταγράφεται διαχρονική άνοδος στην εγχώρια αγορά των 3PL την περίοδο 1998-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 19,6%. Το 2007 η εξεταζόμενη αγορά εκτιμάται σε €368,5 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 11% σε σχέση με το 2006.

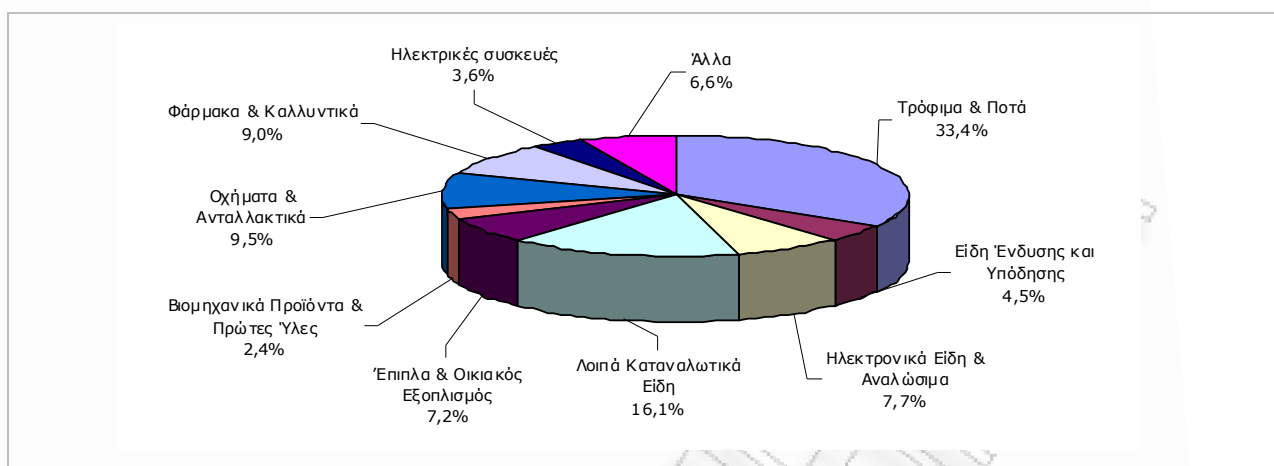
Από τη συνολική αξία παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL το 2007, περίπου 60% κατέλαβαν οι υπηρεσίες αποθήκευσης, περίπου 30% οι υπηρεσίες διανομής, 6,6% οι υπηρεσίες αποσυσκευασίας-ανασυσκευασίας-ετικετοποίησης και μόλις 1,2% οι υπηρεσίες λογισμικής υποστήριξης. Τέλος, οι λοιπές υπηρεσίες κατέλαβαν μερίδιο 2%.



Σχήμα 15 : Κατανομή αγοράς 3PL ανά είδος υπηρεσίας (2007)

Πηγή: ICAP ΑΕ-Εκτιμήσεις Αγοράς (2008)

Αναφορικά με την κατανομή στην ευρύτερη κατηγορία προϊόντων για το ίδιο έτος, στην πρώτη θέση βρίσκεται η κατηγορία των τροφίμων και ποτών με ποσοστό 33,4%, στη συνέχεια βρίσκεται η κατηγορία λοιπών καταναλωτικών ειδών με μερίδιο 16,1% ενώ στην επόμενη θέση με μερίδιο 9,5% βρίσκεται η κατηγορία των οχημάτων και ανταλλακτικών.



Σχήμα 16: Κατανομή αγοράς 3PL σε βασικές κατηγορίες προϊόντων (2007)

Πηγή: ICAP ΑΕ-Εκτιμήσεις Αγοράς (2008)

Τα μερίδια αγοράς των εταιρειών για την ίδια χρονιά διαμορφώθηκαν ως εξής: 11,6% η εταιρεία Διακίνησης ΑΕ και 4,6% η εταιρεία Kuehne-Nagel Hellas ΑΕ η οποία και απορροφήθηκε στα τέλη του 2008 από την εταιρεία Σίνδος ΑΕ Αποθηκείσεων-Logistics (η οποία μετά την απορρόφηση άλλαξε την επωνυμία της σε Kuehne Nagel Hellas ΑΕ).

Σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης του μεγέθους της εγχώριας αγοράς των υπηρεσιών 3PL, βάσει των σημερινών συνθηκών και των εκτιμήσεων του κλάδου εκτιμάται ότι η συνολική αξία της θα παρουσιάσει άνοδο της τάξης του 8%.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η εξέλιξη του μεγέθους της ελληνικής αγοράς των υπηρεσιών logistics σε αξία για τα έτη 1998-2007, μάλιστα δίνεται και η πρόβλεψη για το 2008 όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μέγεθος της αγοράς αφορά μόνο έσοδα που προέρχονται από υπηρεσίες 3PL και δεν περιλαμβάνει έσοδα από άλλες εμπορικές δραστηριότητες.

Έτος	Μέγεθος Αγοράς (€ χιλ.)	Ποσοστιαία Μεταβολή (%)
1998	73.400	-
1999	95.100	29,6%
2000	126.200	32,7%
2001	156.000	23,6%
2002	182.500	17,0%
2003	224.850	23,2%
2004	273.600	21,7%
2005	296.850	8,5%
2006	332.000	11,8%
2007	368.500	11,0%
2008*	398.500	8,1%
*Πρόβλεψη		

Σχήμα 17: Μέγεθος αγοράς υπηρεσιών 3PL

Πηγή: ICAP-Εκτιμήσεις αγοράς (2008)

Αξίζει να επισημανθεί ότι την περίοδο 1998-2004 παρουσιάστηκε ραγδαία άνοδος η οποία ως επί το πλείστον οφείλεται στους Ολυμπιακούς Αγώνες που πραγματοποιήθηκαν το 2004. Οι εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου ανέλαβαν σημαντικά συμβόλαια, είτε απευθείας από τον Οργανισμό Αθήνα 2004 είτε λόγω της αυξημένης ζήτησης για αποθηκευτικούς χώρους που επέφερε η διοργάνωση αυτή. Μάλιστα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες αποτέλεσαν κατά κάποιο τρόπο και αφορμή για την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς και τη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (value added services) αλλά και την αναβάθμιση των μέχρι τότε υπηρεσιών διαχείρισης υλικών τρίτων με συστήματα σύγχρονης τεχνολογίας. Φυσικά όπως και ήταν αναμενόμενο, μετά τη λήξη των Ολυμπιακών Αγώνων, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώθηκε αρκετά ενώ το 2008 εκτιμάται ότι η άνοδος θα διαμορφωθεί σε μονοψήφιο αριθμό.

3.3 Διεθνής Αγορά

Στην Ευρώπη, από το τέλος της δεκαετίας του 1970 πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν όλο και περισσότερες διαδικασίες Logistics σε εταιρείες 3PL. Το 1993 αποτέλεσε σταθμό για την είσοδο πολλών εταιρειών διεθνών μεταφορών στο χώρο των 3PL στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), αφού η τελωνιακή ένωση των κρατών-μελών της ΕΕ, είχε ως συνέπεια την κατάργηση του μονοπωλίου των κρατικών τελωνειακών αποθηκών και την ίδρυση ιδιωτικών αποθηκών.

Η ανάθεση των υπηρεσιών logistics στην Ευρώπη είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Αντίθετα, στην Ιταλία και στην Ισπανία επικρατεί ακόμα μια διαφορετική αντιμετώπιση όπου δε κρίνεται απαραίτητο το Outsourcing, ενώ θεωρείται καλύτερο για την επιχείρηση να εκτελεί όλες τις δραστηριότητες της να εκτελούνται “εντός της επιχείρησης” (inhouse).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ανάλογα με τον τομέα, η χρήση των Third Party Logistics ανέρχεται στο 51% έως και 70% των εταιρειών. Το αντίστοιχο ποσοστό στην ελληνική αγορά είναι μόλις 8-10%, με παρουσία αυξητικής τάσης και προέρχεται κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Όπως προκύπτει από στοιχεία της μελέτης “2007 Third – Party Logistics, Results and Findings of the 12th Annual Study”, που αφορά την παγκόσμια αγορά των Third Party Logistics, η οποία πραγματοποιήθηκε από το Georgia Institute of Technology, την Capgemini, την DHL και την SAP, όπου συμμετείχαν 1.568 στελέχη εταιρειών που ασχολούνται με τα logistics και τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, κυρίως από χώρες της Βόρειας Αμερικής, της Ευρώπης, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής, και οι οποίοι μοιράστηκαν τις απόψεις τους για το outsourcing των υπηρεσιών logistics (ICAP κλαδική μελέτη 2008), διαπιστώθηκε ότι η βασική υπηρεσία που επικεντρώνονται όσοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών 3PL εξακολουθούν να είναι οι μεταφορές. Το ποσοστό της χρήσης υπηρεσιών εσωτερικής μεταφοράς παγκοσμίως ανέρχεται σε 83%, ενώ αυτό που αφορά τις διεθνείς μεταφορές σε 79%. Ακολουθούν οι υπηρεσίες αποθηκείσεων και εκτελωνισμού με αντίστοιχα μερίδια 69% και 67%, ενώ αρκετά υψηλό ποσοστό συγκεντρώνουν και οι υπηρεσίες διαμεταφορών (51%). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι εταιρείες τόσο από την Ευρώπη όσο και από Ασιατικές χώρες παρουσιάζουν μία τάση ανάθεσης όλο και μεγαλύτερου μέρους των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας σε εταιρείες 3PL σε σχέση με την Βόρεια και Λατινική Αμερική.

Δραστηριότητα Logistics	Όλες οι περιοχές	Βόρεια Αμερική	Ευρώπη	Ασία	Λατινική Αμερική
Εσωτερική Μεταφορά	83%	77%	91%	85%	79%
Διεθνής Μεταφορά	79%	68%	87%	89%	71%
Αποθήκευση	69%	71%	68%	73%	60%
Εκτελωνισμοί/Μεσιτικά	67%	65%	58%	78%	64%
Διαμεταφορές	51%	51%	51%	60%	38%
Ενοποιημένη Φόρτωση (groupage)	43%	44%	44%	45%	37%
Συσκευασία, Ετικετοποίηση, Συναρμολόγηση	34%	31%	33%	34%	41%
Διαχείριση μεταφορών	32%	33%	41%	27%	24%
Reverse Logistics	31%	32%	33%	29%	29%
Cross-Docking	31%	36%	35%	26%	25%
Freight Bill Auditing /Πληρωμή	25%	51%	18%	14%	10%
Διαχείριση Στόλου	15%	11%	21%	12%	13%
Παροχή συμβουλών για την εφοδιαστική αλυσίδα από επιχειρήσεις 3PL	14%	18%	11%	11%	17%
Εισαγωγή παραγγελιών/ Εξέλιξη/ Ολοκλήρωση	14%	13%	7%	15%	28%
Εξυπηρέτηση πελατών	13%	10%	10%	17%	18%
Υπηρεσίες LLP/4PL	11%	13%	11%	10%	10%

Σχήμα 18: Outsourced υπηρεσίες Logistics (2007)

Πηγή: 2007 Third-Party Logistics Study (Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL), ICAP Κλαδική Μελέτη (2008)

Αναφορικά με τους λόγους χρήσης logistics outsourcing, στην πρώτη θέση βρίσκεται το κόστος των υπηρεσιών (87%), ενώ το ίδιο ποσοστό, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, έχει και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Λόγοι	Όλες οι περιοχές	Βόρεια Αμερική	Ευρώπη	Ασία	Λατινική Αμερική
Κόστος των Υπηρεσιών 3PL	87%	89%	88%	88%	83%
Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών	87%	88%	86%	88%	87%
Αναμενόμενη Δυνατότητα για Βελτίωση του Επιπέδου Υπηρεσιών	67%	61%	67%	75%	65%
Ποικιλία Προσφερόμενων Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας	62%	62%	61%	66%	59%
Τεχνολογίες Πληροφορικής (IT)	61%	64%	54%	65%	61%
Αναμενόμενη Ευκολία Διεκπεραίωσης Εργασιών	57%	62%	47%	62%	55%
Διαθεσιμότητα Στρατηγικών Υπηρεσιών Logistics	54%	51%	48%	60%	60%
Ικανότητες Παγκόσμιας Κάλυψης	51%	50%	52%	58%	42%
Γνώσεις και Συμβουλές για τη Βελτίωση στο Σχεδιασμό Εφοδιαστικών Αλυσίδων/ Καινοτομίες και Βελτιώσεις	44%	38%	40%	54%	46%
Πολιτιστικό και Στρατηγικό "Ταίριασμα" με τον 3PL Provider	42%	49%	42%	43%	34%
Ικανότητα παροχής λύσεων σε κάθε σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας και σε κάθε περιοχή	40%	35%	33%	52%	39%
Κάλυψη και Εμπειρία σε Αναδυόμενες Αγορές	35%	38%	26%	53%	19%
Όραμα των Εταιρειών 3PL και Στρατηγική Επενδύσεων	33%	34%	29%	41%	28%

Σχήμα 19: Λόγοι που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή παροχέα υπηρεσιών 3PL

Πηγή: 2007 Third-Party Logistics Study (Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL), ICAP Κλαδική Μελέτη (2008)

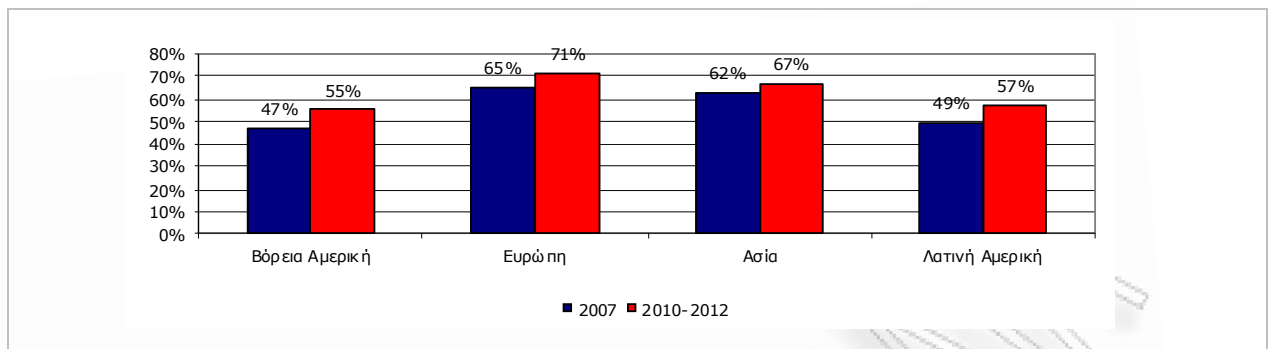
Όσον αφορά τα βασικότερα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη χρήση υπηρεσιών 3PL, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η μη πραγματοποίηση του επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών (46%), ενώ ακολουθεί η έλλειψη συνεχών βελτιώσεων και επιτευγμάτων στην παροχή υπηρεσιών (40%). Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι σε ποσοστό 35% δεν προκύπτει μείωση κόστους, ενώ το ίδιο ποσοστό προκύπτει και το πρόβλημα της μη επαρκούς υποστήριξης μέσω τεχνολογιών πληροφορικής (IT). Τέλος, ο σημαντικότερος λόγος παγκοσμίως μη ανάθεσης σε τρίτους των logistics, είναι ότι οι εταιρείες- "δυνητικοί" πελάτες τα θεωρούν ως κεντρικό πυρήνα της ανταγωνιστικότητάς τους.

Προβλήματα	Όλες οι περιοχές	Βόρεια Αμερική	Ευρώπη	Ασία	Λατινική Αμερική
Μη πραγματοποίηση επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών	46%	43%	46%	46%	50%
Έλλειψη συνεχών βελτιώσεων και επιτευγμάτων στην παροχή υπηρεσιών	40%	37%	41%	41%	43%
Μη πραγματοποίηση μείωσης του κόστους	35%	37%	37%	34%	32%
Μη επαρκής χρήση τεχνολογιών πληροφορικής (IT)	35%	38%	31%	38%	33%
Έλλειψη ικανοτήτων διαχείρισης projects	33%	31%	35%	36%	31%
Μη ικανοποιητική μετάβαση στη διάρκεια της φάσης εφαρμογής	30%	34%	28%	33%	21%
Αναποτελεσματική διαχείριση σημαντικών δεικτών απόδοσης	30%	28%	27%	31%	39%
Προβλήματα σχετικά με ανθρώπινους παράγοντες	29%	30%	23%	32%	34%
Έλλειψη συμβουλευτικών υπηρεσιών	26%	22%	23%	34%	27%
Έλλειψη παγκόσμιας κάλυψης	19%	16%	19%	20%	21%
Ελλείψεις στην ολοκλήρωση επιχειρηματικών διαδικασιών σε κάθε σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας	20%	21%	18%	28%	12%
Αδυναμία δημιουργίας ουσιαστικών σχέσεων εμπιστοσύνης.	13%	15%	13%	13%	12%
Κακή ολοκλήρωση μετά από συγχώνευση και απορρόφηση εταιρειών	13%	12%	13%	21%	3%
Δεν υπάρχουν προβλήματα	13%	17%	16%	5%	15%

Σχήμα 20: Προβλήματα με τον παροχέα 3PL (2007)

Πηγή: 2007 Third-Party Logistics Study (Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL), ICAP Κλαδική Μελέτη (2008)

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τη δαπάνη για το έτος 2007 και την προγραμματισμένη δαπάνη (αφορά την τριετία 2010-2012) για υπηρεσίες 3PL, ως ποσοστό των συνολικών δαπανών που πραγματοποιούν οι εταιρείες για τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό που προέκυψε είναι ότι αποτελεί κυρίαρχη τάση στην Ευρώπη και στην Ασία να αναθέτουν μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας σε εταιρείες 3PL σε σχέση με τη Βόρεια και Λατινική Αμερική. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι στο μέλλον όλο και μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων logistics θα ανατίθεται σε τρίτους, δεδομένου ότι παρουσιάζουν αύξηση και στις τέσσερις παρουσιαζόμενες γεωγραφικές περιοχές.



Σχήμα 21: Παρούσα και προγραμματισμένη δαπάνη για υπηρεσίες 3PL ως ποσοστό επί των συνολικών δαπανών εφοδιαστικής αλυσίδας (2007 & 2010-2012)

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ, ICAP Κλαδική Μελέτη (2008)

3.4 Ζήτηση

Το ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δύσκολα “αποχωρίζονται” τους παραδοσιακούς τρόπους διακίνησης (πχ μέσω χονδρεμπόρων, ίδιων μέσων κλπ), οφείλεται κυρίως στο ότι οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις δε μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα και το κόστος του συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων που ήδη εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να κάνουν σύγκριση με την εναλλακτική λύση του Logistics Outsourcing (Σειμένης Γ., 2001, “Αν οι επιχειρήσεις γνώριζαν τα κρυφά τους κόστη, θα προχωρούσαν αμέσως σε Outsourcing της διαχείρισης του εξοπλισμού αποθήκευσης-διακίνησης τους”, Plant Management online).

Από την άλλη, πέραν της αδυναμίας κατανόησης και συστηματικής καταγραφής του κόστους των διεργασιών Logistics εσωτερικά από την επιχείρηση, ο μεγαλύτερος αριθμός των εταιρειών-πελατών που έχουν επιλέξει τη λύση του Logistics Outsourcing, δε μπορούν να προβούν σε σωστά συμπεράσματα από τη συνεργασία τους με τις 3PL λόγω της λάθους ή ανεπαρκούς στοχοθέτησης της συνεργασίας καθώς και της έλλειψης εκπαίδευσης στελεχών για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του 3PL. Αυτό κυρίως οφείλεται στην ανυπαρξία προδιαγραφών του προσφερόμενου έργου και όπως είναι λογικό δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τον προσδιορισμό της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Πέραν των παραπάνω προβλημάτων, η αδυναμία αυτή κατά κάποιο “μπλοκάρει” τη συνεννόηση μεταξύ των δύο μερών και έτσι δείχνουν ανέφικτες τυχόν βελτιώσεις της απόδοσης ή επίλυση κάποιων προβλημάτων.

Παρόλα αυτά, η άνοδος της ζήτησης, η οποία και αναμένεται να συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια, στο βαθμό που τα οφέλη από την εκμετάλλευση των υπηρεσιών 3PL θα γίνουν περισσότερο αντιληπτά, σε συνδυασμό με τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL στην ελληνική αγορά ευόνησε επέκταση των δραστηριοτήτων των ήδη υπάρχουσών μεταφορικών εταιρειών ή ακόμα και την ίδρυση επιχειρήσεων με αποκλειστική δραστηριότητα την παροχή εξειδικευμένων και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών Logistics.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας σημαντικός λόγος ζήτησης υπηρεσιών 3PL είναι τα τεχνολογικά οφέλη τα οποία συνδέονται με την εξέλιξη της τεχνολογίας σε πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ανταλλαγής δεδομένων, όπως για παράδειγμα το EDI (Electronic Data Interchange). Οι επενδύσεις των 3PL σε υψηλή τεχνολογία έχουν οδηγήσει σε μικρότερο χρόνο εκτέλεσης λειτουργιών Logistics με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και με χαμηλότερο κόστος. Η δυνατότητα της επιχείρησης για συνεχή και άμεση πρόσβαση στη “φυσική” αποθήκη μέσω των μηχανογραφικών συστημάτων της κάνει την συνεργασία με έναν 3PL ακόμα πιο ελκυστική.

Σύμφωνα με την πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP (2008), η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- ✓ Τη διάδοση της πρακτικής του logistics outsourcing όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης, τη μείωση κόστους και τη βελτίωση αποτελεσματικότητας.
- ✓ Το βαθμό εξοικείωσης των επιχειρήσεων με τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης υπηρεσιών logistics.
- ✓ Την αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνεται μια εταιρεία και αυξάνεται ο ανταγωνισμός.
- ✓ Τις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.
- ✓ Τη δυνατότητα παροχής από ορισμένους 3PL, υπηρεσιών προτιθέμενης αξίας σε θέματα όπως ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής, η στατιστική πληροφόρηση για την κίνηση και το ύψος των αποθεμάτων κλπ.
- ✓ Το κόστος των υπηρεσιών 3PL, η εξοικονόμηση χώρων και προσωπικού και η ποιότητα των υπηρεσιών. Η επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας από τους 3PL συνδέεται με την ανάπτυξη του κλάδου σαν σύνολο και επηρεάζει το κόστος των υπηρεσιών.

3.5 Η προσφορά για υπηρεσίες 3PL

Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP, το μεγαλύτερο μέρος των 3PL επιχειρήσεων εδρεύει στην Αττική, από τις οποίες οι περισσότερες από αυτές διατηρούν τις βασικές τους εγκαταστάσεις στο Θριάσιο Πεδίο (Ασπρόπυργο, Μαγούλα, Μάνδρα, Ελευσίνα) ή σε περιοχές όπως η Παιανία, το Κορωπί, το Μαρκόπουλο και το διεθνές αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος. Αρκετές από τις εταιρείες του κλάδου και ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στο κλάδο των υπηρεσιών διαμεταφοράς, διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης (Καλοχώρι, Σίνδος, Θέρμη, Ιωνία). Τέλος, κάποιες από αυτές διατηρούν συμπληρωματικούς αποθηκευτικούς χώρους στη Λάρισα, στην Πάτρα, στη Θήβα, στο Σχηματάρι και στα Οινόφυτα Βοιωτίας, στην Κόρινθο, στην Αυλώνα, στο Ηράκλειο της Κρήτης κ.α.

3.6 Ανάθεση Διαχειριστικής Αλυσίδας σε Τρίτους

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μία από τις κύριες ανησυχίες στις τελευταίες δεκαετίες, στην διαχείριση των εταιρειών. Λόγω του ότι το 70%, κατά μέσο όρο, των εσόδων από τις πωλήσεις μίας επιχείρησης ξοδεύονται σε δραστηριότητες σχετικές με την εφοδιαστική αλυσίδα από αγορές πρώτων υλών μέχρι τη διανομή των ετοιμών υλικών σε λιγότερο χρόνο και άμεση ανταπόκριση στον τελικό παραλήπτη, πολλές φορές μάλιστα και στην εξυπηρέτηση.

