



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: «ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ OUTSOURCING
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ
ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ»**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ
ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, που πάντα γράφεται τελευταίο αλλά ευτυχώς εμφανίζεται πρώτο, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Γρηγόριο Αντωνόπουλο για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και τη βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Κλείνοντας τον κύκλο των ευχαριστιών θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στους γονείς μου και στα αδέρφια μου. Η ανεκτίμητη βοήθεια και η αγάπη τους, θεωρώ ότι είναι βασικοί παράγοντες που με στήριξαν στην επίτευξη των στόχων μου. Τους ευχαριστώ πολύ για την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια.

Αφιερώσεις

Στους Γονείς μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια το outsourcing έχει αναδειχθεί σε ένα καίριο ζήτημα στον τομέα της διαχείρισης των υπηρεσιών πληροφορικής. Με τον όρο outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής περιγράφεται η πρακτική με την οποία η επιχείρηση αναθέτει μέρος ή και όλες τις υπηρεσίες πληροφορικής σε εξωτερικό συνεργάτη, δηλαδή σε μια εταιρία που εξειδικεύεται σ' ένα τομέα, όπου αφορούν την τεχνική υποστήριξη, την παροχή υποδομής και εφαρμογών (software, databases, security) και τη δικτύωση (LAN`s, WAN`s, internet, intranets).

Στην παρούσα πτυχιακή αναπτύσσεται η έννοια του outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής μιας επιχείρησης. Αντικειμενικός σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της πρακτικής outsourcing στον τομέα της πληροφορικής και η τεκμηρίωση της άποψης ότι αποτελεί μια στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση. Για τις λειτουργίες πληροφορικής, η επιχείρηση αναζητεί έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης. Μια από τις σύγχρονες δυνατότητες που προσφέρονται είναι η πρακτική της ανάθεσής τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Περιγράφονται οι λόγοι που η επιχείρηση επιθυμεί το outsourcing, τα οφέλη που θα αποκτήσει από την εφαρμογή του και οι κίνδυνοι που ενδεχομένως θα προκύψουν. Μετά την λήψη της απόφασης outsourcing ακολουθεί το στάδιο της εφαρμογής και υλοποίησης του όπου αναπτύσσεται η διαδικασία επιλογής των εξωτερικών συνεργατών, καθώς και του πιο αποτελεσματικού τύπου συμβολαίου outsourcing. Από την στιγμή που μια επιχείρηση επιλέξει να εξωτερικεύσει κάποιες από τις λειτουργίες της, θα πρέπει να εξασφαλίσει την αποδοτική παροχή αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας που προσφέρει η εταιρεία για λογαριασμό της. Η εξασφάλιση αυτή επικυρώνεται με μια σύμβαση διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών (SLA) με την οποία οι ευθύνες και τα οφέλη μοιράζονται μεταξύ των συμβαλλομένων.

Η αναζήτηση του παρόχου και των σχετικών τεχνολογιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι στον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορικής, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Η επιλογή της τεχνολογίας θα πρέπει να βασίζεται στις σύγχρονες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά και να περιλαμβάνονται οι ευέλικτοι εκείνοι μηχανισμοί οι οποίοι θα επιτρέπουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και συστημάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	3
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	7
<u>ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΜΕ OUTSOURCING</u>	7
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING.....	7
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	7
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	9
1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ OUTSOURCING	11
1.5 ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ /ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	13
1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	14
1.6.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ	14
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	14
1.6.2 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	15
1.6.3 ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ.....	15
1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	16
1.7.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	17
1.7.2 ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	17
1.7.3 ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ.....	17
1.7.4 ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	17
1.7.5 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	18
1.7.6 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	18
1.8 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	19
1.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	23
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	24
<u>ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ OUTSOURCING IT</u>	24
2.1 ΜΟΝΤΕΛΑ OUTSOURCING.....	24
2.1.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	25
2.1.2 ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟ OUTSOURCING.....	25
2.1.3 ΤΑΚΤΙΚΟ OUTSOURCING.....	25
2.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ OUTSOURCING	26
2.1.5 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ OUTSOURCING	26
2.1.6 ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ OUTSOURCING.....	26
2.1.7 OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ.....	26
2.1.8 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ - JOINT VENTURES	27
2.1.9 ΣΧΕΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΟΦΕΛΗ.....	27
2.1.10 ΠΑΡΑΚΤΙΟ OUTSOURCING - OFFSHORE	27
2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	28
2.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ.....	29
2.2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (WAN).....	30
2.2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ (LAN).....	31
2.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ.....	31
2.2.5 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ.....	32
2.2.6 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ.....	32
2.2.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ.....	33
2.2.8 ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ - DATA CENTER	33
2.2.9 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΘΡΗΣΗΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΩΝ / ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΔΕΛΟΜΕΝΩΝ	34
2.2.10 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	35
2.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	35
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	36
<u>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ</u>	36

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΤΟΥ OUTSOURCING	36
3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING	38
3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ.....	40
3.3.1 ΕΝΑΣ Η ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	40
3.3.2 ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ.....	40
3.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	40
3.3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ.....	41
3.3.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ	41
3.3.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ.....	42
3.3.7 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ.....	42
3.3.8 ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	43
3.4.1 Τα eSourcing Capability Maturity μοντέλα.....	44
3.4.2 Το μοντέλο αξιολόγησης SQM-CODE	46
3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	49
ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	49
4.1 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	49
4.2 ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	50
4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (SLAs)	
.....	52
4.3.1. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	52
4.3.2 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	53
4.3.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΑΝ Ο ΠΑΡΟΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΤΟΣ Η ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	54
4.4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	55
4.5 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ (SLA)	56
4.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ OUTSOURCING	57
4.8 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ OUTSOURCING	58
4.9 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ IT OUTSOURCING ΣΤΗΝ	
ΕΛΛΑΔΑ	63
4.10 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ OUTSOURCING	64
4.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ	
SLA.....	65
4.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	87
OUTSOURCING IT ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.....	87
5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	87
5.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	89
5.3 ΤΟ OUTSOURCING ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (IT) ΚΑΙ Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	90
5.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	91
5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (IT)	93
5.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ (IT) ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	95
5.6.1 VIRTUALIZATION.....	95
5.6.2 CLOUD COMPUTING	99
5.6.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	103
5.7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ... ..	104
5.8 ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	105
5.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	106
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	110

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής χαρακτηρίζεται μία σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας που προκύπτει από την ταυτόχρονη εκχώρηση /ανάθεση μίας - συνήθως μη ζωτικής - επιχειρησιακής λειτουργίας ή υπηρεσίας, με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση-πελάτη. Το outsourcing σχετικά με τις υπηρεσίες πληροφορικής αποτελεί μια σχετικά νέα εξέλιξη και αφορά την τεχνική υποστήριξη, την παροχή υποδομής και εφαρμογών (λογισμικού, βάσεις δεδομένων) και τη δικτύωση (LAN`s, WAN`s, internet, intranets).

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, γίνεται ο ακριβής προσδιορισμός όλων των παραγόντων και των μελών που λαμβάνουν μέρος σε μια τέτοια συνεργασία ανάθεσης λειτουργιών, των πλεονεκτημάτων και των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν, του νομικού πλαισίου της συνεργασίας, των διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων αλλά και νέων τεχνολογιών που βρίσκουν εφαρμογή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσδιορισμός των λόγων που ωθούν μια επιχείρηση στην εξωτερική ανάθεση λειτουργιών με outsourcing, στην εκτίμηση των αναμενόμενων πλεονεκτημάτων αλλά και τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να εμπεριέχει μια τέτοια συνεργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις λειτουργίες που εξωτερικεύει μια επιχείρηση και αναφέρονται τα μοντέλα outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής, δηλαδή τις μορφές που μπορεί να πάρει η επιλογή ανάθεσης ορισμένων ή όλων των λειτουργιών της επιχείρησης που δίνονται στον εξωτερικό συνεργάτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία λήψης απόφασης για τη πρακτική outsourcing καθώς και τα επιχειρηματικά μοντέλα που παρέχουν βοήθεια στις επιχειρήσεις για την επιλογή των αξιόπιστων εξωτερικών συνεργατών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ των συμβαλλομένων του αναθέτη και του παρόχου υπηρεσιών και στο τελευταίο, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην αξιολόγηση της σημασίας της Πληροφορικής τεχνολογίας και της υφιστάμενης κατάστασης των επιχειρήσεων του εσωτερικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΜΕ OUTSOURCING

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

Το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι ανέκαθεν ένα περιβάλλον της αλλαγής και της ανανέωσης. Οι μεταλλαγές που διαμορφώθηκαν στις επιχειρήσεις με την εισαγωγή της τεχνολογίας σχεδόν σε κάθε δραστηριότητα τους, η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας, οι πολύπλευρες πιέσεις στα περιθώρια κέρδους και η επαυξημένη πολυπλοκότητα των υποχρεώσεων προς τρίτους, το κράτος, τους πελάτες και τη διοίκησή τους, ωθούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να επιλέγουν τη διάσπαση της οργάνωσής τους σε τομείς ευθύνης που επιφέρουν εξειδίκευση σε επί μέρους τομείς, καταφεύγοντας στο outsourcing για όσο το δυνατόν περισσότερες λειτουργίες τους. Η επιλογή αυτή, γνωστή και ως εκχώρηση /ανάθεση επιχειρησιακών λειτουργιών και υπηρεσιών σε τρίτους (outsourcing) έχει επανέλθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις δυο τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως η καθαριότητα, οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διανομή των προϊόντων, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ως outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής χαρακτηρίζεται μία σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας που προκύπτει από την ταυτόχρονη εκχώρηση /ανάθεση μίας - συνήθως μη ζωτικής - επιχειρησιακής λειτουργίας ή υπηρεσίας, με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση-πελάτη. Το

outsourcing σχετικά με τις υπηρεσίες πληροφορικής αποτελεί μια σχετικά νέα εξέλιξη και αφορά την τεχνική υποστήριξη, την παροχή υποδομής και εφαρμογών (λογισμικού, βάσεις δεδομένων) και τη δικτύωση (LAN`s, WAN`s, internet, intranets). Η εκχώρηση /ανάθεση λειτουργιών ή διαδικασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες που σχετίζονται με την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες γενικότερα εννοείται και με τον όρο « ψηφιακό outsourcing ».

Η σχέση αυτή στηρίζεται σε μία μακροχρόνια και πολύπλοκη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, μεταξύ του αναθέτοντος (πελάτη) και ενός εξωτερικού συνεργάτη (πάροχο υπηρεσιών) ο οποίος αναλαμβάνει να εκτελέσει συγκεκριμένες υπηρεσίες πληροφορικής, με προκαθορισμένα χαρακτηριστικά και σε συγκεκριμένο αντίτιμο που έχουν συμφωνηθεί των συμβαλλόμενων.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την εκχώρηση /ανάθεση διαδικασιών ή λειτουργιών τους σε εξωτερικούς παρόχους /συνεργάτες καλούνται *επιχειρήσεις – πελάτες*. Οι εξωτερικές εταιρείες ή ένας μεμονωμένος ιδιώτης που παρέχουν το outsourcing καλούνται, *πάροχοι υπηρεσιών ή εξωτερικοί συνεργάτες* και εκτελούν διαδικασία, παρέχουν υπηρεσία ή ασκούν δραστηριότητα, τις οποίες, σε διαφορετική περίπτωση, θα εκτελούσε, θα παρείχε ή θα ασκούσε η ίδια η επιχείρηση-πελάτης.

Δύο γενικές κατηγορίες outsourcing είναι το **Business Process Outsourcing (BPO)** και το **Information Technology Outsourcing (ITO)** :

α) **Business Process Outsourcing (BPO), Εκχώρηση Επιχειρηματικής Διαδικασίας.** Επιχειρήσεις αυτού του μοντέλου εμφανίζονται και αναπτύσσονται στη δεκαετία του '80 που αναλαμβάνουν δραστηριότητες και λειτουργίες που τους εκχωρούνται (outsourcing) από επιχειρήσεις-πελάτες και έτσι δημιουργείται η αγορά της Εκχώρησης Επιχειρηματικής Διαδικασίας. Αρχικά, αυτό το μοντέλο συνδέθηκε με τις επιχειρήσεις της μεταποίησης, όπως η Coca Cola εκχωρούσε μεγάλα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στο σύγχρονο περιβάλλον, σταδιακά με την εξέλιξή του, κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται για να δηλώσει την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών. Τυπικές BPO υπηρεσίες outsourcing είναι το τηλεφωνικό κέντρο (call center outsourcing), η

διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (HRO), τη χρηματοδότηση και τη λογιστική. Αναλαμβάνει, δηλαδή όλες τις υποστηρικτικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

β) Information Technology Outsourcing (ITO) ή IT, Εκχώρηση Τεχνολογίας Πληροφοριών. Επιχειρήσεις αυτού του μοντέλου εμφανίστηκαν σταδιακά, από τη δεκαετία του '60 μέχρι σήμερα, μετά την διάδοση του διαδικτύου, της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών πληροφορικής. Οι επιχειρήσεις αυτές αναλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής και τη συντήρηση εφαρμογών, τερματικών και δικτύων ή του λογισμικού.

Στην παρούσα εργασία ο όρος outsourcing έχει τη σημασία παροχής υπηρεσιών πληροφορικής, η οποία αναφέρεται στην ανάθεση εκτέλεσης λειτουργιών των Πληροφοριακών συστημάτων (Servers, printers, plotters), Λειτουργικών συστημάτων(software, databases, security) και Δικτυακών(LAN`s, WAN`s, internet, intranets).

Ο όρος Τεχνολογία της Πληροφορίας (ΤΠ) ή Information Technology (IT) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις τεχνολογίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την δημιουργία, αποθήκευση, ανταλλαγή και χρήση της πληροφορίας σε όποια μορφή και αν βρίσκεται αυτή (δεδομένα, συνδιαλέξεις, εικόνες, βίντεο). Είναι δηλαδή όλες εκείνες οι τεχνολογίες που έφεραν την επανάσταση της πληροφορικής και των υπολογιστών. Τεχνολογία της πληροφορίας είναι το υλικό (hardware) και το λογισμικό (software) που κάνουν εφικτά τα πληροφοριακά συστήματα.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η πρακτική της εκχώρησης /ανάθεσης υπηρεσιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) ξεκίνησε σταδιακά με την αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων το 1950 και γενικότερα με την εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα της πληροφορικής και επικοινωνιών. Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970 το outsourcing ξεκίνησε από τη διαχείριση μηχανογραφικών

στοιχείων στο χρηματοοικονομικό τομέα και στις υπηρεσίες χρονομεριστικής μίσθωσης και επεξεργασίας, όπου οι πρώτοι mainframes υπολογιστές χρησιμοποιήθηκαν για την υποστήριξη επιχειρηματικών λειτουργιών. Καθώς οι υπολογιστές ήταν ογκώδεις και ακριβοί, πολλές επιχειρήσεις δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα για την αγορά τους ή την πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού υπεύθυνου για τη λειτουργία του (Ebusinessforum, 2003).

Την δεκαετία του '60 ήταν που εμφανίστηκαν εταιρείες παροχής οι οποίες παρείχαν χρόνο στα δικά τους mainframes, σε επιχειρήσεις που ήθελαν να πραγματοποιήσουν επεξεργασία δεδομένων αλλά δεν είχαν δικούς τους υπολογιστές. Αυτό αποτελεί και το πρώτο δείγμα ανάθεσης υπηρεσιών πληροφορικής. Κατά τις δεκαετίες του '70 και 80 έκαναν την εμφάνισή τους οι προσωπικοί υπολογιστές και στη συνέχεια οι μικροϋπολογιστές(microcomputers) που επηρέασαν δραματικά το κόστος αγοράς. Οι τιμές αγοράς του υλικού (hardware) μειώθηκαν αρκετά ώστε οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν δυνατόν να αποκτήσουν και να διαχειριστούν πόρους τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. Αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία των τμημάτων πληροφορικής και μηχανογράφησης εντός του οργανογράμματος της επιχείρησης.

Με το πέρασμα του χρόνου, η ανάγκη των επιχειρήσεων από τα μηχανογραφικά τους τμήματα συνεχώς μεγάλωνε. Η ύπαρξη ηλεκτρονικών υπολογιστών και εφαρμογών ήταν απαραίτητη σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Οπότε, τα τμήματα πληροφορικής και μηχανογράφησης αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η ραγδαία όμως εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί τη συνεχή επένδυση σε τεχνογνωσία, υλικό και λογισμικό αυξάνοντας συνεχώς τον προϋπολογισμό του συγκεκριμένου τμήματος. Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με την αυξημένη ανταγωνιστικότητα, οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις στην απόφαση να καταργήσουν τα τμήματα πληροφορικής και μηχανογράφησης και να αναθέσουν τις λειτουργίες αυτές σε άλλες εταιρείες. Έτσι στο σημερινό πλαίσιο η ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συνεργάτες αποτελεί δεδομένο για πολλές επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς. (Ebusinessforum, 2003)

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ OUTSOURCING

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι το πλήθος και το είδος των υπηρεσιών που μπορεί μία επιχείρηση να εκχωρήσει σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι σχεδόν ανεξάντλητο. Στην περίπτωση των υπηρεσιών πληροφορικής (Information Technology - IT), οι υπηρεσίες που συνηθίζεται να εκχωρούνται αφορούν τις ακόλουθες περιπτώσεις :

Την Τεχνική Υποστήριξη όλης της υλικοτεχνικής υποδομής μίας επιχείρησης. Η υποστήριξη που παρέχεται είναι δυνατό να αφορά το υλικό μέρος (Hardware), το λογισμικό μέρος (Software) καθώς και άυλες υπηρεσίες με στόχο τη λήψη αποφάσεων σε θέματα τεχνολογίας και πληροφορικής καθώς και υπηρεσιών εκπαίδευσης των χρηστών. Αναφορικά με το (Software), η υποστήριξη μπορεί να εκτείνεται από την απλή ανανέωση τυποποιημένων πακέτων λογισμικού με στόχο την εύρυθμη λειτουργία των συστημάτων της επιχείρησης, έως την υποστήριξη σε επίπεδο ανάπτυξης και αποσφαλμάτωσης εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί ειδικά για λογαριασμό της επιχείρησης-πελάτη (Ebusinessforum, 2003).

Τη Δικτύωση καλύπτοντας την παροχή όλης της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής για την παροχή δικτυακών υπηρεσιών σε μία επιχείρηση. Οι δικτυακές υπηρεσίες δεν αφορούν μόνο τη συνδεσιμότητα αλλά επεκτείνονται και σε υπηρεσίες δεδομένων (όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η πρόσβαση στο διαδίκτυο, η παρουσία και προβολή στο διαδίκτυο μέσω εταιρικής σελίδας κ.λπ.) καθώς και φωνής. Ακόμη, η παροχή υλικοτεχνικής υποδομής μπορεί να αφορά τόσο τη σύνδεση των γραφείων – παραρτημάτων μίας εταιρίας μεταξύ τους και το διαδίκτυο, όσο και την παροχή της κατάλληλης υποδομής για την εξυπηρέτηση των αναγκών για δικτύωση εντός των γραφείων της επιχείρησης (εσωτερικό δίκτυο). Η υποδομή για τη Δικτύωση ανήκει είτε στον πάροχο της υπηρεσίας, οπότε και με τη λήξη της σύμβασης η υποδομή επιστρέφει σε αυτόν, είτε στην επιχείρηση (κυρίως στην περίπτωση της εσωτερικής δικτύωσης) οπότε ο πάροχος ουσιαστικά προσφέρει υπηρεσίες διαχείρισης (Ebusinessforum, 2003).

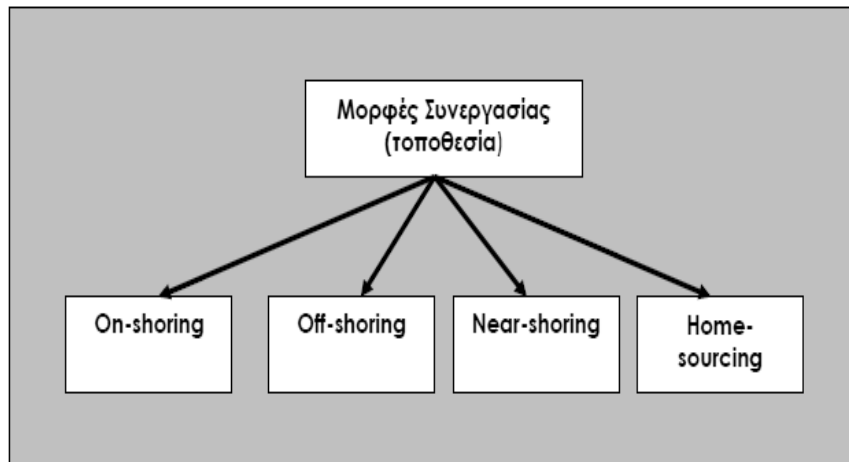
Την παροχή Υποδομής – Εφαρμογών η οποία και αφορά την προμήθεια υπηρεσιών εξυπηρετητών ή σταθμών εργασίας και των απαραίτητων εφαρμογών για τη λειτουργία των διαδικασιών τους. Οι υποδομές στη μεγάλη πλειοψηφία τους αφορούν την παροχή υπηρεσιών εξυπηρετητών προς τις επιχειρήσεις. Οι εξυπηρετητές αυτοί βρίσκονται συγκεντρωμένοι σε κάποιο Data Center, μέσω του οποίου παρέχονται υπηρεσίες σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Σχετικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ Α.Ε) που παρέχει, στις νέες εγκαταστάσεις της, ειδικά διαμορφωμένους χώρους (Data Centers) στους οποίους φιλοξενείται εξοπλισμός πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης. Οι εφαρμογές που παρέχονται πάνω από αυτούς τους εξυπηρετητές αφορούν εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν, λογιστικές εφαρμογές, διαχείρισης αποθήκης, προγραμματισμού συναντήσεων, επικοινωνίας και μηνυμάτων, διαχείρισης βάσεων δεδομένων καθώς και λήψης αντιγράφων ασφαλείας.

Το outsourcing μπορεί να φτάσει μέχρι την πλήρη Ανάλυση και Υποστήριξη Διαδικασιών εντός της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές παρέχονται είτε στους χώρους της επιχείρησης είτε απομακρυσμένα ανάλογα με το είδος τους και τη σχετική συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης-πελάτη και του παρόχου. Με αυτό τον τρόπο, οι πόροι της επιχείρησης κατευθύνονται και επικεντρώνονται στις διαδικασίες και υπηρεσίες που αποτελούν τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας της.

1.5 ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ /ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Οι μορφές που μπορεί να πάρει μια σχέση για την εκχώρηση /ανάθεση των λειτουργιών μίας επιχείρησης είναι οι εξής:



Εικόνα 1 : Μορφές Εξωτερικής Ανάθεσης

- **On-shoring**
Η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη που δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα.
- **Off-shoring**
Η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη που βρίσκεται σε απομακρυσμένη χώρα, με χαμηλά εργατικά κόστη.
- **Near-shoring**
Η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη που βρίσκεται σε γειτονική χώρα.
- **Home-sourcing**
Η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες που εργάζονται από το σπίτι.

1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η βασική κινητήρια δύναμη για ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι η αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλότερη ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές. Επιπλέον, η έλλειψη της απαιτούμενης εξειδίκευσης έχει αναφερθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας της ανάθεσης υπηρεσιών και λειτουργιών σε συνεργάτες. Η αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να αναθέτουν τις λειτουργίες τους επηρεάζεται από έναν αριθμό συσχετιζόμενων παραγόντων, κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω.

1.6.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο όρος τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠ&Ε) ή Information and communications Technology (ICT) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις τεχνολογίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την δημιουργία τηλεπικοινωνιακών συσκευών ή εφαρμογών (π.χ ραδιόφωνα, τηλεοράσεις, κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές και δίκτυα, δορυφορικά συστήματα, κλπ) όπως και τις διάφορες υπηρεσίες που σχετίζονται με αυτές (π.χ βιντεοτηλεφωνία, μάθηση από απόσταση, τηλε-ιατρική, κλπ).

Η εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠ&Ε) επηρεάζει την τάση των επιχειρήσεων να αναθέσουν τις λειτουργίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η ραγδαία αυτή ανάπτυξη έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν αλλά και ανταγωνίζονται. Πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι πλέον ανταγωνιστικές εάν δεν εκμεταλλεύονται σωστά τις νέες τεχνολογίες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να επιφέρει επιθυμητά αποτελέσματα σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως ο σχεδιασμός των ενεργειών, το marketing ή η χρηματοοικονομική διοίκηση. Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής ευνοεί τις επιχειρήσεις δίδοντας τους την ευκαιρία να παγκοσμιοποιήσουν τόσο την παραγωγή όσο και την διάθεση των προϊόντων τους. Τα σύνορα μεταξύ των

παραδοσιακών βιομηχανιών μικραίνουν καθώς όλο και περισσότερες βιομηχανίες συγκλίνουν ή επικαλύπτονται ειδικά στις νέες τεχνολογίες.

1.6.2 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Η επιτυχία των επιχειρήσεων σήμερα αλλά και στο μέλλον εξαρτάται από την ικανότητά τους να λειτουργούν σε διεθνές επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση των βιομηχανικών οικονομιών ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την αξία της πληροφορίας στην επιχείρηση προσφέροντάς τους νέες ευκαιρίες. Σήμερα, οι υπηρεσίες πληροφορικής παρέχουν την επικοινωνία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για την διεξαγωγή του εμπορίου και των δραστηριοτήτων τους σε παγκόσμια κλίμακα. Η επικοινωνία με διανομείς και προμηθευτές, η λειτουργία 24 ώρες την ημέρα σε διαφορετικές χώρες, οι ανάγκες τοπικών και διεθνών αναφορών (reports) είναι μια τεράστια επιχειρησιακή πρόκληση που απαιτεί την ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής.

Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί να δημιουργήσουν νέες απειλές για τις επιχειρήσεις. Εξαιτίας των παγκόσμιων πληροφοριακών συστημάτων οι καταναλωτές μπορούν πλέον να πραγματοποιούν αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο, αποκτώντας αξιόπιστες πληροφορίες για τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό το φαινόμενο αυξάνει τον ανταγωνισμό και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε ανοικτές παγκόσμιες αγορές. Για να μπορέσουν λοιπόν οι επιχειρήσεις να γίνουν αποτελεσματικές και επικερδείς σε διεθνείς αγορές, είναι απαραίτητο να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν δυναμικά συστήματα πληροφορικής.

1.6.3 ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις καθώς πλέον έχουν περισσότερες γνώσεις σε ζητήματα τιμών, αξιοπιστίας και διαθεσιμότητας. Απαιτούν ένα customized προϊόν ή μια υπηρεσία σε χαμηλότερες τιμές. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, οι δυνητικοί καταναλωτές μιας επιχείρησης έχουν μεγάλη ευκολία αναζήτησης εναλλακτικών αγορών για προϊόντα ή υπηρεσίες. Με την πρόοδο των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, βασικές μεταβλητές αγορών όπως ο χρόνος και

η απόσταση έχουν πλέον λιγότερο σημασία. Ως αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού είναι η απρόβλεπτη συμπεριφορά των καταναλωτών καθώς και η απώλεια των λεγόμενων «πιστών» πελατών.

Όλες οι παραπάνω αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων επιφέρουν αλλαγές στην δομή και την διοίκηση των επιχειρήσεων. Το μέγεθος της αλλαγής αυτής αλλά και της αβεβαιότητας σε πολλές βιομηχανίες είναι πιθανό να αυξηθεί, καθώς οι εταιρίες καλούνται πλέον να αποδίδουν περισσότερο χρησιμοποιώντας λιγότερες πηγές. Η μείωση του κόστους παραγωγής σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αρκετή ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν. Θα πρέπει να επενδύσουν σε καινοτόμες δραστηριότητες που να προσδίδουν αξία στους καταναλωτές ενώ παράλληλα να προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Το outsourcing γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη παγκοσμίως και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει την πιο συνήθη πρακτική ανάθεσης υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία καθώς και η σύγκλιση των διαφορετικών πεδίων αυτής βοηθούν στη δημιουργία υπηρεσιών βελτιωμένης ποιότητας σε συμφέρουσες τιμές. Το outsourcing παρέχει πρόσβαση σε παγκόσμια κλίμακα εξειδικευμένων στον τομέα της πληροφορικής και επικοινωνιών και μπορεί να συμβάλει δυναμικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης εξοικονομώντας κεφάλαια και χρόνο. Για τις επιχειρήσεις, που δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, την εξειδίκευση ή τον κατάλληλο εξοπλισμό για να ακολουθήσουν τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάθεση εργασιών μπορεί να είναι μια ικανοποιητική εναλλακτική λύση. Προσφέρει επίσης μια ευκαιρία να μοιραστούν οι κίνδυνοι μεταξύ των συμβαλλομένων. Η επιχείρηση-πελάτης μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και ικανότητες των συνεργατών, στις οποίες έχει αναθέσει κάποια λειτουργία προς όφελός του σε τομείς κρίσιμους στον ανταγωνισμό.

1.7.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Μέσω του outsourcing είναι δυνατό να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω:

- α) της αρμονικότερης συνεργασίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες,
- β) της αποφυγής υποαπασχόλησης καθώς η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζονται και δε δεσμεύει περιττά κεφάλαια,
- γ) της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία,
- δ) της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση έχει περιορισμένες ανάγκες για τη συγκεκριμένη υπηρεσία, γεγονός που καθιστά την υλοποίηση της ασύμφορη (B. Παπαδάκης 2002).

1.7.2 ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η επιχείρηση προσδοκά σημαντικά οφέλη από το μοίρασμα του κινδύνου με τους συνεργάτες της. Αν υπάρξει κάποια απροσδόκητη κάμψη στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη, σε σχέση με την περίπτωση που αυτή υλοποιεί τα πάντα in-house.(B. Παπαδάκης 2002)

1.7.3 ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ

Η επιχείρηση η οποία προβαίνει σε τέτοιες συμφωνίες για συνεργασία έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει τους συνεργάτες της κάθε φορά. Άρα σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένη από κάποια συνεργασία μπορεί να την διακόψει και να επιλέξει κάποια άλλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών.(B. Παπαδάκης 2002)

1.7.4 ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια αυξανόμενη ανάγκη για ευελιξία για να μπορούν να προσαρμοστούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αλλαγές όπως οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία ή η μείωση του χρόνου από την παραγωγή στην κατανάλωση καθώς και οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών καταστύουν επίπονη την προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αλλά και να βελτιώνονται στις δραστηριότητες αυτές που μπορούν να προσδώσουν στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η

ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί μέσω του outsourcing, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν ένα ευρύ φάσμα πόρων, δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που παρέχονται από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Λόγω της εξειδίκευσης τους, οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να προσφέρουν παγκοσμίου κλάσεως υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους.

