

OUTSOURCING ΣΤΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ :
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(LOGISTICS)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΦΙΛΙΠΠΑΚΗ ΜΑΡΙΑΝΘΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2003



00140671

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ.	40671
ΟΜΠΡ.	24319 ή 22791
ΤΑΣΙΝ.	658.7 Φ11
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Εισαγωγή στο outsourcing.....σελ. 7	σελ. 7
1.2 Ορισμός του outsourcing.....σελ. 8	σελ. 8
1.3 Είδη outsourcing.....σελ. 9	σελ. 9
1.4 Λόγοι για outsourcing.....σελ. 11	σελ. 11
1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους.....σελ. 12	σελ. 12
1.6 Παράμετροι της διαδικασίας λήψης απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτες επιχειρήσεις.....σελ. 17	σελ. 17
1.7 Προβλήματα	σελ. 17
1.8 Ρίσκο – πιθανοί κίνδυνοι.....σελ. 19	σελ. 19
1.9 Επίδραση στο προσωπικό.....σελ. 21	σελ. 21
1.10 Κλειδιά για επιτυχημένο outsourcing.....σελ. 22	σελ. 22
1.11 Πηγές πληροφόρησης – μέσα επαφής με τους προμηθευτές.....σελ. 26	σελ. 26
1.12 Ανταμοιβή – κίνητρα για τους προμηθευτές	σελ. 26
1.13 Συμμετέχοντες στη συμφωνία (constituents).....σελ. 27	σελ. 27
1.14 IT outsourcing.....σελ. 29	σελ. 29
1.15 Finance outsourcing.....σελ. 32	σελ. 32
1.16 Marketing outsourcing	σελ. 33
1.17 Third party logistics services	σελ. 34
1.18 HR outsourcing.....σελ. 36	σελ. 36
1.19 Business process outsourcing (BPO)	σελ. 37

Κεφάλαιο 2: Έρευνα στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις σχετικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους

2.1 Μεθοδολογία έρευνας	σελ. 38
2.2 Χαρακτηριστικά των εταιριών που απάντησαν	σελ. 39
2.3. Συνεργασία με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών	σελ. 40
2.4 Εντοπισμός υπηρεσιών που γίνονται outsourcing	σελ. 41
2.5 Διάρκεια συμβολαίου με εξωτερική εταιρία	σελ. 42
2.6 Εμπλοκή τμημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης των υπηρεσιών σε τρίτους	σελ. 43
2.7 Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για παροχή υπηρεσιών από εξωτερικές εταιρίες	σελ. 49
2.8 Τρόποι επαφής με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών	σελ. 50
2.9 Επίδραση κριτηρίων στην επιλογή μιας εξωτερικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών	σελ. 51
2.10 Επίδραση της ανάθεσης υπηρεσιών σε εξωτερικές εταιρίες	σελ. 53
2.11 Δυσκολίες - εμπόδια κατά τη διάρκεια υλοποίησης της συνεργασίας	σελ. 54
2.12 Οφέλη από τη συνεργασία με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.....	σελ. 54
2.13 Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών	σελ. 57
2.14 Λόγοι διακοπής συνεργασίας με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών.....	σελ. 57

2.15 Μεταβολή στο επίπεδο χρήσης των υπηρεσιών

εξωτερικών εταιριών τα επόμενα χρόνιασελ. 58

2.16 Ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας λόγω της

συνεργασίας με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών ...σελ. 59

2.17 Συμπεράσματασελ. 60

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο..... σελ. 62

Συνοδευτική επιστολήσελ. 68

Βιβλιογραφία.....σελ. 69

Κατάλογος πινάκων και σχημάτων

Πίνακας 1 & Σχεδιάγραμμα 1:	Κύκλος εργασιών των εταιριών
Σχεδιάγραμμα 2:	Αριθμός εργαζομένων
Πίνακας 2 & Σχεδιάγραμμα 3:	Υπηρεσίες που γίνονται outsourced
Σχεδιάγραμμα 4:	Διάρκεια συμβολαίου
Πίνακας 3 & Σχεδιάγραμμα 5:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση υπηρεσιών logistics
Πίνακας 4 & Σχεδιάγραμμα 6:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση υπηρεσιών πληροφοριακών συστημάτων
Πίνακας 5 & Σχεδιάγραμμα 7:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση υπηρεσιών marketing
Πίνακας 6 & Σχεδιάγραμμα 8:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση οικονομικών υπηρεσιών
Πίνακας 7 & Σχεδιάγραμμα 9:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση υπηρεσιών καθαρισμού
Πίνακας 8 & Σχεδιάγραμμα 10:	Εμπλοκή τμημάτων σε ανάθεση υπηρεσιών ασφαλείας
Πίνακας 9 & Σχεδιάγραμμα 11:	Συμμετοχή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης
Πίνακας 10:	Τρόποι επαφής με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών
Πίνακας 11 & Σχεδιάγραμμα 12:	Κριτήρια επιλογής εταιρίας παροχής υπηρεσιών

Πίνακας 12:	Επίδραση δραστηριοτήτων	ανάθεσης
Πίνακας 13:	Προβλήματα κατά τη διαδικασία	ανάθεσης
Πίνακας 14 & Σχεδιάγραμμα 13:	Οφέλη outsourcing	
Σχεδιάγραμμα 14:	Βαθμός ικανοποίησης	
Σχεδιάγραμμα 15:	Μεταβολή στο επίπεδο χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικών εταιριών τα επόμενα χρόνια	
Σχεδιάγραμμα 16:	Μείωση θέσεων εργασίας	

Κεφάλαιο 1

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Εισαγωγή στο outsourcing

Ένα από τα φλέγοντα ζητήματα που εμφανίστηκαν για τις εταιρίες τα τελευταία χρόνια είναι η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για outsourcing. Η δυνατότητα για outsourcing μεταφέρθηκε από τις δραστηριότητες που συνήθως θεωρούνται περιφερειακές, όπως ο καθαρισμός, η ασφάλεια και το catering, σε μεγάλης σημασίας για έναν οργανισμό δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η διανομή και η παραγωγή. Ο ανταγωνισμός έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό.

Μέχρι την τελευταία δεκαετία του προηγούμενου αιώνα, οι εταιρίες είχαν συνήθως αρκετό χρόνο για να προσαρμοστούν σε όλες τις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Εάν, για παράδειγμα, οι πωλήσεις μιας εταιρίας αυξάνονταν ή μειώνονταν αναπάντεχα, η αλλαγή πραγματοποιούταν με ένα ρυθμό εύκολα ελεγχόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις, ήταν απλά θέμα προσαρμογής του αριθμού των εργαζομένων ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί είχαν την τεχνογνωσία και εμπειρία να διαχειρίζονται τέτοιου είδους προβλήματα.

Κατά το 1990 όλα άρχισαν να αλλάζουν, καθώς η πίεση του ανταγωνισμού έγινε πολύ έντονη.

Τη δεκαετία αυτή κάποιοι υποστήριζαν πως για να παραμείνει μια εταιρία ανταγωνιστική έπρεπε να διαχωρίσει τις κρίσιμες και μη δραστηριότητές της και στη συνέχεια να μεταφέρει όλες τις μη κρίσιμες σε ένα ειδικό σε αυτόν τον τομέα. Καθώς οι συζητήσεις πάνω σε αυτό το θέμα συνεχίζονταν, δημιουργήθηκε η εικόνα της ιδανικής εταιρίας. Η θεωρία πίσω από αυτή την εταιρία είναι ότι οποιαδήποτε δραστηριότητα δεν είναι κρίσιμη πρέπει να μεταφερθεί σε ένα εξωτερικό συνεργάτη ειδικευμένο σε αυτή τη δραστηριότητα. Εδώ όμως δημιουργείται ένα ερώτημα. Υπάρχουν εταιρίες που θα πραγματοποιήσουν τις κρίσιμες λειτουργίες καλύτερα από τον ίδιο τον οργανισμό- οπότε γιατί να μην μεταφερθούν και αυτές; (1) - (6)

Μερικές από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που γίνονται outsourcing είναι υπηρεσίες logistics, υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων, μάρκετινγκ, οικονομικών θεμάτων, παραγωγής, καθαρισμού, ασφαλείας, εκπαίδευσης, αξιολόγησης προσωπικού, αγοράς & εκμίσθωσης παγίων και τέλος catering.

1.2 Ορισμός του outsourcing

Μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί στην έννοια του outsourcing είναι οι εξής:

“Η ύπαρξη εξωτερικού προμηθευτή για μια υπηρεσία που συνήθως πραγματοποιείται in-house”.

“Η μεταφορά επαναλαμβανόμενων λειτουργιών ρουτίνας σε εξωτερικό συνεργάτη”.

“Η πληρωμή άλλων εταιριών για να πραγματοποιήσουν μέρος ή ολόκληρη τη διαδικασία μιας επιχείρησης”.

Παρόλο που αυτοί οι ορισμοί είναι ακριβείς, είναι ελλιπείς. Για παράδειγμα, κανένας δεν αναφέρεται στο πρόβλημα του χρονικού συντονισμού μεταφοράς από in-house σε εξωτερική πηγή. Επίσης, δεν γίνεται καμιά αναφορά στη διαφορά μεταξύ contracting out και outsourcing.

Πιο λεπτομερείς ορισμοί έχουν ένα ευρύτερο φάσμα και μελετούν την φιλοσοφία των εταιριών που αναθέτουν δραστηριότητες σε τρίτους. Outsourcing είναι η απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρία (Engelke, 1996), η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, εμπειρία και δημιουργικότητα νέων προμηθευτών που δεν χρησιμοποιούνταν πρωτύτερα (Kraker, 1995).

Το outsourcing είναι ένα εργαλείο το οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Διαφορά με εργολαβία

Το outsourcing δεν είναι συνώνυμο με την εργοληψία. Το contracting out αναφέρεται σε μια δουλειά που ανατίθεται σε ένα εξωτερικό συνεργάτη σε job-by-job basis και περιλαμβάνει συνήθως μια συμφωνία κόστους. Το outsourcing, από την άλλη, εμπεριέχει μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και της εταιρίας, με μεγάλο βαθμό risk-sharing (2).

1.3 Είδη outsourcing

Το outsourcing μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω είδη:

Πλήρες ή ολικό

Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται για να δείξει πως το προσωπικό και πιθανόν το ενεργητικό που συνδέεται με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα που γίνεται outsourced, όπως η πληροφορική ή το οικονομικό τμήμα, θα μεταφερθεί στην τρίτη εταιρία για την περίοδο του συμβολαίου (πρακτικά σε ποσοστό περίπου 90%).

Μερικό ή επιλεκτικό

Σε αντίθεση με το παραπάνω είδος, σε αυτή την περίπτωση ένα σημαντικό μέρος της λειτουργίας θα παραμείνει στην εταιρία.

Co-sourcing

Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει το outsourcing κατά το οποίο χρησιμοποιούνται πολλοί προμηθευτές.

Μεταβατικό outsourcing

Αυτό συμβαίνει όταν ένα οργανισμός μεταφέρει μόνο τον έλεγχο της λειτουργίας του σε ένα τρίτο με την πεποίθηση ότι το δικό του προσωπικό έχει τις απαραίτητες ικανότητες και δυνατότητες. Κάθε εταιρία που συμμετέχει σε μεταβατικό outsourcing παρουσιάζει ένα ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στις ικανότητες του προσωπικού της.

Transformational (μετατρέψιμο) outsourcing

Σε αντίθεση με το μεταβατικό, σε αυτή την περίπτωση μια εταιρία φέρνει κάποιον service provider για να αναμορφώσει ολοκληρωτικά την όλη λειτουργία, πιθανότατα αναπτύσσοντας νέα συστήματα. Αυτή η μορφή outsourcing διαφέρει από το πλήρες στο ότι η μεταφορά προσωπικού και ενεργητικού δεν είναι μόνιμη - στο τέλος του project ο πελάτης αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη του τμήματος. Σε πολλούς αυτό μοιάζει με διαδικασία συμβούλου. Η διαφορά είναι ότι στο transformational outsourcing ο προμηθευτής συνήθως δουλεύει ανεξάρτητος από το προσωπικό της εταιρίας. Υπάρχουν πολύ λίγα πραγματικά παραδείγματα αυτής της μορφής outsourcing.

Joint venture outsourcing

Μια συμφωνία joint venture περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας για την εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το προσωπικό και το ενεργητικό του πελάτη θα μεταφερθούν στη νέα εταιρία και όχι στον service provider. Η εξωτερική βοήθεια σε αυτήν την περίπτωση δεν θα αφορά μόνο την ανάπτυξη της μεταφερόμενης λειτουργίας αλλά πιο πολύ την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να πουληθούν σε τρίτους. Ο πελάτης και ο service provider θα μοιραστούν τα κέρδη από την νέα εταιρία. Παρόλο που ο service provider μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό των συστημάτων του, θα μοιραστεί με τον πελάτη το κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων λογισμικού. Επίσης, κατά την συμφωνία υπάρχει εκμετάλλευση της γνώσης του πελάτη όσον αφορά την αγορά.

Equity stakes

Μερικές σχέσεις outsourcing ενισχύονται είτε από τον πελάτη είτε από τον προμηθευτή παίρνοντας μερίσματα από το συνεργαζόμενο μέλος. Όταν αυτό το βήμα το κάνει ο provider, μπορεί να φανεί σαν μια επίδειξη της δέσμευσης στα συμφέροντα του πελάτη. Όταν όμως ο πελάτης κάνει το ίδιο, φαίνεται σαν μια μορφή ασφάλειας. Αυτή ήταν και η υπόθεση που έγινε όταν η Swiss Bank υπέγραψε μια συμφωνία outsourcing με έναν προμηθευτή, την Perot Systems, παίρνοντας το 24% των μερισμάτων της Perot. Η συμφωνία έδειξε, επίσης, πως η τράπεζα πρέπει να εντυπωσιάστηκε από τις υπηρεσίες

που θα μπορούσε να προσφέρει η Perot. Ένα παρόμοιο περιστατικό συνέβη το 1997, όταν η Commonwealth Bank και η EDS Australia υπέγραψαν μια συμφωνία η οποία χαρακτηρίστηκε ως το μεγαλύτερο συμβόλαιο όλων των εποχών. Η συμφωνία στοίχισε \$ 5 δις, είχε διάρκεια πάνω από 10 χρόνια και κατά τη διάρκειά της η Commonwealth Bank πήρε το 35% του μεριδίου της EDS, το οποίο μεταφράζεται σε \$240 εκ. (2).