Σήμερα, και καθώς η οικονομία είναι όλο και περισσότερο ανταγωνιστική, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση των κερδών μιας επιχείρησης, δεν εξαρτάται από την άνοδο των τιμών των προϊόντων που διαθέτει αλλά στη μείωση του κόστους παραγωγής, στη βελτίωση της ποιότητας και στους συντομότερους χρόνους ανταπόκρισης. Οι παραπάνω παράγοντες ανταγωνιστικότητας δε μπορούν να υπάρξουν αν δεν υπάρχει μια αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εταιρείες νικητές στη σύγχρονη οικονομία μπορούν να είναι μόνο εταιρείες με τις πιο ανταγωνιστικές εφοδιαστικές αλυσίδες.

Η επιλογή της ανάθεσης διαχειριστικής αλυσίδας σε εξωτερικό εξειδικευμένο συνεργάτη, η οποία συνήθως αφορά στη μεταφορά, αποθήκευση και διανομή υλικών, αποτελεί την οικονομικότερη και πιο ευέλικτη λύση ιδίως για εταιρείες που στοχεύουν στην εξάλειψη του σταθερού κόστους και τη μετατροπή τους σε μεταβλητό ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δε μπορούν από μόνες τους να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό κανάλι διανομής για τα υλικά τους.

Η απόφαση για ανάθεση της διαχειριστικής αλυσίδας προϋποθέτει κυρίως αυτή να αποτελεί στρατηγική απόφαση της εκάστοτε εταιρείας και να είναι κατά κάποιο τρόπο αποτέλεσμα του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού της, λαμβάνοντας πάντα υπόψη όλες τις παραμέτρους και το συνολικό περιβάλλον της.

Απαιτείται όσο το δυνατό πληρέστερη κατανόηση των ιδιομορφιών, του κόστους και

τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν από τη συνεργασία έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει ευκολότερη προσαρμογή της διοίκησης σε αυτή τη νέα φιλοσοφία.(Περδίκης Τ. & Αγγελετόπουλος Ε., 2002, “Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πως να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά”, Plant Management online). Μερικές από τις προκλήσεις που δημιουργούνται με τη σύναψη μιας τέτοιας συνεργασίας, είναι η τακτική βήμα προς βήμα για το σχηματισμό αποτελεσματικών ομάδων εργασίας, τη κατανόηση, τη δημιουργία μηχανισμών ελέγχου και κατ’ επέκταση την επιλογή των κατάλληλων κατά περίπτωση κριτηρίων απόδοσης και δέσμευσης του παρόχου και την εν γένει εξισορροπημένη ροή των δραστηριοτήτων μεταξύ των εταιρειών.

Οι δραστηριότητες οι οποίες συνήθως εξετάζεται αν θα ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη είναι οι εξής :

- ✓ Μεταφορικά προς την επιχείρηση
- ✓ Μεταφορικά από την επιχείρηση
- ✓ Αποθήκες
- ✓ Διανομή
- ✓ Παραγωγή
- ✓ Διαχείριση υλικών
- ✓ Διαδικασία παραγγελίας υλικών
- ✓ Αγορές

Υπενθυμίζεται ότι πλέον υπάρχουν επιχειρήσεις, όπως θα δούμε και αργότερα στο Case Study που ακολουθεί, που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις logistics και άρα προσφέρουν όλες τις παραπάνω δραστηριότητες. Μάλιστα μέσω της στατιστικής μπορούν να συσχετιστούν κάποια στοιχεία και να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

3.7 Εξέλιξη Τεχνολογίας στον Κλάδο

Λόγω του ότι η διαδικασία των προμηθειών είναι μια συγκεκριμένη διαδικασία, διευκολύνεται η εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων περισσότερο από κάθε άλλη διαδικασία. Η χρήση των νέων τεχνολογιών, κυρίως των συστημάτων πληροφορικής τα οποία και αποτελούν την καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγούν ένα τμήμα logistics στο να είναι ανταγωνιστικό και ευέλικτο. Η μείωση του χρόνου εκτέλεσης εργασιών, η συνέπεια, η παράδοση χωρίς καταστροφές, η έλλειψη λαθών, η τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, και το γενικώς χαμηλότερο κόστος λειτουργίας, είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα/ οφέλη που προέκυψαν από τις επενδύσεις των 3PL σε υψηλή τεχνολογία. Η δυνατότητα της εταιρείας-πελάτη για άμεση και συνεχή πρόσβαση στη “φυσική” αποθήκη μέσω μηχανογραφικών συστημάτων κάνει ακόμα πιο ελκυστική τη συνεργασία με εταιρείες logistics.

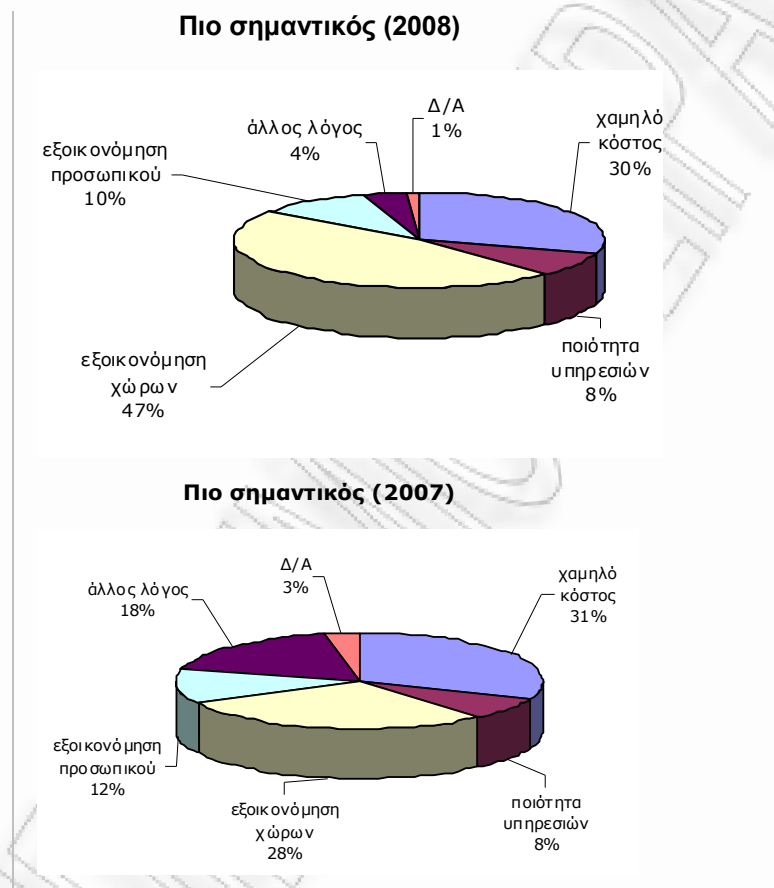
Μερικά από τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες logistics είναι τα εξής :

- ✓ Electronic Data Interchange (Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων)
- ✓ Bar-coding
- ✓ Warehouse Management Systems
- ✓ Λογισμικό για τα δρομολόγια
- ✓ Εντοπισμός φορτίων μέσω δορυφόρου
- ✓ Χρήση συστήματος ERP

Η εμφάνιση του διαδικτύου στα τελευταία χρόνια, συντέλεσε στη δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας των εταιρειών με το εξωτερικό περιβάλλον. Νέοι τρόποι εμπορικής συναλλαγής εμφανίστηκαν, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), το οποίο δεν εξυπηρετεί μόνο τις καταναλωτικές αγορές αλλά και τις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων (business to business). Η πραγματοποίηση ηλεκτρονικών παραγγελιών και πληρωμών βελτιώνουν ακόμα περισσότερο την αποτελεσματικότητα της συναλλαγής λόγω του ότι περιορίζουν τα ανθρώπινα λάθη, αυξάνουν τη ταχύτητα και μειώνουν το διοικητικό κόστος. Η “Ηλεκτρονική Διαχειριστική Αλυσίδα” (E-supply chain management) δεν είναι τίποτα άλλο παρά η σύνδεση όλων των μελών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω των πληροφοριακών τους Συστημάτων με σκοπό την αυτοματοποίηση των διαδικασιών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την καλύτερη εξυπηρέτηση.

3.8 Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, μετά από έρευνα σε δείγμα 100 επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το logistics outsourcing, προέκυψε ότι ο σημαντικότερος λόγος ανάθεσης των logistics για το 2008, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, ήταν η εξοικονόμηση χώρων με ποσοστό 47% και ακολουθεί το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών με ποσοστό 30%. Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2007 ήταν 28% και 31%.

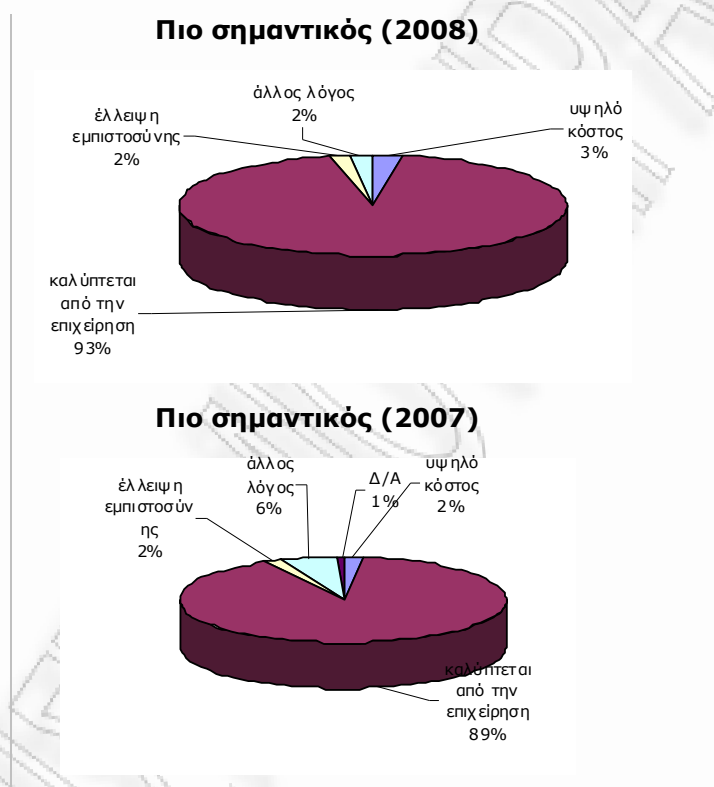


Σχήμα 22: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL

Πηγή: Έρευνα Αγοράς TNS-ICAP, Κλαδική Μελέτη ICAP (2008)

3.9 Έρευνα σε επιχειρήσεις που δε χρησιμοποιούν 3PL

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη της ICAP, σε έρευνα που έγινε σε δείγμα 200 επιχειρήσεων οι οποίες δε συνεργάζονται με 3PL, διαπιστώθηκε ότι το 93% των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, καλύπτουν οι ίδιες τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής τους αλυσίδας ενώ το προηγούμενο έτος το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 89%.



Σχήμα 23: Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL

Πηγή: Έρευνα Αγοράς TNS-ICAP, Κλαδική Μελέτη ICAP (2008)

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ο ανεφοδιασμός μίας βιομηχανίας, λόγω του ότι θα πρέπει να διατίθενται στην παραγωγική μονάδα τα απαραίτητα υλικά, στην απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα, καθώς και στο σωστό χρόνο ώστε να μη διακόπτεται η διαδικασία παραγωγής. Συνεπώς τα τμήματα logistics θα πρέπει να φροντίζουν για τα παρακάτω:

- ✓ Στον σωστό προγραμματισμό ποσότητας παραγγελίας και παράδοσης υλικών ώστε να μη παρουσιαστεί έλλειψη και να διακοπεί η διαδικασία παραγωγής αλλά ούτε και να παρουσιαστεί το φαινόμενο της υπεραποθεματοποίησης (ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Με τον όρο απόθεμα εννοούμε το σύνολο των πρώτων υλών, εξαρτημάτων, ημικατεργασμένων υλικών, αναλωσίμων, ημιτελών εργασιών και ετοιμών προϊόντων που θα

μεταποιηθούν σε έτοιμα προϊόντα.) – πολλές φορές η επίτευξη οικονομιών κλίμακας έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και την ανεπάρκεια των αποθηκευτικών χώρων. Πρόβλημα επίσης θα αποτελούσε ο λάθος χρονικός προγραμματισμός των παραδόσεων που θα μπορούσε να επιφέρει αναστάτωση στο χώρο παραλαβής υλικών της αποθήκης λόγω των ταυτόχρονων ομαδικών παραδόσεων.

- ✓ Μετά από την απαιτούμενη αξιολόγηση των προσφορών, στην επιλογή της καλύτερης δυνατής τιμής αγοράς υλικών και υπηρεσιών.
- ✓ Παράλληλα με την τιμή, στην επιλογή της καλύτερης δυνατής ποιότητας προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα στην παραγωγή με καθυστερήσεις μηχανών, στην αύξηση της φύρας ή στην αύξηση των ελαττωματικών προϊόντων.

Ένα αποτελεσματικό τμήμα προμηθειών φροντίζει ώστε όχι μόνο να διατηρείται η απαιτούμενη ποσότητα αποθέματος στις αποθήκες για να υπάρχει συνεχής διαθεσιμότητα υλικών στην παραγωγική διαδικασία, αλλά να δεσμεύει όσο το δυνατόν και πιο ορθολογικά αποθηκευτικούς χώρους.

Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής διαχείρισης μιας εταιρείας.

Στις σύγχρονες ανταγωνιστικές οικονομίες όπου προσφέρονται όλο και καλύτερα ποιοτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές, η σωστή οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα σημαντικό όπλο ελαχιστοποίησης κόστους και βελτιστοποίησης αποτελεσματικότητας διαφόρων ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – CASE STUDY

4.1 Εισαγωγή

Στις επόμενες σελίδες ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης για μια χαρακτηριστική και πολύ επιτυχημένη περίπτωση εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Αγοράς ή Ηλεκτρονικών Προμηθειών (e-procurement). Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα δούμε πως για το σχεδιασμό ακολουθήθηκαν συγκεκριμένες ενέργειες και στάδια. Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι ιδανική για να δούμε τα κύρια σημεία εφαρμογής ενός e-procurement συστήματος στην πράξη. Η θεωρία και οι πρακτικές που αναφέρονται υλοποιούνται στην περίπτωση της παρακάτω εταιρείας “GR Print & Logistics” στη θέση του προμηθευτή υπηρεσιών e-procurement, η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η περίπτωση που θα εξετάσουμε αφορά στο έργο της συνολικής διαχείρισης όλου του έντυπου υλικού Τραπεζών και ουσιαστικά αποτελεί την παροχή υπηρεσιών Logistics Outsourcing. Η ισχυρή θέση και η ανάπτυξη της συγκεκριμένης εταιρείας είναι αποτέλεσμα της μακροχρόνιας συνεργασίας με τους πελάτες της, κυρίως από τον Τραπεζικό κλάδο. Η εταιρεία παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στις ανάγκες των πελατών της, των οποίων οι απαιτήσεις είναι για :

- Ανάπτυξη, κατασκευή και προσωποποίηση Έξυπνων Καρτών
- Παραγωγή προπληρωμένων καρτών
- Διαχείριση εντύπων
- Κατασκευή εντύπων ασφαλείας
- Business Process Outsourcing
- Παροχή υπηρεσιών εκτύπωσης και εμφακέλωσης λογαριασμών
- Ηλεκτρονική παρουσίαση λογαριασμών και διαχείριση εκτυπώσεων

Βασικά στοιχεία ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας “GR Print & Logistics” είναι τα εξής :

- Παραγωγή σε χαμηλό κόστος
- Συνέπεια Χρόνου Παράδοσης
- Ποιότητα Υλικών / Παράδοση Χωρίς Καταστροφές
- Έλλειψη Λαθών
- Τήρηση Συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας
- Ευελιξία - Κάλυψη ιδιαίτερων Αναγκών Πελάτη
- Κλίμα Συνεργασίας
- Εύρος Παρεχόμενων Υπηρεσιών
- Εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (ISO, HACCP κ.λπ.)

- Ασφάλιση Υλικών

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρεία “GR Print & Logistics” διαθέτει τις ακόλουθες πιστοποιήσεις:

- **ISO 9001:2000**

Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας

- **ΕΛΟΤ EN ISO 14001:2004**

Πιστοποιητικό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

- **ΕΛΟΤ 1801:2002 (BS-OHSAS 18001:1999)**

Πιστοποιητικό Εργασιακής Υγιεινής και Ασφάλειας

- **ISO 27001:2005**

Πιστοποιητικό Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων

Επιπλέον, είναι πιστοποιημένη από το Υπουργείο Οικονομικών με βάση τα προβλεπόμενα στην **ΚΥΑ (Κ.11010)** για την εκτύπωση εντύπων ασφαλείας και αξιογράφων του Ελληνικού Δημοσίου.

4.2 Υπηρεσίες Logistics

Όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα Logistics, η εταιρεία παρέχει υψηλής ποιότητας, ευέλικτες και αξιόπιστες λύσεις σε ανταγωνιστικό κόστος σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Οι παρεχόμενες λύσεις στα πλαίσια του logistics outsourcing είναι οι ακόλουθες:

- Διοίκηση – Διαχείριση διαδικασιών αποθήκευσης
- Υποστήριξη – επικοινωνία με ηλεκτρονικά δεδομένα
- Ετικετοκόληση
- Εκτέλεση παραγγελιών
- Ανασυσκευασία
- Διοίκηση – Διαχείριση διαδικασιών διανομής
- Διαχείριση – Έλεγχος αποθέματος
- Αναφορές με στατιστικά στοιχεία
- Διαχείριση επιστροφών

Η εταιρεία “GR Print & Logistics” χρησιμοποιεί δύο ιδιόκτητα κέντρα αποθήκευσης και διανομής σε στεγασμένα και πλήρως ασφαλισμένα συγκροτήματα στο Κορωπί. Η έκταση του ενός κέντρου είναι 10,000 τετραγωνικά μέτρα, η δυναμικότητα του είναι 8,000 παλετοθέσεις και απασχολούνται 353 εργαζόμενοι (συνολικά για όλες τις εργασίες). Το άλλο κέντρο διανομής είναι 4,800 τετραγωνικά μέτρα και η δυναμικότητα του είναι 3,500 παλετοθέσεις. Κάθε αποθήκη είναι εξοπλισμένη με περονοφόρα, παλετοφόρα και ανυψωτικά μηχανήματα με ειδικευμένους χειριστές. Όλοι οι χώροι είναι συνδεδεμένοι με κεντρικό σύστημα υπολογιστών για την ενημέρωση της ακριβούς ένδειξης του σημείου αποθήκευσης κάθε κωδικού υλικού, της ημερομηνίας εισαγωγής στην αποθήκη κλπ. Ο συνδυασμός των παραπάνω πόρων εγγυάται την ασφαλή, άμεση και έγκυρη υλοποίηση οποιασδήποτε ηλεκτρονικής παραγγελίας της Τράπεζας με την ταυτόχρονη ενημέρωση για το πότε έφυγε, που είναι και πότε φθάνει το υλικό στον τελικό παραλήπτη.

Οι πελάτες της εταιρείας διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανά κλάδο. Οι Τράπεζες, είναι ο κύριος κλάδος ο οποίος χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες Logistics.

Σημειώνεται ότι η μηχανογραφική υποστήριξη έχει αναπτυχθεί τόσο από στελέχη της εταιρείας, όσο και από συμβουλευτική εταιρεία προκειμένου να λειτουργήσουν οι επιμέρους δραστηριότητες της.

Ολόκληρη η δομή της επιχείρησης, όπως το λογιστήριο, η τιμολόγηση, το ανθρώπινο δυναμικό, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, το τμήμα παραγωγής, οι αποθήκες των δύο εγκαταστάσεων κλπ χρησιμοποιούν κοινή ERP (Enterprise Resource Planning) εφαρμογή η οποία αποτελεί το κεντρικό σύστημα της εταιρείας και παρέχει άμεση,

έγκυρη και πολύ χρήσιμη πληροφόρηση.

Η εταιρεία “GR Print & Logistics” διαθέτει σημαντική τεχνογνωσία από την παροχή, επί σειρά ετών, της συγκεκριμένης υπηρεσίας logistics, και έχει επενδύσει στη διαμόρφωση ειδικών αποθηκευτικών χώρων, καθώς και στην εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών logistics και Project Management.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΓΕΡΑΝ

4.3 MRP (Materials Requirement Planning - Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών/ Παρακολούθηση αποθέματος)

Θα ήταν παράληψη αν δεν αναφερόταν η φιλοσοφία MRP που υλοποιεί η “GR Print & Logistics”. Όπως έχει γίνει κατανοητό, ο προγραμματισμός απαιτούμενων υλικών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οργάνωση των προμηθειών μίας παραγωγικής μονάδας, διότι με αυτό τον τρόπο υπολογίζονται ποια υλικά θα χρειαστούν, τι ποσότητες και σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να βρίσκονται διαθέσιμα, ώστε να αποφευχθούν τυχόν ελλείψεις υλικών, με κίνδυνο να διακοπεί η παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα συμβάλει και στην αποφυγή δημιουργίας υπεραποθέματος το οποίο συνεπάγεται δέσμευση κεφαλαίων σε απόθεμα, δαπάνες αποθήκευσης κ.λ.π. Με αυτό τον τρόπο προγραμματίζονται οι ποσότητες “παραγγελιών” υλικών. Συμπεραίνει κανείς από τα παραπάνω πως το MRP είναι ένα πολύ βασικό εργαλείο για ένα τμήμα προμηθειών και ταυτόχρονα αποτελεί διοικητική λειτουργία. Εκτός από το γεγονός ότι οι αγορές υλικών απαιτούν οικονομικά κεφάλαια και για το λόγο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στις αποφάσεις που λαμβάνονται ως προς τη διαχείριση τους, ταυτόχρονα το MRP συμβάλλει στην απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και τελικά στη συνεχή διαθεσιμότητα υλικών προς διάθεση.

Βάσει των παραπάνω, τουλάχιστον μία φορά το μήνα γίνεται έλεγχος – με φυσική απογραφή - των αποθεμάτων όλων των υλικών της Τράπεζας.

Λαμβάνοντας υπόψη το τρέχων απόθεμα, τις εκκρεμείς και αναμενόμενες παραγγελίες καθώς και τις προβλεπόμενες αναλώσεις, υπολογίζονται οι ποσότητες που πρέπει να παραχθούν ή παραγγελθούν και ο χρόνος παράδοσής τους στις αποθήκες. Όλα τα παραγόμενα προϊόντα εντός της εταιρείας έχουν τη δική τους “συνταγή” το bill of materials (BOM), όπου καταγράφεται ανά παρτίδα παραγωγής προϊόντος, ο κατάλογος των απαιτούμενων υλικών, οι κωδικοί υλικών, η περιγραφή, η απαιτούμενη ποσότητα κάθε υλικού, η μονάδα μέτρησης (τεμάχια, κιλά κλπ) και η τελική ποσότητα παραγωγής ετοιμού προϊόντος. Οι συνταγές αυτές είναι απαραίτητες για το τμήμα προμηθειών, ώστε να υπολογίζονται τα απαιτούμενα υλικά για την εκτέλεση των προγραμμάτων παραγωγής. Τα υλικά, συνήθως α’ ύλης, που παραγγέλλονται θα πρέπει να καλύπτουν τις παραγωγικές ανάγκες περίπου τεσσάρων μηνών.