1.7.5 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Το outsourcing παρέχει άμεση πρόσβαση στην τελευταία τεχνολογία χωρίς να χρειάζεται ο συνηθισμένος χρόνος της ανάπτυξης της μέσα στην επιχείρηση. Για μια επιχείρηση ή οργανισμό που εξετάζει τη δημιουργία ενός πληροφοριακού κέντρου από την αρχή, η υιοθέτηση του outsourcing της επιτρέπει να εξοικονομήσει σημαντικά κεφάλαια, γιατί αποφεύγει την αγορά υλικού (hardware) και λογισμικού (software), όπως επίσης αποφεύγει τις δαπάνες για τη δημιουργία και τη στελέχωση τμημάτων που θα διαχειρίζονται το hardware και το software. Επίσης, επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.7.6 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης αφού δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών που δίνονται έξω, μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.8 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Κίνδυνοι Στρατηγικής

- Αδυναμία εφαρμογής μεθόδων συνολικής εποπτείας των θεμάτων ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, λόγω ανεπαρκούς τεχνογνωσίας επιτήρησης του παρόχου υπηρεσιών.

Κίνδυνοι Φήμης

- Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών από τον πάροχο υπηρεσιών και μη συνεπής εξυπηρέτηση των πελατών, σε σχέση με τα προβλεπόμενα κριτήρια.
- Μη ευθυγράμμιση του παρόχου υπηρεσιών με τις δηλωμένες πρακτικές (ηθικές ή άλλες) της Κανονιστικής Αρχής.

Κίνδυνοι Συμμόρφωσης

- Μη συμμόρφωση του παρόχου υπηρεσιών με τις αρχές εμπιστευτικότητας /μυστικότητας καθώς επίσης με τις λοιπές κατευθύνσεις Κανονιστικής Συμμόρφωσης.
- Μη διαθεσιμότητα από τον πάροχο υπηρεσιών συστημάτων για τον έλεγχο και τη συμμόρφωση.

Κίνδυνοι Λειτουργικοί

- Αποτυχία της τεχνολογίας του παρόχου υπηρεσιών.
- Ανεπαρκής οικονομική δυνατότητα του παρόχου υπηρεσιών για να αντεπεξέλθει σε υποχρεώσεις και / ή να παρέχει αποζημιώσεις.
- Απάτη ή λάθος.
- Δυσκολία για την εκτέλεση διεξοδικών και υψηλού κόστους ελέγχων στον πάροχο υπηρεσιών.

Κίνδυνοι Απεμπλοκής

- Εφησυχασμός και μη διασφάλιση εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση που κριθεί σκόπιμη η απεμπλοκή από τις υπηρεσίες του Αναδόχου, με αποτέλεσμα:

α) την υπερ-εξάρτηση από τον πάροχο υπηρεσιών, ή την απώλεια της σχετικής εξειδίκευσης από την ίδια την επιχείρηση, καθιστώντας δύσκολη την επιστροφή της δραστηριότητας πίσω στην επιχείρηση,

β) τη μη προετοιμασία και ικανότητα της επιχείρησης σε περίπτωση απότομης διακοπής της συνεργασίας και επιστροφής της δραστηριότητας, όταν νέα συμβόλαια κριθούν απαγορευτικά λόγω υψηλού κόστους.

Κίνδυνοι Αντισυμβαλλομένων

- Εσφαλμένες πιστωτικές ή άλλες εκτιμήσεις από πάροχο σχετικών υπηρεσιών είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μείωση των εισπρακτέων

Κίνδυνοι Εθνικοί

- Κίνδυνοι από το πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον και το νομικό πλαίσιο.
- Πολυπλοκότητα στην εκπόνηση Σχεδίου Έκτακτης Ανάγκης (Business Continuity).

Κίνδυνοι συμβατικοί

- Ασφαλιστικές δικλείδες στους όρους του συμβολαίου με τον πάροχο υπηρεσιών για διασφάλιση της εφαρμογής του.
- Για off-shore παροχείς υπηρεσιών, σωστή επιλογή νομικού πλαισίου.

Κίνδυνοι Συγκέντρωσης και Κίνδυνοι Συστήματος

- Σημαντική εξάρτηση όλου του κλάδου από συγκεκριμένο πάροχο υπηρεσιών.
- Κίνδυνος για τον κλάδο στο σύνολο του.
- Δυσκολία ελέγχου από μία μεμονωμένη επιχείρηση(π.χ θυγατρική) στον πάροχο υπηρεσιών

Μελέτη Περίπτωσης :

Εξωτερική ανάθεση Πληροφοριακού Συστήματος (IT) από την Continental Bank

Το 1990, η Continental Bank βρέθηκε σε δυσχερή θέση. Οι αποτυχημένες επενδύσεις της στο χώρο της ενέργειας, στις αρχές του 1980, προκάλεσαν οξύτατο πρόβλημα ρευστότητας, που επιλύθηκε μόνο με τη συνδρομή της Κεντρικής Τράπεζας. Αναζητώντας τρόπους μείωσης του κόστους, η τράπεζα προέβη σε μαζικές απολύσεις και στη στρατηγική κίνηση της αποχώρησης από τη λιανική τραπεζική (retail banking). Η διοίκηση της τράπεζας, έτσι, επεδίωκε την εστίαση της Continental στις θεμελιώδεις ικανότητές της και στο νέο της ρόλο στη διαχείριση μεγάλων λογαριασμών (personal banking).

Έτσι, μετά την εξωτερική ανάθεση (outsourcing) περιφερειακών υπηρεσιών (από τη καφετέρια, την προστασία, την αλληλογραφία, την καθαριότητα, ως νομικές υπηρεσίες), εξετάζεται η παραχώρηση και του πληροφοριακού συστήματος της τράπεζας. Το υπάρχον τμήμα IT παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: Πρώτον, η παλιά τεχνολογία της τράπεζας δεν μπορεί να καλύψει τις πληροφοριακές ανάγκες των πελατών. Δεύτερον, το πληροφοριακό σύστημα έχει πολυδιασπασθεί, σύμφωνα με τις επιμέρους ανάγκες των επιχειρηματικών μονάδων. Τρίτον, οι 500 εργαζόμενοι του τμήματος είναι λίγοι για σημαντικά προγράμματα (πχ αναβάθμισης του συστήματος) και πολλοί για τις καθημερινές ανάγκες. Τέταρτον, η απόκτηση και η διατήρηση υψηλής τεχνολογίας απαιτεί μεγάλες επενδύσεις που η χρηματοοικονομική κατάσταση της τράπεζας δεν επιτρέπει.

Το Μάρτιο 1991, η διοίκηση προχωρεί στην επίσημη εξαγγελία της μελέτης επί του θέματος και προβαίνει στη σύνθεση δύο ομάδων εργασίας, με στελέχη της εταιρείας: το επιχειρηματικό συμβούλιο και το τεχνικό συμβούλιο.

Η επιχείρηση απαιτεί από τον υποψήφιο IT συνεργάτη : να αγοράσει τον υπάρχοντα τεχνολογικό εξοπλισμό της τράπεζας, να έχει κάθε (οικονομική, διοικητική νομική) ευθύνη για το νέο εξοπλισμό της τράπεζας, να ανταμείβει την τράπεζα σε περίπτωση χρήσης της βάσης δεδομένων της από τρίτους και να απασχολήσει (με τους ίδιους όρους) τους υπάρχοντες εργαζόμενους του τμήματος IT.

Η επιλογή ανάμεσα στις 3 τελικές υποψηφιότητες γίνεται με κύρια κριτήρια: τη δυνατότητα ικανοποίησης των τεχνικών αναγκών της τράπεζας, τη δυνατότητα πρόσληψης του IT προσωπικού της Continental και το τίμημα ενός 10ετούς συμβολαίου. Μετά από δύο γύρους προσφορών και τις τελικές διαπραγματεύσεις (για θέματα όπως το απόρρητο των πληροφοριών, δικαιώματα χρήσης), η Continental Bank, το Δεκέμβριο 1991, συνάπτει συμβόλαιο με την Integrated Systems Solutions Corporation (ISSC), θυγατρική της IBM, ειδική στο IT outsourcing.

Στην αρχή της συνεργασίας, εμφανίζεται δικαιολογημένα μία δυσκολία αποδοχής νέας κουλτούρας των πρώην εργαζομένων της Continental, που πλέον ως προσωπικό της ISSC αντιμετωπίζουν τον πρώην εργοδότη τους ως πελάτη. Ένα έτος μετά (Ιανουάριος 1993), η συνεργασία με την ISSC κρίνεται ιδιαίτερα επιτυχημένη. Οι ρόλοι τόσο της Continental όσο και της ISSC είναι πλέον διακριτοί, ενώ μία 20μελής τεχνική ομάδα της Continental αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο των δύο πλευρών. Εκτιμάται ότι με τη συνεργασία της με την ISSC, η Continental Bank εξοικονομεί \$10 εκατομμύρια το χρόνο. Πέρα από το οικονομικό αυτό όφελος, παρατηρείται η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (πχ. Πραγματοποιείται το σχέδιο ολοκλήρωσης του πληροφοριακού συστήματος) και η αλλαγή φιλοσοφίας των επιχειρηματικών μονάδων ως προς την προσήλωση στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη της τράπεζας, έκτοτε, είναι σταθερή και ταχεία. Εστιάζοντας κυρίως στο personal banking και μετά από τη 10ετή συνεργασία με την ISSC, η Continental Bank, με συνολικό ενεργητικό πάνω από \$15 εκατομμύρια το 2000, κατέχει μία ισχυρή παρουσία στην τραπεζική αγορά του Miami.

Τα γεγονότα αποδεικνύουν, λοιπόν, ότι η απόφαση της Continental Bank να προβεί σε outsourcing του IT, δεν επέφερε απώλεια του πολύτιμου θησαυρού της όπως υποστήριζε το δύσπιστο περιβάλλον της. Η θεμελιώδης ικανότητα κάθε τράπεζας δεν έγκειται απαραίτητα στη δημιουργία και διαχείριση του πληροφοριακού της συστήματος. Αυτό μπορεί να είναι ζήτημα τεχνικής φύσεως, για το οποίο οι εξειδικευμένες τεχνολογικές επιχειρήσεις έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Την τράπεζα πρέπει να ενδιαφέρει μόνο η πρόσβαση στην πληροφορία (και όχι η δημιουργία της βάσης δεδομένων), ώστε να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των πελατών της.

Πηγή: Huber R.L., “ How Continental Bank Outsourced Its “Crown Jewels””, Harvard Business Review, (Jan-Feb. 1993), 121-129

www.continentalbank.com

1.9 Συμπέρασμα

Το outsourcing είναι μία επιλογή στρατηγικής σημασίας που παρουσιάζει διεθνώς έντονη τάση ανάπτυξης, καθώς αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο τα πλεονεκτήματα αυτής της δραστηριότητας. Το outsourcing υπόσχεται μείωση του λειτουργικού κόστους, βελτίωση της εξυπηρέτησης μάζα από υπηρεσίες, αποδέσμευση χρόνου των στελεχών της επιχείρησης για αξιοποίηση σε άλλες λειτουργίες, αυξανόμενη παραγωγικότητα, ικανοποιημένους πελάτες κ.α. Πρέπει όμως οι επιχειρήσεις που σκέφτονται να προβούν σ'αυτήν την πρακτική να γνωρίζουν πολύ καλά τους κινδύνους που μπορεί να προκαλέσει μία τέτοια σχέση. Ορθολογικό outsourcing είναι δυνατόν να προσδώσει σε μια επιχείρηση σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αντίθετα, αλόγιστη χρήση του μπορεί να είναι πηγή σημαντικών προβλημάτων.

ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ OUTSOURCING IT

2.1 ΜΟΝΤΕΛΑ OUTSOURCING

Καθώς η γνώση των επιχειρήσεων σχετικά με την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών αυξάνεται, προκύπτει ένας μεγάλος αριθμός πιθανών μοντέλων outsourcing. Υπάρχουν μοντέλα που μπορεί να περιλαμβάνουν το σύνολο των λειτουργιών πληροφορικής μιας επιχείρησης ή ένα πολύ μικρό κομμάτι αυτής. Έχουν δημιουργηθεί διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν τα διαφορετικά μοντέλα (Elizabeth Sparrow, 2003).



Εικόνα 1. Μοντέλα ανάθεσης λειτουργιών πληροφορικής

2.1.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

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

2.1.2 ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟ OUTSOURCING

Αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών. Μελέτες έχουν δείξει πως οι στρατηγικές της επιλεκτικής εξωτερίκευσης είναι σε μεγάλο ποσοστό επιτυχημένες. Συνήθως εξωτερικεύονται η διαχείριση των υποδομών Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών και η τεχνική υποστήριξη. Το επιλεκτικό Outsourcing είναι ευέλικτο και παρέχει στην επιχείρηση - πελάτη ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή της επιχείρησης στις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες.

2.1.3 ΤΑΚΤΙΚΟ OUTSOURCING

Χρησιμοποιείται ως βραχυπρόθεσμη και γρήγορη λύση σε συγκεκριμένη ανάγκη ή πρόβλημα. Έχει υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια από μεγάλες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη Ιστοσελίδων και υπηρεσιών, με την υπογραφή συμβολαίων με μικρές αλλά καινοτόμες επιχειρήσεις με σκοπό την γρήγορη πρόσβαση στην καινοτομία. Το τακτικό Outsourcing μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένα προβλήματα που είναι δύσκολο να επιλυθούν χρησιμοποιώντας εσωτερικούς πόρους (ανθρώπινους ή υλικούς). Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση που δεν κατέχει τεχνικές ικανότητες, η αναβάθμιση των υποδομών μπορεί να γίνει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα εάν χρησιμοποιηθεί ένας εξειδικευμένος εξωτερικός συνεργάτης.

2.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ OUTSOURCING

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

2.1.5 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ OUTSOURCING

Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει την εξωτερίκευση ενός τμήματος Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών με την αναδιοργάνωση. Επιχειρήσεις που υιοθετούν το συγκεκριμένο μοντέλο επιθυμούν να μετασχηματίσουν τις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και την τεχνολογική τους υποδομή με σκοπό την μείωση του κόστους, την βελτίωση των υπηρεσιών και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

2.1.6 ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ OUTSOURCING

Το εφαρμόζουν επιχειρήσεις που επιθυμούν να αλλάξουν τεχνολογική πλατφόρμα. Το μοντέλο ακολουθεί τις παρακάτω φάσεις: α) Διαχείριση υπαρχόντων συστημάτων β) Μετάβαση στη νέα τεχνολογία γ) Λειτουργία και διαχείριση της καινούργιας πλατφόρμας. Οποιαδήποτε ή όλες αυτές οι φάσεις μπορούν να εξωτερικευτούν.

2.1.7 OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Καθώς τα έξοδα για την εξωτερική ανάθεση λειτουργιών αυξάνονται, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσλάβουν εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες που θα έχουν τις ικανότητες και την τεχνογνωσία να αναλάβουν ολόκληρες λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές δεν περιορίζονται στις Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών αλλά μπορούν να λάβουν και άλλες

μορφές. Ολόκληρη η λειτουργία, οι πόροι και το προσωπικό μεταφέρονται στην επιχείρηση - συνεργάτη. Λειτουργίες που συνήθως εξωτερικεύονται με βάση αυτό το μοντέλο είναι οι γραμμές επικοινωνίας, το Help Desk, η επεξεργασία και αποθήκευση εγγράφων, κλπ.

2.1.8 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ - JOINT VENTURES

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

2.1.9 ΣΧΕΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΟΦΕΛΗ

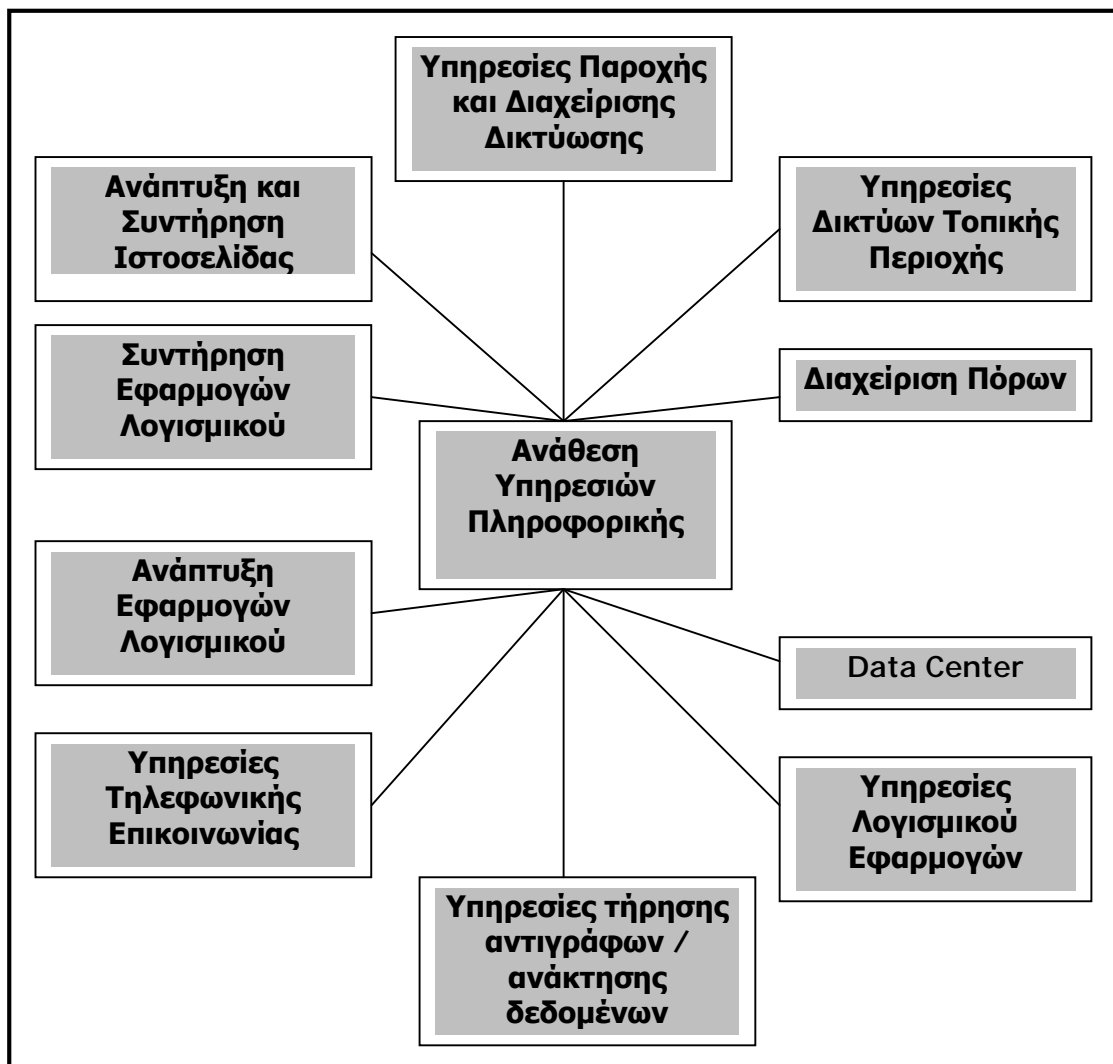
Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην αμοιβαία επένδυση και των δύο πλευρών και στον διαμοιρασμό των πιθανών οφελών. Και οι δύο πλευρές μοιράζονται τα οφέλη καθώς και τους κινδύνους. Σε περίπτωση που τα συμφωνημένα και προβλεπόμενα οφέλη δεν υλοποιηθούν, η επιχείρηση-συνεργάτης είναι πιθανό να μην έχει εγγυημένη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

2.1.10 ΠΑΡΑΚΤΙΟ OUTSOURCING - OFFSHORE

Οι παράκτιες βιομηχανίες ανάπτυξης τεχνολογιών πληροφορικής έχουν ξεπροβάλει παγκόσμια σε χώρες όπως η Ινδία, η Κίνα, η Ιρλανδία, το Ισραήλ, η Μαλαισία, η Ουγγαρία και οι Φιλιππίνες. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες μπορεί να είναι η ολοκλήρωση συστημάτων, η συντήρηση και η αναβάθμιση των υπάρχοντων πλατφόρμων καθώς και η ανάπτυξη εξειδικευμένου λογισμικού. Επιχειρήσεις - συνεργάτες μεγάλου βεληνεκούς χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο. Το μοντέλο αυτό, καθώς η αγορά ωριμάζει, χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά από τις επιχειρήσεις.

2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, αναφέρεται στην ανάθεση εκτέλεσης λειτουργιών μιας επιχείρησης των Πληροφοριακών συστημάτων (Servers, printers, plotters), Λειτουργικών συστημάτων (software, databases, security) και Δικτυακών (LAN`s, WAN`s, internet, intranets). Οι λειτουργίες αυτές αφορούν :



Εικόνα 2. Υπηρεσίες πληροφορικής που παρέχονται με outsourcing

2.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ

Η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών πληροφορικής δύναται να εφαρμοστεί για ανάπτυξη και συντήρηση ιστοσελίδων. Η ανάπτυξη του διαδικτύου έχει οδηγήσει σε αύξηση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για ιστοσελίδες.

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας για την εξασφάλιση συνδεσιμότητας και του απαραίτητου υλικού
2. Πρόσβαση στη γνώση
3. Ανησυχία εξασφάλισης του απαραίτητου bandwidth για την συνδεσιμότητα
4. Αξιοπιστία σύνδεσης
5. Έλλειψη τεχνογνωσίας για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ιστοσελίδας μέσα στην επιχείρηση
6. Το κόστος του εξοπλισμού καθώς και της εκπαίδευσης του προσωπικού για την ανάπτυξη περίπλοκων εφαρμογών (βάσεις δεδομένων, μορφή περιεχομένων, κλπ) είναι υψηλό
7. Εφαρμογές επιχειρήσεων με υψηλό δείκτη επισκεψιμότητας μπορούν να ωφεληθούν από την εξωτερίκευση

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής ανάθεσης

1. Οι πόροι της επιχείρησης μπορεί να είναι αρκετοί για τη ανάπτυξη της ιστοσελίδας
2. Ο ρυθμός επισκεψιμότητας είναι χαμηλός
3. Οι ιστοσελίδες είναι σημαντικά και στρατηγικά σημεία επαφής με πανεπιστήμια ή άλλους οργανισμούς
4. Η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθώς και η προσπάθεια για την κάλυψη των αναγκών των πελατών είναι πολύ σημαντική για να εξαρτάται από έναν συνεργάτη με πολλαπλούς πελάτες.

2.2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (WAN)

Η υποστήριξη που παρέχεται αφορά την δικτύωση της επιχείρησης είτε εσωτερικά (μέσω intranet) είτε τοπικά (μέσω LAN/δικτύων μικρής εμβέλειας ή WAN/δικτύων μεγάλης εμβέλειας) είτε, ασφαλώς, με το διαδίκτυο. Τα δίκτυα ευρείας περιοχής (WAN) είναι συχνά υποψήφια για εξωτερίκευση. Συχνά γίνονται συγκρίσεις πιθανών δαπανών καθώς τόσο οι οικονομίες κλίμακας όσο και η αποδοτικότητα των συνεργατών είναι σημαντικές παράμετροι.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να είναι ικανότεροι στην επισκευή, τη συντήρηση, και τους προστιθέμενους πόρους καθώς και σε περιπτώσεις υψηλών φορτίων αιτημάτων. Εάν, ωστόσο, οι επικοινωνίες παρέχουν «front-line» υπηρεσίες, όπως η αντιπροσώπευση της επιχείρησης στους πελάτες ή εάν η επικοινωνία είναι τόσο κρίσιμη για την οργάνωση που η απώλεια ελέγχου είναι πάρα πολύ υψηλή, τότε η εξωτερίκευση είναι πιθανόν να αποφευχθεί.

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Μείωση κόστους μέσω των οικονομιών κλίμακας που μπορούν να προσφέρουν οι εξωτερικοί προμηθευτές για την αγορά και τη διαχείριση του εξοπλισμού
2. Αποβάλλει τις δαπάνες των υποδομών καθώς και της διοίκησης τους
3. Προσφορά μεγαλύτερων επιπέδων εξελισιμότητας
4. Σταθερό bandwidth

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Ανάγκη διατήρησης κρίσιμων ικανοτήτων μέσω της κατοχής ιδιόκτητου δικτύου
2. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας (σε περιπτώσεις γεωγραφικά απόμακρων θέσεων)

2.2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ (LAN)

Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς για εξωτερίκευση, αλλά μπορεί να ενέχουν κινδύνους για τις επιχειρήσεις - πελάτες, καθώς η συνδεσιμότητα και η ταχύτητα τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Χρόνος και προσπάθεια προσωπικού που απαιτούνται για την διατήρηση των υπηρεσιών εσωτερικά
2. Η χρήση εξωτερικού συνεργάτη μπορεί να απελευθερώσει τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης ώστε να ασχοληθούν με αποτελεσματικότερες εργασίες
3. Η εσωτερική γνώση για τα επίπεδα υπηρεσιών του τοπικού LAN είναι συνήθως υψηλή, έτσι η διαχείριση των εξωτερικών συνεργατών είναι ευκολότερη

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Η ικανοποίηση των τελικών χρηστών είναι κρίσιμη για την επιχείρηση
2. Οι συνεργάτες μπορεί να μην είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις ανάγκες των χρηστών, ή στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που θα παρέχει καλύτερα επίπεδα υπηρεσιών από εκείνα που έχουν συμφωνηθεί στο συμβόλαιο

2.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Για την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου υποστήριξης για τους τελικούς χρήστες
2. Για την εξασφάλιση της απαραίτητης εμπειρίας στα λογισμικά που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση
3. Συντήρηση των αδειών και των βελτιώσεων έκδοσης (licenses and version upgrades)
4. Απελευθέρωση εσωτερικών πόρων

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Η εγκατεστημένη γνώση μπορεί να μειώσει τα κόστη στην επιχείρηση καθώς η καμπύλη εκμάθησης μειώνεται
2. Οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι σε θέση να δώσουν προτεραιότητα σε συγκεκριμένες εργασίες καθώς γνωρίζουν τις προτεραιότητες της επιχείρησης και την κρισιμότητα του εκάστοτε συστήματος
3. Το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης έχει μεγαλύτερη οικειότητα και προϋποθέσεις για μια αρμονικότερη σχέση με τους τελικούς χρήστες
4. Υψηλότερα επίπεδα άμεσου ελέγχου της ανάλυσης και κλιμάκωσης πιθανού προβλήματος

2.2.5 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Η υποστήριξη που παρέχεται αφορά την διάθεση για χρήση εξειδικευμένων προγράμματα όπως ERP (διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων), CRM (διαχείριση των πελατών), WMS (διαχείριση της αποθήκης), εφαρμογές μηχανογραφημένης λογιστικής, ηλεκτρονικού εμπορίου κ.α. Συνήθως, οι εφαρμογές αυτές παρέχονται μαζί με εξυπηρετητές (servers), που διατίθενται προς χρήση. Η κατηγορία αυτή μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, συντήρηση εφαρμογών λογισμικού και ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού.

2.2.6 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Η επιχειρησιακή αξία της κατοχής τέτοιων πόρων για την υποστήριξη δραστηριοτήτων Τεχνολογιών Πληροφορικής είναι μηδαμινή
2. Οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να επανεκχωρηθούν για την ανάπτυξη εφαρμογών και άλλες στρατηγικές λειτουργίες, αν και μειώσεις προσωπικού μπορεί να προκύψουν από διαπραγματεύσεις για την μείωση λειτουργικών δαπανών

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Το προσωπικό διαθέτει ήδη την πείρα
2. Οι εφαρμογές είναι συγκεκριμένες για κάθε επιχείρηση

3. Η εμπιστευτικότητα των δεδομένων δεν μπορεί να διασφαλιστεί

2.2.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Εκμετάλλευση τεχνογνωσίας /εμπειρίας σε συγκεκριμένους τομείς
2. Επίτευξη προθεσμιών σε ένα βραχυπρόθεσμο έργο
3. Ενθάρρυνση της αλλαγής των επιχειρηματικών διαδικασιών και της κουλτούρας μιας επιχείρησης, όταν αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί στο εσωτερικό της

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Για να περιοριστούν τα διοικητικά προβλήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη εφαρμογών
2. Για την διατήρηση του ελέγχου και την κατανόηση κρίσιμων προγραμμάτων Πληροφορικής
3. Για την αύξηση της γνώσης και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και για την εξασφάλιση ενός παραγωγικού και ικανοποιητικού περιβάλλοντος εργασίας.

2.2.8 ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ - DATA CENTER

Οι διαδικασίες των Data Center ήταν μεταξύ των πρώτων στοιχείων Πληροφορικής που εξωτερικεύτηκαν, δεδομένου ότι η έμφαση είχε δοθεί στην σταθεροποίηση των υπηρεσιών με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η μεταφορά όλου ή μέρους του Data Center απαιτεί την πλήρη κατανόηση του ρόλου του κεντρικού υπολογιστή και των άλλων τεχνολογικών πόρων της επιχείρησης.

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Η σταθεροποίηση του Data center μπορεί να οδηγήσει σε σαφή μείωση κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας και αποδοτικότερης χρήσης του εξοπλισμού

2. Καλύτερες αναλογίες τιμών/απόδοσης μπορούν να επιτευχθούν μέσω της μεταφοράς ενός μέρους της κεντρικής λειτουργίας του Data Center παρά από τη μεταφορά ολόκληρης της διαχείρισης του
3. Η εξωτερίκευση μπορεί να καλύψει την ανάγκη για την ανανέωση της τεχνολογίας και να λύσει τις δυσκολίες που σχετίζονται με τη διατήρηση του προσωπικού
4. Πλεονεκτήματα προγραμματισμού και διαχείρισης από τον καθορισμό προβλέψιμων δαπανών και των επιπέδων υπηρεσιών μέσω των υπογεγραμμένων συμβολαίων

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Η επιχείρηση έχει εξεταστεί για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της, και επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα στην κατηγορία της, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω μείωση κόστους
2. Ανάγκη να κρατηθούν οι πόροι εσωτερικά για λόγους στρατηγική και ασφάλειας
3. Η εξωτερική ανάθεση ολόκληρου του Data Center θα μπορούσε να οδηγήσει σε εγκλωβισμό με τον συγκεκριμένο συνεργάτη και απροσδόκητες αλλαγές στα επίπεδα τεχνολογιών /ικανοτήτων /επίπεδα τιμών, ειδικά σε μακροχρόνια συμβόλαια
4. Το προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να έχει μεγαλύτερη εξοικείωση και περισσότερες ικανότητες με τα υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης

2.2.9 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΩΝ / ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η υποστήριξη που παρέχεται αφορά την τήρηση αντιγράφων ασφαλείας (Backup) καθώς και ανάκτησης δεδομένων (Disaster Recovery) ύστερα από κάποιο απρόσμενο γεγονός. Οι υπηρεσίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Σε οποιαδήποτε προσπάθεια εξωτερικής ανάθεσης, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να συνεχίσει να παρέχει τις ουσιαστικές υπηρεσίες σε περίπτωση καταστροφής ή άλλης επιχειρησιακής διακοπής.

