



**ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

OUTSOURCING Η Εφαρμογή του στις Ένοπλες Δυνάμεις

**ΤΜΗΜΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλης Ν. Κέφης
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Μπορονίλο Όλγα
ΑΜ: 7114Μ054**

Αθήνα 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	4
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	4
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	5
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Στόχος - Αντικείμενο.....	12
1.3 Μεθοδολογία και Δομή.....	12
1.4 Χρησιμότητα έρευνας.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

2.1 Εισαγωγή στο Outsourcing.....	14
2.2 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού.....	16
2.3 Εννοιολογική προσέγγιση.....	18
2.4 Βασικές Παραδοχές και Στόχοι.....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ OUTSOURCING

3.1 Εισαγωγή.....	22
3.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις που διαμορφώνουν το θεσμό του Outsourcing.....	22
3.2.1 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και το Outsourcing ως Μέσο Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	22
3.2.2 Η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Economies - TCE).....	24

3.2.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-based view – RBV).....	25
3.2.4 Το Outsourcing και η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)	27
3.2.5 Δομική ανάλυση κλάδου (The industry view)	27
3.2.6 Σχεσιακή διάσταση (Interorganizational view - Relational View).....	28
3.2.7 Η θεωρία της γνώσης (The knowledge based theory).....	29
3.3 Συμπερασματικά.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

4.1 Εισαγωγή.....	30
4.2 Τα είδη του Outsourcing	30
4.2.1 IT Outsourcing.....	31
4.2.2 Human Resource Outsourcing - HRO	32
4.2.3 Outsourcing Υπηρεσιών Μάρκετινγκ.....	33
4.2.4 Χρηματοοικονομικό και Λογιστικό Outsourcing.....	33
4.2.5 Third Party Logistics TPL.....	34
4.2.6 4rth Party Logistics.....	35
4.2.7 Outsourcing Υπηρεσιών Συμβούλων.....	35
4.2.8 Business Process Outsourcing BPO.....	36
4.3 Άλλες Κατηγορίες του Outsourcing.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

5.1 Εισαγωγή.....	42
5.2 Καθορισμός Στόχων και Outsourcing	42
5.2.1 Λόγοι Εφαρμογής.....	42
5.3 Πλεονεκτήματα – Παράγοντες Επιτυχίας.....	44
5.4 Μειονεκτήματα – Παράγοντες Κινδύνου	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MCLVOR

6.1 Εισαγωγή.....	53
6.2 Καθορισμός των ορίων του οργανισμού.....	53
6.3 Ανάλυση σημαντικότητας.....	55
6.4 Ανάλυση ικανοτήτων.....	56
6.5 Ανάλυση των στρατηγικών επιλογών πορισμού.....	58
6.6 Ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης των σχέσεων.....	61
6.7 Καθιέρωση – Διαχείριση – Μετάβαση - Αξιολόγηση	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

7.1 Εισαγωγή.....	70
7.2 Μοντέλα - Πρότυπα κ.ά.....	70
7.2.1 SWOT Analysis – Benchmarking.....	71
7.2.2 Outsourcing Management Maturity Model (OMMM).....	72
7.2.3 Process Standards – Πρότυπα διαδικασιών.....	73
7.2.4 ISO 37500:2014 Introduction and Support Package: Guidance on Outsourced Processes.....	74
7.2.5 Το στοιχείο της ποιότητας στο Outsourcing	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ – ΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

8.1 Εισαγωγή.....	76
8.2 Το Outsourcing στη Διεθνή Πραγματικότητα.....	76
8.3 Το Outsourcing στην Ελληνική Πραγματικότητα	77
8.4 Το Outsourcing στο Δημόσιο.....	77
8.4.1 Δημόσιες Συμβάσεις στην Ελλάδα.....	84
8.5 Σύγχρονες Τάσεις – Προοπτικές.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥ Υ.Π.Ε.Θ.Α.

9.1 Το outsourcing στις υπηρεσίες Εθνικής Άμυνας.....	90
9.2 Όραμα – Στόχοι.....	90
9.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα του outsourcing στην εστίαση – σίτιση.....	91
9.4 Το υπόδειγμα «Η διαδικασία του outsourcing στην τροφοδοσία των ΚΕΝ».....	92

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ..... 115

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 118

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα	1	Degree of outsourcing on strategic impact.....	24
Διάγραμμα	2	Οι κυριότερες υπηρεσίες που εξωτερικεύονται.....	32
Διάγραμμα	3	Οι στρατηγικές του outsourcing.....	43
Διάγραμμα	4	Τα στάδια μιας ολοκληρωμένης εξωτερικής ανάθεσης – Το μοντέλο McInvor.....	56
Διάγραμμα	5	Τα είδη των προμηθευτών.....	67
Διάγραμμα	6	Η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών.....	66
Διάγραμμα	7	Δαπάνες γενικών κυβερνήσεων για «outsourcing» ως ποσοστό του ΑΕΠ 2011 σε σχέση με την μεταβολή των δαπανών για «outsourcing» μεταξύ 2000-2011.....	68
Διάγραμμα	8	Expenditures on general government outsourcing as a percentage of GDP, 2013 and 2014.....	68
Διάγραμμα	9	Προτεινόμενο Νοητό μοντέλο εξωτερικής ανάθεσης δημόσιων λειτουργιών Εταιρείας Accenture.....	86
Διάγραμμα	10	Υπόδειγμα Outsourcing για το ΥΠΕΘΑ.....	97
Διάγραμμα	11	Χαρτογράφηση της λειτουργίας Εστίασης – Σίτισης.....	100
Διάγραμμα	12	Ανάλυση – εντοπισμός κενών (performance gap).....	109
Διάγραμμα	13	The decision making “Make or Buy?”.....	112
Διάγραμμα	14	Gantt Chart – Χρονοδιάγραμμα Δημόσιας Σύμβασης.....	114

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΑ

Εικόνα	1	Παγκόσμιος χάρτης Outsourcing.....	15
--------	---	------------------------------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	1	The relationship between activities, advantage and resources.....	59
---------	---	---	----

Πίνακας	2	The relationship between the number of buyers and suppliers and risk.....	65
Πίνακας	3	Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες στην απόφασή σας να αναθέσετε εξωτερικά τις υποστηρικτικές λειτουργίες;.....	80
Πίνακας	4	Οι στόχοι του outsourcing σε Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.....	82
Πίνακας	5	Ο Εντοπισμός των KSF.....	101
Πίνακας	6	Έμμεσο κόστος – Αποσβέσεις εξοπλισμός.....	104
Πίνακας	7	Λοιπό έμμεσο κόστος	104
Πίνακας	8	Κόστος ανά επίπεδο δραστηριότητας.....	105
Πίνακας	9	Κοστολόγηση 100 μερίδων ανά ημέρα.....	105
Πίνακας	10	Gap Analysis.....	109
Πίνακας	11	Ενδεικτικές ποινές – Ρήτρες.....	117

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα	1	Οι συμμετέχοντες στο Outsourcing.....	19
Σχήμα	2	Οι παράγοντες που οδηγούν στην ανάγκη για Outsourcing.....	21
Σχήμα	3	The Links Among Resources, Capabilities and Competitive Advantage.....	27
Σχήμα	4	Η αλυσίδα αξίας κατά Porter.....	28
Σχήμα	5	Porter's Five Forces of Competition framework.....	29
Σχήμα	6	BPO Drivers.....	40
Σχήμα	7	Ο κύκλος ζωής του BPO.....	41
Σχήμα	8	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing.....	49
Σχήμα	9	Καθοριστικοί παράγοντες της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη.....	57
Σχήμα	10	Identifying Key Success Factors.....	58
Σχήμα	11	Τα τέσσερα στοιχεία αξιολόγησης στρατηγικής.....	61
Σχήμα	12	Τα στοιχεία αξιολόγησης του κινδύνου.....	63
Σχήμα	13	Τα στοιχεία που συνθέτουν το Outsourcing relationship management.....	71
Σχήμα	14	Αξιολόγηση Μετρήσεων Διαδικασιών και Αποτελεσμάτων.....	72
Σχήμα	15	Overview of the outsourcing process frameworks.....	74
Σχήμα	16	Outsourcing Management Maturity Model (OMMM).....	76
Σχήμα	17	Η διαδικασία μιας δημόσιας σύμβασης.....	88
Σχήμα	18	PEST Analysis.....	98
Σχήμα	19	Η Αλυσίδα Αξίας του Porter για την Εκπαίδευση στα ΚΕΝ.....	99
Σχήμα	20	Πλαίσιο Δράσης για τη Μέτρηση της Απόδοσης.....	102
Σχήμα	21	SWOT Analysis για τη λειτουργία της εστίασης στα ΚΕΝ.....	106

Σχήμα	22	Παράδειγμα PDCA για το χρόνο διεκπεραίωσης δαπάνης.....	108
Σχήμα	23	Τα στοιχεία αξιολόγησης του κινδύνου των ΚΕΝ.....	111
Σχήμα	24	Τα στοιχεία που συνθέτουν το Outsourcing relationship management.....	117
Σχήμα	25	Παράδειγμα PDCA «Make or Buy?».....	118

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔ	-	Ανθρώπινο Δυναμικό
ΑΠ	-	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
ΓΕΣ	-	Γενικό Επιτελείο Στρατού
ΔΟΠ	-	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	-	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΑΑΔΗΣΥ	-	Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων
ΕΠΠ	-	Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών
ΕΣΗΔΗΣ	-	Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων
ΗΠΑ	-	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΚΗΔΜΗΣ	-	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων
ΚΕΝ	-	Κέντρο Εκπαίδευσης Νεοσύλλεκτων
ΜΒ	-	Μεγάλη Βρετανία
ΟΠΣ	-	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΠΣ	-	Πληροφοριακά Συστήματα
ΣΕΣΜΑ	-	Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος
ΤΠΕ	-	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας
ΥΠΕΘΑ	-	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
ΥΠΟΥΝΤ	-	Υπουργείο Οικονομίας Υποδομών Ναυτιλίας και Τουρισμού
3PL ή TPL	-	Third Party Logistics
4PL	-	4 th Party Logistics
ABC	-	Activity Based Costing
ABM	-	Activity Based Management
APQC	-	American Productivity and Quality Center
BAT	-	BPO Analysis Team
BPR	-	Business Process Re-engineering
BPO	-	Business Process Outsourcing
CMM	-	Capability Maturity Model
CPV	-	Customer Perceived Value
CRM	-	Customer Relationship Management
ICT	-	Information and Communication Technology
IDEF	-	Integration Definition

IT	-	Information Technology
ITES-BPO	-	Information Technology Enabled Service
JIT	-	Just In Time
KSF	-	Key Success Factors
KPI	-	Key Performance Factors
KPO	-	Knowledge process outsourcing
LPO	-	Legal process outsourcing
NPM	-	New Public Management
OMMM	-	Outsourcing Management Maturity Model
PDCA	-	Plan Do Check Act
RA-RM	-	Risk Assessment and Risk Management
SLA	-	Service Level Agreement
TCE	-	Transaction Costs Economies
VMO	-	Vendor Management

“More and more people working in and for organizations will actually be on the payroll of an independent outside contractor. Businesses, hospitals, schools, governments, labor unions -- all kinds of organizations, large and small -- are increasingly "unbundling" clerical, maintenance and support work... ...However, if clerical, maintenance and support work is done by an outside independent contractor it can offer opportunities, respect and visibility.”

Peter F. Drucker, 1989¹

¹ Peter F. Drucker, Sell the Mailroom, The Wall Street Journal, 1989.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Outsourcing ως πρακτική μακροπρόθεσμα ενισχύει την παραγωγικότητα, τη δημιουργία ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών και την προοπτική ανάπτυξης μιας εταιρείας ή ενός δημοσίου οργανισμού, με στόχους σαφώς καθορισμένους με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Ως θεσμός έχει καταφέρει να εισάγει νέες μορφές ανταγωνισμού στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα, καθόσον οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και του ανταγωνισμού έχουν επιταχύνει την ωρίμανση της βιομηχανίας του outsourcing. Σύγχρονα μοντέλα κι εργαλεία αναδεικνύουν νέες τάσεις προσανατολισμένες τόσο στην οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων outsourcing, όσο και στην ποιοτική διάσταση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του.

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός της συγγραφής της παρούσας εργασίας, το αντικείμενό της και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Επιπρόσθετα, περιγράφεται η χρησιμότητά και η καινοτομία που προσφέρει στο γνωστικό υπόβαθρο της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.

Στη συνέχεια παρατίθεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή του θεσμού του outsourcing και προσεγγίζεται εννοιολογικά. Στόχος του κεφαλαίου είναι η πλήρης αποσαφήνιση των βασικών όρων που συνθέτουν το θεσμό, προς υποβοήθηση του αναγνώστη για την πληρέστερη κατανόηση της μελέτης.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που διαμορφώνουν το outsourcing και επηρεάζουν την ανάλυση, κατανόηση και ορθή εφαρμογή του. Οι θεωρίες παρουσιάζονται με γνώμονα τη συσχέτισή τους με το outsourcing και προέρχονται από τους κλάδους των οικονομικών και κοινωνικών επιστημών. Στο κεφάλαιο αυτό διαφαίνεται η σύνθετη δομή από την οποία αποτελείται ο θεσμός και όλες οι βασικές επιδράσεις στην πρακτική εφαρμογή των αρχών του.

Οι κατηγοριοποιήσεις της εκχώρησης λειτουργιών είναι το αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα επιχειρείται ο διαχωρισμός του θεσμού αρχικά στις βασικές κατηγορίες ως προς το αντικείμενο του, όπως αυτές εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς και σε παγκόσμιες σχετικές έρευνες. Εν συνεχεία παρουσιάζονται και άλλα είδη διαχωρισμού βάσει του τρόπου εξωτερίκευσης που επιλέγει να ακολουθήσει ο οργανισμός - επιχείρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο μελετάται το outsourcing ως προς την αποτελεσματικότητα και τους προσδιοριστικούς του παράγοντες. Περιγράφονται οι στόχοι και οι λόγοι εφαρμογής και γίνεται προσπάθεια ισοδύναμης αποτύπωσης των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που συνοδεύουν την εξωτερίκευση.

Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει αναλυτικά το μοντέλο του McInor για τη διαδικασία του outsourcing. Αναλύονται όλα τα στάδια εφαρμογής του μοντέλου, προτείνονται εργαλεία δράσης και όπου κρίνεται απαραίτητο συμπληρώνεται με στοιχεία που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική έρευνα.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα διάφορα μοντέλα - πρότυπα που έχουν αναπτυχθεί και συνδέονται με το outsourcing, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο στοιχείο της ποιότητας σε σχέση πάντοτε με το θεσμό.

Στο όγδοο κεφάλαιο προσεγγίζονται οι πρακτικές, οι τάσεις και οι προοπτικές που σχετίζονται με το Outsourcing. Δίνεται μία εικόνα τόσο της διεθνούς τάσης όσο και της εγχώριας τάσης για εξωτερίκευση και επιδιώκεται η αποτύπωση της κατάστασης στο δημόσιο τομέα.

Τέλος στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής ανάλυση του τρόπου μελέτης των ζητημάτων που σχετίζονται με το Outsourcing, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης outsourcing στην εστίαση – σίτιση (τροφοδοσία) στο ΥΠΕΘΑ, και προτείνεται ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα δράσης, το οποίο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι προσανατολισμένο στο δημόσιο και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα διαδικασίας εφαρμογής Outsourcing.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με θέμα

«Outsourcing – Η εφαρμογή του στις Ένοπλες Δυνάμεις»

πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του ΠΜΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα την εργασία καθηγητή και Πρόεδρο του Τμήματος κ. Κέφη Βασίλειο, ο οποίος επέδειξε σεβασμό και εμπιστοσύνη στο έργο μου, για την πολύτιμη καθοδήγησή του. Επίσης, στο διδακτικό προσωπικό του ΠΜΣ του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση και προάσπιση της προσωπικότητας μου ως επαγγελματία και τον εμπλουτισμό του γνωστικού μου πεδίου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου για τη στήριξη, την ηθική συνεισφορά και συμπαράσταση που επέδειξαν καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Η φοιτήτρια και συγγραφέας της διπλωματικής εργασίας

Μπορονίλο Όλγα,
Αθήνα, 2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Ο θεσμός της εκχώρησης δραστηριοτήτων έχει εδραιώσει την παρουσία του τις τελευταίες δεκαετίες στον επιχειρηματικό κόσμο. Παράλληλα το σύγχρονο δημόσιο μάνατζμεντ έχοντας απαγκιστρωθεί από τακτικές του παρελθόντος και έχοντας παρέλθει από την εποχή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ προχωράει πλέον με έναν πιο εξωστρεφή χαρακτήρα στη χρήση εργαλείων και μεθόδων του ιδιωτικού τομέα. Προς επίρρωση τούτου θα λέγαμε μάλιστα πως το δημόσιο επιδιώκει σε μεγάλο βαθμό τη συνεργασία με τον επιχειρηματικό κόσμο. Πράγματι ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό του ευρύτερου δημοσίου τομέα απευθύνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες για ποικίλους λόγους όπως θα δούμε και στη συνέχεια, αποτελώντας πολλές φορές και τον καλύτερο πελάτη υπηρεσιών Outsourcing.

1.2 Στόχος - Αντικείμενο

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα πραγματεύεται αυτή την νέο – αναδυόμενη (στη χώρα μας) τάση της Εξωτερικής ανάθεσης εργασιών από τους Δημόσιους οργανισμούς, σε σχέση με την αντιμετώπιση των Δημοσίων οργανισμών ως σύγχρονες μονάδες που εφαρμόζουν τις αρχές του μάνατζμεντ και από το οποίο τείνουν να αναδειχθούν νέα μοντέλα δράσης των δημοσίων οργανισμών.

Αντικείμενο της ερευνητικής διαδικασίας είναι μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης αρχικά και της μελέτης περίπτωσης του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας εν συνεχεία, να κατανοηθεί εις βάθος το αντικείμενο, η διαδικασία και τα αποτελέσματά της εκχώρησης, και να αναδειχθεί ένα υπόδειγμα διαδικασίας outsourcing βασισμένο στην τροφοδοσία των Ενόπλων Δυνάμεων..

1.3 Μεθοδολογία και Δομή

Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας θα πραγματοποιηθεί μέσω ποιοτικής προσέγγισης του θεσμού και βιβλιογραφικής έρευνας με θεωρητική και διερευνητική διάθεση. Το θεωρητικό υπόβαθρο ενισχύεται από την παρουσίαση ποσοτικών στοιχείων, κυρίως στατιστικών προερχόμενων από ελληνικούς και διεθνείς οργανισμούς.

Διερευνάται εκτενώς το θέμα της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ως προς το θεωρητικό υπόβαθρο ενώ μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, κυρίως ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας,

πραγματοποιείται ανάλυση, ερμηνεία, κατανόηση και αποσαφήνιση των εννοιολογικών προσεγγίσεων του θέματος. Μελετάται ο θεσμός και οι πρακτικές του outsourcing στην ελληνική και διεθνή πραγματικότητα, αποτυπώνονται οι τάσεις και οι αγκυλώσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή. Και τέλος, μέσω της μελέτης περίπτωσης της τροφοδοσίας των Ενόπλων Δυνάμεων γίνεται ενδελεχής ανάλυση προσανατολισμένη στις δημόσιες συμβάσεις και προτείνεται ένα τυποποιημένο πρότυπο διαδικασίας outsourcing για το ΥΠΕΘΑ.

Τελικός στόχος θα είναι η πλήρης περιγραφή του ζητήματος, η αποσαφήνιση των εννοιών που το συνθέτουν, η πλήρης αποτύπωση των τάσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο τόσο ως προς την αποδοτικότητα κόστους όσο και ως προς την ποιοτική αποδοτικότητα του outsourcing. Η εξαγωγή συμπερασμάτων θα επιτευχθεί συν τοις άλλοις με τη μελέτη και ανάλυση εργαλείων – μεθοδολογιών και σύγχρονων μοντέλων, κατάλληλα σχεδιασμένων για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πρακτικών του outsourcing προκειμένου να διαφωτισθεί η θεωρητική προσέγγιση, να εντοπισθούν οι γενικές τάσεις, η ποικιλία τυχόν προβλημάτων και η μελέτη των πολιτικών που ακολουθούνται τόσο παγκοσμίως, όσο και στην Ελλάδα.

1.4 Χρησιμότητα έρευνας

Η καινοτομία της παρούσας εργασίας έγκειται αφενός μεν στο γεγονός ότι συγκεντρώνει πλούσιο υλικό, κυρίως από ξενόγλωσσες βιβλιογραφικές, αναφορές σχετικά με το outsourcing δημιουργώντας ένα σημαντικό υπόβαθρο στην ελληνική γλώσσα, ένα ολοκληρωμένο και επικαιροποιημένο μεθοδολογικό πλαίσιο για την πλήρη κατανόηση του θεσμού. Αφετέρου, παρουσιάζει, ενσωματώνει και κάνει χρήση σύγχρονων εργαλείων του μάνατζμεντ και ότι εισάγει και τυποποιεί μέσω ενός υποδείγματος δράσης τη διαδικασία outsourcing για το ΥΠΕΘΑ (και κατ' επέκταση για το Δημόσιο).

- Επισκόπηση και συγκέντρωση της σχετικής ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας.
- Ανάπτυξη πλαισίου δράσης εκχώρησης λειτουργιών, συγκριτικής προτυποποίησης, μέτρησης της απόδοσης και κοστολόγησης για δημόσιους οργανισμούς (πώς τα ποσοτικά και τα ποιοτικά κριτήρια μπορούν να αξιοποιηθούν στη διαδικασία του outsourcing).
- Καθορισμός του τρόπου αξιολόγησης του κόστους μιας λειτουργίας και πώς αυτό συνδέεται με την απόφαση για εξωτερίκευση, των εξωτερικών συνεργατών και της στρατηγικής.
- Ανάπτυξη υποδείγματος που περιλαμβάνει όλη τη φάση της διαδικασίας outsourcing, από την αρχική «σκέψη» έως την ολοκληρωμένη ανάλυση και εφαρμογή των σταδίων.

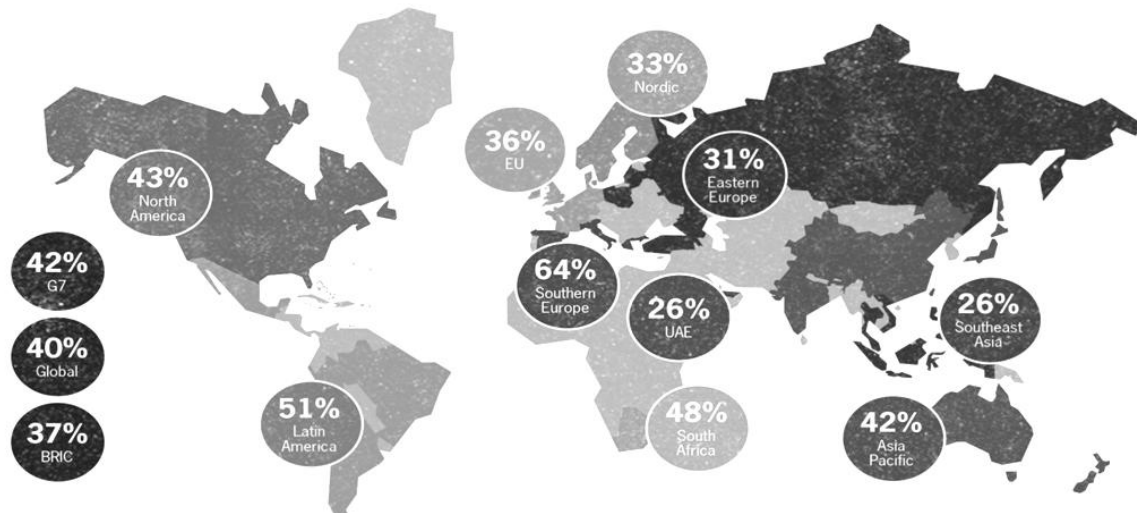
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

2.1 Εισαγωγή στο Outsourcing

Το 40% των επιχειρήσεων παγκοσμίως αναθέτουν λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες ή σχεδιάζουν να το κάνουν².

Do you currently (or have any plans) to outsource any business processes? (% Yes)



Source: Grant Thornton IBR 2014

Εικόνα 1 Παγκόσμιος χάρτης Outsourcing

Η σημασία του Outsourcing τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το δημόσιο τομέα είναι ένα ζήτημα που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την ανάπτυξη και την επιτυχία τους. Η συνεχής προσπάθεια για εξοικονόμηση του κόστους και για αύξηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης έχει οδηγήσει στην επιλεκτική εξειδίκευση σε ορισμένες περιοχές ενδιαφέροντος και στην αναζήτηση εξειδικευμένων συνεργατών εξωτερικά της επιχείρησης, προκειμένου να φέρουν εις πέρας δραστηριότητες που άλλοτε εκτελούνταν εσωτερικά (in - house activities). Τα παραπάνω προκάλεσαν αλλαγές στα έως τότε σαφώς ορισμένα και αδιάβλητα όρια ενός οργανισμού αλλάζοντας την παραδοσιακή δομή, τις πάγιες τακτικές και τη λειτουργία του.

Πολλοί κάνουν λόγο για μία έξαρση της τάσης για εξωτερίκευση, λόγω της ανόδου της δημοτικότητας διαφόρων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί στο χώρο του μανάτζμεντ όπως είναι η

² Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014, « Το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται ειδικά σε 64% στη Νότια Ευρώπη, 51% στη Λατινική Αμερική και σε 42% στην Ασία Ειρηνικού. ».

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ³) ή η Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering - BPR⁴), ενώ παράλληλα προοιωνίζουν και την απαξίωση της τάσης για outsourcing. Αυτή η άποψη εάν συνοδευτεί και από σπασμωδικές κινήσεις εφαρμογής των διαδικασιών εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων κατά πάσα πιθανότητα οδηγεί στην αποτυχία και κατά συνέπεια στην απαξίωση του θεσμού. Η εξωτερίκευση όμως δε θα πρέπει να συγχέεται με οποιαδήποτε άλλη θεωρία ή να αντιμετωπίζεται επιφανειακά και σπασμωδικά. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοούν, να σχεδιάζουν και να αναγνωρίζουν τόσο τις δικές τους δυνατότητες όσο και των εξωτερικών συνεργατών τους, ώστε να ωφεληθούν τα μέγιστα από το outsourcing που θα επιλέξουν αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες αυτές. Είτε πρόκειται για μόδα με ορισμένο χρόνο ζωής, είτε για μία νέα αντίληψη που ήρθε για να μείνει στον επιχειρηματικό χώρο, έχει κερδίσει την προσοχή τόσο των ακαδημαϊκών κύκλων όσο και των επιχειρηματικών, καθώς αναφέρεται ολοένα και περισσότερο σε ζωτικές δραστηριότητες – ικανότητες (core/critical activities, core competences) οι οποίες πολλές φορές οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην παροχή νέας δυναμικής στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Οι επιδράσεις, που συνοδεύουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι πολλές και συνήθως αντιμαχόμενες, από τους λεγόμενους συμμετόχους (stakeholders⁵) μιας επιχείρησης, μεταξύ των οποίων οι μάνατζερ, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι εργαζόμενοι, οι πολιτικοί, οι κυβερνήσεις κ.ά. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον παρ' όλα αυτά το outsourcing δείχνει να κερδίζει έδαφος, καθόσον δεσπόζουσες στον κλάδο τους εταιρείες υιοθετούν νέες οργανωτικές δομές μέσω της ανάπτυξης παγκόσμιων δικτύων συνεργατών, απολαμβάνοντας τα οφέλη της εκχώρησης. Παράλληλα, ο δημόσιος τομέας ανεπτυγμένων κρατών κυρίως, με κύρια παραδείγματα τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) και τη Μεγάλη Βρετανία (ΜΒ), ακολουθεί τις τάσεις του επιχειρηματικού κόσμου και στρέφεται σε επιλογές εξωτερίκευσης σημαντικών λειτουργιών του. Λειτουργίες όπως είναι το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός προϊόντων, τα πληροφοριακά συστήματα, ο στρατηγικός σχεδιασμός και πλήθος άλλων λειτουργιών, εκχωρούνται καθημερινά. Μερικά παραδείγματα πετυχημένης εκχώρησης σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελούν η Nike με τα εργοστάσια

³ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι ανάγκες πελατών καταναλωτών.», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014.

⁴ Hammer M. And Champy J., Reengineering the corporation A Manifesto for business revolution, «Είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζικός επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα μεγέθη, όπως είναι το κόστος η ποιότητα η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.», Nicholas Breatly Publishing, 1993, pg.35.

⁵ «Όσοι είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης. Αυτοί που σαν κάθε άτομο ή ομάδα επηρεάζει ή μπορεί να επηρεαστεί από την επιχείρηση.»

παραγωγής των συνεργατών της στην Άπω Ανατολή, η Toyota με την εκχώρηση μεγάλου μέρους της παραγωγής των εξαρτημάτων των αυτοκινήτων της, η Dell που αγοράζει σχέδια από κατασκευαστές στην Ασία, η BMW ορισμένα μοντέλα της οποίας σχεδιάζονται από την Αυστριακή Magna Steyr⁶, ο Ford μέχρι το 2003 είχε εκχωρήσει σε μεγάλο ποσοστό κατασκευαστικές λειτουργίες, σχεδιαστικές, IT κ.ά.⁷.

2.2 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού

Ο θεσμός του outsourcing έχει τις απαρχές του αιώνες πριν όταν οι άνθρωποι για να επιβιώσουν αντάλλαζαν προϊόντα και υπηρεσίες στις οποίες άρχισαν να εξειδικεύονται⁸, όταν γαιοκτήμονες προσελάμβαναν για εργάτες, μετανάστες για την καλλιέργεια της γης, όταν οι κυβερνήσεις εκχωρούσαν στην ιδιωτική αμυντική βιομηχανία λειτουργίες του στρατού κτλ. Παρόλο που ως πρακτική, χρησιμοποιείται από αρκετά παλιά, μόλις τον 21^ο αιώνα διαδόθηκε και γνώρισε την αποδοχή του κόσμου, με αξιοσημείωτο παράδειγμα την υιοθέτηση της από τον Αμερικάνικο Στρατό⁹ κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο¹⁰.

Αρχικά η δημιουργία όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης γινόταν από την ίδια και μάλιστα στο εσωτερικό της. Αργότερα στις δεκαετίες του 70' και 80' παρατηρήθηκε μία τάση βελτίωσης των διαδικασιών αυτών με εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας¹¹ και της ΔΟΠ. Από τη δεκαετία του 80' και μετά ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν διάφορες λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι με τα χρόνια ξεπέρασαν και τα γεωγραφικά όρια και πέρασαν σε αναδυόμενες αγορές όπως είναι η Ινδία εξοικονομώντας σημαντικούς πόρους και απολαμβάνοντας τα βασικά οφέλη της εξωτερίκευσης. Το 89' ο Peter Drucker¹² αναφέρεται σε «front room» και «back room» activities συνθέτοντας ουσιαστικά τη βασική ιδέα που αργότερα μετονομάστηκε σε outsourcing. Γύρω στο 90' υιοθετήθηκαν ριζικές αλλαγές βελτίωσης των επιχειρήσεων με εφαρμογή BPR, ενώ την επόμενη δεκαετία κυριάρχησε το μοντέλο Six Sigma. Φτάνοντας στο σήμερα, τα τελευταία χρόνια επιλέγεται όλο και πιο συχνά η πρακτική του

⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.141-142.

⁷ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005,pg.161.

⁸ Βλέπε συνέντευξη στην «Καθημερινή», Ανδρέας Δρυμιώτης, σύμβουλος επιχειρήσεων,

⁹ Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, CES Center for European Studies, Belgium, 2012, pg.9.

¹⁰ Maurice F. Greaver, "Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", New York, AMA Publication, 1999, pg.10.

¹¹ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.126.

¹² Peter F Drucker, Sell the Mailroom, The Wall Street Journal, 1989.

outsourcing (βλέπε vertical integration¹³) τόσο για διαδικασίες, όσο και για ικανότητες, υπηρεσίες και δραστηριότητες¹⁴. Εταιρείες κολοσσοί όπως η BP Procter & Gamble χρόνια τώρα έχουν εξωτερικεύσει χρηματοοικονομικές διαδικασίες και λογιστικά, ενώ η Nike και η Hewlett-Packard την κατασκευή των προϊόντων τους σε υπερατλαντικές χώρες¹⁵. Οι εταιρείες αυτές συντάχθηκαν με την ιδέα της εξωτερικής ανάθεσης σε μεγάλο βαθμό λόγω της δυναμικής προοπτικής για μείωση του κόστους, αλλά ταυτοχρόνως κέρδισαν μεγάλη ευελιξία και την πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Σε γενικές γραμμές τις τελευταίες δεκαετίες η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση μετέβαλαν σημαντικά το επιχειρηματικό περιβάλλον και το περιβάλλον του δημοσίου τομέα, ενισχύοντας την πρακτική του outsourcing. Ο ανταγωνισμός που γεννήθηκε από τις διάφορες διακρατικές συμφωνίες, από τις νομισματικές ενώσεις παγκοσμίως, όπως είναι αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) επαναπροσδιόρισαν το τοπίο διεθνώς. Η φιλελευθεροποίηση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) και η άνοδος των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ, Information and Communication Technologies - ICT), επίσης συνέβαλαν στην όξυνση του ανταγωνισμού και στην ελευθεροποίηση της αγοράς. Τα εμπόδια μεταξύ των χωρών έπεσαν, ενώ οι επιχειρήσεις δεν έχουν πλέον τη μορφή που είχαν άλλοτε. Στον αντίποδα βρέθηκαν αρκετοί ακαδημαϊκοί και θεωρητικοί όπως ο Josef Stiglitz ο οποίος αντιλαμβάνεται τις έννοιες που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση ως σύμβολα ανισότητας και υποκρισίας των ανεπτυγμένων χωρών¹⁶, όμως η εξέταση της, ηθικής πλευράς του θεσμού δεν θα αναλυθεί στα πλαίσια αυτής της εργασίας.

Παρατηρούμε πως οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιούργησαν νέες οργανωτικές

¹³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.224.

¹⁴ Ειδικότερα εάν αναφερθούμε στην πρόσφατη ιστορία των επιχειρήσεων, παρατηρείται ιδιαίτερη τάση διεύρυνσης των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και εξάπλωσης της ίδιας της επιχείρησης μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης. Με τον όρο κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) εννοείται (βλέπε Παπαδάκης, 2007) η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά είτε προς τα πίσω, και διακρίνεται σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (για παράδειγμα τα logistics), είτε προς τα εμπρός (για παράδειγμα το after-sales service) στην εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain). Η τάση αυτή οδηγούσε πολλές φορές σε δαιδαλώδεις δομές και προβλήματα στη λειτουργία, ενώ το ερώτημα «make or buy»¹⁴, ήτοι «παρήγαγε ή αγόρασε» δε στηριζόταν σε κριτήρια απόδοσης, παρά μόνο οικονομικά. Παράλληλα, στην προσπάθεια τους να ξεχωρίσουν οι επιχειρήσεις ανέλαβαν στρατηγικές διαφοροποίησης και ξέφυγαν από τα στενά όρια της κατασκευής ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αργότερα, αντιστράφηκε το κλίμα καθώς οι επιχειρήσεις προτίμησαν τη σμίκρυνση του μεγέθους τους (downsizing) και τον επαναπροσδιορισμό τους. Οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην εξωτερίκευση ορισμένων περιφερειακών διαδικασιών σε τρίτους πλησιάζοντας στη σημερινή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

¹⁵ Thomas H. Davenport, «The Coming Commoditization of Processes», Harvard Business Review, 2005.

¹⁶ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.12.

δομές, νέες σχέσεις μεταξύ των stakeholders μιας επιχείρησης και δραστηριότητες που άλλοτε ήταν αδιανόητο να εκχωρηθούν σε τρίτους, εκχωρούνται σήμερα αποτελώντας μάλιστα μέρος της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθείται. Πλέον ο θεσμός μετράει κάποιες δεκαετίες εφαρμογής και έχει εξελιχθεί αρκετά, χτίζοντας ένα πλαίσιο εφαρμογής, αξιολόγησης και διαχείρισης και αφομοιώνοντας νέες πρακτικές και τάσεις.

2.3 Εννοιολογική προσέγγιση

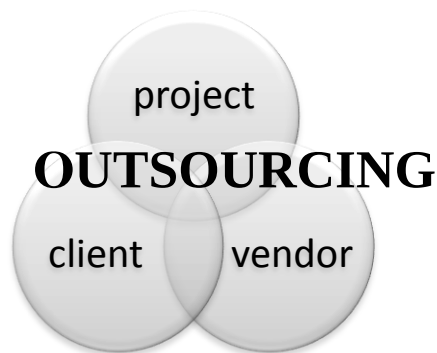
Ο όρος outsourcing αποτελείται από τις λέξεις “out” και “sourcing”¹⁷. Η λέξη “sourcing” αναφέρεται στην ανάθεση εργασιών, ευθυνών και δικαιωμάτων, επί της λήψης των αποφάσεων, σε άλλους¹⁸. Σε συνδυασμό με τον πρώτο όρο αναφερόμαστε στην ανάθεση των παραπάνω στοιχείων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Με τον όρο Outsourcing ή αλλιώς Ανάθεση Εργασιών σε Τρίτους ή Εξωτερίκευση Εργασιών ή Εξωπορισμός ή Εκχώρηση Λειτουργιών – Δραστηριοτήτων, εννοείται η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης, οι οποίες παλιότερα παράγονταν εσωτερικά, σε εξωτερικό συνεργάτη ή πάροχο¹⁹. Ως διαδικασία δύναται να αναφέρεται σε μεταφορά μιας ολόκληρης λειτουργίας της επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, σε μεταφορά μέρους αυτής, ακόμα και σε μεταφορά ανθρώπινου δυναμικού και υλικών αγαθών της επιχείρησης που αναθέτει, σε τρίτους. Η απόφαση για outsourcing δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικά δεδομένα και σε λήψη απόφασης βάσει αυτών, ούτε απλώς σε διαδικασίες προμηθειών, στην πραγματικότητα είναι πιο διευρυμένη και περίπλοκη. Σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για μία μέγιστης σημασίας στρατηγική απόφαση, η οποία, όπως θα δούμε σε μετέπειτα κεφάλαιο, προκαλεί επιπτώσεις σε όλη την επιχείρηση. Στα πλαίσια της συνεργασίας διακρίνονται οι ρόλοι των συμμετεχόντων ως εξής, ο αγοραστής – πελάτης που εξωτερικεύει και επιλέγει να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη ένα έργο, ο πάροχος-εξωτερικός συνεργάτης που παρέχει το έργο και το έργο– project ως το σύνολο των εργασιών, δραστηριοτήτων, λειτουργιών ή υπηρεσιών που εξωτερικεύεται, όπως φαίνεται στο σχήμα 1.

¹⁷ Oxford Dictionary: Outsource > Contract out, English Dictionary: contract > bring about or enter into an agreement.

¹⁸ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.1.

¹⁹ Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, σελ.7.



Σχήμα 1 Οι συμμετέχοντες στο Outsourcing²⁰

Σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, το outsourcing είναι η μεταφορά εσωτερικών δραστηριοτήτων (ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνολογία κτλ) και δικαιωμάτων επί των αποφάσεων, σε εξωτερικούς συνεργάτες, σύμφωνα με την υπογραφείσα σύμβαση²¹. Στη σειρά ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing, αναφέρεται ως ένα «επιχειρηματικό μοντέλο για την παράδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσιών σε πελάτη από έναν πάροχο»²².

Ως όρος αναφέρεται σε αντικατάσταση εσωτερικών εργασιών και υπηρεσιών, με υπηρεσίες που προμηθεύονται εξωτερικά της επιχείρησης η οποία μάλιστα περικλείει μία συνεργασία με ορισμένη διασπορά κινδύνου, μεταξύ του παρόχου και της εταιρείας που εκχωρεί. Δεν αποτελεί σύμβαση έργου, σύμβαση franchise, κοινοπραξία, εργολαβία ή υπερ-γολαβία και δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτές²³ (subcontracting, contract out, joint ventures, strategic partnering concepts κ.ά.). Στη βιβλιογραφία συναντάται συχνά και ως «make or buy decision»²⁴, ήτοι «φτιάξε ή αγόρασε».

Η ανάγκη για εξωτερίκευση σε γενικές γραμμές, μπορεί να συνδεθεί με πολλούς παράγοντες οι

²⁰ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.3.

²¹ Maurice F. Greaver, “Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, New York, AMA Publication, 1999, pg.3.

²² ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing, «Outsourcing is a business model for the delivery of a product or services to a client by a provider.” 2014.

²³ Συνοπτικά: Η σύμβαση έργου δεν επηρεάζει την οργάνωση και λειτουργία και τις σχέσεις της επιχείρησης. Η σύμβαση franchise έχει ως αποδέκτη το καταναλωτικό κοινό, και όχι την επιχείρηση-πελάτη. Η κοινοπραξία αφορά την ανάληψη από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ενός έργου. Η εργολαβία αφορά στην εκτέλεση του έργου εντός μίας προκαθορισμένης συμβατικής ημερομηνίας μετά το πέρας της οποίας λήγει η σχέση επιχείρησης και εργολάβου. Η υπεργολαβία βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με μια αρχική, κύρια σύμβαση με την οποία ανατίθεται από τον πελάτη σε έναν εργολάβο να εκπονήσει ένα έργο, ο οποίος με τη σειρά του αναθέτει τμήμα (ή και ολόκληρο) του έργου σε άλλον, τον υπεργολάβο. Το outsourcing έχει ως βασική προϋπόθεση την εξωτερίκευση λειτουργιών που ήταν άλλοτε εσωτερικές.

²⁴ Maurice F. Greaver, “Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, « Make or Buy means make the product or perform the service yourself, or buy the product or service from a provider», New York, AMA Publication, 1999, pg.130.

οποίοι εξελίσσονται συνεχώς με το πέρασμα σε νέες μορφές επιχειρήσεων, νέες στρατηγικές, νέα προϊόντα και καινοτομίες κτλ. (ενδεικτικά βλέπε σχήμα 2).



Σχήμα 2 Οι παράγοντες που οδηγούν στην ανάγκη για Outsourcing²⁵

2.4 Βασικές Παραδοχές και Στόχοι

Πριν αρχίσει η υλοποίηση του outsourcing τίθενται ερωτήματα από την αρμόδια ομάδα, πραγματοποιούνται συνεντεύξεις κτλ. προκειμένου να διευκρινιστεί κάθε στόχος, κάθε παραδοχή και κάθε παράγοντας της διαδικασίας και να επικοινωνηθεί το εγχείρημα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Γενικότερα οι στόχοι της καθιέρωσης μίας στρατηγικής στις επιλογές που αφορούν το outsourcing είναι οι εξής²⁶:

- ✓ Δημιουργία ξεκάθਾਰου οράματος για το outsourcing της επιχείρησης, με εφικτούς στόχους.
- ✓ Τοποθέτηση της εν λόγω στρατηγικής στη γενικότερη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.
- ✓ Δημιουργία σχέσης δέσμευσης με τους συνεργάτες προς επίτευξη κοινού οφέλους.

²⁵ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.7.

²⁶ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 39.

- ✓ Αναγνώριση των κατάλληλων διεργασιών προς επιλογή για outsourcing.
- ✓ Απόφαση για το είδος του outsourcing που θα ακολουθηθεί (πχ. Offshoring κτλ.)

Οι παραδοχές που πρέπει να γίνουν σχετικά με το ποιες λειτουργίες δύνανται να εξωτερικευτούν είναι:

- Επιλογή λειτουργίας μη στρατηγικού χαρακτήρα για την επιχείρηση.
- Επιλογή λειτουργίας που δεν προσδιορίζει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Δυνατότητα διαχωρισμού της λειτουργίας από τις υπόλοιπες.
- Δυνατότητα προσδιορισμού δεικτών βάσει απόδοσης ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων.
- Απαξίωση ή αναποτελεσματική λειτουργία του υπάρχοντος συστήματος (μη ανταπόκριση στις τρέχουσες ανάγκες κι εξελίξεις).
- Η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου για την υλοποίηση του outsourcing.
- Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση (continuous improvement²⁷).