Η σωστή διαχείριση αποθεμάτων πολλές φορές “αποκαλύπτει” το φαινόμενο ύπαρξης διαφορετικών υλικών τα οποία στην πραγματικότητα αλληλοκαλύπτουν ανάγκες της Τράπεζας. Με μία λεπτομερή καταγραφή των υλικών και των αναγκών που εξυπηρετούν, μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτή η χρήση ενός υλικού, ώστε να διαχειριζόμαστε όσο το δυνατό λιγότερα είδη – κωδικούς. Επίσης, μείωση των διαφορετικών υλικών, επιτυγχάνεται και με τον περιοδικό έλεγχο της διακίνησης τους. Είναι απαραίτητο, ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχουμε τη συχνότητα κίνησης των υλικών, να γίνεται μία εκτίμηση και σε συνεννόηση πάντα με την Τράπεζα, να συζητείται η πιθανότητα κατάργησής τους.

4.4 Στόχοι υπηρεσιών Logistics

Προτού αναφερθούμε στους στόχους των υπηρεσιών logistics, είναι σημαντικό να γίνει μια σύντομη αναφορά σε κάποιες βασικές έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση της περίπτωσης. Πρόκειται για τις έννοιες του χρόνου υστέρησης ή χρόνου παράδοσης (lead time) και η έννοια του αποθέματος ασφαλείας (safety stock), δύο εξαιρετικά σημαντικές έννοιες για την ορθολογική διαχείριση του αποθέματος.

Ο όρος χρόνος παράδοσης (lead time) αφορά το απαιτούμενο χρονικό διάστημα που υπάρχει από τη στιγμή που στέλνεται μία παραγγελία έως ότου το υλικό παραδοθεί στον τελικό παραλήπτη. Στο χρόνο παράδοσης περιλαμβάνονται όλοι οι απαιτούμενοι χρόνοι για την προετοιμασία της παραγγελίας, όπως η παραγωγή, συσκευασία, ποιοτικός έλεγχος, τιμολόγηση και εν τέλει η μεταφορά.

Ο όρος απόθεμα ασφαλείας (safety stock), αφορά στην ελάχιστη ποσότητα αποθέματος που διατηρείται στις αποθήκες, ώστε σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και απρόβλεπτων καταστάσεων να ελαχιστοποιήσουμε όσο το δυνατόν τις πιθανότητες έλλειψης. Έκτακτη ανάγκη μπορεί για παράδειγμα να προκύψει στην περίπτωση παραλαβής ελαττωματικών υλικών, έλλειψης υλικών προμηθευτών, καθυστέρησης στην παραλαβή των υλικών και πολλοί άλλοι παράγοντες. Βέβαια, η διατήρηση του αποθέματος ασφαλείας συνεπάγεται ένα κόστος αποθεματοποίησης από τη δέσμευση κεφαλαίου σε έξοδα αποθήκευσης, κίνδυνο φθοράς του αποθέματος ή απαξίωσης του. Ωστόσο το κόστος αυτό, αντισταθμίζει τον κίνδυνο από το κόστος έλλειψης. Είναι κατανοητό, ότι οι επιτυχείς προβλέψεις ζήτησης, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τον ορισμό της ποσότητας του αποθέματος ασφαλείας. Θα μπορούσαμε μάλιστα να ισχυριστούμε ότι εάν οι προβλέψεις ζήτησης πετύχαιναν στο 100%, δε θα χρειαζόνταν καν η διατήρηση αποθέματος ασφαλείας. Ασφαλώς, κάτι τέτοιο δε μπορεί παρά να αποτελέσει μονάχα υποθετική και ιδανική κατάσταση.

Αναφορικά με τους βασικούς στόχους της διοίκησης αποθέματος που προσφέρει η εταιρεία στο πελατολόγιο της είναι να καλύψει κυρίως τις παρακάτω ανάγκες:

- Να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις των πελατών της, με την παροχή άριστου επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Να εξισορροπηθεί η ζήτηση με τη διατήρηση αποθέματος. Η επένδυση σε αποθέματα γίνεται ορθολογικά με βάση τη ζήτηση και το κόστος υλικών. Η αποτροπή δυσaréσκειας της Τράπεζας-πελάτη σε περίπτωση έλλειψης υλικού και από την άλλη πλευρά η αποτροπή απώλειας κεφαλαίου από τυχόν απαξίωση του αποθέματος.

4.5 Ανάλυση κόστους

Ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης εταιρείας logistics για έναν δυνητικό πελάτη – Τράπεζα, είναι η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όμως πέραν της τιμής πρέπει να αξιολογηθεί και η δομή του κόστους. Σκοπός είναι ο έλεγχος και η μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε δραστηριότητα που τιμολογείται θα πρέπει να έχει προηγουμένως κοστολογηθεί. Όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών logistics είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων:

1) Πρώτον, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά μοναδικά για κάθε αποθήκη. Περιλαμβάνει τη γεωγραφική θέση, την ηλικία των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, το επίπεδο συντήρησης, τον τρόπο χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων, το λειτουργικό κόστος, το προσωπικό και την ειδίκευσή του, τις ικανότητες διοίκησης.

2) Δεύτερον, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εταιρείας – πελάτη, που περιλαμβάνει τον τύπο των υπηρεσιών, τον διακινούμενο όγκο και ποσότητα των υλικών που προσφέρονται για αποθήκευση κλπ.

3) Ο τρίτος παράγοντας είναι το κατά πόσον ο πάροχος ακολουθεί επιθετική ή αμυντική πολιτική τιμών. Αυτό εξαρτάται από τη φύση του ανταγωνισμού, την παρούσα και προβλεπόμενη πληρότητα των εγκαταστάσεων και τη θέση της εταιρείας για την οποία τιμολογεί τις υπηρεσίες της – εάν είναι καινούριος ή ήδη υφιστάμενος πελάτης.

Προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν το logistics outsourcing ή σκοπεύουν να το χρησιμοποιήσουν, πρέπει να κατανοήσουν τη δομή του κόστους του παρόχου και την πολιτική τιμολόγησης που ακολουθεί. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας δύο αποθήκες, μερικοί μπορεί να θεωρήσουν ότι μια καινούρια αποθήκη είναι καλύτερη από μια παλαιότερη. Όμως οι αποσβέσεις της καινούριας αποθήκης επιβαρύνουν το κόστος, χωρίς απαραίτητα να παρέχει καλύτερη ποιότητας υπηρεσίες.

Συνεπώς το logistics outsourcing αφορά στη διάθεση όλων των κατηγοριών υλικών από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Στη διαχείριση των αποθεμάτων που προσφέρει η εταιρεία “GR Print & Logistics”, το κόστος διαχωρίζεται σε κόστος παραγωγής ή/και παραγγελίας, κόστος διατήρησης αποθέματος και κόστος έλλειψης αποθέματος.

Με την έννοια κόστος παραγωγής ή παραγγελίας ή κόστος αναπλήρωσης, εννοείται τα έξοδα που κάνει η εταιρεία προκειμένου να αποκτήσει εκ μέρους της Τράπεζας-πελάτη το υλικό που επιθυμεί. Σε αυτό το κόστος περιλαμβάνεται βασικά η τιμή του υλικού. Επίσης, στην περίπτωση κατασκευής του υλικού περιλαμβάνονται τα κόστη α' υλών και της εν γένει παραγωγής, ενώ στην περίπτωση παραγγελίας από εξωτερικό προμηθευτή περιλαμβάνονται

τα διαδικαστικά έξοδα εκτέλεσης της παραγγελίας. Επίσης, έξοδα όπως πληρωμή τιμολογίων, έξοδα παραλαβής υλικών στην αποθήκη, ποιοτικού ελέγχου και έγκρισης κατά την παραλαβή, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στο κόστος παραγγελίας.

Στο κόστος διατήρησης αποθέματος, περιλαμβάνονται τα έξοδα αποθήκευσης, όπως τυχόν ενοίκια αποθηκών, ενοίκιαση εξοπλισμού αποθήκης, το κόστος από τη δέσμευση κεφαλαίου σε απόθεμα, έξοδα για ασφάλιση αποθεμάτων κλπ. Σε αυτή τη κατηγορία επίσης περιλαμβάνονται διοικητικά έξοδα, όπως έξοδα απογραφών, εκτύπωσης καταστάσεων αποθεμάτων, έξοδα για τη διαχείριση και διακίνηση καθώς και του ελέγχου των αποθεμάτων.

Με την έννοια κόστος έλλειψης εννοούμε την απώλεια εσόδων από πωλήσεις που δε πραγματοποιήθηκαν λόγω του ότι το υλικό βρισκόταν σε έλλειψη αλλά και τη δυσλειτουργία που μπορεί να προκληθεί στην παραγωγική διαδικασία λόγω έλλειψης υλικών. Ακόμα και την αύξηση τιμής που πιθανότατα να επωμιστεί η εταιρεία από τον προμηθευτή, λόγω έκτακτης ανάγκης και έλλειψης χρόνου για έρευνα αγοράς.

4.6 Το “πρόβλημα” της Τράπεζας/ Πελάτη

Όταν η διαχείριση όλων των εντύπων μιας Τράπεζας και των εταιρειών του Ομίλου γίνεται εσωτερικά (in-house) δημιουργούνται δυσκολίες και πολλές φορές το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο αριθμός των εντύπων που διαχειρίζεται η Τράπεζα είναι μεγάλος και αυτόματα η διαχείρισή τους είναι μια πολύπλοκη και επίπονη διεργασία. Όσο μάλιστα μεγαλώνει για παράδειγμα το δίκτυο των καταστημάτων και ο αριθμός των διαφορετικών Υπηρεσιών, τόσο δυσκολεύει η διαχείριση του έντυπου υλικού, καθώς η ίδια η Τράπεζα είναι υπεύθυνη για την παραγωγή των εντύπων, την αποθήκευση και την διανομή τους σε όλη την Ελλάδα. Το πιο σημαντικό όμως είναι η αδυναμία ελέγχου του κόστους της όλης διεργασίας: τις περισσότερες φορές η Τράπεζα δεν έχει ακριβή εικόνα για το συνολικό κόστος που δημιουργείται. Η ανάγκη για μείωση του κόστους σε εργασίες που δεν ανήκουν στην κύρια δραστηριότητα ενός οργανισμού, όπως είναι το έντυπο υλικό για μια Τράπεζα, οδηγεί στην απόφαση για παραχώρηση της συνολικής υπηρεσίας σε στρατηγικούς προμηθευτές, όπως είναι η εταιρεία “GR Print & Logistics”, που έχουν την κατετοποίηση, την τεχνογνωσία και τους πόρους για να το πραγματοποιήσουν αποτελεσματικότερα και με χαμηλότερο κόστος.

Για του λόγου το αληθές, ο συνολικός αριθμός ειδών έντυπου υλικού που χρησιμοποιεί η Τράπεζα είναι :

	<i>Τράπεζα</i>	<i>Εταιρείες Ομίλου</i>	<i>Σύνολο</i>
Έντυπα	514	443	957
Φάκελοι	436	89	525
Σύνολο	950	532	1482

Και ο αριθμός των Μονάδων¹ είναι 500:

Καταστήματα : 368

Διοικητικές Υπηρεσίες : 132

¹ [Σημειώνεται ότι τα Καταστήματα των Τραπεζών καθώς και οι Διοικητικές Μονάδες όλου του Ομίλου της Τράπεζας θα αναφέρονται και σαν “Κέντρα Κόστους” για τις ανάγκες της παρακάτω μελέτης].

4.7 Αντικείμενο του έργου

- ✧ Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Ανάλυσης – Σχεδιασμού – Κατασκευής – Αποθήκευσης του συνολικού εντύπου υλικού του ομίλου της Τράπεζας καθώς και διαχείριση ηλεκτρονικού κόμβου για την παραγγελιοληψία και τέλος την διανομή των παραγγελιών αυτών σε όλη την επικράτεια.
- ✧ Παροχή υπηρεσιών για τη δημιουργία, τροποποίηση και διαχείριση ηλεκτρονικών εντύπων (Intranet)
- ✧ Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την βελτίωση και τυποποίηση των εντύπων ώστε να βελτιωθεί η λειτουργικότητα και να περιοριστεί το κόστος. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες θα παρέχονται παγίως και μετά από πρόσκληση της Τράπεζας.

Με στόχο:

- την απελευθέρωση πόρων Προσωπικού, Κεφαλαίων, αποθηκευτικών χώρων, μεταφορικών μέσων κ.λ.π. (πχ μείωση χαμένων ανθρωποωρών για τη σύνταξη και αποστολή μιας παραγγελίας)
- την παρακολούθηση του κόστους των εντύπων Κεντρικά και την κατανομή του, στα επιμέρους Κέντρα Κόστους.
- την άμεση πληροφόρηση των Μονάδων (Κέντρα Κόστους), με το κόστος κάθε παραγγελίας στο στάδιο συντάξεώς της και η συσχέτιση του με το Budget.
- την αύξηση των κεφαλαίων κίνησης όπου με την αγορά των εντύπων από την “GP Print & Logistics”, η Τράπεζα χρεώνεται αποκλειστικά (και αντίστοιχα εκταμιεύει) με τις μηνιαίες αναλώσεις, όταν δηλαδή τα έντυπα αποστέλλονται στα σημεία διανομής και άρα αναλώνονται.
- τον άμεσο περιορισμό των εσφαλμένων παραγγελιών
- την εύκολη και άμεση παρακολούθηση της πορείας παραγγελιών από την καταχώρηση μέχρι την τελική παράδοση.
- την επίτευξη ευελιξίας (μείωση χρόνων παραγωγικότητας & αυτοματοποίηση διαδικασιών πχ για τον εφοδιασμό νέων καταστημάτων)
- τον εξορθολογισμό της κοστολόγησής, με την κοστολόγηση των αναλώσεων και όχι των αγορών
- την ιδανική διαχείριση των αποθεμάτων (ταχύτητα και δυναμισμό στις διαδικασίες προμηθειών).
- την κατάργηση πεπαλαιωμένων και μη λειτουργικών εντύπων και την τυποποίηση των υπαρχόντων.

4.8 Η λύση

Η υλοποίηση του e-procurement πραγματοποιείται σε 6 φάσεις. Η διάρκεια κάθε μιας από αυτές τις φάσεις και του συνολικού έργου καθορίστηκε από το μεγάλο αριθμό των χρηστών (αιτούντες, εγκρίναντες, επόπτες), το πλήθος διευθύνσεων αποστολής (καταστήματα και Κεντρικές Διευθύνσεις), το πλήθος των οργανωτικών οντοτήτων με δικαίωμα αίτησης παραγγελίας, τη γεωγραφική διασπορά, τα υλικά κατάλογου κ.ά.

Συνοπτικά τα βήματα υλοποίησης είναι :

❖ Ανάλυση κατάστασης – Εκτίμηση Υλοποίησης :

Κατανόηση των προβλημάτων της αλυσίδας εφοδιασμού της Τράπεζας όπως λανθασμένη καταγραφή δεδομένων-στοιχείων, δυσκολία ελέγχου δεδομένου των πολλών Τραπεζικών Καταστημάτων ανά την Ελλάδα και Διευθύνσεων κλπ. Η σπουδαιότητα της σωστής καταγραφής και διαχείρισης στοιχείων της υπάρχουσας κατάστασης είναι μεγάλη ώστε να μπορέσει να σχεδιαστεί η καταλληλότερη κατά περίπτωση Ηλεκτρονική εφαρμογή.

❖ Ανάπτυξη Εφαρμογής :

1. Έκταση έργου

- Καθορισμός ομάδων υλικών
- Καθορισμός χρηστών

2. Ανάλυση υφιστάμενων διαδικασιών προμηθειών της Τράπεζας

- Διαδικασίες παραγγελιών έντυπου υλικού
- Ροή εγκρίσεων

3. Χρονοδιάγραμμα έργου

4. Προγραμματισμός ημερών εκπαίδευσης

❖ Σχεδιασμός – Υλοποίηση Συστήματος

Η σημασία της ολοκληρωμένης διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού είναι πολύ μεγάλη. Προκειμένου να εκπληρωθούν αποτελεσματικά οι παραγγελίες, πρέπει να γίνει αντιληπτή η διασύνδεση κι η αλληλεξάρτηση όλων των Βασικών Στοιχείων της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

❖ Τελικός Έλεγχος Συστήματος και Εκπαίδευση Χρηστών

- Προετοιμασία σεναρίων για δοκιμή.
- Αποδοχή παραγωγικού συστήματος.
- Απόφαση για έναρξη παραγωγικής λειτουργίας.
- Εκπαίδευση τελικών χρηστών

❖ Έναρξη Επιβλεπόμενης Παραγωγικής Λειτουργίας

Τις πρώτες εβδομάδες εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Αγοράς, βρίσκεται σε επαγρύπνηση εξειδικευμένο προσωπικό προγραμματιστών για τυχόν δυσλειτουργίες που προκύπτουν καθώς επίσης για την υποστήριξη των στελεχών της Τράπεζας μέχρι να αποκτήσουν εξοικείωση με τη χρήση της νέας εφαρμογής.

❖ Πλήρης Επιχειρησιακή Λειτουργία

Η παρακολούθηση των αποθεμάτων γίνεται με τη χρήση των κωδικών των υλικών. Ο κωδικός του υλικού υποδηλώνει το είδος και την προέλευση ή τον προορισμό του. Τα ημιέτοιμα υλικά έχουν συγκεκριμένο είδος κωδικού ως ημιέτοιμα και όταν γίνουν έτοιμα με την κατάλληλη επεξεργασία, παίρνουν τον κωδικό ενός ετοιμού προϊόντος. Άλλον κωδικό επίσης έχουν οι α' ύλες, άλλον τα υλικά φασόν και άλλον τα εμπορεύματα. Στο συγκεκριμένο έργο που μελετάμε τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως έτοιμα υλικά (τα οποία παράγονται εντός της εταιρείας) και εμπορεύματα (τα οποία αποστέλλονται έτοιμα από προμηθευτές).

Στόχος πάντα είναι η βελτίωση του άμεσου και έμμεσου κόστους. Ο έλεγχος του άμεσου κόστους επιτυγχάνεται μέσα από την συμπίεση του κόστους αγοράς υλικών, από την βελτίωση του προγραμματισμού παραγωγής υλικών, την παρακολούθηση αναλώσεων σε επίπεδο κέντρου κόστους (Υπηρεσίες, Καταστήματα), τον περιορισμό του αριθμού των υλικών μέσω τυποποίησης και την βελτιστοποίηση της αποθεματοποίησης.

Όσον αφορά τη βελτίωση του έμμεσου κόστους, αυτή επιτυγχάνεται με την καλύτερη οργάνωση της τοποθέτησης των παραγγελιών από το δίκτυο, τον έγκαιρο προγραμματισμό αναπλήρωσης αποθεμάτων και τον εφοδιασμό του δικτύου, την διαχείριση του ηλεκτρονικού αρχείου των εκδόσεων κάθε τύπου εντύπου και τέλος την βελτίωση της παρακολούθησης των αποθεμάτων και αναλώσεων. Επίσης, επιτυγχάνεται βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της Τραπέζης, καθώς στις προτεινόμενες υπηρεσίες Συνολικής Διαχείρισης Εντύπων περιλαμβάνεται και η μελέτη τυποποίησης των εντύπων (ομαδοποίηση εντύπων, κατάργηση εντύπων κλπ). Σημαντικό πλεονέκτημα των υπηρεσιών είναι η δυνατότητα παρακολούθησης των αποθεμάτων ηλεκτρονικά και η δυνατότητα της Τράπεζας να έχει συνεχώς πλήρη και ακριβή εικόνα για το κόστος της όλης διεργασίας.

4.9 Ηλεκτρονική Παραγγελιοληψία, Έλεγχος, Reporting

Η εφαρμογή παροχής υπηρεσιών διαχείρισης των λειτουργικών εντύπων της Τράπεζας, στηρίζεται σε μία ηλεκτρονική πλατφόρμα ανταλλαγής των δεδομένων μεταξύ των δύο πλευρών. Παράλληλα λοιπόν με τον “φυσικό” χώρο των εγκαταστάσεων, σχεδιάζεται και μία ηλεκτρονική πλατφόρμα e-procurement. Η εφαρμογή, θα επιτρέπει σε όλα τα Καταστήματα και Υπηρεσίες της Τράπεζας καθώς και σε αυτές των θυγατρικών της, να διασυνδεθούν στον ηλεκτρονικό κόμβο της “GR Print & Logistics” όπου αποκτούν πρόσβαση στον ηλεκτρονικό τιμοκατάλογο και ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του εντύπου υλικού της Τράπεζας.

Η ηλεκτρονική αγορά (e-procurement) είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας του διαδικτύου και επικρατεί σε κάθε κύριο στοιχείο της αγοραστικής διαδικασίας. Υλοποιείται μέσα από μια πλατφόρμα εφαρμογών οι οποίες προσφέρουν ένα φιλικό διαδραστικό περιβάλλον μέσα από το λογισμικό πλοήγησης ιστοσελίδων του χρήστη. Ο πραγματικός χρόνος (real time) σύνδεσης της εταιρείας με την Τράπεζα με πολύ εξελιγμένα προγράμματα και τερματικά, παρέχει στην Τράπεζα μια συνεχή και αμοιβαία πληροφόρηση.

Η ασφάλεια και εμπιστευτικότητα των πληροφοριών οι οποίες διακινούνται σε αυτήν την ηλεκτρονική πλατφόρμα θα είναι αντίστοιχη με αυτή των πληροφορικών οι οποίες διακινούνται μέσα από το Intranet της εκάστοτε Τράπεζας. Η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ Τράπεζας και εταιρείας υλοποιείται με τη χρήση ιδιωτικού δικτύου (VPN).

Μέσω της εφαρμογής, μπορούν να λάβουν πληροφορίες για τα τεχνικά χαρακτηριστικά της τελευταίας έκδοσης του κάθε εντύπου, την ισχύουσα τιμή για την προμήθειά του και τα μεταφορικά έξοδα μέχρι την περιοχή που βρίσκεται η καθεμία. Επίσης, εκεί θα βρουν τη φόρμα και τα εργαλεία για την σύνταξη της παραγγελίας τους καθώς και τις σχετικές οδηγίες για την συμπλήρωσή της.

Στη συνέχεια αφού η παραγγελία ολοκληρωθεί και ελεγχθεί ποσοτικά και αξιακά, προωθείται μέσω της εφαρμογής ακολουθώντας την εγκριτική ροή που η Τράπεζα έχει καθορίσει, σε επίπεδο Καταστήματος ή Υπηρεσίας, κεντρικής ρυθμιστικής υπηρεσίας και τέλος θα καταλήξει εγκεκριμένη προς επιβεβαίωση και εκτέλεση στην εταιρεία. Θα ακολουθήσει ηλεκτρονική επιβεβαίωση της παραγγελίας από την “GR Print & Logistics” συνοδευόμενη και από την αντίστοιχη συμφωνημένη ημερομηνία παράδοσης οπουδήποτε στη χώρα βρίσκεται η παραγγέλουσα Υπηρεσία ή το Κατάστημα.

Με την επιβεβαίωση της παραγγελίας, εκδίδεται Picking List όλων των απαιτούμενων ανά παραγγελία υλικών, συλλέγονται με τον κανόνα FIFO, προετοιμάζονται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους και προτού φορτωθούν για αναχώρηση, καταχωρείται και ποσοτικά και αυτομάτως μειώνεται αντίστοιχα ο προϋπολογισμός που η Τράπεζα έχει καθορίσει για κάθε Κατάστημα ή Υπηρεσία στην εφαρμογή. Έτσι, μέσω της εφαρμογής, καθίσταται δυνατή μία ροή αναφορών (reporting) με εξαιρετικά χρήσιμα στατιστικά δεδομένα και διοικητικές πληροφορίες, ειδικά σχεδιασμένα για να καλύπτονται οι ανάγκες των Οικονομικών Υπηρεσιών

της Τράπεζας και του Λογιστηρίου της.

Έτσι, με την Ηλεκτρονική Παραγγελιοληψία απλουστεύονται οι διαδικασίες παρακολούθησης των παραγγελιών καθώς επίσης μειώνονται σημαντικά τα έξοδα διαχείρισης, σε σχέση με το μέχρι τότε σύστημα προμηθειών της Τράπεζας.

Αυτά που λήφθηκαν υπόψη για την επιτυχία του συστήματος ήταν :

- ❖ Οι στόχοι να είναι σαφείς και μετρήσιμοι
- ❖ Η αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης
- ❖ Επιδίωξη για χρήση όσο είναι δυνατό των υπαρχουσών πόρων έτσι ώστε να γίνει η χαμηλότερη δυνατή επένδυση σε εξοπλισμό (hardware) ή λογισμικό (software).
- ❖ Η ομαλή μετάβαση στη χρήση του συστήματος.
- ❖ Η σταδιακή ηλεκτρονικοποίηση όλων των συναλλαγών.

4.10 Λειτουργίες / Διαδικασίες

Κατωτέρω αναλύονται οι διαδικασίες διαχείρισης των παραγγελιών της Τραπέζης, ώστε να αποσαφηνιστεί η όλη διεργασία.

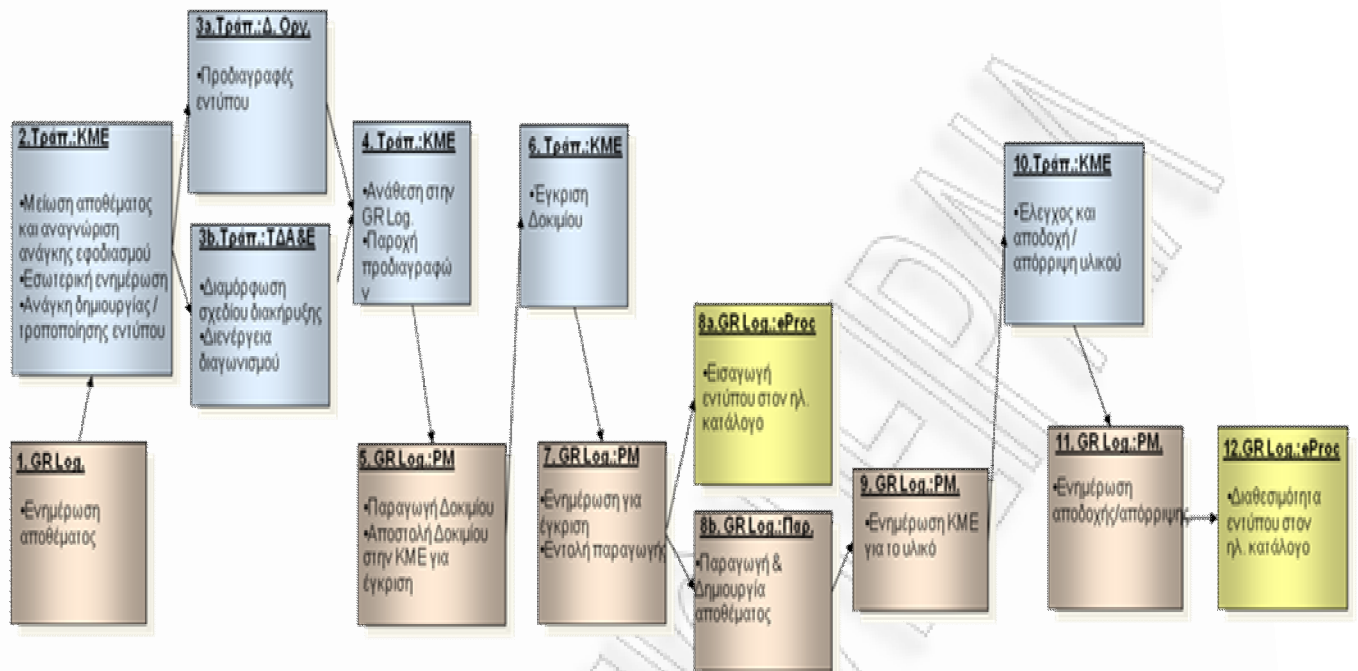
4.10.1 Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου μετά από διαγωνισμό

4.10.1.1 Δημιουργία / Ενημέρωση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής είναι η “GR Print & Logistics”

Η “GR Print & Logistics” μέσω αναφορών (ERP σύστημα) ενημερώνει την Διεύθυνση Περιουσίας της Τραπέζης για τα αποθέματα που έχει, τη μείωση αποθεμάτων κάτω του ορίου ασφαλείας και την αντίστοιχη ανάγκη ανεφοδιασμού της Τράπεζας, με κάποιο/α έντυπο/α. Η λίστα των υλικών δίνεται κάθε εβδομάδα και περιλαμβάνει τα στοιχεία που έχουν συμφωνηθεί με την Τράπεζα. Η Τράπεζα προετοιμάζει τις προδιαγραφές του εντύπου (για δημιουργία νέου εντύπου ή τροποποίηση υπάρχοντος) και ζητά διεξαγωγή Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού (βλ.4.10.2) για την ανάδειξη Μειοδότη. Στην περίπτωση που η “GR Print & Logistics” είναι μειοδότης αναθέτει εγγράφως την προμήθεια στην εταιρεία και παρέχει τις σχετικές προδιαγραφές.

Η “GR Print & Logistics” παράγει δοκίμιο / υπόδειγμα του εντύπου (δημιουργία νέου εντύπου / τροποποίηση υφιστάμενου εντύπου) σύμφωνα με τις υποδείξεις της Τράπεζας και το αποστέλλει για έγκριση στην Τράπεζα. Μετά την έγκριση του δοκιμίου, εισάγεται το έντυπο στον ηλεκτρονικό κατάλογο. Στη συνέχεια, παράγει το έντυπο και αποστέλλει δείγματα προς την Τράπεζα για έγκριση. Μετά την έγκριση ενημερώνεται ο ηλεκτρονικός κατάλογος και το έντυπο είναι διαθέσιμο για παραγγελία. Επίσης, αποστέλλονται στην Τράπεζα δείγματα του εγκεκριμένου εντύπου, που θα χρησιμοποιηθούν για την τήρηση της βιβλιοθήκης υποδειγμάτων της Τράπεζας. Διευκρινίζεται ότι η τήρηση “Βιβλιοθήκης Υποδειγμάτων” όλων των εντύπων σε φυσική μορφή, είναι ευθύνη και υποχρέωση της Τραπέζης.

Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής είναι η "GR Print & Logistics"



Σχήμα 24 : Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής είναι η Gr Print & Logistics

Σημειώνεται ότι για χάριν συντομίας, στα σχήματα η εταιρεία "GR Print & Logistics" αναγράφεται σαν "GR Log."

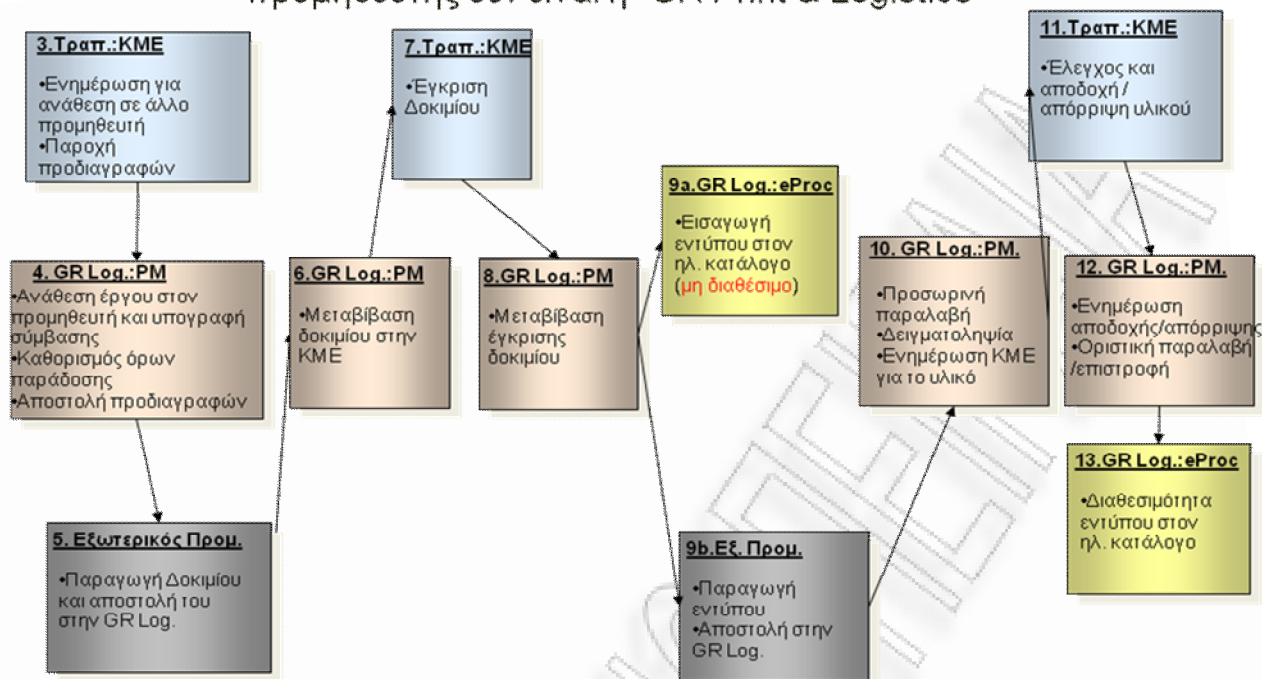
4.10.1.2 Δημιουργία / Ενημέρωση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής δεν είναι η “GR Print & Logistics”

Διακρίνονται δύο κατηγορίες :

- Δημιουργία/Ενημέρωση λειτουργικών εντύπων σε εξωτερικό προμηθευτή

Στην περίπτωση που η “GR Print & Logistics” δεν είναι μειοδότης του διαγωνισμού παραγωγής εντύπων, η Τράπεζα ενημερώνει την “GR Print & Logistics” για την ανάθεση σε άλλο προμηθευτή και της στέλνει τις προδιαγραφές του εντύπου. Η “GR Print & Logistics”, ουσιαστικά εκ μέρους της Τράπεζας, αναθέτει το έργο στον επιλεγμένο Μειοδότη / Προμηθευτή και υπογράφει σύμβαση μαζί του. Επίσης, καθορίζει τους όρους παράδοσης (π.χ. τμηματική / ολική) ενός εντύπου, από τον προμηθευτή στους αποθηκευτικούς χώρους της. Ο εξωτερικός προμηθευτής παράγει δοκίμιο και το στέλνει στην Τράπεζα για έγκριση. Μετά την έγκριση του δοκιμίου η “GR Print & Logistics” εισάγει το έντυπο στον ηλεκτρονικό κατάλογο. Ο εξωτερικός προμηθευτής παράγει το έντυπο και το αποστέλλει στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Η “GR Print & Logistics” πραγματοποιεί προσωρινή παραλαβή του εντύπου, που περιλαμβάνει την συμφωνία των παραγγελλόμενων ποσοτήτων καθώς και κάνει ένα πρώτο ποιοτικό έλεγχο και αποστέλλει δείγματα προ την Τράπεζα για έλεγχο. Μετά την έγκριση για τον ποιοτικό έλεγχο και από την Τραπέζα, η “GR Print & Logistics” πραγματοποιεί την οριστική παραλαβή του υλικού ή την επιστροφή του λόγω ακαταλληλότητας στον προμηθευτή και ενημερώνει τον ηλεκτρονικό κατάλογο ώστε το έντυπο είναι διαθέσιμο για παραγγελία. Επίσης, αποστέλλονται στην Τράπεζα δείγματα του εγκεκριμένου εντύπου που θα χρησιμοποιηθούν για την τήρηση της βιβλιοθήκης υποδειγμάτων της Τράπεζας. Ακολούθως η “GR Print & Logistics” τιμολογείται από τον προμηθευτή.

Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής δεν είναι η “GR Print & Logistics”



Σχήμα 25: Δημιουργία / Τροποποίηση εντύπου στην περίπτωση που προμηθευτής δεν είναι η “GR Print & Logistics”

- Δημιουργία / Ενημέρωση διαφημιστικών φυλλαδίων

Η Τράπεζα ενημερώνει την “GR Print & Logistics” για την ανάθεση εντύπου στην διαφημιστική και της στέλνει τις προδιαγραφές του εντύπου. Η διαφημιστική παράγει δοκίμιο και το στέλνει για έγκριση στην Τράπεζα. Μετά την έγκριση του δοκιμίου η “GR Print & Logistics” εισάγει το έντυπο στον ηλεκτρονικό κατάλογο. Η διαφημιστική παράγει το έντυπο και το αποστέλλει στην εταιρεία. Η “GR Print & Logistics” πραγματοποιεί την οριστική παραλαβή του υλικού και ενημερώνεται ο ηλεκτρονικός κατάλογος ώστε το έντυπο να είναι διαθέσιμο για παραγγελία. Επίσης, η διαφημιστική εταιρεία έχει την υποχρέωση να αποστείλει στην Τράπεζα δείγματα του εγκεκριμένου εντύπου που θα χρησιμοποιηθούν για την τήρηση της βιβλιοθήκης υποδειγμάτων της Τράπεζας. Τέλος, η “GR Print & Logistics” τιμολογείται από τον προμηθευτή.

4.10.2 Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός

Θα ήταν παράληψη στο σημείο αυτό να μην αναφερθεί ο πολύ ενδιαφέρον τρόπος διενέργειας Διαγωνισμού που υλοποιεί η Τράπεζα. Η ανάθεση της παραγωγής εντύπου σε οποιονδήποτε προμηθευτή γίνεται μέσω Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού. Οι βασικές ενέργειες που γίνονται ανά Διαγωνισμό, είναι η πρόσκληση εκδηλώσεως ενδιαφέροντος των προμηθευτών μέσω διακηρύξεων, η δειγματοληψία των υλικών προκειμένου να οριστούν οι τεχνικές προδιαγραφές, η κατάρτιση καταλόγου προμηθευτών, η πρόσκληση συμμετοχής στο Διαγωνισμό σε συγκεκριμένη ημερομηνία και ώρα, η εκπαίδευση των προμηθευτών που θα συμμετάσχουν, καθώς και η δοκιμαστική χρήση του συστήματος των Διαγωνισμών από τους προεπιλεγμένους προμηθευτές. Ο Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός πραγματοποιείται τουλάχιστον τρεις με τέσσερις μήνες πριν το χρόνο παράδοσης του υλικού προκειμένου να υπάρξει περιθώριο τόσο για τις διαδικασίες της ανάθεσης παραγγελίας, όσο και για την εκτέλεση της (ειδικά στις περιπτώσεις όπου το υλικό είναι ειδική κατασκευή, η ποσότητα παραγγελίας είναι μεγάλη ή απαιτούνται α' ύλες που υπάρχουν στο εξωτερικό). Με τη διενέργεια Διαγωνισμών με Ηλεκτρονικό τρόπο που υλοποιεί η Τράπεζα, επιτυγχάνεται πιο ανταγωνιστική πλειοδοσία και μειώνεται σημαντικά το κόστος της όλης διαδικασίας.

Η ποσότητα των παραγγελιών σε προμηθευτές γίνεται με προβλέψεις αναγκών σε 6-μηνη, 12-μηνη ή 24-μηνη βάση αναλόγως του υλικού. Είναι λογικό ότι στην εκκίνηση της συνεργασίας της εταιρείας με την Τράπεζα, η τελευταία παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με την μελλοντική ζήτηση μέχρι η "GR Print & Logistics" να είναι σε θέση να κάνει μόνη της τις προβλέψεις.

Τα κριτήρια επιλογής του τελικού προμηθευτή μέσω Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού είναι τα παρακάτω :

1. Τιμή
2. Ποσοτικές εκπτώσεις
3. Σταθερότητα τιμών
4. Διάρκεια συμφωνίας
5. Πρόβλεψη αύξησης τιμών
6. Όροι πληρωμής
7. Χρόνος Παράδοσης
8. Τόπος παράδοσης
9. Ημέρες και ημερομηνίες παράδοσης

10. Συχνότητα παραδόσεων
11. Ασφάλεια
12. Ποιότητα
13. Αποδοχή επιστροφών
14. Συνέπεια
15. Δωρεάν δείγματα
16. Ευελιξία αυξομείωσης παραγγελίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε παραγγελίες πολύ υψηλού κόστους, θα πρέπει να αξιολογηθούν και πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών όπως :

- ❖ Η οικονομική κατάσταση του προμηθευτή.
- ❖ Η δυναμικότητα του εξοπλισμού του και της μονάδας του.
- ❖ Η ποιότητα των υπηρεσιών του και η φήμη του στην αγορά.
- ❖ Ο εκσυγχρονισμός και η χρήση πληροφορικής στις συναλλαγές.

Πολλές φορές μάλιστα, οργανώνονται επισκέψεις από την Τράπεζα στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών προκειμένου να σχηματιστεί μία συνολική εικόνα για την εταιρεία με την οποία συνεργάζεται ή θα συνεργαστεί. Με την επίσκεψη δίνεται η ευκαιρία να μπει στους χώρους παραγωγής, να δει τον εξοπλισμό και τις μεθόδους παραγωγής, να συνομιλήσει με εξειδικευμένο προσωπικό από την παραγωγή, τον ποιοτικό έλεγχο, τη συσκευασία, την αποθήκη ακόμα και τη εν γένει διοίκηση. Η Τράπεζα μάλιστα μπορεί να εξάγει και συμπεράσματα σχετικά με την οργάνωση και την τάξη στο χώρο του προμηθευτή, την καθαριότητα και γενικά τον σεβασμό ή μη που επιδεικνύει στο περιβάλλον. Γι' αυτό οι επισκέψεις καλό είναι να γίνονται από ομάδες δύο ή τριών ατόμων από τα αρμόδια τμήματα όπως παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου κλπ ώστε να γίνει σωστή αξιολόγηση με αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα. Παράλληλα, δίδεται και μια ευκαιρία να συζητηθούν θέματα που αφορά τα υλικά, τυχόν παρατηρήσεις για αλλαγές, βελτιώσεις κ.τ.λ. ζητήματα σχετικά με τη συνεργασία και τη συναλλαγή.

Όπως προαναφέρθηκε, η “GR Print & Logistics” ουσιαστικά εκ μέρους της Τράπεζας, αναθέτει το έργο στον επιλεγμένο Μειοδότη / Προμηθευτή και υπογράφει σύμβαση μαζί του η οποία ουσιαστικά εξασφαλίζει και τα δύο μέρη. Η “GR Print & Logistics” διατηρεί ένα πολύ καλό αρχείο συμφωνητικών στο οποίο ανά πάσα στιγμή να μπορεί να ανατρέχει και να ενημερώνεται, ώστε αν τυχόν προκύψει μία ανωμαλία να γνωρίζει ποια είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και των δύο μερών. Η εταιρεία εκπροσωπώντας την Τράπεζα και όλον τον Όμιλο, διατηρεί μία σχέση συνεργασίας με αμοιβαίο συμφέρον και όχι σχέση επιβολής.

4.10.3 Σύμβαση/ Εντολή Αγοράς

Η συμφωνία προμήθειας υλικών μεταξύ της Τράπεζας με την “GR Print & Logistics” σαν εκπρόσωπο της και τον Μειοδότη, απαιτεί την έγγραφη επικύρωση, ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις και λανθασμένες εντυπώσεις. Τέτοιου τύπου συμβάσεις υπογράφονται για όλου του είδους τις παραγγελίες, ανεξαρτήτου κόστους, ακόμα και για υλικά καθημερινής ανάλωσης και πολύ χαμηλού κόστους.

Η “GR Print & Logistics”, σε συνεργασία πάντα με την Τράπεζα, έχει συντάξει μίας συγκεκριμένης μορφής “τυποποιημένο” κείμενο όπου περιλαμβάνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να περιγράφεται η παραγγελία με σαφήνεια. Τα απαραίτητα στοιχεία που περιλαμβάνει ένα συμφωνητικό είναι τα εξής:

1. Πλήρης επωνυμία, διεύθυνση και τηλέφωνο προμηθευτή.
2. Όνομα και Υπογραφές πωλητή και Σχετικής Διεύθυνσης.
3. Ημερομηνία σύνταξης παραγγελίας.
4. Αριθμό Πρωτοκόλλου.
5. Κωδικό υλικού προμηθευτή.
6. Κωδικό υποδείγματος Τράπεζας.
7. Τεχνικά χαρακτηριστικά υλικού.
8. Ποσότητα.
9. Τιμή.
10. Ημερομηνία παράδοσης.
11. Διεύθυνση παράδοσης.
12. Ώρες Παράδοσης.
13. Όνομα Υπεύθυνου παραλαβής.
12. Όροι πληρωμής και μεταφοράς (incoterms).
13. Αριθμός φορολογικού μητρώου αγοραστή (Τράπεζας & εταιρείας).
14. Τραπεζικό κατάστημα με το οποίο συνεργάζεται ο αγοραστής.
15. Όνομα και υπογραφή αγοραστή, καθώς και στοιχεία επικοινωνίας.

Η παραπάνω σύμβαση ουσιαστικά διευκολύνει τον προμηθευτή να αντιληφθεί άμεσα την εντολή αγοράς που του αποστέλλεται, ώστε να αποφεύγονται οι επαναλαμβανόμενες

επικοινωνίες για διευκρινήσεις. Επίσης, σε τυχόν εσωτερική διακίνηση της σύμβασης στην “GR Print & Logistics”, θα υπάρχει μία σωστή ενημέρωση μεταξύ των αρμόδιων τμημάτων.

Στη συνέχεια, οι εντολές αγοράς περνούν στο ERP σύστημα της εταιρείας, μέσω του οποίου δημιουργούνται οι σχετικές απαιτήσεις και υπάρχουν όλα τα στοιχεία των αγορών από προμηθευτές σχετικά με το υλικό, τις ποσότητες, τις ημερομηνίες αγορών, τιμές και άλλα στοιχεία.

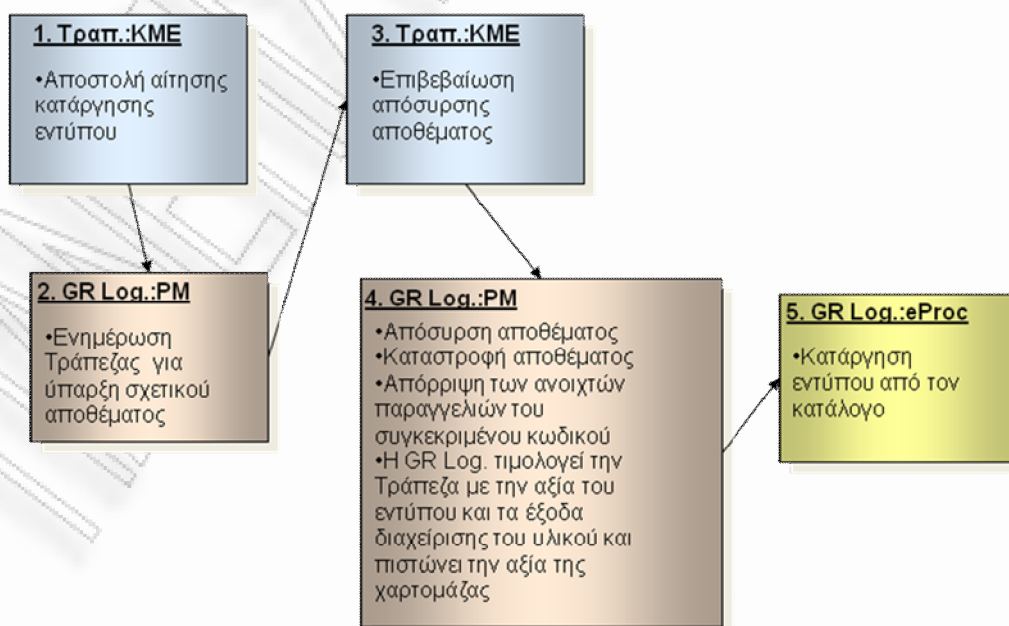
Αντίστοιχα θα πρέπει και οι προμηθευτές από πλευράς τους να αναγράφουν τις απαραίτητες βάσει νόμου πληροφορίες στα παραστατικά που εκδίδουν, όπως τα τιμολόγια και τα Δελτία Αποστολής.

4.10.4 Κατάργηση – Απόσυρση εντύπου

Κατάργηση εντύπου και άμεση απόσυρση

Η Τράπεζα ενημερώνει την “GR Print & Logistics” προκειμένου να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την κατάργηση του συγκεκριμένου Κωδικού και την απόσυρση του υπάρχοντος αποθέματος. Η “GR Print & Logistics” αποσύρει το απόθεμα και απορρίπτει απευθείας τις ανοιχτές παραγγελίες του συγκεκριμένου κωδικού υλικού. Το έντυπο αποσύρεται από τον ηλεκτρονικό κατάλογο. Η “GR Print & Logistics” τιμολογεί την Τράπεζα με την αξία του εντύπου και τα έξοδα διαχείρισης του υλικού και πιστώνει την αξία της χαρτομάζας.

Κατάργηση εντύπου και άμεση απόσυρση

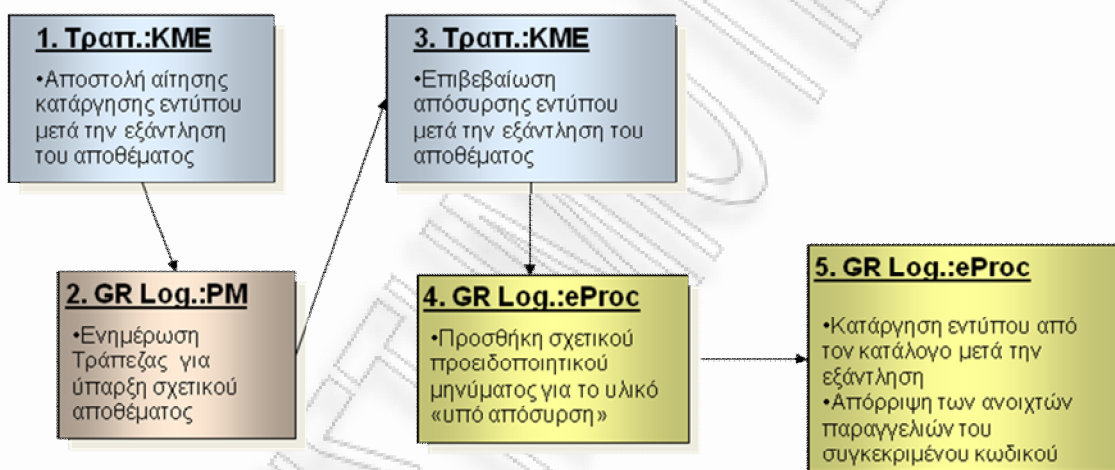


Σχήμα 26: Κατάργηση εντύπου και άμεση απόσυρση

Απόσυρση εντύπου μετά την εξάντληση του αποθέματος

Κατά την απόσυρση του εντύπου μετά την εξάντληση του αποθέματος ο κωδικός, που αφορά το συγκεκριμένο έντυπο παραμένει ενεργός στο σύστημα με σχετική προειδοποιητική ένδειξη. Η απόσυρση του κωδικού πραγματοποιείται μετά την απορρόφηση του αποθέματος από τις μονάδες την Τράπεζας. Μετά την εξάντληση του αποθέματος, η “GR Print & Logistics” αποσύρει το έντυπο από τον ηλεκτρονικό κατάλογο και απορρίπτει απευθείας τις ανοιχτές παραγγελίες του συγκεκριμένου κωδικού που δεν μπορούν να καλυφθούν. Σημειώνεται ότι η κατάργηση του εντύπου από τον κατάλογο δεν σημαίνει διαγραφή αλλά μη εμφάνιση στον κατάλογο προϊόντων κατά την δημιουργία νέας παραγγελίας.

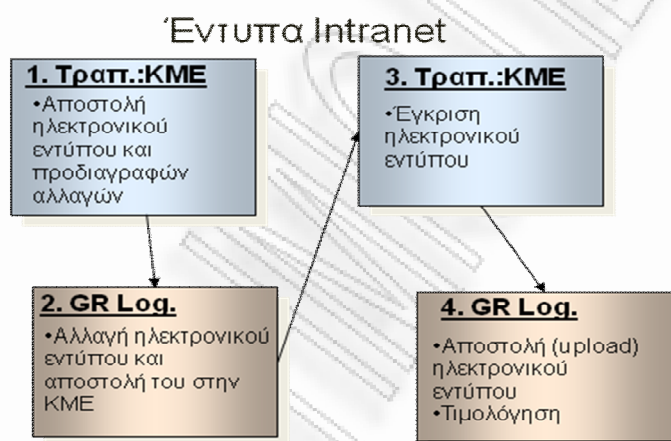
Απόσυρση εντύπου μετά την εξάντληση του αποθέματος



Σχήμα 27: Απόσυρση εντύπου μετά την εξάντληση αποθέματος

4.10.5 Έντυπα Intranet

Αφορά τα ηλεκτρονικά έντυπα, όπως μονόφυλλα ή συμβατικά έγγραφα, που διακινούνται μέσω του δικτύου Intranet της Τραπέζης και τα οποία προβλέπονται να τροποποιούνται από την “GR Print & Logistics”. Τα συγκεκριμένα έντυπα είναι μορφής PDF. Για τα έντυπα Intranet μέσα από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής αγοράς θα υπάρχει επιλογή στο μενού η οποία θα παρουσιάζει οθόνη με τις εξής δυνατότητες : Α. Δυνατότητα αναζήτησης εντύπου. Β. Δυνατότητα download του επιλεγμένου εντύπου. Γ. Δυνατότητα προβολής – εκτύπωσης λίστας με όλα τα διαθέσιμα έντυπα. Δ. Ιστορικότητα : Δυνατότητα versioning εντύπου Intranet. Η σχεδίαση, η διατήρηση και το versioning ενός εντύπου είναι ευθύνη της “GR Print & Logistics”. Η διάθεση του εντύπου στο intranet της Τράπεζας γίνεται από την Τράπεζα σε αρχεία μορφής PDF.



Σχήμα 28: Έντυπα Intranet

4.10.6 Παραγγελίες – Παραδόσεις – Επιστροφές

Δημιουργία παραγγελίας από την Τράπεζα

Ο Initiator (υπεύθυνος για δημιουργία παραγγελίας σε ένα Κέντρο Κόστους, ΚΚ) συντάσσει την παραγγελία. Στη συνέχεια, ο Validator (υπεύθυνος για έλεγχο και έγκριση παραγγελιών σε ένα ΚΚ) ελέγχει τις παραγγελίες που είναι σε κατάσταση EDIT READY και τις αποδέχεται ή τις απορρίπτει. Ακολούθως, ο Auditor (υπεύθυνος για τον έλεγχο στην Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας) ελέγχει, μεταβάλλει, εγκρίνει, ακυρώνει και απορρίπτει αν χρειάζεται τις παραγγελίες που είναι σε κατάσταση VALID και μπορεί και να τις μεταβάλλει. Αφού τις αποδεχθεί ο Auditor, μπορεί να τις δει ο Controller.

Ο Controller (υπεύθυνος για την τελική αποδοχή στην Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας) ελέγχει τις παραγγελίες που είναι σε κατάσταση AUDITED και τις αποδέχεται ή τις

απορρίπτει. Οι παραγγελίες που θα εγκριθούν από τον controller εισάγονται στο ERP της “GR Print & Logistics” για διεκπεραίωση.

Ορισμοί Παραγγελιών :

- I. Τ : ΤΑΚΤΗ (προγραμματισμένη παραγγελία) – για τον αναμενόμενο εφοδιασμό εντύπων βάσει των αναγκών
 - i. Δίκτυο : Οκτώ (8) αιτήσεις ανά έτος (μία ανά τρίμηνο και τέσσερις ελεύθερα μέσα στο έτος)
 - ii. Κεντρικές Μονάδες : Δέκα (10) αιτήσεις ανά έτος (μία ανά δίμηνο και τέσσερις ελεύθερα μέσα στο έτος)
- II. ΕΚΤ : ΕΚΤΑΚΤΗ (όταν δεν είναι Τακτή ή Επείγουσα, η Μονάδα επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος – Δεν καθορίζεται το χρονικό σημείο εκτέλεσης παραγγελίας)
- III. ΕΠ : ΕΠΕΙΓΟΥΣΑ (η Μονάδα επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος : μεταφορικά έξοδα – άμεση εκτέλεση της παραγγελίας).
- IV. ΟΜΑΔΙΚΗ (αυτές οι παραγγελίες αφορούν νέα έντυπα ή ανασχεδιασμό υφισταμένων, όπως διαφημιστικά υλικά ή λειτουργικά έντυπα, για τα οποία την 1^η φορά αποστέλλονται μαζικά σε πολλά κέντρα κόστους – ο χρόνος παράδοσής τους είναι από 2 έως 5 ημέρες)
- V. ΠΡΟΤΥΠΗ (η παραγγελία αυτή αφορά στις περιπτώσεις εφοδιασμού μίας νέας Μονάδας της Τράπεζας και περιλαμβάνει συγκεκριμένους κωδικούς που ορίζει η Τράπεζα. Χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες : α. Καταστημάτων, β. Υποκαταστημάτων, γ. Υπηρεσιών ή Τμήματος)

Οι παραγγελίες λαμβάνονται καθημερινά μέχρι ώρα 13:00 και επιβεβαιώνονται μέχρι ώρα 16:00. Ο μέγιστος αριθμός παραγγελιών που εκτελούνται ανά ημέρα είναι τριάντα (30). Οι παραγγελίες εκτελούνται με σειρά προτεραιότητας κατά την μέθοδο FIFO.

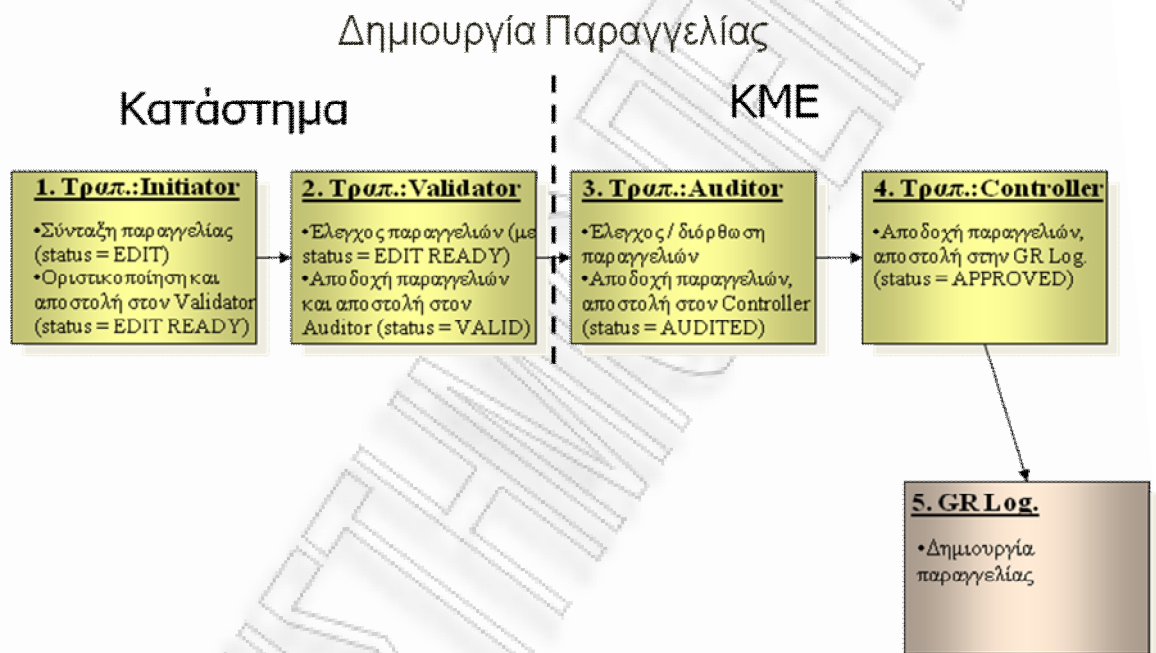
Ο χρόνος διεκπεραίωσης παραγγελιών είναι:

- i. ΑΤΤΙΚΗ : 3 ημέρες,
- ii. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ : 4 ημέρες,
- iii. ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ: 5 ημέρες,
- iv. ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ : 7 ημέρες,
- v. ΠΑΡΑΜΕΘΟΡΙΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ: 7 ημέρες.

Οι χρόνοι διεκπεραίωσης βέβαια των παραγγελιών μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το είδος του εντύπου πχ ασφαλείας ή το είδος της παραγγελίας πχ επείγουσα, έκτακτη κλπ.

4.10.7 Δημιουργία παραγγελίας από την Τράπεζα

Οι Ομαδικές ή Μαζικές παραγγελίες αφορούν νέα έντυπα ή ανασχεδιασμό υφισταμένων, διαφημιστικά υλικά ή λειτουργικά έντυπα, για τα οποία την 1^η φορά αποστέλλονται μαζικά σε πολλά Κέντρα Κόστους. Στην περίπτωση αυτή η Τράπεζα μπορεί να δημιουργεί την παραγγελία τους κεντρικά.



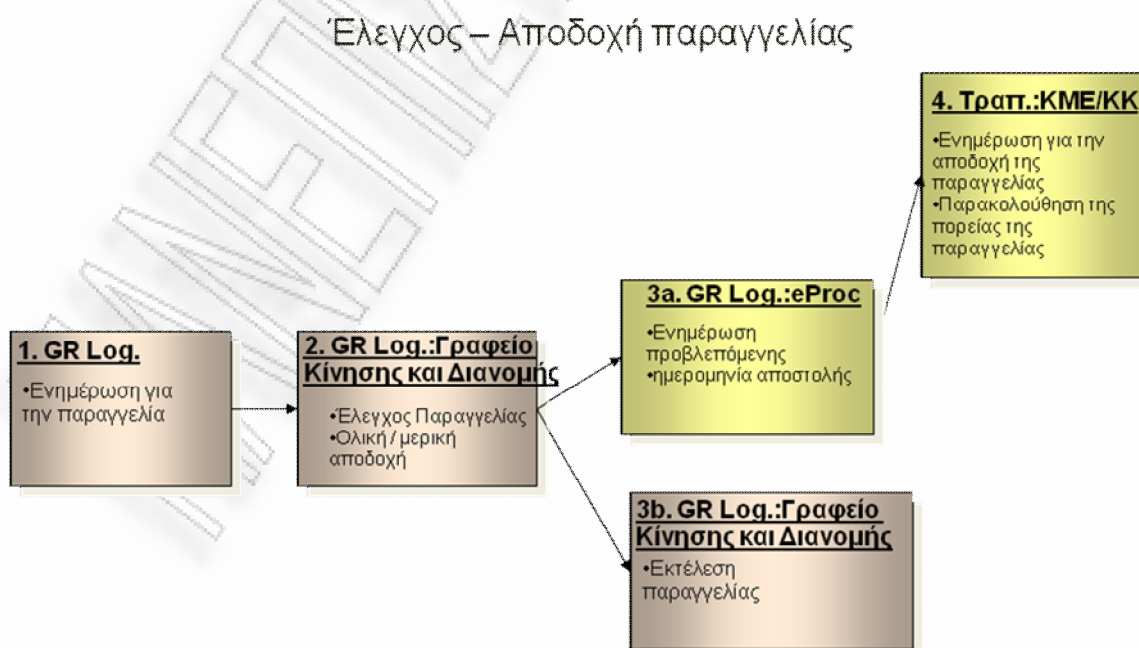
Σχήμα 29: Δημιουργία Παραγγελίας

4.10.8 Έλεγχος – Αποδοχή παραγγελίας από την “GR Print & Logistics”

Στο τέλος κάθε ημέρας (end of day process) ελέγχονται οι παραγγελίες από την “GR Print & Logistics” και πραγματοποιείται η ολική ή μερική αποδοχή τους. Για τον καθορισμό της προβλεπόμενης ημερομηνίας αποστολής λαμβάνεται υπόψη το μέγιστο όριο εκτέλεσης παραγγελιών ανά ημέρα που είναι 30 παραγγελίες εκτός των επείγουσών. Οι οποίες παραγγελίες μετά τις 30 εισέρχονται στο σύστημα, την επόμενη εργάσιμη ημέρα. Ακολούθως, εισάγεται στην ηλεκτρονική εφαρμογή η ημερομηνία αποστολής και το αρμόδιο τμήμα προετοιμάζει την παραγγελία. Η Τράπεζα και τα Κέντρα Κόστους μπορούν να ενημερωθούν από την ηλεκτρονική εφαρμογή για την κατάσταση της παραγγελίας.

Παρατηρήσεις – Σχόλια :

- Σε περίπτωση μερικής κάλυψης ενός υλικού παραγγελίας με το υπάρχον απόθεμα, ικανοποιείται το τμήμα που καλύπτεται από το απόθεμα και το υπόλοιπο ικανοποιείται όταν ανανεωθεί το απόθεμα (η παραγγελία χαρακτηρίζεται ως “εκκρεμής”). Στην παραγγελία ενημερώνεται η ποσότητα που ικανοποιείται.
- Σε περίπτωση μη ύπαρξης αποθέματος για την κάλυψη κάποιου υλικού δεν πραγματοποιείται αποδοχή της παραγγελίας του συγκεκριμένου υλικού, που παραμένει σε εκκρεμότητα ως ανεκτέλεστο μέχρι την δημιουργία του σχετικού αποθέματος (Back Order). Για την εκτέλεση των Back Orders επιβαρύνεται ο συμβατικός χρόνος παράδοσης με ανώτατο όριο τις πέντε εργάσιμες ημέρες.



Σχήμα 30: Έλεγχος - Αποδοχή Παραγγελίας

4.10.9 Αποστολή – Παράδοση παραγγελίας

Η παραγγελία ετοιμάζεται, συσκευάζεται και αποστέλλεται στο ΚΚ. Επίσης, με μηχανογραφικό τρόπο, εκδίδεται μοναδικό Δελτίο Αποστολής για την κάθε επιμέρους αποστολή και το σύστημα ενημερώνεται για την πραγματική ημερομηνία αποστολής (ανά item παραγγελίας). Η Τράπεζα μπορεί να ενημερώνεται για την κατάσταση των παραγγελιών βλέποντας καθημερινά αναφορές του συστήματος.

Με μερικά “κλικ”, μέσω της εφαρμογής, μπορούν να δημιουργηθούν ειδικές αναφορές για τον χρήστη με βάση τα πρωτογενή στοιχεία όπως :

- ❖ Ημερομηνία δημιουργίας παραγγελίας
- ❖ Ημερομηνία αποστολής παραγγελίας
- ❖ Αριθμός παραγγελίας
- ❖ Είδος παραγγελίας
- ❖ Ποσότητα
- ❖ Τιμή ορισμένης μονάδος
- ❖ Κωδικός υλικού και περιγραφή
- ❖ Version
- ❖ Κέντρο Κόστους (Υποκατάστημα Τράπεζας ή Κεντρική Διεύθυνση)
- ❖ Στοιχεία αποστολής και στοιχεία πληρωμής

Η παραγγελία ελέγχεται από τον υπεύθυνο του ΚΚ και υπογράφεται το Δελτίο Αποστολής. Η “GR Print & Logistics” συγκεντρώνει τα υπογεγραμμένα δελτία αποστολής των εκτελεσμένων παραγγελιών (τα δελτία αποστολής της Αττικής είναι υπογεγραμμένα από τον εκπρόσωπο του ΚΚ ενώ της επαρχίας φέρουν την σφραγίδα του πρακτορείου μεταφοράς και όχι την υπογραφή του παραλήπτη στο ΚΚ), από τις διάφορες Μονάδες / Κέντρα Κόστους και τα αποστέλλει μαζί με το τιμολόγιο στην Τράπεζα. Το τιμολόγιο συνοδεύεται και από σχετική ηλεκτρονική λίστα ελέγχου. Μετά την παραλαβή από τον υπεύθυνο του ΚΚ ενημερώνεται σχετικά ο Validator για το “καλώς έχουν” ή για τυχόν ασυμφωνία.

Παρατηρήσεις – Σχόλια :

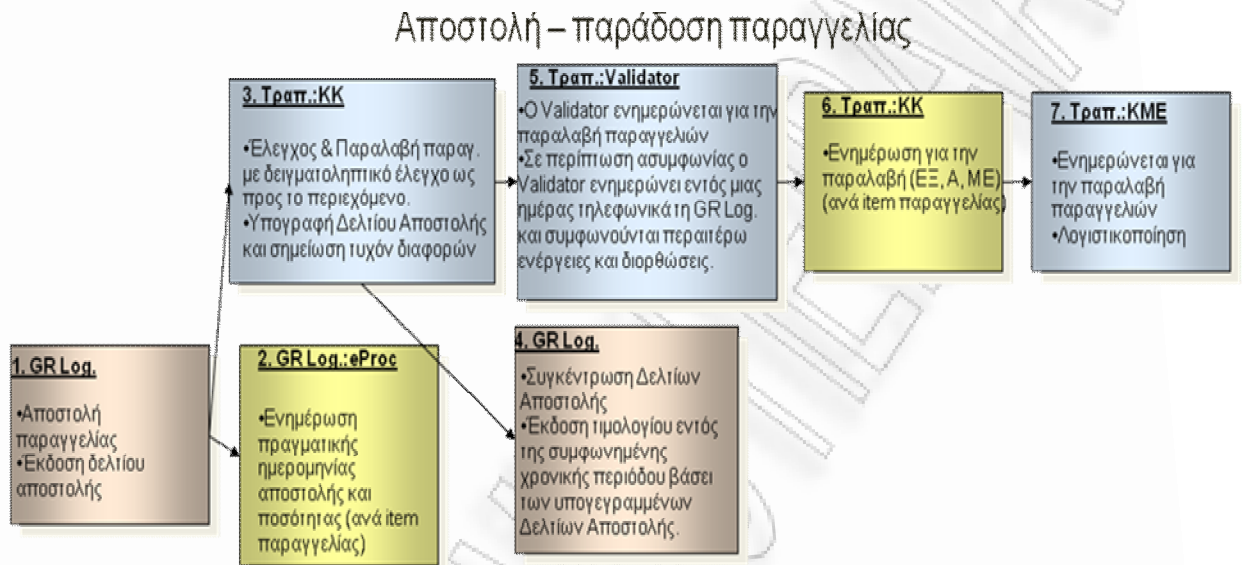
Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα, κατά την ενημέρωση μίας παραγγελίας, να την χαρακτηρίζει με έναν από τους παραπάνω συμβολισμούς (Π : Παραλαβή, Δ : Διαφορά, Ε : Επιστροφή).

Π : ΠΑΡΑΛΑΒΗ (“Παρελήφθη” η αιτούμενη ποσότητα / ποιότητα – ορθή εκτέλεση της παραγγελίας)

Δ : ΔΙΑΦΟΡΑ (Υπάρχει “διαφορά” αιτούμενης με παραληφθείσες, ποσότητας ή / και ποιότητας)

Ε : ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ (“Επιστρέφεται” κάποιο είδος από αυτά που παραδόθηκαν στην Μονάδα

π.χ. : είδος / ποσότητα που πλεονάζει).



