

**ebusinessforum**

www.ebusinessforum.gr

► Όλο όσο θα θέλητε να μάθετε



για το Outsourcing ◀



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΤΕΡΝΩΝ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ"



Το e-Business Forum αποτελεί έργο του Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας (Μέτρο 3.1), υλοποιείται από την ΕΔΕΤ Α.Ε. και συγχρηματοδοτείται κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 25% από εθνικούς πόρους.

# Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για το Outsourcing

Το Outsourcing σήμερα αποτελεί βασικό εργαλείο μιας σύγχρονης επιχείρησης. Δίνει τη δυνατότητα της λήψης υπηρεσιών οι οποίες ανατινάσσονται λειτουργικά που παραδοσιακά ήταν ενσωματωμένες στην παραγωγή μιας επιχείρησης. Τέτοιες υπηρεσίες είναι αυτές του τμήματος πληροφορικής, του λογιστηρίου, του τμήματος διαχείρισης αποθήκης και ανθρώπινου πόρου κ.λπ. Η απεικόνιση της επιχείρησης από τις υπηρεσίες αυτές φέρνει περισσότερο χώρο στην ανάπτυξη και εξέλιξη των κυρίων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Τα οφέλη από το Outsourcing των υπηρεσιών είναι άμεσα και αμοιβαία και αφορούν τη μείωση του κόστους λειτουργίας, την ελαστικοποίηση του ρίσκου των νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, την εισαγωγή της καινοτομίας ως συνεκτικού παραμέτρου στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έτσι μέσω των υπηρεσιών που λαμβάνει και των αλλαγών Outsourcing που συνάπτει καθορίζει να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της, να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της απέναντι στο ανταγωνισμό και να ενισχύσει τη θέση της στον αγορά. Η χρήση νέων καινοτόμων τεχνολογιών και υπηρεσιών μέσω του Outsourcing βοηθούν στη συνεχή παραμονή της επιχείρησης στην αιχμή των γεγονότων και των εξελίξεων με μικρό κόστος επενδύσεων και ρίσκου.

Η αγορά του Outsourcing παγκόσμια γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει την πιο συνήθη πρακτική λήψης υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία καθώς και η σύγκλιση των διαφορετικών πεδίων αυτής, βοηθούν ώστε να προσφέρουν από τους παρόντες νέες ορατότερες υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας σε συμφέροντες τιμές.

Το Outsourcing είναι μία πρακτική η οποία πρέπει να αποσκόλλήσει κάθε ΜΜΕ της Ελληνικής αγοράς.

## ► 1. Τι είναι Outsourcing?

Ο όρος Outsourcing αναφέρεται σε μια μεθοδολογία συνεκούς προμήθειας, με μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη - πάροχο. Ο όρος Outsourcing αναφέρεται συνήθως σε αναδιαστάλη με την υλοποίηση - παροχή των υπηρεσιών αυτών ενδοεπιχειρησιακά, από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.

Η τακτική πρόληψης των απαιτήσεων υπηρεσιών - δραστηριοτήτων από μία επιχείρηση μέσω κάποιου εξωτερικού παρόχου είναι πολύ διαδεδομένη σε μερικούς τύπους υπηρεσιών. Τυπικά τέτοια παραδείγματα είναι η προμήθεια λογιστικών υπηρεσιών από εξειδικευμένους παροχείς, υπηρεσιών προώθησης, προβολής και διαφήμισης κ.λπ. Εντούτοις, η έννοια του Outsourcing, όπως αυτό τίθεται σήμερα, επεκτείνει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται καθώς εμπλεκεί όρους και διαδικασίες για την εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο η έννοια του Outsourcing καλύπτει και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω ειδικών για το σκοπό αυτό συμβάσεων - συμβολαίων μεταξύ των δύο μερών.

Οι υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να παρασχεθούν από έναν εξωτερικό πάροχο με Outsourcing δεν περιορίζονται ουσιαστικά αλλά απορρέει στην επιχείρηση να αποφασίσει με βάση τις ανάγκες της και την οργάνωση της. Παρ' όλα αυτά ο όρος Outsourcing αφορίζει κυρίως με υπηρεσίες του τμήματος πληροφορικής μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η αναδόμηση και συντήρηση των σταθμών εργασίας, η παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτητων (αρχείου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, λήψη αναγράφων ασφαλείας κ.λπ.).

