



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Παρουσίαση της ICAP GROUP και της υπηρεσίας  
HR Outsourcing»  
«Presentation of ICAP GROUP and HR Outsourcing  
service»**

**Όνοματεπώνυμο Σπουδαστή: Κωνσταντίνος-Γεώργιος Δουμάνης**

**Αριθμός Μητρώου: 7549**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Νίκη Κάββουρα, Καθηγήτρια Εφαρμογών**

**Αθήνα, 2014**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με τίτλο «ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ICAP GROUP ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ HR OUTSOURCING» εκπονήθηκε από τον Κωνσταντίνο-Γεώργιο Δουμάνη, φοιτητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, και ολοκληρώθηκε τον μήνα Νοέμβριο του έτους 2014.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση και η ανάλυση του ομίλου της ICAP GROUP, καθώς και η περαιτέρω ειδίκευση της εξέτασης της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρωπίνων πόρων, μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ομίλου.

Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος της εργασίας, γίνεται μια γενική παρουσίαση του ομίλου της ICAP GROUP. Σε πρώτη φάση, παρουσιάζεται η εξέλιξη του ομίλου τα προηγούμενα χρόνια μέχρι και σήμερα. Πραγματοποιείται ανάλυση των υπηρεσιών που προσφέρει ο όμιλος, καθώς επίσης αναλύεται και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του. Δίνεται έμφαση στο πως μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, κάνοντας χρήση των υπηρεσιών της ICAP GROUP. Στη συνέχεια της εργασίας, παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι του ίδιου του ομίλου και οι στρατηγικές συνεργασίες του.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, γίνεται μια πιο συγκεκριμένη ανάλυση της υπηρεσίας της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρωπίνων πόρων, που προσφέρει η ICAP GROUP. Η ανάλυση αυτή επιδιώκει να παρουσιάσει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, στο στάδιο πριν την εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρωπίνων πόρων, αλλά και μετά την εφαρμογή αυτής. Τέλος αποσαφηνίζεται το θέμα της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρωπίνων πόρων, ως στρατηγικό εργαλείο, κάνοντας αναφορά στην εξοικονόμηση πόρων και στην απόκτηση τεχνογνωσίας, με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, μέσα από την χρήση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, τους διαδικτυακούς ιστοτόπους και κυρίως κατά την εργασιακή μου εμπειρία στην ICAP GROUP και συγκεκριμένα στο τμήμα παροχής υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

ανθρωπίνων πόρων, το συμπέρασμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι ότι εν όψει της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις όλο και προσφεύγουν στην εξωτερική ανάθεση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων τους, προκειμένου να αποδεσμεύσουν άλλους πόρους, τους οποίους θα επενδύσουν σε σημεία που υστερούν και κυρίως σε δραστηριότητες που θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

## **ABSTRACT**

This thesis with title “Presentation of ICAP GROUP and HR Outsourcing service” is written by Konstantinos Georgios Doumanis, student of Business Administration Department of TEI of Piraeus and it is completed on November 2014.

The purpose of the thesis is the presentation and the analysis of the group of ICAP, as well as the further specialism view of HR Outsourcing services, which is one of the most important action of the group.

Specifically, on the first part of the report a general presentation of the group of ICAP is realized. On first stage, the development of the group is presented from the past years since today. It is realized the analysis of the services that the group offers, as well as the internal and the external environment are analyzed. It is emphasized on how a company can achieve its strategic purposes, using the services of ICAP. Next, the strategic purposes of the own group and the strategic association are presented.

On the second part of the report, a more specific analysis of the HR Outsourcing services, is realized. This analysis seeks to present the procedures that a company should follow at the stage before and after the implementation of outsourcing human resources. Finally, it is clarified that the issue of outsourcing human resources consists a strategic tool. Simultaneously, it is explicated that the issue of using HR Outsourcing services is a way to save recourses and acquire knowledge in order to increase competitive advantage.

Finally, the conclusion of this thesis is that Greek companies increasingly prefer to outsource the management of their human resources, in the condition of the economic crisis, in order to release some resources, that will be invested in some of their weak points. By this proress Greek companies aim to increase their competitive advantage. This conclusion is a result of using Greek and foreign literature, global internet sites and mainly during my working experience at ICAP GROUP in the department of outsourcing human resources services.

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b><u>Εισαγωγή</u></b> .....	<b>10</b>
------------------------------	-----------

## **Μέρος 1<sup>ο</sup> Παρουσίαση της ICAP GROUP**

<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : ICAP, η Εταιρεία</b> .....	<b>12</b>
--	-----------

<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Ιστορική Αναδρομή</b> .....	<b>16</b>
---	-----------

<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Εταιρική Διακυβέρνηση</b> .....	<b>19</b>
---	-----------

3.1 Διοικητικό Συμβούλιο.....	19
-------------------------------	----

3.2 Εκτελεστική Επιτροπή και Επικεφαλής θυγατρικών Εξωτερικού.....	20
---	----

3.3 Οργανόγραμμα.....	21
-----------------------	----

<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Θυγατρικές Εταιρείες και Υπηρεσίες</b> .....	<b>22</b>
--	-----------

4.1 Θυγατρικές Εταιρείες.....	22
-------------------------------	----

4.2 Υπηρεσίες.....	23
--------------------	----

4.2.1 Credit Risk Services.....	23
---------------------------------	----

4.2.2 Marketing Solutions.....	29
--------------------------------	----

4.2.3 Management Consulting.....	36
----------------------------------	----

4.2.4 People Solutions.....	43
-----------------------------	----

<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Στρατηγικός Σχεδιασμός.....</b>	<b>48</b>
5.1 Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες.....	49
5.2 Στρατηγικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι.....	50
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της ICAP GROUP.....</b>	<b>52</b>
6.1. Ανάλυση Pest.....	52
6.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον.....	53
6.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	57
6.1.3 Κοινωνικό- Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	64
6.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	65
6.2 Ανταγωνισμός.....	66
<b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....</b>	<b>70</b>
7.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	70
7.2 Το Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της ICAP GROUP.....	72
7.2.1 Οι Άνθρωποι.....	72
7.2.2 Το Περιβάλλον.....	76
7.2.3 Κοινωνική Συνεισφορά/ Εθελοντισμός.....	77
<b>Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> : Διακρίσεις της ICAP GROUP στην Ελλάδα και το Εξωτερικό.....</b>	<b>81</b>
<b>Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup> : Στρατηγικοί Συνεργάτες της ICAP GROUP.....</b>	<b>83</b>

**Μέρος 2<sup>ο</sup> : Η εξωτερική ανάθεση εργασιών (HR Outsourcing) στις σύγχρονες επιχειρήσεις: Μία από τις πιο επιτυχείς δραστηριότητες της ICAP GROUP σε περίοδο οικονομικής κρίσης**

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στο Outsourcing Υπηρεσιών.....88**

1.1 Ο Ορισμός: και Οι αρχές του Outsourcing Υπηρεσιών.....88

1.2 Ιστορική Αναδρομή του Outsourcing Υπηρεσιών.....89

1.3 Οι Κατηγορίες της Εξωτερικής Ανάθεσης Εργασιών.....91

1.4 Τα Είδη της Εξωτερικής Ανάθεσης Εργασιών.....93

1.5 Το Outsourcing Υπηρεσιών ως μια σύγχρονη τάση.....95

**Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.....97**

2.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....97

2.2 Ο Ρόλος και η Αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....98

2.3 Τα Στάδια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....99

2.4 Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....99

**Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στο HR Outsourcing.....102**

3.1 Ο Ορισμός του HR Outsourcing.....102

3.2 Οι κατηγορίες του HR Outsourcing.....104

3.3 Το Συμβόλαιο του Outsourcing.....105

3.4 Τα Πλεονεκτήματα-Οφέλη του HR Outsourcing από τη μεριά της επιχείρησης.....106

3.5 Τα Μειονεκτήματα- Κίνδυνοι του HR Outsourcing.....110

3.5.1 Από την Πλευρά του Προμηθευτή.....	110
3.5.2 Από την Πλευρά της Επιχείρησης-Πελάτη.....	111
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η Εφαρμογή του HR Outsourcing και η Χρησιμότητά του.....</b>	<b>114</b>
4.1 Τα Βασικά Ερωτήματα για την Εφαρμογή του HR Outsourcing.....	114
4.2 Η Προετοιμασία για την Εφαρμογή του HR Outsourcing.....	114
4.2.1 Εξωτερικές Δυνάμεις.....	116
4.2.2 Εσωτερικοί Οδηγοί.....	117
4.2.3 Επιλογή των Διαδικασιών Ανάθεσης σε Εξωτερικό Συνεργάτη.....	118
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Η Αυξανόμενη Τάση του HR Outsourcing και οι προβλέψεις για το μέλλον.....</b>	<b>121</b>
5.1 Επικρατούσες Τάσεις.....	121
5.1.1 Συνεχής Ανάπτυξη του Ολικού HR Outsourcing.....	121
5.1.2 Μη Οικονομικοί Παράγοντες της Απόφασης Εξωτερίκευσης των Εργασιών.....	121
5.1.3 Μεταβολή του Ρόλου των Στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	122
5.1.4 Αύξηση των Τυποποιημένων Λειτουργιών HR.....	122
5.1.5 Βελτίωση των Εργαλείων Μέτρησης Απόδοσης του HR Outsourcing.....	122
5.1.6 Επέκταση του Θεσμού σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.....	123
5.2 Λόγοι Αυξητικής Τάσης του HR Outsourcing.....	123



5.3 Μελλοντικές Τάσεις- Προβλέψεις.....	124
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Το HR Outsourcing στην Ελλάδα.....</b>	<b>126</b>
6.1 Εισαγωγή.....	126
6.2 Οι Κύριες Δραστηριότητες του HR Outsourcing στην Ελλάδα.....	127
6.3 Η Θέση της Ελλάδας Σχετικά με το HR Outsourcing σε Διεθνή Κλίμακα.....	128
6.4 HR Outsourcing στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.....	132
6.5 Οφέλη Από την Εφαρμογή του HR Outsourcing στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	134
6.6 Οι Κρυμμένοι Κίνδυνοι της Εφαρμογής του HR Outsourcing στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	135
6.7 Τα Είδη των Ελληνικών Επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το HR Outsourcing.....	136
<b><u>Συμπεράσματα</u>.....</b>	<b>139</b>
<b><u>Βιβλιογραφία</u>.....</b>	<b>141</b>
<b><u>Ιστοσελίδες</u>.....</b>	<b>144</b>

# Εισαγωγή

Με την εξάπλωση της οικονομικής ύφεσης, η συμβολή των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, γίνεται όλο και πιο αναγκαία. Οι επιχειρήσεις, νιώθουν την ανάγκη να ζητήσουν την βοήθεια άλλων επιχειρήσεων, οι οποίες ειδικεύονται στον τομέα στον οποίο θεωρούν πως έχουν αδυναμία. Μία από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον συγκεκριμένο κλάδο είναι η ICAP GROUP. ο μεγαλύτερος Όμιλος παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, διαθέτοντας γραφεία σε πέντε Ελληνικές πόλεις και ισχυρή παρουσία στις Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Κύπρο και Τουρκία.

Οι διαρκείς επιχειρησιακές αλλαγές, καθώς και η συνεχόμενη αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Με την κίνηση τους αυτή, προσπαθούν να μεταφέρουν αρμοδιότητες και ευθύνες σε αυτές, προκειμένου να απελευθερώσουν πόρους που θα διαθέσουν σε άλλες δραστηριότητες, οι οποίες θα ωφελήσουν στην αύξηση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, είναι ένα από τα τμήματα της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να εξωτερικευτεί και να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, το τμήμα αυτό θα λειτουργεί ακόμα πιο αποδοτικά από ότι θα λειτουργούσε εσωτερικά, καθώς η επιχείρηση που θα αναλάβει τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, είναι μια επιχείρηση που ειδικεύεται στον συγκεκριμένο τομέα. Η εξωτερίκευση (outsourcing) του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, είναι και το θέμα που πραγματεύεται το δεύτερο μέρος της παρούσας πτυχιακής.

Συγκεντρωτικά, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η παρουσίαση των υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση όπως η ICAP GROUP, και η εξέταση του HR Outsourcing, η οποία είναι μία από τις πιο επιτυχημένες δραστηριότητες της ICAP GROUP, και ένα τμήμα στο οποίο πραγματοποίησα την πρακτική μου άσκηση και συνεχίζω να εργάζομαι.

# Μέρος 1<sup>ο</sup>

Παρουσίαση της ICAP  
GROUP

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Icap, η Εταιρεία

### ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Η ICAP Group είναι ο μεγαλύτερος Όμιλος παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, διαθέτοντας γραφεία σε πέντε Ελληνικές πόλεις και ισχυρή παρουσία στις **Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Κύπρο και Τουρκία**.

Ιδρύθηκε το 1964, ενώ από τις αρχές του 2007, στη μετοχική σύνθεση της ICAP Group, πλειοψηφικό πακέτο μετοχών κατέχει το SEEF fund της Global Finance, της μεγαλύτερης εταιρείας ιδιωτικών κεφαλαίων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επίσης, συμμετέχει ο όμιλος Coface, ένας εκ των μεγαλύτερων παγκοσμίως ομίλων ασφάλισης πιστώσεων και οικονομικών πληροφοριών.

Η ICAP Group έχει πλέον εξελιχθεί σε έναν πολυσχιδή οργανισμό και Όραμα του Ομίλου είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή των επιχειρήσεων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών προκλήσεων. Αυτή η επιδίωξη περιγράφεται με τη φράση «Your Business Partner» που συνοδεύει την εταιρική επικοινωνία της ICAP.

Σε κάθε κρίκο της επιχειρηματικής αλυσίδας αντιστοιχεί μια υπηρεσία της ICAP Group, από την Μελέτη Σκοπιμότητας κατά την ίδρυση της επιχείρησης, έως τη Στρατηγική και Οργάνωση, τη Στελέχωση της σε Ανθρώπινο Δυναμικό, την Τεχνολογία, την Έρευνα Αγοράς, τη συνεχή παροχή Επιχειρηματικών Πληροφοριών, τη Διαχείριση του Πιστωτικού Κινδύνου, καθώς και τη διάθεση λύσεων Outsourcing.

Σήμερα η ICAP παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών και προϊόντων, που υποστηρίζουν και βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, οι οποίες και ομαδοποιούνται στις εξής τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

- Credit Risk Services
- Marketing Solutions
- Management Consulting

- People Solutions

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

Σήμερα, η ICAP Group παρέχει ένα πολύ μεγάλο εύρος υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται μέσω 13 θυγατρικών εταιρειών και μίας Joint Venture και ομαδοποιούνται σε 4 μεγάλες κατηγορίες: Credit Risk Services, Marketing Solutions, Management Consulting και People Solutions.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ**

Οι υπηρεσίες Επιχειρηματικής Πληροφόρησης της ICAP παρέχουν πληροφορίες σχετικά με εμπορικά και οικονομικά στοιχεία, καθώς και στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς και πληροφορίες για την πιστοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Αναγνωρίζονται επίσημα από την Τράπεζα της Ελλάδος και στηρίζονται στην μεγαλύτερη βάση επιχειρηματικών δεδομένων στα Βαλκάνια, την ICAP DATABANK, καθώς και στην αποκλειστική συνεργασία που έχει η ICAP με τον παγκόσμιο ηγέτη, την Dun & Bradstreet, για την υποστήριξη των αναγκών εκτός των χωρών που έχει τοπική παρουσία.

### **ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι της ICAP Management Consultants, αξιοποιώντας τις πηγές πληροφόρησης που διαθέτει η Εταιρεία, τη γνώση και την εμπειρία για τις τάσεις που επικρατούν στις διεθνείς αγορές, χρησιμοποιούν δοκιμασμένες μεθοδολογίες και εργαλεία για να προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων, από Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχεδιασμό, Μάρκετινγκ και Πληροφορική μέχρι Συμβουλευτική Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιλογή Στελεχών.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ**

Για σχεδόν 50 χρόνια, η ICAP διαθέτει στην Ελληνική αγορά τους Επιχειρηματικούς Οδηγούς της, που έχουν πλέον ταυτιστεί με την έγκυρη επιχειρηματική πληροφόρηση. Οι οδηγοί αυτοί, αποτελούν καθημερινό εργαλείο αναφοράς των επιχειρηματιών και των στελεχών στην αναζήτηση δυνητικών πελατολογίων και προμηθευτών, αλλά και στην προώθηση και προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών

τους. Οι επιχειρηματικοί οδηγοί διατίθενται online μέσω του site [www.findbiz.gr](http://www.findbiz.gr).

### **ICAP CONTACT CENTER**

Η ICAP Contact Center παρέχει προηγμένες υπηρεσίες υποδοχής κλήσεων για εξυπηρέτηση πελατών και παραγγελιοληψία, καθώς και υπηρεσίες εξερχόμενων κλήσεων για την προώθηση προϊόντων και καθορισμό ραντεβού. Οι 250 θέσεις εργασίας που διαθέτει της δίνουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ή να δεχτεί άνω των 150.000 κλήσεων ημερησίως.

### **ICAP EMPLOYMENT SOLUTIONS**

Η ICAP HR Outsourcing παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εξειδικεύεται στην ανεύρεση, εκπαίδευση και διάθεση ανθρώπινου δυναμικού για εργασίες προκαθορισμένου χρόνου. Με τις υπηρεσίες της προσφέρεται μια ευρεία γκάμα λύσεων οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών, από τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσης, για παράδειγμα λόγω προσωρινής απουσίας μόνιμου προσωπικού, μέχρι την εξ ολοκλήρου ανάληψη λειτουργιών της επιχείρησής τους. Πάνω από 1.400 υπάλληλοι της εργάζονται σε εγκαταστάσεις πελατών της, εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για αυτούς.

### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

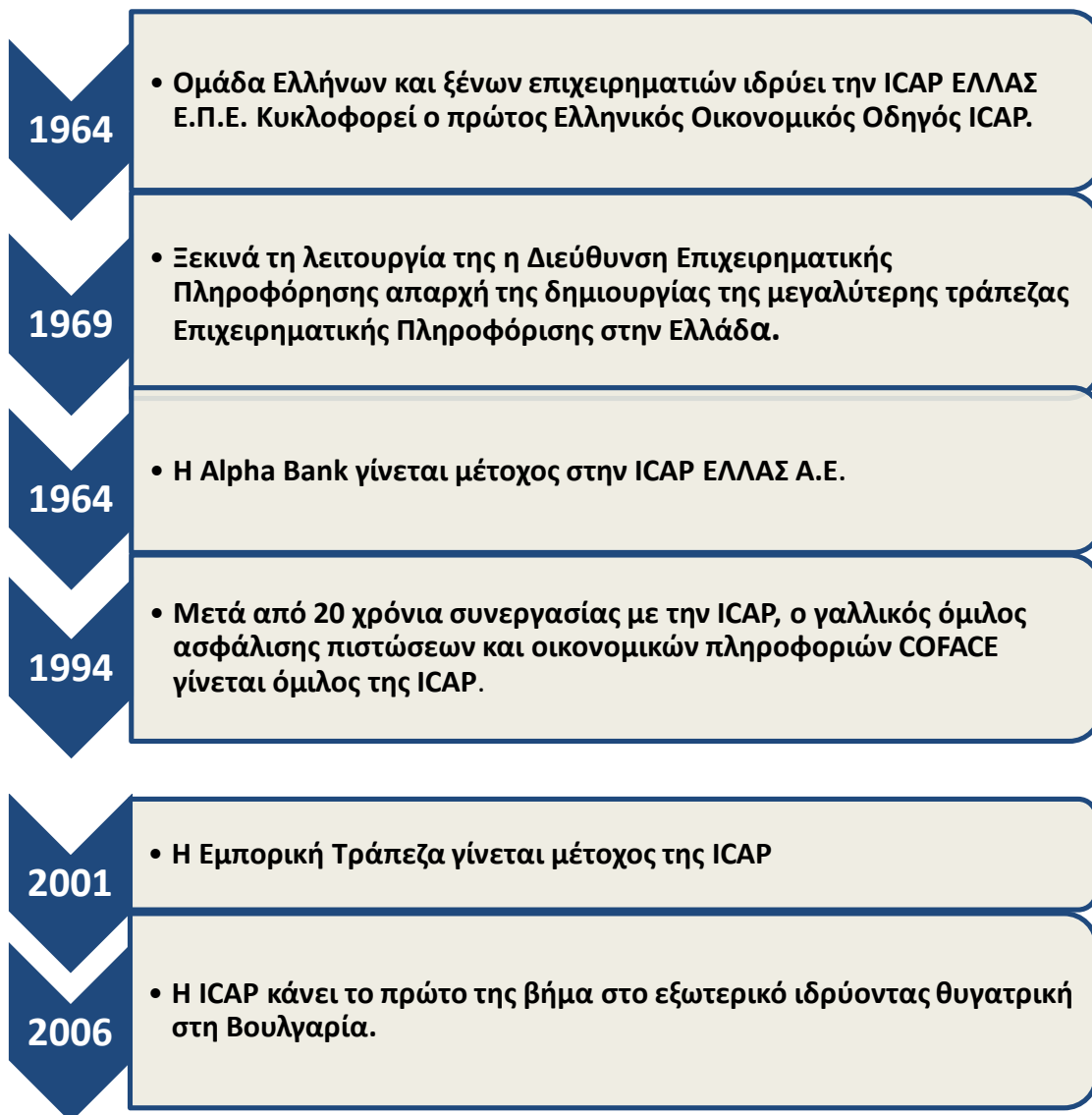
Η ICAP μέσω της θυγατρικής της εταιρείας ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε., δραστηριοποιείται στην διαχείριση καθυστερημένων οφειλών που προέρχονται από καταναλωτικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες. Διαθέτει πολυετή εμπειρία σε θέματα εισπρακτικών μεθόδων και ενεργειών, η οποία της επιτρέπει να κατηγοριοποιεί τους παράγοντες και τις συνθήκες που αποτελούν δείκτες για το τρόπο χειρισμού της κάθε υπόθεσης ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο εισπρακτικό αποτέλεσμα. Αυτή η μεθοδολογία, που υποστηρίζεται από τα πλέον εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής, έχει καθιερώσει την ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε. στην πρώτη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε ποσοστά επιτυχών εισπράξεων.

## **TNS ICAP**

Η TNS ICAP δημιουργήθηκε το 2002 ως Joint Venture της εταιρείας TNS (Taylor Nelson Sofres) και της ICAP, με δραστηριότητες τις Έρευνες Αγοράς και τις Δημοσκοπήσεις. Η ICAP Group συνεργάζεται με την TNS ICAP, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και τη μεθοδολογία της TNS στις έρευνες, προς όφελος των πελατών της. Σήμερα η TNS ICAP κατατάσσεται ανάμεσα στις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες έρευνας αγοράς στην Ελλάδα, ενώ ο όμιλος της TNS είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος όμιλος έρευνας αγοράς παγκοσμίως και ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Ιστορική Αναδρομή





**2007**

- Το SEEF FUND της Global Finance αποκτά ισχυρό πλειοψηφικό πακέτο στην ICAP και αρχίζει η ραγδαία ανάπτυξη.
- Η ICAP εξαγοράζει την ACTION PLAN.

**2008**

- Η ICAP αναγνωρίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδος ως Εξωτερικός Οργανισμός Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων.
- Η ICAP εξαγοράζει την ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε.
- Ο Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός βραβεύεται για 4η χρονιά από την EADP.
- Λανσάρεται ο online οδηγός findbiz.gr
- Ο όμιλος επεκτείνεται σε Ρουμανία και Σερβία

**2009**

- Η ICAP γίνεται η μοναδική εταιρεία στη ΝΑ Ευρώπη που αναγνωρίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ως Αποδεκτή Πηγή Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων.
- Η Διεύθυνση HR λαμβάνει το βραβείο της Καλύτερης Πρωτοβουλίας στον ετήσιο θεσμό της KPMG.

**2010**

- Η ICAP Group βραβεύεται ως SUPERBRAND και η ICAP Contact Center λαμβάνει δύο σημαντικές διακρίσεις από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών. Επίσης, η ICAP δημιουργεί την Κοινότητα STRONGEST COMPANIES IN GREECE με μέλη εταιρείες με υψηλό ICAP Credit Rating.
- Ξεκινάει η συνεργασία με τις Google, Hogan και Cut-e Assessments.
- Ιδρύεται Κύκλος στην Βουλγαρία
- Ο όμιλος επεκτείνεται στην Κύπρο

**2011**

- Η Επιτροπή Κεφαλαιογοράς και η European Securities and Markets Authority (ESMA) αναγνωρίζουν την ICAP Group A.E. ως "Οργανισμό Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας". Οι τομείς Management Consulting και People Solutions πιστοποιούνται με το International Investors in People. Θεσμοθετείται η ετήσια βράβευση των "TRUE LEADERS"

**2012**

- Ο όμιλος γίνεται μέλος του παγκόσμιου Δικτύου Επιχειρηματικής Πληροφόρισης, της Dun & Bradstreet
- Ξεκινά η συνεργασία με την NorthgateArinso, την Kenexa και την Coupa

**2013**

- Εγκαινιάζεται ο θεσμός True Leaders και στην Βουλγαρία
- Ιδρύεται η Κύκλος Τουρκίας, η ICAP Βοσνίας Ερζεγοβίνης και η ICAP Κροατίας

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Εταιρική Διακυβέρνηση

#### 3.1 Διοικητικό Συμβούλιο

##### Πρόεδρος

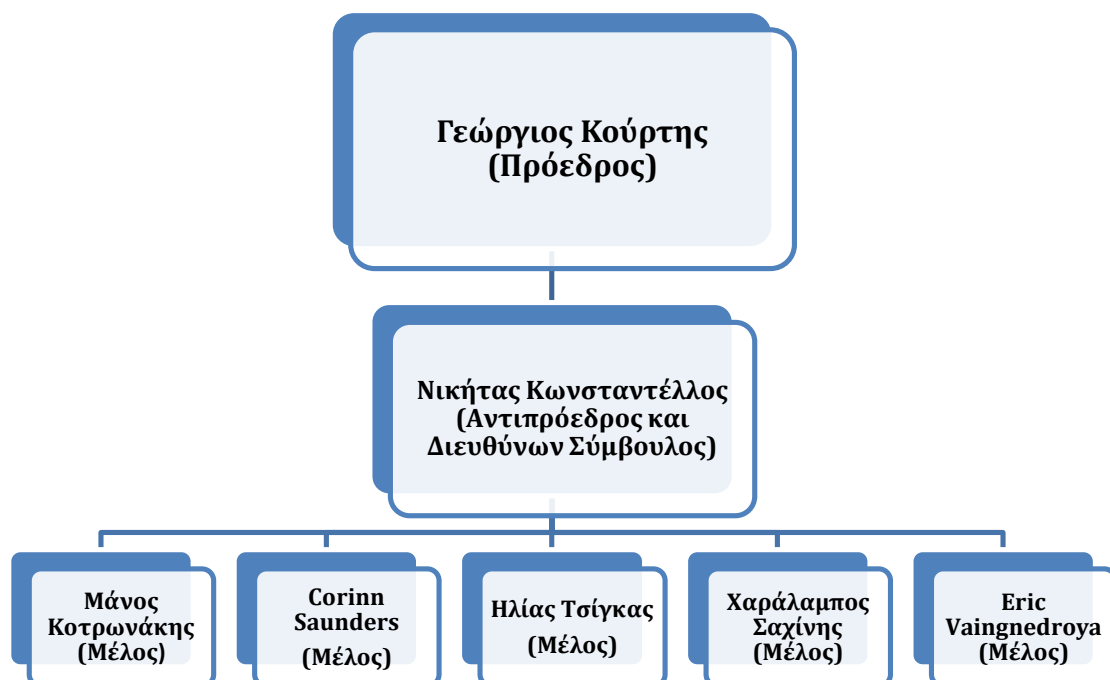
- Γιώργος Κούρτης (Partner της Global Finance)

##### Αντιπρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

- Νικήτας Κωνσταντέλλος

##### Μέλη

- Μάνος Κοτρωνάκης (Global Finance Partner)
- Corinne Saunders (CEO, Emerging Markets, Wolters Kluwer. Ex President Europe and World Wide Network, Dun & Bradstreet)
- Ηλίας Τσίγκας (BoD Member, Tiletypos SA -Mega Channel)
- Χαράλαμπος Σαχίνης (Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος της ΔΕΠΑ ΑΕ)
- Eric Vaingnedroye (Coface Group Information & Claims Director)



## **3.2 Εκτελεστική Επιτροπή και Επικεφαλής Θυγατρικών Εξωτερικού**

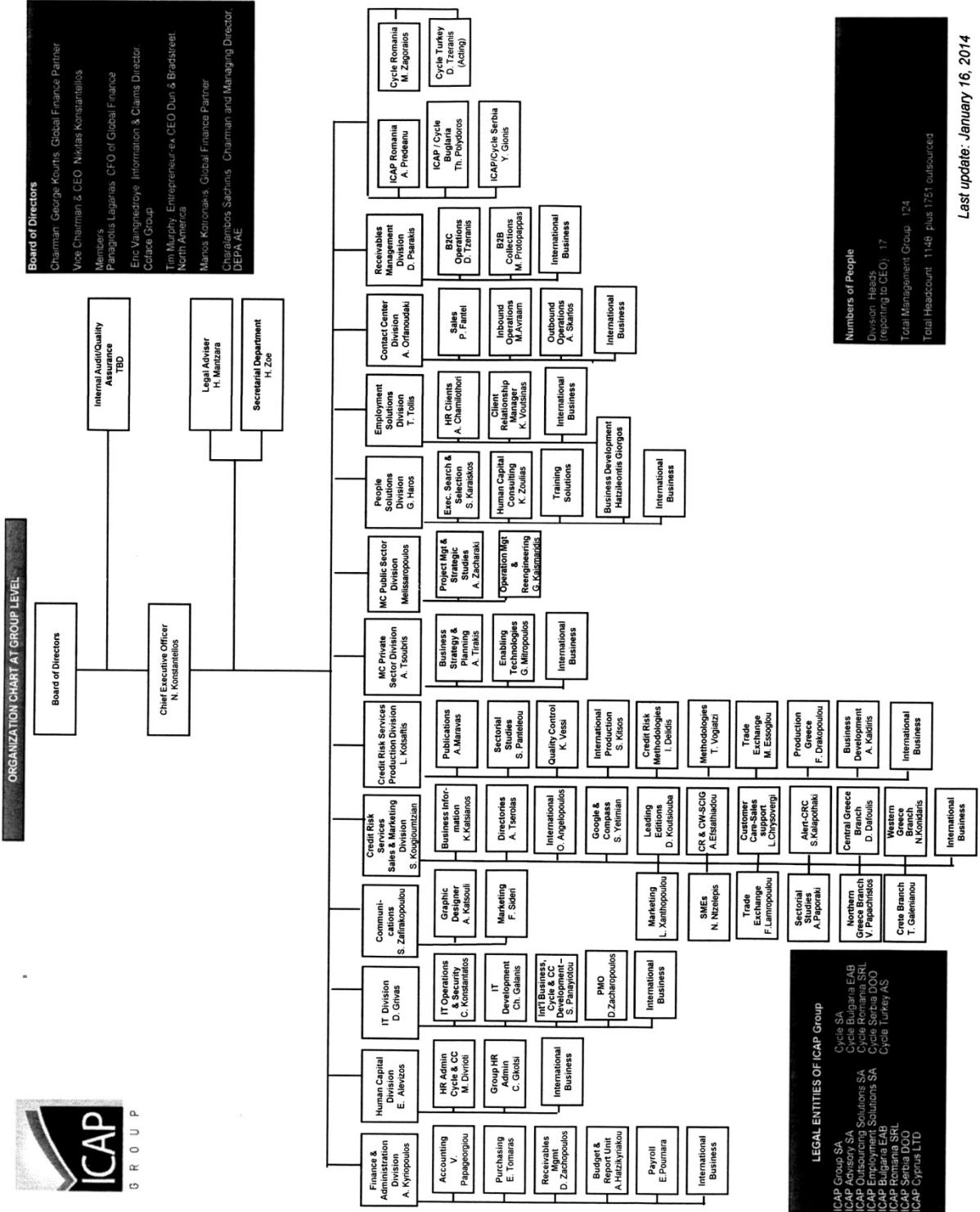
### **Εκτελεστική Επιτροπή**

- **Νικήτας Κωνσταντέλλος,**  
Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου
- **Ηλίας Αλεβίζος** (Human Capital)
- **Δημήτρης Γρίβας** (Τεχνολογίες Πληροφορικής)
- **Νίκος Κομνηνός** (Διεθνείς Δραστηριότητες)
- **Λεωνίδας Κοτσαύτης** (Επιχειρηματική Πληροφόρηση)
- **Σέρκο Κουγιουμτζιάν** (Πωλήσεις και Marketing)
- **Άγγελος Κυριόπουλος** (Οικονομικά)
- **Γιώργος Μελισσαρόπουλος** (Συμβουλευτικό – Δημόσιος Τομέας)
- **Αλεξία Ορφανουδάκη** (Contact Center)
- **Θεόδωρος Τόλλης** (Employment Solutions)
- **Απόστολος Τσούμπρης** (Συμβουλευτικό – Ιδιωτικός Τομέας)
- **Γιώργος Χάρος** (People Solutions)
- **Δημήτρης Ψαράκης** (Διαχείριση Απαιτήσεων)

### **Επικεφαλής Θυγατρικών Εξωτερικού**

- **Μάριος Ζαγοραίος**  
(CYCLE Romania)
- **Νίκος Κομνηνός**  
(Deputy Country Manager, ICAP Romania)
- **Alexandra Predeanu**  
(Deputy Country Manager, ICAP Romania)
- **Θόδωρος Πολύδωρος**  
(ICAP Bulgaria & CYCLE Bulgaria)
- **Yiannis Gionis**  
(ICAP Serbia & CYCLE Serbia)

# 3.3 Οργανόγραμμα



Last update: January 16, 2014

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Θυγατρικές Εταιρείες και Υπηρεσίες

#### 4.1 Θυγατρικές Εταιρείες

Η ICAP Group ΑΕ έχει 11 Θυγατρικές και 2 Joint Venture (κοινοπραξίες).

