



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
(OUTSOURCING)**

**Τριανταφυλλιά Γ. Καπούρα**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Λήδα Παναγιωτοπούλου, Λέκτορας ΟΠΑ (επιβλέπουσα)**

Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ

Ιωάννης Κανδαράκης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθανάσιος Κρυστάλλης, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2007

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Λήδα Παναγιωτοπούλου, Λέκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η οποία με βοήθησε και μου προσέφερε την πολύτιμη βοήθειά της προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπροσώπους της Citibank για τις συνεντεύξεις που μου παραχώρησαν και τις πληροφορίες που μου έδωσαν. Την κα. Ελένη Ντουλαβέρη HR Recruiter του τμήματος Alternative Distribution-Direct Sales της Citibank, τον κο Βασίλη Καραμαργιό, Υπεύθυνο του τμήματος Collections & Fraud και την κα Αναστασία Ζαφειρίδου Υπεύθυνη του τμήματος Εγκρίσεων καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών. Επίσης ευχαριστώ θερμά τη κα Βίκυ Κέκη Διευθύντρια του καταστήματος που εργάζομαι για την συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξε κατά τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας αυτής.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και την οικογένειά μου για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου προσέφεραν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου και κυρίως για την δυνατότητα απόκτησης αυτού του μεταπτυχιακού διπλώματος.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i> .....	2
<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>5</b>
<i>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	5
<i>1.2 ΣΚΟΠΟΙ ΚΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ</i> .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>9</b>
<b>Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ (OUTSOURCING)</b> .....	<b>9</b>
<i>2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ OUTSOURCING</i> .....	9
<i>2.2 OUTSOURCING: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΠΟΙΟΥΣ ΑΦΟΡΑ</i> .....	11
<i>2.3 ΕΙΔΗ OUTSOURCING</i> .....	14
<i>2.4 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ</i> .....	18
<i>2.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ</i> .....	21
<i>2.6 Η ΑΠΟΦΑΣΗ «ΚΑΝΩ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΩ»</i> .....	24
<i>2.6.1 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</i> .....	24
<i>2.6.2 Ικανότητες</i> .....	25
<i>2.6.3 Κόστος</i> .....	25
<i>2.6.4 Τεχνολογία</i> .....	26
<i>2.6.5 Προμηθευτές-Πάροχοι</i> .....	26
<i>2.7 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΤΟΥΝ</i> .....	27
<i>2.8 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΥΙΟΘΕΤΕΙ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ</i> .....	30
<i>2.9 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ OUTSOURCERS</i> .....	31
<i>2.10 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ OUTSOURCING</i> .....	34
<i>2.11 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ</i> .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>40</b>

<b>ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>40</b>
3.1 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ .....	40
3.2 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ.....	43
3.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	46
3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΕΙΑ.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>49</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>51</b>
5.1 Η CITIBANK ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	51
5.2 ALTERNATIVE DISTRIBUTION.....	55
5.2.1 External agents .....	55
5.2.2 Internal agents .....	59
5.3 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΑΙΤΗΣΕΩΝ.....	61
5.4 COLLECTIONS .....	64
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>74</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	77
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	77

## ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρελθόν μια επιχείρηση για να επιβιώσει είχε δύο στόχους: να μεγιστοποιήσει το κέρδος της και να καθετοποιήσει την παραγωγής της. Στις μέρες μας οι στόχοι αυτοί έχουν διαφοροποιηθεί. Κύριο μέλημα είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της, για να μειωθεί η αβεβαιότητα του μέλλοντος για τους επενδυτές, και η ανάθεση εργασιών σε τρίτους που μπορούν να κάνουν καλύτερα και φθηνότερα αυτό που κάνει η ίδια (Καζαντζής, 2005).

Η διαδικασία αυτή ονομάζεται εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) και ως στρατηγική επιλογή αποσκοπεί όχι μόνο στην μείωση του κόστους αλλά και στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης και στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, κάτι που θα οδηγήσει στη μακροβιότητα της.

Η έννοια της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους δεν είναι νέα. Αναζητώντας τις ρίζες της πίσω στο χρόνο κανείς διαπιστώνει ότι δεν πρόκειται για κάποια πρόσφατη τάση του management. Στον ιδιωτικό τομέα συγκεκριμένα, υπάρχουν στοιχεία που πιστοποιούν τη χρήση outsourcing σε μεταποιητικές επιχειρήσεις μεταλλείων στην Αγγλία το 19<sup>ο</sup> αιώνα ενώ παράλληλα στον δημόσιο τομέα η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελούσε σύνηθες φαινόμενο σε αρκετές χώρες της Ευρώπης και όχι μόνο, από τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα.

Στις μέρες μας ειδικά στον τραπεζικό κλάδο, το outsourcing γνωρίζει παγκόσμια ιδιαίτερη ανάπτυξη και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει την πιο συνήθη πρακτική λήψης υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού καθώς και της πλειοψηφίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κυρίως σε υπηρεσίες πληροφορικής και επικοινωνιών.

Αρχικά, η στροφή προς το outsourcing πιθανότατα θα είναι πολύ πιο έντονη στις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς σ' αυτές τα οφέλη του outsourcing είναι πιο ορατά, άμεσα και μεγαλύτερης κλίμακας. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό όμως πως ειδικότερα για τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους η πρακτική της εξωτερίκευσης αποτελεί σωτήρια λύση δεδομένου ότι η δυνατότητα απασχόλησης εξειδικευμένου προσωπικού σε όλες τις διαδικασίες παραγωγής είναι σχετικά μειωμένη καθώς και οι πόροι περιορισμένοι.

Χαρακτηριστικό δε του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου είναι η πλειοψηφία των μικρομεσαίων – οικογενειακών εταιρειών που αναζητούν όλο και πιο σύγχρονους τρόπους παραγωγής, θέτοντας ως σκοπό την οικονομική ευρωστία που οδηγεί στη μακροχρόνια επιβίωση. Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού η επιλογή υιοθέτησης του outsourcing, όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα όσων επιχειρήσεων έχουν προχωρήσει σε αυτή, θεωρείται στρατηγικής σημασίας για διάφορους λόγους κάποιιοι από τους οποίους θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΙ ΚΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παρουσίαση αυτής της νέας τάσης που κυριαρχεί την δεκαετία που διανύουμε σε διάφορους κλάδους με ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Στόχος της μελέτης, η βιβλιογραφική επισκόπηση μέσω της οποίας θα αναλυθούν μια σειρά από παραμέτρους που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και η μελέτη περίπτωσης επιχείρησης του τραπεζικού κλάδου που έχει υιοθετήσει

στους κόλπους της τη στρατηγική επιλογή της εξωτερίκευσης κάποιων δραστηριοτήτων αρκετά σημαντικών στην αλυσίδα αξίας της.

Η μελέτη αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύονται οι λόγοι που το outsourcing θεωρείται απόρροια της στρατηγικής που αποφασίζει να ακολουθήσει η επιχείρηση, οι μορφές – τα είδη που η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει για να εξωτερικεύσει κάποια δραστηριότητά της καθώς και τα πλεονεκτήματα και οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από μια απόφαση εξωτερίκευσης.

Επιπλέον αναλύονται οι τρόποι και οι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση για την εξωτερική ανάθεση, τα στάδια που θα ήταν καλό να ακολουθηθούν στη διαδικασία της εξωτερίκευσης και τα κριτήρια επιλογής των κατάλληλων συνεργατών. Αναλύονται επίσης οι επιπτώσεις της εξωτερίκευσης στην ψυχολογία τόσο των υπαλλήλων της επιχείρησης που αναθέτει σε εξωτερικό πάροχο την εκπόνηση μιας δραστηριότητας, όσο και των ίδιων των outsourcers (εργαζόμενοι παρόχων).

Στο τέλος του πρώτου μέρους γίνεται αναφορά στην παρουσία του outsourcing στην Ελλάδα και στον τραπεζικό χώρο και παραθέτονται μια σειρά από προτάσεις προς τον ιδιωτικό και δημόσιο που στη περίπτωση που ακολουθηθούν θα καταστήσουν την επιλογή της εξωτερίκευσης μια από τις κύριες προτεραιότητες των διοικήσεων των οργανισμών αυτών.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο το outsourcing βρίσκει πρακτική εφαρμογή σε επιχείρηση που ηγείται του τραπεζικού κλάδου και τα αποτελέσματα που αυτή έχει επιφέρει. Από το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν επιλεχθεί προς εξωτερική ανάθεση, αναλύονται τρεις αρκετά σημαντικές στην αλυσίδα αξίας της, αυτή των πωλήσεων μέσω εναλλακτικών καναλιών, αυτή του τμήματος

καταχωρήσεων αιτήσεων προς επεξεργασία και αυτή της συλλογής των ληξιπρόθεσμων απαιτήσεων.

Με το παράδειγμα αυτό της πρακτικής εφαρμογής ολοκληρώνεται η παρουσίαση της νέας αυτής τάσης που αναμένεται να πρωταγωνιστήσει τα επόμενα χρόνια σε διάφορους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας και ακολουθούν οι συμπερασματικές σκέψεις.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ (OUTSOURCING)**

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της εξωτερίκευσης και στους λόγους που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση, στην προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει, να προχωρήσει στην εκχώρηση κάποιων αρμοδιοτήτων. Ακολουθεί μια παρουσίαση των βασικών ειδών εξωτερίκευσης που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει, καθώς και τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που εν τέλει η εξωτερίκευση μπορεί να επιφέρει στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στον τρόπο με τον οποίο, από τη στιγμή που αποφασιστεί από την επιχείρηση η εξωτερίκευση, θα γίνει η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα εκχωρηθούν σε τρίτους και τα στάδια που θα ακολουθήσουν από την αρχική απόφαση μέχρι το τελικό στάδιο της υλοποίησης. Από την ανάλυση που ακολουθεί θα γίνει κατανοητό πως για την ύπαρξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων, κομβικά σημεία αποτελούν η σωστή θέσπιση των κριτηρίων επιλογής των εξωτερικών συνεργατών όπως επίσης και η καλή ψυχολογία των εργαζομένων της εταιρείας που εκχωρεί κάποια δραστηριότητας και της εταιρείας που αναλαμβάνει την εξωτερίκευση αυτής.

#### **2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ OUTSOURCING**

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους έχει ως βασική επιδίωξη την διατήρηση ανώτερων κερδών που θα τα επιφέρει η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η απόκτηση αυτού θα πρέπει να αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητές της προκειμένου να διασφαλίσει την

μακροχρόνια επιβίωσή της. Γι' αυτό και η σύγχρονη επιχείρηση σκεπτόμενη στρατηγικά, θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις για να μπορέσει να πορευτεί στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2005):

- ❖ που βρίσκεται
- ❖ που θέλει να φτάσει και
- ❖ πως θα φτάσει εκεί

Για να μπορέσει λοιπόν να βρει τις σωστές απαντήσεις σε αυτά τα καίρια ερωτήματα και να πρωταγωνιστήσει στον κλάδο της, θα πρέπει να συνδυάσει τόσο τις κύριες, όσο και τις υποστηρικτικές δραστηριότητές της αλυσίδας αξίας της με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της στο χρονικό διάστημα που έχει καθορίσει. Έπειτα από την επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, η επιχείρηση μεταβαίνει στο στάδιο της υλοποίησης της όπου στα προγράμματα και τις διαδικασίες απαντάται συχνά τα τελευταία χρόνια η επιλογή της εξωτερίκευσης. Επιλέγοντας την, η επιχείρηση θα πρέπει στο στάδιο της αξιολόγησης να συμπεράνει πως έχει βελτιώσει την επίδοση της αισθητά προκειμένου να εμμένει στην επιλογή αυτή.

Έτσι για παράδειγμα αν η επιχείρηση αποφασίσει να ακολουθήσει στρατηγική εστίασης στο κόστος θα πρέπει αυτή την κατεύθυνση να ακολουθήσουν όλα τα μέλη που λαμβάνουν μέρος στην παραγωγική διαδικασία. Η μείωση του κόστους θα πρέπει να κατασταθεί πρωταρχικός στόχος σε αυτούς και όλες οι διαδικασίες θα πραγματοποιούνται με γνώμονα αυτό.

Αντίστοιχα αν επιλεγεί στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση όλα τα μέλη θα πρέπει να ξεκινήσουν την αναζήτηση εκείνου του στοιχείου που θα διαφοροποιεί την επιχείρηση από όλες τις υπόλοιπες του κλάδου. Εντατικές

προσπάθειες για εύρεση καινοτομικών προϊόντων θα πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε πλευρά της παραγωγικής διαδικασίας.

Στην περίπτωση δε εστίασης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, η επιχείρηση θα πρέπει να κατορθώσει να κατανοήσει όσο καλύτερα μπορεί τις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος του καταναλωτικού κοινού στο οποίο έχει αποφασίσει να εστιάσει. Αφού το κατορθώσει αυτό θα προσαρμόσει όλες τις διαδικασίες της αλυσίδας αξίας με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο το τμήμα αυτό.

Η απόφαση της εξωτερίκευσης κάποιας διαδικασίας λοιπόν, είναι συνέπεια της απόφασης για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και θα πρέπει να γίνει σωστή προσαρμογή της επιχείρησης προκειμένου να αξιοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό τα πλεονεκτήματα που αυτή μπορεί να επιφέρει, προσπερνώντας τα μειονεκτήματα που μπορεί να υπάρξουν.

## **2.2 OUTSOURCING: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΠΟΙΟΥΣ ΑΦΟΡΑ.**

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) αναφέρεται στην περίπτωση ανάθεσης της λειτουργίας μιας δραστηριότητας της επιχείρησης σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη ή στην προμήθεια κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας από κάποιον τρίτο. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των υπηρεσιών, η εξωτερίκευση αναφέρεται στη μεταφορά του λειτουργικού ελέγχου της δραστηριότητας σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη (Lankford & Parsa, 1999).

Βασικό ζήτημα για την επιχείρηση είναι η επιλογή εξωτερίκευσης εκείνης της λειτουργίας από την αλυσίδα αξίας που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην απεμπλοκή της από αυτή και θα της αφήσει περισσότερο χρόνο για την ανάπτυξη και την εξέλιξη άλλων κύριων δραστηριοτήτων της που θεωρούνται θεμελιώδεις. Μεγάλη προσοχή όμως θα πρέπει να δοθεί στον

προσδιορισμό των θεμελιωδών αυτών ικανοτήτων, αφού σαν διαδικασία είναι πιο δύσκολη απ' ότι αρχικά μπορεί να φαίνεται και πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις (Παπαδάκης, 2002).

Στο παρελθόν η πρακτική της εξωτερίκευσης επιλεγόταν για την ολοκλήρωση μη κύριων δραστηριοτήτων όπως η φύλαξη κτιριακών εγκαταστάσεων, η καθαριότητα, η αναβάθμιση και συντήρηση των σταθμών εργασίας και κυρίως οι υπηρεσίες του τμήματος πληροφορικής. Στις μέρες μας όμως παρατηρείται χρήση της επιλογής του outsourcing σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εταιρειών, όπως η παροχή υπηρεσιών call center, οι υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι υπηρεσίες μισθοδοσίας (Chung, Jackson, & Laseter, 2002).

Συνεχείς εξελίξεις τόσο στο μακροοικονομικό όσο και στο τεχνολογικό περιβάλλον και η ανάγκη κάθε επιχείρησης για τη συνεχή παραμονή στην αιχμή των γεγονότων και των εξελίξεων αυτών, καθιστά την επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ολοένα και πιο συχνή προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η παροχή νέων αριότερων υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας σε συμφέρουσες τιμές και κατ' επέκταση η επιτυχία της (Γιωτοπούλου, 2004).

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής το outsourcing εξελίσσεται συνεχώς με ποιο πρόσφατη την εξέλιξη των υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Ιστορικά, καθώς οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών γινόντουσαν απαραίτητες για την αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων, δημιουργήθηκαν τα τμήματα πληροφορικής και μηχανογράφησης εντός ενός οργανογράμματος των επιχειρήσεων. Με τον καιρό η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τα μηχανογραφικά τους τμήματα γινόταν όλο και μεγαλύτερη. Κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας απαιτούσε την

ύπαρξη ηλεκτρονικών υπολογιστών και εφαρμογών μετατρέποντας την πληροφορική σε κομβικό σημείο για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα η ραγδαία πρόοδος των τεχνολογιών απαιτούσε τη συνεχή επένδυση σε τεχνογνωσία, εφαρμογές και τεχνολογικό υλικό από την πλευρά του τμήματος μηχανογράφησης αυξάνοντας συνεχώς τον προϋπολογισμό του σχετικού τμήματος (Ομάδα Εργασίας, 2003).

Λόγω της ανάγκης όμως για αύξηση της ανταγωνιστικότητας η απόφαση περιορισμού των δαπανών των μη σχετικών με το κύριο έργο της επιχείρησης, οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να επανεξετάσουν την αναγκαιότητα των τμημάτων πληροφορικής και τη λήψη των υπηρεσιών των τμημάτων αυτών από εξωτερικούς παρόχους. Έτσι στο σημερινό πλαίσιο η λήψη υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών από τρίτους αποτελεί δεδομένο για μεγάλες επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς σε όλες τις χώρες της Δύσης.

Η επέκταση της πρακτικής του outsourcing υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί σχετικά πρόσφατη εξέλιξη, έχει δε να κάνει με δύο κυρίως παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με τη διεύρυνση της χρήσης των υπηρεσιών διαδικτύου (Internet) σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ιδιωτών. Το γεγονός αυτό δίνει μια νέα διάσταση στην έννοια της κοινωνίας της πληροφορίας και στη δυναμική του ρόλου που αυτή παίζει για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με την μειωμένη εκ των πραγμάτων δυνατότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό αποκλειστικά για τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Το πιο σύνηθες σενάριο για μια μικρομεσαία επιχείρηση θέλει τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή και τον ίδιο τον επιχειρηματία να επιτελούν τις λειτουργίες του τμήματος πληροφορικής τυχαία με βάση τη

διαθεσιμότητά τους από άποψη γνώσεων και χρόνου. Πέρα από τους δύο παραπάνω παράγοντες, για τη χρήση του outsourcing από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υπάρχουν και αρκετοί άλλοι οι οποίοι έκαναν το outsourcing να κυριαρχεί σε όλες τις χώρες της Δύσης όχι μόνο στις υπηρεσίες επικοινωνιών και πληροφορικής αλλά και σε πολλές άλλες (Schuchman, 2006).

### 2.3 ΕΙΔΗ OUTSOURCING

Το outsourcing μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και εκτάσεις, σύμφωνα με διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια (Ομάδα Εργασίας, 2003).

Έτσι για παράδειγμα ως προς τις υπηρεσίες και το αντικείμενό τους κάποιες ενδεικτικές κατηγορίες είναι οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (technical support), εφαρμογών (applications), υποστήριξης διαδικασιών (process support) καθώς και οι υπηρεσίες ανάληψης διαδικασιών (process execution).

Ως προς το χρόνο αντίδρασης αυτού που παρέχει τις υπηρεσίες κατηγορίες outsourcing είναι: η κατηγορία συνεχούς παροχής υπηρεσιών (performance) με συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας, όπως υπηρεσίες back-office, call center κ.α. , η κατηγορία υπηρεσιών απόκρισης σε συμβάντα (reactive) όπου επιλέγουμε την εξωτερίκευση στην περίπτωση κάποιου εκτάκτου γεγονότος ή αιτήματος, ή τέλος η κατηγορία πρόληψης (proactive) όπου ο πάροχος παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη προβλημάτων όπως για παράδειγμα ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων.

Ως προς το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης, οι υπηρεσίες outsourcing κατηγοριοποιούνται σε αυτές που απαιτείται μερική δραστηριοποίηση κάποιου τμήματος της επιχείρησης για την παροχή των υπηρεσιών (partial outsourcing). Στην περίπτωση αυτή οι υπηρεσίες παρέχονται με συνεργασία μεταξύ του παρόχου και του τμήματος της επιχείρησης το οποίο είναι

αρμόδιο. Από την άλλη υπάρχει και η περίπτωση των επιχειρήσεων που η παροχή υπηρεσιών γίνεται πλήρως από τον πάροχο (full outsourcing) και από την πλευρά της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο η διαχείριση της σύμβασης.

Ως προς τον αριθμό των παρόχων οι οποίοι εμπλέκονται για την παροχή των υπηρεσιών outsourcing κατηγοριοποιούνται σε αυτές που η παροχή πραγματοποιείται από έναν πάροχο (single outsourcing) και σε αυτές στις οποίες η παροχή πραγματοποιείται από πολλαπλούς παρόχους σε συνεργασία (multiple outsourcing).

Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια είδη outsourcing που απαντώνται πιο συχνά (Jeroen & Luc, 2005). Κάποια από αυτά βέβαια δεν έχουν παρά έμμεση σχέση με το outsourcing αλλά μπορεί να αποτελέσουν μια εναλλακτική λύση ή ένα πρώτο βήμα στην οδό αυτή.

- ❖ Περιφερειακό/ θεμελιώδες ή αλλιώς, «περιφερειακό» και «στρατηγικό». Στην πρώτη περίπτωση έχουμε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που είναι λιγότερο στρατηγικά σημαντικές, που λειτουργούν δηλαδή υποστηρικτικά. Στην δεύτερη περίπτωση εμβαθαίνουμε περισσότερο και προχωρούμε σε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που είναι καθοριστικές για την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης.

- ❖ Outsourcing/ έμμεσο outsourcing. Ενώ στην περίπτωση του outsourcing πραγματοποιείται η εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε μία εξωτερική επιχείρηση, στην περίπτωση του έμμεσου outsourcing δημιουργείται αρχικά μια αδελφή εταιρεία και μεταφέρουμε στη συνέχεια τις αρμοδιότητες σε αυτή.

- ❖ Επιλεκτικό/ ολικό. Στην περίπτωση του ολικού, εξωτερικεύουμε μια δραστηριότητα στην πληρότητά της. (π.χ. ολική εξωτερίκευση της

αναπτυξιακής πολιτικής). Στην περίπτωση του επιλεκτικού outsourcing μεταφέρουμε ένα μέρος της λειτουργίας σε κάποιον τρίτο.

❖ **Μεταβατικό, Business Process και Business Benefit outsourcing.** Στην πρώτη περίπτωση το μεταβατικό outsourcing συνίσταται στην προσωρινή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Lacity & Hirschheim, 1995). Αυτού του είδους outsourcing απαντάται συχνά στη φάση οριοθέτησης νέων δραστηριοτήτων, όπου ο πάροχος αναλαμβάνει μόνο τον έλεγχο. Η επιχείρηση πιστεύει ότι το προσωπικό της διαθέτει όλες τις απαραίτητες ικανότητες και δυνατότητες και αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη μόνο τον την αξιολόγηση και τις προτάσεις βελτίωσης. Χρησιμοποιούμε αυτόν τον τύπο μέχρι το σημείο όπου η δραστηριότητα μπορεί να αρχίσει να πραγματοποιείται στο εσωτερικό.

Στην περίπτωση του (BPO) Business Process Outsourcing, ένας εξωτερικός συνεργάτης είναι εξολοκλήρου υπεύθυνος για την εκτέλεση και την ολοκλήρωση ενός μίγματος μη κρίσιμων δραστηριοτήτων (Καραγκούνη, 2004). Στην περίπτωση του 'Business Benefit Outsourcing', τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που ο πάροχος μπορεί να μεταφέρει στην επιχείρηση είναι ρητά προκαθορισμένα στο συμβόλαιο που τους συνδέει, και οι αποδοχές είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής υλοποίησης των πλεονεκτημάτων αυτών. Σκοπός αυτού του συμβολαίου είναι να συνδεθούν οι αποδοχές με το αποτέλεσμα και να επιμεριστεί το ρίσκο ανάμεσα στις δύο πλευρές (Jeroen & Luc, 2005).

❖ **Outsourcing προστιθέμενης αξίας και co sourcing.** Στην περίπτωση του outsourcing προστιθέμενης αξίας εξωτερικεύουμε μια δραστηριότητα γιατί εκτιμούμε ότι ο πάροχος μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία που η ίδια η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει. Στην περίπτωση του co sourcing δοκιμάζουμε να συνάψουμε αλληλοσυνεργασία με περισσότερους από έναν πάροχο. Πολλοί προμηθευτές συνεργάζονται για την εκτέλεση



μιας συγκεκριμένης λειτουργίας που τους έχει αναθέσει η ίδια εταιρεία. Η περίπτωση αυτή συχνά αναφέρεται και ως outsourcing συνεργασίας.

❖ **Multi – Sourcing and backsourcing.** Στην πρώτη περίπτωση εξωτερικεύουμε πολλαπλές δραστηριότητες ή πολλαπλές λειτουργία σε περισσότερους από έναν πάροχο και συνάπτουμε ένα συμβόλαιο που υποχρεώνει τους συμμετέχοντες να συνεργαστούν. Στην περίπτωση του backsourcing αναλαμβάνει η εταιρεία την εκτέλεση της λειτουργίας εκείνης που εξωτερικευόταν στο παρελθόν.

❖ **Μετατρέψιμο outsourcing.** Πρόκειται για συνεργασία των δύο πλευρών με σκοπό τη πραγματοποίηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτή η συνεργασία μπορεί να πάρει για παράδειγμα τη μορφή κοινοπραξίας (joint venture) ή τη μορφή στρατηγικής συνεργασίας. Οι δύο πλευρές καταναλώνουν πόρους, ανθρώπινους και μη και ενδιαφέρονται εξίσου για το αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αυτή δεν έχουμε ουσιαστικά την παραδοσιακή σχέση παρόχου – δέκτη αλλά μία εναλλακτική μορφή outsourcing όπου τα δύο μέρη συνεργάζονται πολύ πιο στενά (Bryce & Useem, 1998). Σκοπός των δύο μερών η ολοκληρωτική αναμόρφωση όλης της λειτουργίας με αποχώρηση του εξωτερικού παρόχου μόλις αυτή ολοκληρωθεί.

❖ **Shared services.** Στην περίπτωση αυτή συναντούμε ένα κέντρο που είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία πολλών τμημάτων της ίδιας επιχείρησης με κοινή βάση επιτυγχάνοντας έτσι οικονομίες κλίμακας. Έτσι για παράδειγμα μπορούμε να ενοποιήσουμε σε ένα shared service center τη μισθοδοσία όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης όπου στο παρελθόν αναλάμβανε το τμήμα ανθρωπίνων πόρων για κάθε τμήμα ξεχωριστά. Το πλεονέκτημα απορρέει από την απεμπλοκή από συγκεκριμένες εργασίες χωρίς να χάνεται όμως ο έλεγχος των λειτουργιών. Η σχέση της περίπτωσης αυτής με το outsourcing έγκειται στη μεταφορά δραστηριοτήτων σε ένα εσωτερικό εξειδικευμένο

τμήμα που αναλαμβάνει όλη τη διαδικασία.

❖ **Off shoring** Στην περίπτωση αυτή η εκτέλεση της διαδικασίας ή κάποιο μέρος αυτής γίνεται σε κάποια τρίτη χώρα όπου χαρακτηρίζεται από χαμηλά ημερομίσθια. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πραγματοποιήσει την διαδικασία αυτή άμεσα ή να την αναθέσει εξολοκλήρου σε έναν εξωτερικό παράγοντα. Πολλές είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων και κυρίως τραπεζών που αναθέτουν τις υπηρεσίες call center σε εταιρείες με έδρα χιλιόμετρα μακριά λόγω της μεγάλης αυτής διαφοράς κόστους που υπάρχει και κυρίως σε αναδυόμενες οικονομίες με πιο οικονομικούς πόρους, ανθρώπινους και όχι μόνο (Goolsby & Parrino, 2003).

#### **2.4 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Οι λόγοι που οι εταιρείες σήμερα εξωτερικεύουν όλο και περισσότερες δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με τα πλεονεκτήματα που προσδοκούν να αποκομίσουν. Τα πλεονεκτήματα αυτά αναφέρονται (Παπαδάκης, 2002):

❖ στη μείωση του κόστους και τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση έχει ως σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της κατορθώνοντας ταυτόχρονα να μειώσει το κόστος της. Η μείωση του κόστους αποτελεί το πρωταρχικό πλεονέκτημα που απορρέει από την επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και συνεπώς τον κύριο λόγο που μια εταιρεία μπαίνει στη διαδικασία να εξωτερικεύσει κάποια δραστηριότητά της (Lankford & Parsa, 1999).

Ωστόσο, δύο με τρία χρόνια μετά την εξωτερίκευση, οι περισσότερες εταιρείες καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας

αποτέλεσε μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για να επικεντρωθεί στην κύρια δραστηριότητά της και στις ικανότητες εκείνες που τις επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα, της δόθηκε η δυνατότητα να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά θέματα που σχετίζονται με το κόστος και τις απαιτήσεις σε νέο εξοπλισμό. Αυτή η δυνατότητα χρήσης και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, απαγορευτικού σε διαφορετική περίπτωση κόστους έχει ως συνέπεια τη μακροχρόνια μείωση του κόστους (McCarthy, 1996).

❖ στη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, αφού μέρος αυτού αναλαμβάνουν οι εξωτερικοί συνεργάτες

Με την εξωτερίκευση επιτυγχάνεται οικονομική και λειτουργική ευελιξία χωρίς να είναι απαραίτητο να γίνουν επιπλέον επενδύσεις αφού ο πάροχος έχει τον απαιτούμενο εξοπλισμό. Αν υπάρξει κάποια απροσδόκητη κάμψη στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη, σε σχέση με την περίπτωση που αυτή παράγει τα πάντα in house (Παπαδάκης, 2002).

❖ στη δυνατότητα επιλογής κάθε φορά του εξωτερικού συνεργάτη χωρίς να εγκλωβίζονται σε αδιέξοδες συνεργασίες που δεν μπορούν κάποιες φορές να διακοπούν λόγω συναισθηματικών λόγων. Πολλές είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που μετά από μακροχρόνιες συνεργασίες εμμένουν σε συνεργάτες που δεν τους αποφέρουν όσα θα μπορούσαν κάποιοι άλλοι με περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες στο χώρο (Παπαδάκης, 2002).

❖ στην ευκαιρία που τις δίνεται να επικεντρώσουν τους ανθρώπινους κυρίως πόρους τους στις λειτουργίες εκείνες που επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι ο περιορισμός- εστίαση στις βασικές δραστηριότητες και η ανάθεση των περιφερειακών σε τρίτους που μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας. Οι εταιρείες αυτές

αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων, επιτυγχάνοντας έτσι οικονομίες κλίμακας αφού οι δευτερεύουσες για μας εργασίες είναι γι' αυτούς κύριες (Παπαδάκης, 2002).

Επιπροσθέτως σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία Freight Transport απεδείχθη πως αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία όταν αποφασίζουμε να εξωτερικεύσουμε μια δραστηριότητα, είναι η απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης που αυτός που αναλαμβάνει την εργασία μπορεί να μας προσφέρει. Το outsourcing λειτουργεί καλύτερα όταν μπορεί να αποτελέσει μέσο επαναπροσδιορισμού. Επαναπροσδιορισμός σημαίνει επανεξετάζω μια ολόκληρη διαδικασία και ψάχνω να βρω πως μπορεί να ξαναχτιστεί από την αρχή έτσι ώστε να λειτουργήσει καλύτερα.

Εάν από την όλη διαδικασία βγει το συμπέρασμα ότι μια συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί πιο αποτελεσματικά και ποιοτικά από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη τότε παίρνεται η απόφαση να την εξωτερικεύσουμε (Gamble, 1995).

Κάποιοι επιπλέον λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι:

- ❖ η ευκολότερη είσοδος σε νέες αγορές καθώς και η απόκτηση πρόσβασης σε εξειδικευμένες γνωριμίες μη διαθέσιμες στο εσωτερικό κυρίως νέων και μικρών επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συνεργάτες στο κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων για παράδειγμα, δεν χρειάζεται να ξοδέψει πόρους για την παρακολούθηση των συνεχών νομικών αλλαγών που θα δημιουργούσε στην επιχείρηση μεγάλο κόστος και χρήση εξειδικευμένου προσωπικού.

- ❖ βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Η αναβάθμιση των υπηρεσιών μπορεί να γίνεται καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και τη στιγμή ακριβώς

που αυτή είναι απαραίτητη. Η πολιτική της επιχείρησης γίνεται με τον τρόπο αυτό πολύ ευέλικτη και είναι δυνατόν να προσαρμόζεται γρήγορα στις ανάγκες τις αγοράς και τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Το πλεονέκτημα αυτό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις που αποφασίσουν να επιλέξουν στρατηγική εστίασης στο κόστος (Ανδρινόπουλος, 2005). Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί ζωτικής σημασίας προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση που θέλει να παραμείνει στην αιχμή των γεγονότων, να αποκτήσει σεβαστό μερίδιο της αγοράς και να μπορέσει ενδεχομένως να ηγηθεί του κλάδου της.

❖ Με τη σύναψη σχέσεων outsourcing επιτυγχάνεται επίσης και η εισαγωγή πρωτοτυπίας και καινοτομίας στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο πάροχος με το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό του, την προσήλωσή του στην καινοτομία και την τεχνολογία, μεταφέρει μεγάλο μέρος από τις τελευταίες εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα από τις επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (Fowler & Jeffs, 1998).

## **2.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ.**

Παρά τα πλεονεκτήματα που αναπτύχθηκαν, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες το outsourcing μπορεί να εξελιχθεί σε δυσάρεστη εμπειρία για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2002). Κάποια μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την επιλογή της εξωτερικής παρατίθενται στη συνέχεια:

❖ Εκείνο που πρέπει να έχει υπόψη της οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να προσχωρήσει σε τέτοιες συμφωνίες, είναι ότι δεν πρέπει να εξωτερικεύει απρόσεκτα λειτουργίες οι οποίες θεωρούνται η καρδιά της επιχείρησης(αυτές

που συχνά ονομάζουμε θεμελιώδεις λειτουργίες ή λειτουργίες κορμού.) Η επιχείρηση για να έχει λόγο ύπαρξης πρέπει κάτι να έχει για να προσφέρει στους πελάτες της. Αυτό είναι διαφορετικό από επιχείρηση σε επιχείρηση και αποτελεί τη βάση για τη διαφοροποίηση της. Με τη σωστή διαχείριση των πόρων και τη σωστή διοίκηση αναπτύσσονται θεμελιώδεις ικανότητες, πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς οι λειτουργίες στις οποίες έχουν αναπτυχθεί αυτές οι ιδιαίτερες ικανότητες δεν πρέπει να δίνονται σε συνεργάτες. Στην περίπτωση όμως που αποφασιστεί από την πλευρά της διοίκησης να δοθεί μια τέτοια λειτουργία σε κάποιον συνεργάτη είναι ζήτημα χρόνου να αποτελέσει μια από τις βασικές λειτουργίες και για τον ίδιο.

Άρα χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην αναγνώριση των θεμελιωδών - μοναδικών ικανοτήτων έτσι ώστε να μην χαθούν. Αυτή η αναγνώριση πολλές φορές δεν είναι εύκολη και ενδέχεται να οδηγήσει την επιχείρηση σε λάθος εκτιμήσεις.

❖ Επιπλέον, ο φόβος της απώλειας ελέγχου είναι ένα σημαντικό συναισθηματικό πρόσκομμα, κατανοητό ως ένα σημείο (Lankford & Parsa, 1999). Επειδή η επίδοση μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα επηρεάζει τις συνολικές της επιδόσεις, το outsourcing θα πρέπει να θεωρείται περισσότερο συνεργασία, παρά μια σχέση προμηθευτή/πωλητή. Η επίβλεψη του εξωτερικού συνεργάτη είναι έμμεση και όχι άμεση και η όλη διαδικασία πραγματοποιείται στη βάση ενός συμβολαίου χωρίς το δικαίωμα για συνεχείς παρεμβολές (Jeroen & Luc, 2005).

❖ Μη φανερά κόστη. Μια έρευνα του 1991 στις επιχειρήσεις πληροφοριακών συστημάτων έδειξε ότι οι εξωτερικοί πάροχοι απέτυχαν να επιτύχουν φανερές οικονομίες κλίμακας (Jenings, 2002). Αντιθέτως αν η ίδια η

επιχείρηση κατανοούσε πλήρως τι μπορούσε να επιτύχει η ίδια, θα ήταν πολύ πιθανό να καταφέρει πολλά περισσότερα από τον εξωτερικό πάροχο. Κατά περίπτωση η «εν οίκω» παροχή μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερα έξοδα. Μεγάλοι οργανισμοί μπορεί να βρουν πιθανούς προμηθευτές – παρόχους μη ικανούς να συνδυαστούν με τις δικές τους εσωτερικές οικονομίες κλίμακας και πολλοί ειδικευμένοι πάροχοι είναι δυνατόν να έχουν μια αποτελεσματική κλίμακα η οποία να μην είναι μεγαλύτερη ή καλύτερη από αυτή των πελατών τους.

Για να επιτύχει κανείς μειωμένα έξοδα διατηρώντας παράλληλα στάνταρ θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα έξοδα συναλλαγών, διαπραγματεύσεων και συμβολαίων τα οποία μπορεί να είναι υψηλότερα για έντονα διαφοροποιημένες υπηρεσίες και συστατικά. Σαν μη φανερό κόστος μπορεί να θεωρηθεί επίσης και η απώλεια του know how της επιχείρησης μέρος του οποίου, αν όχι όλο, μεταφέρεται στον εξωτερικό συνεργάτη.

❖ Επίδραση στο προσωπικό Επειδή συνήθως η ανάθεση μιας δραστηριότητας σε κάποιο εξωτερικό συνεργάτη συνεπάγεται ανακατατάξεις στο εσωτερικό της επιχείρησης και πιθανές απολύσεις, δημιουργείται μια αναπόφευκτη ανασφάλεια στους εργαζομένους και μια αντίσταση στην αλλαγή. Ενδεχομένως λοιπόν να σημειωθεί μια στασιμότητα στην απόδοση των εργαζομένων και ένα κλίμα αρνητισμού (Καραγκούνη, 2004).

❖ Διαφορές κουλτούρας. Όσον αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης και του εξωτερικού συνεργάτη μπορεί αυτές να έρθουν σε αντιπαράθεση λόγω της διαφορετικής κουλτούρας και του διαφορετικού τρόπου αντίληψης πραγμάτων. Η διαφορά κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει έναν σοβαρό λόγο αποτυχίας της εξωτερίκευσης αφού η ομοιογενής κουλτούρα στους κόλπους των επιχειρήσεων αποτελεί σοβαρό θεμέλιο για την επιτυχία τους.

## 2.6 Η ΑΠΟΦΑΣΗ «ΚΑΝΩ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΩ»



**Σχήμα 1**

Λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξωτερίκευσης που προαναφέρθηκαν, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποια από τις δραστηριότητές της θα συνεχίσει να εκτελεί η ίδια και ποια θα εκχωρήσει σε κάποιον τρίτο.

Οι πιο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση αυτή της επιχείρησης είναι (Σχήμα 1) (Jenings, 2002)

### 2.6.1 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της επιχείρησης είναι ο καθορισμός στρατηγικής τέτοιας ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αποκτήσει με κάποιο τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πριν αποφασίσει λοιπόν ποια δραστηριότητά της θα εκχωρήσει σε κάποιον τρίτο και ποια θα συνεχίσει να εκτελεί η ίδια, θα πρέπει να έχει βρει τον τρόπο που θα καταφέρει να επιτύχει τους δυο αυτούς σκοπούς.



### **2.6.2 Ικανότητες**

Οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν το οικοδόμημα για την μακροπρόθεσμη και κερδοφόρα στρατηγική της επιχείρησης. Οι κύριες δραστηριότητες της αποτελούν ουσιαστικά τις ικανότητες-δραστηριότητες τους, γι' αυτό και θα πρέπει να δίδεται πολύ προσοχή σε περίπτωση που αποφασιστεί να εκχωρηθεί σε κάποιον τρίτο μια από αυτές. Παρόλα αυτά ένα σοβαρό πρόβλημα είναι αυτό του προσδιορισμού των κύριων δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης, αφού σε καθεμία αυτές είναι μοναδικές και επηρεάζουν διαφορετικά την πορεία της. Προσοχή λοιπόν θα πρέπει να δοθεί πριν αποφασιστεί ποια από αυτές τις δραστηριότητες θα εξωτερικευτεί γιατί ενδεχομένως κάποιες από αυτές να αποτελέσουν στο μέλλον διακεκριμένες ικανότητες (Γεωργόπουλος, 2005).

### **2.6.3 Κόστος**

Η εκτίμηση του κόστους απαιτεί έναν συνολικό προσδιορισμό τόσο του μεταβλητού όσο και του σταθερού κόστους. Ο προσδιορισμός αυτός πρέπει να περιγράψει αναλυτικά όποιο κόστος σχετίζεται με την ολοκλήρωση της δραστηριότητας σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής, από την σύλληψη της ιδέας έως την δημιουργία του τελικού προϊόντος. Επιπροσθέτως πρέπει να αναγνωριστεί το κόστος ευκαιρίας που σχετίζεται με τους πόρους που μένουν διαθέσιμοι λόγω της εκχώρησης, όπως για παράδειγμα η ευκαιρία που δίνεται στους υπαλλήλους της αρχικής εταιρείας να αναπτύξουν μια επιπλέον πηγή εσόδων αναθέτοντας μία συγκεκριμένη δραστηριότητα σε κάποιον εξωτερικό πάροχο ή να βρεθεί αποτελεσματικός τρόπος για την αξιοποίηση του ελεύθερου χώρου και χρόνου που αποκτούν από μετά την ανάθεση. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί επίσης στον προσδιορισμό του κόστους των πιθανών προμηθευτών που λόγω του ύψους του μπορεί να μην καταφέρει να δημιουργήσει και να διατηρήσει καλύτερη επίδοση για την επιχείρηση.

#### **2.6.4 Τεχνολογία**

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να έχει πρόσβαση στην κατάλληλη τεχνολογία καθώς και να μπορεί να επωφεληθεί ή ακόμα και να ηγηθεί της ανάπτυξης κάποιας νέου τύπου τεχνολογίας. Μια ώριμη και στάσιμη τεχνολογική κατάρτιση συνεπάγεται μικρή πιθανότητα απόκτησης πλεονεκτήματος καθώς και μια πιθανή φανερή απόσταση από κάποιους εξωτερικούς προμηθευτές.

Εναλλακτικά, μια τεχνολογική αλλαγή μπορεί να επιφέρει έναν πιο γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης από αυτόν που η επιχείρηση μπορεί να αντέξει εσωτερικά. Είναι γενικά παραδεκτό πως μια επιχείρηση που βρίσκεται σε λανθάνουσα τεχνολογική κατάσταση, δεν μπορεί να ηγηθεί του κλάδου της. Γι' αυτό και ενδεχομένως να είναι φρόνιμο να αναθέσει σε κάποιον τρίτο τις δραστηριότητες εκείνες στις οποίες είναι τεχνολογικά στάσιμη. Με αυτό τον τρόπο επιπλέον, θα μπορέσει ενδεχομένως να αποκομίσει από τον νέο συνεργάτη της κάποια τεχνολογική εξέλιξη που η ίδια δεν κατέχει.

#### **2.6.5 Προμηθευτές-Πάροχοι**

Μια επιτυχημένη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της μπορεί πέρα από τη μείωση κόστους να οδηγήσει και σε βελτίωση της ελαστικότητάς της. Στην περίπτωση όμως που μια επιχείρηση έχει προβληματική-αβέβαιη σχέση με τους προμηθευτές της μπορεί να της δώσει κίνητρο να προχωρήσει σε καθετοποίηση της παραγωγής της για να αποφύγει με αυτό τον τρόπο προβληματικά συμβόλαια και ενδεχόμενο αυξημένο κόστος αλλαγής (switching cost) προμηθευτών, (δηλαδή το επιπλέον κόστος που βαρύνει τις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους όπως π.χ. το κόστος εκμάθησης ενός νέου συστήματος στους εργαζομένους).

Επειδή λοιπόν οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με μακροπρόθεσμη προοπτική, η επιλογή των προμηθευτών πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο βέβαιες τουλάχιστον για το βραχύ και μέσο διάστημα. Οι ικανότητες των προμηθευτών πρώτων υλών, προϊόντων ή στην προκειμένη υπηρεσιών συνυπολογίζονται ούτως ώστε να αποφευχθεί κάποια ενδεχόμενη αποτυχία και επιπλέον θα πρέπει οι προμηθευτές αυτοί να είναι σε θέση να κατανοούν τους στόχους, την αποστολή και την κουλτούρα της επιχείρησης της οποίας την δραστηριότητα θα αναλάβουν να φέρουν σε πέρας.

## **2.7 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΤΟΥΝ.**

Όπως προαναφέρθηκε οι επιχειρηματίες που σκέφτονται να προχωρήσουν στην εξωτερίκευση κάποιας δραστηριότητας θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι καλό θα ήταν να μην προχωρούν σε εξωτερίκευση λειτουργιών που θεωρούνται η καρδιά της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002).

Δυστυχώς όμως οι εταιρείες σήμερα εξακολουθούν και κρατούν κάτω από τον έλεγχό τους μια σειρά από ασύμφορες δραστηριότητες λόγω του φόβου απώλειας κάποιων ικανοτήτων. Η συγκεκριμένη τους στάση οφείλεται πρωτίστως στο ότι μένουν περισσότερο από ότι πρέπει προσκολλημένες στην παράδοση, καθοδηγούμενες κυρίως από υπερβολικούς συναισθηματισμούς, και δευτερευόντως, στο ότι πολλές φορές δεν έχουν την ικανότητα ή την θέληση να αξιολογούν αντικειμενικά τα κόστη και το ρίσκο που συνεπάγεται η εσωτερική λειτουργία μιας τέτοιας δραστηριότητας.

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Quinn, 1999):

- ❖ στις θεμελιώδεις ικανότητες, για τις οποίες η επιχείρηση διακρίνεται

ως η καλύτερη στο χώρο, αποτελούν δηλαδή το δυνατό σημείο της επιχείρησης

- ❖ στις σημαντικές αλλά μη θεμελιώδεις, οι οποίες είναι αναγνωρίσιμες από τους πελάτες και ουσιαστικά στηρίζουν τις θεμελιώδεις και
- ❖ στις μη θεμελιώδεις, που δεν αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης, αλλά πρέπει να εκτελούνται για την ορθή λειτουργία της.

Ανάλογα με το ποια είναι η πιθανότητα να αποτελέσει μια από αυτές τις δραστηριότητες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης καθώς και με τον κίνδυνο που επιφυλάσσει η εξωτερίκευσή της καλείται να αποφασιστεί ποια από τις δραστηριότητες θα εξακολουθήσει να εκτελεί η επιχείρηση, ποια θα αναθέσει σε κάποιον τρίτο. Αυτό που πρέπει πάντα να έχει υπόψη της, είναι το μέγεθος της εξάρτησης που μπορεί να προκύψει από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη καθώς και η σπουδαιότητα της κάθε δραστηριότητας. Προκειμένου λοιπόν να επιλεγούν οι δραστηριότητες που θα εξωτερικευτούν δυο πολύ σημαντικά κριτήρια είναι αυτά:

- ❖ της προοπτικής της λειτουργίας να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και
- ❖ της απόδοση εντός της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχειρησιακή λειτουργία σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην αγορά, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τη λειτουργία αυτή. Υπάρχουν βέβαια και κάποιες περιπτώσεις στις οποίες ενδείκνυται η εξωτερίκευση και κάποιων θεμελιωδών δραστηριοτήτων, όπως (Baden-Fuller, Targett, & Hunt, 2000):

❖ η περίπτωση όπου μια επιχείρηση έχει μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και προσπαθεί να τους προλάβει (catch up). Στην περίπτωση αυτή είναι σημαντικό για την επιχείρηση να αποκομίσει από τον εξωτερικό συνεργάτη μέρος της γνώσης του, καθώς και να της απομείνει ελεύθερος χρόνος για να μπορέσει να αναπτύξει ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

❖ η περίπτωση των αλλαγών στην αλυσίδα αξίας (changing value chains) όπου έχουμε επαναπροσδιορισμό του ρόλου κάποιων δραστηριοτήτων καθώς και εισαγωγή κάποιων νέων. Στις περιπτώσεις αυτές νέες και μικρές εταιρείες μπορούν μέσω του ενθουσιασμού τους να μεταφέρουν στην εταιρεία την απαραίτητη γνώση και να της δώσουν ώθηση για τη συνέχεια.

❖ η περίπτωση της αλλαγής τεχνολογίας (technology shift) όπου εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους για να την ακολουθήσει θα πρέπει να βρεθούν από τις επιχειρήσεις μικρές, ευέλικτες αλλά και οικονομικές εταιρείες με τις οποίες θα μοιραστούν την τεχνογνωσία τους και θα τις παρέχουν την απαραίτητη στήριξη ώστε να αναλάβουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

❖ Η περίπτωση που μια επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά και δεν διαθέτει ούτε την τεχνολογία, αλλά ούτε και τα δίκτυα που θα μπορούσαν να στηρίξουν μια τέτοια κίνηση. Ένας γρήγορος και αποδοτικός συνεργάτης θα μπορέσει να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια γρήγορη είσοδο στη νέα αγορά.

Το ρίσκο που θα πάρει μια επιχείρηση βέβαια εάν αποφασίσει να αναθέσει κάποια θεμελιώδη δραστηριότητα σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη είναι μεγάλο, αλλά αν γίνει από τα στελέχη η σωστή επιλογή, για τους σωστούς πάντα λόγους, θα επιφέρει στην επιχείρηση θετικά αποτελέσματα.

## 2.8 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΥΙΟΘΕΤΕΙ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ

Έως τώρα οι επιπτώσεις του outsourcing, που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους και τους υπαλλήλους που εργάζονται είτε σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (outsourcers) είτε σε επιχειρήσεις που υιοθετούν την επιλογή της εξωτερίκευσης έχουν απασχολήσει τη βιβλιογραφία και έχουν αναλυθεί πολύ λιγότερο σε σχέση με τις επιπτώσεις, που αφορούν την επιχείρηση και την επιχείρηση πάροχο των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Logan, Faught, & Ganster, 2004).

Αν και το outsourcing γενικά περιγράφεται ως σχέση αμοιβαίου οφέλους (win-win) από την οποία τόσο ο υπάλληλος όσο και ο πάροχος των υπηρεσιών επωφελούνται, αυτό δεν ισχύει πάντοτε. Οι όροι του συμβολαίου και κυρίως οι εγγυήσεις, που δίνονται στους υπαλλήλους όσον αφορά στη εργασία, την καριέρα και την αμοιβή είναι δυνατό να μειωθούν τα οφέλη για κάποιο χρονικό διάστημα. Για τον πάροχο των υπηρεσιών είναι σημαντικό το να λειτουργεί ορθά το outsourcing έτσι ώστε οι υπάλληλοι να αυτοδεσμεύονται και να παρακινούνται συνεχώς ώστε να αποδίδουν. Απροθυμία, έλλειψη εμπιστοσύνης και δέσμευσης μπορούν να μειώσουν σημαντικά την επιτυχία της επιχείρησης.

Από την πλευρά των υπαλλήλων που εργάζονται στην επιχείρηση που αποφασίζει να εκχωρήσει σε κάποιον τρίτο την εκτέλεση της διαδικασίας που μέχρι πρότινος οι ίδιοι εκτελούσαν, το outsourcing μπορεί να έχει μια σειρά από επιπτώσεις οι οποίες και θα πρέπει να εξαλειφθούν προκειμένου να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα (Roe, Smeelen, & Hoefeld, 2005) :

**Πτώση ηθικού.** Ο υπάλληλος ενδεχομένως να αντιλαμβάνεται την έναρξη του outsourcing ως ρήξη της σχέσης του με τον αρχικό εργοδότη, γεγονός που

μπορεί να οδηγήσει σε πτώση του ηθικού του. Πολλοί από τους υπαλλήλους και ειδικότερα οι παλαιότεροι στην ιεραρχία αντιλαμβάνονται την αλλαγή αυτή σαν μια μορφή απόρριψης και δεν μπορούν να την υιοθετήσουν τόσο εύκολα.

**Απώλεια «ταυτότητας».** Υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι χάνουν την «ταυτότητά» τους καθώς χάνουν τη θέση τους και τη σχέση, που είχαν με τον αρχικό εργοδότη. Αυτό μπορεί να παρακωλύσει την ένταξή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον κάτω από το νέες συνθήκες απασχόλησης και το δημιουργήσει αρνητικό κλίμα στις σχέσεις με τους νέους συναδέλφους.

**Αίσθημα υποεκτίμησης των ταλέντων και της αξιοπιστίας.** Πολλοί υπάλληλοι θεωρούν πως το outsourcing υποεκτιμά τα ταλέντα και την αξιοπιστία τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει αξιόλογο προσωπικό σε παραίτηση και αναζήτηση νέας απασχόλησης.

**Μείωση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης.** Απόρροια όλων των παραπάνω είναι η μείωση της εμπιστοσύνης και δέσμευσης, από την πλευρά των εργαζομένων. Αυτού του είδους τα αποτελέσματα καθώς και οι πόροι, που απαιτούνται για την αντιμετώπισή τους επιβάλλεται να προστεθούν στο πραγματικό κόστος του outsourcing και να ληφθούν σοβαρά υπόψη από την εκάστοτε επιχείρηση .

## **2.9 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ OUTSOURCERS**

Από την πλευρά των εργαζομένων που ανήκουν στην επιχείρηση εξωτερικής παροχής(outsourcers) και καλούνται να απορροφηθούν από τη νέα επιχείρηση και να προσαρμοστούν στους νέους κανονισμούς εργασίας ενδεχομένως να προκύψουν τα παρακάτω προβλήματα (Roe et al., 2005) :

**Επαγγελματική ανασφάλεια.** Το outsourcing προκαλεί στον υπάλληλο ανασφάλεια για τη θέση του και ανησυχία, που αφορά στην επιδείνωση των όρων εργασίας (αναφορικά με τη θέση του, τη διάρκεια της σύμβασης...). Αν και τα χαρακτηριστικά αυτά συνήθως καλύπτονται στο συμβόλαιο εργασίας, αυτό που συχνά συμβαίνει είναι να μην προσλαμβάνονται οι υπάλληλοι από το νέο εργοδότη ή να μένουν στα ίδια μισθολογικά επίπεδα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, γεγονός που δημιουργεί απτούς κινδύνους για ορισμένους υπαλλήλους.

**Αίσθηση υποεκτίμησης των ταλέντων.** Το αρνητικό αυτό συναίσθημα μπορεί να δημιουργηθεί και σε αυτούς τους υπαλλήλους (outsourcers), κυρίως όταν υπάρχουν διαφορές σε μισθούς και γενικότερες αποδοχές σε σχέση με τους παλαιότερους υπαλλήλους. Η αίσθηση της δικαιοσύνης στα μισθολογικά θέματα κυρίως είναι απαραίτητη για την αρμονική συνύπαρξη των εργαζόμενων των δυο κατηγοριών.

**Φόβος για περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης.** Στην περίπτωση για παράδειγμα του «μερικού» outsourcing, όπου ορισμένες δραστηριότητες αναλαμβάνονται από την εξωτερική εταιρεία, κάποιες από τις οποίες με τη μορφή ημιαπασχόλησης (part time), συνεπάγεται ότι οι υπάλληλοι, που ημιαπασχολούνται στην εταιρεία θα έχουν λιγότερες ευκαιρίες να αποκτήσουν ευρεία εμπειρία στο πεδίο τους και λιγότερες επαγγελματικές ευκαιρίες όσον αφορά στην καριέρα τους. (Logan et al., 2004)

Αξίζει να σημειωθεί πως έρευνες που έγινε σε τομείς, όπου οι υπάλληλοι με σύμβαση είναι σχετικά συνηθισμένο γεγονός (καθαριότητα και catering, υπηρεσίες πληροφορικής, κ.λπ.), έπειτα από ημι-δομημένες συνεντεύξεις με υπαλλήλους και προσωπικό οι ερευνητές έφεραν στο φως πολλές ανησυχίες. Οι υπάλληλοι επηρεάζονται πολύ συναισθηματικά. Αισθάνονται μια



επιδείνωση στις προοπτικές ανέλιξής τους και μειώνουν την αφοσίωσή τους στο νέο εργοδότη τους. Όλο αυτά οδηγούν σε πτώση του ηθικού και μείωση της απόδοσης τους.

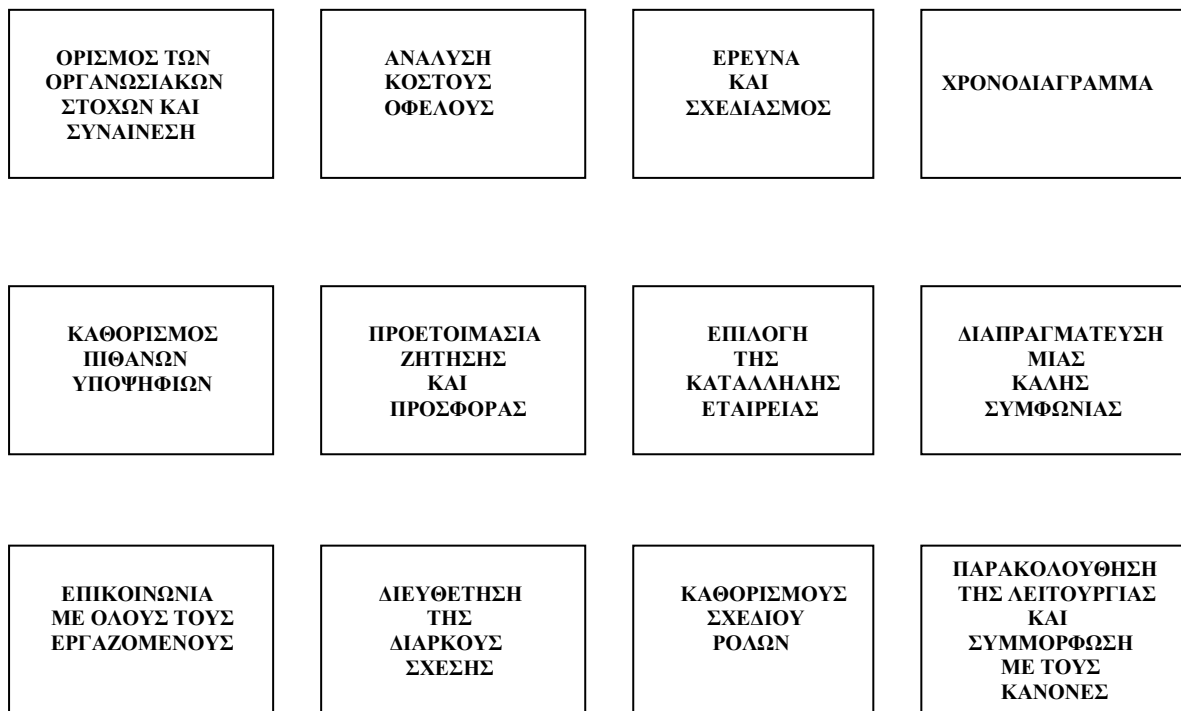
Τόσο οι άμεσες όσο και οι έμμεσες επιπτώσεις του outsourcing στην ψυχολογία των εργαζομένων είναι σημαντικές και αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή, ενώ είναι επίσης σημαντικό να επισημανθούν γιατί μπορεί να δυσκολέψουν τη διαδικασία του outsourcing και να μειώσουν τα οφέλη του. Οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα μπορεί να αποφασίσουν να μην παραμείνουν στην εταιρεία και να αναζητήσουν μια νέα δουλειά, η διαδικασία της μετάβασης μπορεί να παρεμποδιστεί από αντίσταση στην αλλαγή και ενδεχόμενες αλλαγές στη συμπεριφορά είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα.

Ωστόσο δεν υπάρχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις του outsourcing όσον αφορά στους υπαλλήλους. Το outsourcing μπορεί να επιφέρει νέες ευκαιρίες εκπαίδευσης και καριέρας στο ειδικευμένο περιβάλλον, ενώ οι υπάλληλοι που δεν μπορούσαν να ανέλθουν επαγγελματικά λόγω έλλειψης θέσεων στον τομέα της ειδικότητάς τους μπορεί να έχουν μια πολύ καλύτερη τύχη στην ειδικευμένη εταιρεία.

Τα οφέλη βέβαια εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία πραγματοποιείται γι' αυτό και αξίζει κανείς να είναι αρκετά προσεκτικός στον τρόπο με τον οποίο το outsourcing πραγματοποιείται και να το αναλύσει από την πλευρά των οργανωτικών αλλαγών.

## 2.10 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ OUTSOURCING

Επειδή η λήψη υπηρεσιών μέσω outsourcing δε σταματά στην απλή παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά προχωρά στην συμπόρευση των μερών με στόχο τη μεγιστοποίηση των ωφελειών που αποκομίζουν από αυτή τη σχέση τους, η σύναψη μιας σχέσης outsourcing θα πρέπει να στηριχθεί σε στερεές βάσεις. Για να ληφθεί μια σωστή απόφαση εξωτερίκευσης θα πρέπει να ακολουθηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση τα ακόλουθα στάδια (Cook, 1999):



### ❖ Ορισμός των οργανωσιακών στόχων

Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει θα πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους και τους σκοπούς που θα πρέπει να εκπληρώσει (Γεωργόπουλος, 2005). Μια από τις πρώτες ενέργειες λοιπόν της επιχείρησης είναι ο σαφής καθορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών, προκειμένου να

αποφασιστεί από την αρχή σχεδόν αν είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να προχωρήσει στην εξωτερίκευση.

#### ❖ **Ανάλυση κόστους/ οφέλους**

Όταν αποφασιστεί από την επιχείρηση να υιοθετηθεί η επιλογή της εξωτερίκευσης το πιο σημαντικό σημείο στο οποίο θα εστιάσουν όλα τα μέλη της είναι το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί η επιχείρηση και το κέρδος το οποίο θα αποκομίσει. Όσο πιο μεγάλο είναι το περιθώριο μεταξύ αυτών των δύο, τόσο μεγαλύτερη η επίδοση της επιχείρησης και κατά συνέπεια τόσο πιο πιθανή η μακροχρόνια επιβίωσή της.

#### ❖ **Έρευνα και σχεδιασμός**

Επειδή κάθε λειτουργία της επιχείρησης έχει τη δική της σημασία στην αλυσίδα αξίας, θα πρέπει να γίνει εκτενής έρευνα όλων των περιοχών της λειτουργίας που η επιχείρηση θα αποφασίσει να εξωτερικεύσει, καθώς και σαφής σχεδιασμός των ενεργειών που θα ακολουθηθούν. Η εξωτερίκευση δεν αφορά ένα απλό προϊόν, αλλά μια ολόκληρη διαδικασία γι' αυτό και ενδεχομένως να προκύψουν προβλήματα κατά την εφαρμογή της.

#### ❖ **Χρονοδιάγραμμα**

Καθώς προχωράει η διαδικασία, θα πρέπει να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα για κάθε στάδιο του σχεδίου, το οποίο όμως ενδεχομένως να τροποποιείται καθώς συνεχίζεται η διαδικασία. Όλοι όσοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος θα πρέπει από την αρχή να διαθέτουν τα διαθέσιμα δεδομένα ώστε να επιτευχθεί η ομαλή τροποποίηση σε περίπτωση που αυτό είναι απαραίτητο (Talbot, 2001).

#### ❖ **Καθορισμός πιθανών υποψηφίων**

Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει υπόψη της κάποια επιχείρηση που να εξειδικεύεται στην δραστηριότητα που έχει αποφασίσει να εξωτερικεύσει

καλό θα ήταν να ελέγξει τα αποτελέσματα κάποιας ή περισσότερων από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου της που έχουν εμπιστευτεί τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σε κάποιον εξωτερικό πάροχο. Η επιχείρηση καθορίζει σαν υποψήφιους όσους έχουν τις περισσότερες συστάσεις.

#### ❖ Προετοιμασία ζήτησης και προφοράς

Αφού έχουν καθοριστεί οι υποψήφιοι πρέπει να καθοριστεί από την επιχείρηση τι ακριβώς θα ζητήσει από την επιχείρηση που θα αναλάβει την δραστηριότητα. (π.χ. σε κάποια επιχείρηση ζητούμενο η ποιότητα και σε κάποια η ποσότητα). Η αξιολόγηση της προσφοράς είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και κάποιες φορές δύσκολη, καθώς ενδεχομένως να επιλεγεί από τους υποψήφιους παρόχους κάποια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία που θα τους παρέχει περισσότερα.

#### ❖ Επιλογή της κατάλληλης εταιρείας

Αφού πλέον η επιχείρηση έχει καταλήξει σε αυτά που ζητάει από την επιχείρηση που θα αναλάβει την διαδικασία και έχει δει ποιες είναι οι προσφορές που υπάρχουν από τις υποψήφιες εταιρείες- παρόχους, θα πρέπει να τις αξιολογήσει μέχρι να καταλήξει σε δύο – τρεις. Για να φτάσει σε αυτό το σημείο θα πρέπει οι υποψήφιοι πάροχοι να αναλυθούν με βάση τα σημαντικά στοιχεία- κλειδιά τα οποία έχουν εξαρχής καθοριστεί για την επιτυχή εξωτερίκευση και εκτέλεση του έργου.

#### ❖ Διαπραγμάτευση μιας καλής συμφωνίας

Η επιχείρηση θα πρέπει να βρει από τους εργαζόμενους της το πιο κατάλληλο άτομο για να αναλάβει τις διαπραγματεύσεις. Το άτομο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους αυτές της διαπραγμάτευσης που ταιριάζουν απόλυτα στον οργανισμό και δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση χωρίς να είναι γνώστης του αντικειμένου

αυτού. Στην περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει θα ήταν προτιμότερο να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη.

#### ❖ **Επικοινωνία με όλους τους εργαζομένους**

Όταν ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού οι υπάλληλοι θα μάθουν πως η διοίκηση αναζητά συνεργάτες προκειμένου να εξωτερικεύσει μια διαδικασία. Χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα πως θα ακολουθήσει μείωση προσωπικού, οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να ανησυχήσουν κι έτσι να δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα. Γι αυτό η επικοινωνία της επιχείρησης με όλους τους εργαζομένους θα πρέπει να γίνεται από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας. Η φάση αυτή αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο της επιτυχούς εξωτερίκευσης μιας λειτουργίας.

#### ❖ **Διευθέτηση της διαρκούς σχέσης**

Στην αρχή των διαπραγματεύσεων θα πρέπει η επιχείρηση να ζητήσει από τον πιθανό συνεργάτη να ορίσει έναν αντιπρόσωπο με τον οποίο να μπορεί να επικοινωνεί άμεσα. Επιπλέον καλό θα ήταν να ζητηθούν και να ελεγχθούν τα βιογραφικά όλων όσων πρόκειται να εμπλακούν στην υλοποίηση της διαδικασίας προκειμένου να αποκτήσει η επιχείρηση μια γενική εικόνα για τα άτομα που θα υιοθετήσει στους κόλπους της. Είναι δόκιμο να δημιουργηθεί μια καλή σχέση με τους αντιπροσώπους με τον προγραμματισμό συναντήσεων και τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος.

#### ❖ **Καθορισμός σχεδίου ρόλων**

Αφού επιλεγεί τελικά η εταιρεία- πάροχος στην οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της λειτουργίας η οποία θα εξωτερικευτεί και έχει υπογραφεί η συμφωνία, η επιχείρηση θα πρέπει να συζητήσει με τους αντιπροσώπους της εταιρείας το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων. Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να είναι σαφής από την αρχή προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

#### ❖ Παρακολούθηση της λειτουργίας και συμμόρφωση με τους κανόνες

Οι αρμοδιότητες της επιχείρησης που αποφασίζει να προχωρήσει στην εξωτερίκευση δεν πρέπει να σταματούν μόλις υπογράφεται το συμβόλαιο με την εταιρεία- πάροχο. Αντιθέτως τότε είναι που ουσιαστικά θα πρέπει να δίδεται η μεγαλύτερη προσοχή για να καθοριστούν συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και επίπεδα υπηρεσιών. Τα πρότυπα θα πρέπει να περιλαμβάνουν συγκεκριμένη περιγραφή των υπηρεσιών που θα παρέχονται, από ποιον θα παρέχονται, τον τόπο που θα παρέχονται και ποιοι θα είναι οι αντιπρόσωποι. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνεται η παρακολούθηση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών.

### **2.11 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ**

Θα πρέπει να επισημανθεί πως από τα στάδια αυτά ένα από τα πιο σημαντικά είναι αυτό της σωστής επιλογής του συνεργάτη αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της απόφασης για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι ο απεγκλωβισμός της επιχείρησης από αδιέξοδες συνεργασίες. Γι' αυτό θα ήταν σάφρον η επιχείρηση να εξετάζει κάθε φορά το ενδεχόμενο συνεργασίας με όσο το δυνατόν περισσότερες εταιρείες, όχι μόνο στην έναρξη αλλά και κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

Στο στάδιο της επιλογής του εξωτερικού συνεργάτη, πέρα από τις οικονομικές προσφορές των υποψήφιων η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει μια σειρά από άλλα στοιχεία προκειμένου να καταλήξει στην τελική επιλογή του συνεργάτη. Θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, κατάλληλα για την κάθε δραστηριότητα και τους στόχους που θέτει κάθε φορά, και μέσω αυτών να καταλήγει στον συνεργάτη που θα οδηγήσει σε μια επιτυχημένη και ομαλή συνεργασία (Παπαδάκης, 2002).

Κάποια κριτήρια που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στην ορθή επιλογή του συνεργάτη είναι:

❖ Η εμπειρία σε προηγούμενες επιτυχίες του υποψηφίου συνεργάτη σε συνεργασίες του παρελθόντος με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και παρόμοιο αντικείμενο.

❖ Η τεχνολογία/ προσωπικό. Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στον τεχνολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση της λειτουργίας.

❖ Η δυνατότητα ανάπτυξης επαρκών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των δυο εταιρειών προκειμένου να είναι εφικτή η επίλυση προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν στην πορεία της συνεργασίας

❖ Η οικονομική επιφάνεια του υποψήφιου συνεργάτη. Μπορεί στις οικονομικές συναλλαγές των δυο ενεχόμενων ο εξωτερικός συνεργάτης να είναι αυτός που λαμβάνει χρηματικές απολαβές από την εταιρεία αλλά, η εξέταση της οικονομικής κατάστασης του παρόχου είναι αναγκαία προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο μπορεί να στηρίξει τη συνεργασία και τις ευθύνες που αναλαμβάνει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΤΟ OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια παρουσίαση του βαθμού διεξόδου του outsourcing στην Ελλάδα και των λόγων για τους οποίους η εξωτερίκευση δεν αποτελεί ακόμα κύρια επιλογή για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε αντίθεση με άλλες χώρες που το outsourcing εδώ και δεκαετίες κυριαρχεί τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια αναλύεται η κατάσταση που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο και οι συνεχείς εξελίξεις που επιβάλλουν αλλαγές και νέους βελτιωμένους τρόπους διοίκησης και παραγωγής, προκειμένου να αυξηθεί το περιθώριο κέρδους.

Τέλος, ακολουθεί μια σειρά από προτάσεις προς τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, η υιοθέτηση των οποίων μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις και τους υπευθύνους των εταιρειών αυτών να στραφούν προς την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά που αυτή επιφέρει.

#### **3.1 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ**

Στην περίπτωση των Ελληνικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ ή μη) καθώς και των κρατικών φορέων, η εισαγωγή του outsourcing ως βασικού εργαλείου δεν παρατηρείται. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής είναι η αγορά των υπηρεσιών outsourcing στην Ελλάδα να βρίσκεται σε αρχικό ακόμα στάδιο ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη των νέων τεχνολογιών παρουσιάζοντας μεγάλη υστέρηση σε σύγκριση με τους αντίστοιχους μέσους όρους των αναπτυγμένων χωρών της Δύσης.



Παρά λοιπόν το γεγονός ότι επιχειρήσεις πολλών ειδών και κυρίως επιχειρήσεις πληροφορικής και επικοινωνιών είναι έτοιμες να παρέχουν υπηρεσίες στη βάση outsourcing εντούτοις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες γενικότερα δεν είναι κατάλληλα ενημερωμένοι και προετοιμασμένοι γι αυτό, με αποτέλεσμα την υστέρηση ανάπτυξης των υπηρεσιών αυτών.

Οι λόγοι γι' αυτό είναι πολλοί και διαφορετικοί ("Executive summary"):

- ❖ Πρώτα από όλα η έλλειψη ενημέρωσης για τη δυνατότητα λήψης υπηρεσιών που μέχρι πρόσφατα η επιχείρηση έπρεπε να επενδύσει και να τις παράγει η ίδια.

- ❖ Ειδικότερα, η γενικότερη κάμψη του κλάδου των επιχειρήσεων πληροφορικής και επικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο αποτέλεσε εμπόδιο στην επέκταση των υπηρεσιών δρώντας σε δύο επίπεδα. Σε πρώτο επίπεδο οι επιχειρήσεις δεν είχαν αρκετούς πόρους ώστε να υποστηρίξουν και προωθήσουν τις νέες υπηρεσίες τους. Σε δεύτερο επίπεδο, η ελεύθερη πτώση ουσιαστικά των προσδοκιών για κατακόρυφη αύξηση της παραγωγικότητας με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών έκανε πολύ δύσπιστους τους επιχειρηματίες απέναντι σε νέες ιδέες και πρακτικές από την αγορά της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

- ❖ Μεγάλο ρόλο έπαιξε επίσης και η ύπαρξη μέτρων ενίσχυσης της χρήσης νέων τεχνολογιών από το κράτος μέσω μέτρων που εντάσσονται στο πλαίσιο της Κοινωνίας της Πληροφορίας, τα οποία όμως βασίζονται στη λογική της προμήθειας εξοπλισμού και εφαρμογών μη προωθώντας ουσιαστικά εναλλακτικά σενάρια όπως τη λήψη των υπηρεσιών μέσω outsourcing.

❖ Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο πολύ σπάνια ετοιμάζουν κάποιο πλάνο με προϋπολογισμούς και σχέδια επενδύσεων στην αρχή κάθε έτους. Έτσι δεν είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ των δύο λύσεων καθώς δεν υπάρχει κάποιας μορφής στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος μπορεί να αναδείξει τα πλεονεκτήματα του outsourcing σε σχέση με την κτήση του εξοπλισμού και των συστημάτων, από οικονομική τουλάχιστον άποψη.

❖ Το παραπάνω σημείο επεκτείνεται και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν διατηρούν κάποια στοιχεία ποιότητας με βάση τα οποία να μπορούν αντικειμενικά να διαπιστώσουν το αν οι υπηρεσίες, όπως αυτές παράγονται από την επιχείρησή τους, συγκρίνονται και πως με τις αντίστοιχες τις οποίες είναι δυνατό να λάβουν μέσω outsourcing από την αγορά.

❖ Σε όλα τα παραπάνω πρέπει να προστεθεί ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει αρκετή προβολή των παραδειγμάτων, τα οποία είναι ελάχιστα έτσι και αλλιώς, λήψης υπηρεσιών μέσω outsourcing τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε επέκταση των υπηρεσιών αυτών.

❖ Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις νιώθουν και είναι σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους αντίστοιχους παρόχους υπηρεσιών outsourcing καθώς οι τελευταίες διαθέτουν εξειδικευμένο επιτελείο δικηγόρων και στελεχών για τη σύναψη των συμβολαίων. Η σύναψη κάποιας εμπορικής σχέσης με αυτούς φοβίζει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις και δημιουργεί έντονο αίσθημα ανασφάλειας.

Για όλους αυτούς τους λόγους οι επιχειρηματίες διστάζουν να στηρίξουν τον κορμό των υποστηρικτικών τους υπηρεσιών στη βάση αυτής της αβεβαιότητας, δεν προχωρούν σε εκχώρηση αρμοδιοτήτων των κύριων ή των

υποστηρικτικών δραστηριοτήτων τους και δεν αποκομίζουν τα πλεονεκτήματα που θα μπορούσαν εάν αποφάσιζαν να υιοθετήσουν την επιλογή της εξωτερίκευσης.

Επιπλέον, η χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή και 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, 2005)

### **3.2 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ**

Ο ρόλος των τραπεζών, των ασφαλιστικών οργανισμών και γενικότερα των χρηματοπιστωτικών οργανισμών στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον είναι καθοριστικός για τη δημιουργία και διατήρηση μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας. Οι νέες απαιτήσεις των πελατών και ο ανταγωνισμός των πιστωτικών ιδρυμάτων επιφέρουν πολλές αλλαγές στη λειτουργία τους και με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών νέες κατευθύνσεις και τρόποι παραγωγής υιοθετούνται συνεχώς. Στα πλαίσια αυτά η επιλογή της εξωτερίκευσης κερδίζει συνέχεια έδαφος (Παπαδημητρίου, 2001). Ο πελάτης είναι στο κέντρο όλης της λειτουργίας και κατά συνέπεια η πελατοκεντρική προσέγγιση κυριαρχεί στις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ένας νέος τρόπος στελέχωσης στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος είναι οι προσλήψεις που γίνονται σε θυγατρικές εταιρείες τις οποίες δημιουργούν οι ίδιες οι τράπεζες. Οι θυγατρικές αυτές εταιρείες στη συνέχεια κλείνουν και το προσωπικό απορροφάται από τη μητρική εταιρεία, δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση την τράπεζα.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού, το τελευταίο διάστημα υπάρχουν πολλά σενάρια για εξαγορές και συγχωνεύσεις. Επιπλέον, προκειμένου να αντέξουν τον ανταγωνισμό αυτό οι ιδιωτικές τράπεζες υιοθετούν πολλές λύσεις. Το τελευταίο διάστημα προχωρούν στη δημιουργία παραρτημάτων στην περιφέρεια, δημιουργώντας έτσι θέσεις εργασίας και προσλαμβάνοντας με αυτόν τον τρόπο νέο προσωπικό. Στις περιπτώσεις αυτές γίνονται διαγωνισμοί στην περιφέρεια όπου ανοίγει το κατάστημα και η επιλογή γίνεται σύμφωνα με το μειωμένο λειτουργικό κόστος και την βελτιωμένη ποιότητα που μπορεί να προσφέρουν τα παραρτήματα αυτά.

Η απόφαση μιας τραπεζικής επιχείρησης για εξωτερικήυση, δεν λαμβάνεται μόνο με βάση τα οικονομικά μεγέθη αλλά και από οφέλη που είναι δύσκολο να εκτιμηθούν ποσοτικά, όπως για παράδειγμα η βελτιστοποίηση μιας διαδικασίας, η καλύτερη δυνατότητα προβλέψεων, ο οικονομικός προγραμματισμός κ.α.

Σημαντικές εξελίξεις βάζουν σε σκέψεις τις τράπεζες που έρχονται αντιμέτωπες με μια νέα τάξη πραγμάτων. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη (Cocheo, 2004), αναμένεται πως παρόλο που τα έσοδα από τις πληρωμές παγκοσμίως για την τραπεζική αγορά προβλέπεται να φτάσουν περίπου τα 390 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2011, μια αύξηση της τάξης του 33% σε σχέση με τα νούμερα του 2001, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, η αυστηρότερη νομοθεσία και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, θα περιορίσει σημαντικά τα περιθώρια κέρδους.

Ουσιαστικά, περισσότερο από το 1/3 των συνολικών τους εσόδων προέρχεται από τα κέρδη μέσω πληρωμών. Λόγω όμως αντιδράσεων των πελατών, η πολιτική τιμολόγησης των συναλλαγών αναμένεται να καταργηθεί και επομένως αν αυτό συμβεί, το ποσό των εσόδων θα μειωθεί δραστικά, (αναμένεται μείωση 5% στις εγχώριες και 50% στις διασυνοριακές

συναλλαγές μέχρι το 2011) και θα υπάρχει σημαντική επίπτωση στη συνολική κερδοφορία των τραπεζών. Επιπλέον, αφού οι πληρωμές αποτελούν τη βάση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, μια μείωση στις υπηρεσίες πληρωμών θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά και τις εργασίες της λιανικής τραπεζικής γενικότερα.

Γι' αυτό, θα πρέπει οι τράπεζες να προβούν σε σημαντικές επενδύσεις για να αναβαθμίσουν τα συστήματά τους και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους. Αυτό βέβαια θα επηρεάσει περισσότερο τις μικρότερες τράπεζες, που δε θα μπορούν να αντέξουν το κόστος της ανάπτυξης και της διατήρησης ενός νέου συστήματος και θα αναγκαστούν να καταφύγουν είτε σε συμμαχίες, είτε σε ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες των συγκεκριμένων συναλλαγών τους.

Επίσης, με την πάροδο των ετών επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου είναι η προσφορά μεγαλύτερου εύρους υπηρεσιών και προϊόντων (Παπαδημητρίου, 2001). Σύμφωνα με τον αναλυτή της Deutsche Bank Securities Ed Giardeni, το outsourcing είναι το σύγχρονο ισοδύναμο του καταμερισμού της εργασίας. Το διεπιχειρησιακό εμπόριο (business to business B2B), θα εντείνει την τάση για εξωτερίκευση, καθώς οι επιχειρήσεις θα εστιάσουν στους πιο επικερδείς τομείς των δραστηριοτήτων τους.

Επιπλέον, επειδή ο πληθυσμός αναμένεται να γεράσει σημαντικά στη Γερμανία, στην Ιαπωνία και στις Η.Π.Α. , αλλά όχι στην Ασία, στη Μέση Ανατολή και στη Λατινική Αμερική, καλό θα ήταν οι επενδύσεις να πραγματοποιηθούν σε επιχειρήσεις outsourcing αναδυόμενων αγορών.

Για να μπορέσουν λοιπόν να αντεπεξέλθουν στις εξελίξεις αυτές καθώς και σε πολλές άλλες, αναμένεται τα τρία επόμενα χρόνια να ενταθεί η χρήση εξωτερικών συνεργατών από τις τράπεζες που ήδη εξωτερικεύουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους και να γίνει προσπάθεια από εκείνες που δεν

είχαν τολμήσει στο παρελθόν να μιμηθούν τα επιτυχημένα παραδείγματα των ανταγωνιστών τους.

### **3.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Οι προτάσεις προς τον Ιδιωτικό τομέα αφορούν δύο κυρίως άξονες ("Executive summary"):

Ο πρώτος άξονα αφορά τη δραστηριοποίηση των επιμελητηρίων των επαγγελματιών και των επιχειρήσεων. Τα επιμελητήρια μπορούν να αποτελέσουν κεντρικό σημείο ενημέρωσης και υποστήριξης των επιχειρήσεων σχετικά με τη λήψη υπηρεσιών μέσω Outsourcing.

Επιπλέον στα παραπάνω η λειτουργία ενός κέντρου συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, στο πλαίσιο των επιμελητηρίων, μπορεί να δώσει λύσεις στους επιχειρηματίες ώστε να αντιμετωπίσουν προβλήματα σχετικά με τη δυνατότητα των επιχειρήσεων τους να συνάψουν συμβόλαια παροχής υπηρεσιών με εγγυήσεις ποιότητας. Τα κέντρα αυτά θα μπορούν να δώσουν βασικές κατευθύνσεις προς τη σύναψη μιας επιτυχημένης σχέσης outsourcing παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με:

- ❖ Τις υπηρεσίες που παρέχονται και από ποιες επιχειρήσεις. Τα κέντρα αυτά μπορούν να παίξουν το ρόλο του ενδιάμεσου μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των εταιρειών παροχής των υπηρεσιών δίνοντας πλήρη εικόνα της αγοράς στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες.

- ❖ Το κόστος των υπηρεσιών outsourcing σε σύγκριση με το κόστος κτήσης για την παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών και το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών. Η παροχή συγκεκριμένων – τυπικών μετρικών και τιμών για την ποιότητα των υπηρεσιών δίνει ένα πολύ καλό σημείο αναφοράς για τις υπηρεσίες που πρόκειται να λάβει μια μικρομεσαία επιχείρηση μέσω

outsourcing. Επίσης οι μετρικές αυτές αποτελούν ένα πρώτο χειροπιαστό μέγεθος το οποίο φανερώνει κάποια από τα ποιοτικά οφέλη της χρήσης υπηρεσιών μέσω outsourcing για τις επιχειρήσεις.

❖ Βασικές παραμέτρους των συμβολαίων για τη διασφάλιση της ποιότητας. Τα συμβόλαια στο πλαίσιο του outsourcing αποτελούν έγγραφα ειδικών απαιτήσεων από την πλευρά των δημιουργών τους. Η βοήθεια των κέντρων προς τις επιχειρήσεις σε αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας για την επιτυχή χρήση των υπηρεσιών μέσω outsourcing.

Ο δεύτερος άξονας αφορά την οργάνωση από την πλευρά των εταιριών εξωτερίκευσης ειδικών ημερίδων ενημέρωσης. Στο πλαίσιο αυτό οι εταιρείες μπορούν να ενημερώσουν τους επιχειρηματίες σχετικά με (Χατζηκωνσταντής, 2005) :

❖ Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Η ενημέρωση αυτή μπορεί να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα δημιουργώντας έτσι πραγματικό forum για την ενημέρωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με στόχο τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών και μεθόδων.

❖ Βέλτιστες πρακτικές και παραδείγματα πελατών – επιχειρήσεων. Η προβολή παραδειγμάτων, αφήνοντας ουσιαστικά τους πελάτες να μιλήσουν για τις εμπειρίες τους, τα οφέλη της λήψης υπηρεσιών μέσω outsourcing, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους, τη μείωση του κόστους κ.ο.κ. Τα παραδείγματα αυτά μπορούν να γίνουν σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη των υπηρεσιών και τη βελτίωση τελικά της θέσης των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά.

### 3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΕΙΑ

Η πολιτεία θα μπορούσε να κινηθεί στους ακόλουθους άξονες:

❖ να ενημερώσει τον μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων είτε με ειδικές ομάδες ενημέρωσης είτε με τη διοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδρίων προκειμένου να γίνει πιο εύκολα η πρώτη επαφή των επιχειρήσεων με τις νέες πρακτικές και τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Αυτό βέβαια θα ήταν πιο εύκολο να γίνει με παρουσίαση των αποτελεσμάτων δημόσιων επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν δραστηριότητες και αναθέτουν έργα. Με τον τρόπο αυτό η πολιτεία θα μπορούσε να ενεργοποιήσει τις επιχειρήσεις προκειμένου να πάρουν την απόφαση ανάθεσης κάποιας δική τους δραστηριότητας σε εξωτερικό συνεργάτη και να αναπτυχθεί έτσι πιο γρήγορα ο θεσμός του outsourcing (Παπαδημητρίου, 2001).

❖ να δώσει ισχυρό κίνητρο παρέχοντας ιδιαίτερη φορολογική μεταχείριση σε αυτές τις επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να εξωτερικεύσουν κάποια από τις δραστηριότητές τους. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα επιπλέον κίνητρο για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και κυρίως των μικρομεσαίων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο η βιβλιογραφική επισκόπηση βρίσκει εφαρμογή στην πράξη, πραγματοποιήθηκαν τρεις συνεντεύξεις με εκπροσώπους της επιχείρησης του τραπεζικού κλάδου που θα αποτελέσει το παράδειγμα στη μελέτη αυτή. Η επιχείρηση-παράδειγμα είναι η Citibank, που ανήκει στον όμιλο Citigroup ο οποίος αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στον κόσμο. Το παράδειγμα αυτό λοιπόν θεωρείται αρκετά αντιπροσωπευτικό και η επιχείρηση αυτή έχει αποτελέσει πρότυπο για πολλές άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της.

Βέβαια, προκειμένου να επιτραπεί η συλλογή πληροφοριών και η χρήση τους στην διπλωματική αυτή μελέτη, ζητήθηκε και δόθηκε άδεια από άτομο της διοίκησης διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν θα ήταν εφικτό να χρησιμοποιηθεί το όνομα της επιχείρησης. Οι εκπρόσωποι της Citibank που συμμετείχαν στην διαδικασία των συνεντεύξεων παραχώρησαν όσο δυνατόν περισσότερες πληροφορίες μπορούσαν μέσα στα επιτρεπτά όρια, προκειμένου να αναλυθεί σε όσο δυνατόν μεγαλύτερο βάθος η δραστηριότητα που εκχωρείται. Συγκεκριμένα, αναλύθηκαν τρεις από το σύνολο των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και που μπορούν να θεωρηθούν η μία συνέχεια της άλλης.

Η πρώτη αφορά το κομμάτι του Alternative Distribution, για το οποίο οι απαραίτητες πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από προσωπική συνέντευξη με την κα Ελένη Ντουλαβέρη, που κατέχει τη θέση του HR Recruiter στο κομμάτι αυτό των Direct Sales. Η δεύτερη αφορά το κομμάτι εξωτερίκευσης στην υπηρεσία εγκρίσεων, για το οποίο οι απαραίτητες πληροφορίες λήφθηκαν από την κα Αναστασία Ζαφειρίδου η οποία κατέχει τη θέση του

τμήματος καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών και η τρίτη αναφέρεται στο κομμάτι της συλλογής ληξιπρόθεσμων οφειλών, γνωστό και ως collections η συνέντευξη για το οποίο δόθηκε από τον κο Βασίλη Καραμαργιό, υπεύθυνο του τμήματος Collections & Fraud.

Οι συνεντεύξεις στους εκπροσώπους βασίστηκαν σε ερωματολόγιο που προέκυψε από τα ζητήματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφική επισκόπηση του πρώτου μέρους (Παράρτημα 1) και χρησιμοποιήθηκε για να δίνει τις βασικές κατευθύνσεις της συζήτησης. Βέβαια η εις βάθος εξέταση του θέματος και η ανάλυση των πτυχών αυτού προϋποθέτει την πληθώρα ποιοτικών κυρίως στοιχείων, τα οποία όμως δεν θα ήταν δυνατόν να συγκεντρωθούν με τη χρήση απλά και μόνο ερωματολογίων. Με τις συνεντεύξεις όμως και με δεδομένα τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής αυτής μελέτης η παρουσίαση ενός πραγματικού παραδείγματος με τα επιθυμητά αποτελέσματα αποτελεί ικανοποιητικό τρόπο κατανόησης του outsourcing στην πράξη.

Τέλος, συγκρίνοντας την βιβλιογραφική επισκόπηση και το παράδειγμα εφαρμογής της πηγάζουν πολύ σημαντικά συμπεράσματα που παραθέτονται στο τέλος της μελέτης και αποδεικνύουν την πραγματοποίηση του αρχικού στόχου της.

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **Η ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗ CITIBANK**

#### **5.1 Η CITIBANK ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

Η ιστορία της Citibank στον κόσμο ξεκινά από το 1812 και έχει να επιδείξει πολλές πρωτοπορίες που την οδήγησαν στις μέρες μας, ακολουθώντας πελατοκεντρική προσέγγιση, στο να αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στον κόσμο.

Σημεία σταθμός στην παγκόσμια παρουσία της αποτέλεσαν το 1928 η ίδρυση του τμήματος προσωπικών δανείων, σημαντική καινοτομία για την εποχή εκείνη, το 1965 η είσοδος στις πιστωτικές κάρτες, το 1977 η διάδοση της χρήσης των ATM και το 1981 η ίδρυση του Diners Club. Το 1992 γίνεται η μεγαλύτερη τράπεζα στις Η.Π.Α., το 2002 γιορτάζει έναν αιώνα παρουσίας σε Ευρώπη, Ασία και Ινδία και το 2006 αποφασίζει να υιοθετήσει για όλες τις λειτουργίες της πελατοκεντρική προσέγγιση. Ο όμιλος Citigroup κατάφερε με 200 χρόνια παρουσίας να απαντάται στις μέρες μας σε 100 χώρες.

Η ιστορία της Citibank στην Ελλάδα ξεκινά το 1964 από την Αθήνα. Σημεία σταθμός στην παρουσία της αποτέλεσαν το 1985 η διάδοση της χρήσης των ATM, ενώ το 1990 η ίδρυση του τμήματος τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (Citiphone) και το 1995 οι τηλεφωνικές αιτήσεις δανείων αποτέλεσαν σημαντικές καινοτομίες και παραδείγματα προς μίμηση για τον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Από το 2006 γίνονται προσπάθειες για επέκταση του δικτύου καταστημάτων προκειμένου να αυξηθεί το retail κομμάτι της και να μπορέσει να ανταγωνιστεί ισάξια τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας.

## **Κουλτούρα**

Η κουλτούρα του ομίλου Citigroup χαρακτηρίζεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία η διοίκηση προσπαθεί να περάσει σε όλους τους εργαζομένους της και ονομάζεται στους κόλπους του ομίλου κουλτούρα OASIS.

Η ονομασία της κουλτούρας αυτής αναλύεται ως εξής:

### Ownership

Εργάζομαι και συμπεριφέρομαι στον οργανισμό σαν να είναι δική μου επιχείρηση, «το μαγαζί μου».

### Automation

Η αυτοματοποίηση πρέπει να στοχεύει στην απλοποίηση της διαδικασίας, στην ελαχιστοποίηση του κόστους και του χρόνου υλοποίησής της, με αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την βελτίωση του τρόπου δουλειάς μας.

### Spend Clever

Η έξυπνη επένδυση είναι αυτή που πετυχαίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον οργανισμό και τον πελάτη, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, βοηθώντας την εταιρεία μας να αυξάνει τα έσοδά της πιο γρήγορα από τα έξοδα.

### Sales

«Πώληση είναι η συναλλαγή ή και συνδιαλλαγή μεταξύ ανθρώπων ή και οργανισμών, με σκοπό το κέρδος».

## **Αξίες**

Οι βασικές αξίες που ο όμιλος Citigroup προσπαθεί να περάσει σε όλα τα άτομα που εργάζονται υπό την ομπρέλα του είναι: Ακεραιότητα- Τελειότητα- Σεβασμός -Ομαδικότητα-Αίσθημα Ιδιοκτησίας.

Στόχος της Citigroup είναι να μεταδώσει τις αξίες αυτές σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως θέσης για να μπορεί να είναι η πλέον αξιόπιστη διεθνής εταιρεία χρηματοοικονομικών εταιρειών. Ο στόχος αυτός χαρακτηρίζει όλες τις επικοινωνίες των ανώτερων προς τους εργαζόμενους. Σύμφωνα λοιπόν με ανακοίνωση ανώτερων στελεχών: «Ως ένας σπουδαίος οργανισμός με μοναδική και περήφανη ιστορία διαδραματίζουμε ένα σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Κάθε μέλος του προσωπικού της Citigroup έχει τρεις κοινές ευθύνες:

### Ευθύνη απέναντι στους πελάτες μας

Πρέπει να τοποθετούμε τους πελάτες μας πρώτα απ' όλα να παρέχουμε υψηλής ποιότητας συμβουλές, προϊόντα και υπηρεσίες και πάντοτε να εκτελούμε το καθήκον μας με ύψιστη ακεραιότητα

### Ευθύνη του ενός προς τον άλλον

Πρέπει να παρέχουμε στους εξαιρετικούς ανθρώπους τις καλύτερες ευκαιρίες για να φθάσουν στο μέγιστο δυναμικό τους. Πρέπει να συμπεριφερόμαστε προς τους συνεργάτες με εκτίμηση, να υπερασπιζόμαστε την διαφοροποίηση, να μοιραζόμαστε την ευθύνη για τις επιτυχίες μας και να αναλαμβάνουμε την υπευθυνότητα για τις τυχόν αποτυχίες μας.

### Ευθύνη απέναντι στην εταιρεία μας

Πρέπει να θέσουμε τα μακροχρόνια συμφέροντα της Citigroup μπροστά από οποιαδήποτε βραχυχρόνια κέρδη οποιουδήποτε τμήματος και να παρέχουμε υψηλά αποτελέσματα στους μετόχους μας. Πρέπει να σεβόμαστε την τοπική

κουλούρα και να έχουμε ένα δραστήριο ρόλο στις κοινωνίες που εργαζόμαστε και ζούμε. Πρέπει να τιμούμε αυτούς που εργάσθηκαν πριν από μας και να περάσουμε την κληρονομιά σε αυτούς που θα ακολουθήσουν.»

Η Citibank έχει αποφασίσει να εξωτερικεύσει διάφορες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της. Παρακάτω αναλύονται τρεις από αυτές που αποτελούν η μια συνέχεια της άλλης και για τις οποίες έχουν υιοθετηθεί διαφορετικές μορφές εξωτερίκευσης.

Η πώληση ενός τραπεζικού προϊόντος ξεκινά από την εύρεση του καταναλωτή και την παρακίνησή του και συνεχίζεται με την καταχώρηση και αξιολόγηση της αίτησης συμμετοχής του, Στην πορεία σε περίπτωση μη σωστής χρήσης του προϊόντος που χορηγείται ακολουθεί η διαδικασία είσπραξης των οφειλών του προς αυτό προκειμένου να πετύχει η τράπεζα όσο το δυνατόν μικρότερες απώλειες των χρηματικών ποσών που έχει χορηγήσει στο καταναλωτικό κοινό.

Γι' αυτές τις τρεις δραστηριότητες η Citibank επέλεξε την εξωτερίκευση και πιο συγκεκριμένα, για την προσέλκυση νέων πελατών καθώς και την πώληση σε κάποιους παλιούς η Citibank έχει αναθέσει ένα μέρος της διαδικασίας αυτής σε εξωτερικούς συνεργάτες. Για την καταχώρηση των αιτήσεων συμμετοχής ακολούθησε από την αρχή της παρουσίας της στην Ελλάδα εξωτερικούς συνεργάτες, όπως επίσης και για την είσπραξη των ληξιπρόθεσμων οφειλών η Citibank όπου έχει αναθέσει ολόκληρη τη διαδικασία σε εξωτερικούς παρόχους.

Ακολουθεί η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο εξωτερικεύονται αυτές οι δραστηριότητες που δεν είναι όμως οι μοναδικές. Σε εξωτερικούς συνεργάτες έχουν επίσης ανατεθεί η εσωτερική αλληλογραφία, η φύλαξη των κτιρίων, η

καθαριότητα, καθώς και το συνολικό έργο «Card Fulfillment». Τα έργα αυτά αναφέρονται στην εκτύπωση των εντύπων, την κατασκευή των φακέλων, την προσωποποίηση των επιστολών, την εκτύπωση των προσωπικών στοιχείων σε κάθε κάρτα (embossing), την έξυπνη εμ- φακέλωση, την ταξινόμηση των φακέλων με τις κάρτες με βάση τις διαδικασίες Track & Trace των ΕΛΤΑ και την άμεση παράδοσή τους για ταχυδρόμηση καθώς και κάποιες άλλες.

## **5.2 ALTERNATIVE DISTRIBUTION**

Ένα από τα πιο καίρια ζητούμενα μιας τράπεζας στην σημερινή εποχή είναι η αύξηση των αποτελεσμάτων από πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πωλήσεις αυτές δεν πραγματοποιούνται στη σύγχρονη εποχή μόνο στο χώρο του καταστήματος (distribution) από τους υπαλλήλους της τράπεζας αλλά και μέσω άλλων καναλιών. Ένα από αυτά τα κανάλια είναι και το επονομαζόμενο alternative distribution η έναρξη λειτουργίας του οποίου έγινε στη Citibank το 2005 παρόλο που η παρουσία της στον ελληνικό χώρο μέτρα ήδη σαράντα τρία χρόνια.

Στο κομμάτι του alternative distribution υπάρχουν δύο ειδών ομάδες εξωτερικών συνεργατών που αναλαμβάνουν να επικοινωνήσουν και να επιτύχουν πωλήσεις σε μη πελάτες της τράπεζας. Η ομάδα των external και η ομάδα των internal agents.

### **5.2.1 External agents**

Στην περίπτωση των external agents η Citibank αναθέτει ολόκληρη τη διαδικασία προώθησης και πώλησης προϊόντων σε εξωτερικούς συνεργάτες, παρόχους. Επιλέγει δηλαδή την ολική εξωτερική και συνεργάζεται με διάφορες εταιρείες που έχουν σαν αντικείμενο τους την προώθηση προϊόντων τραπεζικών και μη.

Ένα συστατικό απαραίτητο για να στεφθεί η προσπάθεια αυτή με επιτυχία είναι η επιλογή του σωστού συνεργάτη-παρόχου που θα αναλάβει τη διαδικασία. Προκειμένου να καταλήξει στην επιλογή του εξωτερικού παρόχου, ξεκινά με την ανάλυση των προτάσεων που υπάρχουν στην αγορά και καταλήγει σε κάποιες από αυτές που πληρούν κάποια κριτήρια που έχει θέσει. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- ❖ Η εμπειρία και η παρουσία του πιθανού προμηθευτή στο συγκεκριμένο χώρο. Όσο πιο μεγάλη είναι η ενασχόληση του παρόχου στο συγκεκριμένο αντικείμενο, τόσο πιο πολλές πιθανότητες για επιτυχημένη συνεργασία υπάρχουν.

- ❖ Το λευκό ποινικό μητρώο του υποψηφίου αφού είναι απαραίτητη προϋπόθεση σύμφωνα και με την Ελληνική νομοθεσία και με τον κώδικα δεοντολογίας του τραπεζικού κλάδου.

- ❖ Οι οικονομική επιφάνεια του υποψήφιου εξωτερικού συνεργάτη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εξέταση της οικονομικής κατάστασης του παρόχου είναι αναγκαία προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο μπορεί να στηρίξει τη συνεργασία και τις ευθύνες που αναλαμβάνει.

- ❖ Ο αριθμός των υπαλλήλων, η τεχνολογική κατάρτιση και η υποδομή της υποψήφιας εταιρείας καθώς και οι ικανότητες των υπαλλήλων αυτών. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι για παράδειγμα και για τους outsourcers το λευκό ποινικό μητρώο και το απολυτήριο λυκείου.

Επιπλέον δε θα πρέπει να μην ληφθεί υπόψη πως και οι ίδιες οι εταιρείες που υποβάλλουν τις προτάσεις συνεργασίας πρέπει να αποφασίσουν και από την πλευρά τους πριν δεχτούν αν μπορούν να συνεργαστούν και να φέρουν τα



αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι ίδιες γνωρίζουν καλά τις δυνατότητές τους και μπορούν να κάνουν εξαρχής κάποιες εκτιμήσεις για το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα μια εταιρεία προώθησης που έχει ασχοληθεί μόνο με την πώληση ειδών οικιακής χρήσης θα πρέπει να σκεφτεί καλά πριν αναλάβει την προώθηση τραπεζικών προϊόντων γιατί σίγουρα είναι κάτι πιο εξειδικευμένο και στη συνέχεια να αποδεχθεί την πρόταση συνεργασίας.

Αφού λοιπόν η Citibank επεξεργαστεί όλες τις αξιολογες προσπάθειες καταλήγει σε δύο με τρεις από αυτές από τις οποίες θα κάνει και την τελική επιλογή. Με την έναρξη της συνεργασίας υπάρχει κάποια δοκιμαστική περίοδος περίπου τεσσάρων μηνών (trial period) προκειμένου να ελεγχθεί η προσαρμογή και η πρόοδος των εξωτερικών συνεργατών στα πρότυπα που η Citibank έχει θεσπίσει.

Σημαντική φυσικά είναι και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξωτερίκευσης. Λόγω του ονόματος, συνώνυμο της ποιότητας, που η Citibank έχει καταφέρει να αποκτήσει τόσο στον Διεθνή όσο και στον Ελλαδικό χώρο, είναι λογικό να είναι αναμενόμενη εκτός από την ποσότητα των πωλήσεων και η ποιότητα αυτών.

Το ποσοστό εγκρισιμότητας (approval rate), των αιτήσεων έχει την ίδια βαρύτητα με τον αριθμό των αιτήσεων που εβδομαδιαία φέρνει κάθε εξωτερικός συνεργάτης. Θετικό είναι επίσης αν οι πελάτες αυτοί που θα αποκτήσει η Citibank μέσω των εξωτερικών συνεργατών έχουν τις βάσεις για να καθιερωθούν στο μελλοντικό και μόνιμο πελατολόγιό της. Για να συμβεί αυτό φυσικά θα πρέπει πάνω απ' όλα να εξαλειφθεί οποιαδήποτε περίπτωση δυσαρέσκειας του πελάτη, κάτι που θα εκθέσει την Citibank, αφού οι outsourcers έρχονται σε επαφή με το πελατολόγιό τους χρησιμοποιώντας το όνομα της.

Για να διασφαλιστεί η ποιότητα βέβαια γίνεται προσπάθεια από την ίδια την Citibank για την κατάρτιση των outsourcers. Καταρχήν αναλαμβάνει η ίδια την αρχική εκπαίδευση των υποψήφιων υπαλλήλων στο τέλος της οποίας είναι υποχρεωτική η γραπτή εξέταση. Μόνο οι επιτυγχόντες της εξέτασης αυτής ξεκινούν την προώθηση των προϊόντων και σε περίπτωση που αποφασιστεί η παράταση κάποιου προωθητικού προγράμματος γίνεται επανεξέταση των γνώσεων (follow up training).

Λόγω περιπτώσεων αλλαγής κάποιων δεδομένων (π.χ. αλλαγή επιτοκίων, συνδρομών, προϋποθέσεων) γίνεται τακτική ενημέρωση και έλεγχος από τους εκπροσώπους της Citibank οι οποίοι συνεργάζονται στενά με κάποια άτομα που οι εξωτερικές εταιρείες επιλέγουν ως συνδέσμους. Περίπου κάθε επτά ημέρες, με την παράδοση των αιτήσεων, γίνεται σύντομο εβδομαδιαία συνάντηση (brief meeting) όπου τίθενται θέματα που προκύπτουν από την καθημερινή παραγωγή και γίνεται μια πρώτη προσπάθεια επίλυσής τους. Σε περίπτωση που κάποια από αυτά δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν γίνεται πιο εντατική προσπάθεια όχι μόνο από τους υπεύθυνους επικοινωνίας των δύο πλευρών, αλλά και από άτομα πιο ψηλά στην ιεραρχία.

Η σωστή εκπαίδευση των outsourcers είναι ζητούμενο και ενδιαφέρει άμεσα και τον ίδιο τον εξωτερικό πάροχο αφού σεβαστά είναι και bonus που αυτός θα απολάβει σε περίπτωση επίτευξης του στόχου. Η αποδοχές αυτές αυξάνονται ανά προϊόν όσο αυξάνεται το ποσοστό επίτευξης. Έτσι σε κάποιες συμφωνίες προώθησης καρτών για παράδειγμα, άλλο ποσό λαμβάνει ο συνεργάτης ανά προϊόν σε περίπτωση που έχει επιτύχει τον στόχο κατά 80% και άλλο σε περίπτωση που βρίσκεται πάνω από αυτό το ποσοστό.

Η ψυχολογία των εργαζομένων στη περίπτωση των εξωτερικών συνεργατών σε αυτή την περίπτωση ολικής εξωτερίκευσης, δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί

από την Citibank αφού η ίδια δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους των εξωτερικών συνεργατών της και δεν είναι κάτι που είναι άμεση προτεραιότητα γι' αυτή. Προτεραιότητά της είναι η καλή επικοινωνία της με την εταιρεία που αποφασίζει να της αναθέσει το μέρος της παραγωγικής της διαδικασίας, γι' αυτό και υπάρχουν επιπλέον κανόνες που διέπουν τη σχέση τους. Έτσι για παράδειγμα υπάρχει ρήτρα για τη μη πρόσληψη υπαλλήλων του εξωτερικού παρόχου πριν την πάροδο εξαμήνου από την στιγμή αποχώρησης από αυτόν, χωρίς αυτό να σημαίνει βέβαια πως σε περίπτωση που προκύψει μια τέτοια περίπτωση δεν θα υπάρξει συνεννόηση μεταξύ των δύο πλευρών και άρση της ρήτρας.

Οι μακροχρόνιες επιτυχημένες συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες είναι το ζητούμενο της Citibank και η ίδια δεν έχει διστάσει στο παρελθόν να διακόψει κάποια συνεργασία της στο παρελθόν λόγω μη τήρησης των κανόνων ποιότητας αφού κύριο μέλημά της δεν είναι μόνο η αύξηση των κερδών της αλλά και η διατήρηση του καλού ονόματος της στον τραπεζικό χώρο.

### **5.2.2 Internal agents**

Η δεύτερη κατηγορία συνεργατών αφορά την ομάδα των εσωτερικών συνεργατών. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αποκλειστική συνεργασία με θυγατρική μεγάλης εταιρείας ευρέσεως απασχόλησης η οποία στεγάζεται και λειτουργεί σε χώρους που η ίδια η Citibank έχει στην ιδιοκτησία της. Αυτή τη στιγμή η θυγατρική απασχολεί περίπου 240 άτομα αριθμός που σε σχέση με τον συνολικό αριθμό του distribution στα καταστήματα, 1500 άτομα, είναι πολύ μεγάλος και συνεχώς αυξανόμενος λόγω των επιτυχημένων αποτελεσμάτων.

Η θυγατρική αυτή εταιρεία αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας αποτελεσματικά την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τον έλεγχο και την μισθοδοσία των υπαλλήλων απασχολώντας δικά της άτομα. Στις ανώτερες βαθμίδες έχουν τοποθετηθεί άτομα που ξεκίνησαν την εργασία τους στην ίδια τη Citibank. Έτσι τις θέσεις των product manager, area manager και sales manager κατέχουν υπάλληλοι της και η επιλογή τους βοηθά πολύ στην επιτυχημένη πορεία και την επίτευξη των στόχων.

Οι internal agents εκπαιδεύονται για όλα τα πωλησιακά προϊόντα και ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκουν μεταβαίνουν για εργασία σε εξωτερικούς της τραπεζής χώρους. Σχηματίζουν ομάδες 8-10 ατόμων, υπεύθυνος κάθε μιας εξ' αυτών είναι ένα άτομο (team leader) που και αυτό ανήκει στην ίδια εταιρεία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδος. Σε αυτό το άτομο αναφέρεται η ομάδα σε πρώτο στάδιο. Κάθε υπεύθυνος της ομάδας δεν συγκεντρώνει απλά την παραγωγή αλλά είναι υπεύθυνος και για την τήρηση των κανόνων που η ίδια η Citibank έχει θεσπίσει.

Κάθε μια από τις ομάδες αυτές προσανατολίζεται σε συγκεκριμένο κοινό και προσπαθεί να έρθει σε επαφή με αυτό και να το ενημερώσει για προϊόντα που έχουν χαρακτηριστικά που ενδεχομένως να τους ενδιαφέρουν (π.χ. καταστήματα ειδών κινητής τηλεφωνίας, γήπεδα ποδοσφαίρου, πανεπιστήμια) με σκοπό να επιτευχθεί εκείνη τη στιγμή η πώληση.

Λόγω του εύρους των προϊόντων που οι internal agents αναλαμβάνουν να προωθήσουν και της συνεχούς μεταβολής των όρων χρήσης οι ομάδες ενημερώνονται και εκπαιδεύονται συνεχώς για να μπορούν με τη σειρά τους να προσφέρουν σωστή ενημέρωση και στους πιθανούς πελάτες.

Έλεγχος και ενημέρωση για μεταβολές και εξελίξεις γίνεται προς τις ομάδες κάθε εβδομάδα στα team meetings. Οι υπάλληλοι επίσης αξιολογούνται για

την επίδοση και τη συμπεριφορά τους κάθε εξάμηνο ή κάθε έτος και υπάρχουν κάποια παραδείγματα προσλήψεων από την Citibank ατόμων που ξεχώρισαν για τις ικανότητές τους.

Σημαντική είναι για τη Citibank και η μέτρηση του turnover, της μέτρησης δηλαδή του ποσοστού προσλήψεων και αποχωρήσεων προκειμένου να εντοπίζει πιθανά προβλήματα, να τα επιλύει και να επιτυγχάνει έτσι μακροχρόνιες συνεργασίες με τους υπαλλήλους της και να μην χρειάζεται να προσλαμβάνει και να εκπαιδεύει συνεχώς καινούρια άτομα.

Αξίζει τέλος να αναφερθεί πως σε αρκετές περιπτώσεις προκειμένου να στελεχωθούν οι ομάδες με ικανά άτομα γίνεται και εξωτερίκευση σε τρίτες εταιρείες που αναλαμβάνουν την εύρεση ατόμων. Η θυγατρική λοιπόν της Citibank χρησιμοποιεί και η ίδια εταιρείες ευρέσεως απασχόλησης για διάφορους λόγους και κυρίως για τη μείωση του κόστους και για αποφυγή σπατάλης χρόνου. Στο internal κομμάτι λοιπόν η Citibank χρησιμοποιεί την μέθοδο του outsourcing όχι μόνο για τις πωλήσεις αλλά και για το employment, ενώ στο external μόνο για την πώληση.

### **5.3 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΑΙΤΗΣΕΩΝ**

Μια ακόμη σημαντική πρωτοπορία της Citibank στον ελληνικό τομέα δραστηριοποίησης, σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου, είναι πως η καταχώρηση αιτήσεων χορήγησης προϊόντων δεν αποτέλεσε ποτέ διαδικασία που εκτελούνταν στο εσωτερικό της τράπεζας. Από την πρώτη στιγμή λειτουργίας της υπηρεσίας εγκρίσεων αποφασίστηκε η εξωτερίκευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας ακολουθώντας διαφορετικούς τρόπους εξωτερίκευσης μέχρι να αποφασιστεί από τη διοίκηση η ολική εξωτερίκευση. Το παράδειγμα αυτό βέβαια ακολούθησαν πολύ αργότερα και οι ανταγωνιστές της.

Στα πρώτα έτη λειτουργίας της Citibank στην Ελλάδα όπου ο όγκος των αιτήσεων ήταν μικρός προτιμήθηκε από τη διοίκηση η σύναψη συμβάσεων με εταιρείες outsourcing οι οποίες αναλάμβαναν προσλήψεις ατόμων που ερχόταν στο χώρο της Citibank για να εργαστούν. Τα άτομα αυτά απασχολούνταν λοιπόν μαζί με τους υπόλοιπους υπαλλήλους μέχρις ότου ο όγκος των αιτήσεων για καταχώρηση παρέμενε μικρός.

Με την αύξηση των πωλήσεων όμως, που προέκυψε από την αύξηση του όγκου των καταστημάτων και των εναλλακτικών καναλιών πώλησης έγινε αντιληπτό πως η ίδια η Citibank δεν διέθετε αρκετό εξοπλισμό καθώς και ότι της κόστιζε αρκετά η in house απασχόληση των outsourcers. Στόχος της ήταν η εύρεση του τρόπου με τον οποίο θα μπορούσε να μετατρέψει το σταθερό κόστος που θα είχε με την απασχόληση συγκεκριμένου αριθμού ατόμων σε μεταβλητό, όπως εξάλλου είναι και ο αριθμός των αιτήσεων που λαμβάνει. Ένας εξωτερικός πάροχος θα αναλάμβανε με συγκεκριμένο κόστος να καταχωρήσει όσες αιτήσεις υπήρχαν και να αυξομειώνει τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων χωρίς αυτό να απασχολεί την Citibank.

Υπήρχε όμως ένα σημαντικό ζήτημα που θα έπρεπε να επιλυθεί πριν αποφασιστεί η εκχώρηση σε συνεργάτες που δε θα εργαζόταν στο χώρο της. Θα έπρεπε με κάποιον τρόπο να είναι δυνατή η επεξεργασία της αίτησης αμέσως μετά την καταχώρησή της προκειμένου να το αποτέλεσμα έγκρισης ή απόρριψης να είναι όσο το δυνατόν πιο γρήγορο.

Το πρόβλημα λύθηκε με την βοήθεια του τμήματος των operations που βρήκε τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες που θα αναλάμβαναν την καταχώρηση αιτήσεων θα είχαν on line πρόσβαση με το σύστημα της υπηρεσίας εγκρίσεων. Έτσι η επεξεργασία της αίτησης θα μπορούσε να ξεκινήσει αμέσως μετά την καταχώρησή της.

Προσοχή έπρεπε επίσης να δοθεί στην σωστή επιλογή των συνεργατών οι οποίοι θα έπρεπε να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις προκειμένου να αναλάβουν την δραστηριότητα της καταχώρησης. Γι' αυτό η Citibank ελέγχει προσεκτικά πριν τη συμφωνία αν πληρούνται οι προϋποθέσεις που το management policy έχει επιβάλλει για τους εξωτερικούς συνεργάτες (κριτήρια όμοια με αυτά που αναπτύχθηκαν στο κομμάτι του Alternative Distribution). Σημαντική είναι η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής των εταιρειών που πρέπει να διαθέτουν επαρκή εξοπλισμό για να αντεπεξέρχονται σε κάθε όγκο δουλειάς.

Οι συμβάσεις με τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την καταχώρηση των αιτήσεων είναι ετήσιας διάρκειας και προκειμένου να υπάρξει ανανέωση γίνεται εκ νέου έλεγχος της πληρότητας των κριτηρίων. Τα τελευταία χρόνια η Citibank έχει καταλήξει σε συγκεκριμένους παρόχους αφού όπως και στις υπόλοιπες διαδικασίες που εξωτερικεύει προτιμά μακροχρόνιες συνεργασίες και γι' αυτό το λόγο δεν έχει σημειωθεί κάποια διακοπή συνεργασίας στο παρελθόν με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη.

Για την αξιολόγηση των εξωτερικών παρόχων γίνεται εβδομαδιαίος ποσοτικός και δειγματοληπτικός έλεγχος. Ελέγχεται δηλαδή αν ο αριθμός των αιτήσεων που δίνονται για καταχώρηση είναι ίδιος με αυτόν που τελικά καταχωρούνται καθώς και αν υπάρχει η αναμενόμενη ποιότητα. Για τον έλεγχο της ποιότητας επιλέγονται από το σύνολο τυχαία κάποιες αιτήσεις και ελέγχεται από υπεύθυνους του τμήματος εγκρίσεων κατά πόσο αυτές είναι σωστά καταχωρημένες.

Στο τμήμα εγκρίσεων δεν υπάρχουν σκέψεις για εξωτερίκευση κάποιας επιπλέον δραστηριότητας αφού ο έλεγχος και η έγκριση των αιτήσεων πρέπει να γίνεται από προσωπικό της τράπεζας. Η εκχώρηση όμως της διαδικασίας καταχώρησης θα εξακολουθήσει να πραγματοποιείται από

εξωτερικούς παρόχους, λόγω των θετικών αποτελεσμάτων και δεν υπήρξε από την πλευρά της διοίκησης κάποια σκέψη για *back sourcing* αφού η ίδια η Citibank δεν διαθέτει προσωπικό και εξοπλισμό που να μπορεί να αναλάβει *in house* την διαδικασία ούτε και θα ήταν συμφέρουσα η απόκτησής του.

## 5.4 COLLECTIONS

Ένα ζήτημα που απασχολεί όλες τις τράπεζες στη σημερινή υπερδανεισμένη οικονομία είναι η αύξηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών. Σύμφωνα με υπολογισμούς η Citibank χάνει 3.241 \$ την ώρα ή 77.778\$ την ημέρα από οφειλές πελατών σε δάνεια και κάρτες που δεν εισπράττει. Το ποσό αυτό είναι αρκετά σημαντικό δεδομένου ότι αποτελούσε περίπου το 3% των συνολικών απαιτήσεων της το 2004. Για το λόγο αυτό σε όλες τις τράπεζες στις βασικές διαδικασίες τους έχει προστεθεί εδώ και χρόνια το τμήμα των εισπράξεων ληξιπρόθεσμων οφειλών (π.χ. τόκοι, κεφάλαιο, τόκοι υπερημερίας κ.ά.), που είναι περισσότερο γνωστό ως *collection*.

Αντικειμενικός σκοπός του τμήματος *Collections* είναι να μειώσει το ποσοστό των υπολοίπων που μεταφέρεται από τον ένα μήνα στον άλλο ως ληξιπρόθεσμο και προκειμένου να το καταφέρει αυτό βασίζεται σε κάποια κριτήρια για να αποφασίσει με ποιον θα επικοινωνήσει, πότε και με ποιον τρόπο. Βασιζόμενη στην εμπειρία του παρελθόντος η Citibank είναι σε θέση να προβλέψει με σημαντική ακρίβεια τι ποσά θα χάσει μέσα στους επόμενους τέσσερις μήνες και ακολουθώντας ένα δικό της μοντέλο εισπράξεων προσπαθεί να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το ποσοστό των επισφαλειών.

Στην Ελλάδα όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου έχουν τώρα πια τμήμα εισπράξεων. Στην Ελλάδα η Citibank ακολουθώντας και τα παραδείγματα άλλων χωρών όπου εδρεύει ξεκίνησε τη λειτουργία τμήματος



Collections πριν από περίπου τριάντα χρόνια όταν στην ελληνική τραπεζική αγορά καμία από τις υπόλοιπες τράπεζες δεν είχε αποφασίσει να κάνει τέτοιο βήμα. Αρχικά το τμήμα αυτό στελεχώθηκε και λειτουργούσε με υπαλλήλους της τράπεζας, στην πορεία όμως αποφασίστηκε η εξωτερίκευση της λειτουργίας αυτής σε εξωτερικούς παρόχους.

Στην απόφαση αυτή συνετέλεσαν δυο πολύ σημαντικοί λόγοι:

- ❖ Η ανάγκη μετατροπής του σταθερού κόστους σε μεταβλητό και λόγω του γεγονότος ότι ο όγκος των υποθέσεων που κάθε περίοδο πρέπει να χειριστούν από το τμήμα των Collections δεν είναι σταθερός δεν είναι προς το συμφέρον της Citibank να απασχολεί συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων και εγκαταστάσεων χωρίς να είναι βέβαιο ότι θα μπορέσει να τους αξιοποιήσει όλους κάθε φορά ή να μπορεί σε περίπτωση μεγάλου όγκου παραγωγής να αντεπεξέλθει με αυτό τον αριθμό. Επειδή λοιπόν τα σταθερά κόστη που βαρύνουν σε μεγάλο βαθμό κάθε επιχείρηση μπορούν να μετατραπούν σε μεταβλητά μέσω της εξωτερίκευσης σε κάποιον τρίτο επιλέγεται η οδός αυτή.

- ❖ Η διαπίστωση πως ένα άτομο δεν μπορεί να κάνει για μεγάλο χρονικό διάστημα την εργασία αυτή.

Αναλύοντας τα παραδείγματα υπαλλήλων στις διάφορες τραπεζικές επιχειρήσεις και σε εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διαδικασία των Collections για αυτές, οι επιχειρήσει γνωρίζουν πως ο μέσος όρος άσκησης του επαγγέλματος ενός ατόμου είναι περίπου δυο χρόνια λόγω των μεγάλων απαιτήσεων αυτού. Η Citibank λοιπόν αντιμετώπιζε το πρόβλημα απορρόφησης του προσωπικού που απασχολούσε στα τμήματα αυτά σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα σε άλλα τμήματα για τα οποία ενδεχομένως να μην διέθεταν τα ανάλογα προσόντα.

Μια σημαντική παράμετρος που έπρεπε να λάβει υπόψη της η Citibank πριν προχωρήσει στην ανάθεση σε εξωτερικό πάροχο της διαδικασίας των

collections βέβαια ήταν το πρωτόκολλο περί τραπεζικού απορρήτου κάτι που έπρεπε να γίνει αποδεκτό και κατανοητό τόσο από τις εταιρείες όσο και από τους εργαζομένους τους.

Η εξωτερίκευση της δραστηριότητας των Collections στην αρχή πραγματοποιήθηκε, όπως και στην περίπτωση του τμήματος εγκρίσεων, με την πρόσληψη ατόμων από τρίτες εταιρείες και μεταφοράς τους στο χώρο της Citibank όπου παλαιότερα πραγματοποιούνταν η δραστηριότητα. Αυτό συνέβη για να μπορέσει να μεταφερθεί σωστά η τεχνογνωσία στον εξωτερικό πάροχο και να γίνουν κατανοητές οι απαιτήσεις της ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στη συνέχεια μετά την πέρας της δοκιμαστικής περιόδου όταν ο εξωτερικός πάροχος θεωρήθηκε ικανός να αναλάβει στο δικό του χώρο τη δραστηριότητα άρχισε να μεταφέρεται σταδιακά στον χώρο του η διαδικασία των Collections και μετά τα πρώτα επιτυχημένα αποτελέσματα η Citibank ξεκίνησε την αναζήτηση και άλλων ικανών συνεργατών για να φτάσει σήμερα στο σημείο να εξωτερικεύει ολικά την διαδικασία αυτή.

Σε αντίθεση με άλλες τράπεζες που αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την είσπραξη ληξιπρόθεσμων οφειλών με μεγάλη καθυστέρηση η Citibank αναθέτει στους εξωτερικούς συνεργάτες της τη διαδικασία είσπραξης από την πρώτη στιγμή ή όπως ονομάζεται στους τραπεζικούς κλάδους, από τον πρώτο κύκλο καθυστέρησης. Για να μπορέσει να το επιτύχει αυτό οι εταιρείες έχουν on line σύνδεση με τα αρχεία της τράπεζας προκειμένου η ενημέρωση που δίνει στους πελάτες να είναι σωστή.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που καλείται να επιλύσει η Citibank είναι η επιλογή των σωστών συνεργατών που θα αναλάβουν την διαχείριση των αρχείων τα τράπεζας. Για να το επιτύχει αυτό βασίζει την διαδικασία

επιλογής στο 3bit and vendor management process ένα πρόγραμμα που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για την αξιολόγηση των πιθανών συνεργατών.

Κάποιες βασικές προϋποθέσεις που ο συνεργάτης που θα επιλεγεί τελικά θα πρέπει να πληρεί αφορούν την αξιοπιστία του και μεγάλη σημασία δίδεται στην τήρηση των συμβολαίων για private promises αφού όπως ήδη αναφέρθηκε το τραπεζικό απόρρητο θα πρέπει να διασφαλίζεται σε όλες τις κινήσεις των υπαλλήλων.

Ο όμιλος Citigroup έχει θεσπίσει και πρόγραμμα εχεμύθειας στο οποίο όσον αφορά την ασφάλεια δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα τονίζεται ότι:

«Η ασφάλεια των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα των πελατών αποτελεί προτεραιότητά μας. Προστατεύουμε αυτές τις πληροφορίες διατηρώντας υλικές, ηλεκτρονικές και διαδικαστικές δικλίδες ασφαλείας που ανταποκρίνονται ή και υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του Νόμου. Εκπαιδεύουμε τους υπαλλήλους μας για την σωστή διαχείριση των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Σε περίπτωση που χρησιμοποιούμε τρίτες εταιρείες για την παροχή των υπηρεσιών, απαιτούμε από αυτές να προστατεύουν την εμπιστευτικότητα των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που λαμβάνουν.»

Η διαδικασία επιλογής και μετάβασης σε έναν εξωτερικό συνεργάτη περιλαμβάνει χρηματοοικονομικό έλεγχο του υποψήφιου συνεργάτη και στενή επικοινωνία μέχρι την τελική συμφωνία. Ο χρόνος που η εμπειρία έχει δείξει ότι απαιτείται για την τελική συμφωνία είναι δεκαπέντε ημέρες και ο λόγος που επισπεύδεται η όλη διαδικασία είναι γιατί για την Citibank η διαδικασία εύρεσης συνεπάγεται κόστος όχι μόνο οικονομικό αλλά και σε χρόνο.

Τα συμβόλαια που συνάπτει με τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι συνήθως ετήσιας διάρκειας αφενός για να μην επαναπαύονται οι συνεργάτες και να προσπαθούν περισσότερο για αύξηση των αποτελεσμάτων αλλά και αφετέρου γιατί οι απαιτήσεις της αγοράς είναι πολλές και συνεχώς μεταβαλλόμενες. Για τους λόγους αυτούς η Citibank δεν θέλει να δεσμεύεται με συνεργασίες που δεν της αποφέρουν τόσα όσα θα μπορούσαν κάποιοι άλλοι εξωτερικοί συνεργάτες.

Πέρα από τα κριτήρια που θέτει η Citibank για την επιλογή των εξωτερικών συνεργατών θέτει και επιπλέον κριτήρια σε αυτούς που αφορούν στις προσλήψεις υπαλλήλων. Επιπλέον η εκπαίδευση που θα λάβουν οι νέοπροσληφθέντες υπάλληλοι εγκρίνεται αρχικά από την ίδια τη Citibank η οποία γνωρίζει πολύ καλά πως θα πρέπει όσοι χειρίζονται τα αρχεία της (οι υπάλληλοι των Collections είναι on line με το σύστημα της τράπεζας) θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένοι για να δίνουν σωστή ενημέρωση στα άτομα που αναλαμβάνουν να ενημερώσουν για τις ληξιπρόθεσμες οφειλές τους.

Στόχος της Citibank που έχει αποφασίσει να εξωτερικεύσει όλη τη διαδικασία σε εξωτερικούς παρόχους είναι όχι μόνο ο αριθμός των επαφών που επιτυγχάνουν οι υπάλληλοί τους αλλά και η ποιότητα των επαφών αυτών. Στις επικοινωνίες των υπαλλήλων γίνεται συνεχής έλεγχος των μαγνητοφωνημένων επικοινωνιών (phone monitors) από εκπροσώπους της Citibank και παρατηρήσεις για διορθώσεις και για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Στους εξωτερικούς παρόχους τίθενται ετήσιοι στόχοι που πρέπει να επιτυγχάνονται για τη συνέχιση της συνεργασίας. Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας η Citibank προσφέρει στους εξωτερικούς συνεργάτες της bonus που λειτουργούν σαν κίνητρο για αύξηση της εισπραξιμότητας

αλλά επιβάλλει και penalty στις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνονται οι αρχικοί στόχοι ή που αθετούνται σημεία της αρχικής συμφωνίας.

Bonus υπάρχουν επίσης και για τους υπαλλήλους των παρόχων η ψυχολογία των οποίων ενδιαφέρει την Citibank γι' αυτό και η ίδια επιθυμεί την ανανέωση του προσωπικού κάθε δυο χρόνια που όπως έχει αποδειχθεί είναι η μέγιστη χρονική περίοδος που μπορεί ένα άτομο να αποδώσει σε αυτή.

Στην πολυετή συνεργασία της Citibank με εξωτερικούς παρόχους δεν έχει σημειωθεί κάποιο σοβαρό λάθος που να δημιουργήσει σκέψεις για παύση εξωτερίκευσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας και ανάληψή της από την ίδια. Τα οικονομικά οφέλη που απορρέουν από την εξωτερίκευση της δραστηριότητας των collections είναι τα αναμενόμενα και γι' αυτό θα συνεχίσει να πραγματοποιείται από εξωτερικούς συνεργάτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη παρούσα μελέτη, βασιζόμενοι στην σχετική με το outsourcing βιβλιογραφία έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου με τον οποίο αυτή βρίσκει πρακτική εφαρμογή σε μια πραγματική επιχείρηση που είναι αντιπροσωπευτική του κλάδου της και εξωτερικεύει αρκετές δραστηριότητες, κάποιες δευτερεύουσες και κάποιες κύριες με σκοπό την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει αποφασίσει.

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και από το παράδειγμα εφαρμογής της εξωτερίκευσης προκύπτουν μια σειρά από συμπεράσματα, τα οποία και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

❖ Παρ' όλο που η έννοια της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων σε τρίτους δεν είναι νέα, τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί η χρήση της στο εξωτερικό, ενώ αναμένεται στο άμεσο μέλλον να αποτελέσει μια από τις πρώτες επιλογές των επιχειρήσεων και στην Ελλάδα.

❖ Η επιλογή της εξωτερίκευση συνδέεται άμεσα με την επιλογή της στρατηγικής που η επιχείρηση έχει αποφασίσει να ακολουθήσει. Η υιοθέτηση της εξωτερίκευσης, αν φυσικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης. βοηθά στην υλοποίηση της στρατηγικής

❖ Πριν αποφασιστεί από μια επιχείρηση ποια δραστηριότητα θα εξωτερικευτεί, θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στα κριτήρια επιλογής που θα τεθούν. Η σημασία της επιλεγμένης δραστηριότητας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, η πιθανότητα που υπάρχει να επιφέρει αυτή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ο φόβος δημιουργίας

προβλημάτων από την εξωτερίκευσή της θα πρέπει να αποτελούν τους κύριους προβληματισμούς των διοικήσεων.

❖ Το είδος εξωτερίκευσης που θα επιλεγεί τελικά θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης κάθε στιγμή χωρίς να σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εμμένει στο ίδιο είδος εξωτερίκευσης εάν τα κριτήρια μεταβάλλονται ή ότι σε περίπτωση που εξωτερικεύει περισσότερες από μία δραστηριότητες ακολουθεί σε όλες την ίδια μορφή εξωτερίκευσης.

❖ Οι λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει να επιλέξει την εξωτερίκευση κάποιας δραστηριότητας είναι πολλοί και δεν πρέπει η μείωση του κόστους να αποτελεί τον μοναδικό. Η διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, η συγκέντρωση των πόρων σε δραστηριότητες που μπορεί να αποδειχθούν διακεκριμένες, η δυνατότητα επιλογής και αλλαγής συνεργατών, η βελτίωση της ποιότητας ή η δημιουργία καινοτομίας είναι εξίσου σημαντικά πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η εξωτερίκευση.

❖ Οι κίνδυνοι που μπορεί μια μη προσεκτική ή αλόγιστη χρήση του Outsourcing να επιφέρει, όπως η απώλεια ελέγχου, τα μη φανερά κόστη ή η επίδραση της εξωτερίκευσης στο προσωπικό δεν θα πρέπει να υποτιμώνται γιατί μπορεί να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις.

❖ Η ψυχολογία των εργαζομένων, είτε όσων παραμένουν στην επιχείρηση και τις εργασίες τους αναλαμβάνουν εξωτερικοί πάροχοι είτε των λεγόμενων outsourcers (όσων δηλαδή ανήκουν στο δυναμικό των εξωτερικών παρόχων) είναι ένα θέμα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό συστατικό για τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Ικανό προσωπικό το οποίο όμως είναι δυσαρεστημένο δεν οδηγεί σε επίτευξη των στόχων.

❖ Από την στιγμή που μια επιχείρηση θα λάβει την απόφαση εξωτερίκευσης μιας δραστηριότητας μέχρι τη στιγμή που θα την υλοποιήσει υπάρχουν διάφορα στάδια στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Στο στάδιο επιλογής του εξωτερικού συνεργάτη για παράδειγμα η θέσπιση κριτηρίων επιλογής αποτελεί κομβικό σημείο για την επιτυχημένη εξωτερίκευση και τρόπο αποφυγής ζημιολόγων συνεργασιών.

❖ Επειδή στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες η εξωτερίκευση αρμοδιοτήτων δεν είναι όσο αναπτυγμένη θα μπορούσε, μια σειρά από μέτρα τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, να βοηθήσει στην διάδοσή της μεθόδου αυτής. Με κοινή προσπάθεια ιδιωτικού τομέα και πολιτείας οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να καρπωθούν τη βελτίωση αποτελεσματικότητας που η επιλογή της εξωτερίκευσης μπορεί να επιφέρει.

❖ Στον τραπεζικό χώρο η αύξηση του ανταγωνισμού και η μείωση του περιθωρίου κέρδους λόγω σημαντικών αλλαγών, κατά κάποιον τρόπο επιβάλλει την εύρεση νέων τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αύξησης των κερδών, γι' αυτό αναμένεται τα επόμενα χρόνια η επιλογή της εξωτερίκευσης να επιλέγεται για την εκτέλεση δραστηριοτήτων κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας αξίας τους. Ήδη στους μεγάλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς μέσω outsourcing εκτελούνται αρκετές δευτερεύουσες δραστηριότητες και αναμένεται μελλοντικά να εκχωρηθούν σε τρίτους και κύριες.

❖ Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις της εξωτερίκευσης, θετικές και αρνητικές η επιλογή της εξωτερίκευσης ακολουθείται από τα πρώτα έτη λειτουργίας της Citibank στην Ελλάδα σε διάφορες δραστηριότητες και έχουν υιοθετηθεί διαφορετικά είδη εξωτερίκευσης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της καθεμίας .



❖ Τα αποτελέσματα της εκχώρησης είναι τα αναμενόμενα, οι σχέσεις με τους παρόχους στα περισσότερα τμήματα που εξωτερικεύουν κάποιες από τις διαδικασίες τους είναι μακροχρόνιες και αναμένεται μελλοντικά η επιλογή της εξωτερίκευσης να υιοθετηθεί και σε άλλες διαδικασίες κύριες ή υποστηρικτικές.

❖ Κλείνοντας είναι σκόπιμο να αναφερθούν οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Αρχικά λόγω περιορισμένου χρόνου και έλλειψης πρόσβασης σε συγκεκριμένα δεδομένα άλλων εταιρειών επιλέχθηκε μια εταιρεία για να δούμε την πρακτική εφαρμογή της εξωτερίκευσης. Η επιχείρηση που επιλέχθηκε όμως είναι μια από τις αντιπροσωπευτικές του κλάδου της, όχι μόνο λόγω της πολυετούς παρουσίας της, αλλά και λόγω του όγκου εργασιών της. Παρ' όλα αυτά τα συμπεράσματα που προκύπτουν βλέποντας το εύρος εφαρμογής της εξωτερίκευσης είναι ενδεικτικά και δεν θα πρέπει να γενικευτούν και να θεωρηθεί ότι είναι τα ίδια και για τους υπόλοιπους κλάδους.

Μια περαιτέρω μελέτη σε περισσότερες εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους και μια σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιρειών αυτών θα δώσει πιο χρήσιμα αποτελέσματα και μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του βαθμού υιοθέτησης της εξωτερίκευσης και των αποτελεσμάτων αυτής.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: - Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18, 285-295.
2. Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16, 635-643.
3. Chung, A., Jackson, T., & Laseter, T. (2002). Why Outsourcing Is In. *Strategy+Business*, 28, 22-27.
4. Cocheo, S. (2004). In Search of Good Advice: No Room Left for Good Intentions. Bankers Increasingly Press Consultants for Concrete Results. Often They Hand over the Keys and Say, "You Drive". *ABA Banking Journal*, 96.
5. Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions*. New York: Amacom.
6. Executive summary  
<http://www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsview&pageid=1060>.
7. Fowler, A., & Jeffs, B. (1998). Examining information systems outsourcing: a case study from the United Kingdom *Journal of Information Technology*, 13, 111-126.
8. Gamble, R. H. (1995). Inside outsourcing. *Corporate Cashflow*, 16, 2.
9. Goolsby, K., & Parrino, S. (2003). The Expanding Territory of Offshore Outsourcing, <http://www.outsourcing-journal.com/jan2003-offshore.html>.
10. Jenings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40, 26-34.
11. Jeroen, D., & Luc, S. (2005). *L' Outsourcing des RH, opportunité ou menace ?*. Paris.
12. Lacity, M., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insourcing Response*. New York: NY.

13. Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing : A Primer. Management Decision, 37, 310-316.
14. Logan, M. S., Faight, K., & Ganster, D. C. (2004). Outsourcing a satisfied and committed workforce: a trucking industry case study. International Journal of Human Resource Management, 15, 147-162.
15. McCarthy, E. (1996). To outsource or not to outsource – what’s right for you? Pension Management, 32, 12-17.
16. Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, 40, 9-21.
17. Roe, R. A., Smeelen, M., & Hoefeld, C. (2005). Outsourcing and Organizational Change: An employee perspective,
18. <http://edata.ub.unimaas.nl/www-edocs/loader/file.asp?id=1119>. Schuchman, M. (2006). Should you consider outsourcing?,
19. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0CMN/is\\_12\\_43/ai\\_n18617388](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0CMN/is_12_43/ai_n18617388).
- Talbot, I. (2001). Why Outsourcing Makes Good Sense for Treasurers,
20. <http://www.icfaipress.org/Books/CorporateFinance-Vol-3-Contents.asp>.
21. Ανδρινόπουλος, Ν. (2005). Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγικό πλεονέκτημα στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
22. Γεωργόπουλος, Ν. (2005). In Επιχειρησιακή Στρατηγική, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
23. Γιωτοπούλου, Τ. (2004). Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
24. Καζαντζής, Χ. (2005). In Διοικητική Λογιστική, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
25. Καραγκούνη, Θ. (2004). Ο θεσμός του outsourcing και η παρουσία του στον ελληνικό χώρο. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα.
26. Ομάδα Εργασίας, Ε. (2003). Outsourcing, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας". Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης.

27. Παπαδάκης, Β. Μ. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία.  
Αθήνα: Ε. Μπένου.
28. Παπαδημητρίου, Κ. (2001). Αφιέρωμα στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.  
Η Καθημερινή.
29. Χατζηκωνσταντής, Λ. (2005). Οι κίνδυνοι και η διαχείριση του outsourcing πληροφορικής. *Η Καθημερινή*.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

1. Με ποια κριτήρια επέλεξε τις δραστηριότητες αυτές και ποια η σημασία τους στην αλυσίδα αξίας;
2. Τι είδος εξωτερίκευσης έχει επιλέξει η Citibank για τη δραστηριότητα αυτή;
3. Υπήρξαν αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον που επέβαλλαν την εξωτερίκευση;
4. Πως επιλέχθηκε ο εξωτερικός συνεργάτης;
5. Ποιο το περιεχόμενο της συμφωνίας;
6. Ποια η διάρκεια το συμβολαίου;
7. Πόσο χρόνο διαρκεί η διαδικασία μετάβασης;
8. Ποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επέφερε η εξωτερίκευση;
9. Ποια η διαφορά κόστους;
10. Πως γίνεται η επικοινωνία;
11. Ποια η ψυχολογία των εργαζομένων; Τι απέγινε το προσωπικό που απασχολούσε στη συγκεκριμένη εργασία; Έγιναν προσλήψεις ικανών outsourcers;
12. Τι στρατηγική ακολουθεί στους τομείς που εξωτερικεύει? Πέτυχε διαφοροποίηση, καινοτομία;
13. Τι σχέση έχει δημιουργηθεί με τους εξωτερικούς παρόχους;
14. Πως γίνεται ο έλεγχος της διαδικασίας;
15. Επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι;
16. Σε ποια από όλες τις δραστηριότητες που εξωτερικεύει έχει καλύτερα αποτελέσματα;
17. Εντοπίστηκαν κάποια σοβαρά λάθη;

18. Υπάρχουν παραδείγματα *backsourcing*; Έγινε κατανοητό δηλαδή ότι η παραγωγή *in house* είναι προτιμότερη;
19. Έγινε διακοπή κάποιας συνεργασίας με εξωτερικό πάροχο;
20. Υπάρχουν σκέψεις για μελλοντική εξωτερίκευση και άλλων δραστηριοτήτων;