

3p1

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΕΛΒΕΝΑΚΙΩΤΗΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ  
ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ΦΟΙΡΟΣ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΡΑΧΑΝΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΕΛΙΔΑ 1-6

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL ΣΕΛΙΔΑ 7-9

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΕΛΙΔΑ 10-15

ΑΡΧΕΙΟ ΗΜΕΡΙΣΙΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ THIRD-PARTY LOGISTICS ΣΕΛΙΔΑ 16

ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΝΧΟΥ ΣΕΛΙΔΑ 17-18

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΣΕΛΙΔΑ 19-20

3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΣΕΛΙΔΑ 21-30

ΣΥΝΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ OUTSOURCING ΣΕΛΙΔΑ 31-38

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ OUTSOURCING ΣΕΛΙΔΑ 39-42

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ OUTSOURCING ΣΕΛΙΔΑ 43-45

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ OUTSOURCING STATUS ΣΕΛΙΔΑ 46-50

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΕΛΙΔΑ 51-54

ΚΟΣΤΟΣ 3PL ΣΕΛΙΔΑ 55-56

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ABC ΣΕ 3PL ΣΕΛΙΔΑ 57-59

Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ABC ΣΕΛΙΔΑ 60-61

4PL ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ 3PL ΣΕΛΙΔΑ 62-63

Τα logistics αποτελούν μια σημαντική συνεισφορά στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των σχεδίων της επιχείρησης, Η σωστή εκμετάλλευση της συμβάλλει στη μείωση του κόστους, τη συμπίεση του χρόνου και την εξάλειψη των περιττών εργασιών.

Μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις στο χώρο των logistics εκφράζεται με τον όρο «outsourcing» που ουσιαστικά σημαίνει τη χρησιμοποίηση ανθρώπων και πόρων οι οποίοι μπορεί να είναι υλικοί, ή αυλοί όπως πχ , τεχνογνωσία κ.λπ., με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κυκλώματος των logistics μιας εταιρείας.

Το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει επεκταθεί στην ανάπτυξη των third-party logistics εταιριών τις υπηρεσίες μεταφοράς, ως εναλλακτικού τρόπου Έχουν επιφέρει αλλαγή στον και η ανάπτυξη τους στάδιο. Η έννοια του εμφανίστηκε στην Ευρώπη του 1980. Στην Ελλάδα της δεκαετίας του 1990.

Παρόλα αυτά ο αντίστοιχο χώρο γίνεται οι εταιρείες προσπαθούν το τζίρο τους, αυξάνοντας τις υπηρεσίες τους που άλλη να εκπαιδεύσουν τον στην κουλτούρα των Π έντονος ανταγωνισμός επιβάλλει την καλύτερη με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος παροχής των υπηρεσιών.

Οι στόχοι για την χρήση των third-party logistics είναι η μείωση του κόστους, η αποφυγή των επενδύσεων, η αύξηση της παραγωγιμότητας, η ευελιξία, η αύξηση του Επιπέδου της εξυπηρέτησης του πελάτη, η απλοποίηση των Διαδικασιών των logistics η μείωση του προσωπικού και η εκμετάλλευση των συνεργασιών. Πιο συγκεκριμένα η τάση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις μέχρι τις μέρες μας είναι να στηρίζεται και να διαθέτει οικονομικούς πόρους για να υποστηρίξει ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους και μέσα διανομής και μεταφοράς σκιαγραφώντας κατ' αρχήν το



οι οποίες αναλαμβάνουν αποθήκευση και διανομής τροφοδοσίας της αγοράς. επιχειρησιακό σκηνικό, είναι ακόμη σε αρχικό (third-party logistics στα τέλη της δεκαετίας εμφανίστηκε περί τα μέσα

ανταγωνισμός στον όλο και πιο έντονος. καθώς από τη μια να μεγαλώσουν τους πελάτες τους και προσφέρουν και από την Έλληνα επιχειρηματία third-party logistics. μεταξύ των εταιριών εξυπηρέτηση των πελατών,

σημερινό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των third-party Logistics στην ελληνική αγορά .

Για τελευταία χρόνια ο έντονος ανταγωνισμός η δημιουργία καλύτερων κέντρων αποθήκευσης και διανομής και η έντονη αξιοποίηση των κέντρων αυτών από τις νέες επιχειρήσεις αρχίζουν να διαμορφώνουν καινούριας προοπτικές στην αγορά όσον αφορά την αξιοποίηση τέτοιων κέντρων. Αρχίζει πλέον να γίνεται αντιληπτό ότι με η χρήση ενός third-play Logistics στην ουσία σταθεροποιεί τα κοστολόγια της μεταφοράς και αποθήκευσης τους, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται τους χρηματικούς πόρους που διαθέτει για τη δημιουργία ίσως ή τη συντήρηση και τη διαχείριση μιας αποθήκης και ενός στόλου οχημάτων μεταφοράς και διανομής. Άλλωστε οι συνεργασίες που θα πραγματοποιηθούν μέσω των κοινών μεταφορών και της αποθήκευσης από ένα κέντρο διανομής θα ωφελήσουν σημαντικά όλους τους συμμετέχοντες.

Η χρήση των third-play Logistics απλοποιεί πολλές διαδικασίες, όμως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγηση τους και στην παρακολούθηση του έλεγχου τους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο third-play Logistics έρχεται πολλές φορές σε: επαφή με τον πελάτη συχνότερα από ότι η ίδια η εταιρεία . Προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία της συνεργασίας ανάμεσα σε μια εταιρεία και στους third-play Logistics είναι η διαμόρφωση κάποιων προδιαγραφών του έργου που θα ανατεθεί στους third-play Logistics και η τήρηση τους από την εταιρεία , Σήμερα τα εγχειρίδια με τις προδιαγραφές των διαδικασιών και οι εσωτερικοί έλεγχοι (audits) εφαρμόζονται στις στρατηγικές που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000. Το εγχειρίδιο ποιότητας διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί , Η ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου δεν εξασφαλίζει από μόνη της την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πρέπει οι αναφερόμενες στρατηγικές να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εταιρείας-συνεργάτη του third-play Logistics. επομένως θα πρέπει να συνεργαστεί με τους πελάτες του και τους συνεργάτες του σύμφωνα με τις προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών πριν εφαρμόσει κάποιο πρόγραμμα ποιότητας. Οι προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικό, από την εταιρεία - πελάτη σε συνεργασία με τους third-play Logistics έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είχαν αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και την αύξηση των πιέσεων στο εσωτερικό αυτών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς ξεπερνάτε η νοοτροπία της καθετοποίησης, αρχίζει σταδιακά α) να υιοθετείται η πρακτική της επικέντρωσης των πόρων και των προσπαθειών σε περιορισμένο αριθμό στρατηγικών - core- διαδικασιών και ικανοτήτων -competencies- και β)να επανατοποθετούνται

σε νέα βάση οι ανταγωνιστικές δυνατότητες των εταιρειών. Όχι μόνο στο εσωτερικό τους, αλλά και καθ' όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας στην οποία μετέχουν ή την οποία ελέγχουν.

Όταν όμως -καθημερινά- συγκεκριμένα διοικητικά και λειτουργικά θέματα παίρνουν προτεραιότητα έναντι των πιο μακροπρόθεσμων αλλά κρίσιμότερων ζητημάτων, οποιαδήποτε προσπάθεια επικέντρωσης σε θέματα στρατηγικού προσανατολισμού δυσχεραίνεται. Εδώ ακριβώς βρίσκει το ρόλο και τη θέση του το outsourcing, ως η πλέον ευέλικτη, ανταγωνιστική, συμφέρουσα και ταχύτατα διαδιδόμενη επιχειρηματική πρακτική.

Outsourcing είναι μια πρακτική μέσω της οποίας οι εταιρείες μεταφέρουν την ευθύνη για την εκτέλεση ορισμένων εσωτερικών τους διαδικασιών σε κάποιον εξωτερικό προμηθευτή ή παροχέα υπηρεσιών, συνήθως μέσω της υπογραφής συμβολαίου ορισμένης χρονικής διάρκειας. Ειδικότερα για τον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνεται η μετάθεση της επιχειρηματικής ευθύνης και του ελέγχου αυτών των διαδικασιών.

Το outsourcing είναι η χρήση μιας άλλης εταιρίας υπηρεσιών που προσφέρει λύσεις σε εκείνα τα κομμάτια του γρίφου που χρειάζονται να ολοκληρώσουν την πλήρη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να ανταποκριθεί κανείς στους στόχους του είναι να αναθέσει σε τρίτους εκείνο το τμήμα της εργασίας για το οποίο δεν έχει επαγγελματική εμπειρία στην εταιρία του. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να ξεκινήσει και να κινηθεί αρκετά πιο γρήγορα και να συγκεντρωθεί στην επιχειρηματική του δραστηριότητα αντί να καταπιαστεί με τεχνικά θέματα. Ο Peter Bendor-Samuel, παγκόσμια αυθεντία στο outsourcing και CEO του outsourcing center, δίνει έναν πολύ ενδιαφέροντα ορισμό. Παραφράζοντας τον Τσόρτσιλ, υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχει καμία τιμή στο να πεθαίνει κάποιος για τη χώρα του. Το καλύτερο κόλπο είναι να βάλεις κάποιον άλλο να το κάνει. Αυτό είναι η ουσία του outsourcing»

### Κορυφαία ιδέα

Το Harvard Business Review κατατάσσει το outsourcing στη λίστα του με τις κορυφαίες επιχειρηματικές ιδέες των τελευταίων εκατό ετών.

Σύμφωνα, μάλιστα, με την Dun & Bradstreet η παγκόσμια αγορά του outsourcing εκτιμάται στα 5 τρισεκατομμύρια ευρώ ( για το 2002).

Μία έρευνα, του 2003, των «Armstrong & Associates» για τα ποσοστά outsourcing των εταιρειών στη λίστα Fortune 500 αποκάλυψε πως όσο υψηλότερα βρίσκονται στη λίστα αυτή, τόσο υψηλότερα ποσοστά outsourcing παρουσιάζουν.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: η λογική βάση του outsourcing δεν είναι τίποτα

καινούριο, καθώς οι αρχές του εφαρμόζονται, έστω εμπειρικά ή ακόμα και ασυνείδητα, εδώ και αιώνες.

Οι αρχαίοι Έλληνες και οι Ρωμαίοι συχνά χρησιμοποιούσαν μισθοφόρους στους πολέμους τους και φημισμένους τεχνίτες για την κατασκευή των ναών και των παλατιών τους.

Ο όρος outsourcing χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του '80 από τον αμερικανικό εμπορικό τύπο συστημάτων πληροφοριών και επινοήθηκε για να περιγράψει την αυξανόμενη τάση των εταιρειών να μεταφέρουν τα IT τμήματά τους σε εξωτερικούς παροχείς, ακολουθώντας το παράδειγμα της Αμερικανικής Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης, η οποία κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου είχε αναθέσει τη συντήρηση και την υποστήριξη των συστημάτων της σε ιδιωτικές εταιρείες.

Κατά την ίδια χρονική περίοδο αρχίζουν να διαφαίνονται και τα πρώτα συμπτώματα «παραοικονομιών κλίμακας» (δηλαδή η σχετιζόμενη με τα μεγάλα μεγέθη αναποτελεσματικότητα), τα οποία αναπτύσσονται λόγω αναλογίας γραφειοκρατίας - εταιρικού μεγέθους.

Μετά τη δεκαετία του '50, οι λεγόμενες «mega-corps», όπως οι General Electric, Mitsubishi, Daimler-Benz ήταν πρότυπα επιχειρηματικής επιτυχίας, αντλούσαν ασφάλεια από τα τεράστια μεγέθη τους και ενέτειναν τη συσπείρωση και τη κάθετη ολοκλήρωση τους. Στα μέσα του '80 ήταν όμως ορατό πως πολλές από αυτές υπολειπόμενες, ανίκανες να διοικήσουν αποτελεσματικά, το τεράστιο μέγεθος τους. Η «σμίκρυνση», δηλαδή το outsourcing, ήταν πλέον μονόδρομος.

Από μία πιο ανθρωποκεντρική άποψη, ο Ross Perot, ιδρυτής της EDS (Electronic Data Systems), αναγνωρίζεται ευρέως ως ο «πατέρας» του outsourcing. Η ιστορία της ίδρυσης της EDS, η οποία σήμερα είναι -παγκοσμίως- ο ισχυρότερος προμηθευτής IT υπηρεσιών, έχει γίνει θρύλος .

Ο Perot ήταν ένας επιτυχημένος πωλητής της IBM, αλλά, δυσαρεστημένος από μία πολιτική μείωσης των προμηθειών του, αποφάσισε να παραιτηθεί. Το όραμα του ήταν να δημιουργήσει μία εταιρεία που θα παρείχε υπηρεσίες, παρά τεχνικό εξοπλισμό.

### Η αρχή

Ο πρώτος πελάτης της EDS ήταν η Frito-Lay. Κατόπιν επεκτάθηκε, αποκτώντας νέους πελάτες και αγοράζοντας τον ελεύθερο χρόνο επεξεργασίας από εταιρείες που είχαν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Ο Perot κατάφερε τελικά να δημιουργήσει και να σφραγίσει το χώρο του outsourcing. Όπως, μάλιστα, χαρακτηριστικά είχε πει: <<Είχα ανακαλύψει το ορυχείο outsourcing>>

Πάντως, η επίσημη αναγνώριση και η καταξίωση του outsourcing πραγματοποιήθηκε με την είσοδο της IBM στο χώρο αυτό. Η IBM φημιζόταν για την ακεραιότητα και την

δυναμικότητα της να προσφέρει μοναδικές λύσεις. Έτσι, η είσοδος της έδωσε δύναμη και νομιμότητα στο outsourcing και, επιπλέον, εξάλειψε οποιοδήποτε στίγμα το περιέβαλλε μέχρι τότε.

Αυτό βεβαιώνεται και από το γεγονός ότι με την προσοχή που συγκέντρωσε αυτή η κίνηση της IBM, η EDS διπλασίασε τα έσοδα της παγκοσμίως και -πολύ σύντομα- μεγάλες εταιρείες εισχώρησαν στο χώρο αυτό.

## ΌΡΙΑ, CORE COMPETENCIES ΚΑΙ OUTSOURCING

### Εισαγωγή

Με τη στροφή των εταιρειών στην επιλογή του outsourcing, τα τελευταία 10-15 χρόνια, άρχισε η συνειδητή εξέταση και διοίκηση ενός νοητού οργανωτικού άξονα, ο οποίος προσδιορίζει, οριοθετεί και ισορροπεί τις CORE COMPETENCIES των εταιρειών, δηλαδή εκείνες τις στρατηγικές - κείριες ικανότητες οι οποίες αποτελούν Critical Success Factor (C.S.F).

Όσον αφορά τα όρια που πρέπει να έχουν οι εταιρίες, δηλαδή ποιες διαδικασίες είναι σκοπιμότερο να ανατίθενται σε τρίτους, οι δυνατές επιλογές που υπάρχουν (και οι οποίες παλαιότερα λαμβάνονταν αυθαίρετα από τη διοίκηση, χωρίς περαιτέρω ανάλυση και εκτίμηση της σχέσης κόστους - ωφέλειας, δηλαδή benchmarking με τις αποδόσεις των αντίστοιχων παροχών outsourcing υπηρεσιών) είναι δύο : α) η οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση και β) το outsourcing.

Η συνηθέστερη επιλογή ήταν η οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση, η οποία εξασφάλιζε αυτονομία και ανεξαρτησία στις επιχειρήσεις. Το 1990, όμως, το πολυσυζητημένο και εξίσου παρεξηγημένο άρθρο των G.Hamel και C.Prahalad, στο Harvard Business Review, «The core competency of the corporation», γκρέμισε συθέμελα αυτές τις επιχειρηματικές πρακτικές και θεμελίωσε την επιστημονική υπόσταση του outsourcing.

Αυτοί ήταν οι πρώτοι που υποστήριξαν πως η πραγματική πηγή της ανταγωνιστικής αξίας μίας εταιρείας δεν έγκειται στα προϊόντα ή στην επιχειρηματική της στρατηγική (στοιχεία που μπορούν να αντιγράψουν και να βελτιώσουν οι ανταγωνιστές), αλλά στην επιδεξιότητα της διοίκησης να ενοποιεί και να εδραιώνει την εταιρική γνώση και την εμπειρία με τη σύγχρονη τεχνολογία και τους εσωτερικούς διοικητικούς της μηχανισμούς, ώστε να προσαρμόζεται επιτυχώς στις συνεχόμενες και ριζικές ανακατατάξεις της παγκόσμιας αγοράς. Η λογική των Hamel και Prahalad είναι πως όλες οι εταιρίες, και ιδίως οι ΜΜΕ, πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον και τους πόρους τους μόνο στις διαδικασίες που μπορούν να δημιουργήσουν διαρκή αξία και να αναθέσουν σε τρίτους τις μη κρίσιμες, αλλά εξίσου χρονοβόρες και δαπανηρές.

φυσικά, δεν νοείται πως πρέπει να αγνοηθούν τελείως από τη διοίκηση, διότι και αυτές έμμεσα συμβάλλουν στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Σίγουρα όμως υπάρχουν

κάποιοι άλλοι που τις θεωρούν δικές τους core competencies και μπορούν να τις κάνουν αποτελεσματικότερα και σε πολύ μικρότερο κόστος.

Έτσι, το outsourcing είναι η βέλτιστη λύση, καθώς μπορεί να πραγματοποιήσει κάτι που φαίνεται αδύνατο : δημιουργήσει αξία εκεί όπου καμία δεν υπάρχει. Γιατί μία εταιρία να επιμένει να απασχολεί το προσωπικό του οικονομικού της τμήματος, το οποίο δεν θεωρεί core

Competency, ενώ έχει προ πολλού αναθέσει σε τρίτους την ασφάλεια, τη συντήρηση ή το catering», και δεν εξετάζει πλέον το ενδεχόμενο να τις πραγματοποιεί η ίδια εσωτερικά;

### Επιθετική αλλαγή

Οι σύγχρονες μορφές επικοινωνίας και το διαδίκτυο έχουν οδηγήσει σε μία περίοδο επιθετικής οργανωτικής αλλαγής. Σε μερικές βιομηχανίες η φυσική επαφή με τους πελάτες γίνεται περιττή. Η τηλεργασία επιτρέπει σε πολλές εταιρείες να μετακινηθούν στο εξωτερικό, έτσι ώστε χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι στην Ινδία να γράφουν προγράμματα λογισμικού ή να προετοιμάζουν τις φορολογικές δηλώσεις πολυεθνικών.

- Η Nike Inc. αποτελεί το Νο 1 επιτυχημένο παράδειγμα virtual εταιρείας που έχει επικεντρωθεί μόνο στις CORE COMPETENCIES της και έχει κάνει outsourcing όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα (από την παραγωγή στη Νότια Κορέα και την Ινδονησία, μέχρι τη διανομή των προϊόντων της σε όλο τον κόσμο), την οποία ελέγχει μέσω ισχυρών συμβολαίων με τους προμηθευτές της, αναγνωρίζοντας ως core competencies και διατηρώντας εσωτερικά μόνο την έρευνα και το σχέδιο (R&D)αθλητικων παπουτσιων.
- Στη βιομηχανία ενδυμάτων, η Benetton, έχοντας αναγνωρίσει ως core competency το marketing και τη διατήρηση του ονόματος της, διατηρεί μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων 14%, έχοντας αναπτύξει, μέσω franchising, ένα δίκτυο 7000 καταστημάτων σε 110 χώρες. Και ενώ άμεσα απασχολεί μόνο 6000 άτομα, έχοντας κάνει outsourcing πολλά τμήματα της παραγωγής, των οικονομικών, των IT και των HR. διαδικασιών της, έμμεσα παρέχει εργασία σε 70000 άτομα.



## ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Οι προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL θα πρέπει να είναι :

Διακριτές και εύκολα αναγνωρίσιμες : Οι προδιαγραφές πρέπει να περιγράφονται και να εξηγούνται από την εταιρεία. Κάθε συνεργάτης των third-play logistics έχει διαφορετικές απαιτήσεις, οι third-party logistics θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ειδικές απαιτήσεις του πελάτη συνεργάτη δεσμευόμενοι για την ικανοποίηση τους.

Πραγματοποιήσιμες: Οι απαιτήσεις θα πρέπει να είναι λογικές . Η αποθήκη δεν μπορεί για παράδειγμα να λάβει μια παραγγελία στις 5 το απόγευμα, να την επεξεργαστεί, να την συλλέξει, να την συσκευάσει και το φορτηγό να τη διανείμει την επόμενη στις 8 το πρωί στην Αλεξανδρούπολη.

Μετρίσιμες : Οι δείκτες αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να είναι απλοί, να μετρούν ότι είναι βασικό για την όλη λειτουργία. Οι δείκτες πρέπει να είναι σε τέτοια μορφή ώστε να μπορούν να εκφραστούν με νούμερο. Για παράδειγμα δείκτες μέτρησης της ημερήσιας δραστηριότητας (γραμμές, παλέτες ή παραγγελίας που συλλέχθηκαν }. ελλείψεις, λάθη, ζημιές, κ. τ. λ. (-)α πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μπορεί να επιφέρουν αύξηση του κόστους .

Συνεπείς: Οι χωρίς προγραμματισμό αλλαγές των προδιαγραφών μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση και λάθη. Η να παράδειγμα, η αλλαγή στις ώρες διανομής απαιτεί επαναπρογραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, και των φορτηγών, μπορεί ακόμα να επιφέρει αλλαγή στα αποθέματα. Αλλαγή στις προδιαγραφές που συμφωνήθηκαν στους third-play logistics θα πρέπει να γίνονται από κοινού, σχετικώς με τρόπο που αυτές θα μπορούν να ικανοποιηθούν.

Αρχικά θα πρέπει να καθορισθούν οι υπηρεσίες τις οποίες πρόκειται να αναλάβει ο διανομέας. Μια ολοκληρωμένη συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω εργασίες:

- Την παραλαβή και μεταφορά από τον διανομέα των αφικνούμενων προϊόντων, που πιθανώς να βρίσκονται μέσα σε container, από π.χ το λιμάνι στην αποθήκη του με δικά του μέσα μετά από ειδοποίηση της επιχείρησης (π.χ εντός 48 ωρών),
- Την εκφόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα (πιθανώς τυποποιημένη) από το εργοστάσιο παραγωγής, με χρήση περονοφόρων μηχανημάτων και την μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης.
- Την εκφόρτωση μη παλετοποιημένων προϊόντων π.χ τη χειροκίνητη εκφόρτωση

των κιβώτιων των ειδών από εμπορευματοκιβώτια η φορτηγά , την τοποθέτηση τους σε παλέτα ανά κωδικό και πιθανώς παρτίδα, βάσει οδηγιών του πελάτη και τη μεταφορά των παλετών μέχρι την είσοδο της αποθήκης.

- Την εισαγωγή παλετοποιημένων προϊόντων, δηλαδή τη μεταφορά των παλετών από την είσοδο της αποθήκης μέχρι την τακτοποίηση τους στο χώρο της κύριας αποθήκευσης, αφού προηγηθεί καταχώρηση των στοιχείων των ειδών της παλέτας στον Η/Υ του διανομέα και πιθανώς σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα (bar code) που να περιέχει τον κωδικό προϊόντος, την περιγραφή του, την ημερομηνία λήξης (εάν χρειάζεται), την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας, κ.λ.π.
- Την διατήρηση FIFO η FEFO (εάν απαιτείται), που σημαίνει ότι από τον χώρο της αποθήκης του ο διανομέας θα εξάγει κάθε προϊόν με χρονική προτεραιότητα σύμφωνα με την πιο σύντομη ημερομηνία λήξης και την παλαιότερη παραχθείς παρτίδα, ασχέτως με τον χρόνο εισαγωγής στην αποθήκη του
- Την αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα (ντάνες, ράφια, κ.λ.π.) σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό (π.χ. εδώ μπορεί να τεθεί υποχρέωση της επιχείρησης να διατηρεί ελάχιστο ημερήσιο απόθεμα π.χ. 800 παλέτες για 3 χρόνια)
- Την συλλογή picking και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών, π.χ. την συλλογή κιβώτιων με είδη διάφορων κωδικών από τον χώρο συλλογής παραγγελιών και την φόρτωση τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών, στις περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δεν συμπληρώνουν ακέραια παλέτα
- Την συλλογή και φόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων π.χ. την συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και την φόρτωση τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών.
- Την επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας η κιβώτιου για να έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πελάτες στους οποίους διανεμήθηκε κάθε παρτίδα, ώστε να εξασφαλίζεται μεταξύ άλλων και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση ανάκλησης τους από την αγορά.
- Την συγκράτηση προϊόντος , δηλ, την απαγόρευση διανομής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος η παρτίδας αυτών από τον διανομέα σύμφωνα με εντολές που θα εκδίδει ο πελάτης κατά την κρίση του .
- Την διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελιάς, δηλ του

συνολικού χρόνου που μεσολαβεί από την στιγμή που ο διανομέας λαμβάνει την παραγγελιά από την επιχείρηση μέχρι τη στιγμή της παράδοσης της στον πελάτη της και με ελάχιστο ποσοστό παραγγελιών που θα πρέπει να εκτελούνται π.χ. 96% σε εβδομαδιαία βάση για την περιοχή της Αττικής και 92% για την επαρχία και τα νησιά.

- Τη φυσική διανομή των προϊόντων από τον διανομέα στους πελάτες σύμφωνα με εντολές που θα διαβιβάζονται από την επιχείρηση καθώς και την παράδοση επειγουσών παραγγελιών.
- Την παραλαβή εκ μέρους του διανομέα από τους πελάτες της επιχείρησης των επιστρεφόμενων προϊόντων .
- και τέλος, την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής (πιθανώς on line) και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος Η/Υ, τερματικών κλπ.



ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εταιρείες Party Logistics είναι:

- Η μεταβλητότητα στα κόστη.
- Το χαμηλό κόστος.
- Η ευελιξία στις αποθήκες και στις διανομές.
- Οι καλύτερες προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες.

ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα μειονεκτήματα των εταιριών Party Logistics είναι:

- Ο θεσμός των 3PL στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη στην αρχή του, ενώ υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρών εταιριών, με κατακερματισμένο το μεταφορικό έργο που εκτελείται.
- Η συνεργασία των επιχειρήσεων μαζί τους να μη φέρνει τα αποτελέσματα στο μέγιστο βαθμό. Φυσικά η παρούσα φάση, θεωρείται ως το απαραίτητο προστάδιο για την πλήρη κατάκτηση της αγοράς.
- Από τις κυμαινόμενες τιμές μπορεί να μην προκύψει το αναμενόμενο κέρδος. Για παράδειγμα μια εταιρεία διαμορφώνει το κέρδος της από την παραγωγή, την αποθήκευση και την μεταφορά με δικά της έξοδα. Έτσι δεν επιβαρύνεται οικονομικά. Ενώ η συνεργασία της με μία 3PL εταιρεία η οποία έχει μεταβλητότητα στα κόστη μπορεί να ενεργήσει αρνητικά πάνω της.



OUTSOURCING: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Σίγουρα όλοι μας έχουμε συναντήσει αρκετές έρευνες και άρθρα, με τίτλους όπως «5 λόγοι για να κάνετε outsourcing» (Top 5 reasons for outsourcing), καθένα από τα οποία παρουσιάζει διαφορετικές και ίσως αντικρουόμενες εκδοχές του outsourcing. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο, αφού οι πληθυσμοί που ερευνούνται ποικίλλουν και, επίσης, το πώς κρίνει κάποιος τα θετικά και τα αρνητικά του outsourcing εξαρτάται και από την καρέκλα στην οποία κάθεται, αφού η κάθε θέση συνεπάγεται και το δικό της μικρό ή μακροσκοπικό ορίζοντα.

Το μόνο σίγουρο είναι πως δεν υπάρχει συνταγή επιτυχίας για το outsourcing, αλλά μόνο συνταγή αποτυχίας : δηλαδή να γίνει outsourcing αποκλειστικά και μόνο επειδή εμείς δεν είμαστε αποτελεσματικοί σε κάποιες διαδικασίες και θέλουμε να τις «ξεφορτωθούμε». Γιατί αν δεν μπορούμε να εξηγήσουμε καινά διορθώσουμε την αναποτελεσματικότητά μας, κατά συνέπεια δεν θα μπορούμε να ελέγξουμε και να αξιολογήσουμε και την αποτελεσματικότητά του παροχέα μας.

#### Οδηγος 4 αξόνων

Πάντως, δεν μπορούμε να καταγραφούν και να γενικευτούν όλοι οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα επέλεγε το outsourcing, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας της κάθε περίπτωσης. Το βασικό είναι να θεωρηθούν συνολικά οι λόγοι για τους οποίους εξετάζεται αυτή η επιλογή, καθώς επίσης και το τι επιδιώκουμε να βελτιώσουμε.

Προς αυτήν κατεύθυνση, η AMACOM (American Management Association) δημιούργησε τον πληρέστερο οδηγό των πιθανών λόγων -ευκαιριών από μια outsourcing απόφαση. Από εκεί και πέρα πρέπει να εξεταστούν, βάσει των αναγκών και των επιδιώξεων κάθε εταιρείας, και να επιλεγούν εφικτοί και υλοποιήσιμοι στόχοι. Ο οδηγός αυτός αποτελείται από τέσσερις άξονες, σε αλληλουχία μεταξύ τους, οι οποίοι είναι:

1. Διοίκηση : Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, εστιάζοντας το ενδιαφέρον και τους πόρους στις CORE COMPETENCIES. Αύξηση της ευελιξίας, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογίες. Αύξηση της αξίας και της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων - υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της μετοχικής αξίας.
2. Κόστος : Μείωση των δαπανών, μέσω της υψηλότερης απόδοσης και της χαμηλότερης δομής κόστους (οικονομίες κλίμακας) του παροχέα. Μετατροπή των παγίων σε μεταβλητά έξοδα. Μείωση των επενδύσεων σε πάγια στοιχεία και απελευθέρωση πόρων για τους μακροχρόνιους και στρατηγικούς στόχους.
3. Βελτίωση : Βελτίωση της υπάρχουσας απόδοσης, της εσωτερικής διαχείρισης και ελέγχου. Απόκτηση της εξειδίκευσης (know-how) και εκμετάλλευση των προηγμένων τεχνολογιών των παροχέων. Βελτίωση των εσωτερικών μηχανισμών σε θέματα risk-management και της εταιρικής αξιοπιστίας, μέσω συνεργασιών με καταξιωμένους παροχείς.
4. Κέρδος : Ευκαιρίες για πρόσβαση σε νέες αγορές και εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών.

Επέκταση του δικτύου των πωλήσεων, ακόμα και σε περιόδους όπου δεν θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί μία τέτοια επέκταση.

Φυσικά, ακριβώς όπως υπάρχουν πολλές ευκαιρίες και οφέλη σε μία επιλογή outsourcing, υπάρχει και σημαντικός βαθμός ρίσκου και «κρυμμένων» όπλων. Επίσης, υπάρχουν και αρκετά παραδείγματα εταιρειών που μετάνιωσαν πολύ σκληρά.

Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι αυτό της IBM. Το 1980, όταν η IBM εισχώρησε στην αγορά των PC, έκανε εσφαλμένη εκτίμηση και θεώρησε ότι core-competency της ήταν το marketing και όχι η δημιουργία λειτουργικών συστημάτων και microchips. Έτσι, η συγγραφή των λειτουργικών έγινε outsourcing στη Microsoft και τα chips στην Intel.

Σήμερα, οι δύο τελευταίες είναι πιο ισχυρές στη βιομηχανία των υπολογιστών από την IBM, της οποίας η απόφαση για outsourcing τις βοήθησε να ξεκινήσουν και τελικά να την υπερκεράσουν. Το παράδειγμα της IBM αποτελεί μόνο μία πτυχή των πολυάριθμων ρίσκων του outsourcing τα οποία μπορούν να εξεταστούν ως ένα σύνολο τριών επικαλυπτόμενων σφαιρών (Gavin, Matherly): τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες - τεχνογνωσία.

### Απειλές

Βάσει αυτού του πλαισίου, διαμορφώνεται και ο σκελετός των ουσιαστικότερων απειλών που είναι:

- **Απώλεια ικανοτήτων:**

Πριν από την εξέταση της επιλογής του outsourcing, θα πρέπει να καθοριστούν ξεκάθαρα οι core competencies, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα παραμείνουν εσωτερικά. Φυσικά, οι core competencies δεν λειτουργούν η ακμάζουν μεμονωμένα και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να καθοριστεί επακριβώς που τελειώνουν και από πού μπορεί να αρχίσει το outsourcing. Επιπλέον, η συχνή απουσία επίσημων διοικητικών οδηγιών μπορεί να επιτρέψει τη σταδιακή απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, κάτι που θα υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα τα διαγώνια σχήματα εργασίας και μπορεί να οδηγήσει σε μια «κοίλη» επιχείρηση.

Τα βραχυπρόθεσμα συμβόλαια, βασισμένα στο κόστος, πνίγουν τα κίνητρα για καινοτομία, αφού ο παροχέας δεν μπορεί να συλλάβει τις ανταμοιβές για καλλιέργεια αυτών των ικανοτήτων και κατά συνέπεια ούτε η επιχείρηση θα μπορεί να απαιτήσει κάτι τέτοιο.

- **Απώλεια ελέγχου:**

Η απώλεια ελέγχου είναι ίσως και η μεγαλύτερη επιφύλαξη των επιχειρήσεων. Αν και στη πραγματικότητα το outsourcing απαιτεί υψηλότερα επίπεδα έλεγχου ( και των διαδικασιών που εκτελούνται πλέον από κάποιο παροχέα, αλλά και των επιδόσεων του παροχέα ), η αίσθηση της εξάρτησης από κάποιον τρίτο, που παλιότερα δεν υπήρχε, εκλαμβάνεται ως άμεση απειλή.

Η εξάρτηση αυτή αυξάνεται επειδή η δυνατότητα του πελάτη να διαχειριστεί και να ελέγξει την outsourcing σχέση μειώνεται, καθώς ο παροχέας πλέον αποκομίζει την πείρα το know-how και την εξειδίκευση.



Επιπλέον, το ζήτημα της επαναφοράς είναι μια κρίσιμη παράμετρος του ελέγχου, δεδομένου ότι εφόσον ανατεθεί κάποια διαδικασία σε εξωτερικό παροχέα είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιστραφεί και να πραγματοποιηθεί πάλι εσωτερικά.

- Απώλεια αγορών, γνώσης και πληροφοριών :

Η απώλεια αγορών είναι ένας βασικός κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που κάνουν outsourcing το σύνολο ή μέρος της παραγωγής τους, αφού ο παροχέας έχοντας αποκομίσει την πείρα και την τεχνογνωσία θα μπορεί μελλοντικά να εισχωρήσει στην αγορά ως άμεσος ανταγωνιστής τους.

#### Η βιομηχανία Schwinn

Για παράδειγμα, η αμερικανική βιομηχανία ποδηλάτων Schwinn έκανε outsourcing την κατασκευή των κορμών των ποδηλάτων της στην Giant Manufacturing στην Ταϊβάν και σε μερικά χρόνια η Giant εισχώρησε αυτόνομα στη βιομηχανία ποδηλάτων, αποσπώντας τεράστιο τμήμα της αγοράς που μονοπωλούσε η Schwinn. Έτσι η επιχείρηση όχι μόνο αποκτάει έναν επικίνδυνο ανταγωνιστή, ο οποίος έχει μάθει πολλά από αυτή, αλλά επίσης χάνει και έναν παροχέα.

Κατά συνέπεια, το outsourcing μπορεί να επωάσει μία κατάσταση στην οποία υπάρχει διαρροή επιχειρηματικής γνώσης και κρίσιμων πληροφοριών, όπως πελατολόγια, οικονομικά στοιχεία και στρατηγικές ανάπτυξης.

- Εσωτερική υποστήριξη και δημόσια εικόνα:

Το outsourcing τις περισσότερες φορές συνεπάγεται και απολύσεις. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι υπόκεινται κάποια μορφή συναισθηματικής και ψυχολογικής πίεσης, καθώς και ανασφάλεια για τις δικές τους θέσεις και έτσι είναι σπάνιο για τη διοίκηση να επιτύχει εσωτερική υποστήριξη. Οι απολύσεις αυτές, εκτός του ότι μειώνουν το ηθικό και τραυματίζουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων που παραμένουν, μπορεί να ωθήσουν τους πιο ικανούς από αυτούς να αναζητήσουν αλλού εργασία και επίσης δεν είναι καθόλου καλές και για τη δημόσια εικόνα της εταιρίας.

#### ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

##### ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η ασφάλεια πληροφοριών πλέον αποτελεί ανάγκη για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Λίγοι ωστόσο την αντιλαμβάνονται και ακόμα πιο λίγοι ακολουθούν τις εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες

Τα ΜΜΕ συνεχίζουν να καλύπτουν ιστορίες με παραβιασμένες ιστοσελίδες, πιστωτικές κάρτες που υποκλέπονται, ιούς που εξαπλώνονται με τρομακτικές ταχύτητες και κοστίζουν εκατομμύρια Ευρώ.