#### Θυγατρικές:

- ✓ ICAP Advisory ΑΕ
- ✓ ICAP Outsourcing Solutions ΑΕΠΥ
- ✓ ICAP Employment Solutions ΑΕΠΑ
- ✓ ICAP Romania SRL
- ✓ ICAP Bulgaria EAD
- ✓ ICAP Serbia DOO
- ✓ ICAP Cyprus Ltd
- ✓ ΚΥΚΛΟΣ ΑΕ και οι θυγατρικές της σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία

#### Joint Venture:

- CYCLE Turkey: Cycle 51%, Antroya 49%
- TNS-ICAP ΑΕ (Ερευνες Αγοράς): TNS 51%, ICAP Group 49%

## 4.2 Υπηρεσίες

Σε κάθε κρίκο της επιχειρηματικής αλυσίδας αντιστοιχεί μια υπηρεσία της ICAP Group: από τη **Μελέτη Σκοπιμότητας** κατά την ίδρυση της επιχείρησης, έως τη **Στρατηγική και Οργάνωση**, τη **Στελέχωσή** της σε Ανθρώπινο Δυναμικό, την **Τεχνολογία**, την **Έρευνα Αγοράς**, τη συνεχή παροχή **Επιχειρηματικών Πληροφοριών**, τη διαχείριση του **Πιστωτικού Κινδύνου**, καθώς και τη διάθεση λύσεων **Outsourcing**.

Σήμερα, η ICAP Group προσφέρει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών και προϊόντων που ομαδοποιούνται σε 4 μεγάλες κατηγορίες:

- [Credit Risk Services](#)
- [Marketing Solutions](#)
- [Management Consulting](#)
- [People Solutions](#)



### **4.2.1 Credit Risk Services**

Τα Credit Risk Services της ICAP Group παρέχουν έγκυρη και άμεση ενημέρωση για επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η ανάγκη ενημέρωσης για τις επιδόσεις –οικονομικές και εμπορικές- των επιχειρήσεων έχει εξελιχθεί σε ανάγκη γνώσης και πρόβλεψης της μελλοντικής συναλλακτικής συμπεριφοράς και πιστοληπτικής ικανότητάς τους.

Τα παρεχόμενα στοιχεία προέρχονται από τη μεγαλύτερη βάση επιχειρηματικών δεδομένων στα Βαλκάνια, την ICAP DATABANK η οποία περιλαμβάνει 3 εκατομμύρια επιχειρήσεις σε 4 χώρες (Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία και Σερβία). Αντλούνται όμως και από συνεργασίες τις οποίες έχει αναπτύξει η ICAP Group, εδώ και 4 δεκαετίες, με μεγαλύτερη την Αποκλειστική Αντιπροσώπευση του μεγαλύτερου παγκόσμιου δικτύου Επιχειρηματικής Πληροφόρησης και Υπηρεσιών Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου, DUN & BRADSTREET.

#### **Επιχειρηματική Πληροφόρηση**

Η ICAP Group διαθέτει τη μεγαλύτερη και πιο έγκυρη βάση δεδομένων για επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Τα Credit Risk Services που παρέχει, στηρίζονται στη μεγαλύτερη βάση επιχειρηματικών δεδομένων στα Βαλκάνια, την ICAP DATABANK, με 3 εκατομμύρια επιχειρήσεις σε 4 χώρες, καθώς και στις συνεργασίες για την υποστήριξη των αναγκών εκτός των ελληνικών συνόρων, με διεθνή και πανευρωπαϊκά δίκτυα πληροφόρησης όπως το δίκτυο D&B Worldwide Network (200 εκ. επιχειρήσεις σε 220 χώρες).

#### **Υπηρεσίες Αξιολόγησης Πιστωτικού Κινδύνου**

Οι υπηρεσίες Αξιολόγησης Πιστωτικού Κινδύνου συμβάλουν υποστηρικτικά στον ορθολογικό σχεδιασμό της πιστωτικής πολιτικής, την καλύτερη διαχείριση των συνεργασιών και την προστασία της ρευστότητας της επιχείρησής σας.



### Πιστοληπτικές Διαβαθμίσεις (ICAP Ratings & Scores)

Το ICAP Credit Score έχει ως στόχο την εκτίμηση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων σε σχέση με την πιθανότητα εμφάνισης ασυνέπειας ή και πτώχευσής τους, σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους.

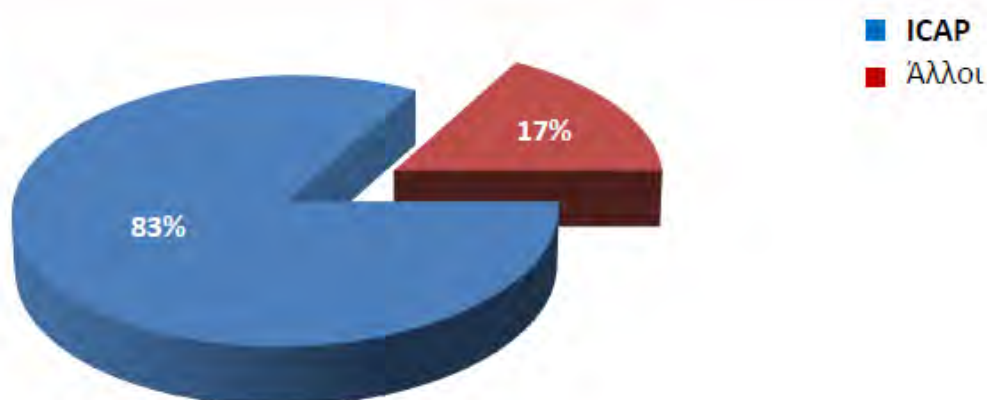
Αυτή η πιστοληπτική διαβάθμιση της ICAP παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

<u>Πολύ Χαμηλός</u> <u>Πιστωτικός</u> <u>Κίνδυνος</u>		<u>Χαμηλός</u> <u>Πιστωτικός</u> <u>Κίνδυνος</u>		<u>Μέσος</u> <u>Πιστωτικός</u> <u>Κίνδυνος</u>		<u>Υψηλός</u> <u>Πιστωτικός</u> <u>Κίνδυνος</u>		<u>Πολύ Υψηλός</u> <u>Πιστωτικός</u> <u>Κίνδυνος</u>	
<u>A1</u>	<u>A2</u>	<u>B1</u>	<u>B2</u>	<u>C1</u>	<u>C2</u>	<u>D1</u>	<u>D2</u>	<u>E1</u>	<u>E2</u>

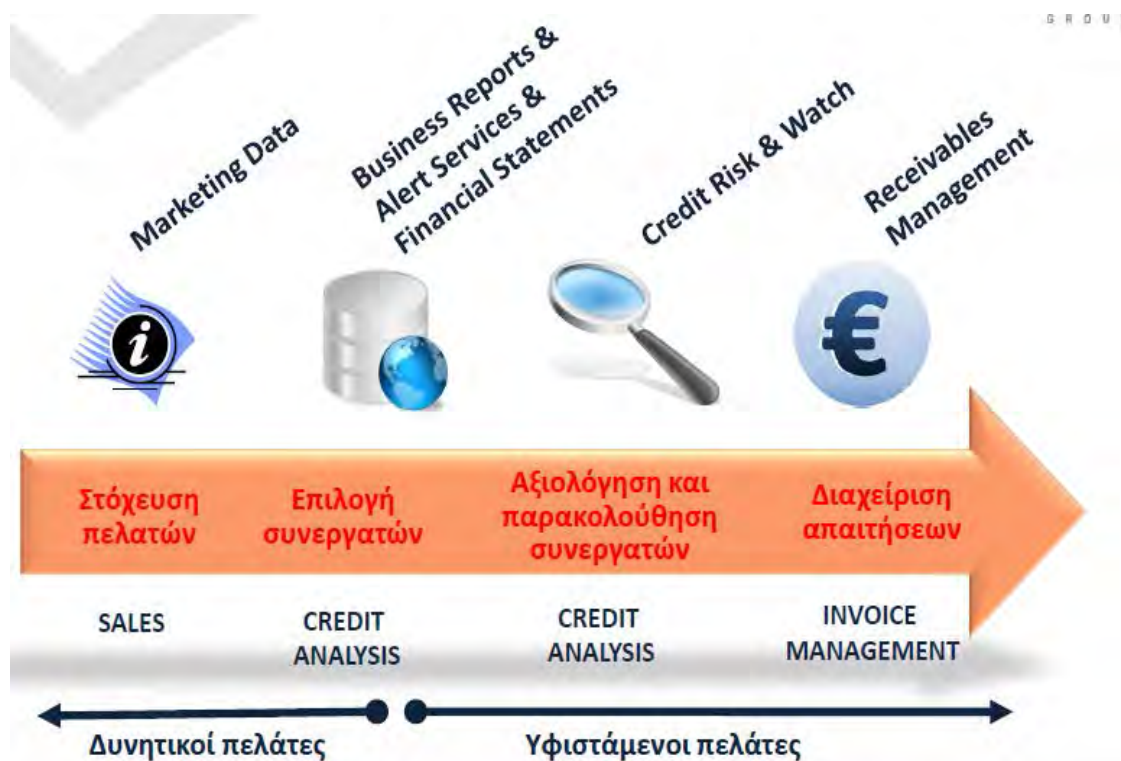
Αναλυτικότερα υπάρχουν 5 περιοχές πιστοληπτικής κατάστασης (A-B-C-D-E), οι οποίες είναι χωρισμένες σε δύο πεδία-στάδια (A1-A2, B1-B2, C1-C2, D1-D2, E1-E2). Όσο πιο δεξιά κινούμαστε πάνω στον πίνακα, τόσο μειώνεται ο πιστωτικός κίνδυνος.

### ICAP Trade Exchange

Η ICAP κατέχει μοναδικό στην Ελλάδα δίκτυο ανταλλαγής Πιστωτικών Δεδομένων, που συνδυάζει την αξιοπιστία της ICAP Group με τη μακρόχρονη εμπειρία της Dun & Bradstreet. Σύμφωνα με έρευνα της ICAP, κατέχει το 83% του δικτύου των Πιστωτικών Δεδομένων στο βαλκανικό δίκτυο συλλογής πληροφοριών και εξυπηρέτησης πελατών.



## Το Credit Cycle και οι αντίστοιχες υπηρεσίες της ICAP



### Στόχευση πελατών



#### Marketing Data

- Η ICAP Group διαθέτει τη μεγαλύτερη Βάση Δεδομένων στην **Ελλάδα**, την **ICAP DataBank** με πληροφορίες για περισσότερες από **500.000** Ελληνικές επιχειρήσεις.
- Επίσης, η ICAP διαθέτει Βάσεις Δεδομένων στη **Ρουμανία**, στη **Βουλγαρία** και στη **Σερβία** με στοιχεία για περισσότερες από **2.500.000** εταιρείες συνολικά.
- Τα στοιχεία παρέχονται σε online μορφή στο **www.findbiz.gr**, το μεγαλύτερο online επιχειρηματικό οδηγό στα Βαλκάνια, καθώς και σε έντυπη μορφή στην Ελλάδα, μέσω του **Ελληνικού Οικονομικού Οδηγού**.

## Επιλογή συνεργατών



### Business Reports & Alert Services & Financial Statements

➤ Στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια

Τα Business Reports της ICAP Group, αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και βοηθάνε στη διαμόρφωση γνώμης για τη λειτουργία, την κερδοφορία και τη σταθερότητα μιας επιχείρησης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Βουλγαρία, Ρουμανία και Σερβία.

➤ Διεθνώς

Η ICAP είναι Αποκλειστικός Συνεργάτης του παγκόσμιου ηγέτη στην Επιχειρηματική Πληροφόρηση και τις Υπηρεσίες Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου, DUN & BRADSTREET (D&B). Η D&B διαχειρίζεται μία βάση δεδομένων με στοιχεία 200 εκατομμυρίων εταιρειών από 220 χώρες, για περισσότερα από 170 χρόνια.

### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ALERT

Συνεχής πληροφόρηση για τη συναλλακτική συμπεριφορά (Πληροφόρηση και αξιολόγηση συναλλαγών, σε συνδυασμό με εμπορικά και οικονομικά στοιχεία επιχειρήσεων περιλαμβανομένων στην ICAP DataBank).

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η ICAP Group παρέχει on-line πρόσβαση σε Οικονομικές Καταστάσεις περισσότερων των 400,000 εταιρειών.

## Αξιολόγηση και παρακολούθηση συνεργατών



### Credit Risk & Credit Watch

Οι υπηρεσίες Credit Risk & Credit Watch παρέχουν:

- Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας και μέτρησης του Πιστωτικού κινδύνου των πελατών

- Άμεση και έγκυρη επιχειρηματική πληροφόρηση για συνεργάτες (πελάτες / προμηθευτές)

#### **Προσφέροντας τη δυνατότητα:**

- Γρήγορης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων για θέματα διασφάλισης και περαιτέρω ανάπτυξης των συνεργασιών
- Ανάλυσης και σχεδιασμού εναλλακτικών σεναρίων πιστωτικής πολιτικής με σκοπό τη διασφάλιση ρευστότητας της επιχείρησης

### **Διαχείριση απαιτήσεων**



#### **Receivables Management**

Η ICAP Group, παρέχει **Υπηρεσίες Διαχείρισης Απαιτήσεων** στις επιχειρήσεις, μέσω της θυγατρικής της ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε. η οποία είναι η κορυφαία εταιρεία στο χώρο της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Απαιτήσεων με εξειδίκευση σε καταναλωτικά δάνεια και στις πιστωτικές κάρτες. Επίσης, τα τελευταία 2 χρόνια επεκτείνεται δυναμικά και στη **Διαχείριση Απαιτήσεων B2B**, όπου πραγματοποιεί επιτυχείς διακανονισμούς ήδη, για 100 πελάτες.



#### **Η ΚΥΚΛΟΣ**

- Η μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου με έσοδα πάνω από €11,4 εκ.
- Απασχολεί πάνω από 600 εργαζομένους στην Ελλάδα, στη Ρουμανία, στη Σερβία και στη Βουλγαρία.
- Έχει τα υψηλότερα ποσοστά επιτυχών διακανονισμών.
- Κατηγοριοποιεί τους παράγοντες και τις συνθήκες της κάθε περίπτωσης και εντοπίζει τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο χειρισμού των υποθέσεων.
- Κάνει χρήση των πλέον σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων.

## 4.2.2 Marketing Solutions

Σε κάθε κρίκο της επιχειρηματικής αλυσίδας αντιστοιχεί μια υπηρεσία της ICAP Group, από τη μελέτη σκοπιμότητας κατά την ίδρυση και εγκατάσταση της επιχείρησης, έως τη στρατηγική και την οργάνωση, τη στελέχωσή της σε ανθρώπινο δυναμικό, την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων Marketing, τη συνεχή παρακολούθηση επιχειρηματικών και οικονομικών πληροφοριών καθώς και τη διάθεση λύσεων outsourcing.

Οι Marketing Solutions της ICAP Group αφορούν στη διαδικασία της μάθησης και την αξιοποίησης της γνώσης και περιστρέφονται γύρω από τρεις άξονες:

- Πρώτος άξονας (**Μαθαίνω το εξωτερικό περιβάλλον**) είναι η διαχρονική και βαθιά γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται: **των ανθρώπων, των οργανισμών και των συνθηκών** μέσα στις οποίες αναπτύσσεται η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα της χώρας. Οι μελέτες και έρευνες αγοράς της ICAP Group, καθώς και οι επιχειρηματικοί της οδηγοί, παρέχουν στον πελάτη τη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Δεύτερος άξονας είναι η κατάκτηση της αναγνώρισης (**Μαθαίνω στους άλλους ότι υπάρχω**). Η ανάδειξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες, υπάρχοντες και δυνητικούς, είναι ο κεντρικός άξονας των Marketing Solutions. Η ICAP παρέχει τη δυνατότητα προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες, υπάρχοντες και δυνητικούς, κάνοντας μάλιστα χρήση του δικού της τηλεφωνικού κέντρου. Μέσα από τη συνεργασία της με τη Google, η ICAP καταφέρνει να δημιουργήσει για τον πελάτη, καμπάνιες και διαφημιστικές λύσεις, που παρέχουν οι έντυποι online οδηγοί, πετυχαίνοντας την προσεγγίσει νέων πελατών.
- Τρίτος άξονας είναι η αέναη διαδικασία βελτιστοποίησης (**Μαθαίνω και βελτιώνω το εσωτερικό περιβάλλον**), μια διαδικασία που πηγάζει μόνο μέσα από τη βαθιά ενδοσκόπηση και αφορά στους ανθρώπους, στις δομές, στις διαδικασίες. Μόνο όποιος παρατηρεί προσεκτικά τον εαυτό του σε σχέση με το περιβάλλον και αναγνωρίζει την αξία της τεχνογνωσίας ενός εξειδικευμένου συμβούλου, μπορεί να δέχεται γνώση και, επομένως, να εναρμονίζεται, να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και να εξελίσσεται δυναμικά.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες Marketing και Franchise, καθώς και τα People Solutions της ICAP συμβάλλουν στο να προκαλέσουν τον πελάτη να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις που παρουσιάζονται στην αγορά.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι δραστηριότητες αναφορικά με το τμήμα Marketing Solutions της ICAP και σε σχέση με τους τρεις παραπάνω άξονες.

### **◆ 1<sup>ος</sup> Άξονας: Μαθαίνω το εξωτερικό περιβάλλον**

#### **«Η γνώση είναι δύναμη» ◆**

Θεμέλιος λίθος για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η ακριβής και εις βάθος πληροφόρηση για την αγορά στην οποία κινείται, μερίδιο της οποίας διεκδικεί. Η βαθιά γνώση για το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αυτή που θα της επιτρέψει τόσο το στοχευμένο προγραμματισμό όσο και την αναλυτική αξιολόγηση όλων των δράσεων marketing και προώθησης.

- **ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ:** Η γνώση για τη δυναμική ενός κλάδου αποτελεί το πρώτο βήμα για οποιαδήποτε επιχειρηματική απόφαση. Η ICAP εκπονεί Μελέτες Αγοράς προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη. Επιπλέον, κάθε χρόνο, η ICAP εκπονεί 65 Κλαδικές Μελέτες που αναλύουν τη δομή, τις εξελίξεις και τις προοπτικές σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Επίσης εξετάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου βάσει της μεθόδου των πέντε δυνάμεων του Porter (α. Απειλή νέων εισροών, β. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, γ. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, δ. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ε. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων), και ανακαλύπτουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία, καθώς επίσης τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται σε κάθε κλάδο (SWOT analysis).

Οι Κλαδικές Μελέτες της ICAP, με εμπλουτισμένο περιεχόμενο, απεικονίζουν με ακρίβεια τη δομή της αγοράς που εξετάζουν, παρέχοντας εκτιμήσεις για τις προοπτικές του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα:

- Παρουσιάζονται οι σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου
- Εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

- Εκτιμάται το μέγεθος της αγοράς και τα μερίδια των κυριοτέρων επιχειρήσεων
- Αναλύονται τα χρηματοοικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων και του κλάδου
- Δίδεται κατάταξη των σημαντικότερων εταιρειών και σύγκριση των οικονομικών τους δεικτών με τον κλάδο - Benchmarking
- Αποτυπώνεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου βάσει του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter
- Εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT analysis)
- Περιλαμβάνεται ανάλυση της Συναλλακτικής Συμπεριφοράς και της Πιστοληπτικής Ικανότητας του Κλάδου και των επιμέρους εταιρειών.
- Παρατίθενται σε κάθε μελέτη οι Ισολογισμοί των παρουσιαζόμενων εταιρειών
- Παρέχεται εφαρμογή “Benchmarking Tool” που επιτρέπει την αυτόματη σύγκριση βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών κάθε εταιρείας του δείγματος με το σύνολο του κλάδου (σε λογισμικό MS-Excel).

Η πιο πρόσφατη εκδοτική πρωτοβουλία της ICAP Group αφορά στη συγκέντρωση των σημαντικότερων πληροφοριών για 40 κορυφαίους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, σε έναν ετήσιο πολυτελή Οδηγό.

- **ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ:** Στους σημερινούς γρήγορους ρυθμούς της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον αυξάνει την ανάγκη των επιχειρήσεων για συνεχή ενημέρωση και αξιόπιστη πληροφόρηση, καθώς πρέπει να γνωρίζουν τη θέση που βρίσκονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό, όπως και τη δυναμική και τις ευκαιρίες που κρύβει ο κλάδος τους. Χρειάζονται, λοιπόν, έρευνες, μελέτες και εργαλεία τα οποία θα τους βοηθήσουν να πάρουν τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις.

Η ICAP Group το 2002, σε συνεργασία με την TNS (Taylor Nelson Sofres), δημιούργησε την TNS ICAP, η οποία έχει ως αντικείμενο τις Έρευνες Αγοράς και τις Δημοσκοπήσεις. Μέσω της TNS ICAP, παρέχονται εξειδικευμένες λύσεις στην έρευνα αγοράς καλύπτοντας όλο το φάσμα των αναγκών ενός εμπορικού τμήματος, από το σχεδιασμό νέων προϊόντων και την ανάλυση της συμπεριφοράς των

καταναλωτών μέχρι την αποτίμηση της άμεσης ή της έμμεσης επικοινωνίας της εταιρείας σας και την μέτρηση της πελατειακής ικανοποίησης.

**◆ 2<sup>ος</sup> Άξονας: Μαθαίνω στους άλλους ότι υπάρχω**

**«Αποτελεσματική προβολή» ◆**

Υψιστος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η προβολή των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η σωστή προβολή προϋποθέτει πρώτα απ' όλα τη γνωστοποίηση για την ύπαρξη της επιχείρησης στο ενδιαφερόμενο κοινό. Η δημιουργία μιας στιβαρής ταυτότητας και η προβολή μιας συνεκτικής, αξιόπιστης εικόνας, βρίσκονται πίσω από κάθε επιτυχημένη επικοινωνία.

Εφόσον έχουν προσδιορισθεί οι πελάτες στόχοι, η ICAP παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου (ICAP Contact Center), οι οποίες αποσκοπούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των επαφών με τους πελάτες. Η συνεργασία με την ICAP Contact Center, έχει στόχο να αποφέρει όχι μόνο περισσότερες πωλήσεις αλλά μπορεί να αποτελέσει πηγή άντλησης πληροφοριών για το σχεδιασμό των προωθητικών ενεργειών του πελάτη ή ακόμα και τη διαμόρφωση προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις διαρκώς εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς.

Η ICAP Contact Center είναι αποτελεί ένα υπερσύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο με 200 θέσεις εργασίας και δυνατότητα να πραγματοποιεί περισσότερες από 100.000 κλήσεις την ημέρα. Παρέχει υπηρεσίες εξερχομένων κλήσεων για πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, καθορισμό ραντεβού, ενεργοποίηση πελατών, follow-up, προγράμματα πιστότητας και anti-attribution calls. Επίσης παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες εισερχομένων κλήσεων για Customer Service, Information Lines και Help Desk.

Εκτός της τηλεφωνικής επικοινωνίας, η ICAP έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει μαζί και να υλοποιήσει εξειδικευμένες εξερχόμενες ενέργειες οι οποίες περιλαμβάνουν διαμόρφωση έντυπης επικοινωνίας, διαχείριση βάσεων δεδομένων και πελατολογίων, υποστηρικτικές εργασίες back office καθώς και παραγωγή και διάχυση ηχογραφημένων εταιρικών μηνυμάτων.



Σε γενικές γραμμές η ICAP Group, συνδυάζοντας τις υπηρεσίες των Marketing Databases και του Contact Center, παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις επικοινωνίας με δυνητικά πελατολόγια, δίνοντάς στον πελάτη την ευκαιρία να προσεγγίσει άμεσα νέους δυνητικούς πελάτες, αναλαμβάνοντας όλη την χρονοβόρα διαδικασία.

Για να χαρακτηριστεί μια προβολή επιχείρησης αποτελεσματική πρέπει να είναι και σωστά στοχευμένη. Οι Επιχειρηματικοί Οδηγοί της ICAP Group αποτελούν ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για χιλιάδες ελληνικές εταιρείες που αναζητούν να διευρύνουν το πελατολόγιό τους ή να ξεκινήσουν συνεργασίες με νέους προμηθευτές. Οι Επιχειρηματικοί Οδηγοί δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση-πελάτη να ξεχωρίσει, διαφημίζοντας, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, στοχευμένα και αποτελεσματικά, χωρίς να επιφέρουν το κόστος που ενέχουν άλλες μορφές διαφήμισης. Σκοπός τους δεν είναι να δουν την επιχείρηση απλά εκατομμύρια μάτια, αλλά τα κατάλληλα μάτια.

Επιπλέον, ο νέος ηλεκτρονικός οδηγός findbiz.gr, αποτελεί μια ενιαία ηλεκτρονική "αγορά" για τις επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να ενισχύσουν τις πωλήσεις, το marketing, τις αγοραστικές ή ερευνητικές τους δραστηριότητες και ενδιαφέρονται να βρουν γρήγορα και εύκολα συνεργάτες. Η παρουσία στο findbiz.gr, δίνει τη δυνατότητα προβολής μέσω ενός μοναδικού εργαλείου αναζήτησης προμηθευτών με ποικίλους τρόπους, όπως:

- Σωστή επικοινωνία με σωστή κατεύθυνση μηνύματος επιχείρησης
- Παρουσίαση του προφίλ της εταιρείας και της δραστηριότητάς της
- Απευθείας σύνδεση του ενδιαφερόμενου με τον κατάλογο των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας
- Μέσω findbiz.gr δίνεται η δυνατότητα διαφήμισης της ιστοσελίδας του πελάτη

Τέλος, ένας βασικός τρόπος προβολής που προσφέρει η ICAP στις υπηρεσίες marketing, είναι το Google Adwords. Το Google Adwords αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό, σύγχρονο και μετρήσιμο τρόπο προβολής.

**Πώς λειτουργεί η διαφήμιση στο Google AdWords;** Όταν οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αναζήτηση στο Google χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες από τις επιλεγμένες λέξεις-κλειδιά, η διαφήμισή της εταιρείας εμφανίζεται δίπλα από τα αποτελέσματα αναζήτησης. Επομένως η εταιρεία προβάλλεται σε ένα κοινό που ήδη ενδιαφέρεται για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

**Γιατί έχει αποτέλεσμα το Google AdWords;** Πρώτα απ' όλα, παρέχει στοχευμένη προσέγγιση σε ανθρώπους που ήδη αναζητούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Με την επιλογή κόστους-ανά-κλικ, ο αρχικός προϋπολογισμός της εταιρείας επιβαρύνεται μόνο αν κάποιος κάνει κλικ στις διαφημίσεις της. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ευρώ στο AdWords φέρνει δυνητικούς πελάτες. Η εταιρεία στην ουσία πληρώνει την διαφήμιση μόνο αν αυτή έχει αποτελέσματα. Έτσι αποτελεί και έναν λιγότερο δαπανηρό τρόπο διαφήμισης.

**◆ 3<sup>ος</sup> Άξονας: Μαθαίνω και βελτιώνω το εσωτερικό περιβάλλον  
«Διαφοροποίηση- Αποτελεσματική Σχεδίαση - Διάκριση» ◆**

Όλες οι εταιρείες, ανεξαρτήτως νομικής μορφής, μεγέθους ή τομέα δραστηριοποίησης οφείλουν να διανύουν μία αέναη διαδικασία βελτιστοποίησης. Τόσο η επιχειρηματική τους δραστηριότητα όσο και οι άνθρωποί τους δεν έχουν την πολυτέλεια να σταματήσουν να εξελίσσονται. Εδώ όμως δεν αρκεί η πληροφορία. Χρειάζεται η ουσιαστική αξιοποίησή της ώστε να αντιμετωπίζεται με επιτυχία το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η αδιάλειπτη αύξηση των απαιτήσεων της αγοράς. Μαθαίνω και γνωρίζω το περιβάλλον στο οποίο κινούμαι, σημαίνει ταυτόχρονα ανταποκρίνομαι έγκαιρα στις αλλαγές του και προσαρμόζομαι ευέλικτα.

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση και να διακριθεί ανάμεσα από άλλες επιχειρήσεις, θα πρέπει να ασχοληθεί τόσο με το marketing και το franchising, όσο και με την επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα την στελεχώσουν.

Η ICAP παρέχει την τεχνογνωσία marketing, μέσω του τμήματός Marketing Consulting. Συμβάλλει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής Marketing της εταιρείας, καθοδηγώντας την με γνώση και ασφάλεια προς τους καταναλωτές που

όχι μόνο επιθυμούν τα προϊόντα ή /και τις υπηρεσίες της επιχείρησης αλλά είναι πρόθυμοι και να τα αγοράσουν.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων marketing με στόχο την ευθυγράμμιση των εταιρικών πλάνων με την πραγματικότητα της αγοράς και των πελατειακών αναγκών
- παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών λειτουργιών marketing ειδικά για δυναμικές επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμη αναπτύξει εξειδικευμένο τμήμα Marketing.
- αποτίμηση εμπορικών επωνυμιών (Brand Valuation), έτσι ώστε η αξία της επωνυμίας να μετριέται και να εκτιμάται με δομημένες διαδικασίες.

Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης. Κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση». Έτσι, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Συνεπώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος.

Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Το Executive Search της ICAP Group είναι μια από τις πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες δραστηριότητες επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Συγκαταλέγεται ήδη στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου και με οργανωμένα τμήματα επιλογής στελεχών στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, το Βουκουρέστι, τη Σόφια και το Βελιγράδι και με αποκλειστικές συνεργασίες παγκοσμίως, προσπαθεί να προσφέρει στον πελάτη το άτομο που του είναι απαραίτητο.

Επιπλέον, μέσω της ICAP Employment Solutions, η ICAP Group διαθέτει προσωπικό προσωρινής απασχόλησης δίνοντας τη δυνατότητα στα εμπορικά τμήματα των εταιρειών να διοργανώνουν αυτοτελείς ενέργειες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η ICAP αναλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης για προσωπικό προσωρινής απασχόλησης σε όλα τα επίπεδα

ικανοτήτων και εμπειρίας, δημιουργεί πλήρεις και λειτουργικές ομάδες πωλήσεων και οργανώνει ομάδες προώθησης νέων προϊόντων, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις για οποιαδήποτε προγραμματισμένη δραστηριότητα.

Τέλος Το Human Capital Consulting της ICAP Group, μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των πωλήσεων του πελάτη σε σχέση με τον στρατηγικό της ρόλο στην επιχείρηση, και να δημιουργήσει ένα πρακτικό και άμεσα εφαρμόσιμο πρόγραμμα βελτιστοποίησης.

Συγκεκριμένα, εξετάζεται η ευθυγράμμιση των στόχων σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καταγράφεται η διαχείριση του χρόνου των επαγγελματιών των πωλήσεων και συγκρίνεται με τα πρότυπα της αγοράς, εμβαθύνοντας στα συστήματα και τις υπηρεσίες υποστήριξης των πωλήσεων και αξιολογώντας τις δυνατότητες των ανθρώπων σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεών τους. Τέλος, υποστηρίζονται και οι ανάγκες επιμόρφωσης των εργαζόμενων που θα προκύψουν από την παραπάνω εργασία.

Στην κατεύθυνση αυτή λειτουργούν και οι υπηρεσίες Training Solutions της ICAP Group οι οποίες στοχεύουν στην παροχή Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, με εξειδίκευση στον απαιτητικό τομέα των Πωλήσεων. Η ICAP Group πρόσφατα ανέλαβε την αντιπροσώπευση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη της Huthwaite International, κορυφαίας εταιρείας παγκόσμια στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η Huthwaite για περισσότερα από 30 χρόνια, ερευνά και αναλύει εκπαιδευτικά δεδομένα, προκειμένου να αναβαθμίσει την απόδοση των πωλήσεων σε όλες τις πιθανές συνθήκες και καταστάσεις.

### **4.2.3 Management Consulting**

Τα Management Consulting Services της ICAP Group αξιοποιούν τη διευρυμένη γνώση και εμπειρία του Ομίλου και εφαρμόζουν αποδεδειγμένες μεθοδολογίες και εργαλεία, προσφέροντας προστιθέμενης αξίας συμβουλευτικές υπηρεσίες στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα και διεθνώς.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες μάλιστα που παρέχει η ICAP, κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

### **1. Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός**

Η ICAP προσφέρει ολοκληρωμένο πλαίσιο υπηρεσιών που εμπίπτουν σε θέματα στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, συμβάλλοντας στη χάραξη αποτελεσματικής στρατηγικής, η οποία θα εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων που θέτει ο πελάτης.

#### **Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

- **Στρατηγικά - Επιχειρηματικά Σχέδια** :Η εκπόνηση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου με τα κατάλληλα εναλλακτικά σενάρια βοηθά στην επίτευξη των στόχων και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.
- **Συστήματα Επιχειρησιακής Απόδοσης (Balanced Scorecard)**: Η εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης δεικτών απόδοσης, συμβάλλει αποτελεσματικά στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard, δίνει τη δυνατότητα να αξιολογούνται εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια, να θέτονται λειτουργικοί και οικονομικοί στόχοι και να κατανέμονται σωστά οι διαθέσιμοι πόροι.
- **Αποτιμήσεις Εταιρειών**: Μέσω αξιόπιστων μεθόδων, προσδιορίζεται η εμπορική αξία μιας επιχείρησης, η οποία πέραν της λογιστικής αξίας, περιλαμβάνει και την υπεραξία της (goodwill). Θεωρείται απαραίτητο εργαλείο σε περιπτώσεις πώλησης μέρους ή του συνόλου των μετοχών μιας εταιρείας, συμμετοχής στρατηγικού επενδυτή ή συγχώνευσης / απορρόφησης.
- **Εξαγορές & Συγχωνεύσεις - Διαμεσολαβήσεις**: Η ICAP διερευνά τη σκοπιμότητα μιας εξαγοράς / συγχώνευσης, αναλαμβάνει την οργάνωση και επίβλεψη όλης της διαδικασίας και εκπονεί το business due diligence. Επιπλέον, αναλαμβάνει τον εντοπισμό τόσο των αγοραστών όσο και των εταιρειών προς εξαγορά και διενεργεί τη σχετική διαμεσολάβηση.
- **Μελέτες Βιωσιμότητας & Χρηματοοικονομικής Αναδιάρθρωσης**: Διερευνάται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συνεχίσει τη δραστηριότητά

της, ανταποκρινόμενη στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Οικονομοτεχνικές Μελέτες:** Εξετάζεται η σκοπιμότητα μιας επένδυσης, τόσο από εμπορικής όσο και από οικονομικής πλευράς. Σκοπός της μελέτης είναι να βοηθήσει στη λήψη της σωστής απόφασης για την υλοποίηση ή μη της επένδυσης. Επιπλέον, ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη, καταρτίζονται μελέτες χωροθέτησης επιχειρήσεων και αξιοποίησης ακινήτων, καθώς και μελέτες περιφερειακής ανάπτυξης.

## **2. Οργανωτικός και Λειτουργικός Σχεδιασμός**

Η συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς και η βελτίωση της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας της, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία της. Ο σωστός σχεδιασμός, η ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής δομής και η θέσπιση αποτελεσματικών διαδικασιών, διασφαλίζουν την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους και τη μεγιστοποίηση των κερδών.

