



«OUTSOURCING ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ»

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση διπλώματος στο :

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS
(ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

και

ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΣΚΑΡΤΣΑΡΗ ΕΛΕΝΗ
Α.Μ: ΜΠΛ0207**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ.....	5
ΠΙΝΑΚΕΣ	5
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	8
1.3 ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ	9
1.4 ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΟ OUTSOURCING	10
1.4.1 Ανάγκη μείωσης των λειτουργικών εξόδων των επιχειρήσεων.....	10
1.4.2 Εστίαση των επιχειρήσεων στο Core Business.....	11
1.4.3 Έλλειψη τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου προσωπικού.....	11
1.4.4 Ανάγκη παροχής υπηρεσιών με εγγυήσεις.....	11
1.5 ΕΙΔΗ OUTSOURCING	12
1.5.1 Full or Total Outsourcing.....	12
1.5.2 Part or Selective Outsourcing.....	12
1.5.3 Co-sourcing	12
1.5.4 Transitional Outsourcing.....	12
1.5.5 Transformational Outsourcing	13
1.5.6 Joint Venture Outsourcing	13
1.5.7 Net Sourcing.....	14
1.5.8 Equity Stakes.....	14
1.6 ΤΟΜΕΙΣ OUTSOURCING	15
1.6.1 IT Outsourcing.....	15
1.6.2 Finance Outsourcing	17
1.6.3 Marketing Outsourcing	18
1.6.4 Third Party Logistics Services	19
1.6.5 Human Resource Outsourcing.....	20
1.6.6 Business Process Outsourcing (B.P.O).....	21
1.7 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΟ OUTSOURCING	22
1.8 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING.....	23
1.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OUTSOURCING	24
1.10 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OUTSOURCING	28
1.11 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	30
Α. Στάδιο Προγραμματισμού.....	30

Β. Στάδιο Ανάπτυξης.....	31
Γ. Στάδιο Υλοποίησης.....	33
Δ. Εφαρμογή του Outsourcing.....	34
1.12 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	35
1.13 ΜΕΣΑ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	37
2.1 ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ.....	37
2.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	38
2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ.....	39
2.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ	41
2.5 ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING.....	42
2.5.1 Υπηρεσίες Logistics.....	42
2.5.2 Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων	42
2.5.3 Υπηρεσίες Marketing.....	43
2.5.4 Οικονομικές Υπηρεσίες	44
2.5.5 Υπηρεσίες Καθαρισμού	45
2.5.6 Υπηρεσίες Ασφαλείας.....	46
2.5.7 Υπηρεσίες Τροφοδοσίας.....	47
2.5.8 Υπηρεσίες Hardware.....	47
2.6 ΕΜΠΛΟΚΗ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING.....	48
2.7 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	50
2.8 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING	52
2.9 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING	54
2.10 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ.....	56
2.11 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ OUTSOURCING.....	57
2.12 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING.....	58
2.13 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING.....	60
2.14 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	60

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS

2.15	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	61
2.16	ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING	62
2.17	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	66
	I. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ.....	67
	II. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	68
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Υπηρεσίες που γίνονται Outsourcing	40
Πίνακας 2: Διάρκεια Συμβολαίου Με Εξωτερικό Παροχέα.....	41
Πίνακας 3: Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων	43
Πίνακας 4: Υπηρεσίες Marketing.....	44
Πίνακας 5: Οικονομικές Υπηρεσίες	44
Πίνακας 6: Υπηρεσίες Τροφοδοσίας	47
Πίνακας 7: Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για Outsourcing	49
Πίνακας 8: Τρόποι επαφής με εταιρείες παροχής υπηρεσιών.....	51
Πίνακας 9: Επίδραση Παραγόντων στη λήψη απόφασης για Outsourcing	52
Πίνακας 10: Επίδραση Κριτηρίων στη λήψη απόφασης για Outsourcing.....	55
Πίνακας 11: Επίδραση Στόχων της εταιρείας στην απόφαση για Outsourcing	56
Πίνακας 12: Δυσκολίες / εμπόδια από την εφαρμογή του Outsourcing.....	58
Πίνακας 13: Οφέλη από την εφαρμογή του Outsourcing	59
Πίνακας 14: Μεταβολή στο επίπεδο εφαρμογής του Outsourcing στο μέλλον.....	61

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχεδιάγραμμα 1: Συνεργασία με εξωτερικό παροχέα	39
Σχεδιάγραμμα 2: Υπηρεσίες που γίνονται Outsourcing	40
Σχεδιάγραμμα 3: Διάρκεια συμβολαίου με εξωτερικό παροχέα.....	41
Σχεδιάγραμμα 4: Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων	43

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS

Σχεδιάγραμμα 5: Υπηρεσίες Marketing.....	44
Σχεδιάγραμμα 6: Οικονομικές Υπηρεσίες.....	45
Σχεδιάγραμμα 7: Υπηρεσίες Καθαρισμού.....	46
Σχεδιάγραμμα 8: Υπηρεσίες Ασφαλείας.....	46
Σχεδιάγραμμα 9: Υπηρεσίες Hardware.....	48
Σχεδιάγραμμα 10: Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για Outsourcing.....	49
Σχεδιάγραμμα 11: Τρόποι επαφής με εταιρείες παροχής υπηρεσιών.....	51
Σχεδιάγραμμα 12: Επίδραση Παραγόντων στη λήψη απόφασης για Outsourcing.....	53
Σχεδιάγραμμα 13: Επίδραση κριτηρίων στην απόφαση για outsourcing.....	54
Σχεδιάγραμμα 14: Δυσκολίες/ εμπόδια από την εφαρμογή του Outsourcing.....	57
Σχεδιάγραμμα 15: Οφέλη από την εφαρμογή του Outsourcing.....	59
Σχεδιάγραμμα 16: Βαθμός ικανοποίησης από το Outsourcing.....	60
Σχεδιάγραμμα 17: Μεταβολή στο επίπεδο εφαρμογής του Outsourcing στο μέλλον.....	61
Σχεδιάγραμμα 18: Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας μετά την εφαρμογή του Outsourcing.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία της ελληνικής επικράτειας, για τη χρήση εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Παρόμοιες έρευνες έχουν γίνει σε δείγμα του εξωτερικού και έχουν αποδειχθεί ενδιαφέρουσες από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν για τη χώρα μας ένα σημαντικό κλάδο επιχειρήσεων, αφού στηρίζουν τον τουρισμό, μια από τις βασικότερες πηγές εσόδων για το κράτος. Είναι λοιπόν ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε, μέσω των απαντήσεων που μας έδωσαν τα στελέχη των ίδιων των ξενοδοχείων, τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζουν και δρουν για τη διεξαγωγή των διάφορων λειτουργιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο της έρευνας παρουσιάζονται μερικά βασικά στοιχεία για την έννοια του outsourcing, τα είδη του, τους τομείς στους οποίους αυτό χρησιμοποιείται καθώς και κάποιες ανάγκες που οδήγησαν σε αυτό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, έχοντας κατανοήσει την έννοια του outsourcing, παρατηρούμε την επίδραση και τη χρήση του στον ξενοδοχειακό τομέα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν μας οδηγούν συμπεράσματα για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του κλάδου.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Έχουν ειπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια του outsourcing από σπουδαίους επιστήμονες την τελευταία δεκαετία όπου και έχει αναπτυχθεί. Μερικοί είναι οι ακόλουθοι:

«Outsourcing είναι η χρήση εξωτερικών πηγών για μη κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης»

«Outsourcing είναι η διαδικασία μεταβίβασης της ευθύνης για μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης σε ένα εξωτερικό συνεργάτη»

«Outsourcing είναι η ανάθεση μιας μη κύριας για την επιχείρηση λειτουργίας σε κάποιον εξωτερικό παροχέα και η διαχείριση αυτής της λειτουργίας από αυτόν»

Με τον όρο μη κύρια ή μη κρίσιμη λειτουργία της επιχείρησης εννοούμε, τη λειτουργία ή τη δραστηριότητα εκείνη, που δεν τη διαφοροποιεί από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Επίσης είναι η λειτουργία εκείνη στην οποία η επιχείρηση δεν εξειδικεύεται πλήρως. Στην περίπτωση χρήσης εξωτερικού συνεργάτη, αυτός αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπληρώσει τις απαιτήσεις του πελάτη για τη συγκεκριμένη λειτουργία.

Σχετικά με τη διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών χρειάζεται να τονισθεί πως η εταιρεία που αναθέτει τη διεκπεραίωση κάποιας, ή και κάποιων λειτουργιών από εξωτερικό συνεργάτη, έχει τη δυνατότητα να ελέγχει άμεσα τον παροχέα για την ποιότητα ή τον τρόπο διοίκησης της συγκεκριμένης λειτουργίας.

Σκοπός του outsourcing είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και η επίτευξη της λειτουργικής σταθερότητας και ευελιξίας της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο Maurice Greaver στο βιβλίο του “Strategic Outsourcing”, αναφέρει μεταξύ των άλλων, πως το outsourcing είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τις εταιρείες, που τους επιτρέπει να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την ελαστικότητά τους.

Η διαδικασία του outsourcing είναι από τις σημαντικότερες στρατηγικές της δεκαετίας στον τομέα του μανάτζμεντ και βασίζεται στην ιδέα, “εάν η επιχείρηση δεν έχει την ουσιώδη τεχνογνωσία να εκτελέσει μία λειτουργία από μόνη της, τότε είναι καλύτερα να αγοράσει αυτή τη λειτουργία και να συνάψει μια εξωτερική σύμβαση”.

1.3 ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ

Έως τις αρχές της δεκαετίας του '90 όλες οι δραστηριότητες, κρίσιμες και μη, αναπτύσσονταν μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Τη χρονική εκείνη περίοδο κάποιοι επιστήμονες συζητούσαν τη σπουδαιότητα της ολικής επιτήρησης των λειτουργιών που συντελούνται σε μία εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, το κατά πόσο η ανταγωνιστικότητα των εταιριών διαφοροποιούταν, όταν οι μη κύριες ή ακόμα και οι κύριες δραστηριότητες δινόταν σε ένα ειδικό εξωτερικό συνεργάτη.

Αυτό δεν ήταν μία καινούρια ιδέα, αλλά έως τότε δεν εφαρμοζόταν, λόγω των όχι τόσο ανταγωνιστικών επιχειρησιακών συνθηκών και της μεγαλύτερης ευελιξίας των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο αγοραστικό περιβάλλον.

Η νέα αυτή θεωρία του outsourcing απαιτούσε οποιαδήποτε μη κρίσιμη δραστηριότητα να ανατίθεται σε εξωτερικό εξειδικευμένο παροχέα.

Τότε άρχισαν να δημιουργούνται οργανισμοί για το σκοπό αυτό και οι εταιρίες ανέθεταν σε αυτούς διάφορες λειτουργίες. Οι οργανισμοί αυτοί αναλάμβαναν, όπως και σήμερα, να εκτελούν δραστηριότητες που αφορούν την πληροφορική και τη μηχανογράφηση, την παροχή οικονομικών υπηρεσιών, το μάρκετινγκ, τα logistics, τη μισθοδοσία, όπως επίσης και υπηρεσίες ασφάλειας, καθαρισμού και εξυπηρέτησης πελατών.

Ακόμα και σήμερα είναι βέβαια θέμα ερευνών το ερώτημα «εφόσον υπάρχουν εταιρίες που μπορούν να προετοιμάσουν και τις κρίσιμες δραστηριότητες καλύτερα, γιατί να μη δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες;»

1.4 ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΟ OUTSOURCING

Αναλυτές εκτιμούν πως η οικονομική ύφεση καθώς και οι μειωμένες επενδύσεις σε τεχνολογία και υποδομή αποτελούν τους βασικούς λόγους που συντέλεσαν στην αύξηση των υπηρεσιών outsourcing τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις ειδικότερα, οι κυριότερες ανάγκες που οδήγησαν στην αύξηση του αριθμού συνεργασιών με εξωτερικές εταιρίες είναι οι εξής:

1.4.1 Ανάγκη μείωσης των λειτουργικών εξόδων των επιχειρήσεων.

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους και επιδιώξεις της ανώτερης διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας. Στο σημείο αυτό το outsourcing βοηθά τις εταιρίες, μετατρέποντας τις δαπάνες για την απόκτηση και τη διαχείριση απαιτούμενου εξοπλισμού υποστήριξης των λειτουργιών τους, από μια απρόβλεπτη και μακροχρόνια δαπάνη, σε μια προβλεπόμενη και μηνιαίως καταβαλλομένη δαπάνη.

1.4.2 Εστίαση των επιχειρήσεων στο Core Business.

Η ενασχόληση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού ατόμων σε κερδοφόρες για την επιχείρηση δραστηριότητες αποτελεί ένα κύριο παράγοντα διατήρησης και ανάπτυξης της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους. Το outsourcing συντελεί στη μετακίνηση προσωπικού σε θέσεις εργασίας και δραστηριότητες που αποτελούν το core business τους, συμβάλλοντας με πιο άμεσο τρόπο στην αύξηση της κερδοφορίας τους.

1.4.3 Έλλειψη τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου προσωπικού.

Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε τομείς στρατηγικής σημασίας που αποφέρουν άμεση κερδοφορία. Πολλές θέσεις εργασίας που απαιτούν πλήρη εξειδίκευση παραμένουν ακάλυπτες, επομένως οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε λύσεις outsourcing για συγκεκριμένους τομείς.

1.4.4 Ανάγκη παροχής υπηρεσιών με εγγυήσεις.

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν λύσεις outsourcing οδηγούμενες από την ανάγκη παροχής υπηρεσιών βάσει εγγυήσεων. Συνεπώς αυξάνονται οι επιχειρήσεις που προσεγγίζουν με μεγάλο ενδιαφέρον την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης εξοπλισμού και τεχνολογίας, βάσει εγγυήσεων, αδιάλειπτης λειτουργίας και συνεχών αναβαθμίσεων. Μέσα από λύσεις outsourcing, οι επιχειρήσεις είναι εξασφαλισμένες πως πιθανά σχεδιαστικά λάθη προβλέπονται στην ώρα τους, ενώ προβλήματα που τυχόν προκύπτουν λύνονται γρήγορα χωρίς να απασχολείται το προσωπικό της επιχείρησης.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε πως τέτοιες συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων στηρίζονται στη μείωση του αριθμού καθετοποιημένων επιχειρήσεων, στην παγκοσμιοποίηση των αγορών, στη πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού κλίματος και στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Η γνώση που έχουν οι σημερινές επιχειρήσεις για την εξέλιξη της αγοράς και τις νέες τάσεις της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς και οι ευκαιρίες για στρατηγικές εξωτερικές συνεργασίες, τις οδηγούν σε αύξηση των κερδών τους και σταδιακή ανάπτυξη (13).

1.5 ΕΙΔΗ OUTSOURCING

Τα είδη του outsourcing ποικίλουν ως προς το βαθμό εκχώρησης δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη από μία επιχείρηση. Τα βασικότερα είδη που μπορούμε να διακρίνουμε στις σύγχρονες επιχειρηματική κοινωνία συνοψίζονται στα παρακάτω.

1.5.1 Full or Total Outsourcing

Σύμφωνα με τον όρο αυτό, το προσωπικό και ίσως και το ενεργητικό της δραστηριότητας που δίνεται σε εξωτερικό συνεργάτη από μία επιχείρηση (για παράδειγμα η μηχανογράφηση ή το οικονομικό τμήμα), μεταφέρονται για την περίοδο του συνεργασίας στην εταιρεία του εξωτερικού συνεργάτη.

1.5.2 Part or Selective Outsourcing

Στην περίπτωση του μερικού ή επιλεκτικού outsourcing, σε αντίθεση με τα παραπάνω, την επιχείρηση παραμένει ένα σημαντικό μέρος της λειτουργίας μιας δραστηριότητας.

1.5.3 Co-sourcing

Το είδος αυτό περιγράφει την περίπτωση χρησιμοποίησης όχι ενός, αλλά πολλών εξωτερικών συνεργατών.

1.5.4 Transitional Outsourcing

Υπάρχει δυνατότητα μία επιχείρηση να εκχωρήσει σε εξωτερικό συνεργάτη μόνο τον έλεγχο μιας δραστηριότητας, με την πεποίθηση πως το δικό της προσωπικό έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να ανταποκριθεί στις νέες εργασιακές συνθήκες. Βέβαια

αυτό προϋποθέτει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης της εταιρείας ως προς το προσωπικό που ήδη απασχολεί.