²⁷ KPMG IMPACT Outsourcing Working Group, Outsourcing Best Practice Guidelines, London, HMSO, 1995, pg.7.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ OUTSOURCING

3.1 Εισαγωγή

Όπως συμβαίνει με όλα τα εργαλεία του μάνατζμεντ, έτσι και το outsourcing για να προσδώσει τα μέγιστα αποτελέσματα, οφείλει να χρησιμοποιηθεί και να αναπτυχθεί μέσα σε περιβάλλοντα που διέπονται από ανάλογες αρχές, φιλοσοφίες και θεωρίες. Το θεωρητικό υπόβαθρο και πλαίσιο ανάπτυξης του outsourcing είναι επηρεασμένο από κλάδους όπως είναι τα οικονομικά, η στρατηγική διοίκηση και οι οργανωσιακές σχέσεις. Πρακτικά ζητήματα που χρήζουν τη προσοχής των ανώτατων στελεχών είναι τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν τη διαδικασία εξωτερίκευσης, το βαθμό σύμπλευσης με τη στρατηγική του οργανισμού, τη λήψη αποφάσεων, την ανάλυση κόστους και το ρόλο των προμηθευτών. Σήμερα, ο θεσμός μετράει κάποιες δεκαετίες εφαρμογής και έχει εξελιχθεί αρκετά, χτίζοντας ένα πλαίσιο εφαρμογής, αξιολόγησης και διαχείρισης και αφομοιώνοντας νέες πρακτικές και τάσεις. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν κάποιες βασικές οικονομικές θεωρίες από τις οποίες διέπεται ο θεσμός του outsourcing.

3.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις που διαμορφώνουν το θεσμό του Outsourcing

Οι θεωρητικές επιδράσεις και προσεγγίσεις στο outsourcing, είναι πολλές και αλληλένδετες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη σύνθετη δομή από την οποία αποτελείται η διαδικασία του θεσμού, στις πολυάριθμες δραστηριότητες και υπο-δραστηριότητες της και στα διαχειριστικά διλήμματα που κρύβει. Παρακάτω αναλύονται κάποιες από τις βασικές αυτές θεωρίες που επιτέλεσαν και επιτελούν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του θεσμού. Μέσω των θεωριών αυτών δύναται να επιτευχθεί μεγαλύτερη κατανόηση της διαδικασίας και δίνεται η δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης των πρακτικών της.

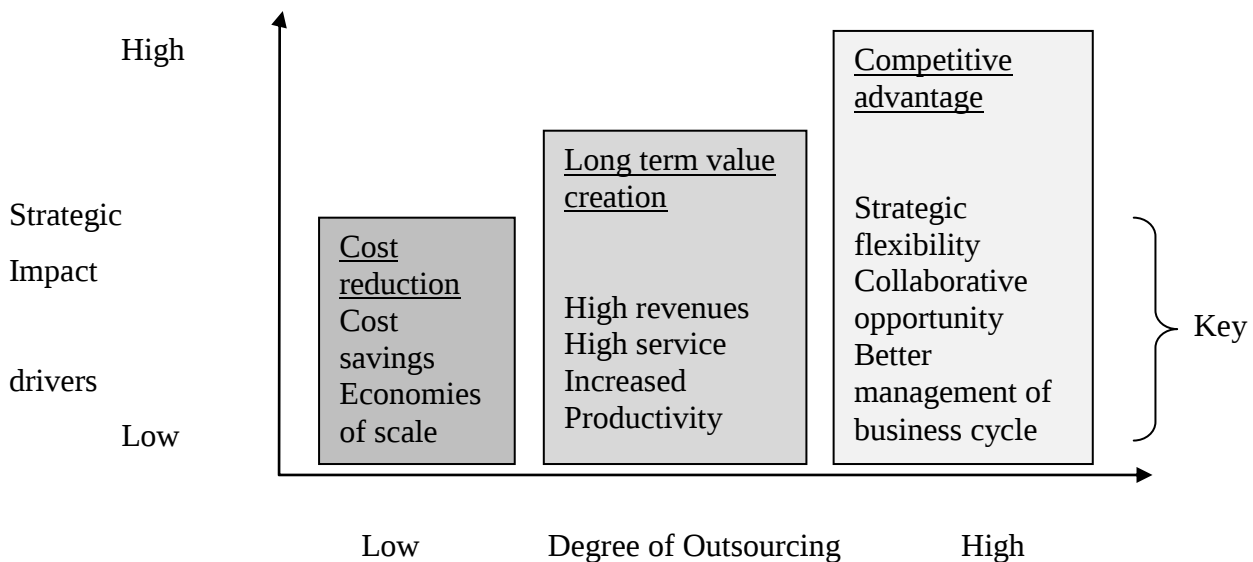
3.2.1 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και το Outsourcing ως Μέσο Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Κάθε επιχείρηση οφείλει να σχεδιάζει μία στρατηγική η οποία θα βοηθήσει στη βιωσιμότητά της μακροχρόνια. Η εκχώρηση λειτουργιών²⁸ είναι μία στρατηγικής σημασίας επιλογή για την επιχείρηση²⁹ (βλέπε παρακάτω διάγραμμα). Ως στρατηγική ορίζεται σύμφωνα με τον Porter «η

²⁸ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.90.

²⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.154.

τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της»³⁰ με κύριο στόχο το κέρδος, και ως μέσο επίτευξης του κέρδους και των λοιπών στόχων της επιχείρησης, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με το Robert Grant³¹ όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.



Διάγραμμα 1 Degree of outsourcing on strategic impact³²

Μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατή η επίτευξη μείωση κόστους, χρόνου, ποιότητας και γενικά προστιθέμενης αξίας, μέσω των ειδικών στρατηγικών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται. Οι βασικές στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κατά τον Porter είναι δύο³³: α) η ηγεσία κόστους (ικανότητα παραγωγής και προσφοράς προϊόντων με το μικρότερο δυνατό κόστος) και β) η διαφοροποίηση (προσφορά προϊόντων με τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ο πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για την απόκτησή τους). Αντίστοιχα, υπάρχουν τέσσερις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που δύναται να ακολουθηθεί: α) στρατηγική ηγεσίας κόστους, β) στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation), γ) στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (cost leadership), που αφορά συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με ηγεσία κόστους, και δ) στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση που αφορά

³⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, «Είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρηση της θέσης αποτελεσματικά», Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.31.

³¹ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005,pg.241-244,

³² BCG, Boston Consulting Group, Achieving success in Business Process Outsourcing and Offshoring, 2005.

³³ Michal Porter, Competitive advantage creating and sustaining superior performance, New York, Free Press, 1985, pg.11.

συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (target group) με προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων. Το στρατηγικό outsourcing³⁴ ως εργαλείο αναφέρεται σε στρατηγικής σημασίας ερωτήματα σχετικά με το όραμα της επιχείρησης, το μέλλον, τη δομή, την απόδοση, τις θεμελιώδεις ικανότητες κ.ά.³⁵

3.2.2 Η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (TCE)

Η βασικότερη ίσως θεωρία που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το θεσμό του outsourcing είναι η θεωρία του Williamson³⁶ για το κόστος συναλλαγών ή αλλιώς Transaction³⁷ Cost Economies (TCE) και θεωρείται ότι παρέχει τα καλύτερα εργαλεία λήψης αποφάσεων “make or buy” για να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναθέσουν εργασίες σε τρίτους και να προετοιμαστούν για την επικείμενη εξωτερική ανάθεση. Η πραγματοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής συνεπάγεται και το ανάλογο κόστος συναλλαγής³⁸. Το κόστος των συναλλαγών μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες³⁹:

1. **Κόστος Αναζήτησης και Πληροφορίας (Search and information costs).** Προκύπτει κατά την αναζήτηση μιας υπηρεσίας ή κάποιου προϊόντος, για το κατά πόσο αυτά είναι διαθέσιμα στην αγορά, από πού μπορεί να τα προμηθευτεί κανείς σε χαμηλότερη τιμή κτλ.
2. **Κόστος Διαπραγμάτευσης (Bargaining costs).** Προκύπτει από την έναρξη των διαδικασιών της διαπραγμάτευσης έως ότου τα δύο συμβαλλόμενα μέρη περιέλθουν σε συμφωνία και κατάρτιση συμβολαίου (*«Bargaining costs arise when both parties are acting with self-interest, but in good faith»* (Williamson, 1985).
3. **Κόστος Αστυνόμευσης και Επιβολής (Policing and enforcement costs).** Προκύπτει από την προσπάθεια και τις ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου έκαστο μέρος να

³⁴ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.80.

³⁵ Maurice F. Greaver, “Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, «Μόλις το 1997 σε μία έρευνα της KMPG σε εταιρείες των Η.Π.Α. το 89% αντιμετώπιζε το outsourcing ως στρατηγικό εργαλείο.», New York, AMA Publication, 1999, pg.9.

³⁶ Oliver E. Williamson / Scott E. Masten, The economics of Transaction Costs, USA, Edward Edgar Publishing Ltd, 1999, pg.xv.

³⁷ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.40.

³⁸ Η θεωρία του κόστους συναλλαγών στηρίζεται στην παραδοχή πως το κόστος αποτελείται από το κόστος παραγωγής (πχ. κόστος κεφαλαίου και εργασίας), και το κόστος συναλλαγών (πχ. κόστος αναζήτησης της πληροφορίας). Επιπρόσθετα, η θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας οφείλει να στοχεύσει στη μείωση του κόστους παραγωγής μίας μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας και στο κόστος συναλλαγής. Πράγματι, από τη μία πλευρά, οι εταιρείες – πάροχοι προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα με μικρό κόστος καθότι καταφέρνουν να επιτύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, αφού απευθυνόμενοι σε τεράστιο αγοραστικό κοινό δύνανται να χρεώνουν κάθε μονάδα προϊόντος σε τιμές χαμηλότερες από αυτές που μπορεί να παράγει εξολοκλήρου εσωτερικά μία επιχείρηση, από την άλλη πλευρά οι εταιρείες – αγοραστές επιδιώκουν όσο το δυνατόν πιο χαμηλά επίπεδα κόστους σε κάθε τους συναλλαγή.

³⁹ Oliver E. Williamson / Scott E. Masten, The economics of Transaction Costs, USA, Edward Edgar Publishing Ltd, 1999, pg.258.

είναι σίγουρο για την αξιοπιστία του άλλου σύμφωνα με τα κριτήρια που τέθηκαν κατά τη σύναψη του συμβολαίου και αφορά κυρίως ενέργειες νομικής μορφής.

4. **Κόστος Καιροσκοπισμού (Opportunism).** Προκύπτει από την παραδοχή⁴⁰ ότι οι οργανισμοί όπως και οι άνθρωποι λειτουργούν με αισθήματα προσωπικού συμφέροντος, πονηριάς και καιροσκοπισμού (πχ. μία σκηνοθετημένη ακύρωση σύμβασης από έναν επισημική προμηθευτή⁴¹).

Το κόστος που απορρέει από μία διαδικασία συναλλαγής εμφανίζεται εξαιτίας της ασύμμετρης πληροφόρησης (information asymmetry), της περιορισμένης λογικής (bounded rationality) και του καιροσκοπισμού (opportunism). Το κόστος αυτό αυξάνεται όσο αυξάνονται⁴²:

- Η ιδιαιτερότητα περιουσιακών στοιχείων (asset specificity⁴³): Όσο πιο εξειδικευμένα είναι τα στοιχεία αυτά για μία συναλλαγή τόσο υψηλότερο το κόστος⁴⁴.
- Η ασάφεια: Η ύπαρξη αμφιβολίας για την απόδοση μίας συναλλαγής επιφέρει κόστος.
- Η σπανιότητα: Οι σπάνιες συναλλαγές συνοδεύονται από επιπλέον κόστος.

Η κριτική που γίνεται στη θεωρία TCE είναι πως αποτελεί ένα στατικό εργαλείο που δεν καλύπτει ή δεν ανταποκρίνεται πλήρως στη δυναμικότητα που παρουσιάζει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.2.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-based view)

Η θεωρία των πόρων βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και συγκεκριμένα στη σταθερότητα που δίνουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (δηλ. οι πόροι και οι ικανότητες) σε αυτήν, για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής, τη στιγμή που το εξωτερικό περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και ασταθές⁴⁵. Στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι πόροι μίας επιχείρησης είναι η κινητήριος δύναμη του κέρδους της και οδηγούν σε ανταγωνιστικό

⁴⁰ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.45.

⁴¹ Oliver Williamson/Scott.Masten, The economics of Transaction Costs, USA, Edward Edgar Publishing Ltd,1999, pg. 136.

⁴² Oliver Williamson/Scott Masten, The economics of Transaction Costs, USA, Edward Edgar Publishing Ltd, 1999, pg.264.

⁴³ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.45.

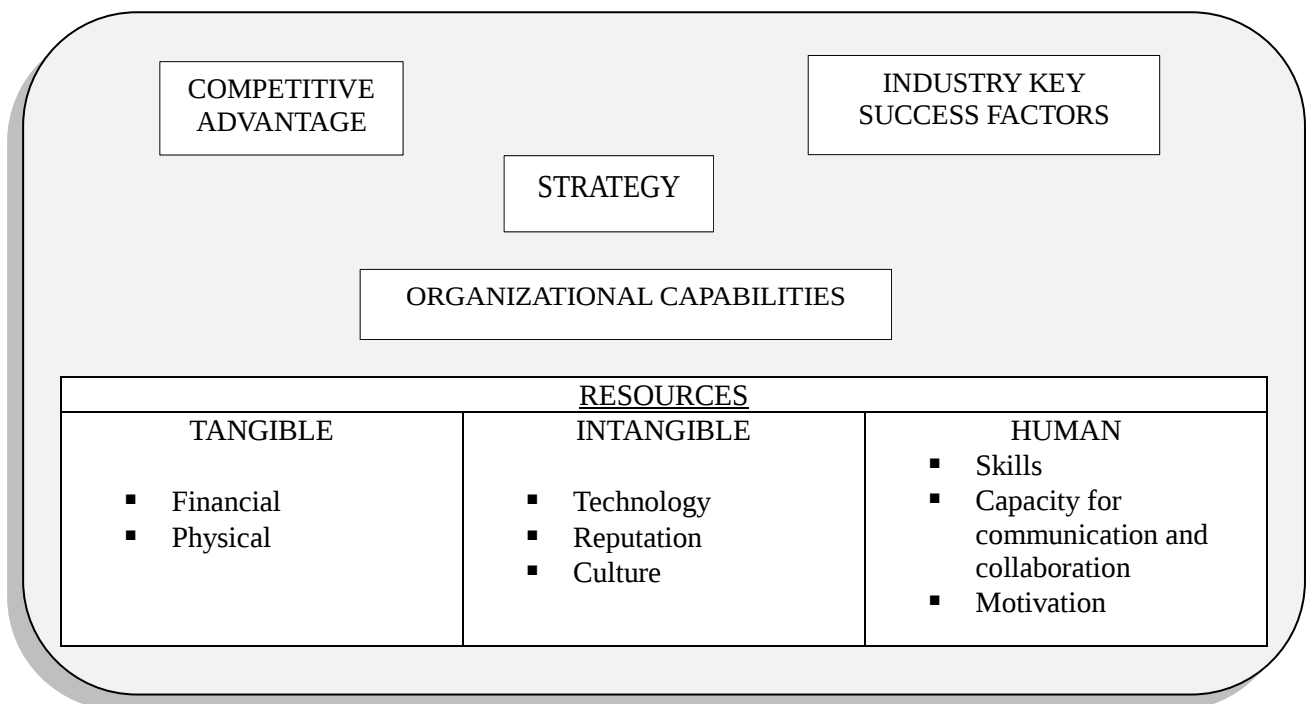
⁴⁴ Η χαμηλή ιδιαιτερότητα συνεπάγεται ότι η συναλλαγή συνοδεύεται μικρό κόστος συναλλαγής. Ενώ υψηλή ιδιαιτερότητας συναλλαγές συνεπάγονται υψηλά κόστη συναλλαγών. Κατόπιν των ανωτέρω εύλογο είναι για τις περιπτώσεις που τα περιουσιακά στοιχεία είναι χαμηλής ιδιαιτερότητας να επιλέγονται για εξωτερίκευση, ενώ αντίθετως τα υψηλής χαρακτηρίζονται από υψηλή εσωτερίκευση. Ένα παράδειγμα υψηλής ιδιαιτερότητας αποτελεί ένας μάνατζερ με γνώση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα – ιδιαιτερότητα.

⁴⁵ Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.103.

πλεονέκτημα. Στην πιο διευρυμένη εκδοχή της θεωρίας γίνεται λόγος για τις ικανότητες της επιχείρησης, και πως αυτές εάν συνδυαστούν με τους πόρους της μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πράγματι, για μία επιχείρηση δεν αρκεί να έχει στην κατοχή της πολύτιμους πόρους (resources) αλλά θα πρέπει και να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι⁴⁶:

- Οριακές (threshold competencies): είναι εκείνες που διαθέτουν ή μπορούν εύκολα να μιμηθούν οι ανταγωνιστές.
- Θεμελιώδεις (core competencies⁴⁷): είναι εκείνες που μπορούν να μας οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Σχήμα 3 The Links Among Resources, Capabilities and Competitive Advantage⁴⁸

Μία ικανότητα με προοπτική να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι θεμελιώδης όταν είναι ικανή να πληροί τα παρακάτω κριτήρια⁴⁹:

⁴⁶ Β. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.109

⁴⁷ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, «Four meanings of core activity. They are: activities traditionally performed in-house, activities critical to business performance, activities creating current or potential competitive advantage, activities that will drive future growth, innovation or rejuvenation», Oxford University Press, New York, 2008, pg.35.

⁴⁸ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005, pg.139.

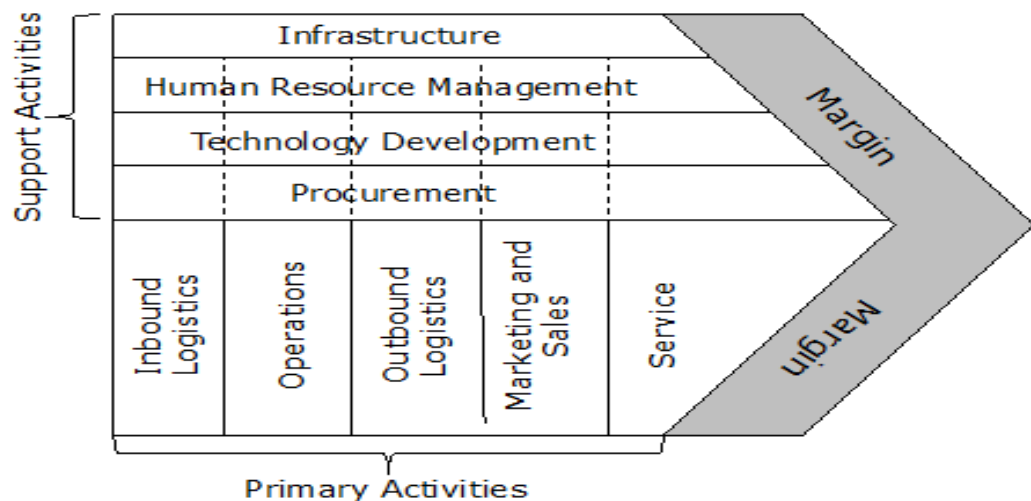
⁴⁹ Β. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδ.Μπένου, 2007,

1. Να συμβάλλει στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
2. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, ή η δυσκολία αντιγραφής της ικανότητας από τον ανταγωνισμό.
3. Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

3.2.4 Το Outsourcing και η Αλυσίδα Αξίας (Value chain)

Η αναγνώριση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, μπορεί όμως να επιτευχθεί μέσω της τεχνικής της Αλυσίδας Αξίας (value chain)⁵⁰. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση αναλύεται στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, εξετάζεται η πορεία του κόστους και οι πηγές διαφοροποίησης. Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται εκτελώντας δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τον ανταγωνισμό, ενώ οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας (δηλ. οι δραστηριότητες αξίας) αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παρακάτω εικόνα περιγράφεται συνοπτικά η φιλοσοφία της εν λόγω μεθόδου, για την κατανόηση της οποίας αξίζει να σημειωθεί ότι οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν, σύμφωνα με τον Porter, να κατηγοριοποιηθούν σε:

- Κύριες: Λειτουργίες σχετικές με δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος.
- Υποστηρικτικές: Λειτουργίες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.



Σχήμα 4 Η αλυσίδα αξίας κατά Porter⁵¹

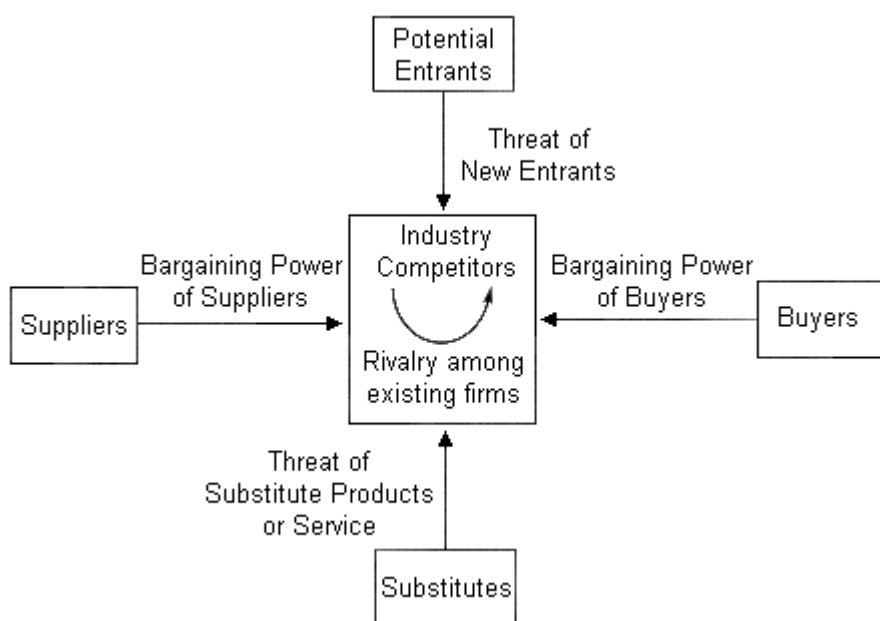
σελ.111.

⁵⁰ Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, «Πρόκειται για μία μέθοδο εκτίμησης διάφορων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη.», Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.119.

⁵¹ Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, pg.46.

3.2.5 Δομική ανάλυση κλάδου (The industry view)

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που ανέπτυξε ο Μ. Porter ή αλλιώς η δομική ανάλυση ενός κλάδου, χρησιμοποιείται για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου να προσδιορίσει και να διαμορφώσει μία άρτια στρατηγική,⁵² που θα της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) έναντι του ανταγωνισμού. Η θεωρία λειτουργεί ως εργαλείο προκειμένου μία επιχείρηση να τοποθετηθεί με τέτοιον τρόπο στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, ώστε να ωφεληθεί έναντι των ανταγωνιστών της και να οδηγηθεί σε κέρδη. Ακολουθως η ανάπτυξη του υποδείγματος σχηματικά.



Σχήμα 5 Porter's Five Forces of Competition framework⁵³

3.2.6 Σχεσιακή διάσταση (Interorganizational - Relational view)

Η εν λόγω θεωρία αποτελεί ένα μέσο κατανόησης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πως αυτό μπορεί να διατηρηθεί μέσω των διεπιχειρησιακών σχέσεων. Η θεωρία στρέφεται αρχικά στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης (σε αντίθεση με τη θεωρία TCE), ενώ παράλληλα δίνει έμφαση και στις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, η

⁵² Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, «Πρόκειται για μία μέθοδο εκτίμησης διάφορων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη.», Εκδ. Μπένου, 2007, σελ.70.

⁵³ Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, pg.6.

πολιτική σκηνή κ.ά. Συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω αξιοποίησης των βασικών πόρων με έναν τρόπο που διευρύνει τα όρια της επιχείρησης μέσω των σχέσεων που αυτή δημιουργεί εντός και εκτός πλαισίου λειτουργίας. Συνοπτικά θα λέγαμε πως η θεωρία αυτή:

- Συντελεί στη διαχείριση των αλλαγών (change management⁵⁴).
- Επικεντρώνεται στο πώς οργανισμοί συνεργάζονται (με βάση την παραδοχή ότι η συνεργασία μεταξύ των «κοινοτικών» οργανισμών οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη συντονισμένη προσέγγιση σε ένα περίπλοκο ζήτημα που μπορεί να επιτευχθεί από ένα οργανισμό).
- Παρέχει μια χρήσιμη βάση για την κατανόηση, την ενίσχυση και την κινητοποίηση.
- Μειώνει την αβεβαιότητα και την επικάλυψη θέσεων στο περιβάλλον μέσω της συνεργασίας.
- Πρόσβαση σε νέες ιδέες, υλικά και άλλους πόρους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η υπόψη θεωρία επηρέασε την ανάπτυξη του επιστημονικού πεδίου των σχέσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain relationships)⁵⁵ και χρησιμοποιείται σε όλες τις φάσεις μιας διαδικασίας outsourcing γεγονός που εξηγεί και τη σχέση εξάρτησης που δημιουργούν οι επιχειρήσεις με το δίκτυο των προμηθευτών τους.

3.2.7 Η Θεωρία της Γνώσης (The knowledge based view)⁵⁶

Η θεωρία που βασίζεται στη γνώση παρέχει τη διορατικότητα στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίον τα άτομα συνεργάζονται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και στο ότι οι οργανισμοί παράγουν κι εφαρμόζουν γνώση⁵⁷. Οδηγό της εν λόγω θεωρίας αποτελούν οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων και η φύση τους⁵⁸. Η θεωρία της γνώσης διακρίνει δύο τρόπους με τους οποίους η γνώση μπορεί να κατανεμηθεί μεταξύ των εταίρων και οι οποίοι είναι αυτοί είναι η δημιουργία της γνώσης και η εφαρμογή της (δίχως να θίγει το πλεονέκτημα της εξειδίκευσης). Η θεωρία αυτή έχει χρησιμοποιηθεί στο θεσμό της εξωτερίκευσης για να αποδείξει ότι η ανταλλαγή γνώσεων στη φάση διαχείρισης των σχέσεων σχετίζεται θετικά με την επιτυχία του outsourcing.

3.3 Συμπερασματικά

⁵⁴ Dan S. Cohen / John Kotter, The Heart of Change Field Guide, Harvard business school press, USA, 2005, pg.3-6.

⁵⁵ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.56.

⁵⁶ Z. Perunović/J. L. Pedersen, Outsourcing Process and Theories, Technical University of Denmark, Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A. May 4 to May 7, 2007.

⁵⁷ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005,pg.178-179.

⁵⁸ EU-27 business services: thriving in the wake of outsourcing and liberalisation, «όσο εξελίσσεται ο θεσμός του outsourcing, τόσο και περισσότερες περιφερειακές υπηρεσίες εκχωρούνται.», Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2007.

Στις περισσότερες θεωρίες σχετικά με την εξωτερική ανάθεση διεργασιών η προοπτική έχει επικεντρωθεί στη διερεύνηση των θεμάτων που προκύπτουν κατά τις φάσεις της διαδικασίας. Το πρόβλημα έγκειται στην επιλογή της κατάλληλης θεωρίας, ή και συνδυασμό αυτών, για την εκάστοτε περίπτωση. Ως εκ τούτου, δεν μπορούμε να εξάγουμε ένα συμπέρασμα σχετικά με την απόλυτη βέλτιστη λύση εκ των προτέρων εάν προηγουμένως δεν έχει πραγματοποιηθεί σωστή ανάλυση της κατάστασης και των απαιτήσεών μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

4.1 Εισαγωγή

Το ευμετάβλητο και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη του θεσμού του outsourcing. Νέες μορφές εμφανίζονται, παλιότερες απαξιώνονται ή μεταβάλλονται και ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Παράλληλα, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το θεωρητικό υπόβαθρο του outsourcing είναι επηρεασμένο και επηρεάζεται από διάφορους κλάδους όπως είναι τα οικονομικά, η στρατηγική διοίκηση και οι οργανωσιακές σχέσεις. Μελετώντας τα στοιχεία που περιβάλλουν το θεσμό, δημιουργήθηκαν οι κατηγορίες στις οποίες μπορεί να ταξινομηθεί. Ακολουθεί μία παράθεση και ανάλυση των διαφόρων ειδών του outsourcing που εφαρμόζονται ευρέως.

4.2 Τα είδη του Outsourcing

Το outsourcing εφαρμόζεται πλέον σε πολύ μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και υπηρεσιών. Βάσει των δραστηριοτήτων καθώς και των παραδοχών που συνοδεύουν την επιλογή για εκχώρηση των λειτουργιών (βλέπε κεφάλαιο 2.4), ακολουθεί μία καταγραφή των κατηγοριών στις οποίες διακρίνονται οι λειτουργίες προς εξωτερίκευση.



Διάγραμμα 2 Οι κυριότερες υπηρεσίες που εξωτερικεύονται⁵⁹

⁵⁹ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

4.2.1 IT Outsourcing

Ο εικοστός αιώνας χαρακτηρίστηκε από την έκρηξη της τεχνολογίας και την εισχώρησή της σε κάθε οργανισμό. Στα πλαίσια αυτής της ταχύτατης και αέναης αλλαγής και για να διασφαλίσουν οι επιχειρήσεις την ακεραιότητα των δεδομένων και την αποδοτικότερη χρήση των ΠΣ (με πρωτοπόρο την Kodak όταν εξωτερίκευσε τα ΠΣ στις IBM, και DEC Businessland το 1989⁶⁰), απευθύνθηκαν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες για υπηρεσίες όπως είναι τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης κ.ά.

Η εκτόξευση της τεχνολογίας αποτελεί μάλιστα και προσδιοριστικό παράγοντα (όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο) που αύξησε τη δημοτικότητα του outsourcing IT και την επένδυση σε αυτά. Πλήθος εργασιών από τις πιο απλές έως και τις πιο σύνθετες, κύριες και υποστηρικτικές, επιλέγεται να εκχωρηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, των οποίων βασικό αντικείμενο αποτελούν τα ΠΣ (βλέπε τη σύμβαση μεταξύ Deutsche Bank και της HP για δεκαετή συνεργασία πολλών δισεκατομμυρίων ευρώ, 20 Φεβ 2015). Το IT outsourcing συνεπάγεται εξειδικευμένη γνώση, keep-up με τις εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής και αποδοτικότερη ανταπόκριση σε μειωμένους χρόνους. Ως προς την επιχείρηση που επιλέγει την επένδυση στα ΠΣ και το outsourcing των εν λόγω εργασιών ακολουθεί τα εξής κίνητρα:

➤ **Χρηματοοικονομικά κίνητρα.** Η μείωση του κόστους είναι ο κύριος και πιθανώς ο πιο εύκολα μετρήσιμος και ορατός παράγοντας που κινεί την επιχείρηση – αγοραστή. Η επιχείρηση επιτυγχάνει μείωση των δαπανών πληροφορικής, μεταφέρει τυχόν κεφαλαιουχικό εξοπλισμό στην προμηθεύτρια εταιρεία (server room κτλ.), μεταφέρει τον κίνδυνο της ασφάλειας των συστημάτων και δεδομένων καθώς και τα κόστη που το συνοδεύουν (βλέπε: risk assessment and risk management RA-RM IT), μειώνει το κόστος συντήρησης, αποθήκευσης και αναβάθμισης από δικούς της υπαλλήλους, αυξάνει τη ρευστότητά της και εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας που έχει καταφέρει να επιτύχει μία εξειδικευμένη σε θέματα πληροφορικής εταιρεία, εξοικονομώντας δικά της κεφάλαια.

➤ **Τεχνικά κίνητρα.** Σε συνέχεια των χρηματοοικονομικών κινήτρων και άρρηκτα συνδεδεμένα με αυτά, είναι τα τεχνικά κίνητρα. Μία επιχείρηση είναι δύσκολο να έχει όλο το απαραίτητο, πλήρως ενημερωμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο να απασχολείται

⁶⁰ Rudy Hirschheim/Armin Heinzl/Jens Dibbern, Information Systems Outsourcing Enduring Themes Emerging Patterns and Future Directions, USA, Springer, pg.3.

πλήρως στα ΠΣ, να είναι πάντα διαθέσιμο (να υπάρχει δηλαδή εξειδικευμένο τμήμα πληροφορικής) και να ανταποκρίνεται στις πολυσύνθετες και άκρως εξειδικευμένες πλέον ανάγκες ενός οργανισμού, οι οποίες ολοένα αυξάνονται και περιπλέκονται. Οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης επιλέγονται κατά 46% παγκοσμίως⁶¹.

➤ **Στρατηγικά κίνητρα.** Πολλές φορές η επιλογή για εξωτερική ανάθεση αποτελεί στρατηγικής σημασίας επιλογή για την επιχείρηση. Πράγματι, επιλέγοντας να εκχωρήσει ορισμένες περιφερειακές και δευτερεύουσες εργασίες, η επιχείρηση καταφέρνει να προσανατολιστεί στις κύριες δραστηριότητές (core activities) της αρτιότερα. Οι επιχειρήσεις που εκχωρούν τις υπηρεσίες της πληροφορικής, αποφεύγουν να αναλώνονται σε ένα τεράστιο κομμάτι που δεν αφορά όμως την κύρια δραστηριότητά της. Από την άλλη πλευρά όμως κάτι τέτοιο δεν αποτελεί κανόνα, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις εταιρειών στις οποίες τα ΠΣ προσδίδουν αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν και κάθε περίπτωση οφείλει να εξετάζεται ξεχωριστά μέσα από τον ορθολογικό επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής τους.

4.2.2 Human Resource Outsourcing

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας (το ανθρώπινο δυναμικό – ΑΔ) αποτελεί το σημαντικότερο πόρο ενός οργανισμού και το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του⁶². Ταυτόχρονα όμως η ανάθεση των λειτουργιών που συνιστούν το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και η ορθολογική αξιοποίηση του, αποτελεί πρόκληση για τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης. Το HR outsourcing έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα από τις αρχές του '90, ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, όπου το 90% των εταιρειών αναθέτουν σε τρίτους κάποια δραστηριότητα HRM, καθώς και στη Δυτική Ευρώπη⁶³.

Οι λειτουργίες που δύναται να εκχωρηθούν αφορούν θέματα επιλογής και πρόσληψης, κατάρτισης κι ανάπτυξης, αμοιβών και παροχών και προώθησης στην αγορά εργασίας ενώ προστίθενται επιπλέον και τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, ο σχεδιασμός του ΑΔ και η οργανωσιακή κουλτούρα⁶⁴. Λόγω της ιδιαιτερότητας της φύσης των ανθρωπίνων πόρων εφίσταται ιδιαίτερη προσοχή από τους μάνατζερ κατά τη σύναψη συμφωνιών με τρίτους και κατά την υλοποίησή τους.

⁶¹ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

⁶² Βασιλης Ν. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2005, σελ.144.

⁶³ Eleanna Galanaki / Nancy Papalexandris, Outsourcing of Human Resource Management services in Greece, Athens University of Economics and Business, pg.1.

⁶⁴ Eleanna Galanaki / Nancy Papalexandris, Outsourcing of Human Resource Management services in Greece, Athens University of Economics and Business, pg.2.

Είναι μία πρόκληση για τους μάνατζερ προκειμένου, βάσει των στρατηγικών στόχων πάντα, να εξισορροπήσουν την κατάσταση και να επιτύχουν την άριστη οργανωσιακή συμπεριφορά, συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας και αυτών που προέρχονται από τον εξωτερικό συνεργάτη.

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους επιλέγεται το HRO είναι φυσικά η μείωση του κόστους μέσω σύναψης συμφωνιών με χαμηλά μισθολογικά κριτήρια με προσωρινό χαρακτήρα, η παροχή εξειδικευμένης γνώσης, know-how, η αξιοποίηση συγκεκριμένων προσόντων που λείπουν από την εταιρεία, η προσμονή για υψηλή απόδοση και παραγωγικότητα, η δυνατότητα αυστηρού ελέγχου κι αξιολόγησής τους (η οποία μάλιστα πραγματοποιείται κυρίως από την επιχείρηση - πελάτη), η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε τυχόν αλλαγές στη ζήτηση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας και βεβαίως η διεθνοποίηση που έχει καταργήσει τα γεωγραφικά όρια και εισήγαγε νέες μορφές επιχειρήσεων (βλέπε μεταεθνικές). Το HRO επιλέγεται για ανάθεση κατά 36% παγκοσμίως⁶⁵.

4.2.3 Outsourcing Υπηρεσιών Μάρκετινγκ – Marketing Outsourcing

Ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα είδη outsourcing είναι αυτό του μάρκετινγκ. Η ανάθεση σε διαφημιστική εταιρεία στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως είναι η διαφήμιση, η έρευνα αγοράς, η εξυπηρέτηση πελατών (βλέπε customer support Microsoft Corporation⁶⁶), το δημιουργικό τμήμα, τα διαφημιστικά μέσα και διάφορες διοικητικές και οικονομικές λειτουργίες⁶⁷. Ακόμα και σε περιπτώσεις εταιρειών που διαθέτουν τμήμα Μάρκετινγκ εντός του οργανογράμματός τους, προτιμάται η ανάθεση της υλοποίησης των ανωτέρω εργασιών σε συνεργάτες, ενώ το ίδιο το τμήμα περιορίζεται σε έναν αρχικό σχεδιασμό βάσει του αρχικού στρατηγικού σχεδιασμού, και στο συντονισμό της συμφωνίας που συνάφθηκε για το μάρκετινγκ, τη διαφήμιση και την προώθηση της εταιρείας.

4.2.4 Χρηματοοικονομικό και Λογιστικό Outsourcing

Ίσως και να είναι η πιο συνηθισμένη μορφή εκχώρησης εργασιών κατά την οποία παραχωρούνται ολόκληρα λογιστικά και χρηματοοικονομικά τμήματα σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι λογιστικές υπηρεσίες επιλέγονται κατά 49% από επιχειρήσεις διεθνώς⁶⁸. Πολλές φορές μάλιστα ενδέχεται να

⁶⁵ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

⁶⁶ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.3.

⁶⁷ Γιώργος Χ. Ζώτος, Διαφήμιση - Σχεδιασμός Ανάπτυξη Αποτελεσματικότητα, Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 2008, σελ.478-489.

⁶⁸ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International

υπάρχουν εταιρείες ικανές να προμηθεύσουν τόσο χρηματοοικονομικές υπηρεσίες όσο και κάποια άλλη κατηγορία εργασιών όπως είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες πληροφορικής ή μάρκετινγκ. Κατά τη συγκεκριμένη εκχώρηση έχουμε εμπλοκή αρκετών τμημάτων της επιχείρησης όπως είναι το οικονομικό, το τμήμα εφοδιασμού (logistics) και το τμήμα πωλήσεων, καθώς μιλάμε για το οικονομικό κομμάτι, το οποίο είναι συνυφασμένο με όλη τη λειτουργία και την επιβίωση ενός οργανισμού.

4.2.5 Third Party Logistics TPL – 3 PL's

Στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, των εισαγωγών και εξαγωγών, οι απαιτήσεις για ποιοτικά προϊόντα τα οποία όμως να φτάνουν αδιαλείπτως σε χρόνους απίστευτα σύντομους, σε όλα τα διεθνή δίκτυα διανομής, ανεξαρτήτως γεωγραφικών περιορισμών, και σε τιμές άκρως ανταγωνιστικές, είναι απαραίτητη η σύναψη συνεργασιών με εταιρείες ικανές να παρέχουν ταχύτατη μεταφορά και διανομή των προϊόντων, τις λεγόμενες Third Party Logistics (TPL ή 3PL). Ο όρος αναφέρεται στην εξωτερική ανάθεση του συνόλου ή μέρους των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με εφοδιαστικές υπηρεσίες σε τρίτους. Οι TPL καταφέρνουν να έχουν υψηλές αποδόσεις, μεγάλες παραγωγές, σε ασυναγώνιστες τιμές και χρόνους, μέσα από τεράστια κανάλια διανομής (lead time).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύστημα παραγωγής κι ελέγχου των αποθεμάτων Just In Time (JIT), ήτοι «ακριβώς στην ώρα του», κατά το οποίο λειτουργίες παραγωγής, παράδοσης, διανομής και μετακίνησης προϊόντων εκτελούνται με ακρίβεια χρόνου (on-time delivery), μόνο εφόσον και όταν γίνουν απαιτητά, εκμηδενίζοντας το κόστος αποθεμάτων, συντήρησης κτλ. Αποτελεί τη δυτική έκφραση του ιαπωνικού Kanban⁶⁹.

Το αποτέλεσμα και πάλι για την επιχείρηση – αγοραστή είναι η αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για άλλες κρίσιμες δραστηριότητες, για άμεση ανταπόκριση σε νέες ανάγκες ζήτησης, σε νέα κανάλια διανομής με μειωμένο κόστος (από τον περιορισμό τυχόν κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, χώρων αποθήκευσης, μηχανημάτων, από τη μείωση της γραφειοκρατίας κτλ.), αυξημένη ποιότητα, και

Business Report 2014.

⁶⁹ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Ο όρος Kanban σημαίνει πινακίδα, η οποία συνοδεύει το κουτί που περιέχει τα εξαρτήματα τη στιγμή που πηγαίνουν στη γραμμή συναρμολόγησης και επιστρέφεται όταν χρησιμοποιηθούν όλα ώστε να χρησιμεύσει ως παραγγελία για περισσότερα και να αποτελέσει ένα είδος αναφοράς για την εργασία που εκτελέστηκε», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.252-253.

γενικότερα η βελτίωση της εφοδιαστικής – παραγωγικής αλυσίδας. Η διαχείριση των υπηρεσιών logistics εμπλέκει τμήματα όπως είναι αυτά των πωλήσεων, το οικονομικό, της παραγωγής, μάρκετινγκ κ.ά. και μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

1. Εσωτερική παροχή υπηρεσίας – In house
2. Εξαγορά ή ίδρυση εταιρείας Logistics
3. Εκχώρηση σε τρίτους – Outsourcing

4.2.6 4th Party Logistics

Ως εξέλιξη του θεσμού των 3PL έκαναν την εμφάνισή τους οι πάροχοι υπηρεσιών logistics σε τέταρτο επίπεδο, οι οποίοι διαχειρίζονται με έναν ολοκληρωμένο τρόπο τους πόρους, τις δυνατότητες, την τεχνολογία, τους 3PL's, την ευθύνη προς τον πελάτη κτλ, προσφέροντας ανταγωνιστικότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αναφέρονται, δηλαδή, στη διαχείριση της αλυσίδας εξολοκλήρου, στην ανάπτυξη της οποίας συνέβαλλε η πολυπλοκότητα των αναγκών και διαδικασιών εφοδιασμού, η δημιουργία δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας σε πολλά επίπεδα και η ανάγκη κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των δικτύων αυτών. Μάλιστα οι υπηρεσίες συμβουλευτικής φύσεως, που αναλύονται παρακάτω, με εξειδίκευση σε θέματα logistics, θεωρούνται πάροχοι υπηρεσιών τέταρτου επιπέδου στον εν λόγω τομέα.

4.2.7 Outsourcing Υπηρεσιών Συμβούλων

Η επιτυχημένη πορεία για την ορθολογική λήψη υπηρεσιών outsourcing ξεκινά από την αναγνώριση των αναγκών και της κατάστασης εντός της επιχείρησης και συνεχίζει με τη σωστή υλοποίηση της διαδικασίας. Για το σκοπό αυτό είναι χρήσιμη η αναζήτηση κάποιου συμβούλου ο οποίος είναι συνήθως ένας εξωτερικός ανεξάρτητος συνεργάτης που λειτουργεί ως μηχανισμός ενημέρωσης σε σχετικά θέματα⁷⁰ (πχ. νομικά, διαπραγματεύσεις, επικοινωνία, επιμόρφωση, σύμβουλος μανάτζμεντ, οικονομική ανάλυση, παρατηρητής, διοίκηση αλλαγών, benchmarking, σύμβουλος μετάβασης κ.ά.). Η συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη προσφέρει πολλά στην αναγνώριση των υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να παρασχεθούν αποδοτικότερα και με όρους καλύτερης απόδοσης. Ο επιχειρηματίας πρέπει να συνεργαστεί με το σύμβουλο ώστε να γίνουν κατανοητά τα επίπεδα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Η αναζήτηση ενός εξειδικευμένου ανεξάρτητου συμβούλου και η λήψη σχετικών συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι αναγκαία κατά την προετοιμασία και γενικά καθόλη τη διαδικασία εφαρμογής του outsourcing. Το 1960 ιδρύθηκε η FEACO European Federation of Management Consultancies Associations, η Ευρωπαϊκή

⁷⁰ Maurice F. Greaver, "Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", New York, AMA Publication, 1999, pg.49-51.