### **Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

- Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής και Περιγραφή Οργανωτικών Μονάδων
- Λειτουργικός Σχεδιασμός/ Ανασχεδιασμός Διαδικασιών (Operations Management/ Business Process Reengineering)
- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Δικτύων Διάθεσης Προϊόντων και Υπηρεσιών (Sales Channels Management)
- Σχεδιασμός και Οργάνωση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
- Μελέτες Βελτίωσης της Παραγωγικότητας και Μείωσης του Κόστους Λειτουργίας
- Μελέτες Εφαρμογής Νέων Τεχνολογιών (Integration of Business Solution)
- Διαχείριση Αλλαγών (Change Management)

### **3. Διοίκηση Έργων και Αναπτυξιακά Προγράμματα**

Η υλοποίηση έργων που επιφέρουν διαρθρωτικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου τομέα, απαιτεί ιδιαίτερη οργάνωση και προγραμματισμό. Η ICAP έχει μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση σημαντικών έργων τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, σημαντική τεχνογνωσία έχει αναπτυχθεί στη διαχείριση, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων και δράσεων, που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΚΠΣ/ΕΣΠΑ). Στον τομέα αυτό η ICAP θεωρείται πρωτοπόρος, εξακολουθώντας να αποτελεί σημαντικότατο φορέα παροχής των υπηρεσιών αυτών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στον ευρύτερο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

#### **Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

- Τεχνική Υποστήριξη σε Οργανισμούς και Φορείς του Δημοσίου Τομέα που Υλοποιούν Έργα και Δράσεις Κοινοτικής Συγχρηματοδότησης
- Σχεδιασμός Συστημάτων Διαχείρισης και Ελέγχου
- Έλεγχος Τελικών Δικαιούχων και Έργων
- Αξιολόγηση Προγραμμάτων και Πρωτοβουλιών
- Διαχείριση Προγραμμάτων και Έργων (Program and Project Management)
- Εκπόνηση Μελετών Εξειδίκευσης Δράσεων
- Συμμετοχή στην Εκτέλεση Έργων συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση
- Αναπτυξιακά Προγράμματα:
  - Κατάρτιση φακέλου υποψηφιότητας της επιχείρησης για συγκεκριμένο πρόγραμμα, συνοδευόμενη από οικονομοτεχνική μελέτη και υποβολή του στον αρμόδιο φορέα
  - Παροχή τεχνικής υποστήριξης (Project Management)

### **4. Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Marketing**

Η ICAP συμβάλλει τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής Marketing, καθοδηγώντας με γνώση και ασφάλεια τις επιχειρήσεις στην επιτυχημένη

προώθηση των προϊόντων ή/και υπηρεσιών τους και εξασφαλίζοντας ότι οι καταναλωτές όχι μόνο τα επιθυμούν αλλά και είναι πρόθυμοι να τα αγοράσουν.

### **Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

- **Στρατηγικά Σχέδια Marketing**

Η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου Marketing ή ενός Marketing plan, δεν αφορά απλά τη μέθοδο προβολής και διαφήμισης των προϊόντων / υπηρεσιών μιας επιχείρησης, αλλά απαιτεί εκτενή ανάλυση της Αγοράς, του Ανταγωνισμού, του Καταναλωτή (customer segmentation) και του Μείγματος Προϊόντων, προκειμένου να σχεδιαστούν:

- Η προϊόντική στρατηγική (Product Portfolio Mix)
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η στρατηγική διανομής και διάθεσης των προϊόντων (Distribution Channel Strategy)
- Το πλήρες πλάνο επικοινωνίας και οι στρατηγικές επιλογής και χρήσης Μέσων

Η υπηρεσία Στρατηγικών Σχεδίων Marketing απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις που αναζητούν να ευθυγραμμίσουν τις παραπάνω στρατηγικές και πολιτικές με την πραγματικότητα της αγοράς και με τις ανάγκες των καταναλωτών.

- **Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Λειτουργιών Marketing**

Η ICAP με τις συμβουλευτικές υπηρεσίες λειτουργιών Marketing, απευθύνεται κυρίως στις δυναμικές εκείνες επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμη αναπτύξει εξειδικευμένο τμήμα Marketing, προσφέροντας την εναλλακτική αξιοποίηση του δικού της έμπειρου προσωπικού και των ερευνητικών της εργαλείων..



- **Αποτίμηση Εμπορικών Επωνυμιών (Brand Valuation)**

Η Εμπορική Επωνυμία μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό μέρος της εταιρικής της αξίας, διαδραματίζοντας καταλυτικό ρόλο σε περιπτώσεις εξαγοράς, συγχωνεύσεων κ.ά. Η ICAP μελετάμε μαζί με τον πελάτη την αγορά, μετράει την αξία της επωνυμίας και την οικονομική της απόδοση, μέσα από δομημένες διαδικασίες. Δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να κατανοήσει τη συνολική αξία της εμπορικής επωνυμίας, καθώς και τη δυναμική της.

## **5. Υπηρεσίες Πληροφορικής & Τεχνολογίας**

Η Διεύθυνση Enabling Technologies παρέχει στους πελάτες της, συμβουλευτικές υπηρεσίες και λύσεις εφαρμογής, ώστε να καταστήσει ικανά τα διαθέσιμα μέσα τεχνολογίας και πληροφορικής να αποτελέσουν ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εκείνους.

Επιπρόσθετα, η ομάδα Business Intelligence και Marketing (BI&M) προσφέρει κορυφαίες συμβουλευτικές υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις που αποτελούν τη βάση για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και βελτιστοποίησης των προγραμμάτων marketing και των διαθέσιμων πόρων.

### Παρεχόμενες Υπηρεσίες

- Μελέτη και Στρατηγικός Σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων
- Παροχή Υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου και Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής
- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Συστημάτων Πληροφόρησης Διοίκησης (Business Intelligence Systems)
- Μελέτη Στρατηγικής και Σχεδιασμός Συστημάτων με χρήση του Διαδικτύου (e-Business)
- Καθορισμός Προδιαγραφών, Επιλογή Λογισμικού και Διαχείριση Έργων Εγκατάστασης Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)
- Μελέτη Στρατηγικής, Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM)
- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων (GIS)

## **6. Οικονομικές Μελέτες**

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται, δημιουργούν την ανάγκη για συνεχή και αξιόπιστη πληροφόρηση. Η γνώση για τη δυναμική ενός κλάδου, αποτελεί το πρώτο βήμα για οποιαδήποτε επιχειρηματική απόφαση.

Η ICAP εκπονεί Μελέτες Αγοράς προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη. Κάθε χρόνο, εκπονεί 65 Κλαδικές Μελέτες που αναλύουν τη δομή, τις εξελίξεις και τις προοπτικές σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Το περιεχόμενό τους έχει αναβαθμιστεί και ορισμένα από τα νέα θέματα που εξετάζονται επισταμένως είναι η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου βάσει της μεθόδου των πέντε δυνάμεων του Porter, η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς επίσης οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται σε κάθε κλάδο (SWOT analysis). Αναλυτικά, οι Κλαδικές Μελέτες:

- Παρουσιάζουν το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις
- Εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση
- Περιγράφουν τη δομή του κλάδου και τις επικρατούσες συνθήκες ανταγωνισμού
- Παρουσιάζουν τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου, τους ισολογισμούς τους και την εκτίμηση για τα μερίδια αγοράς των κυριοτέρων εξ' αυτών
- Αναλύουν τα χρηματοοικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων και του κλάδου
- Εκτιμούν τη συνολική κατανάλωση, τις εισαγωγές και εξαγωγές
- Περιγράφουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, επισημαίνουν τα προβλήματα και εξετάζουν τις προοπτικές εξέλιξης του κάθε κλάδου

Επιπρόσθετα, κάθε Κλαδική Μελέτη εμπεριέχει μία εφαρμογή σε λογισμικό Excel, η οποία επιτρέπει τη σύγκριση για μία πενταετία (**benchmarking**), βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών μιας οποιασδήποτε εταιρείας, με αυτούς του κλάδου στον οποίο ανήκει.

#### **4.2.4 People Solutions**

Η ICAP παρέχει υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα υπηρεσίες επιλογή στελεχών από το 1974, και για το λόγο αυτό θεωρείται πρωτοπόρος. Παρέχει υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ομαδοποιούνται σε 5 κατηγορίες.

- Εξεύρεση και επιλογή στελεχών
- Υπηρεσίες απασχόλησης
- Υπηρεσίες Outsourcing
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού
- Επαγγελματική εκπαίδευση

#### **Εξεύρεση και επιλογή στελεχών**

Στο κομμάτι της εξεύρεσης και επιλογής στελεχών η ICAP, συγκαταλέγεται στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, έχοντας πετύχει τα 4 τελευταία χρόνια των τετραπλασιασμό των μεγεθών της. Ασχολείται με την εξεύρεση και επιλογή μεσαίων, ανώτερων και ανώτατων στελεχών. Διαθέτει οργανωμένα τμήματα επιλογής στελεχών στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, τη Λάρισα, το Ηράκλειο Κρήτης, το Βουκουρέστι, τη Σόφια, το Βελιγράδι, και τη Λευκωσία, και συνεργάζεται με διεθνείς οργανισμούς, προσπαθώντας να καλύψει της ανάγκες των πελατών της, όπου κι αν αυτές εμφανίζονται. Επίσης ανήκει στο διεθνές δίκτυο INAC, το οποίο κατατάσσεται στα 10 μεγαλύτερα δίκτυα επιλογής στελεχών, με παρουσία σε 40 χώρες.

Για την εξεύρεση και επιλογή πελατών η ICAP, δίνει έμφαση στην εταιρική κουλτούρα του πελάτη, αλλά και στις προσωπικές δεξιότητες που αυτός έχει ανάγκη, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικές και οι στόχοι που έχει θέσει.

#### **Υπηρεσίες απασχόλησης**

Η ICAP Employment Solutions δραστηριοποιείται από το 1999 (αρχικά ως Action Plan A.E.), και μέχρι σήμερα έχει 1400 εργαζομένους που απασχολούνται σε εγκαταστάσεις πελατών της, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες στην επιλογή, διάθεση και διαχείριση εξειδικευμένου προσωπικού για εργασίες συνεχούς ή προκαθορισμένου χρόνου.

Τα κυριότερα έργα που αναλαμβάνει αφορούν μεγάλους οργανισμούς, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές, βιομηχανίες, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, λιανικού εμπορίου, τουρισμού, πληροφορικής, τεχνολογίας και υπηρεσιών υγείας.

Συγκεκριμένα η ICAP Employment Solutions, προσφέρει:

- **Ολοκληρωμένες Λύσεις Διάθεσης Προσωπικού** για την κάλυψη αναγκών όλων των τμημάτων μιας εταιρείας. Η ICAP Employment Solutions αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων λειτουργιών των εταιρειών των πελατών της, εξασφαλίζοντας την εύρεση, τη διαχείριση και την άμεση αντικατάσταση του αναγκαίου εξειδικευμένου προσωπικού όλων των βαθμίδων.
- **Υπηρεσίες προσωρινής απασχόλησης** για την επιλογή και εκπαίδευση των κατάλληλων εργαζομένων, για την κάλυψη πρόσκαιρων αναγκών λόγω έκτακτου φόρτου εργασίας, εποχικότητας ή προσωρινής απουσίας προσωπικού. Σε αυτό το κομμάτι ανήκει και η διαχείριση και στελέχωση εταιρικών εκδηλώσεων και η οργάνωση προωθητικών ομάδων για την στηρίζει μιας προωθητικής ενέργειας ή μιας δραστηριότητας.

### **Υπηρεσίες Outsourcing**

Η ICAP Employment Solutions, αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση υποστηρικτικών, κυρίως λειτουργιών εταιρειών όπως τη διαχείριση μισθοδοσίας (Payroll and Outsourcing Management), την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση/ ψηφιοποίηση εγγράφων (Document Scanning and Management), την εισαγωγή και τον έλεγχο δεδομένων (Data Entry), τη διαχείριση βιογραφικών και την επιλογή υποψηφίων για έργα μεγάλου όγκου σε συνδυασμό με τη διάθεση του προσωπικού στην εταιρεία (Recruiting Process Outsourcing) καθώς και την Υποστήριξη εφαρμογών SAP HR με την συνεργασία της Northgate Arinso.

- Διαχείριση μισθοδοσίας: Η διαχείριση μισθοδοσίας πραγματοποιείται μέσω ειδικών παραμετροποιημένων εφαρμογών και αφορά στο σύνολο των σχετικών λειτουργιών. Τα οφέλη που προκύπτουν συνοψίζονται στη μείωση

του λειτουργικού κόστους, στην ευελιξία των διοικητικών αποφάσεων, καθώς και στην αποφυγή παρακολούθησης των συνεχών μεταβολών στη νομοθεσία και της εργατικές σχέσεις.

- Υποστήριξη εφαρμογών SAP HR με την συνεργασία της NorthgateArinso: Η υπηρεσία αυτή αφορά την ανάλυση των προσόντων των εργαζομένων, την αξιολόγηση των διαδικασιών στελέχωσης και την παρακολούθηση της εξέλιξης των εταιρικών στόχων.
- Διαχείριση βιογραφικών και επιλογή υποψηφίων για έργα μεγάλου όγκου (Recruitment Process Outsourcing): Η λειτουργία αυτή, εξασφαλίζει την αυστηρή αξιολόγηση, τον ενδελεχή έλεγχο, ώστε να διασφαλίζεται ότι ο υποψήφιος, πληροί τις ποιοτικές προδιαγραφές, την εφαρμογή ψυχομετρικών τεστ και τεστ δεξιοτήτων, προκειμένου να διασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αλλά και η αποφυγή διαρροής πληροφοριών για εμπιστευτικά ζητήματα.
- Ηλεκτρονική αρχειοθέτηση/ψηφιοποίηση εγγράφων και εισαγωγή/έλεγχος δεδομένων: Η εναπόθεση αυτών των διαδικασιών σε μία εταιρεία όπως η ICAP, εξασφαλίζει, πέρα από τη μείωση κόστους, και την αύξηση της παραγωγικότητας, τον πρόσθετο έλεγχο, την υποστήριξη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και την αποφυγή διαρροής πληροφοριών.

### **Συμβουλευτικές υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού**

Η ICAP Human Capital Consulting προσφέρει ένα πλήρες φάσμα συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την εξέλιξη του πελάτη σε «Εργοδότη Επιλογής». Οι κυριότερες υπηρεσίες που προσφέρονται από την ICAP είναι οι εξής:

#### **I. Γενικές συμβουλευτικές υπηρεσίες**

- **Σύστημα διαχείρισης απόδοσης και ανάπτυξης προσωπικού:** Με βάση την αποστολή και την στρατηγική της επιχείρησης, επιλέγονται δεξιότητες συνολικά και ανά λειτουργία, αναπτύσσεται φιλοσοφία καθορισμού ατομικών στόχων και εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού.

- **Σύστημα ανταμοιβών και αξιολόγησης θέσεων:** Εξατομικευμένα συστήματα αποδοχών, κινήτρων και παροχών. Αξιολόγηση της βαρύτητας των θέσεων εργασίας, και χρήση διεθνών μεθοδολογιών και αρχών, όπως της εσωτερικής δικαιοσύνης, της ανταγωνιστικότητας της αγοράς, του ελέγχου του κόστους και της κινητοποίησης των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις, όπως οι ειδικές ανάγκες που έχουν τα τμήματα πωλήσεων, διαμορφώνονται ειδικό πλαίσιο κινήτρων, για πωλητές προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Οργάνωση και ανάπτυξη υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού (HR Audit & Development):** Πραγματοποιείται αξιολόγηση και εν συνεχεία προτείνονται βελτιώσεις στην στρατηγική και στην οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, στα συστήματα και στις εφαρμοζόμενες πολιτικές, στη διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβών, στο σύστημα προσλήψεων και στον προγραμματισμό εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- **Ανάπτυξη και επικοινωνία εταιρικής φιλοσοφίας, αξιών και συμπεριφορών:** Τα στελέχη της επιχείρησης-πελάτη, έρχονται σε επαφή με την ICAP και μαζί αναπτύσσουν το σύστημα εταιρικής κουλτούρας. Αποτυπώνεται η αποστολή και εκφράζεται το όραμα. Στην συνέχεια, γίνεται εντοπισμός και σύνδεση των αξιών και των επιθυμητών συμπεριφορών που θα αποτελέσουν τη βάση στο σύστημα αξιολόγησης. Τέλος καταστρώνονται και εφαρμόζονται σχέδια επικοινωνίας και εκπαίδευσης του συστήματος στους εργαζομένους.

## II. Υπηρεσίες επανατοποθέτησης

Με τις υπηρεσίες αυτές πραγματοποιείται η επιθυμία πολλών πελατών για αλλαγή καριέρας πρώην στελεχών και εργαζομένων τους. Επίσης οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν, πέρα από την ψυχολογική υποστήριξη, την προσπάθεια τα στελέχη να επανεκτιμήσουν τα προσωπικά και επαγγελματικά τους, δυνατά και αδύνατα σημεία., δίνοντας τους τα εργαλεία να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς εργασίας και νέων κλάδων που πιθανώς καλούνται να δραστηριοποιηθούν. Πραγματοποιείται καθοδήγηση για να ανακαλύψουν και να αξιολογήσουν ευκαιρίες εργασίας και να παρουσιάσουν τον εαυτό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### **Επαγγελματική εκπαίδευση**

Η ICAP Training Solutions ως συνεργάτης της Huthwaite International στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, προσφέρει μια σειρά εκπαιδεύσεων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων πωλήσεων των πελατών της. Η Huthwaite International θεωρείται κορυφαία εταιρεία εκπαίδευσης παγκοσμίως, για περισσότερα από 30 χρόνια, στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης με εξειδίκευση στις πωλήσεις.

Κάποια από τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει η ICAP Group είναι ενδεικτικά τα εξής:

- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Πώλησης SPIN® (SPIN Selling Skills)
- SPIN® Coaching
- Τεχνικές Διαπραγμάτευσης (Negotiation Skills)
- Στρατηγική Μεγάλων Σύνθετων πωλήσεων (Account Strategy for Major Sales)
- Πειστικές Παρουσιάσεις Πωλήσεων (Persuasive Sales Presentations)
- Διοίκηση Δύναμης Πωλήσεων (Sales Force Management)
- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Πώλησης SPIN Φαρμακευτική αγορά (Spin in Pharma)
- Τεχνικές Λιανικής Πώλησης (Retail Sales)
- Τεχνικές Αποτελεσματικής Τηλεπώλησης (Telesales)
- Τηλεφωνικό (Inbound) Customer Service
- Αποτελεσματικές συσκέψεις (Meeting Skills)
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας (Team Working Skills)

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Στρατηγικός Σχεδιασμός

**Στρατηγικός σχεδιασμός** (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού με την οποία θα καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision).

Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή την διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. "Τι θα κάνουμε;"
2. "Για ποιον το κάνουμε;"
3. "Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένοι συγγραφείς διατυπώνουν το τρίτο ερώτημα ως εξής: "Πώς μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;" (Bradford και Duncan, σελ. 1). Αλλά αυτή η προσέγγιση στοχεύει περισσότερο να νικήσει τους ανταγωνιστές παρά να αριστεύσει.



Σε πολλούς οργανισμούς, αυτό θεωρείται ως μια διαδικασία που καθορίζει που πηγαίνει ένας οργανισμός πέρα από το επόμενο έτος ή – συνηθέστερα – σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και μερικές εταιρείες επεκτείνουν το όραμά τους στα 20 χρόνια.

## **Ετυμολογία**

Ο όρος Strategic Planning, επινοήθηκε στα αγγλικά το 1825. Η λέξη στρατηγική (strategic) είναι στρατιωτικής προέλευσης, από το ελληνικό «στρατηγικός = από ή για έναν στρατηγό», από το «στρατηγός = ηγέτης ή κυβερνήτης ενός στρατού», μια ένωση του «στρατός» + «άγος = ηγέτης, αρχηγός», το οποίο με τη σειρά του παράγεται από το «ἄγω = οδηγώ».

## **5.1 Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες**

**Όραμα (Vision):** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μια φιλανθρωπική οργάνωση που ασχολείται με τους φτωχούς θα μπορούσε να έχει μια προγραμματική δήλωση η οποία αναφέρει «Ένας κόσμος χωρίς φτώχεια».

-----

**Αποστολή (Mission):** Καθορίζει τους θεμελιώδεις σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υπάρχει και τι κάνει για να επιτύχει το όραμά της. Μερικές φορές χρησιμοποιείται για να ορίσει μια «εικόνα» της οργάνωσης στο μέλλον. Μια δήλωση της αποστολής παρέχει λεπτομέρειες για το τι γίνεται και απαντά στο ερώτημα: «Τι κάνουμε;» Για παράδειγμα, η φιλανθρωπική οργάνωση θα μπορούσε να παρέχει «επαγγελματική κατάρτιση για τους άστεγους και τους ανέργους».

-----

**Αξίες (Values):** Πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) ενός οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν τον πολιτισμό (την κουλτούρα) ενός οργανισμού και τις προτεραιότητες και προσφέρει ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Για παράδειγμα, «Γνώσεις και δεξιότητες είναι τα κλειδιά της επιτυχίας» ή «δώσε σε έναν άνθρωπο ψωμί και τροφή για μια ημέρα, αλλά δίδαξε τον να εργάζεται σε αγρόκτημα και τάισέ τον για μια ζωή». Αυτές οι αξίες για παράδειγμα μπορεί να καθορίζουν τις προτεραιότητες της αυτάρκειας σαν προστασία.

Το όραμα της ICAP Group είναι η δημιουργία και προσφορά αξίας σήμερα και στο μέλλον που ορίζει και καθοδηγεί κάθε δράση της, απέναντι:

- ✓ στους πελάτες της, που επιλέγουν τις υπηρεσίες της,
- ✓ στους εργαζομένους της, που δημιουργούν κι εργάζονται για το κοινό της παρόν και μέλλον,
- ✓ στους μετόχους της, που εμπιστεύονται σε εκείνη ένα κομμάτι από το μέλλον τους,
- ✓ στην ευρύτερη κοινωνία, μέσα στην οποία οφείλει να προσφέρει η κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Αποστολή της ICAP Group είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις της Ελλάδας και των άλλων χωρών όπου δραστηριοποιείται.

Οι πέντε εταιρικές αξίες της ICAP :

1. Εστίαση στον πελάτη
2. Αποτελεσματικότητα
3. Μετατροπή της γνώσης σε αξία
4. Καινοτομία
5. Προσφορά στους ανθρώπους της, στην κοινωνία και στο περιβάλλον

διέπουν την καθημερινότητα όλων των εργαζομένων του ομίλου και συστηματικά οργανώνονται δράσεις που αποδεικνύουν στην πράξη την προσήλωση στις αξίες αυτές.

## **5.2 Στρατηγικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι**

- **Ισχυρή Κερδοφόρα Ανάπτυξη**
  - ✓ Μετά την επίτευξη υπερτριπλασιασμού των μεγεθών μας την πενταετία 2007-2011, και τη μείωση το 2012, η ICAP Group στοχεύει στην επίτευξη 95 εκ. εσόδων και 15,5 εκ. μέχρι το 2016

- **Μετεξέλιξη σε Πολυσχιδή Όμιλο**

- ✓ Έμφαση στις Υπηρεσίες Credit Risk) / Αποκλειστική Συνεργασία με τον παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου και Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, **DUN & BRADSTREET**
- ✓ Διεύρυνση δραστηριοτήτων με την προσθήκη νέων Επιχειρηματικών Μονάδων
- ✓ Αναβάθμιση και επέκταση των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Management και Ανθρώπινου Δυναμικού

- **Γεωγραφική εξάπλωση**

- ✓ Ενδυνάμωση των θυγατρικών της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με την παροχή μεγάλου εύρους υπηρεσιών Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, Συμβουλευτικών και άλλων Υπηρεσιών

Δημιουργία νέας εταιρείας Διαχείρισης Απαιτήσεων στην Τουρκία με ταχεία ανάπτυξη.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της ICAP Group

#### 6.1 Ανάλυση Pest

Η ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αναφέρεται σε τρία επίπεδα:

- στο μακροπεριβάλλον
- στον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (μικροπεριβάλλον)
- στον ίδιο τον οργανισμό

Καθώς η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα, κινείται σε ένα πολύπλοκο δίκτυο δυνάμεων του περιβάλλοντος. Όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς παράγοντες και τάσεις. Αυτοί οι παράγοντες είναι που περιγράφουν και προσδιορίζουν το μακροπεριβάλλον. Είναι πολύ ισχυροί και δυναμικοί παράγοντες και μια σταθερή αλλαγή τους, αντιπροσωπεύει για την επιχείρηση και πολλές ευκαιρίες, απειλές και περιορισμούς.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί και σε άλλο πιο συγκεκριμένο περιβάλλον που ονομάζεται κλάδος (το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες ως προς την συγκεκριμένη επιχείρηση). Η δομή του κλάδου επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθορίζοντας συγκεκριμένους περιορισμούς στη λειτουργία τους και παρέχοντας ευκαιρίες στις άλλες επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τη σημασία της ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος παρουσιάζουν οι Richardsons, Richardsons, αναφερόμενοι στην αλλαγή του. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων ήταν παλαιότερα Στατικό (Static), Μονοδιάστατο (Single), Απλό (Simple) και Ασφαλές (Secure) -**4S**. Τις τελευταίες δεκαετίες είναι Δυναμικό (Dynamic), Διαφορετικό (Diverse), Δύσκολο (Difficult), και Επικίνδυνο (Dangerous)-μεταβλήθηκε σε **4D**.

Κατά την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, εξετάζονται τέσσερις κατηγορίες παραγόντων:

- 1) Πολιτικοί- Νομικοί παράγοντες (**P**olitical/legal)
- 2) Οικονομικοί παράγοντες(**E**conomic)
- 3) Κοινωνικοί- Πολιτιστικοί παράγοντες (**S**ociocultural)
- 4) Τεχνολογικοί παράγοντες (**T**echnological)

Οι παράγοντες αυτοί είναι γενικής φύσεως και επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις των διοικητικών στελεχών.

Η ανάλυση αυτή ονομάζεται **PEST** και συμβάλει στην ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος ως εξής:

- αναγνωρίζονται και άλλες επιδράσεις από το περιβάλλον που είναι μικρότερης σημασίας
- αναγνωρίζονται μακροχρόνιες ενδείξεις αλλαγής
- βοηθά να εξετασθούν οι επιδράσεις από το περιβάλλον (είτε ιστορικά είτε στα πλαίσια μελλοντικών επιπτώσεων)

Υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν, όταν εφαρμόζεται η ανάλυση PEST. Αυτές οι ερωτήσεις είναι οι εξής:

- Ποια είναι η πολιτική κατάσταση των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και πως αυτή η πολιτική κατάσταση μπορεί να επιδράσει στην δραστηριότητά της;
- Ποίοι είναι οι επικρατούντες οικονομικοί παράγοντες;
- Πόσο επηρεάζει η κουλτούρα την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και πόσο καθοριστικός παράγοντας είναι αυτός;
- Ποιες τεχνολογικές καινοτομίες είναι ικανές να εμφανιστούν και να επηρεάσουν τη δομή της αγοράς;
- Υπάρχουν νομοθεσίες που επηρεάζουν άμεσα το χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και οι οποίες είναι ευάλωτες σε αλλαγές;
- Πως η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει στην κοινωνία γενικότερα με τις δραστηριότητές της;

### **6.1.1 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον**

Στο Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λ.π.).

«Οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νομοί περί επενδύσεων και οι νομοί για την προστασία του περιβάλλοντος.» (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Οι **πολιτικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία (νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κλπ αποτελούν τις συνιστώσες του **πολιτικού-νομικού** περιβάλλοντος της οργάνωσης.

Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης όλες οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων. Ακόμη θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οι εργατικές νομοθεσίες, τα δικαιώματα των υπαλλήλων, καθώς και όλοι οι νόμοι που σχετίζονται με τα εργατικά σωματεία.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποιήθηκαν από την Eurostat στις 21 Μαΐου του 2013, η Ελλάδα βρίσκεται μεταξύ των Κρατών - Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις μεγαλύτερες αυξήσεις στους φορολογικούς συντελεστές που επιβάλλονται σε όλες τις πηγές εισοδήματος, χωρίς ωστόσο αυτή η ιδιαίτερα επαχθής φορολογική επιβάρυνση να έχει θετικές επιπτώσεις στα δημόσια έσοδα.

Οι αναλυτές αποδεικνύουν ότι στην Ελλάδα υπάρχει υπερφορολόγηση, ενώ αμφισβητούν τη δυνατότητα επίτευξης πρωτογενούς πλεονάσματος 2,9 δις. ευρώ το 2014 λόγω της εξάντλησης της φοροδοτικής ικανότητας των πολιτών και της αύξησης των ληξιπρόθεσμων οφειλών προς το Δημόσιο. Ειδικότερα:

**1.** Ο συντελεστής ΦΠΑ στην Ελλάδα είναι 23%, έναντι 21,52% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 20,45% στην Ευρωζώνη.

**2.** Ο υψηλότερος συντελεστής για τα φυσικά πρόσωπα φτάνει στην Ελλάδα στο 46% (επιβάλλεται και η έκτακτη εισφορά αλληλεγγύης με συντελεστές 1% - 4%), έναντι 36,66% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 44,52% στην Ευρωζώνη.

**3.** Ο υψηλότερος συντελεστής για νομικά πρόσωπα διαμορφώνεται στη χώρα μας στο 26%, έναντι 21,84% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 25,95% στην Ευρωζώνη.

Ειδικότερα για τις επιχειρήσεις ισχύουν οι εξής φορολογικοί συντελεστές:

Φόροι στα Εταιρικά Κέρδη (Πίνακας 1): Παρόλο που τα στοιχεία της Eurostat καταδεικνύουν μείωση της ανώτατης φορολογικής επιβάρυνσης των επιχειρήσεων από το 40% το 2000 σε 30% το 2012, το ισχύον εθνικό μας φορολογικό σύστημα (έρχεται να διαψεύσει τους παραπάνω ισχυρισμούς καθώς ο συνολικός πραγματικός συντελεστής των Νομικών Προσώπων (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.) που υπολογίζεται στο 40% ενώ για τις Προσωπικές Εταιρείες ο συντελεστής που επιβάλλεται στο όνομα της εταιρείας είναι 20%, χωρίς όμως να λαμβάνεται υπόψη η επιχειρηματική αμοιβή, η οποία υπολογίζεται στο 50% των καθαρών κερδών της εταιρείας. Συνεπώς, ο ιδιοκτήτης Ο.Ε. και Ε.Ε. φορολογείται τόσο σαν εταιρεία όσο και σαν φυσικό πρόσωπο με την φορολογική του επιβάρυνση να διογκώνεται εξαιτίας της φοροεπιδρομής που επιβάλλεται από το Μνημόνιο, με μέτρα όπως το τέλος επιτηδεύματος, οι αυξημένες ασφαλιστικές εισφορές Φ.Π.Α (Πίνακας 1) : Μετά τις αλλεπάλληλες αυξήσεις των τελευταίων ετών, ο ανώτατος συντελεστής Φ.Π.Α. από το 18% το 2000 εκτινάχθηκε στο 23% το 2012 κατατάσσοντας την Ελλάδα στην πέμπτη θέση σε επίπεδο χωρών της Ε.Ε.(27). Ο μέσος υψηλότερος συντελεστής Φ.Π.Α. στην Ε.Ε. διαμορφώνεται στο 21% και στην Ευρωζώνη στο 20%, τη στιγμή που παραδοσιακές δυνάμεις της Ευρωζώνης διαθέτουν συντελεστές αρκετά

χαμηλότερους από τους δικούς μας (Γερμανία: 19%, Γαλλία 19.6%) ενώ και οι λοιπές μεσογειακές χώρες που αντιμετωπίζουν πληθώρα οικονομικών προβλημάτων διαθέτουν λιγότερο επιβαρυντικούς προς τους καταναλωτές συντελεστές (Ισπανία: 18% και Ιταλία 21%).

Πίνακας 1: Ανώτατοι φόροι Εισοδήματος και Φ.Π.Α. ως %									
Κράτη - Μέλη Ε.Ε. (27)	Φόροι στο προσωπικό εισόδημα			Φόροι στα εταιρικά κέρδη			Συντελεστές Φ.Π.Α.		
	2000	2011	2012	2000	2011	2012	2000	2011	2012
Αυστρία	50.0	50.0	50.0	34.0	25.0	25.0	20.0	20.0	20.0
Βέλγιο	60.6	53.7	53.7	40.2	34.0	34.0	21.0	21.0	21.0
Γαλλία	59.0	46.7	46.8	37.8	34.4	36.1	19.6	19.6	19.6
Γερμανία	53.8	47.5	47.5	51.6	29.8	29.8	16.0	19.0	19.0
Ελλάδα	45.0	49.0	49.0	40.0	30.0	30.0	18.0	23.0	23.0
Εσθονία	26.0	21.0	21.0	26.0	21.0	21.0	18.0	20.0	20.0
Ιρλανδία	44.0	41.0	41.0	24.0	12.5	12.5	21.0	21.0	23.0
Ισπανία	48.0	45.0	52.0	35.0	30.0	30.0	16.0	18.0	18.0
Ιταλία	45.9	45.6	47.3	41.3	31.4	31.4	20.0	20.0	21.0
Κύπρος	40.0	30.0	38.5	29.0	10.0	10.0	10.0	15.0	17.0
Λουξεμβούργο	47.2	42.1	42.1	37.5	28.8	28.8	15.0	15.0	15.0
Μάλτα	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	15.8	18.0	18.0
Ολλανδία	60.0	52.0	52.0	35.0	25.0	25.0	17.5	19.0	19.0
Πορτογαλία	40.0	50.0	49.0	35.2	29.0	31.5	17.0	23.0	23.0
Σλοβακία	42.0	19.0	19.0	29.0	19.0	19.0	23.0	20.0	20.0
Σλοβενία	50.0	41.0	41.0	25.0	20.0	20.0	19.0	20.0	20.0
Φινλανδία	54.0	49.2	49.0	29.0	26.0	24.5	22.0	23.0	23.0
Μ.Ο. Ευρωζώνης	47.1	42.2	43.2	34.4	25.9	26.1	18.1	19.7	20.0
Βουλγαρία	40.0	10.0	10.0	32.5	10.0	10.0	20.0	20.0	20.0
Δανία	62.9	55.4	55.4	32.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Ηνωμένο Βασίλειο	40.0	50.0	50.0	30.0	26.0	24.0	17.5	20.0	20.0



Λετονία	25.0	25.0	25.0	25.0	15.0	15.0	18.0	22.0	22.0
Λιθουανία	33.0	15.0	15.0	24.0	15.0	15.0	18.0	21.0	21.0
Ουγγαρία	44.0	20.3	20.3	19.6	20.6	20.6	25.0	25.0	27.0
Πολωνία	40.0	32.0	32.0	30.0	19.0	19.0	22.0	23.0	23.0

Πέρα από τους νόμους που ισχύουν στη φορολόγηση, η ICAP Group, ως όμιλος που διαχειρίζεται πάνω από 2500 υπαλλήλους, θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στην εργατική νομοθεσία που ισχύει, στις χώρες τις οποίες δραστηριοποιείται (Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Κύπρο και Τουρκία).