1.5.5 Transformational Outsourcing

Αυτό το είδος outsourcing δε το συναντάμε συχνά. Πρόκειται για τη χρήση ενός εξωτερικού συνεργάτη με σκοπό την ολοκληρωτική αναδιαμόρφωση μιας λειτουργίας. Η διαφορά με το ολικό outsourcing έγκειται στην παροδική μεταφορά του προσωπικού και του ενεργητικού της επιχείρησης, με άλλα λόγια στο τέλος της συνεργασίας ο πελάτης αποκτά και πάλι τον έλεγχο και την ευθύνη του τμήματος.

Το transformational outsourcing μοιάζει σε πολλούς με τη διαδικασία χρήσης συμβούλου. Η διαφορά είναι πως εδώ, ο προμηθευτής δουλεύει ανεξάρτητος από το προσωπικό της επιχείρησης.

1.5.6 Joint Venture Outsourcing

Στην περίπτωση συμφωνίας joint venture έχουμε τη συνεργασία επιχείρησης και εξωτερικού συνεργάτη για την ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας με σκοπό τη εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Περιλαμβάνει τη μεταφορά του προσωπικού και του ενεργητικού του πελάτη στη νέα εταιρεία και όχι στον εξωτερικό συνεργάτη. Η χρήση εξωτερικού συνεργάτη αφορά περισσότερο την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή και υπηρεσιών και όχι μόνο την ανάπτυξη της μεταφερόμενης λειτουργίας. Η επιχείρηση-πελάτης και ο εξωτερικός συνεργάτης μοιράζονται τα κέρδη που προκύπτουν από τη νέα εταιρεία και παρόλο που ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό των συστημάτων του, μοιράζεται με τον πελάτη το κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων λογισμικού. Βέβαια κατά τη συμφωνία υπάρχει εκμετάλλευση της γνώσης του πελάτη για την αγορά.

1.5.7 Net Sourcing

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα το internet βοήθησε τις επιχειρήσεις να ελέγχουν πιο δυναμικά και αποτελεσματικά τα αποθέματά τους και να γνωρίζουν τις ανάγκες τους. Πολλές δραστηριότητες έχουν αντικατασταθεί με ηλεκτρονικές φόρμες και υπάρχει δυνατότητα για άμεσο σύνδεσμο με τους προμηθευτές. Το Internet προσφέρει εργαλεία που μπορούν να αντικαταστήσουν λειτουργίες που ήδη υπήρχαν (7).

1.5.8 Equity Stakes

Μερικές σχέσεις outsourcing ενισχύονται από τον πελάτη ή τον προμηθευτή παίρνοντας μερίσματα από το συνεργαζόμενο μέλος. Στην περίπτωση που αυτό γίνεται εκ μέρους του εξωτερικού συνεργάτη, μπορεί να φανεί σαν επίδειξη της δέσμευσης στα συμφέροντα του πελάτη. Όταν γίνεται εκ μέρους του πελάτη φαίνεται σε μια μορφή ασφάλειας.

Ένα παράδειγμα των παραπάνω είναι και η υπογραφή συμφωνίας outsourcing της Swiss Bank με ένα προμηθευτή, την Perot Systems, παίρνοντας το 24% των μερισμάτων της. Η συμφωνία αυτή έδειξε ότι η Swiss Bank πρέπει να εντυπωσιάστηκε από τις υπηρεσίες που η Perot θα μπορούσε να προσφέρει.

Ένα ακόμη παράδειγμα είναι η συμφωνία της Commonwealth Bank με την EDS Australia το 1997, που χαρακτηρίζεται το μεγαλύτερο συμβόλαιο όλων των εποχών.

Η συνεργασία αυτή στοίχισε 5 δις \$, είχε διάρκεια πάνω από 10 χρόνια και η Commonwealth Bank πήρε το 35% του μεριδίου της EDS, δηλαδή περίπου 240 εκατ.\$ (1).

1.6 ΤΟΜΕΙΣ OUTSOURCING

Οι κυριότεροι τομείς τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να εκχωρήσει σε ένα εξωτερικό συνεργάτη είναι ο τομέας της πληροφορικής, των οικονομικών, του μάρκετινγκ, των logistics, της διοίκησης προσωπικού και άλλων μη κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης.

1.6.1 IT Outsourcing

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίον μια επιχείρηση κάνει χρήση εξωτερικού συνεργάτη στον τομέα της πληροφορικής είναι η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει, πολλές επιχειρήσεις δεν επενδύουν μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, φοβούμενες την αποχώρηση τους για απασχόληση σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή διαφορετικού τομέα.

Το πρόβλημα αυτό σε σημαντικό βαθμό θα λύσει η είσοδος νέου, εκπαιδευμένου πανεπιστημιακά, εργατικού δυναμικού στους επιχειρηματικούς τομείς, αν βέβαια είναι ικανό να συγκεντρωθεί σε υπάρχουσες νέες τεχνολογίες.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως αν μια εταιρεία επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική πρέπει να χρησιμοποιεί την πιο εξελιγμένη τεχνολογία και να είναι ευέλικτη και ικανή να ανταπεξέλθει στις συνεχείς μεταβολές και μελλοντικές εξελίξεις.

Σύμφωνα με τις ενδείξεις που υπάρχουν, η ζήτηση για εξωτερικούς συνεργάτες στον τομέα της πληροφορικής θα μειωθεί στο μέλλον, καθώς πολλές επιχειρήσεις αυξάνουν τα έξοδα για επενδύσεις σε νέα τεχνολογία σε σχέση με άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα για τον τομέα των οικονομικών λειτουργιών.

Βέβαια πάντα υπάρχει ο φόβος της επένδυσης μεγάλων ποσών για τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να αγοράσει σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που να είναι ικανά

να ελέγχουν όλα τα τμήματά της, να είναι απαραίτητα για εκτέλεση ορισμένων εργασιών σε καθημερινή βάση και να είναι φιλικά και προσιτά ως προς τη χρήση από το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού. Όμως, οι ραγδαίες εξελίξεις μπορούν να απαρχαιώσουν σε μικρό χρονικό διάστημα το πληροφοριακό σύστημα και η επιχείρηση να βρεθεί σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επίσης η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει τους δικούς της ειδικούς, με κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της πληροφορικής. Είναι όμως αλήθεια πως ικανό προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις, έχει υψηλές απαιτήσεις σε τεχνολογικά συστήματα και συνθήκες εργασίας που ίσως η κάθε επιχείρηση να μην είναι διατεθειμένη να του προσφέρει.

Οι τομείς που συναντούμε έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι το call center design, ERP, internet development και data warehousing.

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως σημαντικό ρόλο στην απόφαση για συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη στον τομέα της πληροφορικής, παίζει και η εκτίμηση για μείωση του κόστους. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στη Δύση, εκτιμούν 30% μείωση του κόστους λειτουργίας τους.

Όσο απλή κι αν φαίνεται μια τέτοια συνεργασία, είναι γεγονός πως 20- 30 % τέτοιων συμφωνιών ακυρώνονται ή δεν ανανεώνονται μετά τη λήξη τους. Υπάρχουν ποικίλοι λόγοι για την κατάληξη αυτή εκτός από τη μη ικανοποίηση του πελάτη.

Οι εταιρείες που παρέχουν εργασία ως εξωτερικοί συνεργάτες δύσκολα βρίσκουν ικανό προσωπικό να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους. Επίσης, το προσωπικό αυτό χρειάζεται και κάποιο χρόνο να εγκλιματιστεί στις νέες εργασιακές συνθήκες. Επομένως η επιχείρηση που θα καταφύγει σε εξωτερικό συνεργάτη πρέπει να σκεφτεί πόσα και ποια άτομα από το προσωπικό της θα παραμείνουν μαζί με το συνεργάτη.

Παρόλα αυτά, πολλές είναι οι outsourcing εταιρείες που κατάφεραν να κάνουν πολύ καλή δουλειά παρόλο που δεν χρησιμοποίησαν όσους ειδικούς χρειαζόταν. Επίσης, ένας ειδικός έχει την ικανότητα να ξεπεράσει και να διορθώσει ένα πρόβλημα ευκολότερα και να ανταποκριθεί σε πολύπλοκες καταστάσεις καλύτερα.

Είναι εύλογο να αναρωτιέται κανείς εάν πρέπει την επιχείρηση να την απασχολεί τόσο το τμήμα πληροφορικής σε σχέση με άλλες κρίσιμες δραστηριότητες της. Είναι όμως κοινώς αποδεκτό πως μπορεί η συγκεκριμένη δραστηριότητα να μην είναι κρίσιμη, αλλά η ανάθεσή της σε τρίτους να είναι πιο δύσκολη από μια κρίσιμη.

1.6.2 Finance Outsourcing

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που προβαίνουν στη σύναψη συμβολαίων με εξωτερικούς παροχής για το οικονομικό τμήμα. Μια πρόβλεψη που υπάρχει είναι ότι μέχρι το 2005 το 15% των εταιρειών θα καταφύγουν σε outsourcing στο τμήμα των οικονομικών λειτουργιών. Η κίνηση αυτή για πρώτη φορά έγινε το 1990 και φάνηκε πολύ ελκυστική καθώς τόσο οι παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο και η εξοικονόμηση, μείωση του κόστους είναι σημαντικές.

Ως προς το μεγαλύτερο ποσοστό οι εταιρείες παροχής οικονομικών υπηρεσιών έχουν τη φήμη αξιόπιστων προμηθευτών, που χρησιμοποιούν ικανό προσωπικό και οικονομικούς πόρους για να λύσουν οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στην πορεία των παρεχόμενων εργασιών κατά τη διάρκεια μιας συνεργασίας. Επιπλέον ο εξωτερικός συνεργάτης χρησιμοποιεί εξειδικευμένα μέσα και εφαρμόζει ειδικές μεθόδους αντιμετώπισης διαφορετικών καταστάσεων. Φυσικό είναι κάποιες εξαιρέσεις να υπάρχουν και στην περίπτωση αυτή.

Οι εταιρείες παροχής οικονομικών υπηρεσιών Accenture και Pricewaterhouse Coopers ισχυρίζονται πως κάποιοι πελάτες τους έχουν μείωση κόστους έως και 50%. Αυτό είναι εφικτό διότι η επιχείρηση, πελάτης έχει στη διάθεσή του υψηλότερο επίπεδο

εξυπηρέτησης, χαμηλότερο κόστος και περισσότερο χρόνο να εστιάσει στις κρίσιμες δραστηριότητες.

Τα σύμβολα των επιχειρήσεων για συνεργασία στους τομείς οικονομικών και πληροφορικής υπάρχει δυνατότητα να ενταχθούν σε ενιαίο πακέτο. Παρόλα αυτά, σε αντίθεση με το IT, για τις οικονομικές λειτουργίες οι παροχείς υπηρεσιών έχουν στο αναγκαίο προσωπικό και την υποδομή έτσι ώστε να είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, δίχως να επενδύουν υψηλά ποσά για εξοπλισμό.

1.6.3 Marketing Outsourcing

Το τμήμα του μάρκετινγκ αποτελεί για την επιχείρηση μια μη κρίσιμη δραστηριότητα την οποία πρέπει να χειριστεί με ιδιαίτερη ευαισθησία και προσοχή διότι εμπλέκεται με το τρόπο που η επιχείρηση θα προβληθεί στην αγορά. Απαιτούνται λοιπόν ειδικές ικανότητες για να είναι η εταιρεία ανταγωνιστική μέσα στα πλαίσια που ορίζει η αγορά στην οποία απευθύνεται.

Στους επιχειρηματικούς κύκλους υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες εταιρείες που ασχολούνται με παροχή ορισμένων υπηρεσιών μάρκετινγκ, όπως εταιρίες διαφήμισης και έρευνας αγοράς. Οι διαφημιστικές εταιρείες αναπτύσσουν δραστηριότητα σε τομείς σχεδιασμού των διαφημίσεων, επαφές με τα Μ.Μ.Ε και τους καλλιτέχνες που «παίζουν» σε αυτές. Οι εταιρείες έρευνας αγοράς, εντοπίζουν την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, την τάση της για τα προϊόντα της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει η προσέγγιση στην αγορά αυτή.

Σήμερα τα δεδομένα που υπάρχουν δείχνουν πως παρόλο που το μάρκετινγκ αποτελεί μια μη κρίσιμη δραστηριότητα δεν υπάρχει τάση για συνεργασία επιχειρήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες, κυρίως λόγω την ειδικών ικανοτήτων στις οποίες δεν μπορεί να ανταποκριθεί μια εταιρεία.

1.6.4 Third Party Logistics Services

Η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο παραχώρησης μέρους ή της συνολικής δραστηριότητας των logistics σε τρίτη, ανεξάρτητη εταιρεία.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η αποδοχή της φιλοσοφίας του outsourcing, ως μεθόδου μείωσης του κόστους και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε σχέση με συγκεκριμένες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η απόφαση για εκχώρηση του ελέγχου μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων, λαμβάνεται δεδομένων των σημαντικών πλεονεκτημάτων που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν στη συγκεκριμένη πρακτική.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός που σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται στη μείωση του χρόνου διακίνησης των προϊόντων ωθεί πολλές επιχειρήσεις στη σύναψη συμβολαίων με εξωτερικούς συνεργάτες που τους εξασφαλίζουν αποθήκευση, μεταφορά πρώτων υλών, διανομή εμπορευμάτων καθώς και καλύτερη απόδοση όσον αφορά το απόθεμα και το lead time.

Η επιχείρηση που επιλέγει την παραχώρηση μέρους της διαχείρισης των αποθεμάτων της σε εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών 3PL, επιδιώκει κατά κύριο λόγο τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και την απελευθέρωση σημαντικών πόρων οι οποίοι μπορούν να κατευθυνθούν προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της. Επιπλέον, οι απαιτήσεις σε πάγιο εξοπλισμό αντικαθίστανται από το καταβαλλόμενο τίμημα για τις υπηρεσίες 3PL, συμβάλλοντας έτσι στη μετατροπή σημαντικού μέρους του σταθερού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης σε μεταβλητό.

Βέβαια υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία σχετίζονται κυρίως με τη σημαντική εξάρτηση που συνεπάγεται η εκχώρηση μέρους ή του συνόλου των δραστηριοτήτων της αποθήκευσης-διανομής. Η επιχείρηση χάνει την τεχνογνωσία των δραστηριοτήτων αυτών με αποτέλεσμα να είναι άμεσα εξαρτώμενη από την 3PL εταιρεία. Επίσης, πολλές φορές η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν είναι η προσδοκώμενη, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσαρέσκεια όχι μόνο από την επιχείρηση, αλλά και από τους πελάτες, τους προμηθευτές και ή και τους αντιπροσώπους της.

Ωστόσο, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, σε γενικές γραμμές αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του outsourcing, γεγονός που έχει συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες 3PL ιδιαίτερα από τη δεκαετία του 90 και μετά (4, 3, 2).

1.6.5 Human Resource Outsourcing

Πολλές είναι οι σύγχρονες επιχειρήσεις που εμπιστεύονται την εύρεση κατάλληλου προσωπικού για αυτές σε κάποια εξωτερική εταιρεία. Η εταιρεία αυτή έρχεται σε επαφή με άτομα που θεωρεί εξειδικευμένα για συγκεκριμένες θέσεις και έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να εργαστούν στην επιχείρηση που ζητά νέο προσωπικό.

Βέβαια ο κίνδυνος που παρουσιάζεται στον τομέα αυτό είναι ότι το συγκεκριμένο τμήμα εμπλέκεται με κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την πορεία της. Με την ανάθεση τέτοιων δραστηριοτήτων σε τρίτους μπορεί εύκολα να σχηματιστεί η εντύπωση πως η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται αρκετά για το προσωπικό που απασχολεί καθώς και για το πόσο αυτό είναι προσαρμοσμένο στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Είναι βέβαιο πως η εξέλιξη και το προφίλ μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες και το ύφος των υπαλλήλων που απασχολεί, καθώς αυτοί αποτελούν ένα από τα δυνατά στοιχεία του ενεργητικού της.

Είναι όμως αποδεκτό πως πολλές φορές μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών τέτοιου είδους με την εμπειρία της, μπορεί να απαλλάξει την εταιρεία που ενδιαφέρεται για πρόσληψη προσωπικού, από επανειλημμένες συνεντεύξεις με άτομα που δεν είναι ικανά για μια συγκεκριμένη εργασία.

Πολλές φορές το outsourcing ανθρώπινου δυναμικού έχει την έννοια πως μια εξωτερική εταιρεία είναι αρμόδια για τη διεκπεραίωση θεμάτων που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα, όπως θέματα ασφαλείας των εργαζομένων, άδειες, συνθήκες εργασίες, κ.α.

1.6.6 Business Process Outsourcing (B.P.O)

Καθώς το outsourcing άρχισε να γίνεται δημοφιλές, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών για δραστηριότητες που δεν είναι κρίσιμες και κύριες για αυτή. B.P.O. δραστηριότητες ορίζουμε αυτές που δεν αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Περιλαμβάνουν το μισθολόγιο, τον εσωτερικό έλεγχο, φορολογικά θέματα, εξυπηρέτηση πελατών, υπηρεσίες ασφάλειας κα καθαρισμού, συντήρησης, λήψης συνεντεύξεων, ταξιδιών και διαφήμισης. Οι επιχειρήσεις που κάνουν outsourcing τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι πολύ ευχαριστημένες σε γενικά πλαίσια (κατά 97% σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα) (7).

Πολλές επιχειρήσεις δήλωσαν μάλιστα πως είναι ικανοποιημένες ιδιαίτερα από τους ειδικευμένους προμηθευτές που εμπιστεύτηκαν καθώς και από τις καινοτομίες και τη μείωση του κόστους που αποκόμισαν.

Είναι βέβαιο πως στο μέλλον πολλές θα είναι οι επιχειρήσεις που για τις μη κρίσιμες δραστηριότητες θα συνεργάζονται με εξωτερικό παροχέα υπηρεσιών.

1.7 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΟ OUTSOURCING

Το βασικότερο στοιχείο που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει πριν από την ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη είναι το τι επιθυμεί να εξασφαλίσει από τη συνεργασία αυτή. Είναι απαραίτητο να εντοπίσει τα προβλήματα που τυχόν υπάρχουν στην παρούσα λειτουργία της και να θέσει τους στόχους που θέλει να επιτύχει στο μέλλον.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν, στελέχη επιχειρήσεων συγκλίνουν στο ότι ο πρωταρχικός λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση καταφεύγει στο outsourcing είναι η εξοικονόμηση κόστους.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη στο Lockow το 1999, σε 176 αμερικανικούς οργανισμούς που χρησιμοποιούσαν outsourcing σε εταιρικές λειτουργίες, δείχνει ότι ενώ η εξοικονόμηση κόστους έχει αποδειχθεί ο βασικός λόγος που κρύβεται στα κίνητρα για outsourcing (59%), υπάρχει κάτι περισσότερο από αυτό.

Στην ίδια έρευνα, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και η αναβάθμιση του παρεχόμενου service (54%), η ικανότητα στην εστίαση στις κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης (46%), καθώς και η ικανότητα να συνεργασθούν με εξωτερικές εταιρείες που είναι ειδικευμένες στους διάφορους τομείς (40%), αποδείχθηκαν ως σημαντικοί λόγοι για την ανάπτυξη του outsourcing (11).

Κάποιοι σπουδαίοι λόγοι ανάπτυξης του outsourcing είναι επίσης η ραγδαία ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, η δυσκολία κάποιων επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος που δρουν, η μη ικανότητα επενδύσεων και φυσικά ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει στη σύγχρονη αγορά.

Το αποτέλεσμα της έρευνας φαίνεται να αντηχεί τις βασικές αλλαγές στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως έχει διαπιστωθεί από τους Deavers (1997) και δείχνει

το στρατηγικό ρόλο του outsourcing για την καλύτερευση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

1.8 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Η διαδικασία που κάθε επιχείρηση ακολουθεί για την εφαρμογή κάθε λειτουργίας της εξαρτάται άμεσα από κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αυτή έχει. Κατά τη λήψη της απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη, η επιχείρηση εξετάζει λεπτομερειακά ορισμένες παραμέτρους που την οδηγούν στην ορθή απόφαση.

Μερικές παράμετροι που εξετάζονται είναι το προφίλ της, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, τα συστήματα παραγωγής που διαθέτει, η φιλοσοφία της, τα οράματα και οι στόχοι της, η στρατηγική της και η οικονομική της ισχύ.

Επίσης εξετάζονται και στοιχεία που έχουν σχέση με την αγορά στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται, την ηλικιακή, γεωγραφική και οικονομική κατανομή αυτής, το πολιτικό, οικονομικό, θρησκευτικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς και οικονομίας καθώς και τα χαρακτηριστικά των άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Συνοψίζοντας, τα στελέχη της επιχείρησης πριν πάρουν την απόφαση για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους πρέπει να εξετάσουν λεπτομερειακά ποια είναι η επιχείρηση, ποιες οι κρίσιμες δραστηριότητες και οι πόροι της, ποιες λειτουργίες δεν πρέπει να δοθούν σε τρίτους, τις ευκαιρίες για outsourcing που υπάρχουν στην αγορά, να κάνουν αποτίμηση του κόστους ανάθεσης ή μη ανάθεσης, να γίνει προσεκτικός έλεγχος των δυνητικών προμηθευτών και των υπηρεσιών που προσφέρουν, να

σκέφτονται και να ενεργούν με τρόπο που να καθιστούν την επιχείρηση ελαστική σε μελλοντικές αλλαγές του περιβάλλοντος που κινείται.

1.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

Μέσω της πρακτικής του outsourcing παρέχεται η δυνατότητα στις συμβαλλόμενες πλευρές (εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση και εξωτερικός συνεργάτης) να κατευθύνουν πόρους και προσπάθεια στον τομέα όπου διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της συνεργασίας αυτής. Τα βασικά η πλεονεκτήματα που προκύπτουν για την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση από τη συνεργασία με έναν οργανωμένο παροχέα υπηρεσιών, συνοψίζονται στα εξής:

A. Η μείωση του κόστους είναι το από τα κυριότερα οφέλη που λαμβάνει η επιχείρηση από την ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη αφού του εκχωρεί λειτουργίες που μπορεί να εκτελέσει με καταλληλότερο τρόπο. Ο εξωτερικός παροχέας υπηρεσιών κάνει εκτενείς επενδύσεις σε τεχνολογία, μεθοδολογίες και ανθρώπινο δυναμικό, κερδίζει εξειδίκευση με το να εργάζεται με πολλούς πελάτες αντιμετωπίζοντας παρόμοιες προκλήσεις. Ο συνδυασμός αυτός δίνει στους πελάτες ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τους βοηθά να αποφύγουν το κόστος του να ψάξουν για τεχνολογία και εκπαίδευση.

Βάση έρευνας που έχει γίνει επιχειρήσεις έχουν έως και 9% μείωση κόστους από τη σύναψη τέτοιου είδους συμβολαίων.

B. Η συνεργασία με έναν ανεξάρτητο φορέα παροχής υπηρεσιών αποδεσμεύει σημαντικά κεφάλαια τα οποία μπορούν να κατευθυνθούν προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση απεμπλέκεται από την

ανάγκη σημαντικών επενδύσεων σε επίπεδο πάγιου εξοπλισμού, την οποία επωμίζεται πλέον η συνεργαζόμενη εταιρεία.

Γ. Η αποδέσμευση κεφαλαίων πραγματοποιείται και σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων, καθώς το πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό εξειδικεύεται και κατευθύνεται προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας, αντί να ασχολείται με λειτουργίες που δεν αποτελούν κύριο μέλημα του οργανισμού.

Δ. Η εταιρεία που επιλέγει το outsourcing επωφελείται από την τεχνογνωσία, τη σημαντική εμπειρία, αλλά και την τεχνολογική υποδομή που διαθέτει ο εξωτερικός συνεργάτης. Περαιτέρω, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας προϋποθέτει συνεχή ενημέρωση και ανάπτυξη, γεγονός που απαιτεί πόρους, συνεχείς επενδύσεις και καταρτισμένο στελεχιακό δυναμικό, τα οποία οι εταιρείες που εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι δυνατό να προσφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Ε. Οι μειωμένες απαιτήσεις για πάγιο εξοπλισμό και μεγάλες επενδύσεις αυξάνουν την ευελιξία της επιχείρησης και καθιστούν ευχερέστερη την επέκταση της δραστηριότητας σε νέα προϊόντα, τη γεωγραφική διεύρυνση του δικτύου, αλλά και κάθε πιθανή μετακίνηση /μεταφορά των κεντρικών της εγκαταστάσεων.

ΣΤ. Το outsourcing εμπεριέχει τη μεταφορά κεφαλαίου από τον πελάτη στον παροχέα υπηρεσιών. Εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, νέα τεχνολογία, εκπαίδευση εργαζομένων, οχήματα, άδειες που χρησιμοποιούνται στις υπάρχουσες λειτουργίες έχουν αξία και πωλούνται στον προμηθευτή. Ο προμηθευτής χρησιμοποιεί αυτά τα κεφάλαια για να

παρέχει υπηρεσίες στον πελάτη. Βάση της αξία των κεφαλαίων αυτών, η πώληση αυτή μπορεί να καταλήξει σε σημαντική αμοιβή μετρητών στον πελάτη.

Z. Το outsourcing αποτελεί μια επιλογή για να λύσει η επιχείρηση το πρόβλημα διαχείρισης δύσκολων λειτουργιών ή λειτουργιών που δεν υπήρχαν μέχρι τώρα.

H. Το χαμηλότερο κόστος δομής ενός παροχέα υπηρεσιών, το οποίο μπορεί να οφείλεται στις οικονομίες κλίμακας που έχει επιτύχει, μειώνει το κόστος λειτουργίας μιας εταιρείας και αυξάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Θ. Με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η επιχείρηση μειώνει το επενδυτικό ρίσκο που θα έπαιρνε. Από την άλλη πλευρά ο προμηθευτής επενδύει εκ μέρους πολλών πελατών, όχι μόνο ενός.

I. Με την εκχώρηση κάποιων μη κρίσιμων δραστηριοτήτων σε τρίτους η επιχείρηση μπορεί να στρέψει το ενδιαφέρον της αποκλειστικά στις κρίσιμες δραστηριότητες και να επωφεληθεί κερδίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

IA. Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε μια τρίτη εταιρεία οδηγεί στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων αυτών λόγω της γνώσης το αντικειμένου και της υψηλής ειδίκευσης.

IB. Είναι βέβαιο πως με την ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη αποδεσμεύονται θέσεις εργασίας και πλέον οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να απασχοληθούν με πιο ενδιαφέροντα αντικείμενα.

ΙΔ. Η επιχείρηση που επιλέγει να εστιάσει το ενδιαφέρον της στις κρίσιμες δραστηριότητες, δίνοντας τις δευτερεύουσες σε τρίτους, έχει τη δυνατότητα να επιτύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και καλύτερες αποδόσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών και του προφίλ της.

ΙΕ. Τέλος, σημαντικά είναι και τα οφέλη που αποκομίζεται μια επιχείρηση από την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο εξειδικευμένος εξωτερικός συνεργάτης. Έχει παρατηρηθεί αύξηση στο επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών έως και 15%.

Επομένως η επιχείρηση που επιλέγει την παραχώρηση μέρους των δραστηριοτήτων της σε εξωτερικό συνεργάτη, επιδιώκει κατά κύριο λόγο τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της και την απελευθέρωση σημαντικών πόρων οι οποίοι πλέον μπορούν να κατευθυνθούν προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της. Επιπλέον, οι απαιτήσεις σε πάγιο εξοπλισμό αντικαθίστανται από το καταβαλλόμενο τίμημα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, συμβάλλοντας έτσι στη μετατροπή σημαντικού μέρους του σταθερού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης σε μεταβλητό.

Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αξιολογούνται διαφορετικά από κάθε εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει(και επομένως τη φύση των προϊόντων της), την οικονομική της κατάσταση, την περιουσιακή της διάρθρωση, τη γεωγραφική της θέση, κ.α. (12).

1.10 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

Πέρα από τα πλεονεκτήματα σχετικά με τη χρήση παροχέων υπηρεσιών, η κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία σχετίζονται κυρίως με τη σημαντική εξάρτηση που συνεπάγεται η εκχώρηση μέρους ή συνόλου των δραστηριοτήτων της. Παρακάτω παραθέτονται τα κυριότερα αρνητικά σημεία μιας τέτοιας απόφασης.

A. Η μακροχρόνια συνεργασία με ένα φορέα παροχής υπηρεσιών συνεπάγεται την απώλεια τεχνογνωσίας που ενδέχεται να καταστήσει την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία- προμηθευτή υπηρεσιών. Η εξάρτηση αυτή αυξάνεται, ανάλογα με το χρονικό διάστημα της συνεργασίας και με το ποσοστό της δραστηριότητας που εκχωρείται. Εάν για παράδειγμα προκύψει διακοπή μιας συνεργασίας μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, η εταιρεία ενδέχεται να βρεθεί σε δυσχερή θέση.

B. Πολλές φορές ο εξωτερικός συνεργάτης αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Η συγκεκριμένη παράμετρος ενισχύεται και από το γεγονός ότι η κάθε εταιρεία έχει τη δική της φιλοσοφία και ιδιαιτερότητες, προς τις οποίες η συνεργαζόμενη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να αδυνατεί να προσαρμοστεί. Επίσης ο προμηθευτής ασχολείται με παροχή παραπλήσιων υπηρεσιών σε πολλούς πελάτες και δεν εστιάζει το ενδιαφέρον του σε έναν συγκεκριμένα, με αποτέλεσμα η παρεχόμενη ποιότητα να επιμερίζεται στις δραστηριότητες του κάθε πελάτη

Γ. Είναι βέβαιο πως η επιχείρηση που θα πάρει την απόφαση να αναθέσει κάποιες δραστηριότητες σε τρίτους θα πρέπει να καταβάλει ένα σημαντικό κόστος για την υπογραφή του συμβολαίου και την εφαρμογή του. Στο σημείο αυτό αναφέρουμε πως αλλαγές που είναι απαραίτητες να γίνουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μπορεί να αυξήσουν κατά πολύ την αρχικά συμφωνηθείσα τιμή του συμβολαίου.

Δ. Εφόσον μια επιχείρηση αναθέτει δραστηριότητες σε εξωτερικό συνεργάτη χάνει τον αποκλειστικό έλεγχο των δραστηριοτήτων αυτών, αφού η ευθύνη διοικήσεώς τους μεταβιβάζεται στον προμηθευτή. Κάποιες φορές μάλιστα δεν παρέχεται εκ μέρους του προμηθευτή στον πελάτη ούτε η βασική ενημέρωση για τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει, ή υπάρχει κίνδυνος περιορισμένης πληροφόρησης. Από την άλλη πλευρά είναι δύσκολο μια δραστηριότητα που έχει ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη να επανέλθει στην εταιρεία.

Ε. Ένα ακόμη τρωτό σημείο της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η μεγάλη επίδραση που έχει η πρακτική αυτή στο προσωπικό της εταιρείας. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, για τους εργαζόμενους υπάρχουν τρεις προοπτικές: να ασχοληθούν με άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, να μεταφερθούν στην εταιρεία του προμηθευτή, ή να απολυθούν. Η τρίτη περίπτωση είναι η έσχατη λύση για τις επιχειρήσεις που αποφεύγουν να μειώσουν το προσωπικό τους φοβούμενες την δυσφήμιση της εικόνας τους στην αγορά. Παρόλα αυτά, το ηθικό των εργαζομένων είναι πεσμένο με αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα τους. Άλλες φορές αξιόλογοι υπάλληλοι ψάχνουν άλλες εργασιακές ευκαιρίες καθώς είναι αρνητικά επηρεασμένοι και φοβούνται την προοπτική πιθανής απόλυσής τους.

ΣΤ. Τέλος, είναι ορθό να αναφέρουμε πως παρόλο που η ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες αποδεσμεύει την επιχείρηση από επενδύσεις σε τεχνολογία, εγκαταστάσεις και άλλα υψηλού κόστους κεφάλαια, πολλές φορές η απόφαση αυτή μακροχρόνια την κρατά δέσμια στο συμβόλαιο που έχει υπογράψει με τον προμηθευτή. Χάνει την ευκαιρία να συνεργαστεί με άλλες εταιρείες που είναι πιο ανταγωνιστικές στην αγορά και μπορεί να χάσει την ευελιξία της με αποτέλεσμα να μείνει πίσω στις εξελίξεις του κλάδου.

Σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της πρακτικής του outsourcing και της απόφασης για συνεργασία με εταιρεία παροχής υπηρεσιών, μπορεί να γίνει μόνο εφόσον υπάρχει επίγνωση της αποτελεσματικότητας και του κόστους λειτουργίας της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Ωστόσο, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, σε γενικές γραμμές αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του outsourcing, γεγονός που έχει συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης για διάφορες δραστηριότητες σε εξωτερικούς προμηθευτές. Το Economy Intelligence Unit αναφέρει πως 93% των επιχειρήσεων έχουν στο πλάνο τους να συνεργαστούν με εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών, ενώ από τις επιχειρήσεις που ήδη έχουν αναθέσει δραστηριότητες σε τρίτους κατά 91% δηλώνουν ικανοποιημένες από τη συνεργασία (12, 2).

1.11 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

A. Στάδιο Προγραμματισμού

Στο στάδιο αυτό πρέπει να γίνει καθορισμός του κόστους που σχετίζεται με τη λειτουργία, με τη μέθοδο που γίνεται έως τώρα (ενδοεπιχειρησιακά) και με πρόβλεψη

του κόστους της ίδιας λειτουργίας εάν η επιχείρηση αποφασίσει να την αναθέσει σε τρίτους.

Επίσης πρέπει να καταγραφούν κι άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την επίτευξη του outsourcing. Τέτοιοι είναι, ο αντίκτυπος του outsourcing στους πελάτες της επιχείρησης, στον κλάδο που αυτή ανήκει, στους υπαλλήλους της και στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Πρέπει επίσης στο στάδιο αυτό να γίνει μια στρατηγική ανάλυση σχετικά με τον καθορισμό των στόχων που έχει θέσει και επιθυμεί να εκπληρώσει. Ο Bob Chaffin, οικονομικός διευθυντής της General Motors' στο Detroit αναφέρει πως πετυχημένο outsourcing επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση γνωρίζει καλά τι σκοπούς επιθυμεί να επιτύχει με αυτό.

B. Στάδιο Ανάπτυξης

B1. Η συμφωνία της πώλησης είναι το συμβόλαιο που διαπραγματεύεται και υπογράφεται από πελάτη και προμηθευτή. Μια καλή συνεργασία ξεκινά με ένα καλό συμβόλαιο. Το συμβόλαιο πρέπει να είναι κατανοητό και από τα δύο μέρη και να έχει ελεγχθεί από ειδικά νομικά πρόσωπα.

Πρέπει να εμπεριέχει ξεκάθαρα τις παρεχόμενες υπηρεσίες του προμηθευτή, τις προδιαγραφές της επιχείρησης, την αμοιβή και τους όρους πληρωμής του προμηθευτή, όρους λήξης του συμβολαίου και μεθόδους μετατροπής αυτού.

Επίσης πρέπει να περιλαμβάνει την επιρροή φόρων, να αναγράφει απαιτήσεις, εγγυήσεις, βεβαιώσεις και δυνητικές εντολές προς τα δύο μέρη. Ανάλογα με το είδος του συμβολαίου, σε αυτό μπορεί να αναγράφονται συμφωνίες για ενδεχόμενες καταστροφές, προστασία του τεχνολογικού εξοπλισμού, συμφωνίες για δημοσιότητα της συνεργασίας, για τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

B2. Η επιχειρησιακή σχέση μεταξύ αγοραστή και πωλητή πρέπει να είναι ξεκάθαρη σε όλα τα μέρη που προηγούνται της συμπλήρωσης του συμβολαίου. Στο σημείο αυτό πρέπει να μελετηθεί το ρίσκο για κάθε συμβαλλόμενο μέρος, η αξιοπιστία και ενδεχόμενες επιρροές των πελατών.

Σύμφωνα με τους Ernst και Young οι άριστες σχέσεις για outsourcing :

1. Αποδεικνύουν μετρήσιμους και αντικειμενικούς στόχους
2. Εξασφαλίζουν θετικά αποτελέσματα για τα δύο μέρη
3. Διατηρούν αμοιβαίο σεβασμό
4. Εμπεριέχουν διοικητική στήριξη

B3. Η θετική επίδραση στους υπαλλήλους πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά. Για να αποφεύγονται παρεξηγήσεις πρέπει στον προγραμματισμό να διασαφηνιστεί η πρόθεση του αγοραστή.

B4. Το κλειδί κάθε οργανισμού είναι ο υπάλληλος που παράγει έργο. Δε μπορεί να υπάρξει λειτουργία outsourcing και να μη ληφθεί υπόψη η υποστήριξη από τους εργαζομένους. Η εταιρεία πρέπει να κάνει προγραμματισμό για τη χρησιμοποίηση του εργατικού δυναμικού της σε κρίσιμες λειτουργίες της.

B5. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλάνο για τις προτεινόμενες ημερομηνίες για διάφορα γεγονότα, όπως συναντήσεις, μεταφορές υπαλλήλων από την εταιρεία του αγοραστή σε αυτή του πωλητή, deadline υπηρεσιών κα. Ένας προκαταρκτικός χρονικός περιορισμός πρέπει να δίνεται όταν ανακοινώνεται η απόφαση για την ανάθεση έργου στον πωλητή και να μοιράζεται στους υπαλλήλους που σχετίζονται με τα συγκεκριμένα project.

B6. Δημιουργία πλάνου επικοινωνίας

Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν είναι η παραπληροφόρηση, που μπορεί να έρθει από πολλές πηγές και να παρθεί ως γνήσια ενημέρωση. Οι ανακριβείς πληροφορίες πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα και εμπόδια σε προτεινόμενες αλλαγές, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των συνεργαζόμενων μερών.

Ο καλύτερος τρόπος για την συρρίκνωση τέτοιων φαινομένων είναι η ανάπτυξη και η εκτέλεση ενός πλάνου επικοινωνίας, το οποίο πρέπει να είναι δομημένο με τρόπο τέτοιο που να εξασφαλίζει την έγκαιρη, έγκυρη και αναλυτική πληροφόρηση σε μια προγραμματισμένη βάση. Αναφορές σχετικά με την εξέλιξη των εργασιών πρέπει να δίνονται σε τακτά και προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα για να μη γίνεται σύγχυση μεταξύ παραπληροφόρησης και αλήθειας. Η πληροφόρηση αυτή πρέπει να είναι καθορισμένη προσεκτικά και γραμμένη με δεδομένη μεθοδολογία και να λαμβάνεται εγκαίρως από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Γ. Στάδιο Υλοποίησης

Γ1. Προγραμματισμός μετάβασης

Ο προγραμματισμός μετάβασης σε outsourcing δραστηριότητα μπορεί να είναι μπερδεμένο θέμα, παρόλα αυτά είναι αναγκαίος. Πρόκειται για μια αναλυτική αναφορά όλων των λειτουργιών που πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθεί επιτυχής μετάβαση στη νέα διαδικασία. Οι οδηγίες για το χειρισμό των εργασιών από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά. Πολλές μεθοδολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο στάδιο αυτό, όπως συναντήσεις και συνομιλίες, συσκέψεις και συνεντεύξεις με υπαλλήλους που εμπλέκονται στις δραστηριότητες που αναθέτονται στην εξωτερική εταιρεία.

Μια λίστα που προτείνεται πρέπει να περιλαμβάνει: μια εισαγωγή, το πλάνο επικοινωνίας, αναφορά χρονικού ορίζοντα περάτωσης των εργασιών, το σκοπό της εργασίας που γίνεται outsourcing, λεπτομέρειες για τη συμφωνία των δυο μερών, διαχωρισμός και μετάβαση υπαλλήλων στην εταιρεία του προμηθευτή, άδειες εισόδου στις εγκαταστάσεις και στα πληροφοριακά συστήματα, την ασφάλεια αυτών, την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των εργασιών και την επιρροή στις δραστηριότητες που γίνονται εντός της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να περιλαμβάνει συμφωνίες για το κόστος, την εκπαίδευση, τη δημοσιότητα, τη χρησιμοποίηση των σημάτων της εταιρείας, την ασφάλεια και την άνεση του εργασιακού περιβάλλοντος. Το πλάνο αυτό πρέπει να αναπτυχθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα και αν χρειαστεί κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μπορεί να εμπλουτιστεί και να αναβαθμιστεί.

Γ2. Κατάλογος αντικειμένων που μεταβιβάζονται.

Περιλαμβάνει τον λεπτομερειακό καθορισμό των διαδικασιών που πρέπει να εκπληρωθούν πριν τη μετάβαση.

Δ. Εφαρμογή του Outsourcing

Μια διαδικασία που αναθέτεται σε εξωτερικό συνεργάτη δεν εφαρμόζεται πριν τη διεξαγωγή μιας επιθεώρησης- απολογισμού που εστιάζει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η επιθεώρηση συγκρίνει τα στοιχεία του επιχειρηματικού προγραμματισμού και εξετάζει εάν η ανάθεση σε τρίτους συμφέρει την επιχείρηση ή όχι. Δηλαδή η σύγκριση αυτή γίνεται για να δει η επιχείρηση εάν αποκομίζει κέρδη από τη μείωση του κόστους και εάν υπάρχει βελτίωση της δραστηριότητας με την αλλαγή αυτή.

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλα τα τμήματα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη λειτουργία.

Τα παραπάνω στάδια κρίνονται απαραίτητα από κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να πάρει εμπειριστατωμένα την απόφαση για ανάθεση μιας δραστηριότητας σε τρίτους ή όχι (8, 9).

1.12 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όταν μια επιχείρηση λάβει την απόφαση ανάθεσης κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους, πρέπει με πολύ προσοχή να επιλέξει την εταιρεία με την οποία θα συνεργαστεί. Τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαδικασία της ανάθεσης οφείλουν να διαθέσουν χρόνο και για την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη- προμηθευτή.

Στην αγορά υπάρχουν πολλές εταιρείες που μπορεί να παρέχουν τις υπηρεσίες που η επιχείρηση ζητά, πρέπει όμως να γίνει η σωστή επιλογή διότι πρόκειται για θέμα στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση.

Η απόφαση της ανάθεσης αφορά τη μακροχρόνια συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικό προμηθευτή, επομένως πρέπει απαραίτητως να εξεταστεί το προφίλ και η κουλτούρα της εν λόγω εταιρείας. Οι καλές επαφές των δύο μερών προετοιμάζουν το έδαφος για καλή συνεργασία στο μέλλον.

Κάποια βασικά στοιχεία που μια εταιρεία πρέπει να προσέχει στον δυνητικό προμηθευτή της δραστηριότητας που γίνεται outsourcing είναι τα εξής:

α) Αξιοπιστία Προμηθευτή.

Ποια είναι η εμπειρία του στη συγκεκριμένη λειτουργία, πόσους υπαλλήλους απασχολεί και το μορφωτικό επίπεδο αυτών, επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του.

β) Ελαστικότητα Προμηθευτή.

Δυνατότητα να προσαρμόζεται σε τυχόν μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη σε μικρό χρονικό διάστημα ώστε να γίνεται ανταγωνιστικός.

γ) Εξοπλισμός Προμηθευτή.

Ύπαρξη κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του.

δ) Παρεχόμενο service του Προμηθευτή.

Αφορά την ικανότητα που έχει να προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες.

ε) Εργασιακή Πολιτική του Προμηθευτή

Ποιες είναι οι συνθήκες εργασίας στη εταιρεία του, η κουλτούρα του και το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.

στ) Γεωγραφική θέση Προμηθευτή.

Εάν οι εγκαταστάσεις του βρίσκονται σε απόσταση που να είναι εφικτές οι προκαθορισμένες συναντήσεις και να μπορούν να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

ζ) Ανταγωνιστικότητα τιμών του Προμηθευτή.

Εάν η τιμή που ζητά για τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι στα πλαίσια των τιμών που υπάρχουν στην αγορά, σε σχέση βέβαια με το βαθμό εξυπηρέτησης (6).

1.13 ΜΕΣΑ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να αναθέσει κάποιες δραστηριότητες σε τρίτους πρέπει να βρει τρόπους να έρθει σε επαφή με τις εταιρείες παροχής αυτών των υπηρεσιών.

Τα συνηθέστερα μέσα που μπορεί να επιλέξει είναι η πληροφόρηση από συμβούλους, από το Internet, από διαφημίσεις, από συνέδρια κα. (3, 4).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

Η έρευνα που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε τους μήνες Μάιο και Ιούνιο του 2004 σε ξενοδοχεία που λειτουργούν στον ελληνικό χώρο.

Το ερωτηματολόγιο που συστάθηκε εστάλη μέσω ταχυδρομείου σε 100 ξενοδοχεία Α' και LUX κατηγορίας που η επιλογή τους έγινε τυχαία. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν ήταν 19, ποσοστό 19% των απεσταλμένων ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιελάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν τα εξής:

1. Εάν τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με εξωτερική εταιρεία παροχής υπηρεσιών
2. Τις υπηρεσίες που τα ξενοδοχεία έχουν αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη
3. Το χρονικό διάστημα στο οποίο τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με εξωτερική εταιρεία παροχής υπηρεσιών
4. Την εμπλοκή κάποιων τμημάτων στη λήψη της απόφασης για outsourcing
5. Την εμπλοκή συγκεκριμένων επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη αυτής της απόφασης
6. Τον τρόπο που ήρθαν σε επαφή τα στελέχη των ξενοδοχείων με τους εξωτερικούς συνεργάτες
7. Την επίδραση κάποιων συγκεκριμένων παραγόντων στη λήψη της απόφασης για outsourcing
8. Την επίδραση κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων στη λήψη της απόφασης για συνεργασία με μια τρίτη εταιρεία παροχής υπηρεσιών

9. Την επίδραση κάποιων συγκεκριμένων στόχων για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη
10. Τις δυσκολίες και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας
11. Τα οφέλη που αποκόμισαν από συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών
12. Το βαθμό της ικανοποίησης των απαιτήσεών τους
13. Την πρόβλεψη που τα στελέχη κάνουν για τη χρήση εξωτερικών συνεργατών στο μέλλον και τέλος
14. Προσδιορισμό του ποσοστού μείωσης των θέσεων εργασίας μετά από συνεργασία με τρίτη εταιρεία

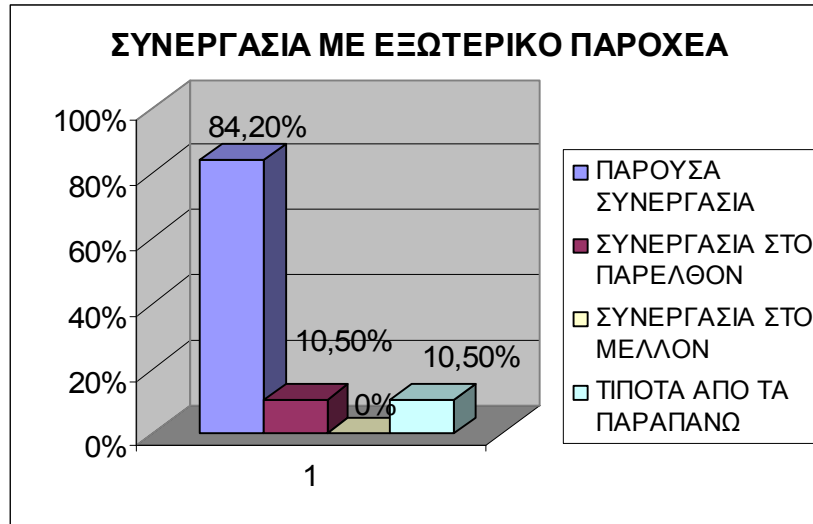
Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές πως το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε ερωτήματα που αφορούν την έκταση χρήσης εξωτερικών συνεργατών από τα ξενοδοχεία, τη διαδικασία που ακολουθείται ώστε να ληφθεί η απόφαση για συνεργασία και την επίδραση του outsourcing στην πορεία τους και στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που λάβαμε και μέσω περαιτέρω αναλύσεων έχουν βγει τα αποτελέσματα που ακολουθούν αναλυτικά στην πορεία της παρούσας έρευνας.