Να τονισθεί, ότι οι υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν μέσω Outsourcing δεν περιορίζονται σε αυτές του τμήματος Πληροφορικής. Τυπικά παραδείγματα γ' αυτό είναι οι παροχή υπηρεσιών call center, οι υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι υπηρεσίες μεθοδολογίας μιας επιχείρησης.

## ► 2. Τι είδη Outsourcing υπάρχουν?

Η πρόληψη υπηρεσιών από μια επιχείρηση μέσω Outsourcing μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές και εκτάσεις. Έτσι το Outsourcing μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

Ός προς τις υπηρεσίες και το αντικείμενό τους ενδεικτικές κατηγορίες είναι: οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (technical support), δικτύωσης (networking), παροχής υποδομής (systems infrastructure), παροχής περιβάλλοντος ανάπτυξης (development environment), εφαρμογών (applications), περιεχόμενου (content), υποστήριξης διαδικασιών (process support) καθώς και ανάλυσης διαδικασιών (process execution).

Ός προς το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, κατηγορίες υπηρεσιών Outsourcing είναι: συνεκούς παροχής υπηρεσιών (performance), με συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η παροχή λειτουργιών εξυπηρέτητων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αρχείου κ.λπ., η παροχή υπηρεσιών back-office, η παροχή υπηρεσιών call center κ.ο.κ.. Απόκριση σε συμβάντα (reactive), όπου ο πάροχος αναδρά στην περίπτωση κάποιου γεγονότος ή/και αιτήματος από την επιχείρηση. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η υποστήριξη των σταθμών εργασίας, πρόληψης (proactive), όπου ο πάροχος παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες στακείοντας στην πρόληψη προβλημάτων. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η λήψη αναγράφων ασφαλείας, ο τακτικός έλεγχος ασφαλείας των πληροφοριακών συστημάτων κ.ο.κ.

Ός προς το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης, οι υπηρεσίες Outsourcing κατηγοριοποιούνται σε αυτές που απαιτείται μερική δραστηριοποίηση κάποιου τμήματος της επιχείρησης για την παροχή των υπηρεσιών (Partial Outsourcing). Οι υπηρεσίες παρέχονται με συνεργασία μεταξύ του παρόχου και του τμήματος της επιχείρησης το οποίο είναι αρμόδιο. Και στις υπηρεσίες που η παροχή των υπηρεσιών γίνεται πλήρως από τον πάροχο (Full Outsourcing). Από την πλευρά της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο η διαχείριση της σύμβασης.



## Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για το Outsourcing

Ός προς τον αριθμό των παρόρων οι οποίοι εμπλέκονται για την παροχή των υπηρεσιών Outsourcing κατηγοριοποιούνται σε αυτές που η παροχή πραγματοποιείται από έναν πάροκο (Single Outsourcing). Και σε αυτές στις οποίες η παροχή πραγματοποιείται από πολλούς παρόρους σε συνεργασία (Multiple Outsourcing).

### ► 3. Ποιες λειτουργίες - υπηρεσίες λαμβάνονται μέσω outsourcing?

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι το πλήθος και το είδος των υπηρεσιών τις οποίες μπορεί μία επιχείρηση να εκχωρήσει σε τρίτους είναι σχεδόν ανεξάντηλο. Από την απλή συντήρηση ενός εξοπλισμένου αρχείου, έως την πλήρη εκχώρηση των υπηρεσιών σε τρίτες εταιρείες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα γνωστής μάρκας αναζωογόνησης η οποία διατηρεί εντός της εταιρείας μόνο το τμήμα προμήθειας και διαφήμισης. Όλες οι υπόλοιπες φάσεις παραγωγής και διανομής των εμπορευμάτων της έχουν εκχωρηθεί σε τρίτους μέσω σχέσεων outsourcing.

Στην περίπτωση, πιο συγκεκριμένα, των υπηρεσιών πληροφορικής (Information Technology - IT), οι υπηρεσίες οι οποίες συνθίξεται να εκχωρούνται αφορούν τις ακόλουθες περιπτώσεις:

Την Τεχνική Υποστήριξη όλων της υλικολογικής υποδομής μίας επιχείρησης. Η υποστήριξη που παρέχεται είναι δυνατόν να αφορά το υλικό (Hardware) το λογισμικό (Software) καθώς και άλλες υπηρεσίες με στόχο τη λήψη αποφάσεων σε θέματα τεχνολογίας και πληροφορικής καθώς και υπηρεσιών εκπαίδευσης των χρηστών. Αναφορικά με το λογισμικό (Software) η υποστήριξη μπορεί να εκτείνεται από την απλή ανανέωση τυποποιημένων πακέτων λογισμικού με στόχο την εύρυθμη λειτουργία των συστημάτων της επιχείρησης, έως την υποστήριξη σε επίπεδο ανάπτυξης και ασφαλοποίησης εφαρμογών οι οποίες έχουν αναπτυχθεί ειδικά για λογαριασμό του πελάτη - επιχείρησης.