Οι Business Managers δείχνουν λίγο φοβισμένοι με όλα αυτά -όχι άδικα. Το να βάζεις το χέρι στην τσέπη για κάτι που φαίνεται άγνωστο δεν είναι επιχειρηματικά και τόσο εύκολο.

Αλλά και οι IT Managers φαίνονται λίγο ανήσυχoi. Το ότι κάποιος είναι IT expert δεν σημαίνει ότι αντιλαμβάνεται και την ασφάλεια - έπειτα το IT είναι τόσο μεγάλο που κάτι τέτοιο εξ ' ορισμού είναι αδύνατο.

Τα στατιστικά στοιχεία που συνθέτουν το ηλεκτρονικό έγκλημα είναι παλιά και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Έτσι αλλάζει για παράδειγμα το ποσοστό της προέλευσης των επιθέσεων το οποίο στο παρελθόν έδειχνε τον εσωτερικό κίνδυνο . κατά πολύ μεγαλύτερο από τον εξωτερικό. Τώρα το αντίθετο είναι πλέον πολύ πιο πιθανό - δεδομένου ότι η φιλοσοφία έχει πλέον αλλάξει και το "Open" και 'distributed' αντικαθιστά το "Central και "Closed"

Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για ειδικούς ασφαλείας. Ωστόσο δεν υπάρχουν πολλοί και όσοι υπάρχουν είναι ιδιαίτερα ακριβοί. Εναλλακτικά, συχνά η αρμοδιότητα της διεύθυνσης ασφαλείας δίδεται σε στέλεχος εμπιστοσύνης, ήδη όμως επιφορτισμένο και με άλλες αρμοδιότητες, που μάλλον θα διαχειρισθεί την ασφάλεια σαν ένα επιπλέον "task " σε εκκρεμότητα. Βέβαια ακόμα και τότε δεν έχει τη εξειδίκευση. Σκεφτείτε το λίγο: θα κάνατε εξετάσεις αίματος στο ράφτη γιατί ο μικροβιολόγος σας είναι πολύ ακριβός;

Υπάρχει βέβαια και η εναλλακτική της εκπαίδευσης. Πάντα υπάρχει η δυνατότητα να μεταμορφώσουμε ένα επαγγελματία της πληροφορικής σε επαγγελματία ασφαλείας, με μερικά σεμινάρια, κάποια πιστοποιητικά και μια αύξηση. Κάθε τεχνολογία όμως έχει τις δικές της ιδιομορφίες όσο αναφορά στην ασφάλεια, και βέβαια εξελίσσεται.

και ταυτόχρονα εμφανίζονται καινούργιες δυνατότητες και αδυναμίες. Για όλα αυτά πρέπει ένας ειδικός να μένει ενημερωμένος, πράγμα που θέλει τον οργανισμό να επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση για τα στελέχη της Διεύθυνσης ασφαλείας.

Σημειώστε εδώ ότι το ωράριο 9-5 δεν ισχύει και για τους ανεπιθύμητους "crackers" και οι βάρδιες όλο το 24ωρο πολλαπλασιάζουν τα κόστη επί 3.

Το συμπέρασμα είναι προφανές: η ασφάλεια των πληροφοριών με ίδιες δυνάμεις αποτελεί μια ιδιαίτερα επίπονη, χρονοβόρα ακριβή και υψηλού ρίσκου προσπάθεια.





Η λύση του σύμβουλου σε θέματα ασφάλειας πληροφοριών λύνει πολλά από τα παραπάνω προβλήματα. Με την υποστήριξη συμβούλου(ων) είναι δυνατή η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ασφάλειας - σήμερα.

Η ασφάλεια δεν είναι ένα προϊόν που, εφ' όσον είναι καλό, μετά την εγκατάσταση παύει να απασχολεί μέχρι να εξαντλήσει τις δυνατότητες του; είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία απαιτεί συνέπεια και πρέπει να “τροφοδοτείται” για να παραμένει στο επιθυμητό επίπεδο.

Ίσως να συμφωνείτε ότι η ασφάλεια δεν είναι το δυνατό σας σημείο, ούτε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα.

Μήπως στην περίπτωση της Ασφάλειας το “βρες τι μπορείς να κάνεις καλά και ανέθεσε τα υπόλοιπα σε τρίτους” είναι ένα πιο λογικό μοντέλο; (?nd THE one thing you are good at and outsource the test). και ο λόγος βέβαια για το “outsourcing”.

Παραλαβές - εισαγωγής στην αποθήκη  
Εκτελεσθείσες παραγγελίες αποστολές από την αποθήκη  
Επείγουσες παραγγελίες  
Παραγγελίες που δεν εκτελέστηκαν ακριβώς λόγω  
Αριθμός μονάδων αποθήκευσης, παλετών, κιβωτίων, τεμαχίων  
Ελλείψεις  
Επιστροφές από προμηθευτές  
Επιστροφές από πελάτες  
Λάθη και ζημιές κατά τη μεταφορά  
Ατυχήματα ή ζημιές που προκλήθηκαν στην αποθήκη  
Άλλα γεγονότα ή στοιχεία



## ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ 3PL THIRD-PLAY LOGISTICS

Η ύπαρξη κάποιων προδιαγραφών δεν εξασφαλίζει και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος των λειτουργιών από την εταιρεία. Με ποιόν τρόπο όμως μπορεί να ελεγχθούν οι υπηρεσίες των third-play logistics και πως μπορεί να αξιολογηθούν; Ενδεικτικά οι τομείς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη σύγκριση με στοιχεία του benchmarking περιλαμβάνουν :

Εκμετάλευση χώρου: Ο χώρος που ενοικιάστηκε ή συμφωνήθηκε σε σχέση με το χώρο που χρησιμοποιήθηκε.

Πληρότητα παραγγελίας : Ο αριθμός των γραμμών παραγγελιών που εκτελέστηκαν προς τον συνολικό αριθμό των γραμμών, ο αριθμός των παραγγελιών που εκτελέστηκαν πλήρως προς τον συνολικό αριθμό των παραγγελιών κ.λ.π,

Συλλογή παραγγελιών : οι γραμμές. Για κιβώτια, «Οι παλέτες που συλλέχθηκαν, οι αποκλίσεις και τα λάθη συλλογής των παραγγελιών κ. ο. κ,

Εκτέλεση παραγγελιών Cross-Docking : Οι παραγγελίες Cross-Docking που εκτελέστηκαν εγκαίρως προς τον αριθμό των παραγγελιών Cross-Docking που εκτελέστηκαν με καθυστέρηση.

Ακρίβεια αποθεμάτων: Το λογιστικό απόθεμα και οι αποκλίσεις του (θετικές ή αρνητικές).

Διακινούμενος όγκος : Μονάδες αποθήκευσης , παλέτες, κιβώτια, κιλά. SKU's που διακινήθηκαν.

Διανομή : Αριθμός δρομολογίων, κόστος ανά παραγγελία, κόστος ανά κιβώτιο. καθυστερήσεις διανομής παραγγελίας κ.λ.π.

Λάθη και ζημιές : λάθη και ζημιές κατά την αποθήκευση, την εκτέλεση των παραγγελιών και τη διανομή.

### Έλεγχος των δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση



Για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές της εταιρείας- συνεργάτη, οι third-play logistics θα πρέπει να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες. Οι πληροφορίες που πρέπει να συλλέγονται για την αξιολόγηση και τον έλεγχο των third-play logistics μπορούν να τηρηθούν σε ένα Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας.

Στο Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας καταγράφονται όλες οι δραστηριότητες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την οποιαδήποτε επεξεργασία για την εξαγωγή δεικτών ελέγχου. Οι πληροφορίες που

πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο αρχείο, αφορούν όλες τις παραλαβές, τις αποστολές και τις μεταφορές.

### ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Η αποθήκευση είναι η πιο νευραλγική λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι εταιρείες 3PL. καλούνται να εξυπηρετήσουν αυτή τη λειτουργία για λογαριασμό πολλών πελατών τους εξίσου καλά. Οι εταιρείες που αναζητούν συνεργάτη διανομής μπορούν να αξιολογήσουν την επιτυχία της επιλογής τους από το βαθμό στον οποίο ο συνεργάτης έχει αναπτύξει τη λειτουργία αυτή από τις ίδιες. Στην αποθήκευση οι υπηρεσίες που προσφέρονται στις εταιρείες είναι ακόμη μια καινούργια εμπειρία για τους υπαλλήλους. Οι ενέργειες που απαιτούνται για μια σωστή αποθήκευση είναι η εξής:

Σαν αρχικό στάδιο οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να μεταφέρουν από το εργοστάσιο ή την αποθήκη του πελάτη μέχρι την αποθήκη της συγκεκριμένης εταιρίας που ασχολείται με την αποθήκευση βάση των λειτουργιών του 3PL.. Στην συνέχεια τακτοποιούν τα προϊόντα τα αποθηκεύουν, και έχουν την ευθύνη να τα φυλάξουν και να τα ασφαλίσουν. Διαχειρίζονται τα αποθέματα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη, τη μεταφορά και τη διανομή των ειδών σε όλη την Ελλάδα. την διαχείριση των αντικαταβολών, την πλήρη μηχανογραφική υποστήριξη των πελατών με στοιχεία, αναλύσεις κ.τ.λ.



Οι πελάτες είναι συνδεδεμένοι on line με την εταιρία και η τιμολόγηση καθώς και η ανταλλαγή άλλων δεδομένων γίνεται αμέσως χωρίς καμιά απολύτως καθυστέρηση. Οι πελάτες έχουν στη διάθεση τους ειδικό γραφείο με εξοπλισμό τηλεφώνου, fax, ΙΙ/Υ, φωτοτυπικού, γραμματειακής υποστήριξης κ.τ.λ.. Οι χώροι χρησιμοποιούνται και ως τελωνειακοί χώροι και ως φορολογική αποθήκη, όπου απαιτείται. Παρά την ολιγόχρονη λειτουργία έχουν αναπτύξει συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις αλλά και με επιχειρήσεις, βιομηχανίες πανελλαδικής δραστηριότητας.

### ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η ανάπτυξη των μεταφορών είναι μια διαδικασία που πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις ανάγκες των χρηστών, με στόχο τη διασφάλιση ενός υψηλού επίπεδου εξυπηρέτησης, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος και με το σεβασμό της ασφάλειας και του περιβάλλοντος,

Σε μια επιχείρηση είναι θετικό να συνεργαστεί με κάποιο μεταφορέα που θα

εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έστω και αν η επιχείρηση έχει ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα. Όταν οι πελάτες μπορεί να βρισκονται σε απομακρυσμένες περιοχές όπου η χρησιμοποίηση των ιδιόκτητων μεταφορικών μέσων είναι πολυέξοδη, θα είναι πιο επικερδές να έχει η επιχείρηση κάποιο μόνιμο ή έκτακτο συνεργάτη για τις μεταφορές στους πελάτες αυτούς παρά να κάνει μόνη της τις παραδόσεις των παραγγελιών.



## ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Η εμπειρία δείχνει ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων η λύση του <<outsourcing >> είναι προς όφελος των Επιχειρήσεων που την επιλέγουν. Πόσο εύκολη όμως είναι μια τέτοια επιλογή;

Δεν είναι απλή υπόθεση, αν αναλογιστούμε μάλιστα ότι σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της ICAP στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 40 περίπου εταιρείες, οι περισσότερες από τις οποίες εδρεύουν στην Αττική. Εφόσον όμως ακολουθηθούν προσεκτικά βήματα, το αποτέλεσμα θα είναι το επιθυμητό.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που μπορεί να ακολουθηθεί στα πλαίσια μιας τέτοιας επιλογής .

### 1. Η δημιουργία της ομάδας έργου.

Το πρώτο βήμα και ένα από τα σημαντικότερα είναι η δημιουργία της σωστής ομάδας που να αναλάβει το project αυτό. Στην ομάδα πρέπει να συμμετέχουν στελέχη από όλα τα καίρια και κύρια τμήματα της εταιρείας, όπως η παραγωγή, το οικονομικό, οι πωλήσεις, το marketing, και φυσικά τα Logistics.



Επίσης στην ομάδα καλό είναι να υπάρχουν υψηλόβαθμα στελέχη (DECISION MARKERS), ώστε η σοβαρότητα του εγχειρήματος να περνά, τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους δυνητικούς συνεργάτες,

Η ομάδα Έργου μπορεί να συμπληρωθεί και από ένα σύμβουλο εξειδικευμένο σε θέματα Logistics και outsourcing

### 2. Ο σαφής καθορισμός των Αναγκών και των Στόχων.

Το πρώτο μέλημα της ομάδας είναι ο σαφής καθορισμός των αναγκών του κυκλώματος Logistics για την ικανοποίηση των οποίων θα χρησιμοποιηθεί η λύση outsourcing. καθώς επίσης και τα αναμενόμενα οφέλη, ώστε να προσδιοριστούν οι αναμενόμενοι στόχοι. Η ανάλυση πρέπει να είναι λεπτομερής, ώστε τα ευρήματα να αποτελέσουν τον οδηγό για τα επόμενα βήματα.

### 3. Η δημιουργία του τεύχους των Προδιαγραφών (RFP)

Με βάση τις ανάγκες και τους στόχους που θα έχουν προσδιοριστεί, πρέπει να δημιουργηθεί το τεύχος των προδιαγραφών του έργου, το οποίο θα περιγράφει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις απαιτήσεις. Θα σταλεί στους υποψήφιους συνεργάτες από τους οποίους θα ζητηθούν προσφορές, η δημιουργία του κρίνεται απολύτως

αναγκασία ώστε οι προσφορές των υποψηφίων συνεργατών να αφορούν το ίδιο αντικείμενο. αλλά και να είναι δυνατή η σύγκριση των προσφορών από την ομάδα έργου.





## Ο καθορισμός και η ιεράρχηση των κριτηρίων της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των υποψήφιων θα γίνει με συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν από την ομάδα έργου, αλλά και να ιεραρχηθούν με τη χρήση των συντελεστών βαρύτητας.

Μπορούν να δημιουργηθούν δυο επίπεδα κριτηρίων αξιολόγησης. Ι ο πρώτο μπορεί να απαρτίζεται από γενικότερα κριτήρια αξιολόγησης με στόχο τον εντοπισμό των υποψήφιων στους οποίους θα αποσταλεί το τεύχος Ι Προδιαγραφών,

Το δεύτερο θα περιέχει πιο ειδικά κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η τελική επιλογή. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης εντάσσονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- Τα γενικά στοιχεία της εταιρίας (υποψήφιος συνεργάτης)
- Τα στοιχεία των εγκαταστάσεων-εξοπλισμού
- Τα στοιχεία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Τα οικονομικά στοιχεία



Τα στοιχεία για ορισμένα από τα κριτήρια ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, μπορούν να προκύψουν εφόσον ξεκινήσει η συνεργασία και συνεπώς δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο στάδιο αξιολόγησης.

Για να το υπερκεράσει αυτό η ομάδα έργου θα μπορούσε να κάνει σύντομη ερευνά αγοράς με βάση το πελατολόγιο των υποψηφίων συνεργατών, από όπου και (ία μπορούσαν να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες (π.χ πόσο επιρρεπείς είναι σε λάθη, πόσο συνεπείς είναι (στις παραδόσεις τους.)

5. Η δημιουργία της λίστας των υποψήφιων συνεργατών.

Με βάση τα κριτήρια του πρώτου επιπέδου αξιολόγησης καταρτίζεται η λίστα των υποψήφιων συνεργατών, στους οποίους και θα αποσταλεί το τεύχος των προδιαγραφών, ώστε να καταθέσουν λεπτομερείς προσφορές.. Συνήθως η λίστα αυτή αποτελείται από 5 μέχρι 8 εταιρείες. καλό είναι να σημειωθεί ότι η ομάδα έργου στη προσπάθεια δημιουργίας της λίστας αυτής θα μπορούσε να αποταθεί και σε ανταγωνιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τη λύση του «outsourcing» και οι οποίοι ως ένα βαθμό ίσως είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις εμπειρίες τους.

6. Η πολυπαραγοντική αξιολόγηση - Η τελική επιλογή

Το τελευταίο ρήμα είναι η τελική επιλογή του 3P1, συνεργάτη, η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα πολυπαραγοντικής ανάλυσης, με βάση ειδικότερα κριτήρια του δεύτερου

επίπεδου αξιολόγησης, Η αξιολόγηση αφορά, τόσο τις εταιρείες όσο και τις πρόσφορες που έχουν αποστείλει να πρέπει να γίνεται με προσοχή.

θεωρείται σκόπιμο η ομάδα έργου να επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις των υποψηφίων και να τους συναντήσει «εν δράσει».

Δεν πρέπει στην επιλογή να προτιμηθεί η φθηνότερη λύση. Η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως και η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων κοστίζουν, όπως βεβαίως κοστίζει και η λάθος επιλογή.

Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για συνεργάτη. ο οποίος σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως «βλέπει» συχνότερα τους πελάτες από τη ίδια την εταιρεία,

μετά τη τελική επιλογή ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τρόπο που θα δομηθεί το σύμβολο της παροχής των υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό, απλό, σαφές, αλλά και ευέλικτο με βάση το πραγματικά υλοποιούμενο έργο. Στόχος είναι και οι δυο εταιρείες να βγουν κερδισμένες από την συνεργασία.



## ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Τα Γενικά στοιχεία εταιρίας :

- Η εμπειρία στα Logistics.
- Η εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα ή υπηρεσίες Logistics.
- Ο τζίρος (ο συνολικός και ο τζίρος των Logistics ).
- Η κερδοφορία (οι λοιποί οικονομικοί δείκτες ).
- Το πελατολόγιο.
- Το ανθρώπινο δυναμικό.
- Το δίκτυο των συνεργατών.

Τα Στοιχεία των εγκαταστάσεων εξοπλισμού

- Η κατάσταση, το μέγεθος χώρων και των εγκαταστάσεων.
- Ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός.
- Η γεωγραφική κατανομή των εγκαταστάσεων.
- Η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων.
- Η ύπαρξη εξοπλισμού την επιθυμητή χρονική στιγμή.
- Το σύστημα της μηχανογραφικής υποστήριξης (ERP, WMS, REPORTING, ON LINE σύνδεση).
- Τα συστήματα ασφαλείας ακολουθήσεις συνθηκών ελεγχόμενης θερμοκρασίας.
- Η τήρηση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας.
- Η ευελιξία και η κάλυψη ιδιαίτερων αναγκών πελάτη.
- Το κλίμα της συνεργασίας.
- Το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO, HACCP).
- Η ασφάλιση των εμπορευμάτων.
- Τα στοιχεία του κόστους
- Το κόστος των υπηρεσιών.
- Ο σαφής και διαφανής τρόπος τιμολόγησης.
- Το κατανοητό και απλά δομημένο συμβόλαιο.
- Η δυνατότητα επαναπροσδιορισμού της συμφωνίας.



## Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Η σωστή επιλογή του κατάλληλου «outsourcing» συνεργάτη είναι η μια διάσταση του «προβλήματος» και οριοθετεί την έναρξη μιας μακροχρόνιας συνήθως συνεργασίας. Με την ολοκλήρωση της επιλογής δε σημαίνει ότι επιλύθηκαν όλα τα θέματα και η βελτιστοποίηση του κυκλώματος των Logistics είναι πλέον γεγονός.

Στα πλαίσια αυτά σημαντικό στοιχείο, στο οποίο πρέπει να δοθεί η δέουσα βαρύτητα, είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης (η άλλη διάσταση του «προβλήματος») συνεργάτη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα βήματα:

### 1. Ο καθορισμός του υπεύθυνου της αξιολόγησης.

Αρχικά πρέπει να καθορισθεί ο υπεύθυνος της αξιολόγησης. Πρέπει να είναι στέλεχος που έρχεται σε συχνή επαφή με τον συνεργάτη και γνωρίζει λεπτομερώς τους όρους και τα πλαίσια της συνεργασίας. Καλό είναι να έχει εμπλακεί και στην διαδικασία της επιλογής. Τις περισσότερες φορές το στέλεχος είναι από το τμήμα

### 2. Η θέσπιση των δεικτών της αξιολόγησης.

Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης πρέπει να καθορίσει τους δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης του συνεργάτη με την συνδρομή των στελεχών που είναι μέλη στην ομάδα επιλογής. Στους δείκτες αυτούς μπορούν να συμπεριληφθούν και ορισμένα από τα κριτήρια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την επιλογή.

### 3. Ο καθορισμός των αναγκαίων στοιχείων και της περιόδου συλλογής .

Ακολουθεί ο καθορισμός των στοιχείων που είναι αναγκαία για την εξαγωγή των δεικτών της αξιολόγησης, καθώς και η περίοδος της συλλογής τους, η οποία μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με το δείκτη. Στη συνέχεια πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος που θα συλλέγονται τα στοιχεία αυτά, με την συνεργασία βέβαια του συνεργάτη, ο οποίος θα είναι η πηγή των στοιχείων. Στην προσπάθεια αυτή καλό είναι να αξιοποιηθεί στο μέγιστο η τεχνολογική υποδομή του συνεργάτη.

### 4. Η πολυπαραγοντική ανάλυση. - Η σύγκριση με τα στοιχεία του Benchmarking.

Με την χρήση των συντελεστών βαρύτητας, ανάλογα με το δείκτη της αξιολόγησης, γίνεται πολυπαραγοντική η ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Τα αποτελέσματα καλό είναι να συγκρίνονται με στοιχεία του benchmarking του ανταγωνισμού (εφόσον υπάρχουν), αλλά σίγουρα πρέπει να συγκρίνονται με τα προηγούμενα στοιχεία της απόδοσης του συνεργάτη, τα οποία θα υπάρχουν στη βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί για το λόγο αυτό.

### 5. Η κοινοποίηση των Συμπερασμάτων.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν κοινοποιούνται, τόσο στην διοίκηση της εταιρείας όσο και στον συνεργάτη. Εφόσον προκύψουν προβλήματα πρέπει να γίνει προσπάθεια εντοπισμού της αιτίας και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την επίλυση τους. Απαιτείται η στενή συνεργασία των δυο πλευρών και ο συνεργάτης πρέπει να καταλάβει ότι η καλοπροαίρετη κριτική είναι προς το κοινό όφελος. Η εταιρεία συμβουλών ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α.Ε. έχει να επιδείξει σημαντική τεχνογνωσία, εξειδίκευση και εμπειρία σε θέματα «outsourcing» logistics, υλοποιώντας με επιτυχία σχετικές μελέτες.

Μάλιστα έχει διεξαγάγει σχετικές έρευνες αγοράς για τις υπηρεσίες 3PL, τόσο για τα ξηρά, όσο και για τα καταψυχόμενα φορτία.



## Αξιολόγηση third party : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Εκτός του καθημερινού και περιοδικού έλεγχου, μπορεί να γίνεται και ένας ετήσιος έλεγχος και αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του third party. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να οδηγήσει σε συνεννόηση ανάμεσα στα δυο μέρη για την εύρεση τρόπου βελτίωσης της απόδοσης ή διόρθωσης κάποιων προβλημάτων.

Ο έλεγχος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη μέτρηση της απόδοσης του third party και τη σύγκριση του με στοιχεία benchmarking σχετικά με τις υπόλοιπες εταιρίες. Ποιους τομείς όμως μπορεί να εξετάζει ένα τέτοιο audit και με ποια κριτήρια – δείκτες μπορεί να γίνει η σύγκριση ανάμεσα σε διάφορους providers;

Οι κύριοι τομείς και τα επιμέρους σημεία που πρέπει να εξεταστούν – κατά την αξιολόγηση των διάφορων εταιριών Third party παρουσιάζονται παρακάτω. Οι δείκτες που θα πρέπει να διαμορφωθούν θα πρέπει να ικανοποιούν τα επτά κριτήρια για αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης μιας λειτουργίας:

- Εγκυρότητα: πρέπει να αντανakλούν πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη ή πραγματική παραγωγικότητα.
- κάλυψη: πρέπει να ανιχνεύουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία.
- Σκοπιμότητα : πρέπει να μετρούν συγκρίσιμα μεγέθη.
- πληρότητα : πρέπει να μετρούν όλους τους χρησιμοποιούμενους πόρους.
- χρησιμότητα : πρέπει να οδηγούν σε δράση.
- Συμβατότητα : πρέπει να είναι συμβατοί με τα υπάρχοντα δεδομένα και την ροή της πληροφορίας.
- Σκοπιμότητα : τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από την τήρηση τους πρέπει να δικαιολογούν το κόστος μέτρησης τους.

### Κριτήρια Αξιολόγησης Third – Party:

Η επαγγελματική εμπειρία:

1. έτη που παρέχει υπηρεσίες logistics
2. επαγγελματική εμπειρία των στελεχών του
3. εμπειρία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού
4. επαγγελματικές σχέσεις διοίκησης – προσωπικού

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών:

1. ανθρώπινο δυναμικό

## 2. χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός

3. συντήρηση εξοπλισμού
4. έλλειψη λαθών
5. δυνατότητα FIFO – FEFO
6. ανιχνευσιμότητα – ικανότητα ανάκλησης
7. χειρισμός επιστροφών
8. θέσπιση διαδικασιών
9. επικοινωνία – πληροφόρηση

### Ο βαθμός εξυπηρέτησης του πελάτη :

1. τήρηση χρονοπρογράμματος
2. καθυστέρηση εκτέλεσης παραγγελιών
3. ευελιξία σε ώρες διανομής
4. ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη

### Η χρήση νέας τεχνολογίας :

1. χρήση πληροφορικής
2. αυτοματισμοί
3. μηχανογραφικά συστήματα και προγράμματα
4. δυνατότητα real – time ενημέρωσης
5. ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων
6. τήρηση στατιστικών

### Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών :

1. κόστος ανά διαδικασία
2. δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης των όρων συμβολαίου

### Η οικονομική επιφάνεια :

1. συνολικός τζίρος
2. τζίρος από logistics services
3. επενδεδυμένα κεφάλαια
4. επενδεδυμένα κεφάλαια για παροχή υπηρεσιών logistics
5. κερδοφορία
6. οικονομικοί δείκτες

### Η προοπτική ανάπτυξης της εταιρίας :

1. προσήλωση της εταιρίας στην παροχή υπηρεσιών logistics

2. συνολική στρατηγική της εταιρίας

3. κύριοι πελάτες

4. τάσεις ανάπτυξης

Οι όροι του συμβολαίου – προσφοράς :

1. συμφωνία open – book

2. κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης

3. ανεξάρτητοι οικονομικοί ελέγχει

#### ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL

Η χρήση third – party για υπηρεσίες logistics έχει αναπτυχθεί με ραγδαίους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Οι λόγοι είναι πολλοί: μείωση του κόστους, αποφυγή επενδύσεων, αύξηση της παραγωγικότητας και της ευελιξίας, επικέντρωση σε κύριες διαδικασίες, αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη, απλοποίηση των διαδικασιών logistics, μείωση προσωπικού, εκμετάλλευση συνεργιών.

Η χρήση third – party απλοποιεί πολλές διαδικασίες, όμως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγηση του και την παρακολούθηση – έλεγχο του. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι ο third – party logistics provider έρχεται πολλές φορές σε επαφή με τον πελάτη συχνότερα από ότι η ίδια η εταιρία.

Προκύπτουν επομένως διάφορα ερωτήματα; πως μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του σημερινού συνεργάτη και να συγκριθεί με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι υπόλοιποι; και πως μπορεί να ελεγχθεί η συμμόρφωση του η όχι με τις προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρία;



## ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

Αδιαμφισβήτητα, το outsourcing ξεκίνησε από τον χώρο της πληροφορικής και συνεχίζει να κρατάει τα ηνία στο χώρο αυτό.

Σύμφωνα με έρευνα της IDC (International Data Corporation), μιας από τις εγκυρότερες εταιρίες ερευνών στις ΗΠΑ, οι παγκόσμιες δαπάνες σε IT Outsourcing το 2002 ήταν 56 δις δολάρια και αναμένεται να ξεπεράσουν τα 150 δις δολάρια μέχρι το 2005. Σύμφωνα με το Conference Board (μια μη κερδοσκοπική ακαδημαϊκή και ερευνητική οργάνωση), οι δημοφιλέστερες προς Outsourcing IT δραστηριότητες είναι οι υπηρεσίες επεξεργασίας στοιχείων, οι μισθοδοτικές καταστάσεις και η διαχείριση πιστωτικών καρτών και λογαριασμών. Οι ταχύτατα εξελισσόμενοι χώροι του IT Outsourcing είναι οι ακόλουθοι: data centers, client/servers και help desk applications. Καταλυτικός παράγοντας στη ραγδαία εξέλιξη του IT Outsourcing ήταν η ανάπτυξη των ASPs (Application Service Providers). Η αγορά των ASPs οι οποίοι παρέχουν λογισμικές υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου, δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει dotcoms και venture capitals και πέρασε μεγάλη κρίση το 2000, όταν πολλές εταιρίες «φούσκες» εξαφανίστηκαν.

Όμως το μοντέλο των ASPs έχει επιζήσει και σύμφωνα με την Accenture αναμένεται να αυξηθεί γρήγορα, φτάνοντας τα 13 δις δολάρια μέχρι το 2005. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου (London Stock Exchange) συντάραξε την παγκόσμια αγορά, κάνοντας μία από τις μεγαλύτερες IT Outsourcing κινήσεις. Το χρηματιστήριο του Λονδίνου είναι το μεγαλύτερο της Ευρώπης και τρίτο στον κόσμο, καθώς διαπραγματεύεται πάνω από 2.800 τίτλους. Το 1992 υπέγραψε με την Accenture ένα πρωτοποριακό πενταετές IT Outsourcing συμβόλαιο (ανανεώνεται ανά τριετία), προκείμενου να ενισχύσει τη θέση του στις παγκόσμιες αγορές. Η Accenture ανέλαβε την ευθύνη για τις end-to-end IT διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της υποδομής, της ανάπτυξης και της συντήρησης των εφαρμογών.

Το προσωπικό που απασχολούσε το χρηματιστήριο στο IT τμήμα μειώθηκε από 400 άτομα το 1992 σε 140 το 2002. Οι πάγιες δαπάνες μειώθηκαν κατά 52% και η βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών ήταν τεραστία, καθώς το ποσοστό των αποτυχημένων ή λανθασμένων έγγραφων μειώθηκε από 25-30 ανά μήνα το 1992 σε 0-3 ανά μήνα το 2002.

4.2 Γέννηση ενός γίγαντα  
Σε παγκόσμιο επίπεδο, η συγχώνευση των HP και Compaq δημιουργεί έναν από τους ισχυρότερους προμηθευτές IT Outsourcing υπηρεσιών. Η νέα HP στις 11/04/2003 ανήγγειλε ένα δεκαετές συμβόλαιο με την P&G, αξίας 3 δις δολαρίων. Το συμβόλαιο καλύπτει τις παγκόσμιες IT ανάγκες της P&G σε 160 χώρες.

Στις 14/04/2003 η Εθνική Τράπεζα της Ιρλανδίας υπέγραψε εφταετές συμβόλαιο με την HP, αξίας 600 εκατομμυρίων δολαρίων, αναθέτοντας της όλο το IT τμήμα. Σε ανάλογη κίνηση προέβη και η κυβέρνηση της Σουηδίας.

Η HP, μαζί με άλλους επτά προμηθευτές, θα παρέχει ολοκληρωμένη IT υποστήριξη στις δημόσιες Αρχές της Σουηδίας. Η HP θα προμηθεύει το 40% του IT & G6 και η συνολική αξία του συμβολαίου είναι 709 δις δολάρια.

### Logistics Outsourcing

Το outsourcing σε παροχές υπηρεσιών logistics που είναι ευρέως γνωστοί ως 3PLs (third-party logistics providers), είναι πλέον μία από τις πιο δυναμικές και ευέλικτες στρατηγικές της σύγχρονης «lean» επιχείρησης.

Η διοίκηση των διαδικασιών logistics περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον έλεγχο της ροής προϊόντων και πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η αξία και να ελαχιστοποιηθούν οι δαπάνες.

Το CLM (Council of Logistics Management) έχει χαρακτηρίσει τα logistics το τελευταίο σύνορο στη δημιουργία στρατηγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με όλο και περισσότερες εταιρίες να αναγνωρίζουν ότι τα logistics δεν ανήκουν στις CORE COMPETENCIES ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΩΣ ΕΚ ΤΟΥΤΟΥ ΝΑ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΤΟΥΣ ΣΕ 3PLs.

Εξάλλου, με την αυξανόμενη δημοτικότητα των JIT(Just-In -Time) αρχών και τον επιδιωκόμενο μηδενισμό των αποθεμάτων, πολλές εταιρίες αναζητούν την εξειδίκευση των 3PL προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες αυτές απαιτήσεις. Σύμφωνα με μελέτη του Πανεπιστημίου του Tennessee, των Exel logistics και Ernst & Young οι δημοφιλέστερες λειτουργίες logistics προς outsourcing είναι: inbound-outbound μεταφορά, αποθηκείσει, διανομή, cross-docking, συσκευασία, επιστροφές προϊόντων και διαχείριση αποθεμάτων.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η FEACO υπογραμμίζει τη σαφή στρόφη των επιχειρήσεων της ΕΕ προς το outsourcing, με πρωταγωνιστή τα logistics.

Σύμφωνα με μία έρευνά της, μάλιστα, τα μεγαλύτερα ποσοστά outsourcing παρατηρούνται στη μεταφορά, την αποθηκείσει και τη συσκευασία.

Η στρόφη αυτή επιβεβαιώνεται και από την πρόσφατη μεγάλη συγχώνευση των ευρωπαϊκών Kuehne & Nagel και USCO Logistics, δημιουργώντας έτσι μία από τις ισχυρότερες 3PLs, παγκοσμίως, μαζί με τις: Big Five Accounting Firms, Ryder, UPS, DHL, FedEx.

Η αξία των εγχωρίων προσφερόμενων υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) ακολούθησε ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002 σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο εντυπωσιακό 26,3%. Τούτο

επιτεύχθηκε με την είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών, πρέπει δε να υπογραμμισθεί ότι η ανάπτυξη αυτή έγινε χωρίς την απορρόφηση κρατικών ενισχύσεων.

Ο κλάδος των 3PL αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρίες που εξειδικεύονται στην ανάληψη του συνόλου ή μέρους των λειτουργιών που αφορούν το ευρύτερο κύκλωμα αποθήκευσης-διανομής για λογαριασμό μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης. Οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με αντιπροσωπευτικότερα παραδείγματα την αποθήκευση, τη φορτοεκφόρτωση, τη μεταφορά-διανομή, την αποσυσκευασία και ανασυσκευασία, κλπ. Η ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών από μια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση στην εξειδικευμένη εταιρία παροχής των εν λόγω υπηρεσιών, δίνει τη δυνατότητα στις συνεργαζόμενες πλευρές να κατευθύνουν πόρους και προσπάθεια στον τομέα στον οποίο διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL της εγχώριας αγοράς προέρχεται από τον χώρο των υπηρεσιών διαμεταφοράς. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics είναι νεότερες και λιγότερες.

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες 3PL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους είναι διατεθειμένες να παραχωρήσουν μέρος ή το σύνολο της διαχείρισης των εμπορευμάτων τους σε τρίτη-ανεξάρτητη εταιρία. Τα τελευταία χρόνια γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι η εκχώρηση μέρους της δραστηριότητας των logistics σε τρίτους (outsourcing) επιτυγχάνει μείωση του κόστους και οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κυκλωμάτων αποθήκευσης-διανομής. Στο βαθμό που τα πλεονεκτήματα αυτά γίνονται περισσότερο αντιληπτά η θετική πορεία του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον. Περαιτέρω, η εκτίμηση για συνέχιση της ανοδικής πορείας της αγοράς συνδέεται και με το γεγονός ότι η διεύρυνση των 3PL στην εγχώρια βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα είναι ακόμα μικρή, σε σχέση μετά ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα του outsourcing και ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις, θα επιδιώξουν να εκμεταλλευτούν μεγαλύτερο μέρος του ευρύτερου φάσματος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις 3PL, πέραν της αποθήκευσης και διανομής. Παρά την ταχεία ανάπτυξη του κλάδου υπάρχουν προβλήματα και κυοφορούνται αλλαγές στη γεωγραφική κατανομή των αποθηκευτικών

χώρων. Η ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων και διαθέσιμων οικοπέδων για την ανέγερση τους, οδηγεί σε αύξηση των τιμών της γης. Ως εκ τούτου, προβλέπεται ότι η περαιτέρω ανάπτυξη θα γίνει σε διαφορετικές από τις σημερινές περιοχές. Σήμερα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων 3PL του κλάδου διατηρεί αποθηκευτικούς χώρους στην περιοχή του Θριάσιου πεδίου· στη Βόρεια Ελλάδα οι εγκαταστάσεις χωροθετούνται κατά κύριο λόγο στο Καλοχώρι, το Ωραιόκαοτρο και τη Σίνδο. Η ανεπάρκεια χώρων που αναφέρθηκε έχει ήδη ωθήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εξεύρεση χώρων που διαθέτουν συνδέσεις με τους βασικούς οδικούς άξονες και τις αναγκαίες υποδομές. Στην κατεύθυνση αυτή ήδη παρατηρείται κινητικότητα στις περιοχές γύρω από την Αυλώνα Αττικής, τα Οινόφυτα Βοιωτίας και δευτερευόντως τα Μεσόγεια.

Το outsourcing του κυκλώματος αποθήκευσης-διανομής κερδίζει συνεχώς έδαφος διεθνώς. Στην Ελλάδα όμως δεν δίδονται κίνητρα στις επιχειρήσεις 3PL για την δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων, την ίδια στιγμή που η βιομηχανία ενισχύεται για τον ίδιο σκοπό μέσω των αναπτυξιακών νόμων.

#### CRM (Customer Relationship Management) Outsourcing

Το outsourcing των CRM εφαρμογών, όπως SFA (Sales-Force Automation), τηλεφωνικά κέντρα και πελατειακά προγράμματα μάρκετινγκ, αποτελεί μία καινούργια και πολλά υποσχόμενη πρόκληση. Η Siebel Systems, ηγέτης στην αγορά των λογισμικών CRM, αναφέρει ότι το outsourcing στο χώρο αυτό αυξάνεται κατά 20-23% ετησίως και η GARTNER GROUP προβλέπει ότι η αγορά αυτή θα φτάσει τα 47 δις δολάρια μέχρι το 2006. Οι αισιόδοξες αυτές προβλέψεις επαληθεύονται και από το γεγονός ότι καταξιωμένες εταιρίες όπως η IBM και η Price Waterhouse Coopers έχουν ήδη αρχίσει να παρέχουν CRM υπηρεσίες και σκοπεύουν να επεκταθούν, στοχεύοντας κυρίως σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, για τις οποίες τα σύνθετα και φιλόδοξα CRM προγράμματα είναι απαγορευτικά λόγω κόστους.

Η HALLMARK CARDS INC. έχει κάνει outsourcing του τηλεφωνικού της κέντρου στην Convergys και ενώ οι πελάτες πιστεύουν ότι επικοινωνούν με την HALLMARK, οι υπάλληλοι της Convergys διαχειρίζονται όλες τις ερωτήσεις, παράπονα, αλλαγές διευθύνσεων κ.λπ.

Σε ανάλογη κίνηση προέβη και η βιομηχανία ρούχων Victoria's Secret, αναθέτοντας όλες τις CRM και μάρκετινγκ διαδικασίες της στη San Mateo.

#### HR (Human resources) Outsourcing

Μιλώντας σήμερα για outsourcing λειτουργιών του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού, καταλήγουμε να εννοούμε τρία διαφορετικά πράγματα. Μερικοί αναφέρονται σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες, όπως ζητήματα υγείας και ασφάλειας, συνθήκες εργασίας και μισθοδοσία.

Άλλοι αναφέρονται σε εταιρίες που αναθέτουν σε τρίτους την επιλογή και την κατάρτιση των στελεχών τους και άλλοι εννοούν την προσωρινή μεταφορά μίας ομάδας υπάλληλων, οι οποίοι απασχολούνται από κάποιον παροχές ειδικών υπηρεσιών σε τρίτες εταιρίες (όπως π.χ έχει κάνει πολλές φορές η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, βάση του νόμου 2956/2001 περί «Σύστασης και λειτουργίας των εταιριών προσωρινής απασχόλησης»).

Η πραγματικότητα είναι πως και οι τρεις αυτές έννοιες αντιπροσωπεύουν τις σύγχρονες πτυχές του outsourcing των ανθρώπινων πόρων. Ο αριθμός των εταιριών που επιλέγει αυτές τις λύσεις συνεχώς αυξάνεται και το πεδίο αυτών των δραστηριοτήτων επεκτείνεται. Σύμφωνα με το outsourcing Center, η παγκόσμια αγορά outsourcing υπηρεσιών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού ήταν 12 δις δολάρια το 2002 και αναμένεται να ξεπεράσει τα 30 δις δολάρια.

Η Hewitt Associates, εξειδικευμένη σε HR. Outsourcing, αναφέρει ότι ασκείται μεγάλη πίεση στις εταιρίες για στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων, κάτι που εσωτερικά απαιτεί μεγάλες δαπάνες.

#### Τι είναι το outsourcing διοίκησης

Outsourcing σε διοίκηση είναι η μοντέρνα και καινοτόμος μορφή των συμβουλευτικών υπηρεσιών στο σύγχρονο απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Λειτουργίες όπως ανάλυση επενδύσεων, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, marketing και πωλήσεις, οικονομικός έλεγχος ή ακόμα και επιχειρησιακή διοίκηση είναι αυτές που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου η εμπειρία και εξειδίκευση μπορεί να μην είναι πλήρως ανεπτυγμένες, η ανάθεση αυτών των λειτουργιών και των ευθυνότητων σε ένα εξωτερικό σύμβουλο διοίκησης είναι η πλέον αξιόπιστη και οικονομική λύση. Η frontwave έχοντας την ισχυρή γνώση και πλούσια εμπειρία μπορεί να οργανώσει και να συνεργαστεί, σαν εσωτερικός σύμβουλος, με την διοίκηση της επιχείρησής σας ώστε να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων σας.

#### Πώς επωφελείσθε

- Εφαρμόζοντας σύγχρονες αρχές διοίκησης και διαδικασίες (όπως π.χ. λήψης αποφάσεων) ενώ ταυτόχρονα διατηρούμε την ανεξαρτησία μας από τους μετόχους της εταιρείας.
  - Προσλαμβάνοντας ικανά στελέχη με αφοσίωση και υπευθυνότητα αποφεύγοντας χρονοβόρους και κοστοβόρους πειραματισμούς.
  - Προσθέτοντας τεχνογνωσία και ικανότητες σε όλα τα τμήματα και ειδικά στην ομάδα διοίκησης.
  - Ελευθερώνοντας πολύτιμο χρόνο από τον επιχειρηματία.
- Το outsourcing μπορεί να έχει συγκεκριμένη ή αόριστη διάρκεια πάντα με

καλά καθορισμένους επιχειρηματικούς στόχους.

Τι είναι το outsourcing πωλήσεων

outsourcing πωλήσεων είναι η ανάθεση όλων των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με ένα τμήμα πωλήσεων (συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της μισθοδοσίας, της εκπαίδευσης και της διοίκησης) σε εξωτερικό σύμβουλο, ο οποίος αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη να οργανώσει και να διαχειριστεί το τμήμα πωλήσεων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του πελάτη του. Το outsourcing πωλήσεων είναι μια μοντέρνα και καινοτόμος υπηρεσία για την ελληνική αγορά με γρήγορη εξάπλωση στις σύγχρονες επιχειρήσεις! Η Frontwave έχοντας αναπτύξει τις μεθόδους πωλήσεων A.Ξ.Υ.Α™ και Δ.Ε.Κ.Α™ χρησιμοποιώντας πλήρως το λογισμικό CRM Saleswave™, έχει την ικανότητα να οργανώσει, εκπαιδεύσει και να διοικήσει αποτελεσματικά ένα τμήμα πωλήσεων ειδικά για τις ανάγκες της αγοράς σας.

Πώς επωφελείσθε

- Οικονομική «πρόσληψη» ικανότατων πωλητών από την «δεξαμενή» ανθρώπινων πόρων της Frontwave.
- Ταχύτατη προετοιμασία πωλητών (σε εκπαίδευση προϊόντων και διαδικασιών) που οδηγεί σε ταχύτατη διείσδυση στην αγορά.
- Ουσιαστική γνώση της αγοράς και των πελατών που εξασφαλίζει γρήγορο κύκλο πώλησης και «εύκολες» - οικονομικές πωλήσεις.
- Υψηλό μέσο όρο πωλήσεων ανά πωλητή και ταυτόχρονα χαμηλότερο μέσο όρο εκπώσεων που σημαίνουν ανάπτυξη της κερδοφορίας.
- Βελτίωση της εταιρικής σας παρουσίας και εικόνας.
- Μηδενικές αποχωρήσεις ή απολύσεις πωλητών που ενισχύουν την εμπειρία και την αποτελεσματικότητα.

Το outsourcing μπορεί να έχει συγκεκριμένη ή αόριστη διάρκεια και μετά το τέλος της σας παραδίδουμε ένα καλορυθμισμένο και αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων που μπορεί να υλοποιήσει κάθε αναπτυξιακό σας σχέδιο.

Με το “Outsourcing “της διαχείρισης της Ασφάλειας σαφέστατα :

- Παρακάμπτεται η δυσκολία της διαδικασίας πρόσληψης και εκπαίδευσης αλλά και - το σημαντικότερο ίσως - διατήρησης του προσωπικού. Πολύ περισσότερο οι “outsourcers” δεσμεύονται να εκπαιδεύουν το προσωπικό σε συνεχή βάση και να διαθέτουν πιστοποιημένες υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις.
- Η διαχείριση της ασφάλειας και η επιτήρηση του οργανισμού σε μια βάση 24/7 είναι το δυνατό σημείο των “outsourcers”. Πολλοί από αυτούς παρέχουν την δυνατότητα άμεσης αντίδρασης (incident response) με

εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο και καθοδηγείται μέσω Operations Centres.

- Οι “outsourcers” έχουν σαν αποκλειστικό αντικείμενο την ασφάλεια, και ως εκ τούτου φροντίζουν να το κάνουν καλά - ή μάλλον όσο καλύτερα γίνεται - για να παραμείνουν στην αγορά.
- Οι “outsourcers” έχουν καλή γνώση της αγοράς και είναι σε θέση να προτείνουν λύσεις και να υποστηρίξουν το σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση νέων προϊόντων από την πλευρά της επιχείρησης.
- Μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των προμηθευτών αφού οι “outsourcers” αναλαμβάνουν την ασφάλεια με ότι μπορεί να περιλαμβάνει (από penetration testing, disaster recovery μέχρι real time monitoring κλπ)
- Για κάθε Business Manager ή IT Manager ο αντικειμενικός έλεγχος και μια τρίτη γνώμη είναι ιδιαίτερα πολύτιμα και ένας τρόπος αξιολόγησης του επαγγελματισμού των στελεχών.
- Τα κόστος είναι μικρότερο από το να συντηρηθεί εσωτερικά υπηρεσία ασφάλειας.

Υπάρχουν όμως και ευαίσθητα σημεία:

- Αναμφισβήτητα οι outsourcers έχουν πρόσβαση στα πιο καίρια σημεία του οργανισμού και ως εκ τούτου πρέπει να είναι άξιοι εμπιστοσύνης, και να δεσμεύονται εγγράφως για την διαφύλαξη των πληροφοριών.
- Η ανάθεση τη διαχείρισης της ασφάλειας σε τρίτους δεν σημαίνει και μεταφορά των κινδυνων σε αυτούς. Οι κίνδυνοι (risks) παραμένουν.
- Είναι αρκετά δύσκολο να συμφωνηθεί ένα συμβόλαιο το οποίο και περιγράφει τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, τις ρήτρες σε κάτι το οποίο όχι μόνο είναι καινούργιο αλλά και δύσκολα μετρήσιμο και ορατό (intangible).

Για να αναθέσει ο οργανισμός σημαντικές λειτουργίες σε τρίτους χωρίς ωστόσο να διευρύνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους (business risks) απαιτούνται, αυστηρό PROJECT MANAGEMENT και συμβάσεις που να καθορίζουν σαφή και μετρήσιμα έργα ή δραστηριότητες.

Το σημαντικότερο, ίσως, είναι η δυνατότητα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, κάτι που απαιτεί εσωτερικές διαδικασίες και ελέγχους ποιότητας.

Στην περίπτωση αδυναμίας, αξιολόγησης των προσφερομένων outsourcing υπηρεσιών, λόγω έλλειψης εσωτερικού εξειδικευμένου προσωπικού, ενδείκνυται ο έλεγχος και η πιστοποίηση των παραδοτέων από την outsourcing συμβασιούχο να ανατίθεται σε

τρίτο ανεξάρτητο εξειδικευμένο σύμβουλο.

Η κατάληξη λοιπόν είναι μια “make or buy” απόφαση που πρέπει όπως και να έχει να ληφθεί. Σίγουρα το “outsourcing” λύνει πολλά προβλήματα, εφόσον έχει γίνει με προσεκτική μελέτη σύμφωνη με το Risk Management του οργανισμού. Πιστεύουμε όμως ότι το Information Security και το Auditing, δεν πρέπει και δεν μπορεί να ανατίθεται 100% σε ένα εξωτερικό παροχέα, όσο καλός και να είναι, κυρίως γιατί έτσι ο οργανισμός χάνει σταδιακά τον έλεγχο σε κάτι εξαιρετικά σημαντικό και πολύτιμο όπως οι πληροφορίες (Corporate Information).

Για την ασφάλεια ενός οργανισμού πρέπει το Information Security και το Auditing να ανατίθεται σε διαφορετικούς φορείς.

#### Dedicated Hosting

Ο νέος, ηλεκτρονικός τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων επιφέρει μεγάλες επενδύσεις στην αγορά εξοπλισμού (hardware, software) και στην κατασκευή και συντήρηση ενός χώρου στέγασης του εξοπλισμού (είτε απαιτείται ένα τεράστιο Data Center είτε ένα μικρό Computer Room). Αναλογικά μεγαλώνει και το κόστος των τηλεπικοινωνιακών συνδέσεων λόγω του μεγάλου εύρους ζώνης (bandwidth) που απαιτείται για την σύνδεση των servers και την παροχή υπηρεσιών Internet. Επίσης, η εγκατάσταση και συντήρηση του εξοπλισμού απαιτεί χρόνο και έμπειρο προσωπικό, το οποίο συνήθως δεν είναι διαθέσιμο σε 24ωρη βάση, ή κοστίζει πολύ προκειμένου να είναι.

Σε κάθε περίπτωση, αντί της in-house ανάπτυξης, συμφέρει περισσότερο μια επιχείρηση να προτιμήσει το outsourcing των παραπάνω (εγκατάσταση, συντήρηση, στέγαση εξοπλισμού), έχοντας μικρό και πλήρως προβλέψιμο κόστος, επενδύοντας ταυτόχρονα τους εξοικονομούμενους πόρους στις κύριες ασχολίες της που είναι τα προϊόντα και οι πελάτες της. Η λύση του outsourcing με τη μορφή του Dedicated Hosting είναι ελκυστική τόσο για τους μεγάλους οργανισμούς όσο και για τους μικρομεσαίους επαγγελματίες.



## OUTSOURCING ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για ποιους λόγους στρέφονται στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε άλλους οι ελληνικές επιχειρήσεις. Τα κριτήρια, οι δυσκολίες και τα οφέλη.

Ένα από τα φλέγοντα ζητήματα που εμφανίστηκαν για τις εταιρίες τα τελευταία χρόνια είναι η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για outsourcing. Η δυνατότητα για OUTSOURCING μεταφέρθηκε από τις δραστηριότητες που συνήθως θεωρούνται περιφερειακές, όπως ο καθαρισμός, η ασφάλεια και το catering, σε μεγάλης σημασίας- για έναν οργανισμό-δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός, η διανομή και η παραγωγή.

Μέχρι την τελευταία δεκαετία του προηγούμενου αιώνα, οι εταιρίες είχαν συνήθως αρκετό χρόνο για να προσαρμοστούν σε όλες τις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Κατά το 1990 όλα άρχισαν να αλλάζουν, καθώς η πίεση του ανταγωνισμού έγινε πολύ έντονη. Τη δεκαετία αυτή κάποιοι υποστήριζαν πως για να παραμείνει μια εταιρία ανταγωνιστική έπρεπε να διαχωρίσει τις κρίσιμες (και μη) δραστηριότητες της και στη συνέχεια να μεταφέρει όλες τις μη κρίσιμες σε έναν ειδικό σε αυτόν τον τομέα. καθώς οι συζητήσεις πάνω σε αυτό το θέμα συνεχίζονταν, δημιουργήθηκε η εικόνα της ιδανικής εταιρίας. Η θεωρία πίσω από αυτήν την εταιρία είναι ότι οποιαδήποτε δραστηριότητα δεν είναι κρίσιμη, πρέπει να μεταφερθεί σε έναν εξωτερικό συνεργάτη, ειδικευμένο σε αυτήν.

Εδώ όμως δημιουργείται ένα ερώτημα. Υπάρχουν εταιρίες που θα πραγματοποιήσουν τις κρίσιμες λειτουργίες καλύτερα από τον ίδιο τον οργανισμό, όποτε γιατί να μην μεταφερθούν και αυτές;

Ένας ορισμός ο οποίος έχει αποδοθεί στο outsourcing είναι ο εξής: outsourcing είναι η απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρία, η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία, και τη δημιουργικότητα νέων προμηθευτών, που δεν χρησιμοποιούνταν πρωτότερα.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας εταιρίας όσον αφορά το θέμα της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι το τι θέλει να επιτύχει από τη συμφωνία αυτή. Σήμερα, τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι



τρεις είναι οι κυριότεροι λόγοι για outsourcing:

1. Η επιθυμία για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες.
2. Η ανάγκη για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους.

κάποιοι άλλοι λόγοι που οδηγούν στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η ανάγκη για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων που είναι πέραν των σκοπών της επιχείρησης, η έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις, η διεξόδωση σε νέες αγορές και τέλος ο έντονος ανταγωνισμός.

#### Η Έρευνα

Η έρευνα η οποία αφορά την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους στις εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε μέσω ταχυδρομικής αποστολής σχετικού ερωτηματολογίου σε δείγμα 200 εμπορικών επιχειρήσεων. Τελικά ελήφθησαν 37 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Οι εμπορικές εταιρίες επιλέχθηκαν βάση του τζίρου τους. Το δείγμα περιελάμβανε δηλαδή τις 200 εμπορικές επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών. Διαπιστώθηκε ότι το 55% των εταιριών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, είχαν για το έτος 2000 τζίρο μέχρι 100.000.000 ευρώ. Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζόμενων, από τις 37 εμπορικές επιχειρήσεις που απάντησαν, 14 απασχολούν έως 100 υπάλληλους, 12 απασχολούν από 100 έως 200 υπάλληλους, 4 απασχολούν 200 – 300, 4 απασχολούν 300 – 400 υπάλληλους και 3 πάνω από 400 υπάλληλους.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε κάποια από τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε μέσω της έρευνας. Παρατηρούμε λοιπόν πως η επέκταση του outsourcing στην Ελλάδα είναι θεαματική εφόσον 35 εταιρίες (94,6%) απάντησαν πως συνεργάζονται ήδη με εταιρία παροχής υπηρεσιών, 7 (18,9%) έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν, ενώ 6 (16,2%) σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον, είτε για νέες είτε για ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες.

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους δεν γίνεται μόνο για τυπικές, μη κρίσιμες δραστηριότητες, όπως είναι οι υπηρεσίες καθαρισμού, αλλά επεκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες, όπως οι υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων, μάρκετινγκ και logistics.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών εταιριών καταφεύγουν σε outsourcing για υπηρεσίες καθαρισμού (75,7%), logistics (67,6%), πληροφοριακών συστημάτων (56,8%) και ασφάλειας (56,8%). Αξιολογικά ποσοστά κατέχουν επίσης οι οικονομικές υπηρεσίες (43,2%) και οι υπηρεσίες marketing (40,5%). Σε πολύ μικρά ποσοστά

εμφανίζονται οι υπηρεσίες εκπαίδευσης, αξιολόγησης προσωπικού και αγοράς,

εκμίσθωσης παγίων. Οι εταιρίες που συνεργάζονται με κάποια τρίτη εταιρία για παροχή υπηρεσιών ρωτήθηκαν για την διάρκεια του συμβολαίου που έχουν συνάψει. Το 13,5% έχει συνάψει συμβόλαιο διάρκειας μικρότερης του ενός έτους, το 75,7% έχει συμβόλαιο με διάρκεια από 1 έως 3 χρόνια και το 16,2% συμβόλαιο διάρκειας άνω των 3 ετών. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 3% δεν έχει κάνει τίποτα από τα παραπάνω.

### Δυσκολίες

κατά τη διαδικασία υλοποίησης της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες. Ζητήθηκε, λοιπόν από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετώπισαν κατά την υλοποίηση της συνεργασίας.

Η ανάλυση των στοιχείων έδειξε πως πάνω από τις μισές (54,1%) περίπου επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα συντονισμού με την εταιρία παροχής υπηρεσιών, ενώ μεγάλο ποσοστό (45,9%) των επιχειρήσεων διαπιστώνει δυσκολίες στην κατανόηση των λειτουργιών τους από την εταιρία.

Σε μικρότερη έκταση εμφανίζονται προβλήματα που έχουν σχέση με τις διαπραγματεύσεις τιμών και την αντίσταση των υπάλληλων στις αλλαγές.

### Τα κριτήρια

κάθε επιχείρηση οδηγείται στην ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους και επιλέγει την εξειδικευμένη εταιρία έχοντας θέσει από πριν κάποια κριτήρια.

Τα κριτήρια τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της εταιρίας παροχής υπηρεσιών είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, η φήμη της εταιρίας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η προηγούμενη εμπειρία, η οικονομική δύναμη και η ευελιξία.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι για τις εμπορικές επιχειρήσεις μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται και ότι έπεται το κόστος. Επίσης ότι η ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Αντίθετα, σε μικρότερο ποσοστό συμβάλλει θετικά στο ηθικό των εργαζόμενων.

Αξιοσημείωτο γεγονός αποτελεί η ιδιαίτερα μεγάλη συμβολή της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους στην ανταγωνιστικότητα των εμπορικών επιχειρήσεων.

### Τα οφέλη

Από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην ερευνά ζητήθηκε, επίσης να αξιολογήσουν τα κυριότερα οφέλη τα οποία αποκόμισαν από τη συνεργασία τους με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Παρατηρήθηκε ότι για τα τρία τέταρτα (75,7%)

των επιχειρήσεων η συνεργασία με εξωτερική εταιρία έδωσε την ευκαιρία να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες κρίσιμες και να μειώσουν το κόστος. Στο 56,8% των επιχειρήσεων η συνεργασία οδήγησε σε αύξηση της ευελιξίας τους. Ακόμη σε ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και συνέβαλε στη μείωση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σε μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων είχε συνέπεια τη μείωση του ρίσκου και τη διείσδυση σε νέες αγορές.

Τέλος, από την έρευνά φάνηκε πως οι περισσότερες εταιρίες είναι ικανοποιημένες από την ανάθεση δραστηριοτήτων και προβλέπουν αύξηση του φαινομένου για τα επόμενα χρόνια. Το φαινόμενο λοιπόν, της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους αναμένεται να απασχολήσει έντονα τον επιχειρηματικό κόσμο και τα επόμενα χρόνια.

Delta Singular

Η Delta Singular κατέχει ηγετική θέση στην παροχή IT outsourcing υπηρεσιών σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και σε μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Τα έργα που αναλαμβάνει είναι εξειδικευμένα, σύνθετα, με αυξημένες απαιτήσεις από πλευράς όγκου δεδομένων, χρόνου υλοποίησης και ασφάλειας πληροφοριών. Τα έργα καλύπτουν:

συστήματα πληρωμών, εφαρμογές επιχειρήσεων, υπηρεσίες βασικών εργασιών και υποδομής, υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (call center)

Οι outsourcing υπηρεσίες της Delta Singular χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία στη συνεργασία, που συνδυάζεται με την υψηλή ποιότητα, τη σχολαστική τήρηση προτύπων υψίστης ασφαλείας διεθνούς επιπέδου και την υπευθυνότητα που αντανακλάται στη χρονική συνέπεια τους.

Η σχέση της Delta Singular με τους πελάτες της είναι μακροπρόθεσμη και στρατηγικής σημασίας. Κατευθυντήριος άξονας είναι η κάλυψη των αναγκών του πελάτη, εξασφαλίζοντας:

- Μείωση κόστους για τη διεκπεραίωση της υπηρεσίας, σε σχέση με αυτό που θα απαιτείτο για εσωτερική ανάπτυξη από την επιχείρηση του πελάτη.
  - Ταχύτητα παροχής της υπηρεσίας. Ο πελάτης είναι απαλλαγμένος από το χρόνο που απαιτείται για την προετοιμασία του περιβάλλοντος λειτουργίας της υπηρεσίας, του εξοπλισμού και της εκμάθησης του τρόπου χρήσης του.
  - Ευρύ φάσμα παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ο πελάτης μπορεί να επιλέξει, από έναν και μοναδικό προμηθευτή, περισσότερες από μία υπηρεσίες που να συνθέτουν μία ολοκληρωμένη και καθιερωμένη λύση.
  - Εξασφάλιση της επιχειρηματικότητας του πελάτη, καθώς η Delta Singular λειτουργεί ως επέκταση του, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα και την πολιτική του. Η υποδομή της Delta Singular ενισχύει και στηρίζει την ποιότητα παροχής των προσφερόμενων υπηρεσιών:
- τεχνολογική υποδομή & κτιριακή υποδομή



## HP: Κορυφαία στο Outsourcing

Πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε μεταξύ επαγγελματιών από τον χώρο της πληροφορικής, ανάδειξε την HP ως την πρώτη εταιρία παροχής υπηρεσιών outsourcing, όσον αφορά στη συνολική εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της. Μεταξύ εταιριών όπως IBM, EDS και CSC, η HP κατατάχθηκε στο Νο. 1 της λίστας και είχε την υψηλότερη βαθμολογία από οποιαδήποτε άλλη εταιρία στις κατηγορίες αξιοπιστίας και παροχής υπηρεσιών βάσει ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων λειτουργίας (Service Level Agreements-SLAs). Επίσης, η HP κατατάχθηκε δεύτερη στις κατηγορίες κόστους - αξίας, τεχνογνωσίας και εμπιστοσύνης.(1)



Η έρευνα που έχει τίτλο “Analyzing The Outsourcing” (Αναλύοντας τους Παροχείς Υπηρεσιών outsourcing), διεξήχθη από το Information week Research και ζητούσε σε περισσότερους από 700 επαγγελματίες πληροφορικής να κατατάξουν σε 10 κατηγορίες τις εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing. Ο τίτλος του άρθρου που δημοσιεύτηκε πρόσφατα στο Information week συνοψίζει τα αποτελέσματα: “Οι πελάτες ζητούν αξιοπιστία, υπευθυνότητα, εμπειρία και αξία από τις εταιρίες ανάληψης έργων outsourcing και δίνουν στην Hewlett-Packard την υψηλότερη βαθμολογία.”

Ειδικότερα, η έρευνα κατέταξε την HP μεταξύ των τριών πρώτων outsourcing εταιριών σε οκτώ από τις δέκα κατηγορίες της έρευνας (αξιοπιστία, σχέση κόστους-αξίας, τεχνογνωσία, γνώση της αγοράς, SLAs, υπευθυνότητα, καινοτομία και υπόληψη).

“Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας επιβεβαιώνουν πως ο οργανισμός Υπηρεσιών της HP (HP Services) είναι μοναδικός όσον αφορά στις στενές σχέσεις που καλλιεργούμε με τους πελάτες, σχέσεις που βασίζονται στην ευελιξία, στην αξιοπιστία, στην υπευθυνότητα και στις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες” δήλωσε η Ann Livermore, Αντιπρόεδρος των HP Services. “Με μεγάλη μας χαρά βλέπουμε την προσέγγιση μας να επιβραβεύεται από τη συγκεκριμένη έρευνα, αλλά και από τον αυξανόμενο αριθμό των οργανισμών που επιλέγουν τις Υπηρεσίες της HP για την ικανοποίηση των αναγκών τους σε θέματα διαχείρισης συστημάτων πληροφορικής (IT outsourcing).”

Με προσέγγιση που βασίζεται στη στενή συνεργασία με τους πελάτες και σε ευέλικτες μεθόδους, τα HP Services σχεδιάζουν τα συμβόλαια διαχείρισης κατά περίπτωση, ώστε να εξυπηρετούν ολόκληρο το φάσμα αναγκών του κάθε πελάτη. Ο οργανισμός Υπηρεσιών της HP (HP Services) ενεργεί ως έμπιστος σύμβουλος, που βοηθά τους πελάτες να διαμορφώσουν την υποδομή τους, έτσι ώστε να προσαρμόζεται

εύκολα στις οποιαδήποτε ανάγκες τους, να αποδίδει τα μέγιστα σε σχέση με τις επενδύσεις IT και να εγγυάται γρήγορη επιχειρησιακή ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα, η HP προσφέρει μία ευρεία σειρά υπηρεσιών διαχείρισης (managed services) και διασφάλισης επιχειρησιακής ανάκαμψης και συνέχειας (business continuity & recovery services) για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους ακόμα και για τα πιο σύνθετα IT περιβάλλοντα. Μερικές από τις υπηρεσίες που η HP Hellas προσφέρει σε γνωστές εταιρίες αφορούν στη διαχείριση της τεχνολογικής υποδομής, των σταθμών εργασίας, των δικτύων ή και των επιχειρησιακών συστημάτων ERP, όπως το SAP/R3.



## ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ OUTSOURCING STATUS

Αφού παρουσιάσαμε μια σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα της φύσης και των σύγχρονων μορφών του outsourcing στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα μιας έρευνας των ελληνικών outsourcing πρακτικών.

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 33 εταιρίες καθεμία από τις οποίες ανήκει σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς χώρους γεγονός που ενισχύει σημαντικά την αξιοπιστία και την αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων. Το παραπάνω γράφημα σχήμα τις ταξινομεί βάσει των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Η πλειοψηφία των εταιριών αποδείχτηκε πολύ εξοικειωμένη με την έννοια του outsourcing. Το 91% μας απάντησε πως έχει ήδη αναθέσει σε εξωτερικούς παροχείς τουλάχιστον μια από τις εσωτερικές τους διαδικασίες και το 88% αυτών κρίνει ότι το εγχείρημα αυτό ήταν επιτυχές.

Επιπλέον το 83% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι το outsourcing μπορεί να ενσωματωθεί με απόλυτη επιτυχία στις εταιρικές τους στρατηγικές και το 75% θεωρεί ότι το outsourcing θα έχει κυρίαρχη θέση στα μελλοντικά τους σχέδια και σκοπεύουν να ακολουθήσουν την παγκόσμια τάση της επικέντρωσης στις core competencies τους. Η έρευνα διεξήχθη μέσω ενός ερωτηματολογίου με έξι τμήματα καθένα από τα οποία εξέτασε και μια διαφορετική πτυχή των ελληνικών outsourcing πρακτικών και αναγκών.

### Που εφαρμόζεται

Προκείμενου να ανιχνευτούν οι διαδικασίες για τις οποίες οι εταιρίες επιλέγουν outsourcing και να μπορέσουμε να αντλήσουμε ουσιώδη αποτελέσματα, χρησιμοποιήθηκαν έξι άξονες, δηλαδή έξι εταιρικές διαδικασίες, κάθε μια από τις οποίες αποτελούνταν από επί μέρους λειτουργίες. Οι άξονες αυτοί είναι:

### Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η διαδικασία αυτή περιελάμβανε τρεις λειτουργίες: τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και τις προσλήψεις νέου προσωπικού. Συνολικά το 61% των συμμετεχόντων ανέφερε outsourcing σε τουλάχιστον μια από αυτές και το 9% αυτών κάνει outsourcing και



στις τρεις. Επίσης διαπιστώσαμε μία ισχυρή συσχέτιση και με τον αριθμό των εργαζομένων αυτών των εταιριών, καθώς το 49% αυτών απασχολούν πάνω από 250 υπάλληλους.

### 2CRM (Customer Relationship Management)

Οι λειτουργίες που περιελάμβανε το CRM ήταν τηλεφωνικά κέντρα, υποστήριξη των πελατών μετά την πώληση και πελατειακά προγράμματα marketing. Συνολικά, το 27% ανέφερε outsourcing σε τουλάχιστον μία από αυτές και τέτοιο χαμηλό ποσοστό ήταν αναμενόμενο, αφού το CRM outsourcing βρίσκεται ακόμα στο αρχικό του στάδιο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα τηλεφωνικά κέντρα, αφού και οι δυο εταιρίες που τα έκαναν outsourcing μας δήλωσαν ότι δεν σκόπευαν να προβούν σε τέτοια κίνηση, απλά δεν μπορούσαν να βρουν κατάλληλη τεχνολογική και τεχνική υποστήριξη.

### 3Logistics Management

Η διοίκηση των λειτουργιών Logistics περιελάμβανε τα εξής: διοίκηση προμηθειών, διανομή, αποθήκευση και μεταφορά. Στο χώρο αυτό διαπιστώθηκαν μερικά από τα υψηλότερα ποσοστά outsourcing, καθώς το 70% των συμμετεχόντων έχει αναθέσει σε 3PLs τουλάχιστον μία από αυτές και το 12% αυτών τις έχει αναθέσει όλες (full logistics outsourcing)

#### 4οικονομικέςλειτουργίες

Οι οικονομικές λειτουργίες που εξετάστηκαν ήταν: διαχείριση πληρωτέων / εισπρακτέων λογαριασμών, φορολογική λογιστική, περιοδικές οικονομικές εκθέσεις (της οικονομικής θέσεως) και εσωτερική λεκτική. Το 42% των εταιριών κάνει outsourcing σε τουλάχιστον μια από αυτές, και αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο και οι οχτώ εταιρίες που τον κάνουν outsourcing είναι εισηγημένες στο Χ. Α. Α. και είναι υποχρεωμένες από τη σχετική νομοθεσία.

### 5Διαχείριση εγκαταστάσεων - ακινήτων(FacilitiesManagement)

Ο χώρος αυτός επεφύλαξε τη μεγαλύτερη έκπληξη, καθώς συγκέντρωσε το υψηλότερο ποσοστό outsourcing. Ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο δεν θεωρείται από τους ιδιαίτερα δημοφιλείς, τα οφέλη που μπορούν να αποκομιστούν συχνά παραβλέπονται και τα ποσοστά δεν είναι υψηλά.

Οι λειτουργίες που συμπεριλήφθησαν ήταν.φύλαξη - επιτήρηση και ασφάλεια των εγκαταστάσεων, συντήρηση και καθαριότητα. Το 76% των συμμετεχόντων ανέφερε outsourcing σε τουλάχιστον μια από αυτές, ενώ το 22% κάνει outsourcing και στις τρεις.

### 6IT (Information Technology)



Σκόπιμα στο χώρο του IT συμπεριλήφθησαν μόνο δυο λειτουργίες (η αναβάθμιση και η συντήρηση λογισμικών εφαρμογών και η αναβάθμιση και η συντήρηση του hardware), ώστε να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα στις ερωτήσεις.

Αν και πολλές εταιρίες μας ανέφεραν την επιθυμία τους να αναθέσουν σε τρίτους αυτές τις λειτουργίες, λόγω κόστους και έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, εν τούτοις τα ποσοστά outsourcing τους δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά, γιατί όπως υποστηρίζουν δεν μένουν ικανοποιημένες από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνολικά το 61% του πληθυσμού αυτής της έρευνας ανέφερε outsourcing σε τουλάχιστον μια.

#### Outsourcing και Κυβέρνηση

##### ΥΠΕΘΑ: Outsourcing για μη στρατιωτικές δράσεις

Σειρά μέτρων, τα οποία έχουν στόχο την “αναβάθμιση των συνθηκών διαβίωσης στις Ένοπλες Δυνάμεις” και την παροχή, στους νέους στρατευμένους, “ευκαιριών για τη ζωή μετά τη θητεία” ανακοίνωσε ο υπουργός Εθνικής Άμυνας, Γιάννος Παπαντωνίου.

Ο κ. Παπαντωνίου αποκάλυψε ότι οι πόροι για τη χρηματοδότηση της παρέμβασης θα εξασφαλιστούν από την αξιοποίηση των υπό μετεγκατάσταση στρατοπέδων, σύμφωνα με πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση που περιλήφθηκε στο νόμο για τη διακλαδικότητα.

Τα χρήματα θα εισπραχθούν ύστερα από συμφωνία με τις τράπεζες, οι οποίες, μέσα από τη διαδικασία της τιτλοποίησης εσόδων, θα μπορέσουν να αποδώσουν στο υπουργείο Εθνικής Άμυνας, που είναι ο ιδιοκτήτης, μέρος του ποσού που θα εισπραχθεί τα επόμενα χρόνια από την αξιοποίηση των στρατοπέδων.

Το ποσό αυτό, τόνισε ο υπουργός, θα υπερβεί τα 200 δισ. δρχ. και η πρώτη δόση θα εισπραχτεί από τις τράπεζες μέχρι το τέλος του καλοκαιριού του 2002.

Το ΥΠΕΘΑ ανέθεσε, όπως ανακοινώθηκε, στην εταιρία συμβούλων Planet Ernst & Young, σε συνεργασία με την πολυεθνική εταιρία BROWN & ROOT, την εκπόνηση μελέτης για τη “βελτίωση συνθηκών διαβίωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις”.

Από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας προέκυψε, όπως εκτιμά το ΥΕΘΑ, η σκοπιμότητα ανάθεσης μη επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), ώστε να υπάρξει καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, αύξηση του ελεύθερου χρόνου και δυνατότητα πληρέστερης εκπαίδευσης των στρατευμένων. Όπως σχολίασε ο υπουργός Άμυνας, “η εμπειρία από τη Μεγάλη Βρετανία, τη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία



έχει δείξει ότι με τη μέθοδο του outsourcing, για τις μη βασικές δραστηριότητες του στρατού, υπήρξε μείωση του κόστους σε ποσοστό περίπου 15%, ενώ είναι εφικτή η οικονομία έως και 40%, με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών”.

“Είναι επίσης σημαντικό” τόνισε ο υπουργός, “να αναφερθούν και οι ωφέλειες, οι οποίες θα υπάρξουν για τους “έμμεσα εμπλεκόμενους”, όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες και η περιφέρεια γενικότερα, μέσω της οικονομικής ανάπτυξης που θα προκύψει, της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας με την πρόσληψη ατόμων από την τοπική κοινωνία.”

Η επιλογή αναδόχου για την παροχή των υπηρεσιών σίτισης θα γίνει με ανοιχτό διαγωνισμό, ο οποίος θα πραγματοποιηθεί στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2002. Η παρέμβαση αυτή αρχικά θα υλοποιηθεί στα 19 κέντρα εκπαίδευσης και θα καλύψει το 16% των στρατευμένων (περίπου 13.000 άτομα), αλλά και σημαντικό αριθμό μόνιμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.

#### ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Το Υπουργείο Ανάπτυξης (ΥΠΑΝ), στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του τρόπου λειτουργίας του και της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του προς τους πολίτες - επιχειρήσεις, αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να διερευνήσει την περίπτωση προμήθειας υπηρεσιών outsourcing για την κάλυψη μέρους ή όλου των αναγκών του Υπουργείου σε πληροφοριακά συστήματα.

Με τον όρο “outsourcing” εννοείται η εκχώρηση / ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών / διαδικασιών ενός φορέα σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, εξασφαλίζοντας καθορισμένο (και μετρήσιμο) επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μία Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών (Service - Level Agreement -SLA). Έτσι, το outsourcing δεν είναι παρά μια μορφή προμήθειας, κύριο διακριτικό της οποίας είναι ότι στην περίπτωση της, ο αγοραστής δεν υποδεικνύει στον προμηθευτή τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του, αλλά αντίθετα, εστιάζεται στην ορθή παραλαβή από τον προμηθευτή των αποτελεσμάτων της εργασίας ή λειτουργίας που έχει μεταβιβάσει (αγοράσει), αφήνοντας τον τρόπο και την διαδικασία επίτευξης των αποτελεσμάτων αυτών στη διακριτική ευχέρεια του προμηθευτή. Κατά συνέπεια το outsourcing πληροφοριακών συστημάτων χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι εστιάζεται στο αποτέλεσμα (result oriented), δηλ. στις υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής μέσω του SLA και που είναι και τελικά αυτό που ουσιαστικά ενδιαφέρει

τον χρήστη.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το outsourcing πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί μια μορφή προμήθειας που τελευταία γνωρίζει μεγάλη άνθηση διεθνώς και συνεχώς κατακτά έδαφος και στις δημόσιες υπηρεσίες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ΥΠΑΝ, αναγνωρίζοντας την κρισιμότητα του θέματος και με στόχο αφ' ενός την έγκαιρη ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για το εγχείρημα αυτό και αφ' ετέρου τη ζύμωση των απόψεων όλων των μερών με σκοπό τη δημιουργική τους σύνθεση στη διαμόρφωση σχετικής πολιτικής, ξεκινά διαδικασία δημόσιας διαβούλευσης με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς : Προμηθευτές υπηρεσιών outsourcing, εταιρείες Συμβούλων, προμηθευτές λογισμικού και εξοπλισμού (hardware), συλλογικούς φορείς των ανωτέρω, συνδικαλιστικές ενώσεις εργαζομένων κλπ.

Σημειώνεται πως, δεδομένου ότι η πρωτοβουλία αυτή του ΥΠΑΝ προσλαμβάνει ένα πιλοτικό χαρακτήρα για το σύνολο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η γνώμη και οι τοποθετήσεις όλων των ενδιαφερόμενων αποκτούν εξέχουσα σημασία για τη συνέχιση και το αποτέλεσμα που θα έχει η σημαντική αυτή προσπάθεια. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλουν τις ερωτήσεις / σχόλια τους στην ηλεκτρονική θυρίδα [outsourcing@ypan.gr](mailto:outsourcing@ypan.gr), ενώ το ΥΠΑΝ προγραμματίζει για το τρέχον δίμηνο μια σειρά ανοιχτών εκδηλώσεων καθώς και συναντήσεις εργασίας (workshops) για το θέμα.

#### Συμπεράσματα

Η ερευνά αυτή παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον, διότι εκτός του ότι ουσιαστικά αποτελεί την πρώτη προσέγγιση στις Ελληνικές outsourcing πρακτικές, επιπλέον συνιστά σαφείς ενδείξεις του τι απαιτούν οι ελληνικές εταιρίες, ώστε να προχωρήσουν σε εκτεταμένες outsourcing κινήσεις.

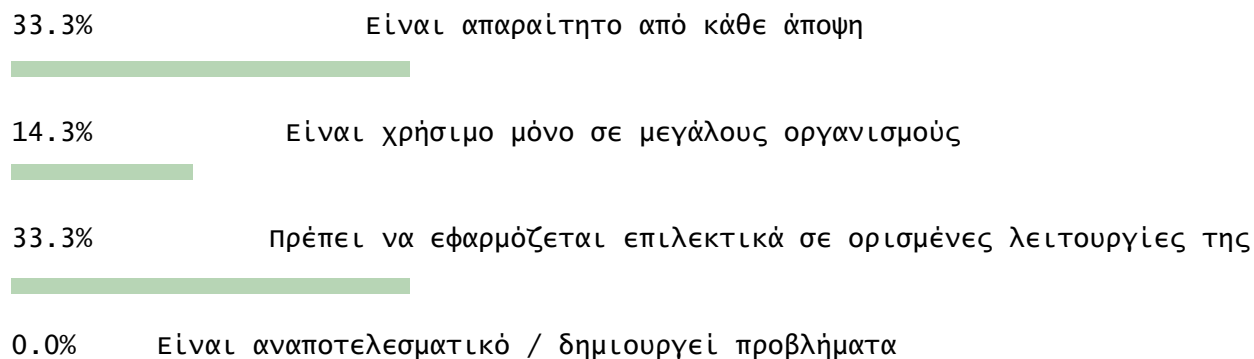
Η πλειοψηφία των αποκρινόμενων εταιριών αποδειχτηκε σε ικανοποιητικό βαθμό εξοικειωμένη με την έννοια του outsourcing.

Πολλές έχουν ήδη αναθέσει εσωτερικές τους διαδικασίες σε τρίτους και σχεδόν όλες έχουν ξεκάθαρη εικόνα του τι περιμένουν να αποκομίσουν μέσω του outsourcing.

Ψηφοφορίες

Από τον consulting; Η έρευνα αυτή έληξε στις 30/9/2002

Τι πιστεύετε για το ρόλο του outsourcing στις σύγχρονες επιχειρήσεις;



19.0% Τι είναι το outsourcing;

Έχουν ψηφίσει 21 άτομα.

Το 85% των εταιριών είναι ικανοποιημένο με το outsourcing

κατά τη διάρκεια των δύο περασμένων χρόνων, η Cutter Consortium υπέβαλε σε ερωτήσεις IT επαγγελματίες για την εμπειρία τους με το outsourcing. κάθε χρόνο οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωναν ότι το outsourcing καθιστά ευκολότερη την ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες εργασιακές ανάγκες και στρατηγικές -με διαφορά 2 προς 1.

“Ως απόδειξη της συνεχούς αύξησης της ικανοποίησης,” δηλώνει ο Eric BueI, Ανώτερος Σύμβουλος της Cutter Consortium, που ανέλυσε τα συμπεράσματα της έρευνας, “το ποσοστό των ερωτηθέντων που δεν ήταν ικανοποιημένοι με την εμπειρία τους στο outsourcing, σημείωσε απότομη πτώση κατά τη διάρκεια των περασμένων δύο χρόνων από 41% το 2000 σε 15% το 2001.

Σε αντίθεση, το ποσοστό όσων ήταν ικανοποιημένοι υψώθηκε από 60% το 2000 σε 85% το 2001.

«Στα μέσα της δεκαετίας του ‘90», συνεχίζει ο BueI, ακούσαμε πολλές ιστορίες τρόμου για τις third-party σχέσεις που δεν είχαν καλό τέλος. Οι κύριοι λόγοι περιλάμβαναν μειονεκτήματα, όπως τις ψευδείς υποσχέσεις των πωλητών, την πελατειακή διαχείριση χωρίς εμπειρία, τα συγκρουόμενα ενδιαφέροντα των συμβαλλόμενων μερών, και τις ανεπαρκείς ή μη δοκιμασμένες διαδικασίες διαχείρισης από μέρους των πωλητών. Στις αρχές του 2002, πολλοί από τους

“παλιότερους” λόγους για την αποτυχία των σχέσεων εξασθενούν, παρόλο που ακόμη υπάρχουν, και η ικανοποίηση σχετικά με το outsourcing βρίσκεται συνολικά σε άνοδο.”

Οι Learning curves και shakeouts της αγοράς συνδυασμένα με νέα πεδία outsourcing θα προκαλέσουν αναλογίες ικανοποίησης σε αυτά τα πεδία, ώστε να καθυστερήσουν ένα με τρία χρόνια περισσότερα δοκιμασμένα πεδία outsourcing. Το λογισμικό και οι IT υπηρεσίες είναι οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες συνιστώσες των IT δαπανών οικονομικών υπηρεσιών από το 2000 ως το 2005, με ένα πενταετές ετήσιο ποσοστό ανάπτυξης 13.3% και 11%, αντίστοιχα. Οι αναλυτές της Gartner Dataquest: δήλωσαν ότι οι IT υπηρεσίες συνιστούν το μεγαλύτερο απλό τομέα των IT δαπανών.

“Λύσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών επενδύουν σε IT υπηρεσίες και λογισμικό, ωθώντας την ισχύ των IT δαπανών σε αυτές τις συνιστώσες. Επίσης, η αυξανόμενη αποδοχή των packaged vertical applications εκπροσωπεί μια πραγματική στροφή από την προηγούμενη απροθυμία να τις χρησιμοποιήσουν, ιδιαίτερα στους τομείς της ασφάλισης και της ασφάλειας,” δήλωσε ο Cournoyer.

## Το outsourcing επιλέγουν 2 στις 3 τράπεζες των ΗΠΑ

Σε στρατηγικό εξωτερικό συνεργάτη

(outsourcing partner) αναθέτουν τη διαχείριση τουλάχιστον μίας λειτουργίας τους δύο στις τρεις αμερικανικές εμπορικές τράπεζες, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της εταιρίας οργάνωσης παροχής υπηρεσιών Accenture.

Στην έρευνα συμμετείχαν διοικητικά στελέχη από τράπεζες με ίδια κεφάλαια που ξεπερνούσαν τα 3 δισ. δολάρια.

Όπως προκύπτει, από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο του outsourcing, το 75% δήλωσε ότι αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη τη διεκπεραίωση και επεξεργασία των πιστωτικών καρτών, ενώ το 40% τη διαχείριση στεγαστικών δανείων.

Όσον αφορά στις εσωτερικές τραπεζικές εργασίες, η έρευνα έδειξε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των τραπεζών αναθέτει σε εξωτερικούς ειδικευμένους συνεργάτες τις λειτουργίες back office. Ειδικότερα, το 55% των τραπεζών απάντησε ότι συνεργάζεται με εταιρίες στον χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το 55% στον χώρο της διαχείρισης Πληροφορικών Συστημάτων.

Στόχος της έρευνας ήταν και η διερεύνηση της στάσης που τηρούν οι τράπεζες απέναντι στην ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες των οικονομικών και λογιστικών λειτουργιών τους. Οι μισές σχεδόν (44%) ανέφεραν ότι όντως αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος αυτών των λειτουργιών, και κυρίως τη γενική λογιστική, λογιστικές συμφωνίες, ενοποίηση, λογαριασμούς πληρωτέους και εισπρακτέους, λογιστική παγίων στοιχείων, αναφορές στους διάφορους κρατικούς φορείς και στη διοίκηση.

Λιγότερες από το ένα τρίτο των τραπεζών (30%) ανέφεραν ότι ελέγχουν και ότι παρακολουθούν συστηματικά την αποτελεσματικότητα των οικονομικών λειτουργιών τους και του λογιστηρίου τους.

Το 85% των τραπεζών που χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες ανέφεραν ότι είναι είτε “ικανοποιημένοι” είτε “πολύ ικανοποιημένοι” από αυτούς.

Σύμφωνα επίσης με την έρευνα, τα σημαντικότερα κριτήρια βάσει των οποίων οι τράπεζες αναζητούν στρατηγικούς συνεργάτες για outsourcing, εξετάζουν την ικανότητα των εταιριών αυτών να αποδείξουν ότι όντως οδηγούν σε μείωση του κόστους, την κατά το δυνατόν αποδεδειγμένη εμπειρία, την ευαισθησία και τον σεβασμό προς την εταιρική κουλτούρα της τράπεζας και την προθυμία να αποδεχτούν την επιθυμία της τράπεζας να διατηρήσει τον έλεγχο ορισμένων εργασιών ή διαδικασιών.

Τέλος, από το ένα τρίτο των τραπεζών που δήλωσε ότι δεν αναθέτει σε τρίτους καμία εξωτερική ή εσωτερική εργασία του, το 50% ανέφερε ότι διαθέτει αρκετό

προσωπικό ώστε να χειρίζεται όλες τις λειτουργίες εσωτερικά και το 40% ότι δεν θεωρεί πως θα απέφερε σημαντικό οικονομικό όφελος.

### Τα IT budgets πέφτουν, το IT Outsourcing ανεβαίνει

Η αλήθεια είναι πως το 2002 δεν ήταν και η καλύτερη χρονιά για την αγορά της Πληροφορικής αντιθέτως ήταν μία από τις χειρότερες. Οι προβλέψεις αν λάβουμε υπόψιν την έρευνα της Goldman Sachs είναι ακόμα πιο δυσοίωνες για το 2003.

Αυτή η διαρκής μείωση των IT δαπανών όμως ανοίγει μία καινούρια αγορά που δείχνει να αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Το IT Outsourcing μοιάζει να είναι το επόμενο μεγάλο στοίχημα για τις εταιρίες πληροφορικής.

Χαρακτηριστικό δείγμα είναι πρόσφατη συμφωνία μεταξύ της IBM και της JP Morgan Chase αξίας 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Για τα επόμενα επτά χρόνια η IBM θα διαχειρίζεται τις υποδομές της JP Morgan ενώ η συμφωνία περιλαμβάνει και την μεταφορά 4000 υπαλλήλων και συμβασιούχων της JP στην IBM.

Πέραν της IBM και η EDS κλείνει μεγάλα συμβόλαια για IT outsourcing που η συνολική τους αξία είναι πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων με κολοσσούς όπως η Deutsche Bank, η ABN AMBRO κλπ. Παράλληλα πολλές μικρότερες εταιρίες κλείνουν μεγάλα συμβόλαια για IT Outsourcing.

Η πραγματικότητα είναι αυτή που υπαγορεύει τις εξελίξεις. Πριν την οικονομική ύφεση το να υποστηρίξει κανείς την ανάγκη ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου τμήματος Πληροφορικής παρά το μεγάλο του κόστος ήταν πολύ εύκολο.

Όμως η ύφεση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να μειώσουν δραστικά τα μεγέθη τους. Η μείωση του προσωπικού στα τμήματα πληροφορικής είναι οικονομικά δυσβάσταχτη ενώ μία τέτοια διαδικασία δημιουργεί και πολλά παράπλευρα προβλήματα στους κόλπους της εταιρίας.

Κάπου εδώ είναι που το IT Outsourcing βρίσκει πρόσφορο έδαφος για ανάπτυξη. Η ανάθεση των διαδικασιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συμβούλους επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν δραστικά τα κόστη ενώ παράλληλα απελευθερώνει τους managers από το φόρτο εργασίας που προκαλεί η διαχείριση αυτών των τμημάτων.

Σημαντικό ρόλο στην απόφαση παίζει και η ευελιξία του μοντέλου του outsourcing. Μέσα από τις διαδικασίες outsourcing αν αποφασίσεις να μειώσεις το μέγεθος του τμήματος πληροφορικής στο μισό μειώνεις αυτόματα και το κόστος στο μισό λόγω του μοντέλου «πληρωμή κατ' άτομο». Αντιθέτως αν μία εταιρία διαχειρίζεται μόνη της τμήμα πληροφορικής και αποφασίσει να μειώσει το προσωπικό στο μισό δεν μειώνει και το κόστος λειτουργίας στο μισό.

Η οικονομική δυσπραγία που παρατηρείται σε συνδυασμό με τις δυσοίωνες προβλέψεις για το μέλλον δημιουργεί την πεποίθηση ότι οι εταιρίες ψάχνουν τρόπους να λύσουν σε μόνιμη βάση τα ζητήματα πληροφορικής. Τα μακροχρόνια συμβόλαια IT outsourcing μοιάζουν να είναι η λύση.



## ΚΟΣΤΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ;

Ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης του third - party είναι η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όμως πέραν της τιμής πρέπει να αξιολογηθεί και η δομή του κόστους που έχει. Σκοπός ο έλεγχος και η μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε δραστηριότητα που τιμολογείται θα πρέπει να έχει προηγουμένως κοστολογηθεί. Όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών του third - party είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων:

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

Δεύτερον, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εταιρίας - πελάτη, που περιλαμβάνει τον τύπο των υπηρεσιών, τον διακινούμενο όγκο και ποσότητα των προϊόντων που προσφέρονται για αποθήκευση.

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

Για να πάρουν σωστές αποφάσεις οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ή σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν third - party για παροχή υπηρεσιών logistics, πρέπει να κατανοήσουν την δομή του κόστους του third - party και την πολιτική τιμολόγησης που αυτός ακολουθεί. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας δυο αποθήκες, μερικοί μπορεί να θεωρήσουν ότι μια καινούρια αποθήκη είναι καλύτερη από μια παλαιότερη. Όμως οι αποσβέσεις της καινούριας αποθήκης επιβαρύνουν το κόστος, χωρίς απαραίτητα να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες.

Στο δυναμικό περιβάλλον των logistics και ειδικά όσον αφορά τις διαδικασίες αποθήκευσης, είναι βασικό να συνδεθούν οι διαδικασίες με το κόστος που προκαλούν. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία activity based costing (ABC), η οποία βασίζεται στις εξής αρχές:

- Κάθε λειτουργία αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων
- Κάθε δραστηριότητα απορροφά διακριτές και μετρήσιμες ποσότητες πόρων
- Κάθε παραγγελία του πελάτη συνεπάγεται την εφαρμογή μιας σειράς δραστηριοτήτων
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων προσδιορίζουν το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν από τη λειτουργία
- Το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν είναι η οικονομική βάση για την τιμολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών

Η μεθοδολογία Activity Based Costing παρέχει αντιπροσωπευτικά κόστη και δίνει την δυνατότητα ορθής τιμολόγησης. Μια εταιρία όμως δεν πρέπει να έχει ως σκοπό την συνεχή μείωση των κερδών του third - party που συνεργάζεται αλλά τη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η κατανόηση της δομής του κόστους συνεργάτη - Third party δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την μείωση των κερδών του, αλλά για την ανίχνευση των ασθενών σημείων που απαιτούν αναδιοργάνωση με σκοπό την μείωση του κόστους.

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ABC ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΑ 3PL

Η ABC είναι, κατά το πλείστον, γνωστή από την εφαρμογή της στη βιομηχανία. Ωστόσο, η εφαρμογή της ABC σε εταιρία 3PL επέφερε ουσιαστικά αποτελέσματα. Χρησιμοποιήθηκαν τρεις κύριες δραστηριότητες των 3PL εταιρειών: η εκφόρτωση, η περισυλλογή και η φόρτωση, για διαφορετικού τύπου προϊόντα. Τα αποτελέσματα της ABC έδειξαν ότι κάποιες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, οι οποίες θεωρούνται κερδοφόρες, αποδείχτηκαν τελικά μη κερδοφόρες. Ο λόγος είναι ότι για να προσφερθούν αυτές οι υπηρεσίες στον πελάτη απαιτούν δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν πόρους μεγαλύτερου κόστους σε σχέση με κάποιες άλλες δραστηριότητες.



Για να γίνει πιο ξεκάθαρη η εικόνα, ας εξετάσουμε την συλλογή. Η συλλογή των εμπορευμάτων μεγάλου μεγέθους και του μικρού μεγέθους δεν επιφέρει το ίδιο κόστος. Τα εμπορεύματα μικρού μεγέθους είναι αποθηκευμένα σε ράφια, τα οποία έχουν ένα υψηλό κόστος απόσβεσης. Εκτός από αυτό το κόστος, τα αποθηκευμένα εμπορεύματα επιβαρύνονται και με το κόστος του χώρου που καταλαμβάνουν. Τα μεγαλύτερου μεγέθους εμπορεύματα είναι αποθηκευμένα σε σούδες, τα οποία επιβαρύνονται μόνο με το κόστος απόσβεσης του χώρου που καταλαμβάνουν. Επίσης, για την συλλογή των μικρών εμπορευμάτων απαιτούνται συνήθως δύο άτομα, καθώς τα εμπορεύματα είναι σε παλέτες οι οποίες αναγκαστικά πρέπει να διαχωριστούν.

Το μηχάνημα, που χρησιμοποιείται, έχει διαφορετικό κόστος. Υπολογίζοντας κανείς μόνο το μέσο κόστος, το οποίο υπολογίζεται βάσει των μετρήσεων του χρόνου, έχει ήδη ένα κόστος διαφορετικό σε σχέση με το παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης. Η κατανομή των γενικών εξόδων, επίσης απαιτεί μια διαφορετική αντιμετώπιση σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα κοστολογικά συστήματα, τα οποία ακολουθούν μια αυθαίρετη κατανομή, χρησιμοποιώντας σαν βάση κατανομής είτε εργατικά, είτε εργατώρες, είτε συνεισφορά επί του συνολικού τζίρου. Εάν κάνει κανείς μια ανάλυση των γενικών εξόδων, θα διαπιστώσει ότι πολλές από τις δραστηριότητες δεν έχουν καμία σχέση με κάποια από τα γενικά έξοδα, επομένως δεν πρέπει αυτές οι δραστηριότητες να επιβαρύνονται με κάποιο ποσό αντιστοίχων γενικών εξόδων.



Τα γενικά έξοδα αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες μόνο, επομένως ολόκληρο το ποσό των γενικών αυτών εξόδων πρέπει να επιβαρύνει αποκλειστικώς και μόνο τις δραστηριότητες για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε. Τα τελικά αποτελέσματα δείχνουν ότι αυτές οι εταιρείες χάνουν χρήματα, κοστολογώντας τον πελάτη με την ίδια τιμή για όλων των τύπων τα εμπορεύματα. Όσον αφορά π.χ. στη φορτοεκφόρτωση, οι εταιρείες κοστολογούν τον πελάτη με μια τιμή η οποία περιλαμβάνει την εκφόρτωση, την περισυλλογή και τη φόρτωση. Μεταξύ αυτών μπορεί να υπάρχουν και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Η τιμή αυτή έχει αποδειχτεί ότι μπορεί να είναι πιο χαμηλότερη του ανάλογου κόστους που απαιτείται για την παροχή των αντιστοιχών υπηρεσιών και το ποσοστό ζημιάς εξαρτάται από παράγοντες όπως τύπος των προϊόντων, η δυσκολία κατά την εκφόρτωση, τους η περισυλλογή, η πολυπλοκότητα του ίδιου του πελάτη. Όσον αφορά δε στη διανομή, παράγοντες όπως απομακρυσμένοι και δύσκολως προσεγγίσιμοι πελάτες, μη πλήρες φορτίο ανά παραγγελία, τακτικές μικρές παραγγελίες επιβαρύνουν το κόστος σε βάρος του κέρδους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δυστυχώς δεν μπορεί να συνεκτιμηθούν σ' ένα παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης. Συνακολούθως οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι, ενώ αποκτούν νέους πελάτες, το κέρδος τους μειώνεται χωρίς να κατανοούν την απώλεια αυτή. Η απόκτηση, λοιπόν, νέων πελατών όχι μόνο δεν τις καθιστά ανταγωνιστικές, αλλά έχει αντίθετα αποτελέσματα.

Η ABC είναι, επίσης, ιδιαιτέρως χρήσιμη για τον υπολογισμό του κόστους των υπηρεσιών της προστιθέμενης αξίας. Πρόκειται για υπηρεσίες, όπως η επικόλληση των οδηγίων, των ετικετών, της συσκευασίας. Επίσης, μπορεί να συνυπολογιστεί το κόστος των επιστρεφόμενων εμπορευμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις αυτού του είδους οι υπηρεσίες, παρ'όλο που δημιουργούν κόστος, δεν χρεώνονται στον πελάτη, λόγω της χαμηλής τιμής τους. Εάν συγκεντρώσει κανείς αυτού του είδους τις υπηρεσίες, θα διαπιστώσει συνολικώς ένα σημαντικό κόστος, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί διαφυγόν κέρδος για την εταιρεία.



Οι πληροφορίες που παρέχονται όσον αφορά στο κόστος δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να αλλάξει την τιμολογιακή πολιτική της και με αυτόν τον τρόπο να λειτουργήσει ανταγωνιστικά. Αλλά ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία για λόγους στρατηγικής δεν επιθυμεί να αλλάξει την τιμολογιακή πολιτική της, είναι εξοπλισμένη πλέον με ένα δυνατό εργαλείο, το management. Γνωρίζοντας επιπλέον το ποσό το οποίο χάνει σε χρήματα, έχει τη δυνατότητα να αντισταθμίσει με άλλες δραστηριότητες τα διαφυγόντα κέρδη.

Οι πληροφορίες που δίνει η ABC, είναι οικονομικές και μη οικονομικές. Στις μη οικονομικές πληροφορίες, αυτές αφορούν στη δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού, του εξοπλισμού και του χώρου. Η πληροφόρηση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, ιδίως όταν υπάρχει «σχοιάζουσα» δυναμικότητα. Οι μετρήσεις του χρόνου δίνουν και πληροφορίες για το χρόνο που απαιτείται για κάθε δραστηριότητα και συνεισφέρουν στην αλλαγή διαδικασιών. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ABC είναι ότι είναι ένα δυναμικό σύστημα. Αυτό σημαίνει ότι η πληροφορία που παρέχει είναι up-to-date. Επομένως αποτελεί ένα εργαλείο για τη λήψη των αποφάσεων του manager.

Η ABC έχει αποδειχτεί ιδιαίτερος χρήσιμη σε συνθήκες ανταγωνισμού. Η εφαρμογή της λοιπόν, σε εταιρείες 3LE που λειτουργούν κάτω από τέτοιες συνθήκες είναι πολύ χρήσιμη, κοστολογώντας πελάτες και υπηρεσίες και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη. Επιπλέον, οι μη οικονομικές πληροφορίες παρέχουν την καθιστούν χρήσιμο εργαλείο του management όπως ABM (activity-based management), TQM (total quality management), JIT (just in time).

## Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ABC

Η παραδοσιακή κοστολόγηση, η οποία χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρείες, έχει αποδειχτεί ανεπαρκής, εφόσον δεν παρέχει σαφήνεια όσον αφορά στο κόστος στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ανάγκη για καλύτερη πληροφόρηση, όσον αφορά οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία, επέβαλε την ανάγκη για αλλαγή στο σύστημα της κοστολόγησης. Έτσι μια νέα μέθοδος κοστολόγησης αποκτά πλέον όλο και περισσότερο έδαφος, εντυπωσιάζοντας με τα αποτελέσματά της. Πρόκειται για τη λεγόμενη ACTIVITY-BASED COSTING (ABC)

Η μεθοδολογία της ABC παρουσιάζει κατά περίπτωση κάποιες διαφορές. Το γενικό όμως πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται η ABC είναι το παρακάτω:

Ο καθορισμός του στόχου

Ο καθορισμός του στόχου επηρεάζει όλα τα επόμενα βήματα. Επομένως είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να ξέρει τι ακριβώς θέλει να πετύχει.

Η περιοχή εφαρμογής της ABC

Εφόσον πλέον είναι ξεκάθαρο το γιατί η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει την ABC, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός της περιοχής της ABC, π.χ. η αποθήκευση, η διανομή κ.τ.λ.

Οι περιοχές της διερεύνησης

Οι περιοχές της διερεύνησης, που θα τεθούν στη συνέχεια, θα δώσουν μια λεπτομερέστερη εικόνα του προβλήματος, καθώς και στο τι είδους έρευνα πρέπει να διερευνηθεί για να επιτευχθεί ο στόχος.

Η συλλογή των στοιχείων

Οι τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των στοιχείων (data) είναι οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, οι παρατηρήσεις, τα λογιστικά και τα στατιστικά στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία καθορίζουν την κατανομή του κόστους.

Ο καθορισμός των κύριων και των δευτερευόντων δραστηριοτήτων

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η ανάλυση των δραστηριοτήτων που διενεργούνται στην περιοχή της εφαρμογής τους.

Ο καθορισμός των κατανομών του κόστους

Σ' αυτό το στάδιο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, έτσι ώστε η κατανομή να είναι κατάλληλη όσον αφορά τον αριθμό και το είδος του κόστους, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το στόχο της εταιρίας.

**Ο υπολογισμός του άμεσου κόστους κατά τη δραστηριότητα**

Βάση των μετρήσεων του χρόνου γίνεται στη συνέχεια ο υπολογισμός του άμεσου κόστους κατά δραστηριότητα. Η κατανομή των γενικών εξόδων κατά περιοχή εφαρμογής. Πρώτα γίνεται η κατανομή των γενικών εξόδων στην περιοχή της εφαρμογής.

## Η κατανομή των γενικών εξόδων κατά τη δραστηριότητα

Εφόσον έχουν κατανεμηθεί τα γενικά έξοδα στο προηγούμενο στάδιο, γίνεται η κατανομή τους κατά δραστηριότητα

### Η ανάπτυξη του μοντέλου

Στο τέλος αναπτύσσεται το μοντέλο σαν εσωτερική δομή. Βασικός παράγοντας στην ομαλή εξέλιξη της εφαρμογής αποτελεί η επιλογή του software που θα χρησιμοποιηθεί. Το software, το οποίο συνήθως χρησιμοποιείται, είναι spreadsheets, εξειδικευμένα ABC software, OLAP (on line analytical processors), ERP (enterprise resource planning) και η επιλογή τους εξαρτάται από το στάδιο της εφαρμογής της ABC και το κεφάλαιο το οποίο προτίθεται να επενδύσει η εταιρεία.

## ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ forth party logistics

Η έννοια του 4PL εμφανίστηκε στην Ευρώπη στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ενώ στην Ελλάδα έχει κάνει την εμφάνισή της, σε αρθρογραφία τις περισσότερες φορές, τα τελευταία 1-2 χρόνια που ασχολείται με την «μεταφορά- αποθήκευση-διανομή». Ο 4PL συνεργάτης δεν περιορίζεται στην προαναφερόμενη τριλογία. Δραστηριοποιείται σε όλη την κλίμακα της εφοδιαστικής αλυσίδας, της οποίας τα δεδομένα αναλύει με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργία της.

Παράλληλα με την εισαγωγή του όρου 3PL δημιουργήθηκαν και τα σχετικά επιχειρηματικά σχέδια, κάποια από τα οποία προχώρησαν μάλιστα σε υλοποίηση, ενώ ακόμα και σήμερα ο χώρος παρουσιάζει αρκετά κενά και συνεπώς, αρκετές επιχειρηματικές ευκαιρίες, έτσι θα μιλήσουμε για τα «forth play logistics» ή «4%». Μια εταιρία 4PL ουσιαστικά προσφέρει στους πελάτες τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης και υλοποίησης όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία περιλαμβάνει προγραμματισμό, προμήθειες, παραγωγή/συσκευασία, αποθήκευση, παραγγελιοληψία και διανομή, χρησιμοποιώντας είτε δικές της υποδομές logistics και πληροφορικής είτε τρίτων (λ.χ. εταιριών 3PL, παραγωγής φασόν, οίκων λογισμικού, μεταφορέων, κ.τ.λ.).

Σε μεγάλο βαθμό το ρόλο τους έπαιζαν μέχρι σήμερα οι κλασσικές εταιρείες των συμβούλων επιχειρήσεων. Η ραγδαία όμως ανάπτυξη της τεχνογνωσίας του τομέα, και η ανάγκη για όλο και επέβαλαν τη δημιουργία απαντώνται κυρίως στη Β. να εμφανίζονται και στην

Στόχος της συνεργασίας provider είναι η ανάπτυξη εταιρείας στο marketing, ανάπτυξη των προϊόντων, μεγαλύτερο μέρος των ένα συνεργάτη, που έχει υποδομή να υλοποιήσει συμπιέζοντας το κόστος και της εξυπηρέτησης των



περισσότερη εξειδίκευση, αυτών των εταιριών που Αμερική και έχουν αρχίσει Ευρώπη.

με έναν 4PL service των υποδομών της τις πωλήσεις και την αναθέτοντας όσο το δυνατόν operation logistics σε την τεχνογνωσία και την την εφοδιαστική αλυσίδα βελτιώνοντας το επίπεδο πελατών.



## ΣΥΓΚΡΙΣΗ 3PL-4PL

Βάση των λειτουργιών των 3PL και του 4PL μπορούμε να κάνουμε μια σύγκριση μεταξύ των δύο για να διαπιστώσουμε τι διαφορές παρουσιάζουν μεταξύ τους κατά την εφαρμογή τους στις εταιρείες.

Ο 3PL παρακολουθεί τα αποθέματα, ενώ ο 4PL διαχειρίζεται τα αποθέματα.

Ο 3PL πρέπει διαθέτει υποδομές και μέσα για να επιτελέσει το έργο του ενώ ο 4PL δεν είναι απολύτως αναγκαίο να διαθέτει υποδομές και σταθερά στοιχεία (χωρίς βέβαια αυτό να αποκλείεται). Απαιτείται η τεχνογνωσία του management και φυσικά η βοήθεια της τεχνολογίας της πληροφορικής .

Ο 3PL ενεργεί στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου και ήδη διαμορφωμένου πλάνου λειτουργίας του κυκλώματος Logistics μιας εταιρίας. Από την άλλη ο 4PL είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση αυτού του πλάνου λειτουργίας. Στα πλαίσια αυτά μια από τις αποφάσεις που θα πρέπει να πάρει ο 4PL, είναι η επιλογή των κατάλληλων 3PL συνεργατών.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα προαναφερθέντα μιλάμε για δυο διαφορετικές έννοιες. Ο 4PL, δεν είναι απλά ένας μεγαλύτερος 3PL, αλλά είναι ο συνεργάτης που μπορεί να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό οι μεγάλες 3PL εταιρείες, στην προσπάθεια τους να προσφέρουν νέες υπηρεσίες,



υψηλής προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους, αλλά και να διαθέσουν τις υπηρεσίες τους με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για τις ίδιες, έχουν αρχίσει να δραστηριοποιούνται στον τομέα 4PL. Μια τέτοια προσπάθεια δεν είναι καθόλου εύκολη. Πρώτα από όλα χρειάζεται αλλαγή φιλοσοφίας στη λειτουργία του 3PL. Ίσως η διατήρηση και των δυο ιδιοτήτων σε ορισμένες περιπτώσεις να μην είναι συμβατή.

Για παράδειγμα, όταν ο 4PL, χρειαστεί να επιλέξει τον 3PL

συνεργάτη, πόσο αντικειμενικός θα είναι στην επιλογή εάν είναι 3PL και ο ίδιος. Δύσκολο να απαντηθεί.

ΠΗΓΕΣ.....

[www.tex.unipi.gr/.../log/ergasies/mathimata/sistimata\\_prog\\_efod\\_dianomis/2004/3PL\\_CharaktiristikaPelaton.pdf](http://www.tex.unipi.gr/.../log/ergasies/mathimata/sistimata_prog_efod_dianomis/2004/3PL_CharaktiristikaPelaton.pdf)

[www.deltasingular.gr/news/gr/magazine/metafores.pdf](http://www.deltasingular.gr/news/gr/magazine/metafores.pdf)

[www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsview&pageid=935](http://www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsview&pageid=935)

[www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/logistics/p\\_10.pdf](http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/logistics/p_10.pdf)

[www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsview&pageid=1076](http://www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsview&pageid=1076) -

[www.crm2day.gr/editorial/104203647392129.shtml](http://www.crm2day.gr/editorial/104203647392129.shtml) - 16k -

[www.retailstore.gr/downloads/operations/warehouse.pdf](http://www.retailstore.gr/downloads/operations/warehouse.pdf)

[www.urenio.org/tools/en/Outsourcing.pdf](http://www.urenio.org/tools/en/Outsourcing.pdf)

[www.plant-management.gr/development/article.asp?vol=2002&articleid=1](http://www.plant-management.gr/development/article.asp?vol=2002&articleid=1)

[www.thelogisticsgroup.gr/gr/question/quest1.htm](http://www.thelogisticsgroup.gr/gr/question/quest1.htm)

TEI OF IPIRUS ALL RIGHTS RESERVE