



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ : Κλουδάς Γεώργιος- Αλέξανδρος
ΜΘ/10020**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

**« ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΟ ΝΕΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ »**

Δεκέμβριος 2012

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	3
2. Τί είναι το Outsourcing;.....	8
2.1 Offshore Outsourcing.....	10
3. Αιτίες και Στόχοι Δημιουργίας του Outsourcing.....	12
3.1 Ιστορική αναδρομή και η σημασία της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford στην εξέλιξη του outsourcing.....	18
4. Είδη Outsourcing.....	20
5. Πεδία Εφαρμογής του Outsourcing.....	26
5.1 Εφαρμογή στον Τομέα της Πληροφορικής.....	26
5.2 Το Outsourcing σήμερα.....	32
6. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από την Εφαρμογή του Offshore Outsourcing.....	34
7. Case Studies.....	42
7.1 Οι Ξένες Πολυεθνικές Εταιρίες.....	42
7.2 Η Περίπτωση της Ελλάδας.....	50
8. Συμπεράσματα.....	54
9. Πίνακες.....	59
10. Βιβλιογραφία.....	63

1. Εισαγωγή

Η διαδικασία του επιχειρηματικού outsourcing (BPO) έχει αναδειχθεί ως ένα από τα κορυφαία οικονομικά ζητήματα των επιχειρήσεων της εποχής μας. Ως μια φυσική επέκταση του ελεύθερου εμπορίου που έχει κυριαρχήσει στην παγκόσμια οικονομία κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών και το οποίο έχει προκαλέσει ανάμεικτα συναισθήματα. Αρνητικά και με επικριτική διάθεση βλέπουν το outsourcing οι εργαζόμενοι των οποίων οι ζωές έχουν διαταραχθεί δεδομένου ότι ένα μέρος της δουλειάς τους έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, που αμείβονται χαμηλότερα με σκοπό τη μείωση του εργατικού κόστους, Από την άλλη πλευρά, θετικά αντιμετωπίζουν το outsourcing οι εργαζόμενοι των χωρών στις οποίες δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και έχουν την ευκαιρία να εξειδικευτούν σε συγκεκριμένους τομείς και να αναπτύξουν δεξιότητες. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει και το χώρο της πολιτικής με τα κόμματα, ανάλογα με τις πολιτικές τους πεποιθήσεις, να αναπτύσσουν αντίστοιχα και τις θέσεις τους. Σπάνια υπήρξε τέτοια υψηλού επιπέδου διάλογος για μια νόμιμη δραστηριότητα των επιχειρήσεων που, σε μακροπρόθεσμη βάση, υπόσχεται χαμηλότερες τιμές σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών για τους καταναλωτές (click and Duening, 2004).

Η ιδέα του outsourcing σίγουρα δεν είναι καινούρια. Το να προσλαμβάνεις μία ομάδα εξειδικευμένων ατόμων για να σου φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη εργασία χρονολογείται από πολύ παλιά. Εξερευνητές, μισθοφόροι στρατιώτες, έμποροι είναι μερικά παραδείγματα της έννοιας του

outsourcing. Ακόμα και ο όρος *outsourcing* δεν είναι καινούριος. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1970 από στελέχη του κατασκευαστικού κλάδου και βαθμιαία υιοθετήθηκε και από στελέχη άλλων κλάδων της οικονομίας. Όσο μεγάλωνε και η χρήση τους όρου το ίδιο γρήγορα διαδιδόταν και η εφαρμογή του στις πραγματικές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία ολόκληροι κλάδοι επαγγελματιών που παρέχουν υπηρεσίες όπως οι λογιστές, δικηγόροι, διαφημιστές, σύμβουλοι επιχειρήσεων και αρκετά ακόμα επαγγέλματα βασίζονται πλέον σε μεγάλο βαθμό στο outsourcing. Το ερώτημα που τίθεται λοιπόν είναι γιατί παρόλο που ούτε η έννοια ούτε η εφαρμογή του outsourcing δεν είναι κάτι καινούριο, η βιβλιογραφία που αναφερόταν στο συγκεκριμένο θέμα ήταν σχετικά μικρή; Πιθανότερη αιτία σύμφωνα με τον (Corbett, 2004) είναι ότι παρά το μεγάλο ποσοστό που διαθέτουν οι επιχειρήσεις στο outsourcing, περίπου το ένα τρίτο του προϋπολογισμού, ακόμα είμαστε στην αρχή και πιθανότατα μέσα στα επόμενα χρόνια το ποσοστό θα ανέβει στο ογδόντα με ενενήντα τα εκατό όπως συμβαίνει στο κατασκευαστικό κλάδο. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αναμένεται αν γίνουν πιο πολύ “outsourced” παρά “in-sourced” και το οποίο θα φέρει μία μεγάλη αλλαγή στη δομή των επιχειρήσεων και αναπόφευκτα θα έχει σημαντικές επιπτώσεις σε όλους μας, από τους διευθυντές, τους εργαζομένους μέχρι και τους πελάτες και τους επενδυτές. Το outsourcing επίσης κάνει τις επιχειρήσεις πιο παραγωγικές και ανταγωνιστικές. Επίσης τις οδηγεί και περισσότερο στην αλληλεξάρτηση. Για όλους τους παραπάνω λόγους η επίπτωση του outsourcing στις επιχειρήσεις και στην ευρύτερη οικονομία βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο και για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντική ή μελέτη του.

Η αποτελεσματική και επιτυχής λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί το ζητούμενο για τη διοίκηση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η ανάγκη για την στήριξη της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι σημαντική και ιδιαίτερα δύσκολη σήμερα που η παγκόσμια οικονομική κρίση βάζει τις εταιρείες σε ένα ολοένα και αυξανόμενο καθεστώς κινδύνου, ανταγωνισμού αλλά και οικονομικής στενότητας λόγω της ελλιπούς ρευστότητας που υπάρχει στο χρηματοοικονομικό σύστημα. Σε αυτά τα πλαίσια η περικοπή των δαπανών από λειτουργική σκοπιά αλλά και η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης μπαίνουν στο επίκεντρο της διοίκησης.

Την ενίσχυση της αποδοτικότητας φαίνεται πως μπορεί να βοηθήσει η πρακτική του outsourcing, η οποία αποκτά ολοένα και περισσότερη αξία τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της Ελλάδας, φαίνεται πως αναγνωρίζεται από τα διάφορα τμήματα διοικήσεων η αξία της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτες εταιρείες με σκοπό να ενισχυθεί η αποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία παρατηρείται μια διαφοροποίηση ανάμεσα στους όρους outsourcing και offshore outsourcing καθώς η δεύτερη μέθοδος θεωρείται πιο εξελιγμένη και σύγχρονη. Στην εργασία αυτή όπου γίνεται αναφορά σε outsourcing εννοούμε offshore ή international outsourcing (διεθνές outsourcing), εκτός αν για ειδικό λόγο διαχωρίζονται τα δυο είδη. Με τον όρο «offshore outsourcing» ή «διεθνές outsourcing» εννοούμε την εκχώρηση μέρους υπηρεσιών ή παραγωγικών διαδικασιών από μία εταιρεία σε μία άλλη που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Το “offshore outsourcing”

μπορεί να διαφέρει από το “off shoring” γιατί σύμφωνα με το δεύτερο οι εργασίες εκτελούνται σε μία ξένη χώρα από μία ξένη θυγατρική. Τις πρακτικές και τρόπους λειτουργίας του outsourcing θα τις εξετάσουμε λεπτομερώς στη συνέχεια.

Η πρακτική του outsourcing αν και όχι σύγχρονη, όπως αναφέραμε και παραπάνω, φαίνεται να αποκτά ολοένα και περισσότερη αξία καθώς αναγνωρίζεται και τονίζεται από ένα σύνολο πηγών η αναγκαία ενίσχυση της αποδοτικότητας στον τομέα του μάνατζμεντ. Την αξία του outsourcing έρχονται να υποστηρίξουν τελευταία και μια σειρά από έρευνες και μελέτες οι οποίες αποτυπώνουν τα επιτυχή αποτελέσματα και πλεονεκτήματα αυτής της εκχώρησης υπηρεσιών σε τρίτες εταιρίες και άτομα.

Παρ’ όλη την αξία που δίνεται στο outsourcing από το σύγχρονο μάνατζμεντ, η θεωρία αλλά και η πράξη δείχνουν πως αυτή η εκχώρηση δεν είναι απαραίτητα εύκολη και θα πρέπει να γίνεται κάτω από ένα αυστηρό πλαίσιο. Αυτό εξηγείται μέσα από τους κινδύνους και τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει το outsourcing αλλά και από τα ίδια τα πλεονεκτήματα. Αποτελεί γεγονός πως η ανάληψη υπηρεσιών από τρίτες εταιρείες και πρόσωπα ελλοχεύει κινδύνους και συνεπώς θα πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς. Από την άλλη πλευρά, η σωστή και αποτελεσματική οργάνωση αυτής της εκχώρησης μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση που αποφασίζει να εκχωρήσει κάποιες από τις υπηρεσίες της σε τρίτα πρόσωπα. Η ρύθμιση αυτού του πλαισίου βρίσκεται λοιπόν στην καρδιά του outsourcing.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι η μελέτη του ζητήματος του outsourcing τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική σκοπιά. Η ανάπτυξη και προώθηση του outsourcing στον τομέα του μάνατζμεντ αποτελεί τη βάση για αυτή τη μελέτη. Ιδιαίτερα, η εργασία αυτή στοχεύει να εξετάσει πως το ζήτημα του outsourcing βρίσκει εφαρμογή στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή θα ξεκινήσει από την μελέτη του ζητήματος από θεωρητική πλευρά, και θα καταλήξει στην μελέτη πρακτικών ζητημάτων της εφαρμογής του outsourcing μέσα από παραδείγματα (case studies). Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να βγουν κάποια αναλογικά συμπεράσματα για την πρακτική εφαρμογή του ζητήματος.

Η έρευνα αυτή θα ξεκινήσει ορίζοντας το outsourcing, εξετάζοντας τα διάφορα είδη outsourcing που συναντούμε σήμερα. Η ανάλυση θα εξετάσει και τους λόγους για τους οποίους έχει εμφανιστεί αυτή η πρακτική μέσα από κάποια ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του outsourcing. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τα πεδία εφαρμογής του outsourcing για να δούμε αναλυτικά σε ποιους τομείς φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική η εκχώρηση υπηρεσιών σε τρίτες εταιρείες. Η ανάλυση αυτή μας οδηγεί στη συνέχεια στην παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του outsourcing. Τέλος, η ανάλυση θα κλείσει με την μελέτη κάποιων case studies με σκοπό να εξετάσουμε την πρακτική εφαρμογή του ζητήματος αλλά και να οδηγηθούμε σε προτάσεις και συμπεράσματα.

2. Τί είναι το Outsourcing;

Η ανάλυση του ζητήματος του outsourcing οφείλει να ξεκινήσει από την μελέτη του ζητήματος από θεωρητική σκοπιά. Η θεωρητική αυτή μελέτη ξεκινά λοιπόν από την οριοθέτηση του ζητήματος του outsourcing. Με τον όρο Outsourcing εννοούμε τη διαδικασία με την οποία μία επιχείρηση αναθέτει ένα έργο, μία υπεργολαβία σε μία άλλη, η οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο τομέα, για να εξοικονομήσει χρήματα, προσωπικό, χρόνο και να επιτύχει καλύτερο αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επικεντρωθούν σε ορισμένα τμήματα που είναι ανταγωνιστικά με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή τους και εκχωρούν κάποια άλλα όπως η μισθοδοσία, οι νομικές υπηρεσίες, το μάρκετινγκ και το τμήμα της πληροφορικής σε άλλες εταιρείες. Το offshore outsourcing αναφέρεται στη προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης από μία άλλη επιχείρηση με έδρα το εξωτερικό, κυρίως για να εκμεταλλευτεί τη διαφορά μισθών στους εργαζομένους. Τα τελευταία δέκα χρόνια η επιχειρησιακή διαδικασία του outsourcing (BPO) έχει γνωρίσει άνθιση κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία όπου οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να δουλέψουν με πολύ χαμηλότερους μισθούς από ότι οι αντίστοιχοι εργαζόμενοι στις ανεπτυγμένες χώρες όπως η Ιαπωνία και η Η.Π.Α. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι για να είναι οικονομικά συμφέρον το “offshore outsourcing” θα πρέπει το κέρδος από την εξοικονόμηση εργατικού κόστους να ξεπερνά το αυξημένο κόστος στο μάνατζμεντ και το αντίστοιχο ρίσκο που θα λάβουμε (Brown and Wilson, 2005).

Ο ορισμός του outsourcing είναι όπως βλέπουμε γενικός, καθώς ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει «σχεδόν οποιαδήποτε εταιρική δραστηριότητα η οποία ενδέχεται να περνάει στα χέρια κάποιου εξωτερικού συνεργάτη. Ο συνεργάτης αυτός είναι πιθανόν να αναλαμβάνει από ασήμαντες δραστηριότητες όπως το να διοικεί το κυλικείο της εν λόγω εταιρείας έως μεγάλης βαρύτητας αρμοδιότητες όπως την παροχή συμβουλευτικών ή οικονομικών υπηρεσιών» (Nexus Management Consultants, 2010).

Ένας γενικός και περιεκτικός ορισμός του outsourcing είναι, η δημιουργία ορισμένων πηγών προμήθειας οι οποίες βρίσκονται εκτός ενός εργοστασίου ή μιας επιχείρησης, με την αρμοδιότητα να συνεισφέρουν σημαντικά στην παραγωγή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνήθως το outsourcing αφορά τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στα ημί-έτοιμα προϊόντα ή/και και τις πρώτες ύλες, τα οποία πρέπει να επεξεργαστούν περαιτέρω προκειμένου να παραχθεί το τελικό προϊόν. Όταν μια τέτοια πηγή προμήθειας της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης βρίσκεται εκτός της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρείας τότε μιλάμε για διεθνές ή offshore outsourcing (εφεξής και outsourcing). Ωστόσο όταν μια πηγή προμήθειας για μια εταιρεία βρίσκεται σε χώρα εκτός της μητρικής εταιρείας και απλώς ανήκει στη μητρική εταιρεία τότε κάποιοι ερευνητές κάνουν λόγο για «international in sourcing». Επειδή όμως η μελέτη αυτή δεν εστιάζει αποκλειστικά σε δικαιώματα κυριότητας, θα συμπεριλάβουμε και τις περιπτώσεις αυτές στη μελέτη αυτήν.

Το outsourcing απευθύνεται σε διάφορων ειδών επιχειρήσεων καθώς μπορεί να καλύψει ένα μεγάλο εύρος εργασιών, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, υπάρχουν εταιρείες που έχουν εμπιστευθεί σε τρίτους την «πλειονότητα των εργασιών τους, από την παραγωγή των πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων μέχρι τις εργασίες διαφήμισης και προώθησης, έχοντας κρατήσει μόνο τη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση» (Brown and Wilson, 2005). Όπως θα δούμε και παρακάτω στην ανάλυση, το outsourcing βρίσκει εφαρμογή σε διάφορους κλάδους, από την πληροφορική μέχρι και την κλωστοϋφαντουργία.