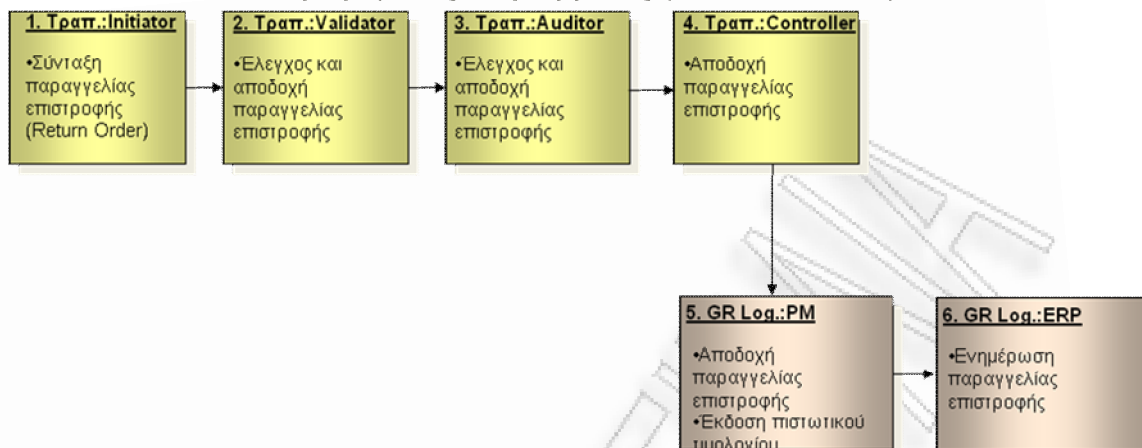
Σχήμα 31: Αποστολή – Παράδοση Παραγγελίας

4.10.10 Επιστροφή Παραγγελίας

Σε περίπτωση τυχόν λάθους παραγγελίας από την Τράπεζα και μετά από προφορική ειδοποίηση και συμφωνία με την “GR Print & Logistics”, ο Initiator δημιουργεί επιστροφή παραγγελίας. Ο Validator ελέγχει και αποδέχεται την παραγγελία επιστροφής, ο Auditor ελέγχει και αποδέχεται την παραγγελία επιστροφής και τέλος ο Controller ελέγχει και αποδέχεται την παραγγελία επιστροφής.

Οι παραγγελίες που εγκριθούν από τον Controller εισάγονται στο ERP της “GR Print & Logistics” για διεκπεραίωση και ο υπεύθυνος της εταιρείας εγκρίνει την παραγγελία επιστροφής και εκδίδεται πιστωτικό τιμολόγιο.

Επιστρεφόμενες παραγγελίες (Return Orders)



Σχήμα 32: Επιστρεφόμενες Παραγγελίες (Return Orders)

4.10.11 Διαδικασία “ανοίγματος” Νέο Καταστήματος

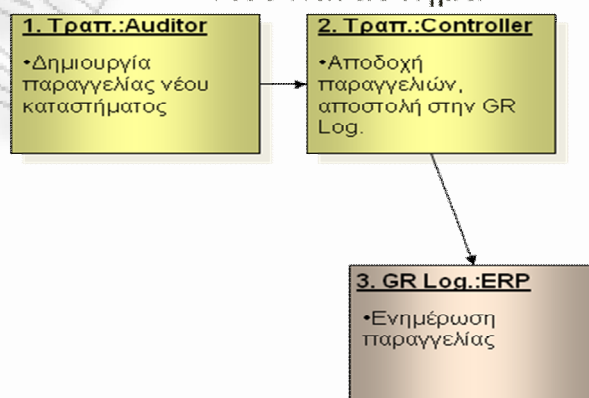
Δημιουργούνται οι κατηγορίες καταστημάτων σύμφωνα με τους επιθυμητούς όγκους των εντύπων που χρησιμοποιούν και επίσης οι λίστες των “κρίσιμων” εντύπων ανά κατηγορία καταστήματος.

Στην περίπτωση του εφοδιασμού μίας νεοσυσταθείσας Μονάδας της Τραπέζης (π.χ. νέο κατάστημα, νέα Διεύθυνση, νέο Τμήμα κλπ.) την αρχική παραγγελία εφοδιασμού της, αναλαμβάνει η αρμόδια Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας. Συνεπώς, στην περίπτωση της αρμόδιας Κεντρικής Υπηρεσίας της Τράπεζας (και μόνο σε αυτή) το menu της εφαρμογής, δίνει την δυνατότητα επιλογής τριών διαφορετικών κατηγοριών “αίτησης” παραγγελίας :

A. Πρότυπη Παραγγελία : Διευκρινίζεται ότι στην περίπτωση αυτή, Initiator του νέου ΚΚ της παραγγελίας είναι η ΚΜΕ, ενώ το κόστος που προκύπτει από την εκτέλεσή της, επιβαρύνει την Μονάδα που εφοδιάζεται.

B. Ομαδική Παραγγελία : Παραγγελία που κάνει η Κεντρική Υπηρεσία για τις περιπτώσεις ανεφοδιασμού της με το απαραίτητο υλικό.

Νέο κατάστημα



Σχήμα 33: Νέο Κατάστημα

4.11 Διαχείριση Ηλεκτρονικού Καταλόγου Εντύπων

Ο Ηλεκτρονικός Κατάλογος Εντύπων, προκειμένου να είναι εύχρηστος και λειτουργικός, περιλαμβάνει τα **έντυπα, ομαδοποιημένα** στις κάτωθι κατηγορίες :

- **Δίκτυο Εσωτερικού**
- **Δίκτυο Εξωτερικού**
- **Κεντρικές Υπηρεσίες**
- **Κεντρικές Υπηρεσίες / Δίκτυο Εσωτερικού**
- **Θυγατρικές Εταιρείες Ομίλου**
- **Κλπ.**

Δεν υπάρχει περιορισμός στο πλήθος των κατηγοριών εντύπων ή ομάδων χρήσεως.

Ο Ηλεκτρονικός Κατάλογος Εντύπων (εκτός της ηλεκτρονικής φωτογραφίας του εντύπου), εμπεριέχει και την **“ταυτότητα”** του εντύπου, η οποία αποτελείται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά :

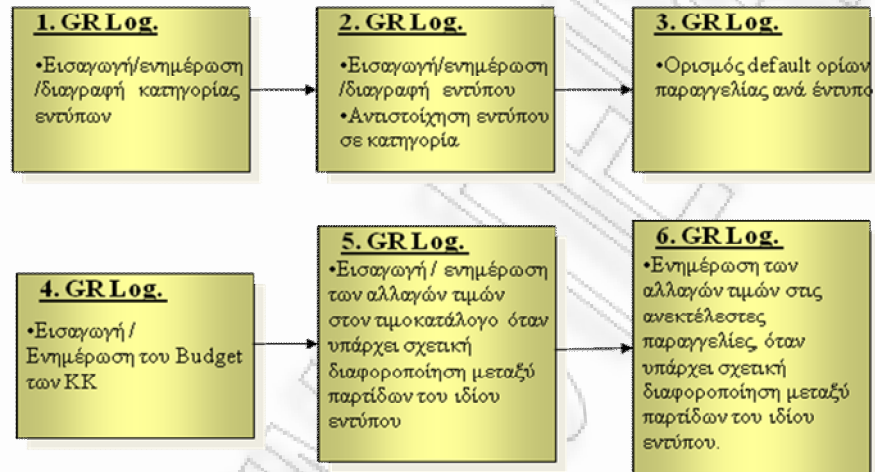
- **Κωδικό υλικού** εντύπου
- **Αριθμό Υποδείγματος** εντύπου (ήδη υπάρχουσα κωδικοποίηση που ισχύει έως σήμερα στη Τράπεζα)
- **Ιστορικότητα (Versioning)** εντύπου ώστε να τηρηθεί το FIFO
- **Ονομασία** εντύπου
- **Χαρακτηριστικά** σχεδιασμού εντύπου (διαστάσεις, ποιότητα χαρτιού, βάρος χαρτιού, απαιτήσεις σε χρόνο παραγωγής, κατηγορία Προμηθευτή π.χ. : “GR Print & Logistics” ή άλλος Προμηθευτής κλπ.)
- **Φωτογραφία εντύπου**
- **Τρόπο διάθεσης** συσκευασίας εντύπου (π.χ. : 50 σειρές των 3 αντιγράφων, 100 τμχ των 5.000 κλπ)

Το σύστημα είναι παραμετρικό και επιτρέπει την προσθήκη νέων κατηγοριών αρκεί να συντηρείται κατάλληλα και το αντίστοιχο πεδίο στη λίστα των υλικών. Όταν εισέρχεται ένα νέο έντυπο, τότε αυτόματα (by default) είναι διαθέσιμο σε όλες τις ομάδες. Η συντήρηση των ομάδων είναι έργο της Τράπεζας.

Η διαχείριση των εντύπων ασφαλείας, όπως επιταγές, ακολουθεί το Status των επείγουσών παραγγελιών. Η αρίθμηση των εντύπων ασφαλείας καταγράφεται σε ειδικό πεδίο του Δελτίου Αποστολής για να είναι εφικτή η αναζήτησή της μέσω Reporting. Πληροφορίες σχετικές με αριθμήσεις εντύπων ασφαλείας μπορούν να παρέχονται στην Τράπεζα κατόπιν αιτήματός της. Η διακίνηση των εντύπων ασφαλείας πραγματοποιείται μέσω εταιρείας Courier.

Στον κατάλογο εμφανίζεται το απόθεμα και η τιμή του με τη μέθοδο FIFO. Όταν αναλωθεί το απόθεμα ενεργοποιείται αυτόματα στον τιμοκατάλογο το νέο απόθεμα με την νέα τιμή. Ο υπολογισμός της παραγγελίας γίνεται με την τρέχουσα τιμή. Στην περίπτωση ύπαρξης και δεύτερης τιμής (νέα παρτίδα) σε επιλεγμένο (μέσα στην παραγγελία) έντυπο τότε εμφανίζεται χαρακτηριστικό σημάδι ("flag") για ειδοποίηση του χρήστη. Επιλέγοντας να δει τις πληροφορίες του εντύπου εμφανίζονται και οι δύο τιμές του.

Διαχείριση Ηλεκτρονικού Καταλόγου Εντύπων



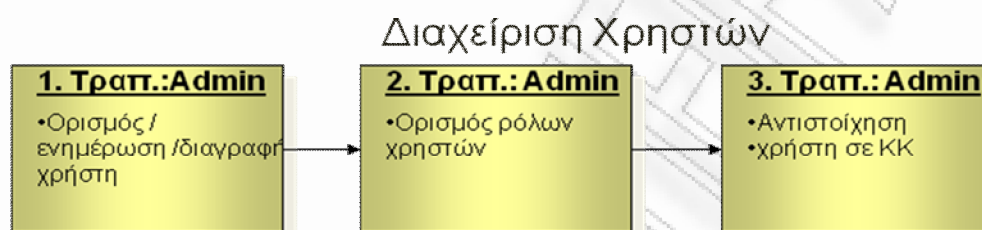
Σχήμα 34: Διαχείριση Ηλεκτρονικού Καταλόγου Εντύπων

4.12 Διαχείριση χρηστών

Η Τράπεζα εισάγει / ενημερώνει ή διαγράφει έναν χρήστη, ορίζει τους ρόλους ενός χρήστη (initiator, validator, auditor, controller) και διασυνδέει χρήστες με ΚΚ. Κάθε χρήστης μπορεί να διασυνδεθεί με παραπάνω του ενός ΚΚ.

Παρατηρήσεις – Σχόλια :

- Τη διαχείριση των χρηστών μπορεί να την κάνει και η “GR Print & Logistics” για λογαριασμό της Τράπεζας.



Σχήμα 35: Διαχείριση Χρηστών

4.13 Διαχείριση Κέντρων Κόστους & ελάχιστου ορίου αξίας παραγγελίας

Η Τράπεζα, μέσω της Κεντρικής Μονάδας Ελέγχου (ΚΜΕ), ορίζει ένα ΚΚ και τα υποκέντρα του. Τα ΚΚ ορίζονται σε 2 επίπεδα (parents, children) μόνο για θέματα reporting. Επίσης, ορίζει τα μέγιστα όρια παραγγελίας ανά έντυπο σε κάποιο ΚΚ (αν διαφέρουν από τα default) και το αρχικό budget κάθε ΚΚ.

Η “GR Print & Logistics” ορίζει την ελάχιστη αξία παραγγελίας ανά ΚΚ και Υποκέντρου Κόστους. Εάν ένα ΚΚ δημιουργήσει παραγγελία με συνολική αξία μικρότερης του ορίου τότε η αξία ισούται με την ελάχιστη.

Η “GR Print & Logistics” αφαιρεί μετά την έκδοση του Τιμολογίου την αξία της εκτελεσθείσας παραγγελίας από το budget του κάθε ΚΚ και διαμορφώνει το ενδεικτικό υπολειπόμενο budget.

Παρατηρήσεις – Σχόλια :

- Το αρχικό όριο του Budget κάθε Μονάδας αλλά και οποιαδήποτε μεταβολή / αναπροσαρμογή κλπ. αυτού, το αποφασίζει η Τράπεζα.
- Το Σύστημα ελέγχει κάθε παραγγελία και αναλόγως εμφανίζει ένα προειδοποιητικό μήνυμα, βάσει των μέγιστων ορίων που έχει τεθεί από την Τράπεζα, τόσο ανά Κέντρο Κόστους όσο και ανά υλικό.
- Το Σύστημα ελέγχει τα επιτρεπτά όρια του κάθε υλικού (item) και εμφανίζει προειδοποιητικό μήνυμα, κατά την εισαγωγή της ποσότητας του συγκεκριμένου υλικού όταν αυτή υπερβαίνει το maximum επιτρεπτό όριο.
- Για την περίπτωση ΚΚ εξωτερικού, ορίζεται ένα σημείο παράδοσης των παραγγελιών εντός Αττικής
 1. Η Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας κάνει παραγγελίες για τα ΚΚ εξωτερικού
 2. Η Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας φροντίζει για την έκδοση των ταξιδιωτικών εγγράφων που συνοδεύουν την παραγγελία
 3. Πραγματοποιείται απευθείας τιμολόγηση του ΚΚ Εξωτερικού
- Σε περίπτωση υπέρβασης / “εξάντλησης” ετήσιου Προϋπολογισμού μίας Μονάδας παρουσιάζεται μόνο προειδοποιητικό μήνυμα που δεν μπλοκάρει την παραγγελία.

Διαχείριση Κέντρων Κόστους



Σχήμα 36: Διαχείριση Κέντρων Κόστους

4.14 Διαχείριση αποθεμάτων

Η Τράπεζα ορίζει τα όρια ασφαλείας αποθεμάτων ανά έντυπο, τα οποία επέχουν και θέση σημείου αναπαραγγελίας ανά έντυπο.

Η “GR Print & Logistics” χορηγεί στην Τράπεζα ανά δεκαπενθήμερο ηλεκτρονικό Report του αποθέματος και ανά εξάμηνο ηλεκτρονικό Report των αδιακίνητων εντύπων, αυτών δηλαδή που δεν κινούνται καθόλου μέσα στην εν λόγω χρονική περίοδο.

Παρατηρήσεις – Σχόλια :

- Η Τράπεζα διαθέτει στην “GR Print & Logistics” τα αναγκαία στατιστικά στοιχεία αναλώσεων της ανά κωδικό προϊόντος και προκειμένου να καθορίσει τα αρχικά όρια αποθεμάτων. Πληροφορικά στοιχεία αναλώσεων και αποθεμάτων δίδονται ανά 6μηνο από την “GR Print & Logistics” ώστε η Τράπεζα να αναπροσαρμόζει τα χρονικά σημεία και τις ποσότητες ανά παραγγελία.

Διαχείριση αποθεμάτων

1. Τραπ.

•Ορισμός ορίων αποθεμάτων ανά έντυπο

2. GR Log.

•Η GR Log. χορηγεί στην Τραπ. σε τακτό χρονικό διάστημα ηλεκτρονικό Report του αποθέματος

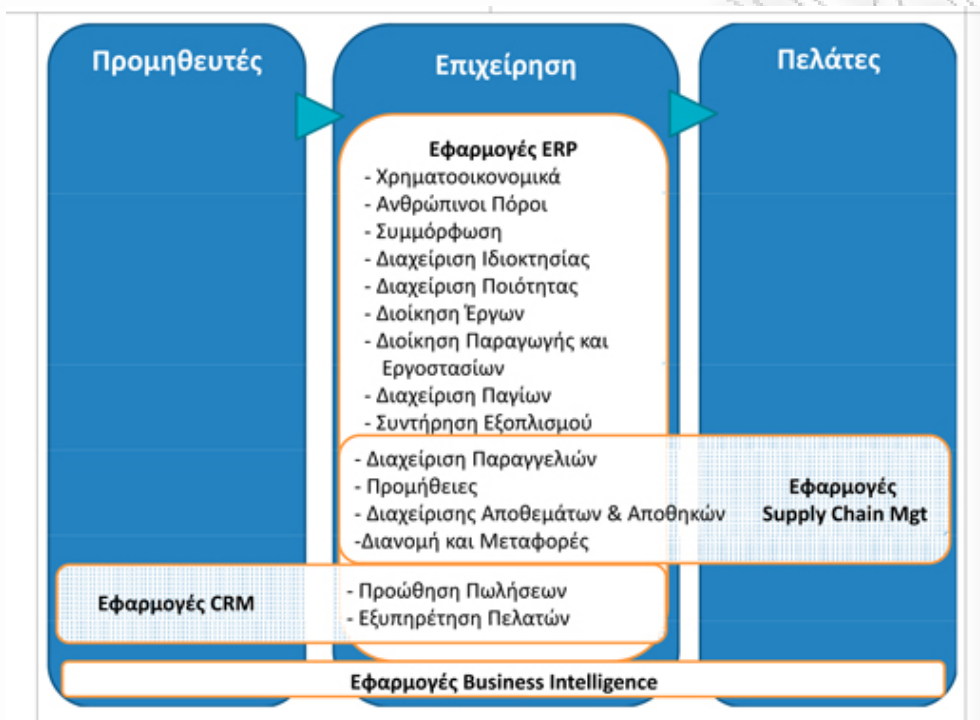
3. GR Log.

•Η GR Log. χορηγεί στην Τραπ. κάθε εξάμηνο ηλεκτρονικό Report των εντύπων που δεν κινούνται καθόλου μέσα στην εν λόγω χρονική περίοδο

Σχήμα 37: Διαχείριση Αποθεμάτων

4.15 Reporting

Παράλληλα με την παραγωγική λειτουργία της Ηλεκτρονικής αγοράς, έγινε και η Διασύνδεση (Integration) της πλατφόρμας με το ERP (Enterprise Resource Planning) της εταιρείας. Σκοπός της διασύνδεσης των δύο συστημάτων είναι η ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και η ολοκλήρωση των κλασικών μηχανογραφικών συστημάτων. Για τη διασύνδεση αυτή συνεργάστηκαν δύο ομάδες συμβούλων και χρηστών, του ERP συστήματος και της εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Αγοράς.



Σχήμα 38: Επιχειρησιακές Λειτουργίες και ERP Συστήματα

Πηγή : Plant- Management (Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2009)

Μερικά από τα αποτελέσματα αυτής της επιτυχημένης διασύνδεσης των δύο συστημάτων είναι:

- (1) Τέλος εποχής της χειροκίνητης εισαγωγής στοιχείων στο σύστημα προμηθειών και αποστολής υλικών της Τράπεζας.
- (2) Μείωση των λαθών.
- (3) Μείωση του φόρτου εργασίας του τμήματος Προμηθειών.
- (4) Εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου ο οποίος μπορεί να διατεθεί στη διαχείριση άλλων Προμηθειών μεγάλης αξίας και βαρύτητας για την Τράπεζα.

Τα εκτυπωτικά (reports) της ηλεκτρονικής αγοράς που προκύπτουν είναι σε μορφή ASCII tab delimited (or comma delimited) τα οποία μπορούν να φορτωθούν για περαιτέρω επεξεργασία στο λογισμικό Excel / Access της Microsoft.

Όλα τα εκτυπωτικά τα οποία αφορούν παραγγελίες (μαζί με τις αναλύσεις τους) καθώς και σύνδεση αυτών με αριθμούς Δελτίων Αποστολής και αριθμούς Τιμολογίων, προϋπολογισμούς ΚΚ και υπερβάσεις ορίων (ποσότητες) εντύπων είναι “on demand” για τον χρήστη ο οποίος έχει πρόσβαση στην πληροφορία για την οποία έχει τα αντίστοιχα δικαιώματα.

Για παράδειγμα, ο χρήστης ο οποίος έχει δικαίωμα να δημιουργεί παραγγελίες για ένα συγκεκριμένο ΚΚ λαμβάνει την παραπάνω πληροφορία για αυτό το ΚΚ, ενώ ο χρήστης που έχει την δυνατότητα να δημιουργεί παραγγελίες για κάποια (n) συγκεκριμένα ΚΚ έχει και το δικαίωμα να λαμβάνει την πληροφορία για αυτά τα (n) ΚΚ. Τέλος, ο χρήστης της Τραπέζης με πλήρη δικαιώματα σε όλα τα ΚΚ αντίστοιχα έχει πρόσβαση σε όλες τις παραγγελίες όλων των ΚΚ.

Τα Reports που παράγονται μέσω και των δύο συστημάτων ERP Συστήματος και Ηλεκτρονικής Αγοράς, παρέχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως από κοινού συμφωνείται, ή/και κατόπιν σχετικού αιτήματος προς την εταιρεία, μερικά από αυτά που παρέχονται πληροφορούν για :

- Διαχείριση Αποθεμάτων εντύπων
- Όρια ασφαλείας /ανεφοδιασμού εντύπων
- Διαχείριση Δελτίων Αποστολής – Τιμολογίων
- Στοιχεία ιστορικότητας εντύπων ως προς τους Προμηθευτές.

4.16 Training/ Help Desk/ Call Center :

Εκπαίδευση

Στην φάση της εκπαίδευσης, ομάδα χρηστών (της Κεντρικής Υπηρεσίας της Τράπεζας) που υποδεικνύει η Τράπεζα εκπαιδεύεται πάνω στην χρήση της εφαρμογής (και στις διαδικασίες) που αφορούν όλους τους ρόλους. Επίσης, υπάρχει εκπαίδευση και των Initiators – Validators, που ορίζει η Τράπεζα σε χώρο της Τράπεζας στην Αθήνα.

Όλο το υλικό της εκπαίδευσης (Manual όλων των ρόλων) είναι διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από την εφαρμογή του συστήματος.

Ο τόπος και η χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης καθορίζονται μετά την ολοκλήρωση και παγίωση της φάσης της ανάλυσης.

Υποστήριξη εφαρμογής / υπηρεσίας

Η υποστήριξη της εφαρμογής / υπηρεσίας της ηλεκτρονικής αποθήκης τόσο για θέματα διαδικασιών όσο και για τεχνικά θέματα λειτουργιών του προγράμματος, υλοποιείται σε δύο επίπεδα.

Στο πρώτο επίπεδο ειδικά εκπαιδευμένοι Auditors στην αρμόδια Κεντρική Υπηρεσία της Τράπεζας υποστηρίζουν τα αιτήματα των χρηστών του δικτύου (initiators, validators) σε πρώτο επίπεδο. Σε περίπτωση που αυτό κρίνεται ανεπαρκές μεταβιβάζουν το αίτημα στην “GR Print & Logistics” η οποία παρέχει υποστήριξη σε δεύτερο επίπεδο στους χρήστες της αρμόδιας Κεντρικής Υπηρεσίας της Τράπεζας.

- Παροχή Υποστήριξης

Εξειδικευμένα άτομα της “GR Print & Logistics” υποστηρίζουν την Τράπεζα στο αίτημά της (π.χ. εξέλιξη ή προσθήκη νέας εφαρμογής, παραγωγή εξειδικευμένων αναφορών κλπ).

- Αναπαραγωγή του προβλήματος και Ανάλυση

Στην περίπτωση που το προσωπικό της Τράπεζας, που σχετίζεται με το σύστημα, αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα στη χρήση του, τότε η διαδικασία επίλυσής του ξεκινά με την πιστή αναπαραγωγή του προβλήματος. Αυτό σημαίνει πλήρη κατανόηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες συνέβη το συγκεκριμένο πρόβλημα και ανάλυση ώστε να σχεδιαστεί η λύση.

- Υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών – Οδηγίες

Ακολούθως υλοποιούνται όλες εκείνες οι τεχνικές ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος και δημιουργείται ένας κατάλογος νέων οδηγιών που δίνεται στην Τράπεζα.

- Κλείσιμο προβλήματος / αιτήματος και δημιουργία αναφοράς

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας υποστήριξης, δημιουργείται μία αναφορά που καταγράφει τον τρόπο εκτέλεσης όλων των προαναφερθέντων βημάτων.

Call Center – Help Desk

Παροχή τηλεφωνικής υποστήριξης ώρες γραφείου (9:00 - 17:00) πέντε ημέρες την εβδομάδα για τους auditors της αρμόδιας Κεντρικής Υπηρεσίας της Τράπεζας.

Τιμολογιακή πολιτική

Αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από την “GR Print & Logistics”, βασίζεται στην τιμολόγηση των τεμαχίων (ελάχιστης μονάδας μέτρησης ανά είδος) που παράγονται και αποστέλλονται. Εταιρεία επιλέγει έναν πολύ κατανοητό και διαφανή τρόπο τιμολόγησης με απλά Δομημένο Συμβόλαιο.

Ενδέχεται να ακολουθείται διαφορετική τιμολογιακή πολιτική ανά Τράπεζα/ πελάτη, ανάλογα με το πλήθος των υλικών, το είδος της επεξεργασίας, το χρόνο φύλαξης και διαχείρισης, τα σημεία διανομής καθώς και το είδος επεξεργασίας εφόσον απαιτούνται.

Το μεγαλύτερο μέρος των διανομών των υλικών στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη γίνεται με ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα της εταιρείας, αντίθετα με τις διανομές στην επαρχία για τις οποίες αναπτύχθηκε ένα ευρύ δίκτυο συνεργασίας με επιλεγμένα πρακτορεία στα σημαντικότερα εμπορικά κέντρα της Ελλάδας ώστε να υπάρχει η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών και στο πιο απομακρυσμένο μέρος στην Ελλάδα. Το κόστος αποστολής υλικών επηρεάζεται από τις παρακάτω παραμέτρους :

- την περιοχή
- την ημερομηνία παράδοσης
- τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των Τραπεζών και των καταστημάτων τους κατά περίπτωση (έκτακτες, επείγουσες παραγγελίες κλπ)
- την κατηγορία του υλικού (έντυπα ασφαλείας κλπ)

Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης το ενδεχόμενο όπου είναι απαραίτητο να γίνει μία επένδυση, κυρίως σε εξοπλισμό, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση της σύμβασης. Σ' αυτή την περίπτωση και τα δύο μέρη θα πρέπει να συμφωνήσουν ποιος θα

αναλάβει το κόστος της επένδυσης είτε είναι όλο το ποσό είτε θα συμμετέχουν και οι δυο μ' ένα συγκεκριμένο ποσοστό. Επομένως, η "GR Print & Logistics" θα πρέπει να λάβει υπόψη της και τις συγκεκριμένες αποσβέσεις από αυτήν την επένδυση με αποτέλεσμα οι τιμές τις οποίες προσφέρει να είναι υψηλότερες ή θα επωμιστεί αυτό το κόστος αν η εκάστοτε Τράπεζα είναι ιδιαίτερα σημαντικός πελάτης και επιθυμεί να συνεργαστεί μαζί της.

Πέραν του Ηλεκτρονικού Καταλόγου, δημιουργείται και Ηλεκτρονικός Τιμοκατάλογος, όπου περιλαμβάνονται όλα τα είδη των υλικών για κάθε εταιρεία του Ομίλου, με την περιγραφή κάθε είδους, τη συσκευασία και τη τιμή. Η τιμή προσδιορίζεται ανά 1.000 και είναι η τελική τιμή τιμοκαταλόγου (τιμή υλικού + διαχειριστικό κόστος) χωρίς τα μεταφορικά. Το διαχειριστικό κόστος, το οποίο αποτελεί ένα συμφωνηθέν ποσοστό μεταξύ της Τράπεζας και της "GR Print & Logistics", ουσιαστικά καλύπτει της συμβουλευτικές υπηρεσίες, στο project management, τη διαχείριση αποθεμάτων, τη διαχείριση υπεργολάβων, την παραγγελιοληψία και τον ποιοτικό έλεγχο που παρέχονται στην Τράπεζα.

Στην περίπτωση τιμολόγησης υπηρεσιών, τιμολογείται η ανθρωποώρα στις περιπτώσεις απαίτησης από την Τράπεζα για ανάπτυξη λογισμικού (ή παραμετροποίηση του υπάρχοντος). Από εκεί και έπειτα, υπάρχει μία αρχική εφάπαξ χρέωση της Τράπεζας για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη λογισμικού της εφαρμογής βάσει των παραμέτρων που έχει ορίσει, μία πάγια μηνιαία χρέωση συνολικής διαχείρισης έργου από την "GR Print & Logistics" (για τη χρήση αποθηκευτικών χώρων, τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται και το προσωπικό που απασχολείται) καθώς επίσης υπάρχει ελάχιστη χρέωση ανά παραγγελία (για παράδειγμα στην τακτή παραγγελία έχει οριστεί minimum ποσό παραγγελίας 100€). Επίσης, στις περιπτώσεις έκτακτων ή επείγουσών παραγγελιών, λόγω της συντόμευσης παράδοσης ανά προορισμό, υπάρχει επιπλέον επιβάρυνση ποσού. Τέλος, τα μεταφορικά τιμολογούνται ανά κιβώτιο και ανά περιοχή παράδοσης. Οι παραδόσεις είναι χωρισμένες ανά γεωγραφική περιοχή : Αττική, Θεσσαλονίκη, Ηπειρωτική Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου – Ιωνίου και Κρήτη. Για παράδειγμα εντός Λεκανοπεδίου Αττικής, υπάρχει χρέωση στα μεταφορικά 1€/ κιβώτιο, ενώ παράδοση στη Μακεδονία και τη Θράκη η χρέωση είναι 3€/ κιβώτιο.

Τα τιμολόγια εκδίδονται συγκεντρωτικά στο τέλος του μήνα και αφορούν τις παραδόσεις και τις υπηρεσίες που έγιναν μέσα στον εκάστοτε μήνα. Τιμολόγια που παρουσιάζουν διαφορές παραμένουν σε εκκρεμότητα μέχρι της πλήρους αποκατάστασης της διαφοράς.

4.17 Πλεονεκτήματα από τη χρήση του συστήματος E-PROCUREMENT

Όπως προαναφέρθηκε, λόγω του μεγάλου όγκου εργασιών εφοδιαστικής αλυσίδας από την Τράπεζα, υπάρχει αδυναμία απόλυτου ελέγχου του κόστους, σύμφωνα όμως με εσωτερική μελέτη που διενέργησε η Τράπεζα, διαπιστώθηκαν τα παρακάτω οφέλη από τη χρήση e-procurement :

- i. Μείωση επί των υλικών προμηθειών γύρω στο 10%
- ii. Συντόμευση του κύκλου “αίτημα προμήθειας - εκπλήρωση παραγγελίας” κατά 70%
- iii. Χαμηλότερα διοικητικά κόστη κατά 73%.
- iv. Μείωση των αγορών εκτός συμβολαίων (maverick spending) κατά 50%.
- v. Μείωση κόστους διατήρησης αποθέματος γύρω στο 45%.
- vi. 6% μείωση στο κόστος αγοράς για αγαθά και υπηρεσίες
- vii. Μείωση 40% του κόστους διαπραγματεύσεων
- viii. Βελτίωση εξυπηρέτησης των καταστημάτων κατά 19%

Μια ίδιου τύπου Τράπεζα για να πετύχει την ίδια επίδραση στο περιθώριο κέρδους θα έπρεπε να:

- i. Αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 50%.
- ii. Μειώσει τα λειτουργικά έξοδα κατά 20%.
- iii. Προβεί σε σημαντική μείωση του αριθμού των υπαλλήλων της.

Η Τράπεζα πέτυχε αυτά τα θετικά αποτελέσματα με τη χρήση της εφαρμογής Ηλεκτρονικής Αγοράς λόγω των σωστών εκτιμήσεων και του ορθού σχεδιασμού του όλου έργου. Από την αρχή έχει αναλυθεί ο τρόπος του σωστού σχεδιασμού που είναι η συνταγή της επιτυχίας. Κατάφεραν να ξεπεραστούν τα αναπόφευκτα μικροπροβλήματα που παρουσιάζονται στην αρχή και με συντονισμένη δουλειά, το συγκεκριμένο έργο θεωρείται ένα από τα πιο πετυχημένα έργα εφαρμογής Ηλεκτρονικής Αγοράς στον Ελλαδικό χώρο.

Μάλιστα από έρευνα που διενήργησε η Aberdeen Group το 2001 (AberdeenGroup [www.aberdeen.com], άρθρο “Wanted: Rapid Deployment & ROI for e-Procurement“, by Tim A. Minahan) διαπιστώθηκε ότι οι μειώσεις στο κόστος εργασίας στην αγοραστική διαδικασία είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα κόστη συναλλαγών πέφτουν τόσο απότομα με το e-procurement. Από την έρευνα που διεξήχθη σε εταιρείες διαπιστώθηκε μείωση στο κόστος εργασίας από 30% έως 65%. Ένα άλλο όφελος που διαπιστώθηκε είναι η μείωση του κόστους υλικών κατά 5-20% δεδομένου ότι μέσω των Ηλεκτρονικών Διαγωνισμών διευρύνεται η βάση προμηθευτών.

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι μέσω του e-procurement μειώνονται οι χρόνοι των κύκλων προμηθειών (παραγγελία – ολοκλήρωση παραγγελίας) από 70-80% καθώς και ο χρόνος μέχρι να φτάσει το υλικό στον τελικό παραλήπτη από 10-15%. Ακόμη, μία επιχείρηση

κάνοντας χρήση του e-procurement και της εν γένει ανάθεσης των logistics σε τρίτο, επιτυγχάνει χαμηλότερα διοικητικά κόστη κατά 60-75% καθώς και μείωση των αγορών εκτός συμβολαίων κατά το ήμισυ. Ένα ακόμα όφελος που επιβεβαίωσε η έρευνα είναι η μείωση του κόστους διατήρησης του αποθέματος κατά 25-50%. Αυτά τα κόστη διατήρησης περιλαμβάνουν το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου, την πεπαιδείωση και την απώλεια, τα κόστη αποθήκευσης και τα κόστη ασφάλισης των αποθεμάτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

4.18 Μειονεκτήματα Εφαρμογής E-Procurement

Όπως όλες οι “ανατρεπτικές” ιδέες έτσι και η εφαρμογή μιας επιτυχούς e –procurement πρωτοβουλίας εξαρτάται από το αν μπορεί να ξεπεράσει διάφορα εμπόδια στρατηγικών και τακτικών.

Εμπόδιο για την υλοποίηση του e-procurement στην Τράπεζα της συγκεκριμένης περίπτωσης για παράδειγμα ήταν οι σχετικά απαρχαιωμένες υποδομές σε hardware και software που έκανε χρήση η Τράπεζα, δεδομένου ότι όπως κάθε IT εφαρμογή, το λιγότερο κόστος που μπορεί να επωμιστεί μια επιχείρηση υπερβαίνει τα έξοδα αγορών των συνηθισμένων λογισμικών κατά 5-10 φορές. Συνεπώς ενδέχεται μια επιχείρηση να είναι αρνητική στο να πραγματοποιήσει μια σημαντική επένδυση.

Μια άλλη δυσκολία που αντιμετώπισε η “GR Print & Logistics” ήταν η προσαρμογή της Τράπεζας σε αλλαγές στις βασικές αρχές διαδικασιών της στις προμήθειες καθώς και στη γενικότερη κουλτούρα της. Η εφαρμογή ενός συστήματος e-procurement είναι πολύ περισσότερα από απλά ένα σύστημα. Είναι ένας εντελώς διαφορετικός τρόπος δουλείας (από ένα ‘χειροκίνητο’ σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον προμηθειών) ο οποίος απαίτησε ριζικές αλλαγές στη διαδικασία της Τράπεζας και στον εν γένει τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Αρκετές ήταν οι περιπτώσεις, κυρίως σε Τραπεζικά Καταστήματα της επαρχίας όπου στην αρχή υπήρχε δυσκολία εξοικείωσης του προσωπικού με τον νέο τρόπο παραγγελίας υλικών.

Το e-procurement αποτελεί την τεχνολογική εξέλιξη που προσφέρει το διαδίκτυο στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή του απαιτεί σωστή υποδομή, οργάνωση και πλήρη κατανόηση των δυνατοτήτων ενός ξεχωριστού και μέχρι στιγμής ανεξερεύνητου χώρου για πολλούς επιχειρηματίες. Η υιοθέτηση του μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στην κάθε επιχείρηση αν γίνει με σωστά βήματα, σε αντίθετη περίπτωση κάθε προσπάθεια μπορεί να αποβεί μοιραία. Καμία νέα τεχνολογία δεν αποτελεί πανάκεια για τα προβλήματα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου, η λύση στα προβλήματα είναι η ορθή σκέψη και η αντιμετώπιση τους με ωριμότητα και σοβαρότητα.

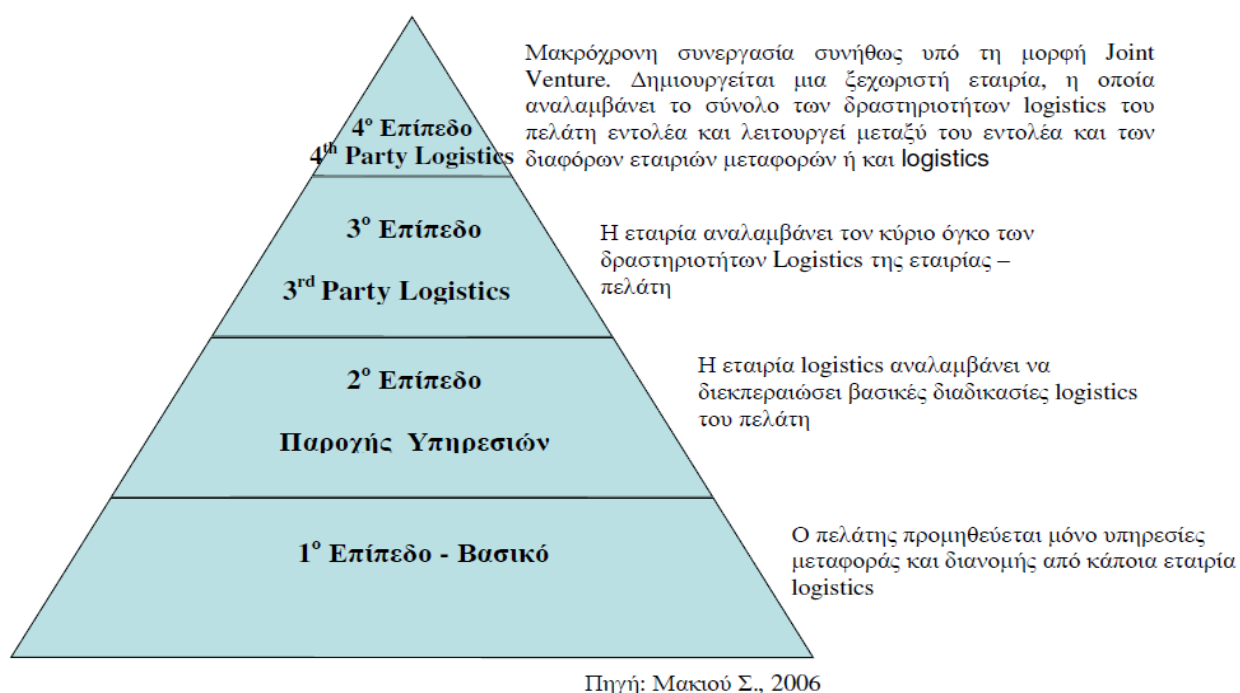
Εν γένει, οι λόγοι που μπορεί να αποτύχει κάποιες φορές ένα έργο logistics είναι οι εξής :

- > Έλλειψη συγκεκριμένης και ξεκάθαρης στρατηγικής outsourcing
- > Απουσία επαγγελματικής διαδικασίας επιλογής προμηθευτών
- > Ανεπαρκής μεθοδολογία κοστολόγησης
- > Ασαφή νομικά έγγραφα
- > Έλλειψη συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας του έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την όλη παρουσίαση της παραπάνω πολύ επιτυχημένης περίπτωσης, διαπιστώνει κάποιος ότι η “GR Print & Logistics δεν είναι μόνο ένας 3PL συνεργάτης που απλώς μεταφέρει από τον τόπο παραγωγής, αποθηκεύει και διανέμει στους κατά τόπους προορισμούς, αλλά είναι πάροχος ολοκληρωμένων υπηρεσιών outsourcing – 4PL. Η 4th Party Logistics αποτελεί την εξέλιξη των διαδικασιών outsourcing της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο 4PL δεν περιορίζεται στην προαναφερόμενη τριλογία (“Μεταφορά – Αποθήκευση - Διανομή”), αλλά δραστηριοποιείται σε όλη την κλίμακα της εφοδιαστικής αλυσίδας, της οποίας τα δεδομένα αναλύει με στόχο την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της. Ο 4PL δεν είναι απλώς ένας μεγαλύτερος 3PL. Ο 3PL παρακολουθεί τα αποθέματα ενώ ο 4PL τα διαχειρίζεται. Ο 3PL διαθέτει υποδομές και μέσα σε αντίθεση με τα 4PL που πέραν των υποδομών και των πάγιων στοιχείων που διαθέτει, έχει και τεχνογνωσία. Ο 3PL “δουλεύει” στα πλαίσια ενός ήδη διαμορφωμένου πλάνου logistics ενώ ο 4PL διαμορφώνει πολλές φορές και από την αρχή ένα πλάνο λειτουργίας. Ο 4PL μάλιστα, αναλαμβάνει και την επιλογή των κατάλληλων 3PL.

Πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρακάτω πυραμίδα που παρουσιάστηκε στην εκδήλωση της Ελληνικής Εταιρείας Logistics στη Θεσσαλονίκη το 2006:



Σχήμα 39: Πυραμίδα επιπέδων υπηρεσιών Logistics

Παρόλο που το έργο e-procurement που περιγράφηκε παραπάνω αποτελεί ένα από τα πιο επιτυχημένα έργα στην ελληνική πραγματικότητα, θεωρούμε παρ’ όλα αυτά ότι υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης.

Η έκδοση και η χρήση ηλεκτρονικών τιμολογίων (e-invoicing) αποτελούν ένα σημαντικό κενό στη διαδικασία του e-procurement. Ενώ δηλαδή είναι δυνατή η online εκτέλεση μιας παραγγελίας και η αντίστοιχη χρέωση της αξίας στο Κέντρο Κόστους, η έκδοση του τιμολογίου παραμένει μία διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω της φυσικής – παραδοσιακής οδού. Τα τελευταία πλέον χρόνια, οι επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορούν να εκδίδουν ηλεκτρονικά τιμολόγια και δελτία αποστολής σε αντικατάσταση των αντίστοιχων έντυπων παραστατικών. Δύο μόνο είναι οι προϋποθέσεις που πρέπει να συντελούν ώστε να θεωρούνται έγκυρα :

- i. Οι παραλήπτες των τιμολογίων πρέπει να συναινούν και να έχουν αποδεχτεί τη συγκεκριμένη μέθοδο
- ii. Η αποστολή και η λήψη των τιμολογίων πρέπει να πραγματοποιείται σε ασφαλές δικτυακό περιβάλλον, είτε με τη χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών, είτε μέσω του συστήματος Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI [Electronic Data Interchange] : Ηλεκτρονική μεταφορά επαναλαμβανόμενων επιχειρησιακών συναλλαγών).

Ένα τυπικό σύστημα e-invoice παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες :

- Πιστοποίηση ταυτότητας του πελάτη
- Αποστολή παραστατικού σε ασφαλές περιβάλλον
- Ηλεκτρονική απεικόνιση του e-invoice παραστατικού
- Αρχαιοθέτηση σε συγκεκριμένο folder ή βάση δεδομένων
- Ιστορικό αποστολών ή λήψεων
- Προβολή εκκρεμοτήτων
- Διασταύρωση στοιχείων
- Έλεγχος για πιθανές διπλές ή πολλαπλές εγγραφές.

Τα οφέλη που αποκομίζουν τόσο η “GR Print & Logistics”, όσο και η Τράπεζα είναι τα εξής:

- Δραματική μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παράδοση των παραστατικών στους πελάτες. Αυτό συνεπάγεται ότι τα τιμολόγια εισάγονται γρηγορότερα στα συστήματα των πελατών και η εκκαθάριση (αποπληρωμή) τους συντομεύεται.
- Η επιχείρηση που υποχρεούται στην έκδοση των τιμολογίων (προμηθευτής), μειώνει σημαντικά τις δαπάνες της για αναλώσιμα υλικά (μελάνι, χαρτί, ειδικοί εκτυπωτές κ.λπ.). Συγχρόνως, και ο πελάτης ευνοείται, καθώς δεν υποχρεώνεται να τυπώνει τα τιμολόγια (εκτός ορισμένων περιπτώσεων), μπορεί δηλαδή να τα διατηρεί σε ηλεκτρονική μορφή, αρχειοθετημένα σε

κάποιο ψηφιακό αποθηκευτικό μέσο. Είναι ευνόητο ότι η ηλεκτρονική μορφή των τιμολογίων είναι πρόσφορη και για μία σειρά άλλων φορολογιστικών εργασιών, που μπορούν να πραγματοποιηθούν ηλεκτρονικά (υποβολή ΦΠΑ, δήλωσης εισοδήματος κ.λπ.), όπως επίσης και για την οργανωμένη χρήση, προβολή και ανάλυσή τους.

- Μείωση των δυσλειτουργιών που παρουσιάζονται όταν η έκδοση και η παράδοση των παραστατικών γίνονται με τον παραδοσιακό τρόπο (π.χ. απώλεια τιμολογίου ή φθορά του κατά τη διάρκεια της παράδοσης, λανθασμένα στοιχεία στα τιμολόγια που γίνονται αντιληπτά εκ των υστέρων κλπ).
- Σοβαρή εξοικονόμηση χρόνου, αφού ο χρόνος που απαιτείται για την εκτύπωση των τιμολογίων εξοικονομείται στο μεγαλύτερο μέρος του, ενώ η τιμολόγηση μπορεί να λαμβάνει χώρα 24 ώρες το 24ωρο, κάθε μέρα, 365 ημέρες το χρόνο.

Εν κατακλείδι, το e-invoice θα συντελέσει στην περαιτέρω βελτίωση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ “GR Print & Logistics” και Τράπεζας, και εφεξής αμφότεροι μπορούν να απολαμβάνουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, που καθιστούν την εργασία τους ευκολότερη, αποδοτικότερη και παραγωγικότερη.

Μια ακόμη υπηρεσία που θα μπορούσε να “ενδυναμώσει” περαιτέρω το έργο της “GR Print & Logistics”, είναι η διασφάλιση “Επιχειρησιακής Συνέχειας” (Business Continuity), που ουσιαστικά αποτελεί τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε περίπτωση προσωρινής ή μονιμότερης αδυναμίας/ καταστροφής, όπως τυφώνες, πλημμύρες, τυφώνες, σεισμοί και πυρκαγιές, εξασφαλίζοντας, με τον τρόπο αυτό, την ομαλή τροφοδοσία της Τράπεζας ακόμη και σε περίπτωση καταστροφής των μονάδων της εταιρείας. Για την παροχή αυτής της πρόσθετης υπηρεσίας η εταιρεία δύναται, με επιμελή σχεδιασμό και κατάλληλη προετοιμασία να εκτιμήσει το μέγεθος των συνεπειών που θα επέφερε μια ενδεχόμενη καταστροφή στην επιχειρηματική δραστηριότητα ώστε εν συνεχεία, με την εφαρμογή στρατηγικών πλάνων δράσης, να περιορισθεί στο ελάχιστο δυνατό το μέγεθος της επιχειρηματικής της απώλειας. Η “GR Print & Logistics” πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένα εναλλακτικό ιδιόκτητο κέντρο αποθήκευσης και διανομής (Logistics Center) και ένα εναλλακτικό κέντρο παραγωγής.