1.4 Λόγοι για outsourcing

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας εταιρίας όσον αφορά το θέμα της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι το τι θέλει να επιτύχει από τη συμφωνία αυτή. Σήμερα, τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι τρεις είναι οι κυριότεροι λόγοι για outsourcing:

- η επιθυμία για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες
- η ανάγκη για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και
- η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους.

Κάποιοι άλλοι λόγοι που οδηγούν στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η ανάγκη για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων που είναι πέραν των σκοπών της επιχείρησης, η έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις, η διείσδυση σε νέες αγορές και τέλος ο έντονος ανταγωνισμός.

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να καθορίσει τι πραγματικά θέλει να πετύχει. Ένα πολύ καλό βήμα είναι η συζήτηση με τα στελέχη που εμπλέκονται στις δραστηριότητες που ενδέχεται να υλοποιηθούν από τρίτους και το τι αυτοί επιθυμούν να πετύχουν.

Στην περίπτωση που η ανάγκη είναι να αναβαθμιστεί το σέρβις σε κάτι που ταιριάζει καλύτερα στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των χρηστών, τότε οι διαπραγματευτές γνωρίζουν πως η προσθήκη αξίας είναι σημαντική και το κόστος παίζει μικρότερο ρόλο. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι εταιρίες ισχυρίζονται πως στόχος τους είναι η αναβάθμιση της υπηρεσίας και επιλέγουν το φθηνότερο προμηθευτή χωρίς να αναλογιστούν την ποιότητα.

Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικός ο καθορισμός των στόχων που επιθυμεί να επιτύχει η εταιρία από την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους και η πλήρης κατανόησή τους από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους θα αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, αυτός άλλωστε είναι και ο σκοπός της ανάθεσης. Αναμενόμενο όμως είναι να υπάρξουν και μειονεκτήματα. Ως εκ τούτου, οι εμπλεκόμενοι σε αυτή την απόφαση θα πρέπει να σταθμίσουν τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της ανάθεσης και στη συνέχεια να προβούν στην τελική επιλογή.

Μερικά από τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της απόφασης του outsourcing για όλες τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των εμπορικών, παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Πλεονεκτήματα:

1. Μείωση κόστους.

Οι μικρές εταιρίες μπορούν να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας, ενώ οι μεγάλες εταιρίες επωφελούνται εφόσον “ξεφορτώνονται” τις πιο κακώς διοικούμενες λειτουργίες. Κατά μέσο όρο, οι εταιρίες έχουν 9% μείωση του κόστους. Επίσης, πολλές εταιρίες έχουν κάποια “κρυμμένα” κόστη τα οποία δεν ανακαλύπτονται μέχρι την διαδικασία ανάθεσης της δραστηριότητας σε τρίτους. Η μείωση του κόστους είναι ο σημαντικότερος λόγος ανάθεσης για πολλές από τις εταιρίες που παίρνουν μια τέτοια απόφαση.

2. Επέκταση γεωγραφικής εμβέλειας.

Το outsourcing μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση προβλημάτων γεωγραφικής απόστασης. Η εταιρία μπορεί να επεκταθεί σε νέες αγορές ή να λυθούν άλλης φύσεως προβλήματα.

3. Βελτίωση της γνώσης της αγοράς.

Απαλλασσόμενη μια εταιρία από κάποιες δραστηριότητες μπορεί να δώσει μεγαλύτερη σημασία στις ανάγκες της αγοράς.

4. Μείωση επενδυτικού ρίσκου.

Με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η επιχείρηση απαλλάσσεται από το επενδυτικό ρίσκο το οποίο θα έπαιρνε η ίδια.

5. Προβλεψιμότητα ταμειακών ροών της επιχείρησης.

6. Εξοικονόμηση χρόνου.

Περισσότερο από το 30% των εταιριών οι οποίες ανάθεσαν δραστηριότητές τους σε τρίτους, διαπίστωσαν σημαντική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

7. Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες (core activities).

Αν κάποιες δραστηριότητες πέραν της κύριας ασχολίας της εταιρίας μονοπωλούν το ενδιαφέρον της διοίκησης, η ανάθεση των δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η καλύτερη λύση.

8. Εισροή μετρητών.

Μερικά αγαθά μπορούν να πωληθούν ευκολότερα εάν μια διαδικασία ανατεθεί σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες.

9. Διαθεσιμότητα ταλέντων.

Το outsourcing δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε talenta που δεν είναι διαθέσιμα μέσα στην εταιρία.

10. Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (re-engineering).

Η συνεργασία με κάποιο προμηθευτή δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επανεκτιμήσει τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

11. Χρηματιστήριο.

Η εικόνα είναι συνήθως ενθαρρυντική καθώς οι επενδυτές αναμένουν μείωση του κόστους.

12. Μεγαλύτερη ευελιξία.

Η διοίκηση έχει μεγαλύτερη ευελιξία στην τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού.

13. Υπευθυνότητα.

Ο προμηθευτής είναι δεσμευμένος με συμβόλαιο να παρέχει συμφωνημένα επίπεδα υπηρεσιών, καθώς τα εσωτερικά τμήματα δεν ελέγχουν πάντα τις δαπάνες.

14. Εργασιακή ειρήνη.

Η ανάθεση συγκεκριμένων διαδικασιών σε τρίτους μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία αρμονικών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού.

15. Απελευθέρωση προσωπικού.

Το προσωπικό απελευθερώνεται και μπορεί πλέον να ασχοληθεί με πιο ενδιαφέροντα και κρίσιμα αντικείμενα.

16. Πρόσβαση σε ειδικούς.

Η εταιρία μπορεί να αποκομίσει γνώση, ειδικότητες, εργαλεία, τεχνολογία και συμβουλές μέσω της συνεργασίας της με εξωτερικούς φορείς.

17. Μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Το outsourcing μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας.

18. Ποιότητα.

Το outsourcing μπορεί να παρέχει ποιότητα, καθώς ο προμηθευτής είναι ειδικός στο συγκεκριμένο τομέα. Οι περισσότερες εταιρίες έχουν παρατηρήσει μια αύξηση 15% στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μειονεκτήματα:

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους έχει και κάποια βασικά μειονεκτήματα. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις όπως το κόστος, ένα πιθανό πλεονέκτημα μπορεί τελικά να αποβεί σε μειονέκτημα.

1. Αύξηση κόστους.

Η μείωση του κόστους είναι κάτι που όλοι περιμένουν αλλά δεν το επιτυγχάνουν όλοι. Για περισσότερες από τις μισές εταιρίες δεν υπάρχει καμιά μείωση κόστους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η ανάθεση έχει τελικά μεγαλύτερο κόστος.

2. Περιορισμός άσκησης ελέγχου.

Με το outsourcing ο έλεγχος παραχωρείται στον προμηθευτή.

3. Κίνδυνος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα του αγαθού ή της υπηρεσίας πρέπει να ελέγχεται γιατί ο προμηθευτής έχει τη διάθεση και ο ίδιος για μείωση του κόστους.

4. Κίνδυνος περιορισμένης ή διαστρεβλωμένης πληροφορίας.

5. Παύση αποκλειστικής εστίασης ενδιαφέροντος στο προϊόν της επιχείρησης.

6. Αύξηση πιθανότητας ανεξερεύνητων εν δυνάμει αγορών.

7. Αναστρεψιμότητα.

Όταν μια διαδικασία ανατεθεί σε κάποιον προμηθευτή, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επανέλθει στην εταιρία.

8. Τρέχοντα κόστη.

Το συμβόλαιο μπορεί να είναι πολύ ανταγωνιστικό, αλλά οι αναπόφευκτες αλλαγές μπορεί να κοστίσουν πολύ περισσότερο.

9. Ηθικό.

Μειώσεις στο προσωπικό μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων.

10. Κόστη συμβολαίου.

Ο χρόνος που απαιτείται για να οδηγηθούμε σε συμφωνία μπορεί να το κάνουν πιο ακριβό.

11. Μεγάλος αριθμός πελατών.

Οι προμηθευτές έχουν πολλούς πελάτες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δώσουν προτεραιότητα σε έναν από αυτούς.

12. Αρνητικές επιπτώσεις στο προσωπικό.

Η επιρροή στο ηθικό του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει τους πιο ταλαντούχους να ψάξουν αλλού ευκαιρίες.

13. Η ικανότητα για outsourcing.

Ορισμένες διαδικασίες δεν είναι εύκολο να ανατεθούν σε τρίτους.

14. Έλλειψη ευελιξίας.

Οι περισσότεροι προμηθευτές επιθυμούν μακροπρόθεσμα συμβόλαια που τους παρέχουν σταθερό εισόδημα. Τα συμβόλαια πρέπει να διαπραγματευτούν ώστε να παρέχουν ευελιξία, η οποία όμως οδηγεί σε μεγάλο κόστος.

15. Τεχνολογικές αλλαγές.

Η εταιρία είναι πιο δύσκολο να αρπάξει ευκαιρίες που παρουσιάζονται από ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

16. Χαμένες ευκαιρίες.

Πουλώντας μια στρατηγική πηγή μπορεί να κοστίσει σε μια εταιρία μακροπρόθεσμα.

17. Δημόσια εικόνα.

Απολύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων επηρεάζουν αρνητικά τη δημόσια εικόνα της εταιρίας (2).

1.6 Παράμετροι της διαδικασίας λήψης απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτες επιχειρήσεις

Κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η εταιρία πρέπει να λάβει υπόψη της κάποια χαρακτηριστικά ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί στη σωστή απόφαση. Συγκεκριμένα, μερικές από τις παραμέτρους που πρέπει να μελετηθούν είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης (μέγεθος, γεωγραφική κατανομή αγοράς, γεωγραφική κατανομή δικτύου επιχείρησης, στρατηγική πωλήσεων, σύστημα παραγωγής, οικονομική δύναμη).
- Χαρακτηριστικά των άλλων φορέων.
- Χαρακτηριστικά των προϊόντων.
- Χαρακτηριστικά του οικονομικοπολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (ευρωπαϊκή, εθνική, περιφερειακή πολιτική, τάσεις της αγοράς, αγορά εργασίας, προσφορά υπηρεσιών στην αγορά) (12) – (13).
- Η φιλοσοφία της εταιρίας.
- Οι σχέσεις μεταξύ εταιρίας και συνεργάτη.
- Οι πολιτικές συνθήκες / παγκοσμιοποίηση.

1.7 Προβλήματα

Τρία βασικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες στην προσπάθειά τους να αναθέσουν μια δραστηριότητα σε τρίτους είναι τα εξής:

Μη επίσημη διαδικασία outsourcing

Πολλές εταιρίες δεν έχουν κάποια επίσημη διαδικασία για να πάρουν μια τέτοιου είδους απόφαση. Οι Lonsdale και Cox (1997) βρήκαν πως πολλοί οργανισμοί παίρνουν μια τέτοια απόφαση με μόνο κριτήριο τη μείωση του κόστους και του προσωπικού. Η επιλογή της δραστηριότητας που θα γίνει outsourced γίνεται με αβεβαιότητα και με βάση το πως θα επιτευχθεί

μεγαλύτερη μείωση του κόστους και όχι με το ποια δραστηριότητα θα ωφελήσει περισσότερο την εταιρία μακροπρόθεσμα. Τα τελευταία χρόνια η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους έχει αυξηθεί για πολλές εταιρίες. Ο λόγος για αυτή την τάση φαίνεται να είναι τα μειονεκτήματα που συνδέονται με την παραμονή της δραστηριότητας στην εταιρία όπως οι ταχύτατες αλλαγές στην αγορά και η έλλειψη ελαστικότητας (Hayes και Abernathy).

Περιορισμένη ανάλυση κόστους

Η ανάλυση κόστους για τη συγκεκριμένη απόφαση περιλαμβάνει προσπάθεια μέτρησης όλων των κοστολογικών στοιχείων που συνδέονται με τις δύο εναλλακτικές λύσεις. Η λύση με το μικρότερο κόστος είναι αυτή που επιλέγεται. Πολλοί είναι εκείνοι οι συγγραφείς οι οποίοι δημιούργησαν μαθηματικά μοντέλα για την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής (Mock και Miller 1970, Raunik και Fisher 1972, Yoon και Naadimuthu 1994). Κάποιοι συγγραφείς όπως ο Morley (1996) υποστηρίζουν πως οι υπολογισμοί κόστους σε πολλές περιπτώσεις δεν οδηγούν σε ένα καθαρό αποτέλεσμα. Άλλοι πιο ποιοτικοί παράγοντες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τη συγκεκριμένη απόφαση. Επίσης, το πρόβλημα όταν η απόφαση βασίζεται στο κόστος είναι ότι πολλές εταιρίες έχουν ακατάλληλο σύστημα μέτρησης του κόστους.

Προσδιορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων (core activities)

Η απόφαση για outsourcing μπορεί να επηρεάσει την ευελιξία, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. Οι Lonsdale και Cox (1997) ανακάλυψαν πως πολλές εταιρίες χαρακτηρίζουν ως κρίσιμες δραστηριότητες αυτές τις οποίες “κάνουν καλύτερα”. Τέτοιες υποθέσεις εμπεριέχουν ρίσκο, διότι η εταιρία μπορεί να αναθέσει σε τρίτους δραστηριότητες με τις οποίες υπάρχουν προβλήματα. Αυτές όμως οι δραστηριότητες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εταιρία στην τρέχουσα περίοδο αλλά και μελλοντικά (π.χ. να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της).

Η ύπαρξη των ανωτέρω τριών προβλημάτων εντοπίστηκε και μέσα από σχετική έρευνα. Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια σε εταιρίες στην Αγγλία, την Αμερική, την Αυστραλία και τον Καναδά. Πάνω από τις μισές εταιρίες

απάντησαν πως δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη πολιτική για τέτοιου είδους αποφάσεις, ενώ η απόφαση στηρίζεται σε βραχυπρόθεσμα βασισμένα στο κόστος κριτήρια (1).

Προβλήματα βέβαια μπορεί να υπάρξουν και κατά την υλοποίηση της συνεργασίας. Κάποια από αυτά τα προβλήματα μπορεί να εντοπίζονται μόνο εσωτερικά στην ίδια την επιχείρηση, όπως είναι για παράδειγμα η αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές. Επιπλέον, προβλήματα υπάρχουν και στην επικοινωνία με τον προμηθευτή. Κάποια από αυτά είναι η ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης από την εξωτερική εταιρία, η έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησης και της εξωτερικής εταιρίας, η μη κάλυψη των εταιρικών απαιτήσεων, η αδυναμία συνεννόησης και τέλος προβλήματα στη διαπραγμάτευση των τιμών.