Οφέλη Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας από πλευράς των εξωτερικών συνεργατών.
2. Αποδοτική χρήση του υλικού και του λογισμικού

Λόγοι Αποφυγής Εξωτερικής Ανάθεσης

1. Οι ανάγκες είναι τέτοιες που οι εξωτερικοί συνεργάτες δεν μπορούν να επιτύχουν τους απαραίτητους χρόνους απόκρισης/αποκατάστασης
2. Οι δαπάνες είναι υψηλότερες

2.2.10 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η υποστήριξη που παρέχεται αφορά την τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης, τα γνωστά call centers τα οποία συμπεριλαμβάνονται πλέον σε εφαρμογές ΙΤ.

2.3 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα μοντέλα outsourcing που υπάρχουν σήμερα, τα οποία ομαδοποιούνται σε δέκα μορφές εξωτερικής ανάθεσης. Τα μοντέλα αυτά επιλέγονται από επιχειρήσεις-πελάτες που επιθυμούν να εξωτερικεύσουν το σύνολο ή συγκεκριμένες λειτουργίες τους. Κάθε μοντέλο περιγράφει και την μορφή εξωτερίκευσης λειτουργιών. Επίσης, γίνεται αναλυτική αναφορά στις εφαρμογές και υπηρεσίες outsourcing τεχνολογιών πληροφορικής που δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία λήψης απόφασης outsourcing είναι η εξέταση των **στρατηγικών στόχων της επιχείρησης**. Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, η στρατηγική χρήση των πληροφοριών και η αποδοτικότητα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών και των κατευθύνσεων της επιχείρησης. Το outsourcing αποτελεί μια στρατηγική επιλογή για την επιχείρηση (B.Παπαδάκης,2003).

Το δεύτερο βήμα είναι ο καθορισμός των **δραστηριοτήτων που θα δοθούν έξω**. Χρειάζεται να μετρηθεί η σπουδαιότητά τους. Δηλαδή, ποιες από αυτές αποτελούν θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης και ποιες από αυτές είναι μη ζωτικής σημασίας λειτουργίες. Η επιχείρηση κρατώντας τις κυριότερες δραστηριότητές της ασχολείται περισσότερο με αυτές, με αποτέλεσμα να τις βελτιώνει συνεχώς, προσφέροντας κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη. Δίνοντας τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε άλλους εξειδικευμένους συνεργάτες, η επιχείρηση προσέχει να μειώνει το κόστος της και να αυξάνει την ποιότητα των υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης λειτουργίας ενώ συγχρόνως παίρνει και μια τεχνογνωσία.(B.Παπαδάκης,2003)

Το τρίτο βήμα είναι η σωστή **επιλογή των συνεργατών**. Η επιχείρηση πρέπει να έχει μια καλή σχέση με τους συνεργάτες της και να είναι σίγουρη ότι οι στόχοι που έχει θέσει αποτελούν μέρος των στόχων των συνεργατών. Επίσης, η επιχείρηση χρειάζεται συνεργάτες οι οποίοι να είναι αξιόπιστοι και να

αφιερώνουν τους οικονομικούς, τους ανθρώπινους και τους φυσικούς πόρους σε αυτήν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στρατηγικοί της στόχοι. (B.Παπαδάκης,2003).

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει κάνει τις επιλογές της όσον αφορά τις λειτουργίες και τους συνεργάτες της, το τέταρτο βήμα που θα πρέπει να κάνει είναι **η σωστή εσωτερική επικοινωνία προς τους εργαζομένους της**. Οι πληροφορίες που πρέπει να δώσει αφορούν τους στόχους που επιθυμεί να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, τον τρόπο που θα τους πραγματοποιήσουν, τα αίτια που οδήγησαν τη διοίκηση στην επιλογή του outsourcing, και τέλος τα προσδοκώμενα οφέλη. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες χρειάζεται να γίνουν με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να καταλάβουν την αξία της στρατηγικής, καθώς επίσης και να την πιστέψουν. Ο συνδυασμός των τριών βημάτων αποτελεί τον ιδανικό τρόπο για να πετύχει η επιχείρηση την καλύτερη δυνατή απόδοση στην καλύτερη ποιότητα. (B.Παπαδάκης,2003)

Όμως, ένα σημαντικό στάδιο που η επιχείρηση πρέπει να προσέξει είναι ο **έλεγχος και τα έξοδα**. Με τον έλεγχο, αξιολογείται η συμπεριφορά των συνεργατών (outsourcers) ως προς τις συμβατικές τους υποχρεώσεις, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα καιροσκοπισμού και πρόσθετα κόστη. Το outsourcing μπορεί να μειώσει το κόστος σε κάποιους τομείς, αλλά προστίθενται έξοδα για την εύρεση συνεργατών και για την ανάθεση και τον έλεγχο των εργασιών που αναλαμβάνονται απ'αυτούς. Από την άλλη πλευρά, αν μια επιχείρηση αποφασίσει να προσφέρει εργασίες ως συνεργάτης σε κάποιο πελάτη και πάλι προστίθενται έξοδα σχετικά με τη σύναψη και τήρηση των σχετικών συμβολαίων. Επίσης για τις δύο μορφές συνεργασίας προστίθενται προκλήσεις διοίκησης στον τομέα της επικοινωνίας και της συνεργασίας λόγω διαφορετικών τρόπων εργασίας, διεργασιών και νοοτροπίας. (B.Παπαδάκης,2003)

3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει ότι το outsourcing αποτελεί μια ενδεδειγμένη λύση για τη διαχείριση των υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης λειτουργίας της τότε προχωρά στην εφαρμογή και την υλοποίηση του. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει το είδος του outsourcing, αν θα είναι ολικό outsourcing, δηλαδή αν θα περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες όπως η ανάπτυξη λογισμικού, την ολοκλήρωση των συστημάτων, τη διαχείριση δικτύου, ή αν θα είναι επιλεκτικό ή τμηματικό outsourcing που θα περιλαμβάνει μόνο ορισμένες λειτουργίες πληροφορικής.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι να επιλέξει τους καλύτερους και τους πιο κατάλληλους εξωτερικούς συνεργάτες. Στην επιλογή των συνεργατών υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που χρειάζεται να προσέξει η επιχείρηση έτσι ώστε να αποφύγει κάποια λάθη που μπορεί να την οδηγήσουν σε δυσάρεστες καταστάσεις. Καταρχήν η επιλογή των συνεργατών της δεν πρέπει να είναι βιαστική. Η διοίκηση θα πρέπει να δει όσο το δυνατό περισσότερες εταιρείες μπορεί, ενώ συγχρόνως να παίρνει πληροφορίες για αυτές. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν τη φήμη, τις επιτυχίες, την αξιοπιστία, την οικονομική κατάσταση, το στρατηγικό όραμα κ.λπ. των συνεργατριών εταιρειών.

Η επιχείρηση πριν κάνει την επιλογή της, θα πρέπει να στηριχθεί σε αντικειμενικά κριτήρια και ανάλογα με τις προσφορές που δίνουν οι διάφορες υποψήφιες εταιρείες να πάρει την απόφαση που την συμφέρει περισσότερο, προκειμένου να έχει μια επιτυχημένη και ομαλή συνεργασία. Κάποια κριτήρια που μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή επιλογή του συνεργάτη είναι:

1. Εμπειρία (προηγούμενη επιτυχία του συνεργάτη σε παρόμοιες συνεργασίες),
2. Στρατηγικός προγραμματισμός (προγραμματίζει ο συνεργάτης μακροχρόνια λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο;),
3. Τεχνολογία /προσωπικό (έχει ο συνεργάτης τεχνολογία, εγκαταστάσεις σύγχρονες; έχει το κατάλληλο προσωπικό;),
4. Επικοινωνία (υπάρχουν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των δύο εταιρειών, που θα βοηθήσουν στην επίλυση των όποιων προβλημάτων;),
5. Οικονομική επιφάνεια του συνεργάτη.(B. Παπαδάκης,2003)

Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να προετοιμάσει μια λίστα με τους πιθανούς εξωτερικούς συνεργάτες. Οι συνεργάτες πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται κάθε λειτουργία της πληροφορικής και επικοινωνιών με ένα λογικό κόστος. Παρόλα αυτά, αν κάποιος συνεργάτης έχει εξαιρετικές γνώσεις και μεγάλη τεχνογνωσία για τα συστήματα της επιχείρησης, η δική του προσφορά θα έχει ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Στο επόμενο στάδιο η επιχείρηση αξιολογεί τους συνεργάτες και δημιουργεί μια λίστα με τους πλέον πιθανούς από αυτούς. Η επιχείρηση εξετάζει τη τεχνική αρτιότητα και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αν οι συνεργάτες έχουν γνώση των λειτουργιών της επιχείρησης και έχουν τη φήμη καλών και ικανών συνεργατών. Η λίστα με τους πιθανούς συνεργάτες πρέπει να εξεταστεί αρκετές φορές μέχρι να προκύψει η τελική λίστα με τους υποψηφίους συνεργάτες.

Ακολούθως, μετά την προετοιμασία και την έκδοση των εγγράφων που είναι γνωστά ως Αιτήσεις για προσφορές, η επιχείρηση λαμβάνει τις προσφορές από τους πιθανούς συνεργάτες. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη η κοστολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι συνεργάτες και η διαδικασία σύγκρισης με τις δαπάνες που πραγματοποιεί το τμήμα πληροφορικής και επικοινωνιών της επιχείρησης.

Για την επιχείρηση, το στάδιο των συζητήσεων πριν τη συμφωνία είναι πολύ σημαντικό και οι αιτήσεις για προσφορές θα πρέπει να εξετάζονται με λεπτομέρεια. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τον ανταγωνισμό μεταξύ των συνεργατών ώστε να πετύχει την καλύτερη συμφωνία. Παράλληλα όμως οι διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να είναι πολύ σκληρές, καθώς οι συνεργάτες που πέφτουν κάτω από το επίπεδο των λογικών κερδών, παγιδεύονται και κατόπιν είτε αυξάνουν το κόστος είτε υποβαθμίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να αντισταθμίσουν τις απώλειες μετά την υπογραφή της σύμβασης. Ο αριθμός των υποψηφίων συνεργατών συνίσταται να μην ξεπερνά τους πέντε στη τελική επιλογή. Στο τελικό στάδιο, από την τελική λίστα υποψηφίων, ένας συνεργάτης επιλέγεται, η επιχείρηση συντάσσει τη σύμβαση και αναπτύσσει πρακτικές για να διαχειριστεί τα οργανωτικά ζητήματα που θα προκύψουν στη συνέχεια.

3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Όταν η επιχείρηση έχει αποφασίσει το outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής, τα στελέχη πρέπει να εξασφαλίσουν τους πιο κατάλληλους συνεργάτες και να θέσουν τις βάσεις για μια αμοιβαία κερδοφόρα σχέση με στόχο πάντα το όφελος της επιχείρησης.

3.3.1 ΕΝΑΣ Η ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους συνεργάτες. Ένας λόγος είναι ότι επιλέγουν τον καλύτερο συνεργάτη για κάθε λειτουργία. Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι μερικές φορές είναι προτιμότερο να υπάρχουν περισσότεροι από έναν συνεργάτες για κάθε λειτουργία, για λόγους σύγκρισης και προστασίας κατά της ολικής καταστροφής σε περίπτωση αποτυχίας. Η ανάθεση σε πολλούς συνεργάτες μπορεί να αποδειχθεί πλεονέκτημα όταν αποφασίζεται η αλλαγή συνεργατών ή η επιστροφή των εργασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, όταν μόνο ένας εξωτερικός συνεργάτης εκτελεί όλες τις λειτουργίες των υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η διαχείριση απλοποιείται και γίνεται πολύ αποτελεσματική ιδίως όταν ο συνεργάτης αποδεικνύεται ικανός και αξιόπιστος.

3.3.2 ΠΗΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Αρκετοί από τους μεγάλους και γνωστούς συνεργάτες είναι γνωστοί στις επιχειρήσεις από διάφορες αναφορές που δημοσιεύονται στις εφημερίδες και τα περιοδικά. Ακόμα, ορισμένοι συνεργάτες μπορεί να έχουν ήδη προσεγγίσει τα στελέχη των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να πωλήσουν τις υπηρεσίες τους. Επίσης, προφορικές απόψεις μπορεί να είναι αξιόλογες, ειδικά όταν αναφέρονται σε επιτυχείς συνεργασίες outsourcing των υποψηφίων συνεργατών και προέρχονται από άτομα τα οποία εμπιστεύεται η επιχείρηση.

3.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Η τελική απόφαση στην επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη μπορεί να βασίζεται απλά στην αίσθηση του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης που θα

υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και τον συνεργάτη και η οποία είναι πολύ σημαντική για μια επιτυχημένη επιχειρηματική σχέση. Εντούτοις, η απόφαση πρέπει να λαμβάνεται μόνο μετά από την ανάλυση των χαρακτηριστικών που είναι ουσιαστικά για την επιτυχία της συνεργασίας. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει πληροφορίες από άλλους πελάτες των συνεργατών και έλεγχο της εξειδίκευσης και εμπειρίας του συνεργάτη, της οικονομικής του σταθερότητας και της αξιοπιστίας. Επιπλέον, οι έλεγχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν το μέγεθος και τα πιθανά αντικρουόμενα συμφέροντα του συνεργάτη με την επιχείρηση. Είναι συνετό να υπάρχουν τουλάχιστον δύο προσφορές συνεργατών οι οποίες θα συγκριθούν, με βάση τη αίτηση προσφοράς.

3.3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

Η καλύτερη σύσταση είναι από κάποια επιχείρηση με την οποία υπάρχει προσωπική γνωριμία και εμπιστοσύνη και η οποία έχει συνεργαστεί με τον υποψήφιο συνεργάτη. Αν δεν υπάρχει τέτοια σύσταση, μπορεί να γίνει μια συνάντηση με επιχειρήσεις που συνεργάστηκαν ή ακόμα συνεργάζονται με τον υποψήφιο συνεργάτη όπου θα συζητηθούν το είδος των εργασιών που εκτελέστηκαν, το κατά πόσο καλύφθηκαν οι προσδοκίες, αν ο συνεργάτης είχε άρτια τεχνική εξειδίκευση, αν ήταν αξιόπιστος και άλλα σχετικά θέματα. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις με τις οποίες πραγματοποιούνται οι συναντήσεις, να επιλέγονται τυχαία δηλαδή να μην τις επιλέγει ο συνεργάτης.

3.3.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Ένας σημαντικός λόγος για να επιθυμεί μια επιχείρηση να αναθέσει σε τρίτους τη λειτουργία των υπηρεσιών πληροφορικής είναι ότι συνήθως οι εξωτερικοί συνεργάτες έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση και εμπειρία από την ίδια την επιχείρηση. Οι πηγές έρευνας γι' αυτό τον τομέα είναι πολλές: δημοσιευμένα άρθρα, συζητήσεις με αντιπροσώπους των υποψηφίων συνεργατών, συμβουλευτικές εταιρείες και το πιο σημαντικό, οι πληροφορίες από προηγούμενες και υφιστάμενες επιχειρήσεις-πελάτες τους.

Όταν είναι δυνατόν, μπορούν να ζητηθούν από τους υποψήφιους συνεργάτες τα βιογραφικά των ατόμων που θα εκτελέσουν τις εργασίες ή θα είναι υπεύθυνα και να αξιολογηθούν οι δεξιότητες και οι εξειδικεύσεις που απαιτούνται. Η ύπαρξη πιστοποιήσεων είναι σημαντική, όπως η σειρά πιστοποιήσεων ISO 9000, η ύπαρξη αρχών ελέγχου ποιότητας και βεβαιώσεις ότι πρόκειται για πιστοποιημένους επαγγελματίες πληροφορικής.

3.3.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Η επιχείρηση πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο εξωτερικός συνεργάτης που θα επιλεγεί θα βρίσκεται στην αγορά αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να ολοκληρώσει τη σύμβαση, που συνήθως σημαίνει από ένα έως δέκα χρόνια, και επίσης θα μπορεί να συνεχίσει αν υπάρξει ανανέωση της σύμβασης. Ο συνεργάτης πρέπει να είναι μια επικερδής επιχείρηση και να μην αντιμετωπίζει δυσκολίες επιβίωσης. Επιπλέον, έλεγχος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί στο παρελθόν του συνεργάτη, καθώς η διηνεκής επιτυχία είναι μια ένδειξη πιθανής μελλοντικής καλής απόδοσης, καθώς και σε δημοσιευμένες αναφορές σε περιοδικά και εφημερίδες για σημαντικά σημεία όπως τα νομικά ή εργασιακά προβλήματα στο ιστορικό του συνεργάτη.

3.3.7 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Οι μικρότερες εταιρείες πιθανόν να είναι πιο ευέλικτες, οικονομικότερες, πιο συνεργάσιμες, αλλά είναι δυσκολότερο να εγγυηθούν μακροπρόθεσμη επιβίωση. Μια πολύ μικρή εταιρεία μπορεί να είναι ακατάλληλη όταν πρόκειται για πολύ σημαντικές λειτουργίες. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτερες εταιρείες σημαίνουν δύναμη εφόσον έχουν φτάσει σε αυτό το μέγεθος και έχουν πρόσβαση σε ευρύτερους πόρους, αλλά μπορεί να είναι άκαμπτες και απαιτητικές στις σχέσεις τους με τους πελάτες.

3.3.8 ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένας εξωτερικός συνεργάτης που συνεργάζεται με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορεί να κριθεί ακατάλληλος όταν τίθεται ζήτημα αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών. Όμως, η συνεργασία με ανταγωνιστές μπορεί να είναι αποδεκτή και προς όφελος όλων, ειδικά όταν το κόστος ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης εξειδίκευσης μπορεί να διανεμηθεί σε πολλαπλούς χρήστες και όταν εξασφαλίζεται η προστασία των εμπιστευτικών πληροφοριών.

3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες που αφορούν τις επιχειρήσεις ανάθεσης (πελάτες) στην εύρεση, αξιολόγηση και περαιτέρω συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες είναι πολλαπλοί και συνήθως σύνθετοι. Οι εξωτερικοί συνεργάτες από την πλευρά τους έχουν ανάγκη να αποδείξουν την ικανότητά τους και αντιμετωπίζουν παρόμοιους προβληματισμούς με τον πελάτη, όσον αφορά τη σύνταξη συμβολαίων και τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ τους. Αν δε ληφθούν οι απαραίτητες προφυλάξεις μπορεί η απόφαση αυτή να αποτελέσει ένα επικίνδυνο βήμα για την ανταγωνιστικότητα. Η γνώση των κινδύνων και εναλλακτικών μέτρων για αποφυγή προβλημάτων είναι μια προϋπόθεση για επιτυχημένες στρατηγικές επιλογές στον τομέα της ανάθεσης υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Για την αποφυγή των προβλημάτων και προκειμένου να επιτευχθούν οι πρακτικές outsourcing προτείνεται η χρήση δύο επιχειρηματικών μοντέλων που βοηθούν τόσο τους πελάτες όσο τους συνεργάτες στην εύρεση, στην αξιολόγηση συνεργατών και στην περαιτέρω συνεργασία μεταξύ των συμβαλλομένων.

3.4.1 Τα eSourcing Capability Maturity μοντέλα

Ο σκοπός των **eSourcing Capability Maturity (eSCM)** μοντέλων είναι να δώσουν στις επιχειρήσεις-πελάτες βοήθεια στη διαλογή του κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη, παρέχοντάς τους ένα μέσο αξιολόγησης της ικανότητας του συνεργάτη γύρω από τις διαδικασίες που ενδιαφέρουν τους πελάτες. Συγχρόνως εφοδιάζουν τους συνεργάτες υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών με ένα σύνολο πρακτικών, οι οποίες τους βοηθούν να βελτιώσουν τις σχέσεις και τις ικανότητές τους στις διαδικασίες που δημιουργούνται λόγω της συνεργασίας.

A) Το μοντέλο eSCM-SP (eSourcing Capability Maturity Model for Service Providers) προσφέρει σε εταιρείες-συνεργάτες πληροφορικής και επικοινωνιών ένα μοντέλο αναφοράς σχετικά με επίκαιρα θέματα outsourcing που είναι απαραίτητα για την επιτυχία. (Hyder et al., 2002). Το μοντέλο βοηθά τους συνεργάτες στη δημιουργία των outsourcing σχέσεων, τη διοίκηση και τη συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών των σχέσεων με τους αναθέτες /επιχειρήσεις-πελάτες. Το μοντέλο κατατάσσει την εταιρεία-συνεργάτη σε ένα επίπεδο ωρίμανσης (από 1 έως 5) σχετικά με το πόσο καλά μπορεί να διοικεί και να παρακολουθεί καθορισμένες διεργασίες, οι οποίες βασίζονται σε καλές πρακτικές.

Το επίκεντρο σε τέτοιου είδους μοντέλα αξιολόγησης της ωρίμανσης και των ικανοτήτων είναι μια πειθαρχική εξέταση των διεργασιών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση σχετικά με κάποια κριτήρια καλής πρακτικής ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους ποιότητας και κόστους. Η ικανότητα μιας διεργασίας περιγράφει το βαθμό, στον οποίο τα αποτελέσματα της διεργασίας αντιστοιχούν στα αναμενόμενα και η ωριμότητα διεργασίας σημαίνει το βαθμό, στον οποίο μια συγκεκριμένη διεργασία τεκμηριώνεται, διοικείται, αξιολογείται, κατευθύνεται, ελέγχεται και βελτιώνεται με γνώμονα το κατά πόσον είναι αποτελεσματική. Η αξιολόγηση ωρίμανσης και ικανότητας βοηθά στο να τεθούν οι προτεραιότητες βελτίωσης των διεργασιών και καθοδηγεί τους χρήστες να πετύχουν τους στόχους τους. Το μοντέλο προσφέρει μια αυστηρή δομή βασισμένη σε καλές πρακτικές στις εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν τις

διαδικασίες τους. Ο τελικός στόχος είναι να αξιοποιηθεί η βέλτιστη ικανότητα των διεργασιών και αναμένεται μια ποιοτική διαδικασία στη παροχή υπηρεσιών. Το μοντέλο eSCM-SP δίνει έμφαση είναι περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, όπως στις σχέσεις των συμβαλλομένων, στα μεταξύ τους συμβόλαια (μια και υπάρχουν δύο μέρη, ο πελάτης και ο προμηθευτής που έχουν άμεσο ενδιαφέρον από μια καλή συνεργασία) και στη μείωση των κινδύνων(CMMI,2006).

Η έκδοση 2 του eSCM-SP δόθηκε σε χρήση τον Απρίλιο του 2004 και έχει τρεις βασικούς στόχους (Hyder et al., 2002; 2004a; 2004b):

- Να βοηθήσει τους συνεργάτες σε όλο τον κύκλο ζωής της συνεργασίας (στη σύνταξη συμβολαίων, ανάπτυξη και παράδοση υπηρεσιών)
- Να παρέχει στους πελάτες ένα εργαλείο για αξιολόγηση των προμηθευτών
- Να παρέχει στους συνεργάτες πρότυπα για βελτίωση των διεργασιών τους

Το eSCM-SP περιέχει 84 πρακτικές, η κάθε μία από τις οποίες χωρίζεται σε τρεις φάσεις: τον κύκλο ζωής του sourcing, την περιοχή δυνατοτήτων και τα επίπεδα δυνατοτήτων. Οι διαστάσεις του κύκλου ζωής του sourcing περιλαμβάνουν τις παρακάτω φάσεις: τη συνεχή (καλύπτει όλες τις διεργασίες του κύκλου ζωής), την αρχική (το ξεκίνημα), την ολοκλήρωση και την παράδοση.

Η χρήση του eSCM-SP είναι ιδιαίτερα αξιόλογη για συνεργάτες που θέλουν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, να μειώσουν τους κινδύνους, να προσθέτουν προστιθέμενη αξία στις καθημερινές τους δράσεις και να ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές όσον αφορά τη συνέπεια και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο πελάτης έχει άμεσο ενδιαφέρον για να επιλέξει ικανούς συνεργάτες με μια ηθική συμπεριφορά παρόμοια με την δική του γιατί οι υπηρεσίες του συνεργάτη συμβάλλουν ουσιαστικά στη συνολική του επιτυχία.

B) To eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) ένα μοντέλο για τον πελάτη το οποίο βασίστηκε στο eSCM-SP, δόθηκε για χρήση στις 28 Φεβρουαρίου 2006 (Hefley and Loesche, 2006). Το μοντέλο αυτό έχει επεκταθεί με κάποιες δραστηριότητες που ενδιαφέρουν μόνο τον πελάτη,

όπως η δημιουργία μιας συνολικής στρατηγικής και η αρχική εσωτερική ευθυγράμμιση των διαδικασιών πριν την δημιουργία σχέσεων outsourcing.

Συνιστάται στις εταιρείες που τους ενδιαφέρει το outsourcing για υπηρεσίες και λειτουργίες πληροφορικής και επικοινωνιών να μελετήσουν τα δύο παραπάνω μοντέλα. Για την απόφαση της ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη και το εύρος της ανάθεσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράμετροι που σχετίζονται με τη στρατηγική, τη διαχείριση της υπηρεσίας, τους ανθρώπινους παράγοντες και τη σύμβαση που θα συναφθεί.

Παρακάτω περιγράφεται ένα μοντέλο, το οποίο αξιολογεί και συγκρίνει την εθνική με την εταιρική κουλτούρα για τον εντοπισμό και ενημέρωση για θέματα που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα σε μια σχέση αν οι συμβαλλόμενοι δεν είναι ευαισθητοποιημένοι για τις υπάρχουσες διαφορές.

3.4.2 Το μοντέλο αξιολόγησης SQM-CODE

Μια βασική μέριμνα των επιχειρήσεων που αναθέτουν υπηρεσίες σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι σε τι βαθμό οι συνεργάτες αυτοί έχουν τις ίδιες αξίες και την ίδια αντίληψη με τον αναθέτη υπηρεσιών πληροφορικής σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, την αξιοπιστία, τη συνέπεια και τον τρόπο εργασίας και επικοινωνίας. Με άλλα λόγια ο αναθέτης ανησυχεί για το ότι η διαφορά μεταξύ της κουλτούρας και νοοτροπίας της εταιρείας / χώρας του ξένου συνεργάτη και του αναθέτη θα δημιουργήσει τόσα προβλήματα που τα οφέλη και τα κέρδη θα είναι λιγότερα από τα αναμενόμενα λόγω της καθυστέρησης που θα δημιουργηθεί στην προσπάθεια να λυθούν αυτά τα προβλήματα.

Σε μια συνέντευξη με το διευθυντή ποιότητας μιας Ελληνικής εταιρείας πληροφορικής, η οποία αναθέτει μέρος της ανάπτυξης των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, κυρίως το κομμάτι του προγραμματισμού, σε προμηθευτές από τη Βουλγαρία και στην Ινδία, αναφέρθηκε ότι η επιχείρηση σκέφτεται σοβαρά να σταματήσει τη συνεργασία γιατί η προσπάθεια στο κομμάτι του σχεδιασμού υπερβαίνει τα οφέλη από φτηνότερο κοστολόγιο στο κομμάτι του προγραμματισμού. Ανέφερε συγκεκριμένα ότι *«τίποτα δεν εννοείται, η κάθε λεπτομέρεια πρέπει να καταγραφεί και να εξηγηθεί, και τελικά το κόστος της*

ανάλυσης / σχεδιασμού και του ελέγχου αυξάνεται σημαντικά σε σχέση με το κόστος για την αντίστοιχη δουλειά μέσα στην εταιρεία μας, και τελικά δεν συμφέρει» (Siakas, 2002).

Για να αποφεύγονται προβλήματα που προέρχονται από την άγνοια των βασικών αξιών και αντιλήψεων σε διάφορες χώρες έχει αναπτυχθεί το μοντέλο SQM-CODE (Software Quality Management: Cultural and Organisational Diversity Evaluation), του οποίου βασικό χαρακτηριστικό είναι η κατανόηση και η μέτρηση των αξιών της εταιρικής και της εθνικής κουλτούρας (Siakas, 2002; Siakas et al., 2003). Συγκεκριμένα το μοντέλο αξιολογεί σε τι βαθμό συμπίπτουν η εταιρική κουλτούρα (ο τρόπος με την οποία είναι δομημένη η οργάνωση και ο τρόπος με τον οποίο διοικείται) και η εθνική κουλτούρα (οι εθνικές αξίες του εργατικού δυναμικού). Τα αποτελέσματα επιτρέπουν την αναγνώριση παραγόντων κουλτούρας που έχουν σχέση με την επιτυχημένη αποδοχή και εφαρμογή της διοίκησης επιχειρήσεων.

Το μοντέλο αποτελείται από δύο υπο-μοντέλα, το C.H.I.D.D.I. (Clan-Hierarchical-Democratic-Disciplined), το οποίο αξιολογεί την εθνική κουλτούρα και το Authoritarian- Participative, το οποίο αξιολογεί την εταιρική κουλτούρα που περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη συνολική αντίδρασή της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα.

Το μοντέλο SQM-CODE έχει αναπτυχθεί ως εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτο-αξιολόγηση. Κυρίως πολυεθνικές εταιρείες και εταιρείες που πρέπει να αντιμετωπίσουν διαφορετικές κουλτούρες και οργανωτικές ρυθμίσεις έχουν όφελος από τη χρήση του μοντέλου SQM-CODE. Οι συστάσεις ακολουθώντας την αξιολόγηση με το μοντέλο SQM-CODE αναμένονται να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αναγνώριση και αποδοχή παραγόντων κουλτούρας σε θέματα ποιότητας λογισμικού και βελτίωσης των διαδικασιών ανάπτυξής του.