Το περιεχόμενο ενός ολοκληρωμένου Σχεδίου Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Plan), εστιάζει σε δύο βασικούς άξονες : στην ανάκτηση των πληροφοριακών συστημάτων για τη διεκπεραίωση κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών μετά από καταστροφή και στις διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών για το σύνολο των non-IT

επιχειρησιακών μονάδων (εναλλακτικοί χώροι εργασίας, ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων σε στελέχη για την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών κατά τη διάρκεια της καταστροφής, εκπαίδευση των εργαζομένων σε αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων κλπ).



Σχήμα 40: Business Continuity Plan

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Α)

ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING) ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΟΧΟΥ - ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΞΕΤΑΣΗ

ΑΝΑΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....

ΗΜΕΡ/ΝΙΑ:.....

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:.....

1.	Προϋποθέσεις: * καταλληλότητας (ήτοι, βαθμός συνάφειας με στο θέμα) * ικανότητας (ήτοι, αποδεδειγμένη επάρκεια της παραπάνω συνάφειας) * οικονομικής επάρκειας (αξιολόγηση του Credit Appraisal, Δυσμενή κλπ)	
2.	Ύπαρξη εναλλακτικών παροχών υπηρεσιών για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα	
3.	Αναφορά σε τουλάχιστον δύο (2) από αυτούς:	1 2
4.	Χρόνος που απαιτείται για την ανάληψη της δραστηριότητας εκ νέου από την επιχειρησιακή μονάδα ή μεταφοράς της σε άλλο πάροχο:	
5.	Κόστος που απαιτείται για την ανάληψη της δραστηριότητας εκ νέου από την επιχειρησιακή μονάδα ή μεταφοράς της σε άλλο πάροχο:	
6.	Αναλυτικό Κόστος παροχής υπηρεσιών:	
7.	Πόροι που διαθέτει ο πάροχος (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός κτλ) για την εκτέλεση των προς ανάθεση εργασιών:	
8.	Οικονομική ευρωστία παρόχου (υποβολή οικονομικών καταστάσεων 3 τελευταίων ετών κ.τ.λ.):	
9.	Πιστοποιήσεις (π.χ. Ποιότητας, Ασφάλειας Π.Σ. κλπ):	

10.	Επαγγελματική ή άλλου είδους σχέση παρόχου με την εταιρεία "πελάτη":	
11.	Ενδεχόμενο συγκρούσεως συμφερόντων του παρόχου με την εταιρεία "πελάτη":	
12.	Ύπαρξη και επάρκεια συστημάτων μέτρησης του επιπέδου εξυπηρέτησης που προσφέρει ο φορέας στους πελάτες του:	
13.	Σχολιασμός πλήθους και ποιότητας του υφιστάμενου πελατολογίου που εξυπηρετεί και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του:	
14.	Εμπειρία / τεχνογνωσία παρόχου γενικότερα και ειδικότερα στο προς ανάθεση αντικείμενο (References):	
15.	Σχολιασμός φήμης στην αγορά του παρόχου:	
16.	Συστήματα / Διαδικασίες διαχείρισης Κινδύνων, Ποιότητας, Ασφάλειας Δεδομένων και Πληροφοριών:	
17.	Επάρκεια Γεωγραφικής παρουσίας παρόχου όπου απαιτεί η ανάθεση) – (καταστήματα σε σχετικές πόλεις / χώρες, υπαλλήλων που τα στελεχώνουν κτλ):	
18.	Επάρκεια ακαδημαϊκών προσόντων και εμπειρίας των μελών του προσωπικού του παρόχου που θα απαρτίζουν την Ομάδα Έργου του :	
19.	Ύπαρξη επαρκούς σχεδίου αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών:	
20.	Πιθανές ζημιές μας σε περίπτωση αποτυχίας του παρόχου και επάρκεια μέτρων κάλυψής της (ασφάλιση κλπ)	
ΣΧΟΛΙΑ :		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Β)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	
1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	
1.1.	Κατηγορία Ο/ΜΟ (Ουσιώδεις / Μη Ουσιώδεις):
1.2.	Περιγραφή δραστηριότητας που ανατίθεται σε τρίτους:
1.3.	Επιτρεπτή Ανάθεση (ως προς την Πολιτική της εταιρείας "πελάτη")
1.4.	Ανάγκες /στόχους που εξυπηρετεί η συγκεκριμένη ανάθεση:
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	
3.1.	Ωφελήματα / Δαπάνες από την ανάθεση της Δραστηριότητας (συμπεριλαμβανομένης της σύγκρισης κόστους ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους σε σχέση με κόστος διεκπεραίωσής της εσωτερικά από την εταιρεία "πελάτη").
3.2.	Κρισιμότητα της ανατιθέμενης δραστηριότητας για την εταιρεία "πελάτη":
3.3.	Αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις της ανατιθέμενης εργασίας με τις εργασίες της εταιρείας "πελάτη":
3.4.	Μέτρα που λαμβάνονται σε περίπτωση που διαπιστώνεται ότι ο πάροχος δεν εκτελεί την δραστηριότητα που του έχει ανατεθεί αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές ρυθμίσεις και κανονιστικές απαιτήσεις.
3.5.	Έλεγχος ενδεχόμενης επίπτωσης της προς ανάθεση δραστηριότητας στα δικαιώματα του πελάτη έναντι της εταιρείας "πελάτη", συμπεριλαμβανομένης και της δυνατότητάς του να ζητήσει αποζημίωση.
3.6.	Αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να ενέχει η ανάθεση (ή και τυχόν υποανάθεση) δραστηριότητας σε τρίτους: * Κλοπή * Απάτη * Ασφάλεια Συστημάτων
	<u>ΣΧΟΛΙΑ :</u>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Γ)

ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING) ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	
ΗΜΕΡ/ΝΙΑ:	
ΑΝΑΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ :	
ΠΑΡΟΧΟΣ:	
Α1. Απαιτήσεις	
1.	Προσδιορισμός της ανατεθείσας δραστηριότητας
2.	Προσδιορισμός της ποιότητας εξυπηρέτησης και απόδοσης
3.	Επιπτώσεις από τη μη τήρηση των συμφωνηθέντων
4.	Υποχρέωση του παρόχου για την τήρηση κατάλληλων κανόνων συμπεριφοράς και κωδίκων δεοντολογίας
5.	Διασφάλιση εκτέλεσης δραστηριότητας με τρόπο ώστε να παρέχεται σαφής εντύπωση ότι ο Πάροχος λειτουργεί για λογαριασμό της εταιρείας "πελάτη"
6.	Τήρηση και προστασία της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που αφορούν την εταιρεία "πελάτη" ή/και τους πελάτες της από σκόπιμη ή ακούσια αποκάλυψή τους σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα
7.	Περιγραφή διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου του παρόχου
8.	Περιγραφή σχεδίου έκτακτης ανάγκης
9.	Περιγραφή λοιπών μέτρων διαχείρισης κινδύνων του παρόχου
10.	Δυνατότητα ελεύθερης πρόσβασης της εταιρείας "πελάτη" στις οικονομικές καταστάσεις, στις εκθέσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και στα αρχεία του παρόχου ή σε οποιοσδήποτε πληροφορίες αφορούν στην ανατεθείσα δραστηριότητα
11.	Δυνατότητα ελεύθερης πρόσβασης των Εποπτικών Αρχών της εταιρείας "πελάτη" στα οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην εκχωρούμενη δραστηριότητα καθώς και διενέργειας επιτόπιων ελέγχων
12.	Προσδιορισμός τρόπου χειρισμού ενδεχόμενων διαφωνιών, μετατροπών στην αρχική σύμβαση και διακοπής της συνεργασίας
13.	Παροχή δυνατότητας υποανάθεσης (sub-contracting)
14.	Υποχρέωση του παρόχου γνωστοποίησης στην εταιρεία "πελάτη" κάθε εξέλιξης που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά του να ασκεί αποτελεσματικά την δραστηριότητα που του έχει ανατεθεί.
15.	Υποχρέωση του παρόχου να συμμορφώνεται με τις ισχύουσες νομοθετικές ρυθμίσεις και κανονιστικές απαιτήσεις

A2. Απαιτήσεις		
1.	Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών	
2.	Το συμφωνηθέν επίπεδο παροχής υπηρεσιών (Service Level Agreement-SLA) και ο τρόπος τιμολόγησης τους	
3.	Η δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης του συμβολαίου	
4.	Οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών	
5.	Οι διαδικασίες τερματισμού του συμβολαίου	
6.	Ασφάλεια (εμπιστευτικότητα, ακεραιότητα, διαθεσιμότητα και δυνατότητα ανίχνευσης) των πληροφοριών	
7.	Ασφάλεια των διασυνδέσεων μεταξύ της εταιρείας "πελάτη" και του παρόχου	
8.	Ποινικές ρήτρες για τις περιπτώσεις παραβίασης των συμφωνηθέντων	
9.	Δυνατότητα διενέργειας ελέγχων εκ μέρους της εταιρείας "πελάτη"	
10.	Δυνατότητα διενέργειας ελέγχων από τρίτους για λογαριασμό της εταιρείας "πελάτη"	
11.	Σχέδια συνέχειας εργασιών και ανάκαμψης από καταστροφή του παρόχου	
A3. Ειδικότερες Απαιτήσεις της εταιρείας "πελάτη"		
1.	Διασφάλιση ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης, εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, είναι στα ίδια επίπεδα, όπως αν η δραστηριότητα διεκπεραιωνόταν εσωτερικά από την εταιρεία "πελάτη".	
2.	Διάθεση από τον πάροχο προσωπικού με τα απαραίτητα προσόντα και ήθος, ώστε η ποιότητα των προσφερόμενων από αυτόν υπηρεσιών να συνάδει με το υψηλό επίπεδο των πελατειακών σχέσεων που διατηρεί η εταιρεία "πελάτη".	
3.	Δυνατότητα της εταιρείας "πελάτη" επιτήρησης της δραστηριότητας που ανατίθεται.	
4.	Η Σύμβαση να μην περιορίζει την εταιρεία "πελάτη" στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων της απέναντι στους πελάτες της	
A4. Λοιπά σχόλια		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΓΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (SERVICE LEVEL AGREEMENT-SLA)

Τα μέτρα που ο αποδέκτης υπηρεσιών (οργανισμός) θα χρησιμοποιήσει για να επιτύχει τους βασικούς αντικειμενικούς στόχους, εμπεριέχονται στη Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (SLA). Η σύμβαση αυτή θέτει τις προσδοκίες του παρόχου και του αποδέκτη υπηρεσιών, περιγράφει τα σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, προσδιορίζει επαφές για προβλήματα τελικών χρηστών, και διευκρινίζει τους δείκτες μέτρησης μέσω των οποίων θα μετρηθούν, θα εξεταστούν θα τροποποιηθούν και θα τεθούν υπό έλεγχο, η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων, των λειτουργιών και των διαδικασιών των υπηρεσιών. Αν η σύμβαση είναι κατάλληλα γραμμένη, αποτελεί την κοινή εστίαση της λύσης της ενδεχόμενης διαφωνίας μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Οι δείκτες μέτρησης, οι οποίοι συζητούνται παρακάτω, θα αποτελέσουν την κοινή γλώσσα των δύο μερών και για αυτό θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία σχετικά με αυτούς. Ωστόσο ο σχεδιασμός των ποιοτικών δεικτών μέτρησης είναι πολύ δύσκολη διαδικασία. Η Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (SLA) αποτελεί τον πυρήνα της όλης σχέσης, γύρω από το οποίο θα εστιαστούν τα πάντα.

ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ

- Καθορίζονται και για τις δύο πλευρές η διαχειριστική δομή και όλες οι διευθετήσεις σχετικά με τις ομάδες και το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη συνεχή λειτουργία και διαχείριση του έργου, και θα αποτελεί το κεντρικό σημείο επίλυσης διαφορών και ελέγχου αλλαγών.
- Πίνακας ορισμών και όρων που χρησιμοποιούνται σε όλο το έγγραφο
- Σύνοψη αρμοδιοτήτων και ρόλων όλων των εμπλεκόμενων ατόμων
- Ορισμός της δομής, του κύριου σκοπού και της φιλοσοφίας του εγγράφου
- Χρηματοοικονομικοί μηχανισμοί
- Εφαρμοστές εγγυήσεις
- Αντιμετώπιση και επίλυση διαφωνιών
- Συμφωνητικά αποχώρησης (χρεοκοπία, παύση εργασιών ή άλλη αιτία)
- Δικαιώματα και ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας
- Νομική ευθύνη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

- Τα έγγραφα περιγράφουν αναλυτικά συγκεκριμένα ζητήματα του εγγράφου
- Outsourcing. Για παράδειγμα:
 - Αντικείμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Στοιχεία υπηρεσιών και επιπέδων υπηρεσιών
 - Μητρώο εξοπλισμού προς χρονομίσθωση, πώληση, χρήση από τον παροχέα υπηρεσιών για τις υπηρεσίες, κλπ.
 - Μητρώο λογισμικού, και συγκεκριμένα κυριότητας τρίτων, προς χρήση από τον παροχέα υπηρεσιών σχετικά με τις υπηρεσίες, κλπ.
 - Ισχύουσες αμοιβές και χρονοδιάγραμμα πληρωμών για τις υπηρεσίες, όλα τα άλλα χρηματοοικονομικά στοιχεία.
 - Όλα τα σχέδια που συνδέονται με το συμφωνητικό, π.χ. έναρξη, αποκατάσταση καταστροφών, αποχώρηση, διαχείριση αλλαγών, κλπ.
- Σύμβαση εγγύησης
- Λοιπά ζητήματα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adler P.S., 2003, "Making the HR outsourcing decision", MIT Sloan Management, <http://sloanreview.mit.edu/>

Alexander & Young, 1996, "Strategic Outsourcing, Long Range Planning", Business Horizons

Allen and Chandrashekar, 2000, "Outsourcing services: The contract is just beginning."

Anonymous, 2005, "Outsourcing, one step at a time", HR Magazine

Bardhan and Kroll, 2003, "The New Wave of Outsourcing", Fisher Center for Retail Estate & Urban Economics, University of California, Berkeley

Buck-Lew M., 1992, "To outsource or not?", International Journal of Information Management

Butler J., 2000, "Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work", Best Practices Series

Carney W., 1997, "Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course", Compensation International

Cecily A. Raiborn, Janet B. Butler, Marc F. Massoud, 2009, "Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly", Business Horizons

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2006, "Strategic Management, An Integrated Approach", Houghton Mifflin Company

Chen S., 2001, "Strategic Management of e-Business", John Wiley & Sons Inc

Chesbrough H. W. and Teece D. J., 1996, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", Harvard Business Review

Cook F. Mary, 1999, "Outsourcing Human Resources Functions", Amacom

Davidow W.J. and Malone M. S., 1992, "The virtual corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21th century", HarperCollings

Deloitte Consulting, Outsourcing Report, 2008, "Why Settle For Less?", www.deloitte.com

Deloitte & Touche, 2006, Συμπεράσματα της Έρευνας "Το όραμα των B2B Ηλεκτρονικών Προμηθειών", www.deloitte.com

Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, 1995, "The New Corporate Architecture", Academy of Management Executive

Dickmann M., Tyson S., "Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics", Personnel Review

Doig, S.J., Ritter, Ronald C., Speckhals, K., Woolson, Daniel, 2001, "Has outsourcing gone too far?", McKinsey & Company

Domberger S., 2002, "The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing", Oxford University Press Inc.

Elmuti & Kathawala, 2000, "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness", International Journey of Manpower

Embleton R. Peter, Wright C., 1998, "A practical guide to successful outsourcing", Empowerment in Organizations

Ford, D., Cotton, B., Farmer, D., Gross, A. & Wilkinson, I., 1993, "Make-or-buy decisions and their implications.", Industrial Marketing Management

Frost, C., 2000, "Outsourcing or increasing risks?", Balance Sheet

Gabbard EG., 2001, "Establishing successful e-procurement"

Gene Grossman and Elhanan Helpman, 2005, "Outsourcing in a global economy", Review of Economic Studies

Ghausi, N., 2002, "Trends in outsourced manufacturing – Reducing risk and maintaining flexibility when moving to an outsourced model", Assembly Automation

Gilley, K.M. & Rasheed, A., 2000, "Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance", Journal of Management

Hirschheim, Heinzl, Dibbern, 2002, "Information systems outsourcing: enduring themes, emergent patterns and future directions", Spinger

Hunger J.David, Thomas L. Wheelen, 2003, "Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Κλειδάριθμος

ICAP, 2008, Κλαδική Μελέτη "Third Party Logistics"

- Jennings D., 1997, "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions", Strategic Change
- Jiang J. J., Klein G., Tesch D. και Chen H., 2003, "Closing the user and provider service quality gap", Communications of the ACM
- Jones, Glyndwr; Finlayson, Kylie, 1999, "Buy or lease"? 'Outsourcing' as a strategic decision in human resource management in tertiary institutions", Journal of Institutional Research in Australasia
- Kakabadse, A. & Kakabadse N., 2002, "N. Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe", European Management Journal
- Kakabadse A. & Kakabadse N., 2002a, "Smart Sourcing - International Best Practice", Palgrave Macmillan
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N., 2005, "Outsourcing: Current and Future Trends", Thunderbird International Business Review
- King W. R., 1994, "Strategic Outsourcing Decisions", Information Systems Management
- King, W.R., 2005, "Outsourcing becomes more complex", Information Systems Management
- Klaas, S. Brian., 2003, "Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing", Baylor University
- Lacity, M. C. and Hirschheim, R., 1995, "Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon, The Insourcing Response", John Wiley & Sons Inc.
- Langston, C., Best, R. Gerand de Valence, 2003, "Continuous improvement, Workplace Strategies and Facilities Management: Building in Value", Butterworth-Heinemann Publications Oxford
- Linder, 2004, "Transformational Outsourcing", MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW
- Liston P., Byrne James, Byrne P.J., Heavey Cathal, 2007, "Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation", International Journal of Production Economics
- Loader D., 2007, "Operations Risk Managing a Key Component of Operational Risk", Butterworth-Heinemann Publications Oxford
- McCarthy and Anagnostou, 2004, "The impact of outsourcing on the transaction costs and

- boundaries of manufacturing”, International Journal of Production Economics
- Mclvor R., 2005, “The outsourcing process: Strategies for evaluation and management”, Cambridge University Press
- Mclvor R., 2008, “What is the right outsourcing strategy for your process?”, European Management Journal
- Mears, J. and Bednarz, A., Computerworld, 2005, “‘Take it all’ outsourcing on the wane”, www.computerworld.com
- Monczka, Thomas, Ernest, 1995, “Predictors of relationships among buying and supplying firms”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
- Monica Belcourt, 2006, “Outsourcing — The benefits and the risks”, Human Resource Management Review
- Murray Weidenbaum, 2005, “Outsourcing: Pros and cons”, Business Horizons
- Per V. Jenster, Henrik Stener Pedersen, 2000, “Outsourcing - facts and fiction”, John Wiley & Sons Ltd
- Plambeck and Taylor, 2005, “Sell the Plant? The Impact of Contract Manufacturing on Innovation, Capacity, and Profitability”, Management Science
- Quinn & Hilmer, 1994, “Strategic Outsourcing”, The MCKINSEY QUARTERLY (1)
- Quinn J. B., 1999, “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, Sloan Management Review
- Rajan Varadarajan, 2009, “Outsourcing: Think more expansively”, Journal of Business Research
- Robinson & Kalakota, 2004, “Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices”, Mirar Press
- Robinson & Kalakota, 2005, “E-Business: Roadmap for Success”, Addison-Wesley
- Sean M. Handley a, W.C. Benton Jr. b, 2009, “Unlocking the business outsourcing process model”, Journal of Operations Management
- Sparrow E., 2003, “Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the

Project”, Springer-Verlag London Limited

Thibodeau, P., Computerworld, 2005a, “Premier 100 Q & A: McKesson’s Cheryl Smith on outsourcing”, www.computerworld.com

Thijs ten Raa & Edward N. Wolf, 1994, “Outsourcing of Services and Productivity Growth in Goods Industries”, Center for Economic Research, Tilburg University

Vijayan J., Computerworld, 2002, “The Outsourcing Boom”, www.computerworld.com

Ward S., 2004, “Outsourcing research: What’s your position?”, Business Information Review

White Robert, James Barry, 1996, “The outsourcing manual”, Gower

Wiley J. and Sons, 2002, “New Directions for Student Services”, Wiley Periodicals, Inc, A Wiley Company

Αγγελετόπουλος Ε., 2004, “Logistics Outsourcing τάσεις και προοπτικές”, Logistics and Management

Αντωνιάδης Α., 2000, “Η κρίσιμη απόφαση για συνεργασία με 3rd party Logistics 8+1 ερωτήματα και απαντήσεις”, Plant Management online

Γεωργόπουλος Ν., 2006, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Μπένου

Γεωργόπουλος Ν., Πανταζή Μ., Νικολαράκος Χ., Βαγγελάτος Ι., 2005, “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός και Σχεδίαση”, Μπένου

Διακονικολάου Γ., Αγιακάτσικα Α., Μπούρας Η., 2004, “Επιχειρησιακή Διαδικτύωση”, Κλειδάριθμος

Καλαμάρας Κ., 2001, “Υπηρεσίες 3rd Party Logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης”, Plant Management online

Κισέογλου Ζ., 2004, “Ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε εξωτερικό συνεργάτη”, Κέρδος στο διαδίκτυο

Κονταράτος Ι., 2002, “4PL – Fourth Party Logistics Η επόμενη γενιά Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα”, Plant Management online

Κορομηλά Ι., 2003, “Η συνεργασία μιας βιομηχανικής/εμπορικής επιχείρησης και 3PL. Μια σχέση ουσιαστικής κατανόησης και εμπιστοσύνης”, Plant Management online

Λαζαρόπουλος Χ., 2005, Αφιέρωμα “Εταιρείες 3PL”, Logistics & Management

Μάκιος Θ., 2001, “Με τη χρήση ενός 3rd Party Logistics Provider οι επιχειρήσεις “κλειδώνουν” τα κοστολόγια της μεταφοράς και αποθήκευσής του”, Plant Management online

Μηχανοδίκτυο, 2002, “Στα σκαριά η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού δικτύου Third Party Logistics”

Μοσχούρης Σ. & Φιλιππάκη Μ., 2003, “Management Outsourcing, Outsourcing και οι ελληνικές επιχειρήσεις”, Logistics & Management

Παπαδάκης Β., 2002, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”, Μπένου

Περδίκης Τ. & Αγγελετόπουλος Ε., 2002, “Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πως να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά”, Plant Management online

Σαραντόπουλος Π., 2005, “Outsourcing η επέλαση των συνεργατών”, Η καθημερινή και The Economist – Ειδικές Εκδόσεις

Σειμένης Γ., 2001, “Αν οι επιχειρήσεις γνώριζαν τα κρυφά τους κόστη, θα προχωρούσαν αμέσως σε Outsourcing της διαχείρισης του εξοπλισμού αποθήκευσης-διακίνησης τους”, Plant Management online

Σταλίδης Σ., 2001, “Outsourcing Logistics Κριτήρια επιλογής – Μεθοδολογία αξιολόγησης 3PL, 4PL συνεργιών”, Plant Management online

Τζίμας Δ., 2004, “Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους ;” Hellenic Logistics Association

INTERNET

www.europa.com

www.emerId.com

www.findarticles.com

www.outsourcing-best-practices.com

www.ebusinessforum.gr

www.go-online.gr/

www.sourcinganalytics.com

www.humanresourcesmagazine.com.au/browse_news.asp?CatID=1287

www.hewittassociates.com/

www.shrm.org

www.economist.gr

www.outsourcing-journal.com

www.dir.state.tx.us

www.knowhow.gr

www.syntax.gr

www.computerworld.com

www.cosmo-one.gr

www.logistics-management.gr

<http://logistics.org.gr>

<http://www.plant-management.gr/>

www.kerdos.gr/