



Μέσο: ΚΕΡΔΟΣ

Ημ. Δημοσίευσης: 23 Ιουλίου 2014

Outsourcing: Ένας μηχανισμός καινοτομίας για τις επιχειρήσεις

Κωνσταντίνος Ε. Καρύδης*

Ο Peter Bendor-Samuel, στο βιβλίο του “*Turning Lead into Gold: The Demystification of Outsourcing*”, (δηλαδή: “Η μετατροπή του κάρβουνου σε χρυσό: Η απομυθοποίηση του Outsourcing”), εξηγεί πως μια μη κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, η οποία εν πολλοίς θεωρείται βάρος ή αναγκαίο κακό, μπορεί να μετατραπεί σε μια δραστηριότητα που δίνει αξία (χρυσός) στην επιχείρηση. Αυτός ακριβώς είναι ο στόχος του outsourcing το οποίο, όπως αναλύεται κατωτέρω, λειτουργεί ως ένας μηχανισμός καινοτομίας για τις επιχειρήσεις ο οποίος παρέχει νέους τρόπους άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Από την μακρόχρονη εμπειρία μας στον συγκεκριμένο τομέα, βλέπουμε ότι τα κύρια ερωτήματα που απασχολούν σήμερα τις επιχειρήσεις είναι:

- Ποιο είναι το πραγματικό κόστος των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μου (back office);
- Έχω στην διάθεση μου τις σωστές δεξιότητες στο back office μου;
- Η αξία που λαμβάνω είναι αντίστοιχη των χρημάτων που πληρώνω;
- Πως μπορώ να απελευθερώσω πόρους;
- Πως μπορώ να μετατρέψω το σταθερό μου κόστος σε μεταβλητό;
- Καλύπτει τους κινδύνους μου, η παρούσα δομή του back office μου;
- Πως μπορώ να προσαρμοστώ γρήγορα σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον;
- Πως μπορώ να επικεντρωθώ στις κύριες δραστηριότητές μου;
- Πως μπορώ να μειώσω την κεφαλαιακή μου δαπάνη;

Τα ερωτήματα αυτά αποκαλύπτουν πέντε συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων, στις οποίες απαντά το outsourcing και τις οποίες επεξηγώ αναλυτικότερα στη συνέχεια. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής:

1. Επικέντρωση στις Κύριες Δραστηριότητες

Η επιχείρηση έχοντας αναθέσει σε έναν εξωτερικό προμηθευτή τις υποστηρικτικές της δραστηριότητες (back office) επιτυγχάνει καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου γιατί επικεντρώνεται στις κύριες δραστηριότητές της.

Το outsourcing βοηθάει επίσης την Διοίκηση της επιχείρησης να απελευθερώσει πόρους και χρόνο που θα μπορούν να διατεθούν στην κύρια δραστηριότητά της ώστε να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Επίσης, την βοηθάει να προωθήσει μέσα στον οργανισμό καινοτόμες λύσεις λόγω της γνώσης και εξειδίκευσης του εξωτερικού προμηθευτή (outsourcer) και έτσι να παίξει ένα σημαντικό ρόλο στο μετασχηματισμό του οργανισμού (business transformation) αφού επηρεάζει την οικονομική, τεχνολογική και στρατηγική διάσταση.

Ουσιαστικά, το outsourcing δεν είναι πλέον ένας απλός μηχανισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά, όπως ήδη προαναφέρθηκε, ένας μηχανισμός καινοτομίας που παραδίδει νέους τρόπους του επιχειρείν.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι Διοικήσεις των εταιρειών αναλίσκουν σημαντικό χρόνο – και μάλιστα παραπονούνται για αυτό - στην επίλυση διαχειριστικών προβλημάτων χωρίς πολλές φορές να έχουν την απαιτούμενη εξειδίκευση και γνώση, χρόνο τον οποίο θα ήθελαν να επενδύουν στην κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.

2. Ποιότητα

Πέρα από κάθε αμφιβολία το outsourcing ενισχύει την ποιότητα. Η επιχείρηση έχει στη διάθεση της εξειδικευμένη τεχνολογία και ανθρώπους που θα ήταν δύσκολο, χρονοβόρο και κοστοβόρο να βρει μόνη της.

Οι υπηρεσίες που λαμβάνει ταιριάζουν στις ανάγκες της, συμβαδίζουν με τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο της, αφού αποκτά πρόσβαση σε βέλτιστες πρακτικές και σε συγκριτικές αξιολογήσεις με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της, και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Πλέον των παραπάνω, οι οικονομίες κλίμακας, η γνώση και η εμπειρία του outsourcer δίνουν τη δυνατότητα για καλύτερη μόχλευση και, συνεπώς, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3. Ευελιξία / Προσαρμοστικότητα

Η επιχείρηση γνωρίζει τι και γιατί πληρώνει. Εάν π.χ. έχει δώσει outsourcing τον υπολογισμό της μισθοδοσίας της και μειωθεί το προσωπικό της θα μειωθεί αντίστοιχα και η αμοιβή που καταβάλλει. Εάν έχει δώσει outsourcing το Λογιστήριό της και μεταβληθούν οι ανάγκες της πχ λόγω αύξησης του αριθμού των συναλλαγών της, αύξησης των αναφορών της κ.λ.π., σε μόνιμη ή εποχική βάση, η αμοιβή θα διαμορφωθεί αντίστοιχα.

Επομένως, μετατρέπει το σταθερό κόστος σε μεταβλητό και βελτιστοποιεί διαρκώς και το μέγεθος του προσωπικού της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν επιχειρήσεις που είτε βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, οι οποίες χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για να υποστηρίξει αυτή την ανάπτυξη, είτε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ύφεση και απαιτούν άμεση προσαρμογή του προσωπικού τους προκειμένου να επιβιώσουν, είτε ακόμη επιχειρήσεις με εποχικότητα.

Επίσης, δεν αντιμετωπίζει προβλήματα διαχείρισης προσωπικού της δραστηριότητας που κάνει outsourcing. Δεν την απασχολεί εάν κάποιος εργαζόμενος αρρωστήσει, παραιτηθεί ή απολυθεί, διότι δεν έχει την ευθύνη διαχείρισης του προσωπικού. Το προσωπικό ανήκει στον outsourcer, ο οποίος έχει την συνολική ευθύνη της δραστηριότητας και, επομένως, είναι αυτός που φέρει και την ευθύνη της άμεσης αντικατάστασής του.

4. Αποδοτικότητα/ Βελτιστοποίηση του Κόστους

Μια επιχείρηση μέσω του outsourcing αποκτά πρόσβαση σε μια δεξαμενή ταλέντων και σε ικανότητες παγκόσμιας κλάσης. Προσελκύει λοιπόν εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο διαφορετικά ίσως να μην μπορούσε να πράξει.

Εξ' ορισμού μειώνεται η πολυπλοκότητα στον οργανισμό γιατί ο outsourcer πρέπει να απλοποιήσει τις διαδικασίες για να επιτύχει οφέλη. Ταυτόχρονα, μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή. Είναι χαρακτηριστικό ότι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μεγάλη αντίσταση σε εσωτερικές αλλαγές και μόνον εξ' αυτού του λόγου, αποφασίζουν να προχωρήσουν σε outsourcing.

Επίσης, ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η απελευθέρωση κεφαλαίου αφού η επιχείρηση δεν χρειάζεται να επενδύσει σε υποδομές, συστήματα, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό τα οποία για να τα συντηρεί σε ικανοποιητικό επίπεδο πρέπει να δεσμεύει πάλι κεφάλαια.



Και, βεβαίως, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι η επιτυχία του outsourcing είναι μετρήσιμη όπως και η παρακολούθηση της απόδοσης που θα πρέπει να έχει προσυμφωνηθεί μέσω της σχετικής σύμβασης (Service Level Agreement).

5. Διαχείριση Κινδύνου

Ένα από τα πλέον βασικά πλεονεκτήματα του outsourcing είναι η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου αφού ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης μεταφέρεται στον outsourcer. Κλασικό παράδειγμα, το outsourcing της οικονομικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Τυχόν φορολογικά λάθη κατά τη διάρκεια της χρήσης ή λάθη που ανακαλύπτονται κατά την διάρκεια του φορολογικού ελέγχου βαρύνουν και τον outsourcer.

**Ο κος Κωνσταντίνος Καρύδης είναι Partner της PwC, Head of Business Process Outsourcing*

Επιτυγχάνεται πολύ καλύτερη διαχείριση της αλλαγής. Όταν σ' έναν οργανισμό λαμβάνουν χώρα οργανωτικές αλλαγές με σκοπό να αυξηθεί η αποδοτικότητα προκαλούνται αλλαγές σε πολλαπλά επίπεδα όπως για παράδειγμα στους εργασιακούς ρόλους, και οι εργαζόμενοι αντιστέκονται. Ο *outsourcer*, όμως, έχει τη εμπειρία να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα με την κατάλληλη επικοινωνία και την εκπαίδευση.

Είναι προφανές ότι ο οικονομικός κίνδυνος είναι πολύ πιο προβλέψιμος αφού η επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων πιο είναι το μελλοντικό κόστος του *back office* της. Μπορεί δηλαδή να προβλέψει ακριβέστερα τις μελλοντικές χρηματοροές της, να γνωρίζει εκ των προτέρων τυχόν χρηματοδοτικές ανάγκες και κατ' αυτό τον τρόπο να επιτύχει καλύτερη διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας.

Όλα τα παραπάνω που προανέφερα συμβάλουν ώστε η επιχείρηση να επιτύχει πιο αποτελεσματικά τους στρατηγικούς της στόχους αφού η διαχείριση κινδύνου την κάνει πιο ανεξάρτητη και πιο επικεντρωμένη στους στόχους της. Επομένως, διευκολύνει την αδιάλειπτη λειτουργία της.

Επισημάνσεις

Συνοψίζοντας θα έλεγα ότι οι βασικές επισημάνσεις είναι οι ακόλουθες.

Ο *outsourcer* αναλαμβάνει τον κίνδυνο και την υποχρέωση να προσαρμόσει την συγκεκριμένη λειτουργία στο βέλτιστο μέγεθος. Οι επιχειρήσεις έχουν έναν συγκεκριμένο αριθμό προσωπικού που απασχολούν το οποίο πχ σε περίπτωση κρίσης ή ανάπτυξης δεν μπορούν να αυξομειώσουν άμεσα. Ο *outsourcer*, που αναλαμβάνει την συγκεκριμένη λειτουργία, ουσιαστικά απορροφά το κόστος αυτής της προσαρμογής. Κατά αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά την ευελιξία να αυξομειώνει το προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες της μέσω της σύμβασης με τον *outsourcer*.

Η επιχείρηση λαμβάνει ποιοτική, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση που αναδεικνύει τα τυχόν προβλήματα και την βοηθά να λάβει τις ορθές αποφάσεις. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη από τους μετόχους έως τους προμηθευτές και τις τράπεζες απαιτούν αξιόπιστη πληροφόρηση την οποία ένας ανεξάρτητος προμηθευτής όπως ο *outsourcer* μπορεί να προσφέρει, ιδίως σε περιόδους κρίσης.

Επιτυγχάνεται αύξηση της προστιθέμενης αξίας που λαμβάνει η επιχείρηση καθώς και εξοικονόμηση κόστους ανάλογα με την περίπτωση και την δραστηριότητα της επιχείρησης.



Οι τάσεις παγκοσμίως συνηγορούν στα παραπάνω δεδομένου ότι 2 στις 5 επιχειρήσεις στην μεσαία αγορά ήδη αναθέτουν ή προτίθενται να αναθέσουν μια λειτουργία της σε εξωτερικό συνεργάτη με την μέθοδο του outsourcing. Η αναλογία αυξάνεται σε 2 στις 3 στην Νότια Ευρώπη.

Οι πιο διαδεδομένες λειτουργίες που γίνονται outsourcing είναι:

- ✓ Φορολογική Λειτουργία (Tax Compliance)
- ✓ Οικονομική Λειτουργία (Finance & Accounting)
- ✓ Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Capital)
- ✓ Λειτουργία Τεχνολογίας της Πληροφορικής (Information Technology)

Εν κατακλείδι, λοιπόν, το outsourcing είναι ένα επιτυχημένο παράδειγμα επιχειρηματικής λειτουργίας και παραδίδει πραγματική αξία στις επιχειρήσεις. Αναμφίβολα, υπάρχουν εμπόδια για την επίτευξη αποτελεσμάτων τα οποία όμως, αν και δεν αναλύονται στο παρόν άρθρο, μπορούν να υπερκεραστούν ώστε να υπάρξει αμοιβαία επωφελής λύση για τα μέρη. Η πραγματική επιτυχία όμως του outsourcing βασίζεται στην ανάπτυξη εταιρικής σχέσης (partnership) μεταξύ επιχείρησης και outsourcer, στον αποτελεσματικό έλεγχο της σύμβασης του outsourcing και βεβαίως, πάνω απ' όλα, στην διάθεση για καλή συνεργασία.