2.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το πρώτο ερώτημα αφορούσε την ύπαρξη συνεργασίας με εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Το 84,20% των στελεχών των ξενοδοχείων απάντησαν πως συνεργάζονται ήδη με τέτοιου είδους εταιρείες, το 10,50% πως υπήρχε συνεργασία στο παρελθόν, 0% πως πρόκειται να συνεργαστούν στο μέλλον ενώ ένα ποσοστό 10,50% πως δεν συμβαίνει τίποτα από τα παραπάνω.

Το συμπέρασμα που βγάζουμε είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών ξενοδοχείων αναθέτει διάφορες δραστηριότητες σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες.



Σχεδιάγραμμα 1: Συνεργασία με εξωτερικό παροχέα

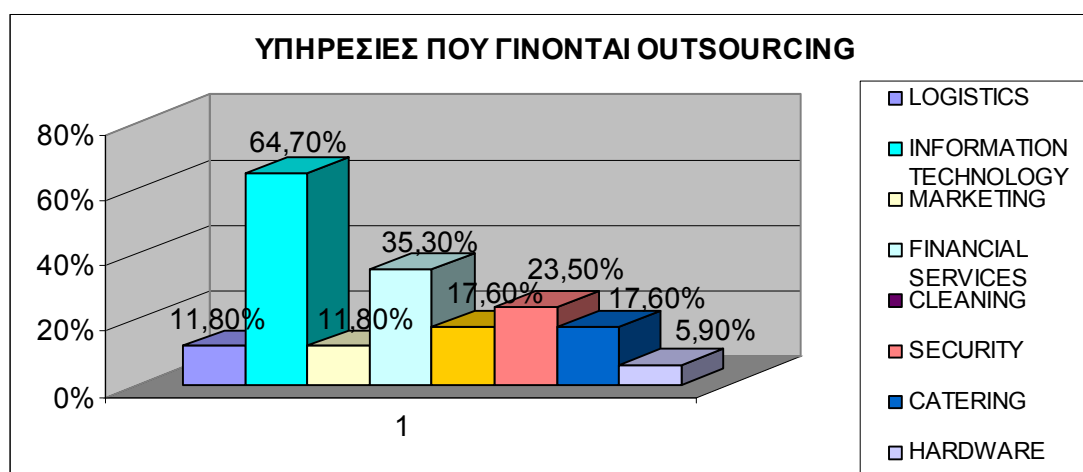
2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Οι υπηρεσίες τις οποίες τα στελέχη των ξενοδοχείων αναθέτουν σε τρίτους μπορεί να είναι μία ή και περισσότερες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε, οι υπηρεσίες που είναι περισσότερο δημοφιλείς για να δίνονται outsourcing είναι η πληροφορική, μηχανογράφηση με ποσοστό 64,70% , οι οικονομικές λειτουργίες με ποσοστό 35,30% και οι υπηρεσίες ασφάλειας με ποσοστό 23,50 %. Στον παρακάτω πίνακα, Πίνακας 1, αναφέρονται και δραστηριότητες που δίνονται σε τρίτους με μικρότερη συχνότητα.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
LOGISTICS	2	11,80%
IT	11	64,70%
MARKETING	2	11,80%
FINANCIAL SERVICES	6	35,30%
CLEANING	3	17,60%
SECURITY	4	23,50%
CATERING	3	17,60%
HARDWARE	1	5,90%

Πίνακας 1: Υπηρεσίες που γίνονται Outsourcing



Σχεδιάγραμμα 2: Υπηρεσίες που γίνονται Outsourcing

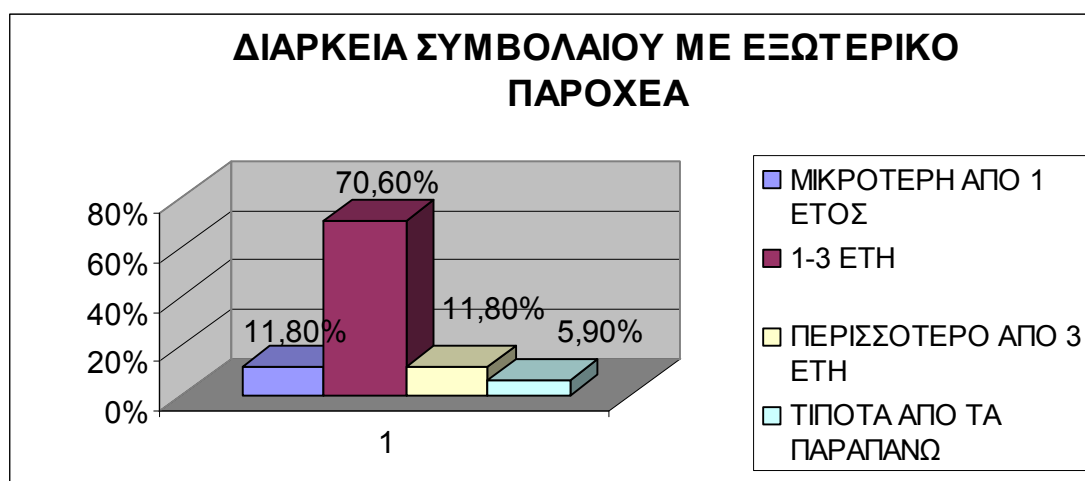
Από τον Πίνακα 1, φαίνεται πως τα ξενοδοχεία αναθέτουν σε εξωτερικές εταιρείες υπηρεσίες logistics και marketing, με ποσοστό 11,80% και υπηρεσίες καθαρισμού και catering με ποσοστό 17,60%.

2.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Στο ερώτημα για τη χρονική διάρκεια των συμβολαίων που τα ξενοδοχεία έχουν υπογράψει με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών, τα περισσότερα στελέχη ξενοδοχείων απάντησαν πως η διάρκεια των συμβολαίων τους είναι από ένα έως τρία χρόνια ,ποσοστό 70,6%, ενώ κατά ποσοστό 11,80% απάντησαν πως είναι μικρότερη του ενός έτους. Το ίδιο ποσοστό αφορά και συμβόλαια διάρκειας μεγαλύτερης των τριών ετών (11,80%). Αναλυτικά στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται τα ποσοστά που προαναφέρθηκαν καθώς και ο αριθμός των απαντήσεων των στελεχών.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΑΠΟ ΕΝΑ ΕΤΟΣ	2	11,80%
ΑΠΟ ΕΝΑ ΕΩΣ ΤΡΙΑ ΕΤΗ	12	70,60%
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΕΤΩΝ	2	11,80%
ΤΙΠΟΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	1	5,90%

Πίνακας 2: Διάρκεια Συμβολαίου Με Εξωτερικό Παροχέα



Σχεδιάγραμμα 3: Διάρκεια συμβολαίου με εξωτερικό παροχέα

2.5 ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING

Στη συνέχεια της έρευνας τα στελέχη των ξενοδοχείων ερωτήθηκαν για την εμπλοκή των διαφόρων τμημάτων στη λήψη της απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους.

Πιο αναλυτικά για καθεμία από τις υπηρεσίες των logistics, της πληροφορικής, των οικονομικών λειτουργιών, του μάρκετινγκ, του καθαρισμού, της ασφάλειας, της τροφοδοσίας και του hardware, τις οποίες στο προηγούμενο ερώτημα είχαν απαντήσει πως αναθέτουν σε τρίτους απάντησαν τα εξής:

2.5.1 Υπηρεσίες Logistics

Όσον αφορά τη δραστηριότητα των logistics, τα στελέχη των ξενοδοχείων απάντησαν πως το τμήμα που έχει την ευθύνη για την ανάθεση τους σε τρίτους είναι το λογιστήριο του ξενοδοχείου κατά 5,9%.

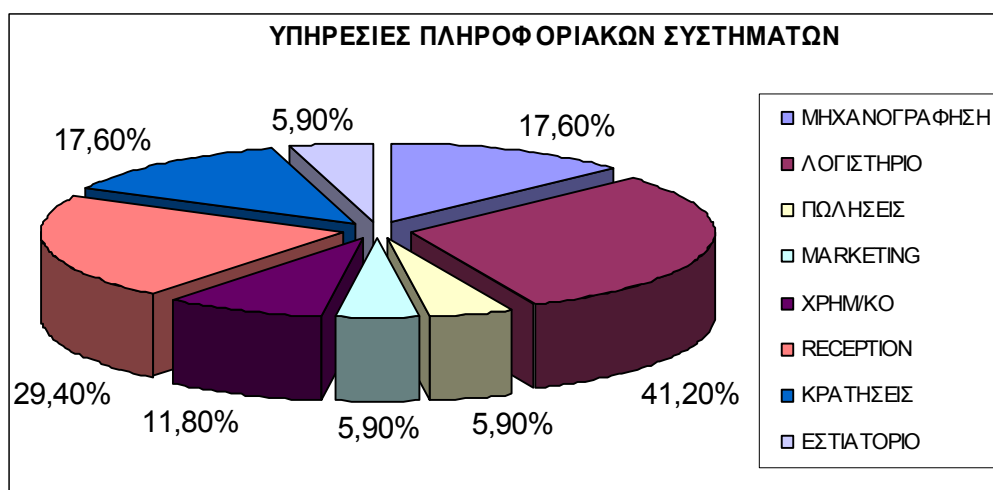
Ποσοστά για άλλα τμήματα των ξενοδοχείων στη δραστηριότητα αυτή δεν είχαμε.

2.5.2 Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων

Για τη δραστηριότητα αυτή τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν πιο σημαντικά, αφού είναι και η πιο δημοφιλής λειτουργία που αναθέτεται σε τρίτους. Όπως διαπιστώνουμε και από τον Πίνακα 3, το τμήμα που εμπλέκεται περισσότερο στη διαδικασία λήψης της απόφασης για outsourcing είναι και εδώ το λογιστήριο με ποσοστό 41,20%. Ακολουθεί η reception με ποσοστό 29,40% και η μηχανογράφηση και οι κρατήσεις (reservation) με το ίδιο ποσοστό, 17,60%.

ΤΜΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	17,60%
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	41,20%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	5,90%
MARKETING	5,90%
ΧΡΗΜ/ΚΟ	11,80%
RECEPTION	29,40%
ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ	17,60%
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	5,90%

Πίνακας 3: Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων



Σχεδιάγραμμα 4: Υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων

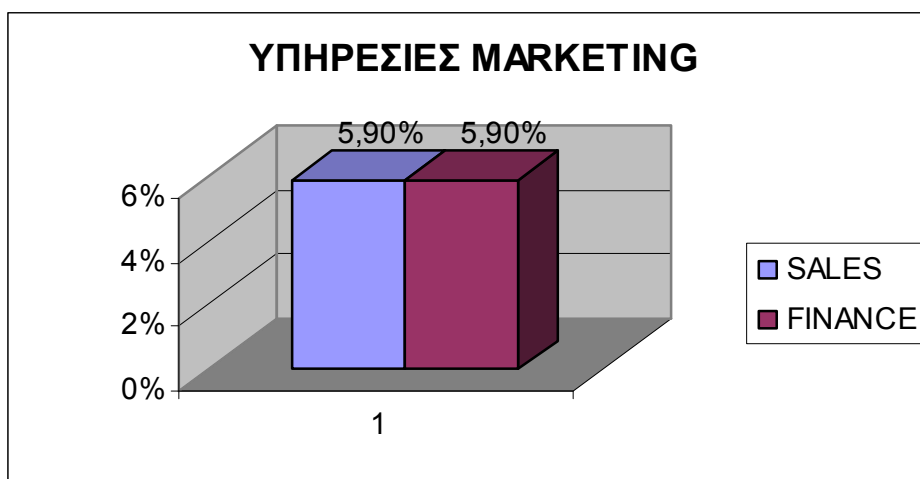
2.5.3 Υπηρεσίες Marketing

Οι απαντήσεις των στελεχών όσον αφορά τα τμήματα που εμπλέκονται για την ανάθεση του τμήματος μάρκετινγκ σε εξειδικευμένη εταιρεία αφορούσαν τις πωλήσεις με ποσοστό 5,9% και το χρηματοοικονομικό τμήμα με το ίδιο ποσοστό όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4. Βλέπουμε εδώ για πρώτη φορά, το ρόλο των πωλήσεων στη λήψη

απόφασης για ανάθεση της δραστηριότητας σε εξειδικευμένη εταιρεία που να γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες της αγοράς.

ΤΜΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
SALES	5,90%
FINANCE	5,90%

Πίνακας 4: Υπηρεσίες Marketing



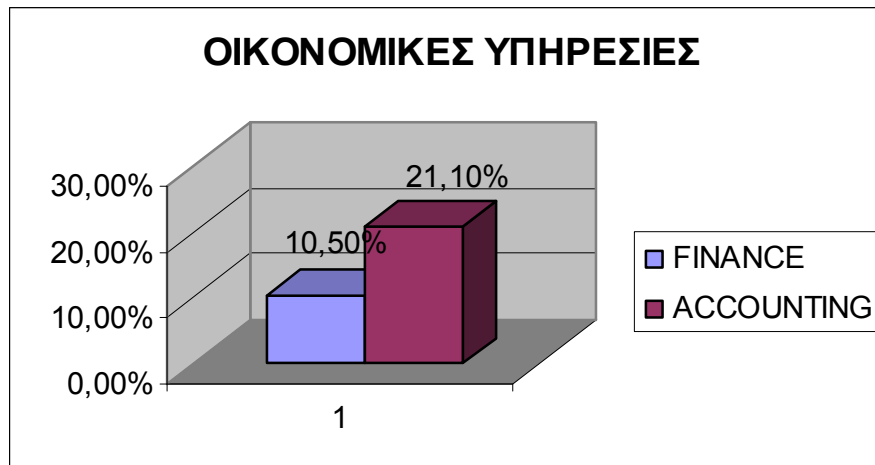
Σχεδιάγραμμα 5: Υπηρεσίες Marketing

2.5.4 Οικονομικές Υπηρεσίες

Στο ερώτημα για την εμπλοκή των τμημάτων στη λήψη της απόφασης για ανάθεση των οικονομικών υπηρεσιών σε τρίτους, είχαμε απαντήσεις που αφορούσαν το χρηματοοικονομικό τμήμα και το λογιστήριο.

ΤΜΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
FINANCE	10,50%
ACCOUNTING	21,10%

Πίνακας 5: Οικονομικές Υπηρεσίες



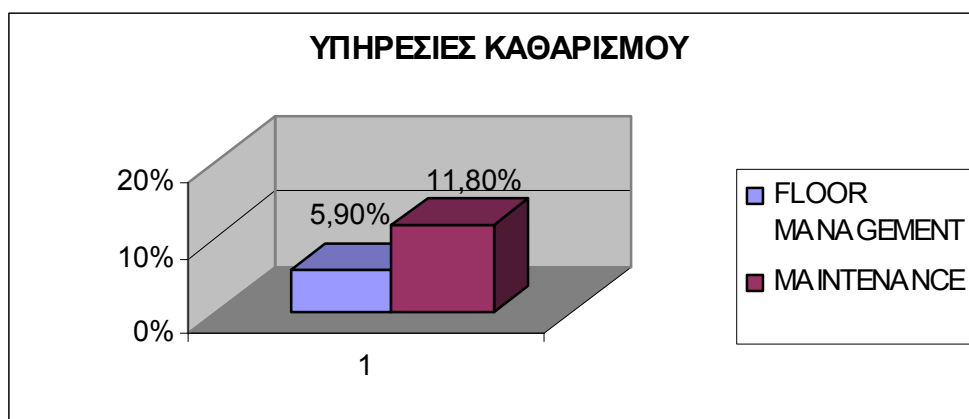
Σχεδιάγραμμα 6: Οικονομικές Υπηρεσίες

Το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών απάντησαν πως η εμπλοκή του λογιστηρίου στην απόφαση αυτή είναι η πιο σημαντική, που εκφράζεται με ποσοστό 21,10 % όπως βλέπουμε αναλυτικά στον παραπάνω πίνακα και στο διάγραμμα.

2.5.5 Υπηρεσίες Καθαρισμού

Σημαντική είναι για κάθε ξενοδοχείο η παροχή ανεπτυγμένων υπηρεσιών που εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα καθαριότητας στους πελάτες. Αυτή τη δραστηριότητα, τα στελέχη που εμπλέκονται με τη συντήρηση του συγκροτήματος και με την οροφοκομία αποφασίζουν για το αν θα αναθέσουν σε εξειδικευμένη εταιρεία καθαρισμού ή όχι.