1.8 Ρίσκο – πιθανοί κίνδυνοι

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να είναι εκ των προτέρων ενήμερη για τους πιθανούς κινδύνους της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους ώστε να είναι έτοιμη να τους αντιμετωπίσει. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Πολυπλοκότητα.

Τα πρόγραμμα μπορεί να απαιτεί τη στενή συνεργασία πολλών διαφορετικών οργανισμών ή συστημάτων. Η πολυπλοκότητα της συνεργασίας αυτής μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να ελεγχθεί.

- Συμμετέχοντες.

Είναι πιθανό τα άτομα ή οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για το πρόγραμμα να δημιουργήσουν απρόβλεπτα προβλήματα.

- Αποτελεσματικότητα.

Οι λύσεις οι οποίες θα επιλεγούν μπορεί να αλλάξουν ως ένα σημείο την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ή να μην υποστηρίζουν πλέον τους στόχους.

- Τεχνολογία.

Μια επιλεγόμενη τεχνολογική λύση μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μη αποδεκτή, αναξιόπιστη ή ακατάλληλη.

- Εξυπηρέτηση.

Υποθέσεις σχετικά με την διαβεβαίωση για διαθεσιμότητα μπορεί να αλλάξουν.

- Πηγές.

Οι προμηθευτές, οι πελάτες και το πρόγραμμα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Κάποιες αλλαγές μπορεί να αυξήσουν δραματικά το ρίσκο.

- Εμπειρία.

Η εμπειρία σχετικά με το πρόγραμμα και τους προμηθευτές ή πελάτες έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική υλοποίηση της ανάθεσης παροχής υπηρεσιών σε τρίτους.

- Ασφάλεια.

Οι υποθέσεις σχετικά με την ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών μπορεί να αλλάξουν.

- Διοίκηση.

Μπορεί να προκύψουν κάποιες δυσκολίες στη διοίκηση.

- Νομικές δυσκολίες.

- Οικονομία.

Οικονομικές πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερη ποιότητα ή αλλαγή του σχεδίου ή της εξυπηρέτησης (11).

1.9 Επίδραση στο προσωπικό

Αν η δραστηριότητα που γίνεται outsourced είναι καινούργια, τότε μπορεί να έχει ελάχιστη επίδραση στο προσωπικό. Αντίθετα, η ανάθεση σε τρίτους κάποιας ήδη υπάρχουσας δραστηριότητας επηρεάζει το προσωπικό με τρεις εναλλακτικούς τρόπους:

- Οι υπάλληλοι θα απολυθούν από την εταιρία.
- Οι υπάλληλοι θα απασχοληθούν στην εταιρία του τρίτου εξειδικευμένου φορέα.
- Οι υπάλληλοι θα παραμείνουν στην εταιρία και θα απασχοληθούν σε άλλη θέση εργασίας.

Στην περίπτωση που κάποιοι υπάλληλοι απολυθούν, αυτό πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και άκρως επαγγελματικό τρόπο. Έτσι, θα αποφευχθούν οι αντιδράσεις και οι αρνητικές επιπτώσεις στο προσωπικό που παραμένει.

Σε πολλές περιπτώσεις γίνονται συμφωνίες μεταξύ των εταιριών και κάποιοι υπάλληλοι πηγαίνουν στην προμηθεύτρια εταιρία. Αυτή είναι μια πολύ καλή λύση τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις εταιρίες, όπου αυτό είναι εφικτό.

Οι υπάλληλοι οι οποίοι παραμένουν συχνά ονομάζονται επιζώντες. Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει με διαδικασίες και πολιτικές ώστε αυτοί οι υπάλληλοι να είναι παραγωγικοί. Η διοίκηση η οποία πιστεύει πως το outsourcing είναι μια μονοδιάστατη στρατηγική θα οδηγηθεί αναπόφευκτα στην αποτυχία. Πρέπει να είναι κομμάτι μιας γενικής στρατηγικής και η διοίκηση είναι απαραίτητο να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι είναι ενήμεροι της κατάστασης και θα την στηρίξουν (2).

1.10 Κλειδιά για επιτυχημένο outsourcing

Τα κλειδιά για ένα επιτυχημένο outsourcing είναι τα εξής:

1. Στρατηγική ανάλυση.
2. Επιλογή της τρίτης εξειδικευμένης επιχείρησης.
3. Διαχείριση της συνεργασίας.

Στρατηγική ανάλυση

Το κλειδί για τη μελέτη της βιωσιμότητας του outsourcing βρίσκεται στην ανάλυση του οργανισμού. Η εταιρία πρέπει να αναλογιστεί ποιες δραστηριότητες είναι οι πιο σημαντικές και για ποιες θα λάβει τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω της ανάθεσής τους σε τρίτους. Τα πέντε κριτήρια για τον καθορισμό του αν μια δραστηριότητα μπορεί να ανατεθεί σε τρίτους ή όχι είναι:

- είναι δραστηριότητα ρουτίνας;
- είναι καλά καθορισμένη;
- μπορεί να μετρηθεί και να διοικηθεί;
- μπορεί να παρασχεθεί από τρίτους;
- προσφέρεται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον;

Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τύπου και μεγέθους όλου του κόστους που είναι συνδεδεμένο με τη διαδικασία που θα ανατεθεί σε τρίτους. Επίσης, πρέπει να καθοριστούν οι προδιαγραφές και το επίπεδο της υπηρεσίας που θα γίνεται δεκτή από τον οργανισμό. Η εταιρία πρέπει να καθορίσει στόχους. Χωρίς μετρήσιμους στόχους είναι αδύνατο να μετρηθούν τα τωρινά αποτελέσματα ή να καθορισθεί το επίπεδο των υπηρεσιών που θα απαιτηθεί. Τέλος, τα κόστη και οι λοιποί παράγοντες πρέπει να μελετηθούν όχι μόνο σε μέσο αλλά και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, διότι ποικίλουν ανάλογα με το χρόνο (2).

Σε αυτό το σημείο, η εταιρία θα πρέπει να θέσει και τους **στόχους** που επιθυμεί. Οι συμφωνίες outsourcing τις περισσότερες φορές ισχύουν για κάποια χρόνια και περιλαμβάνουν συνήθως δυο οργανισμούς οι οποίοι

προσπαθούν να συνεργάζονται στενά. Η φύση των στόχων επηρεάζει και τα δύο μέρη καθώς και το αποτέλεσμα της συμφωνίας. Αναλυτικότερα, οι στόχοι θα βοηθήσουν στις παρακάτω διαδικασίες:

- ❖ εντοπισμός των εσωτερικών επιλογών και μελέτη για καταλληλότητα εξωτερικής συνεργασίας
- ❖ απάντηση στο ερώτημα για εξωτερική συνεργασία ή εσωτερικό πρόγραμμα ανάπτυξης
- ❖ βάση για μέτρηση της ανάπτυξης και των πλεονεκτημάτων
- ❖ σημείο αναφοράς για να δοκιμάζονται διάφορες πιθανές δραστηριότητες.

Το να θέσει η εταιρία κάποιους στόχους είναι ένα κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και μια πιο δύσκολη διαδικασία από ότι οι περισσότεροι πιστεύουν.

Για να θέσει η εταιρία τους στόχους της σωστά πρέπει να έχει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Γνώση των στόχων της τρίτης εξειδικευμένης επιχείρησης.

Η συνεργασία outsourcing δεν θα έχει κανένα νόημα αν δεν συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης.

- Κατανόηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών.

Αν οι ανάγκες των χρηστών την τρέχουσα περίοδο αλλά και την μελλοντική δεν έχουν κατανοηθεί, δεν θα είναι δυνατό να τεθούν στόχοι που θα διασφαλίσουν τη συνοχή της συνεργασίας με αυτές τις απαιτήσεις.

- Εντοπισμός της απόκλισης μεταξύ της τρέχουσας εξυπηρέτησης και των αναγκών του πελάτη.

Χωρίς αυτή τη γνώση δεν θα είναι δυνατό είτε να καθορίσουμε τη φύση και το μέγεθος της απόκλισης είτε να βρούμε μια λύση για να την μειώσουμε.

- Υπόθεση για την έκταση στην οποία απαιτείται τεχνολογική ανανέωση.

Αυτή η γνώση θα βοηθήσει στην κρίση σχετικά με τη φύση της συμφωνίας outsourcing σε σχέση με τις απαιτήσεις σε ικανότητες και προϊόντα σχετικά με την τεχνολογία.

- Πιθανός βαθμός αλλαγής.

Όλα τα τμήματα της επιχείρησης νιώθουν την πίεση των αλλαγών αλλά κάποιοι τομείς αλλάζουν ταχύτερα από κάποιους άλλους. Οποιαδήποτε απαίτηση για γρήγορη αλλαγή θα παίξει σημαντικό ρόλο στη δομή της συμφωνίας, στον τύπο του προμηθευτή που θα επιλεγεί, στις απαιτήσεις του επιπέδου τεχνολογίας και περισσότερο από όλα στο κόστος, γιατί η αλλαγή συνεπάγεται μεγάλο κόστος. Αν η επιχείρηση γνωρίζει το βαθμό αλλαγής, το πιθανό κόστος είναι ευκολότερο να ελεγχθεί (11).

Επιλογή της τρίτης εξειδικευμένης επιχείρησης

Μόλις ο οργανισμός λάβει την απόφαση για outsourcing είναι σημαντική η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Τυπικά το outsourcing είναι μια μακροπρόθεσμη συμφωνία που απαιτεί στενή συνεργασία της εταιρίας και του προμηθευτή. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να διατεθεί ο απαραίτητος χρόνος και τα χρήματα για να επιλεγθεί ο κατάλληλος προμηθευτής με την πρώτη φορά. Ο οργανισμός, λοιπόν, πρέπει πρώτα να εντοπίσει ένα σύνολο προμηθευτών οι οποίοι θεωρούνται πως μπορεί να καλύψουν τις ανάγκες του. Στη συνέχεια πρέπει να καθοριστεί το επίπεδο του ενδιαφέροντος, της ικανότητας και της στρατηγικής των εν λόγω πιθανών προμηθευτών, καθώς και να περιγραφούν λεπτομερώς οι απαιτήσεις του οργανισμού για την υπηρεσία που επιθυμούν να τους αναθέσουν. Απαραίτητη είναι η επίσκεψη στους υποψήφιους προμηθευτές για να διαπιστωθεί ότι η εταιρία που δείχνει υγιής στα χαρτιά είναι και στην πραγματικότητα. Προσοχή πρέπει να δοθεί στους ανθρώπους και την κουλτούρα. Κατά τη σύναψη της συμφωνίας και τα δύο μέρη θα πρέπει να νιώθουν άνετα με αυτή (2).

Αναλυτικότερα, κάποια κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι τα εξής:

Η παραγωγικότητα, η οικονομική κατάσταση, η γεωγραφική θέση, το επίπεδο ποιότητας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το πελατολόγιο, η μόρφωση/εκπαίδευση, οι ανταγωνιστικές τιμές, η οργάνωση της επιχείρησης, η ηθική των εργαζομένων, η έρευνα και ανάπτυξη, η ικανότητα, ο εξοπλισμός, οι συνθήκες εργασίας, τα περιβαλλοντολογικά προγράμματα, οι

διαδικασίες, η προηγούμενη εμπειρία, η φήμη της εταιρίας, η ύπαρξη ISO 9000, κ.ά. (6) - (7).

Οι υπόλοιποι προμηθευτές που δεν επιλέχθηκαν πρέπει να αντιμετωπιστούν επαγγελματικά και με την αίσθηση ότι μπορεί να υπάρξει κάποια συμφωνία στο μέλλον.

Διαχείριση της συνεργασίας

Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στη διαχείριση της συμφωνίας. Όση προσπάθεια χρειάζεται για να φτάσουμε σε μια συμφωνία τόση χρειάζεται και για να τη διατηρήσουμε και να αποκομίσουμε τα μέγιστα από αυτή. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως κάθε περίπτωση outsourcing είναι ξεχωριστή και συχνά απαιτεί και διαφορετικές ικανότητες. Επίσης, πρέπει να υπάρχει κάποια διαδικασία που θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να ελέγχει και να αξιολογεί την υλοποίηση της συμφωνίας (2).

Μια καλή συμφωνία πρέπει να είναι καλά δομημένη και ανάλογα με την πολυπλοκότητά της να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Όρους και συμφωνίες.
- Συνθήκες μεταφοράς προσωπικού.
- Συνθήκες μεταφοράς παγίων.
- Άλλα θέματα όπως για παράδειγμα προσδιορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Σε περίπτωση που η συμφωνία είναι πολύ μεγάλη, οι δικηγόροι μπορεί να επιθυμούν τη δημιουργία ξεχωριστών συμβολαίων για τη μεταφορά παγίων ή προσωπικού, κάθε ένα από τα οποία θα έχει τους δικούς του όρους και συνθήκες. Όλα τα συμβόλαια μαζί θα αποτελούν το σύνολο της συμφωνίας.

Για την αποτελεσματική διαχείριση της συμφωνίας απαιτούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Μηχανισμός με τη βοήθεια του οποίου οι συνεχείς αλλαγές των αναγκών των χρηστών θα είναι κατανοητές από τους προμηθευτές.
2. Κατανόηση των αναγκών των χρηστών σε πηγές και επίπεδο εξυπηρέτησης με τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται η αξία των χρημάτων για την εταιρία.
3. Παρακολούθηση της όλης εικόνας εξασφαλίζοντας πως υπάρχει συνοχή της λειτουργικής, εμπορικής και τεχνικής εικόνας.
4. Διευκόλυνση στην επίτευξη των στόχων (11).

1. 11 Πηγές πληροφόρησης – μέσα επαφής με τους προμηθευτές

Σύμφωνα με τις μελέτες του Dapiran et al. (1996) και του Lieb et al. (1993), οι συνηθέστερες πηγές πληροφόρησης των επιχειρήσεων για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών είναι η άμεση επαφή με αντιπροσώπους αυτών των εταιριών και η πληροφόρηση από συμβούλους. Ακολουθούν με μικρότερη συχνότητα η πληροφόρηση μέσω διαφημιστικών εντύπων και μέσω συμμετοχής σε συνέδρια (8) – (9).

1.12 Ανταμοιβή – κίνητρα για τους προμηθευτές

Με σκοπό να δοθεί κίνητρο στον service provider πρέπει να υπάρχει κάποιος δέλεαρ μέχρι το τέλος του συμβολαίου. Επίσης πρέπει να υπάρχει μια ένδειξη ότι ένα νέο συμβόλαιο είναι διαθέσιμο αν υπάρξει καλή εξέλιξη στο πρώτο. Αυτό θα συμπεριλαμβάνει μια win-win συμφωνία καθώς τα συμβαλλόμενα μέλη μέχρι ένα ορισμένο επίπεδο θα μοιραστούν το ρίσκο. Ένα καλό παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας έγινε από την Rolls Royce Aero-Engines η οποία προμηθεύτηκε όλο το τμήμα πληροφορικής από την EDS.

Το κλειδί σε αυτή τη συμφωνία ήταν ότι η EDS δεσμεύτηκε να κρατήσει την Rolls Royce μπροστά από τους ανταγωνιστές της στον συγκεκριμένο τομέα.

Η ύπαρξη κάποιας ανταμοιβής για τον provider που έχει άριστη παρουσία βοηθά στη διατήρηση της καλής σχέσης των συμβαλλομένων. Αυτό που προτείνεται είναι να ρωτούνται οι προμηθευτές και οι υπάλληλοι τι επιθυμούν σαν ανταμοιβή. Η διοίκηση συνήθως αντιμετωπίζει αυτό το θέμα με δυσκολία γιατί δεν είναι εύκολο να γνωρίζει κανείς τι ικανοποιεί τον καθένα. Η ανταμοιβή μπορεί να έχει σχέση με χρήματα, αναγνώριση ή και τα δύο. Τα χρήματα μπορεί να είναι η καλύτερη ανταμοιβή από οποιαδήποτε πλακέτα αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα έπρεπε να αναγνωρισθεί η άσφογη συμπεριφορά με έναν πιο ορατό τρόπο.

1.13 Συμμετέχοντες στη συμφωνία (constituents)

Ο όρος constituent ορίζεται ως “οποιοδήποτε πρόσωπο ή οργανισμός που έχει ή πιστεύει ότι έχει άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον για το πρόγραμμα ή το αποτέλεσμα του και έχει εξουσία, επιρροή ή ικανότητα να συμμετέχει στην εκπλήρωση ή να οδηγήσει σε καθυστέρηση του προγράμματος”.

Αναμενόμενο, λοιπόν, είναι σε μεγάλους οργανισμούς που έχουν μεγάλα και πολύπλοκα προγράμματα, η δυνατότητα από τους “συμμετέχοντες” να διακόψουν τη ροή του προγράμματος να είναι μεγάλη. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν την πρέπουσα σημασία στο συγκεκριμένο θέμα. Έτσι, είτε θα έχουν τη βοήθεια περισσότερων ατόμων στην εκπλήρωση του στόχου είτε θα προσπαθήσουν να πείσουν αυτούς που αντιτίθεται στο πρόγραμμα για την ορθότητά του.

Πρώτο βήμα λοιπόν είναι να εντοπιστεί η λίστα των ενδιαφερόμενων μελών. Αυτοί είναι:

- Authorizing bodies – decision makers.

Τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις και έχουν εξουσία είναι πολύ σημαντικά. Για αυτό το λόγο ο υπεύθυνος του προγράμματος πρέπει να γνωρίζει το σύνολο των ατόμων αυτών και τα πιστεύω τους.

- Συνάδελφοι (colleagues).

Υπάρχουν κάποιοι συνάδελφοι οι οποίοι δεν είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το πρόγραμμα αλλά ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμά του. Ένα παράδειγμα είναι τα άτομα τα οποία έχουν ευθύνες οικονομικού ελέγχου.

- Χρήστες.

Οι χρήστες της λειτουργίας που ενδέχεται να γίνει outsourced πρέπει να εντοπιστούν και να συμπεριληφθούν. Θα μπορούσε να σχηματιστεί κάποια αντιπροσωπεία των χρηστών στην ομάδα υλοποίησης του προγράμματος καθώς και να ενημερώνονται συνεχώς για τις εξελίξεις.

- Προσωπικό.

Αν το πρόγραμμα πρόκειται να επηρεάσει το προσωπικό με οποιαδήποτε τρόπο, η διοίκηση του προγράμματος πρέπει να είναι ενήμερη για τις υπάρχουσες συμφωνίες με το προσωπικό και τις πιθανές αλλαγές.

- Ειδικόί μέσα στην επιχείρηση.

Η συμμετοχή όλων των σχετιζόμενων ειδικών πρέπει να είναι δυνατή. Κάποιοι μπορούν να συμμετέχουν στην ομάδα υλοποίησης του προγράμματος ενώ κάποιοι άλλοι να συμμετέχουν λιγότερο στη διαδικασία.

- Προμηθευτές.

Κάποιοι προμηθευτές μπορεί να είναι ανέτοιμοι για την προοπτική του outsourcing και για αυτό το λόγο η εικόνα όλων των προμηθευτών πρέπει να παρακολουθείται. Οι προμηθευτές μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση του προγράμματος ή να το καθυστερήσουν.

- Εξωτερικοί παράγοντες.

Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να συγκαταλέγεται το κράτος, εμπορικοί οργανισμοί ή άλλοι φορείς.

Για την σωστή και αποδοτική υλοποίηση του προγράμματος από την επιχείρηση πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- επιβεβαίωση πως όλοι οι συμμετέχοντες έχουν εντοπιστεί

- για κάθε συμμετέχοντα να καθοριστούν η πιθανή του θέση, οι ανάγκες του και η πιθανή του συμβολή στο πρόγραμμα
- αντιμετώπιση του κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά ώστε να υπάρξει ανταπόκριση στις ανάγκες του ή να ελεγχθεί η πιθανή εναντίωσή του
- η αντιμετώπιση αυτή πρέπει να είναι προσεκτικά μελετημένη
- να υπάρχει ο σωστός συγχρονισμός υλοποίησής της λίγο πριν από τη συμμετοχή του κάθε παράγοντα στο πρόγραμμα
- παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της παρέμβασης και εκσυγχρονισμός της παρέμβασης
- νέα παρέμβαση αν αυτό είναι απαραίτητο και επανάληψη των παραπάνω βημάτων (11).

1.14 IT outsourcing

Ίσως ο μόνος σημαντικός λόγος για outsourcing IT είναι η χρόνια και συνεχής έλλειψη του κατάλληλου εκπαιδευμένου προσωπικού. Οι οργανισμοί που βρίσκονται μέσα ή κοντά σε μεγάλα κέντρα πληθυσμού όπως το Λονδίνο, συχνά αισθάνονται ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να χάσουν το προσωπικό γιατί οι περισσότεροι θα θέλουν πάντα να δουλέψουν σε πιο "σαγηνευτικούς" τομείς, όπως οι οικονομικές επενδύσεις ή τα ΜΜΕ. Παρόλο που μπορούμε να δεχτούμε πως ένας οργανισμός χωρίς μια δυνατή εικόνα θα έχει μειονέκτημα σε αυτό το θέμα, η έλλειψη είναι γενικότερη.

Χωρίς αμφιβολία, νέο IT εκπαιδευμένο προσωπικό που έρχεται από τα Πανεπιστήμια σε μεγαλύτερο ρυθμό σε πολλές χώρες, θα διευκολύνει το πρόβλημα σε πολλούς οργανισμούς αν είναι ικανό να συγκεντρωθεί σε υπάρχουσες νέες τεχνολογίες. Πάντως, το πρόβλημα του ανταγωνισμού είναι ότι αν μια εταιρία θέλει να είναι ανταγωνιστική πρέπει να χρησιμοποιεί την πιο εξελιγμένη τεχνολογία και να είναι έτοιμη να ανταπεξέλθει σε μελλοντικές εξελίξεις. Πιο απλά, η ύπαρξη ειδικών στην πληροφορική είναι μόνο μέρος της απάντησης αν αυτοί δεν είναι εκπαιδευμένοι στις νέες τεχνολογίες.

Πολλοί πιστεύουν πως η πίεση για outsourcing στο συγκεκριμένο τομέα θα εξαφανιστεί στα επόμενα χρόνια. Στη Δυτική Ευρώπη το ποσό που ξοδεύεται στο εσωτερικό IT και στο οικονομικό τμήμα είναι μεταξύ 1,5% και 4% του κύκλου εργασιών μιας μεσαίας εταιρίας. Καθώς ο χρόνος περνάει πολλοί παρατηρητές πιστεύουν πως τα έξοδα για το IT θα αυξηθούν περισσότερο γρήγορα από ότι του οικονομικού τμήματος.

Ο οργανισμός μπορεί να προσλάβει τους δικούς του ειδικούς στην απαραίτητη ποσότητα και το επίπεδο που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν κάποια projects και να γίνουν κάποιες διαδικασίες σε καθημερινή βάση. Δυστυχώς για τους περισσότερους οργανισμούς η ιδέα αυτή δεν υλοποιείται λόγω έλλειψης ικανοτήτων και αυξανόμενων αλλαγών στην τεχνολογία. Κάθε οργανισμός επιθυμεί να έχει την καλύτερη δυνατή υπηρεσία όσον αφορά την πληροφορική. Οι υπάλληλοι όμως που μπορούν να προσφέρουν αυτού του είδους την υπηρεσία επιθυμούν να δουλέψουν για πιο εξειδικευμένους οργανισμούς.

Εφιάλτης, επίσης, για πολλές εταιρίες όσον αφορά την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας είναι το γεγονός ότι πρέπει να επανεκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Εάν, όπως συνήθως συμβαίνει, κάποιοι από το προσωπικό αποφασίσουν να φύγουν εκείνη την περίοδο, τότε ο εφιάλτης γίνεται πιο δυνατός.

Οι περιοχές οι οποίες έχουν έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού είναι αυτές οι οποίες έχουν εμφανιστεί πρόσφατα, όπως call centre design, ERP, internet development και data warehousing.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί στη Δύση έχουν στο μυαλό τους μια μείωση κόστους της τάξεως του 30% όταν αρχίζουν να σκέφτονται το outsourcing για το τμήμα της πληροφορικής. Αν μπορούσαν να επιτύχουν μια τέτοια μείωση κόστους, παράλληλα με ένα ισάξιο ή καλύτερο service, τότε η διοίκηση θα ήταν δύσκολο να αρνηθεί μια τέτοια πρόταση.

Ένα λόγος που οι εταιρίες δεν καταφεύγουν αυτόματα σε outsourcing για το συγκεκριμένο τμήμα είναι ότι πολλές συμφωνίες δεν πετυχαίνουν. Έχει εκτιμηθεί ότι το 20-35% των συγκεκριμένων συμφωνιών ακυρώνονται ή δεν ανανεώνονται μετά τη λήξη τους. Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι λόγοι που

μπορεί να οδηγήσουν σε μη ανανέωση του συμβολαίου εκτός από την μη ικανοποίηση του πελάτη. Παρόλα αυτά ένας σημαντικός αριθμός συμβολαίων για IT outsourcing αφήνουν τον πελάτη μη ικανοποιημένο και πίσω στον ανταγωνισμό.

Ένας άλλος λόγος που κάνει τις εταιρίες επιφυλακτικές είναι ότι οι service providers δύσκολα βρίσκουν ικανό προσωπικό να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Άλλωστε το προσωπικό του provider θα χρειαστεί κάποιο διάστημα για να εγκλιματιστεί.

Συνεπώς, η εταιρία του πελάτη πρέπει να σκεφτεί πολύ σοβαρά πόσα άτομα από το δικό της προσωπικό θα παραμείνουν μαζί με τον provider. Βέβαια, για να είμαστε δίκαιοι, πρέπει να αναφέρουμε πως κάποιοι providers μπόρεσαν και έκαναν πολύ καλή δουλειά και υλοποίησαν νέα συστήματα εγκαίρως παρόλο που δεν μπόρεσαν να προσθέσουν όσους ειδικούς είχαν σκεφτεί αρχικά ότι χρειαζόνταν. Επίσης, στην περίπτωση ύπαρξης κάποιου προβλήματος κατά την υλοποίηση νέων συστημάτων, ένας provider θα μπορέσει να ανταποκριθεί καλύτερα από την ίδια την εταιρία.

Μια εταιρία η οποία θεωρεί το τμήμα πληροφορικής σαν μια μη κρίσιμη δραστηριότητα, πρέπει να το σκεφτεί ξανά πριν την παραχώρηση σε κάποιον τρίτο. Στο παρελθόν, οι οργανισμοί προέβαιναν σε IT outsourcing χωρίς να αναλογίζονται το χάσιμο την γνώσης και των ικανοτήτων σαν ένα σοβαρό θέμα. Εάν αυτό ήταν αλήθεια για την πλειοψηφία των οργανισμών, πρέπει να υπάρχει αμφιβολία για το αν είναι ακόμα και σήμερα και σοβαρές αμφιβολίες για τον αν θα ισχύει και αύριο.

Ένα άλλο ερώτημα που δημιουργείται είναι αν μπορεί το τμήμα πληροφορικής λόγω των αυξημένων αναγκών του να αποπροσανατολίζει την εταιρία από τις κρίσιμες δραστηριότητές της. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν είναι κρίσιμη αλλά μπορεί να είναι πιο δύσκολη η ανάθεση της συγκεκριμένης δραστηριότητας σε τρίτους από ότι οι κρίσιμες.

1.15 Finance outsourcing

Πρόσφατα ένας μεγάλος αριθμός πολυεθνικών εταιριών όπως η BP, Shell, National Starch & Chemical, Sears, NFC, Conoco, Lasmo παραχώρησαν τις δραστηριότητες λογιστικής και οικονομικού σε τρίτους. Πολλές φορές συμπεριλαμβάνουν σε ένα συμβόλαιο την τεχνολογία πληροφορικής και το οικονομικό κομμάτι μαζί. Παρόλα αυτά, είναι σχεδόν απίθανο το οικονομικό τμήμα να ανατίθεται σε τρίτους με την ίδια συχνότητα όπως το IT. Μια πρόβλεψη που υπάρχει είναι πως μέχρι το 2005 το 15% των εταιριών θα καταφύγουν σε outsourcing για το οικονομικό τμήμα. Οι λόγοι οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε outsourcing στον συγκεκριμένο τομέα παραθέτονται στη συνέχεια.

Για πολλές εταιρίες η ιδέα παραχώρησης της συγκεκριμένης διαδικασίας σε τρίτους είναι πολύ ελκυστική. Η όλη διαδικασία αντιμετωπίστηκε για πρώτη φορά σοβαρά στις αρχές και τα μέσα του 1990. Η εντύπωση που δόθηκε ήταν πως η υπηρεσία που θα δίνεται καθώς και η μείωση του κόστους θα είναι πολύ σημαντικά.

Οι εταιρίες παροχής οικονομικών υπηρεσιών δίνουν την εντύπωση προμηθευτών που δεν αντέχουν να χάσουν. Η υπόθεση που έγινε ήταν πως αυτοί οι providers δεν θα ρισκάρουν να χάσουν τη φήμη τους και έτσι όποιο πρόβλημα και να παρουσιαστεί θα διαθέσουν το απαραίτητο προσωπικό και χρήμα για να το επιλύσουν. Δυστυχώς, μερικές φορές ο ισχυρισμός αυτός έχει βγει αναληθής.

Επίσης, με την ανάθεση της δραστηριότητας σε τρίτους ο οργανισμός έχει υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης, χαμηλότερο κόστος και περισσότερο χρόνο για να επικεντρωθεί σε κρίσιμες δραστηριότητες. Η Accenture και η Pricewaterhouse Coopers ισχυρίζονται πως κάποιοι πελάτες τους έχουν μειώσει το κόστος έως και 50%.

Πολλές φορές υπάρχει η προοπτική για outsourcing του IT και οικονομικού με ένα πακέτο.

Επίσης, ο provider θα έχει πιο εξειδικευμένες ικανότητες τις οποίες θα εφαρμόσει στον οργανισμό.

Σε αντίθεση με το IT, όσον αφορά τις οικονομικές δραστηριότητες οι προμηθευτές έχουν το απαραίτητο προσωπικό και την υποδομή για να αντεπεξέλθουν στην αγορά χωρίς να χρειάζεται να επενδύουν μεγάλα ποσά για εξοπλισμό.

Συνήθως έχει μεγάλη σημασία η εμπειρία που έχει ο προμηθευτής. Για αυτό το λόγο, οι πιο μικρές εταιρίες καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για να κερδίσουν πελάτες, ενώ οι μεγαλύτερες προσπαθούν να κρατήσουν τα συμβόλαια που έχουν.

1.16 Marketing outsourcing

Σε μερικές εταιρίες κάποιες δραστηριότητες μπορεί να είναι υποψήφιας για outsourcing απλά επειδή δεν είναι κρίσιμες για την εταιρία.

Πολλές δραστηριότητες μπορεί να μην είναι κρίσιμες και να μην χρησιμοποιούνται συχνά, αλλά να απαιτούν ειδικές ικανότητες στις οποίες δεν μπορεί να ανταποκριθεί μια εταιρία.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν κάποιες υπηρεσίες μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς. Τις περισσότερες φορές, η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς γίνεται εξωτερικά με μόνο ένα σχετικά μικρό αριθμό εταιριών να προσπαθούν οι ίδιες να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις δραστηριότητες. Τα γραφεία διαφήμισης πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες σε πολλούς τομείς, όπως ο σχεδιασμός των διαφημίσεων, οι επαφές με MME και τους καλλιτέχνες που παίζουν σε αυτές.

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, οργανισμοί πωλήσεων μπορούσαν να παραχωρήσουν το προσωπικό τους σε οποιοδήποτε οργανισμό το χρειαζόταν. Τυπικά, μια εταιρεία που χρειάζεται να αυξήσει τις πωλήσεις της θα προσλάβει έναν ή περισσότερους πωλητές. Κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960, δημιουργήθηκαν ειδικές ομάδες στη Δύση, οι οποίες επικεντρώνονταν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Ένα παράδειγμα στην Αγγλία είναι η Food Brokers Ltd, η οποία, όπως λει και το όνομα, επικεντρωνόταν στην

πώληση προϊόντων τροφίμων σε σούπερ μάρκετ και άλλους λιανέμπορους. Τα τμήματα marketing γίνονται outsourced αλλά όχι σε βαθμό που να φανερώνει πως υπάρχει κάποια τάση. Αυτό ο τομέας είναι ευαίσθητος και σημαντικός για τις περισσότερες εταιρίες (6).

1.17 Third party logistics services

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η παγκοσμιοποίηση επηρέασε πολύ τη στρατηγική των επιχειρήσεων, οδηγώντας τις εταιρίες να δημιουργήσουν προϊόντα σχεδιασμένα για μια διεθνή αγορά και να εισάγουν πρώτες ύλες διεθνώς. Το εξωτερικό εμπόριο αναπτύχθηκε και προς τις δύο κατευθύνσεις (εισαγωγές και εξαγωγές).

Μια άλλη μεγάλη αλλαγή η οποία επηρέασε τη βιομηχανία των logistics είναι η αυξανόμενη έμφαση στον ανταγωνισμό, βασιζόμενη στον παράγοντα χρόνο. Διεθνώς, ο ανταγωνισμός βασιζόμενος στον παράγοντα χρόνο αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία τα προϊόντα μπορούν να παραχθούν, να μεταφερθούν στην αγορά και να διανεμηθούν. Η ικανότητα να ανταγωνιστείς στο χρόνο έγινε μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά για εταιρίες που ασχολούνται με τεχνολογικά προϊόντα. Η ανάγκη των εταιριών να ανταγωνιστούν τις οδήγησε σε μια γρήγορη υιοθέτηση νέων μεθόδων όπως το just in time.

Γενικότερα, η προσοχή που δίνεται στον παράγοντα χρόνο οδηγεί σε:

- μεγαλύτερη ροή πληροφοριών ώστε η εταιρία να μπορεί να ανταποκριθεί σε αλλαγές στη ζήτηση
- επίσπευση σε δραστηριότητες logistics όπως η αποθήκευση και η μεταφορά υλικών / προϊόντων σε όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Για να αντεπεξέλθει μια εταιρία στις δραστηριότητες logistics έχει τρεις επιλογές:

- μπορεί να παρέχει την υπηρεσία η ίδια (in-house)
- μπορεί να έχει θυγατρικές logistics αγοράζοντας ή δημιουργώντας μια εταιρία logistics

- μπορεί να αναθέσει τις δραστηριότητες σε τρίτους.

Πολλές εταιρίες συνεργάζονται με κάποια εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Οι εταιρίες third party logistics μπορούν να επιτύχουν καλύτερη απόδοση όσον αφορά το απόθεμα και το lead time. Η διαδικασία του third party logistics είναι διαδεδομένη στην Ευρώπη, την Βόρειο Αμερική και την Αυστραλία. Η όλη ιδέα είναι ότι η εταιρία για να αντιμετωπίσει το διεθνή ανταγωνισμό, συγκεντρώνεται σε κρίσιμες δραστηριότητες και αφήνει τα υπόλοιπα σε ειδικές εταιρίες. Τέτοιες εταιρίες (third party) αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα τη δεκαετία του '90.

Οι εταιρίες αναθέτουν δραστηριότητες logistics σε τρίτους για πολλούς λόγους. Ο Sheffi (1990) ισχυρίστηκε ότι οι ακόλουθοι λόγοι οδηγούν τις εταιρίες σε outsourcing των υπηρεσιών logistics:

- ανάγκη για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες
- καλύτερες λύσεις για τη μεταφορά
- μείωση κόστους και καλύτερες υπηρεσίες
- ανάπτυξη αναγκαίων τεχνολογιών και συστημάτων που δεν είναι στους στόχους της εταιρίας
- ανάγκη για πιο επαγγελματικές και καλύτερα εξοπλισμένες υπηρεσίες logistics.

Το outsourcing προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στις εταιρίες που το χρησιμοποιούν. Μειώνει την επένδυση κεφαλαίου σε εξοπλισμό, πληροφοριακή τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό προσφέρει στην εταιρία την ευελιξία για υιοθέτηση αλλαγών και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες.

Με τον προγραμματισμό της παραγωγής και των διανομών, το outsourcing μειώνει το απόθεμα και οδηγεί σε καλύτερους χρόνους μεταφοράς, λιγότερες ζημιές και λιγότερη γραφειοκρατία. Επίσης, επιτρέπει στις εταιρίες να ανταποκρίνονται καλύτερα σε αλλαγές του marketing, της παραγωγής και των διανομών ενώ βοηθάει στο καλύτερο on-time delivery.

Τέλος, η χρήση τρίτων εταιριών είναι συνήθως πιο οικονομική από την παροχή των δραστηριοτήτων από την ίδια εταιρία.

Σίγουρα, βέβαια, υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως ο μικρότερος έλεγχος των δραστηριοτήτων και η απώλεια της επαφής με σημαντικές πληροφορίες και με τον πελάτη (8) – (9).

1.18 HR outsourcing

Μιλώντας για outsourcing ανθρώπινου δυναμικού αναφερόμαστε σε δύο θέματα. Για κάποιους σημαίνει το outsourcing της συγκεκριμένης δραστηριότητας, π.χ. σχετικά με την υγεία, θέματα ασφαλείας και συνθήκες εργασίας μέσα στον οργανισμό. Κάποιοι χρησιμοποιούν τον όρο για να περιγράψουν το outsourcing κάποιου γκρουπ υπαλλήλων από έναν provider.

Όσον αφορά τη δεύτερη εξήγηση, πολλές εταιρίες οδηγούνται σε αυτό γιατί δυσκολεύονται στο να βρουν και να κρατήσουν προσωπικό με συγκεκριμένα προσόντα. Υπάρχει κάποια λογική στο να μεταφέρουν αυτό σε κάποια εταιρία που τουλάχιστον θεωρητικά έχει την πρόσβαση σε πολλά εξειδικευμένα άτομα. Το πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί εδώ είναι πως μια εταιρία μπορεί να αναπαυθεί μακροπρόθεσμα με αυτό τον τρόπο, ενώ κάποιος αφοσιωμένος υπάλληλος να ήταν πιο κατάλληλος.

Outsourcing στο τμήμα προσωπικού δεν διαφέρει πολύ από το outsourcing οποιουδήποτε άλλου τμήματος όσον αφορά τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπιστούν. Υπάρχει όμως μια συγκεκριμένη δυσκολία για τους περισσότερους οργανισμούς. Το συγκεκριμένο τμήμα εμπλέκεται με διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την πορεία της εταιρίας και με την ανάθεση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε τρίτους μπορεί να σχηματιστεί η εντύπωση πως ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται αρκετά για το συγκεκριμένο θέμα. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη και το προσωπικό που θα μεταφερθεί. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν θα ενδιαφέρεται το ίδιο για την εταιρία και αν θα μπορέσει να προσαρμοστεί στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρίας. Πολλές εταιρίες φαίνεται να μειώνουν τον αριθμό των υπαλλήλων στο μισθολογίο τους. Παρόλα αυτά, για πολλούς οργανισμούς οι

υπάλληλοι θα παραμείνουν ένα από τα πιο δυνατά στοιχεία του ενεργητικού τους. Η εταιρία πρέπει να δείχνει πως ενδιαφέρεται για το προσωπικό της.

1.19 Business process outsourcing (BPO)

Ο όρος BPO χρησιμοποιείται για να περιγράψει την διαδικασία outsourcing ενός μίγματος μη κρίσιμων δραστηριοτήτων. Τυπικά αυτό το μίγμα περιλαμβάνει το μισθολόγιο, τον εσωτερικό έλεγχο, φορολογικά θέματα, κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, υπηρεσίες καθαρισμού και ασφαλείας κ.ά.

Κατά το 1998, η Priceawterhouse Coopers ανέθεσε στην Yankelovich Partner να διεξάγει μια παγκόσμια έρευνα σχετικά με το BPO. Αυτή η έρευνα κάλυψε 304 στελέχη επιχειρήσεων σε 14 χώρες. Μετά την επιβεβαίωση ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός οδήγησε στην χρήση BPO, 63% ισχυρίστηκαν πως έχουν καταφύγει σε outsourcing μίας ή περισσότερων διαδικασιών. Από αυτούς που απάντησαν θετικά, το 84% ισχυρίστηκε πως υπήρξε ικανοποιημένη από τον προμηθευτή.

Η διαδικασία μισθοδοσίας είναι μια από τις πιο δημοφιλείς δραστηριότητες προς ανάθεση σε τρίτους. Στο πρόσφατο παρελθόν, το 97% των οργανισμών ήταν ικανοποιημένοι από αυτή τη διαδικασία.

Κεφάλαιο 2

Έρευνα στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις σχετικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους

2.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της ταχυδρομικής αποστολής σχετικού ερωτηματολογίου σε δείγμα 200 εμπορικών επιχειρήσεων. Τελικά, ελήφθησαν 37 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 18,5%. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη στο Γενικό Διευθυντή με την παράκληση να προωθηθεί στο αρμόδιο για την συμπλήρωσή του άτομο. Οι εμπορικές εταιρίες επιλέχθηκαν βάση του τζίρου τους, δηλαδή το δείγμα περιελάμβανε τις 200 εμπορικές εταιρίες με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο εστίαζαν στις παρακάτω τρεις περιοχές:

Έκταση της χρήσης των υπηρεσιών third party

- Συνεργασίες με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.
- Δραστηριότητες της επιχείρησης που γίνονται outsourced.
- Διάρκεια συμβολαίων ανάθεσης.

Διαδικασία λήψης της απόφασης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους

- Εμπλοκή τμημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης.
- Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη της σχετικής απόφασης.
- Τρόποι επαφής με τις εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.
- Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη της σχετικής απόφασης.
- Κριτήρια επιλογής των εταιριών παροχής υπηρεσιών.

Επίδραση της χρήσης των εξωτερικών εταιριών παροχής υπηρεσιών στην αποδοτικότητα της επιχείρησης

- Συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Δυσκολίες/εμπόδια κατά την υλοποίηση της συνεργασίας με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.
- Οφέλη από την παραπάνω συνεργασία.
- Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών.
- Ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας εξαιτίας της συνεργασίας με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

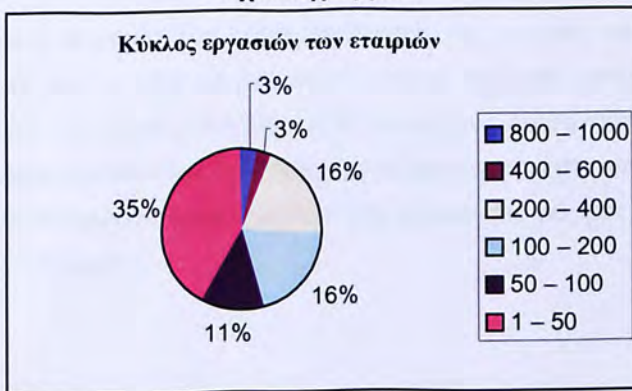
2.2 Χαρακτηριστικά των εταιριών που απάντησαν

Σχετικά με τον κύκλο εργασιών των εταιριών που ανταποκρίθηκαν για το έτος 2000, στοιχεία παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα και σχεδιάγραμμα.

**- Πίνακας 1 -
Κύκλος εργασιών των εταιριών**

Αριθμός εταιριών	Κύκλος εργασιών για το έτος 2000 (σε εκ. Ευρο)	Ποσοστό
1	800 – 1000	3%
1	400 – 600	3%
6	200 – 400	19%
6	100 – 200	19%
4	50 – 100	13%
13	1 – 50	42%

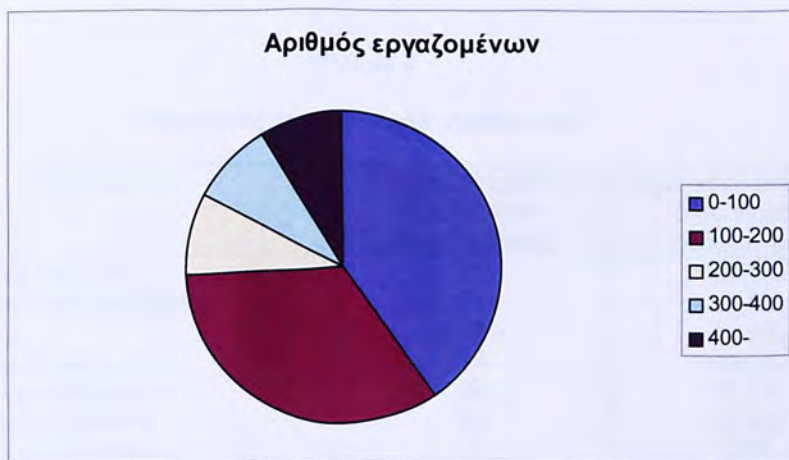
- Σχεδιάγραμμα 1 -



Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών που ανταποκρίθηκαν έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών ο οποίος κυμαίνεται από 1.000.000 έως 50.000.000 Euro.

Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων, από τις 37 εμπορικές επιχειρήσεις που απάντησαν, 14 απασχολούν έως 100 υπαλλήλους, 12 απασχολούν από 100 έως 200 υπαλλήλους, 4 απασχολούν 200-300 υπαλλήλους, 4 απασχολούν 300-400 υπαλλήλους και 3 πάνω από 400 υπαλλήλους.

- Σχεδιάγραμμα 2 -



2.3 Συνεργασία με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών

Το πρώτο ερώτημα του ερωτηματολογίου της έρευνας αφορούσε την ύπαρξη ή μη συνεργασίας με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών. Στο ερώτημα αυτό, 35 εταιρίες (94,6%) απάντησαν πως συνεργάζονται ήδη με εταιρία παροχής υπηρεσιών, 7 (18,9%) έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν ενώ 6 (16,2%) σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον είτε για νέες είτε για ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες.

Παρατηρούμε λοιπόν πως ένα μεγάλο ποσοστό των εμπορικών εταιριών (94,6%) συνεργάζεται ήδη με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών, φαινόμενο αναμενόμενο λόγω της μεγάλης διάδοσης και ανάπτυξης του outsourcing τα τελευταία χρόνια στον ελλαδικό χώρο.

2.4. Εντοπισμός υπηρεσιών που γίνονται outsourcing

Πολλές από τις εταιρίες που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα χρησιμοποιούν εξωτερικές εταιρίες για περισσότερες από μια υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες που γίνονται outsourced καθώς και το αντίστοιχο ποσοστό των εταιριών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

- Πίνακας 2 -

Υπηρεσίες που γίνονται outsourced

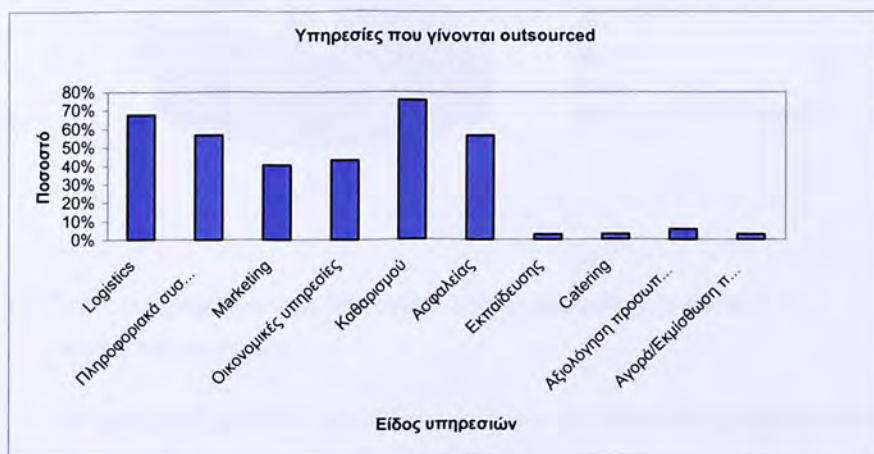
Υπηρεσίες	Αριθμός εταιριών που κάνουν outsourcing	Ποσοστό εταιριών που κάνουν outsourcing
Υπηρεσίες logistics	25	67,6%
Πληροφοριακά συστήματα	21	56,8%
Marketing	15	40,5%
Οικονομικές υπηρεσίες	16	43,2%
Υπηρεσίες καθαρισμού	28	75,7%
Υπηρεσίες ασφαλείας	21	56,8%
Υπηρεσίες εκπαίδευσης	1	2,7%
Υπηρεσίες catering	1	2,7%
Αξιολόγηση προσωπικού	2	5,4%
Αγορά/εκμίσθωση Παγίων	1	2,7%

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών εταιριών καταφεύγουν σε outsourcing για υπηρεσίες καθαρισμού (75,7%), logistics (67,6%), πληροφοριακών συστημάτων (56,8%) και ασφαλείας (56,8%). Αξιόλογα ποσοστά κατέχουν επίσης οι οικονομικές υπηρεσίες (43,2%) και οι υπηρεσίες marketing (40,5%). Σε πολύ μικρά ποσοστά εμφανίζονται οι υπηρεσίες εκπαίδευσης, catering, αξιολόγησης προσωπικού και αγοράς/ εκμίσθωσης παγίων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι σήμερα η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους δεν γίνεται μόνο για τυπικές, μη κρίσιμες δραστηριότητες όπως είναι οι υπηρεσίες καθαρισμού, αλλά επεκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες όπως οι υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων, μάρκετινγκ και logistics.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται πιο καθαρά η κατανομή outsourcing στις ανωτέρω παραπάνω υπηρεσίες.

- Σχεδιάγραμμα 3 -



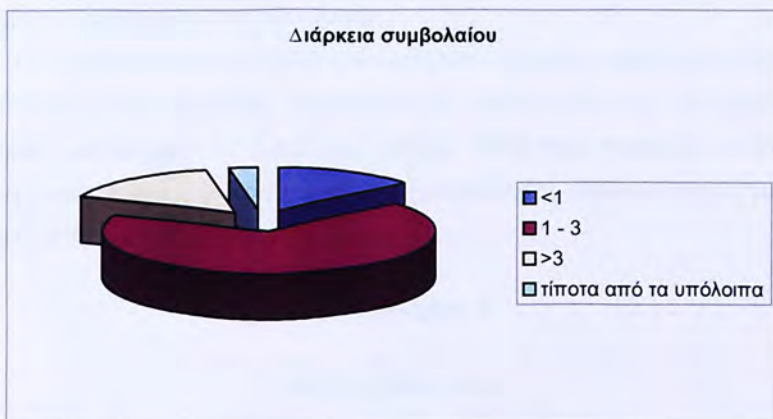
2.5 Διάρκεια συμβολαίου με εξωτερική εταιρία

Οι εταιρίες οι οποίες συνεργάζονται με κάποια τρίτη εταιρία για παροχή υπηρεσιών ρωτήθηκαν για τη διάρκεια του συμβολαίου που έχουν συνάψει. Το 13,5% έχει συνάψει συμβόλαιο διάρκειας μικρότερης του ενός έτους, το 75,7% έχει συμβόλαιο διάρκειας από 1 έως 3 χρόνια και το 16,2% συμβόλαιο διάρκειας άνω των 3 ετών. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 3% δεν έχει κάνει τίποτα από τα παραπάνω.

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών εταιριών συνάπτουν συμβόλαια διάρκειας από 1 έως 3 έτη. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα του Lieb et al. (1993), σύμφωνα με την οποία η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνάπτει συμβόλαια με τις εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες χρονικής διάρκειας από ένα έως τρία χρόνια.

Πιο παραστατικά τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

- Σχεδιάγραμμα 4 -



2.6 Εμπλοκή τμημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης των υπηρεσιών σε τρίτους

Οι εμπορικές εταιρίες ερωτήθηκαν για την εμπλοκή των τμημάτων όσον αφορά την κάθε υπηρεσία που ανατίθεται σε τρίτους ξεχωριστά.

- Logistics outsourcing

Καταρχήν, για την ανάθεση παροχής υπηρεσιών logistics σε τρίτους τα τμήματα που ενεπλάκησαν και τα αντίστοιχα ποσοστά τους φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Οι εταιρίες της έρευνας οι οποίες έχουν αναθέσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σε τρίτους είναι 25 στο σύνολό τους.

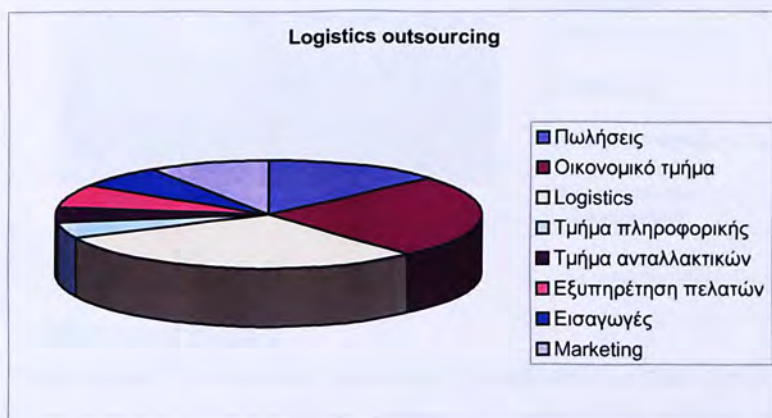
- Πίνακας 3 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Πωλήσεων	23%
Οικονομικό	42%
Logistics	50%
Πληροφορικής	8%
Ανταλλακτικών	8%
Εξυπηρέτησης πελατών	12%
Εισαγωγών	12%
Marketing	15%

Παρατηρούμε πως τα τμήματα τα οποία εμπλέκονται περισσότερο στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης υπηρεσιών logistics είναι το ίδιο το τμήμα logistics (50%), το οικονομικό τμήμα (42%) και το τμήμα των πωλήσεων (23%). Δηλαδή, στις μισές από τις 25 εταιρίες το τμήμα logistics εμπλέκεται ουσιαστικά στη διαδικασία.

Το τμήμα marketing εμπλέκεται κατά ένα αξιόλογο ποσοστό (15%), ενώ τα τμήματα πληροφορικής, ανταλλακτικών, εισαγωγών και εξυπηρέτησης πελατών εμπλέκονται σε μικρότερο βαθμό. Αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι η μικρή συμμετοχή του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στη λήψη της σχετικής απόφασης.

- Σχεδιάγραμμα 5 -



- Information systems outsourcing

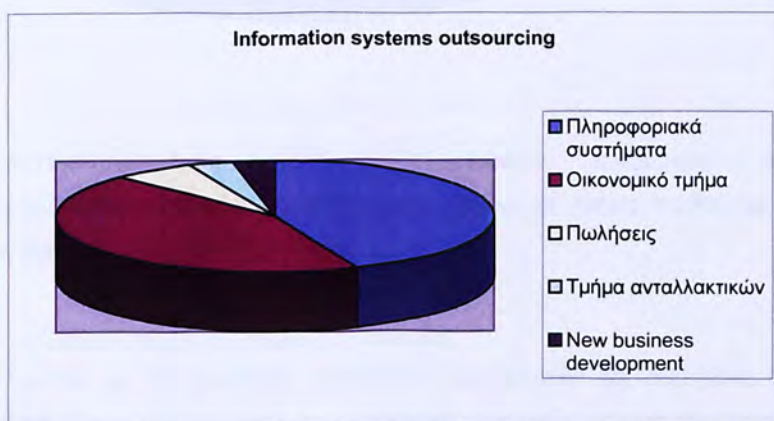
Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, τα τμήματα που φαίνεται να εμπλέκονται στη λήψη της απόφασης outsourcing είναι το ίδιο το τμήμα πληροφορικής, το οικονομικό, οι πωλήσεις, το τμήμα ανταλλακτικών και το τμήμα new business development.

Στις περισσότερες εταιρίες, όπως ήταν και αναμενόμενο, φαίνεται να εμπλέκεται κυρίως το τμήμα πληροφορικής (67%) και το οικονομικό (67%), ενώ τα υπόλοιπα τμήματα συμμετέχουν σε πολύ μικρότερο βαθμό.

- Πίνακας 4 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Πληροφορικής	67%
Οικονομικό	67%
Πωλήσεων	10%
Ανταλλακτικών	5%
New business development	5%

- Σχεδιάγραμμα 6 -



- Marketing outsourcing

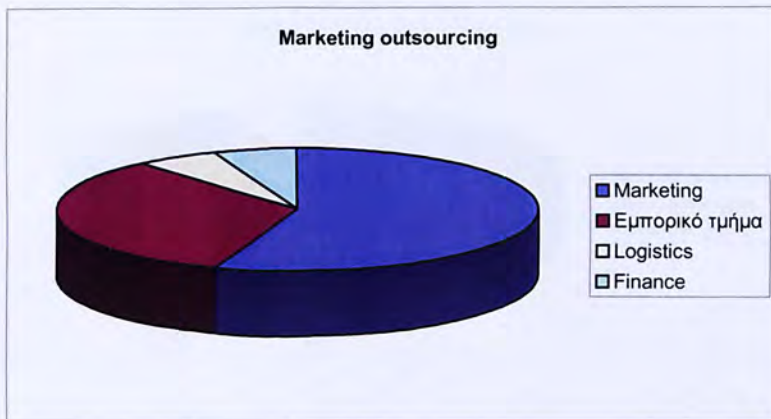
Όσον αφορά τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, τα τμήματα τα οποία εμπλέκονται περισσότερο στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης σε τρίτους είναι το ίδιο το τμήμα μάρκετινγκ καθώς και το εμπορικό τμήμα. Σε μικρότερο ποσοστό συμμετέχει το οικονομικό τμήμα και το τμήμα logistics.