3.5 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα στάδια του outsourcing που ακολουθούν μετά από την απόφαση της επιχείρησης να προβεί σε ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους πιο κατάλληλους συνεργάτες για να αναπτύξει μια επιτυχημένη συνεργασία εξετάζοντας ορισμένους παράγοντες όπως το μέγεθος των εξωτερικών συνεργατών, την οικονομική σταθερότητα, την εξειδίκευση κ.α. Για την αποφυγή των προβλημάτων και προκειμένου να επιτευχθούν οι πρακτικές outsourcing προτάθηκε η χρήση δύο μοντέλων που βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις-πελάτες όσο τους συνεργάτες στην εύρεση, στην αξιολόγηση συνεργατών και στην περαιτέρω συνεργασία μεταξύ των συμβαλλομένων.

ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.1 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Από την στιγμή που μια επιχείρηση επιλέξει να εξωτερικεύσει κάποιες από τις λειτουργίες της, θα πρέπει να εξασφαλίσει την αποδοτική παροχή αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας αφορά διάφορες παραμέτρους ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας. Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιλέξει να εξωτερικεύσει λειτουργίες που σχετίζονται με την πληροφορική η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί για παράδειγμα σε χρόνο απόκρισης σε γεγονότα, όγκο δεδομένων που διακινήθηκαν, ρυθμούς - ταχύτητα δεδομένων, αριθμό συναλλαγών ανά μονάδα χρόνου κ.α.

Οι συγκεκριμένοι δείκτες ποιότητας είναι απαραίτητοι για την σωστή λειτουργία μιας συνεργασίας εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών και λειτουργιών. Συζητούνται κατά την διαπραγμάτευση της συμφωνίας και είναι πολύ σημαντικό να ορίζεται ο τρόπος μέτρησης αλλά και παρουσίασης των δεικτών αυτών. (ebusinessforum, 2003). Οι δείκτες αυτοί είναι αναγκαίο να συνδυάζονται με σχετικές ποινές ή επιβραβεύσεις. Οι ποινές επιβάλλονται στην περίπτωση που οι δείκτες ποιότητας πέσουν κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο ενώ αντίστοιχα οι επιβραβεύσεις όταν υπερβούν κάποιο όριο.

Τόσο οι ποινές όσο και οι επιβραβεύσεις μπορούν να αναφέρονται σε καθαρά οικονομικές επιπτώσεις, όπως γίνεται συνήθως, ή σε κάποια άλλη μορφή η οποία συμφωνείται μεταξύ του παρόχου και της επιχείρησης. Η σωστή θέσπιση των ποινών και των επιβραβεύσεων κάνει τη σχέση outsourcing επικερδή και συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές μεγιστοποιώντας έτσι τα οφέλη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όταν και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη συνεργασία, αυτή συνεχίζεται παράγοντας σημαντικά οφέλη και καλής ποιότητας υπηρεσίες ή προϊόντα.

Μέρος του συστήματος ποινών αποτελεί και η λύση της συνεργασίας μεταξύ των δύο συμβαλλομένων, γεγονός το οποίο συνήθως συμβαίνει όταν οι δείκτες ποιότητας πέσουν κάτω από κάποια όρια για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι ποινές και οι επιβραβεύσεις αποτελούν αντικείμενο της διαπραγμάτευσης μεταξύ των δύο συμβαλλομένων και θα πρέπει να αποτυπώνονται στη σύμβαση την οποία συνάπτουν τα δύο μέρη. Το τρίπτυχο δεικτών - τρόπου μέτρησης και παρουσίασης και ποινών - επιβραβεύσεων όπως αποτυπώνονται στη σύμβαση για την παροχή των υπηρεσιών αποτελεί τη Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσιών, ΣΔΕΠΥ (Service Level Agreement - SLA). Η ύπαρξη των SLA για κάθε σχέση outsourcing είναι απαραίτητη.

Συνήθως, για κάθε σχέση outsourcing ορίζονται περισσότερα από ένα SLA τα οποία αναφέρονται στις διαφορετικές πτυχές μίας υπηρεσίας. Όλα τα SLA μαζί αποτελούν κεντρικό κομμάτι της σύμβασης που συνάπτουν οι δύο πλευρές. Τα SLA πρέπει να συζητούνται διεξοδικά και να συμφωνούνται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων καθώς αποτελούν το κεντρικό σημείο για την επιτυχία της σχέσης outsourcing. Πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης καθώς αυστηρά SLA οδηγούν σε ακριβές υπηρεσίες και σε επίπεδα ποιότητας τα οποία δεν είναι απαραίτητα. Αντίθετα, χαλαρά SLA είναι δυνατό να διαταράξουν την εύρυθμη λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

4.2 ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσιών, ΣΔΕΠΥ (Service Level Agreement - SLA) : Είναι ένα νομικό κείμενο τμήμα, μέρος ή προσάρτημα μίας συνολικής κύριας σύμβασης παροχής υπηρεσιών. Περιέχει την περιγραφή των υπηρεσιών που θα προσφερθούν αναφορικά με τις εκχωρούμενες επιχειρηματικές λειτουργίες του αγοραστή(επιχείρηση-πελάτη). Καθορίζει τις προδιαγραφές του επιπέδου υπηρεσίας οι οποίες περιγράφουν με σαφήνεια τα αποτελέσματα και το επίπεδο επίτευξης που ο πελάτης προσδοκά από τον συνεργάτη των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, παρόχων-πελατών όπου στη μεταξύ τους σχέση μπορούν να εφαρμοστούν SLAs, αποτελεί ο πάροχος να είναι μια εταιρεία IT (υπηρεσιών πληροφορικής) που παρέχει στους πελάτες

του υπολογιστικές υπηρεσίες, ένας διαχειριστής intranet που παρέχει στους πελάτες του υπηρεσίες δικτυακής διασύνδεσης, μια εταιρεία εξυπηρέτησης που παρέχει στους πελάτες της υποστήριξη συντήρησης και διαχείρισης υπολογιστών ή ένας πάροχος υπηρεσιών διαδικτύου που παρέχει στους πελάτες πρόσβαση στο διαδίκτυο. Σε κάθε σύμβαση διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών περιλαμβάνονται τα εξής:

- Ποια - ποιες υπηρεσίες θα μετρηθούν
- Ο τύπος προδιαγραφής για τις υπηρεσίες, όπως προκύπτει από τον στόχο
- Οι προδιαγραφές του επιπέδου υπηρεσίας

Κάθε προδιαγραφή επιπέδου υπηρεσίας περιλαμβάνει τα εξής μέρη :

- Μετρητική - μετρούμενο μέγεθος και μέτρηση (αναγκαιότητα σε συνάρτηση με τον στόχο)
- Μετρούμενα, τί και πώς θα μετρηθεί (μέγεθος, μονάδα, κλίμακα μέτρησης)
- Μέθοδος και διαδικασία μέτρησης - συλλογής στοιχείων
- Ακρίβεια, περιοδικότητα και λοιπά χαρακτηριστικά μέτρησης
- Προσδιορισμός και σύγκριση κόστους έναντι προσδοκώμενου επιπέδου

Προκειμένου να εκτιμηθεί η οικονομικότητα και η αποτελεσματικότητα της προς σύναψη σύμβασης απαιτείται :

- καλός υπολογισμός για τα εσωτερικά και αφανή κόστη – πριν, κατά και μετά την εκχώρηση, και
- σύγκριση κόστους - επιπέδου υπηρεσίας στις αγορές του πελάτη και συνεργάτη.

4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (SLAs)

Οι κατηγορίες των συμβάσεων διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών αφορούν λειτουργίες που παρέχονται με διαφορετικούς τρόπους. Συγκεκριμένα, αναφέρονται :

- α) Με βάση το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών
- β) Με βάση το πότε γίνεται η παροχή της υπηρεσίας
- γ) Με βάση το αν ο πάροχος είναι εντός ή εκτός οργανισμού

4.3.1. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα SLAs με πολλούς τρόπους αν λάβουμε υπόψη μας το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην περίπτωση που οι λαμβανόμενες υπηρεσίες υπάγονται στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής , θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τα παρακάτω είδη :

- Τεχνικής υποστήριξης (technical support)
- Δικτύωση (networking)
- Παροχή υποδομής (systems infrastructure)
- Περιβάλλοντα ανάπτυξης (development environment)
- Εφαρμογές (applications)
- Περιεχόμενο (content)
- Υποστήριξη διαδικασιών (process support)
- Ανάλυση διαδικασιών (process execution)

Από τις παραπάνω κατηγορίες SLAs περισσότερο διαδεδομένα είναι τα SLAs τεχνικής υποστήριξης, παροχής υπηρεσιών δικτύωσης και εκτέλεσης εφαρμογών.

4.3.2 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω είδη SLAs αν λάβουμε υπόψη μας το πότε γίνεται η παροχή της υπηρεσίας:

1. SLAs συνεχούς παροχής υπηρεσιών

Τα SLAs συνεχούς παροχής υπηρεσιών αφορούν τις υπηρεσίες εκείνες, τις οποίες ο πελάτης θα μπορεί να τις προμηθεύεται ασταμάτητα, επί συνεχόμενης βάσης και φυσικά ο πάροχος θα πρέπει να εγγυηθεί την πολύ μεγάλη διαθεσιμότητα τους. Παράδειγμα τέτοιου SLA αποτελεί το SLA για παροχή υπηρεσίας φιλοξενίας δικτυακού τόπου (web hosting). Σε αυτή την περίπτωση προκειμένου να εξασφαλιστεί το επίπεδο ποιότητας της λαμβανόμενης υπηρεσίας μπορούμε παραδείγματος χάρη να μετρήσουμε το χρόνο λειτουργίας του εξυπηρετητή, την απόδοση της υπηρεσίας και την ικανότητα διασύνδεσης με το Διαδίκτυο.

2. SLAs απόκρισης σε συμβάντα

Τα SLAs απόκρισης σε συμβάντα αφορούν τις υπηρεσίες εκείνες, η παροχή των οποίων γίνεται ως αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος ή αιτήματος από την επιχείρηση και η κύρια μετρούμενη ποσότητα είναι ο χρόνος απόκρισης. Στην περίπτωση των SLAs απόκρισης σε συμβάντα, ενδιαφερόμαστε για την κατηγοριοποίηση των συμβάντων, καθώς και για το βαθμό στον οποίο είναι υπεύθυνος ο πάροχος για την επίλυση των προβλημάτων.

Μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα συμβάντα με τους εξής δυο τρόπους:

α) Με βάση τη σοβαρότητα του συμβάντος

β) Με βάση την προτεραιότητα επίλυσης τους

Λαμβάνοντας υπόψη την κατηγοριοποίηση των συμβάντων με βάση τη σοβαρότητα τους, μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω είδη συμβάντων:

- Επικίνδυνο (critical): Κάποια υπηρεσία δεν παρέχεται ή το επίπεδο παροχής δεν είναι αποδεκτό.
- Επείγον (urgent): Η υπηρεσία παρέχεται κανονικά αλλά κάποιο τμήμα της χρειάζεται άμεση αποκατάσταση προκειμένου να αποφευχθεί πρόβλημα.
- Συνήθισμένο (routine): Η υπηρεσία παρέχεται και το επίπεδο είναι ικανοποιητικό, αλλά υπάρχει ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου SLA είναι το SLA για παροχή υπηρεσίας υποστήριξης (support). Σε αυτή την περίπτωση προκειμένου να εξασφαλίσουμε το επίπεδο ποιότητας της λαμβανόμενης υπηρεσίας μπορούμε παραδείγματος χάρη να μετρήσουμε το χρόνο απόκρισης στα αιτήματα και το χρόνο αποκατάστασης.

3. SLAs πρόληψης

Τα SLAs πρόληψης αφορούν την παροχή υπηρεσιών που στοχεύουν στην πρόληψη προβλημάτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων SLAs είναι τα SLAs που αφορούν λειτουργίες όπως:

- Λήψη αντιγράφων ασφαλείας (backup)
- Παρακολούθηση
- Τακτικός έλεγχος αρχείων log
- Εγκατάσταση νέων εκδόσεων προγραμμάτων

4.3.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΑΝ Ο ΠΑΡΟΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΤΟΣ Η ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ενώ αρχικά τα SLAs συνάπτονταν μεταξύ μιας επιχείρησης – λήπτη των υπηρεσιών και ενός εξωτερικού παρόχου, η πρακτική αυτή άρχισε να χρησιμοποιείται και για τον καθορισμό του επιπέδου των υπηρεσιών που παρέχουν διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης σε άλλα τμήματα της ίδιας (δηλ. εσωτερικά στον επιχείρηση). Με βάση το αν ο πάροχος είναι εντός ή εκτός οργανισμού έχουμε τα παρακάτω είδη SLAs:

α) Εσωτερικά (Internal): Ο πάροχος είναι τμήμα της επιχείρησης, της οποίας άλλα τμήματα είναι οι λήπτες των υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση τα SLAs είναι εσωτερικό θέμα της επιχείρησης και είναι φυσικά απλούστερα, αφού δεν χρειάζεται να είναι αυστηρά ως προς το νομικό τμήμα τους. Το θέμα των πληρωμών, αλλά και των αποζημιώσεων, είναι συνήθως λογιστικό (αφού δεν έχει νόημα η πληρωμή ή η αποζημίωση). Συνήθως, τα εσωτερικά SLAs καθορίζουν τα επίπεδα ποιότητας της υπηρεσίας με τη χρήση περισσότερων τεχνικών όρων, αφού και οι δυο πλευρές κατανοούν πλήρως την τεχνική ορολογία και είναι εξοικειωμένες με τη χρήση της.

β) Εξωτερικά (External): Ο πάροχος είναι εξωτερικός και δεν σχετίζεται με την επιχείρηση η οποία προβαίνει σε λήψη των υπηρεσιών. Τα SLAs πρέπει

να είναι ξεκάθαρα σε όλα τα θέματα και για το λόγο αυτό είναι συνήθως πιο περίπλοκα.

4.4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Για κάθε υπηρεσία η αντίστοιχη σύμβαση αναφέρεται σε ποσοτικοποιημένη έκφραση των συμφωνούμενων για το επίπεδο απόδοσης του συνεργάτη. Η τιμή του επιπέδου υπηρεσίας περιγράφει το επίπεδο απόδοσης για το οποίο γίνονται οι μετρήσεις, που μπορεί να είναι:

α) το επίπεδο που θα θεωρείται αποδεκτό, Επίπεδο Υπηρεσίας (Service Level), και αποτελεί το κάτω κατώφλι απόδοσης που συνεργάτη που αναμένεται σε κανονικές συνθήκες να αποδίδει πάνω από αυτή τη τιμή

β) το επίπεδο που θα θεωρείται μη αποδεκτό, Επίπεδο Επίπτωσης (Impact Level), διότι έχει δυσμενείς επιπτώσεις στον πελάτη. Για απόδοση κάτω αυτού του επιπέδου υπηρεσίας προβλέπονται σχετικές ρήτρες, ενώ για συστηματικές κατώτερες επιδόσεις δίνουν το δικαίωμα δικαστικών διεκδικήσεων από την πλευρά του πελάτη.

Αυτές οι ποσοτικοποιήσεις συμφωνούμενες τιμές αναφέρονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα την Μετρική που περιλαμβάνει και αποδίδει ποσοτικά τα μετρούμενα μεγέθη, την μονάδα, την κλίμακα, τη μεθολογία και τα λοιπά χαρακτηριστικά της μέτρησης κάθε μεγέθους.

Παράδειγμα αποτελεί, η Internet Hellas εγγυάται υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών προσφέροντας σε κάθε πελάτη συμβόλαιο διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών (Service Level Agreement-SLA) για υπηρεσίες μισθωμένης γραμμής. Η εταιρεία καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια, μέσω κατάλληλων κέντρων διαχείρισης και επίβλεψης δικτύου, για την σωστή λειτουργία του δικτύου της και την αποκατάσταση βλάβης, δυσλειτουργίας ή σοβαρού τεχνικού προβλήματος αυτού και του παρεχόμενου από την εταιρεία τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού αζημίως, με την επιφύλαξη των όρων του άρθρου 4.2 της παρούσας σύμβασης και σύμφωνα με όσα προβλέπονται στους συνημμένους ειδικούς όρους για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ή στη συμφωνία επιπέδου υπηρεσιών.

4.5 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ (SLA)

Για να διαμορφώσει μία σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση, ο αγοραστής των υπηρεσιών – επιχείρηση /πελάτης είναι αρχικά αναγκαίο να προσδιορίσει τον επιδιωκόμενο στόχο του και στη συνέχεια να επικεντρωθεί στα προσδοκώμενα αποτελέσματα που επιθυμεί να «αγοράσει», εκείνα που ενσωματώνουν την αξία που προσδοκά να «αντλήσει» από τον συνεργάτη του.

Τελικά, θα καταρτισθεί μία σύμβαση, η οποία θα περιλαμβάνει επί μέρους συμβάσεις διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών. Η εργασία για τη διαμόρφωση μίας σύμβασης διασφάλισης ακολουθεί κάποια τυπικά στάδια. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να «παλινδρομήσουν» ανάμεσα στα διάφορα στάδια ώστε να προκύψει σταδιακά μία σαφής κατανόηση της συσχέτισης των δεδομένων που απορρέουν από κάθε στάδιο.

Αυτά θα βοηθήσουν στην περιγραφή του περιεχομένου και του εύρους των υπηρεσιών που θα εκχωρήσει ο πελάτης στον συνεργάτη του και στον προσδιορισμό των κατάλληλων προδιαγραφών του επιπέδου υπηρεσίας για κάθε μία από αυτές. Ο τύπος προδιαγραφής του επιπέδου υπηρεσίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί προκύπτει από τον κύριο στόχο που επιδιώκει ο πελάτης με την εκχώρηση.

Σε όλη αυτή τη διαδικασία, ο πελάτης δεν πρέπει να αναλώνεται σε εξαντλητική διερεύνηση για το πώς ο συνεργάτης θα παράσχει τις υπηρεσίες του, ώστε αυτός να διατηρεί τα πλεονεκτήματά του στο να μπορεί να προσφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα με διατήρηση του δικού του κέρδους.

Τα βασικά στάδια για την διαμόρφωσή της σύμβασης διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών είναι τα εξής :

1. Περιγράφεται το συνολικό έργο και προσδιορίζεται ο λόγος και ο στόχος της εκχώρησης.
2. Διασφαλίζονται οι απαραίτητοι εσωτερικοί πόροι για όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό της συμφωνίας μέχρι την λήξη της υλοποίησής της.
3. Καταστρώνονται οι συμβάσεις διασφάλισης επιπέδου των υπηρεσιών.

4. Κατανοούνται οι επιπτώσεις προς τους τελικούς χρήστες.
5. Αναδιατυπώνονται οι προδιαγραφές και το πλαίσιο της σύμβασης, δηλαδή το πλαίσιο των σχέσεων με τον συνεργάτη.

4.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ OUTSOURCING

Η εξέλιξη και η ενδυνάμωση των μοντέλων λειτουργίας στη παροχή εξωτερικών υπηρεσιών με εκχώρηση (outsourcing) επηρεάζεται άμεσα από την γενικευμένη και ορμητική ενσωμάτωση της χρήσης - αξιοποίησης του διαδικτύου και των υπηρεσιών Τεχνολογιών και Πληροφορικής. Τα αποτελέσματα που προσδοκούνται πλέον από μία τέτοια σχέση συνεργασίας διευρύνονται δραστικά και ως εκ τούτων οι ίδιες οι σχέσεις των εμπλεκόμενων καθώς και οι αντίστοιχες Συμβάσεις Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσιών (Service Level Agreement -SLA) που υποστηρίζουν αυτές τις συνεργασίες γίνονται πολύπλοκες. Έτσι, όλα τα ζητήματα που έχουν αναδειχθεί από την ανάπτυξη και την διείσδυση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής, όπως είναι οι όροι και τάσεις ανάπτυξης της Νέας Οικονομίας, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, η καινοτομία, το διανοητικό κεφάλαιο, η διαχείριση γνώσης, η αναδιάρθρωση διατρέχουν τα ζητούμενα και τις σχέσεις των συμβαλλομένων σε μια σχέση παροχής εξωτερικής υπηρεσίας με εκχώρηση.

Στη παροχή εξωτερικών υπηρεσιών με εκχώρηση μπορεί να προβλέπεται να κατέχει ο συνεργάτης περιουσιακά στοιχεία του πελάτη, στην συνεργασία να περιλαμβάνεται η μετακίνηση προσωπικού από τον ένα στον άλλο, και άλλες παράμετροι που επιβαρύνουν τις σχετικές συμβάσεις. Σε μία πιο προωθημένη μορφή συνεργασίας μπορεί εξαρχής να προβλέπεται η συμμετοχή και των δύο – πελάτης /συνεργάτης στο ρίσκο και στα κέρδη. Σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως προκύπτει μιας μορφής επιχειρηματική συσχέτιση των δύο νομικών προσώπων πελάτη - συνεργάτη, προσυμφωνημένη αγορά μετοχών, ανταλλαγή μετοχών, σύμπτυξη στρατηγικών συμμαχιών ή κοινοπρακτικών εγχειρημάτων κ.α. Η τελευταία περίπτωση αφορά ιδίως στα εγχειρήματα υψηλού κινδύνου αλλά και μεγάλων ωφελημάτων. Σε μία τέτοια προσέγγιση οι συμβαλλόμενοι :

- α) μοιράζονται τα οφέλη
- β) αναλαμβάνουν από κοινού κόστη και ευθύνες
- γ) εξασφαλίζονται για την δέσμευση και την υποστήριξη του άλλου
- δ) συνθέτουν και όχι απλώς αθροίζουν τεχνογνωσία, εμπειρίες και εξειδίκευση
- ε) μπορούν να απαρτίσουν ένα δίκτυο συνεργαζόμενων οργανισμών σε «ολική» βάση εκμεταλλευόμενοι νέες αγορές για τις οποίες σε άλλες περιπτώσεις θα λειτουργούσαν ανταγωνιστικά.

4.8 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ OUTSOURCING

Οι σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης παρουσιάζουν πολλές μοναδικές προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις μπορεί να αφορούν:

- **Διαχείριση της Απρόβλεπτης Αλλαγής**

Οι συμφωνίες για εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών Τεχνολογιών Πληροφορικής, συνήθως περιλαμβάνουν μακροχρόνια συμβόλαια, συχνά για 5-10 έτη. Συνεπώς, οι συμφωνίες αυτές θα πρέπει να προσαρμόσουν τις απρόβλεπτες τεχνολογικές αλλαγές που θα εμφανιστούν κατά τη διάρκεια του συμβολαίου. Παραδείγματος χάριν, πολλές από τις συμφωνίες πραγματοποιήθηκαν όταν οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είχαν ιστότοπο (web-site), δεν χρησιμοποιούσαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή δεν επικοινωνούσαν μέσω ασύρματων δικτύων. Η εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να διαχειριστεί τέτοιου είδους αλλαγές. Παραδείγματος χάριν, η σημασία των κατάλληλων μέτρων προστασίας (security) και της τεκμηρίωσης αυτής (documentation) έχει αυξηθεί τα τελευταία μόνο έτη.

Το συμβόλαιο θα πρέπει να περιλαμβάνει μηχανισμούς για την ενσωμάτωση νέων προτύπων στη σχέση χωρίς να χρειάζεται να γίνει επαναδιαπραγμάτευση ολόκληρου του συμβολαίου. Επιπλέον, η συμφωνία θα πρέπει να περιλαμβάνει επαρκείς ελέγχους σχετικά με το ποιος έχει στην επιχείρηση την εξουσιοδότηση να συμφωνήσει για πιθανές αλλαγές.

- **Συμμόρφωση με τις Ρυθμιστικές Απαιτήσεις**

Εάν στα πλαίσια της συνεργασίας ο συνεργάτης θα εκτελέσει ρυθμιστικές δραστηριότητες όπως ο διακανονισμός διεκδικήσεων, η αποστολή ειδοποιήσεων μη-ανανέωσης ή απαντήσεις σε παράπονα / καταγγελίες πελατών κλπ, τότε το συμβόλαιο θα πρέπει να εξετάσει την ευθύνη του συνεργάτη για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών σύμφωνα με τους νόμους καθώς και να περιλαμβάνει όρο για οικονομική αποζημίωση σε περίπτωση που ο συνεργάτης δεν μπορέσει να ανταποκριθεί.

- **Καθορισμός των Υπηρεσιών**

Ο καθορισμός του εύρους των υπηρεσιών που θα εκτελεί ο συνεργάτης μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολος, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις σπάνια απαριθμούν τις εσωτερικές περιγραφές των υπηρεσιών, των διαδικασιών και των λειτουργιών που επιδιώκουν να εξωτερικεύσουν. Η έλλειψη σαφών προτύπων για τον καθορισμό των ευθυνών των συνεργατών μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα, όπως οι διαφωνίες για το τι περιλαμβάνεται στο συμβόλαιο, και άρα έχει ήδη τιμολογηθεί, και τί δεν περιλαμβάνεται στο συμβόλαιο, και άρα θα πρέπει να τιμολογηθεί επιπλέον. Αυτές οι διαφωνίες είναι δύσκολο να επιλυθούν λόγω της απώλειας διαπραγματευτικής δύναμης που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις απέναντι στους συνεργάτες αφότου υπογράψουν συμβόλαιο συνεργασίας.

- **Ανάπτυξη Συμφωνιών Επιπέδων Υπηρεσιών**

Τα επίπεδα υπηρεσιών είναι οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την απόδοση των συνεργατών. Διαφορετικά επίπεδα υπηρεσιών είναι κατάλληλα για διαφορετικές υπηρεσίες. Παραδείγματος χάριν, εάν ο συνεργάτης εκτελέσει διαδικασίες τιμολόγησης, ένα επίπεδο υπηρεσιών μπορεί να είναι το ποσοστό των τιμολογίων που εστάλησαν εντός συγκεκριμένων χρονικών περιόδων μετά από το τέλος μήνα. Η συμφωνία μεταφοράς θα διευκρινίζει τα ποσοστά στόχων για κάθε περίοδο (π.χ. 95 % μέσα σε 10 ημερολογιακές ημέρες από το τέλος μήνα και 100 % μέσα σε 15 ημερολογιακές ημέρες από το τέλος μήνα), και η πραγματική απόδοση των συνεργατών συγκρίνεται περιοδικά με τους

στόχους που έχουν τεθεί. Οι συνέπειες για την αποτυχία των συνεργατών να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί πρέπει να ποικίλουν ανάλογα με τη σημασία της υπηρεσίας που μετριέται.

- **Level Credits**

Εάν το επίπεδο των υπηρεσιών για τις κρίσιμες υπηρεσίες μειώνεται πάρα πολύ μακριά από το επίπεδο των στόχων ή εάν ο συνεργάτης αποτυγχάνει να επιτύχει τα επίπεδα υπηρεσιών πάρα πολύ συχνά, οι συνέπειες μπορεί και να περιλαμβάνουν τη λήξη του συνόλου ή μέρους της συμφωνίας. Ο αριθμός των «Service Level Credits» πρέπει να επιλεγεί με σκοπό τη δημιουργία κινήτρου για τον προμηθευτή έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους - το κόστος της οικονομικής συνέπειας για τον συνεργάτη θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το κόστος για την βελτίωση της απόδοσης του. Επιπλέον, τα συμβόλαια για την εξωτερική ανάθεση λειτουργιών περιλαμβάνουν μερικές φορές «earn-backs» ως κίνητρο για την βελτίωση των επιδόσεων του συνεργάτη.

- **Διατήρηση της Ασφάλειας**

Τα συμβόλαια θα πρέπει να απαιτούν από τον συνεργάτη την δημιουργία καθώς και την διατήρηση μέτρων για την προστασία της ασφάλειας. Επιπλέον, θα πρέπει να περιγράφουν τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία της ασφάλειας, καθώς επίσης να επιτρέπουν στην επιχείρηση πελάτη να επιθεωρεί και να αξιολογεί τα μέτρα αυτά στην πράξη.

- **Περιορισμός Αποκαταστάσεων/Επανορθώσεων**

Οι εξωτερικοί συνεργάτες προτείνουν πάντα σημαντικούς περιορισμούς σε πιθανές ευθύνες τους. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν τα καλύμματα σε πιθανές ζημιές, τους αποκλεισμούς των επακόλουθων ζημιών, τα περιορισμένα δικαιώματα αποζημίωσης προς όφελος του πελάτη, και τις ευρείες παροχές αποζημίωσης που προστατεύουν την επιχείρηση συνεργάτη. Αυτοί οι περιορισμοί εκθέτουν τον πελάτη σε σημαντικές απώλειες που προκαλούνται από πιθανές αποτυχίες της επιχείρησης συνεργάτη χωρίς όμως να έχουν κάποιο αντίκτυπο για

την επιχείρηση συνεργάτη. Η κατανόηση αυτών των περιορισμένων αποκαταστάσεων/ επανορθώσεων και του πρακτικού αντίκτυπού τους μπορεί να είναι δύσκολη. Η διαπραγμάτευση τους, η οποία παρέχει πρακτική και σημαντική προστασία για τον πελάτη είναι συχνά ένα από τα δυσκολότερα στοιχεία της διαπραγμάτευσης ενός συμβολαίου εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών .

- **Χρησιμοποίηση Παράκτιων Υπεργολάβων (Offshore)**

Η χρησιμοποίηση offshore συνεργατών, όπου το κόστος είναι σαφώς μικρότερο, αποτελεί ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η χρησιμοποίηση τέτοιου είδους πόρων μπορεί να επιβάλει κρυφά κόστη και εμπόδια στην επιχείρηση πελάτη. Για παράδειγμα, η χρησιμοποίηση της παράκτιας εργασίας μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα της επιχείρησης πελάτη να ελέγξει την πραγματική απόδοση των συνεργατών, μπορεί να οδηγήσει σε επιβολή Φ.Π.Α ή άλλων φόρων που δεν θα προέκυπταν σε άλλη περίπτωση, και μπορεί να απαιτηθεί από την επιχείρηση πελάτη να συμμορφωθεί με νόμους άλλων χώρων.

- **Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας**

Η ιδιοκτησία, και οι άδειες, των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας στο λογισμικό και άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τον συνεργάτη για την παροχή των υπηρεσιών είναι ένα από τα πιο περίπλοκα στοιχεία οποιασδήποτε συμφωνίας για εξωτερική ανάθεση λειτουργιών. Οι συνεργάτες χρησιμοποιούν συχνά προϋπάρχουσα πνευματική ιδιοκτησία (πνευματική ιδιοκτησία που αναπτύσσεται συγκεκριμένα για τον πελάτη, πνευματική ιδιοκτησία τρίτων, και πνευματική ιδιοκτησία που δεν προϋπήρχε και που δεν αναπτύχθηκε συγκεκριμένα για τον πελάτη). Οι πελάτες μοιράζονται την τεχνογνωσία τους (την οποία δεν θέλουν να μοιραστούν με τους ανταγωνιστές τους) και βοηθούν τον προμηθευτή στην προσαρμογή των συστημάτων του στις ανάγκες της επιχείρησης τους. Οι προμηθευτές έχουν επιπλέον πρόσβαση στα στοιχεία και τις πληροφορίες για τον πελάτη, τους συνεργάτες και τους πελάτες καθώς και τα εμπορικά, οικονομικά και επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης. Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση πελάτη δεν έχει το δικαίωμα χρήσης ενός ευρέως φάσματος δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας τότε συχνά η συνεργασία τερματίζεται.

- **Διατήρηση Επίκαιρων Τεχνολογιών Πληροφορικής**

Οι εξωτερικοί συνεργάτες υποστηρίζουν ότι μπορούν να εκτελέσουν τις υπηρεσίες αποτελεσματικότερα και με χαμηλότερο κόστος, επειδή διαθέτουν καλύτερη τεχνογνωσία και μπορούν να μεταφέρουν το κόστος της διατήρησης της πιο πρόσφατης τεχνολογίας μεταξύ όλων των πελατών και έτσι να επιτύχουν τις οικονομίες κλίμακας που η επιχείρηση πελάτη από μόνη της δεν θα μπορούσε να επιτύχει. Ενώ οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα πελατών, μπορούν επίσης να έχουν και αντίθετα/αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση πελάτη τα οποία όμως μπορούν να ρυθμιστούν μέσω της συμφωνίας. Παραδείγματος χάριν, ο πελάτης μπορεί να επιλέξει να αναβαθμίσει τα συστήματά τους σε νέες εκδόσεις λογισμικού προκειμένου να χρησιμοποιήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες διατηρώντας την λειτουργικότητα της προηγούμενης έκδοσης ή να αποφύγει τα έξοδα της προαναφερθείσας αναβάθμισης.

- **Ήπιοι Τερματισμοί Συνεργασιών**

Οι επιχειρήσεις συνεργάτες δεν εξετάζουν, ή εξετάζουν περιστασιακά, τι συμβαίνει όταν μια συνεργασία εξωτερίκευσης φτάνει στο τέλος της. Ωστόσο, οι υποχρεώσεις των συνεργατών στο τέλος μιας τέτοιας σχέσης είναι ιδιαίτερα κρίσιμες – χωρίς την βοήθεια του εξωτερικού συνεργάτη η επιχείρηση πελάτη μπορεί να μην είναι σε θέση να ανασυγκροτήσει τις διαδικασίες της, να τις εξωτερικεύσει σε έναν άλλο πάροχο ή να τις τερματίσει. Η αποτυχία να εξεταστούν επαρκώς οι υποχρεώσεις της επιχείρησης συνεργάτη στη λήξη της συμφωνίας μπορεί να καταστήσει παραβίαση της συνεργασίας από την πλευρά του.

4.9 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ IT OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σχέση Outsourcing είναι ουσιαστικά μία διμερής συμφωνία μεταξύ του πελάτη - «Επιχείρησης» και του παρόχου. Ουσιαστικά η μορφή της σχέσης καθορίζεται από τη σύμβαση - συμβόλαιο το οποίο υπογράφεται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων. Το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο τόσο από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της Εθνικής Νομοθεσίας ρυθμίζει θέματα τα οποία αφορούν:

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

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

4.10 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ OUTSOURCING

Η υπάρχουσα Εθνική Νομοθεσία παρέχει το σχετικό πλαίσιο προστασίας των Προσωπικών Δεδομένων μέσω των παρακάτω νόμων :

- **N.2774/1999** - Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.
- **Απόφαση 408/1998** - Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα Ενημέρωση υποκειμένων επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα δια του τύπου Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο του.
- **N. 2472/1997** - Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα μετά τις σχετικές τροποποιήσεις από τους Ν. 2623/1998, 2703/1999, 2721/1999, 2819/2000, 2915/2001 και της Πνευματικής Ιδιοκτησίας μέσω των:
- **N.3057/2002** (ΦΕΚ 239 Α΄/10 Οκτωβρίου 2002) - άρθρο 81 - Εναρμόνιση με την Οδηγία 2001/29/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29^{ης} Μαΐου 2001 για την εναρμόνιση ορισμένων πτυχών του δικαιώματος του δημιουργού και των συγγενικών δικαιωμάτων στην κοινωνία της πληροφορίας και άλλες διατάξεις
- **N.2819/2000** Άρθρο 7 - Εναρμόνιση με την Οδηγία 96/9/ΕΟΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Μαρτίου 1996 σχετικά με τη νομική προστασία των βάσεων δεδομένων. (Τροποποίηση του Ν. 2121/93).
- **N.2557/1997/A-271** – Θεσμοί, μέτρα και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης (Τροποποίηση του Ν. 2121/93)
- **N. 2121/1993** - Πνευματική ιδιοκτησία, συγγενικά δικαιώματα και πολιτιστικά θέματα. Η παραπάνω νομοθεσία παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για την προστασία των δεδομένων της επιχείρησης και της πνευματικής ιδιοκτησίας.

4.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ SLA

1. Σύναψη σύμβασης για εξασφάλιση του Επιπέδου Παρεχόμενων Υπηρεσιών (SLA. – Service Level Agreement) και την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης του Πληροφοριακού Συστήματος Υγείας στο Γ.Ν. Άργους από την από την Εταιρεία DATAMED Α.Ε. εκ ποσού 30.000 €πλέον ΦΠΑ, με έναρξη από την ημερομηνία υπογραφής αυτής έως 31-12-2011.

Το SLA (Service Level Agreement) ή Συμβόλαιο Εξασφάλισης Επιπέδου Παρεχόμενων Υπηρεσιών είναι μια μορφή σύμβασης που περιγράφει το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει για το Γενικό Νοσοκομείο Άργους η Εταιρεία DATAMED Α.Ε. που έχει αναλάβει την δημιουργία πλήρους μηχανογραφικού συστήματος, αφ' ετέρου δε, καθορίζει την ποιότητά του, βάσει άμεσα μετρήσιμων και από κοινού προσυμφωνηθέντων κριτηρίων/δεικτών.

Αντικείμενο της σύμβασης αποτελεί η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης λειτουργίας για τα υποσυστήματα του Πληροφοριακού Συστήματος του Αναδόχου που λειτουργούν παραγωγικά στο Νοσοκομείο. Συγκεκριμένα η παρούσα σύμβαση περιλαμβάνει ένα πακέτο υπηρεσιών υποστήριξης μέσω των οποίων παρέχονται στο Νοσοκομείο υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης / γραμμή άμεσης βοήθειας Help Desk και υπηρεσίες διασφάλισης καλής λειτουργίας – υποστήριξης παραγωγικής λειτουργίας του εγκατεστημένου από την εταιρεία Λογισμικού Εφαρμογών με σταθερό τίμημα.

Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν στα ακόλουθα υποσυστήματα (modules) και διαδικασίες των Μηχανογραφικών Συστημάτων που έχουν εγκατασταθεί στο Νοσοκομείο και πιο συγκεκριμένα:

1. Το υποσύστημα διαχείρισης ασθενών που είναι εγκατεστημένο στα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία, το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, το Γραφείο Κίνησης, το Λογιστήριο Ασθενών, τις Κλινικές ως προς τη διαχείριση κλινών και το Φαρμακευτικό Τμήμα ως προς τη διαχείριση των ατομικών συνταγολογίων.

2. Το υποσύστημα Ηλεκτρονικού Φακέλου Υγείας που είναι εγκατεστημένο στις κλινικές και περιλαμβάνει τις διαδικασίες: παραγγελίες εργαστηριακών εξετάσεων, διαχείριση διαγνώσεων, διαχείριση φαρμακευτικής αγωγής, παραγγελίες και χρεώσεις υλικών, ιατρικά πορίσματα, ιατρικά πρωτόκολλα, ιατρικά εξιτήρια, ιατρικό ιστορικό, παραλαβή εργαστηριακών εξετάσεων.

3. Το εργαστηριακό υποσύστημα που είναι εγκατεστημένο στα in vitro εργαστήρια και περιλαμβάνει την παραλαβή – ταυτοποίηση δειγμάτων, την ανάλυση των δειγμάτων και τη διενέργεια εργαστηριακών εξετάσεων, την τεχνική και κλινική επικύρωση των αποτελεσμάτων, την ηλεκτρονική αποστολή αποτελεσμάτων προς τον Ηλεκτρονικό Φάκελο Υγείας και την έκδοση απαντητικών σημειωμάτων.

4. Το διοικητικό – οικονομικό υποσύστημα (Enterprise Resource Planning) που περιλαμβάνει: τη διαχείριση στοιχείων ενεργητικού (αποθέματα, πάγια στοιχεία, διαθέσιμα και βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις), τη διαχείριση στοιχείων παθητικού (κεφάλαια και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), τα οργανικά έσοδα και έξοδα κατά είδος, τη διαχείριση αποτελεσμάτων, τη διαχείριση προϋπολογισμών και απολογισμών, τις λοιπές διαδικασίες του Δημόσιου Λογιστικού (ενταλματοποιηθείσες δαπάνες, εισπραχθέντα, πληρωθέντα, Μητρώο Δεσμεύσεων).

Επίσης, στα πλαίσια της παρούσας σύμβασης έχει συμφωνηθεί τιμή για πιθανή προμήθεια ανθρωπομηγών υπηρεσιών, μέσω των οποίων θα παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες αναδιοργάνωσης διαδικασιών, υπηρεσίες εκπαίδευσης, υπηρεσίες μεταφοράς τεχνογνωσίας, υπηρεσίες διασύνδεσης με τρίτα υποσυστήματα που τυχόν προμηθευτεί το Νοσοκομείο κατά τη διάρκεια ισχύος της παρούσας σύμβασης, υπηρεσίες βελτίωσης – επέκτασης των εφαρμογών. Οι υπηρεσίες αυτές (πρόσθετες – προαιρετικές υπηρεσίες) θα παρασχεθούν από την εταιρία όταν και εφόσον ζητηθούν από το Νοσοκομείο.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν μεταξύ άλλων η παροχή των υπηρεσιών :

1. Εργασίες τεχνικής υποστήριξης σε ώρες εκτός εργασίμων ημερών και ωρών
2. Έκδοση στοιχείων του Π.Σ. σε μορφή που θα ζητήσει το Νοσοκομείο

3. Προσαρμογή των συστημάτων σε θεσμική, νομική ή κανονιστική αλλαγή που επέλθει στη λειτουργία του Νοσοκομείου που θα επιφέρει αναγκαστικά τροποποιήσεις ή/ και παραμετροποιήσεις σε οποιοδήποτε υποσύστημα του Πληροφοριακού Συστήματος ή /και διασυνδέσεις μεταξύ αυτών.

[ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΡΓΟΥΣ ΑΔΑ: 4Α584690Β4-ΣΗΥ]

4.11 Συμπέρασμα

Η διαδικασία επιλογής της μορφής outsourcing, από την οποία προκύπτει μια σχέση συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης-πελάτης και επιχείρησης-συνεργάτης, στηρίζεται σε μια μακροχρόνια και πολύπλοκη σύμβαση παροχής υπηρεσιών η οποία είναι υπογεγραμμένη από τους δύο φορείς. Το SLA(σύμβαση διασφάλισης επιπέδου υπηρεσιών) αποτελεί κεντρικό σημείο για την επιτυχία του outsourcing, αφού καθορίζει ένα πλαίσιο συνεργασίας και κανόνων μεταξύ των συμβαλλόμενων. Επιπλέον, εξασφαλίζει την ευθύνη από την πλευρά του εξωτερικού συνεργάτη-παρόχου, καθορίζει το αντίτιμο για την παρεχόμενη υπηρεσία, καθώς και τις αποζημιώσεις σε περίπτωση μειωμένης απόδοσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

Πρότυπο σύμβασης Outsourcing

ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

Η παρούσα σύμβαση συνήφθη στις

ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ:

Της τμήμα της της οποίας η έδρα βρίσκεται στ.

.....

ΚΑΙ

Τ..... του/της οποίου/οποίας η έδρα/κύρια βάση της επιχείρησης του βρίσκεται στ. (καλουμένου/ης εφεξής «ο Πελάτης»)

ΕΠΕΙΔΗ

-διαθέτει την εμπειρία και ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών υπολογιστών σε τρίτα μέρη πελάτες.
- Ο Πελάτης επιθυμεί να διαχειρίζεται και να διεκπεραιώνει κάποιες από τις λειτουργίες της, όπως αυτές εξειδικεύονται λεπτομερώς στο παρόν και προτίθεται να παράσχει αυτές τις υπηρεσίες υπό τους όρους και τις συνθήκες του παρόντος Συμφωνητικού.

ΟΡΙΣΜΟΙ

Στο παρόν Συμφωνητικό οι κάτωθι όροι θα έχουν το ακόλουθο νόημα: «**Κωδικός Εισόδου**» εννοείται κάθε αριθμός εισόδου, κωδικός ή κώδικας ο οποίος μπορεί να παραχωρείται κατά καιρούς στον Πελάτη από τ.. ώστε να επιτρέψει την είσοδο στο σύστημα.

«**Συμφωνητικό**» εννοείται το συμφωνητικό μεταξύ των μερών, οι όροι του οποίου καθορίζονται στο παρόν

«**Εφαρμογές Λογισμικού**» εννοούνται οι εφαρμογές προγραμμάτων υπολογιστών λεπτομέρειες των οποίων αναφέρονται στο Παράρτημα και οι οποίες μπορούν να τροποποιηθούν, ενδυναμωθούν, προστεθούν ή αντικατασταθούν κατά τη διάρκεια του παρόντος Συμφωνητικού.

«**Περιουσιακά Στοιχεία**» εννοούνται αυτά τα περιουσιακά στοιχεία του Πελάτη όπως έχουν καταγραφεί στο Παράρτημα και τα οποία πρόκειται να μεταβιβασθούν στ.. υπό τους όρους του παρόντος Συμφωνητικού

«**Αμοιβές**» εννοούνται όλες οι πληρωτές από τον Πελάτη προς τ.. αμοιβές για τις παρασχεθείσες από τ.. υπηρεσίες, όπως περιγράφονται στο Παράρτημα

«**Αντιπρόσωπος του Πελάτη**» εννοείται κάθε πρόσωπο ή πρόσωπα προτεινόμενα εγγράφως από τον Πελάτη για τον σκοπό της επικοινωνίας με τ..... σε σχέση με το παρόν Συμφωνητικό.

«**Πληροφορίες**» εννοούνται όλες οι πληροφορίες που θα επεξεργασθούν ή συλλεγούν από τ.. για λογαριασμό του Πελάτη ως μέρος των παρασχεθησομένων υπηρεσιών.

«**Υπάλληλοι**» εννοούνται οι υπάλληλοι του Πελάτη, όπως έχουν καταγραφεί στο Παράρτημα

«**Υλικό**» εννοούνται οι υπολογιστές, το δίκτυο και ο περιφερειακός εξοπλισμός που περιγράφεται στο Παράρτημα και αφορά την παροχή των υπηρεσιών όπως αυτές θα τροποποιηθούν, προστεθούν ή αντικατασταθούν κατά τη διάρκεια του παρόντος Συμφωνητικού.

«**Δικαιώματα αδειάς**» εννοείται η αμοιβή για την χρησιμοποίηση ιστοσελίδας πληρωτέας από τ.. στον Πελάτη (αν υπάρξει τέτοια), όπως καθορίζεται στο Παράρτημα

«**Δικαιούχος**» εννοείται τρίτο μέρος από το οποίο οιοδήποτε των συμβαλλομένων μερών μισθώνει το δικαίωμα χρήσης ή υπομίσθωσης κάθε τμήματος του Συστήματος.

«**Ημερομηνία Έναρξης Παροχής Υπηρεσιών**» εννοείται κάθε άλλη ημερομηνία που μπορεί να συμφωνηθεί εγγράφως από τα μέρη ως έναρξη της παροχής των υπηρεσιών.

«**Υπηρεσίες**» εννοούνται οι υπηρεσίες διαχείρισης που θα παρασχεθούν από τ.. στο Σύστημα και τις Ιστοσελίδες όπως καθορίζονται στο Παράρτημα και όπως μπορεί να τροποποιηθούν, προστεθούν ή αντικατασταθούν κατά τη διάρκεια του παρόντος Συμφωνητικού.

«**Συμφωνηθέν Επίπεδο Υπηρεσιών**» εννοείται το συμφωνηθέν επίπεδο των παρασχεθησομένων υπηρεσιών όπως καθορίζεται στο Παράρτημα

«**Ιστοσελίδες**» εννοούνται οι εγκαταστάσεις του Πελάτη που περιγράφονται συνοπτικά στο Παράρτημα καθώς και όλες οι επιπλέον διευθύνσεις οι οποίες μπορούν να προταθούν από τον Πελάτη σύμφωνα με τον

Όρο και οι οποίες αποτελούν τους τόπους στους οποίους ή σε σχέση με του οποίους θα παρασχεθούν οι υπηρεσίες.

«**Λογισμικό**» εννοείται το σύστημα λογισμικού καθώς και οι εφαρμογές αυτού.

«**Σύστημα**» εννοείται όλο το υλικό και το λογισμικό καθώς και όλα τα σχετικά με αυτά έγγραφα όπως μπορούν να τροποποιηθούν, προστεθούν ή αντικατασταθούν κατά τη διάρκεια του Παρόντος Συμφωνητικού και επί των οποίων παρέχονται οι υπηρεσίες.

«**Σύστημα Λογισμικού**» εννοούνται όλα τα διάφορα συστήματα λειτουργίας προγραμμάτων υπολογιστών όπως εξειδικεύονται στο Παράρτημα και όπως θα τροποποιηθούν, βελτιωθούν, και αντικατασταθούν κατά τη διάρκεια του Παρόντος Συμφωνητικού.

«**Η Διάρκεια**» θα είναι η περίοδος που περιγράφεται κατωτέρω στον.....

«**Εργάσιμες Ημέρες**» εννοούνται οι ημέρες από Δευτέρα ως Παρασκευή και οι ώρες από 09.00 π.μ. έως 05.00 μ.μ., εξαιρούνται οι δημόσιες αργίες εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά στα Παραρτήματα.

ΤΑ ΜΕΡΗ ΔΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΟΥΝ ΤΑ ΚΑΤΩΤΕΡΩ ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Οι υπηρεσίες θα ξεκινήσουν κατά την ημερομηνία έναρξης παροχής υπηρεσιών και υπό την αίρεση των διατάξεων περί πρόωρης λύσεως όπως αυτές περιγράφονται στον όρο, θα παρέχονται για μια περίοδο χρόνων πέρα από την οποία θα εξακολουθήσουν να παρέχονται εκτός ή ώσπου να τερματιστούν κατόπιν εγγράφου καταγγελίας οιοδήποτε των μερών η οποία πρέπει να τάσσει προθεσμία μηνών για τη λύση και που σε κάθε περίπτωση δεν μπορεί να γίνει πριν περάσει η αρχική περίοδος των χρόνων («Η Διάρκεια»).

ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

• Υπό τους όρους του παρόντος Συμφωνητικού και υπό την προϋπόθεση πληρωμής της αμοιβής συμφωνεί να παρέχει προς τον Πελάτη και στις ιστοσελίδες του τις υπηρεσίες με αφετηρία την ημερομηνία έναρξης παροχής υπηρεσιών.

• δεν θα είναι υπεύθυνη για την παροχή υπηρεσιών σε σύστημα το οποίο δεν θα περιγράφεται λεπτομερώς στο Παράρτημα Στη δε περίπτωση κατά την οποία ο Πελάτης επιθυμεί να αναθεωρήσει το σύστημα τότε θα εφαρμοσθούν οι όροι της παραγράφου

- Ο όρος της επαναθέσεως σε λειτουργία κατόπιν καταστροφής δεν αποτελεί τμήμα του παρόντος Συμφωνητικού αλλά μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστού Συμφωνητικού ως εφαρμογή σε

ΑΜΟΙΒΗ

- Υπό την προϋπόθεση της παροχής των υπηρεσιών στα και σε σχέση με το παρόν Συμφωνητικό στα επίπεδα που περιγράφονται στο Παράρτημα, ο Πελάτης οφείλει να καταβάλει στ.. όσον αφορά την αρχική καθορισμένη περίοδο των χρόνων το ποσό των σύμφωνα με τους όρους του Παραρτήματος (Η Βασική Χρέωση) το οποίο υπόκειται σε τροποποίηση και σε πρόσθετες χρεώσεις όπως αυτές καθορίζονται κατωτέρω. Επιπρόσθετα ο Πελάτης οφείλει να καταβάλει επιπλέον ποσά, όπως αυτά καθορίζονται ως απαιτούμενα στο Παράρτημα ως τμήμα της Αμοιβής για τις υπηρεσίες και όλα τα καθοριζόμενα στο παρόν Συμφωνητικό ποσά.

- Η πληρωμή της Βασικής Χρέωσης θα πραγματοποιείται μέσω μιας προκαταβολής από τον Πελάτη προς τ.., σε εκτέλεση του παρόντος Συμφωνητικού τ.. μαζί με μία μηνιαία πάγια τραπεζική εντολή, για την μηνιαία αμοιβή (όπως καθορίζεται στο Παράρτημα) ή Πληρωτέου με την έναρξη στ.. για διάστημα μηνών.

- διατηρεί το δικαίωμα να αυξήσει τις τιμές υπό τις κάτωθι προϋποθέσεις :

- Με τουλάχιστον προ τριάντα ημερών έγγραφη ειδοποίηση προς τον Πελάτη και με αφετηρία την εκάστοτε επέτειο της ημερομηνίας Έναρξης Παροχής Υπηρεσιών , σε ποσοστό όχι υπό φυσιολογικές συνθήκες μεγαλύτερο από το ποσοστό αύξησης μεταξύ τ..... που δημοσιεύτηκε τελευταία πριν από την εκάστοτε επέτειο και

- Στην περίπτωση κατά την οποία οι υπηρεσίες (ή μέρος αυτών) εκτελούνται από κάποιο άλλο μέρος πλην των υπαλλήλων τ.. και ο προμηθευτής αυξήσει τις χρεώσεις του προς τ.. για τις υπηρεσίες ή μέρος αυτών.

- Σε σχέση με τα οριζόμενα στον κατωτέρω Νο. όρο .Κάθε αμοιβή καθώς και οιοδήποτε άλλο σχετιζόμενο με το παρόν ποσό οφειλόμενο προς τ.. είναι καταβλητέο το αργότερο σε 28 ημέρες από την ημερομηνία τ.....μηνιαίου τιμολογίου εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο παρόν Συμφωνητικό.

Κάθε αμοιβή αδείας η οποία χρεώνεται δυνάμει του παρόντος είναι πληρωτέα το αργότερο σε 28 ημέρες από την ημερομηνία του τιμολογίου.

Όλες οι ανωτέρω τιμές και χρεώσεις καθώς και οιαδήποτε άλλα ποσά οφείλονται σε οποιοδήποτε των μερών δυνάμει του παρόντος δεν περιλαμβάνουν τον Φ.Π.Α. ο οποίος θα χρεώνεται επιπλέον με βάση τα ισχύοντα ποσοστά κατά το χρόνο χρέωσης της παροχής.

- Αν κληθεί από τον Πελάτη να προμηθεύσει προϊόντα ή υπηρεσίες πλέον των παρασχεθισών υπηρεσιών τότε σύμφωνα με τον όρο Θα δικαιούται να χρεώσει τον Πελάτη για τα ανωτέρω προϊόντα και τιμές με βάση τα ισχύοντα ποσοστά τιμών τιμοκαταλόγου, χρόνου και υλικών και με ξεχωριστούς όρους και συνθήκες οι οποίες θα θεωρηθούν κατάλληλες και να προσθέσει το ποσό των εν λόγω χρεώσεων στις χρεώσεις που γίνονται δυνάμει του παρόντος.

Αν πρόσθετα προϊόντα ή υπηρεσίες απαιτηθούν σε φυσιολογικό βαθμό ως αποτέλεσμα συνθηκών για τις οποίες δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη, τότε προτού επιβάλλει τις αντίστοιχες χρεώσεις θα ενημερώνει τον Πελάτη παίρνοντας την έγγραφη συναίνεση του και υπό τον όρο πάντοτε ότι δεν θα έχει καμία ευθύνη από οποιοδήποτε αντίθετο αποτέλεσμα προκληθεί στις παρεχόμενες υπηρεσίες εξαιτίας της αρνήσεως του Πελάτη προς τα ανωτέρω.

- Στην περίπτωση κατά την οποία ο Πελάτης επιθυμεί την παροχή υπηρεσιών (ή μέρους αυτών) πριν από την συμφωνημένη ημερομηνία έναρξης αυτών, τότε θα ειδοποιήσει εγγράφως τ.. τουλάχιστον επτά ημέρες πριν από την επιθυμητή ημερομηνία και (υπό) θα καταβάλει μια επιπλέον αμοιβή ως προκαταβολή για την περίοδο παροχής αυτών των υπηρεσιών με βάση τα όσα θα συμφωνηθούν πριν την έναρξη της παροχής μεταξύ των μερών.

- μπορεί να χρεώσει κατά καιρούς ετήσιο τόκο υπερημερίας σε ποσοστό % πέραν του ισχύοντος τραπεζικού τόκου για κάθε ανεξόφλητη πληρωμή, ο οποίος θα υπολογίζεται από την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας καταβολής και θα περιλαμβάνει όλα τα έξοδα συμπεριλαμβανομένων των δικαστικών καθώς και των εξόδων εκτέλεσης.

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η χρήση των ιστοσελίδων καθώς και η είσοδος σ' αυτές κατά την διάρκεια του παρόντος θα παραχωρείται στ.. με τους όρους του Παραρτήματος

ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

.. θα παρέχει τις καθοριζόμενες στο Παράρτημα Υπηρεσίες με τις δέουσες ικανότητες, επιμέλεια και προσοχή και σε σχέση με τα επίπεδα απόδοσης τα οποία καθορίζονται στη Συμφωνηθέν Επίπεδο Παρεχομένων Υπηρεσιών το οποίο περιγράφεται στο Παράρτημα Εξυπακούεται ότι τυχόν διαφοροποιήσεις από πρόσωπα που δεν ανήκουν στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό τ.. ή σε προστηθέντες τ... και οι οποίες επηρεάζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, θα

Προγραμματισμένες διακοπές κατά τη διάρκεια του χρόνου παροχής των υπηρεσιών θα ισχύουν μόνο κατόπιν εγγράφου συμφωνίας με τον Πελάτη. Αυτές οι διακοπές θα προγραμματίζονται μόνο όταν κατά τη γνώμη τ.. κριθούν απαραίτητες για τη διατήρηση ή τη βελτίωση των υπηρεσιών και μόνο όπου κριθούν ότι θα έχουν την ελάχιστη επίδραση στις υπηρεσίες.

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ

Υπό τον όρο της έγκαιρης προηγούμενης ειδοποίησης θα παρέχει πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό του Πελάτη ή σε εξουσιοδοτημένα τρίτα μέρη, στο δωμάτιο μηχανικού περιβάλλοντος στις εγκαταστάσεις του κέντρου δεδομένων τ..., με σκοπό τον έλεγχο της λειτουργίας και διατήρησης του περιβάλλοντος, σύμφωνα με τους όρους του παρόντος Συμφωνητικού αλλά και τις οδηγίες κατασκευαστή κάθε αντίστοιχου συστήματος. Πρόσβαση στο σύστημα ή τα δεδομένα του Πελάτη θα επιτρέπεται μόνο σε υπαλλήλους και προστηθέντες τ.. ή σε τρίτους, εγγράφως εξουσιοδοτημένους από τον Πελάτη και υποκείμενων επίσης στην προηγούμενη έγγραφη συναίνεση τ.. Πρόσβαση στο μηχανικό περιβάλλον του Πελάτη θα απαγορεύεται σε επαγγελματικό προσωπικό τ.. ή τους προστηθέντες αυτού, οι οποίοι επιτελούν έργο για λογαριασμό του Πελάτη. θα παρέχει πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό του Πελάτη σε όλα αρχεία και τις ιστοσελίδες του Πελάτη με την χρήση τερματικού εξοπλισμού, μέσω συνδέσμων επικοινωνίας τ.. και άλλων προμηθευτών δικτύων. Στις περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι και προστηθέντες του Πελάτη έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις κέντρου δεδομένων τ.. και/ή στο σύστημα τ.. ο Πελάτης θα αποζημιώνει τ.. για κάθε προκληθείσα ζημία από

η οποία είναι αποτέλεσμα πράξης, παραλείψεως ή σφάλματος των υπαλλήλων και προστηθέντων του Πελάτη.

Στις περιπτώσεις που σε κάποιον εκ των συμβαλλομένων επιτραπεί η πρόσβαση στους χώρους εργασίας του αντισυμβαλλόμενου, οι υπάλληλοι και οι προστήθεντες του εκάστοτε συμβαλλόμενου υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τις οδηγίες και τις σύννομες εντολές που θα προέρχονται από εξουσιοδοτημένο προσωπικό του αντισυμβαλλόμενου και να υπακούν σε όλες τους κείμενους κανονισμούς που αφορούν στη διεκπεραίωση των εργασιών ή στην συμπεριφορά του προσωπικού στους ανωτέρω χώρους. ... θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να διασφαλίσει την ασφαλή προστασία των δεδομένων έναντι πρόσβασης από μη εξουσιοδοτημένα πρόσωπα συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης των κωδικών πρόσβασης που επιτρέπουν στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό την απόκτηση πρόσβασης στο σύστημα.