Ομοσπονδία Ενώσεων Συμβούλων Management⁷¹, σύμφωνα με μία έρευνα της⁷² στην Ελλάδα ο μεγαλύτερος πελάτης υπηρεσιών συμβουλευτικής είναι το δημόσιο, ενώ οι βασικοί λόγοι επιλογής των εν λόγω υπηρεσιών είναι η εξοικονόμηση κόστους, η καινοτομία και η παγκοσμιοποίηση.

Ένας καλός σύμβουλος βοηθά την επιχείρηση⁷³:

- ✓ Να αποφύγει τις παγίδες που πιθανά ελλοχεύουν σε ένα νομικό κείμενο.
- ✓ Να τεθούν τα σωστά ερωτήματα για τις επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Να ενημερωθεί αναφορικά με τις καλύτερες πρακτικές (best practices).
- ✓ Να βελτιώσει την επικοινωνία με τον πάροχο υπηρεσιών.
- ✓ Να γνωρίζει τη σωστή τιμή για κάθε εργασία.
- ✓ Να ισχυροποιήσει τις υποθέσεις που γίνονται αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, το κόστος και τη λειτουργία της επιχείρησης. Να ορίσει το σημείο εκκίνησης για το είδος, την ποιότητα και το κόστος των υπηρεσιών που ζητούνται.
- ✓ Να παρέχει μια σειρά εργαλείων, σημείων ελέγχου και μμεθοδικής προσέγγισης της διαδικασίας.

4.2.8 Business Process Outsourcing BPO

Στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος BPO συναντάται ολοένα και συχνότερα όταν πρόκειται διαδικασίες outsourcing και ορίζεται ως «η κυκλοφορία των επιχειρηματικών διαδικασιών από το εσωτερικό του οργανισμού σε εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών»⁷⁴. Με τον όρο BPO αναφερόμαστε σε εξωτερίκευση, σε έναν φορέα παροχής υπηρεσιών από τρίτους, συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών εξ'ολοκλήρου⁷⁵, που επαναλαμβάνονται όπως είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες μισθοδοσίας, θέματα φορολογίας, τα call centers, help desks κ.ά.. πρόκειται για μία επιχειρηματική καινοτομία που επιλέγει τη χαμηλότερη προσφορά τιμής σε συνδυασμό με την

⁷¹ <http://www.feaco.org/current-members>, Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Ιδρύθηκε το 1960, η Ομοσπονδία αριθμεί 14 εθνικές ενώσεις μέλη. Ο γενικός σκοπός της FEACO είναι να βοηθήσει στην προώθηση και ανάπτυξη του επαγγέλματος του Management Consultancy στην Ευρώπη με την παροχή υποστήριξης των μελών του. Οι Σύμβουλοι Επιχειρήσεων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που μπορεί να οριστεί ως η παροχή ανεξάρτητων συμβουλών και βοήθειας σχετικά με θέματα διαχείρισης σε μία επιχείρηση. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει εντοπισμό και τη διερεύνηση των προβλημάτων και των ευκαιριών, προτείνοντας κατάλληλες δράσεις και βοήθεια σχετικά με την εφαρμογή των συστάσεων. Στην Ελλάδα εκπροσωπείται από το ΣΕΣΜΑ.

⁷² FEACO, Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs, Pecs, Hungary, pg.27.

⁷³ Maurice F. Greaver, Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, "Outside consultants can help in projecting the costs, market pricing, and necessary asset investments for complex activities, functions or processes not previously used by the organization.", New York, AMA Publication, 1999, pg.141.

⁷⁴ Rick L.Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, "BPO is defines as the movement of business processes from inside the organization to external service providers", New Jersey, Wiley, 2005, pg.4.

⁷⁵ Rudy Hirschheim/Armin Heinzl/Jens Dibbern, Information Systems Outsourcing Enduring Themes Emerging Patterns and Future Directions, USA, Springer, pg.8.

υψηλότερη προσφορά ποιότητας ασχέτως γεωγραφικών ορίων. Η σπουδαιότητα που εμπεριέχει το BPO είναι ότι έχει ως βάση την επιχειρηματική διαδικασία, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο T. Davenport, «Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, από την παραγωγή μίας ποντικοπαγίδας μέχρι και την πρόσληψη ενός CEO αναλύονται, τυποποιούνται και ελέγχονται ποιοτικά. Αυτή η εργασία κατά την εξέλιξή της θα οδηγήσει στην εμπορευματοποίηση και στην εξωτερική ανάθεση σε μαζική κλίμακα.»⁷⁶.

Το BPO μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε «Back office outsourcing», το οποίο περιλαμβάνει εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων όπως είναι οι ανθρώπινοι πόροι ή η τήρηση λογιστικών στοιχείων και σε «Front office outsourcing», το οποίο περιλαμβάνει υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, όπως είναι οι υπηρεσίες call centers.

Επιπρόσθετα, το BPO διακρίνεται σε:

- Offshore outsourcing, υπεράκτια ανάθεση σε τρίτους που έχει συναφθεί εκτός της χώρας της εταιρείας (πχ. Ινδία – μεταποίηση, Κίνα – προγραμματισμός, Φιλιππίνες – οικονομικά κ.ά.)
- Nearshore outsourcing, που έχει συμφωνηθεί με γειτονικές χώρες της εταιρείας.
- On-shore outsourcing, που έχει συναφθεί εντός της ίδιας χώρας.

Το BPO είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο παγκοσμίως καθώς σε γενικές γραμμές θεωρείται ένα ευέλικτο εργαλείο που πετυχαίνει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις εταιρείες που το ασπάζονται. Μία ιδιομορφία του BPO είναι η αντιμετώπισή τους ως «κοινωνικό – τεχνολογική καινοτομία» (a socio – technical innovation⁷⁷). Χαρακτηρίζεται ως τεχνολογική λόγω του γεγονότος ότι έχει τις ρίζες του στις ΤΠΕ και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την τεχνολογία, και ως κοινωνική καθώς εστιάζει σημαντικά στον ανθρώπινο παράγοντα σε σχέση με την τεχνολογία εφαρμόζοντας αρχές της οργανωσιακής κουλτούρας, της διοίκησης των αλλαγών κτλ.⁷⁸ Υπάρχουν αρκετές υποκατηγορίες του BPO όπως είναι οι Knowledge process outsourcing (KPO), οι Legal process outsourcing (LPO) κ.α.

Η ανθρώπινη διάσταση του BPO εκφράζεται με δράσεις όπως είναι:

⁷⁶ Thomas H. Davenport, “The Coming Commoditization of Processes”, Harvard Business Review, 2005.

⁷⁷ Rick L. Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, New Jersey, Wiley, 2005, pg.8.

⁷⁸ Συχνά, οι επιχειρηματικές διαδικασίες που βασίζονται στην τεχνολογία των πληροφοριών (ΤΠΕ), αναφέρονται ως Information Technology Enabled Service (ITES-BPO), ενώ υπάρχουν και άλλες υποκατηγορίες του BPO όπως είναι οι Knowledge process outsourcing (KPO) και οι Legal process outsourcing (LPO).

- Δημιουργία ομάδων διαχείρισης των διαδικασιών BPO.
- Εναρμόνιση και αποδοχή των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων των μελών μιας ομάδας.
- Η διατήρηση επιχειρηματικής ηθικής κατά τη διάρκεια των αλλαγών.
- Ενθάρρυνση του ανθρωπίνου δυναμικού στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Η τεχνολογική διάσταση του BPO εκφράζεται με δράσεις όπως είναι:

- Των δεδομένων
- Της γνώσης.

Τα στοιχεία οδηγοί του BPO που εκτίναξαν τη δημοτικότητά του παγκοσμίως εμφανίζονται σχηματικά παρακάτω.



Σχήμα 6 BPO Drivers⁷⁹

Η ανάλυση της μεθόδου BPO είναι σε γενικό πλαίσιο είναι παρόμοια με αυτή του outsourcing που ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Μία προτεινόμενη διαδικασία αξιολόγησης των ευκαιριών για να ξεκινήσει μία επιχείρηση το BPO ακολουθεί περιληπτικά:

1. Ορισμός BPO ομάδας (BPO Analysis Team - BAT⁸⁰).
2. Ανάλυση παρούσας κατάστασης.

⁷⁹ Rick L.Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, New Jersey, Wiley, 2005, pg.10.

⁸⁰ Rick L.Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, New Jersey, Wiley, 2005, pg.50.

3. Αναγνώριση θεμελιωδών και περιφερειακών δραστηριοτήτων.
4. Αναγνώριση BPO ευκαιριών.
5. Μοντελοποίηση του BPO project.
6. Ανάπτυξη και παρουσίαση πρότασης – σχεδίου υλοποίησης.

Ομοίως, ο κύκλος ζωής ενός πλάνου BPO παρουσιάζεται παρακάτω:



Σχήμα 7 Ο κύκλος ζωής του BPO.⁸¹

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα εφαρμογής BPO είναι η εξοικονόμηση κόστους, ο μειωμένος χρόνος παράδοσης έργου, η ευελιξία των αγορών, η αξιοποίηση της εξειδίκευσης των Third Party, κτλ. Εν κατακλείδι το BPO απαιτεί από τους μάνατζερ βαθιές γνώσεις αξιοποίησης τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και της τεχνολογίας (υλικό και λογισμικό) με έναν παράλληλο, ισοδύναμο και συνεχή τρόπο. Αποτελεί από μόνο του ένα τεράστιο θέμα για ανάλυση και μελέτη.

4.3 Άλλες Κατηγοριοποιήσεις του Outsourcing

Η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες εμφανίζει πολλές μορφές και δύναται να λάβει διαφορετικές εκτάσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις περαιτέρω μορφές που μπορεί να λάβει το outsourcing.

Υπηρεσίες και Αντικείμενο:

- Τεχνική υποστήριξη (support), εφαρμογές (applications): customized παροχές, Δικτύωση (networking): LAN, internet κ.ά., παροχή υποδομής (infrastructure): παροχή servers, workstations κ.ά.
- Παροχή περιβάλλοντος ανάπτυξης (development environment): λογισμικά ERP (enterprise resource systems), CRM (customer relationship management) κ.ά.
- Υποστήριξη διαδικασιών (process support): στάδια επιλογής «make or buy», το «πώς».

⁸¹ Rick L.Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, New Jersey, Wiley, 2005, pg.71.

Χρόνος:

- Συνεχούς παροχής υπηρεσιών (performance) όπου τίθενται συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Ενδεικτικά παραδείγματα των υπηρεσιών αυτών είναι η παροχή λειτουργιών εξυπηρετητών e-mail, οι υπηρεσίες back-office, τα call centers κ.ά.
- Απόκρισης σε συμβάντα (reactive), όπου η εταιρεία - πάροχος έχει τη δυνατότητα της αντίδρασης σε γεγονότα ή αιτήματα της επιχείρησης. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η υποστήριξη των σταθμών εργασίας.
- Πρόληψης (proactive), όπου η εταιρεία - πάροχος προσφέρει υπηρεσίες με στόχο την πρόληψη τυχόν προβλημάτων. Ενδεικτικά παραδείγματα των εν λόγω υπηρεσιών είναι η λήψη αντιγράφων ασφαλείας, ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων κ.ά.

Εμπλοκή:

- Μερική δραστηριοποίηση - Partial Outsourcing – Selective Outsourcing⁸² στην οποία συμμετέχουν το ανάλογο τμήμα της εταιρείας και η εταιρεία – πάροχος.
- Πλήρης δραστηριοποίηση - Full Outsourcing – Total Outsourcing⁸³ κατά την οποία οι υπηρεσίες προσφέρονται πλήρως από την εταιρεία πάροχο ενώ η επιχείρηση – αγοραστής περιορίζεται στη διαχείριση της σύμβασης.

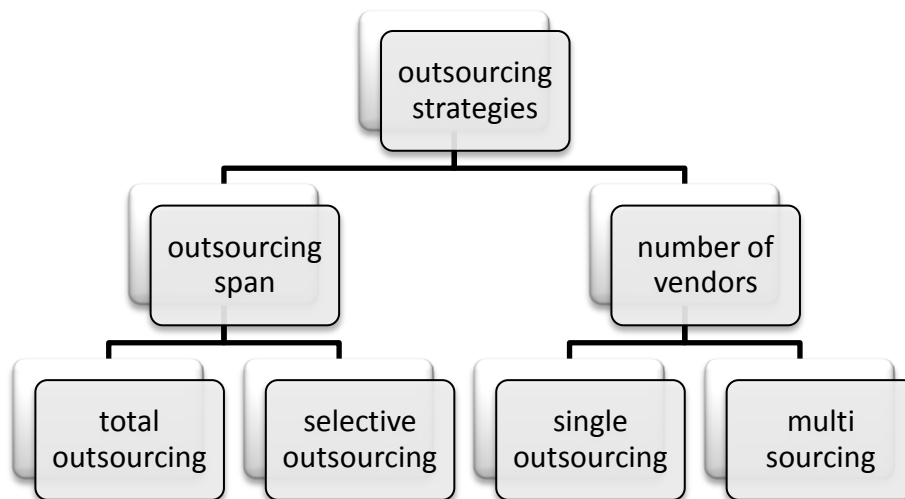
Αριθμός παρόχων:

- Ένας πάροχος - Single Outsourcing
- Πολλοί πάροχοι σε συνεργασία - Multiple Outsourcing – Co-sourcing – Multi-sourcing⁸⁴

⁸² Rudy Hirschheim/Armin Heinzl/Jens Dibbern, Information Systems Outsourcing Enduring Themes Emerging Patterns and Future Directions, USA, Springer, pg.8.

⁸³ Rudy Hirschheim/Armin Heinzl/Jens Dibbern, Information Systems Outsourcing Enduring Themes Emerging Patterns and Future Directions, USA, Springer, pg.7.

⁸⁴ Linda Cohen and Allie Young, Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility, ““Multisourcing is the disciplined provisioning and blending of business and IT services from the optimal set of internal and external providers in the pursuit of business goals.”,” Harvard Business School Press, Boston, 2008, pg.50.



Διάγραμμα 3 Οι στρατηγικές του outsourcing⁸⁵

Τοποθεσία:

- On-site: Προσωπικό του προμηθευτή εργάζεται εντός της επιχείρησης.
- Off-site: Το έργο υλοποιείται στην τοποθεσία του προμηθευτή.
 1. Onshore: Ο προμηθευτής κι ο αγοραστής βρίσκονται εντός της ίδιας χώρας.
 2. Near-shore: Ο προμηθευτής κι ο αγοραστής βρίσκονται σε κοντινές γεωγραφικά χώρες (βλέπε ΗΠΑ με Καναδά).
 3. Offshore: Ο προμηθευτής κι ο αγοραστής βρίσκονται σε μακρινές γεωγραφικά χώρες, συνήθως σε άλλη Ήπειρο
 4. (βλέπε Ινδία και Αμερική).

⁸⁵ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 78.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

5.1 Εισαγωγή

Η επιτυχία του εγχειρήματος που αποκαλείται outsourcing εξαρτάται κι επηρεάζεται από πλήθος προσδιοριστικών παραγόντων. Γνώσεις, δεδομένα, πληροφορία, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακά συστήματα συνθέτουν ένα σκηνικό αλληλοσυσχετιζόμενων στοιχείων τα οποία βασιζόμενα σε ορισμένες αρχές κι ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα και μοντέλα μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχή εφαρμογή του θεσμού.

5.2 Καθορισμός Στόχων και Outsourcing

Η στρατηγική της εξωτερίκευσης θα πρέπει να κινείται εντός των ορίων της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης και να συμβάλει εμπράκτως στην επίτευξή της. Ομοίως και οι στόχοι της εκχώρησης θα πρέπει να οδηγούν στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης όπως αυτοί έχουν τεθεί⁸⁶ οδηγώντας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων⁸⁷.

5.2.1 Λόγοι Εφαρμογής

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εξωτερικεύσουν δραστηριότητες για ποικίλους λόγους. Η επιλογή για outsourcing συνδέεται πρωτίστως με τους στόχους κάθε επιχείρησης και με τη στρατηγική που ακολουθεί, ενώ στοχεύει στο να συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το δύσκολο επίτευγμα είναι σε κάθε περίπτωση, η ορθή επιλογή της επιχείρησης για το εάν θα πρέπει να εξωτερικεύσει μία διεργασία ή όχι και το ποια θα είναι αυτή. Ενδεικτικά μερικοί από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το Outsourcing, σύμφωνα με την έρευνα της Grant Thornton⁸⁸, αφορούν τη μείωση του κόστους κατά 50%, την εξασφάλιση αδιάλειπτης λειτουργίας κατά 45%, την εξοικονόμηση πόρων, την αποδοτικότητα κατά 57%, την εισαγωγή της καινοτομίας ως συνεχούς παραμέτρου στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης κατά 45% κτλ. Σε συγκεκριμένους κλάδους όπως είναι αυτός της Εθνικής Άμυνας, συναντάμε κι άλλους λόγους εφαρμογής του outsourcing, όπως για παράδειγμα το κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς ένοπλων δυνάμεων, που καλύπτεται από τον ιδιωτικό τομέα⁸⁹.

⁸⁶ Jane Proffitt, “AGuide to Outsourcing Records Management”, Routledge, United Kingdom, 2011, pg.13.

⁸⁷ Ευγενία Πετρίδου, Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ.264.

⁸⁸ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

⁸⁹ Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, CES Center for European Studies,

Μερικοί από τους συχνότερα εμφανιζόμενους λόγους εμφάνισης και εφαρμογής του outsourcing παρατίθενται πιο κάτω:

- ✓ Εξοικονόμηση κόστους.
- ✓ Η ανάγκη εστίασης σε θεμελιώδεις δραστηριότητες.
- ✓ Η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας της εταιρείας – παρόχου.
- ✓ Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Η ανάγκη για γρήγορο ανασχεδιασμό και ανανέωση-έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων κ.ο.κ.
- ✓ Παγκοσμιοποίηση - Κατάργηση γεωγραφικών εμποδίων - Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό πχ νέες τεχνολογίες (ΤΠΕ) κτλ.).
- ✓ Διασπορά κινδύνου (help desks - incident response – operation centers – disaster recovery κ.ά.)

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους παράγοντες για τους οποίους οι επιχειρήσεις παγκοσμίως εκχωρούν λειτουργίες ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις εστιάζουν στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της αποδοτικότητας (58%), ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξασφαλίσουν την αδιάλειπτη λειτουργία της επιχείρησης (48%)⁹⁰, να βοηθήσουν το προσωπικό να εστιάσει στη βασική στρατηγική (44%) και να μειώσουν τον αριθμό προσωπικού (37%).

5.3 Πλεονεκτήματα – Παράγοντες Επιτυχίας

Ακολουθεί η ανάλυση των κοινώς αποδεκτών πλεονεκτημάτων της εφαρμογής του outsourcing και στο τέλος συνοψίζονται περιληπτικά οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι συγκεντρώθηκαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και από τις δημοσιευμένες έρευνες.

Πλεονεκτήματα κόστους (cost savings) – Μείωση κόστους (cost reduction) - Άμεση ανταπόκριση σε ανάγκες ζήτησης.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εξωτερίκευση εργασιών συνολικά βελτιώνει την οικονομική κατάσταση. Αυτό συμβαίνει λόγω της μείωσης του συνολικού κόστους λειτουργίας σε σχέση και με τα διάφορα

Belgium, 2012, pg.18.

⁹⁰ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, «Ίσως επειδή οι αποχωρήσεις συχνά γίνονται εντονότερα αισθητές στις επιχειρήσεις με μικρότερο αριθμό προσωπικού», Grant Thornton International Business Report 2014.

οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία. Οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από το μειωμένο κόστος ευνοούν τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη σύμβαση⁹¹. Επιπρόσθετα, οι αγοραστές αξιοποιούν τις υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας των παρόχων πετυχαίνοντας μεγάλα οφέλη. Οι πάροχοι επίσης, μπορούν να δώσουν μία ανάσα ρευστότητας⁹² στον αγοραστή ή να αναλάβουν σημαντικό κόστος επένδυσης και ανάπτυξης καθώς και το ρίσκο που τα συνοδεύει, μειώνοντας και πάλι το τελικό κόστος για τον αγοραστή⁹³. Τέλος, δίνεται η δυνατότητα στον αγοραστή να μετατρέψει κάποιο σταθερό κόστος (πάγιο, fixed cost) σε μεταβλητό (variable cost)⁹⁴, μειώνοντας το αντίστοιχο ρίσκο και αυξάνοντας την ευελιξία της επιχείρησης σε τυχόν ασταθείς εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον ακόμα και σε περιπτώσεις διακύμανσης της ζήτησης από το καταναλωτικό κοινό ή πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας της ίδιας της επιχείρησης⁹⁵.

Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες (core functions⁹⁶) - Βελτίωση Απόδοσης – Operating Performance

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τις ικανότητες της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν περιφερειακές λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες δημιουργώντας δίκτυα προμηθευτών (networks) με αποτέλεσμα να έχουν την ευχέρεια να επικεντρωθούν σε λειτουργίες στρατηγικής σημασίας που οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (βλέπε περίπτωση Porsche GB όταν τη δεκαετία του 90' ανέκαμψε εκχωρώντας πολλές περιφερειακές λειτουργίες πλην των βασικών marketing και logistics⁹⁷), αποδεσμεύοντας πόρους (υλικούς, ανθρώπινους και οικονομικούς⁹⁸).

⁹¹ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.4.

⁹² Maurice F. Greaver, Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, «Ο αγοραστής δύναται να εκποιήσει πάγια αγαθά όπως είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, στο συνεργάτη της, ο οποίος με μετρητά θα αυξήσει τη ρευστότητα του αγοραστή, σε αξία όμως χαμηλότερη της πραγματικής. Σε αυτήν την περίπτωση έχει σημασία το είδος της συνεργασίας καθώς ενέχει ρίσκο και θέλει ιδιαίτερη προσοχή», New York, AMA Publication, 1999, pg.264-265.

⁹³ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.21.

⁹⁴ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.15.

⁹⁵ Maurice F. Greaver, Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, New York, AMA Publication, 1999, pg.183.

⁹⁶ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.2.

⁹⁷ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.16.

⁹⁸ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.10-11.

Ευελιξία – Flexibility⁹⁹

Παλαιότερα ήταν συνήθης πρακτική οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν να ελέγχουν εσωτερικά την παραγωγή των λειτουργιών τους για να αντιμετωπίσουν τυχόν ελλείψεις προμήθειες αποθεμάτων και αλλαγές στη ζήτηση. Μία τέτοια πρακτική βεβαίως τείνει να εξαλειφτεί πλήρως καθώς πάσχει από ευελιξία και συνεπάγεται μεγάλα ρίσκα (όπως είναι για παράδειγμα η αποθήκευση, τήρηση αποθεμάτων, η καταστροφή προϊόντων λόγω απαξίωσης, η αλλαγή της καταναλωτικής στάσης κτλ). Η ανάθεση εργασιών και η δικτύωση¹⁰⁰ μπορούν να προσδώσουν σημαντικό βαθμό ευελιξίας ειδικά σε ό,τι αφορά τεχνολογικές αλλαγές, όπου το ζητούμενο για μία επιχείρηση είναι να ανταποκρίνεται με ταχύτατο ρυθμό στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς και μάλιστα με χαμηλό κόστος. Η ευελιξία αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός δικτύου εξειδικευμένων παρόχων – εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι συνεργάζονται και προσαρμόζονται πιο εύκολα και γρήγορα στις απαιτήσεις και τις αλλαγές από τους ολοκληρωμένους οργανισμούς.

Εξειδίκευση παρόχου – Specialization – Mix of skills – Best practices

Σε πολλές περιπτώσεις οι εξωτερικοί συνεργάτες δύνανται να επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις από τα αντίστοιχα τμήματα εσωτερικά της επιχείρησης. Η δυνατότητα αυτή βασίζεται και μεταφράζεται τόσο με το μειωμένο κόστος της συνεργασίας, όσο και με τη δυνατότητα για παροχή εξειδικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών. Οι αγοραστές αξιοποιούν την εξειδίκευση, την εμπειρία και τη γεωγραφική θέση που διαθέτουν. Η εξειδίκευση των παρόχων συνεπάγεται και καλύτερη γνώση της αγοράς από αυτούς, ενώ συνήθως προσφέρουν τεχνολογίες αιχμής στις οποίες επενδύουν κεφάλαια, δημιουργούν δικά τους κέντρα εκπαίδευσης, διατηρούν υψηλούς μισθούς και επιλέγουν αυστηρά το προσωπικό τους. Ως αποτέλεσμα προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιοτικής αξίας, ανταγωνιστικού κόστους και αποδίδουν και κέρδος στο προμηθευτή. Το κριτήριο της ποιότητας λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης και έχουν προβλεφθεί διάφορες ειδικές συμφωνίες Service Level Agreement - SLA, «Συμβόλαιο Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας» ή «Συμφωνία Στάθμης Παρεχόμενης Υπηρεσίας¹⁰¹», κατά τη σύναψη των συμβάσεων στις οποίες καταγράφονται αναλυτικά τα προαπαιτούμενα επίπεδα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε μία πρόσφατη μελέτη της εταιρείας Accenture¹⁰² για λογαριασμό του Συνδέσμου Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος

⁹⁹ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.3.

¹⁰⁰ Αντιγόνη Λυμπεράκη, Δικτύωση Ευέλικτη Εξειδίκευση και Μικρές Επιχειρήσεις, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα, 2002, σελ. 241-243.

¹⁰¹ «Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ παρόχου και αγοραστή ως προς τη φύση, την ποιότητα, τη διαθεσιμότητα και την έκταση της υπό παροχή υπηρεσίας»

¹⁰² Accenture, Μελέτη «Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα»,

(ΣΕΣΜΑ), σχετικά με το Outsourcing στο Δημόσιο Τομέα, περιγράφεται ένα μοντέλο BPO, κατά το οποίο η εκτέλεση μιας λειτουργίας του δημοσίου ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη με δικό του προσωπικό αλλά με έλεγχο του δημοσίου επί του παραγόμενου αποτελέσματος, μέσω της τήρησης του SLA. Ο τελικός στόχος στις περιπτώσεις αυτές αφορά κυρίως τη βελτίωση των επιδόσεων του αγοραστή και προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης αξιολόγησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών σε καθημερινή βάση.

Πρόσβαση στην καινοτομία - Innovation

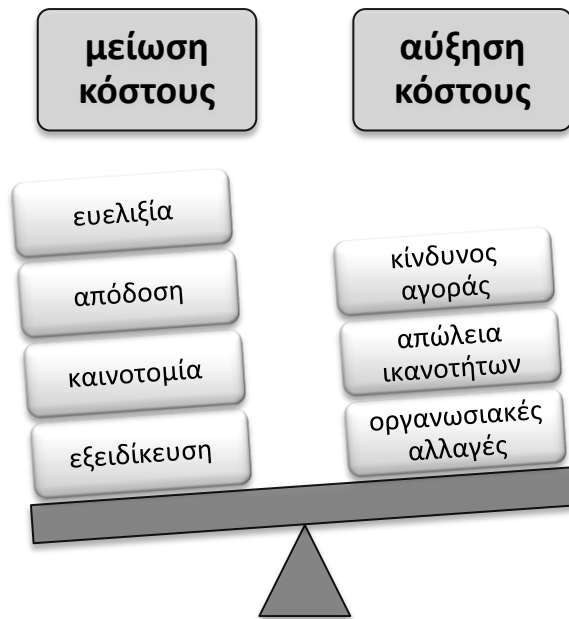
Πολλές επιχειρήσεις είναι διστακτικές σχετικά με την επιλογή του outsourcing καθόσον μετά το πέρας της συνεργασίας υπάρχει ο φόβος για απαξίωση και αδυναμία διατήρησης των καινοτομιών. Παρόλα αυτά αντί να προσπαθούν να αντιγράψουν τις δυνατότητες ενός δικτύου προμηθευτών μπορεί να είναι πολύ πιο συνετό να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική ανάθεση με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως τις επενδύσεις των προμηθευτών, τις καινοτομίες, και τις δεξιότητες των ειδικών. Πολλές φορές μάλιστα δίνεται η δυνατότητα μόχλευσης των δεξιοτήτων των προμηθευτών και μεταφορά της γνώσης στον αγοραστή¹⁰³. Επομένως μέσω της συνεργασίας μπορεί να επιτευχθεί ενίσχυση των γνώσεων της εταιρείας που εξωτερικεύει και αντίστοιχη μείωση αδυναμιών. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι αυτό της Dell η οποία εξωτερικεύει λειτουργίες όπως είναι ο σχεδιασμός και το λογισμικό¹⁰⁴. Αξιοσημείωτο εδώ είναι το γεγονός ότι με το πέραςμα του χρόνου παρατηρείται μία μετάβαση από στρατηγικές βασισμένες σε υλικά αγαθά σε στρατηγικές στηριγμένες σε άυλα αγαθά και ικανότητες (βλέπε Robert Grant¹⁰⁵), επηρεάζοντας ανάλογα και τις τάσεις του outsourcing.

2014.

¹⁰³ Αρκεί βέβαια να προβλέπεται επί της συμβάσεως ή αν στηρίζεται στην αμοιβαία συνεργασία των δύο μερών.

¹⁰⁴ Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.23.

¹⁰⁵ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005,pg.141.



Σχήμα 8 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Outsourcing

5.4 Μειονεκτήματα – Παράγοντες Κινδύνου

Πολλοί είναι και οι επικριτές του outsourcing λόγω των μειονεκτημάτων που του καταλογίζονται. Σε προηγούμενο κεφάλαιο περιγράφονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις που επηρεάζουν το outsourcing, στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τις επιπτώσεις από την εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου όπως αυτό εξετάστηκε. Τα περισσότερα προβλήματα που προκύπτουν από την προσπάθεια εφαρμογής της εξωτερίκευσης λειτουργιών πηγάζουν από την έλλειψη «βήμα προς βήμα» προσέγγισης (step by step) την αξιολόγησης και της διαχείρισης των διαδικασιών. Επιπρόσθετα, η δυσκολία αναγνώρισης των θεμελιωδών ικανοτήτων σε μία επιχείρηση οδηγεί σε παρερμηνείες και λάθη που επηρεάζουν απόλυτα το outsourcing. Η απόφαση για εξωτερίκευση γίνεται παρορμητικά, δε συνδέεται με τη μακρόχρονη ανταγωνιστικότητα και δε στηρίζεται σε στρατηγικό σχεδιασμό για τη λήψη της απόφασης. Αρκετές φορές μάλιστα η περπατημένη και καθιερωμένη θέση που κατέχει μία επιχείρηση στην προμηθευτική αλυσίδα υιοθετείται από διοίκηση σε διοίκηση. Μερικά πρακτικά προβλήματα που όμως αποτελούν και παράγοντες αποτυχίας παρουσιάζονται ενδεικτικά παρακάτω.

Κόστος - Μείωση των περιθωρίων κέρδους.

Η εξωτερίκευση μπορεί να συνοδευτεί μακροχρόνια από εξοικονόμηση του κόστους. Αυτό που αποτυγχάνουν να υπολογίσουν οι επιχειρήσεις που αναθέτουν σε τρίτους είναι τα μελλοντικά

έξοδα επένδυσης, το κόστος συναλλαγών¹⁰⁶ και το κόστος που προκύπτει από τη διαχείριση της διαδικασίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο George Stiger (1951) *“Those numerous people who believe that transactions between firms are expensive and those within firms are free...”*. Για παράδειγμα μία προβληματική λειτουργία που επιλέγεται προς ανάθεση δε «διορθώνεται έτσι απλά», καθώς πέραν της διαδικασίας μπορεί να υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται με το μάνατζμεντ εσωτερικά της εταιρείας, με τη δέσμευση του προσωπικού κ.ά. Τα παραπάνω παραδείγματα οδηγούν σε κρυφό κόστος (πχ. το κόστος διαπραγμάτευσης και το κόστος του ομορτισμού¹⁰⁷) το οποίο δε συνυπολογίζεται στο συμβόλαιο και όταν πια ανέλθει στην επιφάνεια, κάθε αλλαγή χρεώνεται δυσανάλογα. Τέλος, ως προς τη μείωση του περιθωρίου κέρδους για την εταιρεία, θα λέγαμε πως αποτελεί βραχυχρόνιο μειονέκτημα. Αρχικά η εταιρεία καλείται να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε διαδικασίες εξωτερίκευσης, αυξάνοντας το τελικό κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει και μειώνοντας το περιθώριο κέρδους του. Σε μακροχρόνιο ορίζοντα και σωστή εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη εξοικονόμηση χρημάτων.

Το κριτήριο επιλογής του προμηθευτή βάσει χαμηλότερης προσφοράς, είναι βέβαιο ότι εξοικονομεί από την εταιρεία – αγοραστή σημαντικά ποσά, όσο όμως εξελίσσεται ο θεσμός του outsourcing είναι σχεδόν απαγορευτικό να εξετάζονται μόνο τα οικονομικά κριτήρια καθώς είναι πιθανό να οδηγήσουν σε άσχημα αποτελέσματα, ίσως οικονομικά συμφέροντα από οικονομικής άποψης αρχικά, μη αποδοτικά όμως εν τέλει. Η επιλογή του κριτηρίου αυτού σχετίζεται κυρίως με την έλλειψη τυποποιημένων προτύπων και μοντέλων επί των διαδικασιών του outsourcing¹⁰⁸, ενώ τείνει να εξαλειφθεί καθώς με την πάροδο των ετών κάνουν την εμφάνιση τους προτεινόμενα πρότυπα, στα οποία θα αναφερθούμε και στη συνέχεια. Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία PriceWaterhouseCoopers¹⁰⁹ επιβεβαιώθηκε ότι η πλειοψηφία των δυτικών επιχειρήσεων επέλεξαν την επιλογή του outsourcing με στόχο την εξοικονόμηση χρημάτων σε μικρό χρονικό διάστημα.

¹⁰⁶ Simon Domberger, *The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, New York, 2008, pg.70.

¹⁰⁷ Steven Globerman / Aidan R. Vining, *The Outsourcing Decision – A Strategic Framework*, «"Ο ομορτισμός" είναι οποιαδήποτε συμπεριφορά από ένα μέρος σε μια συναλλαγή με στόχο να αλλάξει τους συμφωνημένους όρους της συναλλαγής ώστε να είναι περισσότερο υπέρ του. Ο ομορτισμός επιφέρει έξοδα όταν τουλάχιστον ένα μέρος ενεργεί ιδιοτελώς, και με κακή πίστη.», Paper, 2004, pg.11.

¹⁰⁸ Thomas H. Davenport, «The Coming Commoditization of Processes», *Harvard Business Review*, 2005, pg.2.

¹⁰⁹ Ronan McIvor, *The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.21.

Supply market risk¹¹⁰

Πρόκειται για το ρίσκο που προκύπτει από την εξάρτηση του αγοραστή από τον προμηθευτή προκειμένου ο πρώτος να συνεχίσει απρόσκοπτα την εσωτερική του λειτουργία. Η εξάρτηση από έναν προμηθευτή κρύβει ρίσκο κόστους, ποιότητας ακόμα και αποτυχίας του προμηθευτή¹¹¹. Ειδικά σε θέματα διασφάλισης της ποιότητας, η απόφαση για το εάν μία λειτουργία θα εξωτερικευτεί ή όχι αποτελεί δύσκολη απόφαση για τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Επιπρόσθετα, πολλές φορές οι αγοραστές δεν παρακολουθούν τις εξελίξεις στην αγορά (για παράδειγμα περιπτώσεις μονοπωλίου που μετατρέπονται σε oligopolia και αυξάνουν τον ανταγωνισμό κι επομένως τη διαπραγματευτική ικανότητα του αγοραστή ο οποίος μπορεί να επιτύχει μία καλύτερη συμφωνία) εφησυχασμένοι με την τρέχουσα συνεργασία που διατηρούν κι επομένως αποτυγχάνουν. Η δυσκολία έγκειται και στην έλλειψη γνώσεων διαχείρισης των σχέσεων που απορρέουν από ένα συμβόλαιο. Η υπόψη αδυναμία εμφανίζεται αρκετά στο δημόσιο τομέα όπου είναι εμφανής η έλλειψη εμπειρίας στη σύναψη συμβολαίων και στις διαπραγματεύσεις και στη διαχείριση της απόδοσης (performance management).

Οργανωσιακές αλλαγές (Changing the organizational structure)

Το κόστος αυτό συνδέεται στενά με το γεγονός ότι οι εταιρείες επικεντρώνονται στο τι θέλουν να πετύχουν και όχι στο πως θα το πετύχουν αυτό. Το «πως» αναφέρεται σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας, ανθρωπίνου δυναμικού, δομών, παρακίνησης-κινήτρων και γνώσεων διοίκησης αλλαγών (change management). Είναι σημαντικό τα στελέχη να γίνονται γνώστες της νέας κατάστασης και να συμμετέχουν στην όλη προσπάθεια. Μάλιστα όταν σε περιπτώσεις επιλογής του outsourcing υπάρχουν απολύσεις σε μία επιχείρηση ή μετακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού, δημιουργείται κλίμα δυσαρέσκειας κι έντονων αντιδράσεων. Είναι μία πρόκληση για τα στελέχη του μάνατζμεντ (ανώτατη διοίκηση ως Υποστηρικτές αλλαγής¹¹²) να εξισορροπήσουν τις εσωτερικές σχέσεις και να επικρατήσει κλίμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης προς την επιχείρηση¹¹³. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η παρουσία συντονιστών για την ομαλή εκτέλεση των αλλαγών¹¹⁴ (πχ. Human resources coordinator). Σε περιπτώσεις όπου αυτά τα ζητήματα δεν

¹¹⁰ Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.24.

¹¹¹ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.7.

¹¹² Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.332.

¹¹³ Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε θέματα ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών (help desks) και πλέον απαιτείται η αλλαγή των πολιτικών, των οργανωσιακών αξιών, των διαδικασιών, των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων και των σχέσεων με τους πελάτες.

¹¹⁴ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining

αντιμετωπίζουν με κατάλληλη σοβαρότητα και συνέπεια μπορούν εύκολα να αντιστρέψουν τα οφέλη του outsourcing προκαλώντας επιπλέον κόστος.

Διαχείριση σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν διαδικασίες εξωτερίκευσης εργασιών δείχνουν ιδιαίτερη σημασία στη σωστή διαμόρφωση σχέσεων με τους προμηθευτές τους. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις εξωτερίκευσης κάποιας υπηρεσίας όπως είναι αυτή της φύλαξης κτιρίων (security) η συμφωνία βασίζεται στο συμβόλαιο, στην τιμή, στις αρμοδιότητες των μερών και στους όρους του. Από την άλλη μεριά, όταν εξωτερικεύονται λειτουργίες μεγαλύτερης σημασίας για την επιχείρηση υπάρχει ως βάση το συμβόλαιο αλλά ο αγοραστής επιδιώκει το χτίσιμο μίας συνεργασίας μέσω σχεσιακών μηχανισμών όπως είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, μακροχρόνιας προοπτικής συνεργασίες και λύση προβλημάτων από κοινού¹¹⁵. Οι εν λόγω συμφωνίες αναφέρονται ως «quasi-integration arrangements» και περιλαμβάνουν στρατηγικές όπως αυτές των joint ventures, strategic alliances franchising partnership sourcing. Γενικά οι επιχειρήσεις τείνουν να αναζητούν νέες καινοτόμες μορφές συνεργασιών με τους προμηθευτές τους, όπως θα δούμε παρακάτω, που κρύβουν όμως δυσκολίες και αντίστοιχους κινδύνους.

Κίνδυνος απώλειας ικανοτήτων – Loss Of Skills¹¹⁶

Ο εν λόγω κίνδυνος αναφέρεται από το 44%¹¹⁷ των επιχειρήσεων παγκοσμίως ως το βασικότερο εμπόδιο εφαρμογής εξωτερίκευσης και εμφανίζει δύο εκδοχές. Η πρώτη σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να παραμένει καινοτόμα και να εξελίσσεται προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ικανότητα που κινδυνεύει να χαθεί από την εξωτερίκευση σημαντικών δραστηριοτήτων της. Αυτό συμβαίνει καθώς η καινοτομία που βασίζεται κυρίως στους πόρους, στις διαδικασίες και στις ικανότητες δεν εγγυάται από έναν εξωτερικό συνεργάτη (εκτός κι αν υπάρχει απόλυτη σύμπλευση στόχων μεταξύ των δύο μερών)¹¹⁸. Η δεύτερη και πιο επικίνδυνη εκδοχή σχετίζεται με τη είσοδο ενός προμηθευτή στην αγορά της επιχείρησης που εξωτερικεύει. Ο προμηθευτής έχοντας αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις της αγοράς και των

Control of the process, Canada, John Wiley & Sons, 1998, pg.37.

¹¹⁵ Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.26.

¹¹⁶ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.70.

¹¹⁷ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

¹¹⁸ Αν υποθέσουμε πως γίνεται μία ανάθεση χαμηλού κόστους και μικρής χρονικής διάρκειας σε κάποιον προμηθευτή, στοιχεία χωρίς κίνητρο ιδιαίτερης απόδοσης για την προμηθευτή εταιρεία, γεγονός που μπορεί να αποβεί μοιραίο για τη συνεργασία και το αποτέλεσμα της.

απαιτούμενων ικανοτήτων, προχωράει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και εισέρχεται ως ανταγωνιστής πλέον στην υπόψη αγορά. Η δεύτερη εκδοχή έχει παρουσιαστεί συχνά στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της τεχνολογίας.

Δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης

Όπως είδαμε και νωρίτερα η απόφαση για εξωτερίκευση συνδυάζεται λανθασμένα μόνο με τη μείωση κόστους αγνοώντας τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και χωρίς αυτή να στηρίζεται σε στρατηγικές επιλογές. Έτσι βλέπουμε επιχειρήσεις που επιλέγουν να αναθέσουν πλήθος δραστηριοτήτων αδυνατώντας να τις «παράγουν» εσωτερικά, αποδοτικά, γρήγορα και ευέλικτα ως προς τη ζήτηση και την τεχνολογία, να οδηγούνται σε αύξηση του κόστους, αποτυγχάνοντας να πετύχουν ακόμα και το στόχο για βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση στην οποία τα ad-hoc μπαλώματα των μεθόδων παραγωγής να διασκορπίζονται τυχαία σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας και το φάσμα προμηθευτών από το οποίο εξαρτάται, ολόένα να διευρύνεται.

Άγνοια κόστους διαχείρισης-αξιολόγησης-μετάβασης outsourcing

Η αποτυχία αναγνώρισης του κόστους που σχετίζεται με την αξιολόγηση, τη μετάβαση και τη διαχείριση της εξωτερίκευσης. Η αποτίμηση του κόστους που μπορεί να οφείλεται στην άγνοια και στην έλλειψη επίσημης διαδικασίας μειώνει δραστικά τα οικονομικά οφέλη. Τέτοιο κόστος μπορεί να οφείλεται στην αναζήτηση των προμηθευτών, στην αξιολόγηση των προμηθευτών, στη διαπραγματευτική διαδικασία, στη σύνταξη του συμβολαίου, στη διαχείριση των σχέσεων των συμβαλλόμενων μερών, στην αντίδραση των εργαζομένων κ.ά. Προαπαιτούμενο αποτελεί η ύπαρξη ανάλυσης κόστους εκτέλεσης μιας λειτουργίας εσωτερικά και εξωτερικά, η οποία με τη σειρά της προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης, εξειδικευμένη γνώση λογιστικής κόστους, σχεδιασμό της μετάβασης στις νέες διαδικασίες κτλ.