Αναλυτικότερα, τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα ενώ στο γράφημα παρατηρούμε πιο παραστατικά τη συμμετοχή του κάθε τμήματος.

- Πίνακας 5 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Marketing	67%
Εμπορικό	40%
Logistics	7%
Οικονομικό	7%

- Σχεδιάγραμμα 7 -



Διαπιστώνουμε ότι στο 67% των 15 εταιριών της έρευνας οι οποίες έχουν αναθέσει το marketing σε τρίτους, το ίδιο το τμήμα marketing πήρε μέρος στη λήψη της τελικής απόφασης.

- Outsourcing σε οικονομικές υπηρεσίες

Σχετικά με την ανάθεση οικονομικών υπηρεσιών και σύμφωνα με τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, το οικονομικό τμήμα είναι εκείνο το οποίο κατά βάση εμπλέκεται στη διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing. Το εμπορικό τμήμα και το τμήμα logistics παίρνουν μέρος σε μικρό ποσοστό από τις εταιρίες που ανταποκρίθηκαν.

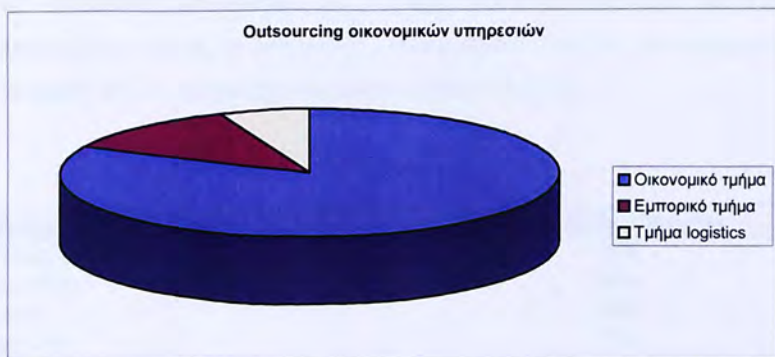
Αναλυτικότερα, παρατηρούμε ότι από τις 16 επιχειρήσεις που έχουν αναθέσει οικονομικές υπηρεσίες σε τρίτους, στις 14 πήρε μέρος το ίδιο το οικονομικό τμήμα στην απόφαση, ενώ σε 2 συνέβαλλε το εμπορικό τμήμα και σε 1 το τμήμα logistics.

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα των σχετικών αποτελεσμάτων.

- Πίνακας 6 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Οικονομικό	88%
Εμπορικό	13%
Logistics	6%

- Σχεδιάγραμμα 8 -



- Υπηρεσίες καθαρισμού

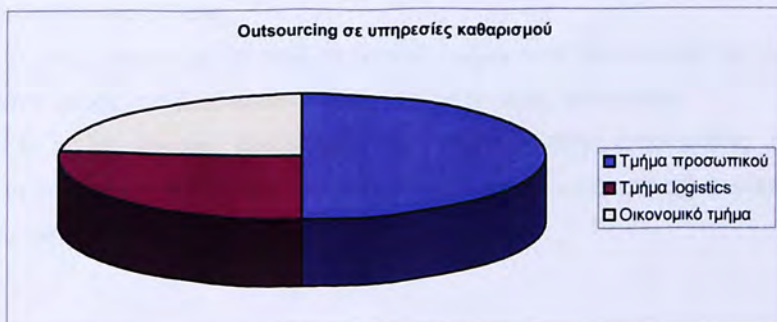
Από τις 28 εταιρίες που έχουν αναθέσει υπηρεσίες καθαρισμού σε τρίτους, στις 15 ενεπλάκη το τμήμα προσωπικού για τη λήψη της απόφασης, σε 8 το τμήμα logistics και σε 7 το οικονομικό τμήμα.

- Πίνακας 7 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Προσωπικού	54%
Logistics	29%
Οικονομικό	25%

Παρατηρούμε ότι σε αυτή την περίπτωση που μιλάμε για μια μη κρίσιμη διαδικασία για την επιχείρηση, το τμήμα προσωπικού είναι αυτό που κατά ένα μεγάλο μέρος αποφασίζει και το θέμα είναι μάλλον περισσότερο διαδικαστικό.

- Σχεδιάγραμμα 9 -



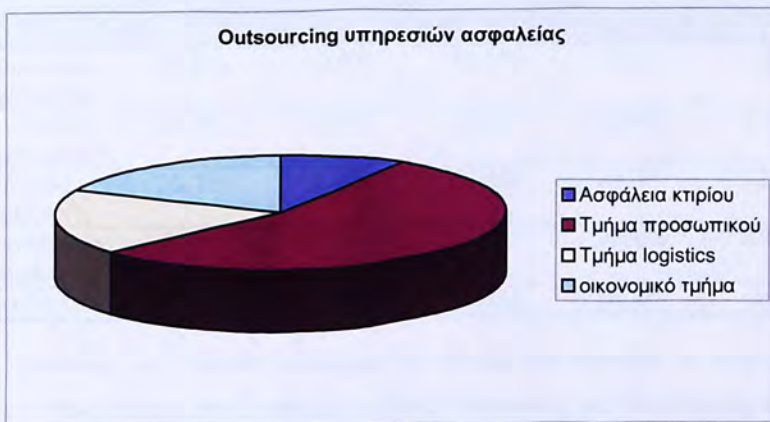
- Υπηρεσίες ασφαλείας

Οι υπηρεσίες ασφαλείας, μη κρίσιμη δραστηριότητα για την εταιρία, αντιμετωπίζονται όπως οι υπηρεσίες καθαρισμού. Από τις 21 επιχειρήσεις, στις 12 ενεπλάκη το τμήμα προσωπικού, ποσοστό 57%.

- Πίνακας 8 -

Τμήματα που ενεπλάκησαν	Ποσοστό εταιριών
Ασφάλεια κτιρίου	10%
Προσωπικού	57%
Logistics	19%
Οικονομικό	19%

- Σχεδιάγραμμα 10 -



Γενικά, παρατηρούμε ότι το οικονομικό τμήμα συμμετέχει στη λήψη απόφασης σε πολλές από τις υπηρεσίες που ανατίθενται. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει λόγω των οικονομικών αναλύσεων που θα κάνει για την εύρεση της πιο συμφέρουσας λύσης.

Επίσης, παρατηρείται πως το ίδιο το τμήμα που θα ανατεθεί σε τρίτους λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης της αντίστοιχης απόφασης.

Για τις μη κρίσιμες δραστηριότητες μιας εμπορικής επιχείρησης, όπως είναι οι υπηρεσίες ασφαλείας και καθαρισμού, μεγάλη συμμετοχή φαίνεται να έχει το τμήμα προσωπικού.

2.7 Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη απόφασης για παροχή υπηρεσιών από εξωτερικές εταιρίες

Οι εταιρίες ερωτήθηκαν για το ποια επίπεδα ιεραρχίας συμμετείχαν στη λήψη της απόφασης για outsourcing και σε τι βαθμό. Τα επίπεδα ιεραρχίας, ξεκινώντας από το υψηλότερο, είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο διευθύνων σύμβουλος, ο γενικός διευθυντής, οι προϊστάμενοι τμημάτων και οι υπάλληλοι.

Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

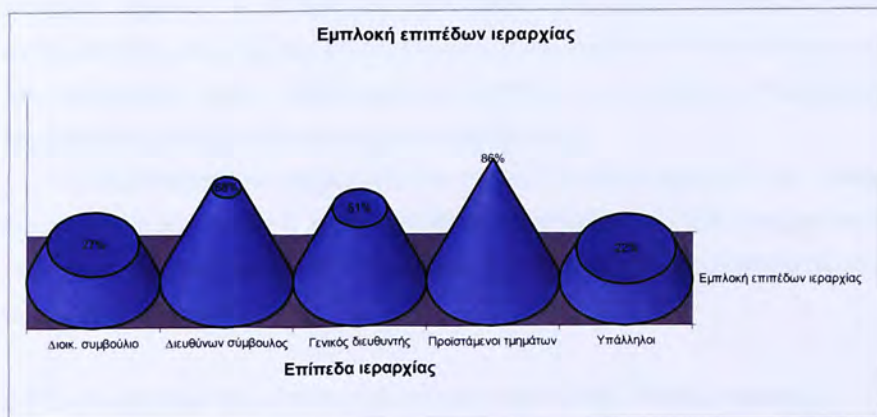
- Πίνακας 9 -

Επίπεδα ιεραρχίας	Πολύ μικρή	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Διοικητικό συμβούλιο	48,6%	10,9%	13,5%	13,5%	13,5%
Διευθύνων σύμβουλος	21,6%	2,7%	8,2%	45,9%	21,6%
Γενικός διευθυντής	35,1%	2,8%	10,8%	24,3%	27%
Προϊστάμενοι τμημάτων	8,1%	-	5,5%	37,8%	48,6%
Υπάλληλοι	54,1%	8,1%	16,2%	16,2%	5,4%

Συνοψίζοντας, τα επίπεδα ιεραρχίας τα οποία εμπλέκονται σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό στη διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing είναι οι προϊστάμενοι τμημάτων σε ποσοστό 86,4%, ο διευθύνων σύμβουλος σε ποσοστό 67,5%, ο γενικός διευθυντής σε ποσοστό 51,3%, το διοικητικό συμβούλιο σε ποσοστό 27% και τέλος οι υπάλληλοι σε ποσοστό 21,6%.

Οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι λοιπόν αυτοί που εμπλέκονται σε μεγαλύτερο ποσοστό, αποτέλεσμα το οποίο είναι αναμενόμενο αφού αυτοί έχουν την πιο καθαρή εικόνα της κατάστασης του τμήματος και των αναγκών του.

- Σχεδιάγραμμα 11 -



2.8 Τρόποι επαφής με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να αναθέσει μια δραστηριότητά της σε τρίτους, θα πρέπει να εντοπίσει την εταιρία με την οποία θα συνεργαστεί. Η εύρεση της προς συνεργασία εταιρίας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο ήρθαν σε επαφή με τις εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

- Πίνακας 10 -

Τρόποι επαφής	Ποσοστό εταιριών
Άμεση επαφή με αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρίας	94,6%
Πληροφόρηση από συμβούλους	27%
Συμμετοχή σε συνέδρια	13,5%
Διαφήμιση direct-mail	8,1%
Διαφήμιση της εταιρίας σε εξειδικευμένα έντυπα	32,4%
Έρευνα αγοράς	8,1%
Συστάσεις από άλλες εταιρίες	5,4%
Παλαιότερη συνεργασία	8,1%

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι ένα συντριπτικό ποσοστό των εταιριών έρχεται σε επαφή με την εταιρία παροχής υπηρεσιών μέσω αντιπροσώπου της εξειδικευμένης εταιρίας. Ένα σημαντικό ποσοστό εντοπίζει τον συνεργάτη μέσω εξειδικευμένων εντύπων, ενώ μερικές επιχειρήσεις λαμβάνουν σχετικές πληροφορίες από συμβούλους.

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με την μελέτη του Dariran et al. (1996), σύμφωνα με την οποία η κυριότερη πηγή πληροφόρησης των επιχειρήσεων για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών είναι η άμεση επαφή με αντιπροσώπους αυτών των εταιριών.

2.9 Επίδραση κριτηρίων στην επιλογή μιας εξωτερικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών

Κάθε επιχείρηση οδηγείται στην ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους και επιλέγει την εξειδικευμένη εταιρία έχοντας θέσει από πριν κάποια κριτήρια. Τα κριτήρια τα οποία τέθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και ο βαθμός στον οποίο επηρέασαν την επιλογή τους παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

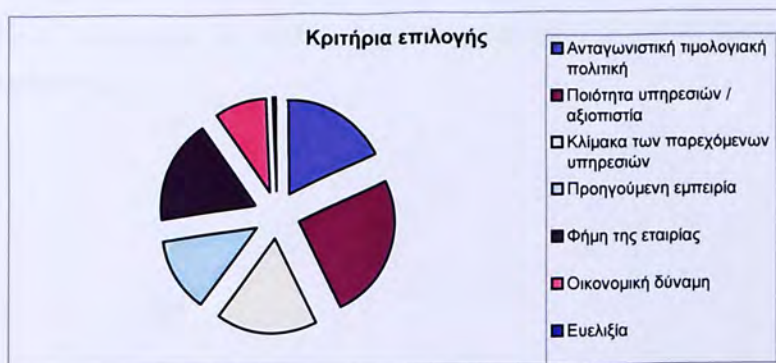
- Πίνακας 11 -

Κριτήρια	Πολύ μικρή	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική	2,8%	-	24,3%	37,8%	35,1%
Ποιότητα υπηρεσιών	-	-	-	18,9%	81,1%
Κλίμακα υπηρεσιών	8,1%	2,8%	18,9%	48,6%	21,6%
Προηγούμενη εμπειρία	10,8%	2,8%	8,1%	43,2%	35,1%
Φήμη της εταιρίας	8,1%	2,8%	16,2%	43,2%	29,7%
Οικονομική δύναμη	21,5%	2,8%	40,5%	29,7%	5,4%
Ευελιξία	97,3%	-	-	-	2,7%

Τα κριτήρια τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της εταιρίας παροχής υπηρεσιών είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, η φήμη της εταιρίας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η προηγούμενη εμπειρία, η οικονομική δύναμη και η ευελιξία.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι για τις εμπορικές επιχειρήσεις μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται και έπεται το κόστος.

- Σχεδιάγραμμα 12 -



2.10 Επίδραση της ανάθεσης υπηρεσιών σε εξωτερικές εταιρίες

Η ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε τρίτους έχει επίδραση σε κάποιους παράγοντες διαφορετικούς σε βαρύτητα για κάθε εταιρία. Οι παράγοντες αυτοί και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

- Πίνακας 12 -

Παράγοντες	Πολύ αρνητική	Αρνητική	Ουδέτερη	Θετική	Πολύ θετική
Κόστος	-	5,4%	10,8%	64,9%	18,9%
Ικανοποίηση πελατών	-	-	32,4%	45,9%	21,7%
Αποδοτικότητα διαδικασιών	-	-	16,2%	54,1%	29,7%
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	-	-	29,7%	51,4%	18,9%
Ηθικό εργαζομένων	-	8,1%	51,4%	32,4%	8,1%

Παρατηρούμε ότι η ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Αντίθετα, σε μικρότερο ποσοστό συμβάλλει θετικά στο ηθικό των εργαζομένων.

Αξιοσημείωτο γεγονός αποτελεί η ιδιαίτερα μεγάλη συμβολή της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους στην ανταγωνιστικότητα των εμπορικών επιχειρήσεων.

2.11 Δυσκολίες - εμπόδια κατά τη διάρκεια υλοποίησης της συνεργασίας

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, κατά τη διαδικασία υλοποίησης της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες.

Ζητήθηκε, λοιπόν, από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετώπισαν κατά την υλοποίηση της συνεργασίας. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

- Πίνακας 13 -

Προβλήματα / δυσκολίες	Ποσοστό εταιριών
Αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές	24,3%
Ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης από την εξωτερική εταιρία	45,9%
Έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησης και της εξωτερικής εταιρίας	54,1%
Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών	27%

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα συντονισμού με την εταιρία παροχής υπηρεσιών και δυσκολίες στην κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης από την εταιρία. Σε μικρότερη έκταση εμφανίζονται προβλήματα που έχουν σχέση με τις διαπραγματεύσεις τιμών και την αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές.

2.12 Οφέλη από τη συνεργασία με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Κάθε επιχείρηση η οποία συνεργάζεται με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών αποσκοπεί σε κάποια πλεονεκτήματα και οφέλη τα οποία θα αποκτήσει. Ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα να αξιολογήσουν τα κυριότερα οφέλη τα οποία αποκόμισαν από τη συνεργασία τους με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

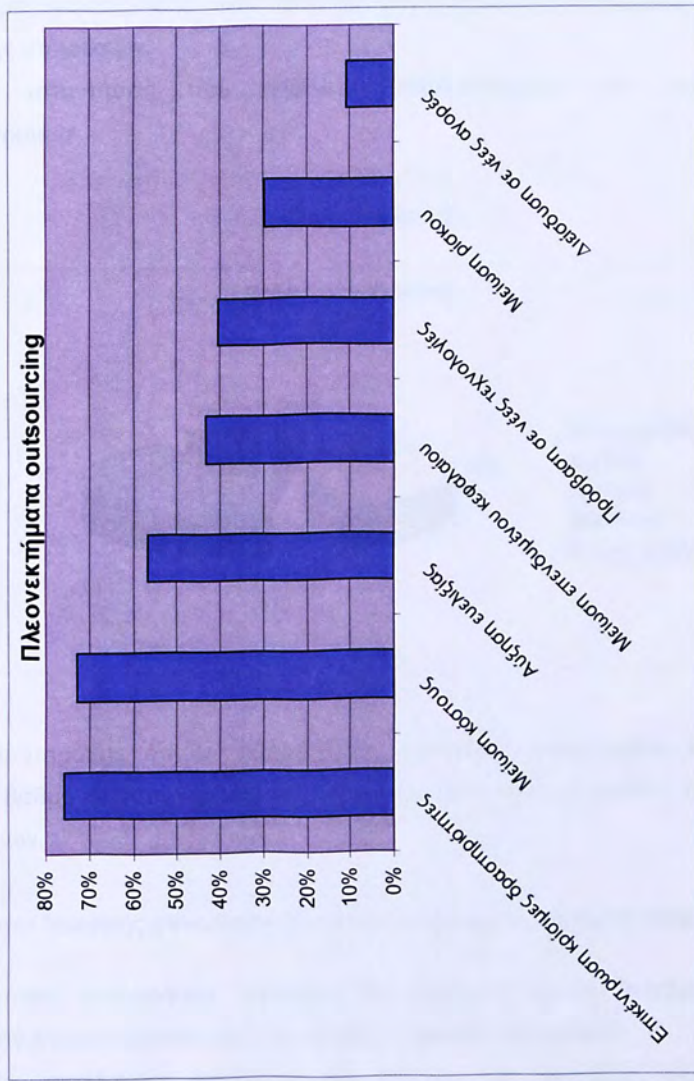
- Πίνακας 14 -

Οφέλη	Ποσοστό εταιριών
Ευκαιρία για επικέντρωση σε πιο κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης	75,7%
Αύξηση ευελιξίας	56,8%
Μείωση κόστους	73%
Μείωση ρίσκου	29,7%
Μείωση επενδυμένου κεφαλαίου	43,2%
Διείσδυση σε νέες αγορές	10,8%
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, εξειδικευμένες γνώσεις και πολύπλοκα πληροφοριακά συστήματα	40,5%

Παρατηρούμε ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η συνεργασία με εξωτερική εταιρία έδωσε την ευκαιρία να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες κρίσιμες και να μειώσουν το κόστος, ενώ στις μισές επιχειρήσεις η συνεργασία οδήγησε σε αύξηση της ευελιξίας τους. Ακόμη, σε ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και συνέβαλε στη μείωση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σε μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων είχε ως συνέπεια τη μείωση του ρίσκου και τη διείσδυση σε νέες αγορές.

Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κυριότερα οφέλη από τη συνεργασία με τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

- Σχεδιάγραμμα 13 -



2.13 Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Στα πλαίσια της έρευνας, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους από τη συνεργασία με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

- Σχεδιάγραμμα 14 -



Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένες από τη συνεργασία τους με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

2.14 Λόγοι διακοπής συνεργασίας με εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών

Κάποιες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι πράγματι έχουν διακόψει στον παρελθόν την συνεργασία τους με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Στην περίπτωση ανάθεσης σε τρίτους της παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, ο βασικός λόγος διακοπής της συνεργασίας ήταν η μη κάλυψη των εταιρικών απαιτήσεων και η αδυναμία συνεννόησης.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, μια συνεργασία διεκόπη εξαιτίας της αδυναμίας κάλυψης των εταιρικών απαιτήσεων, ενώ σε μια άλλη περίπτωση αιτία διακοπής της συνεργασίας ήταν η καλύτερη προσφορά για διαφήμιση από μια άλλη εταιρία.

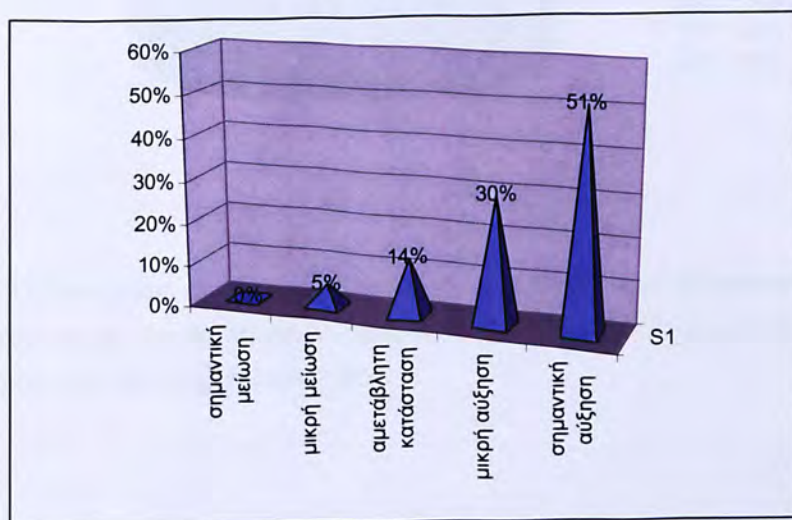
Στον τομέα των logistics, δύο επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε λήξη της συνεργασίας λόγω έλλειψης συντονισμού και μη κάλυψης των εταιρικών απαιτήσεων.

Παρατηρούμε, λοιπόν, πως η κάλυψη των εταιρικών απαιτήσεων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και πριν από τη σύναψη της συνεργασίας οι απαιτήσεις πρέπει να έχουν ξεκάθαρα διευκρινιστεί.

2.15 Μεταβολή στο επίπεδο χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικών εταιριών τα επόμενα χρόνια

Στα πλαίσια της έρευνας, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να προβλέψουν τη μεταβολή στη χρήση υπηρεσιών εξωτερικών εταιριών τα επόμενα χρόνια. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

- Σχεδιάγραμμα 15 -



Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (81%) των επιχειρήσεων πιστεύει πως τα επόμενα χρόνια θα υπάρξει αύξηση συνεργασιών με εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σαφώς αναμενόμενο, λαμβανομένης υπόψιν της μεγάλης ανάπτυξης και εξάπλωσης του outsourcing τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

2.16 Ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας λόγω της συνεργασίας με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Τέλος, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τη μείωση των θέσεων εργασίας λόγω της συνεργασίας τους με εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

- Σχεδιάγραμμα 16 -



Παρατηρούμε ότι για την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχει οδηγήσει σε μείωση θέσεων εργασίας που δεν υπερβαίνει το 20%.

2.17 Συμπεράσματα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν κύκλο εργασιών ο οποίος κυμαίνεται από 1.000.000 έως 50.000.000 euro και απασχολούν έως 200 υπαλλήλους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με εξωτερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών και καταφεύγουν σε outsourcing για υπηρεσίες logistics, πληροφοριακών συστημάτων, οικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες marketing κατά κύριο λόγο. Η διάρκεια των συμβολαίων συνεργασίας κυμαίνεται από 1 έως 3 χρόνια, ενώ η επαφή με τις εταιρίες γίνεται μέσω αντιπροσώπου των τρίτων εταιριών.

Το τμήματα που παίρνουν μέρος στη λήψη της απόφασης για ανάθεση είναι το ίδιο το τμήμα που θα γίνει outsourced και το οικονομικό τμήμα. Άλλωστε, οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι αυτοί που εμπλέκονται σε μεγαλύτερο ποσοστό στη διαδικασία. Για τις μη κρίσιμες δραστηριότητες, όπως οι υπηρεσίες καθαρισμού και ασφαλείας, μεγάλη συμμετοχή έχει το τμήμα προσωπικού.

Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή της εταιρίας παροχής υπηρεσιών είναι η ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρονται, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, η φήμη της εταιρίας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η προηγούμενη εμπειρία της εταιρίας.

Η ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων σε τρίτους συμβάλλει στις περισσότερες επιχειρήσεις στη μείωση του κόστους και στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Σε ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, η συνεργασία με εξωτερικές εταιρίες παρέχει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε άλλες κρίσιμες για την επιβίωσή τους δραστηριότητες, ενώ στις μισές επιχειρήσεις η συνεργασία οδήγησε σε αύξηση της ευελιξίας τους. Ακόμη, σε ένα μεγάλο ποσοστό βοήθησε στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και στη μείωση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σε μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων είχε ως συνέπεια τη μείωση του ρίσκου και τη διείσδυση σε νέες αγορές

Οι περισσότερες εταιρίες είναι ικανοποιημένες από την ανάθεση δραστηριοτήτων και προβλέπουν αύξηση του φαινομένου για τα επόμενα χρόνια. Παρόλα αυτά, υπήρξαν και κάποιες που λόγω αδυναμίας συνεννόησης και μη κάλυψης των εταιρικών απαιτήσεων οδηγήθηκαν σε λήξη του συμβολαίου τους.

Τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη συνεργασία τους με τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες αφορούν έλλειψη συντονισμού και δυσκολία στην κατανόηση των λειτουργιών τους από τις εξωτερικές εταιρίες.

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.
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).
.....

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:

.....

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 (παρακαλώ αναφέρατε)					

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 (παρακαλώ αναφέρατε).....

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 πιο κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησής σας					
Ανάγκη για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες					
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων					
Έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις					
Διείσδυση σε νέες αγορές					
Έντονος ανταγωνισμός					
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)					

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 (Παρακαλώ αναφέρατε)					

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 (παρακαλώ αναφέρατε)					

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.

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 (παρακαλώ αναφέρατε).....

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 – 20%
- 20 – 40%
- 40 – 60%
- 60 – 80%
- άνω του 80%

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Πειραιάς

Αξιότιμε/η κύριε/κυρία,

Ονομάζομαι Φιλιππάκη Μαριάνθη και είμαι σπουδάστρια στην ειδίκευση των Logistics στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα “Outsourcing στις εμπορικές επιχειρήσεις”.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στο **fax 010-4142392 (υπόψη κ. Μοσχούρη)** ή ταχυδρομικώς στη διεύθυνση:

Φιλιππάκη Μαριάνθη
Εμμ. Μπενάκη 21
Τ.Κ. 187-56
Κερατσίνι Πειραιώς

Παρακαλώ όπως προωθήσετε το ερωτηματολόγιο σε όποιο στέλεχος θεωρείται περισσότερο αρμόδιο.

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.

Το ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί σε 200 εμπορικές επιχειρήσεις.

Αν θέλετε να επικοινωνήσετε μαζί μου για τυχόν διευκρινήσεις, το τηλέφωνο μου είναι **0945-822624**, ή μπορείτε να τηλεφωνήσετε στον κ. Μοσχούρη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τηλ. **010-4142361**.

Με εκτίμηση

Μ. Φιλιππάκη
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Logistics
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

- (1) A practical framework for understanding the outsourcing process – *Roman McIvor, Supply Chain Management: an International Journal, Vol. 5, No. 1, 2000.*
- (2) A practical guide to successful outsourcing – *Peter R. Embleton, Philip C. Wright, Empowerment Organizations, Vol. 6, No. 3, 1998.*
- (3) Outsourcing of logistics functions: a literature survey – *Mohammed Abdur Razzaque, Chang Chen Sheng, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28, No. 2, 1998.*
- (4) Supplier management handbook – *James J. Bossert, United States of America, ASQC Quantity Press, 1994.*
- (5) Supplier management toolbox – how to manage your supplies – *Peter I. Grieco, United States of America, Pt publications Inc, 1995.*
- (6) The outsourcing dilemma, the search for competitiveness – *J. Brian Heywood, Financial Times, Prentice Hall, 2001.*
- (7) The outsourcing manual, *Robert White, Barry James, Lucidus Ltd, 1996.*
- (8) The use of third party logistics services by large American manufacturers – *Lieb RC, Journal of Business Logistics, Vol. 13, No. 2, 1992.*
- (9) Third party logistics services: a Singapore perspective - *Robit Bhatnagar, Amrik S. Sohal, Robert Millen, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29, No. 9, 1999.*
- (10) Third party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers - *Lieb R.C., Millen R.A., Van Wassenhove L.N., International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 23, No. 6, 1993.*

- (11) Third party logistics services usage by large Australian firms -
*Dapiran P., Lieb R, Sohal A., International Journal of Physical
Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 10, 1996.*

Ελληνική

- (12) Μεταφορές και συστήματα διανομής – Νικόλαος Μπλέσιος,
*Σημειώσεις μαθημάτων στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος
σπουδών Logistics στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς (2000 – 2002).*
- (13) Συστήματα προγραμματισμού, εφοδιασμού και διανομής – Κ.
*Παππής, Α. Μιχιώτης, Σημειώσεις μαθημάτων στα πλαίσια του
μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Logistics στο Πανεπιστήμιο
Πειραιώς (2000 – 2002).*