

«**Το outsourcing είναι σε ανάπτυξη και αναμένεται να υπάρξει αύξηση σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες που καλύπτει, αν και προβλέπεται μεγαλύτερη διείσδυση σε τομείς όπως η πληροφορική, τα οικονομικά θέματα και το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ αποκτά όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις περιπτώσεις οργανισμών που εμπλέκονται σε συγχωνεύσεις και εξαγορές.**»

[εξωτερική ανάθεση έργων] Ξεί στις δέκα εταιρείες λένε ότι επιτυγχάνουν περικοπή κόστους-Τι δείχνει η εμπειρία στην Ελλάδα

# Η προστιθέμενη αξία του outsourcing

Της Σοφίας Εμμανουήλ  
senior@nautemporiki.gr

**Ε**ξοικονόμηση κόστους, εστίαση σε βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες, βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και αναζήτηση καινοτόμων λύσεων είναι ορισμένοι από τους καταλύτες που οδηγούν τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο στο outsourcing, στην ανάθεση δηλαδή έργων ή υπηρεσιών σε εξωτερικές εταιρείες σε προσωρινή ή σε μόνιμη βάση.

Οι παραπάνω τάσεις επιβεβαιώνονται και στο επιχειρηματικό περιβάλλον της εγχώριας αγοράς, όπου όπως επισημαίνει στη «N» η Αρτεμής Θεοδώρου, HR Client Relationship Manager, της ICAP Employment Solutions, ως επί το πλείστον, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να καλύψουν μέσω υπηρεσιών outsourcing τη διεκπεραίωση υποστηρικτικών κατά κύριο λόγο λειτουργιών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η ανάθεση της Διαχείρισης Μισθοδοσίας, της Εμπιρέτησης Πελατών, η Ηλεκτρονική Αρχειοθέτηση / Ψηφιοποίηση Έγγραφων, η Εισαγωγή και ο Έλεγχος Δεδομένων.

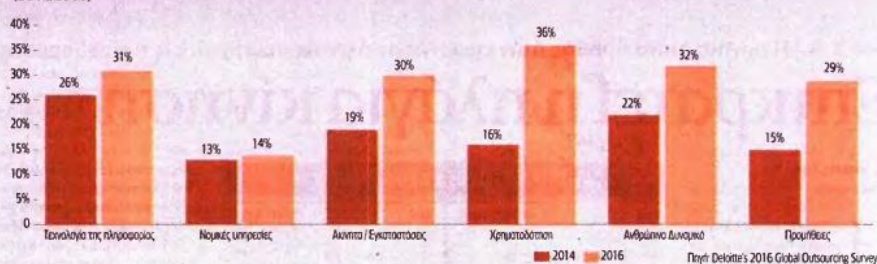
«Γενικότερα η χώρα μας φαίνεται να ακολουθεί την τάση που εμφανίζεται σε πολλές επιχειρήσεις στο εξωτερικό, όπου οι εταιρείες επικεντρώνονται στον βασικό κορμό εργασιών τους (core business) και οι περιφερειακές εργασίες ανατίθενται πλέον σε εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες.

Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και να μειώσουν τα κόστη τους καθώς εξοικονομούν πόρους και χρόνο, εξηγεί η κα Θεοδώρου.

Έρευνα της Deloitte που πραγματοποιήθηκε το 2016 (Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey) δείχνει ότι οι εταιρείες αναζητούν καινοτομία από τις συνεργασίες outsourcing, αλλά το 65% αυτών δεν καταγράφει την αξία που δημιουργείται από τέτοιες συνεργασίες.

Κορυφαίοι οργανισμοί μέσω του outsourcing καταφέρνουν να μεταοχηματιστούν με επιτυχία, καθώς και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της Deloitte, οι περισσότερες εταιρείες αξιοποιούν το outsourcing ως εργαλείο για να περικόψουν κόστη (59%) και

Ανάπτυξη της αγοράς outsourcing ανά τομέα (2014/2016)



«**Στην Ελλάδα, ως επί το πλείστον, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να καλύψουν μέσω υπηρεσιών outsourcing τη διεκπεραίωση υποστηρικτικών κατά κύριο λόγο λειτουργιών.**»  
Αρτεμής Θεοδώρου  
HR Client Relationship Manager της ICAP Employment Solutions

για να εστιάσουν στις βασικές λειτουργίες τους (57%). Σχεδόν οι μισές (47%) μέσω του outsourcing επιλύουν θέματα που έχουν σχέση με τη δυναμικότητά τους, ενώ τρεις στις δέκα (31%) θεωρούν ότι βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, καθώς το outsourcing είναι κρίσιμο εργαλείο για τη ανάγκη τους (28%) και τους δίνει πρόσβαση σε νομικό κεφάλαιο (28%). Επίσης σχεδόν δύο στις δέκα εταιρείες σημειώνουν ότι το outsourcing τους δίνει τη δυνατότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά επιχειρηματικά πελάτσια (17%) και να προσαρμόσουν σε ευρύτερες μετασχηματιστικές αλλαγές (17%).

### Η καινοτομία

Ένα σημαντικό θέμα στην αξιοποίηση της εξωτερικής ανάθεσης είναι η καινοτομία ως μέσο για τη δημιουργία αξίας στις συνεργασίες outsourcing. Η καινοτομία συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου ποιότητας (58%), στη μείωση του κόστους μεταφοράς (44%), στη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη των υπηρεσιών outsourcing (38%), στην αύξηση των εσόδων του (31%), στην ανάπτυξη του προμηθευτή (29%), στην εξοικονόμηση χρόνου από τις συναλλαγές (21%) και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (20%).

Το outsourcing θεωρείται επίσης καταλύτης για τη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σε ποσοστό 41% οι εταιρείες χρησιμοποιούν το outsourcing για να μειώσουν την ανάγκη για συμφωνίες υπηρεσιών μετάβασης. Το 39% αξιοποιεί το outsourcing για τη βελτίωση των λειτουργικών εσόδων εκποιήσεων, το 32% για να αυξήσει την ελκυσ-

τικότητα του οργανισμού, το 21% για να αυξήσει την ικανότητά του να ενσωματώσει νέους οργανισμούς και το 19% για να μειώσει τα λειτουργικά κόστη εξαγοραζόμενων εταιρειών.

Οι νέες τεχνολογίες ευνοούν την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών outsourcing. Είναι ενδεικτικό ότι επτά στις δέκα εταιρείες (70%) εφαρμόζουν ή σχεδιάζουν να εφαρμόσουν ρομποτική και διαδικασίες αυτοματισμού για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του outsourcing.

### Στην πράξη

Ειδικότερα στη χώρα μας, όπως διαπιστώνεται από τοπικές μελέτες, οι περισσότερες εταιρείες που προσφεύγουν στο outsourcing το κάνουν για να μειώσουν κόστος, ενώ από την άλλη μεριά υπάρχει και μια μερίδα της αγοράς που εκφράζει «καχυποψία» απέναντι στο outsourcing.

Η κα Θεοδώρου, μεταφέροντας στη «N» την εμπειρία από την καθημερινή πρακτική, αναφέρει ότι πράγματι οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση των υπηρεσιών outsourcing εξοικονομώντας πόρους. Στην περίπτωση έργων προκαθορισμένης χρονικής διάρκειας, μέσω της υπηρεσίας Προσωρινής Απασχόλησης, οι επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες τους, χωρίς να δεσμεύονται απαραίτητα με πάγια έξοδα, ελέγχοντας έτσι καλύτερα το κόστος, ενώ διατηρούν την ευελιξία τους σε μια ιδιαίτερα ευμεταβλητή αγορά. Με τον τρόπο αυτό καλύπτονται εποχιακές ή έκτακτες ανάγκες οι οποίες προκύπτουν είτε από αυξημένο όγκο εργασιών, είτε από απουσία του προσωπικού τους λόγω ασθένειας ή άδειας (όπως για παράδειγμα άδεια ασθενείας

ή εγκυμοσύνης), ενώ παράλληλα στελεκώνονται οι θέσεις αυτές με ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία ώστε να είναι άμεσα αποτελεσματικό στους ρόλους που ανατίθενται. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να τονίσω ότι τόσο στις υπηρεσίες outsourcing όσο και στην προσωρινή απασχόληση γίνεται εξοικονόμηση πολύτιμων πόρων, καθώς η διαχείριση των εργασιακών θεμάτων γίνεται από την εταιρεία outsourcing και όχι από το τμήμα μισθοδοσίας της επιχείρησης, απαλλάσσοντας την εταιρεία από οποιαδήποτε μισθολογική ή ασφαλιστική διαδικασία και υποχρέωση.

Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι εταιρείες που διατάζουν να κάνουν χρήση υπηρεσιών outsourcing, προτιμούν αντισφαιρικές είτε επειδή πιστεύουν ότι το ανθρώπινο προσωπικό που θα στελεχώσει μέσω outsourcing συγκεκριμένους ρόλους μέσα στην επιχείρησή τους δεν θα μπορούσε πλήρως να αναρμονιστεί με την εταιρική τους κουλτούρα, είτε έχουν ήδη στελεχωμένους τις αντίστοιχες θέσεις και δεν επιθυμούν να προβούν σε αναδιοργάνωση των συγκεκριμένων τμημάτων.

Μια πρόκληση είναι η μέτρηση της αξίας που παράγεται από το outsourcing για τις επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες δεν παρακολουθούν στον βαθμό που θα περίμενε κανείς αυτά τα δεδομένα.

### Μετρήσιμη αξία

Σχετικά με το αν υπάρχουν προσιτά εργαλεία που κάνουν εφικτή τη μέτρηση της απόδοσης υπηρεσιών outsourcing, η κα Θεοδώρου επισημαίνει ότι «σε ένα

βαθμό αυτό είναι εφικτό, καθώς τα αποτελέσματα από τη χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι ποσοτικά μετρήσιμα. Συγκεκριμένα, η ICAP Employment Solutions, με τη μεγάλη εμπειρία που έχει αποκτήσει στην αγορά εργασίας ιδιαίτερα σε επίπεδο συστημάτων και μεθοδολογιών, καθώς δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά από το 1999, διαθέτει πολυδιάστατο σύστημα μέτρησης απόδοσης και παρακολούθησης, μετρώτας βασικούς δείκτες απόδοσης σε τουλάχιστον τέσσερα επίπεδα στοκοθετότητας. Πολλά όμως από τα βασικά οφέλη των υπηρεσιών outsourcing είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν, όπως για παράδειγμα η ευελιξία και η καλύτερη ανταπόκριση της εταιρείας σε μεταβολές της αγοράς, η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων καθώς οι επιχειρήσεις δεν εμπλέκονται στη διαχείριση των εργαζομένων που απασχολούνται μέσω outsourcing».

- Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι μέσω της εξωτερικής ανάθεσης έργων οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν στους εξής τομείς:
1. Να επενδύσουν περισσότερο χρόνο στη συνεργασία τους με τον εξωτερικό συνεργάτη κατά τη διάρκεια των αρχικών σταθίων της εξωτερικής ανάθεσης, εξοικονομώντας έτσι ότι θα δημιουργήσουν αξία σε όλη την πορεία της διαδικασίας.
  2. Η προστιθέμενη αξία δεν αντανακλάται μόνο στην εξοικονόμηση κόστους, αλλά επιτυγχάνεται μέσω της επίδρασης της καινοτομίας, της ποιοτικής διαχείρισης των σχέσεων και της βελτίωσης της στρατηγικής ευελιξίας.
  3. Πρόκειται για επένδυση στην αλλαγή, στη διακυβέρνηση και στις δυνατότητες διαχείρισης του προμηθευτή να εξασφαλίσει την υλοποίηση των παροχών εντός και εκτός των όρων της σύμβασης.
  4. Το outsourcing είναι σε ανάπτυξη και αναμένεται να δώσει αύξηση σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες που καλύπτει, αν και προβλέπεται μεγαλύτερη διείσδυση σε τομείς όπως η πληροφορική, τα οικονομικά θέματα και το Ανθρώπινο Δυναμικό.
  5. Επίσης το outsourcing αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις περιπτώσεις οργανισμών που εμπλέκονται σε συγχωνεύσεις και εξαγορές.

[SID:10574840]