Μερικά ακόμη προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν είναι τα εξής:

- ✓ Προβλήματα αξιολόγησης, Αδυναμία άσκησης πλήρους ελέγχου.
- ✓ Δυσκολία εφαρμογής - Απουσία γνώσεων σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ (project management, risk management, document management, total quality management, auditing κτλ. λειτουργίες οι οποίες πλέον εξωτερικεύονται κατά κόρον).
- ✓ Αδυναμία πλήρους αποτύπωσης των απαιτήσεων στο συμβόλαιο.
- ✓ Κίνδυνος ασφάλειας - Διαρροή πληροφοριών. - Έλλειψη εμπιστοσύνης

- ✓ Τάση για μετακίνηση του προσωπικού – «Δανεικοί» εργαζόμενοι: Η μείωση του προσωπικού αναπόφευκτη για λόγους βιωσιμότητας, ανταγωνιστικότητας και μείωσης εργατικού κόστους¹¹⁹ (αποτελεί εμπόδιο κατά 24% διεθνώς¹²⁰) - Μετακίνηση απόλυση συνεπάγεται και αποζημιώσεις και επιπτώσεις στη φήμη.
- ✓ Αντιδράσεις σωματείων κτλ για καταστρατήγηση των συμβάσεων, Αντίσταση στην αλλαγή¹²¹.

Δέκα συχνές παγίδες του Outsourcing¹²²

1. Έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης.
2. Έλλειψη γνώσεων επί των μεθοδολογιών του outsourcing.
3. Έλλειψη σχεδίου επικοινωνίας του outsourcing.
4. Αποτυχία αναγνώρισης των κινδύνων που συνδέονται με το outsourcing.
5. Μη απασχόληση σημαντικών πόρων του οργανισμού στη διαδικασία του outsourcing.
6. Βιαστικές κινήσεις άνευ σχεδιασμού, υποκινούμενοι μόνο από τα κίνητρα.
7. Έλλειψη σεβασμού στην πολιτισμική διαφορετικότητα.
8. Αδυναμία κατανόησης της σημασίας αύξησης της απόδοσης του προμηθευτή.
9. Αδυναμία αξιοποίησης της γνώσης που παρέχεται από εξωτερικούς συνεργάτες.
10. Έλλειψη γνώσεων επί θεμάτων διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

Σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Grant Thornton (2014)¹²³ σχετικά με το outsourcing σε 45 χώρες, το 44% δήλωσαν ως βασικό εμπόδιο το φόβο απώλειας άσκησης πλήρους ελέγχου σε μια βασική λειτουργία, το 32% δήλωσαν πως το κόστος υιοθέτησης στρατηγικής εξωτερίκευσης είναι ιδιαίτερα υψηλό και το 27% ότι είναι αρκετά δύσκολο και περίπλοκο να αναθέσεις υπηρεσίες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως δεν είναι δυνατός ο a priori χαρακτηρισμός του outsourcing χωρίς να έχει προηγηθεί ανάλυση και αξιολόγηση.

¹¹⁹ Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, «Κυρίως στις ΗΠΑ και Ιαπωνία εφαρμόζεται η πρακτική των δανεικών εργαζομένων τόσο στο Δημόσιο όσο και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις με προοπτική όταν ανέβουν οι δουλειές να επαναπροσληφθούν.», Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.42-43.

¹²⁰ Grant Thornton, Outsourcing: Συμβάλλοντας στην Αποδοτικότητα και στην Ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014.

¹²¹ Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.332.

¹²² Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.20.

¹²³ Grant Thornton, Outsourcing: συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING - ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MCLVOR

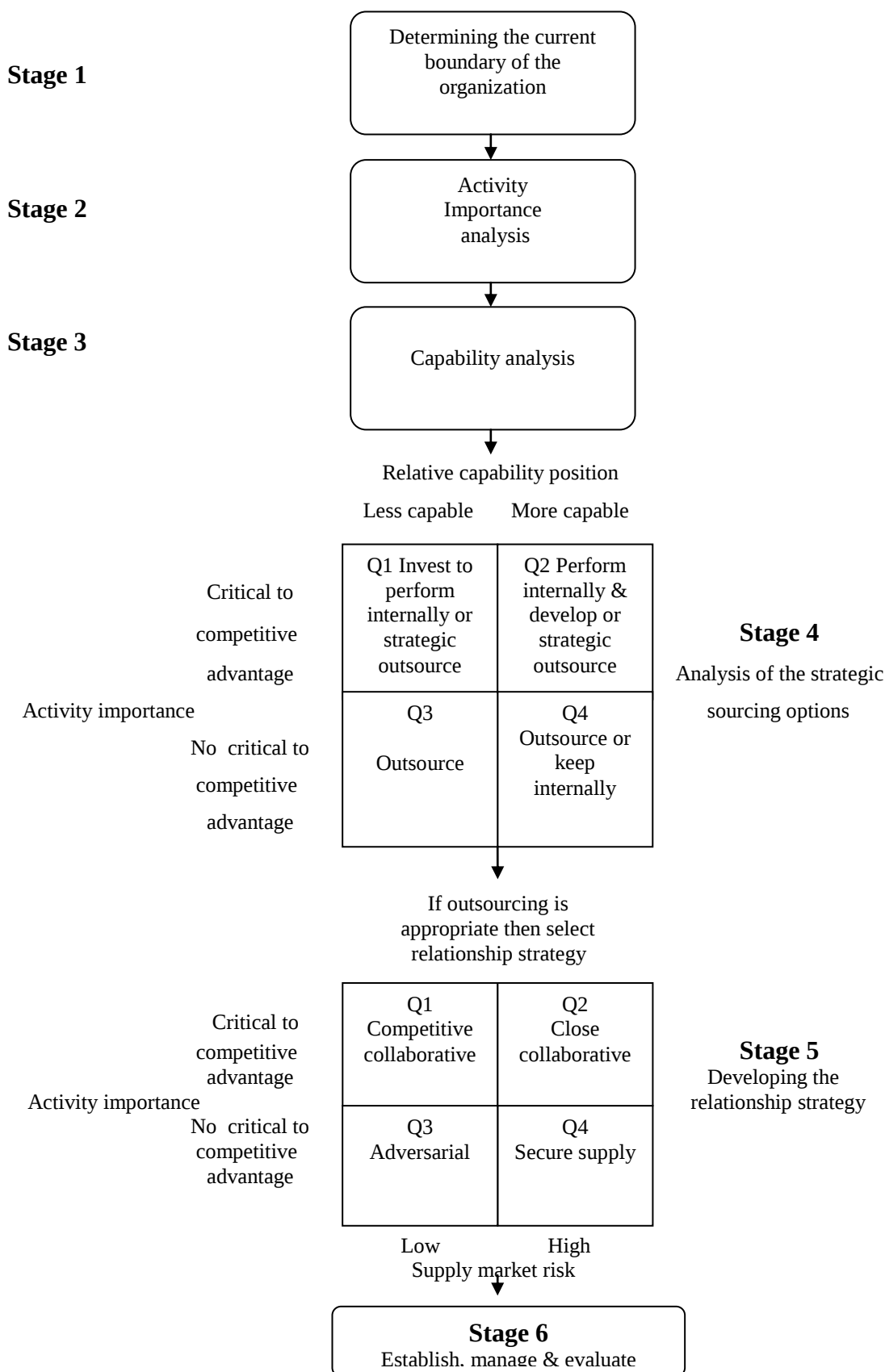
6.1 Εισαγωγή

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες διαδικασίες – μοντέλα που περιγράφουν τα στάδια μιας ολοκληρωμένης εξωτερικής ανάθεσης. Με τον καθορισμό των σταδίων αυτών γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Να εξωτερικεύουμε ή όχι; Τι να εξωτερικεύσουμε; Έχει νόημα να εξωτερικεύσουμε; Μπορούμε να προχωρήσουμε στην εξωτερίκευση; Έχουμε σύστημα μέτρησης της απόδοσης της διαδικασίας; Παρακάτω παρουσιάζεται η εν λόγω διαδικασία με τα στάδια που περιλαμβάνει, αναλυτικότερα βάσει κυρίως του μοντέλου που έχει προτείνει ο Mclvor, ενώ συμπληρώνεται και με σχετικές αναφορές από τη βιβλιογραφία για μια πιο ολοκληρωμένη παρουσίαση επί της διαδικασίας.

6.2 Στάδιο 1^ο - Καθορισμός των ορίων του οργανισμού

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας έχει να κάνει με την αναγνώριση των σημαντικών λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός του οργανισμού προκειμένου αυτός να δημιουργήσει και να παραδώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του. Η ανάλυση γίνεται στο επίπεδο της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, business process (π.χ. logistics) ή υπό-δραστηριότητας (πχ. έλεγχος ποιότητας εισερχομένων υλικών) η οποία κατά Porter αποτελεί τη βασική μονάδα ικανή να οδηγήσει σε ΑΠ. Η ανάλυση παρέχει μία περίληψη του πεδίου δράσης του οργανισμού τόσο ως προς την εφοδιαστική αλυσίδα προς τα πίσω, όσο και προς τα εμπρός προς τους τελικούς καταναλωτές¹²⁴.

¹²⁴ Ένα μοντέλο που μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των ορίων είναι αυτό της Αλυσίδας Αξίας του Porter και η ανάλυση της προοπτικής ανάπτυξης της επιχειρηματικής διαδικασίας σε βάθος.



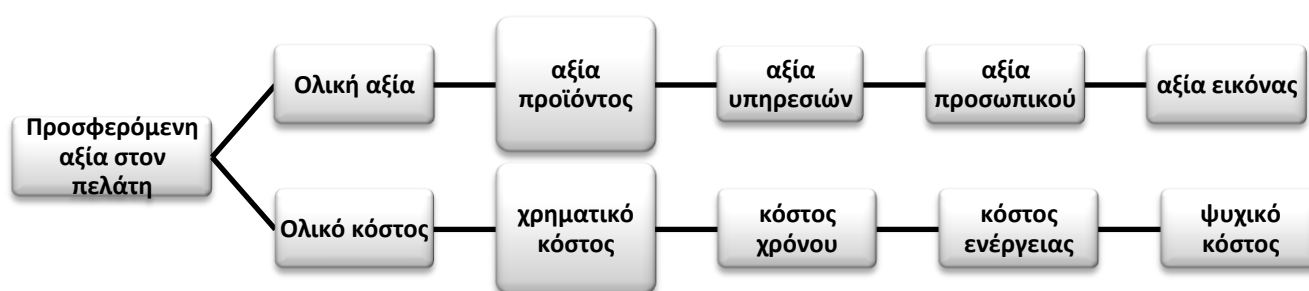
Διάγραμμα 4 Τα στάδια μιας ολοκληρωμένης εξωτερικής ανάθεσης – Το μοντέλο Mclvor¹²⁵

¹²⁵ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Un. Press, pg.70.

6.3 Στάδιο 2^ο - Ανάλυση σημαντικότητας

Στο στάδιο αυτό αναγνωρίζεται ο βαθμός της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων του οργανισμού και κατ' επέκταση η ικανότητα τους να οδηγήσουν σε ΑΠ, προκειμένου να δοθεί ιδιαίτερη στρατηγική σημασία στην ανάπτυξη και υποστήριξή τους και γίνεται ο καθορισμός των αναγκών και απαιτήσεων. Το στάδιο της ανάλυσης υποδιαιρείται στην αναγνώριση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού και στην αναγνώριση των στοιχείων εκείνων που θα οδηγήσουν στην ανάδειξη της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται έναντι του ανταγωνισμού.

Για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που ανέπτυξε ο Porter ή αλλιώς η δομική ανάλυση ενός κλάδου σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε¹²⁶. Για την αναγνώριση των στοιχείων εκείνων που θα οδηγήσουν στην ανάδειξη της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται έναντι του ανταγωνισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτή της εκλαμβανόμενης αξίας από τον πελάτη (customer perceived Value CPV¹²⁷), όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής.



Σχήμα 9 Καθοριστικοί παράγοντες της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη.¹²⁸

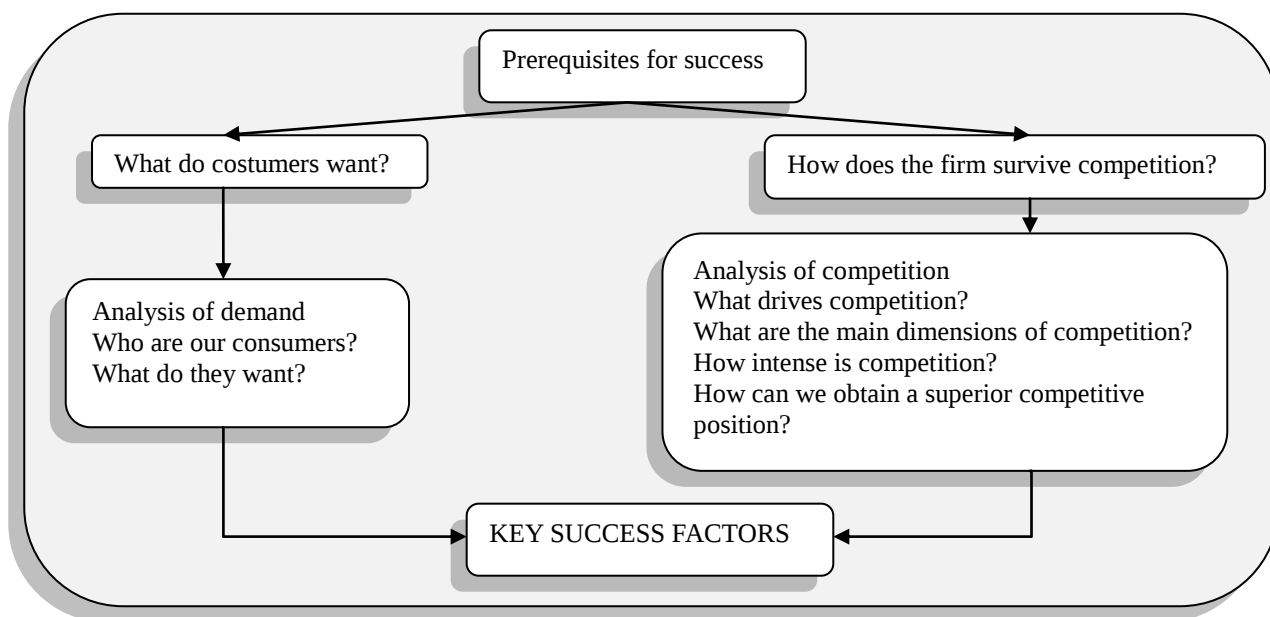
Ακόμα ένα σημαντικό εργαλείο για την επιλογή των πιο βασικών παραγόντων με τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση, η εκτίμηση και η πρόβλεψη της τάσης των οποίων, δύναται να οδηγήσει

¹²⁶ B. M. Παπαδάκης, 2007, σελ.70

¹²⁷ Kotler P./Keller P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ 12^η Έκδοση, «Είναι η διαφορά ανάμεσα στην εκτίμηση που κάνει ο υποψήφιος πελάτης όλων των οφελών και όλου του κόστους μιας προσφοράς και των εναλλακτικών δυνατοτήτων που αντιλαμβάνεται ότι έχει. Βασίζεται στη διαφορά μεταξύ αυτού που ο πελάτης παίρνει και δίνει στις εναλλακτικές επιλογές του.», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006, σελ.161-162.

¹²⁸ Kotler P./Keller P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ 12^η Έκδοση, «Είναι η διαφορά ανάμεσα στην εκτίμηση που κάνει ο υποψήφιος πελάτης όλων των οφελών και όλου του κόστους μιας προσφοράς και των εναλλακτικών δυνατοτήτων που αντιλαμβάνεται ότι έχει. Βασίζεται στη διαφορά μεταξύ αυτού που ο πελάτης παίρνει και δίνει στις εναλλακτικές επιλογές του.», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006, σελ.161.

την επιχείρηση στην επιτυχία μέσα σε έναν κλάδο αποτελούν οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ή Key Success Factors – KSF (όπως είχε χαρακτηρίσει πει ο Kenichi Ohmae “*Identifying these key factors for success is not always easy*”)¹²⁹ όπως είναι για παράδειγμα η επιλογή του προμηθευτή.

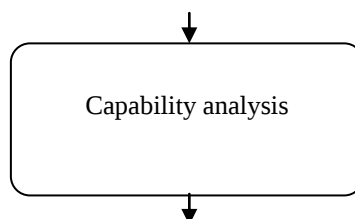


Σχήμα 10 Identifying Key Success Factors¹³⁰

Τέλος στο στάδιο αυτό η επιχείρηση οφείλει να συμπλέει και να λαμβάνει υπόψη τη στρατηγική που ακολουθεί γενικά η επιχείρηση για την επίτευξη ΑΠ. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής: ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση, όπως αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλέπε κεφάλαιο 3.2.1).

6.4 Στάδιο 3^ο – Ανάλυση ικανοτήτων

Stage 3



Αφού γίνει η αναγνώριση της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων, επιχειρείται η ανάλυση των

¹²⁹ Kenichi Ohmae, «The mind of the strategist - The art of Japanese business», «Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μία επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει δύο ζητούμενα: να προμηθεύσει στους καταναλωτές αυτό που θέλουν να αγοράσουν, και να επιβιώσει τον ανταγωνισμό. Ο εντοπισμός των στοιχείων αυτών δεν είναι εύκολη υπόθεση, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο γκουρού της διοίκησης Kenichi Ohmae, “Identifying these key factors for success is not always easy” αντιθέτως, οδηγούμαστε στα KSF θέτοντας τα δύο αυτά σημαντικά ερωτήματα και αποκωδικοποιώντας τις απαντήσεις σε αυτά βάσει των δυνατοτήτων της εταιρείας», USA, McGraw-Hill, Inc, 1982, pg.42.

¹³⁰ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005, Pg. 93

ικανοτήτων του οργανισμού επί των δραστηριοτήτων του 2^{ου} σταδίου σε σχέση με πιθανούς εξωτερικούς παράγοντες (ανταγωνιστές ή προμηθευτές). Η ανάλυση περιλαμβάνει:

➤ **Ανάλυση κόστους (cost analysis)**: Βάσει ανάλυσης κόστους και ικανοτήτων, ο οργανισμός τοποθετείται σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές και γίνεται σύγκριση μεταξύ του κόστους εσωτερικής άσκησης μιας δραστηριότητας και προμήθειας της από εξωτερικούς συνεργάτες. Μία καλή πρακτική ανάλυσης κόστους και απόδοσης είναι ένα τυπικό σύστημα κοστολόγησης¹³¹ ή η μέθοδος κοστολόγησης Activity Based Costing¹³² κ.ά.

➤ **Ανάλυση δραστηριοτήτων βάσει προτύπων**: Κάθε δραστηριότητα υπόκειται σε συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking¹³³) με όλους τους πιθανούς εξωτερικούς προμηθευτές της εν λόγω δραστηριότητας, επιτρέποντας στον οργανισμό να αντιληφθεί την απόδοσή της πάντα σε σχέση με τις επιλογές για εξωτερίκευση που διαθέτει.

SAMPLE ACTIVITIES	TYPES OF ADVANTAGE	POTENTIAL SOURCES OF ADVANTAGE	RESOURCES
Supply management Marketing and sales After sales service Product design	Cost Quality Service Reliability	Scales economies Experience Location Internal Linkages	Equipment People Relationships Reputation

Πίνακας 1 The relationship between activities, advantage and resources¹³⁴.

Αξίζει να σημειωθεί η κρισιμότητα της επιλογής του οργανισμού σε αυτό το στάδιο, καθόσον κρίνεται κατά πόσο είναι ικανή να διατηρήσει μια επιχείρηση το ΑΠ, εάν αυτό το επιτυγχάνει με δραστηριότητες εσωτερικές ή εξωτερικές, εάν μπορεί να διατηρήσει τις τυχόν υψηλές αποδόσεις της κ.ά. Παράλληλα δύο σημεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και αφορούν το ΑΠ είναι:

- **Το είδος του ΑΠ**: αναγνώριση των στοιχείων στα οποία βασίζεται.
- **Η πηγή του ΑΠ**: Αναγνώριση του τρόπου επίτευξης υψηλής απόδοσης σε μία

¹³¹ R. Garrison /E. Noreen, Διοικητική Λογιστική, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2009, σελ.77-88.

¹³² Michael J. Spendolini, The benchmarking Book, “Η εν λόγω μέθοδος φτάνει σε λεπτομερή ανάλυση κόστους των key activities που εντοπίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Η ανάλυση προϋποθέτει αναγνώριση των Cost Drivers (παράγοντες κόστους) των δραστηριοτήτων. Ειδικά η προσέγγιση ABC συσχετίζει το έμμεσο κόστος με τις δραστηριότητες που το προκαλούν και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι δραστηριότητες προκαλούν δαπάνες και ως εκ τούτου θα πρέπει να δημιουργηθεί μία σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων και προϊόντων. Οι οδηγοί κόστους, επομένως, είναι η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων και του κόστους. Η μέθοδος ABC ως εργαλείο συνδυάζεται με το Activity Based Management (ABM).

”, New York, AMACOM, pg.9.

¹³³ Michael J. Spendolini, The benchmarking Book, “A continuous , systematic, process, for evaluating the the products, services and work processes of organizations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvement”, New York, AMACOM, pg.9.

¹³⁴ Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.75.

δραστηριότητα (βλέπε παραπάνω πίνακα).

6.5 Στάδιο 4^ο - Ανάλυση των στρατηγικών επιλογών πορισμού

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Όπως φαίνεται και από τη σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας το στάδιο διαχωρίζεται σε 4 πλαίσια δράσης – επιλογών:

		Relative capability position		Stage 4 Analysis of the strategic sourcing options
		Less capable	More capable	
Activity importance	Critical to competitive advantage	Q1 Invest to perform internally or strategic outsource	Q2 Perform internally & develop or strategic outsource	
	No critical to competitive advantage	Q3 Outsource	Q4 Outsource or keep internally	

Τεταρτημόριο 1^ο: Η δραστηριότητα εκτελείται καλύτερα από εξωτερικούς συνεργάτες. Οι επιλογές είναι:

1. Επένδυση και εσωτερίκευση δραστηριότητας προς κάλυψη του κενού μεταξύ του οργανισμού και των ικανών εξωτερικών συνεργατών.
2. Στρατηγική εξωτερίκευση σε περίπτωση που δε δύναται να καλυφθεί το ως άνω κενό ή το κόστος είναι δυσβάσταχτο.
3. Απόκτηση (Acquisition)

Τεταρτημόριο 2^ο: Η δραστηριότητα εκτελείται καλύτερα εσωτερικά. Οι επιλογές είναι:

1. Εσωτερίκευση και ανάπτυξη – διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, που μελλοντικά διαφαίνεται ότι είναι αδύνατο να διατηρηθεί η υψηλή απόδοση από την εσωτερίκευσή τους, στον ικανότερο εξωτερικό συνεργάτη.

Τεταρτημόριο 3^ο: Η δραστηριότητα είναι κατάλληλη και υποψήφια για εξωτερίκευση, η οποία εξαρτάται από την αγορά των προμηθευτών (σε περίπτωση ολιγοπωλίου για παράδειγμα, μπορεί να αποφασιστεί η συνέχιση της δραστηριότητας εσωτερικά κτλ.).

Τεταρτημόριο 4^ο: Η δραστηριότητα είναι υποψήφια για εξωτερίκευση, όμως η επιχείρηση είναι ικανή να την εκτελέσει εσωτερικά καλύτερα από τους εξωτερικούς της συνεργάτες και μπορεί να χρειαστεί η προσπάθεια αναβάθμισης του συνεργάτη προκειμένου να φτάσει τα επίπεδα της επιχείρησης (η επιλογή της εσωτερίκευσης παραγκωνίζεται λόγω μη σημαντικότητας της δραστηριότητας). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης των προμηθευτών, μεταφοράς ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης στον προμηθευτή κ.ά.

Για να οδηγηθούμε στη σωστή λήψη απόφασης για το εάν θα πρέπει να εξωτερικεύουμε μια δραστηριότητα, ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή όχι καθώς και για το εάν ο οργανισμός μας είναι σε θέση να το κάνει οφείλουμε να εξετάσουμε – αξιολογήσουμε και τα παρακάτω στρατηγικά στοιχεία¹³⁵:



Σχήμα 11 Τα τέσσερα στοιχεία της αξιολόγησης στρατηγικής.

A. Αξιολόγηση της επιχειρηματικής αξίας (Business Value Assessment):

1. Ανάλυση των θεμελιωδών ικανοτήτων που θα προκύψουν σε συνδυασμό με την ανάλυση που θα προηγηθεί στα στάδια 1 και 2.

¹³⁵ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, «Οι στρατηγικές επιλογές της εξωτερικής ανάθεσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το εξωτερικό μακρο – περιβάλλον και τον κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αναλύσεις στην απόδοση, τις επιδράσεις της τεχνολογίας, εξωτερικές επιδράσεις, τον κίνδυνο «supply market risk», τις επιδράσεις στη συμπεριφορά και τέλος τις επιπτώσεις των επιλογών της ανάθεσης. Το εξωτερικό περιβάλλον *pest* (για παράδειγμα συνδικαλιστικοί σύλλογοι εμπόρων, νομοθεσία, οικονομικές εξελίξεις, τεχνολογικές καινοτομίες κ.ά.) και οι αλλαγές του επηρεάζουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με το outsourcing, δημιουργούν νέες τάσεις¹³⁵ και ευκαιρίες και αποτελούν πρόκληση για τα στελέχη που συμμετέχουν στις διαδικασίες εξωτερίκευσης.», United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.41.

2. Ορισμός ομάδας έργου outsourcing με απαραίτητη συμμετοχή προσωπικού από την ανώτερη διοίκηση προκειμένου να γνωρίζει επακριβώς τη στρατηγική, τη φιλοσοφία, τα προβλήματα και τους στόχους της επιχείρησης ενώ παράλληλα θα προσδίδει αξιοπιστία στο έργο, κερδίζοντας τη δέσμευση των υπολοίπων.

3. Συσχέτιση στρατηγικής outsourcing με τη γενικότερη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

B. Επιχειρησιακή αξιολόγηση (Operational Assessment) κατά την οποία γίνεται ο καθορισμός της βασικής επιχειρησιακής διαδικασίας συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων της ώστε να εξακριβωθεί εάν οι υπάρχουσες δομές είναι ικανές να υποστηρίξουν την επιλογή για outsourcing. Ο καθορισμός γίνεται βάσει των τεσσάρων στοιχείων που εμφανίζονται παρακάτω:

1. Διαχείριση κρίσιμων στοιχείων διαδικασιών (managing critical elements).
2. Διαδικασίες συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking processes).
3. Χαρτογράφηση διαδικασιών (mapping processes).
4. Κατανόηση φύσης των διαδικασιών (understanding the nature of processes).

Γ. Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Assessment)

Η αδυναμία πλήρους πρόβλεψης των εξελίξεων και των αναγκών και η αβεβαιότητα, καθιστούν τον κίνδυνο ή αλλιώς επιχειρηματικό ρίσκο σημαντικό παράγοντα για την ανάληψη κάθε έργου. Το ρίσκο γενικά μπορεί να αποφευχθεί, να περιοριστεί, να αντιμετωπιστεί ή να μεταφερθεί¹³⁶ και αναλύεται σε κατηγορίες όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (διαχωρίζεται επίσης σε Outsource risk analysis, Outsource risk management και contact risk management¹³⁷).

¹³⁶ Maurice F. Greaver, Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, New York, AMA Publication, 1999, pg.149-150.

¹³⁷ APICS Protiviti, Managing the risks of outsourcing, A survey on current practices and their effectiveness, pg.3.



Σχήμα 12 Τα στοιχεία αξιολόγησης του κινδύνου.

Δ. Οικονομική αξιολόγηση (Financial Assessment)

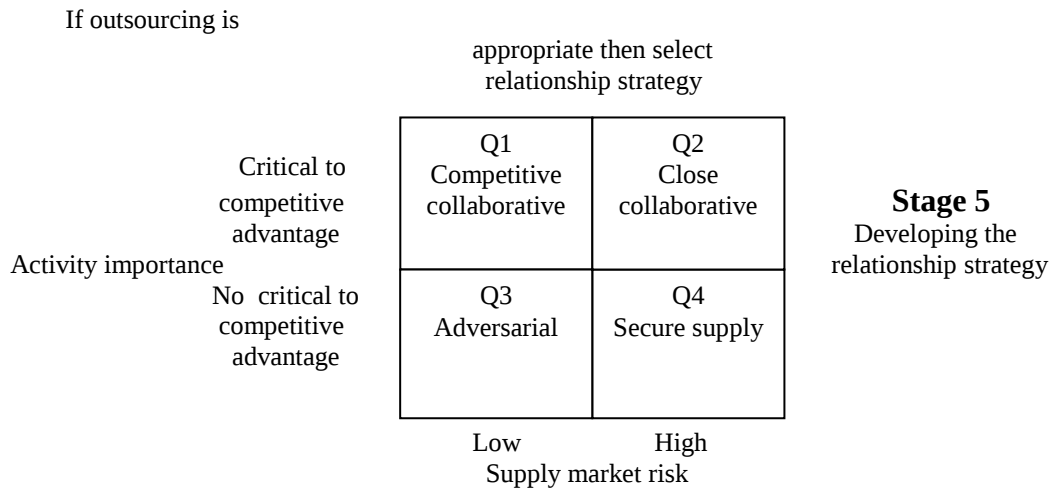
Ένα από τα πιο βασικά ζητήματα – πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η εξοικονόμηση κόστους. Η αποδοτικότητα του κόστους και η βελτίωση του στην κατώτατη γραμμή παραγωγής είναι σημαντικά οφέλη της στρατηγικής του outsourcing. Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει την εξέταση:

- ✓ Του άμεσου κόστους έναντι του έμμεσου κόστους.
- ✓ Του τρέχοντος κόστους έναντι των προβλέψεων.
- ✓ Του είδους της κοστολόγησης.

6.6 Στάδιο 5^ο – Ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης των σχέσεων

Όσο ο θεσμός του outsourcing εξελίσσεται, τόσο κάνουν την εμφάνισή τους μηχανισμοί μετάβασης και διαχείρισης των σχέσεων που προκύπτουν εκτός των στενών ορίων του οργανισμού (πχ. με προμηθευτές) προκειμένου να μειωθούν οι κίνδυνοι¹³⁸. Το στάδιο αυτό ενεργοποιείται αφού πλέον έχει επιλεγεί η λύση της εξωτερικής ανάθεσης και περιλαμβάνει το χτίσιμο των σχέσεων με τους τρίτους ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι του outsourcing.

¹³⁸ Στο εν λόγω στάδιο τίθενται οι στόχοι του outsourcing, οι στρατηγική που θα ακολουθηθεί επί των σχέσεων με τον προμηθευτή και η στρατηγική ανάπτυξης του.



Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

1. Η καθιέρωση των στόχων του outsourcing που συμβάλλει:
 - ✓ Στην επιλογή στρατηγικής με τους προμηθευτές .
 - ✓ Στον έλεγχο της απόδοσης των συνεργατών.
 - ✓ Στην επίβλεψη των τιθέμενων στόχων.
 - ✓ Στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης που επιλέγει την ανάθεση.
2. Επιλογή στρατηγικής επί των σχέσεων με τους προμηθευτές που εξαρτάται από:
 - ✓ Τη σημαντικότητα της δραστηριότητας.
 - ✓ Τον κίνδυνο από της εφοδιαστικής αγοράς.

Όπως φαίνεται και από τη σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας το στάδιο διαχωρίζεται σε 4 πλαίσια δράσης – επιλογών:

Τεταρτημόριο 1^ο: Οι δύο στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης που επιλέγει να εξωτερικεύσει είναι οι εξής:

1. Ανταγωνιστική – συνεργατική στρατηγική (competitive - collaborative), η οποία είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των προμηθευτών, άρα έχουν μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη και οι αγοραστές (η επιχείρηση που εξωτερικεύει). Επομένως ο αγοραστής διατηρεί συνεργατική σχέση μεν, αλλά μόνο για όσο καιρό κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο του.

2. Στενά Συνεργατική στρατηγική (close collaboration), αποτελεί μία επιλογή καθιέρωσης μίας στενής και μακροχρόνιας σχέσης με έναν από τους πολλούς προμηθευτές.

Τεταρτημόριο 2^ο: Η κατάλληλη επιλογή είναι αυτή της Στενά Συνεργατικής στρατηγικής (close collaboration), μέσω μακροχρόνιας συμφωνίας μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, ειδικά όταν πρόκειται για υψηλής σημασίας δραστηριότητες και για λίγους προμηθευτές στην αγορά. Μέσω της συνεργασίας αυτής δημιουργούνται οφέλη και για τα δύο μέρη λειτουργώντας και ως επένδυση σε μελλοντική ανάπτυξη, προϊόντων, κοινών πληροφοριακών συστημάτων, συστημάτων παράδοσης κτλ.

Number of buyers	many	Suppliers in a strong position		No dominant buyer or supplier
	few	High level of risk in the exchange		Buyers in a strong position
	one	one	few	many
		Number of suppliers		

Πίνακας 2 The relationship between the number of buyers and suppliers and risk¹³⁹

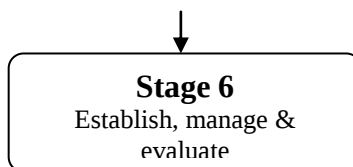
Τεταρτημόριο 3^ο: Στην περίπτωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής (adversarial) υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός στην αγορά κι επομένως η επιλογή του προμηθευτή γίνεται καθαρά βάσει του βαθμού ανταγωνιστικότητας του ως προς την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο υλοποίησης.

Τεταρτημόριο 4^ο: Η στρατηγική επιλογή της ασφαλούς προμήθειας (secure supply) έγκειται στο γεγονός ότι επικρατεί αβεβαιότητα στην αγορά επηρεάζοντας τη ρευστότητα των συναπτόμενων συμφωνιών. Υπάρχει πιθανότητα συγκέντρωσης των παροχών στα χέρια λίγων, δυνατών προμηθευτών, γεγονός που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και χειρισμού προκειμένου ο αγοραστής να διασφαλίσει την απρόσκοπτη συνέχεια του εφοδιασμού.

¹³⁹ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Un. Press, pg.198.

6.7 Στάδιο 6^ο – Καθιέρωση – Διαχείριση – Μετάβαση - Αξιολόγηση

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing που έχει επιλεγεί βάσει της ανάλυσης που προηγήθηκε. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή, τα θέματα που σχετίζονται με τη σύμβαση, θέματα διαχείρισης των σχέσεων και η αξιολόγηση της απόδοσης.



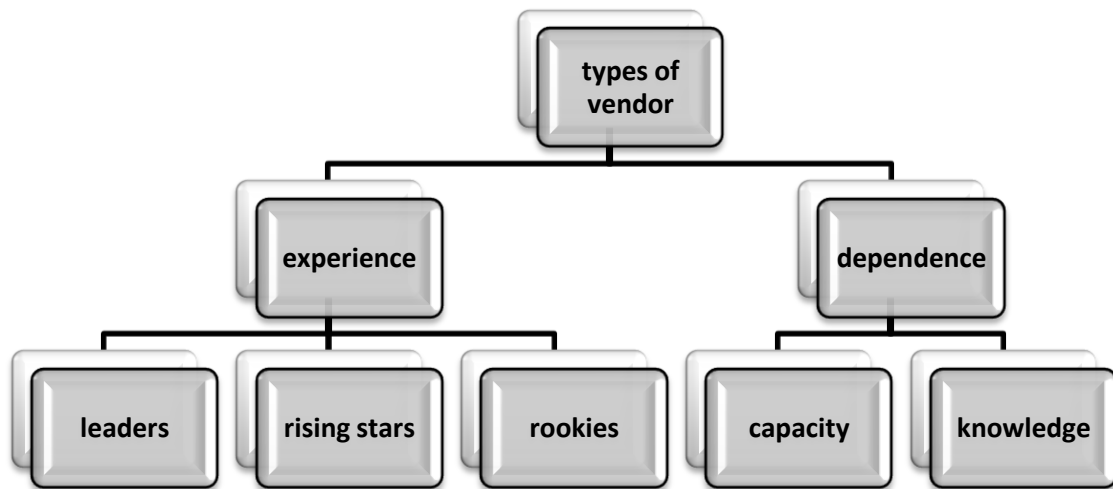
Τα ζητήματα που οφείλει η διοίκηση να εξετάσει κατά την εφαρμογή είναι:

➤ Η επιλογή του προμηθευτή (ο αγοραστής μπορεί να στείλει Request For Proposal RFP¹⁴⁰ σε προμηθευτές ως πρόσκληση στη διαδικασία επιλογής) σύμφωνα με τους τιθέμενους στόχους του outsourcing, με σαφή καταγραφή των απαιτήσεων και των κριτηρίων βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν και κάθε άλλο στοιχείο που πρέπει να προβλεφθεί επακριβώς προτού συναφθεί οποιοδήποτε συμβόλαιο. Η διαδικασία περιλαμβάνει:

1. Καθορισμό απαιτήσεων
2. Κριτήρια αξιολόγησης
3. Αξιολόγηση
4. Επιλογή

Η κατηγοριοποίηση των προμηθευτών μπορεί να γίνει βάσει πολλών κριτηρίων. Έτσι έχουμε κατηγορίες βάσει γεωγραφικών κριτηρίων (πχ. on-shore, offshore, near-shore), βάσει μεγέθους (πχ. μικροί, μικρομεσαίοι, μεσαίοι προς μεγάλοι, μεγάλοι) κ.ά.

¹⁴⁰ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, «Τα RFP περιλαμβάνουν την έκταση, το κόστος, την ανατιθέμενη εργασία κ.ά, όρους.» Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.135.



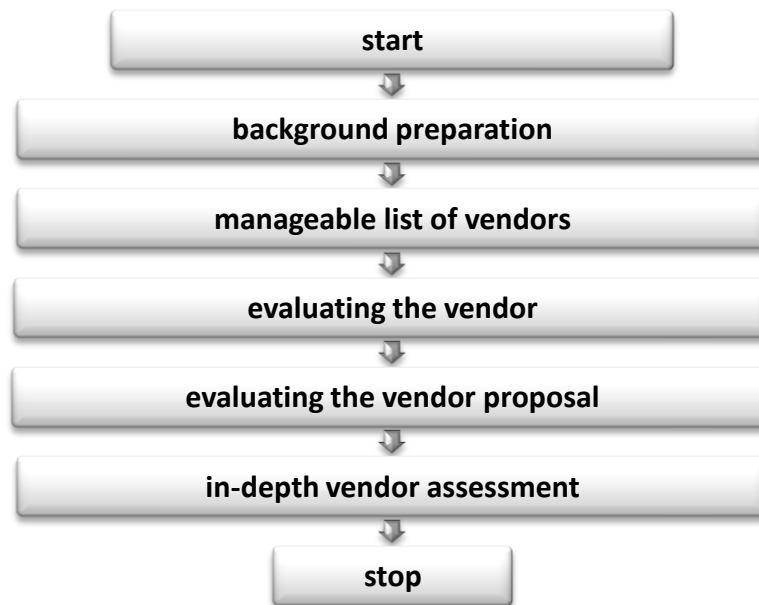
Διάγραμμα 5 Τα είδη των προμηθευτών¹⁴¹

Δύο από τις βασικότερες διαστάσεις για την αξιολόγηση και τελική επιλογή των προμηθευτών είναι η τεχνογνωσία – εξειδίκευση – εμπειρία (ηγέτες, ανερχόμενα αστέρια, πρωτάρηδες) και το είδος των πόρων που έχουν στην κατοχή τους (γνώση, ικανότητα). Βάσει των δύο αυτών κριτηρίων προκύπτει το παραπάνω σχήμα.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των προμηθευτών¹⁴², διαδικασία η οποία θα πρέπει να γίνεται διεξοδικά και να αντιμετωπίζεται με αυστηρότητα και σοβαρότητα. Μία προτεινόμενη διαδικασία αξιολόγησης πέντε σταδίων παρουσιάζεται παρακάτω.

¹⁴¹ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Impement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.95.

¹⁴² Steven Kelman, Procurement and Public Management, AEI Press, Washington, 1990, pg. 62.



Διάγραμμα 6 Η διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών¹⁴³

Τέλος, υπάρχει το στάδιο της επιλογής, το οποίο εάν η διαδικασία που προηγήθηκε έχει ακολουθηθεί με αυστηρότητα, προκύπτει ως το αποτέλεσμα της. Μερικοί από τους συνηθέστερους παράγοντες επιλογής προμηθευτών είναι η τιμή, η φήμη, η ευελιξία στους όρους της σύμβασης, το επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η συμβατότητα¹⁴⁴ κ.ά.

Το σημαντικό είναι να αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις – αγοραστές ότι πρόκειται για επιλογή συνεργάτη, όχι απλώς προμηθευτή, με τον οποίον θα βρίσκονται συνεχώς σε αλληλεπίδραση. Πολλές επιχειρήσεις έχουν τμήμα διαχείρισης του προμηθευτή, vendor management (VMO), το οποίο είναι υπεύθυνο να οργανώσει και να ελέγξει όλη την αλληλεπίδραση με τον προμηθευτή, σε αντίθεση με την παλιότερα ακολουθούμενη πρακτική, όπου πολλές μονάδες τις επιχειρήσεις είχαν αυτόν το ρόλο προσπαθώντας να διαχειριστούν την απόδοση της συνεργασίας.

Η διαδικασία επιλογής συνοδεύεται πολλές φορές από ορισμένα λάθη. Έξι συχνά λάθη που παρατηρούνται κατά την επιλογή των προμηθευτών¹⁴⁵ είναι:

1. Επιλογή χωρίς προηγούμενη ανάλυση αναγκών και καθορισμό απαιτήσεων.
2. Επιλογή βάσει οικονομικότερης προσφοράς μόνο.

¹⁴³ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 101.

¹⁴⁴ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.19.

¹⁴⁵ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 107.

3. Μη αξιολόγηση κινδύνου.
4. Βιαστική επιλογή προμηθευτών.
5. Έλλειψη ικανοτήτων επί των σχέσεων με τους προμηθευτές.
6. Αδυναμία εξισορρόπησης των σχέσεων μεταξύ των συνεργατών.

➤ Σύμβαση που να περιλαμβάνει κάθε προαπαιτούμενο όρο και στοιχείο σύμφωνα με τις ισχύουσες κατά περίπτωση διατάξεις και εντός του σχετικού θεσμικού πλαισίου. Το συμβόλαιο αποτελεί ίσως το σημαντικότερο εργαλείο που καθοδηγεί όλη τη σχέση – συνεργασία των αντισυμβαλλόμενων μερών. Βεβαίως ο σχεδιασμός του συμβολαίου δεν είναι εύκολη υπόθεση και φυσικά δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν όλες οι μελλοντικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τους όρους, όπως είναι η πολιτική ΔΟΠ του παρόχου, η διαβεβαίωση για τις δυνατότητες του παρόχου κτλ.¹⁴⁶ (σύμφωνα με τους Lacity και Hirschheim «Reject the standard contract of the supplier»). Εδώ διαφαίνεται η σημασία ανάπτυξης των σχέσεων μεταξύ αγοραστή – προμηθευτή ώστε να υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης των κενών του συμβολαίου για την από κοινού επίλυση των προβλημάτων που θα ανακύψουν. Στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν όρο σύμβασης είναι: κόστος και πληρωμή, ανθρώπινο δυναμικό, εγγύηση, λήξη, ευελιξία, παράταση, SLA κτλ.

Διαπραγμάτευση σύμβασης, γίνεται πριν από κάθε συμφωνία σε κάθε οργανισμό – επιχείρηση, είναι μία φυσιολογική έκφανση του όρου «doing business», απαιτεί διαπραγματευτικές ικανότητες συν τοις άλλοις (negotiation skills, negotiation management), έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, και το αποτέλεσμα της είναι είτε μία συμφωνία που οδηγεί σε σύμβαση βάσει των όσων συζητήθηκαν, είτε μία διαφωνία που μπορεί να οδηγήσει και σε ρήξη. Τα άτομα που επιλέγονται για τη διαπραγμάτευση οφείλουν να είναι καλοί γνώστες του αγοραστή, του προμηθευτή, της αγοράς, να έχουν θέσει προτεραιότητες στα προαπαιτούμενα, να δρουν εντός χρονοδιαγράμματος, να κωδικοποιούν εγγράφως ό,τι αποφασίζεται και φυσικά να διαθέτουν διαπραγματευτικές ικανότητες

Μόλις ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις προχωράμε στην κωδικοποίηση των συμφωνηθέντων και στη συγγραφή του συμβολαίου. Στα χαρακτηριστικά μιας σύμβασης είναι ότι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη, ξεκάθαρη, ακριβής – λεπτομερής, κατανοητή και πλήρης και να περιλαμβάνει το σκοπό της συμφωνίας, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των αντισυμβαλλόμενων μερών,

¹⁴⁶ Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998, pg.136.

δείκτες μέτρησης απόδοσης, σχέδιο B' (exit strategy) κτλ. και απαιτεί γνώσεις contract management.

Μόλις υπογραφεί η σύμβαση ακολουθούν τρία στάδια προετοιμασίας – μετάβασης:

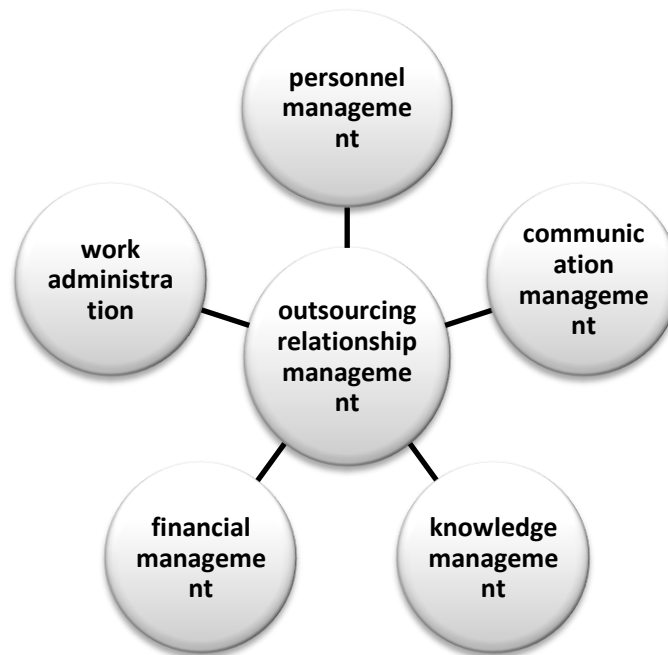
1. Έναρξης-προετοιμασίας του έργου (επίγνωση της κατάστασης και του έργου, ομάδα project management).
2. Μετάβαση στο έργο με έλεγχο από τον αγοραστή και έναρξη διαδικασιών από τον προμηθευτή (σχέδιο μετάβασης, πρωτόκολλα επικοινωνίας, εκπαίδευση, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση θεμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας κ.ά.)
3. Διαχείριση της συνεργασίας ώστε το έργο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχουν τεθεί.

Το τρίτο στάδιο, αυτό της διαχείρισης της συνεργασίας και των σχέσεων (managing the relationship) εστιάζει στη χρήση της βάσης που έχει τεθεί για να ξεκινήσει η διάρθρωση των διαδικασιών της διαχείρισης των σχέσεων με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοματοποίηση λειτουργιών. Ακολουθούν σχηματικά τα στοιχεία που συντελούν στο relationship management¹⁴⁷(διαχείριση προσωπικού, διοικητικά θέματα, οικονομική διαχείριση – ROI¹⁴⁸ κ.α, διαχείριση επικοινωνίας, διαχείριση γνώσης¹⁴⁹).

¹⁴⁷ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, «Η λειτουργία του outsourcing έχοντας αποκτήσει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση όπως άλλες (πχ μαρκετινγκ) απαιτεί την ύπαρξη εξειδικευμένου τμήματος που να ασχολείται με το θέμα. Το τμήμα αυτό Relationship Management Office – RMO, είναι υπεύθυνο για όλη την παρακολούθηση των διαδικασιών σε επιχειρησιακό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο. », United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.199.

¹⁴⁸ Teleperformance, Future of Outsourcing, Raconteur, The times, 2015, pg.10.

¹⁴⁹ Η επιτυχία της συνεργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της σχέσης σε επιχειρησιακό επίπεδο.



Σχήμα 13 Τα στοιχεία που συνθέτουν το Outsourcing relationship management¹⁵⁰

➤ Αξιολόγηση απόδοσης μέσω ενός επίσημου μηχανισμού προκειμένου να εξετάζεται κατά πόσο ο προμηθευτής ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις απόδοσης και περιλαμβάνει:

1. Απόδοση προμηθευτή βάσει κριτηρίων τιμής, ποιότητας, χρόνου παράδοσης κτλ.
2. Δύναμη της συνεργασίας ειδικά σε συνεργατικές στρατηγικές.
3. Βαθμό εξάρτησης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι δείκτες μέτρησης αποτελούν βασικό εργαλείο των μάνατζερ μέσω των οποίων αξιολογείται ανά πάσα ώρα η απόδοση του έργου και των στοιχείων που το συνθέτουν (baseline performance measures¹⁵¹). Η αξιολόγηση μέσω μετρήσεων μπορεί να αφορά τόσο τη διαδικασία (βλέπε διάγραμμα), όσο και τα αποτελέσματά της (βλέπε διάγραμμα). Οι μετρήσεις (performance measurements) διακρίνονται σε αυτές που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης μιας λειτουργίας (πχ. customer service – κόστος ανά κλήση, διοίκηση – χρόνος αποθήκευσης αρχείων και χρόνος ανάκτησης) και σε αυτές που στοχεύουν στην αύξηση των κερδών ή στην εξοικονόμηση κόστους (πχ. μείωση των ελαττωματικών προϊόντων)¹⁵².

¹⁵⁰ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 155.

¹⁵¹ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.47.

¹⁵² Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.46.



Σχήμα 14 Αξιολόγηση Μετρήσεων Διαδικασιών και Αποτελεσμάτων.

Η ανάλυση που πλαισίου δράσης που προηγήθηκε συμπληρώνει το υπόβαθρο των θεωριών του θεσμού του outsourcing αναδεικνύοντας το σύνολο των παραγόντων που συσχετίζονται. Είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται κάθε φορά ένα πλαίσιο που θα ενθαρρύνει την επιχείρηση να ευθυγραμμίσει στρατηγικά την πρωτοβουλία εξωτερικής ανάθεσης με την εταιρική στρατηγική, καθώς και για την αξιολόγηση, τη μέτρηση και διαχείριση του. Υπάρχει ένας αριθμός πλαισίων διαθέσιμα στη βιβλιογραφία τα οποία απευθύνονται σε διαφορετικές πτυχές της διαδικασίας εξωτερικής ανάθεσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

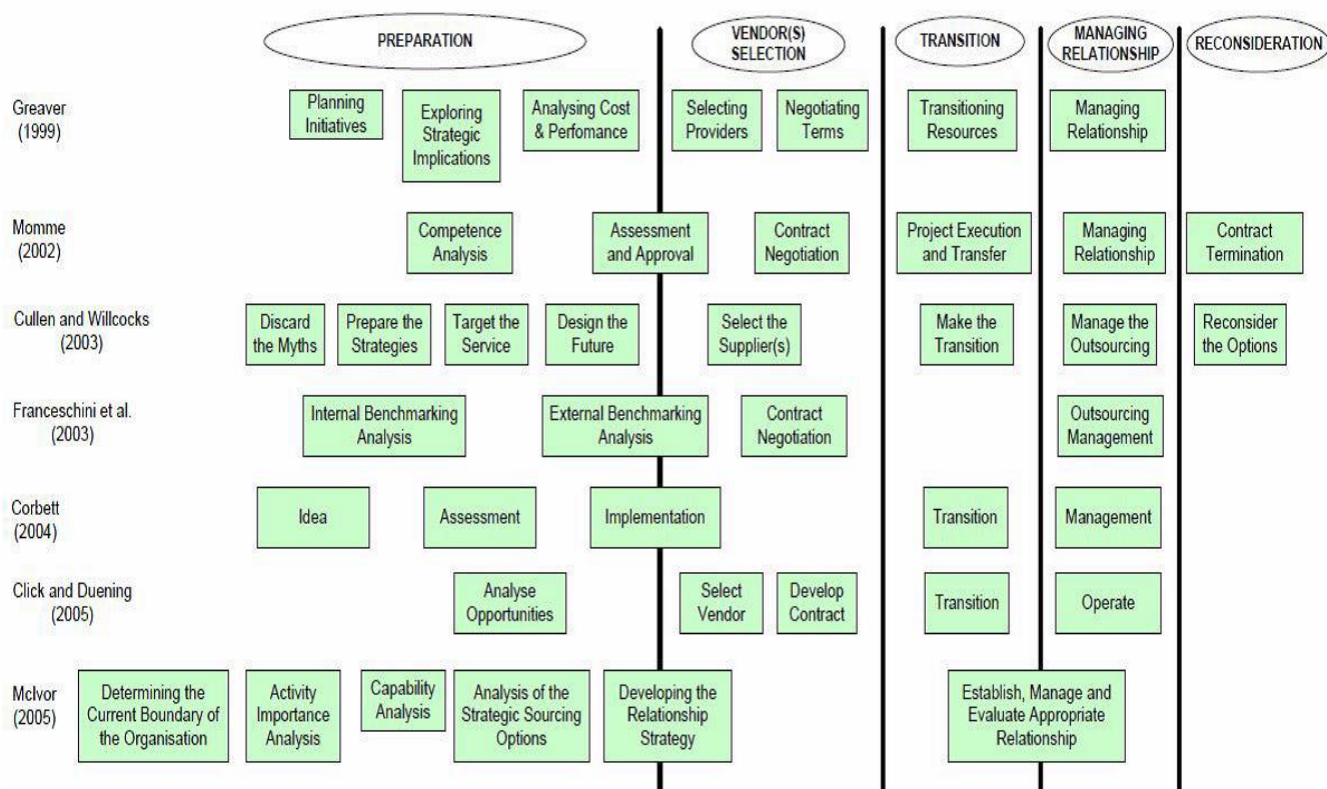
ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

7.1 Εισαγωγή

Η εφαρμογή του outsourcing περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τη διαχείριση των διαδικασιών που το συνθέτουν. Τα στάδια εφαρμογής μιας σωστής διαδικασίας outsourcing περιλαμβάνουν δραστηριότητες σχεδιασμού, λήψης απόφασης, καθορισμού κριτηρίων και standards, τον έλεγχο, τη σύναψη συμβολαίου κ.ά. που συνοψίζονται στη στρατηγική ανάλυση – αξιολόγηση, στην αποτίμηση της αξίας, στην επιχειρησιακή και στην οικονομική αξιολόγηση, στην αξιολόγηση κινδύνου, στην αξιολόγηση του προμηθευτή και τις διαδικασίες που τον αφορούν και στη διαχείρισή του outsourcing στο σύνολό του ως προς την επικοινωνιακή στρατηγική σχέσεων.

7.2 Μοντέλα –Πρότυπα κ.ά.

Υπάρχουν σχετικά λίγα πλαίσια (frameworks) που απεικονίζουν τα πραγματικά στάδια και τη διάταξη της συνολικής διαδικασίας της εξωτερικής ανάθεσης με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Έχουν αναπτυχθεί ωστόσο διάφορα μοντέλα σχετικά με τα ζητήματα του outsourcing . Μοντέλα θεωρητικά, με ποσοτικά δεδομένα, με δείκτες και διαγράμματα κτλ. κάθε ένα από τα οποία βοηθούν και συντελούν στην επιτυχημένη εφαρμογή των επιλογών για εξωτερική ανάθεση. Κάθε ένα από τα στάδια έχει να δώσει απάντηση σε διάφορες ερωτήσεις, υπογραμμίζοντας έτσι την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της εξωτερικής ανάθεσης και υποστηρίζοντας την ανάγκη της σωστά σχεδιασμένης διαχείρισης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να εντοπίσουμε τα εξής γενικά στάδια: γενική προετοιμασία, επιλογή προμηθευτή, μετάβαση, διαχείριση των σχέσεων και της επικοινωνίας και οι φάσεις επανεξέτασης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μερικές από τις πιο γνωστές μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί (στην παρούσα εργασία θα γίνει ανάλυση του μοντέλου που έχει προτείνει ο McIvor συμπληρωμένη με αντίστοιχη βιβλιογραφία), ενταγμένες στις πέντε κατηγορίες που διακρίνεται η διαδικασία (οι κάθετες μαύρες γραμμές υποδηλώνουν το διαχωρισμό των γενικών σταδίων) και στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε πρότυπα – μοντέλα τα οποία συνεπικουρούν την εφαρμογή του framework που θα επιλεγεί.



Σχήμα 15 Overview of the outsourcing process frameworks¹⁵³

7.2.1 SWOT Analysis – Benchmarking

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την εξωτερική υπηρεσία πρέπει να έχουν σαφή κριτήρια αξιολόγησης και τα μέτρα για το πώς οι διεργασίες εκτελούνται σήμερα, για να τις βελτιώσουν αύριο. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει μία σωστή συγκριτική αξιολόγηση και πολλοί φορείς που προσφέρονται για συγκριτική προτυποποίηση¹⁵⁴. Ένας τέτοιος τρόπος είναι το μοντέλο SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) που έχει ως σκοπό να παραθέσει τις δυνάμεις (πχ. χαμηλότερα έξοδα, ευκολία διαχείρισης, ανώτερη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κ.ά.) και τις αδυναμίες (πχ. υψηλό κόστος διαχείρισης, έλλειψη δομημένου σχεδιασμού κ.ά.) της επιχείρησης για κάθε μία διαδικασία σε σύγκριση με τις διαδικασίες με τις οποίες θα γίνει συγκριτική προτυποποίηση. Παράλληλα καθορίζονται οι ευκαιρίες (πχ. καινοτομίες στην αγορά κ.ά.) τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον που μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες. Τέλος γίνεται καθορισμός των απειλών (πχ. Πνευματικά δικαιώματα πατέντας

¹⁵³ Zoran Perunović/ Jørgen Lindgaard Pedersen, Outsourcing Process and Theories, Technical University of Denmark, Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A., 2007.

¹⁵⁴ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, «είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο.», Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2014, σελ.133.

ανταγωνιστή επί μιας διαδικασίας, αποχώρηση εργαζομένων κ.ά.) από τις οποίες πρέπει να προφυλαχθεί μία διαδικασία ώστε να μη χάσει τις δυνάμεις τις. Μέσω της ανάλυσης αυτής συγκρίνονται όλες οι διαδικασίες με αυτές των ανταγωνιστών και επιτυγχάνεται σημαντική βελτίωση στην απόδοση των διαδικασιών που επιλέχθηκαν προς συγκριτική προτυποποίηση.

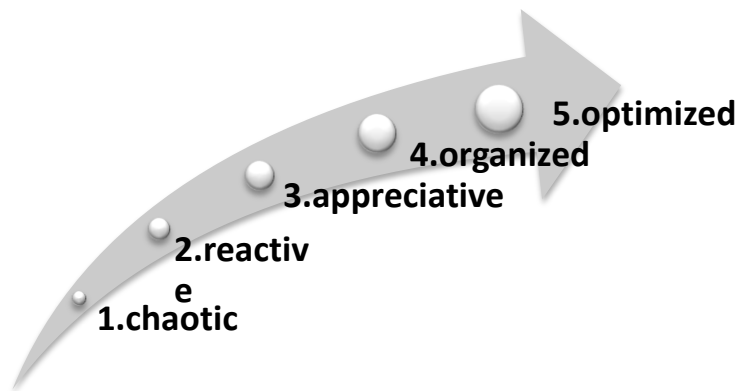
7.2.2 Outsourcing Management Maturity Model (OMMM)

Βασικά προαπαιτούμενα για μία ώριμη ολοκλήρωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εξωτερικής ανάθεσης αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης της γνώσης και η υιοθέτηση ενός κατάλληλου συστήματος μέτρησης. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ωρίμανσης (το πιο γνωστό ίσως είναι το μοντέλο αναγκών του Maslow), ένα από αυτά είναι το Outsourcing Management Maturity Model (OMMM), το οποίο προκύπτει από το Capability Maturity Model (CMM)¹⁵⁵ που επινοήθηκε για τη διαχείριση έργων λογισμικού και χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προσαρμοσμένο στις δικές τους ανάγκες. Τα στάδια λοιπόν του OMMM είναι τα εξής:

1. Χαοτικό: Επικρατεί χάος και ad-hoc διαδικασίες.
2. Αντιδραστικό: Η επιχείρηση αντιδράει στις προβληματικές διαδικασίες και βελτιώνει την απόδοσή τους μέσω προτύπων διαχείρισης των διαδικασιών (process management).
3. Εκτίμησης: Στοιχειώδεις μετρήσεις σχετίζουν κάθε στοιχείο της διαδικασίας με εκείνο που βελτιώθηκε και αναδύονται τρόποι βελτίωσης και των λοιπών (engineering and quantitative management).
4. Οργανωτικό: Η διαδικασία έχει πλήρως καθοριστεί και οργανωθεί και χρησιμοποιούνται γνώσεις από τη διοίκηση αλλαγών (change management¹⁵⁶) στη μετάβαση στο επόμενο στάδιο.
5. Βελτιστοποίησης: Στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της μεθοδολογίας που ακολουθείται (change management). Η εμπειρία και η αποκτώμενη γνώση συνιστούν βασικά εργαλεία.

¹⁵⁵ Thomas H. Davenport, "The Coming Commoditization of Processes", «Το CMM δημιουργήθηκε από το Carnegie Mellon's Software Institute (SEI) το 1987 και αποτελεί πρότυπο διαχείρισης της απόδοσης παγκόσμιας εμβέλειας τόσο για δημοσίους όσο και για ιδιωτικούς οργανισμούς. Γνώρισε ιδιαίτερη υποστήριξη και βελτίωση από τις Αμερικάνικες Ένοπλες Δυνάμεις κάνοντας μάλιστα το εν λόγω μοντέλο και προαπαιτούμενο κατά τη σύναψη των συμβάσεων και από μεγάλες εταιρείες όπως η Wall Mart. Η επιτυχία του βασίζεται στην απλότητα της εφαρμογής των πέντε σταδίων και στην ευελιξία του ενώ επισημαίνεται ότι παρέχει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση και όχι τον τρόπο με τον οποίον μπορεί να βελτιωθεί κάθε οργανισμός.», Harvard Business Review, 2005, pg.6.

¹⁵⁶ Dan S. Cohen / John Kotter, The Heart of Change Field Guide, Harvard business school press, USA, 2005.



Σχήμα 16 Outsourcing Management Maturity Model (OMMM)¹⁵⁷

7.2.3 Process standards - Πρότυπα διαδικασιών

Προκειμένου να εξετάσουν οι επιχειρήσεις ποιες από τις επιχειρηματικές διαδικασίες τους θα τηρούν εσωτερικά και ποιες θα εκχωρήσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες, έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα (καθορισμός προτύπων – μέτρηση απόδοσης – σύγκριση – επαναπληροφόρηση¹⁵⁸). Μία επιχειρηματική διαδικασία αφορά το ερώτημα «πώς» κάνει κάτι η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους τιθέμενους στόχους ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών τους, οι οποίες όμως ποικίλουν καθιστώντας δύσκολο τον προσδιορισμό ενός προτύπου που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις με τα ίδια αποτελέσματα (one size fits all solutions¹⁵⁹).

Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν πρότυπα τα οποία χρησιμοποιούνται ως εργαλεία όπως είναι οι διαδικασίες δραστηριότητας, οι μετρήσεις απόδοσης (performance measurement (SCOR based analysis) και τα πρότυπα ροής (process activity and flow standards). Ενδεικτικά, αναφέρεται το μοντέλο Supply Chain Operations Reference model που ταξινομεί την εφοδιαστική διαδικασία σε πέντε βήματα – κλειδιά: plan, source, make, deliver, return και κάθε βήμα σε διαδικασίες με λεπτομερή αναφορά, ενώ για κάθε μία διαδικασία θέτει διαγράμματα και δείκτες μέτρησης, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως (Mitsubishi Motors, SAP, U.S. Navy κ.ά.). Ένα ακόμα εργαλείο είναι το American Productivity and Quality Center (APQC) που παρέχει ένα πλαίσιο – οδηγό που κατηγοριοποιεί τις επιχειρηματικές διαδικασίες βάσει προτύπων (process benchmarks) που συγκεντρώνονται στο Open Standards Benchmarking Collaborative, μία βάση δεδομένων όλων των προτύπων στην οποία συμμετέχουν εταιρείες όπως η IBM, η Shell Oil και η Bank of America. Στη

¹⁵⁷ Marc L. Power/Kevin C. Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.197.

¹⁵⁸ Ευγενία Πετρίδου, Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ.257-258.

¹⁵⁹ Δημήτριος Αργυριάδης, Ηθική και Διακυβέρνηση στο Σφαιρικό χώρο Πως θα Αντιμετωπίσουμε τις Πολλαπλές Προκλήσεις της Εποχής μας, Ομιλία Πάντειο Πανεπιστήμιο, 3 Μαρτίου 2010, σελ.13.

συνέχεια χρησιμοποιούνται μοντέλα – πρότυπα απόδοσης των δραστηριοτήτων τα οποία μετρούν την εσωτερική αποδοτικότητα κάθε διεργασίας σε σχέση με αυτές των προμηθευτών βάσει των ήδη μετρημένων προτύπων.

Τέλος και σε συνδυασμό με τα παραπάνω υπάρχουν τα πρότυπα διαχείρισης των διαδικασιών που μετράνε το πόσο καλή διαχείριση γίνεται και πόσο καλά αξιολογούνται οι διαδικασίες (process management standards). Τέτοια πρότυπα συναντάμε για παράδειγμα στο ISO 9000 series και στο Software Engineering Institute's Capability Maturity Model που αφορούν ΠΣ. Μέσω των εργαλείων – προτύπων αυτών, απαντώνται ερωτήματα που αφορούν στο outsourcing, όπως: Μπορούμε να εξωτερικεύσουμε; Ποια εργασία να εξωτερικεύσουμε; Γιατί; Κτλ. βάσει μετρήσεων και αποτιμώνται σε χειροπιαστά κριτήρια απόδοσης, οδηγώντας τόσο στην ορθή λήψη αποφάσεων όσο και στη γενική βελτίωση.

7.2.4 ISO 37500:2014 Introduction and Support Package: Guidance on Outsourced Processes¹⁶⁰

Η γνωστή σειρά προτύπων ISO (International Organization for Standardization) του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης έχει εκδώσει τη σειρά «ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing» με σκοπό την παροχή καθοδήγησης σχετικά με την πρόθεση του ISO 9001: 2008 (ενότητα 4.1¹⁶¹), σχετικά με τον έλεγχο της εξωτερικής ανάθεσης διεργασιών, καλύπτει τις κύριες φάσεις, τις διαδικασίες και τις πτυχές της διακυβέρνησης της εξωτερικής ανάθεσης, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τους τομείς της βιομηχανίας και του εμπορίου. Σκοπός της είναι να παρέχει μια καλή βάση για να επιτρέπουν στους οργανισμούς να συνάπτουν, και συνεχίζουν να συντηρούν, επιτυχείς ρυθμίσεις εξωτερικής ανάθεσης σε όλη τη συμβατική περίοδο. Παρέχει καθοδήγηση σχετικά με καλή διαχείριση προς αμοιβαίο όφελος των πελατών και του παρόχου, ευελιξία ρυθμίσεων εξωτερικής ανάθεσης, εντοπισμό κινδύνων που συνδέονται με την εξωτερική ανάθεση και αμοιβαία επωφελή σχέσης συνεργασίας.

7.2.5 Το στοιχείο της ποιότητας στο outsourcing.

Η παροχή υπηρεσιών σε συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας αποτελεί ζωτικής σημασίας στοιχείο

¹⁶⁰ ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing, <http://www.iso.org/iso/home.html>, 2014.

¹⁶¹ ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing, Η ενότητα 4.1 αναφέρει: "Όταν ένας οργανισμός επιλέγει να αναθέσει οποιαδήποτε διαδικασία που αφορά τη συμμόρφωση των προϊόντων προς τις απαιτήσεις, ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει τον έλεγχο αυτών των διαδικασιών. Το είδος και η έκταση του ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζονται στις προαναφερόμενες δραστηριότητες, οι διαδικασίες ορίζονται στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, 2014.

κατά την εφαρμογή του outsourcing . Η ποιότητα μπορεί να αναφέρεται σε πολλές παραμέτρους ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας στο οποίο αναφέρεται κι επομένως η μέτρηση της να ποικίλει σε χρόνο απόκρισης σε γεγονότα, σε όγκο των δεδομένων υπό διακίνηση, σε ρυθμούς και ταχύτητα δεδομένων, σε αριθμό συναλλαγών ανά μονάδα χρόνου κ.λπ. Για να λειτουργήσει σωστά μία σχέση εξωτερίκευσης θα πρέπει απαραίτητως να τεθούν δείκτες ποιότητας κατά τη φάση της διαπραγματεύσεως και της υπογραφής της σύμβασης. Η μέτρηση ποιοτικών δεικτών είναι σαφώς δυσκολότερη από τις ποσοτικές μετρήσεις¹⁶². Ένας δείκτης απόδοσης ή βασικός δείκτης απόδοσης (KPI- Key Performance Indicator¹⁶³ βλέπε για παράδειγμα δείκτη Late Payment Directive της Ε.Ε.) είναι ένα είδος μέτρησης των επιδόσεων που αξιολογεί την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Οι δείκτες KPI συχνά προέρχονται από τα KSF ή την ανάλυση Balanced Scorecard.

Επισημαίνεται η προσοχή που πρέπει να δίνεται στο σαφή ορισμό του τρόπου μέτρησης και παρουσίασης των δεικτών αυτών καθώς και στα απαιτούμενα όρια. Η υπέρβαση των ορίων θα πρέπει να συνεπάγεται κάποιες ποινικές ρήτρες είτε θετικές είτε αρνητικές (συνήθως οικονομικές πχ. termination fees, milestone awards κ.ά.¹⁶⁴), σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να υπάρχει αντίστοιχη πρόβλεψη στη συμφωνηθείσα σύμβαση. Η τήρηση όλων των σταδίων με ευλάβεια επιφέρει οφέλη για τα συμβαλλόμενα μέρη και εκφράζεται μέσω της καλής συνεργασίας μεταξύ των δύο. Τα ανωτέρω στοιχεία περιλαμβάνονται στη σύμβαση για την παροχή των υπηρεσιών, ήτοι στο SLA¹⁶⁵. Αξίζει να σημειωθεί πως σε μία σύμβαση μπορεί να υπάρχουν πολλές SLA και όλες μαζί να αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της συμφωνίας που μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχία της σχέσης.

Ο σωστός σχεδιασμός των SLA προϋποθέτει:

- ✓ Σαφείς δείκτες
- ✓ Μεθοδολογία μέτρησης εφικτή και υλοποιήσιμη.

¹⁶² Teleperformance, Future of Outsourcing, Raconteur, The times, 2015, pg.10.

¹⁶³ Η οδηγία για τις καθυστερήσεις πληρωμών, 2011/7/ΕΕ είναι μια οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τις εμπορικές καθυστερημένες πληρωμές και είναι ένα μέσο το οποίο επιβάλλει στα κράτη μέλη να θεσπίζουν τις διατάξεις αυτές στις εθνικές τους νομοθεσίες. Η οδηγία αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου «μια αποφασιστική στροφή προς μια νοοτροπία έγκαιρων πληρωμών», και απαιτεί από τους οφειλότες να καταβάλουν τους τόκους και τα εύλογα έξοδα είσπραξης του πιστωτή, αν δεν πληρώνουν για αγαθά ή υπηρεσίες στην ώρα τους. Τα όρια είναι εντός 60 ημερών για τις επιχειρήσεις και εντός 30 ημερών για τις δημόσιες αρχές.»

¹⁶⁴ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the process, Canada, John Wiley& Sons, 1998, pg.29-30.

¹⁶⁵ KPMG IMPACT Outsourcing Working Group, Outsourcing Best Practice Guidelines, London, “An SLA is a negotiated agreement between the supplier and the end user of a service as such it must be achievable and meet reasonable requirements.” HMSO, 1995, pg.41.

- ✓ Οι δείκτες να περιέχουν κάθε σημαντική πτυχή της διεργασίας που εξωτερικεύεται.
- ✓ Οι δείκτες να ενσωματώνουν την τεχνολογία.
- ✓ Οι δείκτες να είναι κατανοητοί.
- ✓ Οι δείκτες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τα δύο μέρη.
- ✓ Σύνδεση δεικτών με απόδοση.
- ✓ Οι δείκτες να συσχετίζονται με τις ανάγκες σε ποιότητα και κόστος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ – ΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

8.1 Εισαγωγή

Η αγορά του Outsourcing παγκοσμίως γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει μια από τις συνηθέστερες πρακτικές λήψης υπηρεσιών. Οι εξελίξεις στις ΤΠΕ, η παγκοσμιοποίηση, η τάση για εξειδίκευση, ο ανταγωνισμός, η ελεύθερη αγορά και οι νέο-αναδυόμενες οικονομίες βοηθούν ώστε να προσφέρονται από τους παρόχους νέες υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας σε συμφέρουσες τιμές, οι οποίες εμφανίζονται συνεχώς με ανανεωμένη γκάμα προϊόντων. Με το πέρασμα των χρόνων ο θεσμός καθιερώθηκε ως "καλή πρακτική" (best practice), ανανεώνεται και εξελίσσεται συνεχώς με νέες μορφές.

8.2 Το Outsourcing στη Διεθνή Πραγματικότητα

Στην παγκόσμια έρευνα της Grant Thornton¹⁶⁶, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το outsourcing επιζητούν κυρίως τη βελτίωση αποδοτικότητας (57%) και τη μείωση κόστους (55%). Με το χαμηλό εργατικό κόστος να είναι γενικά λιγότερο διαδεδομένο στις αναπτυγμένες οικονομίες, σε σύγκριση με τις αναπτυσσόμενες, είναι αξιοσημείωτο ότι οι επιχειρηματίες στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη είναι πιθανότερο να επικαλεστούν αυτούς τους παράγοντες. Στη Βόρεια Αμερική, το 70% επικαλείται τη μείωση του κόστους και το 69% τη βελτίωση της αποδοτικότητας, ενώ στην Ευρώπη τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 63% και 67%.

Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες στην απόφασή σας να αναθέσετε εξωτερικά τις υποστηρικτικές λειτουργίες;			
	Παγκόσμια	BRIC ¹⁶⁷	G7 ¹⁶⁸
Βελτίωση αποδοτικότητας	57	49	53
Μείωση κόστους	55	50	53
Αδιάλλειπτη λειτουργία	45	45	38
Πρόσβαση σε τεχνογνωσία	45	46	39
Εστίαση σε βασική στρατηγική	43	51	34
Μείωση κινδύνου	42	45	35
Μείωση προσωπικού	35	39	32

Πίνακας 3 Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες στην απόφασή σας να αναθέσετε εξωτερικά τις υποστηρικτικές λειτουργίες;

¹⁶⁶ Grant Thornton, Outsourcing: Συμβάλλοντας στην Αποδοτικότητα και την Ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report, 2014.

¹⁶⁷ BRIC: Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα

¹⁶⁸ G7: Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Δυτική Γερμανία, Ιαπωνία, Ιταλία, ΗΠΑ, Καναδάς

Στην ίδια έρευνα¹⁶⁹ εξάγονται και τα εξής συμπεράσματα, για το 60% περίπου των επιχειρήσεων που δεν σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν το outsourcing, κύριο εμπόδιο αποτελεί η απροθυμία να χάσουν τον έλεγχο σε μία βασική λειτουργία τους. Αυτό αναφέρει το 44% των ερωτηθέντων (το οποίο φτάνει στο 49% στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις) και αποτυπώνεται ως το βασικό εμπόδιο παγκοσμίως, με εξαίρεση τη Λατινική μερική. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι η απώλεια του ελέγχου αποτελεί σημαντικό ζήτημα στις αναπτυγμένες χώρες, με το 50% εκείνων στις χώρες G7 να το αναφέρουν ως εμπόδιο, σε σύγκριση με το μόλις 35% στις χώρες BRIC. Το εμπόδιο αυτό λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό στη Βόρεια Αμερική (58%) και ακολουθεί η Ευρώπη (47%)¹⁷⁰.

8.3 Το Outsourcing στην Ελληνική Πραγματικότητα

Η ελληνική πραγματικότητα σχετικά με τη χρήση του outsourcing διαφέρει αρκετά θα λέγαμε από τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες (η διαφορά με τις ΗΠΑ είναι ακόμα μεγαλύτερη) τόσο ως προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και ως προς το δημόσιο τομέα. Η υστέρηση της χώρας μας όπως φαίνεται από τα στοιχεία του ΟΟΣΑ (8% του ΑΕΠ¹⁷¹, βλέπε παρακάτω διάγραμμα) είναι μεγάλη. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη χρήση της εκχώρησης λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι λίγες, συνήθως τράπεζες και τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί. Από την άλλη το δημόσιο περιορίζεται σε υπηρεσίες καθαριότητας και ΠΣ κυρίως.

8.4 Το Outsourcing στο Δημόσιο

Η εξάρθρωση των μακροοικονομικών μεγεθών των χωρών (δημόσιο χρέος κτλ.) κατά τις δεκαετίες του 70' και του 80' οδήγησε στην ανάγκη αλλαγής των καθιερωμένων μοντέλων των δημοσίων συμβάσεων μέσω ενθάρρυνσης ιδιωτικών επενδύσεων κυρίως σε υποδομές και λογιστικά θέματα. Στην Ευρώπη η ενίσχυση του θεσμού της εκχώρησης λειτουργιών του κράτους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις συνδέεται με την άνοδο στην πολιτική σκηνή της MB της Συντηρητικής Margaret Thatcher (1979)¹⁷² η οποία ασπαζόμενη τις νεοφιλελεύθερες θεωρίες του Milton Friedman περί ελεύθερης αγοράς και συνεργαζόμενη με τον τότε πρόεδρο των ΗΠΑ Ronald Reagan (1980), προχώρησε σε ριζικές μεταρρυθμίσεις – ιδιωτικοποιήσεις κρατικών λειτουργιών και φυσικά με το

¹⁶⁹ Grant Thornton, Outsourcing: Συμβάλλοντας στην Αποδοτικότητα και την Ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report, 2014.

¹⁷⁰ Karel Havik/ Kieran Mc Morrow, Economic papers No 257, «Η Ευρώπη έχει καθιερωθεί ως η νούμερο ένα δύναμη του παγκόσμιου εμπορίου και τα πλεονάσματα της σε σχέση με το ΑΕΠ αυξάνονται συνεχώς από το 1992», European Commission 2006, pg.45..

¹⁷¹ David Begg/S. Fischer/R. Dornbusch, Εισαγωγή στην Οικονομική, «Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν είναι η αξία όλων των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην οικονομία σε μία δεδομένη χρονική περίοδο όπως το έτος.», Εκδόσεις Κριτική, 1998, σελ.50.

¹⁷² Kester Isaac Henry/ Chris Painter / Chris Barnes, Management in the Public Sector Challenge and Change, Thomson Business Press, UK, 1997, pg.33.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ¹⁷³ (New Public Management - NPM) καθώς εισήγαγε στο δημόσιο βέλτιστες πρακτικές (best practices) του επιχειρηματικού κόσμου προς όφελος των πολιτών με σύνθημα «Η Διοίκηση είναι Διοίκηση¹⁷⁴». Μοντέλα ενίσχυσης του ιδιωτικού τομέα, ο οποίος για τα έργα που θα αναλάμβανε, θα αναλάμβανε και μέρος του κινδύνου έχοντας όμως την υποστήριξη ενός δημοσίου τομέα που θα λογοδοτούσε για τις ευθύνες του ιδιωτικού, κυριάρχησαν. Περνώντας από τη δεκαετία του 90' οι συνεργασίες ιδιωτικού και δημοσίου τομέα άρχισαν να αυξάνονται και μετονομάστηκαν στις λεγόμενες Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)¹⁷⁵ ή Public - Private Partnership (PPP). Ιδεατά οι δύο τομείς επιδιώκουν μέσω των ΣΔΙΤ¹⁷⁶ κοινά οφέλη και συμφέροντα και η σχέση τους χαρακτηρίζεται από το σεβασμό και τη δίκαιη διαχείριση και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως είναι η ιδιωτική διαχείριση υπηρεσιών κοινής ωφελείας κτλ.¹⁷⁷.

ΣΤΟΧΟΙ	
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
Υψηλή απόδοση	Επενδυτικές προτάσεις
Εξοικονόμηση κόστους	Μεγιστοποίηση κερδών ¹⁷⁸
Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών	Ανάπτυξη δραστηριότητας
Διασπορά κινδύνου	Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών
Διασπορά ευθυνών	Διασπορά κινδύνου

Πίνακας 4 Οι στόχοι του outsourcing σε Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.

¹⁷³ Tholons, Gouvernement Sector Outsourcing, Transforming Public Sector with Outsourced IT Services, 2010. Outsourcing government contracts is one practice that is recommended by practitioners and advocates of NPM because this business model combines the use of technology with technical expertise, two elements that are often in short supply in government agencies, 2010.

¹⁷⁴ Δημήτριος Αργυριάδης, Ηθική και Διακυβέρνηση στο Σφαιρικό χώρο Πως θα Αντιμετωπίσουμε τις Πολλαπλές Προκλήσεις της Εποχής μας;, Ομιλία Πάντειο Πανεπιστήμιο, 3 Μαρτίου 2010, σελ.6.

¹⁷⁵ www.sdit.mnec.gr, Στην Ελλάδα ο ορισμός που δίνεται για τις ΣΔΙΤ είναι :«Συμβάσεις , κατά κανόνα μακροχρόνιες, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός δημοσίου και ενός ιδιωτικού φορέα, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών. Η νομοθεσία που διέπει τις ΣΔΙΤ είναι πλούσια και στηριγμένη σε ευρωπαϊκές οδηγίες, όπως παρουσιάζεται στο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Συνολικά την περίοδο 2014 έως το Ιούνιο του 2015 υπεγράφησαν 8 συμβάσεις ΣΔΙΤ αξίας 515 εκατ. Ευρώ

¹⁷⁶ 1. Νόμος 3389/2005, Συμπράξεις Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα,

2. ΟΔΗΓΙΑ 2004/18/EK ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 31ης Μαρτίου 2004 περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών,

3. Οδηγία 2004/17/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 31ης Μαρτίου 2004, περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

¹⁷⁷ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση απεικόνισης διεργασιών, συντονισμού των ομάδων εργασίας και παρακολούθησης κατασκευαστικών δραστηριοτήτων», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.144-145.

¹⁷⁸ David Begg/ S. Fischer / R. Dornbusch, Εισαγωγή στην Οικονομική, Τόμος Α, Εκδόσεις Κριτική, Θεσσαλονίκη, 1998, σελ.236.

Το Outsourcing έχει χρησιμοποιηθεί ως ένας τρόπος για την απόκτηση εξωτερικών εμπειρογνομόνων για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών με πιο οικονομικό και αποδοτικό τρόπο. Επιπλέον, με τη χρήση του outsourcing επιχειρήθηκε να ενισχυθεί ο ρόλος της κυβέρνησης ως πηγή της ζήτησης και της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Το outsourcing του δημοσίου μετράται από το μέγεθος των δαπανών για αγαθά και υπηρεσίες που αγοράζονται από τις κεντρικές, πολιτειακές και τοπικές κυβερνήσεις. Το 2011, το outsourcing του δημοσίου τομέα αντιπροσώπευε, κατά μέσο όρο 10% του ΑΕΠ των χωρών του ΟΟΣΑ, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης¹⁷⁹, το 2013 αντιπροσώπευε, κατά μέσο όρο το 8,9%¹⁸⁰ του ΑΕΠ.¹⁸¹

Η Ελλάδα, ακολουθώντας σε έναν βαθμό την τάση των περισσότερων χωρών, αύξησε τις κυβερνητικές της δαπάνες για την εξωτερική ανάθεση εργασιών κατά 25%, από το 6,4% στο 8% του Α.Ε.Π.¹⁸². Σε σύγκριση με τα άλλα μέλη του ΟΟΣΑ όμως, η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις σε ότι αφορά τη χρησιμοποίηση εξωτερικών υπηρεσιών ανάθεσης στο δημόσιο τομέα (8% του Α.Ε.Π.)¹⁸³.

Σύμφωνα με έρευνα της FEACO¹⁸⁴ τα βασικά εμπόδια της ανάπτυξης της αγοράς από το 2011 ήταν οι επιπτώσεις της συνεχιζόμενης χρηματοπιστωτικής κρίσης στην ελληνική οικονομία, το γενικό

¹⁷⁹ OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, Government at a Glance 2013, Production costs and outsourcing of general government, « However, its importance varies greatly, from 2.8% and 5.4% in Mexico and Switzerland to 14.2% and 19% in Finland and the Netherlands, respectively. In the cases of Belgium, Japan and Germany, less than 40% of the expenditures correspond to intermediate consumption, implying that resources are mainly spent as provision delegated to third parties. In contrast, Switzerland, Denmark, Finland and Estonia spent over 80% of outsourcing resources in intermediate consumption and thus government remains in charge of direct provision.», OECD Publishing, Paris, 2015, pg.82.

¹⁸⁰ Το ποσοστό αυτό ποικίλει σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, που κυμαίνονται από 17,1% στις Κάτω Χώρες έως 3,0% στο Μεξικό. Το Βέλγιο, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Ολλανδία αφιέρωσαν τα μεγαλύτερα μερίδια (πάνω από 60%) των πόρων τους για την εξωτερική ανάθεση αγαθών και υπηρεσιών μέσω της άμεσης παροχής τρίτων.

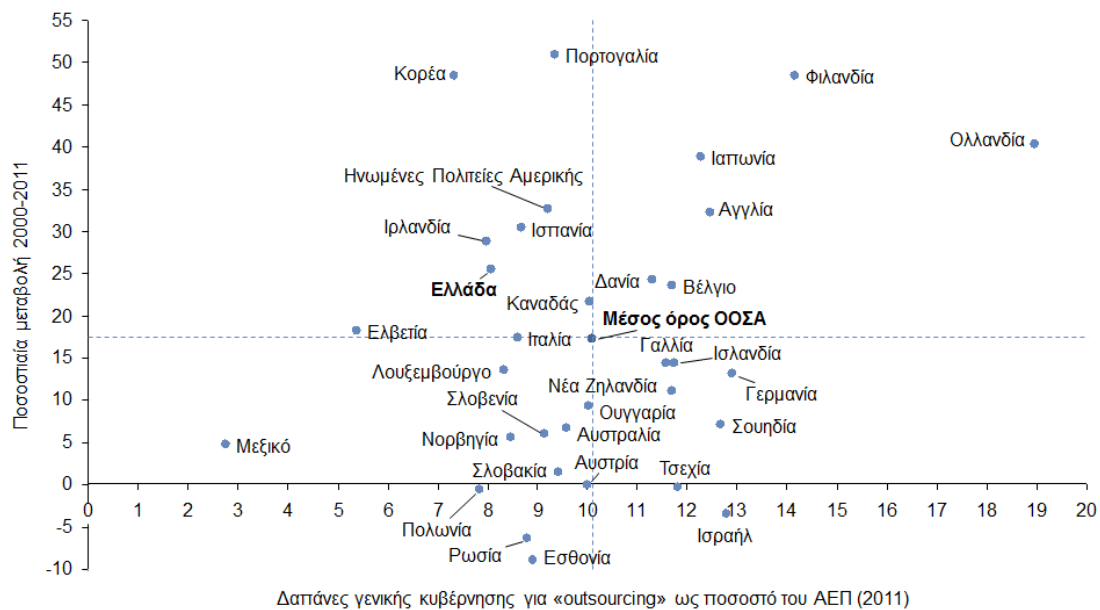
¹⁸¹ OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, Government at a Glance 2015, OECD Publishing, Paris, 2015, pg.80-83.

¹⁸² Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, «Τα πρωτεία στην εξωτερική ανάθεση υποδομών τεχνολογίας (Technology Infrastructure Outsourcing) και εφαρμογών πληροφορικής (Application Outsourcing) κατέχουν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ταυτόχρονα, επιτυχημένα παραδείγματα εξωτερικής ανάθεσης υποστηρικτικών υπηρεσιών, καθώς και υπηρεσιών «πρώτης γραμμής» έχει καταγραφεί στους τομείς της υγείας, των μεταφορών και της εθνικής άμυνας σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Φιλανδία. Το Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (NHS) έχει αναθέσει έως σήμερα σε εξωτερικούς παρόχους το 38% των υποστηρικτικών διαδικασιών του, ενώ η Γερμανική ομοσπονδιακή κυβέρνηση ανέθεσε προ ετών σε εξωτερικό πάροχο την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός ηλεκτρονικού συστήματος διοδίων μέσω δορυφόρου, βάσει του οποίου υπολογίζονται, παρακολουθούνται και συλλέγονται τα διόδια των φορτηγών που χρησιμοποιούν το γερμανικό οδικό δίκτυο και εντοπίζονται περιπτώσεις μη συμμόρφωσης. Τέλος, το Υπουργείο Άμυνας της Φιλανδίας έχει προβεί σε εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών τροφοδοσίας, ένδυσης, συντήρησης και μεταφορών του υπουργείου.», 2014, σελ.7.

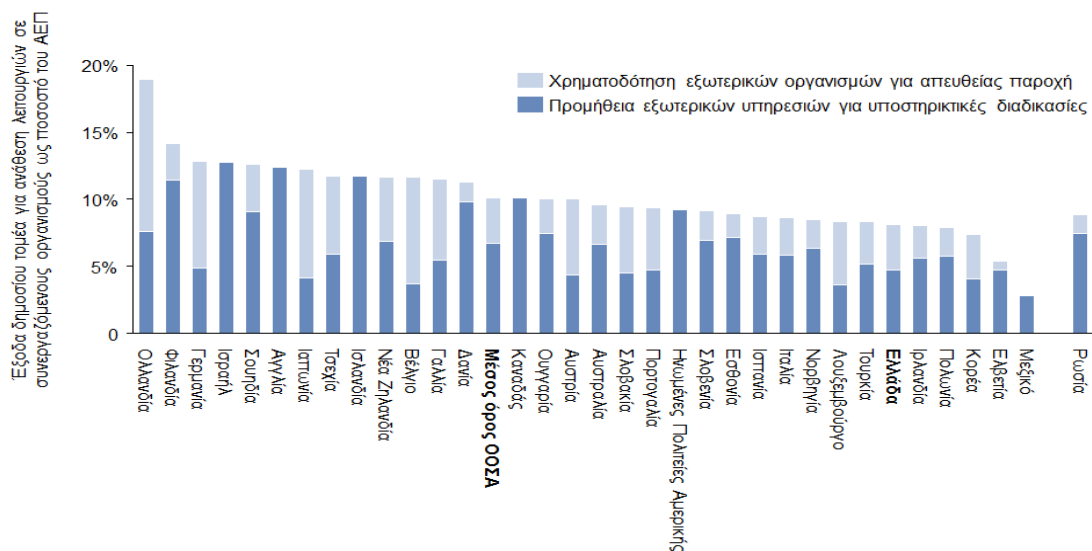
¹⁸³ Η αύξηση του κύκλου εργασιών οφείλεται εν μέρει στην αύξηση των έργων στο εξωτερικό, ενώ οι μεσαίες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είχαν σημαντική πτώση.

¹⁸⁴ FEACO, Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs, Hungary, pg.27

πολιτικό κλίμα, η πολιτική μείωσης του κόστους ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, η καθυστέρηση εφαρμογής του Εθνικού Στρατηγικού Πλαίσιο Αναφοράς 2007 – 2013 (ΕΣΠΑ) και η έλλειψη επενδύσεων στον ιδιωτικό τομέα.



Διάγραμμα 7 Δαπάνες γενικών κυβερνήσεων για «outsourcing» ως ποσοστό του ΑΕΠ 2011 σε σχέση με την μεταβολή των δαπανών για «outsourcing» μεταξύ 2000-2011¹⁸⁵.



Διάγραμμα 8 Expenditures on general government outsourcing as a percentage of GDP, 2013 and 2014.¹⁸⁶

¹⁸⁵ OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, Government at a Glance 2013 "Production costs and outsourcing of general government", OECD Publishing, Paris, 2015.

¹⁸⁶ Source: OECD National Accounts Statistics (database). Data for Australia are based on a combination of Government finance statistics and National Accounts data provided by the Australian Bureau of Statistics, OECD,

Μερικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής του outsourcing στο δημόσιο τομέα καταγράφονται παρακάτω:

- ✓ Ανταγωνισμός (επίτευξη ποιοτικών κριτηρίων κι όχι μόνο χαμηλότερης τιμής κ.ά.).
- ✓ Διαχωρισμός ρόλων αγοραστή – προμηθευτή (ασυμβίβαστο).
- ✓ Αυστηρές προδιαγραφές (συνήθως βάσει προτύπων, βλέπε ISO, HACCP, Risk Assessment Standards κ.α.).
- ✓ Παρακολούθηση της απόδοσης της σύμβασης.
- ✓ Δυνατότητα παροχής βελτιωμένων ποιοτικά υπηρεσιών.
- Αξιοποίηση ικανοτήτων, εκσυγχρονισμού και καινοτομίας προμηθευτών (Αξιοποίηση τεχνογνωσία και αποτελεσματικότητας ιδιωτικού τομέα.).
- Η διαφοροποίηση της πηγής εσόδων των επιχειρήσεων.
- Καινοτομία στην υπηρεσία του πολίτη.

Αντίστοιχα μερικά από τα προβλήματα είναι¹⁸⁷:

- ✓ Η ποιότητα δε διαπραγματεύεται.
- ✓ Δημιουργία πελατειακών σχέσεων.
- ✓ Έλλειψη γνώσεων contract management¹⁸⁸.
- ✓ Απαίτηση για αυστηρή νομοθεσία περί προμηθειών.
- ✓ Αμφιλεγόμενο ζήτημα.
- ✓ Κυριότητα των περιουσιακών στοιχείων σύμβασης (πχ. εάν ένα κτίριο που συμμετέχει στην εκχώρηση, ανήκει στον προμηθευτή, ο αγοραστής πρέπει να υπογράψει σύμβαση για πολλά χρόνια έχοντας μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη, βλέπε prison management¹⁸⁹ κτλ.).
- ✓ Λογοδοσία δημοσίου τομέα (οι πράξεις των δημόσιων λειτουργών πρέπει να διέπονται από αίσθημα ευθύνης έναντι του πολίτη και υπέρ του δημοσίου συμφέροντος).
- ✓ Πολιτικό κόστος.

Organisation for Economic Co-operation and Development , Government at a Glance 2015, OECD Publishing, Paris, 2015, pg.81.

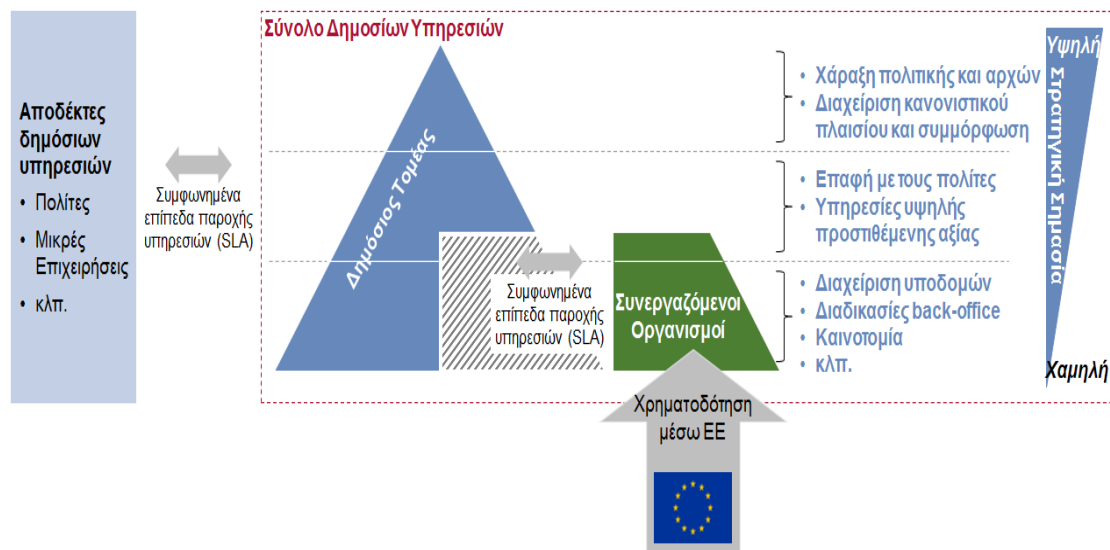
¹⁸⁷ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.168.

¹⁸⁸ Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, CES Center for European Studies, “The most important problems with the outsourcing of security services are indeed related to poor contract oversight by public institutions.”, Belgium, 2012, pg.34.

¹⁸⁹ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.169.

Σύμφωνα με τη μελέτη της εταιρείας Accenture¹⁹⁰ οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο σύγχρονος δημόσιος τομέας είναι η δημοσιονομική δυσπραγία, οι ανεπαρκείς υπηρεσίες και η χαμηλή παραγωγικότητα και προτείνει τη δημιουργία ενός δημόσιου τομέα «υψηλής απόδοσης» ή αλλιώς «high performance government» με τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Αυξημένη αίσθηση ευθύνης (ρεαλιστικές στρατηγικές, ευημερία πολιτών κ.ά.).
- ✓ Εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες (self service).
- ✓ Υπευθυνότητα (απόδοση και αποτελεσματικότητα με μικρή επιβάρυνση των των πολιτών).



Διάγραμμα 9 Προτεινόμενο Νοητό μοντέλο εξωτερικής ανάθεσης δημόσιων λειτουργιών Εταιρείας Accenture.

Η εταιρεία Accenture σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) διατείνονται πως η επιτυχής μετάβαση σε ένα καινοτόμο μοντέλο εξωτερικής ανάθεσης εργασιών προϋποθέτει τη σωστή οριοθέτηση των σχέσεων μεταξύ του δημοσίου, των συνεργαζόμενων οργανισμών και των τελικών αποδεκτών των υπηρεσιών και προτείνουν ένα μοντέλο εξωτερίκευσης εργασιών προσαρμοσμένο στο ελληνικό δημόσιο (βλέπε διάγραμμα 10), το οποίο θα στηρίζεται στις παρακάτω παραδοχές¹⁹¹:

- ✓ Βέλτιστες πρακτικές.
- ✓ Διαμόρφωση κατάλληλου πλαισίου συνεργασίας.
- ✓ Διενέργεια αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων.

¹⁹⁰ Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, 2014.

¹⁹¹ Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, 2014, σελ. 9-10.

- ✓ Διαχείριση θεμάτων εργατικού δυναμικού.
- ✓ Συνεχής διαχείριση των σχέσεων.
- ✓ Διασφάλιση υψηλής απόδοσης.
- ✓ Θεσμοθέτηση ευελιξίας και καινοτομίας.

Σε γενικές γραμμές η σχέση που μπορεί να έχει το δημόσιο με το θεσμό του outsourcing είναι ακόμα ασαφής¹⁹². Παρατηρείται ότι εκχωρούνται περιορισμένες και συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως είναι η καθαριότητα, το catering στα νοσοκομεία, ΠΣ κ.ά., και τίθεται το δίλημμα – ζήτημα του κατά πόσο και ποιες είναι οι κρατικές λειτουργίες που δύνανται να εξωτερικευτούν, πάντα με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον και εντός προκαθορισμένων ορίων δράσης (για παράδειγμα ορισμένες λειτουργίες που σχετίζονται με την εθνική άμυνα και ασφάλεια δε δύναται να εκχωρηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες).

Δεδομένο όμως ότι υπάρχει στροφή προς ένα δημόσιο τομέα πιο αποδοτικό οφείλουν να εξεταστούν οι επιτυχημένες πρακτικές που ακολουθούν κρατικοί φορείς άλλων χωρών (για παράδειγμα, η πολιτεία της Indiana στις ΗΠΑ, το 1993 αποφάσισε να εξωτερικεύσει τις υπηρεσίες εκτύπωσης του δημοσίου τομέα με αποτέλεσμα να μειωθούν κατά 400.000 δολάρια το χρόνο τα αντίστοιχα έξοδα της), να αποφευχθούν σφάλματα (βλέπε την περίπτωση των ιδιωτικοποιήσεων των τρενών στη Μεγάλη Βρετανία η οποία χαρακτηρίστηκε από έλλειψη συντονισμού, σχεδιασμού κι ελέγχου¹⁹³) και φυσικά οι όποιες κινήσεις – αποφάσεις να λαμβάνονται κατόπιν σχεδιασμού και σύμφωνα με την εκάστοτε γενικότερη εθνική στρατηγική.

Συνοψίζοντας, όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω, μπορούν να προκύψουν σημαντικά οφέλη

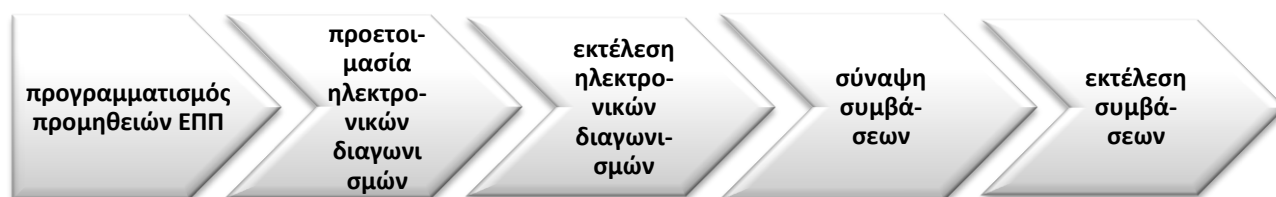
¹⁹² Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, , «Μια κυβέρνηση μπορεί να προβεί σε εξωτερική ανάθεση εργασιών με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος αφορά την προμήθεια υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα με σκοπό την αξιοποίηση τους από το δημόσιο τομέα ως βάση για την παροχή άλλων υπηρεσιών. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η χρήση από το δημόσιο τομέα εταιριών ιδιωτικού συμφέροντος για την εκτέλεση υποστηρικτικών διαδικασιών. Εναλλακτικά, υπάρχει η δυνατότητα μια κυβέρνηση να αποφασίσει να αναθέσει σε έναν μη δημόσιο οργανισμό ακόμη και την απευθείας παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πολίτη. Αυτή η πρακτική μπορεί να περιλαμβάνει την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών «πρώτης γραμμής», οι οποίες στο παρελθόν εκτελούνταν από το δημόσιο. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παροχή υπηρεσιών υγείας από τον ιδιωτικό ή μη κερδοσκοπικό τομέα.», 2014, σελ.3.

¹⁹³ Για του λόγου το αληθές, η ιδιωτικοποίηση της British Rail (BR) κατά την οποία η ιδιοκτησία και η εκμετάλλευση των σιδηροδρόμων της Μεγάλης Βρετανίας πέρασε από τον έλεγχο της κυβέρνησης σε ιδιωτικά χέρια ξεκίνησε το 1994, και είχε ολοκληρωθεί μέχρι το 1997, αποτελεί μαύρη σελίδα στην ιστορία των PPP. Ιστορικά, οι βρετανικοί σιδηρόδρομοι ήταν υπό κρατική ιδιοκτησία από το 1948, παρόλο που υπό την συντηρητική κυβέρνηση της Μάργκαρετ Θάτσερ, πωλήθηκαν οι περισσότερες κρατικές λειτουργίες. Ως προς την ιδιωτικοποίηση των σιδηροδρόμων όμως ήταν αρνητική μέχρι και η σιδηρά κυρία, ο διάδοχός της όμως Τζον Μέϊορ ιδιωτικοποίησε λειτουργίες που σχετίζονται με τους σιδηροδρόμους. Στην περίπτωση αυτή υπήρξε πλήθος ιδιωτικών εταιριών η κάθε μία από τις οποίες ανέλαβε ένα κομμάτι της όλης λειτουργίας, δυστυχώς όμως δεν υπήρξε ο κατάλληλος συντονισμός, έλεγχος και κανονισμοί. Το αποτέλεσμα ήταν πολλά δυστυχήματα και εκτροχιασμοί, αποτυχία του εγχειρήματος της εξωτερικεύσης και της ιδιωτικοποίησης του σιδηρόδρομου για την οποία κατηγορήθηκαν οι ιδιωτικές εταιρείες και η λειτουργία ξαναγύρισε στα κρατικά χέρια.

για το κράτος¹⁹⁴. Συμπερασματικά, η συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα μπορεί όχι μόνο να οδηγήσει σε καλύτερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες, αλλά και να συμβάλει σημαντικά στην συνολική αναζωογόνηση της οικονομίας της χώρας.

8.4.1 Δημόσιες συμβάσεις στην Ελλάδα

Στα πλαίσια της εξέλιξης των ΠΣ, των ΤΠΕ της ψηφιακής σύγκλισης καθώς και της επιθυμίας για ένα δημόσιο τομέα αποδοτικό, έχουν γίνει σημαντικά βήματα προόδου σε ότι αφορά την ηλεκτρονική υποστήριξη των δημοσίων συμβάσεων και των διαγωνιστικών διαδικασιών και το γενικότερο εκσυγχρονισμό τους. Πράγματι αρχικά παράλληλα με το πλούσιο νομοθετικό πλαίσιο κυρίως υπό τη μορφή κοινοτικών οδηγιών από την Ε.Ε., εγκαινιάστηκε μια νέα εποχή μέσω του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ)¹⁹⁵, το οποίο λειτουργεί ως ηλεκτρονική πλατφόρμα του Υπουργείου Οικονομίας Υποδομών Ναυτιλίας και Τουρισμού (ΥΠΟΥΝΤ) και τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου, μέσω της οποίας οι φορείς του ελληνικού δημοσίου μπορούν να πραγματοποιήσουν ηλεκτρονικά όλες τις διαγωνιστικές διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων¹⁹⁶. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται συνοπτικά η διαδικασία μιας δημόσιας σύμβασης όπως αυτή υποστηρίζεται από το ΕΣΗΔΗΣ¹⁹⁷.



Σχήμα 17 Η διαδικασία μιας δημόσιας σύμβασης.

¹⁹⁴ Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, «Ενδεικτικά, η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη βελτίωση των υπηρεσιών μπορούν να συμβάλουν θετικά στην αύξηση του Α.Ε.Π.. Επιπλέον, το άνοιγμα για συνεργασία του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα τονώνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ενδιαφερόμενων οργανισμών και οδηγεί έτσι σε μείωση στο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, που τελικά μεταφράζεται σε μείωση των κρατικών δαπανών. Αντίστοιχη επίπτωση έχει και η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων για την βελτίωση των υπηρεσιών και τη συγκράτηση του κόστους.», 2014.

¹⁹⁵ <http://www.eadhsy.gr/index.php/m-foreis/m-eshdhs>, «Το ΕΣΗΔΗΣ συστάθηκε με το Ν. 4155/2013, με τον οποίο τέθηκε το πλαίσιο αλλά και το αρχικό χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του. Οι τεχνικές λεπτομέρειες και διαδικασίες λειτουργίας του ΕΣΗΔΗΣ καθορίστηκαν με τη με αριθμό Π1/2390/2013 υπουργική απόφαση, η οποία παραμένει σε ισχύ. Μετά την έκδοση του ν.4281/2014 (ΦΕΚ 160/Α/2014), το θεσμικό πλαίσιο είναι τα άρθρα 134-138.»

¹⁹⁶ Τέτοιες είναι η κατάρτιση και δημοσίευση της διακήρυξης, η υποβολή των προσφορών από τους υποψηφίους, η αξιολόγησή τους, η κατάρτιση και σύναψη της σύμβασης του διαγωνισμού, η παρακολούθηση των συμβάσεων (βλέπε ηλεκτρονική παραγγελία, ηλεκτρονική τιμολόγηση, ηλεκτρονική πληρωμή κτλ.), η δυνατότητα εφαρμογής νέων τεχνικών ανάθεσης, όπως είναι ο ηλεκτρονικός πλειστηριασμός, τα δυναμικά συστήματα αγορών, ο ανταγωνιστικός διάλογος και η συμφωνία πλαίσιο.

¹⁹⁷ <http://www.promitheus.gov.gr/>

Παράλληλα με το ΕΣΗΔΗΣ συστάθηκε το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ¹⁹⁸) το οποίο αποτελεί ένα ΠΣ καταχώρισης δεδομένων από τις αναθέτουσες αρχές και τους δημόσιους φορείς με σκοπό τη συλλογή, επεξεργασία και δημοσίευση στοιχείων που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις (έργα, υπηρεσίες, προμήθειες). Κάποια από τα οφέλη που παρέχει η νέα αυτή πλατφόρμα¹⁹⁹ είναι: αυτοματοποίηση, επιτάχυνση, απλούστευση, τυποποίηση των διαδικασιών, πληρέστερη πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, ανοικτό σύστημα προσβάσιμο από όλους, μείωση κόστους και χρόνου διαδικασίας κ.ά.

Τέλος, συστάθηκε η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΑΔΗΣΥ)²⁰⁰. Η ΕΑΑΔΗΣΥ έχει σκοπό την ανάπτυξη και προαγωγή της εθνικής στρατηγικής, πολιτικής και δράσης στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, τη διασφάλιση της διαφάνειας, αποτελεσματικότητας, συνοχής και εναρμόνισης των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων προς το εθνικό και ενωσιακό δίκαιο, τη διαρκή βελτίωση του νομικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, καθώς και τον έλεγχο της τήρησής του από τα δημόσια όργανα και τις αναθέτουσες αρχές.

Εμπόδια στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

Τα εμπόδια που εμφανίζονται στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οφείλονται κυρίως στη φύση και το στόχο των δύο τομέων. Το δημόσιο επιδιώκει την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και γενικά στόχους που σχετίζονται με τον πολίτη, ενώ ο ιδιωτικός τομέας στοχεύει στο κέρδος. Βέβαια αυτό δε μειώνει τον υψηλό βαθμό ευθύνης των ιδιωτικών εταιρειών απέναντι στον πολίτη – πελάτη, γεγονός που απαιτεί αυστηρούς ελέγχους και κανονισμούς μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και ισορροπίας μεταξύ των δύο μερών. Εμπόδια επίσης συναντώνται λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης και της αντιμετώπισης του ιδιωτικού τομέα ως καιροσκόπου. Το δημόσιο έχει τάσεις άσκησης απόλυτου ελέγχου (χωρίς αυτό να σημαίνει πως το επιτυγχάνει στους δικούς του υπαλλήλους), επομένως επιδιώκει να κάνει το ίδιο με τους παρόχους του. Από την άλλη όμως υπάρχει και η λανθασμένη πεποίθηση ότι είναι πιο εφικτό και εύκολο να ελέγξουν τους εξωτερικούς συνεργάτες μέσω αυστηρών ελέγχων. Το κυριότερο ίσως εμπόδιο για το outsourcing του δημοσίου είναι το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο που το διέπει και περιγράφεται συνοπτικά

¹⁹⁸ <http://www.eaadhsy.gr/index.php/m-foreis/m-khmdhs>

¹⁹⁹ <https://ebs.eprocurement.gov.gr>

²⁰⁰ <http://www.eaadhsy.gr/index.php/m-eaadhsy>, «Ιδρύθηκε με τον Ν.4013/2011 Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις, και διέπεται από το νόμο αυτό και τα ΠΔ 122/2012, ΠΔ 123/2012 και ΠΔ 43/2013.».

ακολουθώς.

8.5 Σύγχρονες Τάσεις – Προοπτικές

“In 10 or 15 years, organizations may be outsourcing all work that is support rather than revenue-producing... In many organizations a majority of the people who work for it might be employees of an outsourcing contractor”

Peter F. Drucker, 1995

Πιο απαιτητικοί οργανισμοί που επιλέγουν την ανάθεση ως αποτέλεσμα των καταναλωτών με αυξημένη καταναλωτική συνείδηση. Η διαπραγματευτική δύναμη του καταναλωτή αυξάνεται όσο αυξάνεται η δύναμη της πληροφορίας στην οποία έχει πλέον πρόσβαση (ίντερντετ κτλ.) και όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός στην αγορά αποδυναμώνεται η θέση των επιχειρήσεων. Όσο πιο απαιτητικοί²⁰¹ είναι οι καταναλωτές τόσο οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτές καταφεύγουν και στρέφονται στο outsourcing προσβλέποντας σε ταχύτατους χρόνους και όλα τα οφέλη που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Παράλληλα οι πάροχοι αντιλαμβανόμενοι αυτή τη στροφή προς το συνεχή εφοδιασμό, προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία και αποκτούν νέες ικανότητες (αλλαγές στον ανταγωνισμό των προμηθευτών²⁰², αλλαγές στην τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών²⁰³ κ.ά.). Προς αυτήν την κατεύθυνση αναμένονται να υπάρξουν νέα δεδομένα και εξελίξεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση των προμηθευτών και την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain).

Περιπλοκότητα των διαδικασιών outsourcing, όσο αυξάνεται το εύρος των δραστηριοτήτων που επιλέγονται προς ανάθεση και εξωτερικεύονται πιο κριτικής σημασίας δραστηριότητες. Η προσοχή που δίνεται στο συμβόλαιο, στη διαπραγμάτευση, στην επιλογή του προμηθευτή κτλ. ολοένα και μεγαλώνει ενώ παράλληλα οι διαδικασίες γίνονται πιο πολύπλοκες και κοστοβόρες. Τα επόμενα χρόνια αναμένεται να υπάρχει μεγάλο ποσοστό οργανισμών που θα εξωτερικεύουν σχεδόν όλες τους τις λειτουργίες επιδιώκοντας να απολάβουν τα οφέλη τη ανάθεση σε συνεργάτες σε όλο τον κόσμο. Μάλιστα η αξία του outsourcing θα αυξηθεί τόσο ώστε η διαχείριση του και οι αποφάσεις που λαμβάνονται πριν και κατά την εφαρμογή του τείνουν να λάβουν διαστάσεις θεμελιώδους δραστηριότητας για την επιχείρηση.

²⁰¹ Kotler P./Keller P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ 12^η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006, σελ.161.

²⁰² Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, INC, New York, 1998, pg.354.

²⁰³ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, INC, New York, 1998, pg.355.

Νέα μοντέλα επιχειρήσεων²⁰⁴, όπως είναι τα strategic network contractors - organizations and alliances²⁰⁵ (βλέπε για παράδειγμα την Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, εταιρεία Toyota²⁰⁶), virtual corporations²⁰⁷ (βλέπε για παράδειγμα την Ιταλική εταιρεία ρουχισμού Benetton²⁰⁸), barrier free enterprises²⁰⁹ και modular enterprises²¹⁰, κάνουν την εμφάνισή τους όσο προχωράνε οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών ΤΠΕ (ICT – Information and communication technology). Επιχειρήσεις άμορφες, χωρίς την αυστηρή δομή οργάνωσης κάνουν την εμφάνισή τους²¹¹. Επιχειρήσεις παγκοσμίου φήμης²¹² εξωτερικεύουν μεγάλα ποσοστά των δραστηριοτήτων τους (η εταιρεία αυτοκινήτων SMART έχει μειώσει το βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης κατά 20%²¹³, λόγω της ύπαρξης των networks).

Management consultancy Ο χώρος της συμβουλευτικής είναι ένα ταχέως μεταβαλλόμενο trend, όπου νέοι παίκτες, ειδικότητες και ικανότητες εντάσσονται συνεχώς, τα σύνορα διευρύνονται συνεχώς και οι παλιοί ορίζοντες υποχωρούν μπρος στο εμπόριο παγκόσμιου δικτύου επιχειρήσεων, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα τομέων. Αποτελεί πρόκληση των συμβούλων αξιοποιήσουν τις αλλαγές προς όφελος των πελατών τους. Η ίδια η βιομηχανία συμβούλων έχει εδραιώσει την παρουσία της παγκοσμίως (βλέπε The Big Four, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte,

²⁰⁴ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, INC, New York, 1998, pg.357.

²⁰⁵ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.19.

²⁰⁶ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008, pg.20.

²⁰⁷ Εικονικές επιχειρήσεις, αποτελούν ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δρουν συμπληρωματικά σαν στρατηγικοί σύμμαχοι με κοινούς στόχους και επιδιώξεις.

²⁰⁸ Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, « Αναφερόμαστε στις λεγόμενες εικονικές επιχειρήσεις ή αλλιώς virtual corporations, όπως είναι η εταιρεία Benetton για παράδειγμα δε δραστηριοποιείται ούτε στην παραγωγή, ούτε στο λιανεμπόριο κτλ. αλλά ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ρουχισμού, έχοντας διατηρήσει μόνο διεργασίες σχεδιασμού, βαφής και πακεταρίσματος των προϊόντων με το σήμα της εταιρείας, ήτοι εκτελεί μόνο τις θεμελιώδεις λειτουργίες εσωτερικά ενώ τις υπόλοιπες τις εκχωρεί σε τρίτους. », Oxford University Press, New York, 2008, pg.18.

²⁰⁹ Επιχειρήσεις χωρίς όρια αποτελούνται από διάφορες επιχειρήσεις με ρευστή δομή και ρόλους και έκαστη διατηρεί την κουλτούρα της προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα στη συνεργασία.

²¹⁰ Αρθρωτό τύπο αποτελεί μία επιχείρηση που κατέχει στρατηγικό ρόλο και έλεγχο, ενώ αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες διάφορες λειτουργίες.

²¹¹ Το στοιχείο που τις διαφοροποιεί από τους απλούς προμηθευτές, είναι ότι προσεγγίζονται ως συνεργάτες ή μέλη της ίδιας ομάδας, έχουν στενή συνεργασία εντός του δικτύου και όλη την πληροφορία που χρειάζονται, απολαμβάνοντας τόσο τα οφέλη της κάθετης ολοκλήρωσης όσο και από τη σύναψη των συμφωνιών, ενώ παράλληλα προσδίδουν προστιθέμενη αξία ή χαμηλότερο κόστος σε κάθε συναλλαγή.

²¹² 2nd P&MS World Conference November 2004 Nyon, Switzerland, Εργασία χωρίς όρια Offshoring – Nearshoring – Outsourcing: Σύνθετα δίκτυα παραγωγής, «Από τη δεκαετία του '80, όμως, υπάρχει μια εμφανής τάση προς τη συνεργασία μεταξύ σημαντικών ανταγωνιστικών εταιριών καθώς επίσης και επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους. Παραδείγματος χάριν, οι Toshiba και Fujitsu συνεργάζονται στην ανάπτυξη τσιπ, ενώ μερικά χρόνια πριν, η IBM, η Siemens και η Toshiba ανέπτυξαν από κοινού διάφορες γενεές τσιπ αποθήκευσης.», pg.5.

²¹³ 2nd P&MS World Conference November 2004 Nyon, Switzerland, Εργασία χωρίς όρια Offshoring – Nearshoring – Outsourcing: Σύνθετα δίκτυα παραγωγής, pg.3.

KPMG) και συνεχίζει να εξελίσσεται εισάγοντας υπηρεσίες που αμφισβητούν εδραιωμένα status quo.

Εκχώρηση θεμελιωδών ικανοτήτων²¹⁴ Ορισμένοι ερευνητές διατείνονται πως κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις είναι δυνατόν να εκχωρηθούν ακόμα και θεμελιώδεις ικανότητες μιας επιχείρησης. Αυτές μπορεί να είναι οι αλλαγές στην αλυσίδα αξίας βάσει καταναλωτικών αναγκών, γρήγορη απόκτηση πρόσβασης σε τεχνολογικές αλλαγές (βλέπε φάρμακα), η γρήγορη πρόσβαση σε νέα αγορά και η περίπτωση που μία θεμελιώδης ικανότητα έχει χάσει την αξία της η επιχείρηση προσπαθεί να προφτάσει τους ανταγωνιστές και ανακαλύπτει – δημιουργεί νέες ικανότητες ή απλοποιεί παλιές εκχωρώντας τις.

Η αυξανόμενη τάση για offshoring κυριαρχεί κυρίως στον ιδιωτικό τομέα²¹⁵. Χώρες όπως η Ινδία, η Ρωσία και η Κίνα έχουν συνδέσει το όνομα τους με άριστες επιλογές εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και προωθούν ελκυστικά κίνητρα για τις ανεπτυγμένες χώρες που αποτελούν υποψήφιους αγοραστές²¹⁶. Η δύναμη και οι προσφερόμενες υπηρεσίες των χωρών ολοένα και δυναμώνει καθιστώντας πρώτες στην προτίμηση των οργανισμών που επιλέγουν τις παράκτιες συνεργασίες.

Αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών και ανθρώπινου δυναμικού με συνεχείς αλλαγές δομών όπως αυτές επιτάσσονται από τις εξελίξεις. Περιπτώσεις, του HRO, των εξωτερικών συμβούλων επί πληθώρας θεμάτων και αντικειμένων, προσωρινό προσωπικό κ.ά. φέρνουν μεταβολές στα εργασιακά καθεστώτα και κάνουν τις προσλήψεις πιο ευέλικτες. Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εξειδικευτεί στον τομέα του και να επιλέγει να εργάζεται για πολλές επιχειρήσεις αξιοποιώντας στο έπακρο την εξειδίκευσή και την εμπειρία του και δημιουργώντας νέες ευκαιρίες.

Παραγκώνιση θεμάτων ηθικής του outsourcing λόγω των τεράστιων οικονομικών οφελών που

²¹⁴ Βασιλίας Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2014, σελ. 146.

²¹⁵ Αφού στο δημόσιο υπάρχουν σημαντικά νομοθετικά εμπόδια με στόχο να διαφυλάξουν τις δραστηριότητες του δημοσίου εντός των συνόρων του κράτους.

²¹⁶ P&MS World Conference November 2004 Nyon, Switzerland, Εργασία χωρίς όρια Offshoring – Nearshoring – Outsourcing: Σύνθετα δίκτυα παραγωγής, « Οι 10 κορυφαίοι προορισμοί για συμβάσεις μεταφοράς εργασιών περιλαμβάνουν την Πολωνία, την Τσεχία και την Ουγγαρία, μαζί με υψηλόμισθες περιοχές όπως το Baden Wuerttemberg ή το Αμβούργο, το Λονδίνο ή οι Βρυξέλλες. Οι Ινδίες βρίσκονται στην 63η σειρά μεταξύ των χωρών προορισμού από άποψη συχνότητας και η Ρωσία είναι στην 69η σειρά. Οι ΗΠΑ είναι ψηλότερα στον πίνακα, στην 13η σειρά.», pg.11.

προκαλεί ειδικά όσο συνεχίζεται η ανάπτυξη των εφαρμογών του σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες. Οι οργανισμοί έχοντας αποκτήσει εμπειρία ετών θα γίνουν πιο ευέλικτοι. Όσο οι επιχειρήσεις θα τείνουν να αποκεντρώσουν τη δραστηριότητά τους και να μεταμορφώνονται σε δυναμικά κέντρα παγκόσμιας εμβέλειας, εδραιώνοντας την παρουσία του θεσμού, τόσο η αγορά των προμηθευτών θα δυναμώνει αναδεικνύοντας ηγέτες και μειώνοντας την ανασφάλεια και την αμφιβολία γύρω από το θεσμό.

Backsourcing departments²¹⁷. Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, ειδικά μεταξύ συνεργατών που χωρίζονται από μεγάλες αποστάσεις, απαιτεί εκτενείς εσωτερικές ρυθμίσεις, σημαντικές προσπάθειες συντονισμού και πολλά ταξίδια. Συχνά παίρνει πολύ χρόνο να επιτευχθεί το επιθυμητό ποιοτικό επίπεδο με τον προμηθευτή. Η "φανταστική μείωση κόστους" συρρικνώνεται γρήγορα ενώ οι αρχικά "αόρατες" δαπάνες της μεταφοράς εμφανίζονται όταν εφαρμόζονται οι ρεαλιστικές αξιολογήσεις των δαπανών. Οι πιθανές αιτίες για επιστροφή των εργασιών πίσω στην επιχείρηση προέλευσης ή την μετακίνηση τους προς έναν άλλο συνεργάτη είναι ποιοτικά προβλήματα.

Outsourcing και Δημόσιος Τομέας

Το outsourcing στο δημόσιο τομέα στο μέλλον αναμένεται να υπερβεί τα όρια της πρακτικής που εφαρμόζεται σήμερα. Τα μοντέλα της εξωτερικής ανάθεσης που χρησιμοποιούνται ευρέως θα αλλάξουν ώστε να συμπεριλάβουν καινοτόμες ρυθμίσεις μεταξύ νέων και υφιστάμενων φορέων με φιλοδοξία να τονώσουν την ευθύνη και συμμετοχή των πολιτών. Επιπλέον το Κυβέρνηση-προς-κυβέρνηση outsourcing (Government to Government Outsourcing) γίνεται όλο και πιο διαδεδομένο τόσο κάθετα όσο και οριζόντια καθώς οι δημόσιες αρχές θα επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τους διαθέσιμους πόρους, να χτίσουν συναίνεση, και να επιμερίσουν κινδύνους μεταξύ των φορέων τους²¹⁸.

²¹⁷ Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, INC, New York, 1998, pg.360.

²¹⁸ White Book, ISS 2020 Vision, Future of Public Sector Outsourcing, Copenhagen Institute, 2014, pg.78.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

9.1 Το Outsourcing στις υπηρεσίες της Εθνικής Άμυνας

Ένας μεγάλος και ιδιαίτερος κλάδος του δημοσίου τομέα είναι αυτός της Εθνικής Άμυνας, ο οποίος φαίνεται να ακολουθεί την επιχειρηματική τάση για outsourcing διαδικασιών όπως είναι η τροφοδοσία, η εκπαίδευση, οι υπηρεσίες καθαριότητας ή και του ίδιου του αγαθού που προστατεύουν, δηλαδή της ασφάλειας (βλέπε Private Military and Security Companies – PMSCs²¹⁹ όπου ιδιωτικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν στρατιωτικές επιχειρήσεις, ανάπλαση των καταστροφών μετά τη μάχη κτλ.). Πράγματι ακόμα και στην Ελλάδα, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης το δημόσιο απώλεσε το μονοπώλιο στην παροχή υπηρεσιών που υπάγονται στο ΥΠΕΘΑ, παρόλα αυτά υστερεί καθώς περιορίζεται σε υπηρεσίες καθαριότητας, συμβουλευτικές υπηρεσίες, οπικά συστήματα (NSPA²²⁰), εφοδιαστική αλυσίδα – logistics of weapon systems κτλ. και δεν ακολουθεί κάποιο πρότυπο τόσο για την αρχική μελέτη όσο και για την έναρξη και διαχείριση των διαδικασιών στη συνέχεια. Στην περίπτωση του ΥΠΕΘΑ, stakeholders και πελάτες - αποδέκτες της υπηρεσίας είναι οι φορολογούμενοι πολίτες, οι οπλίτες που υπηρετούν και όλοι εκείνοι που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που παρέχει (πχ. στην περίπτωση της τροφοδοσίας στα ΚΕΝ είναι οι φορολογούμενοι, οι νεοσύλλεκτοι και οι «Μονάδες» που αναμένουν τους εκπαιδευμένους οπλίτες για να υπηρετήσουν) ενώ το Υπουργείο δρα ως προμηθευτής και αγοραστής υπηρεσιών ταυτοχρόνως .

9.2 Όραμα – Στόχοι

Το όραμα της παρούσας μελέτης είναι η προτυποποίηση της διαδικασίας εκχώρησης λειτουργιών του ΥΠΕΘΑ σε εξωτερικούς συνεργάτες, μέσα από το σύγχρονες πρακτικές και υποδείγματα.

Στόχος της μελέτης είναι η αποτύπωση μίας νέας προοπτικής διαχείρισης των υποστηρικτικών λειτουργιών του Υπουργείου, η ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών για όλο το δημόσιο, η ανάδειξη της υπεροχής των διαδικασιών του ΣΞ ως κανόνα για πιο οικονομική – υγιεινή τροφοδοσία με υψηλές προδιαγραφές η οποία να διαμορφώνει την προσφορά των υπηρεσιών εστίασης. Όλα τα παραπάνω επιδιώκεται να προτυποποιηθούν σε ένα υπόδειγμα δράσης για την τυποποίηση της διαδικασίας του

²¹⁹ Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, «Διαχωρίζονται σε Military provider, consulting and support companies», CES Center for European Studies, Belgium, 2012, pg.10.

²²⁰ <http://www.nspa.nato.int/>, «NATO support and procurement agency»

outsourcing.

Επιμέρους στόχοι είναι:

1. Αλλαγή, αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμός των ΕΔ.
2. Περιορισμός του κόστους τροφοδοσίας των ΕΔ.
3. Προτυποποίηση διαδικασιών, ανάγκη για δημόσιες προμήθειες - συμβάσεις, που να διέπονται από επαγγελματισμό και τεχνογνωσία, ως αποτέλεσμα μελέτης, διευκόλυνση λήψης απόφασης για εξωτερίκευση ή όχι.
4. Απεμπλοκή προσωπικού, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού από δευτερεύουσες για το ΥΠΕΘΑ δραστηριότητες .
5. Δυνατότητα ξεκάθαρης και συνεπούς προσέγγισης των απαιτήσεων προς τον προμηθευτή.
6. Διεύρυνση της εφοδιαστικής αλυσίδας των ΕΔ σε αγορές και επενδύσεις επιδιώκοντας εστίαση υψηλών προδιαγραφών.
7. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης αυστηρών προδιαγραφών στα στελέχη των ΕΔ.
8. Πρωτοπορία ΥΠΕΘΑ στην εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών στο δημόσιο.

9.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα του Outsourcing Υπηρεσιών Εστίασης στις ΕΔ

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που εντοπίζονται στην εκχώρηση των λειτουργιών της εστίασης στις ΕΔ είναι:

- Εστίαση στη βασική αποστολή.
- Αποτελεσματικότερες δημόσιες προμήθειες, γνώσεις contract management, records management.
- Συνεισφορά και υποστήριξη ιδιωτικού τομέα (επιχειρήσεις, catering, σίτισης κτλ.)
- Προμήθεια γευμάτων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών - μέριμνα για την υγεία στων στελεχών.
- Εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο (production standards κ.ά.)
- Εξοικονόμηση κόστους και πόρων.
- Διαχείριση των απορριμμάτων τροφών (από το 2007 μείωση 50% των απορριμμάτων στη ΜΒ μέσω outsourcing²²¹).

Αντίστοιχα μερικά από τα μειονεκτήματα που δύναται να προκύψουν κατά την εκχώρηση των λειτουργιών της εστίασης στις ΕΔ είναι:

²²¹ Department for Environment Food and Rural Affairs, A Plan for Public Procurement Enabling a Healthy Future for our People Farmers and Food Producers, Defra, Great Britain, 2014, σελ.11.