Στην Ελλάδα, ισχυρό έλεγχο στο τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους υπαλλήλους της, ασκεί τόσο η Επιθεώρηση Εργασίας, όσο και τα διάφορα σωματεία εργαζομένων, που αυξάνονται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Στις αρχές του 2013, το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, έθεσε σε λειτουργία ένα πληροφοριακό σύστημα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων με την ονομασία «Εργάνη». Με αυτή την κίνηση έκανε ευκολότερη την πραγματοποίηση των διαδικασιών που αφορούν το διαδικαστικό κομμάτι της διαχείρισης των υπαλλήλων, και ταυτόχρονα, δημιούργησε ένα «μέσο» ισχυρού ελέγχου των επιχειρήσεων. Μέσω του συστήματος το Υπουργείο Εργασίας μπορεί πλέον να ελέγξει πιο άμεσα την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας από τη μεριά των επιχειρήσεων.

## **6.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις οικονομικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Αυτές τις δυνάμεις μπορούμε να τις αναλύσουμε σε δύο επίπεδα: το παγκόσμιο και σε εθνικό.

### **6.1.2.1 Εθνικό Οικονομικό Περιβάλλον**

#### **1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν**

Ορισμός: Ο δείκτης Α.Ε.Π. δείχνει την οικονομική ανάπτυξη και αντιπροσωπεύει την ετήσια παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών. Μέση, σταθερή αύξηση του πραγματικού

Α.Ε.Π. δείχνει μια υγιή οικονομία, όπου οι επιχειρήσεις έχουν αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα και τις επιχειρήσεις τους λόγω αυξημένων καταναλωτικών δαπανών. Οι ευκαιρίες πλεονάζουν για τις υπάρχουσες αλλά και για τις καινούριες επιχειρήσεις.

Όταν ο Α.Ε.Π. μειωθεί, θα υπάρξει ενδεχόμενη μείωση της καταναλωτικής δαπάνης και ταυτόχρονη μείωση της ζήτησης των προϊόντων/υπηρεσιών. Όταν ο Α.Ε.Π. μειώνεται συνεχώς, η οικονομία θεωρείται ότι βρίσκεται σε ύφεση. Η μείωση αυτή, θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων, μείωση της κερδοφορίας και γενική αποτυχία της επιχείρησης.

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν εκφράζεται μαθηματικά ως εξής:

$$\mathbf{GDP = C + I + G + NX}$$

όπου: (C) κατανάλωση, (I) επένδυση, (G) δημόσιες δαπάνες για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών και (NX) καθαρές εξαγωγές μείον τις εισαγωγές.

**Κατανάλωση (consumption)** είναι η δαπάνη που πραγματοποιούν τα νοικοκυριά για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, δηλαδή η συνολική τους κατανάλωση.

**Επένδυση (investment)** είναι η δαπάνη για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, αποθεμάτων και κτιρίων, συμπεριλαμβανόμενης και της δαπάνης για την αγορά νέων κατοικιών. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και έξοδα αγοράς άυλων αγαθών, όπως τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

**Δημόσιες δαπάνες (government expenses)** είναι οι δαπάνες για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών τις οποίες πραγματοποιούν η τοπική αυτοδιοίκηση, οι κυβερνήσεις των πολιτειών και η ομοσπονδιακή κυβέρνηση π.χ. αγορά υποβρυχίου για το ναυτικό.

**Καθαρές εξαγωγές (net exports)** είναι η δαπάνη για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην εγχώρια οικονομία και αγοράζονται από αλλοδαπούς (εξαγωγές)

**Εισαγωγές (Imports)** Είναι το κόστος οποιωνδήποτε αγαθών ή υπηρεσιών όπου ως χώρα κατασκευής δεν είναι η χώρα στην οποία υπολογίζεται το Α.Ε.Π.

**Αποπληθωριστής του ΑΕΠ ή Δείκτης Τιμών του ΑΕΠ :** αριθμοδείκτης που μετρά τις μεταβολές όλων των τιμών των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται σε μια οικονομία, δηλαδή του ΑΕΠ. Ισούται με το λόγο του ονομαστικού ΑΕΠ στο έτος βάσης προς το ονομαστικό ΑΕΠ στο έτος που έχει επιλεγεί ως βάση επί εκατό.

**Μέτρηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος:** Υπάρχουν τρεις τρόποι μέτρησης του Α.Ε.Π. : 1. Η μέθοδος της δαπάνης 2. Μέθοδος αμοιβής συντελεστών και 3. Μέθοδος προστιθέμενης αξίας.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μειώθηκε κατά 2,6% σε όρους όγκου, κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2013 σε σχέση με ένα χρόνο νωρίτερα. Στο 3,7% περιορίστηκε η ύφεση το 2013 έναντι αρχικής πρόβλεψης για 4,2%. Πρόκειται για τον χαμηλότερο ρυθμό συρρίκνωσης που καταγράφεται από τότε που η χώρα εντάχθηκε στο μνημόνιο, το 2010. Η εξέλιξη αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει τα θετικά σημάδια που έδειχναν το τελευταίο διάστημα οι επιμέρους βραχυχρόνιοι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες.» Επιπλέον, υποδηλώνει ότι σταδιακά η ελληνική οικονομία βγαίνει από τη βαθιά ύφεση των τελευταίων ετών, ενώ δημιουργούνται και οι προϋποθέσεις, όπως άλλωστε έχει προβλεφθεί, για επιστροφή σε αναπτυξιακή τροχιά μέσα στο 2014 και στο 2015.

## **2. Πληθωρισμός**

Ορισμός: Ως πληθωρισμός ορίζεται το φαινόμενο της συνεχούς ανόδου του γενικού επιπέδου των τιμών. Κατά συνέπεια, από τον ορισμό του, ο πληθωρισμός ισοδυναμεί με μια συνεχή μείωση της αγοραστικής δύναμης του χρήματος. Πρέπει να σημειωθεί ότι μια οικονομική κατάσταση θεωρείται πληθωριστική, όταν υπάρχει τάση για συνεχή ύψωση των τιμών, των αγαθών και των υπηρεσιών. Ωστόσο, μια κατάσταση δεν θεωρείται πληθωριστική όταν παρατηρείται μια και μοναδική ύψωση των τιμών, χωρίς τάση για περαιτέρω ύψωση.

Με ρυθμό -2,6% σε σύγκριση με -2,9% τον Ιανουάριο 2014 και 1,6% τον Φεβρουάριο 2013, μειώθηκε τον Φεβρουάριο του 2014, ο πληθωρισμός, σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία.

Σύμφωνα με νεότερα στοιχεία, ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή τον Φεβρουάριο 2014 αυξήθηκε κατά 0,62 μονάδες ή 0,54% και έφτασε στις 116,37 μονάδες σε σύγκριση με 115,75 τον Ιανουάριο 2014.

Αυτό οφείλεται κυρίως σε αυξήσεις στις τιμές των αεροπορικών ναύλων, ορισμένων ειδών ένδυσης, ορισμένων φρέσκων φρούτων και του ηλεκτρικού ρεύματος. Μείωση σημειώθηκε στις τιμές ορισμένων φρέσκων λαχανικών.

Για την περίοδο Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου 2014, ο Δείκτης σημείωσε μείωση -2,7% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2013.

Οι οικονομολόγοι της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας προέβλεψαν ότι από τον Μάρτιο του 2014 θα αρχίσουν να αυξάνονται οι τιμές της ενέργειας, τάση που θα συνεχιστεί τους περισσότερους από τους εναπομείναντες μήνες του 2014. Όσον αφορά τον παγκόσμιο πληθωρισμό, στο μηνιαίο δελτίο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας που δημοσιεύτηκε χθες προβλέπεται υποτονικός πληθωρισμός τους επόμενους μήνες, αλλά σταδιακή ενίσχυση του πληθωρισμού χάρη στην αναμενόμενη αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας μεσοπρόθεσμα. Η πλειονότητα των οικονομικών αναλυτών και των επενδυτών θεωρεί ότι εντός του 2014 η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα θα αναγκαστεί να χαλαρώσει περαιτέρω τη νομισματική της πολιτική προκειμένου να ενισχύσει τον χαμηλό πληθωρισμό, ο οποίος παραμένει κάτω από το 1% το διάστημα Νοέμβριο 2013- Φεβρουάριος 2014.

### **3. Επιτόκια**

Ορισμός: Το Επιτόκιο είναι το κόστος του χρήματος, δηλαδή η τιμή για τη χρήση συγκεκριμένου χρηματικού κεφαλαίου για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Υπάρχουν πολλά είδη επιτοκίων μέσα σε μια καπιταλιστική οικονομία. Επιτόκιο δανεισμού, καταθέσεως, πιστωτικών καρτών, διατραπεζικό, διακρατικό και πολλά άλλα. Συνήθως όταν αναφερόμαστε στο επιτόκιο ως τιμή εννοούμε μια συνισταμένη που αντιπροσωπεύει όλα τα είδη των επιτοκίων.

Από την οπτική γωνία ενός μεμονωμένου νοικοκυριού, ένα υψηλότερο πραγματικό επιτόκιο ενθαρρύνει την αποταμίευση, καθώς η απόδοση της αποταμίευσης, από την άποψη της μελλοντικής κατανάλωσης, είναι υψηλότερη. Ως εκ τούτου, η άνοδος των

πραγματικών επιτοκίων κατά κανόνα οδηγεί σε μείωση της τρέχουσας κατανάλωσης και σε αύξηση των αποταμιεύσεων. Από τη σκοπιά μιας επιχείρησης, αν όλοι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, η άνοδος των πραγματικών επιτοκίων αποθαρρύνει τις επενδύσεις, καθώς ολοένα και λιγότερες επενδυτικές επιλογές παρέχουν αποδόσεις επαρκείς για την κάλυψη του υψηλότερου κόστους κεφαλαίου.

Τους τελευταίους μήνες του 2013 έως και τις αρχές του 2014, παρατηρήθηκε μια αξιοσημείωτη μείωση των επιτοκίων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προβούν σε επενδύσεις και να αναπτυχθούν.

#### **4. Νομισματικά**

Η αξία του νομίσματος σε σχέση με τα άλλα νομίσματα μπορεί να επηρεάζεται από διεθνείς συμφωνίες και συντονισμένες οικονομικές πολιτικές των άλλων κρατών. Το συνάλλαγμα μπορεί να επηρεάσει τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες. Όταν η τιμή του νομίσματος αυξάνει, οι εγχώριες επιχειρήσεις έχουν οικονομικό μειονέκτημα. Οι ξένοι πελάτες δεν μπορούν να αγοράζουν τις εγχώριες υπηρεσίες επειδή είναι σχετικά ακριβές από τις υπηρεσίες που παρέχονται στη δική του χώρα. Όταν το νόμισμα είναι ισχυρό, οι επιχειρήσεις τείνουν να εγκατασταθούν στο εξωτερικό, να συνεργαστούν με επιχειρήσεις άλλων χωρών και να εισάγουν υπηρεσίες από άλλες χώρες. Αν όμως το νόμισμα είναι ασθενές δεν συμβαίνει κάτι από τα παραπάνω.

#### **5. Απασχόληση**

Το ποσοστό απασχόλησης ορίζεται ως το ποσοστό των απασχολουμένων 15-64 ετών στο σύνολο του πληθυσμού της ίδιας ηλικιακής ομάδας. Το ποσοστό απασχόλησης επηρεάζεται τόσο από χαρακτηριστικά της οικονομίας και της αγοράς εργασίας (π.χ. ύπαρξη κενών θέσεων, μισθοί, εργασιακές συνθήκες κ.λπ.), όσο και από ατομικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, εθνικότητα κ.λπ.).

Το μέσο ποσοστό απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2011 ήταν 64,3%. Από το 2002 μέχρι και το 2008 παρουσίαζε μικρή αύξηση, ενώ στη συνέχεια μικρή κάμψη. Η Ολλανδία έχει το υψηλότερο ποσοστό (74,9%), ενώ η Ελλάδα το χαμηλότερο (55,6%). Η διαφορά του υψηλότερου από το χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης ανέρχεται σε 19,3 ποσοστιαίες μονάδες.

Από το 1996 μέχρι και το 2007 η ελληνική οικονομία σημείωνε αρκετά υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης που κυμαίνονταν μεταξύ 2,3% και 3,5%. Οι ρυθμοί αυτοί δεν συνοδεύτηκαν από αντίστοιχες αυξήσεις στην απασχόληση. Πέντε έτη στην εξεταζόμενη περίοδο ο ρυθμός μεταβολής της απασχόλησης ήταν κοντά στο μηδέν (δύο εκ των οποίων με αρνητικό πρόσημο) ενώ η μέγιστη αύξηση στην απασχόληση ανήλθε σε 3% που σημειώθηκε δύο έτη, το 1998 και το 2005. Το 2008 που ήταν η πρώτη χρονιά με αρνητικό ρυθμό στο ΑΕΠ, η απασχόληση αυξήθηκε κατά 0,8%. Τα αποτελέσματα της κρίσης στο ΑΕΠ και την απασχόληση έγιναν περισσότερο ορατά στα μεγέθη των επόμενων ετών και ειδικά το 2011 όταν το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 7,1% και η απασχόληση κατά 6,7%. Φαίνεται συνεπώς ότι η οικονομική μεγέθυνση δεν συνοδεύτηκε από αντίστοιχη αύξηση της απασχόλησης τα χρόνια της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και ότι η προσαρμογή της απασχόλησης στη μείωση του παραγόμενου προϊόντος πραγματοποιείται με κάποια μικρή χρονική υστέρηση. Παρατηρούμε, επίσης, ότι η ανταπόκριση της απασχόλησης στο μέγεθος του ΑΕΠ είναι ισχυρότερη τα χρόνια της κρίσης, παρά τα χρόνια προ αυτής.

Η αγορά εργασίας είναι άμεσα εξαρτώμενη από το οικονομικό περιβάλλον. Η ελληνική οικονομία διέρχεται ένα ακόμα έτος ύφεσης, αντιμετωπίζοντας προβλήματα χρέους και ελλειμμάτων αλλά και σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα. Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης αλλά και των υφιστάμενων πολιτικών για την αναχαίτισή της αποτυπώνονται σε πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής: αγορά εργασίας, υγεία, εκπαίδευση, εγκληματικότητα, κ.λπ. Ο τομέας της αγοράς εργασίας είναι ίσως από τους πρώτους τομείς στους οποίους φαίνονται εντονότατα οι επιπτώσεις αυτές, καθότι η οικονομία και η αγορά εργασίας αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος σε μια κοινωνία.

Η κατάσταση της αγοράς εργασίας διαμορφώνεται ασφαλώς όχι μόνο από το οικονομικό περιβάλλον, αλλά και από το θεσμικό πλαίσιο σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και από άλλους λιγότερο οικονομικούς παράγοντες, όπως το πολιτισμικό περιβάλλον, στο οποίο αποκρυσταλλώνονται και διαφόρων μορφών ιδιαιτερότητες μιας κοινωνίας. Οι επιδράσεις του θεσμικού περιβάλλοντος αφορούν όχι μόνο τους θεσμούς της αγοράς εργασίας, αλλά και άλλους θεσμούς, όπως για παράδειγμα ο θεσμός της οικογένειας, μέσω της οποίας διαμορφώνονται οι επιλογές

των μελών της για την εκπαίδευση, την αγορά εργασίας και άλλες πτυχές ατομικής και κοινωνικής συμπεριφοράς.

Όσον αφορά στους θεσμούς της αγοράς εργασίας, έχουν επιτελεστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία έτη και στην παρούσα περίοδο ως απάντηση στην οικονομική κρίση. Δεν είναι απολύτως σαφές ποια αποτελέσματα μπορούν να αποδοθούν στην οικονομική κρίση και ποια ή σε ποιο βαθμό στις λύσεις που επιλέχθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης, καθώς δημιουργούνται φαύλοι κύκλοι, δύσκολα διαχωρίσιμοι. Στην πραγματικότητα η κατάσταση στην αγορά εργασίας διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των ανωτέρω παραγόντων, με αποτέλεσμα ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδοθεί εξ ολοκλήρου και άμεσα σε κάποιο οικονομικό μέγεθος ή απόφαση.

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε η Eurostat η απασχόληση στην Ελλάδα παρουσίασε 0,2% αύξηση το τέταρτο τρίμηνο του 2013 σε σχέση με το τρίτο. Την ίδια περίοδο, η απασχόληση στην Ευρωζώνη και την Ε.Ε. αυξήθηκε κατά 0,1%.

## **6. Δημοσιονομική Πολιτική**

Ο έλεγχος της πίστωσης μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις. Π.χ. ο τρόπος με τον οποίο καθορίζεται η φορολογία. Σε περίπτωση όπου οι φόροι είναι μεγάλοι, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι επενδυτές αποφεύγουν να εισέλθουν σε κάποιον κλάδο και αναζητούν ευκαιρίες αλλού.

## **8. Οικονομικός Κύκλος και Ανταπόκριση των Επιχειρήσεων**

Η εξέταση αυτή δεν αφορά νέα επιχείρηση, καθώς αυτή ως πρωταρχικό σκοπό της έχει την επιβίωση της. Αφορά επιχειρήσεις, οι οποίες είναι αρκετά ώριμες. Όταν ο οικονομικός κύκλος αυξάνεται, η επιχείρηση θα αρχίσει να σκέπτεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνήθως όταν ο κύκλος μιας επιχείρησης φθάσει στο ανώτατο σημείο, εκείνη αρχίζει να επεκτείνεται. Τότε όμως η αγορά και τα εργατικά είναι ακριβά, και ο κύκλος αρχίζει να φθίνει. Η επιχείρηση διαπιστώνει ότι έχει αρκετά κεφάλαια σε πάγια, που δεν αξιοποιούνται πλήρως και πολλούς εργαζόμενους. Έτσι η επιχείρηση φθάνει και πάλι στη φάση της επιβίωσης.

Γενικά σκοπός είναι η επιχείρηση να επικεντρώνεται και να ακολουθεί ακριβώς τη φάση του οικονομικού κύκλου αποφεύγοντας τις φάσεις της υπερέκτασης και της επιβίωσης.

Αν η επιχείρηση αρχίζει να επεκτείνεται όταν ο κύκλος αρχίζει να αυξάνει, μπορεί να αγοράζει σε χαμηλές τιμές και να έχει μια καλή επιλογή ανθρώπων. Μόλις ο κύκλος αρχίζει να μειώνεται η επιχείρηση αρχίζει τη διαδικασία της συρρίκνωσης, όπου θα παραμείνει εκεί μέχρι ο κύκλος να αρχίσει πάλι να αυξάνεται. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα κινείται από έκταση σε συρρίκνωση, αποφεύγοντας τις φάσεις της υπερεπένδυσης- υπερεπέκτασης και της επιβίωσης.

### **6.1.3 Κοινωνικό- Οικονομικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των εννοιών, των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμβόλων που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Γενικότερα, η διεύρυνση αφορά τις κοινωνικές αξίες, τον τρόπο ζωής και τον πληθυσμό.

#### **A. Οι κοινωνικές αξίες**

Οι αξίες αυτές είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της κοινωνίας. Οι αξίες εμφανίζονται στον τρόπο συμπεριφοράς, στα ήθη και τους κανόνες. Η αλλαγή στη διάθεση απέναντι στην εργασία, η απαίτηση για συμμετοχή στη διοίκηση της επιχείρησης, η αυξημένη δράση των γυναικών και των ειδικών ομάδων, η ιδιαίτερη προσοχή στην υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

#### **B. Ο τρόπος ζωής**

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής είναι αρκετά συχνό φαινόμενο στην εποχή μας. Σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει στον σχηματισμό των οικογενειών, στις τάσεις που αφορούν την εργασία, την εκπαίδευση, την κατανάλωση, τον τρόπο αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου και την τάση για υγιεινό τρόπο ζωής.

Η ICAP Group δίνει μεγάλη σημασία στο κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον και στις αλλαγές που επέρχονται σε αυτό. Το Δεκέμβριο του 2013 δημοσίευσε μια έρευνα, η οποία παρουσίαζε 500 μεγαλύτερες βάσει Κύκλου Εργασιών επιχειρήσεις στην Ελλάδα που διοικούνται από Γυναίκες Επιχειρηματίες ή Στελέχη και έχουν



παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη. Επίσης η ICAP Group έχει δώσει έμφαση τόσο στους ανθρώπους της, όσο και στο περιβάλλον και τον εθελοντισμό γενικότερα. Συμμετέχει σε εθελοντικές δράσεις, όπως τον καθαρισμό παραλιών, την δεντροφύτευση, την προσφορά βοήθειας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και σε πολλές άλλες, οι οποίες θα αναπτυχθούν αναλυτικά στο κεφάλαιο 8 (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη).

#### **6.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευθούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους

Υπάρχουν δύο θεωρίες σχετικά με ζήτημα αν έχουν μεγαλύτερη ικανότητα τεχνολογικής ανάπτυξης οι μικρές ή οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι η μικρή επιχείρηση, επειδή είναι πολύ ευέλικτη και αντιμετωπίζει των ανταγωνισμό, οπότε αναγκάζεται να καινοτομεί. Η δεύτερη θεωρία υποστηρίζει ότι μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες κατέχουν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια, έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν τεχνολογικά. Υπέρμαχος της δεύτερης θεωρίας είναι ο Galbraith και μάλιστα υποστηρίζει ότι η επιχείρηση είναι μοναδική πηγή γνώσης και ιδεών.

Σύμφωνα με τη γνώμη του Galbraith, μία επιχείρηση όπως η ICAP, η οποία κατατάσσεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί τεχνολογικά. Χρησιμοποιεί τελευταίες τεχνολογίας συστήματα για τις ανάγκες του κάθε τμήματός της. Για παράδειγμα, κατέχει τελευταίας τεχνολογίας ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι είναι ενημερωμένοι με τα πιο εξελιγμένα προγράμματα ανάλυσης ανθρωπίνων πόρων, προσπαθώντας να καλύψει στο 100% τις ανάγκες των πελατών της.

## **6.2 Ανταγωνισμός**

Ανταγωνισμός είναι ο αγώνας μεταξύ περισσοτέρων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού ορίζει τους στόχους, που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού.

Μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τόσα για τους ανταγωνιστές της όσα για τον εαυτό της και τους πελάτες της. Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπάρχοντων και εν δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα.

Η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσίασε σημαντική αύξηση το 2006. Σύμφωνα με μελέτη της KANTOR, που καλύπτει 45 εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων με ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των € 300 χιλιάδων, η αγορά υπερέβη τα € 252 εκατ., και συνολικά αγγίζει τα € 300 εκατ., σημειώνοντας αύξηση 20% και αναστρέφοντας έτσι την εικόνα στασιμότητας των προηγούμενων ετών. Ο μέσος ετήσιος όρος αύξησης των εσόδων για την περίοδο 2002-2006 ανέρχεται σε 16%. Οι «τυπικές» συμβουλευτικές υπηρεσίες εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύουν το 42% των εσόδων εκτός των υπηρεσιών πληροφορικής, και ακολουθούν οι υπηρεσίες διαχείρισης και παρακολούθησης προγραμμάτων με 41%. Η «υψηλού επιπέδου» στρατηγική αποτελεί μόλις το 17%, αν και παρουσιάζει αυξητικές τάσεις. Σημαντικός πελάτης εξακολουθεί να παραμένει ο δημόσιος τομέας (κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, καθώς και ΔΕΚΟ).

Ο ανταγωνισμός οξύνεται. Το 2006 μόνο 45 εταιρείες είχαν έσοδα άνω των € 300 χιλιάδων, έναντι 54 εταιρειών το 2002. Οι 10 μεγαλύτερες εταιρείες κατείχαν το 67% των εσόδων το 2006, ενώ το 2002 το 58%. Ο αριθμός των εταιρειών με έσοδα πάνω από € 300 χιλ. ετησίως, μειώνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,5%.

Οι μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού ενίσχυσαν περαιτέρω την παρουσία τους στην ελληνική αγορά, ενώ ισχυρότερη καθίσταται και η παρουσία μεγάλων ελεγκτικών εταιρειών του εξωτερικού.

Το 2006 οι συμβουλευτικές εταιρείες βελτίωσαν την κερδοφορία τους. Το περιθώριο καθαρού κέρδους διαμορφώθηκε σε 10,6% έναντι 8,5% το 2005 και επανήλθε στα επίπεδα του 2002. Αντίστοιχα, βελτιωμένη εμφανίζεται η απόδοση απασχολουμένων κεφαλαίων, ενώ η απόδοση ιδίων κεφαλαίων παρέμεινε σταθερή, υποδηλώνοντας σημαντική αύξηση της κεφαλαιακής βάσης των εταιρειών. Ο μακροπρόθεσμος δανεισμός αυξήθηκε σημαντικά, πολύ ταχύτερα από τον βραχυπρόθεσμο, επιφέροντας μια ουσιαστική αλλαγή στην κεφαλαιακή δομή των εταιρειών συμβούλων.

Η μέση εταιρεία συμβούλων σχεδόν διπλασιάστηκε το διάστημα 2002-2006. Απασχολεί περισσότερο από διπλά κεφάλαια, αλλά τα ίδια κεφάλαια μειώνονται σε σχέση με τα δανειακά.

Η ομαδοποίηση των εταιρειών συμβούλων σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος τους, αναδεικνύει μια ενδιαφέρουσα δυναμική. Οι μικρές εταιρείες (με έσοδα κάτω από € 3 εκατ.) βρίσκονται υπό πίεση, αδυνατώντας να αυξήσουν το μέγεθος τους. Αντίθετα, οι μεγάλες εταιρείες (έσοδα άνω των € 3 εκατ.) παρουσιάζουν σταθερή αύξηση, «καρπούμενες» την αύξηση της αγοράς. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι εταιρείες με έσοδα άνω του € 1 εκατ. κατάφεραν να διατηρήσουν υψηλή κερδοφορία. Τις καλύτερες επιδόσεις κερδοφορίας παρουσιάζουν οι εταιρείες της Ομάδας Β με έσοδα μεταξύ € 1 εκατ. και € 3 εκατ., αν και την καλύτερη δυναμική ανάπτυξης με

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	Αριθμός Εταιρειών 2006	Εσοδα 2006 (€ 000)	Αύξηση Εσόδων 2006 (%)	Καθ.Κέρδη π.φ. (€ 000)	Μέσο Καθ.Περιθώριο (%)	Μέσο Λειπ.Περιθώριο (%)	Απόδοση Ιδ.Κεφαλαίων (%)	Απαιτήσεις (ημέρες)	Εσοδα / Εργαζόμενο (€'000)
A (έσοδα < € 1 εκατ.)	8	4.659	(8,3)	320	6,9	10,1	8,9	318,0	58,2
B (έσοδα € 1 - 3 εκατ.)	17	30.964	0,3	4.941	16,0	14,4	52,7	163,6	119,8
Γ (έσοδα € 3 - 6 εκατ.)	7	28.327	36,4	1.990	7,0	7,6	35,0	117,7	182,6
Δ (έσοδα > € 6 εκατ.)	13	188.305	37,6	19.492	10,4	12,5	32,2	163,6	226,0
Σύνολο	45	252.256	27	26.743					
M.O. Αγοράς		5.606	26,5	594,3	10,4	11,2	159,1	184,9	151,4

σταθερά υψηλή κερδοφορία εμφανίζουν οι μεγάλες εταιρείες (Ομάδα Δ).

Πηγή: Έρευνα 2006- KANTOR

Το Δημόσιο θα εξακολουθήσει να είναι σημαντικός πελάτης για τις εταιρείες συμβούλων και τα προσεχή χρόνια. Με βάση τα νέα δεδομένα, το διάστημα 2014-

2018, η ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών θα εστιάσει σε θέματα αναδιοργάνωσης υπηρεσιών, παρακολούθησης και αξιολόγησης προγραμμάτων υλοποίησης, ιδιωτικοποιήσεων ΔΕΚΟ (μέσω μεθόδων ΣΔΙΤ και PFIs), ψηφιακής σύγκλισης, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευσης.

Η ζήτηση από τον ιδιωτικό τομέα αναμένεται επίσης να αυξηθεί τα επόμενα έτη. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις για αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας και επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Περίπου 170 εταιρείες αποτελούν τον βασικό πυρήνα ζήτησης συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η ζήτηση πλέον εστιάζει σε ολοκληρωμένες, υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες:

- βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας με έμφαση στην οργάνωση και τον περιορισμό του κόστους
- στρατηγική ανάπτυξης και χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση
- συνολική αναδιοργάνωση και υποστήριξη στην υλοποίηση

Τέλος, οι ίδιες οι ελληνικές συμβουλευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό, καθώς κυρίως μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και άλλων διεθνών οργανισμών (World Bank, EBRD, EIB) υλοποιούνται στις γειτονικές χώρες σημαντικού ύψους αναπτυξιακά προγράμματα. Οι περιοχές στις οποίες οι ελληνικές εταιρείες συμβούλων μπορούν να είναι ανταγωνιστικές αφορούν σε:

- διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής
- αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό θεσμικού πλαισίου
- κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή
- ανάπτυξη υποδομών
- εκσυγχρονισμός κρατικών εταιρειών / ιδιωτικοποιήσεις

Συνοψίζοντας, η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσίασε σημαντική αύξηση εσόδων αλλά και κερδοφορίας από το 2006 έως σήμερα. Ο κλάδος δείχνει υψηλή και αυξανόμενη συγκέντρωση, παρά την παρουσία σημαντικού αριθμού μικρών εταιρειών και οδηγείται από τις μεγάλες εταιρείες.

Η ζήτηση τα επόμενα χρόνια εκτιμάται ότι θα αυξηθεί, με κύριο οδηγό το δημόσιο τομέα, και δευτερευόντως τις μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Σημαντική

ευκαιρία, αποτελεί η επέκταση των δραστηριοτήτων των εταιρειών συμβούλων στο εξωτερικό, εκμεταλλευόμενες την υλοποίηση σημαντικού μεγέθους αναπτυξιακών προγραμμάτων, κυρίως στα νέα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αν η ζήτηση αυξηθεί με ρυθμούς μεγαλύτερους του 20%, η συγκέντρωση θα διογκωθεί περαιτέρω και η πίεση στις μικρές εταιρείες θα είναι σημαντική. Σε μια αγορά στην οποία οι μισές από τις μεγάλες εταιρείες είναι διεθνείς, η δυναμική αυτή θα οδηγήσει στην αύξηση του μεγέθους των μεγάλων ελληνικών εταιρειών με «απορροφήσεις» μικρότερων.

# Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

## Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

### 7.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Οι απαρχές της ιδέας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) εντοπίζονται στις αρχές του 20ου αιώνα, κυρίως στο δεύτερο μισό του. Συγκεκριμένα, θεμελιωτής της έννοιας, θεωρείται ο Bowen Howard, που με το βιβλίο του «Social Responsibilities of the Businessman» (1953) έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, και χαρακτηρίστηκε ως «ο πατέρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης». Σύμφωνα με τον Howard Bowen, η υπευθυνότητα αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις δράσεις, που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας. Δηλαδή είναι η υποχρέωση των επιχειρηματιών να δρουν για την πραγματοποίηση των εταιρικών τους συμφερόντων με τρόπο που να προστατεύει και να βελτιώνει την ευημερία της κοινωνίας. Αξίζει να σημειωθεί πως αρχικά (περίπου τη δεκαετία του '50) η έννοια αναφερόταν με τον γενικότερο όρο της «Κοινωνικής Υπευθυνότητας» (SR- Social Responsibility), αντί του σύγχρονου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (CSR- Corporate Social Responsibility) (Carroll, Business and Society, 1999, σσ. 268-295).

Σε γενικές γραμμές με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε την ηθική συμπεριφορά από μέρους των επιχειρήσεων στις σχέσεις τους με την κοινωνία, το περιβάλλον και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία επηρεάζονται από τη λειτουργία των επιχειρηματικών μονάδων.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει σαφής, ενιαίος και παγκοσμίως κοινά αποδεκτός ορισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η σχετική βιβλιογραφία είναι εκτενέστατη και κάθε μελετητής ή οργανισμός, που έχει ασχοληθεί με το θέμα έχει διατυπώσει κι έναν διαφορετικό ορισμό. Αιτία αυτού του φαινομένου είναι κυρίως ο πολυσύνθετος και πολυδιάστατος χαρακτήρας της έννοιας, η ευρύτητα των θεμάτων

και των τομέων, που περιλαμβάνει, καθώς και το έντονα υποκειμενικό στοιχείο όσον αφορά τη μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ενεργειών και των δράσεων των επιχειρήσεων, που έχουν ενσωματώσει στη στρατηγική τους, τις επιταγές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Στη συνέχεια παρατίθενται μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς:

- Σύμφωνα, λοιπόν, με το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην Πράσινη Βίβλο το 2001 περιγράφει την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία, οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) ορίζει την ΕΚΕ ως τη διαρκή δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού όσο και των τοπικών κοινωνιών και της κοινωνίας γενικότερα.
- Το Institute of Directors του Ηνωμένου Βασιλείου διατύπωσε ένα πιο αναλυτικό και ολοκληρωμένο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο η ΕΚΕ αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που προχωρούν πέρα από τις νομικές υποχρεώσεις, σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία και συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον τρόπο με το οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την κοινωνία στην οποία λειτουργούν, καθώς και την επέκταση των ενεργειών τους για την προστασία του περιβάλλοντος.

## **7.2 Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Icap Group**

Η ICAP Group, μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως ο μεγαλύτερος Όμιλος παροχής Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις θεωρεί ευθύνη του την **προσφορά** στον **Άνθρωπο**, στην **Κοινωνία** και στο **Περιβάλλον**. Στην κατεύθυνση αυτή αναπτύσσει ένα πλήρες και δομημένο πρόγραμμα «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» με κεντρικό μήνυμα το ότι «Νοιαζόμαστε για την Κοινωνία και τους Ανθρώπους μας» και τρεις άξονες δράσης:

- Τους Ανθρώπους της
- Το Περιβάλλον
- Κοινωνική Συνεισφορά – Εθελοντισμός

### **7.2.1 Οι Άνθρωποι**

#### **α) Τράπεζα Αίματος**

Η Εταιρεία έχει δημιουργήσει την «Τράπεζα Αίματος ICAP», προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που προκύπτουν για το προσωπικό, τους / τις συζύγους και τους πρώτου βαθμού συγγενείς τους. Το Πρόγραμμα Εθελοντικής Αιμοδοσίας πραγματοποιείται δυο φορές το χρόνο στα κεντρικά γραφεία της ICAP, σε συνεργασία με το Λαϊκό και το Νοσοκομείο Μεταξά. Η ICAP θεωρεί ότι η αιμοδοσία είναι μια πράξη υπευθυνότητας, και προσφοράς, είναι γενναιοδωρία, αλληλεγγύη, και δώρο ζωής προς αυτόν που έχει ανάγκη.

.

#### **β) Investigate Career Abilities & Prospects**

Το πρόγραμμα Investigate Career Abilities & Prospects απευθύνεται αποκλειστικά στα παιδιά του προσωπικού, παρέχοντάς τους την δυνατότητα καθοδήγησης στο επαγγελματικό στίβο. Σημειώνεται ότι η ICAP Group διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό έμπειρων Συμβούλων Ανθρώπινου Δυναμικού που γνωρίζουν πολύ καλά τα μυστικά της αγοράς εργασίας.



Το πρόγραμμα χωρίζεται σε δύο ενότητες:

### **I. Ημέρες Επαγγελματικού Προσανατολισμού ICAP**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η άμεση ενημέρωση και υποστήριξη των νέων, ώστε να διευκολυνθούν οι επιλογές τους σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού και απασχόλησης.

Η ενότητα απευθύνεται σε Μαθητές, Φοιτητές και Ανέργους και στοχεύει ώστε οι νέοι :

- Να ενημερώνονται για τις εναλλακτικές εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές, οι οποίες σχετίζονται, τόσο με τις προτιμήσεις, όσο και με τις προοπτικές και τις τάσεις της αγοράς εργασίας.
- Να αποκτούν γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να υλοποιήσουν τα εκπαιδευτικά και επαγγελματικά τους σχέδια.

#### ***A. Επαγγελματικός Προσανατολισμός για Μαθητές***

Μια φορά το χρόνο οργανώνεται ημερίδα με αντικείμενο τον επαγγελματικό προσανατολισμό των μαθητών των Α και Β τάξεων του Λυκείου. Στο πλαίσιο αυτό οι μαθητές συμπληρώνουν ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο διάγνωσης του μαθησιακού στυλ και των δεξιοτήτων τους. Κατόπιν ακολουθεί γενική ανάλυση των αποτελεσμάτων, ώστε οι μαθητές να κατανοήσουν τις έννοιες που περιγράφονται στην έκθεση, καθώς και μια συνάντηση 10 λεπτών που πραγματοποιούν σύμβουλοί της ICAP με τον κάθε μαθητή ξεχωριστά.

#### ***B. Επαγγελματικός Προσανατολισμός για Φοιτητές/Αποφοίτους και Άνεργους***

Μια φορά το χρόνο οργανώνεται ημερίδα διάρκειας 3 ωρών περίπου με την παραπάνω θεματολογία. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αξιολογούνται βάσει του το test προσωπικότητας της Hogan (Hogan Assessments), ώστε την ημέρα του επαγγελματικού προσανατολισμού να έχουν τα αποτελέσματα και να γίνεται αξιολόγηση αυτών από Συμβούλους Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

Ο προσανατολισμός χωρίζεται στις ενότητες:

- «Η σημασία της απασχόλησης κατά τη διάρκεια της φοίτησης. Εναλλακτικές επιλογές εργασίας και οφέλη»
- «Σχεδιάστε ένα επιτυχημένο βιογραφικό και παρουσιάστε σωστά τον εαυτό σας σε μια συνέντευξη»
- «Τάσεις και εναλλακτικές επιλογές εργασίας (για άνεργους)»

## **II) Ευκαιρία Εργασιακής Εμπειρίας στην ICAP Group**

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να στηρίξει, να ενισχύσει και να διευρύνει τις ευκαιρίες των νέων να αποκτήσουν την πρώτη τους εργασιακή εμπειρία. Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά τα παιδιά (ή και τα αδέρφια) των εργαζομένων που είναι φοιτητές, απόφοιτοι ή άνεργοι. Η ενότητα χωρίζεται σε 2 εξαμηνιαίες περιόδους (Ιούλιο- Ιανουάριο)

Ο κάθε υποψήφιος απασχολείται 2 μήνες σε τρεις διαφορετικές περιοχές των Credit Risk, Marketing Solutions, Management Consultants και People Solutions καλύπτοντας έτσι και τις 4 περιοχές Υπηρεσιών του Ομίλου μας και ουσιαστικά όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης.

Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε ο κάθε υποψήφιος-εργαζόμενος να εκπαιδεύει τον επόμενο που θα πάρει την θέση του ώστε να μην διαταράσσεται η συνέχεια στην εργασία. Απασχολούνται περίπου 10 άτομα το χρόνο.

Η διαδικασία επικοινωνίας και πρόσληψης ξεκινάει ένα-δύο μήνες πριν την πρόσληψη δηλαδή για την πρώτη περίοδο Μάιο-Ιούνιο και για την δεύτερη περίοδο Νοέμβριο-Δεκέμβριο έτσι ώστε να γίνεται η κατάλληλη προετοιμασία και να εξασφαλίζεται η σωστή εργασιακή ροή στα διάφορα τμήματα. Μετά το πέρας της εργασίας πραγματοποιείται αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και παρέχεται σχετική συστατική επιστολή. Τέλος, καταβάλλεται προσπάθεια εξεύρεσης μόνιμης εργασίας εφόσον υπάρξει ενδιαφέρον.

### **γ) Παροχές προς Εργαζομένους**

Η ICAP Group διαθέτει τις εξής παροχές προς τους εργαζομένους της:

#### **- Ιατροφαρμακευτικές Παροχές**

Η ICAP Group φροντίζει τους υπαλλήλους της και προς αυτήν την κατεύθυνση εφαρμόζει προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης έχοντας, επιπλέον, εξασφαλίσει συνεργασία με ιδιωτική κλινική για ευρεία κάλυψη ιατρικών παροχών. Επίσης, καταβάλλει επίδομα σε περίπτωση φυσιολογικού τοκετού ή καισαρικής αλλά ακόμη και σε περίπτωση αποβολής.

#### **- Επιμόρφωση Εργαζομένων**

Ο Όμιλος προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες εκπαίδευσης τόσο σε ομαδικά trainings όσο και σε μεμονωμένα σεμινάρια για τα οποία κάποιοι υπάλληλοι δηλώνουν ενδιαφέρον. Επίσης, συμβάλει ώστε επιλεγμένα στελέχη να αποκτήσουν ένα πτυχίο MBA σε διακεκριμένα ιδρύματα στην Ελλάδα.

#### **- Επιπλέον Παροχές**

Επιπλέον των παραπάνω, η ICAP Group προσφέρει ετήσιο bonus, δώρο γάμου καθώς και προνομιακές τιμές σε συνεργαζόμενες εμπορικές επιχειρήσεις με τη μορφή ενός Purchase Power Basket διαχειρίσιμου μέσω portal. Τέλος, προσφέρει δωροεπιταγές στις περιόδους των εορτών και επιπρόσθετες προσφορές σε εργαζομένους με παιδιά.

#### **- Europe Corporate Games**

Η ICAP συμμετέχει κάθε χρόνο στα Europe Corporate Games με ομάδες μπάσκετ και ποδοσφαίρου. Η πρωτοβουλία αυτή είναι σημαντική λόγω του διαφορετικού χαρακτήρα που αυτή η επένδυση φέρει μια και μοναδικός της σκοπός είναι η ενίσχυση της σχέσης μεταξύ των υπαλλήλων και η δημιουργία ενός φιλικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων εκτός στενών επαγγελματικών ορίων.

## **7.2.2 Το Περιβάλλον**

### **α) ICAP Acts Green**

Το πρόγραμμα ICAP Acts Green στηρίζεται σε μία ομάδα εθελοντών-εργαζομένων οι οποίοι ανταλλάσσουν ιδέες και σχεδιάζουν περιβαλλοντικές δράσεις. Η φιλοσοφία που εκπέμπεται από την ομάδα αυτή όμως διέπει το σύνολο της δραστηριοποίησης και της επικοινωνίας του Ομίλου και πέραν των συγκεκριμένων ενεργειών, χαρακτηρίζει την κάθε κίνηση του Οργανισμού. Στοχεύει στην υιοθέτηση ενεργής οικολογικής συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της εργασίας και βασίζεται στον εθελοντισμό του προσωπικού μέσα από ομάδες εργασίας που πραγματοποιούνται εβδομαδιαία στα γραφεία της εταιρείας.

### **β) Δεκάλογος**

Η ICAP Group έχει σχεδιάσει έναν δεκάλογο ενεργειών με τη μορφή σελιδοδείκτη, ο οποίος έχει μοιραστεί στους εργαζόμενους και αναγράφονται σε αυτόν μικρές συμβουλές που εφαρμοζόμενες καθημερινά βοηθούν στην προστασία του περιβάλλοντος. Μέσω των ενεργειών αυτών η ICAP στοχεύει να ευαισθητοποιεί και να ενημερώνει τους εργαζόμενους της σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα, με σκοπό την υιοθέτηση οικολογικής συμπεριφοράς, και τη δημιουργία ενός «φιλικού» προς το περιβάλλοντα χώρο εργασίας.

### **γ) Ενημέρωση για εορτασμό «παγκόσμιων ημερών»**

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της ICAP Group ενημερώνει πολύ τακτικά όλους τους εργαζόμενους για τις Ημέρες που γιορτάζονται παγκοσμίως, όπως η Ημέρα κατά του Καπνίσματος, Προστασίας Περιβάλλοντος, Εθελοντισμού ή η Ημέρα χωρίς Αυτοκίνητο με προτροπή προσωπικής συμμετοχής σε διάφορες δράσεις που οργανώνονται στη χώρα.

### **δ) Ανακύκλωση**

Σε όλα τα γραφεία της ICAP Group υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης εύκολα προσβάσιμοι στους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν πλήρως υιοθετήσει την κουλτούρα εναντίον της χρήσης χαρτιού αλλά και της ανακύκλωσής του όποτε η χρήση του είναι

αναπόφευκτη. Η ICAP Group ανακυκλώνει περισσότερους από 15 τόνους χαρτιού ετησίως.

### **7.2.3 Κοινωνική Συνεισφορά / Εθελοντισμός**

#### **α) Περιβαλλοντικές Εξορμήσεις**

Κάθε χρόνο το προσωπικό συμμετέχει σε δύο εξορμήσεις περιβαλλοντικού χαρακτήρα, μία η οποία διοργανώνεται σε εργάσιμη ημέρα και μία η οποία πραγματοποιείται Σαββατοκύριακο.

Κάθε Άνοιξη η ICAP αφιερώνει ολόκληρη εργάσιμη ημέρα σε μία περιβαλλοντική δράση στην οποία συμμετέχει όλο το προσωπικό, γεγονός που τη διαχωρίζει από παρόμοιες εταιρικές πρωτοβουλίες μια και φανερώνει τη δέσμευση της Διοίκησης. Σκοπός αυτής της εκδήλωσης είναι ο συνδυασμός της προσφοράς στη φύση με την πραγματοποίηση ομαδικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που εμπνυχώνουν, επιβραβεύουν και σφυρηλατούν την κοινωνικότητα και την ομαδικότητα.



Επίσης, το Φθινόπωρο οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σε μία εκδρομή εφόσον το επιθυμούν, μαζί με τις οικογένειές τους για τον καθαρισμό μίας παραλίας, ή την αναδάσωση μίας περιοχής ή την οποιαδήποτε τύπου φροντίδα του περιβάλλοντος. Στόχος είναι ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης και οικογενειακών γνωριμιών.

Η ICAP Group δραστηριοποιείται περιβαλλοντικά σε όλη την Ελλάδα μέσω των γραφείων της σε 4 μεγάλες πόλεις (Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα και Ηράκλειο

Κρήτης), δείχνοντας εμπράκτως ότι η περιβαλλοντική της ευαισθησία δεν εξαντλείται στην πρωτεύουσα.

Συνολικά μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί οι εξής εξορμήσεις:

- Καθάρισμα Παραλίας Καλλιθέας: Δεκέμβριος 2009 από το Κεντρικό Κατάστημα
- Καθάρισμα/Φροντίδα Πάρκου ΑιΓιάννη Καισαριανής: Ιούνιος 2010 από το Κεντρικό Κατάστημα
- Καθάρισμα/Σκάλισμα και Πότισμα στον Υμηττό: Μάιος 2009 από το Κεντρικό Κατάστημα
- Καθαρισμός Παραλίας Αλυκής, Νομός Ρεθύμνου: Μάιος 2009 από το Κατάστημα Κρήτης
- Φροντίδα Παραλίας Κάτω Αχαΐας: Ιούνιος 2009 από το Κατάστημα Πάτρας
- Καθαρισμός περιοχής Πλαταμόνα Περίας: Ιούνιος 2009 από το Κατάστημα Θεσσαλονίκης και Λάρισας
- Καθαρισμός βουνού, παραλίας και ρέματος Κερατέας: Μάιος 2008 από το Κεντρικό Κατάστημα
- Φροντίδα περιοχής Ψακούδια Χαλκιδικής: Μάιος 2008 από το Κατάστημα Θεσσαλονίκης
- Καθαρισμός Λιμανιού στον Αγίοκαμπο Λάρισας: Μάιος 2008 από το Κατάστημα Λάρισας
- Καθαρισμός περιοχής Μπαλί του Ν.Ρεθύμνης (Δήμος Γεροποτάμου): Μάιος 2008 από το Κατάστημα Κρήτης

Επιπλέον, μέσω του εταιρικού portal (διαδραστική ιστοσελίδα για εσωτερική επικοινωνία) η Διεύθυνση Human Capital ενημερώνει για οποιοδήποτε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες άλλων φορέων ή οργανισμών ώστε να προκαλέσει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων και των οικογενειών τους.

### **β) Προσφορά σε Σχολεία / Πανεπιστημιακά Ιδρύματα**

Με επίκεντρο επίκαιρα κατά περιόδους θέματα, υλοποιούνται σε επιλεγμένα Σχολεία και Πανεπιστήμια αντίστοιχες με την Investigate Career Abilities & Prospects Δράσεις σε χρόνο που συμφωνείται κάθε φορά με το σχολείο/ίδρυμα. Πραγματοποιούνται περίπου 10 ομιλίες το χρόνο. Επιπλέον, παρέχονται στοιχεία προς τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας, με σκοπό την ενημέρωσή τους για την πορεία της οικονομίας και την υποστήριξη των ερευνητικών τους εργασιών. Δωρεάν on-line πρόσβαση στα στοιχεία της ICAP DATABANK

### **γ) Πρεσβείες & Προξενία**

Η ICAP διαθέτοντας τη μεγαλύτερη Βάση Δεδομένων για Επιχειρήσεις με αναλυτικά στοιχεία για 500.000 εταιρείες, θεωρεί καθήκον της την παροχή δωρεάν on-line πρόσβασης σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Έτσι, δίνεται πρόσβαση χωρίς επιβάρυνση σε όλες τις Ελληνικές Πρεσβείες και Προξενία στο εξωτερικό, ώστε να αντλούν χρήσιμα στοιχεία για τις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας έτσι την προώθηση των ελληνικών εξαγωγών.

### **δ) Δημοσιογράφοι**

Επιπροσθέτως, η διάθεση της Βάσης Δεδομένων -μέσω του site της Εταιρείας στο internet- αφορά και στους δημοσιογράφους του οικονομικού και επιχειρηματικού Τύπου οι οποίοι μπορούν να αναζητούν εμπορικά και οικονομικά στοιχεία για περίπου 100.000 Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε. και Ε.Ε. όλων των τομέων δραστηριότητας της ελληνικής οικονομίας.

### **ε) Ειδικές Μελέτες**

Η ICAP Group εκπονεί Ειδικές Μελέτες και Έρευνες για την πορεία ζωτικών τομέων της Ελληνικής Οικονομίας, όπως η ετήσια έρευνα στη βιομηχανία, η ετήσια έρευνα στα νοικοκυριά, οι οικονομικές αναλύσεις για την πορεία της βιομηχανίας, του εμπορίου, των υπηρεσιών και του τουρισμού, οι περιφερειακές μελέτες, κ.ά. Οι μελέτες αυτές, παρέχονται δωρεάν και γίνονται ευμενώς δεκτές από ελληνικούς και διεθνείς δημόσιους φορείς όπως το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, η Τράπεζα της Ελλάδος, το Δ.Ν.Τ., ο Ο.Ο.Σ.Α., κ.ά.

### **ζ) Παιδικά Χωριά SOS**

Στις περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος απολέσει συγγενικό του πρόσωπο πρώτου βαθμού, η ICAP Group κάνει μία Δωρεά στα Παιδικά Χωριά SOS. Με αυτό την κίνηση στηρίζεται ηθικά και με διακριτικότητα ο άνθρωπος-εργαζόμενος και, παράλληλα, ενισχύεται μια τόσο ευαίσθητη κοινωνικά ομάδα, όπως αυτή των παιδιών.

### **στ) Ανταπόκριση σε έκτακτες Ανάγκες ή Αιτήματα**

Αρκετές φορές η ICAP Group έχει ανταποκριθεί σε έκτακτες ανάγκες κατά τις οποίες συνάνθρωποί έχουν υποφέρει. Στις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007, πολλοί από τους εργαζόμενους στην ICAP Group ευαισθητοποιήθηκαν και συμμετείχαν σε πρωτοβουλίες ενίσχυσης των πυροπαθών. Επιπλέον, πέραν της ενίσχυσης που προσέφεραν σε προσωπικό επίπεδο πολλοί από τους υπαλλήλους, το Διοικητικό Συμβούλιο της ICAP προχώρησε σε σημαντικότερη χρηματική δωρεά. Ανταποκρινόμενη, τέλος η ICAP σε αιτήματα Φιλανθρωπικών Σωματείων (πχ. ΕΛΕΠΑΠ) έχει ενισχύσει το έργο τους ποικιλοτρόπως.



## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>

### Διακρίσεις της ICAP Group στην Ελλάδα και το Εξωτερικό

- Η ICAP Group είναι η μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα που έχει αναγνωριστεί από την Τράπεζα της Ελλάδος ως Εξωτερικός Οργανισμός Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων (ΕΟΠΑ) στα πλαίσια εφαρμογής των Οδηγιών της Βασιλείας II και της Ε.Ε. Επίσης, είναι η μοναδική εταιρεία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη που αναγνωρίστηκε από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ως Αποδεκτή Πηγή Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων για Ελληνικές Επιχειρήσεις στα πλαίσια εφαρμογής του ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. Τέλος, η ICAP Group έχει εγκριθεί ως «Οργανισμός Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας» (“Credit Rating Agency” - CRA) από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και, κατ’ επέκταση, από την European Securities and Markets Authority – ESMA.



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

- Η ICAP Group, έλαβε το βραβείο Ruban d'Honneur από τον διεθνή αναγνωρισμένο οργανισμό European Business Awards , και είναι 1 από τις 10 κορυφαίες εταιρείες στην Ευρώπη για το 2012/13 στην κατηγορία Business of the Year (με κύκλο εργασιών από € 26 - 150 εκατ. ευρώ).



- Η ICAP Group έχει διακριθεί ως ένα από τα SUPERBRANDS για το 2009-2010 και 2011-2012 για την Ελλάδα, και μάλιστα 1<sup>η</sup> στην ευρεία κατηγορία

«Συμβουλευτικές Υπηρεσίες» τη δεύτερη φορά. Η διάκριση αυτή απονεμήθηκε από τον ομώνυμο, παγκοσμίου φήμης (76 χώρες), Διεθνή Οργανισμό.



- Η ICAP Training Solutions αναδείχθηκε σε Πρωταθλητή για τις Υπηρεσίες Εκπαίδευσης στο Διαγωνισμό Sales Excellence Awards 2012 (Ιανουάριος 2013).



## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>

### Στρατηγικοί Συνεργάτες της ICAP Group

Η ICAP έχει αναπτύξει Στρατηγικές συμμαχίες με κορυφαίες διεθνείς επιχειρήσεις και Ελληνικούς Οργανισμούς:

- **DUN & BRADSTREET**
- **COFACE**
- **TNS GROUP**
- **GOOGLE**
- **BAIN & COMPANY**
- **BUREAU VAN DIJK**
- **KOMPASS INTERNATIONAL**
- **HUTHWAITE INTERNATIONAL**
- **KENEXA**
- **HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS**
- **CUT-E**
- **NORGHGATEARINSO**
- **EURO CONTACT POOL**
- **ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**
- **ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**
- **ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**
- **ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ (ΣΕΒ)**



**Decide with Confidence**

Η DUN & BRADSTREET, μία ιστορική εταιρεία με 170 χρόνια παρουσίας, είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή επιχειρηματικών δεδομένων και σε βάθος πληροφόρησης, που βοηθά τις εταιρείες να λαμβάνουν ασφαλείς αποφάσεις (Decide with Confidence(R)). Η παγκόσμια βάση δεδομένων της D&B περιέχει αρχεία για

περισσότερες από 200 εκατομμύρια επιχειρήσεις σε 220 χώρες. Η ποιότητα στην πληροφόρηση είναι το θεμέλιο των παγκόσμιων λύσεων της D&B, στις οποίες βασίζονται οι πελάτες για να λάβουν κρίσιμες επιχειρηματικές αποφάσεις.



Η **COFACE** με κύκλο εργασιών € 1,563, παρουσία σε 66 χώρες και 135.000 πελάτες, είναι μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρείες Ασφάλισης Πιστώσεων, που διατηρεί μειοψηφική συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της ICAP Group. Οι υπηρεσίες της στοχεύουν στη διευκόλυνση διατήρησης της ρευστότητας των εταιρειών και περιλαμβάνουν ασφάλιση πιστώσεων, υπηρεσίες factoring, επιχειρηματική πληροφόρηση και διαχείριση απαιτήσεων. Η ΚΥΚΛΟΣ / ICAP Group είναι, επίσης, Αντιπρόσωπος του δικτύου Διαχείρισης Απαιτήσεων της COFACE για την Ελλάδα.



**TNS ICAP**

Ο Όμιλος TNS είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος όμιλος Ερευνών Αγοράς παγκοσμίως και ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη. Η TNS και η ICAP από κοινού ίδρυσαν την TNS ICAP S.A., με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Έρευνας Αγοράς. Σήμερα η TNS ICAP είναι ηγέτης στην Ελλάδα με έσοδα της τάξεως των € 6 εκ. Η TNS ICAP διεξάγει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές έρευνες αγοράς για λογαριασμό των πελατών της και έχει τη δυνατότητα να διενεργήσει έρευνα όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε 110 χώρες παγκοσμίως μέσω του δικτύου TNS.



Η Bain είναι μία από τις μεγαλύτερες Εταιρείες συμβούλων στον κόσμο. Τα κυριότερα οφέλη από τη στρατηγική συνεργασία μεταξύ ICAP και Bain για την Ελληνική Αγορά είναι τα εξής:

- Συνδυασμός διεθνούς και ελληνικής τεχνογνωσίας.

- Αξιοποίηση Βέλτιστων διεθνών Πρακτικών με συνυπολογισμό των ιδιαιτεροτήτων της Ελληνικής Αγοράς.
- Διεθνής παρουσία με τη δυνατότητα εκτέλεσης έργων στις αγορές της Ελλάδας και των Βαλκανίων.



Η ICAP Group είναι ο Αποκλειστικός Αντιπρόσωπος μίας από τις πιο σημαντικές πολυεθνικές εταιρείες, της γερμανικής cut-e, για τις αγορές της Ελλάδας, της Σερβίας, της Βουλγαρίας και της Κύπρου. Η cut-e είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή online εργαλείων ψυχομετρικής αξιολόγησης τα οποία χρησιμοποιούνται στην επιλογή και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η cut-e αξιολογεί περισσότερα από 2 εκατομμύρια άτομα ετησίως σε περισσότερες από 70 χώρες και σε 20 διαφορετικές γλώσσες, συνδυάζοντας την ψυχομετρική αξιολόγηση, τις νέες τεχνολογίες και τις σχετιζόμενες συμβουλευτικές υπηρεσίες με μία βαθιά γνώση και κατανόηση του επιχειρηματικού κόσμου.

## Kenexa®

Η ICAP Group είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της παγκόσμιας Αμερικανικής εταιρείας KENEXA για τις αγορές της Ελλάδας, της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας, της Σερβίας και της Κύπρου. Η KENEXA είναι ο διεθνής ηγέτης στον κλάδο των προηγμένων εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης. Η εταιρεία έχει αναπτύξει Μοντέλα Αξιολόγησης προς την κατεύθυνση της επιτυχούς αναγνώρισης του δυναμικού και των δυνατοτήτων ενός επαγγελματία (τόσο του υπάρχοντος όσο και του δυνητικού). Κάθε ένα από αυτά τα Μοντέλα συνδυάζει το Συμπεριφορικό Μοντέλο Υψηλής Απόδοσης (High Performance Behavioral Model) με το Θεωρητικό Πλαίσιο Ηγεσίας (Theoretical Leadership Framework).



Η ICAP είναι ο Αποκλειστικός Αντιπρόσωπος για την Ελλάδα της NorthgateArinso, κορυφαίας διεθνούς εταιρείας στον τομέα του Outsourcing. Η NGA εξειδικεύεται στην παροχή καινοτόμων λύσεων HR προς εταιρείες όλων των μεγεθών, μεταξύ των οποίων πολλές από τις επιχειρήσεις του FORTUNE 500, καθώς και πολλοί δημόσιοι οργανισμοί. Η NorthgateArinso βοηθάει τα στελέχη HR να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες μέσω αποτελεσματικότερων διαδικασιών και τεχνολογίας με στόχο την υποστήριξη λειτουργιών-κλειδιά όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η Μισθοδοσία, οι Παροχές, οι Προσλήψεις, η Εκπαίδευση αλλά και η Διαχείριση Ταλέντων. Οι 8.000 εργαζόμενοι της NorthgateArinso σε 35 χώρες είναι αφιερωμένοι στην παροχή άριστων υπηρεσιών HR διαμέσου HR Consulting, HR Outsourcing και HR Technology.



Η Coupa Software, η οποία ιδρύθηκε το 2006 στην Αμερική, είναι κορυφαία εταιρεία σε λύσεις Βελτιστοποίησης Κόστους μέσω τεχνολογιών cloud. Περισσότερες από 300 εταιρείες από 40 χώρες κάνουν χρήση των εφαρμογών cloud της Coupa με σκοπό την ενδυνάμωση της αγοραστικής τους δύναμη και τη μείωση του κόστους τους μέχρι και 11%. Οι cloud εφαρμογές της Coupa επιτρέπουν την γρήγορη ενεργοποίησή τους και σύνδεσή τους με τα συστήματα μίας εταιρείας με αποτέλεσμα τη άμεση μείωση εξόδων.

Τέλος η ICAP Group είναι μέλος των:

- **DUN & BRADSTREET** (*Worldwide Network*)
- **FEBIS** (*Federation of Business Information Services*)
- **EADP** (*European Association of Directory and Database Publishers*)
- **FEACO** (*European Federation of Management Consulting Association*)
- **INAC** (*International Network of Executive Search Consultants*)
- **ΣΕΣΜΑ** (*Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Management*)

# Μέρος 2<sup>ο</sup>

Η εξωτερική ανάθεση  
εργασιών  
(HR OUTSOURCING)  
στις σύγχρονες  
επιχειρήσεις: Μια από τις  
πιο επιτυχείς  
δραστηριότητες της ICAP  
GROUP σε περίοδο  
οικονομικής κρίσης

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή στο Outsourcing Υπηρεσιών

#### 1.1 Ο Ορισμός και οι Αρχές του Outsourcing Υπηρεσιών

Με βάση τη σύγχρονη βιβλιογραφία, ως Outsourcing ορίζεται η ανάθεση υπηρεσιών και γενικότερα εργασιών μιας επιχείρησης, σε εξωτερικό συνεργάτη. Ο εξωτερικός συνεργάτης, μπορεί να είναι μια επιχείρηση, η οποία εξειδικεύεται σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, είτε ένας μεμονωμένος ιδιώτης. Ο όρος «Outsourcing» μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο ως «υπηρεσίες εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων», σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης, και περιγράφονται με τον όρο «ενδοεπιχειρησιακές». Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους, μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες καθαριότητας, διαδικασίες μισθοδοσίας, λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες, διανομή προϊόντων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Η γενικότερη έννοια του Outsourcing, είναι ότι η επιχείρηση που επιλέγει να αναθέσει υπηρεσίες σε εξωτερικό συνεργάτη, δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη εργασία και αυτό συνεπάγεται ότι δεν ασχολείται με διαδικασίες, όπως είναι η καταβολή του μισθού. Είναι υποχρεωμένη όμως να καταβάλει κάποιο αντίτιμο στον εξωτερικό συνεργάτη για τις υπηρεσίες αυτές. Έτσι ο εξωτερικός συνεργάτης επιφορτίζεται με τα διαδικαστικά της νόμιμης πρόσληψης του προσωπικού, της καταβολής της μισθοδοσίας και την εκπλήρωση οποιασδήποτε υποχρέωσης έχει ο εργοδότης απέναντι στο προσωπικό του. Σύμφωνα με τον Lynch, C. F., (2004), για να είναι πετυχημένο ένα outsourcing, θα πρέπει να ακολουθεί 3 αρχές:

1. τις απαιτήσεις (requirements)
2. το συντονισμό (co-ordination)
3. την επικοινωνία (communication)

Για να υπάρξει σωστή συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης που ασκεί το outsourcing και της επιχείρησης-πελάτη που χρησιμοποιεί την υπηρεσία, θα πρέπει να υπάρχει η κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη, ο απαραίτητος συντονισμός και η σωστή επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών. Χωρίς αυτές τις τρεις αρχές τα αποτελέσματα θα είναι απογοητευτικά. Σε γενικές γραμμές, για να είναι πετυχημένη η συνεργασία



στα πλαίσια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, θα πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα μεταξύ των επιχειρήσεων-συνεργατών. Εφόσον υπάρχει ανταγωνισμός, αντιπαλότητα και αντικρουόμενα συμφέροντα, είναι σίγουρο ότι η συνεργασία θα επιφέρει άσχημα αποτελέσματα και θα διακοπεί σύντομα.

Παραπάνω εξηγήθηκε η έννοια του outsourcing υπηρεσιών γενικά. Πιο συγκεκριμένα το outsourcing υπηρεσιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing HR functions), περιγράφεται ως «η ύπαρξη ενός εξωτερικού προμηθευτή (third-party service provider) που παρέχει σε συνεχόμενη βάση, υπηρεσίες και δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση των οποίων θα πραγματοποιούταν σε διαφορετική περίπτωση εσωτερικά στην επιχείρηση (in house)». Διαφορετικά μπορεί να περιγραφεί ως «η διεκπεραίωση, από εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη σε συνεχόμενη βάση, των εργασιών HR μιας επιχείρησης που θα εκτελούνταν σε διαφορετική περίπτωση ενδοεπιχειρησιακά (in house)» (Cook M. 1999).

## **1.2 Ιστορική αναδρομή του Outsourcing υπηρεσιών**

### **1.2.1 Η πρώτη μορφή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.**

Η ιστορία της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών πηγαίνει αρκετά πίσω στο χρόνο από ό, τι συνειδητοποιούν οι περισσότεροι. Η εξωτερική ανάθεση εργασιών έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν, όταν οι κοινωνίες ξεκίνησαν να αναπτύσσονται. Όταν οι άνθρωποι ξεκίνησαν να μένουν μαζί σε κοινότητες ξεκίνησαν να παράγουν προϊόντα και αγαθά. Αρχικά τα παραγόμενα αγαθά διακινούνταν μεταξύ των οικογενειών που ανήκαν στην κοινότητα. Στη συνέχεια, που οι ανάγκες αυξήθηκαν, διακινούνταν από κοινότητα σε κοινότητα. Όπως είναι αυτονόητο, η κάθε οικογένεια δεν μπορούσε να παράγει όλα τα αγαθά που είχε ανάγκη. Έτσι αντάλλαζε αυτά που παρήγαγε με αγαθά που άλλες οικογένειες παρήγαγαν, και είχε ανάγκη. Αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια πρώιμη μορφή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών. Σήμερα είναι ένα κομμάτι του επιχειρησιακού κόσμου, καθώς προσφέρει στις επιχειρήσεις την απαραίτητη βοήθεια, προκειμένου να επικεντρωθούν σε πιο ουσιαστικές λειτουργίες τους και να δώσουν καλύτερα αποτελέσματα.

### **1.2.2 Η εξωτερική ανάθεση εργασιών στην Ινδία- Σταθμός στην εξέλιξή της**

Μία πιο σχετική εξωτερική ανάθεση εργασιών με τη μορφή που γνωρίζουμε σήμερα, αναπτύχθηκε στην Ινδία το 1700. Κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης οι κατασκευαστές προϊόντων, μετέφεραν τις εγκαταστάσεις τους σε χώρες, όπου η ανθρώπινη εργασία ήταν φθηνότερη σε σχέση με την εγχώρια. Μία από τις χώρες με τη φθηνότερη ανθρώπινη εργασία ήταν η Ινδία.

Η Ινδία αποτελεί σχεδόν τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών των πολυεθνικών εταιρειών του δυτικού κόσμου.

### **1.2.3 Η εξωτερική ανάθεση εργασιών κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης**

Αν και η εξωτερική ανάθεση εργασιών έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν, ξεκίνησε να γίνεται κατανοητή ως λειτουργία κατά την διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα. Κατά την περίοδο αυτή, οι επιχειρηματίες συνειδητοποιούν το πόσο σημαντικό είναι να ανταπεξέρχεται σε περισσότερα πράγματα, στο λιγότερο δυνατό χρόνο. Προσπάθησαν να αναθέσουν ορισμένα τμήματα της παραγωγής τους, σε άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα ηλεκτρικών ειδών, είχε έναν συνεργάτη, ο οποίος κατασκεύαζε αντί αυτού τις ηλεκτρικές συσκευές, κι όταν ήταν έτοιμες αναλάμβανε εκείνο την υπόλοιπη διαδικασία.

