

Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

Το outsourcing είναι μια **πρακτική οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας με ευρεία εφαρμογή στους παραγωγικούς τομείς, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα**. Αφορά στην ανάθεση σε μια εξωτερική οντότητα της προμήθειας προϊόντων ή/και υπηρεσιών, τα οποία θα μπορούσαν να παραχθούν εσωτερικά όπως η παραγωγή ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων για λογαριασμό τρίτων (πχ. ζάντες ελαστικών, έτοιμα ενδύματα), η συσκευασία, ή ακόμα και η παραγωγή και διάθεση για λογαριασμό τρίτων (πχ. φάρμακα). Ως υπηρεσία μπορεί να αφορά σε διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες της οικονομικής διαχείρισης (πχ. φορολογική συμμόρφωση), της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (πχ. μισθοδοσία, στελέχωση), της εφοδιαστικής αλυσίδας (πχ. μεταφορά και διανομή), της διαχείρισης εγκαταστάσεων (πχ. συντήρηση, επισκευές, καθαρισμός), αλλά και νομικές υπηρεσίες, πωλήσεις, μάρκετινγκ, κλπ. Στην πληροφορική, μπορεί να αφορά σε υπηρεσίες και συντήρηση εφαρμογών, εξοπλισμού και δικτύων (ERP, CRM, Data centres, Intranet, κλπ). Ανερχόμενη διάσταση είναι η ανάθεση δραστηριοτήτων έντασης γνώσης και εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Τι πλεονεκτήματα παρέχει η υιοθέτησή του;

Το outsourcing δημιουργεί **αμοιβαία οφέλη, τόσο για τις αναλαμβάνουσες όσο και για τις αναθέτουσες επιχειρήσεις, αλλά και αυξάνει τις θέσεις εργασίας**. Οι επιχειρήσεις, που αναλαμβάνουν εργασίες για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων διασφαλίζουν ροές εσόδων, και επιτυγχάνουν μειωμένα κόστη και βελτιωμένα περιθώρια κέρδους. Παράλληλα, μειώνουν την αβεβαιότητα και επιτυγχάνουν καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό, εστιάζοντας σε εξειδικεύσεις, που εξελίσσονται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για τις αναθέτουσες επιχειρήσεις πέρα από τη μείωση του λειτουργικού κόστους και των κεφαλαιουχικών δαπανών, απελευθερώνονται παραγωγικές δυνάμεις επιτρέποντας την επικέντρωση στις κρίσιμες για την επιχείρηση δραστηριότητες, μειώνονται οι χρόνοι ανταπόκρισης σε προκλήσεις, βελτιώνεται η πρόσβαση σε πόρους, τεχνολογία και δεξιότητες και τελικά αυξάνεται η επιχειρησιακή απόδοση (βλ. [εδώ](#) και [εδώ](#)).

Τι συμβαίνει στην Ευρώπη;

Ο σημαντικός ρόλος του outsourcing αναδεικνύεται και από τα διαθέσιμα στοιχεία από χώρε με υψηλό παραγωγικό δυναμικό. Ενδεικτικά, μελέτη σε δείγμα 1415 Βελγικών επιχειρήσεων δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν εκτεταμένο outsourcing (≥4 λειτουργιών) επιτυγχάνουν διπλάσιο ρυθμό αύξησης της απασχόλησης έναντι αυτών που δεν εκχωρούν καθόλου εργασίες (20,8% έναντι 10,1%). Επίσης, μελέτη σε δείγμα 1.100 Γερμανικών επιχειρήσεων έδειξε ότι η ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής (IT Outsourcing) αυξάνει κατά 6% το ρυθμό επιχειρηματικής μεγέθυνσης ενώ η αύξηση της απασχόλησης είναι κατά 10% υψηλότερη σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν κάνουν outsourcing. Παράλληλα, ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) εκτιμά ότι το 25% των νέων θέσεων εργασίας δημιουργούνται σε διεθνείς αλυσίδες αξίας.

Πώς ωφελούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις;

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις **το outsourcing** μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Η ανάληψη εργασιών αποτελεί **διαβατήριο για τη διεξόδου σε νέες αγορές και αλυσίδες**, καθώς ενισχύει την αξιοπιστία τους και διευκολύνει την πρόσβαση σε κεφάλαια, γνώση και τεχνολογία. Παράλληλα, η ανάγκη ένταξης σε διεθνείς καταλόγους πιστοποιημένων προμηθευτών επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό της

Τομέας Απασχόλησης & Αγοράς Εργασίας

Διευθυντής: Χρήστος Α. Ιωάννου
Policy Expert: Γιάννης Σιδηρόπουλος
Policy Analyst: Απόστολος Αγναντόπουλος

Για περισσότερες πληροφορίες:
E: socialaff@sev.org.gr | T: +30 211 5006 148

Οι απόψεις στην παρούσα έκθεση είναι των συγγραφέων και όχι απαραίτητα του ΣΕΒ. Ο ΣΕΒ δεν φέρει καμία ευθύνη για την ακρίβεια ή την πληρότητα των πληροφοριών που περιλαμβάνει η έκθεση.



παραγωγής και της διοίκησής τους. Παράλληλα, η ανάθεση εργασιών στρέφει τις επιχειρήσεις στη **διατήρηση των θέσεων εργασίας σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης και υψηλής προστιθεμένης αξίας** όπως ο σχεδιασμός, η δημιουργία πρωτοτύπων και το branding.

Το Outsourcing μπορεί να αποτελέσει **βασικό συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων**, και ιδιαίτερα των ΜμΕ, και συστατικό στοιχείο της στροφής προς ένα εξωστρεφές παραγωγικό μοντέλο το οποίο να δημιουργεί ποιοτικές θέσεις εργασίας. Όταν, σύμφωνα με ΟΟΣΑ και ΠΟΕ μεταξύ 60% με 80% του παγκοσμίου εμπορίου εξυπηρετείται μέσω διεθνών δικτύων παραγωγής, η ένταξη των ελληνικών επιχειρήσεων σε αυτές της, ως εργολάβοι ή υπερεργολάβοι, μεγαλύτερων διεθνών επιχειρήσεων, αποτελεί κρίσιμη παράμετρο.

Η κατάσταση στην Ελλάδα σήμερα

Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ σε 831 επιχειρήσεις του παραγωγικού τομέα, το 56,7% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το outsourcing. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν περισσότερους εργαζόμενους, σκοπεύουν να τους αυξήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες επιχειρήσεις, επενδύουν περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα, και εφαρμόζουν εκτενέστερα τα σύγχρονα συστήματα και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, διαθέτουν μεγαλύτερη καινοτομική ικανότητα και ανταποκρίνονται ταχύτερα στις προκλήσεις της 4^{ης} Βιομηχανικής επανάστασης. Όμως, **η Ελλάδα, παρά το πλεονέκτημα της γεωγραφικής της θέσης, δεν έχει ακόμα αξιοποιήσει επαρκώς τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τη διεθνοποίηση των συστημάτων παραγωγής με αποτέλεσμα την περιορισμένη συμμετοχή, ιδιαίτερα των ΜμΕ, στα διεθνή παραγωγικά δίκτυα**. Σύμφωνα με [μελέτη της ΕΥ για τον ΣΕΒ](#), μόλις το 0,8% του συνόλου των επιχειρήσεων εξάγουν στη μεταποίηση. Είναι ενδεικτικό ότι το 2015 η χώρα μας ήταν στην 23^η θέση στην ΕΕ ως προς τον βαθμό συμμετοχής στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εξαγωγών. Όπως μάλιστα αναδείχθηκε σε πρόσφατο Δελτίο του ΣΕΒ (βλ. [εδώ](#)), ο βαθμός διεξόδου των ελληνικών προϊόντων στις παγκόσμιες αγορές παραμένει στάσιμος παρά την αύξηση των Ελληνικών εξαγωγών τα τελευταία χρόνια. Επίσης, η Ελλάδα δεν έχει καταφέρει να αξιοποιήσει τη διαμορφούμενη τάση για επιστροφή παραγωγικών δραστηριοτήτων (reshoring) στην Ευρώπη, λόγω της αύξησης του αυτοματισμού και της ρομποτικής. Σύμφωνα με το [European Reshoring Monitor](#) την περίοδο 2014-2019 από τις 250 περιπτώσεις επαναφοράς παραγωγικών δραστηριοτήτων στην ΕΕ από τρίτες χώρες, μόνο μία αφορούσε μετακίνηση στην Ελλάδα.

Προτάσεις για τη βελτίωση του πλαισίου και την κινητοποίηση των επιχειρήσεων

Υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης μέσα από στοχευμένες δημόσιες πολιτικές, αλλά και την κινητοποίηση των επιχειρήσεων. Ο ΣΕΒ έχει εκπονήσει ευρύ φάσμα προτάσεων (βλ. [εδώ](#)) για επενδυτικά κίνητρα, την άρση των πολλών αντικινήτρων και γραφειοκρατικών εμποδίων που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, τη μείωση του μη-μισθολογικού κόστους της εργασίας και του κόστους ενέργειας, τη διευκόλυνση της πρόσβασης των ελληνικών επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση, και την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας. Ταυτόχρονα, όμως, απαιτούνται και στοχευμένα μέτρα για τη στήριξη των επιχειρήσεων που διεκδικούν διεθνείς υπερεργολαβίες, ενημέρωση για τις ευκαιρίες που ανοίγονται, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη δικτύωσης και απόκτησης διεθνών πιστοποιήσεων, διευκόλυνση διεθνούς εμπορίου (τελωνεία, κλπ.), αναβάθμιση υποδομών μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, και ενθάρρυνση κάθετων και οριζόντιων συνεργασιών και προώθηση της διεθνούς εικόνας της Ελλάδας. **Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι και η βελτίωση του πλαισίου εκτέλεσης συμβάσεων ως προς τα δικαιώματα εκμετάλλευσης παραγωγής, τις συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, καθώς και προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας.**



Το παρόν συντάχθηκε από τον τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ στο πλαίσιο μελέτης που υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Τι είναι το Outsourcing

Το outsourcing είναι η πρακτική ενός οργανισμού να αναθέτει σε μια εξωτερική οντότητα την προμήθεια προϊόντων ή/και υπηρεσιών τα οποία θα μπορούσαν να παραχθούν εσωτερικά. Χωρίζεται σε **εγχώριο (onshore) outsourcing** όταν ο αναλαμβάνων και ο αναθέτων βρίσκονται εντός της ίδιας επικράτειας και σε **εξωχώριο (offshore) outsourcing** όταν η ανάθεση γίνεται σε επιχείρηση που βρίσκεται σε άλλη επικράτεια. Ανάλογα με τις επιχειρηματικές λειτουργίες που ανατίθενται μπορούμε να το διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Δ1).

Δ1. Κατηγορίες outsourcing ανάλογα με τις ανατιθέμενες λειτουργίες

- **Outsourcing παραγωγής:** Ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, εργασιών που αφορούν στα επιμέρους στάδια του κύκλου παραγωγής (ανάπτυξη και σχεδιασμός προϊόντος, επεξεργασία ενδιάμεσων αγαθών, συναρμολόγηση έτοιμων προϊόντων, κλπ.) ή εκροή των οποίων ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν. Λαμβάνει διάφορες επιμέρους μορφές, που αντανakλούν το νομικό καθεστώς αλλά και το επίπεδο συμμετοχής του υπεργολάβου στο τελικό προϊόν (π.χ. contract manufacturing, licensing agreements, industrial franchising).
- **Business Process Outsourcing (BPO):** Ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, συγκεκριμένων υποστηρικτικών επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι ανατιθέμενες εργασίες μπορεί να αφορούν τόσο τις λεγόμενες “back office” λειτουργίες, όπως η οικονομική διαχείριση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι νομικές υπηρεσίες και η διαχείριση εγκαταστάσεων, όσο και “front office” λειτουργίες, όπως οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ.
- **Information Technology Outsourcing (ITO):** Ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, υπηρεσιών πληροφορικής και συντήρησης εφαρμογών, τερματικών και δικτύων. Περιλαμβάνει τόσο τη διάθεση προς χρήση από την αναθέτουσα επιχείρηση, εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων ή/και λογισμικών εφαρμογών (Application Outsourcing) όσο και διάφορες υπηρεσίες παροχής υποδομών (Infrastructure Outsourcing - IO).
- **Knowledge Based Outsourcing (KBO):** Ανάθεση δραστηριοτήτων έντασης γνώσης οι οποίες έχουν σημαντική συμβολή στην αλυσίδα αξίας της αναθέτουσας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η έρευνα και ανάπτυξη, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικής ιδιοκτησίας και οι νομικές υπηρεσίες.

Πέραν όμως των παραπάνω κατηγοριών, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ο τρόπος με τον οποίον το outsourcing εντάσσεται στο επιχειρησιακό μοντέλο (business model) της κάθε επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει να εκχωρεί σε τρίτους συστηματικά όλες τις μη κρίσιμες δραστηριότητές της και να επικεντρώνεται εκεί όπου έχει κύρια πλεονεκτήματα (core competences) το outsourcing καθίσταται κεντρική στρατηγική επιλογή και αναφερόμαστε σε **στρατηγικό outsourcing (strategic outsourcing)**.

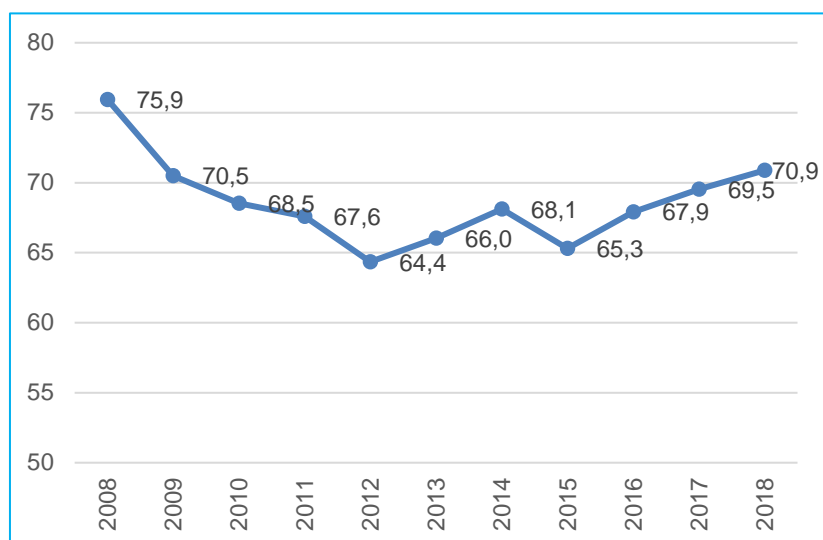
Με ποιο τρόπο μπορεί το outsourcing να συμβάλει στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων

Το outsourcing έχει **πολλαπλά οφέλη** τόσο για τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν όσο και για αυτές που αναθέτουν. Τα οφέλη αυτά **δεν αφορούν μόνο τον άμεσο οικονομικό αντίκτυπο που έχει το outsourcing για τα αντισυμβαλλόμενα μέρη, αλλά και την ευρύτερη επίδραση που αυτό έχει στις παραγωγικές τους δυνατότητες (Δ7).**

**Δ7. Οφέλη outsourcing για τις επιχειρήσεις**

Οφέλη από ανάληψη εργασιών	Οφέλη από ανάθεση εργασιών
Οικονομικά	
<p>Διασφαλισμένες ροές εσόδων, βελτίωση ρευστότητας και μείωση αβεβαιότητας.</p> <p>Μείωση κόστους και βελτίωση περιθωρίου κέρδους.</p>	<p>Μείωση λειτουργικού κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας, εξειδίκευσης παρόχου και χαμηλότερου κόστους εργασίας παρόχου.</p> <p>Μείωση κεφαλαιουχικών δαπανών που συμβάλει σε αύξηση κερδοφορίας, ενίσχυση ρευστότητας και μείωση χρημ/κου κινδύνου.</p> <p>Καλύτερος έλεγχος κόστους, λόγω μετατροπής σταθερού κόστους σε μεταβλητό.</p>
Στρατηγικά	
<p>Ενδεχόμενη αναβάθμιση παραγωγικών δυνατοτήτων (κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία).</p> <p>Δυνατότητα εξειδίκευσης και ενίσχυσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.</p> <p>Διεύρυνση πελατειακής βάσης λόγω βελτίωσης φήμης, δικτύωσης και ένταξης σε παραγωγικές αλυσίδες.</p>	<p>Επικέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες συμβάλει σε περαιτέρω ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων και ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</p> <p>Πρόσβαση σε πόρους, εξειδικευμένη τεχνολογία και δεξιότητες που έχουν οι υπεργολάβοι και θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να αναπτυχθούν εσωτερικά.</p>
Λειτουργικά	
<p>Βελτίωση επιχειρησιακής απόδοσης (π.χ. αποφυγή νεκρών παραγωγικών διαστημάτων, καλύτερος προγραμματισμός παραγωγής).</p> <p>Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας λόγω εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών και συστημάτων διοίκησης.</p>	<p>Βελτίωση επιχειρησιακής απόδοσης (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση ποιότητας, ταχύτητα εξυπηρέτησης, ικανοποίηση πελατών).</p> <p>Αύξηση ευελιξίας και προσαρμοστικότητα σε οικονομικό και εποχικό κύκλο.</p>

Ειδικότερα, το γεγονός ότι οι υπεργολαβικές συμβάσεις χαρακτηρίζονται συνήθως από διάρκεια και σταθερές ροές, δημιουργεί στην αναλαμβάνουσα επιχείρηση σχετική ασφάλεια ως προς τα έσοδα, ενώ παράλληλα δημιουργεί προϋποθέσεις για **καλύτερο προγραμματισμό και αξιοποίηση του διαθέσιμου παραγωγικού δυναμικού**. Δεδομένου ότι, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία από τις [έρευνες οικονομικής συγκυρίας του IOBE](#), σχεδόν το 30% του εργοστασιακού δυναμικού στη βιομηχανία παραμένει σταθερά αναξιοποίητο τα τελευταία 2 χρόνια ([Δ8](#)), είναι προφανές ότι η ανάπτυξη των βιομηχανικών υπεργολαβιών θα είχε σημαντικά οφέλη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, αν το ποσοστό αξιοποίησης του εργοστασιακού δυναμικού αυξάνονταν κατά 5 μονάδες ώστε να επανέλθει στα προ κρίσης επίπεδα, τότε η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία της βιομηχανίας το 2018 θα ήταν αυξημένη κατά 1,2 δισ.



**Δ8. Ποσοστό χρησιμοποίησης
εργοστασιακού δυναμικού**

Πηγή: IOBE

Επίσης οι μακροχρόνιες και πολύπλευρες σχέσεις που αναπτύσσονται με τον αναθέτοντα μπορούν να συμβάλουν στην **αναβάθμιση των παραγωγικών δυνατοτήτων** του αναλαμβάνοντος και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής του θέσης καθώς διευκολύνεται η **πρόσβαση σε κεφάλαια, γνώσεις, τεχνολογία και δίκτυα πελατών**.

Από την άλλη πλευρά, η εκχώρηση εργασιών δεν αποτελεί απλώς ένα χρήσιμο μέσο για τον περιορισμό του κόστους και τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (βλ. [εδώ](#) και [εδώ](#)). Κυρίως δίνει τη δυνατότητα στον αναθέτοντα να επικεντρωθεί σε δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, ενώ παράλληλα προσφέρει πρόσβαση σε πόρους, εξειδικευμένη τεχνολογία και δεξιότητες που διαθέτουν οι εργολάβοι και που θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να αναπτυχθούν εσωτερικά.

Τα οφέλη του outsourcing δεν εξαντλούνται στον άμεσο οικονομικό αντίκτυπο, αλλά αφορούν επίσης τη γενικότερη επίδραση και αναβάθμιση των παραγωγικών και λοιπών δυνατοτήτων των επιχειρήσεων.

Επίσης, η εκτεταμένη επιστημονική έρευνα δείχνει ότι η εξωτερική ανάθεση εργασιών όχι μόνο δεν οδηγεί σε απώλεια θέσεων εργασίας, αλλά αντίθετα σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει και σε αύξηση της απασχόλησης. Για παράδειγμα [μελέτη](#) σε δείγμα 1415 Βελγικών επιχειρήσεων δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν εκτεταμένο outsourcing (4 ή περισσότερες επιχειρησιακές λειτουργίες) επιτυγχάνουν διπλάσιο ρυθμό αύξησης της απασχόλησης έναντι αυτών που δεν εκχωρούν καθόλου εργασίες (20,8% έναντι 10,1%). Επίσης [μελέτη](#) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 1.100 Γερμανικών επιχειρήσεων έδειξε ότι η ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής (IT outsourcing) αυξάνει κατά 6% το ρυθμό επιχειρηματικής μεγέθυνσης ενώ η αύξηση της απασχόλησης είναι κατά 10% υψηλότερη σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν κάνουν outsourcing. Αντίστοιχα μελέτες που έχουν διεξαχθεί στις [ΗΠΑ](#), την [Ευρώπη](#) και τις χώρες του [ΟΟΣΑ](#) δείχνουν ότι ο γενικός αναπτυξιακός αντίκτυπος που επιφέρει η εξωχώρια



ανάθεση εργασιών (αύξηση παραγωγικότητας, διεύρυνση αγορών, κλπ.) αντισταθμίζει τις όποιες απώλειες θέσεων εργασίας που μεταφέρονται στο εξωτερικό.

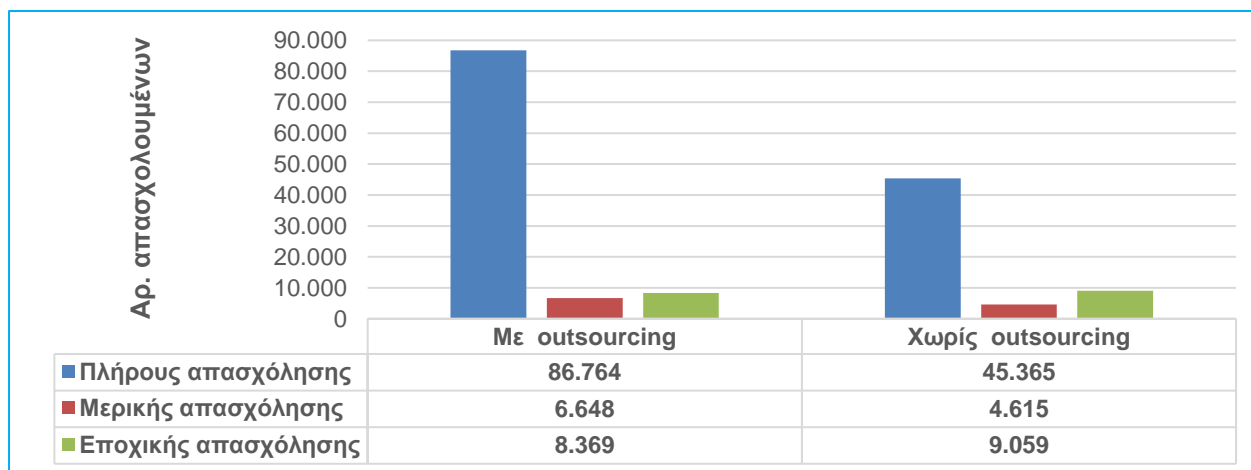
Το outsourcing στην Ελλάδα: ευρήματα έρευνας

Από την πρόσφατη έρευνα του ΣΕΒ σε δείγμα 831 επιχειρήσεων από όλη την Ελλάδα και οι οποίες απασχολούν τουλάχιστον 30 εργαζόμενους προέκυψαν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) σε σχέση με αυτές που δεν εφαρμόζουν αυτή την πρακτική.

Το πρώτο εύρημα αφορά την έκταση υιοθέτησης της πρακτικής του outsourcing από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Συγκεκριμένα από τις 813 επιχειρήσεις που έδωσαν απαντήσεις οι 461 (ποσοστό 56,70%) δήλωσαν ότι εφαρμόζουν, οι 352 (ποσοστό 43,30%) δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν outsourcing, ενώ υπήρξαν και 18 επιχειρήσεις που δήλωσαν Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ. Όταν όμως προσεγγίσουμε αυτή την πρακτική οργάνωσης εργασίας από την πλευρά της απασχόλησης, διαπιστώνουμε ότι αφορά μεγαλύτερες από άποψη αριθμού απασχολούμενων επιχειρήσεις. Ειδικότερα, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ9) οι απασχολούμενοι σε θέσεις πλήρους απασχόλησης στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing ανέρχονται σε 86.764 και αποτελούν το 65,01% των απασχολούμενων του δείγματος. Δηλαδή ποσοστό λίγο παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (αυτές που εφαρμόζουν outsourcing) απασχολούν σχεδόν τα 2/3 του συνόλου των απασχολούμενων σε θέσεις πλήρους απασχόλησης. Η εικόνα αυτή δεν ισχύει στις θέσεις μερικής και εποχικής απασχόλησης και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι **η υιοθέτηση αυτής της πρακτικής οργάνωσης εργασίας συνδέεται και με την ύπαρξη ποιοτικότερων θέσεων απασχόλησης εντός των επιχειρήσεων.**

Δ9. Outsourcing και συνολική απασχόλησης

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



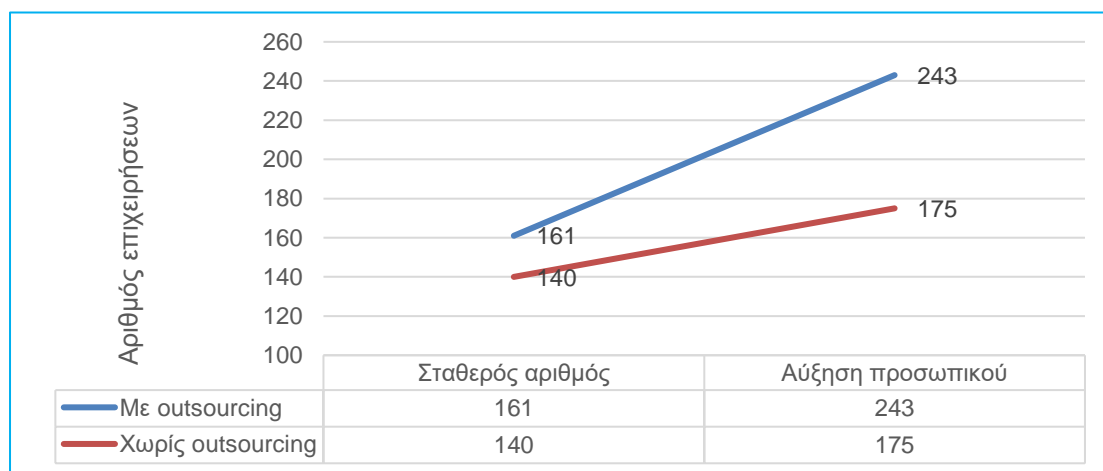
Ένα άλλο εξαιρετικά ενδιαφέρον και σημαντικό εύρημα αφορά στην συσχέτιση ανάμεσα στην υιοθέτηση του outsourcing και στις προοπτικές για την μεταβολή της απασχόλησης στις επιχειρήσεις του δείγματος. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ10) είναι κατά πολύ μεγαλύτερος ο αριθμός των



επιχειρήσεων που εφαρμόζουν outsourcing και σκοπεύουν να προβούν σε αύξηση προσωπικού έναντι αυτών που δεν εφαρμόζουν outsourcing. Το εύρημα αυτό, συνδυαζόμενο και με το παραπάνω δεδομένο του μεγαλύτερου μέσου αριθμού απασχολούμενων στις επιχειρήσεις με outsourcing, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή αυτής της πρακτικής οργάνωσης εργασίας οδηγεί, αντίθετα από ό,τι θα περίμενε κανείς, σε αύξηση της απασχόλησης συνολικά και μάλιστα σε ποιοτικές θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης.

Δ10. Outsourcing και μεταβολές προσωπικού

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Η υιοθέτηση του outsourcing από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι καθολική σε όλη την χώρα και μάλιστα με μικρές αποκλίσεις από τον μέσο όρο όπως φαίνεται στα ακόλουθα διαγράμματα (Δ11, Δ12), με την Αττική και το Β. & Ν. Αιγαίο, Κρήτη να έχουν το υψηλότερο ποσοστό (60,00%) και την Κεντρική Μακεδονία να έχει το χαμηλότερο (47,9%).

Δ11. Εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) ως % επί της περιφέρειας

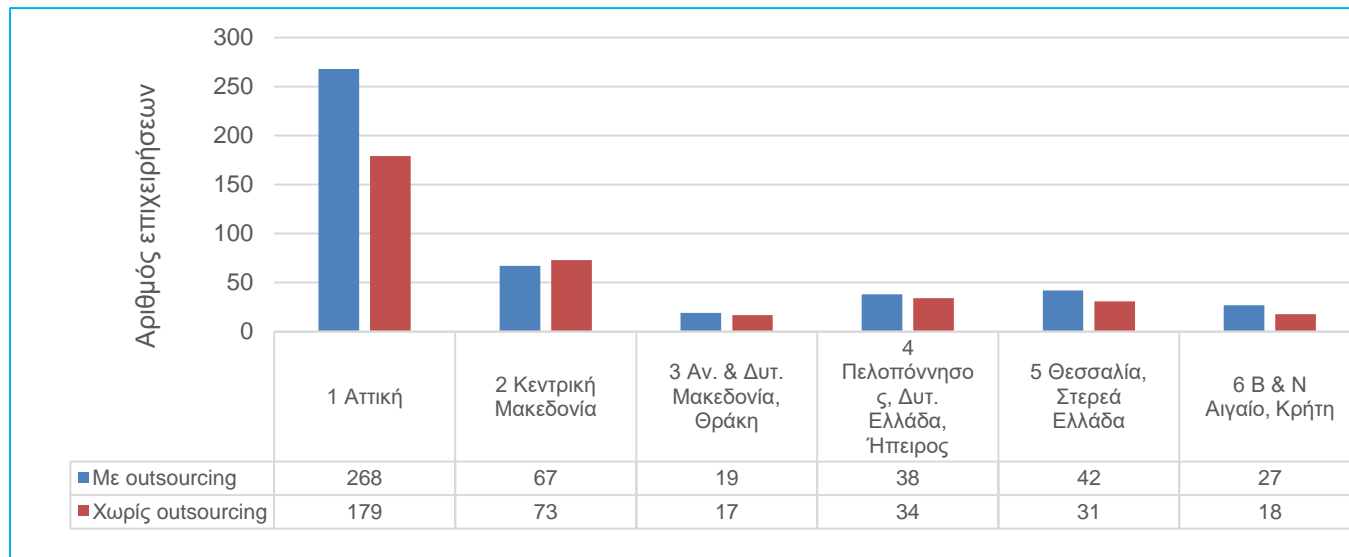
Περιφέρεια	Ναι	Όχι
1 Αττική	60,0%	40,0%
2 Κεντρική Μακεδονία	47,9%	52,1%
3 Αν. & Δυτ. Μακεδονία, Θράκη	52,8%	47,2%
4 Πελοπόννησος, Δυτ. Ελλάδα, Ήπειρος	52,8%	47,2%
5 Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα	57,5%	42,5%
6 Β & Ν Αιγαίο, Κρήτη	60,0%	40,0%
Σύνολο	56,7%	43,3%

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Δ12. Outsourcing ανά περιφέρεια

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Η εικόνα από πλευράς κλαδικών οικοσυστημάτων όπως φαίνεται στα ακόλουθα διαγράμματα (Δ13, Δ14) δείχνει ότι στον κλάδο της ενέργειας υπάρχουν ποσοστιαία (66,70%) οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing ενώ αντίθετα στον κλάδο της αγροδιατροφής εφαρμόζεται στο μικρότερο ποσοστό (51,80%). Παρατηρείται εδώ το φαινόμενο ο κλάδος που διαθέτει τις περισσότερες επιχειρήσεις σε απόλυτο νούμερο να έχει το μικρότερο ποσοστό σε υιοθέτηση outsourcing.

Δ13. Εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) % επί του κλάδου

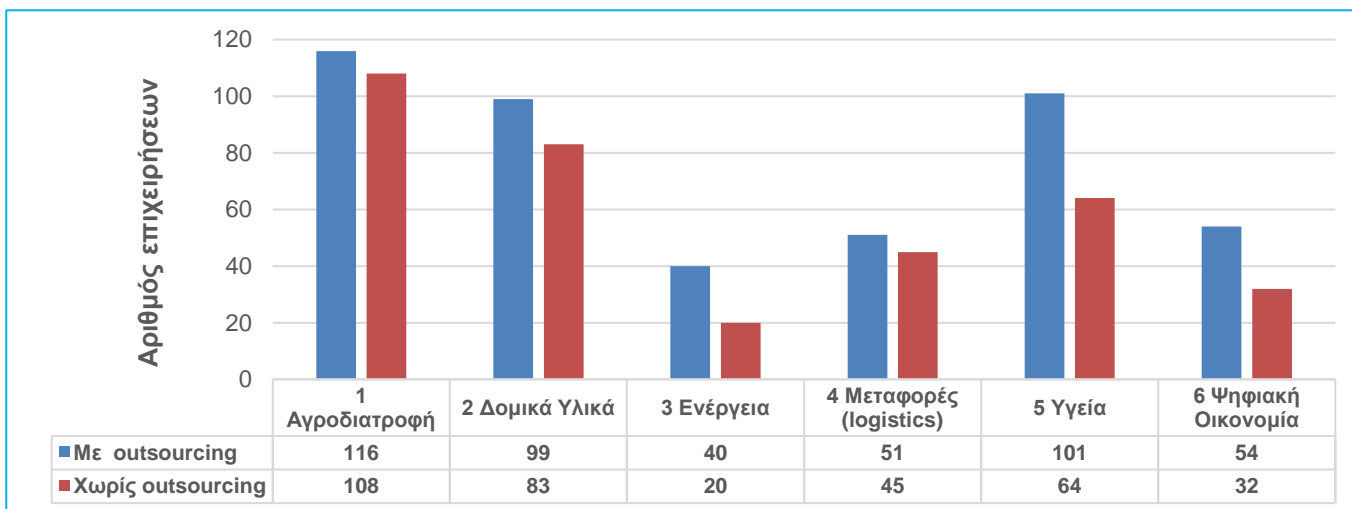
Κλαδικά Οικοσυστήματα	Ναι	Όχι
1 Αγροδιατροφή	51,8%	48,2%
2 Δομικά Υλικά	54,4%	45,6%
3 Ενέργεια	66,7%	33,3%
4 Μεταφορές (logistics)	53,1%	46,9%
5 Υγεία	61,2%	38,8%
6 Ψηφιακή Οικονομία	62,8%	37,2%
Σύνολο	56,7%	43,3%

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

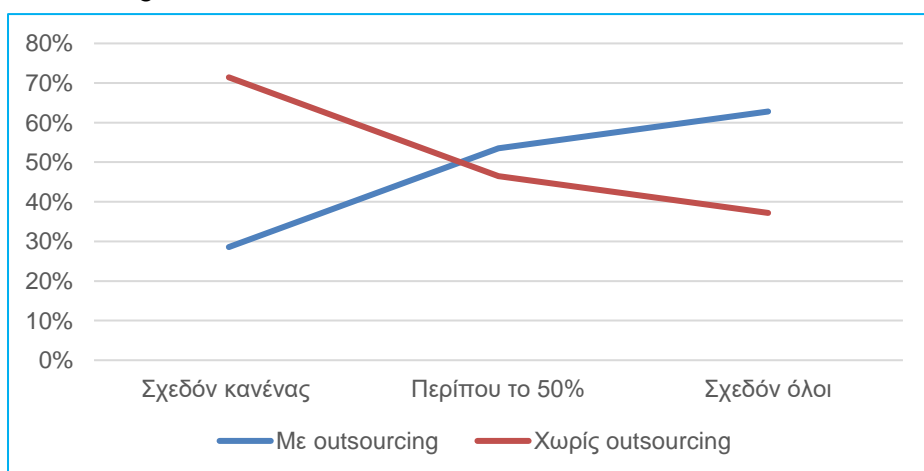


Δ14. Outsourcing ανά κλαδικό οικοσύστημα

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Επειδή όπως προαναφέραμε η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων (outsourcing) είναι μια από τις μορφές οργάνωσης εργασίας, συσχετίσαμε την πρακτική αυτή με τα βασικότερα από τα συστήματα και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του δείγματος. Το πρώτο, και εντυπωσιακότερο, εύρημα αφορά τη βασικότερη διαδικασία της περιγραφής θέσης εργασίας (καθήκοντα) των εργαζομένων που, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ15), οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing έχουν αντίστροφο προφίλ από αυτές που δεν εφαρμόζουν. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση τι ποσοστό των εργαζομένων σας έχει εγκεκριμένη «Περιγραφή θέσης εργασίας», από τις επιχειρήσεις που απάντησαν 'Σχεδόν κανένας', περισσότερες από 2 στις 3 (ποσοστό 71,43%) αφορά επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν outsourcing. Αντίστροφα, περίπου 2 στις 3 (ποσοστό 62,80%) που απάντησαν ότι 'Σχεδόν όλοι' διαθέτουν εγκεκριμένη «Περιγραφή θέσης εργασίας», ανήκουν στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing.



Δ15. Outsourcing και περιγραφή θέσεων εργασίας

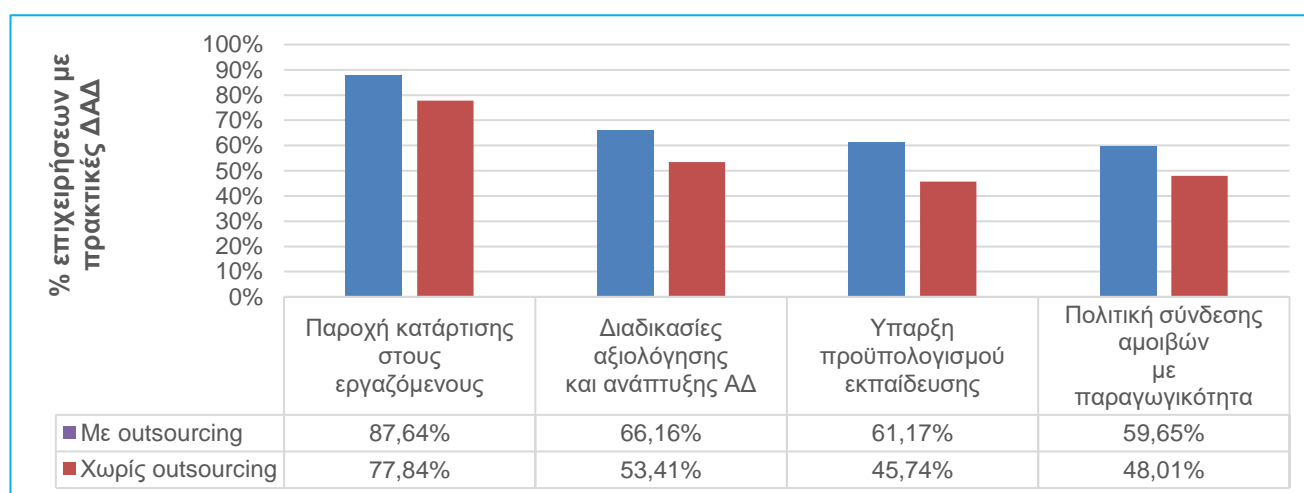
Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Ανάλογη εικόνα υπάρχει και στα λοιπά βασικά συστήματα και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του δείγματος. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ16) σε όλες τις κατηγορίες οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά την παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους, τις διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης, τη ύπαρξη προϋπολογισμού εκπαίδευσης και τη σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα. Ένα πολύ σημαντικό εύρημα είναι ότι σχεδόν 9 στις 10 επιχειρήσεις (ποσοστό 87,64%) που εφαρμόζουν outsourcing παρέχουν κατάρτιση στους εργαζόμενους τους, δηλαδή συνεχίζουν να επενδύουν στη γνώση (απόκτηση νέων, προσαρμογή υφισταμένων γνώσεων) ως συστατικό ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων.

Δ16. Outsourcing και συστήματα ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

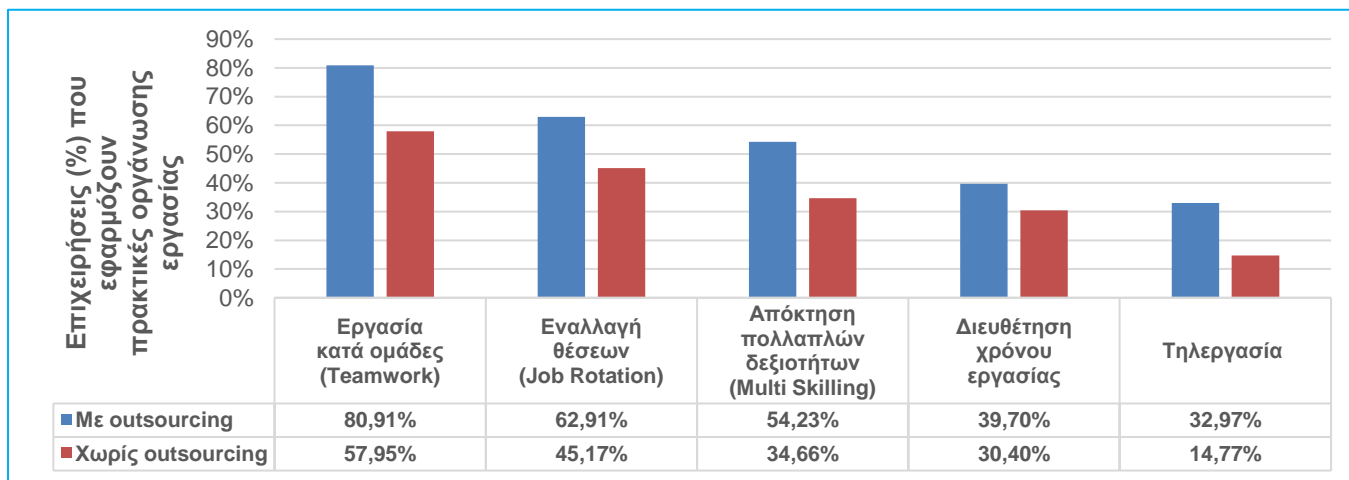


Αναφορικά με την συσχέτιση της εφαρμογής του outsourcing με λοιπές πρακτικές οργάνωσης εργασίας παρατηρούμε από τις επιχειρήσεις που απάντησαν σχετικά όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ17), ότι σε όλες τις κατηγορίες υπερέχουν οι επιχειρήσεις με εφαρμογή του outsourcing. Το εντυπωσιακότερο ποσοστό (80,91%) αφορά η εργασία κατά ομάδες (teamwork), αλλά η μεγαλύτερη ποσοστιαία διαφορά σε πρακτικές οργάνωσης εργασίας αφορά την τηλεργασία η οποία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις με outsourcing σε υπερδιπλάσιο (32,97% έναντι 14,77%) ποσοστό από τις λοιπές επιχειρήσεις.



Δ17. Outsourcing και πρακτικές οργάνωσης της εργασίας

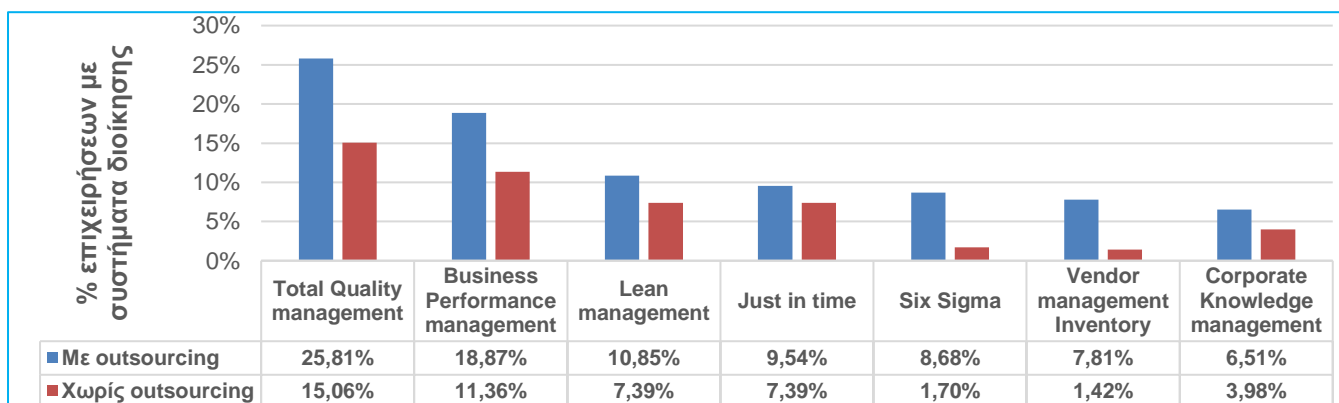
Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Εκτός από τα παραπάνω συστήματα και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξετάσαμε και τη συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή outsourcing και σε επιλεγμένα λοιπά χρησιμοποιούμενα συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων. Και σε αυτή την κατηγορία είναι σαφέστατη η υπεροχή των επιχειρήσεων με outsourcing και μάλιστα με καθολική υπεροχή σε όλα τα συστήματα διοίκησης όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ18).

Δ18. Outsourcing και συστήματα διοίκησης

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



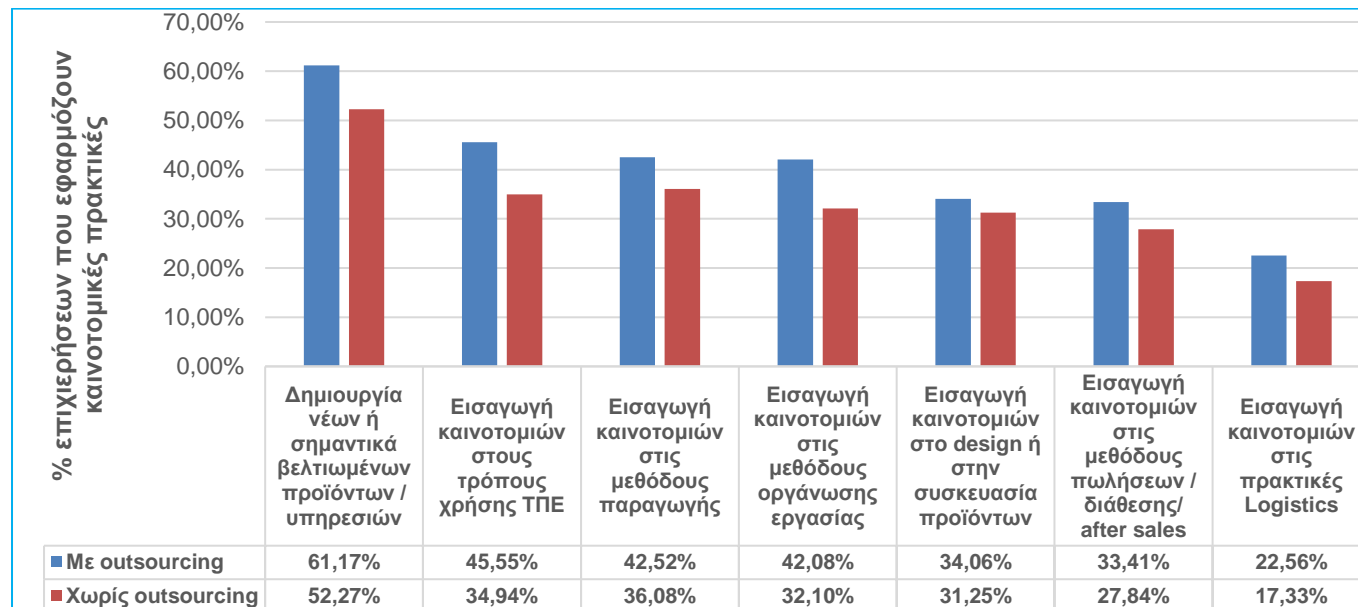
Μια άλλη συσχέτιση που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η καινοτομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων με outsourcing σε σύγκριση με αυτές που δεν το εφαρμόζουν. Συγκεκριμένα ρωτήθηκαν οι επιχειρήσεις για επιλεγμένες καινοτομικές πρακτικές που εφαρμόζουν, και σε όλες τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις με outsourcing έχουν καλύτερη καινοτομική συμπεριφορά όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ19). Αυτή η υπεροχή έχει ιδιαίτερη σημασία στην κατηγορία «Δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων



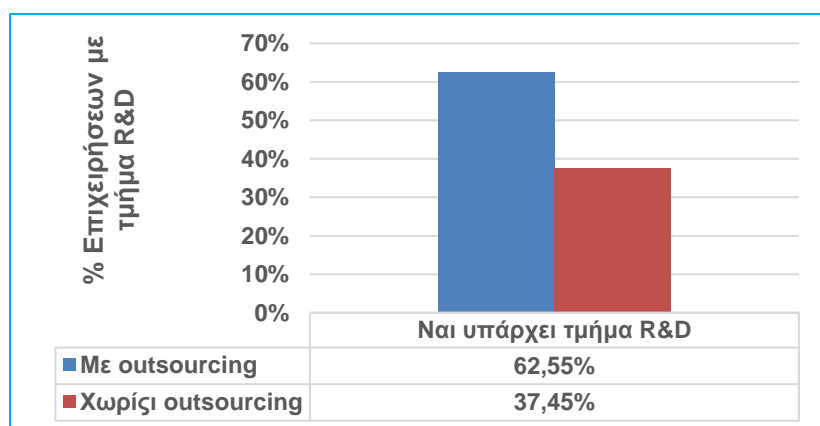
προϊόντων/υπηρεσιών» γιατί επιβεβαιώνει μία από τις σημαντικότερες αιτίες προσφυγής σε outsourcing που είναι η επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες η βασικότερη εκ των οποίων είναι η δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών.

Δ19. Outsourcing και καινοτομία

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Αυτό, εξάλλου, επιβεβαιώνεται και από την απάντηση στην ερώτηση περί ύπαρξης ή μη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), στην οποία σχεδόν τα 2/3 των επιχειρήσεων που διαθέτουν ανάλογο τμήμα προέρχονται από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing (Δ20).



Δ20. Επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα έρευνας

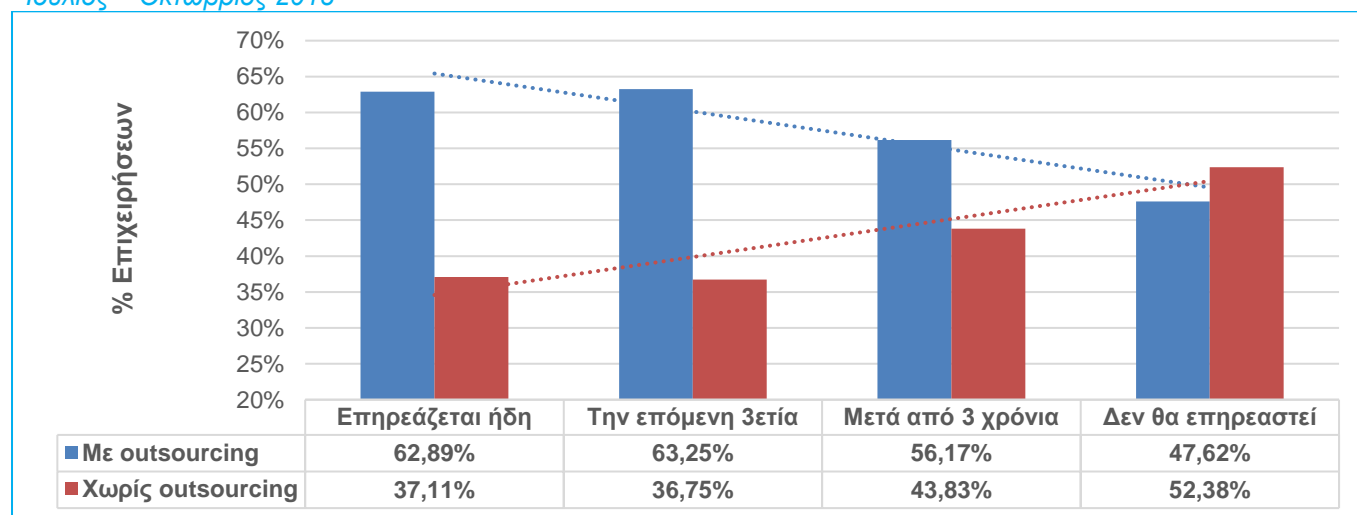
Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Τέλος, συσχετίσαμε την αντίληψη που διαμορφώνουν οι επιχειρήσεις για τον χρόνο επίδρασης της 4^{ης} Βιομηχανικής επανάστασης (Industry 4.0) στις δραστηριότητές τους. Εντυπωσιακό, αλλά αναμενόμενο πλέον με βάση όλα τα παραπάνω, το αποτέλεσμα μας δείχνει τελείως αντίστροφη αντίληψη μεταξύ των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν outsourcing και αυτών που δεν εφαρμόζουν. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ21) από τις επιχειρήσεις που απάντησαν στις σχετικές ερωτήσεις, σχεδόν τα 2/3 που επηρεάζονται ήδη ή θα επηρεαστούν στην επόμενη ζετία ανήκουν σε επιχειρήσεις με υιοθέτηση outsourcing. **Είναι δηλαδή οι επιχειρήσεις αυτές πολύ κοντά στη σημερινή κατάσταση των αλλαγών λόγω της τεχνολογίας, ενώ οι λοιπές φαίνεται να μην μπορούν να ακολουθήσουν.**

Δ21. Outsourcing και επιρροή 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018



Από όλα τα παραπάνω φαίνεται μια γενικότερη υπεροχή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν outsourcing έναντι αυτών που δεν εφαρμόζουν με τη σημαντικότερη να αφορά στην απασχόληση όπου ανατρέπεται ο μύθος της μείωσης της απασχόλησης λόγω outsourcing. Παράλληλα, μόνο αμελητέο δεν είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με outsourcing συνεχίζουν να επενδύουν στο προσωπικό τους σε όλα τα επίπεδα. Αντίθετα, η προσέγγιση αυτή αποδεικνύει ότι η επιλογή αυτής της μεθόδου οργάνωσης εργασίας γίνεται από στρατηγική επιλογή και δεν θεωρείται ευκαιριακή προσέγγιση μείωσης του κόστους εργασίας.

Outsourcing και αλυσίδες αξίας

Με την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, οι αλυσίδες αξίας που δημιουργούνται μέσω του outsourcing, μετατρέπονται σε διεθνοποιημένα συστήματα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.

Πολλές μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες υποκαθιστούν την αναγκαιότητα υψηλών επενδύσεων για τη σύσταση θυγατρικών παραγωγικού σκοπού ή/και Κέντρων Κοινών Υπηρεσιών με τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού διεθνούς δικτύου προμηθευτών-υπεργολάβων, στο οποίο δεν έχουν ισχυρή μετοχική σχέση. Ένα κινητό τηλέφωνο, παραδείγματος χάριν, μπορεί να διαμορφώνεται ως τελικό προϊόν σε μια χώρα αλλά η επιχείρηση που το παράγει να προμηθεύεται σημαντικό μέρος των ενδιάμεσων εισροών της



από ανεξάρτητες επιχειρήσεις-εργολάβους που βρίσκονται σε άλλες χώρες, οι οποίες με τη σειρά τους δυνητικά χρησιμοποιούν άλλους υπεργολάβους κοκ.

Ενδεικτικό αυτής της εκτεταμένης και πολυεπίπεδης κατάτμησης και διασύνδεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ και ο ΠΟΕ **ποσοστό μεταξύ 60% με 80% του παγκοσμίου εμπορίου εξυπηρετείται μέσω διεθνών δικτύων παραγωγής**, ενώ το ILO εκτιμά ότι **το 25% των νέων θέσεων εργασίας δημιουργούνται σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας**.¹ Ορισμένοι μάλιστα κλάδοι όπως η κλωστοϋφαντουργία, η αυτοκινητοβιομηχανία και οι βιομηχανίες ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών βασίζονται στην εκτεταμένη βιομηχανική υπεργολαβία. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), που δεν έχουν τη δυνατότητα διεθνοποίησης μέσω οργανικής ανάπτυξης, να ενταχθούν στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, ως εργολάβοι ή υπεργολάβοι μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

Η ενίσχυση συμμετοχής ελληνικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας (Global Value Chains) μέσω ανάληψης εργολαβιών/υπεργολαβιών είναι αναπτυξιακή ευκαιρία, ιδίως για τις ΜμΕ

Συγκεκριμένα μπορούμε να **διακρίνουμε 2 κύριους τρόπους με τους οποίους το outsourcing μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση της θέσης της Ελλάδας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας**:

- **Ανάθεση εργασιών από ξένες σε εγχώριες εταιρίες:** Πέρα από τα άμεσα οικονομικά οφέλη για τις αναλαμβάνουσες επιχειρήσεις (αυξημένα και σταθερά έσοδα) και την εθνική οικονομία (αύξηση εξαγωγών και βελτίωση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών) η συγκεκριμένη πρακτική μπορεί να συμβάλει στον παραγωγικό και διοικητικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων-υπεργολάβων. **Για πολλές ΜμΕ η ένταξη σε πιστοποιημένους καταλόγους διεθνών προμηθευτών αποτελεί διαβατήριο για τη διείσδυση σε ξένες αγορές καθώς ενισχύει την αξιοπιστία τους, ενώ παράλληλα διευκολύνει την πρόσβαση σε διεθνή κεφάλαια, γνώσεις και τεχνολογία.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου που έχει καταφέρει να αξιοποιήσει με επιτυχία το outsourcing για την ένταξή του στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας είναι η φαρμακοβιομηχανία. Αρκετές εταιρίες του κλάδου αναλαμβάνουν για λογαριασμό πολυεθνικών την παραγωγή φαρμάκων κατ' αποκοπή για τη διεθνή αγορά, ενώ ορισμένες συμμετέχουν και σε πιο «σύνθετες» δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη γενοσήμων φαρμάκων. Οι διεθνείς αυτές συνεργασίες αναπτύχθηκαν περαιτέρω κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και συνέβαλαν στην απορρόφησή των κραδασμών που προκάλεσε η πτώση της εγχώριας φαρμακευτικής δαπάνης. Αντίστοιχα, η επιτυχής διεκδίκηση διεθνών υπεργολαβιών από εταιρίες του κατασκευαστικού κλάδου αντιστάθμισε, σε κάποιο βαθμό, τις απώλειες από την κατάρρευση της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και συνέβαλε στην ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικών σχημάτων με πιο εξωστρεφή προσανατολισμό. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις από τον κλάδο της πληροφορικής έχουν επίσης καταφέρει να αποσπάσουν μερίδιο από την παγκόσμια αγορά του ITO outsourcing στηριζόμενες στο υψηλό επίπεδο ανθρώπινο δυναμικό τους. **Στο**

¹ Βλ. ΣΕΒ (2017) *ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Τάσεις και Προκλήσεις για Επιχειρήσεις & Εργαζόμενους*



πλαίσιο της εξυπηρέτησης διεθνών συμβολαίων από ελληνικές επιχειρήσεις είναι επίσης δυνατόν, άλλες μικρότερες ή πιο εξειδικευμένες ελληνικές επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν υποτιμήματα της παραγωγής ή/και να μετέχουν σε συμπράξεις υπεργολαβίας.

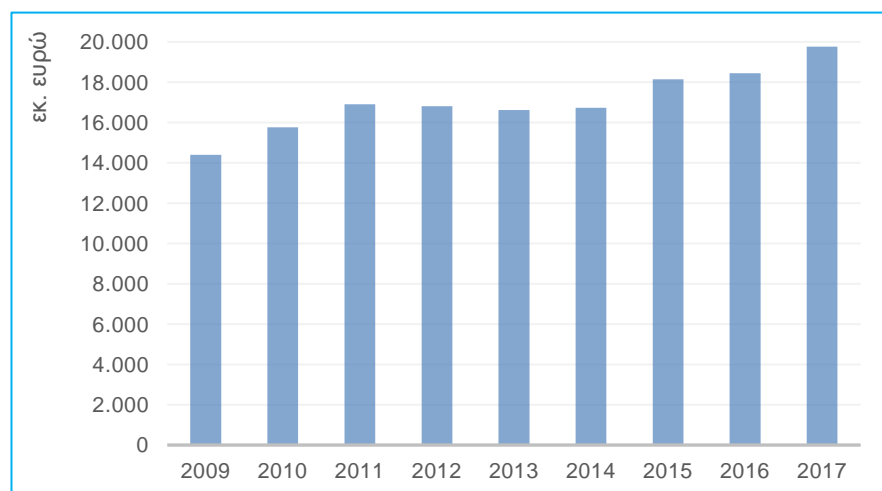
- **Ανάθεση εργασιών από εγχώριες σε ξένες εταιρίες:** Μολονότι η συγκεκριμένη πρακτική αντιμετωπίζεται φοβικά και ως ενδεχόμενη αιτία αύξησης της ανεργίας, μπορεί να έχει **θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την απασχόληση, εφόσον εντάσσεται σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική διεθνοποίησης και δεν αποτελεί απλώς αμυντική τακτική.** Σύμφωνα με το McKinsey Global Institute, για κάθε δολάριο που δαπανάται από αμερικανικές εταιρίες σε εξωχώριες αναθέσεις, η οικονομία των ΗΠΑ κερδίζει αμέσως κατά μέσο όρο 0,67 δολάρια (0,58 λόγω εξοικονόμησης κόστους παραγωγής, 0,09 λόγω πρόσθετων εξαγωγών) και προσδοκά επιπλέον 0,45 δολάρια από την αναβάθμιση δεξιοτήτων και τα νέα επαγγέλματα που θα απασχοληθούν οι εργαζόμενοι που έχασαν την δουλειά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου που αξιοποίησε την εξωχώρια εξωτερική ανάθεση είναι η βιομηχανία ένδυσης και υπόδησης. Η μεταφορά εγκαταστάσεων σε χώρες χαμηλού κόστους μπορεί να είχε ως άμεση επίπτωση το κλείσιμο παραγωγικών μονάδων στην Ελλάδα – οι οποίες δεν ήταν βιώσιμες – έστρεψε όμως τις επιχειρήσεις στην διατήρηση των θέσεων εργασίας σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης και υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως ο σχεδιασμός, η δημιουργία πρωτοτύπων και το branding. Ο μετασχηματισμός αυτός, αν γίνει σε σημαντική κλίμακα, οδηγεί την αγορά εργασίας σε θέσεις υψηλής εξειδίκευσης και υψηλής προστιθέμενης αξίας. Αντίστοιχα πρακτικές όπως η ενοικίαση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης παραγωγής (licensing agreements) και οι συμφωνίες αποκλειστικής διανομής (distribution agreements) με ξένες εταιρίες, μπορεί μεν να εκχωρούν ένα σημαντικό μέρος της προστιθέμενης αξίας που παράγεται κατά μήκος της παραγωγικής αλυσίδας, ωστόσο αποτελούν μια καλή εναλλακτική επιλογή για επιχειρήσεις που είτε δεν μπορούν είτε δεν επιθυμούν να ακολουθήσουν το δρόμο της διεθνοποίησης μέσω της δημιουργίας θυγατρικών. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις η αξιοποίηση της «τοπικής γνώσης» και των δικτύων που διαθέτει ο εξωτερικός εταίρος προσδίδει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον αναθέτοντα.

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις ΜμΕ, ο αποτελεσματικός συνδυασμός της ανάληψης και ανάθεσης εργασιών μπορεί να αποτελέσει βασικό συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διεθνοποίησης που ακολουθούν οριοθετώντας παράλληλα μια διαδρομή μεγέθυνσης που δε βασίζεται στην οργανική ανάπτυξη, αλλά την αναζήτηση αμοιβαία επωφελών συνεργασιών κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.



Η συμμετοχή της Ελλάδας στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Παρά το γεγονός ότι αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κάνει σημαντικά βήματα, σε ένα ιδιαίτερα αντίξοο οικονομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, προκειμένου να αναπτύξουν την εξωστρέφειά τους (**Δ2**), η χώρα μας φαίνεται να υστερεί σημαντικά όσον αφορά στο βαθμό συμμετοχής στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.



Δ2. Εξαγωγές αγαθών χωρίς καύσιμα και πλοία (τρέχουσες τιμές)

Πηγή: Eurostat

Αυτό αποτυπώθηκε με πολύ παραστατικό τρόπο [σε πρόσφατη έρευνα του ΣΕΒ](#) στην οποία αναδείχθηκε το παράδοξο της στασιμότητας της διείσδυσης στις παγκόσμιες αγορές την τελευταία 20ετία παρά τη σημαντική αύξηση των εξαγωγών. Μια άλλη διάσταση της συγκεκριμένης υστέρησης δείχνουν οι δείκτες έμπροσθεν και όπισθεν διασυνδέσεων (forward/backward linkages) όπως τους υπολογίζει ο ΟΟΣΑ (**Δ3**).² Ο όρος έμπροσθεν διασυνδέσεις αναφέρεται στην ενδιάμεση προστιθέμενη αξία που παράγεται σε μια χώρα και ενσωματώνεται στις εξαγωγές άλλων χωρών (πχ. αλουμινένια πλαίσια παραθύρων που παράγονται στην Ελλάδα και χρησιμοποιούνται σε άλλες χώρες για την παραγωγή αυτοκινήτων που εξάγονται σε τρίτες χώρες), ενώ ο όρος όπισθεν διασυνδέσεις είναι η ξένη προστιθέμενη αξία των Ελληνικών εξαγωγών (πχ. εισαγόμενα σιτηρά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων διατροφής στην Ελλάδα τα οποία εν συνεχεία εξάγονται).

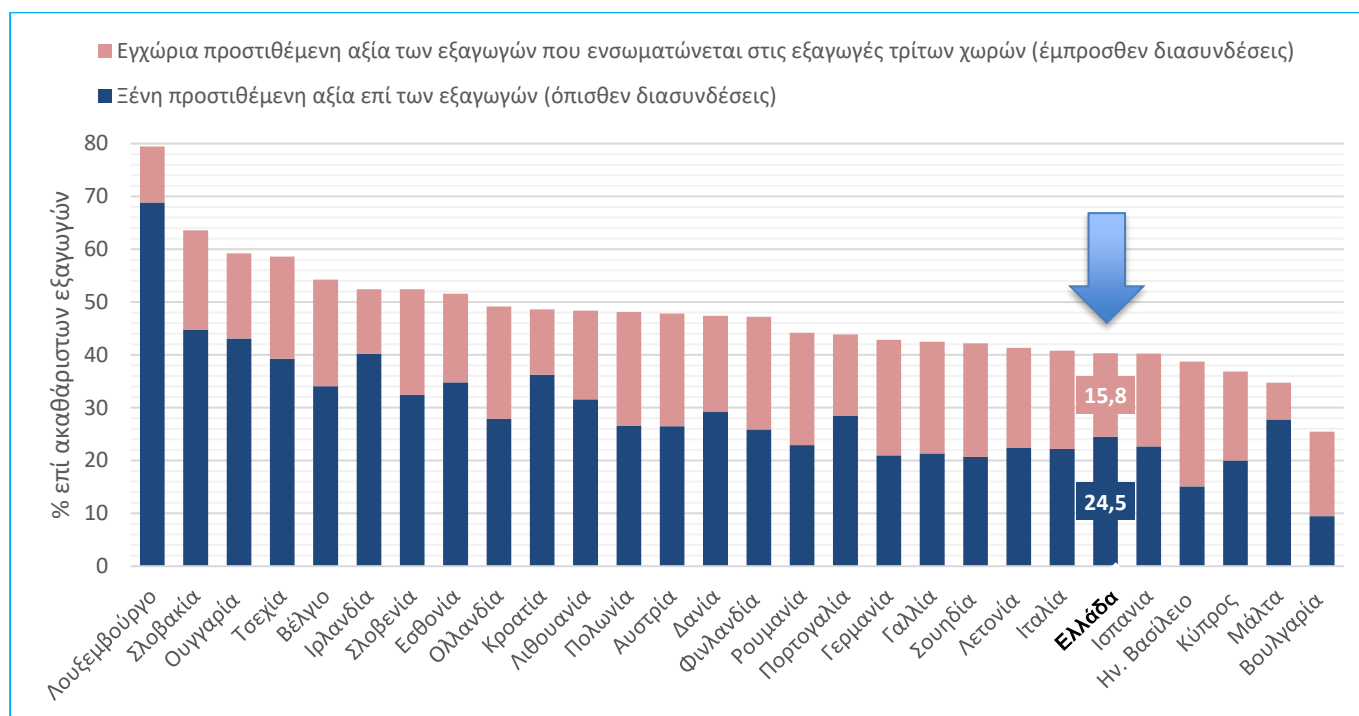
Όπως βλέπουμε για το έτος 2015 (τελευταίο έτος για το οποίο υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία), η χώρα μας κατέλαβε συνολικά την 23^η θέση στην ΕΕ όσον αφορά στο συνολικό βαθμό συμμετοχής της σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας. Η **εγχωρίως παραγόμενη προστιθέμενη αξία που ενσωματώθηκε στις εξαγωγές τρίτων χωρών ανήλθε σε 15,8% των ακαθάριστων εξαγωγών**, γεγονός που κατατάσσει τη χώρα μας στην 23^η θέση στην ΕΕ όσον αφορά τη συμμετοχή σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εξαγωγών (έμπροσθεν διασυνδέσεις). Από την άλλη πλευρά, **το ποσοστό ενσωμάτωσης εισροών ξένης προστιθέμενης στις Ελληνικές εξαγωγές (όπισθεν διασυνδέσεις) ανήλθε σε 24,5%**, με την Ελλάδα να καταλαμβάνει την 18^η θέση στην ΕΕ.

² Οι δείκτες συμμετοχής στις διεθνείς αλυσίδες αξίας υπολογίζονται με τη χρήση πινάκων εισροών εκροών.



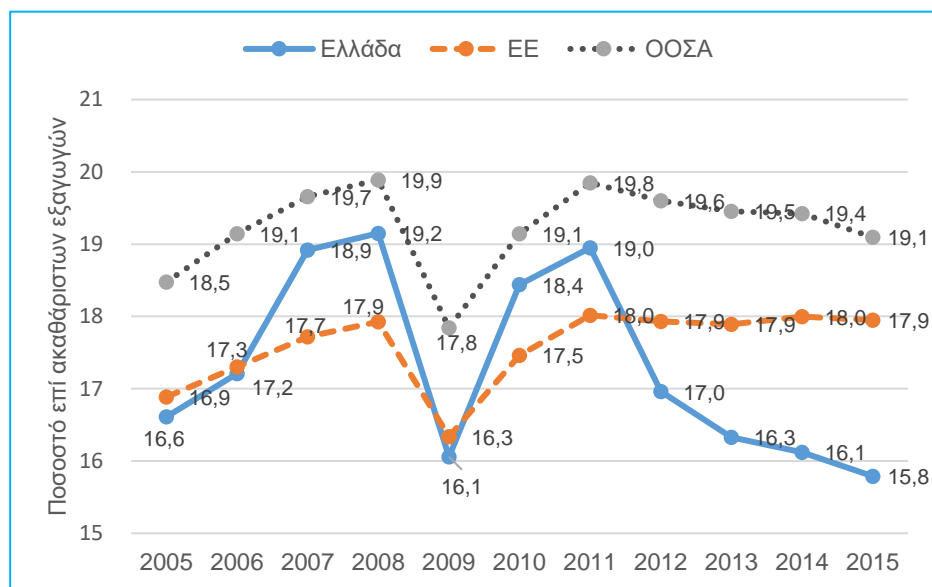
Δ3. Βαθμός συμμετοχής χωρών της ΕΕ σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας (2015)

Πηγή: OECD Trade in Value Added Statistics 2018



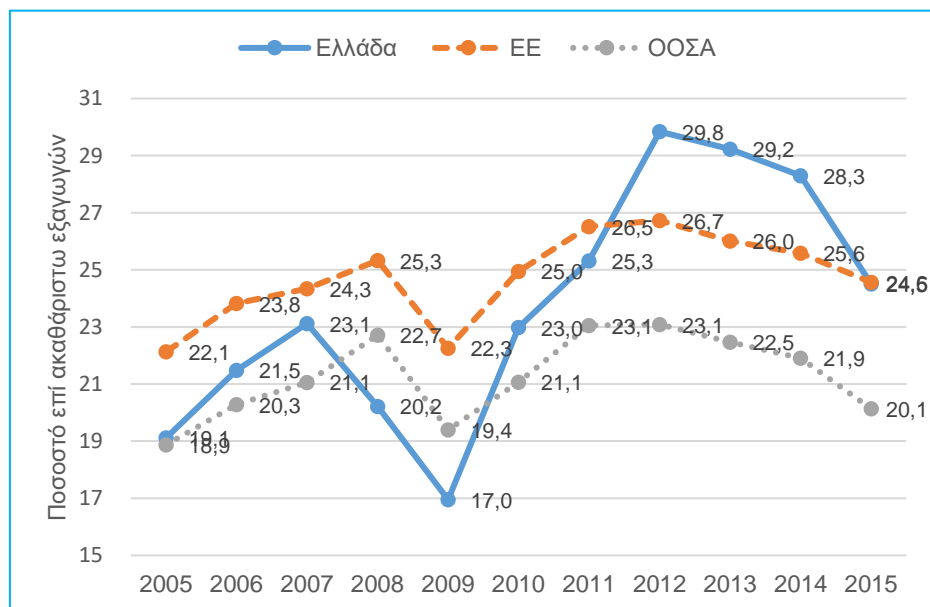
Η χαμηλή συμμετοχή της χώρας μας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και ιδιαίτερα η περιορισμένη χρήση ελληνικών ενδιάμεσων προϊόντων στις εξαγωγές τρίτων χωρών αντανάκλα την αδυναμία αξιοποίησης των ευκαιριών που δημιουργεί η διεθνοποίηση των συστημάτων παραγωγής από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η αρνητική αυτή επίδοση ενισχύεται από την εξέταση της διαχρονικής εξέλιξης της συμμετοχής της Ελλάδας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας. Όπως βλέπουμε στο (Δ4) μεταξύ 2011-2015 η συμμετοχή της Ελλάδας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εξαγωγών παρουσίασε σταθερή, σωρευτική, μείωση, 3,2%. Την ίδια χρονική περίοδο ο μέσος όρος έμπροσθεν συμμετοχής σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας για τις χώρες της ΕΕ παρέμεινε ουσιαστικά σταθερός ενώ για το σύνολο των χωρών του ΟΟΣΑ παρουσίασε μικρή μείωση. Η εξέλιξη αυτή ανέτρεψε την θετική πορεία που είχε παρατηρηθεί μεταξύ 2005 και 2011, περίοδο κατά την οποία ο δείκτης έμπροσθεν διασυνδέσεων της Ελλάδας κινήθηκε παράλληλα με το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, ενώ σε σχέση με τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ παρουσίασε βελτίωση. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα ότι το 2015 ο δείκτης έμπροσθεν διασυνδέσεων βρίσκεται στη χαμηλότερη τιμή της δεκαετίας, ενώ παράλληλα παρουσιάζει τη μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση από τους αντίστοιχους μέσους όρους της ΕΕ και του ΟΟΣΑ.



Δ4. Εξέλιξη συμμετοχής σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εξαγωγών (έμπροσθεν διασυνδέσεις)
Πηγή: OECD Trade in Value Added Statistics 2018

Όσον αφορά το δείκτη όπισθεν διασυνδέσεων (Δ5) παρατηρούμε ότι μεταξύ 2009 και 2012 σχεδόν διπλασιάστηκε με αποτέλεσμα η συμμετοχή της Ελλάδας σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εισαγωγών να ξεπεράσει τους αντίστοιχους μέσους όρους της ΕΕ και του ΟΟΣΑ. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την εξέλιξη έπαιξε αναμφίβολα και η σημαντική αύξηση των εξαγωγών καυσίμων τη συγκεκριμένη περίοδο. Ωστόσο, τα επόμενα 4 χρόνια η τιμή του δείκτη μειώθηκε συνολικά κατά 5,2 ποσοστιαίες μονάδες επανερχόμενη ακριβώς στον μ.ο. της ΕΕ. Αυτή η εξέλιξη είναι θετική καθώς δείχνει ότι πέρα από την ποσοτική αύξηση των εξαγωγών κατά περίπου 7 δισ. ευρώ τη συγκεκριμένη περίοδο υπήρξε και βελτίωση και σε όρους προστιθέμενης αξίας.



Δ5. Εξέλιξη συμμετοχής σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας μέσω εισαγωγών (όπισθεν διασυνδέσεις)

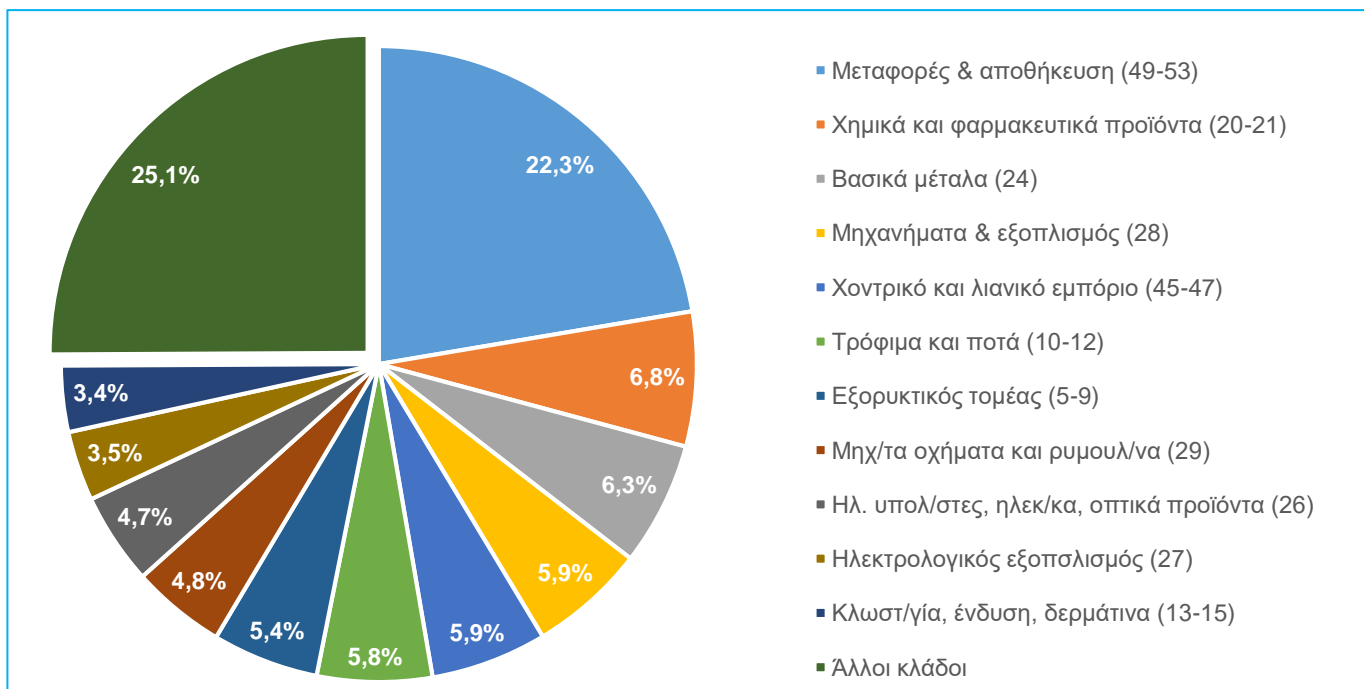
Πηγή: OECD Trade in Value Added Statistics 2018



Αυτό όμως που έχει εξαιρετική σημασία είναι η διάσταση της κλαδικής σύστασης των εξαγωγών προστιθέμενης αξίας που ενσωματώνονται στις εξαγωγές τρίτων χωρών (Δ6).

Δ6. Μερίδια κλάδων στις έμπροσθεν διασυνδέσεις με παγκόσμιες αλυσίδες αξίας (2015)

Πηγή: OECD Trade in Value Added Statistics 2018



Όπως βλέπουμε, οι κλάδοι των μεταφορών και της αποθήκευσης συνεισφέρουν σχεδόν το 1/4 των εξαγωγών της Ελλάδας σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, γεγονός που θα πρέπει να αποδοθεί κατά κύριο λόγο στον κλάδο των πλωτών μεταφορών. Άλλοι 10 κλάδοι αντιπροσωπεύουν το 50% της συμμετοχής σε διεθνείς αλυσίδες αξίας και μόλις το 25,1% προέρχεται από τους υπόλοιπους κλάδους. Υπάρχει δηλαδή υπερσυγκέντρωση της συμμετοχής σε διεθνείς αλυσίδες αξίας σε ένα σχετικά μικρό αριθμό κλάδων.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από όλα τα παραπάνω είναι ότι η **ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της συμμετοχής των ελληνικών επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αναγκαία στροφή προς ένα νέο εξωστρεφές παραγωγικό μοντέλο**. Η ποσοτική αναβάθμιση αφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και την επίδραση σε όρους εσόδων και απασχόλησης. Η ποιοτική αφορά στο επίπεδο της διεθνούς αλυσίδας αξίας στο οποίο εντάσσεται κάθε επιχείρηση (προμήθεια πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών, τελικών προϊόντων). Όσο υψηλότερος ο βαθμός εξειδίκευσης που επιτυγχάνει έναντι του ανταγωνισμού και όσο πιο εξελιγμένο το τεχνολογικό περιεχόμενο των παραγόμενων εισροών, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η προστιθέμενη αξία που θα καρπωθεί η ελληνική οικονομία.

Η αναδυόμενη τάση επαναφοράς παραγωγικών δραστηριοτήτων σε ανεπτυγμένες οικονομίες (reshoring), η οποία οφείλεται, εν μέρει, στην εισαγωγή αυτοματισμών και ρομποτικής στην παραγωγή και τις αλλαγές



στις προτιμήσεις των καταναλωτών, επιτείνει την αναγκαιότητα μεταστροφής του παραγωγικού πλαισίου ανοίγοντας παράλληλα παράθυρα ευκαιρίας για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το [European Reshoring Monitor](#) του Eurofound, μεταξύ 2014-2019 υπήρξαν 250 περιπτώσεις Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που επανάφεραν ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητές τους από χώρες εκτός ΕΕ. Μια από τις περιπτώσεις μάλιστα αφορούσε μεγάλη ελληνική εταιρία παραγωγής χρωμάτων, μέλος ξένου πολυεθνικού ομίλου, που μετέφερε μία γραμμή παραγωγής από την Τουρκία στην Ελλάδα. **Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει και μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτή την ευκαιρία, αξιοποιώντας τη συμμετοχή μας στην ΕΕ, και να εστιάσουν όσο το δυνατόν περισσότερο σε κλάδους και δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας.**

Η επιδιωκόμενη μεταστροφή προς ένα νέο εξωστρεφές παραγωγικό μοντέλο προϋποθέτει την ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της συμμετοχής των ελληνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς αλυσίδες αξίας.

Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στη διαδικασία ένταξης σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, έχουν περιορισμένη συμμετοχή στα διεθνή παραγωγικά δίκτυα. Όπως χαρακτηριστικά έδειξε [μελέτη της ΕΥ για λογαριασμό του ΣΕΒ](#), από τις 17.460 εξαγωγικές, οι μισές περίπου (1,24% του συνόλου) εξάγουν σε χονδρικό και λιανικό εμπόριο, οι 5.700 (0,8% του συνόλου) στη μεταποίηση και οι υπόλοιπες σε γεωργία, κατασκευές, υπηρεσίες, κλπ. Στην προσπάθειά τους να ενσωματωθούν σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με **χρόνιες παθογένειες που σχετίζονται με το μικρό τους μέγεθος, τη χαμηλή παραγωγικότητα, την εσωτερική τους οργάνωση και τις ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό**. η Ελλάδα έχει την υψηλότερη πυκνότητα ΜμΕ (επί του πληθυσμού) στην ΕΕ (6,2/100 κατοίκους έναντι 4,5/100 κατοίκους μέσο όρο στην ΕΕ), ενώ η παραγωγικότητά τους είναι περίπου στο 50% του ευρωπαϊκού μ.ο. ανά εργαζόμενο. ([Δ22](#)).

Δ22. Κατηγοριοποίηση ελληνικών ΜμΕ και σύγκριση με ΕΕ

	Πολύ μικρές (0-9)		Μικρές (10-49)		Μεσαίες (50-249)	
	Ελλάδα	ΕΕ	Ελλάδα	ΕΕ	Ελλάδα	ΕΕ
% επί συνόλου επιχειρήσεων	96,9%	93,0%	2,7%	6,0%	0,4%	1,0%
Παραγωγικότητα (χιλ. ευρώ/εργαζόμενο)	Ελλάδα	ΕΕ	Ελλάδα	ΕΕ	Ελλάδα	ΕΕ
	14	35	28	43	39	52

Πηγή: ΕΥ (2018) Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα



Πέρα από τον άμεσο αντίκτυπο που έχουν οι παραπάνω διαρθρωτικές αδυναμίες στην ικανότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται με ξένες εταιρίες για την ανάληψη εργασιών σε διεθνές επίπεδο, δημιουργούν και πολλά πρακτικά εμπόδια. Για παράδειγμα, η ένταξη σε πιστοποιημένους καταλόγους ξένων προμηθευτών προϋποθέτει τη συμμόρφωση με πρότυπα και διαδικασίες που είναι δύσκολο να υιοθετηθούν. Επίσης, αρκετές ΜμΕ δεν έχουν επαρκή γνώση της δομής των αλυσίδων αξίας με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους.

Όπως κατ' επανάληψη έχει τονίσει ο ΣΕΒ, η μεγέθυνση και ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν σημαντική συνθήκη για την ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους και την αναβάθμιση της θέσης της Ελλάδας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

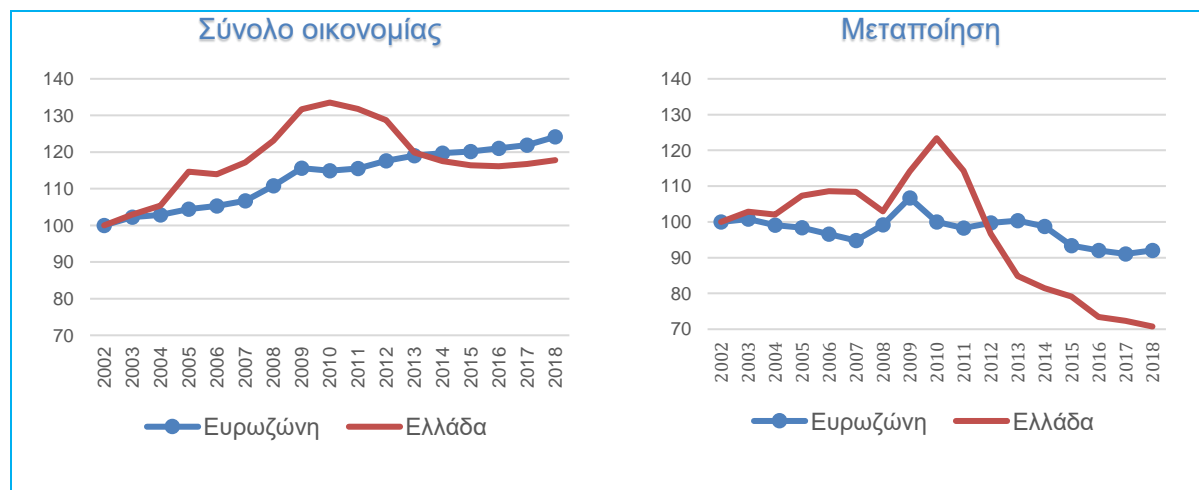
Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, επιπλέον των προαναφερθέντων, και άλλους **εξωγενείς παράγοντες που μειώνουν την ελκυστικότητα της Ελλάδας ως κόμβου σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας**. Σε αυτά τα εμπόδια συμπεριλαμβάνονται: (α) η χαμηλή ανταγωνιστικότητα κόστους λόγω της υπερφορολόγησης και του υψηλού κόστους ενέργειας, (β) η ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (γ) η διατήρηση ενός μη ελκυστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

A) Ανταγωνιστικότητα κόστους

Η μείωση του μοναδιαίου κόστους εργασίας που επετεύχθη την περίοδο της αναγκαιάς και αναπόφευκτης προσαρμογής άμβλυσε την ανισορροπία ανάμεσα στα επίπεδα των μισθών και τις πραγματικές επιδόσεις παραγωγής και παραγωγικότητας της ελληνικής οικονομίας και επέτρεψε στις επιχειρήσεις να ανακτήσουν μέρος της ανταγωνιστικότητάς τους (**Δ23**).

Δ23 Πραγματικό μοναδιαίο κόστος εργασίας (2002=100)

Πηγές: OECD, AMECO



Ωστόσο, αυτή η αρχική θετική εξέλιξη βρίσκεται υπό την αίρεση της μη ανατροπής, αλλά της εμπέδωσης και συνέχισης, των μεταρρυθμίσεων στην αγορά εργασίας, ώστε να αποφευχθούν οι παθογένειες του παρελθόντος και να εξασφαλιστεί η διασύνδεση των μισθολογικών αυξήσεων με την παραγωγικότητα,



στους διεθνώς εμπορεύσιμους κλάδους, οι οποίοι θα πρέπει να ενισχυθούν στα πλαίσια του αναγκαίου παραγωγικού μετασχηματισμού. Επίσης, η μείωση του μοναδιαίου μισθολογικού κόστους χωρίς αντιμετώπιση του μη μισθολογικού κόστους από τη μεγάλη φορολογική και ασφαλιστική επιβάρυνση και άλλες ανορθολογικές αυξήσεις, ακυρώνει την αποτελεσματικότητα της διόρθωσης και τιμωρεί αδικαιολόγητα την παραγωγική εργασία, στρεβλώνοντας την αγορά εργασίας. Όπως έχουν δείξει πρόσφατες έρευνες του [ΟΟΣΑ](#), των [Διανέοσις-IOBE](#) αλλά και του [ΣΕΒ](#), την ώρα που πολλές οικονομίες της ΕΕ προβαίνουν σε μείωση των φορολογικών συντελεστών η Ελλάδα επιμένει να υπερφορολογεί τα εισοδήματα φυσικών και νομικών προσώπων, επιβαρύνοντας υπέρμετρα την παραγωγική εργασία, ενώ παράλληλα η επιχειρηματική δραστηριότητα επιβαρύνεται με πληθώρα ειδικών φόρων και εισφορών (για παράδειγμα η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα της ΕΕ στην οποία επιβάλλεται ΕΦΚ επί του φυσικού αερίου που χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη στη χημική σύνθεση και χημική βιομηχανία). Η ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο υποσκάπτεται περαιτέρω από το **μη ανταγωνιστικό κόστος ενέργειας το οποίο σήμερα είναι 30% πάνω από το μέσο όρο της ΕΕ.**

Η χαμηλή μη-μισθολογική ανταγωνιστικότητα σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος ενέργειας υποσκάπτουν την ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να διεκδικήσουν με αξιώσεις την ενσωμάτωσή τους σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Β) Ανταγωνιστικότητα ανθρώπινου κεφαλαίου

Αποτελεί επαναλαμβανόμενη και επιβεβαιούμενη διαπίστωση ότι μολονότι η Ελλάδα διαθέτει πληθώρα εργατικού δυναμικού με υψηλό επίπεδο τυπικών προσόντων, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, ιδιαίτερα σε θέσεις υψηλών προσόντων, υψηλής εξειδίκευσης και μεγάλης προστιθέμενης αξίας. Η ανισορροπία αυτή αποτυπώνεται με παραστατικό τρόπο σε πολλές διεθνείς μετρήσεις, αλλά και σε πρόσφατα ευρήματα του ΣΕΒ (βλ. [εδώ](#)).

Δ24. Επίδοση Ελλάδας με βάση το Global Talent Competitiveness Index (GTCI)

Στο σύνολο χωρών	44/125
Στην Ευρώπη	26/37
Στις χώρες υψηλού εισοδήματος	41/49

Πηγή: GTCI Report 2019

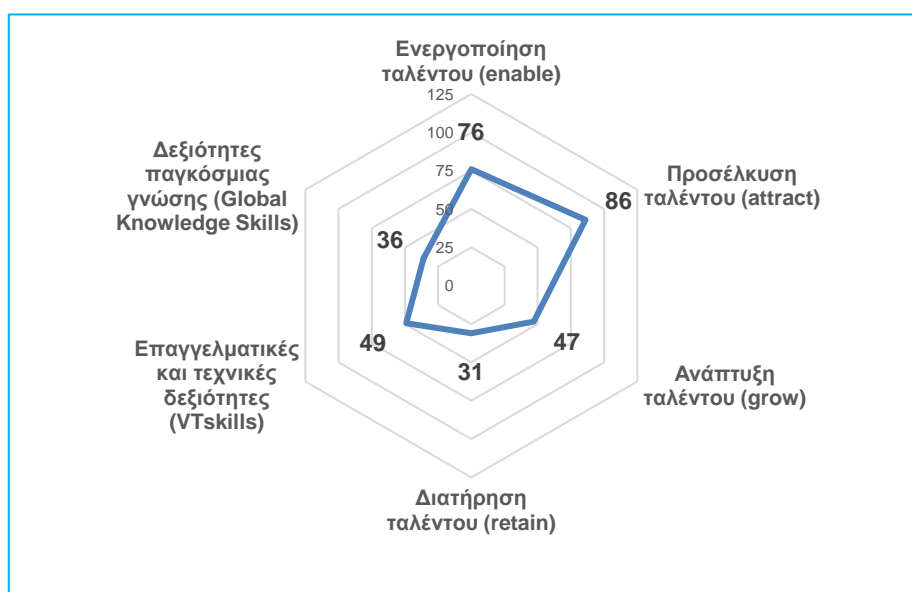
Για παράδειγμα, με βάση τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του **Global Talent Competitiveness Index**³ η Ελλάδα κατέγραψε συνολική επίδοση 45,49 γεγονός που την κατατάσσει στην 44^η θέση σε 125 χώρες

³ Ο Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Ταλέντου (Global Talent Competitiveness Index - GTCI) είναι ένας σύνθετος δείκτης που δημιουργήθηκε και παρακολουθείται από το INSEAD, την Adecco και το Singapore's Human Capital Leadership Institute. Ο δείκτης αξιολογεί τις πολιτικές και τις πρακτικές που επιτρέπουν σε μια χώρα να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί ταλαντούχα στελέχη λαμβάνοντας υπόψιν 6 πυλώνες: (1) Ενεργοποίηση ταλέντου (enable), (2) Προσέλκυση ταλέντου (attract), (3) Ανάπτυξη ταλέντου (grow), (4) Διατήρηση ταλέντου (retain), (5) Επαγγελματικές και τεχνικές δεξιότητες (VTskills), (6) Δεξιότητες παγκόσμιας γνώσης (Global Knowledge Skills).



(Δ24). Ωστόσο η σχετική κατάταξή της Ελλάδας στις ομάδες χωρών στις οποίες ανήκει γεωγραφικά και εισοδηματικά, είναι χαμηλή καθώς μόνο 11 από τις 37 Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετέχουν στην έρευνα παρουσιάζουν χειρότερη επίδοση, ενώ παράλληλα η χώρα μας βρίσκεται στο κατώτερο 25% της κατηγορίας χωρών υψηλού εισοδήματος με τη διαφορά από τον μέσο όρο της συγκεκριμένης κατηγορίας (59,93) να πλησιάζει τις 15 μονάδες.

Αναλύοντας τα ευρήματα στους επιμέρους πυλώνες (Δ25) φαίνεται ότι, **μολονότι η χώρα μας διαθέτει μια ικανοποιητική δεξαμενή δεξιοτήτων, παρουσιάζει πολύ κακή επίδοση όσον αφορά την ενεργοποίηση και την προσέλκυση ταλέντων**, ενώ μόνο στον πυλώνα της διακράτησης καταφέρνει να ενταχθεί στο ανώτερο 25% (top-performers) κυρίως λόγω της σχετικά καλής επίδοσης σε δείκτες που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής.



Δ25. Επίδοση Ελλάδας με βάση το Global Talent Competitiveness Index (GTCI)
Πηγή: GTCI Report 2019

Δ26 Επίδοση Ελλάδας με βάση το European Skills Index (2016)

Κατηγορία	Κατάταξη (28 χώρες)	Επίδοση (/100)	Μέσος όρος ΕΕ (/100)	Καλύτερη επίδοση
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	23	41,1	54,2	88,51
Ενεργοποίηση δεξιοτήτων	24	43,1	58,4	87,45
Αντιστοίχιση δεξιοτήτων	28	9,1	53,7	91,34
Συνολική επίδοση	27	22,9	53,1	75,45

Πηγή: Cedefop

Ανάλογη εικόνα προκύπτει και από την ανάλυση των στοιχείων του **European Skills Index (ESI)**⁴.

⁴ Ο Δείκτης European Skills Index (ESI) δημιουργήθηκε από το Cedefop και υιοθετήθηκε πρόσφατα από τη Eurostat ως Ευρωπαϊκός δείκτης για την αξιολόγηση των ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

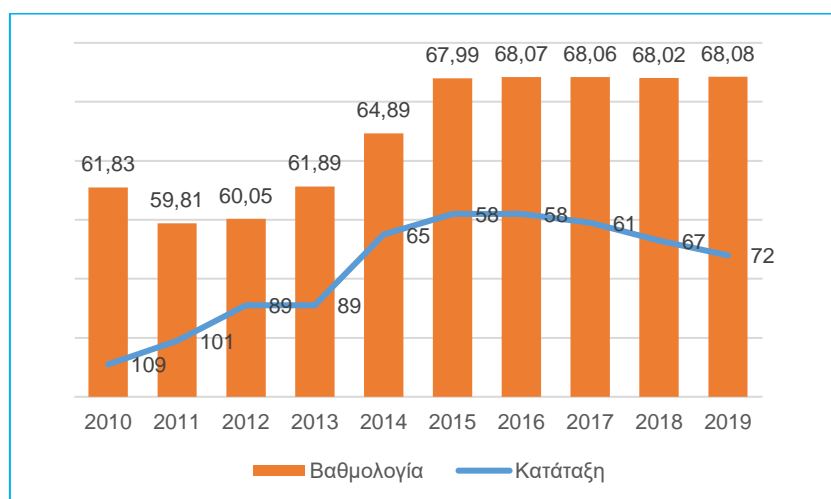


Όπως βλέπουμε στο (Δ26), η Ελλάδα βρίσκεται στην προτελευταία θέση στην ΕΕ (27^η) με βάση τη συνολική της βαθμολογία, υπολειπόμενη 30 μονάδες από τον γενικό μέσο όρο και 52 από την καλύτερη επίδοση. Ιδιαίτερα κακή είναι η επίδοση της χώρας μας στο ζήτημα της αντιστοίχισης δεξιοτήτων, όπου είναι ουραγός υπολειπόμενη πάνω από 90 μονάδες από την καλύτερη επίδοση, ενώ στους άλλους 2 πυλώνες παρουσιάζει καλύτερη εικόνα, ευρισκόμενη όμως σταθερά πολύ κάτω του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Η Ελλάδα παρότι θεωρούσε ότι διαθέτει ένα αρκετά ικανοποιητικό απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου, αδυνατεί να το αξιοποιήσει αποτελεσματικά, ώστε να το μετατρέψει σε πραγματικό ανταγωνιστικό αποτέλεσμα, το οποίο να συμβάλει στην ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Γ) Η σημασία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για το outsourcing

Όπως βλέπουμε στο (Δ27) παρά το γεγονός ότι στα πρώτα χρόνια της κρίσης η Ελλάδα βελτίωσε σημαντικά τη θέση της στους διεθνείς δείκτες αξιολόγησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που δημοσιεύει η Παγκόσμια Τράπεζα (Ease Doing Business), από το 2015 και μετά παρατηρείται στασιμότητα όσον αφορά τις επιδόσεις και επιδείνωση όσον αφορά την κατάταξη. Είναι μάλιστα ενδεικτικό ότι μεταξύ 2018 και 2019, η Ελλάδα βελτιώθηκε μόνο σε έναν από τους επιμέρους δείκτες του Doing Business (Dealing with construction permits), ενώ σε 8 δείκτες έχασε από 1 έως 9 θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη. Επίσης σε σύγκριση με τις χώρες του ΟΟΣΑ και της ΕΕ, η Ελλάδα βρίσκεται συστηματικά στις τελευταίες θέσεις στους περισσότερους επιμέρους δείκτες.



Δ27. Εξέλιξη επίδοσης Ελλάδας Ease of Doing Business (2010-2019)

Πηγή: World Bank

Η μεταρρυθμιστική αυτή αδράνεια και υστέρηση αποτυπώνεται και στο γεγονός ότι από τις [67 μεταρρυθμίσεις](#) που έχει προτείνει ο ΣΕΒ με στόχο την ενθάρρυνση των επενδύσεων μόνο οι 4 έχουν



ολοκληρωθεί/παρουσιάσει σημαντική πρόοδο μέχρι τον Απρίλιο του 2019, 18 έχουν παρουσιάσει μικρή πρόοδο, ενώ στις υπόλοιπες δεν είχε σημειωθεί καμία πρόοδος.

Επιπλέον όπως έδειξε [η ετήσια έρευνα γνώμης του Παρατηρητήριου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος του ΣΕΒ «Ο σφυγμός του επιχειρείν» για το 2018](#), η μεταρρυθμιστική προσπάθεια εστίασε μέχρι τώρα σε παρεμβάσεις που - εκ του αποτελέσματος – κρίθηκαν από τις επιχειρήσεις όχι και τόσο αναγκαίες και με μικρό θετικό αντίκτυπο στην πραγματική οικονομία, με το Δείκτη Θετικής Επίδρασης των Μεταρρυθμίσεων να διαμορφώνεται σε μόλις 3,2/10 μονάδες (1=Μη Θετική Επίδραση και 10= Θετική Επίδραση).

Ιδιαίτερη σημασία για το ζήτημα των υπεργολαβιών έχει η φετινή εξαιρετικά χαμηλή θέση της χώρας στο ζήτημα της **εκτέλεσης των συμβάσεων (enforcing contracts)** όπου σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα είμαστε στην 132^η θέση (από 131^η το 2018), με επίδοση 50,19/100. Όταν η επίλυση μιας απλής επιχειρηματικής δικαστικής διαφοράς χρειάζεται κατά μέσο όρο 1.580 μέρες για να ολοκληρωθεί είναι λογικό ότι μια διεθνής επιχείρηση που σκέφτεται να χρησιμοποιήσει Έλληνες υπεργολάβους θα προσπαθήσει να αποφύγει την υπογραφή συμβάσεων που θα υπόκεινται στη δικαιοδοσία των ελληνικών δικαστηρίων. Ενώ όμως για τις βιομηχανικές υπεργολαβίες ο Κανονισμός 593/2008 της ΕΕ για το εφαρμοστέο δίκαιο στις συμβατικές ενοχές δίνει τη δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη να επιλέξουν ποιας χώρας δίκαιο διέπει τη μεταξύ τους σύμβαση, στις υπεργολαβίες παροχής υπηρεσιών, δεν προβλέπεται αντίστοιχη ευελιξία αφού διέπονται από το δίκαιο της χώρας στην οποία ο πάροχος υπηρεσίας έχει τη συνήθη διαμονή του.

Μια άλλη διάσταση του ρυθμιστικού πλαισίου με ιδιαίτερη σημασία για τις εργολαβίες/υπεργολαβίες αφορά την **προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας**. Μολονότι υπάρχουν χώρες που έχουν καταφέρει να αντιπαρέλθουν την έλλειψη αποτελεσματικής προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων, χάρις στα εξαιρετικά συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτουν σε άλλους τομείς (πχ. Κίνα) η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού θεσμικού πλαισίου για το συγκεκριμένο ζήτημα αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τις επιχειρήσεις που αναθέτουν εργασίες στο εξωτερικό. Σύμφωνα με το [International Property Rights Index](#) η Ελλάδα κατέλαβε την 56^η θέση σε σύνολο 125 χωρών όσον αφορά την **προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, ωστόσο στη γεωγραφική περιοχή στην οποία εντάσσεται (Δυτική Ευρώπη) κατατάσσεται τελευταία (19/19)**. Επίσης η επίδοση της χώρας μας για το έτος 2018 (5,64) είναι η χαμηλότερη από το 2009 και η τρίτη χαμηλότερη από τότε που ξεκίνησαν οι μετρήσεις του συγκεκριμένου δείκτη (2007). Στον κρίσιμο δείκτη της προστασίας των πατεντών (patent protection) η Ελλάδα παρουσίασε μεν σχετικά υψηλή επίδοση (7,7) ωστόσο αυτή μειώθηκε πάνω από μια μονάδα σε σχέση με το προηγούμενο έτος (8,9) ενώ η χώρα μας κατατάσσεται 16^η στην Δυτική Ευρώπη και 37^η συνολικά.

Ένα άλλο μείζον πρόβλημα αφορά την **πρόσβαση σε χρηματοδότηση**. Η έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων, λόγω και της καθυστέρησης που παρατηρείται στην επίλυση του προβλήματος των μη εξυπηρετούμενων δανείων, οι καθυστερήσεις στην υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και η ανεπαρκής αξιοποίηση εναλλακτικών χρηματοδοτικών εργαλείων, στερούν την ελληνική οικονομία από αναγκαία ρευστότητα και δυσχεραίνουν **τόσο την πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων όσο και για την κάλυψη τρεχουσών αναγκών**. Το πρόβλημα της χρηματοδότησης είναι ακόμη εντονότερο για τις ΜμΕ οι οποίες όχι μόνο αντιμετωπίζουν διαχρονικά υψηλότερα επιτόκια δανεισμού σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά παρουσιάζουν και μεγάλη εξάρτηση από τον τραπεζικό δανεισμό.



Ενώ οι άμεσοι ανταγωνιστές μας συνεχίζουν να ενισχύουν την ελκυστικότητα των οικονομιών τους, δημιουργώντας ευνοϊκότερες συνθήκες επιχειρηματικής δραστηριότητας, η Ελλάδα φαίνεται να έχει απωλέσει τον μεταρρυθμιστικό της ζήλο.

Προτάσεις

Η ανάπτυξη που στοχεύουμε δεν μπορεί να έλθει μόνο με την προσπάθεια των επιχειρήσεων. Χρειάζονται παράλληλα ισχυρά μέτρα από την πολιτεία με σκοπό την υποστήριξη εκείνων των επιχειρήσεων οι οποίες επιθυμούν να απευθυνθούν σε αγορές εκτός Ελλάδας. Τα μέτρα αυτά πρέπει να είναι στοχευμένα και να προέλθουν μετά από συνεννόηση με τους φορείς της επιχειρηματικότητας. Προφανώς όμως απαιτείται να ληφθούν και από την πλευρά των επιχειρήσεων πολλές πρωτοβουλίες έτσι ώστε να είναι οι ίδιες ικανές να ανταπεξέλθουν με επάρκεια στις συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Ακολουθώντας διατυπώνουμε μια σειρά από προτάσεις προς την πολιτεία, αλλά και τις επιχειρήσεις, με σκοπό την ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας της χώρας μας με ανάληψη υπεργολαβιών από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Α) Προτάσεις προς την πολιτεία

Προτείνουμε να αναληφθούν μια σειρά από μέτρα για τη διευκόλυνση ανάληψης διεθνών υπεργολαβιών από ελληνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης και της ένταξής στους σε πιστοποιημένους καταλόγους ξένων προμηθευτών όπως :

- **Δράσεις ενημέρωσης σε εθνικό, περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο** με στόχο να αυξηθεί το επίπεδο αντίληψης και κατανόησης των επιχειρήσεων σχετικά με την αναγκαιότητα ένταξης σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας, τις ευκαιρίες που υπάρχουν, τις προϋποθέσεις επιτυχίας, κλπ.
- **Παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών και υποστήριξη δράσεων δικτύωσης** όπως επιχειρηματικές αποστολές, συμμετοχή σε εκθέσεις, κλπ.
- **Τεχνική και οικονομική υποστήριξη για την απόκτηση διεθνών πιστοποιήσεων** με ενημέρωση για τις διεθνείς απαιτήσεις, επιχορήγηση κόστους απόκτησης/διατήρησης σημάτων, και **βελτίωση των εγχώριων υποδομών πιστοποίησης**.
- **Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών διευκόλυνσης διεθνούς εμπορίου** με άρση εμποδίων και τελωνειακής γραφειοκρατίας, ενίσχυση και επέκταση ηλεκτρονικών διαδικασιών, ολοκλήρωση ενιαίας θυρίδας για τις εξαγωγές, δημιουργία ενιαίου tax portfolio με συμψηφισμό απαιτήσεων και υποχρεώσεων σε όλους τους φόρους και τέλη, κλπ.
- **Χρηματοδοτικά εργαλεία και ενισχύσεις για τη δημιουργία εγχώριων «συστάδων» (clusters) και υποστήριξη ένταξης μεταποιητικών μονάδων σε παραγωγικά δίκτυα και αλυσίδες αξίας** με εστίαση σε [τομείς στρατηγικής σημασίας για την ΕΕ](#) όπως τα συνδεδεμένα, καθαρά και αυτόματα οχήματα, η βιομηχανία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, η ευφυής, προσπονημένη ιατρική, οι



τεχνολογίες υδρογόνου, οι βιομηχανικές εφαρμογές του Διαδικτύου των Πραγμάτων (internet of things), η κυβερνοασφάλεια, οι μπαταρίες, η μικροηλεκτρονική, και οι υπολογιστές υψηλών επιδόσεων.

- Στοχευμένα επενδυτικά κίνητρα για επιχειρήσεις που μεταφέρουν δραστηριότητες από χώρες εκτός ΕΕ στην Ελλάδα (**reshoring**).
- **Προώθηση της συνεργασίας επιχειρήσεων με φορείς γνώσεις**, ώστε να αξιοποιείται ο υπάρχων εξοπλισμός πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, ιδίως όσων έχουν επιδοτηθεί από συγχρηματοδοτούμενα έργα, επ' ωφελεία των επιχειρήσεων.
- **Αναβάθμιση των υφιστάμενων δικτύων μεταφορών και της εφοδιαστικής μέριμνας (logistics) και αναβάθμιση των υποδομών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής.**
- **Προώθηση της εικόνας της Ελλάδας** ως χώρας φιλικής προς την επιχειρηματικότητα και διεθνούς κόμβου για αλυσίδες αξίας, **με έμφαση στη βελτίωση του πλαισίου για την εκτέλεση των συμβάσεων μεταξύ άλλων σε ότι αφορά τα δικαιώματα εκμετάλλευσης παραγωγής και τις συμφωνίες αποκλειστικής διανομής καθώς και την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας στη χώρα μας.**
- **Προσαρμογή στο ευρωπαϊκό πλαίσιο της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς** με ενσωμάτωση όλων των σχετικών πρακτικών.

Όλα τα παραπάνω μέτρα πρέπει να εντάσσονται σε μια συνολικότερη δέσμη δράσεων που να βελτιώνουν την διεθνή ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων όπως δράσεις και μέτρα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κόστους, για την διευκόλυνση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρα για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Β) Προτάσεις προς επιχειρήσεις

Για διευκόλυνση των επιχειρήσεων που επιθυμούν να εντάξουν το outsourcing στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, είτε ως αναλαμβάνοντες είτε ως αναθέτοντες, προτείνουμε **τρεις δέσμες δράσεων**.

Η **πρώτη** δέσμη αφορά στη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας στρατηγικής ένταξης σε (παγκόσμιες) αλυσίδες αξίας, από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να αναλάβουν τμήματα παραγωγικής διαδικασίας άλλων επιχειρήσεων.

- Διαμόρφωση **στρατηγικής υπεργολαβιών** η οποία να προσδιορίζει τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση, το επίπεδο δραστηριοτήτων που θέλει/μπορεί να καλύψει και το πώς οι υπεργολαβίες συνδέονται με τη συνολική δραστηριότητά της. Η συνολική αυτή στρατηγική θα πρέπει να αντανakλάται σε ένα **επιχειρηματικό σχέδιο** (Business Plan) με σαφείς και περιεκτικούς στόχους και με μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Προκειμένου να προσδιοριστούν τα πεδία υπεργολαβικής δραστηριότητας είναι εξαιρετικά σημαντικό η επιχείρηση να έχει καλή αντίληψη των αναγκών της αγοράς και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει. Βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων που επιδιώκουν να αναπτυχθούν δια μέσου της υπεργολαβίας, πρέπει να αποτελεί η **διαρκής διεύρυνση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων και η αναβάθμιση της θέσης**



τους στην αλυσίδα αξίας, ώστε να καρπούνται μεγαλύτερο μερίδιο της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας.

- Προκειμένου να υπερβούν τα εμπόδια που θέτει το σχετικά μικρό μέγεθος τους και να διεκδικήσουν επί ίσοις όροις την ένταξη τους σε διεθνείς αλυσίδες αξίας, οι ΜμΕ θα πρέπει να επιδιώξουν **συνεργασία με συμπληρωματικές επιχειρήσεις** για την από κοινού διεκδίκηση, ανάληψη και υλοποίηση υπεργολαβικών εργασιών, να **επικεντρωθούν σε εξειδικευμένες αγορές** στις οποίες υπάρχουν κενά και ευκαιρίες και να εστιάσουν στην **ποιότητα** και την παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών.

Βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων που επιδιώκουν να αναπτυχθούν δια μέσου της υπεργολαβίας, πρέπει να αποτελεί η διαρκής διεύρυνση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων και η αναβάθμιση της θέσης τους στην αλυσίδα αξίας, ώστε να καρπούνται μεγαλύτερο μερίδιο της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας.

Η **δεύτερη** δέσμη αφορά τις επιχειρήσεις που εκχωρούν εργασίες και έχει ως εξής:

- Η γενική απόφαση για εκχώρηση εργασιών θα πρέπει να **απορρέει από τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική** και να προσδιορίζει, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια και ακρίβεια, τους επιδιωκόμενους στόχους, τα αναμενόμενα οφέλη και τους ενδεχόμενους κινδύνους.
- Η ειδική απόφαση σχετικά με το ποιες λειτουργίες και σε ποιο βαθμό θα εκχωρηθούν εξωτερικά θα πρέπει να βασίζεται σε ενδελεχή ανάλυση της σπουδαιότητας κάθε δραστηριότητας στην επιχείρηση (**Activity Importance Analysis**) και της δυνατότητας εκτέλεσής της με ίδια μέσα (**Capability Analysis**), λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις συγκριτικές δυνατότητες των ανταγωνιστών αλλά και των εν δυνάμει υπεργολάβων. Συγκεκριμένα η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει «in-house» όλες τις δραστηριότητες που θεωρούνται κρίσιμες για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να εκχωρήσει όλες τις μη κρίσιμες αξιολογώντας συνεχώς το προσφερόμενο επίπεδο υπηρεσιών των υπεργολάβων της αναζητώντας νέες ευκαιρίες.
- Η **επιδίωξη σταθερών συνεργασιών** με υπεργολάβους που τηρούν τα κριτήρια της επιχείρησης έχει γενικότερα πλεονεκτήματα και προϋποθέτει την πλήρη διαφάνεια στις απαιτήσεις και τους όρους της συνεργασίας.

Η **τρίτη** δέσμη προτάσεων αφορά τη **διακυβέρνηση της σχέσης** συνεργασίας και έχει ως εξής:

- Η σύμβαση συνεργασίας οφείλει να διασφαλίζει ότι η σχέση μεταξύ των μερών είναι παραγωγική και όχι δυσλειτουργική και ότι λειτουργεί προς **αμοιβαίο όφελος (win-win)**, να αποτυπώνει με ακρίβεια τις υποχρεώσεις του υπεργολάβου έναντι παραμέτρων που έχουν ιδιαίτερη αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, χρόνοι αντίδρασης) και να προβλέπει κατάλληλους μηχανισμούς για τη συνεχή μέτρησή και παρακολούθησή τους.
- Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν με ακρίβεια θέματα **χρήσης, αποκάλυψης, προστασίας και ανάπτυξης πνευματικών δικαιωμάτων/πνευματικής ιδιοκτησίας** και να ορισθεί το εφαρμοστέο δίκαιο της σύμβασης.



- Τέλος συνιστάται να υλοποιηθεί κάποιας μορφής **δοκιμή** πριν την οριστικοποίηση της συνεργασίας και να ορισθούν ομάδες διοίκησης της συνεργασίας που θα διαχειρίζονται όλα τα ανακύπτοντα προβλήματα ιδίως τα αποκαλούμενα ‘κρυφά κόστη’ που σχεδόν πάντα εμφανίζονται εκ των υστέρων.

Το παρόν συντάχτηκε από τον τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ στο πλαίσιο μελέτης που υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη



Οικονομικά Στοιχεία Μελών ΣΕΒ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

€325 δις.

69% συνόλου*



ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

€61 δις.

51% συνόλου*



ΠΩΛΗΣΕΙΣ

€66 δις.

46% συνόλου*



ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ

€4,0 δις.**

41% συνόλου**



ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

197.000

10% συνόλου
ασφαλισμένων
στον ΕΦΚΑ

ΜΙΣΘΟΙ

€4,9 δις.

18% συνόλου***

ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΙΣΦΟΡΕΣ

€2,1 δις.

23% συνόλου***



ΦΟΡΟΣ ΕΠΙ ΚΕΡΔΩΝ

€1,1 δις.

27% συνόλου****



* 21.075 δημοσιευμένοι ισολογισμοί χρήσης 2017 που περιλαμβάνονται στη βάση της ICAP

** σύνολο κερδών κερδοφόρων επιχειρήσεων

*** % επί του συνόλου τακτικών αποδοχών (χωρίς bonus και υπερωρίες)/ασφαλιστικών εισφορών ασφαλισμένων στον ΕΦΚΑ

**** % επί του συνόλου εσόδων από φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων

Όραμα

Οραματιζόμαστε την Ελλάδα ως τη χώρα, που κάθε πολίτης του κόσμου θα θέλει και θα μπορεί να επισκεφθεί, να ζήσει και να επενδύσει.

Οραματιζόμαστε μια ανοιχτή, κοινωνικά υπεύθυνη και οικονομικά φιλελεύθερη χώρα-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προτάσσει την ισχυρή ανάπτυξη ως παράγοντα κοινωνικής συνοχής. Θέλουμε μια Ελλάδα δυναμικό κέντρο της ευρωπαϊκής περιφέρειας, με στέρεους θεσμούς, ελκυστικό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που προάγει τις εξαγωγές, την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, την παραγωγή και τις ποιοτικές υπηρεσίες, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη γνώση, τη συνοχή, τις ίσες ευκαιρίες και το κράτος δικαίου.

Αποστολή

Ηγεσία & Γνώση

Ο ΣΕΒ διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στον μετασχηματισμό της Ελλάδας σε μια παραγωγική, εξωστρεφή και ανταγωνιστική οικονομία, ως ανεξάρτητος και υπεύθυνος εκπρόσωπος της ιδιωτικής οικονομίας.

Κοινωνικός Εταίρος

Ο ΣΕΒ, ως κοινωνικός εταίρος που πιστεύει στη λειτουργία των θεσμών, προωθεί στα αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Ε.Ε. τις απόψεις και θέσεις της επιχειρηματικής κοινότητας.

Ισχυρός Εκπρόσωπος

Ο ΣΕΒ διαμορφώνει θέσεις, αναλύσεις και προτάσεις πολιτικής για την οικονομία, τη βιομηχανία, την καινοτομία, την απασχόληση, την παιδεία και τις εργασιακές δεξιότητες, τον κοινωνικό διάλογο, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την εταιρική υπευθυνότητα.

Φορέας Δικτύωσης

Ο ΣΕΒ δικτυώνει τα μέλη του μεταξύ τους & με τα κέντρα αποφάσεων (εγχώρια και διεθνή), με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων
και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα

Τ: 211 5006 000

F: 210 3222 929

E: info@sev.org.gr

www.sev.org.gr

SEV Hellenic Federation
of Enterprises

168, Avenue de Cortenbergh

B-1000 Bruxelles

T: +32 (0) 2 662 26 85

E: kdiamantouros@sev.org.gr

ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΜΑΣ
ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