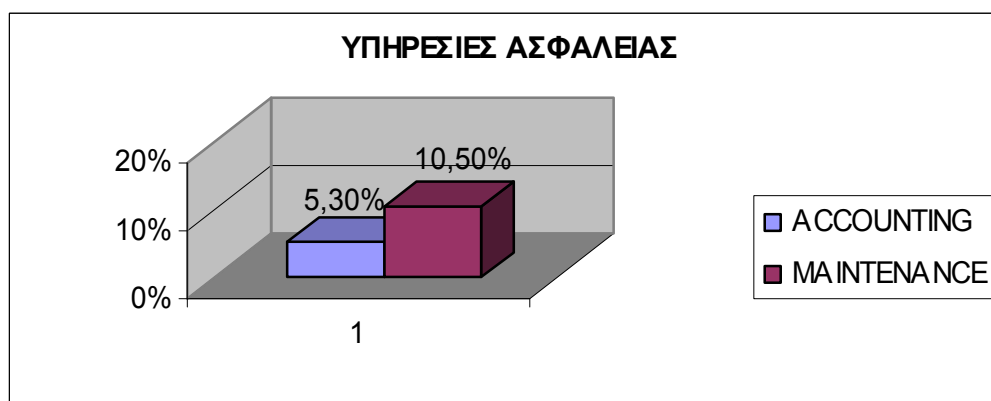
Στο σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται πιο παραστατικά το ποσοστό της εμπλοκής κάθε ενός από τα δύο αυτά τμήματα.



Σχεδιάγραμμα 7: Υπηρεσίες Καθαρισμού

2.5.6 Υπηρεσίες Ασφαλείας

Πολύ σημαντική για τα ξενοδοχεία είναι και η άρτια λειτουργία των συστημάτων ασφαλείας. Τα δύο τμήματα που εμπλέκονται στην λήψη της απόφασης για ανάθεση της δραστηριότητας αυτής σε τρίτους, σε κάποια εταιρεία security δηλαδή, είναι το λογιστήριο και το τμήμα συντήρησης με ποσοστά 5,30% και 10,50% αντίστοιχα.



Σχεδιάγραμμα 8: Υπηρεσίες Ασφαλείας

Παρατηρούμε εδώ πως το τμήμα συντήρησης συμμετέχει με το μεγαλύτερο ποσοστό στη λήψη της απόφασης για ανάθεση της ασφάλειας σε τρίτους, καθώς είναι το τμήμα

αυτό που είναι υπεύθυνο για την αποφυγή καταστροφών και ατυχημάτων στους χώρους των ξενοδοχείων.

2.5.7 Υπηρεσίες Τροφοδοσίας

Όσον αφορά τις υπηρεσίες τροφοδοσίας είναι λογικό πως τα τμήματα που εμπλέκονται είναι αυτά του εστιατορίου και το χρηματοοικονομικό, με ποσοστό 5,3% και τα δύο.

ΤΜΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	5,30%
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	5,30%

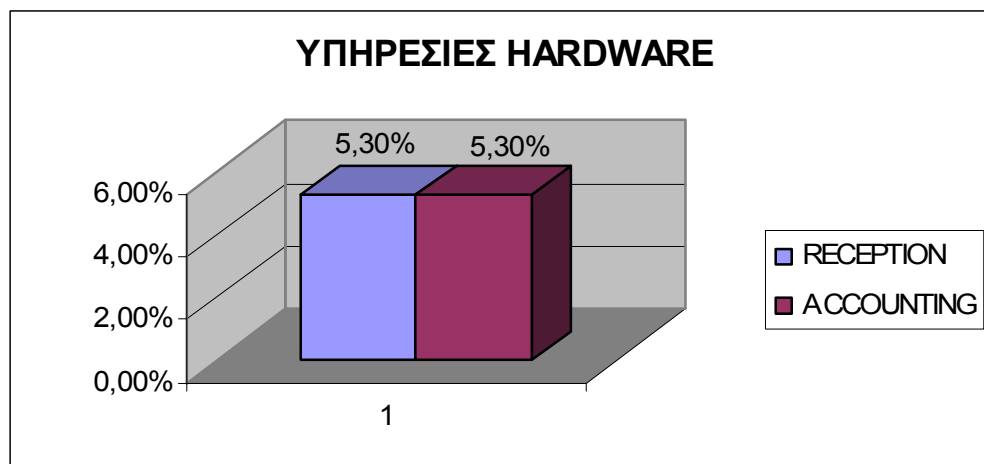
Πίνακας 6: Υπηρεσίες Τροφοδοσίας

Το μεν εστιατόριο έχει λόγο να αποφασίζει για την παροχή υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών για τη σίτιση των πελατών και το χρηματοοικονομικό, για την εύρεση της οικονομικότερης και πλέον συμφέρουσας λύσης παροχής αυτών των στάνταρντ που τίθενται.

2.5.8 Υπηρεσίες Hardware

Τα στελέχη που απάντησαν σε προηγούμενο ερώτημα πως αναθέτουν υπηρεσίες για hardware σε εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη, συμπλήρωσαν εδώ πως τα τμήματα που εμπλέκονται στη λήψη αυτής της απόφασης είναι η reception και το λογιστήριο με ποσοστά 5,30 % και για τα δύο.

Το τμήμα της reception είναι απαραίτητο να χρησιμοποιεί για την άρτια λειτουργία της ξενοδοχειακής εγκατάστασης εξελιγμένα συστήματα που να εξασφαλίζουν την ενημέρωση και την ασφάλεια αυτής.



Σχεδιάγραμμα 9: Υπηρεσίες Hardware

2.6 ΕΜΠΛΟΚΗ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING

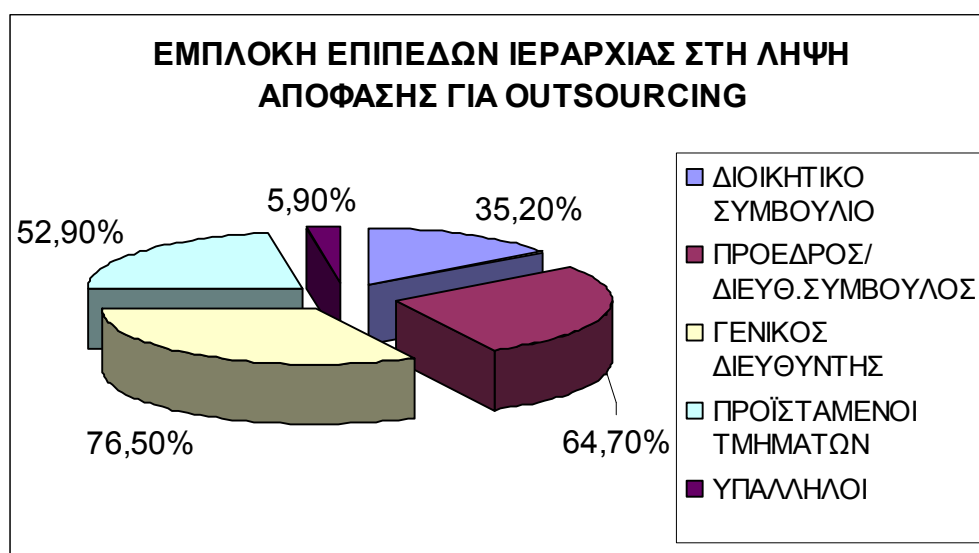
Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, τα στελέχη των ξενοδοχείων απάντησαν σχετικά με τα επίπεδα της ιεραρχίας που μετείχαν στη λήψη της απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Τα τμήματα που αναφέρουμε ξεκινούν από το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο ή Διευθύνων Σύμβουλο, το Γενικό Διευθυντή, τους Προϊσταμένους των τμημάτων και φτάνουν έως τους Υπαλλήλους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που βγήκαν από τις απαντήσεις τους.

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΜΠΛΟΚΗ				
	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	52,90%	5,90%	5,90%	17,60%	17,60%
ΠΡΟΕΔΡΟΣ/ ΔΙΕΥΘ.ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	11,80%	5,90%	17,60%	5,90%	58,80%
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	17,60%	0%	5,90%	29,40%	47,10%
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	41,20%	0%	5,90%	23,50%	29,40%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	82,40%	0%	11,80%	0%	5,90%

Πίνακας 7: Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για Outsourcing



Σχεδιάγραμμα 10: Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για Outsourcing

Από ότι φαίνεται ο Γενικός Διευθυντής εμπλέκεται περισσότερο στη λήψη της απόφασης για outsourcing με ποσοστό 76,50%. Ακολουθούν, ο Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος με ποσοστό 64,70%, οι Προϊστάμενοι των τμημάτων με ποσοστό 52,90% και το Διοικητικό Συμβούλιο με ποσοστό 35,20%.

Οι υπάλληλοι δεν έχουν μεγάλη επιρροή στην απόφαση για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, ποσοστό 5,9%, καθώς η απόφαση αυτή απασχολεί κυρίως την υψηλόβαθμη τάξη στην ιεραρχία.

2.7 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας, υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία, στη συγκεκριμένη περίπτωση ένα ξενοδοχείο, μπορεί να έρθει σε επαφή με εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάθεση κάποιας υπηρεσίας.

Κάποιοι από τους τρόπους αυτούς είναι η άμεση επαφή με αντιπρόσωπο εξειδικευμένης εταιρείας, μέσω συμβούλων, μέσω συνεδρίων, μέσω διαφήμισης direct mail, μέσω διαφήμισης σε έντυπα ή μέσω προσωπικών σχέσεων με το συνεργάτη αυτό.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΑΦΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΜΕΣΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	94,10%
ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	17,60%
ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ	0%
ΜΕΣΩ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ DIRECT MAIL	5,90%
ΜΕΣΩ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΣΕ ΕΝΤΥΠΑ	5,90%
ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	5,90%

Πίνακας 8: Τρόποι επαφής με εταιρείες παροχής υπηρεσιών



Σχεδιάγραμμα 11: Τρόποι επαφής με εταιρείες παροχής υπηρεσιών

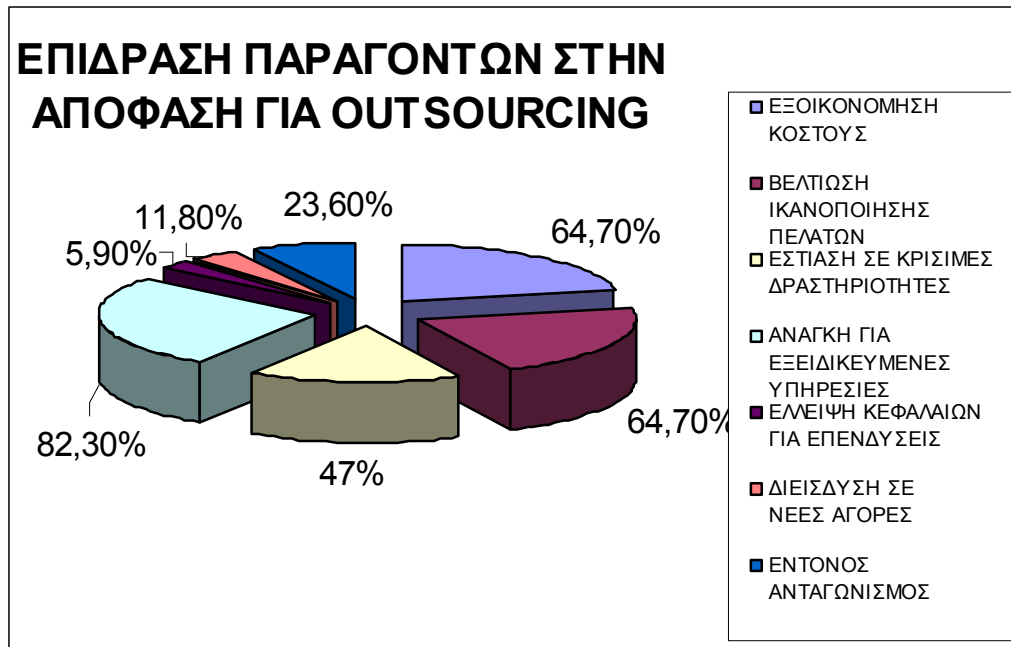
Στον παραπάνω Πίνακα και στο Σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις που τα στελέχη των ξενοδοχείων έδωσαν. Είναι φανερό πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων έρχεται σε άμεση επαφή με τους αντιπροσώπους μιας τρίτης εταιρείας προκειμένου να υπογραφεί συμβόλαιο για συνεργασία με σκοπό την παροχή υπηρεσιών, ποσοστό 94,10 %.

2.8 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING

Κάθε επιχείρηση έχει κάποια κριτήρια και κάποιους σκοπούς που θέλει να επιτύχει προκειμένου να αναπτυχθεί. Έχοντας ως βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια που επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, οι ερωτώμενοι απάντησαν τα παρακάτω.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ				
	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	17,60%	0%	17,60%	29,40%	35,30%
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	23,5	5,90%	5,90%	35,30%	29,40%
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	41,2	0%	11,80%	17,60%	29,40%
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	5,90%	5,90%	5,90%	23,50%	58,80%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	70,60%	5,90%	17,60%	0%	5,90%
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	58,80%	23,50%	5,90%	11,80%	0%
ΕΝΤΟΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	64,70%	5,90%	5,90%	11,80%	11,80%

Πίνακας 9: Επίδραση Παραγόντων στη λήψη απόφασης για Outsourcing

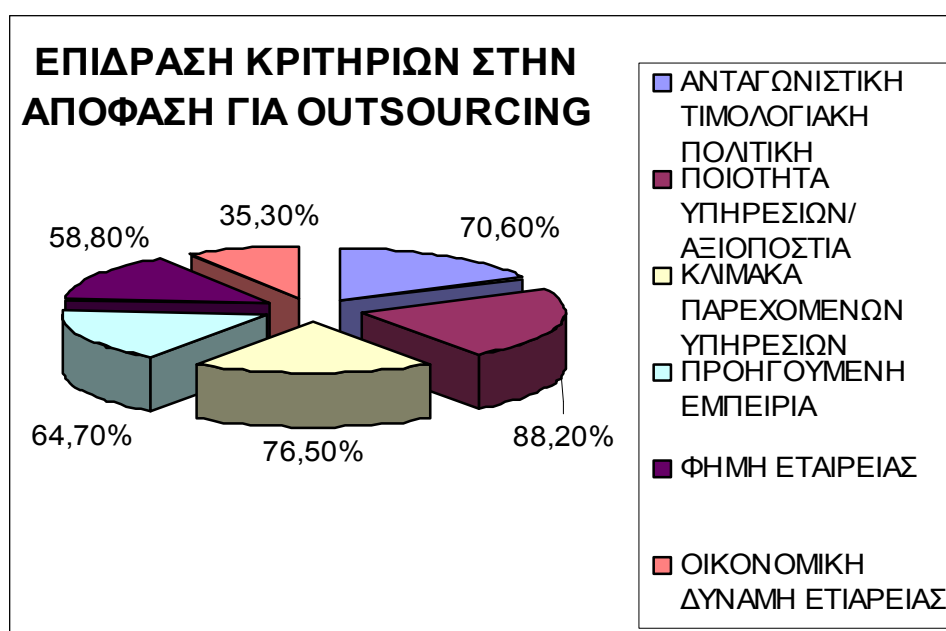


Σχεδιάγραμμα 12: Επίδραση Παραγόντων στη λήψη απόφασης για Outsourcing

Από ότι φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αυτό, ανάγκη για εξειδικευμένες υπηρεσίες κατέχει την επικρατέστερη θέση στους παράγοντες που επιδρούν περισσότερο στην λήψη της απόφασης για outsourcing, με ποσοστό 82,30%. Στη συνέχεια σημαντικό ρόλο παίζουν η εξοικονόμηση κόστους και η βελτίωση επιπέδου ικανοποίησης των πελατών κατέχουν που εμφανίζεται με ποσοστό 64,70%. Μικρότερης σημασίας αλλά με ισχυρό ποσοστό, 47%, έρχεται η εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες, ο έντονος ανταγωνισμός, 23,60%. Μικρότερης σπουδαιότητας είναι οι παράγοντες διείσδυσης σε νέες αγορές με ποσοστό 11,80 % και τέλος η έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις.

2.9 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ OUTSOURCING

Στο ερώτημα για το ποια κριτήρια επιδρούν περισσότερο στη λήψη της απόφασης για ανάθεση μιας δραστηριότητας σε μια τρίτη, εξειδικευμένη εταιρεία, λάβαμε τις απαντήσεις που εμφανίζονται στον Πίνακα 10 που υπάρχει παρακάτω.



Σχεδιάγραμμα 13: Επίδραση κριτηρίων στην απόφαση για outsourcing

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ				
	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙ Α	ΜΕΓΑΛ Η	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚ Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	23,50%	0%	5,90%	41,20%	29,40%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ/ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	5,90%	0%	5,90%	17,60%	70,60%
ΚΛΙΜΑΚΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩ Ν ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	17,60%	0%	5,90%	41,20%	35,30%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ	23,50%	0%	11,80%	23,50%	41,20%
ΦΗΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	29,40%	5,90%	5,90%	23,50%	35,30%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	41,20%	0%	23,50%	35,30%	0%

Πίνακας 10: Επίδραση Κριτηρίων στη λήψη απόφασης για Outsourcing

Παρατηρούμε λοιπόν πως τη μεγαλύτερη επίδραση την ασκεί η ποιότητα των υπηρεσιών που μια εταιρεία προσφέρει, με ποσοστό 88,20 %. Ακολουθεί η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών με ποσοστό 76,50% και η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική του προμηθευτή.

Κρίνοντας από τα παραπάνω, σπουδαίο ρόλο για τα ξενοδοχεία παίζει η ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να προσφέρουν στους πελάτες τους εφόσον ενδιαφέρονται να επιλέγουν αξιόπιστους προμηθευτές.

Στη συνέχεια για την επιλογή εξωτερικής εταιρείας, τα στελέχη των ξενοδοχείων βγάζουν συμπεράσματα από τη φήμη της εταιρείας που πρόκειται να συνεργαστούν,

ποσοστό 58,80 % και από την προηγούμενη εμπειρία αυτής στον τομέα που θα γίνει η συνεργασία, ποσοστό 64,70 %.

2.10 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Με την ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε εξειδικευμένη εξωτερική εταιρεία, η επιχείρηση επιθυμεί να εκπληρώσει κάποιους συγκεκριμένους στόχους που έχει.

Στο ερώτημα αυτό, λάβαμε απαντήσεις που αφορούν την εκπλήρωση των στόχων για μείωση κόστους, ικανοποίηση των πελατών, αποδοτικότητα των διαδικασιών, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αναπέρωση του ηθικού των εργαζομένων του ξενοδοχείου.

Οι απαντήσεις απεικονίζονται και αναλύονται ποσοτικά παρακάτω.

ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ				
	ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚ Η	ΑΡΝΗΤΙΚ Η	ΟΥΔΕΤΕΡ Η	ΘΕΤΙΚ Η	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚ Η
ΚΟΣΤΟΣ	0%	0%	41,20%	41,20%	17,60%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	0%	0%	41,20%	47,10%	11,80%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗ ΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0%	0%	11,80%	47,10%	41,20%
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚ Ο ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜ Α	0%	0%	70,60%	17,60%	11,80%
ΗΘΙΚΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	0%	5,90%	58,80%	17,60%	17,60%

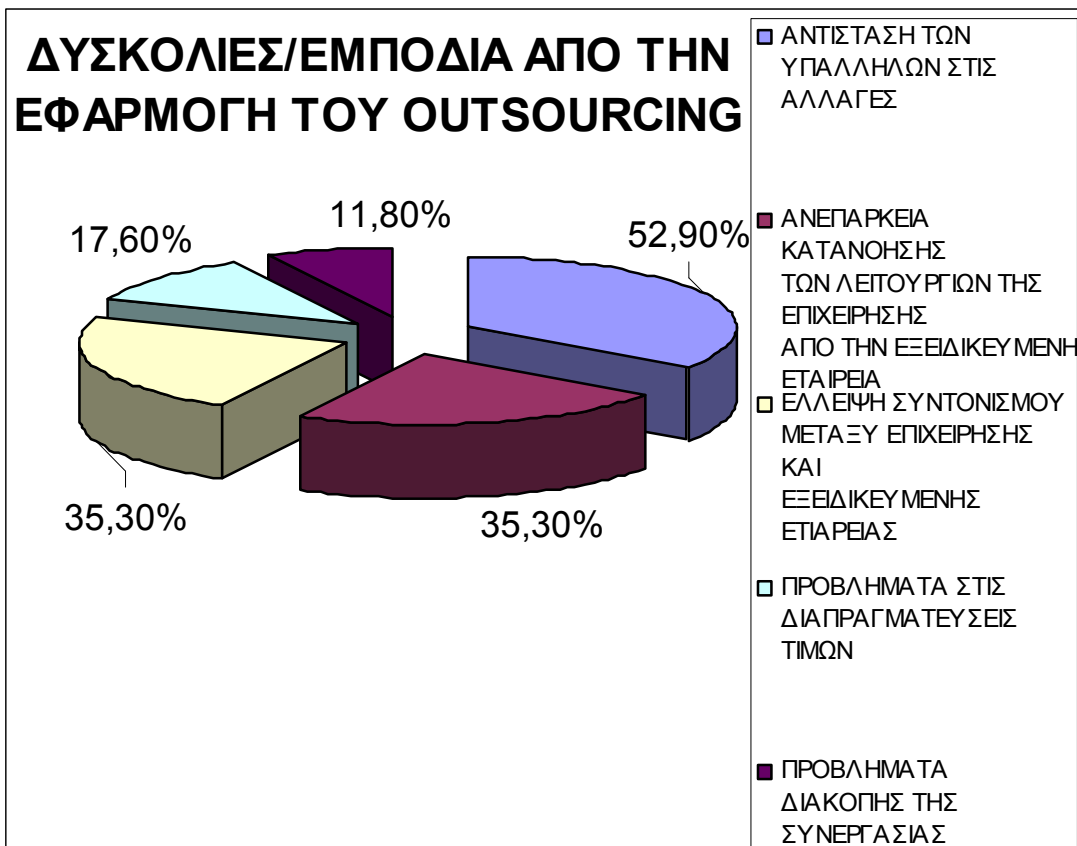
Πίνακας 11: Επίδραση Στόχων της εταιρείας στην απόφαση για Outsourcing

Όπως διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων η επίδραση των στόχων κατά μεγάλο βαθμό ήταν θετική ή ουδέτερη. Μόνο στην περίπτωση του ηθικού των εργαζομένων είχαμε κάποιες απαντήσεις για αρνητική επίδραση.

2.11 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Κατά τη διάρκεια συνεργασίας με εξωτερική εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι πιθανόν να προκύψουν και ορισμένες δυσκολίες. Στο ερωτηματολόγιο που εστάλη στα ξενοδοχεία συμπεριλήφθηκαν κάποιες από τις δυσκολίες που προκύπτουν και τα στελέχη κρίθηκαν να απαντήσουν.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν το κυριότερο πρόβλημα που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια μιας τέτοιου είδους συνεργασίας είναι η αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές των διαδικασιών, όπως απάντησε το 52,90% των ερωτηθέντων. Οι υπόλοιπες απαντήσεις που δόθηκαν παριστάνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Σχεδιάγραμμα 14: Δυσκολίες/ εμπόδια από την εφαρμογή του Outsourcing

Στον Πίνακα 12 περιγράφονται και αναλύονται τα εμπόδια που παριστάνονται παραπάνω.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	52,90%
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	35,30%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	35,30%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΤΙΜΩΝ	17,60%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	11,80%

Πίνακας 12: Δυσκολίες / εμπόδια από την εφαρμογή του Outsourcing

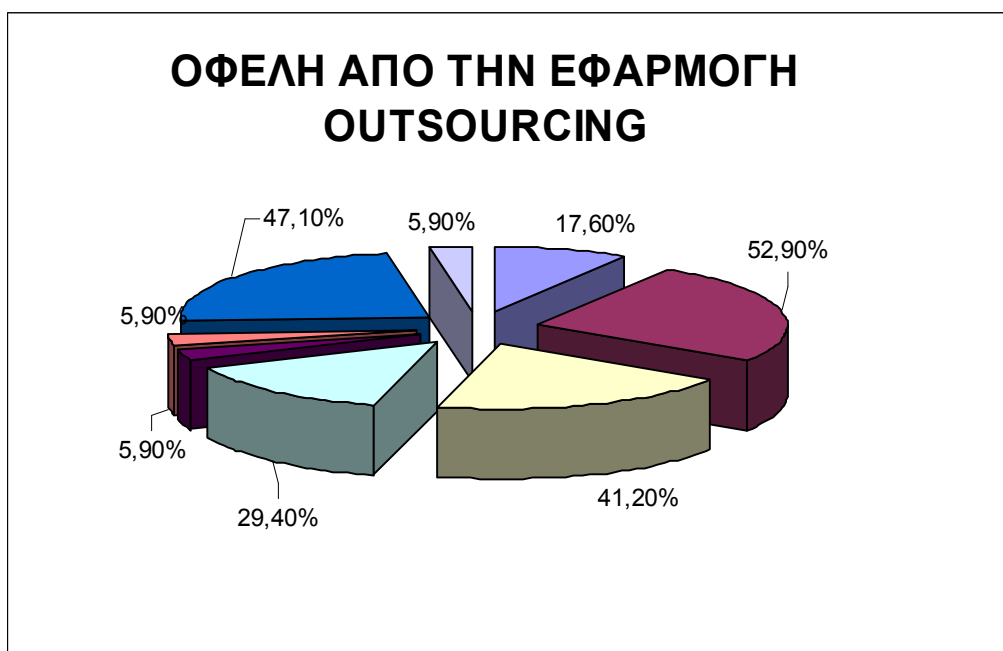
2.12 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Για να καταφεύγουν τόσες επιχειρήσεις στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικές εταιρείες, συμπεραίνουμε πως κάποια οφέλη αποκομίζουν από μια τέτοια συνεργασία. Τα στελέχη των ξενοδοχείων στο ερώτημα αυτό απάντησαν πως το μεγαλύτερο όφελος για τις επιχειρήσεις τους είναι η αύξηση της ευελιξίας που τώρα έχουν αποκτήσει, απάντηση με ποσοστό 52,90%. Επιπλέον, έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, εξειδικευμένες γνώσεις και χρησιμοποιούν πολύπλοκα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα , απάντηση με ποσοστό 47,10%.

Παρακάτω παραθέτονται οι απαντήσεις πιο αναλυτικά:

ΟΦΕΛΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	17,60%
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ	52,90%
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	41,20%
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	29,40%
ΜΕΙΩΣΗ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	5,90%
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	5,90%
ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ, ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	47,10%
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΕ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	5,90%

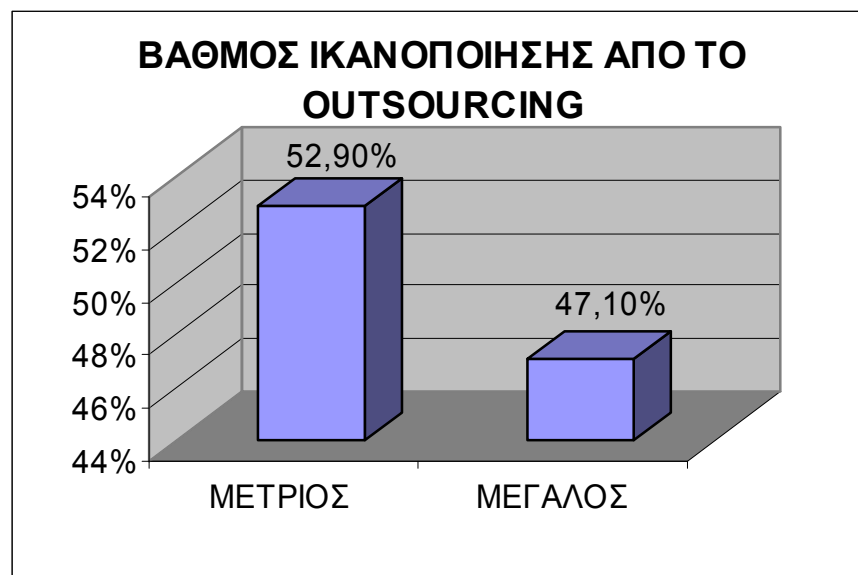
Πίνακας 13: Οφέλη από την εφαρμογή του Outsourcing



Σχεδιάγραμμα 15: Οφέλη από την εφαρμογή του Outsourcing

2.13 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των ξενοδοχείων από τις συνεργασίες που έχουν συνάψει με εξειδικευμένες εξωτερικές εταιρείες, τα αποτελέσματα είναι μέτρια κατά ποσοστό 52,90% και θετικά κατά ποσοστό 47,10%.



Σχεδιάγραμμα 16: Βαθμός ικανοποίησης από το Outsourcing

Διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών δεν είναι ικανοποιημένα απόλυτα από την εφαρμογή του outsourcing, παρόλα αυτά δεν είχαμε περιπτώσεις αρνητικής στάσης απέναντι σε αυτό.

2.14 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο ερώτημα που θέσαμε στα στελέχη των ξενοδοχείων για το αν υπήρξε κάποιος λόγος για τον οποίο διεκόπη συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη, δε λάβαμε καμία απάντηση.

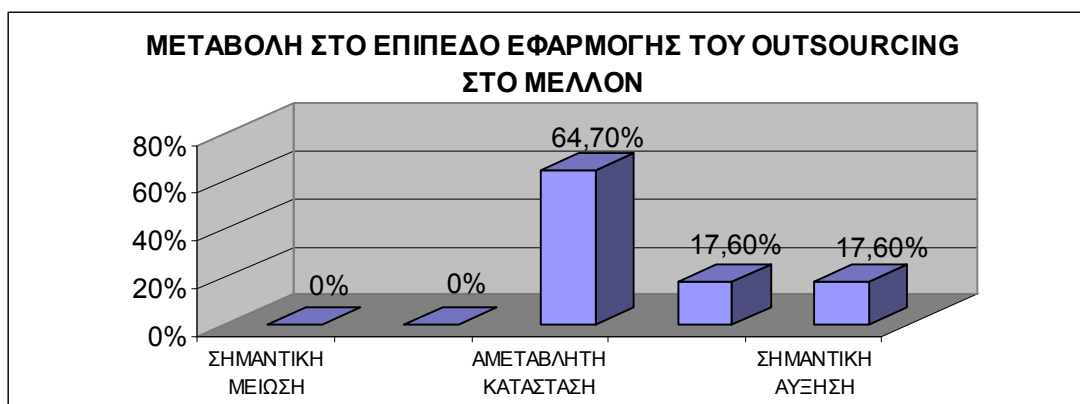
Από ότι φαίνεται, σε γενικές γραμμές τα συμβόλαια που υπογράφονται μεταξύ ξενοδοχείων και τρίτων εταιρειών για παροχή υπηρεσιών είναι ικανοποιητικά για τον πελάτη. Επομένως δεν υπάρχει λόγος που να ώθησε τον πελάτη να διακόψει μια τέτοια συνεργασία.

2.15 ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Καθώς φτάνουμε προς το τέλος της έρευνας, τα στελέχη των ξενοδοχείων κλήθηκαν να προβλέψουν τη μεταβολή που πιστεύουν πως θα συμβεί στην εφαρμογή του outsourcing στο μέλλον. Οι απαντήσεις που λάβαμε απεικονίζονται παρακάτω.

ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ	0%
ΜΙΚΡΗ ΜΕΙΩΣΗ	0%
ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	64,70%
ΜΙΚΡΗ ΑΥΞΗΣΗ	17,60%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ	17,60%

Πίνακας 14: Μεταβολή στο επίπεδο εφαρμογής του Outsourcing στο μέλλον



Σχεδιάγραμμα 17: Μεταβολή στο επίπεδο εφαρμογής του Outsourcing στο μέλλον

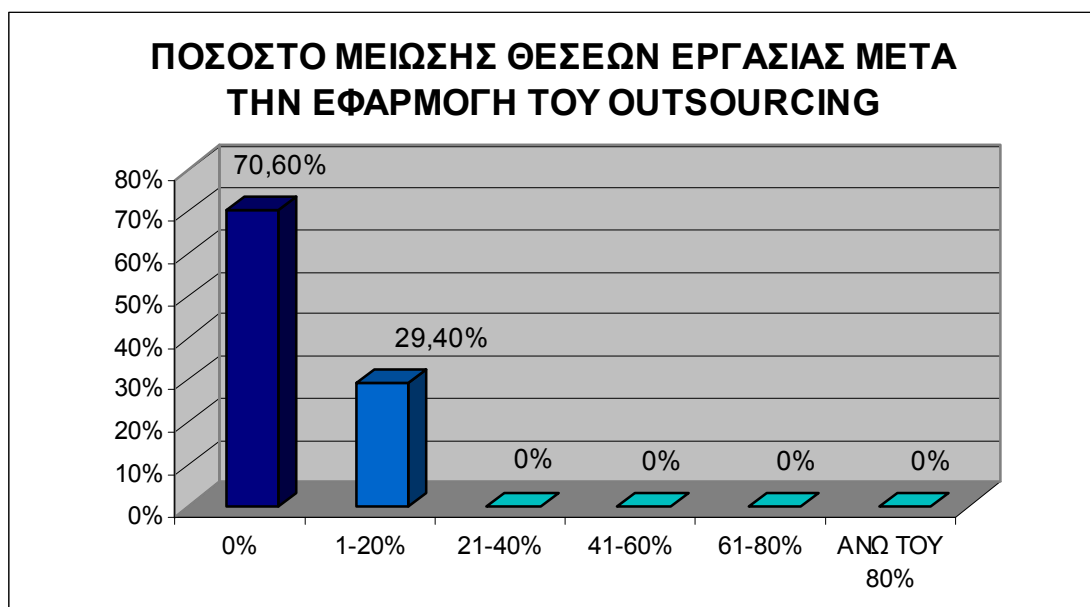
2.16 ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Το τελευταίο ερώτημα που περιείχε το ερωτηματολόγιο που στείλαμε στα ξενοδοχεία αφορούσε το ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας μετά την συνεργασία με εξωτερικό οργανισμό για την παροχή κάποιων δραστηριοτήτων.

Το συγκεκριμένο ερώτημα είναι κρίσιμο και πολλοί είναι αυτοί που αποφεύγουν να απαντήσουν γιατί διαταράσσει τις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις που λάβαμε, οι περισσότεροι απάντησαν πως δεν υπάρχει μείωση θέσεων εργασίας, με ποσοστό 70,60%. Επίσης, υπήρχαν λιγότερες απαντήσεις που αναφέρουν πως υπήρξε πολύ μικρή μείωση των θέσεων εργασίας (από 1 έως 20%), με ποσοστό 29,40%.

Στο Σχεδιάγραμμα 18, παριστάνονται τα παραπάνω.



Σχεδιάγραμμα 18: Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας μετά την εφαρμογή του Outsourcing

2.17 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως προαναφέραμε, η έρευνα που παρουσιάστηκε έγινε μέσω ερωτηματολογίου, σε δείγμα 100 ξενοδοχείων στις ελληνικής επικράτειας. Από το 19% των στελεχών των ξενοδοχείων αυτών που απάντησαν βγάλαμε συμπεράσματα που αφορούν την έκταση της χρήσης των δραστηριοτήτων που αναθέτονται σε τρίτους, τη διαδικασία λήψης της απόφασης για ανάθεση σε τρίτους καθώς και την επίδραση της εφαρμογής του outsourcing στη λειτουργία των ξενοδοχείων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα που είχαμε παρατηρούμε πως οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες ήδη συνεργάζονται τα τελευταία χρόνια με εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε ποσοστό 84,20%. Οι δημοφιλέστερες λειτουργίες των ξενοδοχείων που αναθέτονται σε τρίτους είναι τα πληροφοριακά συστήματα, οι οικονομικές λειτουργίες και η ασφάλεια. Επίσης, σε μικρότερη κλίμακα δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες, η τροφοδοσία, το μάρκετινγκ και τα logistics.

Τα τμήματα που εμπλέκονται περισσότερο στη διαδικασία λήψης της απόφασης για σύναψη συμβολαίου με τρίτους είναι το λογιστήριο, το χρηματοοικονομικό τμήμα και η reception, ανάλογα βέβαια με τη φύση της διαδικασίας που συζητείται.

Όσον αφορά την τελική κρίση στη διαδικασία λήψης της απόφασης για ανάθεση, την έχει σε μεγαλύτερο βαθμό ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου και μετά ο Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες προκειμένου να αποκτήσουν εξειδικευμένες υπηρεσίες, να εξοικονομήσουν κόστος και να βελτιώσουν τα επίπεδα παροχής ποιότητας ως προς τους πελάτες τους, καταφεύγουν στην απόφαση για συνεργασία με τρίτες εταιρείες που μπορούν να διεκπεραιώσουν καλύτερα μια δραστηριότητα για αυτές. Επίσης τα στελέχη των ξενοδοχείων βλέπουν πως μια τέτοια απόφαση έχει θετική επίδραση στο

κόστος λειτουργίας του ξενοδοχείου, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους και στην αποδοτικότητα των διαδικασιών.

Διαπιστώνουμε ακόμη πως ο συνηθέστερος τρόπος με τον οποίο έρχονται σε επαφή τα στελέχη των ξενοδοχείων με εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι η άμεση επαφή με τους αντιπροσώπους της ή επαφή μέσω συμβούλων. Παρατηρούμε λοιπόν πως τα στελέχη των ξενοδοχείων προκειμένου να συνάψουν μια συνεργασία θεωρούν σκόπιμο να γνωρίσουν τον προμηθευτή υπηρεσιών ώστε να αποκτήσουν για αυτόν μια καλύτερη κρίση. Τα κριτήρια που επιδρούν στη σύναψη ενός συμβολαίου με τρίτη εταιρεία είναι η αξιοπιστία της εταιρείας αυτής στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η κλίμακα των υπηρεσιών που προσφέρει, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική της και οι προηγούμενες εμπειρίες της σε παραπλήσιες δραστηριότητες. Η φήμη της εταιρείας παίζει επίσης κύριο ρόλο, για τα στελέχη των ξενοδοχείων.

Από τέτοιες συνεργασίες προκύπτουν οφέλη, αλλά και δυσκολίες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία είναι η αύξηση της ευελιξίας τους, η ευκαιρία που τους δίνεται να έχουν πρόσβαση σε νέα πληροφοριακά συστήματα και εξειδικευμένες γνώσεις και η μείωση του κόστους λειτουργίας κάποιων δραστηριοτήτων.

Από την άλλη πλευρά τα ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια μιας συνεργασίας με τρίτες εταιρείες παροχής υπηρεσιών έρχονται αντιμέτωπα με τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων τους, παρόλο που η έρευνα έδειξε πως δεν υπάρχει μεγάλο ποσοστό μεταβολής των θέσεων εργασίας, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που ο εξωτερικός συνεργάτης δεν είναι ικανός να κατανοήσει τη φύση των λειτουργιών που αναλαμβάνει να περατώσει. Ακόμα είναι γεγονός πως ορισμένες φορές υπάρχει έλλειψη συντονισμού και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Σε γενικές γραμμές όμως ο βαθμός ικανοποίησης των ξενοδοχείων από τέτοιες συνεργασίες είναι μέτριος ή μεγάλος.

Τέλος, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας μας δείχνουν πως δεν υπάρχει τάση για περαιτέρω ανάπτυξη του outsourcing στο μέλλον. Μπορεί τα περισσότερα ξενοδοχεία να αναθέτουν ήδη σε εξειδικευμένες εξωτερικές εταιρείες πολλές δραστηριότητες τους, αλλά δεν πρόκειται η εφαρμογή αυτής της νοοτροπίας να αυξηθεί κατά πολύ μελλοντικά.

Παρόλο που από έρευνες που έχουν γίνει στον ξενοδοχειακό κλάδο στο εξωτερικό παρατηρούμε ενδιαφέρον για αύξηση των δραστηριοτήτων που αναθέτονται σε τρίτες εταιρείες και παρόλο που ο κλάδος αυτός είναι ανεπτυγμένος στον ελληνικό χώρο, λόγω του αυξημένου τουρισμού, διαπιστώνουμε πως η νοοτροπία και η φιλοσοφία των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι απολύτως έτοιμη να δεχτεί σημαντικές αλλαγές τέτοιου είδους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε /η κύριε / κυρία,

Ονομάζομαι Σκαρτσάρη Ελένη και είμαι σπουδάστρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς με ειδίκευση στα Logistics.

Εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα **“Outsourcing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”**.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στο **fax 210-4142392 (υπόψη κ. Μοσχούρη)** ή μέσω e-mail στη διεύθυνση smosx@unipi.gr

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. **Θερμή παράκληση να το αποστείλετε έως 30 Μαΐου προκειμένου να προχωρήσω στην επεξεργασία των στοιχείων.** Θα ήθελα να σας γνωστοποιήσω ότι, μετά το πέρας της διπλωματικής, αναλαμβάνω τη δέσμευση να σας κοινοποιήσω μία σύνοψη των αποτελεσμάτων.

Για τυχόν διευκρινήσεις, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο τηλέφωνο **6944-240480**, ή με τον κ. Μοσχούρη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο τηλέφωνο **210-4142361**.

Με εκτίμηση

Ελένη Σκαρτσάρη

II. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Παρακαλώ σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει:

- Συνεργάζεστε ήδη με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών.
- Έχετε συνεργαστεί στο παρελθόν με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών.
- Η εταιρία σας σκοπεύει να συνεργαστεί στο μέλλον με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών.
- Δεν συμβαίνει κανένα από τα παραπάνω.

2) Προσδιορίστε ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρίες παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή σας.

- Υπηρεσίες logistics (π.χ. αποθήκευση, διανομή, μεταφορά κ.τ.λ.). Παρακαλώ αναφέρατε.

.....

- Υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων.
- Υπηρεσίες marketing.
- Υπηρεσίες συμβούλων επί οικονομικών θεμάτων.
- Υπηρεσίες καθαρισμού.
- Υπηρεσίες ασφαλείας.
- Υπηρεσίες τροφοδοσίας (catering, εστιατόρια).
- Άλλο

.....

3) Σε περίπτωση που έχετε συνάψει συμβόλαιο με μια εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών, ποια είναι η χρονική του διάρκεια;

- Μικρότερη από 1 χρόνο.
- 1-3 χρόνια.
- Μεγαλύτερη από 3 χρόνια.

4) Παρακαλώ προσδιορίστε την εμπλοκή των τμημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης των υπηρεσιών σε εξωτερικές εταιρίες;

Υπηρεσίες logistics.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες marketing.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες συμβούλων επί οικονομικών θεμάτων.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες καθαρισμού.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες ασφαλείας.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Υπηρεσίες τροφοδοσίας.

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε):

Τμήματα που ενεπλάκησαν:

.....

5) Προσδιορίστε την εμπλοκή των παρακάτω επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για παροχή υπηρεσιών από εξωτερικές εταιρίες.

Επίπεδα ιεραρχίας	Πολύ μικρή	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Διοικητικό συμβούλιο					
Πρόεδρος / Διευθύνων σύμβουλος					
Γενικός διευθυντής					
Προϊστάμενοι τμημάτων					
Υπάλληλοι					
Άλλο					

6) Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους ήρθατε σε επαφή με τις εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών με τις οποίες συνεργάζεστε;

- Άμεση επαφή με αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρίας.
- Πληροφόρηση από συμβούλους.
- Συμμετοχή σε συνέδρια.
- Διαφήμιση direct-mail.
- Διαφήμιση της εταιρίας σε εξειδικευμένα έντυπα.
- Άλλο

7) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω παραγόντων στη λήψη απόφασης για παροχή υπηρεσιών από εξωτερικές εταιρίες.

Παράγοντες	Πολύ μικρή	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Εξοικονόμηση κόστους					
Βελτίωση ικανοποίησης πελατών					
Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησής σας					
Ανάγκη για εξειδικευμένες υπηρεσίες					
Έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις					
Διείσδυση σε νέες αγορές					
Έντονος ανταγωνισμός					
Άλλο					

8) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω κριτηρίων επιλογής μιας εξωτερικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών.

Κριτήρια	Πολύ μικρή	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική					
Ποιότητα υπηρεσιών / αξιοπιστία					
Κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών					
Προηγούμενη εμπειρία					
Φήμη εταιρίας					
Οικονομική δύναμη εταιρίας					
Άλλο					

9) Προσδιορίστε την επίδραση της ανάθεσης υπηρεσιών σε εξωτερικές εταιρίες στους παρακάτω στόχους της επιχείρησής σας.

Στόχοι	Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ουδέτερη	Θετική	Πολύ θετική
Κόστος					
Ικανοποίηση πελατών					
Αποδοτικότητα διαδικασιών					
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα					
Ηθικό εργαζομένων					
Άλλο					

10) Ποιες από τις παρακάτω δυσκολίες /εμπόδια αντιμετωπίσατε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της συνεργασίας σας με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

- Αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές.
- Ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησής σας από την εξειδικευμένη εταιρία.
- Έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησής σας και της εταιρίας.
- Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών.
- Προβλήματα διακοπής της συνεργασίας.

11) Ποιο από τα παρακάτω οφέλη αποκομίσατε από τη συνεργασία σας με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών;

- Ευκαιρία για επικέντρωση σε πιο κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησής σας (π.χ. παραγωγή, marketing).
- Αύξηση ευελιξίας.
- Μείωση κόστους.
- Μείωση ρίσκου.
- Μείωση επενδυμένου κεφαλαίου.
- Διείσδυση σε νέες αγορές.
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, εξειδικευμένες γνώσεις και πολύπλοκα πληροφοριακά συστήματα.
- Άλλο

12) Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησής σας από τη συνεργασία σας με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών;

Πολύ μικρός	Μικρός	Μέτριος	Μεγάλος	Πολύ μεγάλος

13) Υπήρξε κάποιος τομέας που η συνεργασία σας με εξωτερική εταιρία διεκόπη λόγω μη ικανοποίησης; Παρακαλώ αναφέρατε τον τομέα και τον λόγο διακοπής της συνεργασίας.

.....

14) Σε σχέση με την παρούσα κατάσταση, τι μεταβολή στο επίπεδο χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικών εταιριών εκ μέρους της επιχείρησής σας πιστεύετε ότι θα συμβεί στα επόμενα χρόνια;

- Σημαντική μείωση
- Μικρή μείωση
- Αμετάβλητη κατάσταση
- Μικρή αύξηση
- Σημαντική αύξηση

15) Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας στην επιχείρησή σας εξαιτίας της συνεργασίας σας με εξωτερικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών;

- 0%
- 1 – 20%
- 21 – 40%
- 41 – 60%
- 61 – 80%
- άνω του 80%

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A practical guide to successful outsourcing, Peter R. Embleton, Philip C. Wright, Empowerment Organizations, Vol.6, No 3, 1998.
2. Third Party Logistics Services usage for large Australian firms, Dapiran P., Lieb R. Sohal A., International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.26, No 10, 1996.
3. The use of third party logistics services by large American manufacturers, Lieb R.C, Journal of Business Logistics, Vol.13, No 2, 1992.
4. Third Party Logistics Services: A Singapore perspective, Robin Bhatnagar, Amriks S., Sohar A., Robert Miller, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29, No 9, 1999.
5. The outsourcing dilemma, the search for competitiveness, J.Brian Heywod, Financial Times, Prentice Hall, 2001.
6. World Class Supply Management. David N. Burt, Donald W. Dobler and Stephen L. Starling, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
7. Outsourcing: a primer, William M. Lankford, Faramarz Parsa, MCB University Press, Management Decision, Vol.37, No 4, 1999.
8. Outsourcing: a strategic move: the process and the ingredients for success, Zhiwei Zhu, Kathy Hsu, Joseph Lillie, MCB University Press, Management Decisions, Vol.39, No 5, 2001.
9. A practical framework for understanding the outsourcing process, Roman McIvor, Supply Chain Management: an International Journal, Vol.5, No 1, 2000.

10. Executive Survey: the outsourcing Institute's Annual Survey of outsourcing End Users: Top 10 Reasons Companies Outsource, Survey of current and potential outsourcing end users, The outsourcing Institute Membership, 1998.
11. Third Party Logistics, Κλαδική Μελέτη ICAP, 2003.
12. Το outsourcing και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του από τις επιχειρήσεις, περιοδικό Κινητή Τηλεφωνία, Μάρτιος 2004.
13. www.unisys.com/servies/outsourcing
14. www.outsourcing-journal.com
15. www.softerra.com/about/definitions