### **1.2.4 Η εξωτερική ανάθεση εργασιών κατά το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα**

Κατά την δεκαετία του 1950 και του 1960, η εξωτερική ανάθεση εργασιών έγινε περισσότερο απαραίτητη, καθώς η διαχείριση μιας επιχείρησης έγινε αρκετά πολυπλοκότερη. Οι επιχειρηματίες άρχισαν να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους όλο και περισσότερο, τόσο στην εσωτερική αγορά, όσο και το εξωτερικό, με αποτέλεσμα

αυτές να γίνονται περισσότερο σύνθετες. Αυτή η επέκταση, καθιστούσε σχεδόν αδύνατη τη διαχείριση, όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης εσωτερικά. Τις δεκαετίες 1970 και 1980, οι επιχειρηματίες αποφάσισαν ότι πρέπει να επικεντρωθούν σε τμήματα των επιχειρήσεών τους, τα οποία συνδέονται περισσότερο με το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται. Στην ουσία συνειδητοποίησαν, ότι θα χάσουν την ευελιξία τους, άμα επικεντρωθούν στη διαχείριση όλων των τμημάτων της επιχείρησής τους. Ως αποτέλεσμα ήταν η ραγδαία εξάπλωση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών, αποτέλεσε την καλύτερη λύση για τις επιχειρήσεις οι οποίες ήθελαν να αναπτυχθούν παγκοσμίως. Πλέον μπορούσαν να επικεντρωθούν στην παραγωγή της επιχείρησής τους, αυτής καθαυτής, αναθέτοντας τις δραστηριότητες άλλων τμημάτων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### **1.3 Οι κατηγορίες της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών**

Με το πέρασμα του χρόνου και την εξέλιξη της παρουσίας του θεσμού της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών, παρατηρούμε πως όλο και περισσότερες είναι εκείνες οι δραστηριότητες που αποτελούν στόχο της στρατηγικής του outsourcing με πιο διαδεδομένες και ευρέως χρησιμοποιούμενες αυτές της αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής (logistics), των πληροφοριακών συστημάτων (Information Systems), τις χρηματοοικονομικές, τις λογιστικές, τις δραστηριότητες μάρκετινγκ καθώς και τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα:

- **Outsourcing Πληροφοριακών Συστημάτων**

Καθώς οι εφαρμογές πληροφορικής εμπλέκονται ολοένα και περισσότερο στις λειτουργίες της επιχείρησης από τις πιο απλές (λογιστήριο) μέχρι τις πιο σύνθετες (ηλεκτρονικό εμπόριο), απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις τόσο σε υλικό όσο και σε ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να έχει ο οργανισμός την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μέσα από την τεχνολογική πρόοδο στον τομέα των εφαρμογών πληροφορικής για επιχειρήσεις. Ωστόσο τόσο το κόστος για την αρχική εγκατάσταση τέτοιου είδους εφαρμογών, την υποστήριξη και την

συντήρηση τους, όσο και το κόστος για την παροχή εξειδικευμένου προσωπικού, ωθούν τους οργανισμούς στην εξωτερική αυτών των υπηρεσιών-εφόσον αυτές δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα του οργανισμού- προκειμένου να ομαδοποιήσουν το πληροφοριακό τους υλικό, το λογισμικό καθώς και τις υπηρεσίες υποστήριξης σε ενιαίες βάσεις και να επωφεληθούν τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να παράσχουν οι εξειδικευμένοι προμηθευτές μέσω της αποδοτικότερης παραγωγής υπηρεσιών πληροφορικής, από τον περιορισμό των συνεχώς αυξανόμενων δαπανών για την πληροφορική καθώς και από την βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης με την μεταφορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού στον προμηθευτή.

- Outsourcing Υπηρεσιών Marketing

Πρόκειται για ένα από τα πιο διαδεδομένα είδη Outsourcing που εφαρμόζονται ευρέως από τους οργανισμούς κυρίως σε ότι αφορά την διαφήμιση και την διενέργεια έρευνας αγοράς για λογαριασμό του οργανισμού. Είναι υπηρεσίες που απαιτούν σαφώς πιο εξειδικευμένες επιχειρησιακές ικανότητες και ενώ ο σχεδιασμός τους συνήθως γίνεται εσωτερικά από το τμήμα Μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης, η υλοποίησή τους ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

- Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Outsourcing

Η εκχώρηση των εργασιών του λογιστηρίου σε εξωτερικό συνεργάτη αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή outsourcing καθώς τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιλέγουν πολλές φορές την ανάθεσή τους εξωτερικά εκμεταλλευόμενες την γνώση και την εξειδίκευση των συνεργαζόμενων λογιστών.

- Outsourcing Υπηρεσιών Logistics

Λειτουργώντας μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και γρήγορης ανάπτυξης του Διεθνούς Εμπορίου, οι επιχειρήσεις ωθούνται να εναρμονιστούν με τους σύγχρονους όρους που απαιτούν την επιχείρηση να ανταγωνίζεται, εκτός άλλων, με βάση την ταχύτητα παραγωγής, μεταφοράς

και διανομής των προϊόντων. Η ικανότητα ανταγωνισμού με βάση το χρόνο αποτελεί, δε, σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γεγονός που έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε σύναψη συνεργασίας με εταιρείες που παρέχουν τέτοιου είδους υπηρεσίες, τις λεγόμενες Third Party Logistics έτσι ώστε να επιτύχουν όχι μόνο καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στον χρόνο μεταφοράς και παράδοσης (lead time) αλλά και να εξασφαλίσουν καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους.

- Outsourcing Επιχειρησιακών Μεθόδων - Business Process Outsourcing (BPO)

Πρόκειται για μη κρίσιμες και επαναλαμβανόμενες εργασίες της επιχείρησης όπως ο εσωτερικός έλεγχος, τα θέματα φορολογίας, οι υπηρεσίες καθαρισμού, οι υπηρεσίες ασφάλειας κ.α. Η εργασία που εξωτερικεύεται συχνότερα και που αφορά στο BPO είναι οι υπηρεσίες call centers και help-desks.

- Human Resources Outsourcing

Η ανάθεση των λειτουργιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί, αδιαμφισβήτητα την μεγάλη πρόκληση κάθε επιχείρησης καθώς αφορά κατά βάση υπηρεσίες ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα - τους εργαζομένους - που αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού. Το εύρος τέτοιου είδους υπηρεσιών είναι πολύ μεγάλο και εκτείνεται από την μισθοδοσία των εργαζομένων, τις υπηρεσίες που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας μέχρι την επιλογή μόνιμου προσωπικού, την εξεύρεση προσωρινού προσωπικού ή ακόμη και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της επιχείρησης.

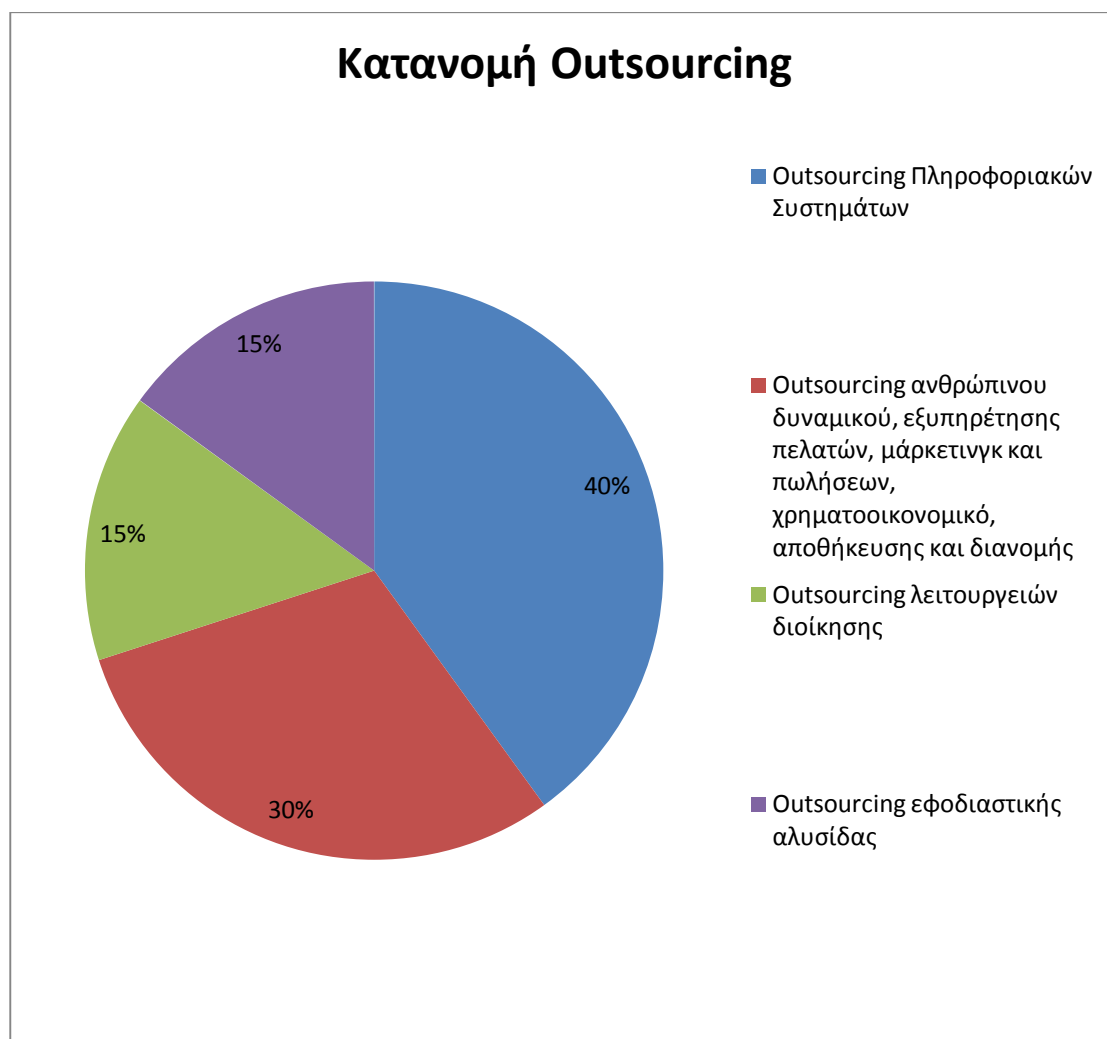
## **1.4 Τα είδη της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών**

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

- Ως προς τις υπηρεσίες και το αντικείμενό τους ενδεικτικές κατηγορίες είναι: α) οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (technical support), β) οι υπηρεσίες δικτύωσης (networking), γ) οι υπηρεσίες παροχής υποδομής (systems infrastructure), δ) οι υπηρεσίες παροχής περιβάλλοντος ανάπτυξης (development environment), ε) οι υπηρεσίες εφαρμογών (applications), στ) υπηρεσίες περιεχόμενου (content), ζ) υποστήριξης διαδικασιών (process support) η) ανάληψης διαδικασιών (process execution).
- Ως προς το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, κατηγορίες υπηρεσιών Outsourcing είναι: α) υπηρεσίες συνεχούς παροχής υπηρεσιών (performance services), με συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η παροχή υπηρεσιών back-office, η παροχή υπηρεσιών call center κ.ο.κ. β) Υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα (reactive), όπου ο πάροχος αντιδρά στην περίπτωση κάποιου γεγονότος ή/και αιτήματος από την επιχείρηση. Τυπικό παράδειγμα τέτοιων υπηρεσιών είναι η υποστήριξη των σταθμών εργασίας. γ) Υπηρεσίες πρόληψης (proactive), όπου ο πάροχος παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη προβλημάτων. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η λήψη αντιγράφων ασφαλείας, ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων κ.ο.κ.
- Ως προς το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης, οι υπηρεσίες Outsourcing κατηγοριοποιούνται σε: α) αυτές που απαιτείται μερική δραστηριοποίηση κάποιου τμήματος της επιχείρησης για την παροχή των υπηρεσιών (Partial Outsourcing). Οι υπηρεσίες παρέχονται με συνεργασία μεταξύ του παρόχου και του τμήματος της επιχείρησης το οποίο είναι αρμόδιο. β) Στις υπηρεσίες που η παροχή των υπηρεσιών γίνεται πλήρως από τον πάροχο (Full Outsourcing). Από την πλευρά της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο η διαχείριση της σύμβασης.
- Ως προς τον αριθμό των παρόχων οι οποίοι εμπλέκονται για την παροχή των υπηρεσιών Outsourcing κατηγοριοποιούνται: α) σε αυτές που η παροχή πραγματοποιείται από έναν πάροχο (Single Outsourcing). β) σε αυτές στις οποίες η παροχή πραγματοποιείται από πολλαπλούς παρόχους σε συνεργασία (Multiple Outsourcing).

## 1.5 Το Outsourcing Υπηρεσιών ως μία σύγχρονη τάση

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



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι το outsourcing πληροφοριακών συστημάτων κατέχει το 40% της αγοράς outsourcing, που είναι και το μεγαλύτερο. Μετά ακολουθούν τα outsourcing ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και πωλήσεων, χρηματοοικονομικό και της εφοδιαστικής αλυσίδας κατέχουν το 30%. Επίσης 15% κατέχει και το outsourcing λειτουργιών διοίκησης. και

το outsourcing της εφοδιαστικής αλυσίδας (Carney W, 1997, “Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course”).



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

#### 2.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, που συμβάλει στην αντιμετώπιση των σαρωτικών αλλαγών της παγκοσμιοποίησης (εξαγορά, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της (Γ. Κωτσίδα, 2005)

Ο Fred Foulkes (1975) υποστηρίζει ότι: «Για πολλά χρόνια, πολλοί ανθρωπιστές-αρθρογράφοι έλεγαν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούσε λαιμό του μπουκαλιού (bottleneck) για μία αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δεν νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως τον λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρείας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπορούσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον».

Οι ανθρώπινοι πόροι κάθε οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα που συμμετέχουν με οποιοδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία αυτού, άσχετα αν ο οργανισμός αυτός είναι μεγάλος ή μικρός, απλός ή πολύπλοκος. Επομένως, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς και αποτελεί το κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού.

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε ότι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και την δικαιοσύνη, και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

**Ορισμός:** Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αναζήτηση, η εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (N. Μαντάς, 1992)

## **2.2 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

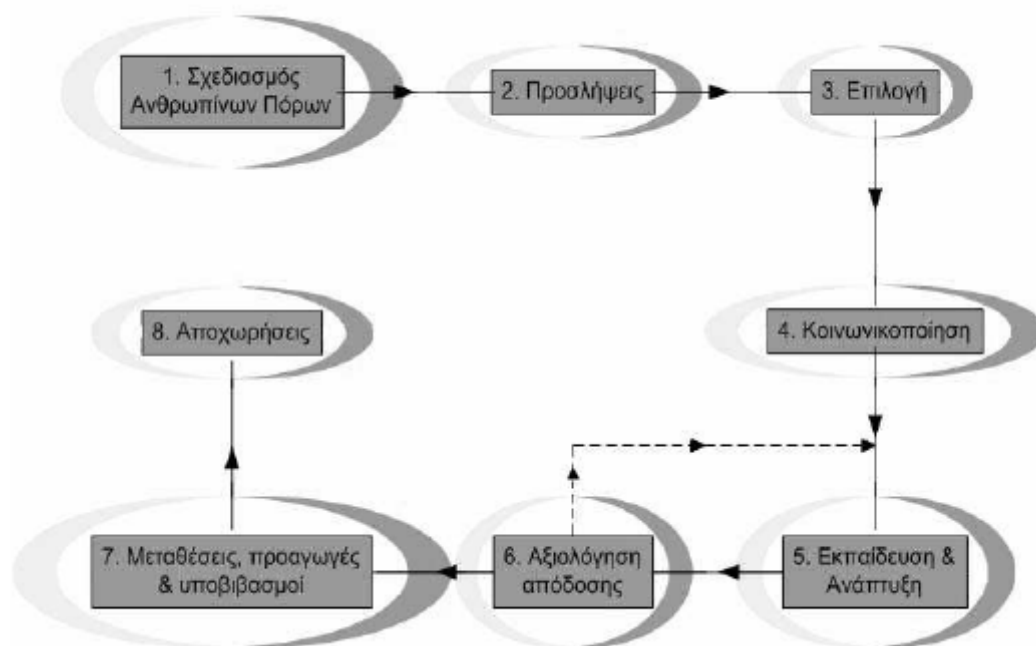
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- Προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- Είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- Γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- Αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- Επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο (N. Παπαλεξανδρή, 2005).

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό τεχνολογικό κόσμο και τούτο διότι αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωτικό περιβάλλον.

## 2.3 Στάδια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: James Stoner and Edward Freeman, 1989

## 2.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

**Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management)** είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA –Human Resource Advantage) συντελείται από δύο συνιστώσες. Την υπεροχή σε ανθρώπινο *Κεφάλαιο*, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη *Διαδικασία*, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων

καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά (Patrick M. Wright, 1998).

Σύμφωνα με τον Gary Dessler (2005), ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Πόρων μπορεί να είναι:

❖ Εκτελεστικός

Στην περίπτωση αυτή οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τις γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

❖ Διαμορφωτικός

Αν και η εκτέλεση είναι αρκετά σημαντική, οι συγκυρίες της εποχής μας έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όλο και περισσότερο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται ισόβαθμος με αυτός των ανώτερων στελεχών. Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό, κι αυτός με τη σειρά του έχει δημιουργήσει την ανάγκη για περισσότερη απόδοση. Η απόδοση αυτή θα επιτευχθεί με την αύξηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά, και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη. Επομένως και εδώ μπορεί να συνεισφέρει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Όπως είναι αυτονόητο από τον ορισμό της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αυτή αποτελείται από τέσσερις παραμέτρους: τη στελέχωση (staffing), την συμμετοχή (involvement), την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development) και την ανταμοιβή (rewarding). Πρόκειται για παραμέτρους που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από συγγραφείς όπως οι Boddy(2002), Ding et al (2004) και Kamoche (2003). Προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή ο στρατηγικός χαρακτήρας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να εφαρμοστούν οι προαναφερόμενοι παράμετροι.

Πιο συγκεκριμένα, η «συμμετοχή» ερμηνεύει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι της εταιρείας ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και σε ποιο

βαθμό η εταιρεία παρέχει σε αυτούς την απαραίτητη αυτονομία για να γίνονται πιο ενεργά μέλη της λειτουργίας της εταιρείας. Σύμφωνα με όσα αναπτύχθηκαν συνοπτικά πιο πάνω, οι εταιρείες που επιδιώκουν να αποδίδουν τα μέγιστα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, ουσιαστικά ζητούν τη μέγιστη απόδοση των υπαλλήλων τους. Αλλά αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο από εργαζόμενους με υψηλό βαθμό συμμετοχής, οι οποίοι είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν ότι η απόδοση της επιχείρησης συνάδει με την απόδοσή τους.

Η «στελέχωση» αφορά τις επιλογές της κάθε εταιρείας, με το ποια άτομα θα στελεχώσουν τα τμήματά της. Επίσης σχετίζεται με τη μείωση ή όχι του αριθμού των εργαζομένων της.

Η «ανταμοιβή» ορίζεται ως χρηματική αλλά όχι μόνο. Μπορεί να σημαίνει την ηθική ικανοποίηση του ατόμου από την απόδοσή του, τις ευκαιρίες για προαγωγή, το σεβασμό των συναδέλφων, την επιβράβευση του προϊσταμένου και την ευκαιρία να αναπτύξει το άτομο περισσότερο τις δεξιότητες και ικανότητές του σε ένα περιβάλλον όπου αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια.

Τέλος, η «εκπαίδευση και ανάπτυξη», όπως αποκαλύπτει η ονομασία της, αφορά στις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία. Και πάλι αξίζει να υπενθυμίσουμε ότι σύμφωνα με τις λίγες σχετικές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί, οι εταιρείες τείνουν να περικόπτουν έξοδα σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε περιόδους ύφεσης, αλλά και να περιορίζουν τις προοπτικές εξέλιξης, αφού σύμφωνα με τη συρρίκνωση περιορίζονται οι θέσεις των μεσαίων στελεχών.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

### **Εισαγωγή στο HR Outsourcing**

#### **3.1 Ο Ορισμός του HR Outsourcing**

Με τις συνεχόμενες αλλαγές στη παγκόσμια οικονομία, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν στο οικονομικό περιβάλλον και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Έτσι δεν ασχολούνται οι ίδιες με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν, αλλά ένας εξωτερικός συνεργάτης. Αυτός ο εξωτερικός συνεργάτης, παρέχει υπηρεσίες outsourcing, οι οποίες ονομάζονται «εξωτερική ανάθεση εργασιών» (Human Resource Management International Digest Volume: 12 Issue: 7 2004)

Πιο συγκεκριμένα το outsourcing υπηρεσιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing HR functions), περιγράφεται ως «η ύπαρξη ενός εξωτερικού προμηθευτή (third-party service provider) που παρέχει σε συνεχή βάση, υπηρεσίες και δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση των οποίων θα πραγματοποιούνταν σε διαφορετική περίπτωση εσωτερικά στην επιχείρηση (in house)». Διαφορετικά μπορεί να περιγραφεί ως «η διεκπεραίωση, από εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη σε συνεχή βάση, των εργασιών HR μιας επιχείρησης που θα εκτελούνταν σε διαφορετική περίπτωση ενδοεπιχειρησιακά (in house)» (Cook M. 1999).

Στην ουσία το outsourcing ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα διοικητικό εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Κύριος σκοπός του διοικητικού αυτού είναι να προσδώσει στην επιχείρηση μια ευελιξία, ώστε να ασχοληθεί με άλλες λειτουργίες της, οι οποίες αφορούν την εξέλιξη της. Η ευθύνη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, μεταφέρεται σε μία άλλη επιχείρηση-συνεργάτη, της οποίας κύριος τομέας απασχόλησης είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια μελέτη σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, με την ονομασία «HR Department Benchmarks and Analysis, που δημοσιεύθηκε το 2007 στο «The Bureau of National Affairs(BNA, USA)», ανέφερε ότι το 72% των ερωτηθέντων εργοδοτών δήλωσαν ότι

έχουν αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη, τουλάχιστον μια δραστηριότητα που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, οι πέντε πιο συνηθισμένες δραστηριότητες, οι οποίες αναθέτονται σε εξωτερικό συνεργάτη είναι οι εξής:

**i. Συμβουλευτικό πρόγραμμα προς τους εργαζομένους (Employee assistance/counseling)**

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, αποτελεί προνόμιο προς του εργαζομένους. Είναι ένα πρόγραμμα, το οποίο επικεντρώνεται στο να βοηθήσει τους εργαζομένους, στην επίλυση των προσωπικών τους προβλημάτων, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τις επιδόσεις τους στην εργασία, την υγεία τους και την ευημερία τους. Το πρόγραμμα αυτό, γενικά είναι βραχυπρόθεσμο και προσφέρεται ακόμη και στα άτομα των μελών της οικογένειας των εργαζομένων, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

**ii. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης (Pension/retirement plans)**

Πολλοί είναι οι εργοδότες, οι οποίοι αναθέτουν σε εξωτερικό συνεργάτη την παροχή συμβουλών σε εργαζομένους τους, οι οποίοι βρίσκονται κοντά στο στάδιο της συνταξιοδότησης.

**iii. Προγράμματα εκπαίδευσης**

Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι από τις πιο διαδεδομένες δραστηριότητες στην εξωτερική ανάθεση εργασιών. Οι εργοδότες εμπιστεύονται την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε συνεργάτες τους, οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο δραστηριότητας τους, τις γνώσεις και δεξιότητες, τις οποίες θέλουν να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι τους.

**iv. Μισθοδοσία**

Η μισθοδοσία μαζί με τα προγράμματα εκπαίδευσης, αποτελεί την πιο συνηθισμένη δραστηριότητα, που αναθέτεται σε εξωτερικό συνεργάτη. Ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει να εκπληρώσει κάθε μισθοδοτική υποχρέωση απέναντι στους εργαζομένους.

### **3.2 Οι κατηγορίες του HR Outsourcing**

Σύμφωνα με τους Jones, G και Finlayson K (1999), το HR Outsourcing, ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετεί, μπορεί να διακριθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- το τακτικό: Στην περίπτωση του τακτικού outsourcing, η σχέση με τον προμηθευτή είναι βραχυχρόνια και βασική επιδίωξη της επιχείρησης που συνάπτει μια τέτοια συμφωνία είναι η μείωση του κόστους και η επίτευξη υψηλότερων κερδών.
- το στρατηγικό. Στα πλαίσια του στρατηγικού outsourcing η επιχείρηση επιδιώκει να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση στηριζόμενη στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη μέσα στους κόλπους της οποίας ο εξωτερικός προμηθευτής θα παρέχει κάτι παραπάνω από απλή εκτέλεση των ανατιθέμενων σε αυτόν εργασιών.

Επίσης ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής και ανάμιξης που μια επιχείρηση επιθυμεί να έχει στην διαχείριση και εκτέλεση των εργασιών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, μπορούμε να διακρίνουμε το outsourcing στις ακόλουθες κατηγορίες:

#### ❖ Πλήρες ή Ολικό Outsourcing (Total)

Πρόκειται για συμφωνία που περιλαμβάνει την εκχώρηση όλου του εύρους των δραστηριοτήτων ενός τμήματος ΔΑΔ σε έναν τρίτο προμηθευτή. Συνήθως προτιμάται, κατά κύριο λόγο, από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις-όταν αυτές έχουν την οικονομική δυνατότητα- διότι οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν να έχουν ενεργότερο ρόλο στις δραστηριότητες αυτές προκειμένου να διασφαλίσουν την εναρμόνισή τους με την γενικότερη στρατηγική και τους εκάστοτε στόχους που θέτει η επιχείρηση στο σύνολό της και στο συγκεκριμένο τμήμα.

#### ❖ Μερικό Outsourcing (Partial)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να αναθέτουν ένα μέρος των δραστηριοτήτων τους σε εξωτερικό συνεργάτη και κυρίως αυτές που θεωρούν λιγότερο συμφέρουσες να διατηρηθούν στην επιχείρηση, από άποψη κόστους, όπως την στελέχωση, την μισθοδοσία, τις παροχές προς τους εργαζομένους κτλ. Ο συνδυασμός που επιλέγεται κάθε φορά διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους-ωφέλειας



(cost-benefit analysis) που διενεργεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες που είναι πιο αποτελεσματικό από άποψη κόστους να εξωτερικεύσει.

❖ Outsourcing με πολλούς προμηθευτές (co-sourcing ή multiple outsourcing)

Σε αυτή την περίπτωση το τμήμα HR επιλέγει διαφορετικούς προμηθευτές για διαφορετικές εργασίες, ανάλογα με την εξειδίκευση κάθε παροχέα, αν και στις μέρες μας συνήθως κάθε μεγάλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών outsourcing μπορεί να προσφέρει ολοκληρωμένα πακέτα τέτοιου είδους υπηρεσιών.

❖ Outsourcing προσωπικού ΔΑΔ

Πρόκειται για μία κατηγορία outsourcing κατά την οποία ένας εξωτερικός προμηθευτής αναλαμβάνει να στελεχώσει με εξειδικευμένο προσωπικό το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου για να συμμετέχει το προσωπικό στην εκτέλεση των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Με αυτήν την μέθοδο, η εταιρεία επωφελείται από το ήδη καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό.

❖ Μετατρέψιμο Outsourcing (Transformational)

Σε αυτή την περίπτωση ο προμηθευτής αναλαμβάνει να αναμορφώσει ολοκληρωτικά όλη την λειτουργία του τμήματος αναπτύσσοντας νέα συστήματα ή αναβαθμίζοντας τα υπάρχοντα ανεξάρτητα από το προσωπικό της επιχείρησης. Έτσι, στο τέλος του έργου η επιχείρηση αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη της διοίκησης και λειτουργίας του τμήματος.

### **3.3 Το συμβόλαιο του Outsourcing**

Τα τρία σημεία που χαρακτηρίζουν ένα συμβόλαιο σύναψης συμφωνίας outsourcing είναι τα εξής:

1. Πρόκειται για εργασία που μπορεί να διεκπεραιωθεί από τους υπαλλήλους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (ενδοεπιχειρησιακά), αλλά αντί αυτού επιλέγεται ένας εξωτερικός προμηθευτής που θα παράσχει αυτές τις εργασίες, πιθανόν σε χαμηλότερο κόστος.

2. Το συμβόλαιο που συνάπτεται μεταξύ των δύο μερών, αφορά σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που η εταιρεία -παροχέας πρέπει να προσφέρει με καθορισμένη από το συμβόλαιο αμοιβή.

3. Η συμφωνία μεταξύ των δύο μερών γίνεται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (από ένα έως δέκα χρόνια περίπου) με δικαίωμα του κάθε συμβαλλόμενου να ανακαλέσει το συμβόλαιο σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του άλλου μέρους με τους συμφωνηθέντες όρους.

### **3.4 Τα πλεονεκτήματα-οφέλη του HR Outsourcing από τη μεριά της επιχείρησης**

Εξαιτίας της διαρκούς αύξησης των απαιτήσεων που δημιουργούνται στο εσωτερικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, της πολυπλοκότητας των εργασιών του από άποψη τεχνικής, κανονισμών καθώς και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του τμήματος αλλά και του οργανισμού, πολλές επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στην εξωτερίκευση των εργασιών τους.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών, περιλαμβάνει την επικέντρωση της επιχείρησης σε πιο σημαντικές και κύριες δραστηριότητες της, επωφελούμενη από τις δεξιότητες, την πείρα, την τεχνολογία και τις συμβουλές που θα της προσφέρει ο εξωτερικός συνεργάτης, κάτι το οποίο είναι σχεδόν αδύνατο να συμβεί αυτό καθαυτό εσωτερικά (Cassidy, G, 1994; Engelke, W, 1995; Laabs, J, 1996; OECD, 1993; Raynor, M, 1992).

Άλλα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

✓ Το πλεονέκτημα του φανερού και κρυφού κόστους

Το outsourcing εξασφαλίζει μείωση κόστους τόσο για τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και για τις μικρές. Οι μικρές επιχειρήσεις ευνοούνται μέσω των οικονομιών κλίμακας. Όταν μια επιχείρηση έχει λιγότερους υπαλλήλους ευνοείται τόσο τις φορολογίας, όσο και της αποδέσμευσης του επιπλέον

κινδύνου. Οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές ευνοούνται από την αποδέσμευση των περιττών κεφαλαίων και την απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας στην κατανομή των πόρων τους. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα κατά την ετήσια απογραφή με κόστη των οποίων δεν μπορούν να προσδιορίσουν την πηγή. Μέσω της διαδικασίας του Outsourcing πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν κρυμμένα κόστη που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα γνώριζαν ότι υπάρχουν (Laabs, 1993).

✓ Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης

Σε μια περίοδο συνεχών αλλαγών, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επεκτείνουν όλο και περισσότερο τις λειτουργίες τους. Έτσι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαχωρίσει τις σημαντικές-κύριες δραστηριότητές της από τις λιγότερο σημαντικές. Η αποδέσμευση πόρων από τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες, επιτρέπει στην επιχείρηση να ενασχοληθεί εντονότερα με τις κύριες δραστηριότητες της, χωρίς να σπαταλά πόρους σε εργασίες που δεν θα της εξασφαλίσουν άμεσα την επίτευξη και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Εξωτερικεύοντας δραστηριότητες, όπως είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, έχει τη δυνατότητα να ασχοληθεί με τις κύριες δραστηριότητές της απερίσπαστη.

✓ Εξοικονόμηση χρόνου

Αφορά τον χρόνο που θα χανόταν για τον συντονισμό των λειτουργιών του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Χρόνος για την μισθοδοσία, τις ανακατατάξεις μέσα στην επιχείρηση, την εκπαίδευση κλπ.

✓ Σμίκρυνση του επιχειρηματικού κινδύνου

Η εξωτερίκευση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων συμβάλει στην μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου. Είναι σίγουρο ότι όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το outsourcing για τη στελέχωση της, εμφανίζεται να έχει λιγότερους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να μειώνεται και ο επιχειρηματικός της κίνδυνος.

✓ Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς και την εργατική νομοθεσία

Είναι γεγονός πως οι εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες outsourcing συνήθως φροντίζουν να είναι ενημερωμένες σχετικά με τις αλλαγές στην εργατική νομοθεσία. Οι εργατικοί νόμοι αλλάζουν συχνά, και οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο να είναι ενημερωμένες και να προσαρμόζονται συνέχεια σε αυτούς. Έτσι οι εργοδότες εμπιστεύονται έναν εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος αναλαμβάνει να προσαρμόζει κάθε φορά την επιχείρηση, σύμφωνα με τους νέους εργατικούς κανονισμούς. Έτσι αποφεύγονται τα δαπανηρά πρόστιμα που θα επέφεραν υπεκφυγές των πολιτικών και των πρακτικών της επιχείρησης από τους νέους κανονισμούς. Επίσης διασφαλίζεται η προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων.

✓ Εξοικονόμηση χώρου

Μια επιχείρηση χρειάζεται να έχει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί μια επιχείρηση, διαμορφώνεται και ο αριθμός των εργαζομένων που απαρτίζουν το τμήμα. Σίγουρα αν απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων, θα πρέπει να συγκροτήσει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με αρκετά άτομα. Αυτό εκτός από το υψηλό κόστος, απαιτεί και την δέσμευση χώρου για την στέγαση του τμήματος.

✓ Αύξηση της ευελιξίας στην διαχείριση των πόρων του τμήματος

Το outsourcing επιτρέπει την εκπλήρωση εργασιών που έχουν εποχιακή μορφή. Επιτρέπει την δέσμευση πόρων όταν είναι αναγκαίοι κατά διαστήματα, και την αποδέσμευσή τους όταν αυτοί πλέον δεν απαιτούνται.

✓ Δέσμευση ανθρώπινων πόρων με συγκεκριμένες δεξιότητες

Το outsourcing εξασφαλίζει την εκπλήρωση εργασιών, οι οποίες απαιτούν ανθρώπινους πόρους με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Για παράδειγμα, μια κατασκευαστική επιχείρηση, έχει ανάγκη από εργαζομένους με μια συγκεκριμένη δεξιότητα, την οποία οι υπάρχοντες εργαζόμενοι δεν κατέχουν. Έτσι μέσω του outsourcing, εξασφαλίζει τους εργαζομένους με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει ανάγκη. Κατά την διάρκεια της

απασχόλησης αυτών των εργαζομένων, οι μόνιμοι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες από το προσωρινό προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση μέσω του outsourcing.

✓ Αναδιοργάνωση του τμήματος

Η συνεργασία με έναν εξωτερικό προμηθευτή βοηθά την επιχείρηση να επανεκτιμήσει και να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες που ακολουθεί για την εκτέλεση των εργασιών του τμήματος HR διαμορφώνοντας ένα πιο αποτελεσματικό και ευέλικτο περιβάλλον.

✓ Οργάνωση γεωγραφικά διεσπαρμένης επιχείρησης

Το outsourcing συμβάλλει στην οργάνωση των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γεωγραφικά διεσπαρμένες, και δεν μπορούν να έχουν τον πλήρη έλεγχο της διαχείρισης των εργαζομένων τους.

✓ Μείωση της δαπάνης για επένδυση

Αν και το αρχικό κόστος της επιχείρησης για την εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών της χαρακτηρίζεται ως υψηλό, αποδεικνύεται πως μακροπρόθεσμα το πραγματικό κόστος είναι μικρότερο από αυτό που θα απαιτούνταν αν η επιχείρηση αποφάσιζε να επενδύσει σε πόρους στο εσωτερικό της.

✓ Ποιοτική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Σκεπτόμενοι ότι η επιχείρηση που έχει αναλάβει το outsourcing, είναι ειδική στο είδος της, σίγουρα θα πραγματοποιεί μια πιο ποιοτική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με ένα μικρό εσωτερικό τμήμα της επιχείρησης.

✓ Χρηματοοικονομική ρευστότητα (Cash Infusion)

Με την χρήση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, μια επιχείρηση μπορεί να ρευστοποιήσει περιουσιακά της στοιχεία σε περίοδο ανάγκης.

Πολλοί εργοδότες πιστεύουν ότι με το να διαχειρίζονται οι ίδιοι τους εργαζομένους τους εξοικονομούν χρήμα, ωστόσο υστερούν της γνώσης και της εμπειρίας που μια επιχείρηση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα τους προσέφερε (Laabs, J, 1993).

Άλλοι εργοδότες έχουν διαπιστώσει ότι η εξωτερική ανάθεση μπορεί να τους βοηθήσει να αποφύγουν τον κίνδυνο της επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού όταν τα δεδομένα που επικρατούν στην αγορά τροποποιούνται και εξελίσσονται (Slaughter, 5, Ang, 5, 1996; Martin, J, 1991; Yourdon, E, 1992).

### **3.5 Τα μειονεκτήματα-κίνδυνοι του HR Outsourcing**

Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν από την υιοθέτηση μιας συνεργασίας εξωτερικής ανάθεσης είναι ποικίλοι και δεν περιορίζονται μόνο στην αδυναμία του προμηθευτή να παράσχει τις επιθυμητές υπηρεσίες. Αντίθετα, το εύρος τους εκτείνεται από την το κόστος που τελικά μπορεί να είναι μεγαλύτερο από ότι υπολογιζόταν, αλλά και στην εξωτερική εικόνα της επιχείρησης (διαστρέβλωση δημόσιας εικόνας).

#### **3.5.1 Από τη πλευρά του προμηθευτή**

- ✓ Οικονομική αστάθεια της εταιρείας του προμηθευτή  
Η οικονομική αστάθεια της εταιρείας του προμηθευτή μπορεί να δημιουργήσει μελλοντικά, αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη. Κάτι τέτοιο ενδέχεται να οδηγήσει σε ξαφνική διακοπή της συνεργασίας, με αποτέλεσμα ο πελάτης να βρεθεί απροετοίμαστος είτε να διαχειριστεί εκείνος εσωτερικά τους ανθρώπινους πόρους του, είτε να βρει έναν νέο προμηθευτή.
- ✓ Έλλειψη απαραίτητης γνώσης και εμπειρίας του προμηθευτή  
Είναι σίγουρο ότι όλοι οι προμηθευτές δεν κατέχουν την ίδια γνώση και εμπειρία, προκειμένου να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά την εξωτερική ανάθεση. Αυτό θα αργήσει να γίνει κατανοητό από την επιχείρηση-πελάτη, η οποία θα το διαπιστώσει μακροχρόνια.
- ✓ Κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού  
Ο άνθρωπος, ως ένα ον με συναισθήματά, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, ως προς τη διαχείριση του. Εάν ο προμηθευτής, δεν το διαχειριστεί σωστά (π.χ. καθυστέρηση στην καταβολή του μισθού) εκείνος θα απογοητευτεί και

σίγουρα αυτό θα επηρεάσει την αποτελεσματικότητα στην εργασία του. Επίσης μπορεί να διαστρεβλωθεί η δημόσια εικόνα του πελάτη, εξαιτίας της αποχώρησης πολλών εργαζομένων λόγω κακής διαχείρισης

✓ Ανεπιτυχές ταίριασμα της κουλτούρας της επιχείρησης με αυτήν της προμηθεύτριας εταιρείας

Αρκετές φορές, οποιασδήποτε μορφή συνεργασίας, μπορεί να διαστρεβλωθεί επειδή υπήρξαν διαφορετικές κουλτούρες, φιλοσοφίες και πιστεύω μεταξύ των συνεργατών.

✓ Γενική μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Ο προμηθευτής, ίσως με τον καιρό αποκτήσει περισσότερους πελάτες, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταπεξέλθει και να μειώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του. Επίσης σε μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσει η ανεπαρκής ενημέρωση των εξελίξεων της αγοράς και η μη αναβάθμιση των τεχνολογικών του συστημάτων.

### **3.5.2 Από τη πλευρά της επιχείρησης-πελάτη**

✓ Δυσκολία διατήρησης μιας υγιούς σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή

Είναι αρκετά δύσκολο η επιχείρηση που έχει αναθέσει τις εργασίες της σε έναν προμηθευτή που πολλές φορές έχει διαφορετική κουλτούρα, να διατηρήσει μια υγιή σχέση.

✓ Αντίδραση του προσωπικού στην εξωτερίκευσή του

Η ανακοίνωση της εξωτερίκευσης στο προσωπικό μιας εταιρείας, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις, καθώς αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα, μείωση του ηθικού του προσωπικού, και πολλές φορές μαζικές οικιοθελείς αποχωρήσεις.

✓ Διαρροή εξειδικευμένου προσωπικού

Πολλές φορές η πτώση του ηθικού των εργαζομένων και η δημιουργία συνθηκών αβεβαιότητας οδηγούν στην διαρροή από την επιχείρηση του χρήσιμου και απαραίτητου για αυτήν προσωπικού.

- ✓ Περιορισμός της δυνατότητας ελέγχου των εξωτερικευμένων εργασιών.  
Με την εξωτερική ανάθεση εργασιών, η επιχείρηση χάνει μέρος του ελέγχου των εργασιών που εκτελούνται και δεν μπορεί να κατανοήσει εύκολα αν οι εργασίες εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της, και αν ναι σε τι βαθμό.
- ✓ Διαρροή στοιχείων  
Προκειμένου μια επιχείρηση να επωφεληθεί της εξωτερικής ανάθεσης, αναγκάζεται να μοιράζεται με άλλες επιχειρήσεις-προμηθευτές-συνεργάτες, στοιχεία που αφορούν τη δραστηριότητά της, καταπατώντας το απόρρητο των δεδομένων.
- ✓ Μείωση του βαθμού αναστρεψιμότητας (Reversibility)  
Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας ενέχει το ρίσκο να εγκλωβιστεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση σε μια λανθασμένη απόφαση καθώς σε περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να επαναφέρει τις εξωτερικευμένες εργασίες της πίσω στο εσωτερικό, αναγκάζεται να αντιμετωπίσει δυσκολίες κυρίως οικονομικής φύσης.
- ✓ Επιβάρυνση της επιχείρησης με επιπλέον κόστη (hidden costs)  
Η εξωτερίκευση των εργασιών ενδεχομένως να αποκαλύψει την ύπαρξη κρυμμένου κόστους που σε κάθε περίπτωση επιβαρύνει την επιχείρηση.
- ✓ Κόστος συμβολαίου και κόστος νέου συμβολαίου  
Το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την σύναψη και την διοίκηση ενός συμβολαίου δημιουργεί επιπρόσθετο κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση αυξάνοντας σημαντικά την συνολική επένδυση για το outsourcing. Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εξωτερικό προμηθευτή, επιδιώκουν να ανανεώνουν το συμβόλαιό τους και να το προσαρμόζουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις μεταβολές της ζήτησης. Επειδή όμως, μια τέτοια διαδικασία δημιουργεί ακόμη υψηλότερο κόστος, πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που μένουν πίσω στην αλλαγή κάτι που μειώνει την ευελιξία τους και την εναρμόνισή τους με τις νέες συνθήκες.



✓ Επίπτωση στην δημόσια εικόνα

Η δημόσια εικόνα μιας επιχείρησης καταστρέφεται, όταν για την εξυπηρέτηση των σκοπών του outsourcing απολύεται μεγάλος όγκος εργαζομένων

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Η εφαρμογή του HR Outsourcing και η χρησιμότητά του

#### **4.1 Τα βασικά ερωτήματα για την εφαρμογή του HR Outsourcing**

Προκειμένου μια επιχείρηση να καταλήξει στο αν πρέπει να εφαρμόσει την εξωτερική ανάθεση εργασιών, θα πρέπει να απαντήσει στις εξής ερωτήσεις:

- Είναι η επιχείρηση διαμορφωμένη και έτοιμη να επιτρέψει σε κάποιον άλλο να διαχειρίζεται τις λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων και να αποφασίζει αντί αυτής;
- Έχει η επιχείρηση ορίσει κάποιους ικανούς αντιπρόσωπους ή γενικά επαρκείς πόρους για την διαχείριση των αναγκών των ανθρωπίνων πόρων;
- Μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά την εξωτερική ανάθεση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων;

Ο γενικός κανόνας που υπερισχύει είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να δεχτεί ότι μια άλλη επιχείρηση, ειδική στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, θα διαχειρίζεται, αντί αυτής, τους ανθρώπινους πόρους της.

#### **4.2 Η προετοιμασία για την εφαρμογή του HR Outsourcing**

Η προετοιμασία για την εφαρμογή του HR Outsourcing, είναι το σημαντικότερο βήμα. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα επιτυχές HR Outsourcing, θα πρέπει προηγουμένως, να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία. Σύμφωνα με τον Dubiski «Μία επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει λειτουργίες outsourcing, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν με μετρήσιμους στόχους, επειδή έτσι θα μετράται και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών outsourcing, που παρέχει ο προμηθευτής στον οποίο έχει ανατεθεί το έργο». Επίσης ο Dubiski, αναφέρει ότι η προετοιμασία για την εφαρμογή του outsourcing, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- **Την εξέταση όλων των λειτουργιών που πρόκειται να εξωτερικευτούν**  
Θα πρέπει να πραγματοποιηθούν εσωτερικά οι λειτουργίες στο μεγαλύτερο δυνατό αποτελεσματικό βαθμό. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει συλλογή στοιχείων σχετικά με το πώς πραγματοποιείται η μισθοδοσία και οι άλλες

λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτά τα στοιχεία θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν, ώστε να γίνει σύγκριση αργότερα με την αποτελεσματικότητα των εξωτερικευμένων πλέον λειτουργιών.

- **Την δημιουργία γενικού επιχειρησιακού κλίματος για την εφαρμογή του outsourcing**
- **Την επιλογή του σωστού προμηθευτή**

Ο Dubiski τονίζει ότι είναι αρκετά χρονοβόρα η αλλαγή προμηθευτή σε περίπτωση λάθος επιλογής. Ο προμηθευτής θα πρέπει να εδρεύει σχετικά κοντά με την επιχείρηση που θα αξιοποιήσει τις υπηρεσίες του. Ερωτήσεις όπως: ο προμηθευτής έχει γραφείο εξυπηρέτησης; μέχρι τι ώρα λειτουργεί αυτό το γραφείο; πόσο γρήγορα μπορεί να απαντηθούν ερωτήσεις για υπαλλήλους και πόσο άμεσα λύνονται τα διάφορα προβλήματα; είναι οι βασικές ερωτήσεις που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται να εφαρμόσει το hr outsourcing, στον υποψήφιο προμηθευτή.

#### Ερωτήσεις κλειδιά για την εφαρμογή του HR Outsourcing.

Μετά από έρευνες προέκυψαν έξι ερωτήσεις-κλειδιά, πάνω στις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να στηριχθούν, ώστε να αποφασίσουν αν θα εξωτερικεύσουν την διαχείριση όλων ή μερικών από τους ανθρώπινους πόρους τους. Οι έξι ερωτήσεις είναι οι εξής:

1. Ποιες είναι οι εξωτερικές δυνάμεις που ωθούν μια επιχείρηση στο να εξετάσει την εξωτερίκευση των ανθρωπίνων πόρων της;
2. Ποιες είναι οι εσωτερικοί οδηγοί που κάνουν μια πρόταση για εξωτερίκευση των ανθρωπίνων πόρων ελκυστική;
3. Πως μια επιχείρηση θα αντιληφθεί την ανάγκη για εξωτερίκευση μερικών από τις λειτουργίες της;
4. Ποιοι πρέπει να αποφασίσουν αν μια επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στην εξωτερίκευση των ανθρωπίνων πόρων της;
5. Πως μια επιχείρηση θα μπορούσε να αξιολογήσει πιθανούς προμηθευτές.
6. Πως η επιχείρηση θα πρέπει να προετοιμαστεί εσωτερικά για την εφαρμογή του HR Outsourcing.

### **4.2.1 Εξωτερικές δυνάμεις**

Η παγκοσμιοποίηση, η αναδιάρθρωση, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της διοίκησης και η συνεχής αύξηση του κόστους οδηγούν τις επιχειρήσεις στη χρήση του HR Outsourcing. Καθώς οι επιχειρήσεις ξεκινούν να αναπτύσσονται σε περισσότερες χώρες, ανακαλύπτουν ότι είναι αρκετά δύσκολη και δαπανηρή, η διαχείριση όλων των περιοχών που δραστηριοποιούνται.

Για παράδειγμα, μια πολυεθνική εταιρεία που έχει δημιουργηθεί από μια σειρά επεκτάσεων σε χώρες με διαφορετικές νομοθεσίες, είναι δύσκολο και δαπανηρό να ελέγξει την κάθε χώρα με βάση τα ισχύοντα στην εργατική νομοθεσία, στους μισθούς και τις συνταξιοδοτήσεις.

Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα παραρτήματα, αυτά τα νέα παραρτήματα πρέπει γρήγορα να αναπτύξουν υποδομή HR, χωρίς να στηριχτούν στις υποδομές της θυγατρικής. Το HR Outsourcing παρέχει αυτές τις υποδομές, όπως υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους, υπάρχουσες διαδικασίες και τεχνολογία, οι οποίες γρήγορα μπορούν να υιοθετηθούν από τις νέες θυγατρικές επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις με την εξωτερική ανάθεση επιδιώκουν επίσης να μειώσουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σίγουρα, ένας συνεχής κύκλος προσλήψεων και απολύσεων, οι οποίες γίνονται εσωτερικά από την εταιρεία, θα διαστρεβλώσουν την δημόσια εικόνα της. Εφόσον οι προσλήψεις και απολύσεις πραγματοποιούνται από προμηθευτή για χάρη της εταιρείας, η επιρροή στην εικόνα της θα είναι σαφώς μικρότερη. Επίσης με την εξωτερική ανάθεση, αποφεύγεται η άμεση επαφή με δημόσιους φορείς (Επιθεώρηση Εργασίας, ΟΑΕΔ κλπ).

Τέλος, οι μαζικές πιέσεις για τη μείωση του κόστους, ωθούν τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέες μεθόδους ελάττωσης των διοικητικών εξόδων. Μια πληθώρα μελετών, έχει αποδείξει ότι το αυξανόμενο κόστος είναι η σημαντικότερη δύναμη που ωθεί τις επιχειρήσεις στην εξερεύνηση για την εφαρμογή του HR Outsourcing. Δεδομένου ότι οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά, ιδίως εκείνοι με

χαμηλότερο κόστος εργασίας, τα περιθώρια κέρδους πολλών εταιρειών έχουν τεθεί σε κίνδυνο, προτρέποντάς τους να εξετάσουν προσεκτικά όλες τις δραστηριότητες στις οποίες η μείωση του κόστους είναι δυνατή. Το HR Outsourcing παρέχει την ευκαιρία να αξιοποιήσουν την εμπειρία ενός εξωτερικού παρόχου, το οποίο μπορεί ενδεχομένως να μειώσει το κόστος της παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, με παράλληλα να διατηρήσει ή να βελτιώσει το επίπεδο των υπηρεσιών.

#### **4.2.2 Εσωτερικοί Οδηγοί**

Πέρα από τις εξωτερικές δυνάμεις, υπάρχουν και πολλές εσωτερικές που ωθούν τις επιχειρήσεις στο να ανακαλύψουν την εξωτερίκευση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, κάποιες επιχειρήσεις βλέπουν την εξωτερίκευση, ως έλεγχο του κόστους στη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης (HRM). Μετά την αξιολόγηση του συνολικού κόστους που συνδέεται με την αναβάθμιση και τη συντήρηση των συστημάτων αυτών, οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο σε εξωτερικούς παρόχους για να διαχειρίζονται τα συστήματα HRM τους και να αναλάβουν την ευθύνη για αναβαθμίσεις και ενημερώσεις του συστήματος. Επίσης οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι είναι αδύνατο να διαχειρίζονται το κόστος της δημιουργίας συστημάτων και εργαλείων για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους. Προτιμούν να «ενοικιάζουν» τα συστήματα και τα εργαλεία από επαγγελματίες στο είδος, οι οποίοι είναι σε θέση να παρέχουν τεχνολογικές λύσεις και υπηρεσίες γενικότερα, καλύτερες από αυτές που θα παρέχονταν εσωτερικά στην επιχείρηση.

Ένας ακόμη λόγος για την ιδιαίτερα ταχεία ανάπτυξη του θεσμού είναι και η ανάγκη μιας εταιρείας για εκσυγχρονισμό των εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση και διοίκηση των λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού τις οποίες είτε δεν έχει τους κατάλληλους πόρους για να εκσυγχρονίσει είτε δεν έχει την απαραίτητη γνώση για να εκτελέσει. Προκειμένου, λοιπόν, να επενδύσει σημαντικούς γι' αυτήν πόρους είτε να προσλάβει ή να εκπαιδεύσει εξειδικευμένο προσωπικό προτιμά να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη τις συγκεκριμένες λειτουργίες. Με αυτή την έννοια, το outsourcing μπορεί να προσφέρει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού τεχνογνωσία και ικανότητες που δεν θα είχε αν εκτελούσε αυτές τις εργασίες ενδοεπιχειρησιακά. Έτσι προτιμάται η ανάθεση των λειτουργιών

αυτών σε προμηθευτές, καθώς αυτή θα προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και συνήθως με χαμηλότερο κόστος

Ένας ακόμα λόγος χρήσης της εξωτερικής ανάθεσης είναι η επικέντρωση της επιχείρησης σε αυτό που πραγματικά κάνει, το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται. Εφόσον κάποιος άλλος διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους, στο οποίο μάλιστα ειδικεύεται, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να ασχοληθεί με τους στρατηγικούς της στόχους που θα της αποφέρουν επιτυχία και κέρδος.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε συνοπτικά πως ο κύριος λόγος ανάπτυξης του θεσμού πρέπει να αναζητηθεί στην αυξημένη αποτελεσματικότητα και το μειωμένο κόστος που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν συνάψει τέτοιου είδους συμφωνίες με εταιρείες-παροχείς υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού (HRM service vendors) σε σύγκριση με το να εκτελούσαν αυτές τις λειτουργίες ενδοεπιχειρησιακά. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν, πιο συγκεκριμένα, ότι επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας δεδομένου του γεγονότος ότι οι εταιρείες outsourcing εξειδικεύονται στην διοίκηση και εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

#### **4.2.3 Επιλογή των διαδικασιών ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη**

Ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της εξωτερικής ανάθεσης είναι το πιο δύσκολο στάδιο της διαδικασίας. Προκειμένου μια επιχείρηση να πάρει την σωστή απόφαση για το ποια διαδικασία θα αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη, θα πρέπει να κάνει εκτίμηση ορισμένων κριτηρίων. Ο Paul Adler, καθηγητής του πανεπιστημίου της Νότιας Καλιφόρνιας προτείνει έξι διαστάσεις, τις οποίες πρέπει να εξετάσει μια επιχείρηση προτού αποφασίσει αν είναι σε θέση να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιες από τις δραστηριότητές της:

- α. Εξάρτηση- αν μια επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει όλες τις λειτουργίες της ώστε να συνεργαστεί με έναν εξωτερικό συνεργάτη, υπάρχει κίνδυνος να εξαρτάται αποκλειστικά από τον εξωτερικό συνεργάτη. Αντίθετα αν ο προμηθευτής- εξωτερικός συνεργάτης προσαρμόσει τις υπηρεσίες που παρέχει στις ανάγκες της επιχείρησης-πελάτη, τότε εκείνος θα εξαρτάται από τον πελάτη. Το ρίσκο της εξάρτησης αυξάνεται όταν υπάρχουν ανάγκες για πιο εξειδικευμένες

υπηρεσίες, όπως πολύπλοκα συστήματα διαχείρισης του προσωπικού ή εξειδικευμένη εκπαίδευση του.

β. Διαφύλαξη πληροφοριών- υπάρχουν εμπιστευτικές πληροφορίες οι οποίες μπορεί να διαρρεύσουν. Η συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί να εκθέσει πληροφορίες της εταιρείας στον κίνδυνο της διαρροής. Ο κίνδυνος μεγαλώνει όταν αυτές οι πληροφορίες αφορούν τεχνολογίες, που συγκροτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Όταν η σχέση της επιχείρησης με τον προμηθευτή γίνεται πολύπλοκη, ο προμηθευτής χρειάζεται όλο και περισσότερες εμπιστευτικές πληροφορίες της επιχείρησης, προκειμένου να εκτελέσει τις δραστηριότητες που απαιτούνται. Έτσι αυξάνεται το ρίσκο της διαρροής των πληροφοριών σε ανταγωνιστές.

γ. Εμπιστοσύνη- προκειμένου να υπάρξει η διασφάλιση των εμπιστευτικών πληροφοριών, θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στην επιχείρηση και τον προμηθευτή.

δ. Ικανότητα- μπορεί ένας ικανός προμηθευτής να οδηγήσει σε βελτίωση των αποτελεσμάτων. Ένας ικανός και έμπειρος προμηθευτής μπορεί να ανταπεξέλθει άμεσα σε οποιαδήποτε πρόκληση. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει βάση στην επιλογή ενός ικανού προμηθευτή, που θα κατέχει την τεχνογνωσία και την εμπειρία.

ε. Στρατηγική- η επιχείρηση δεν πρέπει να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη, λειτουργίες οι οποίες συνδέονται άμεσα με το στρατηγικό της πλεονέκτημα. Πρέπει να αναθέσει λειτουργίες που θα ελαφρύνουν την επιχείρηση και θα απελευθερώσουν πόρους και χρόνο, τα οποία θα διατεθούν στην επίτευξη των στρατηγικών της.

στ. Δέσμευση έναντι ευελιξίας- Είναι σαφές ότι όσο αυξάνεται η δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στον προμηθευτή, τόσο μειώνεται η ευελιξία της επιχείρησης απέναντι στα θέματα της διαχείρισης του προσωπικού. Ωστόσο, όπως σημειώθηκε και παραπάνω, η επιχείρηση αποκτά το πλεονέκτημα της τοποθέτησης των πόρων σε στρατηγικής σημασίας θέματα, αυξάνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Αφού η επιχείρηση εξετάσει τους παραπάνω παράγοντες, θα πρέπει να αποφασίσει ποιες εργασίες της διαχείρισης προσωπικού θα ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη. Οι εργασίες ανάμεσα στις οποίες θα επιλέξει είναι οι εξής:

1. Μισθοδοσία
2. Εκπαίδευση
3. Η προσωρινή εργασία
4. Πρόσληψη και επιλογή της λειτουργίας και υποστήριξης του προσωπικού
5. Συμβουλές διαχείρισης προσωπικού
6. Πρόσληψη και επιλογή των διευθυντικών στελεχών
7. Ανάπτυξη της εργασίας ή την κατάταξη των μισθών
8. Επανατοποθέτηση στην αγορά εργασίας
9. Αξιολόγηση
10. Επαγγελματικός προσανατολισμός



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Η αυξανόμενη τάση του HR OUTSOURCING και οι προβλέψεις για το μέλλον

#### 5.1 Επικρατούσες Τάσεις

##### 5.1.1 Συνεχής ανάπτυξη του ολικού HR OUTSOURCING

Εξαιτίας της πολυπλοκότητας των εργασιών ανθρώπινου δυναμικού, η ζήτηση της εξωτερικής ανάθεσης, αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς. Η πολυπλοκότητα αυτή, παρακινεί τους προμηθευτές να αναπτύξουν την τεχνογνωσία τους, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να αναθέσουν σε εξωτερικό προμηθευτή πολλαπλές διαδικασίες ή/και να κάνουν χρήση του ολικού outsourcing θα απαιτήσουν από τους προμηθευτές μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, βελτίωση της ποιότητάς τους και αύξηση της αποτελεσματικότητας τους ενώ από την πλευρά των προμηθευτών, η επιβίωση και ευμάρειά τους θα εξαρτηθεί από την αναβάθμιση των υαρχουσών υπηρεσιών. Επίσης, απαραίτητη θα γίνει και η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης του προμηθευτή, στη διαχείριση των πολύπλοκων διαδικασιών που θα του αναθέσει ο πελάτης.

##### 5.1.2 Μη οικονομικοί παράγοντες απόφασης εξωτερίκευσης των εργασιών

Η εκμετάλλευση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, καθώς και η χρήση της τεχνογνωσίας που παρέχει ένας προμηθευτής, αποτελούν τους σημαντικότερους μη οικονομικούς παράγοντες απόφασης της εξωτερίκευσης των εργασιών. Παράγοντες οι οποίοι δεν σχετίζονται άμεσα με την μείωση του κόστους, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνοι που θα προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εξελιχθεί μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης. Έτσι

οι επιχειρήσεις θα επιδιώκουν να αναβαθμίζονται ποιοτικά και όχι με βάση την επίτευξη χαμηλού κόστους στις λειτουργίες.

### **5.1.3 Μεταβολή του ρόλου των στελεχών διοίκησης ανθρωπίνων**

#### **πόρων**

Με την εξωτερίκευση των εργασιών των ανθρωπίνων πόρων, ο ρόλος των διοικητικών στελεχών αλλάζει και αποκτά την παράμετρο της διαπραγμάτευσης, της υποστήριξης και της διαχείρισης της σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή. Τα διοικητικά στελέχη, πρέπει να έχουν την δεξιότητα της διαπραγμάτευσης, της διαχείρισης της σχέσης με τον προμηθευτή, της μέτρησης της απόδοσης και της γενικής διαχείρισης του έργου.

### **5.1.4 Αύξηση των τυποποιημένων λειτουργιών HR**

Εξαιτίας της τυποποίησης των λειτουργιών του HR, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών που προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες, θα αυξηθεί, με αποτέλεσμα το κόστος εξωτερίκευσης τους να μειωθεί. Αυτό αναγκάζει τις εταιρείες outsourcing, να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων λύσεων παροχής υπηρεσιών.

### **5.1.5 Βελτίωση των εργαλείων μέτρησης απόδοσης του HR**

#### **Outsourcing**

Ένας από τους παράγοντες που μέχρι πρόσφατα απέτρεπε τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing ήταν η έλλειψη του ελέγχου σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσης της επένδυσης καθώς της επίδοσης του προμηθευτή. Ωστόσο, η ανάγκη των επιχειρήσεων να διατηρούν τον έλεγχο σε θέματα αξιολόγησης αναμένεται να οδηγήσει στην εξέλιξη των εργαλείων μέτρησης της απόδοσης που μέσω των κατάλληλων δεικτών θα παράσχουν πληροφορίες και στοιχεία για την αξία των υπηρεσιών και της επένδυσης στο σύνολό της. Αυτό θα αποτελέσει, δε, ένα από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προμηθευτών που θα έχουν την δυνατότητα να παρέχουν τέτοιου είδους εργαλεία στους πελάτες τους έναντι εκείνων που δεν θα έχουν ανάλογα συστήματα.

### **5.1.6 Επέκταση του θεσμού στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις**

Αν και το HRO, θεωρείται μια πρακτική, την οποία εφαρμόζουν κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχθεί ότι προτιμάται και από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει, λόγω της δημιουργίας οικονομικών κλίμακας από την εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα του outsourcing, της εμπειρίας και της εξειδίκευσης του προμηθευτή. Οι προμηθευτές παρέχουν υπηρεσίες χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας, κάτι το οποίο κερδίζει το ενδιαφέρον των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων

### **5.2 Λόγοι αυξητικής τάσης του HR Outsourcing**

Σύμφωνα με μελέτη της Hewitt που πραγματοποιήθηκε το 2009 στις ΗΠΑ, και στην οποία συμμετείχαν 104 επιχειρήσεις, το HR Outsourcing φέρνει εις πέρας έναν μεγάλο αριθμό λειτουργικών προκλήσεων, και αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικού σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, η ζήτηση του HR Outsourcing, όλο και αυξάνεται, ανεξαρτήτως της οικονομικής κρίσης, λόγω του ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να:

- Μειώσουν το κόστος: Οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το HR Outsourcing, μπορεί να οδηγήσει στην μείωση του κόστους. Το 65% των επιχειρήσεων, οι οποίες πιστεύουν ότι η μείωση του κόστους είναι η κύρια λειτουργία του HR Outsourcing, ορίζουν στόχους μέσω των στρατηγικών.
- Κερδίσουν πρόσβαση σε εξωτερικά συστήματα και γνώση: Οι επιχειρήσεις, χρειάζονται την γνώση και τα συστήματα ενός συγκεκριμένου τομέα. Έτσι με το HR Outsourcing, απελευθερώνονται από το βάρος των μεγάλων επενδύσεων σε εσωτερικά τεχνολογικά συστήματα και πραγματογνωμοσύνη. Τους δίνεται η δυνατότητα να δεσμεύσουν τους πόρους αυτούς σε άλλες προκλήσεις της αγοράς.
- Βελτιώσουν το ποιότητα των υπηρεσιών τους: Θεωρείται από τους σημαντικότερους λόγους, για τον οποίο μια επιχείρηση, θα επιλέξει να εξελιχθεί, χρησιμοποιώντας το HR Outsourcing. Το 81% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι με το HR Outsourcing, κατάφεραν να είτε να φθάσουν, είτε ακόμα και να ξεπεράσουν τους στόχους ποιότητας που έθεσαν.

- Επανεκτιμήσουν/εστιάσουν στις στρατηγικές προτεραιότητες του HR: Το outsourcing, βοηθά στην εστίαση των επιχειρήσεων, στους στρατηγικούς στόχους, απελευθερώνοντας το χρόνο εργασίας που θα σπαταλούσε το τμήμα προσωπικού, σε λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες του HR.

Στην πραγματικότητα, οι οικονομικές συνθήκες δημιουργούν μια νέα αίσθηση επείγοντος για την εξωτερική ανάθεση. Με την ανάγκη να μειωθεί το κόστος, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και να διατηρηθούν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στο outsourcing ως μέσο που θα προσφέρει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση.

Αναμφισβήτητα το HR Outsourcing δίνει ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Ίσως η ανάπτυξη να μη φανεί σύντομα, αλλά αν υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες, η μακροχρόνια ανάπτυξη είναι σίγουρη.

### **5.3 Μελλοντικές τάσεις-προβλέψεις**

Μέχρι πρόσφατα οι οργανισμοί έδειχναν σαφή προσανατολισμό της εξωτερίκευσης των διοικητικών εργασιών τους που θα του αποφόρτιζαν από τις χρονοβόρες καθημερινές διαδικασίες και θα άφηναν το περιθώριο να ασχοληθούν με τις κύριες και περισσότερο στρατηγικής σημασίας εργασίες τους. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Hewitt Associates παρουσιάζει σαφή στροφή των επιχειρήσεων προς την σύναψη συμφωνιών με εξωτερικούς συνεργάτες που θα αναλαμβάνουν εργασίες σχετιζόμενες με την στρατηγική της επιχείρησης. Παρακάτω παρατίθενται διαγραμματικά οι προοπτικές που δίνονται σε κάθε μια από τις διαφορετικές λειτουργίες του τμήματος HR μέχρι το 2008.

Το 2006, η μεγαλύτερη πίεση για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ήταν η προσέλκυση, η παραμονή και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Εφόσον υπήρχαν οι απαραίτητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση ήταν δυνατό να διοικηθεί σωστά. Σήμερα, όπου η κατάσταση της οικονομίας έχει το πρωταρχικό ρόλο, την μεγαλύτερη πίεση ασκεί το λειτουργικό κόστος του τμήματος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Όλο και μεγαλύτερη γίνεται η ανάγκη της αποδέσμευσης πόρων από το τμήμα διαχείρισης.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες πιέσεις που ασκούνται στο HR από το 2006 έως και το 2020, σύμφωνα με την έρευνα της Hewitt Associates, και δημιουργούν την ανάγκη στις επιχειρήσεις να προσφύγουν στην εξωτερική ανάθεση εργασιών τμημάτων της διαχείρισης, θα θεωρηθεί απαραίτητη.

### **ΠΑΡΕΛΘΟΝ**

Σύμφωνα με έρευνα του 2006:

1. Προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη εργαζομένων
2. Καλύτερη υποστήριξη της επιχείρησης, και εστίαση στις στρατηγικές HR
3. Υποστήριξη των επιχειρησιακών αλλαγών
4. Ανάπτυξη της ηγεσίας

### **ΠΑΡΟΝ**

Σύμφωνα με έρευνα του 2009:

1. Μείωση λειτουργικού κόστους
2. Καλύτερη υποστήριξη της επιχείρησης, και εστίαση στις στρατηγικές HR
3. Υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών.
4. Προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων

### **ΜΕΛΛΟΝ\***

Σύμφωνα με έρευνα του 2009, για το 2020:

1. Καλύτερη υποστήριξη της επιχείρησης, και εστίαση στις στρατηγικές HR
2. Μείωση λειτουργικού κόστους
3. Προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων
4. Υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών.

**\*Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2009 και έκανε μελλοντική πρόβλεψη για το 2020**

Στις προβλέψεις των ειδικών για το μέλλον του HR, την πρώτη θέση κατέχει η μείωση της εσωτερικής διαχείρισης προσωπικού, και η αντίστοιχη αύξηση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών. Συγκεκριμένα, υπολογίζουν ότι μέχρι το 2020 η αύξηση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών θα είναι ραγδαία, καθώς νέα τεχνολογικά μέσα θα λάβουν κύρια θέση στη διαχείριση του προσωπικού, και η κατάτμηση των τμημάτων της διαχείρισης θα θεωρηθεί απαραίτητη.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

### **Το HR Outsourcing στην Ελλάδα**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Πέρα από τη γενικότερη θεωρητική προσέγγιση του θεσμού του outsourcing, έχει ιδιαίτερη αξία να καταγραφεί πώς εξελίσσεται, διαδίδεται και χρησιμοποιείται πρακτικά από ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και σε ποιους τομείς έχει εδραιωθεί ο θεσμός στην ελληνική αγορά. Οι πληροφορίες αυτές σε συνδυασμό με τη μελέτη των χαρακτηριστικών και των αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μπορούν να αποτελέσουν το πλαίσιο ενημέρωσης ενός επιχειρηματία που αγνοεί το θεσμό αναφορικά με τις πρακτικές εφαρμογές του και τη συμβολή του στη βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησής του.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως άλλωστε οι περισσότερες πρακτικές επιχειρησιακής διοίκησης, βρίσκει τις ρίζες της στην υψηλού όγκου βιομηχανική παραγωγή για αυτό και οι βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες είναι αυτές που πρώτες συνειδητοποίησαν αφενός την ανάγκη για την χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων που θα διευκόλυναν την οργάνωση και διοίκηση της παραγωγής τους και αφετέρου την ανάγκη εξέλιξης αυτών των μεθόδων στο πέρασμα του χρόνου.

Η Ελλάδα από την άλλη πλευρά, λόγω των ιδιαίτερων ιστορικών και πολιτικών γεγονότων που βίωσε στο παρελθόν και που επιβράδυναν σημαντικά την μετάβασή της από την αγροτική στην βιομηχανική οικονομία, παρουσιάζει χαμηλό ρυθμό βιομηχανικής ανάπτυξης γεγονός που εξηγεί τον λόγο που οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, δεν χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι πρόσφατες αλλαγές στην ελληνική οικονομία και η υλοποίηση οικονομικών πολιτικών όπως η απελευθέρωση της αγοράς, οι αποκρατικοποιήσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις, η εισροή ξένων επενδύσεων με την μορφή της άμεσης ξένης επένδυσης, η υλοποίηση στρατηγικών συγχωνεύσεων και εξαγορών με την ταυτόχρονη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα συνθέτουν ένα νέο σκηνικό ως προς την δομή και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, γεγονός που καθιστά απαραίτητη από

την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων την προσπάθεια ενίσχυσης της θέσης και της ανταγωνιστικότητάς τους στο νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολείται σε αυτόν να έχει διπλασιαστεί από το 1990, καθώς και η στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς την αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών που θα συνέβαλλαν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητά τους αφού θα αναλάμβαναν συμπληρωματικές με το αντικείμενο της επιχείρησης εργασίες όπως οι εργασίες του λογιστηρίου ή της καθαριότητας, δημιούργησαν μια νέα αγορά – αυτήν της παροχής υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης είτε με την μορφή της υπεργολαβίας είτε με αυτήν του outsourcing. Σταδιακά, και καθώς γινόταν εντονότερη η ανάγκη για αποφόρτιση της επιχείρησης-ιδιαίτερα της μικρομεσαίας- από εργασίες για τις οποίες δεν μπορούσε να απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό, οι παρεχόμενες υπηρεσίες εξωτερικής λήψης άρχισαν να διευρύνονται καλύπτοντας όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, λόγω της πρόσφατης εμφάνισης του θεσμού η αγορά της Ελλάδας σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες που εφαρμόζουν τέτοιου είδους πρακτικές είναι ακόμη περιορισμένη, αλλά αυξάνεται με σταθερούς ρυθμούς.

## **6.2 Οι κύριες δραστηριότητες του HR Outsourcing στην Ελλάδα**

Οι εργασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν εξωτερικευτεί στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Συντονισμός αναζήτησης, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
- Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων
- Τήρηση αρχείου υπαλλήλων
- Διαχείριση παροχών
- Διαχείριση αμοιβών-μισθοδοσίας
- Εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας
- Υποστήριξη στην περιγραφή θέσεων εργασίας
- Ενημέρωση και δημιουργία εγχειριδίων εργαζομένων
- Διαχείριση απόδοσης εργαζομένων

- Θέματα ανθρωπίνων σχέσεων και πολιτικής

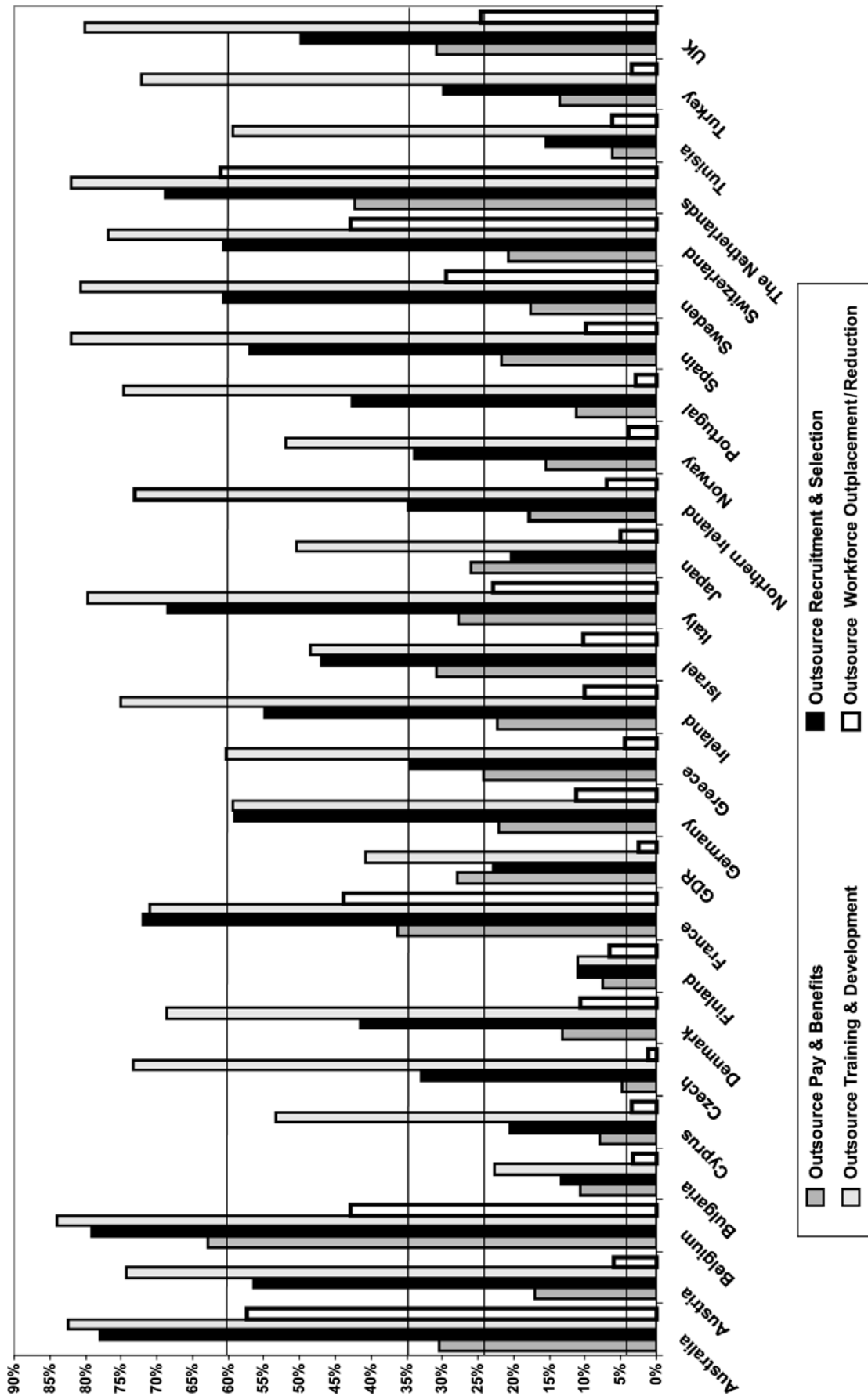
### **6.3 Η θέση της Ελλάδας σχετικά με το HR Outsourcing σε διεθνή κλίμακα**

Η έρευνα της CRANET, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1999 στην Ελλάδα, έδωσε πληροφορίες σχετικά με την χρήση του Outsourcing στην Ελλάδα. Η έρευνα, ταξινομεί 26 χώρες ανάλογα με τον βαθμό εξωτερίκευσης κάθε μιας από τις λειτουργίες του HR. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Η διαχείριση της μισθοδοσίας
- Η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού
- Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού
- Οι υπηρεσίες επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων

Παρακάτω ακολουθεί το γράφημα με τα αποτελέσματα της έρευνας της CRANET, στα οποία φαίνεται και η Ελλάδα.





Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όπως παρουσιάζονται στο γράφημα, η Ελλάδα το 1999 βρισκόταν στις τελευταίες θέσεις σχετικά με την εφαρμογή του HR Outsourcing. Η πιο διαδεδομένη λειτουργία του HR Outsourcing στην Ελλάδα ήταν «η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού», με ποσοστό χρήσης 60,3%. Στη συνέχεια ακολουθούν « η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού» με ποσοστό 34,6%, «η διαχείριση της μισθοδοσίας» με ποσοστό 24,3% και «Οι υπηρεσίες επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων» με ποσοστό 4,4%.

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας σχετικά με την θέση που κατέχει η Ελλάδα ανάμεσα στις 26 χώρες, για κάθε μία δραστηριότητα του HR Outsourcing.

HRM services	No. of countries outsourcing more than Greece
Training and development	16 out of 26
Recruitment and selection	16 out of 26
Pay and benefits	9 out of 26
Workforce outplacement/reduction	21 out of 26

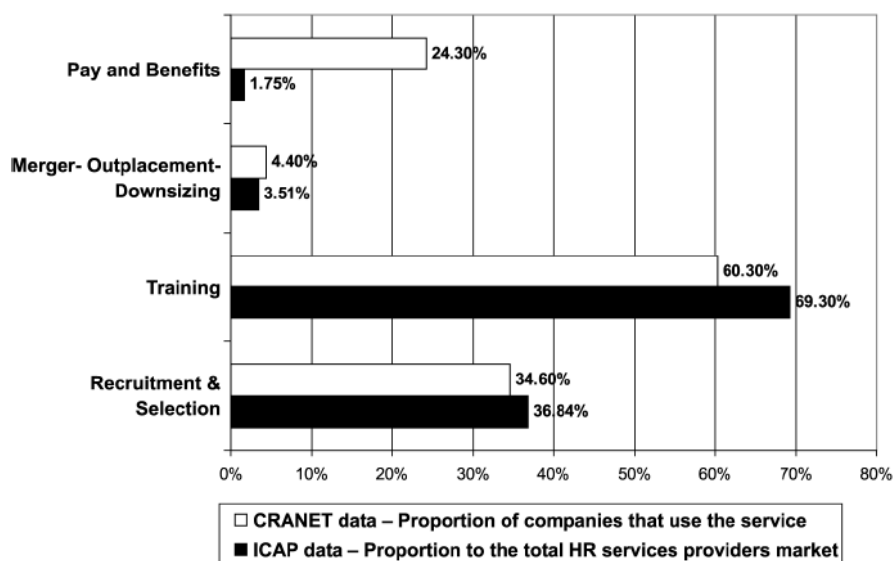
Η Ελλάδα βρίσκεται στην 16η θέση όσον αφορά την εξωτερίκευση υπηρεσιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τις υπηρεσίες Εύρεσης, Επιλογής και Πρόσληψης Προσωπικού. Αναφορικά με την χρήση υπηρεσιών Διαχείρισης Μισθοδοσίας οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα καταλαμβάνουν την 9η θέση μεταξύ των 26 χωρών, ενώ την χαμηλότερη θέση (21η) καταλαμβάνει στον τομέα της χρήσης υπηρεσιών επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Το 2002 η ICAP πραγματοποίησε μία έρευνα, σχετικά με το ποιες υπηρεσίες προσφέρουν, οι ελληνικές εταιρείες outsourcing. Στην έρευνα συμμετείχαν 22.000 ελληνικές επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 114 δραστηριοποιούνταν στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ο παρακάτω πίνακας και το γράφημα, παρουσιάζουν όλες τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ελληνικές εταιρείες.

Services offered	No. of companies (total = 114)	Per cent of companies
Recruitment and selection services	42	36.84
Seminars and training services	79	69.30
BPR and merger consulting services	4	3.51
General HRM consulting	12	10.53
Salary surveys and pay	2	1.75
HRM information systems	3	2.63



Τέλος ο παρακάτω πίνακας, δημιουργήθηκε προκειμένου να συγκρίνει την έρευνα της CRANET του 1999 και της ICAP του 2002. Δηλαδή να συγκρίνει το τι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται με το τι υπηρεσίες προσφέρονται.



## **6.4 HR Outsourcing στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**

Στον τραπεζικό κλάδο, ο θεσμός του outsourcing έκανε την εμφάνισή του με τους υπενοικιαζόμενους υπαλλήλους στην ΕΤΕ το 1998. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε μια εταιρεία «δανεισμού προσωπικού» οριακής νομιμότητας, η INTERSYS ABEE, που με βάση ένα σύστημα πελατειακών εξυπηρετήσεων και αορίστων υποσχέσεων για τη μελλοντική επαγγελματική αποκατάσταση στον τραπεζικό τομέα επέλεγε και διοχέτευε δεκάδες νέες και νέους, με αξιολογικά εργασιακά προσόντα, κυρίως στην Εθνική Τράπεζα.

Οι εργαζόμενοι που πληρώνονταν από τον υπεργολάβο έκαναν εντατικότερη δουλειά, με ασταθές ωράριο και δεκάδες απλήρωτες ώρες υπερωριών στο ίδιο αντικείμενο με τους μονίμους συναδέλφους τους, λαμβάνοντας όμως πολύ χαμηλότερους μισθούς, χωρίς τα επιδόματα που απολάμβαναν οι ασφαλισμένοι τραπεζοϋπάλληλοι. Οι θέσεις εργασίας που στελεχώνουν οι υπενοικιαζόμενοι καλύπτουν κάθε τομέα υπεύθυνων τραπεζικών εργασιών, όπως μετοχές, δάνεια, οικονομικές μελέτες, μηχανοργάνωση, ταμεία.

Το 1999 η INTERSYS έφτασε να «νοικιάζει» στην ΕΤΕ περί των 200 υπαλλήλων. Οι συμβάσεις ανανεώνονταν κανονικά, οι αμοιβές όμως έμεναν σταθερές. Στο τέλος του 2000, σχεδόν το 50% των συμβασιούχων της INTERSYS περικόπηκε, και οι εναπομείναντες χρεώθηκαν διπλή δουλειά στα καθήκοντά τους σε διάφορες νευραλγικές υπηρεσίες στην ΕΤΕ, με ανεπαίσθητες αυξήσεις των αμοιβών τους. Η επόμενη κίνηση της ΕΤΕ ήταν η σύσταση μιας θυγατρικής εταιρείας, της DATAPLAN A.E., εταιρείας αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, στην οποία μετέχει άμεσα 100% η ΕΤΕ, στην ουσία δηλαδή ανήκει στην ΕΤΕ. Με την είσοδο του ευρώ στην ελληνική οικονομία, περίπου 400 άτομα της DATAPLAN «δανείζονται» σε όλη την επικράτεια του δικτύου της ΕΤΕ για να εργαστούν στο κρίσιμο πρόγραμμα προσαρμογής. Σύμφωνα με μαρτυρίες των ίδιων υπαλλήλων, τα κριτήρια για τις προσλήψεις σε πολλές περιπτώσεις ικανοποιούσαν πελατειακές σχέσεις στελεχών της τράπεζας και ορισμένα πολιτικά συμφέροντα.

Το 2001 συνυπάρχουν στην ΕΤΕ οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την INTERSYS και την DATAPLAN. Στο τέλος του χρόνου, απορροφώνται όλοι στην

DATAPLAN και υπογράφονται 8μηνες συμβάσεις περίπου σύμφωνες με το νόμο 2659/2001 που δεν ικανοποιούσε τις μακροπρόθεσμες επιθυμίες των εργοδοτών, ιδίως κλάδων όπου έχουν κατακτηθεί ικανοποιητικές κλαδικές συμβάσεις και βελτιωμένο ασφαλιστικό καθεστώς.

Συνοπτικά, ο Νόμος 2956/2001 προβλέπει ότι οι μισθωτοί πρέπει να αμείβονται και να ασφαίζονται σύμφωνα με το εργασιακό καθεστώς του έμμεσου εργοδότη, εάν είναι ευνοϊκότερο της Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση που έμμεσος εργοδότης είναι η ΕΤΕ (άρθρα 2, 10). Όταν οι εργαζόμενοι συμπληρώσουν 18μηνο συνεχούς εργασίας στον ίδιο έμμεσο εργοδότη, τότε «αυτοδίκαια η σύμβασή τους μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου μεταξύ του μισθωτού και του έμμεσου εργοδότη» (άρθρα 4 και 5). Σχετικά με την αμοιβή τους, αναφέρεται ότι «το ύψος των αποδοχών του μισθωτού δε μπορεί να είναι κατώτερο από τις προσδιοριζόμενες από τις κλαδικές ή ομοιοεπαγγελματικές ή επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις, που ισχύουν για το προσωπικό του έμμεσου εργοδότη. Σε κάθε περίπτωση δε μπορεί να είναι κατώτερο από το προβλεπόμενο στην εκάστοτε Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας»

Το Νοέμβριο του 2001, σε ένα σεμινάριο του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης της ΕΤΕ, η Δρ Οικονομίας της Εργασίας και σύμβουλος της ΟΤΟΕ, Βάνα Γεωργακοπούλου, εξήγησε με ακρίβεια τις αναμενόμενες εξελίξεις: «Στην Ελλάδα η τραπεζική απασχόληση έχει αυξηθεί και αυτό οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, στην εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων, στην είσοδο νέων επιχειρήσεων, στη διείσδυση των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες και στην εσωτερική αναδιοργάνωση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο.

Η εκτεταμένη χρήση από τις τράπεζες τρίτων εταιρειών με δανεικό προσωπικό, που απασχολείται με σαφώς υποδεέστερους όρους αμοιβής και εργασίας και ελεύθερο ωράριο ακόμα και σε καθαρά τραπεζικές εργασίες, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα συρρίκνωσης του τραπεζικού επαγγέλματος, συνοχής του κλάδου, βιωσιμότητας των ασφαλιστικών ταμείων και τήρησης των συλλογικών ρυθμίσεων για το σύνολο του προσωπικού. Στη βάση αυτή, η ανάθεση έργων ή η εξωτερίκευση εργασιών πρέπει να πραγματοποιείται μόνο κατ' εξαίρεση και να επιτρέπεται μόνο όταν δεν καλύπτει

πάγιες και διαρκείς ανάγκες, χωρίς να υποκαθιστά ή να καταργεί θέσεις του υφιστάμενου προσωπικού.

Οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο οδήγησαν σε ραγδαίες ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση. Παρόλο που επήλθε πολλαπλασιασμός της δύναμης των επιχειρήσεων, τα συνδικάτα υπέστησαν διαίρεση της δικής τους δύναμης. Υπάρχει μία τάση για σημαντική μείωση θέσεων εργασίας είτε μέσω outsourcing, του «δανεισμού εργαζομένων», όπως χαρακτηρίζεται από τα συνδικάτα, είτε μέσα από αναγκαστικές αποχωρήσεις εργαζομένων. Η εργοδοσία αλλάζει τη στάση της και προχωρεί σε πιο σκληρές και αδιάλλακτες τακτικές. Απέναντι στις επιμέρους εθνικές στρατηγικές των συνδικάτων, αντιτάσσει μια επεξεργασμένη και διεθνοποιημένη στρατηγική με συγκεκριμένες στοχεύσεις. Καταγράφεται τάση συρρίκνωσης του περιεχομένου, αλλά και της ισχύος των κλαδικών συλλογικών διαπραγματεύσεων και μία στροφή στις επιχειρησιακές συμφωνίες, με απώτερο στόχο τις συμφωνίες σε ατομικό επίπεδο. Παράλληλα, αυξάνεται το χάσμα ανάμεσα σε αυτά που περιέχουν οι νόμοι και οι συμβάσεις και αυτά που στην πράξη εφαρμόζονται.

Γενικότερα, όσον αφορά την ανάθεση σε τρίτους των δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, επειδή οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη συνολική επιχειρησιακή τους στρατηγική, η εξωτερική ανάθεση αυτών των λειτουργιών έχει αρχίσει να επικρατεί όλο και περισσότερο. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναθέτουν σε τρίτους τις δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού διαρκώς αυξάνεται και το αντικείμενο αυτών των δραστηριοτήτων διαρκώς διευρύνεται.

### **6.5 Οφέλη από την εφαρμογή του HR Outsourcing στις ελληνικές επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα που επιλέγουν να εξωτερικεύσουν μέρος των διαδικασιών τους επωφελούνται από μια σειρά πλεονεκτημάτων που συνίστανται στα παρακάτω:

- ✓ Μείωση λειτουργικού και διοικητικού κόστους (General and Administrative Costs)
- ✓ Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες του τμήματος που απορρέει από την εξοικονόμηση του χρόνου που απαιτείται για την διεκπεραίωση των δευτερευόντων διαδικασιών του τμήματος
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μηχανισμών και εργαλείων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού
- ✓ Πρόσβαση στην εμπειρία των εξωτερικών προμηθευτών από την αγορά ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ
- ✓ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τμήματος
- ✓ Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών τους στα εκτός HR τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ Επίτευξη οικονομικών κλίμακας

## **6.6 Οι κρυμμένοι κίνδυνοι της εφαρμογής του HR Outsourcing στον ελλαδικό χώρο**

Σύμφωνα με την έρευνα των Γαλανάκη Ελεάννα και Παπαλεξανδρή Νάνσυ, του 2004, οι σημαντικότεροι παράγοντες για τους οποίους οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να αποτύχουν με την εφαρμογή του HR Outsourcing είναι οι εξής:

- Δεν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους service providers υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού που απορρέει κυρίως από την έλλειψη γνώσης για τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής
- Διαθέτουν ένα ήδη άρτιο οργανωμένο τμήμα HR (κυρίως οι πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις)
- Μείωση του ελέγχου των δραστηριοτήτων
- Φόβος για αρνητικές αντιδράσεις του προσωπικού

## **6.7 Τα είδη των ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το HR Outsourcing**

Σύμφωνα με τους Γαλανάκη και Παπαλεξανδρή (2004) δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ως ομοιογενείς οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες εφαρμόζουν της πρακτικές outsourcing. Αντίθετα, το προφίλ κάθε επιχείρησης διαφέρει ως προς το μέγεθος, τον βαθμό οργάνωσης του τμήματος HR που διαθέτει, το ύψος της επένδυσης που διατίθεται να πραγματοποιήσει, τον βαθμό εξειδίκευσης, καινοτομίας και εξατομίκευσης των υπηρεσιών που επιζητά από μια συνεργασία εξωτερικής ανάθεσης καθώς και τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη που επιδιώκει από αυτή την συνεργασία.

Τα είδη των ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το HR Outsourcing είναι τέσσερα και καθορίζονται ως εξής:

- Οι Μεσαίες επιχειρήσεις είναι και η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων που καταφεύγουν στην εφαρμογή του HR Outsourcing. Από άποψη μεγέθους είναι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν έλλειψη σε προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο σε θέματα διαχείρισης προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι σε θέση να διαθέτουν πλήρως οργανωμένα συστήματα διαχείρισης. Συνήθως αυτή η κατηγορία διαθέτει εσωτερικά ένα τμήμα διαχείρισης προσωπικού, το οποίο μπορεί να ανταπεξέλθει σε καθημερινές ανάγκες. Αυτός είναι και ο λόγος που στρέφονται σε επιχειρήσεις- προμηθευτές outsourcing. Οι ίδιες δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν δραστηριότητες, όπως η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού, η επιλογή πιο εξειδικευμένου προσωπικού και η γενικότερη οργάνωσή του. Σε γενικές γραμμές αυτό το είδος επιχειρήσεων δεν επιζητούν ιδιαίτερα εξειδικευμένες δραστηριότητες προσωπικού ή δραστηριότητες απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους, και για το λόγο αυτό δεν επενδύουν πόρους σε εξωτερικούς συνεργάτες. (Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης, Χαμηλός βαθμός εξατομίκευσης)
- Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι διατεθειμένες να σπαταλήσουν πολλούς πόρους στην δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων για τη διαχείριση του προσωπικού. Έτσι συχνό φαινόμενο είναι να εξωτερικεύουν πλήρως τις λειτουργίες του HR (Total Outsourcing), χωρίς όμως να επιζητούν υψηλό



βαθμό εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας στις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Το Total Outsourcing στις περισσότερες περιπτώσεις εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις άνω των 50 εργαζομένων, όπου και η εξατομίκευση παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό, καθώς θέλουν οι υπηρεσίες που προφέρονται να προσαρμοστούν στις ανάγκες τους. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με λιγότερους εργαζόμενους, το καθήκον της διαχείρισης του προσωπικού ενσωματώνεται στις λειτουργίες του λογιστηρίου, αναθέτοντας σε εξωτερικό συνεργάτη, μόνο την επιλογή και την πρόσληψη του προσωπικού. (Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης, Υψηλός Βαθμός Εξατομίκευσης)

- Οι Μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι το είδος των επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν ήδη ένα αξιόπιστο τμήμα διαχείρισης προσωπικού, ωστόσο εκφράζουν την ανάγκη τους για την περαιτέρω ανάπτυξη του, αναθέτοντας δραστηριότητες σε εξωτερικό συνεργάτη. Στην ουσία οι μεγάλες επιχειρήσεις επιζητούν «την βοήθεια» του εξωτερικού συνεργάτη, όπου εκείνες παρουσιάζουν αδυναμία. (Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης, Χαμηλός βαθμός εξατομίκευσης)
- Οι Πολυεθνικές και Μεγάλες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, παρουσιάζουν την ανάγκη για περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες HR, οι οποίες θα συμπληρώνουν τα ήδη οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπηρεσίες θέλουν να είναι βασισμένες αποκλειστικά στις ανάγκες τους. Συνήθως η συνεργασία του ήδη οργανωμένου τμήματος διαχείρισης προσωπικού με τον εξωτερικό συνεργάτη, στοχεύει στο να καλύψει τις λίγες αδυναμίες που παρουσιάζει, και να ωφεληθεί σε επίπεδο τεχνογνωσίας, νέων συστημάτων, εξοικονόμησης χρόνου και μείωσης κόστους. Σε αρκετές περιπτώσεις, τέτοιου είδους επιχειρήσεις, συνάπτουν βραχυπρόθεσμη συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη, προσπαθώντας να «χτίσουν» οποιαδήποτε υπηρεσία προσφέρει ο τελευταίος, εσωτερικά. Συχνό παράδειγμα είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εισέρχονται στην ελληνική αγορά, και μέχρι να δημιουργήσουν το δικό τους τμήμα διαχείρισης προσωπικού, να καταφεύγουν στον εξωτερικό συνεργάτη. Όταν δουν ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν το δικό τους τμήμα διαχείρισης, σταματούν την συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη, παίρνοντας μαζί τους μεγάλο κομμάτι από την τεχνογνωσία του. Τέλος, είναι πολύ σύνηθες σε

οργανισμούς-παραρτήματα πολυεθνικών στην Ελλάδα να χρησιμοποιείται ένας προμηθευτής με πολυεθνική παρουσία ίδιος με αυτόν που συνεργάζεται ο οργανισμός σε εταιρικό επίπεδο παγκοσμίως, εφόσον φυσικά διαθέτει παράρτημα στην Ελλάδα ώστε να διασφαλίζεται η ομοιομορφία σε θέματα που άπτονται της χάραξης κοινής στρατηγικής HR και ταυτόχρονα να είναι βέβαιο ότι ο προμηθευτής γνωρίζει καλά την ελληνική πραγματικότητα. . (Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης, Υψηλός βαθμός εξατομίκευσης)

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται όσα διατυπώθηκαν παραπάνω.



Αξίζει να υπογραμμισθεί, ωστόσο, η αντίστροφη σχέση που υπάρχει μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του βαθμού εξωτερίκευσης μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλώνει σε μέγεθος μια επιχείρηση τόσο αναπτύσσει εσωτερικά τις ικανότητες εκείνες που της επιτρέπουν να χειρίζεται όλες τις λειτουργίες της ενδοεπιχειρησιακά και κατά συνέπεια τόσο μειώνεται ο βαθμός ανάθεσής τους σε εξωτερικό συνεργάτη.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό κλίμα μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, καθιστά την αποτελεσματική απόδοσή τους δύσκολη. Πιο συγκεκριμένα, ένα τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αρκετά δύσκολο να ανταπεξέλθει στις καθημερινές υποχρεώσεις του και ταυτοχρόνως να φέρει εις πέρας κρίσιμα στρατηγικά ζητήματα. Μία λύση στο παραπάνω ζήτημα είναι η υιοθέτηση της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών ανθρωπίνων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα αποδεσμευτεί από πολλές καθημερινές εργασίες, αφιερώνοντας χρόνο στην εστίαση των στρατηγικών δραστηριοτήτων.

Επιπροσθέτως, οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τόσο σε εγχώρια όσο και σε παγκόσμια κλίμακα, καθώς και η αλλαγή στη δομή των εργασιακών σχέσεων, καθιστά αναγκαία την άμεση προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Αυτό απαιτεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης πιο ευέλικτο που να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές. Αυτή η ευελιξία μπορεί να αποκτηθεί μέσω της ανάθεσης εργασιών ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικό συνεργάτη, καθώς έτσι αποδεσμεύονται πόροι, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη νέων αναγκών.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι για να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση η εξωτερίκευση αυτή, θα πρέπει να προηγηθεί μια διαδικασία προετοιμασίας, η οποία ως κύριο σκοπό θα έχει να εντοπίσει τις ανάγκες της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν με την εξωτερίκευση. Εφόσον πραγματοποιηθεί σωστά η διαδικασία της προετοιμασίας, η επιχείρηση θα επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι η επιλογή του σωστού συνεργάτη (προμηθευτής υπηρεσιών). Η επιχείρηση θα πρέπει να επιζητήσει τον συνεργάτη εκείνο, ο οποίος θα μπορεί να κατανοεί τις ανάγκες της και να προσφέρει αυτό ακριβώς που επιδιώκει να φέρει εις πέρας. Ο συνεργάτης θα πρέπει να επιλεγεί με προσοχή, καθώς θα είναι ο στρατηγικός της σύμμαχος και θα αποτελεί στην ουσία μια προέκταση της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, είναι φανερό πως η πρακτική του outsourcing έχει την δυνατότητα να επανατοποθετήσει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην

επιχείρηση μέσω της δεύτερης γενιάς HRO όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω. Αυτό σημαίνει πως, μεταξύ άλλων :

- Ενισχύεται η ποιότητα και η ποικιλία των λύσεων HR.
- Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει περισσότερο χρόνο στην διάθεσή του για να αφιερώσει στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει περισσότερο χρόνο στην διάθεσή του για να αφιερώσει στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## I. Ελληνική Βιβλιογραφία

1. E-Business Forum, (2003) 'Outsourcing'. Ε' κύκλος εργασιών Ομάδα Εργασίας E5, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών-Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωση.

2. Κωτσίδα, Γ., (2005), Πώς θα αναβαθμίσετε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, pp. 22-23.

3. Παπαλεξανδρή, Ν., (2005), Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. εξελίξεις μιας δωδεκαετίας, πρακτικά 3rd International Conference Human Resource Management in Europe, Trends and Challenges.

4. Μηλιώτη Ε., (2010), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Μια προσέγγιση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στην στρατηγική διοίκηση, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

5. Μαντάς Ν., (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

## II. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Bratton, J., (2012), Strategic human resource management, 5th edition, Palgrave Macmillan.

2. McIvor, R., (2008), What is the right outsourcing strategy for your process?, European Management Journal.

3. Caliri, G. V., (2002), Outsourcing – What will happen, and what will happen to you?, BMC Software, Inc.

4. Lynch, C. F., (2004), Logistics Outsourcing: A Management Guide, CFL Publishing, pp. 42-43.

5. Cook, M., "Outsourcing HR Functions", AMACOM, American Management Association, 1999.

<b>6.</b> Carney W, 1997, “Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course”.
<b>7.</b> Patrick M. Wright, (1998) Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3.
<b>8.</b> Dessler, G., (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Prentice Hall.
<b>9.</b> Stoner, J., F., and Freeman, R., E., (1989), Management Organizations Human Resources, Longman Higher Education.
<b>10.</b> Boddy D., (2002), “Management: An Introduction”, Pearson Education Ltd, Prentice Hall, Essex.
<b>11.</b> Ding Z. D., Ge L. G., Warner M. (2004), “HRM in China after the Asian Financial Crisis: Beyond the State Sector”, International Studies of Management and Organization, Vol.34, No.1, Spring 2004, pp.10-31.
<b>12.</b> Kamoche, K., (2003), “Riding the Typhoon: the HR Response to the Economic Crisis in Hong Kong”, International Journal of Human Resource Management, Vol.14, No.2, March 2003, Routledge, pp.199-221.
<b>13.</b> Jones, G and Finlayson, K, (1999) “Buy or Lease? Outsourcing as a Strategic Decision in Human Resources Management in Tertiary Institutions” Published in Volume 8, No. 2, 01.
<b>14.</b> Laabs, J (1993), “ Why HR is turning to Outsourcing”, Personnel Journal, September 1993, Vol. 72.
<b>15.</b> Moir L., (2001), What do we mean by corporate social responsibility?, Corporate Governancel, pp.16-22.
<b>16.</b> Kotler, P., Lee, N. (2009), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley & Sons, Inc.
<b>17.</b> Keith Davis, (1973), The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities ACAD MANAGE, pp 312-322.
<b>18.</b> Carroll, A., Buchholtz, A, (1999), Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cengage Learning, pp.268-296.
<b>19.</b> Hewitt Associates, (2009), HR Outsourcing Trends and Insights 2009.

**20.** Galanaki E, Papalexandris, N., (2005), Outsourcing of human resource management services in Greece, International Journal of Manpower Vol. 26 No. 4, 2005 pp. 382-396.

**21.** Blokdijk G., (2008) Outsourcing 100 Success Secrets - 100 Most Asked Questions: The Missing IT, Business Process, Call Center, HR -Outsourcing to India, China and more Guide: The Missing IT, Business Process, Call Center, HR - Outsourcing to India, China and More Guide, Emereo Pty Limited.

**22.** Corbett, M. F, (2004), The Outsourcing Revolution: Why it makes sense and how to do it right, Dearborn Trade Publishing .



## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.icap.gr>
2. <http://www.dnb.com>
3. <http://www.coface.com>
4. <http://www.bain.com>
5. <http://www.cut-e.com>
6. <http://kenexa.com>
7. <http://www.ngahr.com>
8. <http://www.coupa.com>
9. <https://www.nbg.gr>





## **Δήλωση περί μη λογοκλοπής**

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».