Τα μέρη θα πρέπει να συμμορφώνονται εκατέρωθεν, με τις αντίστοιχες υποχρεώσεις τους, απορρέουσες από το Νόμο Προστασίας Δεδομένων του 1984 σε σχέση με τα δεδομένα.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Τα μέρη αναγνωρίζουν ότι η Μεταβίβαση Κανονισμών Υποχρεώσεων (Προστασία Εργαζομένων) Θα έχει εφαρμογή στη μεταφορά προσωπικού στ.. σύμφωνα με το παρόν Συμφωνητικό και υπό την προϋπόθεση ότι οι Υπάλληλοι θα θεωρούνται ως τέτοιοι τ.. με αφετηρία την Ημερομηνία Έναρξης

Παροχής των Υπηρεσιών υπό τους όρους και τις συνθήκες που είναι τουλάχιστον, στο σύνολο τους, τόσο ικανοποιητικές όσο αυτές που απολαμβάνουν κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή από τον Πελάτη (με την εξαίρεση των παροχών που αφορούν στην συνταξιοδότηση) και οι οποίες αναγνωρίζουν στους υπαλλήλους το δικαίωμα συνεχούς απασχόλησης στ.. για την ίδια χρονική περίοδο που απασχολούνται στον Πελάτη. Στην περίπτωση που οι υπάλληλοι (ή κάποιιοι από αυτούς) αρνηθούν να δεχθούν τις ανωτέρω Συμβάσεις Εργασίας με τ.. από την Ημερομηνία Έναρξης Παροχής των Υπηρεσιών, θα δικαιούται να τερματίσει το παρόν Συμφωνητικό σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο

Ο Πελάτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να αποζημιώσει και να προστατεύσει τ..
..... από και έναντι κάθε απαιτήσεως ή αξιώσεως από οιονδήποτε υπάλληλο
σε σχέση με απαλλαγή καθκόντων λόγω υπεράριθμου θέσεων εργασίας, άδικη ή
λανθασμένη απόλυση σεξουαλική ή φυλετική διάκριση ή άλλης οι οποίες
προέκυψαν πριν από την Ημερομηνία Έναρξης Παροχής Υπηρεσιών. ..
..... αναλαμβάνει την υποχρέωση να αποζημιώνει και να προστατεύει τον
Πελάτη από και έναντι κάθε ζημίας, δαπάνης, ευθύνης και εξόδων προκυπτουσών
σε σχέση και ως αποτέλεσμα κάθε ευθύνης ή υποχρέωσης τ.. σε
οιονδήποτε υπάλληλο σε σχέση με την εργασία τους μετά την Ημερομηνία
Έναρξης Παροχής των Υπηρεσιών.

Ο Πελάτης θα πληρώνει στους υπαλλήλους όλα τις παροχές που καταγράφονται
κατά την Ημερομηνία Έναρξης Παροχής των Υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων
όλων των επιδομάτων, προκαθορισμένων ή μη, αλλά υπό την εξαίρεση
απορρεόντων δικαιωμάτων διακοπών και επιδομάτων αδείας, των οποίων όμως
πλήρη στοιχεία θα έχουν δοθεί στ.. πριν από την Ημερομηνία Έναρξης
Παροχής των Υπηρεσιών .

Ο παρόν όρος αντιπροσωπεύει το σύνολο των υποχρεώσεων των μερών σε σχέση
με τους υπαλλήλους και συγκεκριμένα, αλλά χωρίς όριο, δεν θα έχει
καμία ευθύνη έναντι του Πελάτη για ή σε σχέση με οποιοδήποτε προσωπικό
απασχολούμενο από τον Πελάτη το οποίο δεν είναι υπάλληλοι και ο Πελάτης θα
αποζημιώνει τ.. για κάθε αξίωση ή απαίτηση από οιοδήποτε μέρος
του προσωπικού ενάντια στ.. σε σχέση με την εργασία τους στον Πελάτη
ή την παύση αυτής.

ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το Σύστημα και τα περιουσιακά στοιχεία θα παραδοθούν ή μεταβιβασθούν
προσηκόντως στ.. σε σχέση με τα χρονοδιαγράμματα των
Παραρτημάτων ... ή συμπεριλαμβανόμενης (οιασδήποτε) αντιπαροχής και
ο Πελάτης εγγυάται ότι κατά την Ημερομηνία Έναρξης Παροχής των Υπηρεσιών
θα είναι εμφανώς κατάλληλα για την εκτέλεση των υπηρεσιών. Το μέχρι σήμερα
ανήκον ή παραχωρηθέν από τρίτα μέρη στον Πελάτη λογισμικό θα μεταβιβασθεί
στ.. σύμφωνα με τους όρους του Παραρτήματος Ο
πελάτης θα είναι υπεύθυνος για όλες τις σχετικές με την ανωτέρω μεταβίβαση
δαπάνες καθώς επίσης και για τις αντίστοιχες αυξήσεις χρεώσεων απορρέουσες

από αλλαγές στις απαιτήσεις λογισμικού του πελάτη ή άλλως.
.....αναλαμβάνει την υποχρέωση να διασφαλίσει ότι όλα τα υλικά λογισμικού ανήκοντα σ' αυτ..... διατηρούνται κατά την διάρκεια του παρόντος καθώς και να καταβάλει κάθε εύλογη προσπάθεια για να διασφαλίσει ότι το επίπεδο λειτουργίας τους υποστηρίζεται από τους προμηθευτές λογισμικού.

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κάθε μέρος αναλαμβάνει την υποχρέωση:

- Κατά τη διάρκεια του παρόντος να χρησιμοποιεί το ίδιο επίπεδο προστασίας ώστε να αποτρέπει την αποκάλυψη πληροφοριών που αφορούν στη εργασία και τις υποθέσεις εκάστου των μερών ή πελατών αυτών η οποία θα έχει αποκτηθεί ή ληφθεί κατά τη διάρκεια παροχής των υπηρεσιών (η πληροφορία) και θα προστατεύεται με τον ίδιο τρόπο προστασίας μιας όμοιας πληροφορίας εκτός εάν: ο η πληροφορία ήταν ήδη με νόμιμο τρόπο γνωστή ή κατέστη μ' αυτό τον τρόπο γνωστή στο άλλο μέρος εντελώς ανεξάρτητα από την ανάμειξη τους στο συμφωνητικό.

ο Η πληροφορία δημοσιοποιηθεί ανεξάρτητα από την λανθασμένη χρήση ή αποκάλυψη της από το άλλο μέρος.

ο Η αποκάλυψη ή χρήση της είναι απαραίτητη για την καλή εκτέλεση και/ ή τη νόμιμη άσκηση των δικαιωμάτων του άλλου μέρους σύμφωνα με το παρόν συμφωνητικό.

ο Η πληροφορία δημιουργήθηκε από το άλλο μέρος ανεξάρτητα χωρίς να σχετίζεται με την παροχή των υπηρεσιών.

- Να χρησιμοποιεί την πληροφορία αποκλειστικά σε σχέση με την εφαρμογή του παρόντος και όχι προς ίδιον όφελος εκάστου των μερών ή προς όφελος τρίτου μέρους.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Όλα τα πνευματικά δικαιώματα στο σύστημα ή άλλα προγράμματα επεξεργασίας δεδομένων, τα οποία παρέχονται ή δημιουργούνται από ή για λογαριασμό.....σύμφωνα με τους όρους του παρόντος συμπεριλαμβανομένων οιονδήποτε τροποποιήσεων αυτού παραμένουν στ.....(ή όπου βρίσκεται εφαρμογή στον κάτοχο της αδειάς) από την ημερομηνία συστάσεως τους. Είναι κατανοητό και από τα δύο μέρη ότι η ανάπτυξη.....λογισμικού από μέρους

τ.....για τον πελάτη θα εκτελείται υπό φυσιολογικές συνθήκες του ξεχωριστού συμφωνητικού εξαιρουμένων θεμάτων ελάσσοнос σημασίας.

Οποιαδήποτε πνευματικά δικαιώματα ανήκοντα στο πελάτη, τα οποία απαιτούνται από τ..... για να χρησιμοποιηθούν στις υπηρεσίες θα παρέχονται από αυτόν δωρεάν κατά τη διάρκεια του παρόντος συμφωνητικού. διατηρεί το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει καθ' οιονδήποτε τρόπο κρίνει καταλληλότερο οιαδήποτε υλικά προγραμματισμού, προσόντα, πληροφορίες και τεχνικές που απεκτήθησαν ή χρησιμοποιούνται από τ..... κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών.

ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

Ο πελάτης δια του παρόντος αποζημιώνει και να συνεχίσει να αποζημιώνει και να προστατεύει τ..... έναντι κάθε απώλειας, ζημίας, δαπάνης, αξίωσης ή εξόδου σχετικά με το κυρίως θέμα του παρόντος συμφωνητικού, ή με κάθε άλλο μέρος αυτού η αιτία του οποίου προέκυψε ή αλλιώς συνέβη πριν της ημερομηνίας υπογραφής του παρόντος και η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία απώλειας, ζημίας, δαπάνης, απαίτησης ή εξόδων για τον πελάτη τα οποία δεν θα εδημιουργούντο εάν δεν συμβάλετο στο παρόν συμφωνητικό.

Εάν κάποιο τρίτο μέρος υποστηρίξει ότι τα πνευματικά δικαιώματα παραβιάστηκαν από τον πελάτη ή από τη χρήση από τ..... των περιουσιακών στοιχείων, του συστήματος ή κάποιου άλλου τμήματος προμηθευόμενου από το ένα μέρος προς το άλλο σύμφωνα με το παρόν και για χρήση υπό τους όρους του παρόντος, τότε το μέρος που προμήθευσε το συγκεκριμένο ελαττωματικό προϊόν θα αποζημιώσει το άλλο για κάθε απώλεια, ζημία, δαπάνη, απαίτηση ή έξοδα που προέκυψαν εξαιτίας της απαιτήσεως του ανωτέρω τρίτου μέρους και αυτό το μέρος θα αναλάβει με δικά του έξοδα να αποκρούσει όλες τις σχετικές αγωγές, πράξεις και διαδικασίες για τις οποίες το άλλο μέρος θα εναχθεί.

Ο πελάτης θα είναι υπεύθυνος προς τ..... για κάθε απώλεια, ζημία, δαπάνη, απαίτηση ή έξοδα, τα οποία θα υποστεί προκαλούμενα από πράξη, παράλειψη ή σφάλμα των υπαλλήλων και προστηθέντων του πελάτη συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων κάθε φθοράς των υπηρεσιών και της δαπάνης αποκατάστασης αυτών.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στη περίπτωση κατά την οποία ο πελάτης επιθυμεί να διαφοροποιήσει το σύστημα ή τις υπηρεσίες καθ' οιονδήποτε τρόπο («οι τροποποιηθείσες υπηρεσίες») τότε θα κάνει ανάλογη έγγραφη πρόταση στ..... σύμφωνα με το υπόδειγμα του παραρτήματος δεν θα έχει καμία υποχρέωση να αποδεχθεί ή να εφαρμόσει τις

ανωτέρω τροποποιηθείσες υπηρεσίες και διατηρεί το δικαίωμα να αυξήσει την αμοιβή της ως όρο αποδοχής ή εφαρμογής αυτών. θα έχει για μία περίοδο ημερών από την παραλαβή της ανωτέρω εγγράφου προτάσεως μία αποκλειστική επιλογή καθορισμού της παροχής των τροποποιηθεισών υπηρεσιών.

Στη περίπτωση κατά την οποία τα μέρη δεν συμφωνήσουν εγγράφως τους όρους με τους οποίους θα παρέχει τις τροποποιηθείσες υπηρεσίες τότε ο πελάτης θα δικαιούται να τις αναθέσει σε ένα τρίτο μέρος υπό την προϋπόθεση ότι: δεν θα έχει καμία υποχρέωση να αποκαλύψει εμπιστευτικές πληροφορίες στο ανωτέρω τρίτο μέρος ή να επιτρέψει σ' αυτό να κάνει χρήση των περιουσιακών στοιχείων ή του συστήματος άλλη από αυτή που παρέχεται από τ..... στον πελάτη για τη χρήση των υπηρεσιών και δεν θα είναι υπεύθυν.... για καμία τροποποιηθείσα υπηρεσία εκτελεσθείσα από τρίτο μέρος ή από την επίδραση αυτής ή τη συμβατότητα αυτής με τις παρεχόμενες από υπηρεσίες.

- Σε περίπτωση οποιασδήποτε χειροτερεύσεως στις Υπηρεσίες ως αποτέλεσμα των Τροποποιημένων Υπηρεσιών, ο Πελάτης θα αποζημιώνει τ.. για τις σχετικές συνέπειες και θα εξακολουθεί να είναι υπεύθυνος για την πληρωμή των Χρεώσεων και να εκπληρώνει τις λοιπές του υποχρεώσεις που απορρέουν από τη Σύμβαση.

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ Τ..

- Υπό την προϋπόθεση παροχής των προβλεπομένων στην παρούσα Υπηρεσιών, θα έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί χωρίς την καταβολή οποιασδήποτε περαιτέρω Χρεώσεως το Σύστημα, τα Περιουσιακά Στοιχεία, τις Ιστοσελίδες ή μέρος αυτών ή οι Εργαζόμενοι για λογαριασμό του ή για την παροχή από τ.. άλλων υπηρεσιών σε τρίτους.

- Με την επιφύλαξη οποιασδήποτε αντίθετης διάταξης της παρούσας Συμβάσεως (και οποιασδήποτε προσωρινής μεταφοράς συνεπεία ανωτέρας βίας), θα

έχει το δικαίωμα με προηγούμενη έγγραφη ειδοποίηση όχι λιγότερο των μηνών προς τον Πελάτη, να μεταφέρει την τοποθεσία των εγκαταστάσεων του κέντρου πληροφοριών του, των Ιστοσελίδων, των Περιουσιακών Στοιχείων και του Συστήματος ή οποιουδήποτε μέρους αυτών.

ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

- Κάθε μέρος θα λάβει κάθε προσήκον μέτρο αρχής γενομένης από την Ημέρα Ενάρξεως των Υπηρεσιών ώστε αυτό να τηρεί τις διαδικασίες αναφοράς σφάλματος που περιγράφονται στο Παράρτημα
- Τα μέρη θα έχουν τακτικές συναντήσεις ανά μήνα για να συζητούν τη λειτουργία και την παροχή των Υπηρεσιών. Για τις ανωτέρω συναντήσεις θα τηρούνται πρακτικά και αντίγραφα αυτών θα κυκλοφορούν μεταξύ αμοτέρων των μερών.
- θα παρέχει, διατηρεί και λειτουργεί κατάλληλες διαδικασίες για να μετρά τη διαθεσιμότητα, χρόνο ανταπόκρισης και ετήσια απόδοση.

ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Υπό την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιεί εύλογη προσοχή και επιμέλεια, όλα τα μέσα επικοινωνίας θα μεταφέρονται με κίνδυνο και δαπάνες του Πελάτη από και προς τις εγκαταστάσεις του κέντρου πληροφοριών τ.. ή από τις Ιστοσελίδες είτε μεταφέρονται προς είτε διαβιβάζονται από τ.. ή άλλως.
- Σε περίπτωση κατά την οποία μέσα επικοινωνίας προετοιμασθέντα και/ή παρασχεθέντα από τον Πελάτη δεν είναι κατά την κρίση του σε κατάλληλη φόρμα ή κατάσταση ώστε να καθιστούν δυνατές τις Υπηρεσίες που πρόκειται να παρασχεθούν από τ.., τότε δύναται με προηγούμενη ειδοποίηση προς τον Πελάτη και όπου είναι δυνατόν και πρακτικά εφικτό και χωρίς οποιαδήποτε ευθύνη σχετικά με την ορθότητα αυτών, να αναπαράγει με δαπάνες του Πελάτη τα τοιαύτα μέσα επικοινωνίας σε κατάλληλη προς χρήση κατάσταση.

ΛΗΞΗ (ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ)

Με την επιφύλαξη των διατάξεων του Όρου της παρούσας Συμβάσεως και χωρίς περιορισμό των δικαιωμάτων εκάστου μέρους, η παρούσα Σύμβαση θα λήγει σε κάθε μια των κατωτέρω περιπτώσεων:

- Εάν κάποιο από τα μέρη δώσει ειδοποίηση προς το άλλο εγγράφως ότι το

δεχόμενο μέρος έχει προβεί σε ουσιαστική παράβαση των υποχρεώσεών του που απορρέουν από την παρούσα και το δεχόμενο μέρος αποτύχει να την επανορθώσει εντός ημερών.

- Εάν κάποιος από τα μέρη δώσει ειδοποίηση προς το άλλο μέρος εγγράφως ως αποτέλεσμα του ότι το άλλο μέρος έχει πραγματοποιήσει συνάντηση με τους πιστωτές του ή αν γίνει πρόταση σχετικά με το άλλο μέρος για εκούσια

διευθέτηση κατά το Τμήμα Ι της Πράξης περί Αφερεγγυότητας του 1986 ή αν γίνει πρόταση σχετικά με το άλλο μέρος για οποιαδήποτε άλλη σύνθεση, σχήμα ή διευθέτηση με τους πιστωτές (ή εκχώρηση προς όφελος αυτών) ή καταστεί αδύνατο να καταβάλει τα χρέη του κατά την έννοια του Τμήματος 123 της Πράξης περί Αφερεγγυότητας του 1986 ή αν θεματοφύλακας, διαχειριστής περιουσίας εν χρεοκοπία ή παρόμοιος αξιωματούχος διορισθεί σχετικά προς ή επί οιοδήποτε μέρους των επιχειρήσεων ή των περιουσιακών στοιχείων του άλλου μέρους ή αν μία αίτηση υποβληθεί ή μία συνάντηση πραγματοποιηθεί προς τον σκοπό λήψεως αποφάσεως ή άλλα μέτρα ληφθούν για τη λύση του άλλου μέρους ή για την έκδοση διαταγής διαχειρίσεως (για σκοπό άλλον από αυτόν της συγχωνεύσεως ή αναδιαρθρώσεως).

- Εάν ο Πελάτης δεν καταβάλει τις Χρεώσεις ή άλλα ποσά οφειλόμενα προς τον ή προς κάποιο άλλο μέρος σύμφωνα με τους όρους της παρούσας Συμβάσεως, τα οποία ποσά παραμένουν ανεξόφλητα μετά την αντίστοιχη ημέρα καταβολής, θα δικαιούται να διακόψει τις Υπηρεσίες ή να καταγγείλει την παρούσα Σύμβαση ή το σχετικό μέρος των Υπηρεσιών χωρίς ευθύνη του με προηγούμενη έγγραφη ειδοποίηση προ ημερών προς τον Πελάτη.

- δώσει έγγραφη ειδοποίηση προς τον Πελάτη ότι προτίθεται να ασκήσει το δικαίωμά του προαιρέσεως να καταγγείλει την παρούσα Σύμβαση δυνάμει των διατάξεων του Όρου

- Οι διατάξεις των Όρων και θα επιβιώσουν της καταγγελίας ή λήξεως της παρούσας Συμβάσεως.

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑΣ

Με τη λήξη ή την καταγγελία της παρούσας Συμβάσεως με οποιοδήποτε τρόπο αυτή προέλθει:

• θα έχει το δικαίωμα να ζητήσει από τον Πελάτη να επαναγοράσει ή να αποδεχθεί την επανεκχώρηση όλων ή μέρους των Περιουσιακών Στοιχείων, του Συστήματος, των Ιστοσελίδων, των αδειών ή άλλων συμβάσεων όπως αυτά επωλήθησαν, εκχωρήθηκαν ή μεταβιβάστηκαν προς τ.. με την παρούσα, τα οποία την ημέρα λήξεως ή καταγγελίας της παρούσας Συμβάσεως χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση των Υπηρεσιών. Η πληρωτέα τιμή για τα Περιουσιακά Στοιχεία θα είναι η αγοραστική αξία ή η καθαρή λογιστική αξία που αναγράφεται στα λογιστικά βιβλία τ.., όποια από τις δύο θα είναι η μεγαλύτερη και κατά τα λοιπά με τους ίδιους όρους (εκτός από την αντίστοιχη ταυτότητα του πωλητή και του αγοραστή ή του εκχωρητή και του εκδοχέα) που είχαν συμφωνηθεί από

• Σύμφωνα με (Προστασία της Εργασίας) αυτοί οι εργαζόμενοι τ.. που κατά τη λήξη ή καταγγελία της παρούσας Συμβάσεως προορίζονται για την παροχή των Υπηρεσιών προς τον Πελάτη, θα μεταφερθούν στον Πελάτη, και ο Πελάτης θα αποζημιώσει τ.. για κάθε απώλεια, ζημία, δαπάνες, αξιώσεις και έξοδα που θα απορρέουν από ζημίες ή αποζημίωση για άδικη ή παράνομη απόλυση ή από εκ περισσού πληρωμές που δυνατόν να του ζητηθεί να καταβάλει ή θα συμφωνήσει να καταβάλει σε οποιουδήποτε Εργαζόμενους των οποίων οι συμβάσεις εργασίας καταγγέλλονται από τον ή τον Πελάτη με τη λήξη ή την καταγγελία της παρούσας Συμβάσεως ή την επαναμεταφορά στον Πελάτη. Εάν του ζητηθεί από τον Πελάτη,θα κάνει εύλογες προσπάθειες να αναδιαρθρώσει τους εργαζόμενους που τυχόν δεν θα χρειάζονται στον Πελάτη και αν έχει εναλλακτική απασχόληση γι' αυτούς.

• θα έχει το δικαίωμα να παρακρατεί τη νομή και κατοχή των Περιουσιακών Στοιχείων και του εξοπλισμού ή οποιουδήποτε τμήματος αυτών (περιλαμβανομένων στοιχείων με την επιφύλαξη των διατάξεων του όρου ανωτέρω) που δεν ευρίσκονται υπό την κυριότητα του και να ασκεί προνόμιο επί των Περιουσιακών Στοιχείων και του Εξοπλισμού σχετικά με κάθε ανεξόφλητες Χρεώσεις ή άλλα ποσά που οφείλονται στ.. υπό τους όρους της παρούσας Συμβάσεως και ο Πελάτης περαιτέρω χορηγεί στ.. δικαίωμα πώλησεως των τοιούτων Περιουσιακών Στοιχείων και Εξοπλισμού σε περίπτωση κατά την οποία όλες οι ανεξόφλητες Χρεώσεις ή άλλα ποσά δεν έχουν καταβληθεί εντός ημερών από της λήξεως ή καταγγελίας.

- Ο Πελάτης θα είναι υπεύθυνος με δικό του κίνδυνο και δαπάνη για να μετακινήσει τα Περιουσιακά Στοιχεία, τα Δεδομένα ή το Σύστημα ή οποιοδήποτε τμήμα αυτών, επί των οποίων η κυριότητα ή ο νόμιμος τίτλος δεν έχει μεταβιβασθεί στ.. υπό τους όρους της παρούσας Συμβάσεως (εάν υπάρχουν) ή τα οποία επαναγοράζονται ή επανεκχωρούνται και τα οποία ευρίσκονται στις εγκαταστάσεις του κατά την καταγγελία ή τη λήξη. θα προσπαθεί κατά πάντα χρόνον ευλόγως να εξασφαλίζει ότι τα τιαυτά Περιουσιακά Στοιχεία, Δεδομένα και Σύστημα θα είναι προσβάσιμα στον Πελάτη σε περίπτωση καταγγελίας κατά τον Όρο
- θα είναι υπεύθυνος με δικό του κίνδυνο και δαπάνη για την ανάκτηση οποιοδήποτε τμήματος των Περιουσιακών Στοιχείων, των Δεδομένων και του Συστήματος κυριότητος του που ευρίσκονται στις εγκαταστάσεις του Πελάτη κατά την καταγγελία ή τη λήξη.
-, με την έγγραφη ειδοποίηση του Πελάτη, θα παρέχει την προσήκουσα βοήθεια έναντι των ισχυουσών τιμών χρεώσεως «χρόνου και υλικών» στο βαθμό που είναι αναγκαίο για να δυνηθεί ο Πελάτης να μετακινήσει τα Περιουσιακά Στοιχεία, τα Δεδομένα και το Σύστημα ή οποιοδήποτε μέρος αυτών που παραμένουν στην κυριότητα του Πελάτη, σε εναλλακτικές εγκαταστάσεις.
-, με την έγγραφη ειδοποίηση του Πελάτη, θα παρέχει την προσήκουσα βοήθεια έναντι των ισχυουσών τιμών χρεώσεως «χρόνου και υλικών» για την επιλογή κατάλληλου εναλλακτικού εξοπλισμού που θα αγορασθεί από τον Πελάτη προκειμένου οι Υπηρεσίες ή οποιοδήποτε μέρος αυτών να δύνανται να εκτελεσθούν όπως κατά την ημέρα της καταγγελίας.
- θα προβεί σε κάθε εύλογη προσπάθεια για να εκχωρήσει ή ανανεώσει επ' ονόματι του Πελάτη με δαπάνες του Πελάτη κάθε συμφωνία με τρίτον που σχετίζεται με τις Υπηρεσίες.
- θα επιστρέψει στον Πελάτη μόλις του ζητηθεί όλα τα στοιχεία, έγγραφα ή Δεδομένα που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της παροχής των Υπηρεσιών.
- Με τη λήξη ή την καταγγελία της παρούσας Συμβάσεως εξ οιασδήποτε αιτίας προερχομένης, όλες οι ανεξόφλητες Χρεώσεις και τα άλλα ποσά που οφείλονται στ.. θα καταβληθούν αμέσως προς τ..

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

- δεν ζητεί να περιορίσει ή να εξαιρέσει οποιαδήποτε ευθύνη του ή των διευθυντών, εργαζομένων ή εργολάβων για θάνατο ή προσωπικά ατυχήματα ή οποιαδήποτε ευθύνη του ή των διευθυντών, εργαζομένων ή εργολάβων προς οποιοδήποτε Πελάτη που συναλλάσσεται ως καταναλωτής όπου η τιαύτη ευθύνη απορρέει από αμέλεια ή από παράβαση οποιασδήποτε συμβάσεως με τον τοιούτο πελάτη.
- Η ευθύνη του προς τον Πελάτη για απώλεια ή ζημία ή πρόκληση βλάβης σε περιουσία σχετικά με οποιαδήποτε μεμονωμένη απαίτηση ή σειρά απαιτήσεων σχετιζομένων με την ίδια ενέργεια, παράλειψη η από περιστάσεις απορρέουσες από αμέλεια του, εσφαλμένη παράσταση, παράβαση συμβατικής υποχρεώσεως ή άλλο σφάλμα, σε καμία περίπτωση δεν θα υπερβαίνει το μεγαλύτερο μεταξύ του ή του ποσού που είναι ίσο με το σύνολο του ποσού ή των ποσών που είναι καταβλητέα από τον Πελάτη σύμφωνα με τη σύμβαση ή τις συμβάσεις (εάν υπάρχουν) με τις οποίες σχετίζεται η ευθύνη.
- Υπό την επιφύλαξη του Όρου ανωτέρω, και οι διευθυντές, εργαζόμενοι και εργολάβοι δεν θα έχουν ευθύνη έναντι του Πελάτη για οποιεσδήποτε έμμεσες ή επακόλουθες απώλειες οιασδήποτε φύσεως(περιλαμβανομένων απωλειών αναμενόμενων αποταμιεύσεων, απώλεια εσόδων και εργασιών και κάθε άλλη έμμεση ζημία ή βλάβη) που απορρέουν από αμέλεια, εσφαλμένη παράσταση ή από άλλο σφάλμα του ή οποιουδήποτε άλλο προσώπου για το οποίο δύναται να είναι υπεύθυνος ή που απορρέουν από παράβαση οιασδήποτε συμβάσεως μεταξύ τ.. και του Πελάτη.
- Εκτός των προβλεπομένων στο Όρο ανωτέρω και τον παρόντα Όρο, κάθε ευθύνη τ.., των διευθυντών του, εργαζομένων και εργολάβων προς τον Πελάτη, καθ' οιονδήποτε τρόπο η τιαύτη ευθύνη απορρέει, θα περιορίζεται στο μεγαλύτερο μεταξύ τ.. ή του ποσού που ισούται με το άθροισμα του ποσού ή των ποσών που είναι καταβλητέα από τον Πελάτη κατά τη σύμβαση ή τις συμβάσεις (αν υπάρχουν) με τις οποίες σχετίζεται η ευθύνη.
- συμβάλλεται για λογαριασμό των διευθυντών του, των εργαζομένων και εργολάβων προς τους σκοπούς μόνον της εξασφάλισης του οφέλους της προστασίας κατά τον παρόντα Όρο

- .. Πελάτης δεν θα έχει δικαίωμα για ειδική εκτέλεση οποιασδήποτε συμβάσεως στην οποία ο είναι συμβαλλόμενο μέρος.

ΜΗ ΑΓΡΑ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ) [ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ]

- Ούτε ο Πελάτης ούτε η κατέχουσα τις μετοχές του εταιρεία, θυγατρική αυτού ή συνδεδεμένες με αυτόν εταιρείες κατά τη Διάρκεια και για περίοδο ... μηνών μετέπειτα, θα προσλάβουν οιονδήποτε από το προσωπικό του Η συμβούλους που έχουν αναμιχθεί στην παροχή των Υπηρεσιών ή την εκτέλεση της παρούσας Συμβάσεως πέραν του βαθμού που προβλέπεται στον Όρο «Προσλαμβάνω» θα σημαίνει για τους σκοπούς του παρόντος Όρου η απασχόληση ενός τοιούτου προσώπου ως εργαζομένου, διευθυντή, υπεργολάβου ή ανεξάρτητου εργολάβου.
- Σε περίπτωση κατά την οποία ο Πελάτης διαπιστωθεί ότι έχει παραβεί τον ανωτέρω υπο-όρο, τότε αυτός θα καταβάλει στ.. ως ρευστοποιημένες ζημίες ένα ποσό ίσο με το ήμισυ του τελικού μικτού ετήσιου μισθού του προσώπου που απασχολήθηκε ή προσλήφθηκε ούτως. Η διάταξη αυτή δεν αποκλείει οποιαδήποτε δικαιώματα για να αιτηθεί εντολή αρωγής.
- Ο Πελάτης δια του παρόντος αναγνωρίζει και συμφωνεί ότι οι φόρμουλες που περιγράφονται στον Όρο αποτελούν εύλογο προσδιορισμό εκ μέρους του..... των δαπανών που θα προκληθούν από την απώλεια του προσώπου που απασχολήθηκε ή προσλήφθηκε ούτως.

ΔΙΑΦΟΡΑ [ΛΟΙΠΟΙ ΟΡΟΙ]

- Κανένα από τα μέρη δεν θα είναι υπεύθυνο για οποιαδήποτε καθυστέρηση ή μη εκτέλεση οποιασδήποτε υποχρεώσεως που απορρέει από την παρούσα (άλλη πλην της καταβολής χρημάτων) που προέρχεται από γεγονός εκτός του ευλόγου ελέγχου αυτού του μέρους, περιλαμβανομένων αλλά χωρίς περιορισμό ασθένειας ή μείωσης του προσωπικού, φυσικών αιτίων, πολέμου, πυρκαγιάς, απεργίας, πλημμύρες, εργατικού προβλήματος, έλλειψης διαθεσιμότητας υπολογιστών, ταραχών ή κοινωνικής αναστάτωσης ή οποιασδήποτε πράξης ή παράλειψης του άλλου μέρους, προμηθευτή, υπεργολάβου ή τρίτου μέρους. Σε περίπτωση κατά την οποία η τοιαύτη περίσταση συνεχίζεται πέραν ευλόγου περιόδου δεδομένης της φύσης του γεγονότος και της επίδρασής του στις Υπηρεσίες, τότε το άλλο μέρος θα έχει μετέπειτα το δικαίωμα για όσο χρόνο συνεχίζονται οι περιστάσεις που κωλύουν την εκτέλεση να καταγγείλει την

παρούσα Σύμβαση δίδοντας έγγραφη ειδοποίηση προ ημερών κατ' ελάχιστο προς το άλλο μέρος.

- Παράλειψη από οιοδήποτε των μερών να ζητήσει καθ' οιονδήποτε χρόνο την εκτέλεση οποιασδήποτε διατάξεως της παρούσας Συμβάσεως, δεν θα επηρεάζει το δικαίωμα αυτού του μέρους να ζητήσει πλήρη εκτέλεση σχετικά σε οποιονδήποτε μετέπειτα χρόνο και η παραίτηση από οιοδήποτε των μερών από την παράβαση οποιασδήποτε διατάξεως της παρούσας Συμβάσεως δεν θα θεωρείται ή κρίνεται ως παραίτηση από κάθε μεταγενέστερη σχετική παράβαση ή ως ακυρούσα την αποτελεσματικότητα κάθε τέτοιας διατάξεως ή ως βλάπτουσα καθ' οιονδήποτε τρίτο τα εκ της παρούσας δικαιώματα αυτού του μέρους.
- Ουδεμία μεταβολή, τροποποίηση ή προσθήκη στην παρούσα Σύμβαση θα είναι έγκυρη, εκτός αν γίνει εγγράφως και υπογραφεί από τους δεόντως εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους αμοτέρων των μερών.
- Οποιαδήποτε ειδοποίηση απαιτείται να δοθεί κατά την παρούσα Σύμβαση θα είναι έγγραφη και θα παραδίδεται ή θα ταχυδρομείται προς τον Γραμματέα της εταιρείας στο καταχωρημένο γραφείο τ.. ή του Πελάτη, όπως είναι κατάλληλο εκάστοτε.
- Η ακυρότητα ή μη εκτελεστότητα οποιουδήποτε μέρους της παρούσας Συμβάσεως δεν θα κωλύει την πλήρη συνέχιση του υπολοίπου μέρους.
- Οι επικεφαλίδες στην παρούσα Σύμβαση έχουν τεθεί για τη διευκόλυνση αναφοράς και δεν θα επηρεάζουν την δομή ή ερμηνεία της παρούσας Συμβάσεως.
- Όπου ο Πελάτης αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα η ευθύνη και οι υποχρεώσεις αυτών προς τ.. θα είναι αλληλέγγυες και εις ολόκληρον.
- Στην παρούσα Σύμβαση ο ενικός δεν θα θεωρείται ότι περιέχει τον πληθυντικό και ο πληθυντικός θα θεωρείται ότι περιέχει τον ενικό, εκτός αν άλλως ρητά αναφέρεται.
- Η όλη Συμφωνία μεταξύ του Πελάτη και τ.. σχετικά με το υποκείμενο ζήτημα περιέχεται στην παρούσα Σύμβαση και θα διέπεται από τους όρους και συμφωνίες που αναφέρονται στην παρούσα Σύμβαση. Δεν υπάρχουν εγγυητικές δηλώσεις, όροι ή εγγυήσεις, δηλώσεις ως προς την περιγραφή ικανοποιητικής ποιότητας ή καταλληλότητας για ένα συγκεκριμένο σκοπό ή άλλες εγγυητικές δηλώσεις, εγγυήσεις ή δηλώσεις παραστάσεως είτε ρητές είτε συνεπαγόμενες εκ του νόμου ή άλλως προφορικές ή έγγραφες πλην των αναφερομένων στην

παρούσα. Εάν ο Πελάτης εκδώσει παραγγελία αγοράς κατά την παρούσα («ΠΑ») θα αναφέρει επ' αυτής τον αριθμό της Συμβάσεως που αναγράφεται στη σελίδα που φέρει τις υπογραφές της παρούσας Συμβάσεως και θα υπόκειται αποκλειστικά στους όρους και συμφωνίες της παρούσας Συμβάσεως, παρότι ο,τιδήποτε περιέχεται στην τοιαύτη ΠΑ πιθανόν να διαφοροποιεί ή να προσθέτει στο περιεχόμενο της παρούσας Σύμβασης.

- Όπου στην παρούσα Σύμβαση κάποια ζητήματα υπόκεινται στην αίρεση της συμφωνίας από κάποιο μέρος, τότε η τοιαύτη συμφωνία δεν θα κρατείται ή καθυστερεί χωρίς εύλογη αιτία.
- Η παρούσα Σύμβαση θα διέπεται από τις διατάξεις του Αγγλικού Δικαίου και εκτός αντίθετης αναφοράς στην παρούσα, τα Αγγλικά Δικαστήρια θα έχουν αποκλειστική δικαιοδοσία σε περίπτωση οποιασδήποτε διαφοράς που απορρέει ή σχετίζεται με την παρούσα Σύμβαση.
- Ουδέν μέρος δύναται να εκχωρήσει ή να ορίσει υπεργολάβο για ολόκληρη ή για μέρος της παρούσας Συμβάσεως χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του άλλου μέρους. Οποιαδήποτε απόπειρα εκχωρήσεως ή ορισμού υπεργολάβου για ολοκλήρωση ή για μέρος της παρούσας Συμβάσεως χωρίς την τοιαύτη προηγούμενη έγγραφη συναίνεση είναι άκυρη.
- Οι αναφορές σε Όρους ή Παραρτήματα θα θεωρούνται ως αναφορές στους όρους και τα παραρτήματα της παρούσας Συμβάσεως.
- Οποιαδήποτε αναφορά σε οποιαδήποτε Πράξη του Κοινοβουλίου θα θεωρείται ότι περιέχει οποιαδήποτε τροποποίηση, αντικατάσταση ή επαναφορά σε ισχύ αυτής για τον εκάστοτε χρόνο ισχύος της και ότι περιέχει οποιουδήποτε εσωτερικούς κανονισμούς, άδειες, όργανα του νόμου, κανόνες, κανονισμούς, διαταγές, ειδοποιήσεις, οδηγίες, συναινέσεις ή άδειες που πραγματοποιήθηκαν με αυτήν και οποιονδήποτε όρο που συνδέεται με αυτήν.

ΓΙΑ ΤΟΝ

ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Υπογραφή :

Υπογραφή :

Όνομα :

Όνομα :

Τίτλος :

Τίτλος :

Ημερομηνία :

Ημερομηνία :

OUTSOURCING IT ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Με τον όρο χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες πληροφορικής εννοούμε το υλικό (hardware) και το λογισμικό (software) που κάνουν εφικτά τα πληροφοριακά συστήματα. Το υλικό (hardware) είναι οι συσκευές και άλλα υλικά αντικείμενα που εμπλέκονται στην επεξεργασία των πληροφοριών, όπως οι υπολογιστές, οι σταθμοί εργασίας, τα δίκτυα και οι συσκευές αποθήκευσης και αναμετάδοσης δεδομένων. Το λογισμικό (software) είναι τα προγράμματα του υπολογιστή που ερμηνεύουν τις εισαγωγές του χρήστη και υποδεικνύουν στο hardware τι να κάνει. Το λογισμικό περιλαμβάνει τα λειτουργικά συστήματα, το λογισμικό τελικού χρήστη όπως τον επεξεργαστή κειμένου και την εφαρμογή λογισμικού που σχετίζεται με ειδικευμένα επιχειρησιακά θέματα όπως η καταγραφή συναλλαγών με τη χρήση πιστωτικής κάρτας ή ο σχεδιασμός αυτοκινήτων.

Πριν από την εμφάνιση των Η/Υ η επεξεργασία των δεδομένων γινόταν χειρόγραφα ή με τη βοήθεια απλών υπολογιστικών συστημάτων. Η χρησιμοποίηση των Η/Υ στις επιχειρήσεις και οργανισμούς άρχισε κατά τη δεκαετία του 1950, αλλά εξαπλώθηκε ραγδαία κατά τη διάρκεια του 1960 με την ανάπτυξη των υπολογιστών mainframe. Η ταχύτητα επεξεργασίας των δεδομένων στους υπολογιστές αυτούς, καθώς επίσης και η δυνατότητα αποθήκευσης μεγάλου όγκου στοιχείων με τη βοήθεια των μαγνητικών δίσκων, είχαν ως αποτέλεσμα να χρησιμοποιηθεί η μηχανογραφημένη επεξεργασία δεδομένων σε πολλές εφαρμογές αρκετών επιχειρήσεων. Έτσι κατά την **πρώτη περίοδο** οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τους Η/Υ, κυρίως για την αυτοματοποίηση ορισμένων λειτουργιών του λογιστηρίου τους (Γ.Οικονόμου-Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Στη **δεύτερη περίοδο**, που αρχίζει τη δεκαετία του 1970, τα πληροφοριακά πλέον συστήματα (παρά οι απλοί Η/Υ) επεκτείνονται και σε άλλες λειτουργίες του λογιστηρίου και του κατώτερου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας και εξαπλώνεται και σε συστήματα που βοηθούν ολόκληρη τη διοικητική ιεραρχία με δεδομένη κυρίως την πληροφόρηση. Οι νέες εφαρμογές δεν αξιολογούνται πλέον με μοναδικό κριτήριο τη μείωση του κόστους, όπως συνέβαινε την πρώτη περίοδο, αλλά και με βάση την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Οι επιχειρήσεις πλέον επεξεργάζονται τώρα δεδομένα για ν'αποκτήσουν τις κατάλληλες πληροφορίες, που βοηθούν τα στελέχη τους να πάρουν γρήγορες και σωστές αποφάσεις (Γ.Οικονόμου-Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Την **τρίτη περίοδο** που αρχίζει τη δεκαετία του 1980 εμφανίζεται ένα νέο κύμα εφαρμογών της πληροφορικής. Με την εμφάνιση των προσωπικών υπολογιστών και του αυτοματισμού γραφείου τη δεκαετία αυτή το ενδιαφέρον μετακινήθηκε στους προσωπικούς υπολογιστές και στα δίκτυά τους, καθώς και σε εφαρμογές πληροφοριακών – τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών.. Οι εφαρμογές αυτές σχετίζονται όχι πλέον με την υποστήριξη των εργασιών ρουτίνας, αλλά με την πρόσβαση και χρησιμοποίηση της πληροφορικής και της επικοινωνίας τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Η εξέλιξη αυτή της χρησιμοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων οφείλεται στις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (Information Communication Technologies).

Σήμερα ,ένα από τα πλέον δημοφιλή θέματα συζήτησης του επιχειρησιακού προγραμματισμού, που γίνεται όλο και επίκαιρο λόγω της αλματώδους ανάπτυξης του internet, είναι η στρατηγική χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας (Information Technology). Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της πρέπει να λαμβάνει υπ'όψιν το ρόλο της τεχνολογίας στη διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεών της. Αν η επιχείρηση αγνοήσει τη συμβολή της τεχνολογίας, τότε αδυνατεί να αξιοποιήσει ένα σημαντικό παράγοντα, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στη διεύρυνση των αγορών της. Από τη άλλη πλευρά, η αδυναμία αξιοποίησης της τεχνολογίας θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας έχουν δημιουργήσει όχι μόνο νέα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και νέες αγορές καθώς και νέους κλάδους ανάπτυξης. Οι αλλαγές που επιφέρουν οι νέες

τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία και στη λεγόμενη «αγορά εργασίας» και η κοινωνική διάσταση των αλλαγών αυτών αποτελούν σημαντικά ζητήματα που βρίσκονται στις πρώτες γραμμές της ατζέντας πολιτικών, οικονομικών, ιδιωτικών και δημόσιων φορέων στις περισσότερες χώρες του κόσμου (OECD, 2003).

5.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Η πληροφορική τεχνολογία, ενώ συμβάλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση όλων των επιχειρηματικών στρατηγικών, δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μόνο σε εκείνες τις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Είναι αντιληπτό ότι η πληροφορική τεχνολογία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και για τη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχουν ήδη αποκτήσει. Οι επιχειρήσεις που δεν αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την αξιοποίηση των ευκαιριών που τους προσφέρονται από την πληροφοριακή τεχνολογία, το μέγιστο που μπορούν να επιτύχουν είναι η απλή επιβίωσή τους (Γ.Οικονόμου-Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Η στρατηγική σπουδαιότητα της πληροφορικής τεχνολογίας στην πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και περισσότερο φανερή. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφορικής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανεύρουν κερδοφόρες ευκαιρίες, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές και να εδραιώσουν έτσι περισσότερο τη θέση τους στον αντίστοιχο κλάδο.

Οι εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας μπορεί να εστιάζονται στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης ή στις σχέσεις της με εξωτερικούς παράγοντες (πελάτες, συνεργάτες, κ.α.). Ακόμη οι εφαρμογές μπορεί να αφορούν διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας ή να προκαλούνται από τεχνολογικές αλλαγές ή από άλλα οργανωσιακά ζητήματα.

5.3 ΤΟ OUTSOURCING ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (IT) ΚΑΙ Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για την Ελλάδα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν επέλθει ουσιαστικές αλλαγές στο περιβάλλον και στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών. Μία συνέπεια, είναι η αλλαγή στην αξιολόγηση της σημασίας της πληροφορικής και της εκμετάλλευσης των πληροφοριών. Η ικανοποιητική αντιμετώπιση των αυξανόμενων απαιτήσεων από την επιχείρηση ή οργανισμό, απαιτεί την εφαρμογή σωστής διαχείρισης πληροφοριών καθώς και οργανωτική χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα της τεχνολογίας της πληροφορικής.

Σήμερα κάθε ιδιωτικός ή δημόσιος οργανισμός, χρησιμοποιεί τη πληροφορική σε πολλές δραστηριότητές του και σε όλα τα επίπεδα. Κεντρικό σημείο αναφοράς της προσπάθειας αυτή όμως αποτελεί η τεχνολογική υποδομή και η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, η σημασία της οποίας για το μέλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού διαφαίνεται σήμερα περισσότερο από ποτέ. Το κύριο μειονέκτημα, όμως που απασχολεί τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια αυτή της εφαρμογής, είναι ότι η τεχνολογία της πληροφορικής είναι δαπανηρή. Τη λύση, στην αντιμετώπιση του τεχνολογικού κόστους, έρχεται να προσφέρει το outsourcing που θα παρέχει υπηρεσίες πληροφορικής και τεχνολογικής υποδομής και υποστήριξης.. Απαιτείται όμως κύρια, ένας άρτια οργανωμένος φορέας, ο οποίος θα παρέχει υπηρεσίες πληροφορικής.

Αν και η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών πληροφορικής (outsourcing) παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη διεθνώς, η κατάσταση στην Ελλάδα είναι διαφορετική, καθώς λίγες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε εξωτερική ανάθεση λειτουργιών πληροφορικής. Συγκεκριμένα, χρήση υπηρεσιών outsourcing πληροφορικής κάνουν κατά κύριο λόγο παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων, ακολουθώντας πολιτικές που επιβάλλονται από τη μητρική εταιρεία, καθώς και μεγάλες εταιρείες, όπως τράπεζες.

Η χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή και στον δημόσιο τομέα, παρόλο που υπάρχουν κάποιες σημαντικές εξελίξεις, όπως η μηχανογράφηση υποστήριξης των εκλογών, η εφαρμογή που χρησιμοποιείται σήμερα από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, το ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων κ.α. Το ελληνικό δημόσιο προχωρά με πολύ αργά βήματα στη λήψη τέτοιων υπηρεσιών

αποθαρρύνοντας ουσιαστικά και αντίστοιχες προσπάθειες από τις επιχειρήσεις τόσο αναφορικά με την προσφορά όσο και με τη ζήτηση υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

5.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Η Ελληνική Εταιρεία INTRACOM IT Services στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Intracom IT Services, ο μεγαλύτερος όμιλος παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών πληροφορικής στην Ελλάδα, υπέγραψε σύμβαση με το ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων για την υλοποίηση του έργου « Παροχή Υπηρεσιών Συμφωνημένου Επιπέδου Υποστήριξης Παραγωγικής Λειτουργίας του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, ΟΠΣ –ΙΚΑ και του Διαδικτυακού τόπου του ΙΚΑ καθώς και του Εμπλουτισμού Βάσεων Δεδομένων ».

Πρόκειται για ένα έργο της INTRACOM IT Services στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα σε πληροφοριακά συστήματα φορέων κοινωνικής ασφάλιση. Η παροχή των υπηρεσιών γίνεται στα πλαίσια σύγχρονου Service Level Agreement, σύμφωνα με το οποίο η INTRACOM IT Services κρίνεται για το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών βάσει μετρήσιμων κριτηρίων και δεικτών. Για το έργο αυτό, προκηρύχθηκε ανοικτός διεθνής διαγωνισμός τον Ιούλιο του 2009, ενώ ο προϋπολογισμός του έργου διάρκειας 30 μηνών με δικαίωμα προαίρεσης επιπλέον 10 μηνών ανέρχεται συνολικά στα 8.549.912 ευρώ, συμπεριλαμβανομένου Φ.Π.Α.

Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΙΚΑ (ΟΠΣ ΙΚΑ), σε συνδυασμό με τον διαδικτυακό τόπο [web site του ΙΚΑ](#), είναι ένα από τα μεγαλύτερα συστήματα πληροφορικής στην Ελλάδα και έχει υλοποιηθεί από την INTRACOM IT Services. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται από περισσότερους από 8.000 υπαλλήλους του ΙΚΑ, σε 300 υπηρεσίες ανά την Ελλάδα, ενώ εξυπηρετεί καθημερινά περίπου 5.000.000 ασφαλισμένους και 430.000 εργοδότες, παρέχοντας πλήθος λειτουργιών και ενσωματώνοντας τις διαδικασίες και τους κανονισμούς του μεγαλύτερου ασφαλιστικού οργανισμού της χώρας.

Στόχος του νέου αυτού έργου είναι η υποστήριξη της λειτουργίας του ΟΠΣ ΙΚΑ, ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη καθημερινή εξυπηρέτηση των χρηστών του, καθώς και του συναλλασσόμενου κοινού. Τα αποτελέσματα από την λειτουργία του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, έχουν γίνει ορατά και συνοπτικά είναι:

- Ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους ασφαλισμένους, εργοδότες και λοιπούς συναλλασσόμενους φορείς.
- Διασφάλιση της διαφάνειας στις συναλλαγές με το ΙΚΑ και διευκόλυνση της τυποποίησης στις λειτουργίες του Ιδρύματος.
- Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας.
- Δημιουργία ηλεκτρονικών αρχείων με αξιόπιστα δεδομένα που ανακτώνται άμεσα από κάθε λειτουργική περιοχή.
- Ευρεία χρήση από τους πολίτες των ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου και εκμετάλλευσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Βελτίωση της ταχύτητας και αξιοπιστίας της εισροής των εσόδων.
- Συμβολή στη μείωση της εισφοροδιαφυγής με την ενίσχυση των διαδικασιών ελέγχου των εργοδοτών.
- Παροχή στην Διοίκηση του ΙΚΑ έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης και ασφαλών δεδομένων για την τεκμηριωμένη χάραξη των άμεσων στρατηγικών επιλογών της (www.ika.gr).

Ειδικότερα, το αντικείμενο του νέου έργου είναι η παροχή συμφωνημένου επιπέδου υπηρεσιών υποστήριξης παραγωγικής λειτουργίας του ΟΠΣ ΙΚΑ και του διαδικτυακού τόπου σε ότι αφορά στον εξοπλισμό, το λογισμικό εφαρμογών και το γραφείο άμεσης βοήθειας (help desk). Επιπλέον, θα παρέχει υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού εφαρμογών, ώστε το ΟΠΣ να ανταποκρίνεται σε νέες ανάγκες του ΙΚΑ, ενώ στο πλαίσιο του έργου θα γίνει και μεταφορά τεχνογνωσίας σε στελέχη του ΙΚΑ (ΠΗΓΗ : INTRACOM IT SERVICES) .

5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (IT)

Η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών , εφόσον συσταθεί και διαχειριστεί με τις κατάλληλες μεθόδους είναι πιθανό να αποφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις που επιλέγουν την εφαρμογή αυτή. Παρέχει στις επιχειρήσεις εξοικονόμηση σημαντικών κεφαλαίων καθώς αποφεύγονται οι δαπάνες για την αγορά υλικού και λογισμικού καθώς και οι δαπάνες για την δημιουργία, την στελέχωση και την εκπαίδευση ενός τμήματος πληροφορικής μηχανογράφησης. Το αντίτιμο που καλείται να πληρώσει μια επιχείρηση για την ανάθεση αυτών των υπηρεσιών, από έναν εξωτερικό συνεργάτη, είναι αρκετά μικρότερο σε σχέση με τις δαπάνες που θα είχε η επιλογή της αγοράς του εξοπλισμού και των εφαρμογών.

Επιπλέον, η Πληροφορική Τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις κρίνεται κάποια στιγμή ως απαρχαιωμένη εντός δύο ή τριών ετών, είτε γιατί εμφανίζεται μια νέα εφαρμογή στην αγορά είτε γιατί απαιτείται αναβάθμιση στο υλικό που χρησιμοποιείται. Στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση επιλέξει να εξωτερικεύσει τις λειτουργίες αυτές, τα ζητήματα της φθοράς ή απαξίωσης του υλικού και του λογισμικού αφορούν την επιχείρηση-συνεργάτη.

Η επιλογή των κατάλληλων Τεχνολογιών Πληροφορικής για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού, αποτελεί μια απόφαση στρατηγικής σημασίας. Για την επιλογή αυτή, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη αφενός η υφιστάμενη υποδομή της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφετέρου οι μελλοντικές ανάγκες της, αφού οι τεχνολογίες αυτές θα υποστηρίξουν την επιχείρηση για αρκετά χρόνια μετά την εγκατάστασή τους.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής αποτελεί πρόκληση για όλο και περισσότερους , ενώ ο λεγόμενος «ψηφιακός αποκλεισμός» προβάλλει ως απειλή για τα άτομα και τις επιχειρήσεις που δεν έχουν τις ευκαιρίες, τα εφόδια ή τις δυνατότητες να παρακολουθήσουν την εξέλιξη της τεχνολογίας.

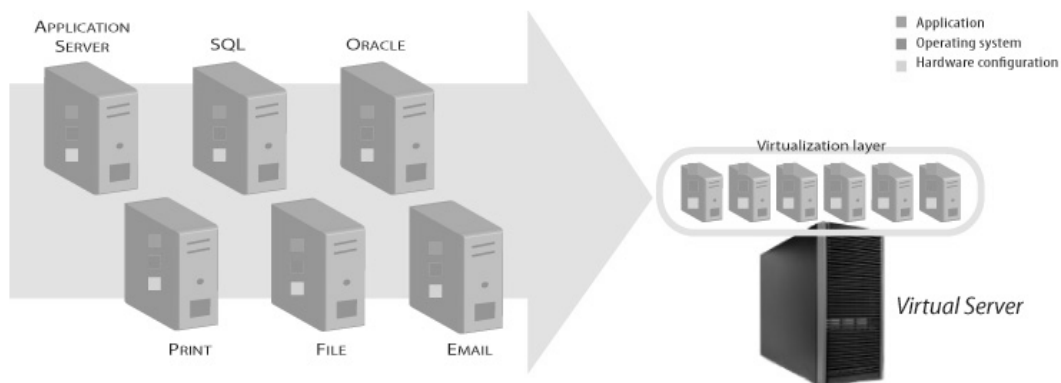
Η σύναψη σχέσεων outsourcing IT (υπηρεσιών πληροφορικής) γίνεται με κύριο στόχο την εξοικονόμηση χρήματος, την πρόσβαση σε δεξιότητες και τον ταχύτερο χρόνο απόκρισης στις ανάγκες της αγοράς. Οι εταιρίες σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα τους ή με το σύμβουλο τους, οφείλουν να μελετήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να κατανοήσουν τις τεχνολογίες, τα υπέρ και τα κατά τους. Η αναζήτηση του παρόχου και των σχετικών τεχνολογιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι στον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορικής, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Η επιλογή της τεχνολογίας θα πρέπει να βασίζεται στις σύγχρονες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά και να περικλείονται οι ευέλικτοι εκείνοι μηχανισμοί οι οποίοι θα επιτρέπουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και συστημάτων.

Εντούτοις οι επιχειρήσεις του χώρου των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής είναι έτοιμες σε μεγάλο βαθμό με υποδομές και υπηρεσίες για την παροχή υπηρεσιών μέσω συμβάσεων στη λογική του Outsourcing. Η ανταπόκριση όμως μέχρι σήμερα της ζήτησης είναι σχεδόν μηδενική δημιουργώντας σημαντικά ερωτηματικά για τη διάδοση των υπηρεσιών.

5.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ (IT) ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Οι επαναστατικές τεχνολογίες του **Virtualization** και του **Cloud computing** υιοθετούνται πλέον με ταχύτατους ρυθμούς από τις επιχειρήσεις διεθνώς, καθώς αποτελούν επένδυση η οποία οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό όχι μόνο των δυνατοτήτων του τμήματος ICT(Information and Communications Technologies-Τεχνολογίας Επικοινωνιών και Πληροφορικής) αλλά ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου, δίνοντας ώθηση ζωτικής σημασίας στους τομείς της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας.

5.6.1 VIRTUALIZATION



Virtualization είναι η δημιουργία μιας εικονικής υποδομής πληροφορικών συστημάτων, όπως λειτουργικά σύστημα, διακομιστές, ακόμα και μία συσκευή αποθήκευσης δεδομένων ή των πόρων του δικτύου. Virtualization λειτουργικών συστημάτων είναι η χρήση ενός λογισμικού που θα επιτρέψει ένα κομμάτι του υλικού να τρέχει πολλαπλές εικόνες λειτουργικών συστημάτων την ίδια στιγμή. Το 2005, η ιδέα virtualization αναπτύχθηκε ταχύτερα από οποιονδήποτε άλλη τεχνολογία στην κοινωνία της πληροφορικής. Η τεχνολογία αυτή έχει γίνει εξαιρετικά δημοφιλής, καθώς επιτρέπει στους διαχειριστές την αποφυγή ή σπατάλη ακριβής επεξεργαστικής ισχύος.

Αν και υπάρχουν αρκετές τεχνικές "λεπτομέρειες" που αφορούν στο virtualization, η πιο απλή περιγραφή του είναι η εξής: Πρόκειται για μία

τεχνολογία software κατά βάση, μέσω της οποίας μπορείτε να δημιουργήσετε ένα ολόκληρο εικονικό σύστημα μέσα σε ένα άλλο και να εργάζεστε σε αυτό το εικονικό σύστημα κανονικότητα. Αυτό για παράδειγμα σημαίνει ότι μπορεί να έχετε μία εγκατάσταση Windows και μέσα στα ίδια τα Windows (όχι παράλληλα με αυτά σαν δεύτερο λειτουργικό), να έχετε ένα εικονικό σύστημα Linux. Μπορείτε λοιπόν να ανοίξετε τα Windows και μόλις φορτωθούν να τρέξετε το εικονικό σας Linux και να... πειραματιστείτε. Μπορείτε ακόμη να έχετε μία εγκατάσταση Vista και μέσα σε αυτήν να τρέχετε ένα εικονικό σύστημα XP, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο εάν έχετε κάποια παλιά εφαρμογή που τρέχει στα XP αλλά όχι και στα Vista.

Για την ακρίβεια, αυτή η τελευταία δυνατότητα, αποτελεί και ένα από τα πλέον ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά των νέων Windows 7. Η δυνατότητα ονομάζεται "XP mode" και στις εκδόσεις των Windows 7 που θα την υποστηρίζουν, θα μπορεί κανείς να τρέχει εφαρμογές σε εικονικό περιβάλλον, σε Windows XP. Η μεγάλη διαφορά του XP mode με το "κλασικό" virtualization είναι το ότι θα απαιτεί και hardware υποστήριξη μέσω του επεξεργαστή, και παράλληλα θα λειτουργεί αόρατα, χωρίς ο χρήστης να καταλαβαίνει ότι υπάρχει ένα δεύτερο περιβάλλον μέσα στα Windows 7. Απλά θα πατάει στο shortcut της εφαρμογής που τον ενδιαφέρει και όλα θα γίνονται αυτόματα.

Το Virtualization αναπτύχθηκε αρχικά για μεγάλες εταιρείες, έτσι ώστε η υποδομή τους-ιδιαίτερα οι servers και τα συστήματα αποθήκευσης-να λειτουργεί πιο αποδοτικά και παράλληλα να μειώνει τις δαπάνες για νέο hardware. Οι επιχειρήσεις που ήταν σε θέση να πληρώσουν ξεχωριστό λογισμικό για την διαχείριση αποθήκευσης και για τα backup για τους virtual και φυσικούς server έχουν περάσει. Τα virtualization ξεκινούν συχνά ως κάτι μικρό και στη συνέχεια καλύπτουν μεγάλα τμήματα του περιβάλλοντος πληροφορικής.

Σύμφωνα με έρευνα του Information Week, η αυτοματοποιημένη ανάκτηση σε περίπτωση καταστροφών ταξινομήθηκε ως το τρίτο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του λογισμικού virtualization. Η αυξημένη ζήτηση για αυτοματοποιημένη ανάκτηση σε περίπτωση καταστροφών αποτελεί μάρτυρα του τι προσδοκά η αγορά από το virtualization και το virtualization επόμενης γενιάς.

Το Virtualization **μειώνοντας** σημαντικά την **πολυπλοκότητα του ICT**, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επαναεφεύρουν τη δραστηριότητα τους, **εξοικονομώντας** τους ακόλουθους τύπους ενέργειας:

- Βελτιστοποίηση της **χρηματοδοτικής** ενέργειας, μέσω μείωσης του κεφαλαίου και των εξόδων του datacenter και ταυτόχρονης αξιοποίησης των δυνατοτήτων του εξοπλισμού σας. Το Virtualization μπορεί να μειώσει το **κόστος κεφαλαίου** έως και κατά **60%!**
- Μεταστροφή της **ανθρώπινης** ενέργειας που ξοδεύεται καθημερινά για την διάσωση του υλικού, στην εξασφάλιση της διάσωσης της επιχείρησης έναντι κάποιου καταστροφικού γεγονότος. Το Virtualization μειώνει το χρόνο που δαπανάται για εργασίες ρουτίνας στο ένα **τρίτο περίπου**.
- Εξοικονόμηση **γήινης** ενέργειας, χρησιμοποιώντας λιγότερο ρεύμα, ψύξη και χώρο, με περισσότερη σύνεση και φειδώ. Το Virtualization μειώνει το αντίστοιχο ενεργειακό κόστος έως και κατά **80%!**

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ VIRTUALIZATION

1.Network Virtualization: είναι μια μέθοδος που συνδυάζει τους διαθέσιμους πόρους σε ένα δίκτυο με την κατάτμηση του διαθέσιμου δικτυακού εύρους ζώνης σε κανάλια, καθένα από τα οποία είναι ανεξάρτητα και τα οποία μπορούν να αποδοθούν (ή να χρησιμοποιηθούν) προς εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου διακομιστή σε πραγματικό χρόνο. Η ιδέα είναι ότι υλοποιώντας δικτυακό virtualization είναι εύκολη η διαχείριση των δικτυακών πόρων όσο πολύπλοκο και αν είναι το δίκτυο στην πραγματικότητα.

2.Server Virtualization: είναι η συγκάλυψη των πόρων των διακομιστών (συμπεριλαμβανομένου του αριθμού, της ταυτότητας των φυσικών εξυπηρετητών, των επεξεργαστών και των λειτουργικών συστημάτων) από χρήστες του virtual εξυπηρετητή. Η πρόθεση είναι ο χρήστης να νομίζει ότι η υπηρεσία του βασίζεται σε έναν εξυπηρετητή ενώ στην ουσία το παρασκήνιο να αποτελείται από διαφόρων επιπέδων (N-Tier) πληροφοριακά συστήματα των οποίων η κατανομή των πόρων και η συντήρηση της ικανότητας επέκτασης να μην είναι πρόβλημα για τον διαχειριστή του συστήματος αργότερα.

3.Storage Virtualization: είναι η συγκέντρωση της φυσικής αποθήκευσης από πολλαπλές συσκευές αποθήκευσης (σκληρούς δίσκους) σε μια ενιαία λογική συσκευή αποθήκευσης που είναι διαχειρίσιμη από μια κεντρική κονσόλα. Storage Virtualization υλοποιούμε συνήθως οπου η ανάγκη διαφύλαξης των δεδομένων είναι κρίσιμη και αποτελεί την πιο διαδεδομένη εφαρμογή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, εικονικής διαμόρφωσης (**virtualization**) χρησιμοποιείται από τη GENIKI Bank. Οι εφαρμογές αυτές δίνονται από παρόχους υπηρεσιών πληροφορικής (IT) και αφορά την αλλαγή ή αναβάθμιση τεχνολογικής λειτουργίας πληροφοριακών συστημάτων σε επιχειρήσεις-πελάτες.

Οφέλη Storage Virtualization

Η Επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από το storage virtualization με πολλούς τρόπους. Κατ' αρχάς, αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το υφιστάμενο hardware μέσω αυξημένης χρήσης, γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να χρησιμοποιεί καλύτερα τον αποθηκευτικό της χώρο, συμπεριλαμβανομένων και των δίσκων που χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει. Κάποιο hardware αποθήκευσης έχει περιορισμένη χωρητικότητα της τάξης του 20%. Το storage virtualization μπορεί όμως να την αυξήσει σε ποσοστό 80 % ή περισσότερο.

Δεύτερον, όταν χρησιμοποιούνται συσκευές αποθήκευσης με την πραγματική τους χωρητικότητα, δεν χρειάζεται να αγοραστεί άλλος αποθηκευτικός χώρος ή να πραγματοποιηθεί επένδυση σε νέα συστήματα αποθήκευσης. Το γεγονός αυτό μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις δαπάνες της επιχείρησης.

Και τρίτον, το storage virtualization μπορεί να διευκολύνει στη διαχείριση των συστημάτων αποθήκευσης, ιδιαίτερα εάν το δίκτυο διαθέτει περισσότερες από μία αυτόνομες συσκευές αποθήκευσης, όπως συσκευές NAS. Καθώς το σύστημα αποθήκευσης φαίνεται να είναι μόνο μία συσκευή, μπορεί η επιχείρηση να διαχειριστεί όλους τους αποθηκευτικούς της πόρους από μία και μόνο κονσόλα.

Με το storage virtualization μπορείτε να καταναίμετε πόρους σε χρήστες και να διαχειριστείτε τις συσκευές σας χωρίς να χρειάζεται να ανησυχείτε για το hardware ή το λογισμικό που χρησιμοποιούν. Μπορείτε να μεταφέρετε εύκολα δεδομένα ανάμεσα σε πόρους αποθήκευσης, ανεξάρτητα από τη συσκευή στην

οποία είναι αποθηκευμένα. Με το storage virtualization μπορείτε ακόμα να αλλάξετε ή να αναβαθμίσετε τους αποθηκευτικούς σας πόρους χωρίς να κλείσετε τους servers, γεγονός που μπορεί να μειώσει τον χρόνο που ο server δεν λειτουργεί και τον αντίκτυπό του στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

5.6.2 CLOUD COMPUTING



ΤΙ ΑΦΟΡΑ:

Υπολογιστική Νέφος και η σημασία της στην μείωση των περιβαλλοντολογικών ρύπων.(cloud computing)

Το υπολογιστικό νέφος (cloud computing) αναφέρεται στις εφαρμογές που παραδίδονται ως υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου και στα υπολογιστικά μηχανήματα (hardware) και στο λογισμικό (software) που βρίσκονται σε ένα κέντρο πληροφοριών που παρέχει αυτές τις υπηρεσίες. Πρόκειται για μια τεχνολογία που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και κεντρικούς απομακρυσμένους εξυπηρετητές (servers) για τη διατήρηση μεγάλου όγκου δεδομένων και εφαρμογών. Cloud computing σημαίνει μεγάλα κέντρα δεδομένων, τα οποία προσφέρουν οικονομίες κλίμακας, φθηνότερη υπολογιστική ισχύ και κυρίως, την ευελιξία να πληρώνει κανείς μόνο για ό,τι χρησιμοποιεί.

Αντί των παραδοσιακών λύσεων, το σύννεφο δίνει την δυνατότητα να τρέξει ο κάθε χρήστης το λογισμικό του, στο «σύννεφο». Επιτρέπει στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν εφαρμογές χωρίς να χρειάζονται εγκατάσταση αλλά και να έχουν πρόσβαση σε όλα τους τα αρχεία οποιαδήποτε στιγμή και σε οποιοδήποτε μέρος και αν βρίσκεται έχοντας μόνο έναν υπολογιστή συνδεδεμένο στο διαδίκτυο. Με άλλα λόγια, το cloud computing προσφέρει την Πληροφορική Τεχνολογία (Information Technology) ως **υπηρεσία** (IT-as-a-Service) όπου τρίτοι αναλαμβάνουν τη συγκεκριμένη φιλοξενία σε

μεγάλες εκτάσεις με servers. Το cloud computing βασίζεται πάνω στην τεχνολογία virtualization για να μπορέσει να ενεργοποιήσει τις υπηρεσίες που παρέχει.

Αρκετοί χρησιμοποιούν ήδη υπηρεσίες cloud computing χωρίς να το γνωρίζουν, όπως για παράδειγμα το **Gmail, το Hotmail και το Chrome Store** που πρόσφατα έγινε ευρέως γνωστό και καθημερινά αποκτά χιλιάδες χρήστες ανά τον κόσμο, οι οποίοι χρησιμοποιούν εκατοντάδες εφαρμογές και παιχνίδια χωρίς το φόβο μήπως χαθούν δεδομένα σε περίπτωση βλάβης του υπολογιστή. Επίσης χρησιμοποιείται σε **εμπορικές εφαρμογές** όπου έχουμε πολλές κατηγορίες εφαρμογών, όπως ανάλυση δεδομένων, διαχείριση παγίων, επεξεργασία εμπορικών δεδομένων, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α, στις **υπηρεσίες πληροφορικής** όπου έχουμε κατηγορίες όπως, διαδικτυακός χώρος αποθήκευσης αρχείων, ανάπτυξη λογισμικού, ιδεατές μηχανές, φιλοξενία ιστοσελίδων, στις **εφαρμογές ενίσχυσης παραγωγικότητας** που βρίσκουμε εργαλεία σουίτας γραφείου, διαχείρισης έργων, λογισμικό που επιτρέπει την συνεργασία μεταξύ ατόμων ή ομάδων και διαχείριση περιεχομένου αλλά και στις **εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης** όπου εδώ υπάρχουν τα ιστολόγια, κοινοί σελιδιδείκτες, χώροι αποθήκευσης φωτογραφιών και βίντεο.

1. Μοντέλα υπηρεσίας νέφους

Υπάρχουν τρία μοντέλα υπηρεσίας νέφους και τρεις θεμελιώδεις κατηγορίες οι οποίες συχνά αναφέρονται και ως «μοντέλο SPI (Software, Platform or Infrastructure as a service – Λογισμικό, Πλατφόρμα ή δομή μιας υπηρεσίας).

α) Λογισμικό νέφους ως υπηρεσία (SaaS)

Αυτή είναι μια δυνατότητα που δίνεται στους χρήστες να χρησιμοποιούν τις εφαρμογές που διατίθενται στο νέφος.

β) Πλατφόρμα νέφους ως υπηρεσία. (PaaS)

Κάνοντας χρήση αυτού του είδους των υπηρεσιών ο χρήστης μπορεί να λειτουργήσει εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί από τον ίδιο, χρησιμοποιώντας γλώσσα προγραμματισμού ή εργαλεία που παρέχονται από τον πάροχο της υπηρεσίας στη δομή του νέφους.

γ) Δομή του νέφους ως υπηρεσία (IaaS)

Αυτή είναι μια δυνατότητα που παρέχεται στον καταναλωτή η οποία τον εφοδιάζει με λειτουργίες επεξεργασίας, αποθήκευσης, δικτύου και άλλους θεμελιώδεις υπολογιστικούς πόρους στους οποίους ο χρήστης μπορεί να αναπτύξει και να τρέξει οποιαδήποτε μορφής λογισμικού, όπως λειτουργικά συστήματα ή προγράμματα.

2. Μοντέλα ανάπτυξης νέφους

Υπάρχουν τέσσερα μοντέλα ανάπτυξης και χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

α) Public cloud-Δημόσιο

Η δομή του δημόσιου νέφους είναι διαθέσιμη σε όλο το κοινό.

β). Private cloud-Ιδιωτικό

Σε αυτού του είδους , η δομή είναι κοινή για έναν οργανισμό.

γ) Community cloud- Κοινότητας

Σε αυτού το είδος νέφους η δομή του είναι κοινή για αρκετούς οργανισμούς και υποστηρίζει μία συγκεκριμένη κοινότητα με κοινά ενδιαφέροντα και κοινές ανάγκες.

δ) Hybrid cloud-Υβριδικό

Το παρόν είναι ένα νέφος αποτελούμενο από δύο ή περισσότερα νέφη διαφορετικού είδους.

Το Virtualization είναι εκείνο που μπορεί να ενεργοποιήσει τα private και Hybrid cloud.

Υπηρεσίες πληροφορικής για ιδιώτες και επιχειρήσεις φιλοξενούνται στο Διαδίκτυο και έτσι δεν υπάρχει ανάγκη για τοπικούς server στο χώρο τους. Εντούτοις, η μεταφορά εφαρμογών και δεδομένων στο cloud και ιδιαίτερα αυτών για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, όπως το TAXISnet με τα απόρρητα φορολογικά στοιχεία όλων των πολιτών είναι αμφιλεγόμενη καθώς είναι εύλογο να υπάρχουν και αυτοί που εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους ως προς τη συγκεκριμένη τεχνολογία θέτοντας θέματα όπως η ασφάλεια και η προστασία προσωπικών δεδομένων και ευαίσθητων δεδομένων. Για τις τράπεζες, πάντως, το private cloud είναι γεγονός τα τελευταία πέντε, περίπου, χρόνια.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εισαγωγής και αξιοποίησης του cloud computing άκρως νομοτελειακών δεδομένων αποτελεί η Κύπρος με εφαρμογή στο τραπεζικό σύστημα, στην Αστυνομία της Κύπρου, σε εταιρείες και στην Κυβέρνηση σημειώνοντας περικοπές από τον προϋπολογισμό της τάξης του 54% με το e-government.

Το σίγουρο είναι πάντως ότι μια επιχείρηση ακολουθώντας το cloud computing εξασφαλίζει μείωση των δαπανών και των λειτουργικών της εξόδων, άμεση πρόσβαση στα δεδομένα όπου και αν βρίσκεται με στόχο την απομακρυσμένη εργασία καθώς και άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε αλλαγή της τεχνολογίας και της επιχείρησης χωρίς κανένα πρόσθετο κόστος.

Όπως συμβαίνει με κάθε τι νέο, έτσι και με το cloud computing, είναι φυσιολογικό να υπάρχουν ενδοιασμοί και προβληματισμοί για την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων κάθε επιχείρησης, που πλέον τυγχάνουν διαχείρισης από τρίτους. Η τεχνολογία Cloud computing όλο και περισσότερο αφορά τις επιχειρήσεις και τη Δημόσια Διοίκηση στις διαδικασίες εφαρμογής – πρόκειται για αλλαγή κουλτούρας για το πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το IT (υπηρεσίες πληροφορικής) και τους υπάρχοντες πόρους, είτε αυτοί αφορούν server, είτε αποθήκευση είτε δυναμικό. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν το τρόπο που προμηθεύονται υποδομή πληροφορικής, τον τρόπο που καταναλώνουν και τον τρόπο που οργανώνουν την υποδομή τους για να επωφεληθούν από τις υπηρεσίες cloud.

5.6.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Η τεχνολογία χαρακτηρίζεται ως επαναστατική καθώς συνδέει για πρώτη φορά τόσο άμεσα τον φυσικό κόσμο που ζούμε με την ατέρμονη ροή πληροφοριών του διαδικτύου. Το Internet, σε συνδυασμό με την ολοένα αναπτυσσόμενη ψηφιακή τεχνολογία, έχει δημιουργήσει μία τεράστια αγορά γνώσεων /πληροφοριών. Στο Internet, είναι διαθέσιμος ένας μεγάλος αριθμός υπηρεσιών και ένας τεράστιος αριθμός δεδομένων. Μερικές από αυτές τις υπηρεσίες δουλεύουν σε συνδυασμό.

Η εκχώρηση λειτουργιών Τεχνολογιών Πληροφορικής δύναται να εφαρμοστεί για ανάπτυξη και συντήρηση ιστοσελίδων. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ολοκληρωμένων εφαρμογών Διαδικτύου (Web Applications) μπορεί να αφορούν από την παρουσίαση μίας εταιρείας και των προϊόντων /υπηρεσιών της μέχρι και ειδικές πιο σύνθετες εφαρμογές που απαιτούν εξειδικευμένες λειτουργικότητες και εκτέλεση-υλοποίηση συγκεκριμένων επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω του Διαδικτύου. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στο χώρο του διαδικτύου, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη δυσκολία που επιφέρει η αποτελεσματική χρήση της, καθιστούν το Outsourcing ως την λογική επιλογή για επιχειρήσεις που δεν κατέχουν την τεχνογνωσία ή δεν έχουν το απαραίτητο χρόνο για να πραγματοποιήσουν αυτές τις δραστηριότητες.

5.7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ IT ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

2.Ο Όμιλος INTRACOM IT Services ανέλαβε το έργο αλλαγής της τεχνολογικής πλατφόρμας λειτουργίας του Κεντρικού Τραπεζικού Συστήματος της GENIKI Bank

Η INTRACOM IT Services, ο μεγαλύτερος όμιλος παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών πληροφορικής στην Ελλάδα, με εξειδίκευση άνω των 20 ετών στον τραπεζικό κλάδο, ανέλαβε το έργο αλλαγής της τεχνολογικής πλατφόρμας λειτουργίας του Κεντρικού Τραπεζικού Συστήματος της GENIKI Bank, μέλους του ομίλου Société Générale, στη νέα έκδοση PROFITS® v. 7.0. Η παροχή των υπηρεσιών γίνεται στα πλαίσια σύγχρονου Service Level Agreement, σύμφωνα με το οποίο η INTRACOM IT Services κρίνεται για το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών βάσει μετρήσιμων κριτηρίων και δεικτών.

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια του έργου αυτού, η INTRACOM IT Services θα παρέχει υπηρεσίες ολοκλήρωσης και επαλήθευσης εγκατάστασης, εκπαίδευσης τεχνικού προσωπικού της τράπεζας στην νέα τεχνολογική πλατφόρμα, καθώς και επιτόπιες υπηρεσίες υποστήριξης (on-site support services). Σε συνέχεια της πρόσφατης αναβάθμισης του Κεντρικού Τραπεζικού Συστήματος της GENIKI Bank στη νέα έκδοση PROFITS® v. 7.0, και με δεδομένη τη δυνατότητα του PROFITS® να λειτουργεί σε ένα εύρος τεχνολογικών πλατφορμών νέας αρχιτεκτονικής και ανοικτών διεθνών προτύπων, η GENIKI Bank προχώρησε στην αντικατάσταση της υπάρχουσας υποδομής (IBM Mainframe / DB2/CICS) με συστήματα τελευταίας γενιάς (IBM Power7/AIX/ORACLE/TUXEDO), υιοθετώντας σύγχρονες τεχνικές διατάξεων υψηλής διαθεσιμότητας, κερματισμού και εικονικής διαμόρφωσης (**virtualization**).

Η νέα αυτή υποδομή εγγυάται την υψηλή διαθεσιμότητα κρίσιμων εφαρμογών, όπως του Core Banking Συστήματος της Τράπεζας PROFITS®, και παράλληλα προσφέρει ευελιξία και σημαντική βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους, καθώς και μείωση του λειτουργικού τους κόστους, με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους πελάτες τους (ΠΗΓΗ : INTRACOM IT SERVICES).

5.8 ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στον ελληνικό χώρο των επιχειρήσεων, η πρακτική της λήψης υπηρεσιών μέσω εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών, δε γνωρίζει αντίστοιχη απήχηση με αυτή των επιχειρήσεων του εξωτερικού. Λίγες σχετικά επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στη λήψη υπηρεσιών με τη μορφή του Outsourcing. Μικρή χρήση του Outsourcing κάνουν κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. τράπεζες, τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί κ.λπ.).

Χρήση υπηρεσιών Outsourcing στην Ελλάδα εφάρμοσαν αρχικά τα παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Έτσι, ο πάροχος των υπηρεσιών είναι συνήθως μεγάλη επιχείρηση του εξωτερικού. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν ενιαίο ομοιόμορφο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους τους, ανεξάρτητα από το τοπικό γραφείο που βρίσκονται αυτοί.

Στο χώρο των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, η χρήση του Outsourcing είναι σχεδόν μηδενική. Πρόκειται για οικογενειακές κυρίως επιχειρήσεις, όπου κάθε εργαζόμενος, εκτός από τα καθήκοντα του, αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει και εργασίες σχετιζόμενες με την πληροφορική. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις αυτές δεν καταρτίζουν ουσιαστικά κάποιο προϋπολογισμό ώστε να μπορούν να αποτιμήσουν τα οικονομικά οφέλη από τη λήψη κάποιων υπηρεσιών σε σχέση με την ενδοεπιχειρησιακή τους παραγωγή.

Στο ίδιο ακριβώς πνεύμα δεν υπάρχουν στις επιχειρήσεις αυτές θεσμοθετημένες ή μη μετρικές ποιότητας των υπηρεσιών τους σε σχέση με τα συστήματα πληροφορικής. Έτσι, η εισαγωγή του Outsourcing ως μεθόδου για την επιχειρησιακή λειτουργία γνωρίζει σημαντικά εμπόδια, καθώς δε μπορεί να συγκριθεί ούτε σε επίπεδο τιμής ούτε σε επίπεδο ποιότητας με τις υπάρχουσες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, σε πολλές περιπτώσεις ο επιχειρηματίας προτιμά για ψυχολογικούς λόγους την αγορά νέου συστήματος από την λήψη αντίστοιχων υπηρεσιών. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι μεγάλο εμπόδιο για την λήψη

υπηρεσιών μέσω Outsourcing αποτελεί και η λανθασμένη εντύπωση ότι τα δεδομένα της επιχείρησης κινδυνεύουν περισσότερο σε σύγκριση με την αγορά συστημάτων και τη διαχείριση τους από προσωπικό των εταιριών.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις του χώρου των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής είναι έτοιμες σε μεγάλο βαθμό με υποδομές και υπηρεσίες για την παροχή υπηρεσιών μέσω συμβάσεων στη λογική του Outsourcing.

Σε σχέση με τις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες και τους κρατικούς οργανισμούς, η διάδοση της λήψης υπηρεσιών μέσω Outsourcing είναι αρκετά μικρή. Το Ελληνικό δημόσιο προχωρά με πολύ αργά βήματα στη λήψη τέτοιων υπηρεσιών αποθαρρύνοντας ουσιαστικά και αντίστοιχες προσπάθειες από τις επιχειρήσεις τόσο αναφορικά με την προσφορά όσο και με τη ζήτηση υπηρεσιών πληροφορικής. Σίγουρο όμως είναι ότι στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ και του προγράμματος για την Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ) γίνονται σημαντικές ενέργειες ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και να οριστούν οι πρότυπες διαδικασίες οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την διάδοση των υπηρεσιών Outsourcing στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα (ebusinessforum,2003).

5.9 Συμπέρασμα

Η ικανοποιητική αντιμετώπιση των ποικίλων και αυξανόμενων απαιτήσεων από την επιχείρηση-οργανισμό των διαφόρων κοινών με τα οποία σχετίζεται, απαιτεί σωστή διαχείριση πληροφοριών καθώς και ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα της τεχνολογίας της Πληροφορικής. Η χρησιμοποίηση της πληροφορικής τεχνολογίας δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-οργανισμό.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα όσα εξετάστηκαν στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας, το Outsourcing είναι η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, που μπορεί να είναι είτε μια εταιρία που εξειδικεύεται σε ένα τομέα είτε ένας μεμονωμένος ιδιώτης.

Το outsourcing σχετικά με τις υπηρεσίες πληροφορικής αποτελεί μια σχετικά νέα εξέλιξη και αφορά μία σχέση που καθορίζεται με μία σύμβαση μεταξύ του αναθέτοντος (πελάτη) και ενός εξωτερικού συνεργάτη (πάροχο υπηρεσιών), ο οποίος αναλαμβάνει να εκτελέσει συγκεκριμένες υπηρεσίες πληροφορικής. Τέτοιες υπηρεσίες στο χώρο της πληροφορικής μπορεί να είναι η λειτουργία του κέντρου δεδομένων, η συντήρηση εφαρμογών, τερματικών και δικτύων ή του λογισμικού, με προκαθορισμένα χαρακτηριστικά και σε συγκεκριμένο αντίτιμο που έχουν συμφωνηθεί των συμβαλλόμενων. Η σχέση αυτή στηρίζεται σε μία μακροχρόνια και πολύπλοκη σύμβαση παροχής υπηρεσιών.

Το outsourcing μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Λειτουργίες που συνήθως ανατίθενται εξωτερικά με outsourcing είναι αυτές όπου ο αναθέτων έχει περιορισμένη εμπειρία και ικανότητα, παρουσιάζουν πολυπλοκότητα ή άλλες δυσκολίες ως προς τη διαχείριση ή δεν θεωρείται ότι προσδίδουν διαφοροποίηση ως προς τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που προχωρούν σε μια τέτοια συνεργασία αποσκοπούν κυρίως σε αύξηση των εσόδων, βελτίωση των υπηρεσιών, μείωση του κόστους, αύξηση της ευελιξίας και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες. Όμως, όπως κάθε νέα τάση, έτσι και το outsourcing αντιμετωπίζεται συχνά με επιφυλακτικότητα, τόσο από τα διευθυντικά ή κυβερνητικά στελέχη όσο και από τους εργαζομένους. Η βασική διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης με outsourcing εγκυμονεί και κινδύνους. Συχνά, υπάρχει ο φόβος απώλειας του ελέγχου και ο φόβος της εξάρτησης από τον συνεργάτη.

Στην παροχή εξωτερικής υπηρεσίας με ανάθεση λειτουργιών (outsourcing) μια επιχείρηση ,μεταφέρει τον έλεγχο και την ευθύνη στον εξωτερικό συνεργάτη των υπηρεσιών. Τα κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη παροχής υπηρεσιών διαφέρουν κατά περίπτωση. Όμως η μεθολογική προσέγγιση της καταγραφής των κριτηρίων, πρόσκλησης προς υποβολή ενδιαφέροντος και προσφορών, συλλογής στοιχείων για τους υποψηφίους και αξιολόγησης των απαντήσεών τους μπορεί να εξασφαλίσει την καλύτερη επιλογή με βάση τις συγκεκριμένες απαιτήσεις. Μετά τη σύναψη της σύμβασης με τον πάροχο των υπηρεσιών outsourcing, ο πελάτης-αγοραστής θα πρέπει να διαχειριστεί τη συμφωνία από την μεριά του, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι αποτελεσματικές και να περιορίζονται οι κίνδυνοι.

Με τη λήξη της περιόδου της σύμβασης υπάρχουν τα ενδεχόμενα της ανανέωσης, της επιλογής άλλου παρόχου ή και της επαναφοράς της λειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Με τη λήξη της σύμβασης ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η διατάραξη της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης εξαιτίας της απώλειας της λειτουργίας που μέχρι εκείνη τη στιγμή παρεχόταν εξωτερικά ως υπηρεσία. Επίσης υπάρχουν κίνδυνοι και στην οποιαδήποτε μετάπτωση σε νέα κατάσταση είτε νέου παρόχου είτε εσωτερικής επαναφοράς.

Σήμερα ωστόσο, η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες ακόμα και από εταιρείες πληροφορικής με κύριο στόχο την ανάπτυξη πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων δεν είναι καθόλου ασυνήθιστη πρακτική. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς σε όλες τις χώρες της Δύσης η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι πλέον δεδομένη. Τέτοιου είδους outsourcing συμπεριλαμβάνει ως επί το πλείστον τη συγγραφή πηγαίου κώδικα, τμήματος έργου ή ακόμη και ολόκληρου έργου.

Το outsourcing γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη παγκοσμίως και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει την πιο συνήθη πρακτική ανάθεσης υπηρεσιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία καθώς και η σύγκλιση των διαφορετικών πεδίων αυτής βοηθούν στη δημιουργία υπηρεσιών βελτιωμένης ποιότητας σε συμφέρουσες τιμές.

Στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων και κρατικών φορέων δεν παρατηρείται η εισαγωγή του outsourcing ως βασικού εργαλείου για την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής. Η Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο με μεγάλη καθυστέρηση σε σύγκριση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών της Δύσης. Από την άλλη, η οικονομική συγκυρία στην Ελλάδα, επιβάλλει λύσεις με άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας όπου αποτελεί σημασία στρατηγικής επιλογής η ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής της πρακτικής outsourcing. Για να εκμεταλλευτεί τα οφέλη αυτού του τρόπου συναλλαγής υπηρεσιών θα πρέπει να πάρει θέση σε ποια πλευρά θέλει, και μπορεί, να είναι. Θα είμαστε μια χώρα που αναθέτει εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες ή θα είμαστε αυτοί που προσφέρουν εργασίες σε κάποιες άλλες χώρες; Η απάντηση έχει μεγάλη σημασία και θα έπρεπε να αποτελέσει ένα βασικό προβληματισμό για την ανάπτυξη γενικότερης στρατηγικής και την ενθάρρυνση των μεθόδων outsourcing.

Αν η Ελλάδα αποφασίσει να αναθέτει εργασίες πληροφορικής και επικοινωνιών σε χώρες με φτηνότερο κοστολόγιο, τότε θα πρέπει να αλλάξει ακόμα και η εκπαίδευσή μας. Δε θα χρειαστούμε πλέον τόσο πολλούς προγραμματιστές, αλλά η έμφαση της εκπαίδευσης στην πληροφορική θα πρέπει να είναι στα αρχικά και στα τελευταία στάδια του κύκλου ζωής της ανάπτυξης λογισμικού, δηλαδή στην ανάλυση απαιτήσεων του πελάτη και στο σχέδιο για ανάθεση εργασιών και μετά από την παράδοση στον έλεγχο συμβατότητας με τις απαιτήσεις, αφού ο προγραμματισμός και οι συναφείς με αυτόν εργασίες θα γίνονται από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Αν πάλι θέλουμε να παίξουμε σημαντικό ρόλο ως συνεργάτες, η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον προγραμματισμό και στη διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών και των παραγόμενων υπηρεσιών πληροφορικής. Ωστόσο, είναι μία επιχειρηματική τάση που εφαρμόζεται σταδιακά σε ολοένα και περισσότερες εταιρείες και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος με την οικονομική κρίση, αποτελούν θετικούς παράγοντες στην περαιτέρω ανάπτυξη του «outsourcing».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Martin Graeme, 2008, «TECHNOLOGY, OUTSOURCING AND TRANSFORMING HR», εκδόσεις ELSEVIER SCIENCE & TECHNO.
- [2] Γενικά για το Outsourcing. Βάλια Χαραλαμπίδου, 2005, «Συνεργασίες με Outsourcing», Ανοιχτό MBA - ειδικό ένθετο της εφημερίδας «ΤΑ ΝΕΑ», τεύχος 6, σελ. 5.
- [3] Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 2002, Τόμος Α'.
- [4] Outsourcing «υψηλής τεχνολογίας», Pete Engardio, 2005: Outsourcing Innovation, BusinessWeek, European Edition, issue 05_12, pp. 46-53.
http://www.businessweek.com/magazine/toc/05_12/B39250512outsourcing.htm
- [5] Ebusinessforum (2003), "Παραδοτέο ομάδας εργασίας E5 «Outsourcing»
“<http://www.ebusinessforum.gr>”
- [6] Elizabeth Sparrow (2003), “Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project”.
- [7] Ronan Mclvor (2005), “The outsourcing process: Strategies for evaluation and management” Cambridge University Press.
- [8] Jerom Barthelemy (2001), “The Hidden Costs of IT Outsourcing” MIT Sloan Management Review.
- [9] Δρ. Ιωάννης Ζ. Καραμπάσης, «Outsourcing, Σχέσεις Παροχής Εξωτερικής Υπηρεσίας με Εκχώρηση Διαδικασίας. Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Υπηρεσίας».
- [10] Των Κέρστιν Σιάκα και Βασίλη Κώστογλου « Ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). <http://aetos.it.teithe.gr>
- [11] Virtualization <http://www.atticatech.com>

- [12] Παυλίδης Γ., Ανδρουλάκης Γ. (2005) Συσχέτιση παραγόντων σε περιπτώσεις Outsourcing
- [13] Michael F. Corbett & Associates Ltd (1999) “The 1999 Outsourcing Trends Report“
- [14] Levina N., Ross W. J. (2003), From the vendor’s perspective: exploring the value proposition in IT outsourcing, MIS Quarterly, VOL.27 No3
- [15] Beulen E., Ribbers P. (2002) IT Outsourcing Contracts: Practical Implications of the Incomplete Contract Theory. (IEEE Computer Society)
- [16] To cloud computing στην Ελλάδα. <http://www.neo2.gr>
- [17] Γεωργίου Σ.Οικονόμου, Νικολάου Β. Γεωργόπουλου (2004). Πληροφοριακά συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων.