

# Outsourcing: *συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη*

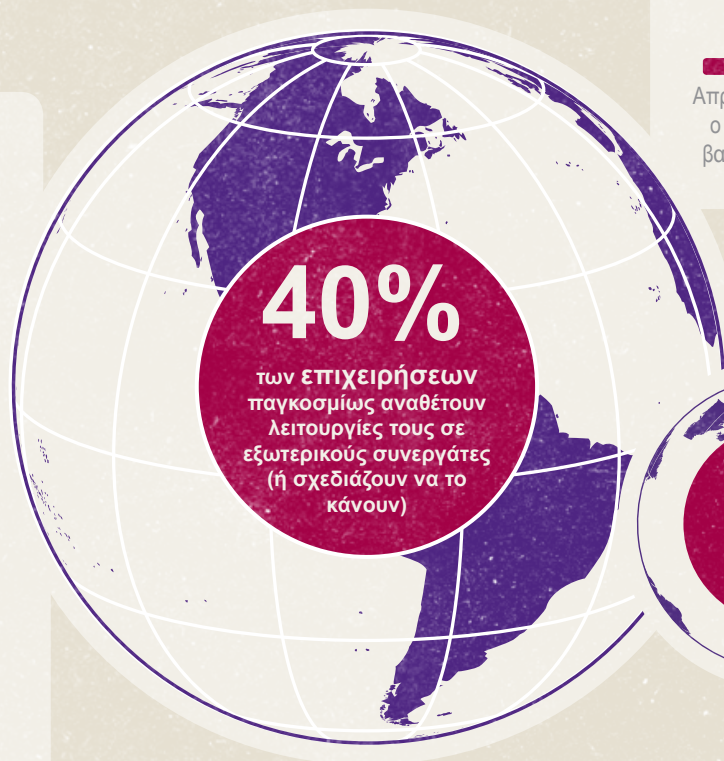
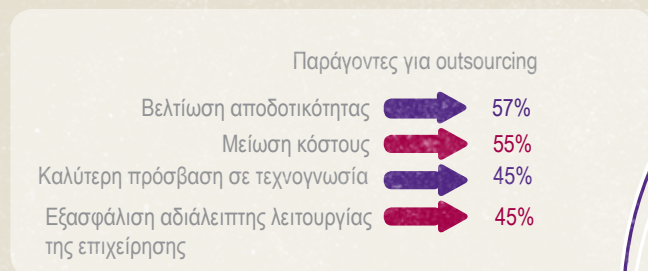
Grant Thornton International Business Report 2014



# Οι τάσεις του Outsourcing

Η παρούσα έκθεση αντλεί στοιχεία από 3.300 συνεντεύξεις με επιχειρηματίες σε 45 χώρες, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της στάσης των επιχειρηματιών απέναντι στο outsourcing. Γιατί και ποιες λειτουργίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες οι επιχειρήσεις; Τι εμποδίζει την ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες; Και πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια;

- Περιεχόμενα**
- Εισαγωγή
  - Το outsourcing σήμερα
  - Επιρροή
  - Εμπόδια
  - Ενθαρρύνοντας το outsourcing





# Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το outsourcing για τις βασικές λειτουργίες τους εδώ και πολλά χρόνια, αλλά ήταν, ίσως, στην αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα που ο όρος “outsourcing” άρχισε να διαδίδεται. Περίπου εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν λειτουργίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες σε άλλες χώρες, διαδικασία γνωστή ως “offshoring”, μιας και οι μεγάλες αναδυόμενες αγορές, όπως η Ινδία, προσέφεραν σημαντική εξοικονόμηση κόστους, μέσω πρόσβασης σε μεγάλο αριθμό νέων ατόμων με χαμηλό εργατικό κόστος, αλλά με τεχνολογική αντίληψη.

Η διαδικασία του offshoring τράβηξε την προσοχή τόσο της πολιτείας όσο και του κόσμου, με ανησυχίες σχετικά με την κατάργηση των εγχώριων θέσεων εργασίας. Έκτοτε υπήρξε κάποια δραστηριότητα ανάθεσης λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες της εγχώριας αγοράς (reshoring), αλλά το κόστος και η αποδοτικότητα παρέμεναν και παραμένουν ισχυρά εμπόδια. Πράγματι, οι υπηρεσίες outsourcing ανιππορωσπεύουν περίπου το 6% των εσόδων της Grant Thornton παγκοσμίως, ποσοστό το οποίο συνεχώς αυξάνεται.

Η παρούσα έκθεση αποτυπώνει μία ανανεωμένη εικόνα για τη στάση έναντι του outsourcing των μεσαίων επιχειρήσεων. Το outsourcing είναι μία διαδικασία η οποία τείνει να συνδέεται με μεγάλες επιχειρήσεις, όμως, η έρευνα δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση και μεταξύ μικρότερων. Δύο στις πέντε επιχειρήσεις αναθέτουν αυτή τη στιγμή σε εξωτερικούς συνεργάτες τις λειτουργίες τους (ή σχεδιάζουν να το κάνουν), ποσοστό το οποίο αυξάνεται στο 51% στη Λατινική Αμερική και στο 64% περίπου στη νότια Ευρώπη. Περίπου τα τρία

τέταρτα των επιχειρήσεων παγκοσμίως δε θα εξέταζαν το offshoring, όμως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (εκείνες με 250+ υπαλλήλους) είναι πιθανότερο να εξετάσουν τόσο το outsourcing όσο και το offshoring. Οι φορολογικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας είναι οι πιο δημοφιλείς που αναθέτουν αυτή τη στιγμή εξωτερικά οι επιχειρηματίες, με κύριους λόγους τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση κόστους.

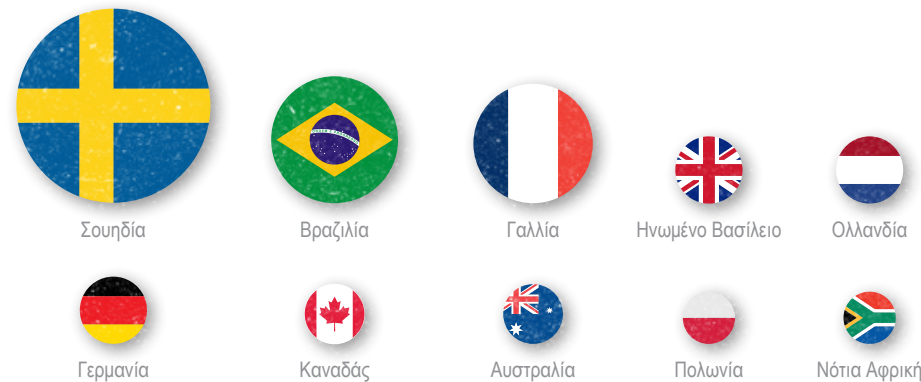
Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν, επίσης, ότι η πλειοψηφία των επιχειρηματιών των μεσαίων επιχειρήσεων δε δείχνει καμία κλίση προς το outsourcing. Ενώ πολύ λίγοι βίωσαν κάποια κακή εμπειρία στο παρελθόν εξαιτίας του outsourcing, οι περισσότεροι αποφασίζουν να μείνουν εκτός κύριως λόγω απροθυμίας να χάσουν τον έλεγχο μιας βασικής λειτουργίας και λόγω υψηλού αντιλαμβανόμενου κόστους οργάνωσης. Παρ' όλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις θα επανεξέταζαν την άποψή τους εάν χρειαζόταν να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα ή εάν ο φόρτος εργασίας τους αυξανόταν σημαντικά.



Το outsourcing στην Grant Thornton  
Κυριότερες υπηρεσίες



Εταιρείες- μέλη με υψηλότερο τζίρο σε outsourcing



Πηγή: Grant Thornton

# Το outsourcing σήμερα

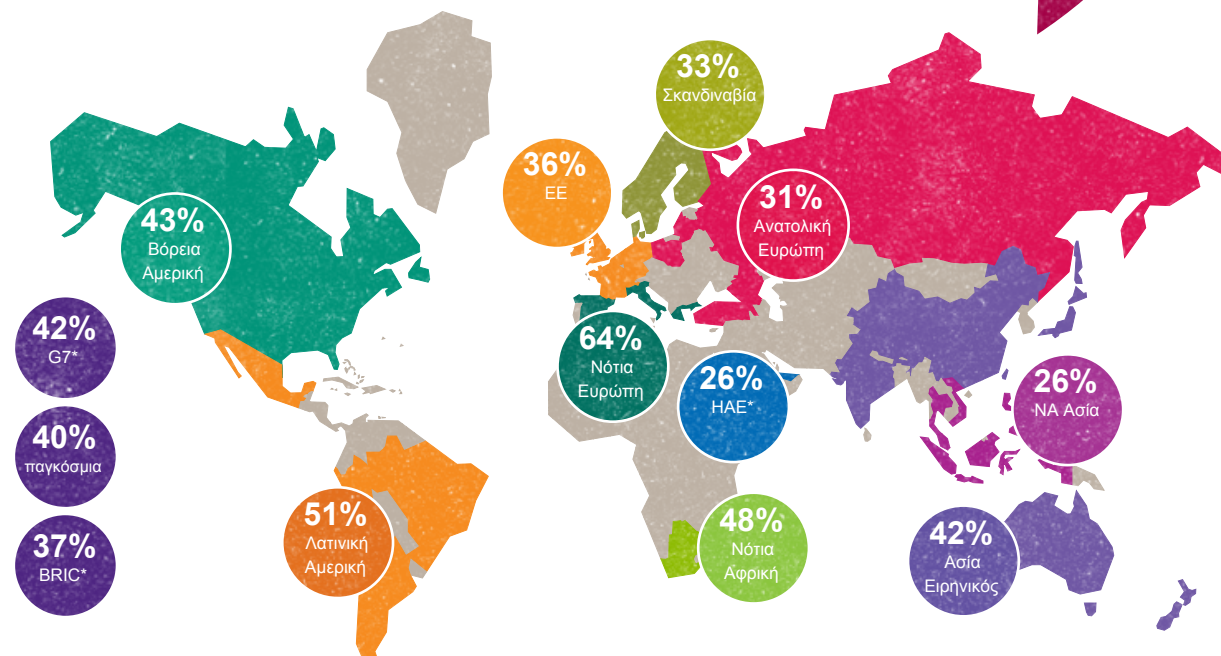
Τα αποτελέσματα της IBR υποδηλώνουν ότι το outsourcing είναι δικαιολογημένα δημοφιλές στη μεσαία αγορά. Το 40% των επιχειρηματιών, παγκοσμίως, είτε αυτή τη στιγμή είτε στο μέλλον σχεδιάζουν να αναθέσουν εξωτερικά τις λειτουργίες της επιχείρησής τους. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 43% στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου οι οικονομίες κλίμακας σηματοδοτούν ότι το outsourcing μπορεί να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο. Σε ό,τι αφορά στη νότια Ευρώπη, το ποσοστό αυξάνεται στο 64%, όπου οι επιχειρήσεις στην Ισπανία (70%) και στην Ιταλία (62%) είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν το outsourcing. Το outsourcing είναι, επίσης, διαδεδομένο στη Λατινική Αμερική (51%), ειδικότερα στην Αργεντινή (64%) και στη Βραζιλία (53%), και στην Αφρική (Μποτσουάνα 68%, Νότια Αφρική 48%). Αντιθέτως, μόλις το 26% των επιχειρήσεων στη νοτιοανατολική Ασία είναι πρόθυμες να χρησιμοποιήσουν το outsourcing, με τις επιχειρήσεις στις Φιλιππίνες (4%) και στο Βιετνάμ (12%) να βρίσκονται στο χαμηλότερο ποσοστό παγκοσμίως.

Οι φορολογικές υπηρεσίες (49%) είναι η πιθανότερη λειτουργία για outsourcing παγκοσμίως, και το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 64% στη Βόρεια Αμερική και στο 58% στις χώρες G7 και στη Λατινική Αμερική. Το 53% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το outsourcing για τις φορολογικές υπηρεσίες (σε σύγκριση με το 46% των μικρότερων) και η συγκεκριμένη λειτουργία είναι η πιο διαδεδομένη για outsourcing στην περιοχή Ασίας Ειρηνικού. Στις Σκανδιναβικές χώρες το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε περίπου 13%.

Οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (IT) (46%) κατατάσσονται στη δεύτερη θέση παγκοσμίως. Το 52% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη χρησιμοποιούν το outsourcing για τις υπηρεσίες IT (είτε αυτή τη στιγμή είτε σχεδιάζουν να το κάνουν), με τα υψηλότερα ποσοστά να σημειώνονται στις Σκανδιναβικές χώρες (66%), στην ανατολική Ευρώπη (63%) και στη νότια Ευρώπη (54%). Οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού (HR) και μισθοδοσίας (36%) καταλαμβάνουν την τρίτη θέση παγκοσμίως, με τα υψηλότερα ποσοστά να σημειώνονται στη Βόρεια Αμερική (55%). Το 40% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το outsourcing για τη συγκεκριμένη λειτουργία, σε σύγκριση με το 33% των μικρότερων. Ένα επιπλέον 36% των επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί (ή σκοπεύει να χρησιμοποιήσει) το outsourcing για άλλες υπηρεσίες, οι οποίες θα μπορούσαν να είναι ο οικονομικός σχεδιασμός και το λογιστήριο.

Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρηματίες των μεσαίων επιχειρήσεων είναι περισσότερο προσεκτικοί όταν πρόκειται να αναθέσουν εξωτερικά και σε άλλη χώρα, μία λειτουργία υποστήριξης. Το offshoring είναι πιο δημοφιλές στη νότια Ευρώπη, όπου το 13% το κάνει ήδη και ένα επιπλέον 21% δηλώνει πως σκέφτεται να το κάνει. Αντιθέτως, το 82% των επιχειρήσεων στη Λατινική Αμερική και το 80% εκείνων στην Ασία-Ειρηνικό, δεν θα εξετάσουν το offshoring. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (26%) είναι πιθανότερο να εξετάσουν το offshoring από ότι οι μικρότερες (20%).

Χρησιμοποιείτε αυτή τη στιγμή (ή σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε) το outsourcing για οποιαδήποτε από τις λειτουργίες της επιχείρησής; (% Ναι)



“Οι επιχειρήσεις βλέπουν το outsourcing ως μία ευκαιρία να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να κρατήσουν χαμηλά τον αριθμό του προσωπικού, με τις προοπτικές μελλοντικής ανάπτυξης να παραμένουν σχετικά θολές από την αβεβαιότητα της ανάκαμψης στην Ευρώπη.”

Γιώργος Πυρλής  
Grant Thornton Greece

# Επιρροή

Παγκοσμίως, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το outsourcing επιζητούν κυρίως τη βελτίωση αποδοτικότητας (57%) και τη μείωση κόστους (55%). Με το χαμηλό εργατικό κόστος να είναι γενικά λιγότερο διαδεδομένο στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, σε σύγκριση με τις αναπτυσσόμενες, είναι αξιοσημείωτο ότι οι επιχειρηματίες στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη είναι πιθανότερο να επικαλεστούν αυτούς τους παράγοντες. Στη Βόρεια Αμερική, το 70% επικαλείται τη μείωση του κόστους και το 69% τη βελτίωση της αποδοτικότητας, ενώ στην Ευρώπη τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 63% και 67%.

Για τις επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες οικονομίες, αυτοί οι παράγοντες αποτελούν, επίσης, το επίκεντρο των αποφάσεων σχετικά με το outsourcing. Ενισχύονται, όμως, από την επιθυμία να μπορεί το προσωπικό να εστιάσει στις βασικές στρατηγικές, όπως είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη για το outsourcing στην περιοχή Ασίας Ειρηνικού (εκτός της Ιαπωνίας 57%), στη Λατινική Αμερική (56%) και στις χώρες BRIC (51%).

Οι επιχειρηματίες στις αναπτυσσόμενες χώρες θεωρούν, επίσης, πως το outsourcing θα τους δώσει πρόσβαση σε τεχνογνωσία, η οποία ενδέχεται να μην είναι εύκολα διαθέσιμη σε τοπικό επίπεδο. Το 46% των επιχειρήσεων στις χώρες BRIC αναφέρουν την καλύτερη πρόσβαση σε τεχνογνωσία ως παράγοντα για outsourcing, σε σύγκριση με το 39% στις χώρες G7, ενώ το 45% των επιχειρήσεων στις χώρες BRIC αναφέρει ως παράγοντα τη μείωση του κινδύνου μέσω της χρήσης εξειδικευμένων στελεχών, έναντι του 35% στις χώρες G7.

Υπάρχει διαφοροποίηση στους παράγοντες για outsourcing ανάμεσα σε μικρότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις εστιάζουν

στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της αποδοτικότητας (και τα δύο 58%), ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις επιθυμούν: α) να εξασφαλίσουν την αδιάλειπτη λειτουργία της επιχείρησης (48%), ίσως επειδή οι αποχωρήσεις συχνά γίνονται εντονότερα αισθητές στις επιχειρήσεις με μικρότερο αριθμό προσωπικού, β) να βοηθήσουν το προσωπικό να εστιάσει στη βασική στρατηγική (44%) και γ) να μειώσουν τον αριθμό προσωπικού (37%).

“Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας που προσφέρονται από τις εταιρείες outsourcing μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στις βασικές τους δραστηριότητες, στην αύξηση της παραγωγικότητας και των αποτελεσμάτων, παρέχοντάς τους ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.”

Madeleine Blankenstein  
Grant Thornton Brazil

Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες στην απόφασή σας να αναθέσετε εξωτερικά τις υποστηρικτικές λειτουργίες?



Πηγή: Grant Thornton IBR 2014



# Εμπόδια

Για το 60% περίπου των επιχειρήσεων που δεν σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν το outsourcing, κύριο εμπόδιο αποτελεί η απροθυμία να χάσουν τον έλεγχο σε μία βασική λειτουργία τους. Αυτό αναφέρει το 44% των ερωτηθέντων (το οποίο φτάνει στο 49% στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις) και αποτυπώνεται ως το βασικό εμπόδιο παγκοσμίως, με εξαίρεση τη Λατινική Αμερική. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι η απώλεια του ελέγχου αποτελεί σημαντικό ζήτημα στις αναπτυσσόμενες χώρες, με το 50% εκείνων στις χώρες G7 να το αναφέρουν ως εμπόδιο, σε σύγκριση με το μόλις 35% στις χώρες BRIC. Το εμπόδιο αυτό λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό στη Βόρεια Αμερική (58%) και ακολουθεί η Ευρώπη (47%).

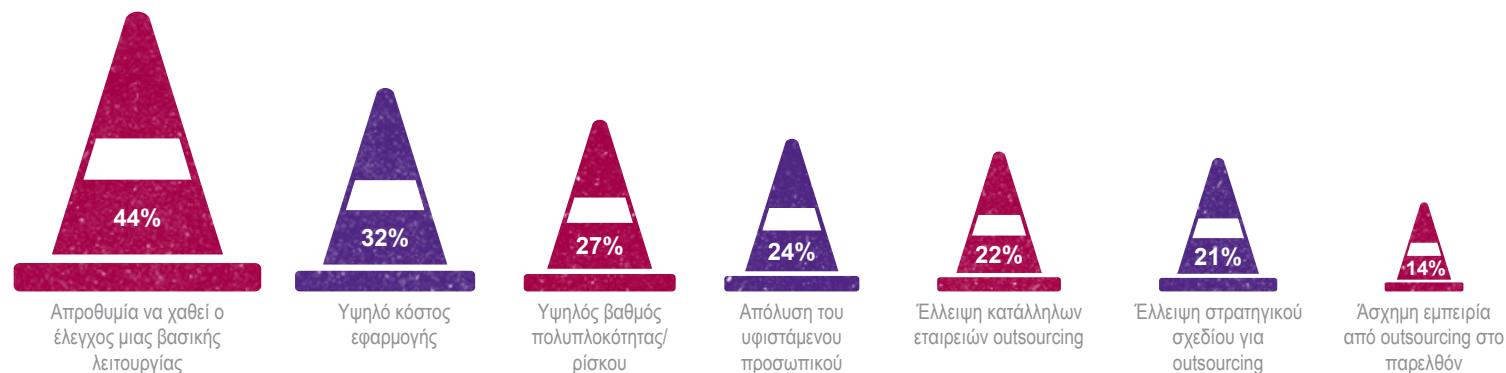
Τα κόστη εκλαμβάνονται, επίσης, ως πρόκληση. Το 32% παγκοσμίως (και το 34% στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις) αναφέρει το υψηλό κόστος της εφαρμογής ως ένα εμπόδιο για outsourcing. Αυτό αποτελεί ιδιαίτερο ζήτημα στις αναδυόμενες χώρες της νοτιοανατολικής Ασίας (53%) και στη Λατινική Αμερική (38%), αλλά και στην Ευρώπη (36%) και στη Βόρεια Αμερική (33%). Μόλις το 14% των επιχειρηματιών επηρεάζονται αρνητικά από προηγούμενη εμπειρία outsourcing, παρόλο που το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 28% στη Λατινική Αμερική.

Στην περιοχή Ασίας Ειρηνικού, η έλλειψη ενός στρατηγικού σχεδίου για outsourcing (28%) κατατάσσεται επίσης υψηλά, υποδηλώνοντας ότι το outsourcing δεν αποτελεί θέμα συζήτησης των διοικητικών συμβουλίων σε όλη την περιοχή. Εν τω μεταξύ, οι επιχειρηματίες στην Ευρώπη (29%) και στη Βόρεια Αμερική (30%) ανησυχούν ότι θα έπρεπε να απολύσουν προσωπικό εάν μετέφεραν τις υποστηρικτικές λειτουργίες τους εκτός εταιρείας. Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν το outsourcing κυρίως για να περικόψουν τα κόστη. Αντιθέτως, οι επιχειρηματίες στις αναδυόμενες αγορές, είναι πιθανότερο να επιθυμούν να έχουν πρόσβαση σε πρόσθετη τεχνογνωσία. Με άλλα λόγια, επιδιώκουν αύξηση, παρά αντικατάσταση του υφιστάμενου προσωπικού.

“Υπάρχει μία δημοφιλής εσφαλμένη αντίληψη ότι η χρήση του outsourcing για μια λειτουργία σημαίνει ότι η εταιρεία χάνει τον έλεγχο. Στην πραγματικότητα, το outsourcing μπορεί να βοηθήσει πραγματικά τους επιχειρηματίες να κάνουν ένα βήμα πίσω και να δουν την ευρύτερη εικόνα του πώς λειτουργεί η επιχείρηση σε σχέση με τη στρατηγική της.”

Samantha George  
Grant Thornton UK

Ποια είναι τα κύρια εμπόδια της επιχείρησής σας σχετικά με το outsourcing;



Πηγή: Grant Thornton IBR 2014

# Ενθαρρύνοντας το outsourcing

Υπάρχει ένα εύρος παραγόντων που θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν το outsourcing, αλλά όπως και με τους παράγοντες που παρατέθηκαν νωρίτερα, η ανάγκη για μείωση κόστους και η αύξηση αποδοτικότητας βρίσκονται στην κορυφή της λίστας.

Παγκοσμίως, το 41% των επιχειρηματιών αναφέρει ότι αναζητά εξοικονόμηση κόστους, με τα επιμέρους ποσοστά να ανέρχονται σε 50% στη Βόρεια Αμερική, 48% στη Λατινική Αμερική, 44% στη νοτιοανατολική Ασία και 43% στην Ευρώπη. Η αποδοτικότητα λειτουργιών, όπου η εστίαση έγκειται στο να γίνονται τα πράγματα καλύτερα και γρηγορότερα, αντί απλώς φθηνότερα, είναι πιο εμφανής ως παράγοντας στη Λατινική Αμερική (50%), στη νοτιοανατολική Ασία (42%), αλλά και στη Βόρεια Αμερική (44%). Η αναζήτηση τρόπων τόσο για εξοικονόμηση κόστους (48%) όσο και για αύξηση αποδοτικότητας (38%), αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Περίπου το ένα τρίτο των επιχειρηματιών αναφέρει ότι χρειάζεται περισσότερη εμπιστοσύνη στις εταιρείες outsourcing πριν σκεφτεί να παραδώσει κύριες λειτουργίες, υποδηλώνοντας ότι οι εταιρείες outsourcing θα μπορούσαν να προσπαθήσουν περισσότερο ώστε να δείξουν ότι μπορεί να αποτελέσουν έναν αξιόπιστο συνεργάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αφού το 43% αναφέρει πως έχει ανάγκη για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις εταιρείες outsourcing, σε σύγκριση με μόλις το 25% των

μικρότερων επιχειρήσεων. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο στη Βόρεια Αμερική (47%) και είναι, επίσης, σε υψηλά επίπεδα στη Λατινική Αμερική (40%) και στις χώρες G7 (37%). Επίσης, περίπου το ένα τρίτο, αναφέρει ότι μία αύξηση στο φόρτο εργασίας, θα τους έκανε να σκεφτούν σοβαρά το outsourcing, με τα υψηλότερα ποσοστά να σημειώνονται στη Βόρεια Αμερική (43%), στη νοτιοανατολική Ασία (37%) και στις χώρες G7 (36%).

Στην Ευρώπη, η αποστροφή προς το outsourcing είναι εμφανής σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Σε όλη την ΕΕ, το 38% των επιχειρηματιών αναφέρει πως θα χρειαζόταν μία αλλαγή στην πολιτική της εταιρείας τους για να εξετάσουν τη χρήση του outsourcing, ποσοστό που ανεβαίνει στο 43% στις χώρες της ευρωζώνης. Αυτό αποτελεί, επίσης, μεγάλο παράγοντα στη Λατινική Αμερική (37%), αλλά μικρότερης σημασίας στη Βόρεια Αμερική (29%) και στην περιοχή Ασίας Ειρηνικού (19%). Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις στη Βόρεια Αμερική είναι πιο πιθανό να χρειαστούν αλλαγή στη νομοθεσία (40%) για να εφαρμόσουν το outsourcing, σε σύγκριση με την Ευρώπη (27%).

Τι θα μπορούσε να ενθαρρύνει την επιχείρησή σας για να χρησιμοποιήσετε το outsourcing για τις υποστηρικτικές λειτουργίες;



Πηγή: Grant Thornton IBR 2014

“Οι επιχειρηματίες στις μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί γρήγορα να κατακλυστούν από μεγάλο όγκο διαχειριστικών ζητημάτων. Το outsourcing μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν το φόρτο εργασίας και να εστιάσουν στις προτεραιότητές τους.”

Vinamra Shastri  
Grant Thornton India

## Μεθοδολογία IBR 2014

Η έρευνα International Business Report (IBR) της Grant Thornton διεξάγεται πραγματοποιώντας συνεντεύξεις σε περίπου 3.300 ανώτατα στελέχη εισηγμένων και ιδιωτικών επιχειρήσεων παγκοσμίως κάθε τρίμηνο. Ξεκίνησε το 1992 σε εννέα ευρωπαϊκές χώρες, και πλέον ερευνά περισσότερες από 12.500 επιχειρήσεις σε 45 χώρες σε ετήσια βάση, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με οικονομικά και εμπορικά θέματα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέρχονται από 3.300 συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν τον Σεπτέμβριο του 2013 σε διευθύνοντες συμβούλους, προέδρους, διευθυντικά στελέχη και άλλα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους, σε όλους τους κλάδους της βιομηχανίας παγκοσμίως. Ο ορισμός “επιχείρηση μεσαίου μεγέθους” ποικίλλει ανά τον κόσμο. Στις ΗΠΑ αναφέρεται στις επιχειρήσεις με ετήσιο τζίρο US\$10m-US\$2bn. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, είναι εκείνες με αριθμό προσωπικού 100-499.

Περισσότερες πληροφορίες για την IBR μπορείτε να βρείτε στο: [www.internationalbusinessreport.com](http://www.internationalbusinessreport.com).

---

\*Διευκρινίσεις:

**BRIC:** Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα

**G7:** Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Δυτική Γερμανία, Ιαπωνία, Ιταλία, ΗΠΑ, Καναδάς

**ΗΑΕ:** Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

---

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να επικοινωνήσετε με το:

### Τμήμα Marketing & Επικοινωνίας

E [marketing@gr.gt.com](mailto:marketing@gr.gt.com)

T 210 72800 67-9

W [www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)



**Grant Thornton**

An instinct for growth™

© 2014 Grant Thornton Greece. All rights reserved

“Grant Thornton” refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton Greece is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

[www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)