- Απουσία μελέτης για τη χρήση ή όχι του outsourcing.
- Έλλειψη γνώσεων διαχείρισης, μετάβασης στη νέα κατάσταση και συνεργασίας με τον προμηθευτή²²².
- Δαιδαλώδες θεσμικό πλαίσιο περί προμηθειών – έλλειψη ευελιξίας.
- Πολυπλοκότητα διαδικασιών

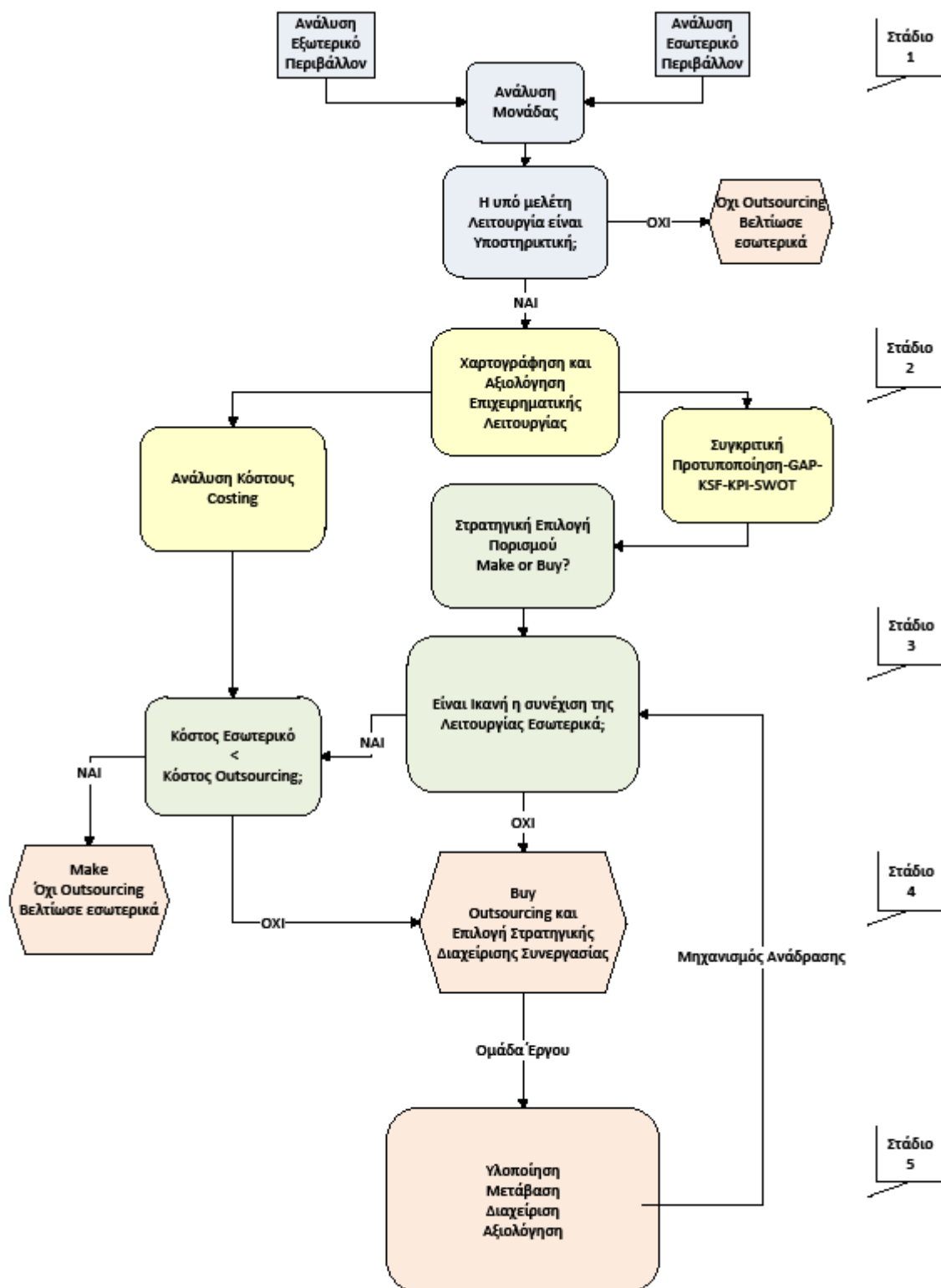
Το βέβαιο είναι πως είναι αδύνατος ο a priori χαρακτηρισμός του εξωπορισμού των ΕΔ²²³ ως θετικός ή αρνητικός εάν δεν προηγηθεί ανάλυση και αξιολόγηση. Για το σκοπό αυτό στην παρούσα μελέτη επιχειρείται η τυποποίηση της διαδικασίας του outsourcing στην τροφοδοσία του Στρατού Ξηράς με συνδυασμό επιλεγμένων εργαλείων του μανάτζμέντ που συνθέτουν μία ολοκληρωμένη ανάλυση και καταλήγουν στο προτεινόμενο υπόδειγμα δράσης.

9.4 Το υπόδειγμα «Η διαδικασία του outsourcing στην τροφοδοσία των ΚΕΝ (Κέντρα Εκπαίδευσης Νεοσύλλεκτων)»

Τα ΚΕΝ αποτελούν τον πρώτο σταθμό της θητείας των οπλιτών της Ελλάδας όπου αφού γίνει η υποδοχή - κατάταξη, ακολουθεί μία βασική εκπαίδευση (περίπου σαράντα ημερών), μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της οποίας και ανάλογα με την ειδικότητα του καθενός γίνεται η τοποθέτηση σε κάποια μονάδα πανελλαδικώς. Η μελέτη περίπτωσης που εξετάζουμε αφορά τα ΚΕΝ και τη διαδικασία outsourcing της τροφοδοσίας του βασισμένη στο παρακάτω υπόδειγμα που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

²²² DEFRA, Department for environment Food and Rural Affairs, A Plan for Public Procurement, “the majority of public sector is not aware of which standards to buy and consequently fails to give a clear signal to the market of what its looking for.”, Great Britain, 2014, pg.9.

²²³ Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, «Διαχωρίζονται σε Military provider, consulting and support companies», CES Center for European Studies, Belgium, 2012, pg.28.



Διάγραμμα 10 Υπόδειγμα Outsourcing για το ΥΠΕΘΑ

Στάδιο 1^ο - Ανάλυση ΚΕΝ

Το εξωτερικό μάκρο - περιβάλλον, βάσει ανάλυσης PEST, ενός ΚΕΝ περιλαμβάνει:

ΠΟΛΙΤΙΚΟ - POLITICAL

ΥΠΕΘΑ, Κυβέρνηση, Πολιτικές αποφάσεις ΕΕ κτλ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ - ECONOMIC

Οικονομική ύφεση χώρας, Μείωση κρατικού Π/Υ, Αύξηση τιμών κτλ.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - SOCIAL

Ομάδες πίεσης, Οπλίτες, Κοινωνία, Δημογραφικά στοιχεία κτλ.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ - TECHNOLOGICAL

Υποδομές, Υποστήριξη από το κέντρο λήψης αποφάσεων, Δεξιότητες ΑΔ κτλ

Σχήμα 18 PEST Analysis

Το εξωτερικό μικρό – περιβάλλον, βάσει των πέντε δυνάμεων του Porter, είναι:

1. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών που παρέχουν Α΄Υλές.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των οπλιτών – των οικογενειών τους - της κοινωνίας.
3. Ο κίνδυνος εισόδου εταιρειών – ανταγωνιστών υπηρεσιών εστίασης στο χώρο του ΥΠΕΘΑ.
4. Υποκατάστατες υπηρεσίες στο ελληνικό ΥΠΕΘΑ, μέχρι στιγμής δεν υφίστανται.
5. Ο υπάρχων ανταγωνισμός μεταξύ των ΚΕΝ (πχ. όσα κρίνονται μη αποδοτικά «κλείνουν» κά.)

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός ΚΕΝ είναι όλοι οι πόροι που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του, κι επομένως είναι:

1. Χρηματοδοτικοί πόροι: Πίστωση από Κρατικό Π/Υ , Ίδιοι πόροι από εκμετάλλευση ΚΨΜ.
2. Φυσικοί πόροι: Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, μαγειρικά σκεύη κτλ.
3. Ανθρώπινοι πόροι: Οπλίτες, Στελέχη των ΕΔ – εκπαιδευτές – διοίκηση, μάγειρες κτλ.
4. Τεχνολογικοί πόροι: Εκπαιδευτικό υλικό, σύστημα κατάταξης.

Για την ανάλυση του σταδίου, χρησιμοποιήθηκε επίσης το εργαλείο Porter's Value Chain²²⁴ με εφαρμογή στο επίπεδο της βασικής επιχειρηματικής δραστηριότητας (business process) του ΚΕΝ, το οποίο είναι η εκπαίδευση των νεοσύλλεκτων.



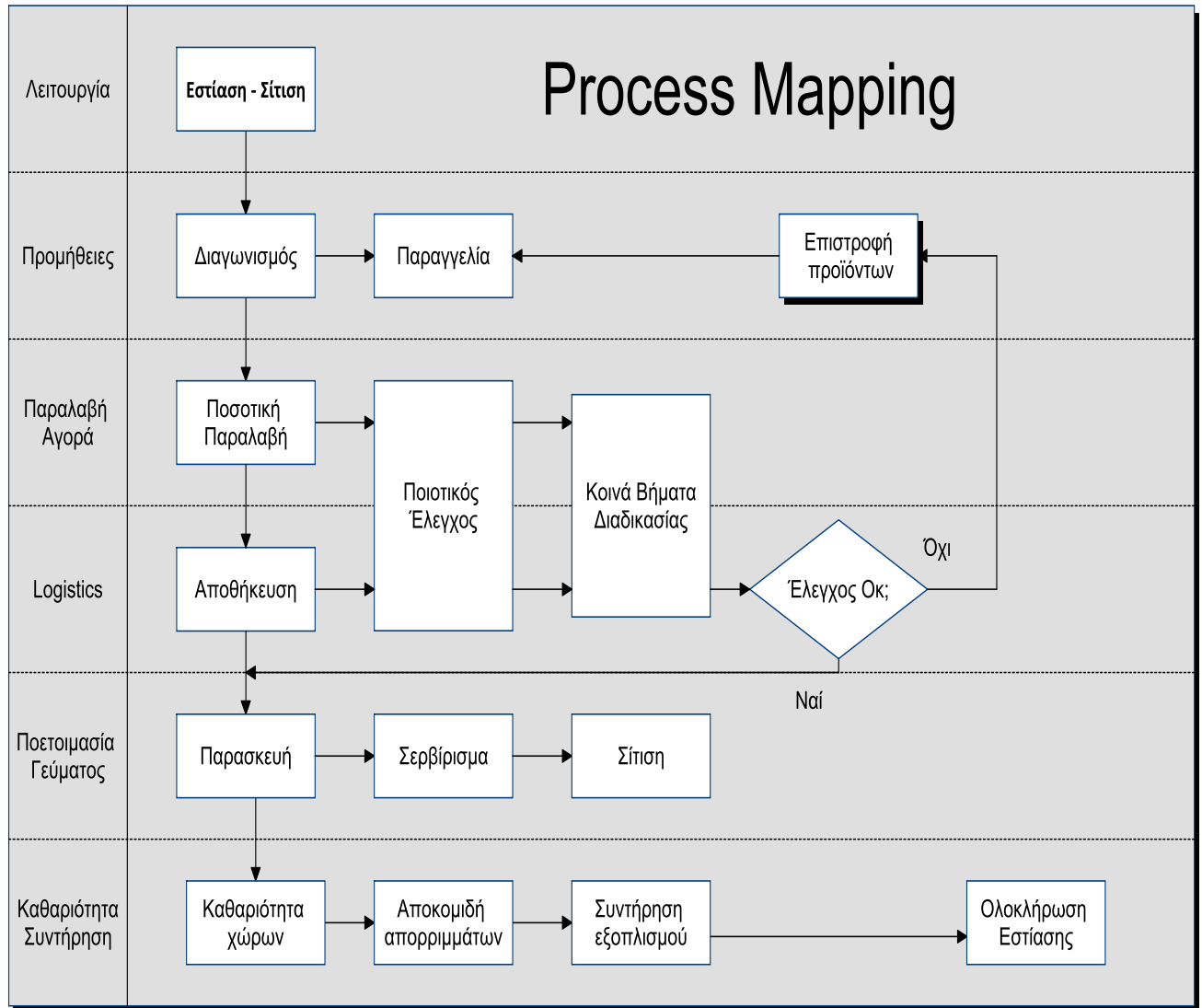
Σχήμα 19 Η Αλυσίδα Αξίας του Porter για την Εκπαίδευση στα ΚΕΝ

Βάσει της ανάλυσης προκύπτει ότι η λειτουργία της Εστίασης – Σίτισης (σίτιση χώρων μαζικής εστίασης) ανήκει στις υποστηρικτικές λειτουργίες (support activity) της γενικότερης κατηγορίας «Εσωτερική Υποδομή και Διοίκηση» (Firm Infrastructure), αποτελεί έμμεσο είδος δραστηριότητας (indirect²²⁵), το περιθώριο κέρδους (margin - profit) εν προκειμένω, μεταφράζεται σε εξοικονόμηση πόρων και μείωση του κόστους και το output της διαδικασίας μας είναι ο εκπαιδευμένος οπλίτης.

²²⁴ Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, pg.36.

²²⁵ Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, “activities that make it possible to perform direct activities on a continuing basis.”, New York, Free Press, 1985, pg.43-44.

Στάδιο 2^ο - Χαρτογράφηση και αξιολόγηση της λειτουργίας «Εστίαση – Σίτιση» (Process Mapping)



Διάγραμμα 11 Χαρτογράφηση της λειτουργίας Εστίασης – Σίτισης .

Στο στάδιο αυτό οφείλουμε να εντοπίσουμε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας και υψηλής απόδοσης στην Εστίαση στα ΚΕΝ με τη μεθοδολογία «Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας» (Key Success Factors – KSF) μέσω των οποίων είναι δυνατός ο εντοπισμός κι ο έλεγχος των παραγόντων επιτυχίας, η παροχή πληροφορίας για την ανώτερη διοίκηση και η βελτίωση της απόδοσης εν τέλει, ενώ παράλληλα βοηθά των ακριβή καθορισμό των αναγκών και απαιτήσεων του «πελάτη», ήτοι του οπλίτη. Προκειμένου να εντοπίσουμε τα KSF οφείλουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα «Τι

θέλουν οι Οπλίτες από την εστίαση στα ΚΕΝ;» με τη βοήθεια του πίνακα.

	ΤΙ ΘΕΛΟΥΝ ΟΙ ΟΠΛΙΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ;	ΚΡΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ²²⁶
ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΙΤΙΣΗ ΝΕΟ-ΣΥΛΛΕΚΤΩΝ ΟΠΛΙΤΩΝ ΣΤΑ ΚΕΝ	Γεύματα υψηλής διατροφικής αξίας Έγκαιρη σίτιση Ποιότητα στην εξυπηρέτηση Ποικιλία γευμάτων Σύγχρονες υποδομές κι εγκαταστάσεις Καθαριότητα	Επιλογή προμηθευτών Θρεπτικά γεύματα Σύγχρονος τρόπος μαγειρέματος Εκσυγχρονισμός εξοπλισμού μαγειρέματος Εκσυγχρονισμός πάγιου εξοπλισμού Τοποθεσία - χρόνος Τήρηση κανόνων υγιεινής Εκπαιδευμένο και εξυπηρετικό προσωπικό

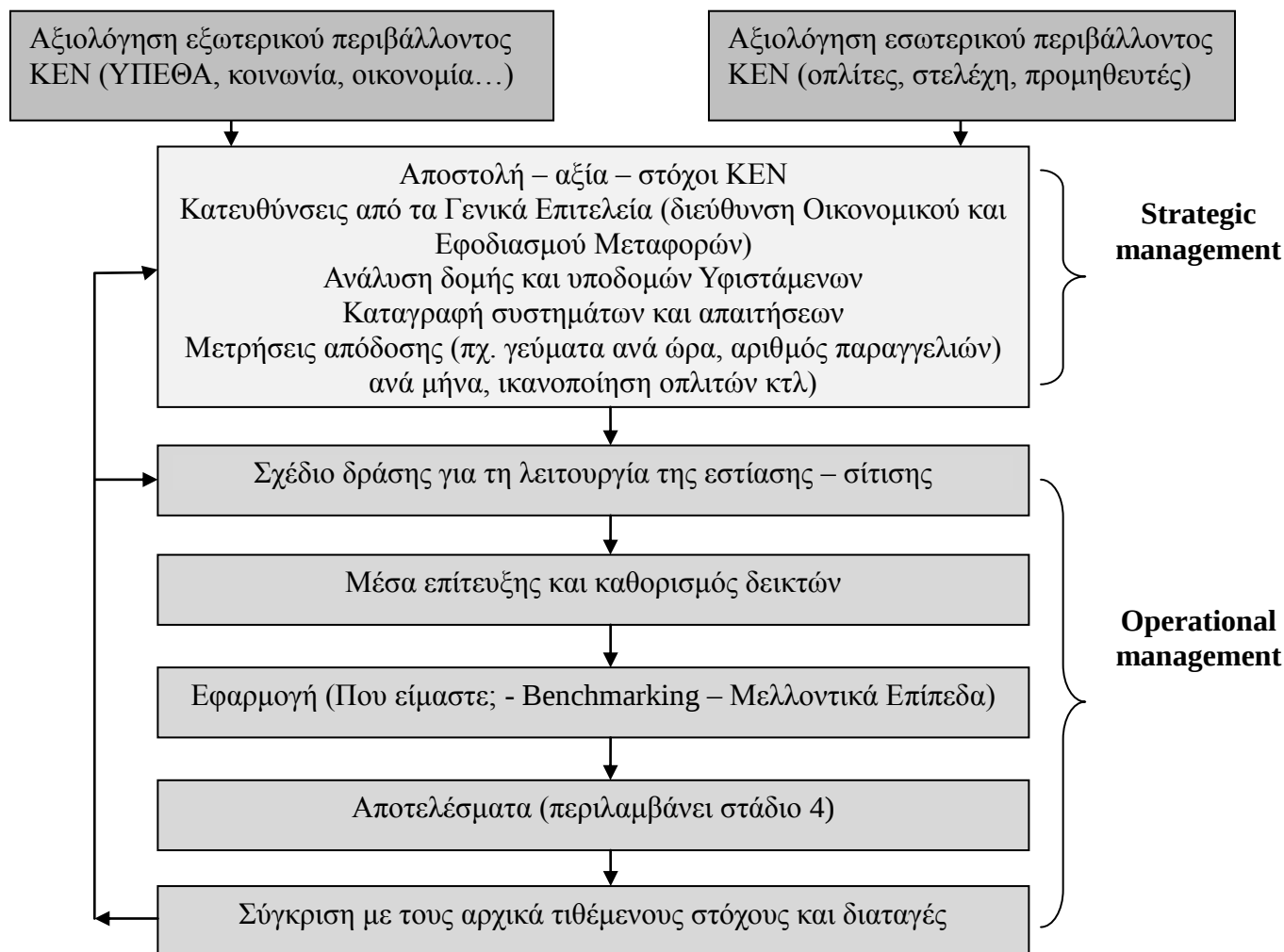
Πίνακας 5 Ο Εντοπισμός των ΚSF²²⁷

Δεδομένο ότι στη χώρα μας τουλάχιστον προς το παρόν δεν υφίσταται ανταγωνισμός (βλέπε ιδιωτικές εταιρείες στρατολόγησης και εκπαίδευσης οπλιτών PMSCs, εταιρείες catering κτλ), θεωρούμε ως πλεονέκτημα την εξοικονόμηση πόρων (κόστος, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό εγκαταστάσεις κτλ.) για τη βελτίωση της ποιότητας εκπαίδευσης των νεοσύλλεκτων (συμπεριλαμβανομένης της διαβίωσης τους) και τη αύξηση της ικανότητας των οπλιτών για την ολοκλήρωση της βασικής τους εκπαίδευση.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εντοπίσαμε τους σημαντικούς παράγοντες της λειτουργίας Εστίαση – Σίτιση και βάσει αυτών προχωράμε στην ανάλυση κόστους (costing) και στην αξιολόγηση (benchmark – gap – swot), η οποία θα χρησιμοποιηθεί αργότερα με πιθανούς εξωτερικούς προμηθευτές και βοηθάει στη μέτρηση της απόδοσης εσωτερικά τόσο με ποσοτικά όσο και με ποιοτικά κριτήρια. Στο εν λόγω στάδιο καλό είναι να υπάρχει ένα πλάνο του σχεδίου που να καθοδηγεί τα βήματα της ανάλυσης όπως αυτό που προτείνεται παρακάτω:

²²⁶ Ronan Mclvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pg.143.

²²⁷ Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005, Pg. 93



Σχήμα 20 Πλαίσιο Δράσης για τη Μέτρηση της Απόδοσης²²⁸

Η ανάλυση περιλαμβάνει:

➤ **Ανάλυση κόστους (cost analysis):** Με την ανάλυση κόστους και ικανοτήτων, υπολογίζεται το κόστος εσωτερικής άσκησης της λειτουργίας εστίασης και εξακριβώνονται τα αίτια που προκαλούν έμμεσο κόστος στη συγκεκριμένη λειτουργία. Η ανάλυση κόστους έγινε με τυπικό σύστημα κοστολόγησης²²⁹ για την υφιστάμενη τροφοδοσία των ΚΕΝ.

²²⁸ Βασισμένο στην κεντρική ιδέα του: Kester Isaac Henry/ Chris Painter / Chris Barnes, Management in the Public Sector Challenge and Change, Thomson Business Press, UK, 1997, pg.87.

²²⁹ R. Garrison /E. Noreen, Διοικητική Λογιστική, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2009, σελ.77-88.

Οι παραδοχές που έγιναν για την κοστολόγηση είναι οι εξής:

1. Το εστιατόριο μπορεί να καλύψει τις ανάγκες 100 ατόμων, συμπεριλαμβανομένου και του μόνιμου προσωπικού που εργάζεται για την εκπαίδευση.
2. Οι ανάγκες αυτές περιορίζονται σε πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό (τρία γεύματα).
3. Αφορούν την περίοδο 40 ημερών που εκπαιδεύεται η κάθε σειρά νεοσυλλέκτων οπλιτών.
4. Κάθε χρόνο εντάσσονται στο κέντρο για εκπαίδευση τέσσερις (4) σειρές.
5. Τον υπόλοιπο χρόνο τα εστιατόρια παραμένουν κλειστά με ελάχιστη συντήρηση.

Η μέθοδος υπολογισμού του κόστους έγινε με κοστολόγηση διαδικασιών ή τυπικό σύστημα κοστολόγησης και συγκεκριμένα:

- Για να προσδιορίσουμε το κόστος «προϊόντος» θα χρησιμοποιήσουμε την κοστολόγηση πλήρους απορρόφησης, όπου όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής καταλογίζονται στις μονάδες προϊόντος.
- Ως βάση επιμερισμού θα χρησιμοποιηθούν οι ώρες άμεσης εργασίας, δηλαδή οι ώρες προετοιμασίας φαγητού, οι οποίες εκτιμώνται σε 30 λεπτά για το πρωινό, 3 ώρες για το μεσημεριανό και 3 ώρες για το βραδινό.

Τα στοιχεία κόστους είναι τα εξής:

- Κόστος άμεσης εργασίας: Λογίζεται ως το κόστος μισθοδοσίας του μάγειρα, ο οποίος για τις ημέρες που είναι ανοικτά τα ΚΕΝ αποσπάται σε αυτά από όμορες μονάδες. Το κόστος ανέρχεται σε 5.500 €, ήτοι 5,28 ευρώ/ώρα. Παράλληλα με την μισθοδοσία του μάγειρα, στο άμεσο κόστος εργασίας συμπεριλαμβάνεται και το κόστος του βοηθού, το οποίο είναι μηδενικό και μόνο σαν κόστος ευκαιρίας μπορεί να λογιστεί, καθώς χρέη βοηθού εκτελεί ένας οπλίτης.
- Κόστος άμεσων υλικών: Από στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κατάταξη οπλιτών των Α', Β' και Γ' ΕΣΣΟ του έτους 2015 (στοιχεία από την αρμόδια υπηρεσία του ΓΕΣ), προκύπτει ότι το ημερήσιο κόστος προμήθειας τροφών ανέρχεται σε 2,50 ευρώ ανά στρατεύσιμο, το οποίο κατανέμεται σε 0,30 ευρώ για το πρωινό, 1,20 ευρώ για το μεσημεριανό και 1,00 ευρώ για το βραδινό.
- Έμμεσο κόστος: Αρχικά για τις αποσβέσεις έχουμε το χρόνο 2.738,00 ευρώ, όπως

αναλύεται στον παρακάτω πίνακα:

A/A	Είδος δαπάνης	Αξία αγοράς	Κατηγορία δαπάνης	Χρόνια απόσβεσης	Ετήσια απόσβεση
1	Επαγγελματικός εξοπλισμός κουζίνας	15.000	Εξοπλισμός	8	1.875
2	Ψυκτικοί θάλαμοι	5.000	Εξοπλισμός	8	625
3	Εξοπλισμός αποθήκης (ντέξιον, παλέτες)	500	Εξοπλισμός	8	63
4	Παλετοφόρο	400	Εξοπλισμός	8	50
5	Δίσκοι σερβιρίσματος	500	Εξοπλισμός	4	125
ΣΥΝΟΛΟ					2.378

Πίνακας 6 Έμμεσο Κόστος – Αποσβέσεις Εξοπλισμού

Το υπόλοιπο έμμεσο κόστος ανέρχονται συνολικά σε 10.325 ευρώ και παρατίθενται στον κατωτέρω πίνακα:

A/A	Έμμεσο κόστος	Ποσό
1	Νερό	125
2	Ρεύμα	1.200
3	Συντήρηση επαγγελματικού εξοπλισμού – ψυγείων	1.000
4	Συντήρηση (κτιρίου, κλιματιστικών κτλ.)	500
5	Καθαρίστρια – καθαριστής τζαμιών	2.000
6	Είδη καθαρισμού	150
7	Λειτουργικά έξοδα (χαρτί κουζίνας, γάντια κτλ)	50
8	Σκεύη σερβιρίσματος (πλαστικά είδη, τραπεζομάντηλα κτλ)	2500
9	Εργατοώρες διοικητικού προσωπικού	1100
10	Εργατοώρες οδηγών	800
11	Εργατοώρες προσωπικού για ποιοτικό έλεγχο	300
12	Βενζίνες	600
	ΣΥΝΟΛΟ	10.325

Πίνακας 7 Λοιπό Έμμεσο Κόστος

Αναλυτικά ανά επίπεδο δραστηριότητας τα έμμεσα κόστη και οι αποσβέσεις κατανέμονται ως εξής:

Έμμεσα κόστη	Ποσά σε ευρώ	Προμήθειες				Παραλαβή		Logistics		Προετοιμασία φαγητών		Καθαριότητα	
		Διαγωνισμοί		Απευθείας									
Νερό	125	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	125	0%	0
Ρεύμα	1.200	2%	24	0%	0	1%	12	40%	480	50%	600	7%	84
Συντήρηση επαγγελματικού εξοπλισμού – ψυγείων	1.000	0%	0	0%	0	0%	0	40%	400	60%	600	0%	0
Συντήρηση κτηρίου, κλιματισμού κτλ	500	2%	10	0%	0	0%	0	30%	150	68%	340	0%	0
Καθαρίστρια - Καθαριστής τζαμιών	2.000	1%	20	0%	0	0%	0	10%	200	10%	200	79%	1580
Είδη καθαρισμού	150	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	150	0%	0
Λειτουργικά έξοδα (χαρτί κουζίνας, χαρτί, γάντια μιάς χρήσης κτλ)	50	5%	2,5	0%	0	5%	2,5	5%	2,5	85%	43	0%	0
Σκεύη σερβιρίσματος (πλαστικά είδη, χάρτινα τραπέζομάνηλα)	2.500	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	2.500	0%	0
Εργατοώρες Διοικητικού Προσωπικού	1.100	80%	880	0%	0	10%	110	0%	0	0%	0	10%	110
Εργατοώρες Οδηγών	800	0%	0	100%	800	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Εργατοώρες προσωπικού για ποιοτικό έλεγχο	300	0%	0	0%	0	50%	150	50%	150	0%	0	0%	0
Βενζίνες	600	0%	0	100%	600	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Αποσβέσεις	2.738	0%	0	0%	0	0%	0	20%	547,6	80%	2.190	0%	0
Σύνολα	13.063		937		1.400		275		1.930		6.748		1.774

Πίνακας 8 Κόστος ανά Επίπεδο Δραστηριότητας

Με βάση τα παραπάνω και χρησιμοποιώντας ως βάση επιμερισμού τις άμεσες ώρες εργασίας, οι οποίες συνολικά ανέρχονται σε 1.040 ώρες για κάθε χρόνο λειτουργίας του ΚΕΝ έχουμε:

Προκαθ. συντελεστής έμμεσου κόστους = $\frac{\text{Εκτιμώμενο συνολικό ύψος έμμεσου κόστους}}{\text{Εκτιμώμενες άμεσες εργατοώρες}} = \frac{(2.738 + 10.325)1.040}{\text{Εκτιμώμενες άμεσες εργατοώρες}} = 12,56 \text{ €/ώρα}$

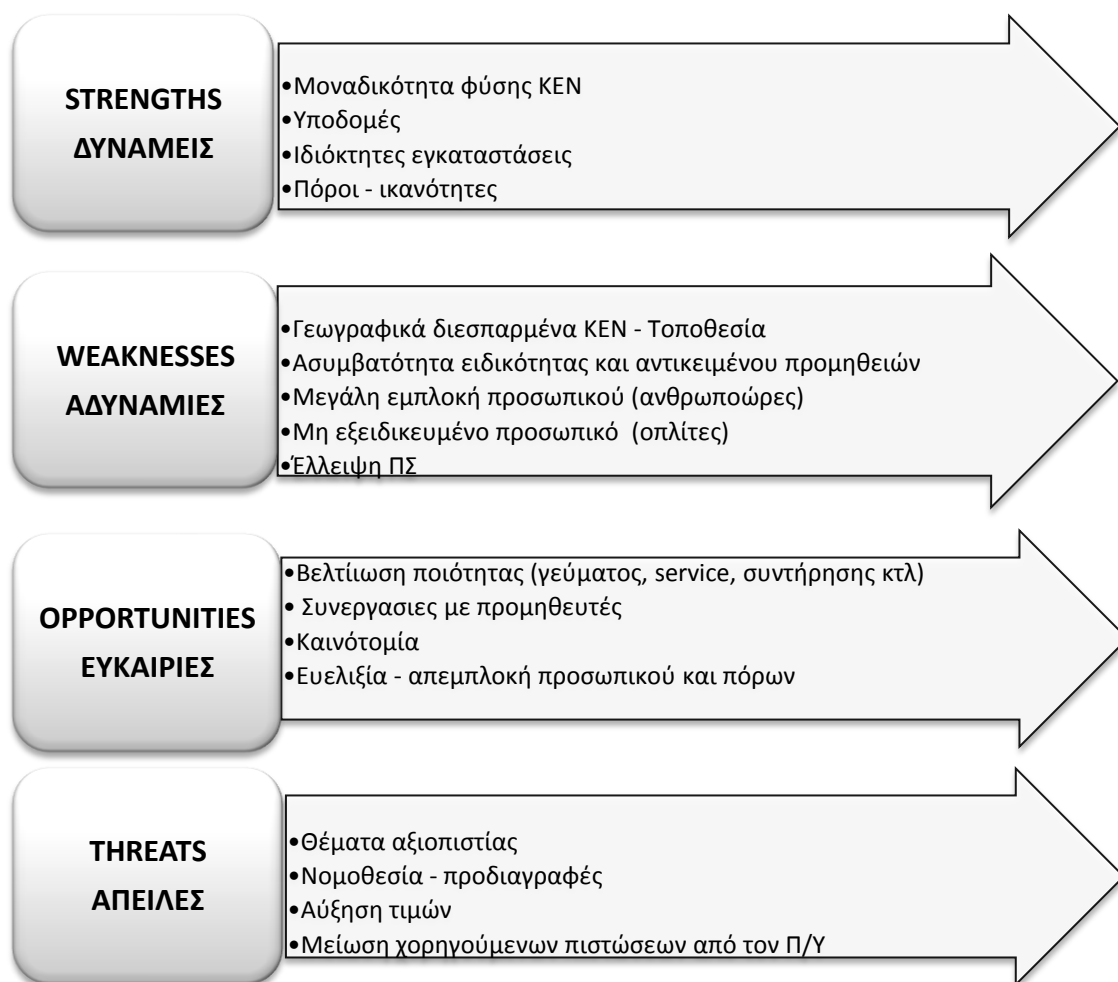
Έτσι για κάθε 100 μερίδες γεύματος έχουμε:

Είδος γεύματος	Ώρες άμεσης εργασίας	Κόστος άμεσης εργασίας/ώρα	Κόστος άμεσων υλικών	Έμμεσο κόστος/ώρα	Συνολικό κόστος 100 μερίδων
Πρωινό	0,5	5,28	30	12,56	38,92
Μεσημεριανό	3	5,28	120	12,56	173,52
Βραδινό	3	5,28	100	12,56	153,52
ΣΥΝΟΛΟ					365,96

Πίνακας 9 Κοστολόγηση 100 Μερίδων ανά Ημέρα

➤ **Ανάλυση δραστηριοτήτων βάσει προτύπων**: Κάθε υπό-δραστηριότητα της Εστίασης – σίτισης των ΚΕΝ υπόκειται σε συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking²³⁰) σε επίπεδο λειτουργίας (process) με τους πιθανούς εξωτερικούς προμηθευτές υπηρεσιών τροφοδοσίας ή οργανισμούς που διαθέτουν ανάλογη υπηρεσία ακολουθώντας τα βήματα που προτείνουν οι Pitts και Lei, συμπληρωμένα με ενδιάμεσα προτεινόμενα στάδια²³¹ και με τη βοήθεια του εργαλείου SWOT Analysis όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 7²³²:

1. SWOT Analysis για την αναγνώριση (Identify) εκ μέρους της διοίκησης του ΚΕΝ των διαδικασιών στην εστίαση – σίτιση που χρήζουν βελτίωσης και ορισμός ομάδας έργου (benchmarking team).



Σχήμα 21 Ανάλυση SWOT για τη λειτουργία της εστίασης στα ΚΕΝ.

²³⁰ Michael J. Spendolini, The benchmarking Book, “A continuous , systematic, process, for evaluating the products, services and work processes of organizations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvement”, New York, AMACOM, pg.9.

²³¹ Vasilis Kelesidis, Benchmarking, INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques, Thessaloniki, 2000.

²³² Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.264-265.

2. Εντοπισμός (Identify) εταιρειών – προτύπων που θεωρούνται επιτυχημένες σε αντίστοιχες λειτουργίες (πχ. εστίαση σε κάποιο νοσοκομείο, ιδιωτικό σχολείο, εστίαση σε ΕΔ άλλων χωρών κτλ).

3. Ορισμός δεικτών και απαιτήσεων (kpi indicators) και αποτύπωση παρούσας κατάστασης (current performance levels) και απάντηση στο ερώτημα «Πού θέλουμε να φτάσουμε;» (future performance levels) μακροχρόνια (ορίζοντας τουλάχιστον 3 ετών). Τα KPI είναι δείκτες απόδοσης που μετράνε τις επιδόσεις και την επιτυχία ή όχι μίας λειτουργίας. Στην εστίαση του KEN θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε τα KPI βάσει των KSF που αναδείξαμε (υποδομές, χρόνος, οικονομική διαχείριση κτλ.).

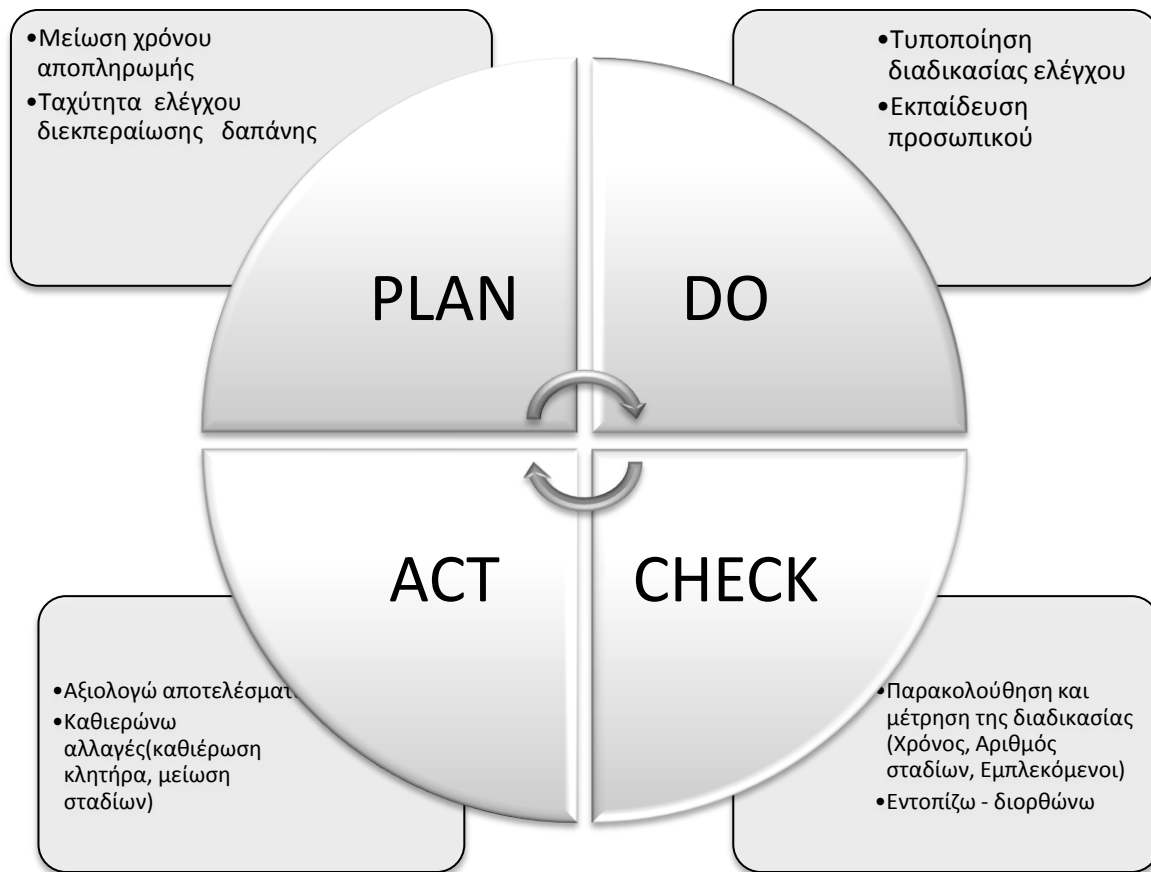
Ενδεικτικά μερικοί δείκτες:

<u>Κύκλος εργασιών Προσωπικού (staff turnover)</u> Συνολικό Προσωπικό		<u>Απασχόληση Ανθρώπινου Δυναμικού στην τροφοδοσία</u> Συνολική απασχόληση σε ώρες ή σε μισθό	
<u>Αριθμός πεταμένων μερίδων</u> Σύνολο Μεριδων	<u>Αριθμός Γευμάτων</u> Ημέρα	<u>Αριθμός Παραγγελιών</u> Μήνα	
<u>Ικανοποίηση Οπλιτών % Γευμάτων</u> Ανά 4 βασικά γεύματα	<u>Εξοδα παραγγελιών</u> Πίστωση	<u>Εξοδα Συντήρησης</u> Πίστωση	
<u>Χρόνος Προετοιμασίας</u> Γεύμα	<u>Χρόνος Εξυπηρέτησης</u> Οπλίτη	<u>Συνολικός χρόνος</u> Οπλίτη	
<u>Κόστος Τροφοδοσίας</u> Ετος		<u>Ημέρες Αποπληρωμής Προμηθευτών</u> ²³³ Προμηθευτή	

Επισημαίνεται ότι απαραίτητη κρίνεται και η χρήση κάποιου μηχανισμού ανατροφοδότησης, ελέγχου διαδικασιών και βελτίωσης σχετικά με την ποιότητα (feedback) ανά τακτά χρονικά διαστήματα (και κατά τη διάρκεια και κατά τη λήξη της σύμβασης), όπως είναι ο κύκλος του Deming «Plan Do Check Act», με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εστίασης – σίτισης, και την

²³³ ΟΔΗΓΙΑ 2011/7/ΕΕ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 16ης Φεβρουαρίου 2011 για την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές.

εξασφάλιση της ποιότητας της, είτε αυτή διενεργείται εσωτερικά είτε μέσω outsourcing. Για παράδειγμα έστω ότι εντοπίσαμε ότι υπάρχουν καθυστερήσεις στην αποπληρωμή του προμηθευτή και επιλέγουμε να εφαρμόσουμε τον κύκλο PDCA.



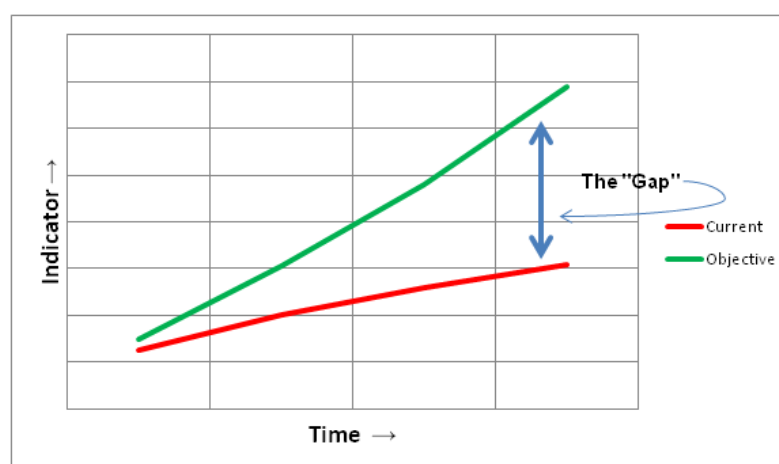
Σχήμα 22 Παράδειγμα PDCA για τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης δαπάνης

4. Έναρξη επαφών ομάδας έργου KEN με την εταιρεία-οργανισμό του βήματος 2 (προτείνεται μία σειρά συναντήσεων, επισκέψεων, ανταλλαγής απόψεων για παροχή στοιχείων)²³⁴. Περαιτέρω μελέτη, ανάλυση κι εντοπισμός κενών (gap). Προσπάθεια μίμησης των στοιχείων εκείνων που οδηγούν σε υψηλές αποδόσεις και βελτίωση της ποιότητας (όπως συστήματα διασφάλισης ποιότητας, συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης, ΠΣ προμηθειών, ΠΣ αποθήκης – logistics, εκπαίδευση προσωπικού κτλ.). Ακολουθεί μία ανάλυση των πιθανών κενών που εντοπίζονται στην εσωτερική λειτουργία της σίτισης.

²³⁴ Κρίνεται δε ότι δεδομένων ότι, δεν τίθεται θέμα ανταγωνισμού και η σίτιση δεν αποτελεί κύρια λειτουργία των ΕΔ, οι εταιρείες πρότυπα δεν θα αποφύγουν την παροχή στοιχείων.

GAP ANALYSIS					
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 2016					
ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΝΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
ΕΚΤΑΣΗ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΩΝ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΚΕΝΑ ΕΝΤΟΠΙΣΘΕΝΤΑ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	ΔΡΑΣΗ ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Στέλεχος ΕΔ	Ασυμβατότητα ειδικότητας	Πολλές ανθρωποώρες	Επιμόρφωση στο ΕΚΔΔ	5 ημέρες ανά στέλεχος
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Πλήρης	Καινοτομία	Υψηλοί λογαριασμοί ΔΕΗ	Αναβάθμιση-Συντήρηση	1 έτος
ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΣ	Τήρηση χειρόγραφων εντύπων βιβλίων	Απουσία ΠΣ	Αδυναμία απόκτησης στοιχείων και ηλεκτρονικής παρακολούθησης	Εισαγωγή σύγχρονου εξοπλισμού	1 εξάμηνο
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	Με τοπικούς προμηθευτές	Μη αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας προμηθευτών	Υψηλές τιμές	Στρατηγικές συνεργασίες	τουλάχισ.3 έτη
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Πρόχειρη	Έλλειψη προτύπων διασφάλισης	Απορρίψεις από Ελ.Συν.	Τυποποίηση	τουλάχισ.1 έτος
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	Πίστωση από τον Π/Υ	Λογική ανάλωσης της πίστωσης	Μη αποδοτική αξιοποίηση πόρων	Εξοικονόμηση Πόρων	Άμεσο

Πίνακας 10 GAP Analysis



Διάγραμμα 12 Ανάλυση - Εντοπισμός Κενών (Performance Gap)

5. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων στη διοίκηση. Υποβολή προτάσεων στη διοίκηση, στην ηγεσία και ενημέρωση του ίδιου του προσωπικού των ΚΕΝ.

6. Δημιουργία βελτιωμένου σχεδίου δράσης (στόχοι, κοστολόγηση, παρακολούθηση κ.ά.). Εκπόνηση κοστολογημένης μελέτης εντός των διατιθέμενων για την τροφοδοσία πιστώσεων, χρήση εργαλείων business plan²³⁵ και change management (συστήνεται να γίνεται επαναξιολόγηση και update των μετρήσεων μέσω συστήματος feedback).

Τα αποτελέσματα της συγκριτικής προτυποποίησης μπορεί να είναι η βελτίωση της ποιότητας της σίτισης –του σερβιρίσματος, ο εξορθολογισμός των δαπανών, η ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας, η βελτίωση της δράσης των ΚΕΝ, ενσωμάτωση μεθόδων συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας²³⁶ κτλ. καθώς και η απόφαση για το εάν το ΚΕΝ είναι ικανό ή όχι να συνεχίσει τη λειτουργία εσωτερικά. Επισημαίνεται ότι διεθνείς οργανισμοί παρέχουν συστήματα λογισμικού για την αυτοματοποίηση της παραπάνω διαδικασίας (βλέπε EFQM –Business Excellence Model, APQM –International Benchmarking Clearinghouse κ.ά.).

Στάδιο 3 - Ανάλυση των στρατηγικών επιλογών πορισμού «Make or Buy?»

Έχοντας αξιολογήσει την ικανότητα του ΚΕΝ στη λειτουργία της εστίασης και την εσωτερική της απόδοση, μελετάμε τις στρατηγικές επιλογές πορισμού απαντώντας στο ερώτημα:

«Είναι ικανή η συνέχιση της λειτουργίας Εσωτερικά;»

Βάσει της ανάλυσης που προηγήθηκε καταλήγουμε στο ότι η δραστηριότητα της εστίασης – σίτισης είναι υποψήφια για εξωτερίκευση ταυτόχρονα όμως τα ΚΕΝ είναι ικανά να την εκτελέσουν και εσωτερικά δεδομένου όμως ότι πρόκειται για μία υποστηρικτική διαδικασία εξετάζουμε την περίπτωση εξωτερίκευσης μέσω αξιολόγησης των παρακάτω στρατηγικών στοιχείων²³⁷ για να καταλήξουμε στην τελική μας απόφαση:

A. Αξιολόγηση της επιχειρηματικής αξίας (Business Value Assessment):

Η επιχειρηματική αξία της εστίασης – σίτισης συνοψίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες των ΚΕΝ, οι οποίες είναι οι δυνάμεις που εντοπίσαμε στη SWOT Analysis, ήτοι, η μοναδικότητα της φύσης

²³⁵ Βλέπε Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014

²³⁶ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.262.

²³⁷ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.41.

KEN, οι υποδομές, οι ιδιότητες εγκαταστάσεις και οι πόροι – ικανότητες, ενώ η θεμελιώδης λειτουργία είναι αυτή της άρτιας εκπαίδευσης των οπλιτών.

Τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής:

- ✓ Πώς θα ενταχθεί το outsourcing στη γενική στρατηγική του KEN;
- ✓ Πώς θα βοηθήσει στη βελτίωση των θεμελιωδών μας ικανοτήτων;
- ✓ Πώς θα βοηθήσει να εξωτερικεύσουμε τις περιφερειακές μας διαδικασίες με τέτοιον τρόπο ώστε να εστιάσουμε στις θεμελιώδεις, ήτοι στην εκπαίδευση;
- ✓ Θα είναι βραχυχρόνια επιλογή ή μακροχρόνια;
- ✓ Ποιό είναι το επιχείρημά που μας οδήγησε στην εναλλακτική του outsourcing;

B. Επιχειρησιακή αξιολόγηση (Operational Assessment) Οι υπάρχουσες δομές του KEN επιτρέπουν την πραγματοποίηση της εστίασης εσωτερικά (όπως γινόταν μέχρι και σήμερα) παρόλα αυτά αυτή η επιχειρησιακή διαδικασία μπορεί να αναπτυχθεί με επιπλέον δυνατότητες και δομές. Έχοντας κατανοήσει τη φύση των διαδικασιών (understanding the nature of processes), στο σημείο αυτό χρησιμοποιείται η SWOT Analysis του KEN σε αντιπαραβολή με την εταιρεία – πρότυπο και σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα KPI (key performance indicators).

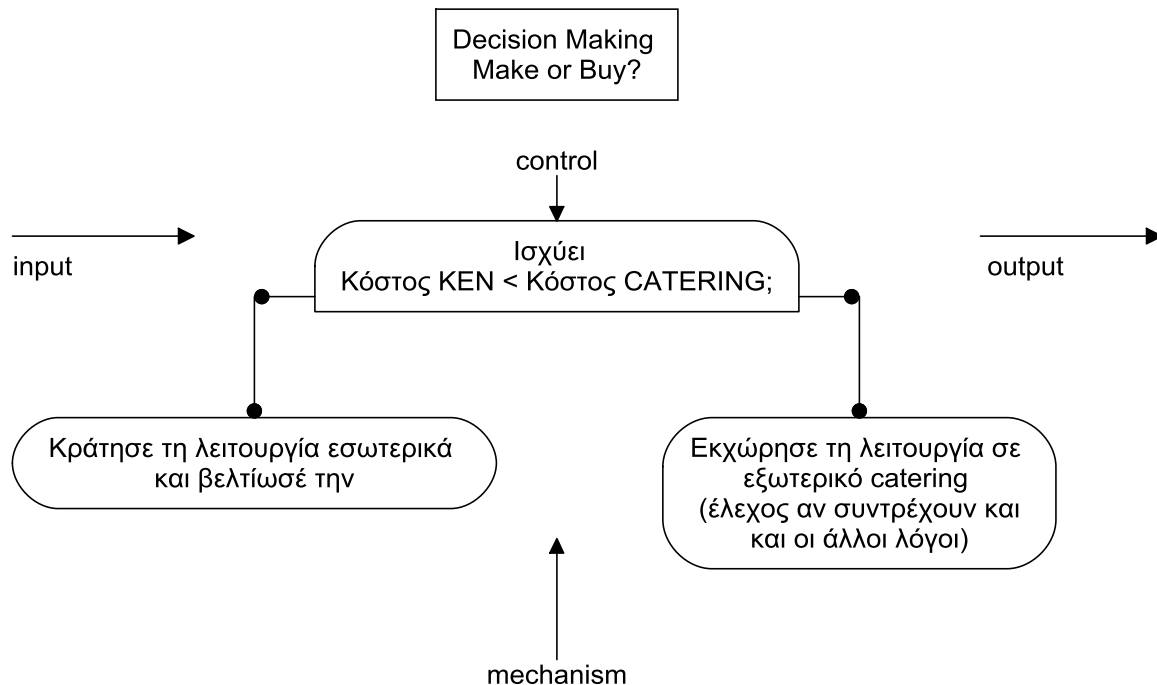
Γ. Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Assessment)

MANAGERIAL RISKS (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ)	• Έλλειψη οργάνωσης • Αυστηρή νομοθεσία • Έλλειψη γνώσεων διαχείρισης του outsourcing
FINANCIAL RISKS (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ)	• Έλλειψη οικονομικής πίστωσης • Απρόβλεπτο έμμεσο κόστος
OPERATIONAL RISKS (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ)	• Πериόδος πολέμου • Ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων • Προβλήματα κουλτούρας
TECHNOLOGY RISKS (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ)	• Έλλειψη ΠΣ ή απαρχαιωμένο • Απώλεια δεδομένων και ευαίσθητων υλικών
STRATEGIC RISKS (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ)	• Αποκάλυψη στοιχείων • Ασυμβατότητα στρατηγικής

Σχήμα 23 Τα στοιχεία αξιολόγησης του κινδύνου των KEN.

Δ. Οικονομική αξιολόγηση (Financial Assessment)

Στην περίπτωση των ΚΕΝ η απάντηση στο ερώτημα του παρόντος σταδίου είναι «Ναι», επομένως λαμβάνοντας υπόψη την κοστολόγηση που κάναμε και το αντίστοιχο κόστος της εξωτερικής ανάθεσης (από μία έρευνα αγοράς²³⁸ ή μέσω στοιχείων που συλλέξαμε στο benchmarking) έχουμε τις εξής επιλογές:



Διάγραμμα 13 The Decision Making (IDEF²³⁹ Input Control Output Mechanism BOX)

Στάδιο 4 – «Buy» Outsourcing και Επιλογή Στρατηγικής Διαχείρισης Συνεργασίας

Έστω ότι καταλήγουμε στη λύση της εξωτερικής ανάθεσης (κόστος ΚΕΝ > κόστος catering) πρέπει να ορίσουμε το είδος της σχέσης που θα ακολουθήσουμε με τους προμηθευτές μας ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι του outsourcing. Από τη σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας του Υποδείγματος του McInor (βλέπε σελ.) επιλέγεται το Q3 ως είδος της σχέσης με τον προμηθευτή. Πρόκειται για «ανταγωνιστικό» είδος «adversarial», καθώς υπάρχει έντονος

²³⁸ Βλέπε Άρθρο 149, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

²³⁹ Αθανάσιος Λαζαρόπουλος, «Ανάλυση Συστημάτων Μεθοδολογία Δομημένης Ανάλυσης Λειτουργιών» Icam DEFinition for Function Modeling, 'ICAM': Computer Aided Manufacturing, Αποτελεί μέθοδο μοντελοποίησης με μία γλώσσα μοντελοποίησης και ένα πλαίσιο μοντελοποίησης για επιχειρηματικές διεργασίες με λογική top down approach. Αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1970, Αθανάσιος Λαζαρόπουλος, «Ανάλυση Συστημάτων Μεθοδολογία Δομημένης Ανάλυσης Λειτουργιών» Icam DEFinition for Function Modeling, 'ICAM': Computer Aided Manufacturing, Αποτελεί μέθοδο μοντελοποίησης με μία γλώσσα μοντελοποίησης και ένα πλαίσιο μοντελοποίησης για επιχειρηματικές διεργασίες με λογική top down approach. Αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1970, 2015, σελ. 394-425.

Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση απεικόνισης διεργασιών, συντονισμού των ομάδων εργασίας και παρακολούθησης κατασκευαστικών δραστηριοτήτων», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.173.

ανταγωνισμός στην αγορά κι η επιλογή του προμηθευτή γίνεται βάσει ανταγωνιστικότητας του ως προς την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο υλοποίησης. Επισημαίνεται η προσοχή που πρέπει να δοθεί προκειμένου να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνέχεια του εφοδιασμού, προς την κατεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί και πάντα με γνώμονα την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα, ενός συνεργάτη στρατηγικής συμμαχίας.

Στάδιο 5^ο Υλοποίηση – Μετάβαση - Διαχείριση - Αξιολόγηση

Στο σημείο αυτό έχουμε καταλήξει στην επιλογή του outsourcing ως συμφέρουσα, αρχίζει η εφαρμογή outsourcing που επιλέχθηκε και έχουμε να αντιμετωπίσουμε το θέμα του διαγωνισμού²⁴⁰, δηλαδή θέματα προμηθευτή, σύμβασης, σχέσεων και αξιολόγησης της απόδοσης. Επισημαίνουμε τα πιο σημαντικά ζητήματα:

Χρονοδιάγραμμα Σύμβασης:

Προτείνεται η ομάδα outsourcing ή προμηθειών ή έργου να εργάζεται βάσει ενός εργαλείου χρονοδιαγράμματος²⁴¹, προκειμένου να υπάρχει έλεγχος, παρακολούθηση και να αποφεύγονται παρεκκλίσεις. Το πιο γνωστό ίσως εργαλείο του project management είναι το διάγραμμα του Gantt (υπάρχουν αρκετά δωρεάν λογισμικά στο internet (πχ. Project libre, Microsoft Visio) ενώ είναι δυνατή η δημιουργία του εργαλείου απλώς με τη χρήση του excel). Ενδεικτικά ένα απλό χρονοδιάγραμμα που περιγράφει όλη τη διαδικασία της προμήθειας παρουσιάζεται στη συνέχεια, ενώ σε πραγματικές συνθήκες θα περιλαμβάνει και την ανάθεση κάθε υπο - έργου σε άτομο της ομάδας έργου, ώρες εργασίας ακόμα και κοστολόγηση.

Η διαδικασία²⁴² περιλαμβάνει:

²⁴⁰ Βλέπε Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

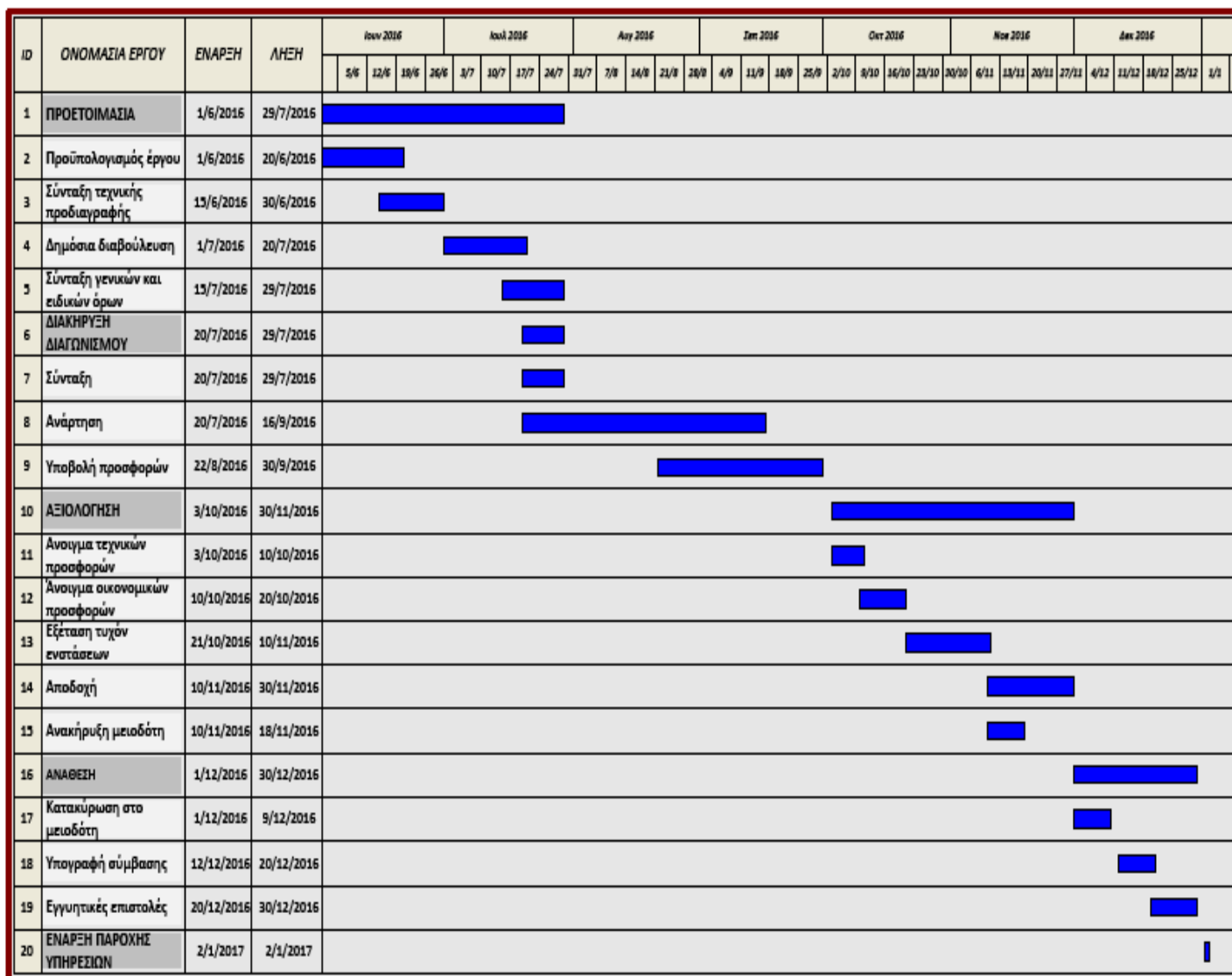
²⁴¹ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση απεικόνισης διεργασιών, συντονισμού των ομάδων εργασίας και παρακολούθησης κατασκευαστικών δραστηριοτήτων», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.168.

²⁴² Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 101.

Βλέπε Άρθρο 148, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

Βλέπε Νόμος 4270/2014, Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.

Βλέπε Άρθρο 150, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.



Διάγραμμα 14 Gantt Chart - Χρονοδιάγραμμα Δημόσιας Σύμβασης²⁴³

Βλέπε Άρθρο 150, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

Βλέπε Άρθρο 37, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

Βλέπε Άρθρο 59 Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

²⁴³ Υποσημείωση: Το πρώτο εικοσαήμερο του Αυγούστου οι διαγωνιστικές διαδικασίες κάνουν παύση.

Θεσμικό Πλαίσιο:

Το τμήμα ή ο υπεύθυνος προμηθειών σε συνεργασία με την ομάδα που έχει συσταθεί οφείλουν να γνωρίζουν σε βάθος την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία προμηθειών (καθώς και λοιπές διατάξεις που αφορούν Εθνική Άμυνα²⁴⁴). Βάσει νομοθεσίας λοιπόν και των απαιτήσεων που έχουμε ήδη εντοπίσει και καθορίσει (στάδια 1-5) και σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης που θα θέσουμε, αποφασίζουμε το είδος της διαγωνιστικής διαδικασίας (βλέπε κριτήρια ανάθεσης άρθρο 43²⁴⁵ πρόχειρος, δημόσιος κτλ.) με την οποία θα "προμηθευτούμε" τη λειτουργία της εστίασης - σίτισης (ή τροφοδοσίας ή catering) από εξωτερικούς συνεργάτες, τους κατά περίπτωση κωδικούς ταξινόμησης δραστηριοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (NACE - Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne²⁴⁶).

Μετάβαση:

Έναρξης-προετοιμασίας και μετάβασης προκειμένου να εξασφαλίζεται η συνεχής λειτουργία της σίτισης χωρίς διακοπές ή περικοπές ποιότητας. Από τη μεριά των ΚΕΝ οφείλουν να είναι συνεπείς ως προς την αποπληρωμή του προμηθευτή και να μην υπερβαίνουν το τιθέμενο από τη νομοθεσία όριο των των 30 ημερών (κατόπιν τούτου η οφειλή καθίσταται ληξιπρόθεσμη και ο ιδιώτης μπορεί να διεκδικήσει δικαστικώς τα δικαιώματά του συν τους τόκους υπερημερίας και μπορεί ακόμα και να διακόψει τη σύμβαση, θέτοντας σε κίνδυνο την αποστολή του ΚΕΝ, βλέπε ΟΔΗΓΙΑ 2011/7/ΕΕ²⁴⁷).

Αξιολόγηση απόδοσης

Μέσω ενός επίσημου μηχανισμού προκειμένου να εξετάζεται κατά πόσο ο προμηθευτής ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις απόδοσης και στους όρους της σύμβασης και περιλαμβάνει:

1. Αρχική αξιολόγηση κριτηρίων επιλογής (πχ. οικονομικότερη προσφορά²⁴⁸ και KPI από το benchmarking).

²⁴⁴ ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3978 Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Υπηρεσιών και Προμηθειών στους τομείς της Άμυνας και της Ασφάλειας – Έναρξη – μόνιμη με την Οδηγία 2009/81/ΕΚ – Ρύθμιση θεμάτων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας. ΣΚ 20-2

²⁴⁵ Βλέπε Άρθρο 43, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

²⁴⁶ www.nace.org, Στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα

²⁴⁷ ΟΔΗΓΙΑ 2011/7/ΕΕ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 16ης Φεβρουαρίου 2011 για την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές.

²⁴⁸ Βλέπε Άρθρο 43, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

2. Απόδοση προμηθευτή βάσει κριτηρίων τιμής, ποιότητας, χρόνου παράδοσης, ευελιξίας σύγχρονος εξοπλισμός, υψηλές προδιαγραφές κτλ. όπως τέθηκαν στους όρους της σύμβασης.
3. Αξιολόγηση βάσει πιστοποιητικών προτύπων εξασφάλισης ποιότητας (πχ. HACCP, ΕΛΟΤ, ISO/TS 22003:2007 κτλ.²⁴⁹).

Η παροχή υπηρεσιών catering σε υψηλά επίπεδα ποιότητας αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για την τροφοδοσία των ΚΕΝ και την επιτυχή ολοκλήρωση της βασική εκπαίδευσης των οπλιτών. Η ποιότητα δύναται να εκφραστεί μέσω μετρήσεων απόδοσης τόσο με ποσοτικά κριτήρια όσο και με ποιοτικά (που είναι και το δυσκολότερο²⁵⁰) βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης που θέσαμε στη σύμβαση. Οι μηχανισμοί με τους οποίους προτείνεται να γίνουν οι μετρήσεις είναι τα KPI και το ABC Costing (επίσης με Balanced Scorecard, Process Charts κ.ά.)

Διαχείριση της συνεργασίας και των σχέσεων

Για την αποδοτικότερη διαχείριση της συνεργασίας ώστε το έργο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχουν τεθεί, απαιτείται καλή επικοινωνία²⁵¹, αυτοματοποίηση λειτουργιών και να ληφθούν υπόψη τα στοιχεία που συνθέτουν το relationship management²⁵² (διαχείριση προσωπικού, change management, διοικητικά θέματα, οικονομική διαχείριση²⁵³, διαχείριση επικοινωνίας, διαχείριση γνώσης²⁵⁴) καθώς και η αντιμετώπιση του προμηθευτή ως στρατηγικού συνεργάτη, με τον οποίο επιδιώκεται μία σταθερή και μακροχρόνια συνεργασία. Η διαχείριση των σχέσεων περιλαμβάνει:

²⁴⁹ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Hazard Analysis and Critical Control points, Προληπτικά συστήματα ελέγχου τροφίμων, γενικές οδηγίες για τον έλεγχο και την πιστοποίηση των τροφίμων κτλ., Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2014, σελ.215-223.

²⁵⁰ Teleperformance, Future of Outsourcing, Raconteur, The times, 2015, pg.10.

²⁵¹ ²⁵¹ Βλέπε Άρθρο 36, Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.

²⁵² Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, «Η λειτουργία του outsourcing έχοντας αποκτήσει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση όπως άλλες (πχ μαρκετινγκ) απαιτεί την ύπαρξη εξειδικευμένου τμήματος που να ασχολείται με το θέμα. Το τμήμα αυτό Relationship Management Office – RMO, είναι υπεύθυνο για όλη την παρακολούθηση των διαδικασιών σε επιχειρησιακό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο.», United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg.199.

²⁵³ Teleperformance, Future of Outsourcing, Raconteur, The times, 2015, pg.10.

²⁵⁴ Η επιτυχία της συνεργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της σχέσης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Οικονομική Διαχείριση	Διαχείριση Προσωπικού	Διοικητικά Θέματα	Διαχείριση Γνώσης	Διαχείριση Επικοινωνίας
• Αποπληρωμή • Υποβολή δαπάνης • Απόδοση κρατήσεων • Έλεγχος απόδοσης • Αστική ευθύνη • Ασφάλιση προσωπικού	• Καθορισμός ρόλων • Επανατοποθέτηση στελεχών σε επιχειρησιακές θέσεις • Υπευθυνότητα • Πλήρης απεμπλοκή ΣΠ • Εμφάνιση • Συμπεριφορά	• Διαδικαστικά • Αντικατάσταση γαφειοκρατικών δομών με ΠΣ • Τήρηση συμφωνηθέντων • Υψηλές προδιαγραφές • Δέσμευση διοίκησης	• Outsourcing mngment • Records mngment • Change mngment • Project mngment • Relationship mngment	• Συνεργασία • Ενημέρωση • Έγκαιρη παραγγελία • Αξιολόγηση • Ευθύνη • Εχεμύθεια • Δέσμευση

Σχήμα 24 Τα στοιχεία που συνθέτουν το Outsourcing relationship management²⁵⁵

Ποινές – Ρήτρες

Σε περίπτωση παρέκκλισης του ανάδοχου από τα συμφωνηθέντα δύναται να επιβληθούν ρήτρες - ποινές (κατόπιν πρόβλεψης στη σύμβασης και αρχικής σύστασης συμμόρφωσης), ενδεικτικά:

Έναρξη συσσιτίου:

ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΕΚΠΤΩΣΗ ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΣΤΗΝ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΤΙΜΗ
Καθυστέρηση 30'	15%
Καθυστέρηση 40'	20%
Καθυστέρηση 50'	30%
Καθυστέρηση >60'	80%

Διάρκεια αναμονής σερβιρίσματος:

ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΕΚΠΤΩΣΗ ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΣΤΗΝ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΤΙΜΗ
Από 5' – 10'	5%
Από 10' – 15'	10%
Από 15' – 20'	15%
>20'	30%

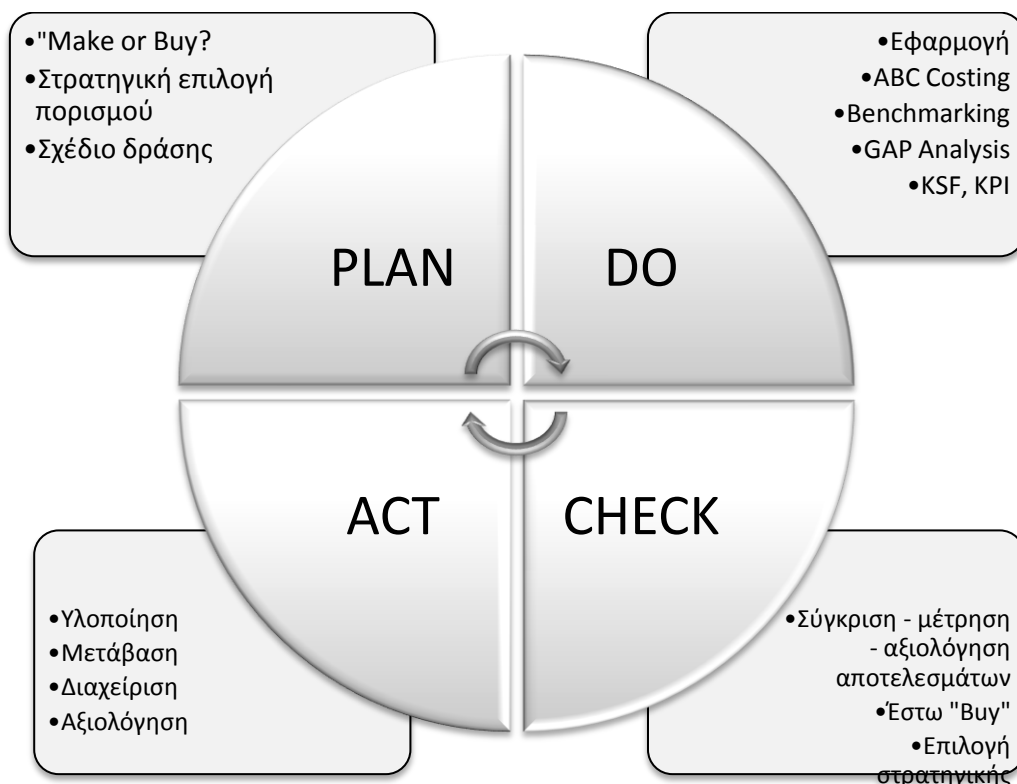
Πίνακας 11 Ενδεικτικές ποινές – ρήτρες.

²⁵⁵ Marc L Power/Kevin C Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006, pg 155.

Πέρασ συμβάσεως:

Μετά το πέρας της σύμβασης η οποία φρόνιμο θα είναι να διαρκεί τουλάχιστον 3 έτη (με δυνατότητα παράτασης στα 5) για λόγους ομαλής και σταθερής διεξαγωγής τροφοδοσίας και απόδοσης κινήτρων στους προμηθευτές προκειμένου να συμμετέχουν στις διαγωνιστικές διαδικασίες, καθόσον, μία τέτοιας φύσης σύμβαση εστίασης απαιτεί και από μέρους τους σημαντική επένδυση και ρίσκο. Σε εύλογο διάστημα και προτού λήξει η σύμβαση οφείλουμε να επανεξετάσουμε τα δεδομένα μας (με τα εργαλεία που αναφέραμε εάν για παράδειγμα έχουμε φροντίσει να «κλείσουμε τα κενά από τη gap analysis» που είχαμε διενεργήσει κτλ.) και να αποφασίσουμε εάν θα εκχωρήσουμε εκ νέου την εστίαση ή θα την επιστρέψουμε εσωτερικά του ΚΕΝ, ακολουθώντας παρόμοια διαδικασία αλλά πιο τυποποιημένη, ώριμη (βλέπε OMMM) και προσαρμοσμένη στις ανάγκες μας (customized).

Ο κύκλος του Deming PDCA²⁵⁶, όπως προαναφέραμε αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί και σε μία πιο γενική κλίμακα, και σε καθημερινή βάση, επάνω στο υπόδειγμα που αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη, ως εξής:



Σχήμα 25 Παράδειγμα PDCA «Make or Buy?»

²⁵⁶ Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, «Αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση απεικόνισης διεργασιών, συντονισμού των ομάδων εργασίας και παρακολούθησης κατασκευαστικών δραστηριοτήτων», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014, σελ.176-178.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Τυποποίηση: Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι το ΥΠΕΘΑ, και το δημόσιο εν γένει χρήζει ενσωμάτωσης τυποποιημένων διαδικασιών για τη λήψη απόφασης «Make or buy?», για τη σωστή διεξαγωγή και παρακολούθηση των διαδικασιών προμηθειών, για την αποτελεσματική αξιολόγηση, την επίτευξη των οικονομικών στόχων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Η τυποποίηση – προτυποποίηση (γενική αποδοχή, παραδοχή και χρήση τυποποιημένων διαδικασιών σε Πανελλαδικό επίπεδο) αυτή οφείλει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του Υπουργείου φυσικά (customized service) λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερη φύση των υπηρεσιών εθνικής άμυνας, όπου οι συνεργάτες οφείλουν να αντιμετωπίζονται ως στρατηγικοί συνεργάτες κι όχι ως απλοί προμηθευτές.

Γενική στρατηγική: Όλη η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με το outsourcing πρέπει να συμπλέει με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και να συσχετίζεται με το εσωτερικό κι εξωτερικό της περιβάλλον. Οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει να εφαρμόσουν εσωτερικούς ελέγχους, και συστήματα μετρήσεων της απόδοσης και παρακολούθησης των διαδικασιών, να ορίσουν ομάδες έργου με κατάλληλη σύνθεση, σχετική εκπαίδευση και να αξιολογούν συνέχεια τα αποτελέσματα κάθε σταδίου. Η εδραίωση στρατηγικής σχέσης με τον προμηθευτή κρίνεται επιτακτική όπως επίσης και ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων.

Νέες Τεχνολογίες: Προς την κατεύθυνση αυτή η ύπαρξη και καθιέρωση ενός σύγχρονου, ασφαλούς και συχνά ενημερωμένου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) προμηθειών, logistics, ελέγχου και παρακολούθησης κτλ. κρίνεται επιτακτική. Η συνολική εισαγωγή και χρήση των ΤΠΕ είναι πλέον απαραίτητη, όχι μόνο στα κέντρα λήψης αποφάσεων και συλλογής στοιχείων αλλά και στις αποκεντρωμένες μονάδες – υπηρεσίες, όπως είναι τα ΚΕΝ, των οποίων η λειτουργία θα γίνει πιο αποτελεσματική μέσω της πλήρους μηχανογράφησης.

Εκπαίδευση: Απαγκίστρωση του ΥΠΕΘΑ από πρόχειρες πρακτικές του παρελθόντος. Προτείνεται η εξέταση σύστασης επιστημονικών ομάδων σε επίπεδο υπουργείων, τα οποία θα επενδύουν στη γνώση και στην εκπαίδευση, στην εκπαίδευση και θα συντελούν στη δημιουργία ενός στρατεύματος επαγγελματιών. Οι αποφάσεις (πχ. για outsourcing) θα είναι προϊόντα μελέτης και επιστημονικής βάσης, ενώ τα αποτελέσματα και η απόδοση θα αξιολογούνται αυστηρά και βάσει προκαθορισμένων προδιαγραφών.

Σύγχρονο Μάνατζμεντ: Εκσυγχρονισμός, ευελιξία, εξωστρέφεια και υιοθέτηση σύγχρονων εργαλείων και αρχών του μάνατζμεντ στο ΥΠΕΘΑ, όπως είναι η κοστολόγηση και το μοντέλο δράσης Outsourcing. Ενίσχυση της λογικής εξωτερίκευσης «εξωτερίκευσε για να προσδώσεις επιχειρησιακή αξία και στρατηγικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό σου». Το Δημόσιο οφείλει να παρακολουθεί σε συνεχόμενη περιοδική βάση τις best practices στο χώρο όπου δραστηριοποιείται ο καθένας (πχ. benchmark στρατευμάτων άλλων χωρών, η MB υιοθέτησε σύστημα «pay as you dine» στην εστίαση του στρατού). Αυστηρή προϋπόθεση είναι τα κανάλια επικοινωνίας, να είναι ολοκληρωμένα (bottom up – bottom down) τόσο εσωτερικά, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον και να υπάρχει δέσμευση της ηγεσίας προς το εγχείρημα και τους συνεργάτες και τούμπαλιν.

Επέκταση μελέτης: Εξέταση δυνατότητας άμεσης επέκτασης της μελέτης για το Outsourcing της τροφοδοσίας του ΚΕΝ, σε άλλες μονάδες – υπηρεσίες του στρατού (πχ. λέσχες σίτισης, περίπτωση ασκήσεων, σε περιόδους επιστράτευσης κτλ) και σε άλλους τομείς, όπως είναι αυτός των υπηρεσιών καθαριότητας ή των προμηθειών μέσω NAMSΑ. Δοκιμαστική εφαρμογή με ανάθεση σε όλα τα ΚΕΝ (εγχείρημα το οποίο μάλλον θα στηρίζεται σε κοινοπραξίες εταιρειών λόγω τεράστιας γεωγραφικής διασποράς των Μονάδων πχ. Αττική, Πελοπόννησος, Υπόλοιπη Ελλάδα) με δείκτες μέτρησης απόδοσης και ποιότητας σαφώς καθορισμένους και μετρήσιμους. Περαιτέρω μελέτη θα μπορούσε να υπάρξει σχετικά με την εκχώρηση της εκπαίδευσης κτλ.

Κεντρική διακλαδική αρχή προμηθειών: Σύσταση κεντρικής αρχής προμηθειών σε διακλαδικό επίπεδο, Στρατός Ξηράς, Αεροπορία, Ναυτικό, για την επίτευξη καλύτερων τιμών και συμφωνιών, υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης έναντι προμηθευτών, ορθή και χρηστή δημοσιονομική διαχείριση σύμφωνα με τις επιταγές του δημόσιου λογιστικού και των ευρωπαϊκών οδηγιών, με όλα τα προαναφερόμενα οφέλη από την τυποποίηση διαδικασιών σε επίπεδο Υπουργείου. Η διαπραγματευτική δύναμη και ικανότητα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, όπως είχε γράψει και ο διάσημος στρατηγός Sun Tzu (6^{ος} αιώνας π.Χ.) στο βιβλίο του «The art of war», «The supreme art of war is to subdue your enemy without fighting»

Πρωτοπορία - Best practices: Το ΥΠΕΘΑ μπορεί να καθιερωθεί ως ένας δυνάμει «οδηγός καλών πρακτικών» εκσυγχρονισμού και συνεχούς βελτίωσης για το ελληνικό δημόσιο και για στρατούς άλλων χωρών, να ενισχύσει τις περιφερειακές λειτουργίες του με σύγχρονα και δυνατά μέσα και εργαλεία ώστε να επιτύχει απεμπλοκή των ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων του από αυτές και να εστιάσει στην θεμελιώδη ικανότητα και αποστολή του που είναι οι υπηρεσίες εθνικής άμυνας και η διασφάλιση της εδαφικής ακεραιότητας της χώρας μας.

Εν κατακλείδι ο θεσμός του «outsourcing» αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τον πολλαπλασιασμό των υφιστάμενων δυνατοτήτων ενός σύγχρονου οργανισμού ή μίας οικονομικής μονάδας. Η ύπαρξη και μόνο του εργαλείου, όμως δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της εφαρμογής του, εν αντιθέσει απαιτείται βαθιά κατανόηση και γνώση του αντικειμένου καθώς και πιστή τήρηση της κατάλληλης μεθοδολογίας ή ενός υποδείγματος σχεδιασμένου για τις ανάγκες κάθε οργανισμού. Ο θεσμός της εκχώρησης λειτουργιών προϋποθέτει μακροχρόνιο σχεδιασμό, συνέχεια και συνέπεια δράσης και φυσικά δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση.

Η τάση παγκοσμίως αποτυπώνει την καθιέρωση του outsourcing στη συνείδηση τόσο του επιχειρηματικού κόσμου όσο και του δημοσίου τομέα ο οποίος χρήζει ανανέωσης, εισαγωγής των εννοιών 3 E's (efficiency, economy, effectiveness), υιοθέτησης ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων μέτρησης της ποιότητας και ενσωμάτωσης καλών πρακτικών. Σε ότι αφορά το ελληνικό δημόσιο, θα μπορούσε το ΥΠΕΘΑ να αποτελέσει οδηγό υψηλής απόδοσης για το δημόσιο και να προάγει τις έννοιες που αναλύθηκαν στην παρούσα μελέτη προκειμένου να ενσωματωθούν πλήρως, να εφαρμοστούν καταλλήλως και να μετασχηματιστούν εγκαίρως προτού απαξιωθούν, στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

Η επιβίωση των σύγχρονων οικονομικών μονάδων στο παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν αξιολογείται πλέον μόνο με όρους οικονομικούς, αλλά με ποιοτικά κριτήρια, υψηλές προδιαγραφές και συστήματα διασφάλισης αποτελεσματικότητας. Το outsourcing αποτελεί ένα εργαλείο που περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω, προσφέρει ευελιξία και με ορθή εφαρμογή δύναται να οδηγήσει σε τεράστια οφέλη, παραμένοντας ένα ζήτημα «κλειδί» για τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2014 .
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2014.
3. R. Garrison /E. Noreen, Διοικητική Λογιστική, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2009.
4. Γιώργος Χ. Ζώτος, Διαφήμιση – Σχεδιασμός Ανάπτυξη Αποτελεσματικότητα, Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 2008.
5. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, 2007.
6. Kotler P./Keller P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ 12^η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006.
7. Βασίλης Ν. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, 2005.
8. Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2001.
9. Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001.
10. Ευγενία Πετρίδου, Διοίκηση Μάνατζμεντ, Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2001.
11. Άγγελος Τσακλάγκανος, Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2000.
12. David Begg/S. Fischer/R. Dornbusch, Εισαγωγή στην Οικονομική, «Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν είναι η αξία όλων των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην οικονομία σε μία δεδομένη χρονική περίοδο όπως το έτος.», Εκδόσεις Κριτική, 1998.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Nikolaos Tzifakis, Contracting Out to Private Military and Security Companies, CES Center for European Studies, Belgium, 2012.
2. Jane Proffitt, “A Guide to Outsourcing Records Management”, Routledge, United Kingdom, 2011.
3. Simon Domberger, The Contracting Organization – A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford University Press, New York, 2008.
4. Andrew Alexandra/ Deane Peter Baker/ Marina Caparini, Private Military and Security Companies, Ethics, policies and civil military relations, Routledge Taylor & Francis Group,

- New York, 2008.
5. Linda Cohen and Allie Young, Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
 6. Paul R. Verkuil, Outsourcing Sovereignty, Why Privatization of Government Functions Threatens Democracy and what we can do about it, Cambridge University Press, New York, 2007.
 7. Ronan McIvor, The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
 8. Marc L. Power/Kevin C. Desouza/Carlo Bonifazi, The Outsourcing Handbook, How to Implement a Successful Outsourcing Process, United Kingdom, Kogan Page Limited, 2006.
 9. Jean Luis Bravard/ Robert Morgan, Smarter Outsourcing, An executive plan to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships, Pearson Education, Edinburgh, 2006.
 10. Rick L. Click/Thomas N. Duening, Business Process Outsourcing, The Competitive Advantage, New Jersey, Wiley, 2005
 11. Real Bergevin/ Allen Wyatt, Contact Center for Dummies, Wiley Publishing Inc, Indianapolis, 2005.
 12. Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, USA, Publishing Blackwell, 2005.
 13. Dan S. Cohen / John Kotter, The Heart of Change Field Guide, Harvard business school press, USA, 2005.
 14. Rudy Hischheim/Armin Heinzl/Jens Dibbern, Information Systems Outsourcing Enduring Themes Emerging Patterns and Future Directions, USA, Springer, 2002.
 15. Αντιγόνη Λυμπεράκη, Δικτύωση Ευέλικτη Εξειδίκευση και Μικρές Επιχειρήσεις, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα, 2002.
 16. Oliver E. Williamson / Scott E. Masten, The economics of Transaction Costs, USA, Edward Edgar Publishing Ltd, 1999.
 17. Maurice F. Greaver, “Strategic Outsourcing A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, New York, AMA Publication, 1999.
 18. Steven M. Bragg, Outsourcing A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, INC, New York, 1998.
 19. Chris Lonsdale/ Andrew Cox, Outsourcing A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques, Earslgate Press, Great Britain, 1998.
 20. Kester Isaac Henry/ Chris Painter / Chris Barnes, Management in the Public Sector
-

- Challenge and Change, Thomson Business Press, UK, 1997.
21. KPMG IMPACT Outsourcing Working Group, Outsourcing Best Practice Guidelines, London, HMSO, 1995.
 22. Steven Kelman, Procurement and Public Management, AEI Press, Washington, 1990.
 23. Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985.

Αρθρογραφία – Μελέτες

1. OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development , Government at a Glance 2015, OECD Publishing, Paris, 2015.
2. Teleperformance, Future of Outsourcing, Raconteur, The times, 2015.
3. Αθανάσιος Λαζαρόπουλος, «Ανάλυση Συστημάτων Μεθοδολογία Δομημένης Ανάλυσης Λειτουργιών», Σχολή Προγραμματιστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, 2015.
4. Accenture, Μελέτη : Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης – Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών Στο Δημόσιο Τομέα, 2014.
5. Grant Thornton, Outsourcing: Συμβάλλοντας στην Αποδοτικότητα και την Ανάπτυξη, Grant Thornton International Business Report, 2014.
6. White Book, ISS 2020 Vision, Future of Public Sector Outsourcing, Copenhagen Institute, 2014.
7. DEFRA, Department for environment Food and Rural Affairs, A Plan for Public Procurement, Great Britain, 2014.
8. Valerie Bailey Grasso, Department of Defense Food Procurement Background and Status, Congressional Research Service, USA, 2013.
9. FEACO, Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs, Pecs, Hungary.
10. Tholons, Gouvernement Sector Outsourcing, Transforming Public Sector with Outsourced IT Services, 2010.
11. Δημήτριος Αργυριάδης, Ηθική και Διακυβέρνηση στο Σφαιρικό χώρο Πως θα Αντιμετωπίσουμε τις Πολλαπλές Προκλήσεις της Εποχής μας;, Ομιλία Πάντειο Πανεπιστήμιο, 3 Μαρτίου 2010.
12. Zoran Perunović/ Jørgen Lindgaard Pedersen, Outsourcing Process and Theories, Technical University of Denmark, Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A. , 2007.
13. Pekka ALAJÄÄSKÖ, EU-27 business services: thriving in the wake of outsourcing and liberalisation , Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg,

2007

14. Karel Havik/ Kieran Mc Morrow, Economic papers No 259, European Commission 2006.
15. Thomas H. Davenport, The Coming Commoditization of Processes, Harvard Business Review, 2005.
16. BCG, Boston Consulting Group, Achieving success in Business Process Outsourcing and Offshoring, 2005.
17. Steven Globerman / Aidan R. Vining , The Outsourcing Decision – A Strategic Framework, Western Washington University / Simon Fraser University, 2004.
18. Vasilis Kelesidis, Benchmarking, INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques, Thessaloniki, 2000.
19. 2nd P&MS World Conference November 2004 Nyon, Switzerland, Εργασία χωρίς όρια Offshoring – Nearshoring – Outsourcing: Σύνθετα δίκτυα παραγωγής, pg.3.
20. Eleanna Galanaki / Nancy Papalexandris, Outsourcing of Human Resource Management services in Greece, Athens University of Economics and Business.
21. APICS Protiviti, Managing the risks of outsourcing, A survey on current practices and their effectiveness.
22. Ronan McIvor /Paul Humphrey/ Antony Wall /Allan Mckittrick, Chartered Institute of Management Accountants, A study of performance measurement in the outsourcing decision Research executive summaries series Vol 4, Issue 3.

Θεσμικό πλαίσιο

1. Νόμος 4281/2014, Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις.
2. Νόμος 4270/2014, Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.
3. Νόμος 4155/2013, Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις.
4. Νόμος 3978/2011, Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Υπηρεσιών και Προμηθειών στους τομείς της Άμυνας και της Ασφάλειας – Εναρμόνιση με την Οδηγία 2009/81/ΕΚ – Ρύθμιση θεμάτων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας.
5. Νόμος 4013/2011, Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις
6. Νόμος 3389/2005, Συμπράξεις Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα.
7. ΟΔΗΓΙΑ 2004/18/ΕΚ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της

31ης Μαρτίου 2004 περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών.

8. Οδηγία 2004/17/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 31ης Μαρτίου 2004, περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών.
9. ΣΚ 20-2 Στρατιωτικός Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Στρατευμάτων

Διαδίκτυο

1. <http://www.iso.org/iso/home.html>
2. <http://www.feaco.org/>
3. <https://www.apqc.org/>
4. <http://www.efqm.org/>
5. <http://ec.europa.eu/eurostat/>
6. <http://www.sdit.mnec.gr/>
7. <http://www.outsourcing-journal.org/>
8. www.nace.org
9. <http://www.eaadhsy.gr/index.php/m-foreis/>
10. <https://ebs.eprocurement.gov.gr>
11. <http://www.promitheus.gov.gr/>
12. <http://www.nspa.nato.int/>
13. <http://www.oecd.org/>