Τη Δικτύωση, καλύπτοντας την παροχή όλων της απαραίτητης υλικολογικής υποδομής για την παροχή δικτυωμένων υπηρεσιών σε μία επιχείρηση. Οι δικτυωτικές υπηρεσίες δεν αφορούν μόνο τη συνδεσιμότητα αλλά επεκτείνονται και σε υπηρεσίες δεδομένων (όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η πρόσβαση στον παγκόσμιο ιστό - World Wide Web, η παρουσία και προβάση στον παγκόσμιο ιστό μέσω εταιρικής σελίδας κ.λπ.) καθώς και φωνής. Επιπρόσθετα η παροχή υλικολογικής υποδομής μπορεί να αφορά τόσο τη σύνδεση των γραφείων - παραρτημάτων μίας επιχείρησης μεταξύ τους και το παγκόσμιο δίκτυο, όσο και την παροχή της κατάλληλης υποδομής για την εξυπηρέτηση των αναγκών για δικτύωση εντός των γραφείων της επιχείρησης (εσωτερικό δίκτυο). Η υποδομή για τη δικτύωση ανήκει είτε στον πάροκο της υπηρεσίας, οπότε και με τη λήξη της σύμβασης η υποδομή επιστρέφει σε αυτόν, είτε στην επιχείρηση (κυρίως στην περίπτωση της εταιρικής δικτύωσης) οπότε ο πάροκος υποστέλλει προοριζόμενες υπηρεσίες διαχείρισης. Στην πρώτη περίπτωση με τη λήξη της σύμβασης - συνεργασίας η υποδομή επιστρέφει στον πάροκο και είναι ευθύνη του νέου παρόκου, αν αυτός υπάρχει, να εγκαταστήσει την απαραίτητη υποδομή για την παροχή των υπηρεσιών.

Την παροχή Υποδομής - Εφαρμογών, η οποία και αφορά την προμήθεια υπηρεσιών εξοπλισμένων ή σταθμών εργασίας και των απαραίτητων εφαρμογών για τη λειτουργία των διαδικασιών τους. Οι υποδομές στη μεγάλη πλειοψηφία τους αφορούν την παροχή υπηρεσιών εξοπλισμένων προς τις επιχείρησης. Οι εξοπλισμένες αυτές βρίσκονται συγκεντρωμένες σε κάποιο Data Center, μέσω του οποίου παρέχονται υπηρεσίες σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Οι εφαρμογές οι οποίες παρέχονται πάνω από αυτούς τους εξοπλισμένους αφορούν εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν, λογιστικές εφαρμογές, διαχείρισης αποθήκης, προγραμματισμού συναντήσεων, επικοινωνίας και μηνυμάτων, διαχείρισης βάσεων δεδομένων καθώς και λήξης αναγραφών ασφαλείας.

Οι υπηρεσίες Πρωτογενών Ανοημάτων στην πρόσβαση σε δεδομένα απαραίτητα για την αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα δεδομένα αυτά είναι δυνατόν να αφορούν πολύ διαφορετικά αντικείμενα όπως πληροφορίες τεχνικής και τεχνολογικής φύσης (όπως κείμενα τεχνικών προδιαγραφών, προτύπων κ.λπ.), νομικών κειμένων (πρόσβαση σε βιβλιοθήκες με νομοθεσία του Ελληνικού κράτους ή της Κοινότητας) ή και πληροφορίες για τμήμα της αγοράς (πληροφορίες ζήτησης, προσφοράς, προκυρήξεων, αγοράς εργασίας κ.λπ.). Τα δεδομένα αυτά είναι δυνατόν να είναι κατηγορημένα ή ακατηγορημένα.

Το outsourcing μπορεί να φτάσει μέχρι την πλήρη Ανάλυση και Υποστήριξη Διαδικασιών εντός της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές παρέχονται είτε στους χώρους της επιχείρησης είτε απομακρυσμένα ανάλογα με το είδος τους και τη σχετική συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και του παρόκου. Τέτοιες υπηρεσίες συνθίξεται να είναι οι υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τηλεφωνικής επαφής με τους πελάτες (call center), λογιστικές υποστήριξης καθώς και τεχνική - τεχνολογική υποστήριξης. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν αποσπαστεί καθόλου πόρους για τις υπηρεσίες αυτές, μόνο την ομάδα παρακολούθησης και ελέγχου της σχετικής σύμβασης με τον πάροκο. Με αυτό τον τρόπο οι πόροι της επιχείρησης καταβιβάζονται και επικεντρώνονται στις διαδικασίες και υπηρεσίες εκείνες οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της.

### ► 4. Πως εξοφλείζεται η εύρυθμη και αποδοτική παροχή υπηρεσιών?

Κεντρικό ζήτημα για τις υπηρεσίες που παρέχονται μέσω μιας σχέσης outsourcing είναι η αποδοτική παροχή τους σε συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Η ποιότητα αφορά διάφορες παραμέτρους ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας για το οποίο αναφέρεται. Έτσι η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να μετράται σε χρόνο απόκρισης σε γεγονότα, σε όγκο δεδομένων που διανοούνται, σε ρυθμούς - ταχύτητα δεδομένων, σε αριθμό συναλλαγών που πραγματοποιούνται στη μονάδα του χρόνου κ.λπ.

Τέτοιαι δείκτες ποιότητας αποτελούν απαραίτητα προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία μιας σχέσης outsourcing. Οι δείκτες αυτοί ορίζονται κατά τη φάση της διαπραγμάτευσης και συμφωνίας. Είναι σημαντικό να ορίζεται ο τρόπος μέτρησης και παρουσίασης των δεικτών αυτών. Για παράδειγμα η διαθεσιμότητα μιας υπηρεσίας κατά το 99% του χρόνου σημαίνει πολύ διαφορετικό επίπεδο υπηρεσίας εάν η διαθεσιμότητα αναφέρεται σε μία ώρα (οπότε και η υπηρεσία δε θα πρέπει να είναι εκτός λειτουργίας για παραπάνω από 36 δευτερόλεπτα κάθε ώρα) ή ένα έτος (οπότε και η υπηρεσία δεν θα πρέπει να είναι εκτός λειτουργίας για παραπάνω από 3,65 μέρες το χρόνο).

Οι δείκτες αυτοί είναι αναγκαίο να συνδυάζονται με οικεικτικές ποινές ή επιβραβεύσεις. Οι ποινές επιβάλλονται στην περίπτωση που οι δείκτες ποιότητας πέσουν κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο ενώ αντίστροφα οι επιβραβεύσεις όταν υπερβούν κάποιο όριο. Τόσο οι ποινές όσο και οι επιβραβεύσεις μπορούν να αναφέρονται σε καθαρά οικονομικές επιπτώσεις, όπως γίνεται συνήθως, ή σε κάποια άλλη μορφή η οποία συμφωνείται μεταξύ του παρόκου και της επιχείρησης. Η σωστή θέσπιση των ποινών και των επιβραβεύσεων κάνει τη σχέση outsourcing επιβλαβή και

## Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για το Outsourcing

συμφέρουσα και για τις δύο μεριές μεγιστοποιώντας έτσι τα οφέλη από τις υπηρεσίες αυτές. Όταν και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη συνεργασία, αυτή συνεχίζεται παράγοντας σημαντικά οφέλη και καλής ποιότητας υπηρεσίες.

Μέρος του συστήματος που αποτελεί και η λύση της συνεργασίας μεταξύ των δύο μερών γεγονός το οποίο συνήθως συμβαίνει όταν οι δείκτες ποιότητας πέσουν κάτω από κάποια όρια για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι ποινές και οι επιβαρύνσεις αποτελούν αντικείμενα της διαπραγμάτευσης μεταξύ των δύο εταιρών και θα πρέπει να αποτυπώνονται στη σύμβαση την οποία συνάπτουν τα δύο μέρη.

Το τρίτο και αυτό, δείκτες, τρόπος μέτρησης και παρουσίασης και ποινών - επιβαρύνσεων όπως αποτυπώνονται στη σύμβαση για την παροχή των υπηρεσιών αποτελεί τη Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας των Υπηρεσιών (Service Level Agreement - SLA). Η ύπαρξη των SLA για κάθε σχέση outsourcing είναι απαραίτητη.

Συνήθως για κάθε σχέση outsourcing ορίζεται περισσότερο από ένα SLA τα οποία αναφέρονται στις διαφορετικές πτυχές μιας υπηρεσίας. Όλα τα SLA μαζί αποτελούν κεντρικό κομμάτι της σύμβασης που συνάπτουν οι δύο πλευρές.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά τη σχεδίαση των SLA για τα οποία θα πρέπει:

- Οι δείκτες να είναι σαφείς.
- Η μεθοδολογία της μέτρησης να είναι δυνατή να επαναλαμβάνεται. Μετρήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται πολλαπλές φορές κάτω από τις ίδιες συνθήκες πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα τις ίδιες μετρήσεις.
- Οι δείκτες δεν πρέπει να ευνοούν υλοποιήσεις με την ίδια τεχνολογία από άκρο σε άκρο.
- Οι δείκτες να λαμβάνουν υπό όψιν τους και να ενσωματώνουν το γεγονός ότι οι υπηρεσίες υλοποιούνται με διαφορετικές τεχνολογίες.
- Οι δείκτες να είναι χρήσιμοι τόσο στους χρήστες όσο και στους παρόκους ώστε να κατανοούν το επίπεδο της υπηρεσίας το οποίο απολαμβάνουν ή παρέχουν, αντίστοιχα.
- Να μην περιλαμβάνονται μη λογικά επίπεδα απόδοσης.
- Οι ρίπτες και οι επιβαρύνσεις δεν πρέπει να είναι εξαντλητικές ούτε για τους παρόκους ούτε και για τις επιχειρήσεις.

Τα SLA πρέπει να συζητούνται διεξοδικά και να συμφωνούνται μεταξύ των δύο μερών καθώς αποτελούν το κεντρικό σημείο για την επιτυχία της σχέσης outsourcing.

Πρέπει να αντικαταστήζονται τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης καθώς αυστηρά SLA οδηγούν σε ακριβές υπηρεσίες και σε επίπεδα ποιότητας τα οποία δεν είναι απαραίτητα. Αντίθετα χαλαρά SLA είναι δυνατό να διαταράξουν την εύρυθμη λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### ► 5. Ποιο είναι το νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τα θέματα σχετικά με το IT Outsourcing στην Ελλάδα?

Η σχέση Outsourcing είναι ουσιαστικά μία διμερής συμφωνία μεταξύ του πελάτη - ΜΜΕ και του παρόκου. Έτσι ουσιαστικά η μορφή της σχέσης καθορίζεται ουσιαστικά από τη σύμβαση - συμβόλαιο το οποίο υπογράφεται μεταξύ των δύο μερών.

Το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο τόσο από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της Εθνικής Νομοθεσίας ρυθμίζει θέματα τα οποία αφορούν:

- Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και τις Ηλεκτρονικές Υπογραφές
- Τα Ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών - Το Ηλεκτρονικό Χρήμα
- Την Πνευματική Ιδιοκτησία
- Την Προστασία των Δεδομένων
- Την Προστασία του Καταναλωτή

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να ανατρέξετε στο δικτυακό χώρο του E-business Forum, [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr), στην ομάδα εργασίας Δ1 ("Θεσμικό πλαίσιο και ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα - Αλληλεπίδραση και προοπτικές").

Οι σχέσεις Outsourcing καθορίζονται τμητικά από τη σύμβαση - συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών. Στο συμβόλαιο αυτό αναφέρονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις κάθε εμπλεκόμενου, το είδος και η ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και οι ρίπτες που εφαρμόζονται σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τους όρους του συμβολαίου.

### ► 6. Πως εξασφαλίζεται η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων μου σε ένα τέτοιου είδους συμβόλαιο?

Η υπαρκτούς Εθνική Νομοθεσία παρέχει το σχετικό πλαίσιο προστασίας των Προσωπικών Δεδομένων μέσω των:

- Ν. 2819/2000 α.δ. Τροποποίηση του Ν. 2472/1997.
- Ν. 2774/1999 Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.
- Απόφαση 408/1998 Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα Ενήμερωση υποκειμένων επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα δια του τύπου Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο του
- Ν. 2472/1997 για την Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα μετά τις σχετικές τροποποιήσεις από



## Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για το Outsourcing

- τους Ν. 2623/1998, 2703/1999, 2721/1999, 2819/2000 και 2915/2001.

και της Πνευματικής Ιδιοκτησίας μέσω των:

- Ν.3057/2002 (ΦΕΚ 239 ΑΥ/10 Οκτωβρίου 2002) - άρθρο 81 - Εναρμόνιση με την Οδηγία 2001/29/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Μαΐου 2001 για την εναρμόνιση ορισμένων πτυχών του δικαίου της δημιουργίας και των συγγενικών δικαιωμάτων στην κοινωνία της πληροφορίας και άλλες διατάξεις\*
- Ν. 2819/2000 Άρθρο 7 - Εναρμόνιση με την Οδηγία 96/9/ΕΟΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Μαρτίου 1996 σχετικά με τη νομική προστασία των βάσεων δεδομένων. (Τροποποίηση του Ν. 2121/93).
- Ν 2557/1997/Α-271 Θεσμικό μέτρο και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης (Τροποποίηση του Ν. 2121/93)
- Ν 2435/1996 (Τροποποίηση του Ν. 2121/93)
- Ν. 2121/1993 Πνευματική ιδιοκτησία, συγγενικά δικαιώματα και πολιτιστικά θέματα.

Η παραπάνω νομοθεσία παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για την προστασία των δεδομένων της επιχείρησης και της πνευματικής ιδιοκτησίας.

### ► 7. Τι πλεονεκτήματα πηγάζουν από τη λήψη υπηρεσιών από τρίτους σε σχέση με την ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία?

Το βασικό πλεονέκτημα το οποίο αναμένει μια ΜΜΕ με τη σύνθεση αξίσεων outsourcing είναι η εξοικονόμηση πόρων.

Η σύγχρονη τεχνολογία κοστίζει ακριβά και απαιτείται σε πολύ μικρό διάστημα. Η δέσμευση κεφαλαίου της επιχείρησης σε εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, σπαράει τους πόρους αυτούς από την κύρια δραστηριότητα της. Μεγάλο είναι και το κόστος λειτουργίας των συστημάτων υψηλής τεχνολογίας καθώς απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό, συντηρητικά και αναλώσιμας δαπάνες. Η εκχώρηση τέτοιων υπηρεσιών σε τρίτους αφήνει αρκετούς πόρους στη διάθεση της επιχείρησης.

Οι πόροι που εξοικονομούνται είτε καθαρά οικονομικοί είτε σε όρους ανθρώπινου δυναμικού, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την επέκταση των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η επένδυση για 3 έως 5 χρόνια σε συστήματα και τεχνολογίες που μεταβάλλονται γαργαλιά αποτελεί ρίσκο για την επιχείρηση. Η λήψη υπηρεσιών τεχνολογίας και πληροφορικής μέσω μιας αξίας outsourcing βοηθά στην απόληψη του ρίσκου αυτού, βελτιώνοντας εν τέλει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η παραγωγή των υπηρεσιών και των προϊόντων της επιχείρησης, στην περίπτωση του outsourcing, συνεχίζει να βασίζεται σε σύγχρονα συστήματα, με όλα τα πλεονεκτήματα που αυτά παρέχουν. Ταυτόχρονα το ρίσκο που συνεπάγεται η επένδυση σε αυτά απομακρύνεται.

Η επιχείρηση μπορεί να ακαθάσει καλύτερα τη ροή του κεφαλαίου της και τις αναδομήσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Το κόστος για κάτι τέτοιο στηρίζεται σε μηνιαίο ή ετήσιο κόστος λήψης υπηρεσιών και όχι σε μακροπρόθετο κόστος επένδυσης.

Η αναδόμηση των υπηρεσιών μπορεί να γίνεται καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και τη στιγμή ακριβώς που αυτή είναι απαραίτητη. Η πολιτική της επιχείρησης γίνεται με τον τρόπο αυτό πολύ ευέλικτη και είναι δυνατό να προσαρμόζεται γρήγορα στις ανάγκες της αγοράς και τις αλλαγές των ανταγωνιστών.

Με τη σύνθεση αξίσεων outsourcing επιτυγχάνεται επίσης και η εισαγωγή πρωτοτυπιών και καινοτομίας στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο πόρος που το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό του, την προσήλυση του στην καινοτομία και στην τεχνολογία μεταφέρει μεγάλο μέρος από τις τελευταίες εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται.

Είναι εφικτό έτσι η επιχείρηση να παραμείνει στην αιχμή των εξελίξεων κυρίως να κερδίζεται να επενδύει για το λόγο αυτό ούτε σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά ούτε και σε τεχνολογία. Η σχέση της επιχείρησης με τον πόρο γίνεται έτσι βασικό εργαλείο για την εξέλιξη της.

### ► 8. Με ενδιαφέρει να μειώσω το κόστος μου μέσω του outsourcing καθώς και οι δυνατότητες που ανοίγονται για την επιχείρησή μου μέσω μιας τέτοιας λειτουργίας. Ποια είναι τα πρώτα βήματα που πρέπει να κάνω για μια τέτοια δραστηριότητα?

Η επιτυχημένη πορεία για λήψη υπηρεσιών outsourcing ξεκινά από την αναγνώριση των αναγκών και της διαμορφωμένης κατάστασης εντός της επιχείρησης. Έτσι γίνεται αναγνώριση των υπηρεσιών που πραγματικά ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Αποφεύγεται λοιπόν η λήψη υπηρεσιών που τελικά δεν ταυρίζουν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ταυτόχρονα πραγματοποιείται καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όρους ποιότητας και υπηρεσιών. Έτσι είναι δυνατή η σύγκριση σε οποιοδήποτε σημείο της νέας κατάστασης με την καταγεγραμμένη. Μέσω από τη σύγκριση αυτή προκύπτουν συμπεράσματα αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και το οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από τη λήψη των υπηρεσιών μέσω του outsourcing.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αναγνωρίσει τις υπηρεσίες οι οποίες θα τον ενδιέφεραν - συνέφεραν να λαμβάνει μέσω από μια αξία outsourcing. Προς το σκοπό αυτό είναι χρήσιμη η αναζήτηση κάποιου συμβούλου. Ο σύμβουλος αυτός μπορεί να είναι είτε κάποιος εξωτερικός σύμβουλος είτε το οικείο εμπειροπαιθέρο είτε τέλος κάποιος μηχανικός προώθησης και ενημέρωσης σε σχετικά θέματα. Η συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη προσφέρει πολλά στην αναγνώριση των υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να παρασκευθούν αποδοτικότερα και με όρους καλύτερης απόδοσης.

Με δεδομένη την αναγνώριση των υπηρεσιών που ζητούνται από την επιχείρηση, ο επιχειρηματίας μπορεί να αναζητήσει τους παρόντες εκείνους οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες της. Προσική πρέπει να δίνεται ώστε να αναζητείται αρκετός αριθμός λύσεων καθώς και να μην αναζητείται πάντα η πιο οικονομική λύση. Μεγάλη σημασία έχουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προσαρμοζόμενων υπηρεσιών. Βοήθεια σε αυτή την κατεύθυνση ο επιχειρηματίας μπορεί να αναζητήσει πάλι από το σύμβουλό του.

Ο επιχειρηματίας πρέπει τέλος να συγκρίνει την ήδη διαμορφωμένη κατάσταση, με παραγωγή των υπηρεσιών εντός της επιχείρησης, με το σενάριο παραχώρησης και λήψης υπηρεσιών από τρίτους μέσω μιας αξίας outsourcing. Η ανάλυση στο πλαίσιο ενός έτους είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε συμπεράσματα υπέρ της υπάρχουσας κατάστασης. Η διερεύνηση της κατάστασης στο πλαίσιο όμως μιας τριετίας ή/και μιας πενταετίας δίνει μία καλύτερη εικόνα των ωφελιών του outsourcing προς την επιχείρηση.

## Όλα όσα θα θέσετε να μάθετε για το Outsourcing

Η ανάλυση θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τα γεγονότα ότι εντός του χρόνου για τον οποίο πραγματοποιείται, η εκτίμηση θα πρέπει να έχει προκρίψει σε επένδυση για την αναδόμηση των υπηρεσιών της στην περίπτωση που αποφασίσει να παράγει εσωτερικά τις υπηρεσίες. Μόνο έτσι θα μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική.

Η επένδυση αυτή δεν υφίσταται στην περίπτωση της λήξης των υπηρεσιών μέσω outsourcing. Η εκτίμηση καταβάλλει όμως ένα μηνιαίο τέλος προς τον πάροκο χωρίς όμως ανάγκη για διάσπαση κεφαλαίου και τω ακετακού ρίσκου.

Για την πλήρη ποσοτικοποίηση των ωφελιών που πετυχαίνονται μέσω της αέσης outsourcing είναι απαραίτητα να ληφθούν υπ' όψιν και στοιχεία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ποιότητα στην περίπτωση της ενδοεπιχειρησιακής παραγωγής των υπηρεσιών, όπως δείχνει η εμπειρία, φθίνει ή παραμένει σταθερή. Αντίθετα τα στοιχεία για τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνει η εκτίμηση μέσω outsourcing η ποιότητα είναι δυνατό να βελτιώνεται ανάλογα με τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της. Δυστυχώς τα στοιχεία αυτά είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και πολλές φορές δεν συμπεριλαμβάνονται σε μια ακετακή ανάλυση από την πλευρά του επιχειρηματία.

Οι αέσεις outsourcing είναι μακροπρόθεσμες. Ο πάροκος διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπους οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διαχείριση των πελατών και των αέσεων με αυτούς. Αντίστοιχα η ΜΜΕ πρέπει να δημιουργήσει μια ομάδα στελεχίων για την παρακολούθηση και διαχείριση των αέσεων outsourcing. Τα στελέχη αυτά πρέπει να διαθέτουν ικανότητες διαπραγματεύσεως και διαχείρισης αέσεων καθώς και κατάλληλο τεχνικό υπόβαθρο για την προδιαγραφή και παρακολούθηση των υπηρεσιών. Οι ρόλοι και οι συνεργασίες των μελών της ομάδας παρακολούθησης και διαχείρισης πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι.

Οι αέσεις outsourcing στρούζουν πολλά για την επιτυχία τους στο ανθρώπινο δυναμικό της εκτίμησης. Το γεγονός αυτό δεν πρέπει να το παραβλέπει ο επιχειρηματίας.

### ► 9. Πως θα επιλέξω τις κατάλληλες τεχνολογίες και πάροκο;

Η φθηνότερη λύση δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη. Η σύνψη αέσεων outsourcing γίνεται σήμερα με κύριο στίχο την εξοικονόμηση χρήματος. Δεν πρέπει όμως με κανένα τρόπο να παραμελήτε η ποιότητα των υπηρεσιών.

Ο επιχειρηματίας σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα του ή με το σύμβουλο του, οφείλει να μελετήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Να κατανοήσει τις τεχνολογίες, τα υπέρ και τα κατά. Να αποκτήσει σαφή εικόνα του τι προσφέρεται σε ποιο επίπεδο και αν τελικά όλα αυτά ταιριάζουν στις ανάγκες της εκτίμησης του.

Στο τελικό συμβόλαιο θα πρέπει να καταγράφονται όλα τα στοιχεία κόστους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν και κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Πίστευα δεν παρακαμείτε δωρεάν σε μία τέτοια αέση. Το κόστος του παρόκου θα καλυφθεί είτε μέσω των εσόδων του είτε μέσω της μειωμένης ποιότητας των υπηρεσιών.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να συνεργαστεί με το σύμβουλο του ώστε να γίνουν κατανοητά τα επίπεδα των υπηρεσιών τα οποία προσφέρονται.

Η αναζήτηση του παρόκου και των αέσεων τεχνολογιών πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν ότι στον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορικής, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Πολλές φορές αναστρέφουν τελείως την εικόνα και το είδος των υπηρεσιών μέσω σε λίγα μόνο χρόνια.

Η επιλογή της τεχνολογίας θα πρέπει να βασίζεται στις σύγχρονες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά της Ελλάδας και του εξωτερικού και να περιλαμβάνει οι ευέλικτοι εκείνοι μηχανισμοί οι οποίοι θα επιτρέψουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και συστημάτων.

Στόχος της εκτίμησης είναι να εξοικονομήσει χρήματα ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει το επίπεδο των υπηρεσιών της και της παραγωγικότητας της. Αντίστοιχα ο πάροκος θέλει και αυτός από την πλευρά του να έχει όσο το δυνατόν υψηλότερο κέρδη. Δεν υπάρχουν ευκαιρίες για φθηνές αξιολογήσεις λύσεις στο χώρο του outsourcing, αλλά το κριτήριο δεν είναι πάντα το καλύτερο.

### ► 10. Που μπορώ να βρω περισσότερες πληροφορίες?

Υπάρχουν πηγές πληροφοριών στο Διαδίκτυο από όπου μπορείτε να ενημερωθείτε για το Outsourcing, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας αναφορικά με ένα συμβόλαιο τέτοιου είδους, τα θέματα ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων της εκτίμησης σας και το νομικό καθεστώς που επιβαρύνει, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Επισκεφτείτε το Διαδίκτυο τόπο του ελληνικού ebusinessforum

<http://www.ebusinessforum.gr/>