Αν και το εύρος εφαρμογής του outsourcing είναι σημαντικό, η πρακτική εφαρμογή του ζητήματος έχει δείξει πως το outsourcing σχετίζεται ιδιαίτερα με τον τομέα της πληροφορικής (που θα εξεταστεί λεπτομερέστερα) και «είναι η μεταβίβαση της διοίκησης των εγκαταστάσεων των Η/Υ των επιχειρήσεων σε έναν εξωτερικό πράκτορα με παράλληλη όμως μεταβίβαση του ειδικευόμενου προσωπικού που σχετίζεται με αυτή τη δραστηριότητα» (Nexus Management Consultants, 2010).

2.1 Offshore Outsourcing

Η εξέλιξη και 'αποδοχή' του outsourcing σχετίζεται όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο με την ανάγκη να καλυφθούν συγκεκριμένοι στόχοι καθώς και με τα οφέλη που προσφέρει. Η γενική τάση είναι ασφαλώς, πως βασικός στόχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η ενίσχυση της κερδοφορίας αλλά και η επίτευξη της μέγιστης δυνατής απόδοσης. Με βάση

αυτούς τους στόχους μια επιχείρηση όπως θα δούμε και αναλυτικότερα παρακάτω εκμεταλλεύεται το σύνολο των πλεονεκτημάτων που προσφέρει το outsourcing προς όφελός της. Η εξασφάλιση στρατηγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον όπου η ανταγωνιστικότητα είναι αυξημένη. Επιπλέον, η ενίσχυση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντική σε σχέση με τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα και σε πολυεθνικό επίπεδο.

Οι εξελίξεις αυτές έχουν ενισχυθεί σημαντικά και από την πρόοδο της τεχνολογίας και βασικά από την ραγδαία εξέλιξη και προώθηση του διαδικτύου ως βασικού πλέον μέσου προώθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλα σχεδόν τα επίπεδα παραγωγής. Το σύνολο αυτό των εξελίξεων φαίνεται πως έχει συνεισφέρει στη ραγδαία ανάπτυξη του outsourcing.

Με τον όρο offshore outsourcing αναφερόμαστε στην σύγχρονη έκδοση του outsourcing, όπου η πρακτική εκχώρησης υπηρεσιών γίνεται σε μια χώρα διαφορετική από αυτή στην οποία τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες κατασκευάζονται. Το offshore outsourcing δε σχετίζεται με τις λεγόμενες offshore εταιρίες όπου οι υπηρεσίες ή η λειτουργία της εταιρίας γίνεται σε μια ξένη χώρα από ένα ξένο ή 'εκτός έδρας' παράρτημα (Wikipedia).

Κατά τους Σιάκα και Κώστογλου, ο όρος «offshore outsourcing» «αντιπροσωπεύει την ανάθεση εργασιών και υπηρεσιών από χώρες με υψηλό βιοτικό επίπεδο και κοστολόγια, όπως αυτές της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης, προς χώρες με χαμηλά επίπεδα εξόδων, όπως αυτές

της Ασίας και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης» (Σιάκα και Κώστογλου). «Οι Shaw και Fair (1997) και Lacity και Hirschheim (1993) αντιλαμβάνονται τον όρο outsourcing ως μια μορφή ανάθεσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε προμηθευτές, οι οποίες προηγουμένως διεκπεραιωνόταν εντός της επιχείρησης» (Σαρηγιαννίδης, 2009).

Οι Gilley και Rasheed (2000), από την άλλη τονίζουν πως «το outsourcing δεν είναι μόνο μια απλή απόφαση αγοράς, μιας και όλες οι επιχειρήσεις αποκτούν προϊόντα και υπηρεσίες από εξωτερικές πηγές, αλλά θεωρούν ότι outsourcing σημαίνει άρνηση παραγωγής ή εκτέλεσης μιας δραστηριότητας εσωτερικά της επιχείρησης» (Σαρηγιαννίδης, 2009). Την ανάλυση της αξίας και σημασίας του offshore outsourcing θα μελετήσουμε εκτενέστερα στη συνέχεια αυτής της εργασίας.

3. Αιτίες και Στόχοι Δημιουργίας του Outsourcing

Το “outsourcing” έχει γίνει τα τελευταία χρόνια ένα σημαντικό εργαλείο σε πολλούς οργανισμούς για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής τους. Ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης όπως η σημερινή αυξάνεται ραγδαίως και οι “managers” αναγκάζονται συνεχώς να βρίσκουν νέους τρόπους για να βελτιώσουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί ψάχνουν να βρουν λύσεις πέρα από τα παραδοσιακά όρια της επιχείρησης και τις κλασικές μεθόδους. Η αυξανόμενη επικράτηση των υπηρεσιών outsourcing διαμορφώνει την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τους (Hagel and Singer, 1999) η ανάπτυξη πολλών επιχειρήσεων είναι περιορισμένη εξαιτίας στο ότι υπάρχει ένα αμάλγαμα από τρεις βασικές συγκρουόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες: η διοίκηση της επιχείρησης, η διαδικασία παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και το τμήμα που απευθύνεται στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι ηγετικές επιχειρήσεις εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο βασικό λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και αυξάνουν την απόδοση του κεφαλαίου τους συμμετέχοντας σε ένα δίκτυο εξειδικευμένων εταιριών οι οποίες αναλαμβάνουν τις δευτερεύοντες λειτουργίες της επιχείρησης. Οι συγγραφείς του “unbundling the corporation” εξηγούν ότι δεν είναι δυνατόν οι εταιρείες με τη παραδοσιακή οργάνωση να επιτύχουν το επιθυμητό μέγεθος και απόδοση εκτελώντας οι ίδιες όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Ωστόσο η τεχνολογική εξέλιξη του ιντερνέτ και του δικτύου έχει μειώσει το κόστος αλληλεπίδρασης και έχει καταστήσει εφικτό για τους μάνατζερς να εστιάσουν στη κύρια βασική λειτουργία της επιχείρησης και να αναθέσουν τα υπόλοιπα σε εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Συνεχίζουν τονίζοντας ότι το outsourcing είναι μία στρατηγική μεγέθυνσης η οποία πρέπει να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να μη χάσουν μερίδιο αγοράς. Η ταχεία ανάπτυξη του outsourcing σε συνδυασμό με την υπάρχουσα οικονομική κρίση καθιστά αναγκαία την χάραξη ενός τέτοιου δρόμου από τις περισσότερες εταιρίες.

Ο βασικός λόγος συνεπώς για την εξέλιξη του outsourcing σχετίζεται με την ενίσχυση και προώθηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρείες που έχουν στόχο την ενίσχυση της κερδοφορίας τους και την προώθηση της επιχειρηματικής τους δράσης μέσα από

αποτελεσματικές πρακτικές και εφαρμογές μάνατζμεντ οφείλουν να ακολουθήσουν το δρόμο του outsourcing. Η αξία της αποτελεσματικής και εύρυθμης λειτουργίας μιας επιχείρησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς το περιβάλλον ανταγωνισμού στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Η ενίσχυση του ανταγωνισμού μέσα από το άνοιγμα των αγορών αλλά και την συνεπώς αναπόφευκτη δημιουργία πολυεθνικών εταιρειών, έφεραν το outsourcing σε μια σημαντική θέση στην θεωρία και πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων. Η ανάγκη να μπορεί μια εταιρία μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον να προσφέρει υψηλές υπηρεσίες και προϊόντα αποτελεί σημαντικό στοιχείο του σύγχρονου μάνατζμεντ. Την ανάγκη να καλυφθούν τέτοιες ανάγκες φαίνεται πως προσφέρει το outsourcing και ιδιαίτερα το offshore outsourcing. Όπως είπαμε το outsourcing δεν αποτελεί νέο φαινόμενο. Η εξέλιξή του όμως σχετίζεται και με την ανάγκη κάλυψης συγκεκριμένων σύγχρονων αναγκών.

Από ιστορική σκοπιά, για δεκαετίες οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να εκχωρούν υπηρεσίες τους σε εξωτερικούς πράκτορες. «Τέτοιες υπηρεσίες σχετιζόνταν περισσότερο με την εκχώρηση διαφημιστικών δικαιωμάτων των επιχειρήσεων αυτών σε τρίτους. Τέτοιου είδους ενέργειες αποτελούσαν τη συνήθη πραγματικότητα για αναρίθμητη σειρά ετών» (Nexus Management Consultants, 2010). Τα στοιχεία δείχνουν πως το 1946 μόνο «το 20% της προστιθέμενης αξίας της σχετιζόμενης με την παραγωγή των αμερικανικών εταιρειών εταιριών φαίνεται να προερχόταν από την μέθοδο αυτή, ενώ 60 χρόνια αργότερα το ποσοστό αυτό τριπλασιάστηκε στο 60%» (Nexus Management Consultants, 2010).

Η μελέτη των σχετικών πηγών ορίζει επίσης πως το outsourcing ξεκίνησε από το χώρο της πληροφορικής με την είσοδο της IBM σε αυτό το χώρο. Από το τέλος της δεκαετίας του '70 πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν όλο και περισσότερες διαδικασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η χρήση όμως σε μεγάλη κλίμακα του Outsourcing ξεκίνησε τη δεκαετία του '90 όταν η Eastman Kodak company ξάφνιασε τον επιχειρηματικό κόσμο ανακοινώνοντας μία συμφωνία 250 εκατομμυρίων δολαρίων αναθέτοντας όλο το τμήμα της πληροφορικής σε εξωτερικό συνεργάτη. Με αυτή τη πρωτοβουλία μείωσε αισθητά το λειτουργικό κόστος και κατάφερε να εστιάσει κυρίως στις βασικές δραστηριότητές της. Από το 1993 και μετά όποτε και γίνεται η τελωνειακή ένωση των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το outsourcing φαίνεται να ενισχύεται και να βρίσκει νέους δρόμους εφαρμογής. Από τότε ο αριθμός των outsourcing συμφωνιών έχουν αυξηθεί. Σύμφωνα με έρευνα του (Doyle, 2010) σε παγκόσμιο επίπεδο το 2000 οι δαπάνες για υπηρεσίες outsourcing άγγιξαν το ποσό του ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων. Βέβαια το ενδιαφέρον δεν είναι μόνο στο ύψος του ποσού αλλά για το είδος του "Outsourcing" όπως επισημαίνει στην έρευνα του ο Doyle. Παρά το γεγονός ότι ορισμένα στελέχη εξακολουθούν να το χρησιμοποιούν κυρίως για μη βασικές δραστηριότητες για να μειώσουν το κόστος, πολλοί άλλοι το έχουν προσεγγίσει από μία πιο σύνθετη πλευρά. Όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν το "Outsourcing" για να αποκτήσουν πρόσβαση σε ανταγωνιστικές δεξιότητες, για να βελτιώσουν τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών και να αυξήσουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Η εξέλιξη του outsourcing βέβαια συνεχίζεται ταχύτατα. Σήμερα, η φύση αυτής της εκχώρησης υπηρεσιών σε τρίτες εταιρίες και τρίτα πρόσωπα φαίνεται να έχει μεταβληθεί σημαντικά με την πάροδο των χρόνων και με βάση της σύγχρονες εξελίξεις. Το outsourcing έχει εξελιχθεί σημαντικά και σήμερα τα δύο συμβαλλόμενα μέρη «συνήθως μοιράζονται το ρίσκο και την ανταμοιβή της δραστηριότητας που έχει εκχωρηθεί στον εξωτερικό συνεργάτη» (Nexus Management Consultants, 2010). Η εκχώρηση αυτή τόσο του ρίσκου όσο και της ανταμοιβής φαίνεται να εξυπηρετεί από τη μια την αποτελεσματικότητα του outsourcing ενώ από την άλλη εξυπηρετεί και την ανάγκη για αποτελεσματική και ομαλή επιχειρηματική λειτουργία. Αξίζει να σημειωθεί πως τόσο το μέρος που εκχωρεί υπηρεσίες, όσο και το μέρος που αναλαμβάνει να τις διεκπεραιώσει ενδιαφέρεται για την κερδοφορία και βιωσιμότητά του, οπότε η ανάληψη ρίσκου και ευθύνης και από τις δυο πλευρές φαίνεται λογική.

Η εξέλιξη του outsourcing σήμερα φαίνεται μέσα από ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που προκύπτει από μια ιστορική αναδρομή. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 η βρετανική BP εκχώρησε την λειτουργία των λογιστικών της συστημάτων στην ιρλανδική εταιρεία Accenture. Η BP διατήρησε τον έλεγχο της λογιστικής της πολιτικής, ενώ η Accenture εγγυήθηκε μείωση του κόστους για την εν' λόγω υπηρεσία κατά 20%. Στις μέρες μας πολλές εταιρείες έχουν τόσο διεισδύσει στην μέθοδο του outsourcing ώστε έχουν καταφέρει να μειώσουν τις περισσότερο δαπανηρές δραστηριότητες (Nexus Management Consultants, 2010).

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε πως ο βασικός λόγος για τον οποίο οι εταιρείες προχωρούν σε μία τέτοια συνεργασία σχετίζεται κυρίως με την μείωση του κόστους, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, την ευελιξία που αποκτά ο οργανισμός, την εξειδίκευση που θα αποκτήσει στις βασικές δραστηριότητές της αφού θα εστιάσει μόνο σε αυτές και τέλος ένα άλλο πλεονέκτημα είναι η πρόσβαση σε καινοτόμες λύσεις.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η εξέλιξη του outsourcing αν και θετική από την πρακτική σκοπιά των εταιριών, δεν έχει γίνει δεκτή αδιαμαρτύρητα. Όπως και κάθε πρωτότυπη ιδέα, έτσι και το outsourcing αντιμετωπίζεται συχνά με επιφυλακτικότητα, τόσο από τα διευθυντικά ή κυβερνητικά στελέχη όσο και από τους εργαζομένους. Συχνά υπάρχει ο φόβος απώλειας του ελέγχου και ο φόβος της εξάρτησης από τον συνεργάτη. Η λύση για την αντιμετώπιση του πρώτου κινδύνου είναι τα Service Level Agreements (SLA), τα οποία καθορίζουν επακριβώς και εν είδει σύμβασης τις ευθύνες κάθε πλευράς. Ακολουθούν η συστηματική σύγκριση των συμφωνημένων υπηρεσιών με τις προσφερόμενες και ο καθορισμός λύσεων σε περίπτωση απόκλισης.

3.1 Ιστορική αναδρομή και η σημασία της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford στην εξέλιξη του outsourcing

Οι παγκόσμιες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο, διότι διαθέτουν ως επί το πλείστον ευέλικτες γραμμές παραγωγής ή παροχές υπηρεσιών. Γενικότερα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προέκυψαν κατά τη μεταβατική περίοδο του συστήματος παραγωγής της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford (former Fordism production) και του συστήματος που ακολούθησε μετά τη Ford (post Fordism production). Στο σύστημα παραγωγής της Ford, ο στόχος ήταν να παράγεται ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός από πανομοιότυπα μοντέλα αυτοκινήτου με τη λογική ότι «όλοι οι Αμερικανοί θα πρέπει να έχουν το δικό τους αυτοκίνητο με την προϋπόθεση αυτό να είναι ένα μαύρο Ford T μοντέλο» , όπως ανέφερε ο ιδρυτής της εταιρείας Henry Ford. (Ford Archive & Andreff)

Συνεπώς η αποδοτικότητα της παραγωγής της Ford βασιζόταν στις οικονομίες κλίμακας και στην κάλυψη μιας μαζικής ζήτησης για ένα προϊόν. Αυτή η επιτυχημένη συνταγή διήρκησε μέχρι τις αρχές τις δεκαετίας του 1980. Από εκείνο το σημείο οι πρακτικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων αντικατέστησαν το απαρχαιωμένο σύστημα της Ford.

Στη μετά – Ford εποχή η τάση που επικρατεί δεν είναι να ικανοποιούνται κατά μέσον όρο οι ανάγκες του καθενός, αλλά αντιθέτως να ικανοποιούνται οι

συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε καταναλωτή ανά τον κόσμο με τη λογική πως : « Ο καθένας μπορεί να αγοράσει ένα αυτοκίνητο και να το διαμορφώσει όπως θέλει, διαθέτοντας μια μεγάλη γκάμα επιλογών ».

Οι τεχνικές δυσκολίες που ανακύπτουν από την πρακτική αυτή είναι το πως θα μπορέσει μια εταιρεία να παράξει εκατομμύρια διαφορετικές εκδοχές του ίδιου προϊόντος (βλ. Αυτοκινητοβιομηχανία). Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι πως απαιτείται μια ευέλικτη γραμμή παραγωγής, που να μπορεί να τμηματοποιηθεί και που κάθε τμήμα της θα ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Η μετά – Ford εποχή παραγωγής απαιτεί υψηλή τεχνολογία (όπως θα δούμε και στην ανάλυση του κλάδου της πληροφορικής) και συγκεκριμένα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεπικοινωνίες, δίκτυα δορυφόρους κ.ο.κ. προκειμένου να ενοποιήσει διαφορετικά εργοστάσια και θυγατρικές εταιρείες, που βρίσκονται διάσπαρτα σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας. Το outsourcing ενώνει τα παραπάνω μέρη μιας παραγωγικής διαδικασίας σε δεκάδες μέρη ανά τον κόσμο. Ένας πολύ σημαντικός αριθμός υπηρεσιών μπορούν να παρασχεθούν από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου (ειδικά στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών). Οι παραπάνω στρατηγικές των πολυεθνικών εταιρειών σε πολλές περιπτώσεις συνοδεύονται από συγχωνεύσεις με άλλες εταιρείες ή εξαγορές, όπως στην περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανία με τις συμπράξεις των GM- Toyota, της Ford με τη Honda ή των Chrysler – Mitsubishi. Μια συνέπεια αυτής της πρακτικής είναι πως δημιουργούνται και ευνοούνται παγκοσμίως ολιγοπωλειακές καταστάσεις. Μια επιπλέον επίπτωση αυτών των ακολουθούμενων πρακτικών είναι πως χάνεται κατά μία έννοια το νόημα

της ονομασίας ή χώρας προέλευσης ενός προϊόντος διότι ένα προϊόν που είναι αποτέλεσμα του outsourcing ουσιαστικά « δημιουργήθηκε » σε πολλές χώρες ανά την υφήλιο. (Ford Archive & Andreff)

4. Είδη Outsourcing

Η πρώτη εμπειρικά αποδεδειγμένη ύπαρξη outsourcing ανάγεται στο έργο του Karl Marx <<το κεφάλαιο>>, όπου ο συγγραφέας κάνει λόγο για εργασίες που ανατίθενται εξωτερικά σε χωρικούς, γυναίκες ή παιδιά, κατά τον 19^ο αιώνα, και μέσω των οποίων υπάρχει αποκέντρωση από τα εργοστάσια. Κατά τον Marx η επιχείρηση ή το εργοστάσιο περιόριζε με αυτόν τον τρόπο κατά πολύ τις απεργίες των εργατών. Αυτή η αποκέντρωση διατηρήθηκε με επιτυχία στις χώρες με ανεπτυγμένες οικονομίες έως τις δεκαετίες του 1950 και του 1960.

Αρχικά το Outsourcing αναπτύχθηκε εντός των συνόρων της ίδιας της χώρας, από τη στιγμή που η μητρική εταιρεία άλλαζε την τοποθεσία διαφόρων επί μέρους εργασιών ή τμημάτων της παραγωγής σε μια άλλη τοποθεσία ή περιοχή. Μια νέα τάση εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960, όταν η άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI = Foreign Direct Investment) και οι διεθνείς υπεργολαβίες (International Subcontracting) άρχισαν να χρησιμοποιούνται συχνά σαν εργαλεία του διεθνούς outsourcing. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 το outsourcing έχει αναχθεί σε ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο των πολυεθνικών εταιρειών. Ωστόσο το outsourcing δε δύναται να χρησιμοποιηθεί στον ίδιο βαθμό από όλους τους βιομηχανικούς κλάδους, διότι μια βασική προϋπόθεση του είναι να μπορεί να χωριστεί και να τμηματοποιηθεί η διαδικασία παραγωγής (ενός προϊόντος, μιας βιομηχανίας κλπ.) Για αυτόν το

λόγο το outsourcing χρησιμοποιείται εύκολα στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών (στον κλάδο της πληροφορικής, που θα εξετάσουμε εκτενέστερα παρακάτω), στον κλάδο της μεταποίησης (ανάλογα με τις τεχνολογικές ιδιαιτερότητες του προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής), ενώ αντίθετα είναι σχεδόν αδύνατο να χρησιμοποιηθεί το outsourcing στον γεωργικό τομέα.

«Οι λειτουργίες που συνήθως ανατίθενται με outsourcing είναι αυτές όπου είτε ο αναθέτων έχει περιορισμένη εμπειρία και ικανότητα, είτε παρουσιάζουν πολυπλοκότητα ή άλλες δυσκολίες ως προς τη διαχείριση ή δε θεωρείται ότι προσδίδουν διαφοροποίηση ως προς τον ανταγωνισμό» (Σιάκα και Κώστογλου παραθέτοντας τους Χατζηκωνσταντής, 2005, Heeks et al, 2001). Σε σχέση με αυτή τη διαδικασία λοιπόν προκύπτουν όπως είναι αναμενόμενο διάφορες κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται το outsourcing.

Η διαδικασία του offshore outsourcing σχετίζεται κυρίως με την ανάγκη για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας αλλά και των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων, καθώς οι υπηρεσίες που εκχωρούνται δίδονται κυρίως σε χώρες όπου το νομικό καθεστώς προβλέπει χαμηλότερους μισθούς. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρίες που στρέφονται στο offshore outsourcing ενισχύουν την κερδοφορία τους από την μείωση λειτουργικών αλλά και διοικητικών εξόδων. Ως αποτέλεσμα της ανάγκης να αυξήσουν οι εταιρίες τα κέρδη τους είναι η στροφή σε χώρες του εξωτερικού που προσφέρουν φτηνότερο εργατικό δυναμικό και συνεπώς μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το offshore outsourcing είναι επίσης ένα άμεσο αποτέλεσμα του ανοίγματος των αγορών και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την εξάπλωση των πολυεθνικών εταιριών αλλά και με το διεθνές subcontracting. Με άλλα λόγια το σύγχρονο outsourcing είναι ένα αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης του εμπορίου τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών.

Κατά τον Andreff,, το outsourcing ορίζεται σε σχέση με το **Foreign Direct Investment (FDI)** και με το **international subcontracting (διεθνείς υπεργολαβίες)**. Σε γενικές γραμμές, για τον Andreff η εκχώρηση υπηρεσιών, αναφέρεται στην δημιουργία μιας αλυσίδας (supply chain) η οποία βρίσκεται έξω από το εργοστάσιο παραγωγής, από την επιχείρηση ή εταιρία που παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Για τον Andreff η ύπαρξη της εκχώρησης υπηρεσιών απαιτεί το διαμερισμό (fragmentation) της διαδικασίας παραγωγής. Το γεγονός πως η παραγωγή προϊόντων θα πρέπει να μπορεί να διασπαστεί εξηγεί το γεγονός πως το outsourcing είναι πολύ κοινό στον τομέα της πληροφορικής, όπου τα προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε τμήματα και κατηγορίες (Andreff, 2009).

Η απευθείας επένδυση κεφαλαίων από άλλες πηγές, όπως μέσα από επενδύσεις με το σύστημα **FDI** κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Το FDI χωρίζεται σε δύο μέρη : Στο **Κάθετο FDI** (Κάθετο FDI = κάθετη ολοκλήρωση παραγωγικών διαδικασιών, πχ. ένταξη ενός σταδίου παραγωγής ενός προϊόντος που γίνεται σε μια άλλη χώρα) και στο **Οριζόντιο FDI** (Οριζόντιο FDI = οριζόντια ολοκλήρωση, πχ. δημιουργία ενός παρόμοιου εργοστασίου της χώρας προέλευσης σε μια άλλη χώρα). Το FDI συνολικά εφαρμόζεται συνηθέστερα στις περιπτώσεις μεταφοράς μιας παραγωγικής διαδικασίας

από μια χώρα με υψηλότερο κόστος παραγωγής, σε μία άλλη με φθηνότερο κόστος παραγωγής.

- Το κάθετο FDI χρησιμοποιείται συνηθέστερα όταν ο παράγοντας μείωσης κόστους είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τα διάφορα κόστη τμηματοποίησης και επιμερισμού των εργασιών σε διάφορες χώρες κάθετο FDI . Γι' αυτόν το λόγο το κάθετο FDI χρησιμοποιείται από πολυεθνικές εταιρείες που διαθέτουν παραγωγικές διαδικασίες, οι οποίες τμηματοποιούνται εύκολα στα διάφορα στάδια παραγωγής.
- Το οριζόντιο FDI χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που υπάρχουν μεγάλα δασμολογικά και εμπορικά κόστη καθώς και κόστη μεταφοράς. Ωστόσο τα παραπάνω κόστη έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό μετά από το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο και γιαυτόν το λόγο το κάθετο FDI αφορά περισσότερες περιπτώσεις outsourcing (Andreff, 2009).

Η ύπαρξη του διεθνούς **subcontracting** από την άλλη, αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα εκχώρησης υπηρεσιών σε ορισμένες βιομηχανίες και αγορές. Οι πολυεθνικές εταιρείες ενδιαφέρονται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού δικτύου προμηθευτών, αλλά με λιγότερο έντονη κάθετη ολοκλήρωση, σε σχέση με τις θυγατρικές εταιρείες, οι οποίες απαιτούν την ύπαρξη αυτόνομων και στενά συνδεδεμένων εταιρειών. Κατά τον Andreff, το είδος αυτό της εκχώρησης εμφανίζεται σε αγορές όπως η κλωστοϋφαντουργία αλλά και η κατασκευή ειδών ένδυσης και υπόδησης (Andreff, 2009).

Η μορφή outsourcing **OPT (outward processing trade)** εμφανίζεται όταν η διαδικασία παραγωγής (για παράδειγμα στα είδη ένδυσης και υπόδησης) εφαρμόζεται σε διάφορα στάδια από διάφορα μέρη. Και εδώ υπάρχει επίσης ένας διαχωρισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) (Andreff, 2009). Κατά τον συγγραφέα, τα είδη αυτά του offshore outsourcing οφείλονται κατά πολύ για την ραγδαία ανάπτυξη ορισμένων χωρών από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και ύστερα και δείχνουν έτσι την αξία του outsourcing.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το offshore outsourcing μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες. Το **Information Technology Outsourcing (ITO)**, το **Business Process Outsourcing (BPO)**, το **Software Outsourcing (SO)** και το **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**. Η διαφοροποίηση αυτή σχετίζεται όπως θα δούμε και με τις γενικότερες τάσεις που επικρατούν στο σύγχρονο εμπορικό και επιχειρηματικό κόσμο.

- Το **Information Technology Outsourcing (ITO)**, είναι η ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη, εργασιών που σχετίζονται με τους υπολογιστές και το ιντερνέτ όπως ο προγραμματισμός, η δημιουργία και ενημέρωση του site της εταιρίας και άλλες διάφορες εργασίες. Θα μπορούσαμε να το κατατάξουμε ως ένα επιμέρους τμήμα του BPO που παρουσιάζεται παρακάτω. Το ITO εποπτεύεται κυρίως από τον υπεύθυνο πληροφορικής της εταιρίας.
- Το **Business Process Outsourcing (BPO)**, το οποίο αναφέρεται και ως «νέο outsourcing», είναι ένα υποσύνολο του outsourcing στην ανάθεση των εργασιών και την επίβλεψη συγκεκριμένων τμημάτων της επιχείρησης σε ένα εξωτερικό συνεργάτη. Αρχικά

αυτό ξεκίνησε τις μεταποιητικές εταιρίες όπως η Coca – Cola που είχε αναθέσει μεγάλα τμήματα της αλυσίδας εφοδιασμού. Το BPO κατηγοριοποιείται συνήθως σε back office που περιλαμβάνει εσωτερικές λειτουργίες όπως η μισθοδοσία, η λογιστική και το Front office που περιλαμβάνει υπηρεσίες προσανατολισμένες στους πελάτες όπως το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (contact centre services) και το τμήμα μάρκετινγκ.

- Το **Software Outsourcing** αναφέρεται στην παροχή της εξέλιξης των λογισμικών υπηρεσιών από έναν εξωτερικό προμηθευτή σε μία χώρα εκτός της εταιρείας του πελάτη και ασφαλώς αποτελεί κομμάτι του outsourcing. Ο κύριος λόγος που χρησιμοποιούν οι εταιρείες αυτόν τον τύπο outsourcing είναι το μειωμένο κόστος σε σχέση με τους εγχώριους προμηθευτές (λογισμικού) και η επαγγελματική εξειδίκευση σε ένα τομέα που είναι δύσκολο να ανταπεξέλθει μία εταιρεία που δεν είναι η βασική της λειτουργία. Οι παγκόσμιες υπηρεσίες λογισμικού σε αντίθεση με τις περιπτώσεις **ITO** και **BPO** που είδαμε παραπάνω βρίσκονται σε αρχικά στάδια ανάπτυξης. Παρόλο αυτά είναι πολύ εξελίξιμες αφού καθημερινά εισάγονται καινοτόμες ιδέες. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι πολλές εταιρίες δεν βασίζονται μόνο σε ένα συνεργάτη αλλά μοιράζουν το έργο σε πολλούς για να μπορέσουν να μειώσουν το ρίσκο (γεωγραφικό και χρηματοοικονομικό) (Ashley, 2008).
- Το **Knowledge Process Outsourcing KPO** περιγράφει το outsourcing στις βασικές επαγγελματικές δραστηριότητες, οι οποίες

πολύ συχνά είναι μεγάλης σημασίας για την αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας. Για αυτόν το λόγο το **KPO** απαιτεί ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συμμετοχής του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος πρέπει να κατέχει υψηλά επίπεδα έρευνας, αναλυτικών και τεχνικών δεξιοτήτων και να χρειάζεται να λαμβάνει αποφάσεις υψηλότερης σημασίας από ότι στο BPO. Παραδείγματα είναι η φαρμακευτική έρευνα και ανάπτυξη, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, η προσημείωση, οι νομικές υπηρεσίες και η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων. Το KPO είναι πιο καινούριο και λιγότερο ώριμο από το BPO.

5. Πεδία Εφαρμογής του Outsourcing

5.1 Εφαρμογή στον Τομέα της Πληροφορικής

Η εξέλιξη του outsourcing σχετίζεται όπως είδαμε με μια σειρά από κατηγορίες οι οποίες φαίνεται να βασίζονται στην κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών που προκύπτουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα τελευταία χρόνια, μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες στην οποία βρίσκεται εφαρμογή το outsourcing σχετίζεται με τον τομέα της πληροφορικής και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας αλλά και των τηλεπικοινωνιών. Η ακαδημαϊκή κοινότητα αναγνωρίζει αυτή τη σύγχρονη τάση τα τελευταία χρόνια για την «ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συνεργάτες αποτελεί πλέον συχνό φαινόμενο και γνωρίζει μεγάλη εξάπλωση και δημοσιότητα» (Σιάκα και Κώστογλου).

Η έλευση φθηνής και αξιόπιστης τεχνολογίας στις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική έχει διευκολύνει τη τάση του outsourcing. Η αυξανόμενη σημασία των καινοτομιών των ICT (Information and Communication

Technologies) για τις οικονομίες και τις κοινωνίες έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο της ακαδημαϊκής κοινότητας όσο και των επαγγελματιών. Στις τελευταίες δεκαετίες οι τομείς των επικοινωνιών και της πληροφορικής έχουν επηρεάσει βαθιά τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις (Porter, 2001). Οι εξελίξεις στους τομείς των ICT επέτρεψαν στους οργανισμούς να μεταβιβάσουν τις ευθύνες σε παρόχους υπηρεσιών τόσο τοπικά όσο και υπεράκτια. Σύμφωνα με το Porter (2001) είναι δυνατό στις διαδικασίες υπηρεσιών ο διαχωρισμός του στοιχείου της πληροφορίας από τα φυσικά στοιχεία. Διαδικασίες όπως η έρευνα αγοράς, η εξυπηρέτηση πελατών και η υποστήριξη των πωληθέντων προϊόντων είναι εντάσεως πληροφορίας και μπορούν να παρέχονται από παρόχους υπηρεσιών τόσο τοπικά όσο και σε άλλες χώρες από την έδρα της επιχείρησης. Για παράδειγμα η υποστήριξη πελατών μπορεί να παρέχεται από τρίτους σε οποιαδήποτε χώρα ανεξάρτητα από την έδρα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός του στοιχείου της πληροφορίας από το φυσική έδρα της επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στους διοικούντες να ανασχεδιάσουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού με σκοπό τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες (Youngdahl and Ramaswamy, 2008).

Σαν αποτέλεσμα της αλματώδους ανάπτυξης και διάδοσης της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς και των αναγκών των διεθνών επιχειρήσεων για νέες τεχνολογίες είναι η δημιουργία πολλών εταιριών κυρίως στο κλάδο της πληροφορικής που παρέχουν σχετικές υπηρεσίες. Η χρήση του outsourcing στον τομέα της πληροφορικής αναφέρεται συχνά σε άρθρα και ως «ψηφιακό outsourcing» (McIvor, Wall, Humphreys and Mckittrick, 2009).

Ο Χατζηκωνσταντής αναφέρει κάποιες από τις βασικές λειτουργίες του outsourcing στον τομέα της πληροφορικής. Υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα από το outsourcing στο χώρο της πληροφορικής μπορεί να είναι: «η λειτουργία κέντρου δεδομένων, η δικτύωση, οι εφαρμογές λογιστηρίου και μισθοδοσίας, callcenter κ.λπ» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο στο θέμα, το outsourcing που αφορά τις σύγχρονες τεχνολογίες και συγκεκριμένα την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες μπορεί να πάρει κάποια ή κάποιες από τις ακόλουθες μορφές:

α) «Υπηρεσίες παροχής υποδομών, όταν η εταιρία outsourcing διαθέτει προς χρήση της χ επιχείρησης διάφορα μηχανήματα, όπως διακομιστές (servers), σταθμούς εργασίας (work stations), ολοκληρωμένο εξοπλισμό για ασύρματη δικτύωση κ.ά.

β) Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, όταν ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει τον έλεγχο, τη συντήρηση, την επιδιόρθωση και την αναβάθμιση του εξοπλισμού μιας επιχείρησης.

γ) Υπηρεσίες παροχής λογισμικών εφαρμογών, συνήθως μέσω κάποιου συστήματος ERP (Enterprise resource planning) που βοηθάει τον ενδο-επιχειρησιακό σχεδιασμό, αφού ενσωματώνει εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες σε ένα ολόκληρο οργανισμό συνδυάζοντας χρηματοδότηση, λογιστική, πωλήσεις και άλλες υπηρεσίες. Επίσης υπάρχουν και τα συστήματα CRM (για τη διαχείριση των πελατών), WMS (για τη διαχείριση της αποθήκης), εφαρμογές μηχανογραφημένης λογιστικής ή ηλεκτρονικού εμπορίου. Τις περισσότερες φορές ο πάροχος τέτοιων

εφαρμογών/συστημάτων τα συνδυάζει με εξυπηρετητές (servers), που διατίθενται προς χρήση από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση..

δ) «Υπηρεσίες παροχής και διαχείρισης δικτύωσης, όπου η εταιρία outsourcing αναλαμβάνει να δικτυώσει την επιχείρηση είτε εσωτερικά (μέσω intranet) είτε τοπικά (μέσω LAN/δικτύων μικρής εμβέλειας ή WAN/δικτύων μεγάλης εμβέλειας) είτε, ασφαλώς, με το Internet. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να αναλάβει επίσης την κατασκευή του δικτυακού τόπου της επιχείρησης, καθώς και τις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου.

ε) Υπηρεσίες τήρησης αντιγράφων ασφαλείας (backup) καθώς και ανάκτησης δεδομένων (disaster recovery) ύστερα από κάποιο απρόσμενο γεγονός.

στ) Υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών μέσω οργανωμένων τηλεφωνικών κέντρων (call centers).

Το εύρος αυτό της χρήσης του ψηφιακού outsourcing αποτελεί ίσως σήμερα και το σημαντικότερο λόγο για την ραγδαία εξέλιξη του outsourcing και δικαιολογεί ενδεχομένως τα στοιχεία που προκύπτουν από διάφορες έρευνες που παραθέτουν πως το outsourcing θα αποτελεί σύντομα τη βάση στην αλυσίδα παραγωγής. Ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής, τα οφέλη της εκχώρησης υπηρεσιών κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικά.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη είναι πως η υιοθέτηση του outsourcing προσφέρει στην επιχείρηση που κάνει την ανάθεση του έργου την δυνατότητα να μειώσει και να ελέγξει το λειτουργικό κόστος. Εκτός από το εργατικό κόστος γλυτώνει και τη δαπάνη για την αγορά υλικού (hardware) και λογισμικού (software), όπως επίσης αποφεύγει τις δαπάνες για τη δημιουργία

και τη στελέχωση τμημάτων που θα διαχειρίζονται το hardware και το software.

Επιπρόσθετα η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση και πληροφόρηση από εξειδικευμένο προσωπικό. Η αποδοτικότητα του οργανισμού είναι πολύ μεγαλύτερη όταν επενδύσει στο Information outsource διότι αντί να στηρίζεται στη γνώση ενός ατόμου, η εταιρία επωφελείται από τη συλλογική εμπειρία μιας εξειδικευμένης ομάδας εργαζομένων. Το προσωπικό των εταιριών που παρέχουν IT outsourcing είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο καθώς επίσης έχει και αντίστοιχες πιστοποιήσεις. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι η μείωση του ρίσκου. Το να είσαι πάντα τεχνολογικά ενήμερος είναι κάτι δαπανηρό και χρονοβόρο. Επειδή όμως οι εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών IT έχουν πολλούς πελάτες και καθημερινά αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα, γνωρίζουν και καλύτερα τι είναι σωστό και τι όχι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Συνεπώς η εξωτερική ανάθεση του τμήματος του IT μειώνει δραστικά το κίνδυνο μιας λανθασμένης και δαπανηρής απόφασης.

Επιπλέον, μία επιχείρηση πρέπει ν'αγοράσει δικό της εξοπλισμό και ν'αναλάβει τις σχετικές εργασίες, που έχουν σημαντικό κόστος. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπολογίσει κανείς το θέμα της φθοράς αλλά και της απαξίωσης της ίδιας της τεχνολογίας, καθώς μετά από 2-3 έτη θεωρούνται παρωχημένες λόγω των καινούριων εφαρμογών ή των αναβαθμίσεων που απαιτούνται για να συνεχίσει να λειτουργεί ο εξοπλισμός. Αυτό όμως το επωμίζεται η εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες στη περίπτωση του outsourcing.

Έτσι οι εταιρείες που εκχωρούν τη δημιουργία υπηρεσιών και προϊόντων σε τρίτους εξοικονομούν σημαντικά κεφάλαια τα οποία κι επενδύουν σε πιο παραγωγικές κι επικερδείς δραστηριότητες.

Επίσης με το outsourcing η επιχείρηση-αναθέτης διαφοροποιεί τον κίνδυνο που θα αναλάμβανε αν αγόραζε και χειριζόταν τον εξοπλισμό που χρειάζεται για να παράγει την υπηρεσία ή το προϊόν που χρειάζεται. Καθώς η τεχνολογία απαξιώνεται ταχύτατα μία εταιρεία θα πρέπει ν'αναβαθμίζει όχι μόνο το άψυχο αλλά και το έμψυχο δυναμικό της, αφού οι άνθρωποι θα είναι και οι χειριστές της εκάστοτε τεχνολογίας. Ακόμη βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αφού μειώνει τον επιχειρηματικό της κίνδυνο (Aalders, 2001).

Η εξοικονόμηση χρόνου είναι ένας επιπλέον ελκυστικός παράγοντας ώστε μία επιχείρηση να καταφύγει στο outsourcing. Έτσι η επιχείρηση επικεντρώνεται μόνο στις σημαντικές της ασχολίες κι έχει μεγαλύτερη άνεση στο ν'ανακαλύπτει και να χρησιμοποιεί όπου χρειάζεται καινούριες εφαρμογές. Η συνεργασία με τον πάροχο της υπηρεσίας μπορεί να καταφέρει και τη μεταφορά τεχνογνωσίας στην επιχείρηση κάτι που δύσκολα θα γινόταν διαφορετικά, ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο παράγοντας χρόνος είναι καθοριστικής σημασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο γι'αυτές που ασχολούνται με την υψηλή τεχνολογία. Η εξωτερική ανάθεση ενός έργου πληροφορικής σε μία εταιρεία επιτρέπει στην εταιρεία να αποφύγει τους πειραματισμούς αφού θα ωφεληθεί από τη μεταφορά τεχνογνωσίας (Barthelemy, 2001)

Το ζήτημα της εφαρμογής του outsourcing στην πληροφορική έχει απασχολήσει μια σειρά από μελέτες αλλά και τις διοικήσεις από θεωρητικά αλλά και πρακτική πλευρά. Η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών πληροφορικής (outsourcing) είναι δεδομένο πως παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη διεθνώς. Σύμφωνα με στοιχεία μελετών και συγκεκριμένα από έκθεση της Gartner Group το Σεπτέμβριο του 2004 προβλεπόταν «συνολική αύξηση της διεθνούς αγοράς των υπηρεσιών outsourcing πληροφορικής κατά 7,2% από 180.5 δισ. σε 253.1 δισ. δολάρια ΗΠΑ στην πενταετία 2003 έως 2008. Το ποσοστό αυτό αναλύεται σε επιμέρους κατηγορίες, όπως για παράδειγμα το outsourcing δικτύων, με πρόβλεψη αύξησης 9,5% ή υπηρεσιών κέντρου δεδομένων, με πρόβλεψη αύξησης 5,8%» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

5.2 To Outsourcing σήμερα

Η ανάπτυξη του διεθνούς outsourcing φαίνεται από τα παγκόσμια στοιχεία. Χώρες όπως το Μεξικό, οι Φιλιππίνες, η Ινδία, η Ουκρανία, η Βραζιλία είναι κάποιες από τις σημαντικότερες χώρες στην αγορά του offshore outsourcing. Οι χώρες του ανεπτυγμένου κόσμου, και ιδιαίτερα οι δυναμικά αναπτυσσόμενες χώρες αποτελούν σημαντική δύναμη στο χώρο του outsourcing. Συγκεκριμένα, ως «χώρα-προμηθευτής κυριαρχεί η Ινδία που κατέχει το 80-90% της σχετικής παγκόσμιας αγοράς. Άλλες χώρες που κάνουν προσπάθειες να κερδίσουν έδαφος ως outsourcing προμηθευτές στον τομέα της πληροφορικής και των επικοινωνιών στον παγκόσμιο χάρτη είναι η Κίνα, η Ρωσία, οι Φιλιππίνες, το Μεξικό, η Νότια Αφρική και από τις

χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ουγγαρία, η Ιρλανδία και η Πολωνία» (Σιάκα και Κώστογλου παραθέτοντας τον Khan et al., 2003). Σημαντικό ρόλο σε αυτή την πορεία έχει παίξει ασφαλώς το διαδίκτυο και η τεχνολογία η οποία επιτρέπει την άμεση επικοινωνία, και συνεπώς ενισχύει την δυνατότητα για εκχώρηση υπηρεσιών (Wikipedia).

Η αξία του outsourcing για τις οικονομίες αυτές φαίνεται από διάφορες πηγές. Σύμφωνα με έρευνα και στοιχεία που παρουσίασε η PriceWaterhouseCoopers, αν και η Ινδία παραμένει κορυφαία χώρα στον κλάδο του outsourcing, άλλες αναδυόμενες οικονομίες θέλουν να επεκταθούν στον κλάδο. «Στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής, η κινεζική κυβέρνηση επέλεξε 20 πόλεις ως κόμβους outsourcing, σε μία προσπάθεια να προσελκύσει περισσότερες επενδύσεις απ' όλο τον κόσμο, ενώ η κυβέρνηση των Φιλιππίνων δήλωσε ότι το outsourcing αποτελεί προτεραιότητα για τη χώρα. Παρ' όλα αυτά, μόνο το 16% των εταιρειών παροχής υπηρεσιών από την Ινδία βλέπει τους ανταγωνιστές από άλλες αναδυόμενες οικονομίες ως απειλή» (ΣΕΠΕ, 2010).

Τα στοιχεία των διαφόρων ερευνών πάνω στο θέμα αφορούν το δυτικό κόσμο κυρίως και αποδεικνύουν την ταχεία προώθηση του outsourcing. Σε αντίθεση με άλλες χώρες, στην Ελλάδα ακόμη η κατάσταση παραμένει διαφορετική. Στον ιδιωτικό τομέα η διείσδυση του outsourcing γενικότερα στις ελληνικές εταιρείες είναι πολύ μικρή και «η σχετική αισιοδοξία που υπήρξε πριν από μερικά χρόνια, η οποία μάλιστα οδήγησε και σε κάποιες σημαντικές επενδύσεις σε σχετικές υποδομές, όπως η παροχή υπηρεσιών κέντρου

δεδομένων ή υποδομών δημοσίου κλειδιού (PKI), στις περισσότερες περιπτώσεις δεν επιβεβαιώθηκε» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Στην Ελλάδα η χρήση της λύσης του outsourcing είναι περιορισμένη τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Η χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή στον δημόσιο τομέα, «παρ' όλο που υπάρχουν κάποιες σημαντικές εξαιρέσεις, όπως π.χ. η μηχανογραφική υποστήριξη των εκλογών, η εφαρμογή που χρησιμοποιείται σήμερα από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών κ.ά. (Χατζηκωνσταντής, 2007)».

6. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από την Εφαρμογή του Offshore Outsourcing

Όπως φαίνεται από την μελέτη του ζητήματος, το outsourcing προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα αυτά κρίνονται σημαντικά σε σχέση με τους στόχους της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας και αποτελούν έτσι τη βασική αιτία για την ενίσχυση και προώθηση αυτού του συστήματος στην πρακτική του σύγχρονου μανάτζμεντ. Τα οφέλη που προσφέρει το outsourcing είναι επίσης άμεσα συνδεδεμένα με τους λόγους για τους οποίους αναπτύχθηκε η μορφή αυτή εταιρικής λειτουργίας και διακυβέρνησης.

Τα κύρια πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του outsourcing είναι η μείωση του κόστους, η αξιοποίηση-απόκτηση τεχνογνωσίας, οι οικονομίες κλίμακας, η μείωση του σταθερού κόστους, η βελτίωση των logistics, η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, η μεγαλύτερη ευελιξία και η προσήλωση στην κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της ανάθεσης τακτικών εσωτερικών διεργασιών σε εξωτερικούς προμηθευτές είναι ότι μπορεί να οριστεί η βάση σύμβασης ή η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Εάν οι εργασίες εκτελούνται εσωτερικά, αυτό μπορεί να είναι δύσκολο και για μία μικρή επιχείρηση σχεδόν αδύνατο. Ο λόγος είναι ότι η ποιότητα του αποτελέσματος μιας επιχειρηματικής διεργασίας σε μία εταιρεία εξαρτάται από άλλες διεργασίες: από την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που θα την εκτελέσει μέχρι τον τρόπο που ελέγχεται το αποτέλεσμα της.

«Όμως εφ' όσον η διεργασία αυτή ανατεθεί σε τρίτο προμηθευτή, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι απαιτητή και εύκολα ελέγξιμη. Χρέος του επιχειρηματία και του συμβούλου του είναι να οριοθετήσουν τις εργασίες που θα δοθούν, το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας και φυσικά να αναζητήσουν τον κατάλληλο προμηθευτή και να αποτυπώσουν συμβατικά τις υποχρεώσεις των δύο μερών» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Λόγω της μακροχρόνιας σχέσης που πρόκειται να δημιουργηθεί μεταξύ του παρόχου και λήπτη της υπηρεσίας στο outsourcing, αναζητείται η καλύτερη δυνατή παροχή με την καλύτερη τιμή. Η φθηνότερη λύση δεν αποτελεί πανάκεια για μια επιχείρηση αφού κρυφά κόστη μπορεί ν'αλλάξουν ριζικά τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Πέρα όμως από τα οφέλη που προσφέρει το outsourcing στην σύγχρονη εταιρική λειτουργία θα πρέπει να αναφερθεί πως κρύβει και σημαντικά μειονεκτήματα αλλά και σημαντικούς **κινδύνους**. Οι **κίνδυνοι** αυτοί και τα **μειονεκτήματα** σχετίζονται επίσης από την πλευρά τους με την ίδια τη βάση και τη λειτουργία αυτού του συστήματος. Η εκχώρηση υπηρεσιών σε τρίτα πρόσωπα εμπεριέχει όπως είναι φυσικό σημαντικούς κινδύνους για την λειτουργία μιας εταιρίας, καθώς ουσιαστικά απαιτεί την ανάληψη ρίσκου. Το ρίσκο σχετίζεται με το γεγονός πως η εταιρία που θα εκχωρήσει δραστηριότητες, υπηρεσίες, προϊόντα σε άλλα πρόσωπα ουσιαστικά παραχωρεί σημαντικό κομμάτι ελέγχου και δύναμης στο τρίτο μέρος.

Η διμερής αυτή σχέση που δημιουργείται απαιτεί όπως είναι λογικό την οριοθέτηση ενός πλαισίου το οποίο θα ορίζει και θα διέπει την συμφωνία των μερών. Με άλλα λόγια, για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας που θα εκχωρηθεί απαιτούνται κάποιες κανόνες που θα θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας. Επιπλέον, το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να ορίζει και ζητήματα όπως το ενδεχόμενο διαφωνίας ή ζημιάς που μπορεί να προκύψει. Την εξασφάλιση αυτή συνήθως οριοθετεί η συμφωνία ανάμεσα στα μέρη, η οποία ορίζει όλο το εύρος των ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν. Όπως είναι φυσικό, η συμφωνία αυτή βασίζεται στην σύνταξη ενός λεπτομερούς συμβολαίου.

Για να γίνει το outsourcing οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις συντάσσουν ένα αναλυτικό συμβόλαιο όπου συνήθως περιλαμβάνονται οι όροι λύσης του συμβολαίου, οι συνθήκες για τη μερική ανασύνταξη του απ' τις εμπλεκόμενες πλευρές, καθώς και οι συνθήκες για μεταφορά της τεχνογνωσίας όταν λήξει η

συνεργασία. Μέσα στο συμβόλαιο προκαθορίζονται αναλυτικά το δικαίωμα της πρόσβασης σε συστήματα κι εργαλεία, καθώς και ο χρόνος και το κόστος της αναγκαίας εκπαίδευσης. Ακόμη, περιλαμβάνονται οι ρήτρες για την ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφερθούν και πιθανά bonus που θα αποδίδονται, θέτωντας έτσι τα θεμέλια για την οικειοθελή επίτευξη των στόχων κι από τις δύο πλευρές.

Με άλλα λόγια, το συμβόλαιο εξασφαλίζει τόσο την ανάληψη ρίσκου και από τις δυο πλευρές όσο και την απόλαυση των κερδών από την επιτυχή και αποτελεσματική λειτουργία. Αυτή είναι και η ουσία του ζητήματος γιατί όπως αναφέρει ο Χατζηκωνσταντής, «η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών πληροφορικής αποτελεί μία διμερή συμφωνία, η οποία καθορίζεται από τη σύμβαση μεταξύ του παρόχου και του αποδέκτη των υπηρεσιών» (Χατζηκωνσταντής, 2007). Το συμβόλαιο αναγνωρίζεται από πολλούς ως ένα καίριο στοιχείο του outsourcing.

Επίσης, η σωστή επιλογή του παρόχου της υπηρεσίας αποτελεί εξασφάλιση της επιχείρησης και αποφυγή μελλοντικών κινδύνων. Ένας δοκιμασμένος πάροχος με πολυετή εμπειρία και σημαντικό πελατολόγιο αναβαθμίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Έτσι η επιχείρηση απολαμβάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μαζί μ'αυτή το σύνολο της αγοράς, με τελικό αποδέκτη αυτής της οφέλειας, τον καταναλωτή.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως μέσα από την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών ενώ υπάρχει μετάθεση της αρμοδιότητας δεν υπάρχει μετάθεση της ευθύνης, η οποία παραμένει στον αγοραστή της υπηρεσίας. Αυτό κρίνεται σημαντικό στοιχείο αν αναλογιστεί κανείς όπως αναφέραμε πως οι υπηρεσίες

που συνήθως ανατίθενται με outsourcing είναι υπηρεσίες τις οποίες η εταιρεία που αναθέτει δεν μπορεί να διαχειριστεί, είτε λόγω περιορισμένης εμπειρίας και ικανότητας, είτε επειδή είναι πολύπλοκες (Σιάκα και Κώστογλου παραθέτοντας τους Χατζηκωνσταντή, 2006 και Heeks et al, 2001).

Η ευθύνη για την λειτουργία βασίζεται στην αναγνώριση βασικών αρχών του μανάτζμεντ, που απαιτούν η διοίκηση μιας εταιρίας να έχει την απόλυτη γνώση και κατανόηση για όλα τα ζητήματα λειτουργικότητας που την αφορούν. Η απόφαση για συνεργασία με ένα τρίτο μέρος είναι σημαντική, και η επιλογή αυτού του τρίτου μέρους σημαντικότερη καθώς μπορεί να αποβεί μοιραία για την πορεία της εταιρίας. Για την απόφαση της συνεργασίας με ανάθεση σε εξωτερικό φορέα αλλά και το εύρος της ανάθεσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράμετροι όπως «στρατηγικές, νομικές, οικονομικές, εμπορικές, ανθρώπινων πόρων, διαχείρισης της υπηρεσίας και της σύμβασης που θα συναφθεί. Τα κριτήρια επιλογής του καταλληλότερου παρόχου υπηρεσιών διαφέρουν κατά περίπτωση» και είναι υποκειμενικά σε κάθε επιχείρηση (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Η διαδικασία επιλογής αποτελεί σημαντικό στοιχείο του outsourcing και βασίζεται σε λεπτομερή ανάλυση και μελέτη όλων των παραμέτρων που αναφέραμε. Συνηθέστερα, ο Χατζηκωνσταντής τονίζει πως ακολουθείται μια διαδικασία κατά την οποία αρχικά γίνεται καταγραφή των κριτηρίων και απαιτήσεων της εταιρίας, και μετά ακολουθεί μια πρόσκληση ή ένα είδος διαγωνισμού στο οποίο οι ενδιαφερόμενες εταιρίες θα υποβάλλουν τις προσφορές τους.

Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση συλλογής στοιχείων για τους υποψηφίους και αξιολόγησης των απαντήσεών τους μπορεί κατά τον Χατζηκωνσταντή να εξασφαλίσει την καλύτερη επιλογή με βάση τις συγκεκριμένες απαιτήσεις. «Μετά τη σύναψη της σύμβασης με τον πάροχο των υπηρεσιών outsourcing, ο αγοραστής θα πρέπει να διαχειριστεί τη συμφωνία από τη μεριά του, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι αποτελεσματικές και να περιορίζονται οι κίνδυνοι».

Η δημιουργία μιας διμερούς σχέσης η οποία διέπεται από ένα συμβόλαιο ανάμεσα στα δύο μέρη θέτει επίσης έμμεσα το θέμα της αξιολόγησης με την λήξη της περιόδου που ορίζει το συμβόλαιο. «Με τη λήξη της περιόδου της σύμβασης υπάρχουν τα ενδεχόμενα της ανανέωσης, της επιλογής άλλου παρόχου ή και της επαναφοράς της λειτουργίας στο εσωτερικό του οργανισμού» (Χατζηκωνσταντής, 2007). Έτσι τίθεται κατά κάποιο τρόπο ένα σύστημα αναγκαστικού ελέγχου. Η λήξη όμως της σύμβασης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. «Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η διατάραξη της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης εξαιτίας της απώλειας της λειτουργίας που μέχρι εκείνη τη στιγμή παρεχόταν εξωτερικά ως υπηρεσία» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα του outsourcing σχετίζεται με το ρόλο των εργαζομένων σε μια εταιρία που εκχωρεί υπηρεσίες. Ένα από τα βασικότερα σημεία κριτικής σε σχέση με το outsourcing και ιδιαίτερα σε σχέση με το offshore outsourcing είναι ο ρόλος και τα δικαιώματα των εργαζομένων ως αποτέλεσμα αυτής της εκχώρησης. Η σύγκρουση συμφερόντων με τους

εργαζομένους αποτελεί ένα βασικό κομμάτι μελέτης, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για συγκεκριμένες χώρες όπως για παράδειγμα η Γερμανία.

Το management της επιχείρησης όπως και ο πάροχος της υπηρεσίας πρέπει να έχουν αποσαφηνίσει τις αναδυόμενες ευκαιρίες καθώς και τους πιθανούς κινδύνους που δημιουργούνται για τους εργαζομένους, όπως και πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θα προκύψουν γι'αυτούς. Τα στελέχη της επιχείρησης που εργάζονται στα υποστηρικτικά τμήματα δύνανται να φύγουν από το back office και να πάνε στο front office της επιχείρησης.

Το συμβόλαιο συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις απαραίτητες ρυθμίσεις για το εργασιακό καθεστώς, αφού οι διαπραγματεύσεις σ' αυτό το θέμα είναι πολύ σημαντικές. Συνήθως οι εργαζόμενοι στα τμήματα που μεταφέρονται, εξασφαλίζονται ρητά ότι θα συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση.

Η κριτική σε σχέση με τη θέση των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε σχέση με το offshore outsourcing, πηγάζει από το γεγονός πως οι χώρες που επιλέγονται για το offshore outsourcing συνήθως επιλέγονται με βάση την δυνατότητα απασχόλησης προσωπικού με χαμηλό εργατικό κόστος. Αυτό έχει δημιουργήσει πολλές αντιδράσεις σε σχέση με το ρόλο και τη λειτουργία των εταιριών που οδηγούνται σε outsourcing, καθώς παρουσιάζονται από κριτικούς ως άπληστες, και με μοναδικό γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι η εξωτερική ανάθεση μπορεί επίσης να αποδειχθεί απειλή για την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των θεμάτων

της εταιρείας. Εάν η εταιρεία κάνει εξωτερική ανάθεση σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η μισθοδοσία, εμπιστευτικές πληροφορίες όπως ο μισθός θα είναι γνωστά στον πάροχο υπηρεσιών του outsourcing. Συνεπώς, κάποιος πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά την επιλογή των επιχειρήσεων που θα αναθέσουν τη διαδικασία. Οι πελάτες στις αναπτυγμένες χώρες μπορεί να ενοχλούνται όταν ανακαλύπτουν πως τα προσωπικά τους στοιχεία (τραπεζικές, πιστωτικές κάρτες κλπ) βρίσκονται στα χέρια ξένων, αντί σε εγχώρια χέρια (Canadian Heritage, 2004). Οι ανταγωνιζόμενοι μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν τον ίδιο πάροχο υπηρεσιών outsourcing που θα μπορούσε να προκαλέσει διαρροή πολύτιμων πληροφοριών.

Η αξία των δεδομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες σε αύξηση των κερδών τους. Η τεχνογνωσία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και συνεπώς είναι ένα ζήτημα το οποίο οι εταιρίες προστατεύουν ιδιαίτερα. Επιπλέον, τα τεχνολογικά επιτεύγματα αλλά και η τεχνογνωσία αποτελούν ουσιαστικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και συνεπώς αποτελούν ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η εξασφάλιση της προστασίας της τεχνογνωσίας μπαίνει στη βάση του ζητήματος της επιλογής συνεργατών outsourcing.

7. Case Studies

Η εφαρμογή του outsourcing σε διάφορους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει σαν αποτέλεσμα μια σειρά από παραδείγματα τα οποία μπορεί κανείς να μελετήσει και να εξετάσει έτσι την εφαρμογή του συστήματος του outsourcing τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική σκοπιά. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την εφαρμογή του outsourcing μέσα από κάποια σημαντικά παραδείγματα ξένων πολυεθνικών εταιριών. Τέλος, θα εξετάσουμε την εφαρμογή του στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

7.1 Οι Ξένες Πολυεθνικές Εταιρίες

Το outsourcing βρίσκει όπως αναφέραμε και σε παραπάνω κεφάλαια εφαρμογή σε μια σειρά από αγορές και αγγίζει μια σειρά από επιχειρήσεις τις οποίες μπορούμε να μελετήσουμε και να πάρουμε χρήσιμα στοιχεία. Στο σημείο αυτό θα μας απασχολήσει το ζήτημα όπως εφαρμόζεται από πολυεθνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

Η κατάσταση σήμερα στο διεθνές εμπορικό και επιχειρηματικό χώρο ορίζεται βασικά από την ανταγωνιστική πίεση που δημιουργεί το περιβάλλον μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Η παγκοσμιοποίηση αυτή έχει οδηγήσει στην αναζήτηση λύσεων που θα ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις των πελατών. Απαιτείται ως αποτέλεσμα αύξηση της ποιότητας των προϊόντων καθώς και δημιουργία ενός μικρότερου κύκλου ζωής παραγωγής για ταχύτερη παράδοση.

Από την άλλη, καθώς απαιτείται επίσης «περιορισμός των δαπανών που δε σχετίζονται άμεσα με το κύριο έργο της επιχείρησης» οι επιχειρήσεις έχουν οδηγηθεί στην «επανεξέταση της αναγκαιότητας ορισμένων τμημάτων (π.χ. λογιστήριο, ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορικής κλπ.)». Ως εναλλακτική λύση έχει παρουσιαστεί η ανάθεση των υπηρεσιών και λειτουργιών των τμημάτων αυτών σε εξωτερικούς συνεργάτες. «Σε μεγάλες επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς σε όλες τις χώρες της Δύσης, η ανάθεση υπηρεσιών και λειτουργιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι πλέον δεδομένη» (Σιάκα και Κώστογλου).

Αυτό το είδος του outsourcing «συμπεριλαμβάνει ως επί το πλείστον τη συγγραφή πηγαίου κώδικα, τμήματος έργου ή ακόμη και ολόκληρου έργου (Siakas και Siakas, 2006, Siakas and Balstrup, 2006; 2005). Οι χώρες που κυριαρχούν ως αναθέτες / πελάτες είναι κυρίως η Βόρεια Αμερική, η Ευρώπη και η Ιαπωνία (Imsland, 2003)» (Σιάκα και Κώστογλου). Όπως είδαμε, κυρίαρχη χώρα στο διεθνές outsourcing είναι η Ινδία, η Κίνα αλλά και χώρες της ανατολικής Ευρώπης αλλά και της Λατινικής Αμερικής.

Περίπτωση 1.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μελέτης είναι ο χώρος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στον τουριστικό κλάδο, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει οδηγήσει πολλούς «διευθυντές ξενοδοχείων στην εφαρμογή της στρατηγικής του outsourcing στις βασικές αλλά και στις μη-βασικές ξενοδοχειακές δραστηριότητες» (Σαρηγιαννίδης, 2009 παραθέτοντας τους Lam και Han, 2005). Παρά το γεγονός της ύπαρξης ενός αριθμού διαθέσιμων εμπειρικών ερευνών σε σχέση με το outsourcing και τη

βιομηχανία του τουρισμού (Paraskevas και Buhalis, 2002), υπάρχει ακόμα μια σύγχυση σχετικά με την συνεισφορά του στη βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχείων (Σαρηγιαννίδης, 2009, παραθέτοντας τους Phillips 1996, Espino-Rodriguez και PadronRobaina 2004, Lam και Han 2005).

Μετά από τη μελέτη μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας του εξωτερικού οι Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005), εξέτασαν συγκεκριμένα τις επιπτώσεις του outsourcing στην οργανωτική απόδοση ενός ξενοδοχείου. «Βρήκαν ότι το outsourcing σε μη βασικές ή συμπληρωματικές δραστηριότητες επιδρά θετικά στην χρηματοοικονομική απόδοση και στον δείκτη δραστηριοτήτων των ξενοδοχειακών μονάδων. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρατηρήθηκε μια επίσης θετική επίδραση του outsourcing των βασικών δραστηριοτήτων στην χρηματοοικονομική απόδοση. Πιθανή αιτία, σύμφωνα με τους EspinoRodriguez και Padron-Robaina (2005), μπορεί να είναι ότι η οργανωσιακή απόδοση περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι δεν αναλύθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα» (Σαρηγιαννίδης, 2009).

Πέρα από τις ξενοδοχειακές μονάδες, η εξέλιξη της τεχνολογίας και του λεγόμενου ψηφιακού outsourcing παρατηρείται στις περιπτώσεις των αμερικανικών εταιρειών **Procter & Gamble** και **General Motors**. Οι δυο κολοσσοί επηρεασμένοι από την παγκοσμιοποίηση και την ανάγκη για μείωση σε σχέση με λειτουργικά και διοικητικά κόστη στράφηκαν προς το offshore outsourcing. Σύμφωνα με τους Beulen et.al., 2005, οι δυο εταιρίες αποφάσισαν υπό την πίεση του διεθνούς οικονομικού κλίματος να εκμεταλλευτούν τα οφέλη του outsourcing και εκχώρησαν βασικά στοιχεία των

IT (Information Technology) υπηρεσιών τους σε τρίτες χώρες (Alexandrova, παραθέτοντας τους Beulen et al, 2005).

Περίπτωση 2.

Η εταιρεία **GN ReSound** με έδρα της στη Δανία, που είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον τομέα της παρασκευής βοηθημάτων ακοής όπως ακουστικά, έχει απασχοληθεί με τις επιπτώσεις του outsourcing στην λειτουργία της. Συγκεκριμένα η εταιρία έχει απασχοληθεί με το πώς η μείωση του εργατικού κόστους μπορεί να απειλήσει την εμπορευσιμότητα της, παρά τα προφανή οφέλη από μια τέτοια μείωση του κόστους. Η εταιρία καθώς έχει εκχωρήσει το κατασκευαστικό κομμάτι σε χώρες της Ασίας, θέλει να διατηρήσει την ροή της γνώσης ανάμεσα στα διάφορα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας, αναγνωρίζοντας πως σε κάποια σημεία της παραγωγικής αλυσίδας βρίσκεται η βασική τεχνολογία της GN ReSound, που την έχει κάνει έναν από τους σημαντικότερους παίκτες στην συγκεκριμένη βιομηχανία (Ensign, 2007).

Περίπτωση 3.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η επίσης δανέζικη εταιρία **ECCO**, που παράγει παπούτσια και έχει απασχοληθεί από την επιρροή των εκχωρήσεων στα διάφορα στάδια παραγωγής υποδημάτων. Η εταιρία έχει σήμερα τμήματα που λειτουργούν στην Πορτογαλία, την Ινδονησία, την Ταϊλάνδη και την Κίνα. Το διευθυντικό τμήμα της συγκεκριμένης εταιρίας αναγνώρισε πόσο βασικό είναι να διατηρηθεί από την διοίκηση ο έλεγχος σε όλα τα στάδια παραγωγής. Η διαχείριση της ροής σε όλα τα στάδια παραγωγής κρίθηκε σημαντική για την

αποτελεσματική παραγωγή. Η διάσπαση όμως της παραγωγής σε αυτά τα στάδια έθεσε και ζητήματα σε σχέση με το τι είναι παραγωγή. Για παράδειγμα το να προσφέρει μια χώρα ζωτικής σημασίας στοιχεία για την παραγωγή ενός προϊόντος θεωρείται παραγωγή; (Ensign, 2007).

Οι Hanson, Mataloni και Slaughter μελετώντας τις τάσεις στην λειτουργία αμερικανικών εταιριών τονίζουν πως οι πολυεθνικές εταιρίες σήμερα λειτουργούν είτε από οριζόντια (horizontal) ή από κάθετη (vertical) foreign direct investment (FDI), όπως αναλύσαμε και προηγουμένως. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η vertical FDI είναι περισσότερο κοινή από ότι μέχρι σήμερα πιστεύαμε. Σε πολλές από τις χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμο το vertical FDI αποτελεί σήμερα την σημαντικότερη πηγή εσόδων. Επιπλέον, το vertical FDI αλλάζει την διαδικασία της παραγωγής όπως φαίνεται από τα παρακάτω παραδείγματα.

Περίπτωση 4.

Η αμερικανική **Dow Chemical** εξυπηρετεί πολλές τοπικές αγορές, στις οποίες γίνεται εκχώρηση της παραγωγικής αλυσίδας, με το να κατασκευάζει πανομοιότυπες εγκαταστάσεις παραγωγής με αυτές που διατηρεί στην Αμερική (Hanson, Mataloni και Slaughter, 2001: 3). Από την άλλη η Ford και η General Motors έχουν εγκαταστάσεις παραγωγής στη Βραζιλία και την Ταϊλάνδη, και κατασκευάζουν αυτοκίνητα όχι μόνο για αυτές τις χώρες αλλά και για τις μεγαλύτερες τοπικές αγορές της Νοτιοανατολικής Ασίας και της Λατινικής Αμερικής (Hanson, Mataloni και Slaughter, 2001: 2).

Περίπτωση 5.

Η επίσης αμερικανική εταιρεία (πληροφορικής) **Intel** από την άλλη διατηρεί μια απόλυτη διάσπαση στην παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα, διατηρεί εγκαταστάσεις τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες, όσο και στην Ιρλανδία και το Ισραήλ. Από την άλλη η παραγωγή των μικροσίπ γίνεται από εργοστάσια της εταιρίας στην Κόστα Ρίκα αλλά και στις Φιλιππίνες (Hanson, Mataloni και Slaughter, 2001: 2). Τέλος, η IBM διατηρεί διάφορα σημεία τα οποία ασχολούνται με τις πωλήσεις σε διάφορες χώρες του κόσμου, μέσω των οποίων εισάγει και διανέμει τα προϊόντα της σε παγκόσμιο επίπεδο (Hanson, Mataloni και Slaughter, 2001: 2).

Περίπτωση 6.

Μια πλήρης εφαρμογή του outsourcing

Η στρατηγική διαβαθμίσεων της **NIKE**

Η αμερικανική εταιρεία αθλητικών ειδών Nike διαθέτει μια στρατηγική 3 κύριων διαβαθμίσεων ή 3 διαφορετικών «παραγωγικών συνεργατών». Η **πρώτη κατηγορία** αφορά τους «**ανεπτυγμένους συνεργάτες**», οι οποίοι παράγουν τα τελευταία και πλέον ακριβά προϊόντα της εταιρείας, και οι οποίοι μπορούν να απορροφήσουν τα υψηλότερα παραγωγικά κόστη της εταιρείας. Συνήθως αυτές οι εταιρείες (οι ανεπτυγμένοι συνεργάτες) παράγουν

μικρότερες ποσότητες προϊόντων (20-25χιλ. μονάδες ημερησίως) ενώ επενδύουν και σε νέες τεχνολογίες.

Η **δεύτερη κατηγορία** αφορά τις εταιρείες -παραγωγούς μεγάλων όγκων προϊόντων, οι οποίες είναι σχετικά μεγάλες σε μέγεθος (παράγουν 70-80 χιλ. μονάδες ημερησίως) Γενικά παράγουν ένα συγκεκριμένο τύπο προϊόντων (για παράδειγμα, παπούτσια για μπάσκετ) και είναι κάθετα ολοκληρωμένες (Vertical FDI). Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως η Nike δε συνεργάζεται με τη δεύτερη κατηγορία εταιρειών σε ότι αφορά τις εργασίες εξέλιξης (development work) διότι οι συγκεκριμένες εταιρείες-παραγωγοί μπορεί να παράγουν προϊόντα (παπούτσια στο παράδειγμα μας) και για άλλες 7-8 εταιρείες πέραν της Nike. Επιπλέον παρόλο που η Nike κάνει σημαντικές προσπάθειες για να σταθεροποιηθεί η παραγωγή των παραπάνω συνεργαζόμενων εταιρειών, εντούτοις οι εταιρείες αυτές αναμένεται να διαχειριστούν τον όγκο παραγωγής τους από μόνες τους.

Η **τρίτη κατηγορία** αφορά τις συνεργαζόμενες εταιρείες που αποτελούν «αναπτυξιακές πηγές». Αυτές οι εταιρείες είναι ελκυστικές επειδή προέρχονται από χώρες με χαμηλά εργατικά κόστη (πχ. Η Κίνα, το Βιετνάμ και η Ινδονησία) και επειδή διαθέτουν μεγέθη που μπορούν να ενώσουν τα διαφοροποιημένα προϊόντα. Τα προϊόντα που παράγονται από τις συγκεκριμένες εταιρείες προορίζονται αποκλειστικά για τη Nike, και οι εταιρείες αυτές έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε μεγαλύτερους προμηθευτές. Προκειμένου η Nike να βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση, προσπαθεί να συνδέσει τις παραπάνω εταιρείες (την Τρίτη κατηγορία),

παρέχοντας τους την απαραίτητη εκπαίδευση, χρηματοδότηση και τεχνογνωσία.

Σε συνέχεια των παραπάνω η Nike υποστηρίζει ένα σύνθετο δίκτυο προμηθευτών υλικών, μερών, και υπομημάτων. Ακόμα κάποια από τα πλέον τεχνικώς εξειδικευμένα μέρη, παράγονται από εταιρείες που η Nike ελέγχει απόλυτα (για παράδειγμα τις αερόσολες των παπουτσιών της Nike).

Η Nike διαχειρίζεται τους προμηθευτές της μέσω ενός προγράμματος «ομογενοποίησης» τους. Οι ομογενοποιημένες αυτές εταιρείες, εξελίσσονται σε μόνιμους εργαζομένους της Nike, λειτουργώντας ως σύνδεσμοι με συνεργαζόμενα τμήματα σε έρευνα και ανάπτυξη, και παγκόσμια τμήματα ποιοτικών ελέγχων και παραγωγικών μεθόδων.

Η ίδια η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης από τα κεντρικά της Nike συμμετέχει στο σχεδιασμό και οι συνεργαζόμενες εταιρείες της, προσφέρουν μια δεύτερη επισκόπηση στις παραγωγικές μεθόδους ενώ αναζητούν συνεχώς νέους προμηθευτές με πιο εξελιγμένη τεχνογνωσία. (Quinn & Hilmer, Sloan Management) & (Internet sources)

Επιπλέον όπως αναφέρουν οι Jones & Kierzowski, η Nike διαπίστωσε πως το κύριο συγκριτικό της πλεονέκτημα βρισκόταν στο σχεδιασμό των προϊόντων και στο μάρκετινγκ. Η Nike αποτελεί την πλέον τμηματοποιημένη εταιρεία, ένα είδος «εικονικής» εταιρείας που έχει αποσυνδέσει το management από την παραγωγή για να αναπτυχθεί σε μια παγκόσμια βάση (Price 2001). Στις ανεπτυγμένες χώρες η εταιρεία δεν παράγει σχεδόν τίποτα απευθείας, αλλά όπως προαναφέραμε προσλαμβάνει υπεργολάβους για τις περισσότερες,

πλην των κυρίων δραστηριοτήτων τις. Η εταιρεία έχει διατηρήσει περί τις 2.500 θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ που αφορούν κατά κύριο λόγο το management και τις οργανωσιακές διαδικασίες, ενώ έχει μεταφέρει 75.000 θέσεις εργασίας στην Ασία. Ως αποτέλεσμα το κύριο στοιχείο ενεργητικού της Nike είναι τα δικαιώματα διαπραγμάτευσης της εμπορικού ονόματος Nike.

7.2 Η Περίπτωση της Ελλάδας

(Για τον τομέα της Πληροφορικής και επικοινωνιών)

Αν και η αγορά του outsourcing αναπτύσσεται ταχύτατα διεθνώς, η κατάσταση στην Ελλάδα είναι διαφορετική καθώς λίγες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε εξωτερική ανάθεση λειτουργιών πληροφορικής. «Συγκεκριμένα, χρήση υπηρεσιών outsourcing πληροφορικής κάνουν κατά κύριο λόγο παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων, ακολουθώντας πολιτικές που επιβάλλονται από τη μητρική εταιρεία, καθώς και μεγάλες εταιρείες, όπως τράπεζες» (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Στην περίπτωση των πολυεθνικών εταιριών οι υπηρεσίες ανατίθενται συχνότερα σε παρόχους σε χώρες του εξωτερικού, ενώ οι τράπεζες συνήθως τείνουν να εξαγοράζονται ή να ιδρύουν θυγατρικά τμήματα, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες προς τη μητρική, αλλά και προς άλλες εταιρείες του κλάδου, στα πλαίσια ενός μοντέλου outsourcing (Χατζηκωνσταντής, 2007). Σε σχέση με τις τράπεζες χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής «είναι τα συστήματα διαχείρισης πιστωτικών καρτών ή οι υπηρεσίες ψηφιακής εκτύπωσης λογαριασμών, ενώ υπάρχουν ήδη ελληνικές τράπεζες που

εξετάζουν την ανάθεση υπηρεσιών με outsourcing και σε ασιατικές χώρες» (Χατζηκωνσταντής, 2007). Σε γενικές γραμμές πάντως, οι «συνηθέστερες υπηρεσίες outsourcing που αγοράζουν και οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων σχετίζονται με τα θέματα μισθοδοσίας, τα οποία είναι σχετικά μικρής εμβέλειας και μεγέθους» (Χατζηκωνσταντής, 2007)

Στην Ελλάδα, αν και παρατηρείται καθυστέρηση στην εξάπλωση αυτού του μοντέλου παροχής υπηρεσιών, οι προοπτικές αναμένονται καλύτερες για το μέλλον όσο θα επεκτείνεται η χρήση της μεθόδου αυτής, και θα διαφαίνονται και τα οφέλη της χρήσης της. Έτσι, γίνεται ολοένα και περισσότερο κατανοητό ότι η επιτυχής χρήση του outsourcing στον τομέα της πληροφορικής κυρίως μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Χατζηκωνσταντής, 2007).

Επιπλέον η στροφή προς τις υψηλές τεχνολογίες, κυρίως λόγω της Ψηφιακής Στρατηγικής (2006-2013) έχει οδηγήσει σε βελτίωση των περισσότερων δεικτών Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την Ελλάδα. Η ελληνική αγορά των ΤΠΕ είναι προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών, ενώ το 85 % περίπου του κλάδου αφορά τις τηλεπικοινωνίες. Οι ελληνικές εξαγωγές ΤΠΕ επικεντρώνονται κυρίως σε Γερμανία και Ηνωμένο Βασίλειο τονίζοντας τις προοπτικές προστιθέμενης αξίας του τομέα. Επίσης η μονάδα Πληροφοριών του Economist δηλώνει πως υπάρχει θετική εξέλιξη στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού της Ελλάδος στη βιομηχανία της πληροφορικής. Επιπλέον στην Ελλάδα παρουσιάζονται αρκετές επενδυτικές ευκαιρίες για μεγάλες ξένες εταιρείες στον τομέα των ΤΠΕ. Για παράδειγμα εταιρείες όπως η κατασκευάστρια κινητών τηλεφώνων

HTC (Ταϊβάν), η φιλανδέζικη Nokia, η αμερικανική Microsoft, η γερμανική Deutsche Telecom και η ρωσική Sistema, έχουν προχωρήσει σε σημαντικές επενδύσεις στον ελλαδικό χώρο.

Ένας από τους λόγους των παραπάνω επενδύσεων είναι πως η Ελλάδα διαθέτει εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου που διαθέτει σε μεγάλο ποσοστό διεθνή εμπειρία και επιχειρηματικότητα. Επίσης οι ελληνικές εταιρείες προσφέρουν διεθνώς ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες σε πολλούς διεθνείς και σημαντικούς πελάτες. Για παράδειγμα ο ελληνικός τομέας της μικροηλεκτρικής παρέχει υπηρεσίες σε εταιρείες όπως οι : ATT, Brazil Telecom, Broadcom, CERN, Cypress, EADS Avionics, Freescale, Frigoglas, Fujitsu, Goodrich, Intel, Israel Aerospace Industries, Jazz, LG, Lockheed Martin, Mitsubishi, Motorola, NASA, Netlogic, NTT, O2 UK, OKI, Omega, Panasonic, Philips, RFMD, Rockwell Collins, Samsung, Sharp, Skyworks, Sony, T-Mobile, Texas Instruments, Toshiba, Xerox.

Το 80 % των συνολικών πωλήσεων του ελληνικού κλάδου μικροηλεκτρονικής πραγματοποιείται εκτός Ελλάδας. (Invest in Greece , ΤΠΕ)

Η ανάγκη για την προώθηση του outsourcing προκύπτει από τα οφέλη του. «Καθώς ο χρόνος είναι χρήμα, χρόνος και χρήμα πρέπει να επενδύονται με σωστό και αποδοτικό τρόπο στις ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες του σημερινού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ως επένδυση χρόνου και χρήματος πρέπει να αντιμετωπιστεί και η ανάθεση της μισθοδοσίας σε εξωτερικούς

συνεργάτες από επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους» (Βαμβακίδου, 2012).

Απαιτείται «επένδυση του χρόνου του τμήματος προσωπικού σε ενέργειες συνολικής αναβάθμισης και ανάπτυξης του προσωπικού και της επιχείρησης, απομακρύνοντάς τους από απλούς παρόχους διοικητικών υπηρεσιών. Επένδυση χρήματος, καθώς η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα κατά σημαντικό ποσοστό» (Βαμβακίδου, 2012).

Τα πλεονεκτήματα σαφώς υπερτερούν, αν αναλογιστούμε τους παράγοντες που έχει να αντιμετωπίσει το τμήμα προσωπικού. Μερικοί σημαντικοί παράγοντες είναι οι: «πολυπλοκότητα και οι συνεχόμενες αλλαγές των εργασιακών νόμων. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να μπορεί να είναι πάντα σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία, τα δικαιώματα εργαζομένων και εργοδοτών, τις ειδικές διατάξεις και πολλαπλές συμβάσεις του εκάστοτε κλάδου της αγοράς, τις αμοιβές και τις εν γένει παροχές των εργαζομένων, τη φορολογία αυτών καθώς και όλες τις απορρέουσες από αυτές εισφορές στα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης» (Βαμβακίδου, 2012).

Η ανάγκη το λογισμικό να είναι συμβατό με τις συνεχόμενες αλλαγές των νόμων και οι χρήστες του να είναι έμπειροι και ικανοί να το χειριστούν. «Εξίσου σημαντικό με τη γνώση της εργατικής νομοθεσίας είναι και η αγορά, χρήση και συντήρηση του λογισμικού για την εκτέλεση της μισθοδοσίας. Οι χρήστες πρέπει να είναι καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι τόσο στην εργατική νομοθεσία όσο και στην εφαρμογή αυτής μέσω της σωστής χρήσης του προγράμματος. Χώροι αρχειοθέτησης. Εξωτερική ανάθεση σημαίνει

εξοικονόμηση χώρου αρχειοθέτησης καθώς η επικοινωνία και η αρχειοθέτηση γίνεται κατά βάση ηλεκτρονικά» (Βαμβακίδου, 2012).

8. Συμπεράσματα

Η εξέλιξη του outsourcing αποτελεί μια σημαντική σύγχρονη πραγματικότητα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η ανάπτυξη αυτή δεν φαίνεται να σταματάει, ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς το σύγχρονο διεθνές περιβάλλον ανταγωνισμού και τα οφέλη που προσφέρει το outsourcing. Η ανάθεση υπηρεσιών outsourcing παρουσιάζει επίσης τάση έντονης ανάπτυξης διεθνώς, καθώς αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο τα πλεονεκτήματα αυτής της επιλογής. Διάφορες έρευνες σε σχέση με το outsourcing αποδεικνύουν αυτή την τάση για περαιτέρω ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, έρευνα της PricewaterhouseCoopers προβλέπει ανάπτυξη του outsourcing και ένταση του ανταγωνισμού για μεγαλύτερα μερίδια αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

«Οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing εκτιμούν ότι η ζήτηση των υπηρεσιών επεκτείνεται ταχύτατα, ενώ δηλώνουν ότι προσλαμβάνουν προσωπικό και αναζητούν νέες υπηρεσίες έτσι ώστε να ανταποκριθούν στην αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης. Μεγαλύτερη ζήτηση για υπηρεσίες outsourcing αναμένεται να έχουν τομείς όπως ο χρηματοοικονομικός, ο λογιστικός, αλλά και ο τομέας ανθρώπινου δυναμικού» (Το Βήμα, 2010).

Από την έρευνα, η οποία βασίστηκε σε δείγμα 514 εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του outsourcing από 50 χώρες, προκύπτει ότι ο κλάδος μεταμορφώνεται λόγω της εμφάνισης νέων παρόχων σε όλο τον κόσμο, καθώς και της προσπάθειας των υφιστάμενων εταιρειών Outsourcing να επεκταθούν σε νέες αγορές. «Οι εταιρείες Outsourcing στη Βόρειο Αμερική και στην Ινδία, που εδώ και καιρό κυριαρχούν στον κλάδο, αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από τη Λατινική Αμερική, την Ανατολική Ευρώπη και την Ασία σε τομείς υπηρεσιών που ξεκινούν από την ανάθεση της εταιρικής επικοινωνίας (contact centers) και των υπηρεσιών πληροφορικής και καταλήγουν σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης (business process outsourcing)» (ΣΕΠΕ, 2010).

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, «ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών Outsourcing αναμένει την υπογραφή συμβολαίων ανάπτυξης νέου λογισμικού και παροχής υπηρεσιών πληροφορικής μέσα στους επόμενους 18 με 36 μήνες. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των εταιρειών Outsourcing που πρόκειται να προσφέρουν χρηματοοικονομικές και λογιστικές υπηρεσίες, αλλά και υπηρεσίες ανθρωπίνων πόρων διπλασιάστηκε σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Συνολικά, το 62% των εταιρειών Outsourcing δήλωσε ότι σχεδιάζει να διευρύνει τη γκάμα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους» (ΣΕΠΕ, 2010).

Σύμφωνα με τη μελέτη η εξελισσόμενη οικονομική κρίση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της περικοπής δαπανών και στη βελτίωση της αποδοτικότητας ως δύο από τους πιο σημαντικούς λόγους για Outsourcing, εκτός από εκείνον της πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό (ΣΕΠΕ, 2010).

Επιπλέον, από τη μελέτη προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- «Το 70 % των συμφωνιών Outsourcing το 2008 ανανεώθηκαν με τη λήξη του πρώτου συμβολαίου, σε σχέση με το 72% το 2007.
- Οι κυριότεροι λόγοι για τη λύση των συμβολαίων Outsourcing αποτέλεσαν οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες των πελατών και η εν γένει έλλειψη στρατηγικής Outsourcing.
- Η έννοια του "near-shoring" αρχίζει να απασχολεί σημαντικά την παγκόσμια Οικονομία, ως η προσέγγιση του Outsourcing για την αποτελεσματικότερη διοίκηση και έλεγχο παραδοσιακά απομακρυσμένων επενδύσεων» (ΣΕΠΕ, 2010).

Σύμφωνα με την PwC, «στην Ελλάδα, η δαιδαλώδης και διαρκώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία οδηγούν τις επιχειρήσεις στη λύση του Outsourcing των χρηματοοικονομικών και λογιστικών λειτουργιών τους προκειμένου να εξασφαλίσουν φορολογική και λογιστική συμμόρφωση με τη βοήθεια εξειδικευμένων στελεχών της αγοράς» (ΣΕΠΕ, 2010).

Ταυτόχρονα, στον Ελληνικό χώρο, οι Ελληνικές εταιρείες φαίνεται να αναγνωρίζουν πλέον την αξία του Outsourcing και το υιοθετούν για τις μη κύριες λειτουργίες τους, προκειμένου να αποκτήσουν ταχύτερη και ακριβέστερη πρόσβαση στη πληροφορία και να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. «Τα οικονομικά οφέλη του Outsourcing είναι αναμφισβήτητα, καθώς προσφέρει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στις εταιρείες αφού αυτές πλέον επικεντρώνονται απερίσπαστες στην κύρια δραστηριότητά τους και βεβαίως συνεισφέρει στη μείωση των δαπανών τους

μεσοπρόθεσμα με παράλληλη αύξηση της προστιθέμενης αξίας» (ΣΕΠΕ, 2010).

Οι σύμβουλοι έχουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο καθώς ενημερώνουν τον πελάτη για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να επιτευχθούν μέσω του outsourcing. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εστιάσουν στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται μέσω της μετατροπής του σταθερού κόστους σε μεταβλητό κόστος, το οποίο θ'αποδίδεται σε συνεννόηση με τον πάροχο.

Ωστόσο, για να γίνει εξωτερική ανάθεση εργασιών θα πρέπει τα μεταφερόμενα καθήκοντα να μην είναι ασαφή, αλλά συγκεκριμένα και οριοθετημένα. Συνεπώς, ένας από τους ρόλους του εκάστοτε συμβούλου είναι η οργάνωση του πελάτη του για τη μετάβαση στο outsourcing. Τα οφέλη από το outsourcing αυξάνουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, αφού απαλλάσσονται από κοστοβόρες, εξειδικευμένες και πολύπλοκες εργασίες.

Πολλές επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, έχουν εντάξει στο τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων τους την εξωτερική ανάθεση εργασιών. Με αυτό τον τρόπο επωφελούνται από τα μειωμένα ρίσκα και κόστη που επιφέρουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, περιορίζουν τις ευθύνες των εργαζομένων τους, και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητά τους. Αυτά τα οφέλη είναι πιο εμφανή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του IT και της τεχνολογίας (Benko, 1992).

Όπως είδαμε και παραπάνω η πιο κρίσιμη φάση στη διαδικασία του outsourcing είναι αυτή του προγραμματισμού. Για το λόγο αυτό προτείνεται σε

μια εταιρία να έχει τον απόλυτο έλεγχο της διαδικασίας παραγωγής ακόμη και μέσα από την εκχώρηση. Η ανάγκη να υπάρχει έλεγχος σε όλα τα στάδια παραγωγής για να μπορέσει να προσφέρει μια εταιρία ένα υψηλό επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών είναι βασική αρχή για την βιωσιμότητα της. Συνεπώς, η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξει το σύνολο των εργασιών της και να ελέγχει την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει.

Όπως έχει τονιστεί στο σύνολο των πηγών, η εκχώρηση υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων σε τρίτα μέρη ουσιαστικά γίνεται με στόχο να ενισχύσει η εταιρία την δράση της και όχι για να αποφύγει τις ευθύνες τις σε σχέση με την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας την οποία υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσε η ίδια να διαχειριστεί ή να προσφέρει.

Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών σε σχέση με την διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου διαχείρισης κρίνεται σημαντική. Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός αποδεκτού επιπέδου διαχείρισης είναι προφανής και ισχύει για κάθε συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών. Αυτό που δεν είναι ίσως προφανές είναι οι στόχοι που πρέπει να έχει μια τέτοια διαχείριση και τα εργαλεία που υπάρχουν για να υποστηρίξουν τη διαχείριση και τις σχέσεις μεταξύ δύο εταίρων. «Οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες που αφορούν τις εταιρείες ανάθεσης (πελάτες) στην εύρεση, αξιολόγηση και περαιτέρω συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες (προμηθευτές) είναι πολλαπλοί και συνήθως σύνθετοι» (Σιάκας και Κώστογλου).

Οι προμηθευτές από την πλευρά τους έχουν ανάγκη να αποδείξουν την ικανότητά τους και αντιμετωπίζουν παρόμοιους προβληματισμούς με τον

πελάτη, όσον αφορά τη σύνταξη συμβολαίων και τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ τους (Σιάκα και Κώστογλου).

Αν δε ληφθούν οι απαραίτητες προφυλάξεις στον τομέα αυτό μπορεί η απόφαση αυτή να αποτελέσει ένα επικίνδυνο βήμα για την ανταγωνιστικότητα. «Η γνώση των κινδύνων και εναλλακτικών μέτρων για την αποφυγή προβλημάτων είναι μια προϋπόθεση για επιτυχημένες στρατηγικές επιλογές στον τομέα της ανάθεσης υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε εξωτερικούς συνεργάτες» (Σιάκα και Κώστογλου παραθέτοντας τους Aubert et al., 1999; Wilcocks, 1999; Earl, 1996).

Τη διαχείριση τέτοιων ζητημάτων αναλαμβάνουν οι συμφωνίες μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων πλευρών που ορίζουν ρητά το είδος της συνεργασίας και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρόκειται για τις λεγόμενες Service Level Agreements (SLA), «που είναι τα συμβόλαια και οι συμφωνίες σχετικά με το επίπεδο παροχής των υπηρεσιών συμπεριλαμβάνοντας τα κριτήρια της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών» (Σιάκα και Κώστογλου παραθέτοντας τους Bouras et al., 2006).

9. Πίνακες

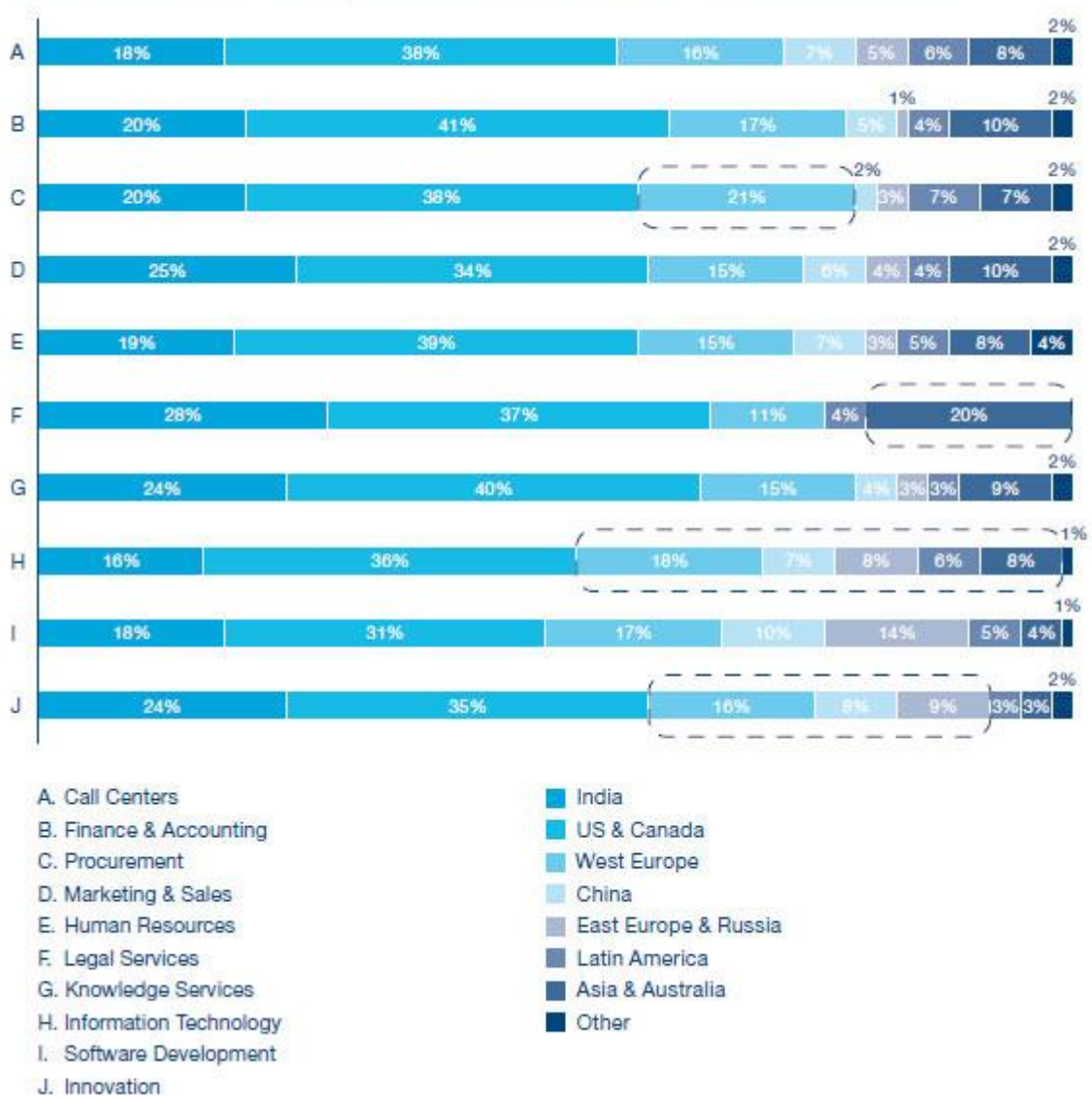
Στατιστικά Outsourcing	
Σύνολο Εργασιών εντός των ΗΠΑ όπου εφαρμόστηκε Outsourcing το 2011	2.273.392
% των CFO's που δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους εφάρμοσε Outsourcing	35%
% των CFO's που προτίμησαν την Ινδία για Outsourcing	24%

% των CFO's που προτίμησαν την Κίνα για Outsourcing	18%			
Outsourcing ανά τομέα	Ποσοστό Εταιρειών			
Κλάδος Μεταποίησης	53%			
Κλάδος Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών	43%			
Κλάδος Έρευνας & Ανάπτυξης	38%			
Κλάδος Διανομής & Μεταφοράς	26%			
Κλάδος Τηλεφωνικής Υποστήριξης Πελατών	12%			
Κυριότερες αιτίες για Outsourcing (Επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις)	Ποσοστό			
Μείωση ή έλεγχος του κόστους	44%			
Απόκτηση πρόσβασης σε πηγές πληροφορικής μη προσβάσιμων εντός της εταιρείας	34%			
Απελευθέρωση εσωτερικών πηγών	31%			
Βελτίωση επιχειρηματικής και πελατειακής στόχευσης	28%			
Επιτάχυνση διαδικασιών εταιρικής αναδιοργάνωσης	22%			
Επιτάχυνση των Projects	15%			
Απόκτηση διοικητικών δεξιοτήτων μη προσβάσιμων εντός της εταιρείας	15%			
Μείωση χρόνου για διαδικασίες marketing	9%			
Οι κορυφαίες χώρες για το Outsourcing				
Χώρα	Βαθμολογία	Δείκτης Κόστους	Πόροι/ Δυνατότητες	Εργατικό Δυναμικό
Ινδία	7,1	8,3	6	1.430.000.000
Ινδονησία	6,9	8,6	4,3	1.033.000.000
Κίνα	6,4	7	5,6	780.000.000
Βουλγαρία	6,4	8,8	2,9	3.000.000
Φιλιππίνες	6,3	9	2,8	39.000.000
Ιορδανία	6,2	7,6	2,7	2.000.000
Σιγκαπούρη	6,5	6,4	5,7	3.000.000
Ταϊλάνδη	6	8,2	2,3	39.000.000
Λιθουανία	5,9	7	3,9	2.000.000

Αίγυπτος	5,8	9	0,9	26.000.000
Μαλαισία	5,8	7,9	2,2	12.000,000
Εσθονία	5,8	7,5	5,2	1.000.000
Χιλή	5,7	7,2	3	8.000.000
Ουγγαρία	5,6	6,9	3,4	4.000.000
Πολωνία	5,6	6,1	3,6	17.000.000
Τσεχία	5,6	6,9	3,2	5.000.000
Ουκρανία	5,5	6,3	3,2	22.000.000
Ρουμανία	5,5	6,8	2,7	9.000.000
Λετονία	5,4	7	2,7	1.000.000
Βιετνάμ	5,4	7,4	2,5	46.000.000
Γκάνα	4,9	7,5	0,9	11.000.000
Νότιος Αφρική	4,6	6,9	0,6	17.000.000
Κένυα	4,5	6,7	1,3	18.000.000
Σενεγάλη	4,3	7,1	0,2	6.000.000

Πηγή: Statistic Brain

Distribution of service providers by HQ location for each function



Πηγή: 2009 ORN Service Provider Survey Report, PricewaterhouseCoopers

10. Βιβλιογραφία

Alexandrova Matilda, *INTERNATIONAL OUTSOURCING: INCENTIVES, BENEFITS AND RISKS FOR THE COMPANIES IN SEE COUNTRIES*,

διαθέσιμο: <http://www.asecu.gr/files/RomaniaProceedings/02.pdf>

Aalders, R., *The IT Outsourcing Guide*, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 2001

Andreff Wladimir, (2009), *Outsourcing in the new strategy of multinational companies : Foreign investment, international subcontracting and production relocation*, *Papeles de Europa* 18 (2009) 73-118, διαθέσιμο:

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00443699/>

Andreff Wladimir and Balcet Giovanni, (2011), *EMERGING MULTINATIONAL COMPANIES INVESTING IN DEVELOPED COUNTRIES: AT ODDS WITH THE HOS THEOREM?*, Working Paper Series, Dipartimento di Economia “S. Cogneetti de Martiis”, Universita di Torino, διαθέσιμο:

http://www.de.unito.it/web/member/segreteria/WP/2011/7_WP_Bianco_Andref.pdf

Ashley, E. (2008). *Outsourcing for Dummies*, Indianapolis: Willey Publishing Inc.

Barthelemy, J., "The Hidden Costs of IT Outsourcing," *Sloan Management Review*, Spring 2001, pp.60-69

Benko, C., "If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem ?," *Journal of Systems Management*, November 1992, pp.32-35

Βαμβακίδου Ελένη, (2012), *Viewpoint: Payroll Outsourcing: αποδοτική επένδυση*, διαθέσιμο:

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2852&pg=7&ss=>

Beulen, E., Van Fenema, P., Currie, W., (2005), *From application outsourcing to infrastructure management: extending the offshore outsourcing service portfolio*, European Management Journal, 23 (2): 133-144 (April 2005)

Brown D., Wilson S., (2005), *The Black Book of outsourcing: How to manage the Changes, Challenges, and Opportunities*.Canada: John Willey and Sons. Canadian Heritage, 2004:

<http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/assurnc/2004/index-eng.cfm>

Click R., Duening T., (2005), *Business Process Outsourcing*, Canada: John Willey and Sons.

Corbett M., (2004), *The Outsourcing Revolution: why it makes sense and How to do it right*. United States of America: Dearborn Trade Publishing.

Ensign PC, (2007), *Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach*, Jacob Pyndt and Torben Pedersen, Copenhagen Business School Press, 2006Journal of International Business Studies (2007), 38, 206–210

Feenstra Robert C. και Hanson Gordon H., (2003), *OWNERSHIP AND CONTROL IN OUTSOURCING TO CHINA:*

ESTIMATING THE PROPERTY-RIGHTS THEORY OF THE FIRM, Working Paper 10198, National Bureau of Economic Research

Hanson Gordon H., Mataloni Jr. Raymond J., and Slaughter Matthew J., (2001), *Expansion Strategies of US Multinational Firms*, Working Paper 8433, National Bureau of Economic Research

Hagel, J., Singer, M. (1999) Unbundling the corporation. Harvard business Review, 133-141.

Landefeld Steven J. και Mataloni Ramond, (2004), *Offshore Outsourcing and Multinational Companies*, The Brookings Institution

Μώτου Αλεξάνδρα, (2008), *Ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους (Outsourcing) στον Τομέα της Εφοδιαστικής (Third Party Logistics): Η περίπτωση των Ελληνικών φαρμακευτικών εταιριών*, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Διπλωματική Μελέτη, διαθέσιμο:

<http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/757/1/%CE%91%CE%B5%CE%BE%CE%AC%CE%BD%CE%B4%CF%81%CE%B1%20%CE%9C%CF%8E%CF%84%CE%BF%CF%85%20hp25111%20%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>

(Quinn & Hilmer) Sloan Business School (MIT, Massachusetts)

Mclvor R., Wall A., Humphreys P. and Mckittrick A, 2009. A Study of Performance Measurement In the Outsourcing Decision. Oxford: CIMA Publishing.

Nexus Management Consultants, (2010), *Ο ορισμός και η σημασία του OUTSOURCING*, διαθέσιμο:

<http://www.nexusmanagementconsultants.gr/2010/12/outsourcing.html>

Porter M. (2001), Strategy and Internet , Harvard Business Review

Σαραντόπουλος Πάνος, (2005), *Τα πλεονεκτήματα του outsourcing στην σύγχρονη επιχείρηση*, Economist, Καθημερινή

Σαρηγιαννίδης, Μπασούρη, Χατζόγλου, Χατζούδης, (2009), *Η επίδραση του outsourcing στην οργανωσιακή απόδοση και τους επιχειρησιακούς στόχους των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων*, διαθέσιμο:

<http://web-sdo.teilar.gr/prime/images/files/vol2/sarigianidis-basouri-hatzoglou-hatzoudis.pdf>

ΣΕΠΕ, (2010), *Προβλέπεται ανάπτυξη για την παγκόσμια αγορά Outsourcing, σύμφωνα με την PwC*, διαθέσιμο:

<http://www.sepe.gr/default.aspx?pid=34&la=1&artID=2866>

Σιάκα Κέρστιν και Κώστογλου Βασίλης, *ΑΝΑΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (OUTSOURCING)*, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, διαθέσιμο:

<http://aetos.it.teithe.gr/~vkostogl/files/Publications/dimosieuseis7.pdf>

Το Βήμα, (2010), *Αυξάνονται οι ανάγκες των εταιρειών για outsourcing εργασίες*, διαθέσιμο: <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=313208>

Χαραλαμπίδου Βάλια, (2005), *Συνεργασίες με Outsourcing*, Accenture – Φρανκφούρτη, ΤΑ ΝΕΑ MBA, Τεύχος 6

Χαριτάκης Στέλιος, (2005), *Υπηρεσίες outsourcing στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*, Economist, Καθημερινή

Χατζηκωνσταντής Λεωνίδα, (2007), *Οι κίνδυνοι και η διαχείριση του outsourcing πληροφορικής*, διαθέσιμο:

http://213.16.183.34:8080/keta_kemak/articles/article.jsp?context=103&categoryid=2171&articleid=3332

Wikipedia, *Outsourcing*, διαθέσιμο: <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

Wikipedia, *Offshore Outsourcing*, διαθέσιμο:

http://en.wikipedia.org/wiki/Offshore_outsourcing

Statistic Brain, <http://www.statisticbrain.com/outsourcing-statistics-by-country/>

Youngdahl W. and Ramaswamy K. (2008), Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda, *Journal of Operations Management*, Volume 26, pp. 212-221.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς