ΜΕΡΟΣ IV

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Κεφάλαιο 15

Εξωτερική Ανάθεση (Outsourcing) ως Ευκαιρία Επιχειρηματικότητας

Συγγραφείς:

Ειρήνη Βουδούρη, *Λέκτορας*
Σπύρος Λιούκας, *Καθηγητής*
Ελένη Σαλαβού, *Λέκτορας (Π.Δ.407/80)*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

15.1 Εισαγωγή 295

15.2 Κίνητρα Εξωτερικής Ανάθεσης 296

15.3 Κίνδυνοι Εξωτερικής Ανάθεσης 298

15.4 Είδη Ανάθεσης 299

15.5 Επιλογή Συνεργάτη και Συνεργασία 300
15.5.1 Κριτήρια Επιλογής Εκμισθωτή 300
15.5.2 Κριτήρια Επιλογής Μισθωτή 301
15.5.3 Ανάπτυξη Συνεργασίας 301
15.5.4 Παρακολούθηση Συνεργασίας 302
15.5.5 Νέες τάσεις 303

15.6 Επί μέρους Εφαρμογές 303
15.6.1 Παραγωγή 304
15.6.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα 304
15.6.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 304

15.7 Αξιολόγηση και Πρακτική 305

15.8 Παραδείγματα Εξωτικής Ανάθεσης 307
15.8.1 Η Μελέτη Περίπτωση της Εταιρείας «Αφοι Σιμάτου Α.Ε.» 307
15.8.2 Η Μελέτη Περίπτωση Εταιρείας UPS – Motorola 308

15.9 Οδηγός Βιβλιογραφίας 309

15.10 Κατάσταση Διαγραμμάτων 310

15.1 **Εισαγωγή**

Σήμερα, το επιχειρηματικό περιβάλλον διαφέρει κατά πολύ από αυτό που επικρατούσε τις προηγούμενες δεκαετίες. Πριν επικρατούσε η στρατηγική της επέκτασης σε συσχετισμένες και μη δραστηριότητες, του ελέγχου της αλυσίδας αξίας, της αυτάρκειας. Οι εταιρείες είχαν την τάση να προσθέτουν δραστηριότητες, ακόμα και εάν δεν ήταν κοντά στον πυρήνα, για να αξιοποιούν συνέργειες. Σήμερα, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιότητα ωθούν τις επιχειρήσεις στο να παρακρατούν μόνο τα πιο ανταγωνιστικά μέρη τους και να αγοράζουν περισσότερα απέξω. Αρκετές επιχειρήσεις άλλαξαν την τοποθέτησή τους. Έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες στην αγορά για τους αναδόχους δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται. Με άλλα λόγια, ανοίγονται ευκαιρίες επιχειρηματικότητας,

Με τον όρο εξωτερική ανάθεση (outsourcing) αποδίδεται η διεκπεραίωση εργασιών για λογαριασμό κάποιας επιχείρησης από άλλες επιχειρήσεις ή άτομα, τα οποία δεν είναι υπάλληλοί της. Πρόκειται με άλλα λόγια για συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Το μέρος που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία ονομάζεται *μισθωτής*, ενώ το μέρος που παράγει και πωλεί το προϊόν ή παρέχει την υπηρεσία ονομάζεται *εκμισθωτής*. Συνήθως, η συμφωνία αγοραπωλησίας αποκρυσταλλώνεται σε ένα συμβόλαιο, το οποίο προσδιορίζει σαφώς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμβαλλομένων μερών, καθώς και τις πιθανές ρήτρες για ενδεχόμενες παρεκκλίσεις από αυτή.

Η ιδέα της εξωτερικής ανάθεσης είναι αρκετά παλιά. Ήδη κατά τη Ρωμαϊκή εποχή η συλλογή των φόρων είχε δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Επίσης, κατά τον 18^{ο} και 19^{ο} αιώνα στην Αγγλία υπηρεσίες (π.χ. ο φωτισμός και η συντήρηση των δρόμων, η διαχείριση των φυλακών) είχαν ανατεθεί από το δημόσιο σε εταιρείες (Industry Commission, 1996). Ομοίως, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία η διαχείριση των ταχυδρομείων είχε ανατεθεί σε ιδιώτες (Kakabadse & Kakabadse, 2000).

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση, κάτι που πιστοποιείται από τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξής της. Μάλιστα, σύμφωνα με το Outsourcing Institute, οι ρυθμοί ανάπτυξης της εξωτερικής ανάθεσης το 2000 είναι μεγαλύτεροι από τους ρυθμούς ανάπτυξης της Αμερικάνικης οικονομίας (Outsourcing Institute, 2000). Ποιοι είναι όμως οι ευνοϊκοί παράγοντες που συναινούν στο φαινόμενο αυτό;

Ως πρώτος παράγοντας μπορεί να ορισθεί η ανάπτυξη σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων, οι οποίες είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης. Τέτοια παραδείγματα είναι οι αναρίθμητοι παροχείς δικτύων (Web Providers), τα τηλεφωνικά κέντρα, αλλά και οι κλωστοϋφαντουργίες στην Άπω Ανατολή και τα βυρσοδεψία στην Τουρκία.

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η αλλαγή στις απόψεις των διοικητικών στελεχών. Παλαιότερα πίστευαν ότι η δύναμη και ο μισθός τους πηγάζει από τον αριθμό των εργαζομένων που διευθύνουν και τα έσοδα της επιχείρησης. Σήμερα πιστεύουν ότι πηγάζει από την κερδοφορία της επιχείρησης και την προστιθέμενη αξία που της προσδίδουν (Domberger, 1998). Για να γίνει πιο κατανοητό μπορούμε να σκεφθούμε το εξής παράδειγμα. Το 2000 η BP Amoco ήρθε σε συμφωνία με την Exult, μία Αμερικανική εταιρεία, αναθέτοντάς της το μεγαλύτερο μέρος της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Η συμφωνία συμπεριλάμβανε την πενταετή εκπαίδευση, στελέχωση, κ.λπ. 82.000 θέσεων εργασίας. Η ίδια η BP Amoco διατήρησε μόνο το τμήμα της ΔΑΠ που αφορούσε τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (Picard, 2001).

Κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι αποδυναμώθηκε ο επικεφαλής του τμήματος ΔΑΠ, αφού πλέον η αρμοδιότητά του μειώθηκε, αλλά απλώς ότι μία τέτοια κίνηση είναι πιο αποτελεσματική για την εταιρεία. Εξάλλου, το έργο του επικεφαλής παραμένει δύσκολο, ίσως και δυσκολότερο, αφού θα έχει πλέον να ελέγξει την σχέση με την Exult.

Επίσης, σημαντικός παράγοντας ήταν η μείωση φόρων και δασμών παγκοσμίως, βοηθώντας την εξωτερική ανάθεση μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικές χώρες. Μάλιστα για να συμβεί η εξωτερική ανάθεση, οι δασμοί στην χώρα του μισθωτή θα πρέπει να μειωθούν κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο (Chen, Ishikawa & Yu, 2002).

Σημαντική προϋπόθεση στην εξωτερική ανάθεση είναι το μέγεθος και η παλαιότητα των επιχειρήσεων (Ono, 2002). Οι οργανώσεις πλέον μετρούν αρκετά χρόνια ύπαρξης και το μέγεθός τους έχει αυξηθεί αρκετά. Συνέπεια αυτού είναι η μεγάλη αύξηση των αναγκών τους, μέρος των οποίων προσπαθούν να καλύψουν μέσω της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών. Μάλιστα, όσο παλαιότερη και μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να καταφύγει σε εξωτερική ανάθεση.

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα κίνητρα και οι κίνδυνοι στην εξωτερική ανάθεση. Στη συνέχεια παρατίθενται τα είδη της εξωτερικής ανάθεσης, καθώς και θέματα επιλογής συνεργάτη και συνεργασίας. Οι δύο επόμενες ενότητες προσεγγίζουν επιμέρους εφαρμογές εξωτερικής ανάθεσης και θέματα αξιολόγησης παράλληλα με την πρακτική. Το κείμενο ολοκληρώνεται με παραδείγματα εξωτερικής ανάθεσης.

15.2 Κίνητρα Εξωτερικής Ανάθεσης

Υπάρχουν σημαντικά κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις.

Κύριο κίνητρο για εξωτερική ανάθεση αποτελεί η μείωση του λειτουργικού κόστους. Αυτό μπορεί να διακριθεί σε δύο επιμέρους κατηγορίες: στο κόστος σχεδιασμού και στο κόστος παραγωγής (McCray & Clark Jr., 1999). Το πρώτο σχετίζεται με το σχεδιασμό και την επίβλεψη μίας εργασίας, ενώ το δεύτερο με τους πόρους που απαιτούνται για την περάτωση της εργασίας. Η λύση της εξωτερικής ανάθεσης επιφέρει σημαντικές μειώσεις στο κόστος παραγωγής, αφού ουσιαστικά εκμεταλλεύεται της οικονομίες κλίμακας του εκμισθωτή, μετατρέποντας παράλληλα τα σταθερά κόστη σε μεταβλητά. Επομένως, μέσω της εξωτερικής ανάθεσης, μία εταιρεία μπορεί αφενός να μετατρέπει τα σταθερά σε μεταβλητά κόστη κι αφετέρου να αξιοποιεί την ικανότητα του εκμισθωτή για εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας.

Για παράδειγμα, το 1989 η Ολλανδική υπηρεσία Φόρων και Τελωνίων αποφάσισε να αναθέτει σε εκμισθωτές την εκτύπωση των εντύπων της. Μέχρι τότε η υπηρεσία διέθετε 3 εκτυπωτικές μονάδες και απασχολούσε 33 εργαζόμενους. Μετά από διαγωνισμό η υπηρεσία συνέταξε συμβόλαιο με τοπικά τυπογραφεία, καταργώντας παράλληλα τις δικές της μονάδες. Απόρροια τούτου ήταν η εξοικονόμηση κόστους από 0,11 HFL*/σελίδα σε 0,09 HFL/σελίδα (Schild). Με άλλα λόγια, η υπηρεσία καταργώντας τις μονάδες της, κατόρθωσε να εξαλείψει τα σταθερά κόστη (π.χ. ενοίκιο, ενέργεια, μισθοδοσία). Επίσης, αναθέτοντας τις ανάγκες τις για έντυπα σε τρίτους μπόρεσε να εξασφαλίσει οικονομίες κλίμακας από τα τοπικά τυπογραφεία, απολαμβάνοντας συνολικά ένα φθηνότερο προϊόν.

* Ολλανδική Γκίρλα, το νόμισμα της Ολλανδίας πριν από το Ευρώ.

Δεύτερο κίνητρο αποτελεί **η εστίαση μίας εταιρείας σε θεμελιώδεις ικανότητες.** Με άλλα λόγια, εφαρμόζοντας την εξωτερική ανάθεση, αποδεσμεύει πόρους (π.χ. οικονομικούς, ανθρώπινους), προκειμένου να επικεντρωθεί σε αυτό που ξέρει και μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Ας πάρουμε το παράδειγμα της IBM, η οποία αναγνωρίζοντας ότι δεν είναι ειδική στη διάθεση των προϊόντων, συνεργάζεται με τη Federal Express (FedEx) για την παράδοση των προϊόντων της. Με αυτόν τον τρόπο, η IBM επικεντρώνεται σε αυτό που ξέρει και μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (Poirier, 1996), δηλαδή να κατασκευάζει Η/Υ και λογισμικό.

Τρίτο κίνητρο είναι **η πρόσβαση σε ξεχωριστούς πόρους** και ικανότητες. Χρησιμοποιώντας και πάλι το παράδειγμα της IBM, η εταιρεία απολαμβάνει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου από έναν εκμισθωτή παγκόσμιας εμβέλειας και υψηλής τεχνογνωσίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες της IBM είναι ικανοποιημένοι, εφόσον τα εμπορεύματα παραδίδονται σε όλον τον κόσμο και τη σωστή ώρα. Η FedEx διαθέτει μεγάλο στόλο σε φορτηγά και αεροπλάνα, κάτι που η IBM δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει.

Τέταρτο κίνητρο είναι **η διασπορά του κινδύνου**. Αυτή την τακτική εφαρμόζουν ευρέως οι φαρμακοβιομηχανίες, οι οποίες αναθέτουν την Έρευνα & Ανάπτυξη (Ε&Α) σε εξειδικευμένους εκμισθωτές. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται ο κίνδυνος που δημιουργείται όταν οι υψηλού μεγέθους δαπάνες σε επιστημονική έρευνα δεν καταλήξουν σε φάρμακο με ανάλογη εμπορική επιτυχία.

Πέμπτο κίνητρο είναι **η ταχεία πρόσβαση στην καινοτομία**. Η συνεργασία των φαρμακοβιομηχανιών με τους εκμισθωτές, οι οποίοι συχνά είναι νεοσύστατες εταιρείες από ταλαντούχους επιστήμονες, τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση στη νέα γνώση. Κάτι τέτοιο θα ήταν αρκετά πιο δύσκολο διαφορετικά, καθώς οι ίδιες οι φαρμακοβιομηχανίες θα έπρεπε να διατηρούν μηχανισμούς εντοπισμού νέας γνώσης και νέων επιστημόνων.

Έκτο κίνητρο είναι **η υιοθέτηση πιο ευέλικτης δομής**, διότι επιτρέπει ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Αυτή συνεπάγεται επιτάχυνση της αντίδρασης στα δεδομένα της αγοράς, βάσει των οποίων απαιτείται μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων. Ουσιαστικά, ο μισθωτής με την ανάθεση εργασιών σε τρίτους μειώνει το μέγεθος της επιχείρησής του. Όμως, μικρότερη επιχείρηση συνεπάγεται λιγότερες και απλούστερες διαδικασίες και κατά συνέπεια μεγαλύτερη ευελιξία. Απόρροια της ευελιξίας είναι και η επιτάχυνση της αντίδρασης, καθώς η επιχείρηση μπορεί πλέον, και αφού οι διαδικασίες της έχουν απλουστευτεί, να λαμβάνει αποφάσεις και να τις υλοποιεί σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Κάτι τέτοιο γίνεται αντιληπτό με το παράδειγμα της Toyota. Η εταιρεία προμηθεύεται από τρίτους το 60% περίπου των εξαρτημάτων των αυτοκινήτων της. Κατά το σχεδιασμό συμμετέχουν όλοι οι εταίροι. Το αποτέλεσμα είναι ότι η Toyota μπορεί να παράγει ένα αυτοκίνητο κάθε τέσσερα χρόνια, ενώ οι ανταγωνιστές της στις Η.Π.Α. χρειάζονται πέντε με οκτώ χρόνια (Learning from Japan, 1992).

Τέλος, κίνητρο αποτελεί και **η πρόσβαση σε πόρους με οφέλη από την αξιοποίηση της καμπύλης εμπειρίας του εκμισθωτή**, ο οποίος μπορεί να προτείνει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, στα οποία η επιχείρηση από μόνη της θα δυσκολευόταν αρκετά. Το ζήτημα της πρόσβασης στην τεχνογνωσία του εκμισθωτή, ειδικότερα αναφορικά με τις τεχνολογικές καινοτομίες και με νέους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στις ημέρες μας, όπου η εξειδικευμένη και η προηγμένη γνώση συγκεντρώνεται σε μικρούς πυρήνες μακριά από την επιχείρηση.

Η περίπτωση αυτή, ακόμα και εάν και δεν αποτελεί την ορθότερη πρακτική, συνιστά αρκετά σύνηθες φαινόμενο. Παρουσιάζεται δε κυρίως όταν η παραγωγή προϊόντος ή

υπηρεσίας απαιτεί επένδυση σε κεφάλαια, τα οποία δεν μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση.

Τα παραπάνω αντικατοπτρίζονται σε έρευνα που έκανε το Outsourcing Institute το 1998 (The Outsourcing Institute), βάσει της οποίας αναδεικνύονται οι δέκα πιο βασικοί λόγοι (με σειρά σημαντικότητας), για τους οποίους οι εταιρείες κάνουν εξωτερική ανάθεση:

1) Μείωση λειτουργικού κόστους
2) Επικέντρωση σε θεμελιώδεις ικανότητες
3) Πρόσβαση σε παγκοσμίως μοναδικούς πόρους
4) Ελευθέρωση πόρων για άλλες δραστηριότητες
5) Πρόσβαση σε πόρους μη προσβάσιμους εντός της επιχείρησης
6) Επιτάχυνση οφέλους από ανασχεδιασμό
7) Αποβολή μίας λειτουργίας, η οποία είτε είναι δύσκολο να ελεγχθεί ή βρίσκεται εκτός ελέγχου
8) Μείωση κινδύνου
9) Ελευθέρωση κεφαλαίων, κεφάλαια
10) Εισροή κεφαλαίων.

15.3 Κίνδυνοι Εξωτερικής Ανάθεσης

Πέρα από την παράθεση κινήτρων, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν με συνοπτικό τρόπο οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν από την εξωτερική ανάθεση.

Ένας από αυτούς σχετίζεται με την απώλεια ελέγχου. Είναι βέβαιο ότι μία επιχείρηση μπορεί να διοικεί εργασίες που διενεργούνται εντός των ορίων της. Με την εξωτερική ανάθεση ενδέχεται να χαθεί η εξουσία στη διαχείριση πόρων.

Συχνά με την εξωτερική ανάθεση, η επιχείρηση χάνει την κατανόηση για τον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας (Clark, Zmud & McCray, 1998) που έχει αναθέσει. Από τη στιγμή που σταματάει να ασχολείται με μία συγκεκριμένη λειτουργία, παύει να έχει εις βάθος γνώση για το τι συμβαίνει. Επιπρόσθετα ενδέχεται να μην είναι εφικτή μελλοντικά η πρόσβαση στη συγκεκριμένη γνώση.

Πρόσθετος κίνδυνος μπορεί να προκύψει όταν η επιχείρηση αναθέτει σε τρίτους δραστηριότητες που αποτελούν μέρος των θεμελιωδών ικανοτήτων. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση βρίσκεται εκτεθειμένη στον ανταγωνισμό χάνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η απώλεια της ικανότητας για καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί δυνητικός κίνδυνος στην εξωτερική ανάθεση, καθώς αυτή γίνεται αντικείμενο ενασχόλησης του εκμισθωτή.

Επίσης, υπάρχει κίνδυνος για υπερβολική ανάθεση, δηλαδή εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης σε κλίμακα μεγαλύτερη από τη βέλτιστη. Μάλιστα, σε αυτήν την περίπτωση γίνεται λόγος για τη «κούφια» (hollow) οργάνωση (π.χ. αποστέωση της επιχείρησης από παραγωγικές δραστηριότητες και ανάθεσή τους σε χώρες χαμηλού κόστους).

Τέλος, η λάθος εκτίμηση των συνθηκών μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη συνεργασία. Σε αυτή την περίπτωση, το κόστος αλλαγής του εκμισθωτή είναι αρκετά υψηλό.

15.4 Είδη Ανάθεσης

Το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, εν πολλοίς καθορίζει και τον στόχο που επιδιώκεται, και αντιστρόφως. Έτσι, είναι δυνατόν να καθοριστούν τέσσερις τύποι εξωτερικής ανάθεσης.

Πρώτος τύπος είναι η **παραδοσιακή** εξωτερική ανάθεση που βασίζεται στην απάντηση του απλού ερωτήματος «να φτιάξω ή να αγοράσω;». Ο εν λόγω τύπος αποκαλείται παραδοσιακός, διότι στηρίζεται κυρίως σε κριτήρια κόστους. Με άλλα λόγια, μία επιχείρηση τον επιλέγει όταν θέλει αποκλειστικά να μειώσει το κόστος λειτουργίας της. Τυπικό τέτοιο παράδειγμα είναι η απόφαση μίας κλωστοϋφαντουργίας να αναθέσει την παραγωγή της σε μία άλλη στο Hong-Kong, όπου το κόστος κατασκευής των ρούχων είναι πολύ χαμηλό.

Ένας δεύτερος τύπος είναι η εξωτερική ανάθεση **περιφερειακών δραστηριοτήτων**. Η επιχείρηση στρέφεται προς αυτόν τον τύπο όταν θέλει να αποφύγει τη διοίκηση περιφερειακών δραστηριοτήτων που την αποσπούν από τις θεμελιώδεις ικανότητές της. Έτσι αποφεύγονται επίσης και κρυμμένα κόστη. Τυπικά τέτοια παραδείγματα είναι οι υπηρεσίες καντίνας και καθαρισμού.

Τρίτος τύπος είναι η εξωτερική ανάθεση **κρίσιμων διαδικασιών** και δραστηριοτήτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η οργάνωση αφενός θέλοντας να επικεντρωθεί περαιτέρω στις θεμελιώδεις ικανότητες και αφετέρου αναζητώντας προϊόντα / υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, επιλέγει έναν εκμισθωτή, στον οποίο εμπιστεύεται κρίσιμα θέματα της λειτουργίας της. Τέτοιο παράδειγμα είναι η διαχείριση της βάσης δεδομένων μίας τράπεζας, η οποία περιέχει τις δοσοληψίες κάθε ημέρας.

Τέλος, η πιο εξελιγμένος τύπος είναι η **στρατηγική** εξωτερική ανάθεση. Η έννοια αυτή εμπεριέχει τη στήριξη και δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε συνεργασία με τον εκμισθωτή. Επίσης, αυτός ο τύπος συνεργασίας στοχεύει και στη μείωση του κινδύνου. Η Ε&Α, η σχεδίαση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων εμπίπτουν σε αυτήν την περίπτωση. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος τύπος μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες κατηγορίες (Kakabadse & Kakabadse, 2000):

1) Σχέσεις με δίκτυο εκμισθωτών: Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση συνεργάζεται με δίκτυο άλλων επιχειρήσεων ώστε μέσα από τη συμπληρωματικότητα να επιτύχει συνέργιες και βελτιωμένα αποτελέσματα. Τέτοιο είναι το παράδειγμα της Toyota, όπως προαναφέρθηκε.

2) Spin-Offs (π.χ. δημιουργία νέας επιχείρησης για αξιοποίηση μίας ιδέας του τμήματος Ε&Α για ένα διαφορετικό καινοτομικό προϊόν): Πολλές επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό πλεονέκτημα σε τομείς που είναι μη θεμελιώδεις ως προς την κύρια δραστηριότητά τους. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι σύνηθες να ιδρύονται θυγατρικές που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο τομέα και η μητρική εταιρεία να αναθέτει στην θυγατρική της δραστηριότητες που προηγουμένως παρήγαγε εντός. Τυπικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι η Daimler Chrysler Group. Η εταιρεία, συμπληρωματικά ως προς τις υπόλοιπες δραστηριότητές της, διέθετε ένα πολύ ικανό τμήμα πληροφορικής. Το τμήμα όμως θεωρείτο ότι δημιουργούσε σημαντικό κόστος στην εταιρεία. Αποφασίστηκε έτσι, το 1990, η ίδρυση της εταιρείας Debis Systemhaus GmbH, θυγατρική της Daimler Chrysler. Η Debis, αναλαμβάνοντας παράλληλα την εξυπηρέτηση των αναγκών της μητρικής, δεν είναι μόνο κερδοφόρα, αλλά έχει αναδειχθεί ως ο κορυφαίος εκμισθωτής σε θέματα πληροφορικής στη Γερμανία με εξάπλωση σε 32 χώρες.

15.5 Επιλογή Συνεργάτη και Συνεργασία

Από τις προηγούμενες ενότητες κατέστη φανερό ότι η ορθή επιλογή συνεργάτη είναι σημαντική, προκειμένου να προκύψουν οφέλη. Μάλιστα, η επιλογή γίνεται τόσο πιο κρίσιμη όσο η επιχείρηση εξωτερικεύει πιο σημαντικές λειτουργίες της. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης των εκμισθωτών, καθώς και ο τρόπος παρακολούθησης της συνεργασίας.

15.5.1 Κριτήρια Επιλογής Εκμισθωτή

Σε μία εποχή όπου οι πάροχοι υπηρεσιών και οι πωλητές αγαθών όλο και πληθαίνουν, η επιχείρηση επιβαρύνεται με πιο δύσκολο έργο, δηλαδή της ορθής επιλογής ανάμεσα σε πληθώρα εκμισθωτών. Τα βασικά κριτήρια που οδηγούν σε σωστή επιλογή είναι:

- η κοινή κουλτούρα
- η δέσμευση του εκμισθωτή ως προς τους στόχους που του τίθενται
- οι κοινοί στόχοι μισθωτή - εκμισθωτή
- οι ειδικές απαιτήσεις - τεχνογνωσία.

Το πρώτο κριτήριο ουσιαστικά ταυτίζεται με αυτό που οι αρχαίοι εύστοχα απέδιδαν ως «όμοιος ομοίω αεί πελάζει». Η κουλτούρα ενσωματώνει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά και συνήθειες, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας μίας οργάνωσης. Για παράδειγμα, μπορείτε να αναλογιστείτε μία επιχείρηση, στην οποία προωθείται η ομαδική εργασία και η κατάθεση προτάσεων από όλους τους εργαζόμενους. Μία τέτοια επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολο να συνεργαστεί με άλλη που χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση εξουσίας, δηλαδή λίγα άτομα να ελέγχουν σχεδόν τα πάντα.

Η δέσμευση παίζει έναν εξίσου καθοριστικό ρόλο. Η συνεργασία των δύο μερών, θα καθορίσει σαφείς στόχους, από τους οποίους εξαρτάται άμεσα η εύρυθμη λειτουργία του μισθωτή. Εάν λοιπόν ο εκμισθωτής δεν δύναται να δεσμευτεί ως προς τη συνεχή κάλυψη των στόχων κατά την διάρκεια της συνεργασίας, τότε υπάρχει προφανές πρόβλημα.

Οι κοινοί στόχοι είναι απαραίτητοι για τη μακροχρόνια διατήρηση της συνεργασίας. Είναι αυτοί που θα δεσμεύσουν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τα δύο μέρη να συμπορεύονται.

Τέλος, στην επιλογή σημαντικό ρόλο παίζουν και οι δυνατότητες του εκμισθωτή, οι οποίες πρέπει να καλύπτουν τις εργασίες που σχεδιάζονται να του ανατεθούν. Έτσι, εάν για παράδειγμα σχεδιάζεται η ανάθεση παρασκευής τροφίμων, τότε ο εκμισθωτής θα πρέπει να καλύπτει τα απαραίτητα ποιοτικά πρότυπα (π.χ. HACP, ISO).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα του Outsourcing Institute όπου παρατίθενται τα κριτήρια, βάσει των οποίων οι μισθωτές επιλέγουν τους εκμισθωτές τους (με σειρά σημαντικότητας):

- Δέσμευση στην ποιότητα
- Τιμή
- Φήμη / Σύσταση από άλλον
- Ευέλικτοι όροι στα συμβόλαια
- Πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες

- Δυνατότητα για περαιτέρω αύξηση της αξίας των προϊόντων / υπηρεσιών του πελάτη
- Ταίριασμα κουλτούρας
- Προϋπάρχουσα σχέση
- Τόπος
- Άλλα.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι ο εκμισθωτής θα πρέπει να ενσωματώνει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά και ικανότητες που θα τον οδηγήσουν στην κορυφή των προτιμήσεων. Από αυτές οι πιο κρίσιμες αφορούν σε θέματα τιμής, ποιότητας και φήμης. Και εάν υποτεθεί ότι η φήμη χτίζεται με το χρόνο, η ποιότητα και η τιμή απαιτούν μεγάλες επενδύσεις σε γνώση και εξοπλισμό.

15.5.2 Κριτήρια Επιλογής Μισθωτή

Ιδιαίτερης προσοχής χρίζει και η ορθή επιλογή μισθωτών. Ο εκμισθωτής αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα με το μισθωτή στη σύναψη συνεργασίας. Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη του Porter (Porter, 1990), σύμφωνα με τον οποίο για να αποκτήσει κάποιος εκμισθωτής την πρωτοκαθεδρία στον τομέα θα πρέπει να ακολουθήσει μία από τις τέσσερις στρατηγικές: (1) να συνεργαστεί με τον πιο απαιτητικό μισθωτή, (2) να συνεργαστεί με τον μισθωτή που θέλει το πιο πολύπλοκο προϊόν ή υπηρεσία, (3) να δραστηριοποιηθεί στον πιο εύρυθμο και ανταγωνιστικό κλάδο και, τέλος, (4) να επιλέξει το καλύτερο μισθωτή. Η συγκεκριμένη τοποθέτηση υπονοεί ότι όπως ο μισθωτής αντλεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον εκμισθωτή, συμβαίνει και το αντίθετο.

15.5.3 Ανάπτυξη Συνεργασίας

Οι συνεργασίες αποκτούν νέο νόημα στις μέρες μας, καθώς μετατρέπονται σε τομείς άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξωτερική ανάθεση αποτελεί μία μορφή συνεργασίας. Επίσης, μέσω της εξωτερικής ανάθεσης, η επιχείρηση διοικεί πλέον τη σχέση, από εκεί που διοικούσε πόρους. Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι η ανάπτυξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ μισθωτή και εκμισθωτή διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο.

Καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους, οι επιχειρηματικές σχέσεις δύνανται να εξηγηθούν από μερικές βασικές αρχές, δανεισμένες από τη ψυχολογία. Βάσει αυτών, η ορθή συνεργασία απορρέει από την *εμπιστοσύνη*, το *βαθμό εξάρτησης του μισθωτή*, την *επικοινωνία* και, τέλος, την *αβεβαιότητα του περιβάλλοντος*.

Η *εμπιστοσύνη* θεωρείται ότι εμπεριέχει τη θέληση να κάνει κάποιος τον εαυτόν του ευάλωτο σε κάποιον άλλον (McAllister, 1995). Διαχωρίζεται, δε, σε δύο είδη, την ορθολογική (rational) και την κοινωνική (social-oriented). Η πρώτη βασίζεται σε ορθολογικούς υπολογισμούς (Dasgupta, 1988), δηλαδή το ένα μέρος, υπολογίζοντας τα κίνητρα, τη φήμη και την παρελθούσα συμπεριφορά του άλλου μέρους, συμπεραίνει ότι το δεύτερο μέρος χρίει εμπιστοσύνης. Ο τύπος αυτό εμπιστοσύνης θεωρείται μάλλον βραχυπρόθεσμος. Το δεύτερο είδος, δημιουργείται μέσα από το χρόνο και οδηγεί σε σταθερές και μακροπρόθεσμες σχέσεις (Dorsch, Swanson & Delley, 1998). Η εμπιστοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις, αφού είναι και ένας από τους παράγοντες που προστατεύει το μισθωτή από την ευκαιριακή συμπεριφορά του εκμισθωτή, και αντιστρόφως. Ειδικά όταν μία σχέση βασίζεται στην κοινωνική εμπιστοσύνη, η ευκαιριακή συμπεριφορά επιφέρει τέτοια ψυχολογικά κόστη, ικανά να

αποτρέψουν τέτοιου είδους συμπεριφορά (Bradach & Eccles, 1989). Με άλλα λόγια, οι δεσμοί που έχουν δημιουργηθεί μέσα από το χρόνο δρουν ανασταλτικά απέναντι σε κινήσεις που θα φέρουν μόνο βραχυπρόθεσμο όφελος.

Ο *βαθμός εξάρτησης του μισθωτή* εννοείται ως προς τις εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να βρει από άλλους εκμισθωτές στην αγορά. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η δύναμη παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις και μάλιστα είναι αντιστρόφως ανάλογη με τις εναλλακτικές που μπορεί να βρει κάποιος εκτός της σχέσης (Thibaut & Kelley, 1959). Κάτι τέτοιο αντιλαμβανόμαστε κι εμείς ως καταναλωτές. Ας σκεφθούμε την αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Το μονοπωλιακό καθεστώς της ΔΕΗ μας κάνει να χάνουμε την καταναλωτική μας δύναμη και να ανεχόμαστε την παροχή χαμηλής αξίας ενεργειακού προϊόντος (ασταθής συχνότητα, πτώση τάσεων, βλάβες, κ.λπ.). Δεν μπορούμε όμως να ισχυριστούμε το ίδιο και για τα είδη ρουχισμού, όπου απαιτούμε ποιοτικό προϊόν (π.χ. σε ραφή, χρώμα, κόψιμο) και έναν οπωσδήποτε εξυπηρετικό πωλητή. Η απαίτηση αυτή απορρέει από την καταναλωτική δύναμη που αντλούμε από τις πολλές επιλογές που έχουμε.

Η ορθή *επικοινωνία* δρα βοηθητικά ως προς τη δημιουργία εμπιστοσύνης. Μάλιστα, η συχνή και ακριβής επικοινωνία είναι η βάση για τη δημιουργία κοινωνικής εμπιστοσύνης στις διεπιχειρησιακές σχέσεις (Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992).

Τέλος, η *αβεβαιότητα* φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο. Είναι σύνηθες το φαινόμενο όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά, να δημιουργούνται προστριβές και ρήξεις στις σχέσεις.

Βάσει των ανωτέρω, είναι εμφανές ότι μία σχέση θα πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, προκειμένου να αποδώσει. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά, βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή του εκμισθωτή, θα πρέπει οδηγήσουν στη λογική εμπιστοσύνη. Από εκεί και πέρα, η ποιότητα της επικοινωνίας θα δημιουργήσει με τον καιρό την κοινωνική εμπιστοσύνη, ενώ ο χρόνος συνεργασίας θα καθοριστεί από τις εναλλακτικές επιλογές της επιχείρησης και από τη γενικότερη οικονομική συγκυρία, η οποία άλλωστε δημιουργεί και την αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.

Ένα λάθος που κάνουν συνήθως οι επιχειρήσεις, είναι η αλλαγή των συνεργατών τους, προκειμένου να εκμεταλλευτούν ευκαιριακά κάποιες συνθήκες. Δηλαδή, ενώ οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν την ευκαιριακή συμπεριφορά εκ μέρους των εκμισθωτών, οι ίδιοι οι εκμισθωτές είναι αυτοί που πέφτουν θύματα. Η τακτική αυτή, εάν και βραχυπρόθεσμα μπορεί να είναι αποτελεσματική, μακροπρόθεσμα οδηγεί σε απώλεια στρατηγικού πλεονεκτήματος και θα πρέπει να αποφεύγεται.

15.5.4 Παρακολούθηση Συνεργασίας

Όπως προαναφέρθηκε, οι όροι της συνεργασίας συνήθως αποκρυσταλλώνονται σε ένα συμβόλαιο. Το συμβόλαιο αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία της συνεργασίας, αφού ορίζει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα για τα δύο μέρη. Επίσης, επειδή ενδέχεται να σηματοδοτεί την έναρξη νέας συνεργασίας μπορεί να χαράξει το δρόμο για την μετέπειτα εξέλιξη της σχέσης. Επομένως, το συμβόλαιο πρέπει να συνταχθεί με τέτοιο τρόπο που να μην θίγονται τα συμφέροντα κανενός από τα δύο μέρη αλλά ούτε και να εμπεριέχει λεπτομέρειες που να το καθιστούν δύσχρηστο.

Κατά τη σύνταξη ενός συμβολαίου δύο είναι τα πιο δύσκολα σημεία. Το πρώτο είναι πώς θα αποφευχθούν οι άσκοπες λεπτομέρειες. Το δεύτερο είναι πώς θα προβλεφθούν σωστά μελλοντικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τη συνεργασία.

Και στα δύο, σημαντικό ρόλο παίζει η εμπειρία που έχουν η συμβαλλόμενοι από προηγούμενες συμβάσεις, έτσι ώστε το συμβόλαιο να συνταχθεί χωρίς παραλήψεις. Σημαντική επίσης είναι και προηγούμενη συνεργασία που τυχόν είχαν, η οποία έχοντας δημιουργήσει την απαραίτητη εμπιστοσύνη, μπορεί να οδηγήσει σε ορθότερη εκτίμηση της κατάστασης και επομένως σε πιο σωστό συμβόλαιο.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα συμβόλαια δεν αποτελούν πανάκεια για την εύρυθμη συνεργασία. Μπορεί να εμπεριέχουν ρήτρες και δεσμεύσεις για τον εκμισθωτή, αλλά συγχρόνως να δρουν δεσμευτικά και για το μισθωτή, καθώς μειώνουν την ανάγκη αυτού να ανταποκριθεί σε ελαστική ζήτηση ή άλλες απρόβλεπτες καταστάσεις. Για το λόγο αυτό, κατά την σύνταξη των συμβολαίων θα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη σχετικών διατάξεων.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ο τρόπος παρακολούθησης της ανατιθέμενης εργασίας. Προφανώς, η επιχείρηση αναθέτοντας σε κάποιον άλλον μία ορισμένη εργασία, παύει να την ελέγχει πλήρως, αφού τα διοικητικά της στελέχη, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν μπορούν πλέον να ασκήσουν το διευθυντικό δικαίωμα. Αντί αυτού, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα διοικητικά στελέχη διαχειρίζονται τη σχέση και προσπαθούν μέσω αυτής να επιτύχουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή είναι συχνά επίπονη και απαιτητική. Η εμπιστοσύνη και σε αυτήν την περίπτωση αποφέρει θετικά αποτελέσματα, αφού δημιουργεί την απαραίτητη εμπιστοσύνη στα δύο μέρη, κτίζοντας παράλληλα τον απαραίτητο κώδικα συνεννόησης ώστε να μειώνονται οι δαπανούμενοι πόροι.

15.5.5 Νέες Τάσεις

Μία πρώτη τάση είναι να μην ανατίθενται οι λειτουργίες εξ ολοκλήρου σε έναν εκμισθωτή, αλλά σε περισσότερους, προκειμένου να αποφεύγεται η εξάρτηση και να εξασφαλίζονται περισσότερα πλεονεκτήματα. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις κοιτάζουν σήμερα να χωρίσουν μία λειτουργία σε επί μέρους διαδικασίες και να αναθέσουν την κάθε διαδικασία σε εξειδικευμένο εκμισθωτή (Blumberg). Για παράδειγμα, μπορεί ένας εκμισθωτής να είναι εξειδικευμένος στην ανάπτυξη λογισμικού ενώ ένας άλλος στη συντήρηση του συστήματος πληροφορικής. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση, συμβαλλόμενη ταυτοχρόνως και με τους δύο, αξιοποιεί καλύτερα τις υπηρεσίες των εκμισθωτών.

Μία άλλη τάση είναι η επιδίωξη δημιουργίας ανταγωνισμού μεταξύ δύο εκμισθωτών (Autor, 2000). Εάν, για παράδειγμα, μία επιχείρηση κάνει εξωτερική ανάθεση σε δύο εκμισθωτές, τότε ενδείκνυται να δώσει το 40% του έργου στον έναν και άλλο ένα 40% στον άλλον. Το εναπομείναν 20% μπορεί να δίνεται κάθε χρόνο στον εκμισθωτή με την μεγαλύτερη πρόοδο σε θέματα κόστους και παραγωγικότητας.

15.6 Επί μέρους Εφαρμογές

Στη συνέχεια θα εξεταστούν ενδεικτικά τομείς, στους οποίους εφαρμόζεται η εξωτερική ανάθεση εργασιών παράλληλα με τις ιδιαιτερότητες που τους χαρακτηρίζουν.

15.6.1 Παραγωγή

Η παραγωγή εδώ αναφέρεται σε θέματα προϊόντος ή/και υπηρεσίας. Ειδικότερα για την παραγωγή προϊόντος χρησιμοποιείται και ο όρος φασόν. Μπορεί να πραγματοποιείται είτε με παραδοσιακό τύπο εξωτερικής ανάθεσης ή με εξωτερική ανάθεση κρίσιμων δραστηριοτήτων, ανάλογα με το είδος του προϊόντος. Για παράδειγμα η εξωτερική ανάθεση ραφής ρούχων ανήκει στο πρώτο είδος, αφού δεν είναι κρίσιμη για την πορεία του προϊόντος (κρίσιμη είναι η κοπή του υφάσματος που κατά μείζονα ρόλο καθορίζει την ποιότητα του τελικού προϊόντος), ενώ η ανάθεση κατασκευής του ηλεκτρονικού συστήματος αυτόματου πιλότου ενός αεροσκάφους ανήκει στο δεύτερο είδος, αφού η ορθή λειτουργία του είναι κρίσιμη για την εμπορική επιτυχία του αεροσκάφους.

Η εξωτερική ανάθεση του τομέα παραγωγής εξετάζει κυρίως ζητήματα κόστους και ποιότητας και συνήθως γίνεται σε χώρες με φθηνό κόστος εργασίας. Κάτι τέτοιο εξάλλου έγινε και στη χώρα μας, με τη δημιουργία μεγάλων κλωστοϋφαντουργικών μονάδων να ράβουν για λογαριασμό μεγάλων πολυεθνικών, όπως τα Κλωστήρια Ναούσης για την Levi's. Οι επιχειρήσεις που παράγουν για λογαριασμό τρίτων αναζητούν συνήθως την καθετοποίηση ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.

15.6.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας αναπτύσσεται γρήγορα η εξωτερική ανάθεση θεμάτων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ή διανομής. Οι εταιρείες συμβάλλονται με εκμισθωτές για την αποθήκευση και διακίνηση των προϊόντων τους. Ο εκμισθωτής είτε χρησιμοποιεί δικές του αποθήκες είτε τις αποθήκες του μισθωτή αναλόγως με τη συμφωνία.

Αυτού του είδους οι συνεργασίες έχουν αποδειχθεί ιδιαιτέρως επικερδείς. Οι μισθωτές καταφέρνουν να μειώσουν το μέσο απόθεμά τους, να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους και να έχουν μικρότερο χρόνο παράδοσης των προϊόντων τους. Αυτά ικανοποιούνται μέσω της καλύτερης αξιοποίησης των πόρων από την πλευρά του εκμισθωτή, ο οποίος εξυπηρετώντας πολλούς πελάτες κατανέμει καλύτερα τις παρτίδες παράδοσης και το χρόνο δρομολογίου.

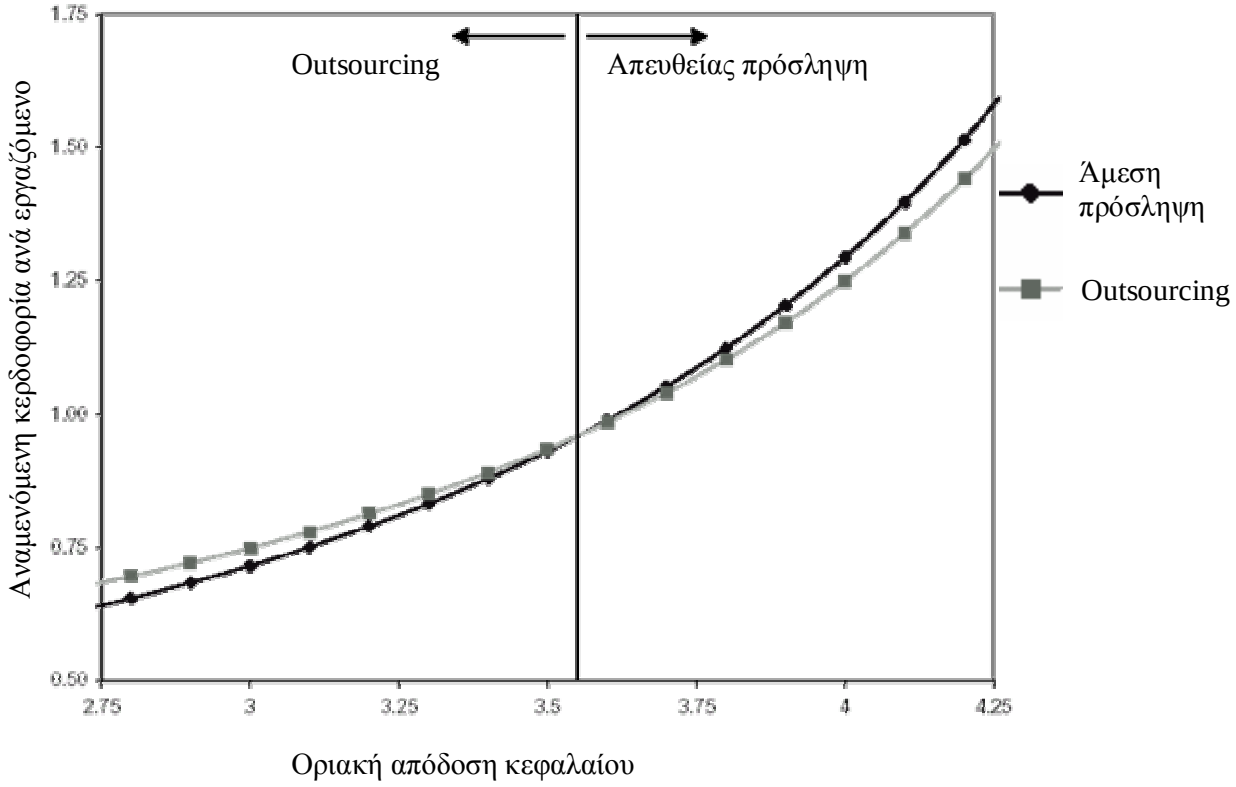
Η συγκεκριμένη εξωτερική ανάθεση ανήκει είτε στο στρατηγικό τύπο είτε στον τύπο κρίσιμων δραστηριοτήτων, αναλόγως με το πόση σημασία δίνει η εταιρεία στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας ή της διανομής, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

15.6.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι εκμισθωτές σε αυτόν τον τομέα δρουν με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι η ανάληψη μέρους ή ολόκληρου του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι εξειδικευμένες εταιρείες αναλαμβάνουν την πρόσληψη εργαζομένων, την πολιτική αμοιβών, την μελλοντική πορεία των εργαζομένων, κ.λπ.

Ο δεύτερος τρόπος είναι η εκμίσθωση ανθρώπινου δυναμικού. Με άλλα λόγια, η εταιρεία Α που απασχολεί κάποιον αριθμό εργαζομένων, παραχωρεί κάποιους εργαζόμενους στην εταιρεία Β για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου. Το ιδιαίτερο σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι ακόμα και εάν οι εργαζόμενοι εργάζονται κάτω από τις εντολές της Β ανήκουν μόνο στα μισθολόγια της Α. Σε αντάλλαγμα για την παροχή εργαζομένων, η Β πληρώνει κάποιο συγκεκριμένο τίμημα στην Α. Βεβαίως, στη συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρεία Β δεν αναλαμβάνει και άλλα καθήκοντα, όπως

στην πρώτη περίπτωση. Το **διάγραμμα 15.1** συμβάλει στην κατανόηση του πότε συμφέρει η εκμίσθωση ανθρώπινου δυναμικού και πότε η απευθείας πρόσληψη προσωπικού.



Διάγραμμα 15.1

Αναμενόμενο Κέρδος από την παροχή πρόσληψης ή την άμεση πρόσληψη σαν συνάρτηση της οριακής απόδοσης κεφαλαίου

Το **διάγραμμα 5.1** δείχνει με παραστατικό τρόπο ότι η πρόσληψη εργαζόμενου άμεσα από την ίδια την επιχείρηση συμφέρει σε περίπτωση που τα κεφάλαια που θα δεσμευτούν για τον ή τους εργαζόμενους αναμένεται να έχουν υψηλή απόδοση. Εκτός όμως από τα ζητήματα απόδοσης, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και πιθανές ζημίες από έξοδα αποζημιώσεων, καθώς και οι επιπτώσεις τους στην επένδυση.

Σε γενικές γραμμές, η εξωτερική ανάθεση ανθρώπινων πόρων είναι στρατηγικής φύσης, καθώς αυτοί θα δημιουργήσουν και θα στηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

15.7 Αξιολόγηση και Πρακτική

Όπως προκύπτει, η εξωτερική ανάθεση συνιστά ένα διοικητικό εργαλείο με χρήσιμες πτυχές και πολλές προεκτάσεις. Ωστόσο, ορισμένα σημεία χρήζουν περαιτέρω προσοχής.

Πρώτα από όλα χρειάζεται προσοχή στο τι και πώς ανατίθεται. Ας εξετάσουμε το παράδειγμα μίας τράπεζας. Η τράπεζα, και ορθώς, θεωρεί ότι στις θεμελιώδεις ικανότητές της είναι να πουλάει δάνεια. Συνεπώς, αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση του πληροφοριακού της συστήματος σε μία τρίτη εταιρεία καταργώντας παράλληλα το δικό της τμήμα πληροφορικής. Τότε, σε οποιαδήποτε πρόβλημα των Η/Υ είναι πλήρως εξαρτημένη, με τη δύναμη ουσιαστικά να περνάει από την τράπεζα στον εκμισθωτή. Το πρόβλημα αυτό δεν υπάρχει μόνο σε περίπτωση λειτουργικών αστοχιών, αλλά ακόμα σε απρόσμενο παράγοντα (π.χ. πτώχευση εκμισθωτή) ή ακόμα και σε αδυναμία της βελτίωσης των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών από τον εκμισθωτή.

Το πρόβλημα αυτό οξύνεται περαιτέρω λόγω της τάσης της παγκόσμιας αγοράς για δημιουργία ολιγοπωλίων. Μεγάλοι όμιλοι επιχειρήσεων σχηματίζονται συγκεντρώνοντας μεγάλη δύναμη, καθιστώντας συχνά τους μισθωτές ανίκανους να διακόψουν τη συνεργασία. Τέτοιο παράδειγμα είναι η εξάρτηση που γνώρισαν οι Ελληνικές τράπεζες από την IBM, η οποία από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ανέλαβε την μηχανοργάνωσή τους. Όμως, η IBM κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 δεν παρουσίασε ιδιαίτερη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρέχει στις τράπεζες νέα πακέτα λογισμικού. Από την άλλη μεριά, η μακροχρόνια συνεργασία και οι δεσμευτικοί όροι δεν επέτρεπαν στις τράπεζες να λύσουν τη συνεργασία. Το αποτέλεσμα τελικώς ήταν οι τράπεζες να λειτουργούν με απαρχαιωμένα πληροφοριακά συστήματα μειώνοντας σημαντικά την κερδοφορία και ανταγωνιστικότητά τους.

Κάτι παρόμοιο συνέβη και με τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα ηλεκτρονικά συστήματα των αυτοκινήτων κατασκευάζονται από λίγους κατασκευαστές παγκοσμίως (π.χ. Bosch, Magneti-Marelli). Όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες αγοράζουν τα συστήματά τους από αυτούς. Το αποτέλεσμα τελικώς είναι αφενός η μεγάλη εξάρτηση κι αφετέρου η απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού όλα τα αυτοκίνητα χρησιμοποιούν παρόμοια ηλεκτρονικά συστήματα (ABS, εγκέφαλος, κ.λπ.). Στο ίδιο πλαίσιο, η FIAT Group με θυγατρικές τις FIAT, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Autobianci που είναι πελάτης της Magneti-Marelli αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα με τα μοντέλα της λόγω προβληματικών ηλεκτρονικών που προμηθεύεται, με σημαντική αρνητική επίπτωση στη φήμη της.

Το επόμενο σημαντικό ζήτημα είναι η απορρόφηση της γνώσης από το μισθωτή. Είναι λογικό όταν ένας μισθωτής συνεργάζεται με έναν εκμισθωτή, να γίνεται μία όσμωση γνώσης. Όμως είναι σύνηθες αυτή να την εκμεταλλεύεται τελικά μόνο ο εκμισθωτής και ο μισθωτής να μην ασχολείται καθόλου. Ο δεύτερος συνήθως θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη του πρώτου σε οποιουδήποτε είδους πρόβλημα. Στο τέλος, κερδισμένος βγαίνει ο μισθωτής, βελτιώνοντας μονομερώς την καμπύλη γνώσης του.

Αν και γίνεται εκτενώς λόγος για την εξωτερική ανάθεση και τα οφέλη που έχει δεν σημαίνει ότι τελικά όλες οι επιχειρήσεις είναι έτοιμες για να τα καρπωθούν. Είναι πιθανό, η διοίκηση μίας επιχείρησης, παρασυρόμενη από τη μόδα που επιτάσσει τέτοιου είδους πρακτικές, να τις εφαρμόσει, χωρίς επέλθει θετικό αποτέλεσμα, έστω κι αν έχουν σχεδιαστεί όλα σωστά, όπως η ανάθεση μη θεμελιώδους ικανότητας και η ορθή επιλογή εκμισθωτή. Ο λόγος είναι τριπλός. Πρώτον, οι νέες τάσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται με σύνεση. Δεύτερον, θα πρέπει ολόκληρη η επιχείρηση να έχει μία συνεργατική κουλτούρα. Τρίτον, οι σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ ανθρώπων και όχι μεταξύ επιχειρήσεων. Ας αναλογιστούμε το ακόλουθο παράδειγμα. Έστω ότι ο πρόεδρος της εταιρείας Ψ αποφασίζει ότι η διαχείριση ενός εργοστασίου είναι ασύμφορη και αποφασίζει να την παραχωρήσει σε κάποια ιδιωτική επιχείρηση, έστω την Χ, έναντι μηνιαίου μισθώματος, παραδειγματιζόμενος από παρόμοιες ενέργειες ανάλογων παραγωγών στο εξωτερικό. Η συνεργασία εάν και υποσχόταν σημαντικά οικονομικά οφέλη, στην πορεία μπορεί να διακοπεί διότι οι υπάλληλοι της εταιρείας Ψ

δεν ενδιαφέρονταν για αρμονική συνεργασία με την εταιρεία Χ, με αποτέλεσμα να παρουσιαστούν σημαντικά τεχνικά προβλήματα με αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων. Επίσης, ο πρόεδρος της Ψ, ο οποίος είχε πολύ καλές σχέσεις με τον πρόεδρο της Χ, εν τω μεταξύ απεχώρησε από την διοίκηση. Το αποτέλεσμα τελικά θα είναι η υπολειτουργία του εργοστασίου για αρκετό χρονικό διάστημα, μέχρι να βρεθεί νέα λύση, και, φυσικά, σημαντικά προβλήματα στη φήμη της Ψ.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η εξωτερική ανάθεση υπονοεί αποεπένδυση. Υπό αυτήν την έννοια, η διοίκηση μπορεί να λάβει μία τέτοια απόφαση ώστε να βελτιώσει τους δείκτες ρευστότητας ή ακόμα και να προβεί σε νέες επενδύσεις αποβλέποντας σε άνοδο της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας. Οι σκοποί αυτοί με την σειρά τους υπονοούν καιροσκοπική συμπεριφορά και βραχυπρόθεσμο όφελος. Η τακτική αυτή θα πρέπει να αποφεύγεται, αφού η επιχείρηση μακροπρόθεσμα θα είναι επιβαρημένη.

15.8 Παραδείγματα Εξωτικής Ανάθεσης

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται δύο παραδείγματα από την πρακτική που συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση εννοιών που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος που προηγήθηκε.

15.8.1 Η Μελέτη Περίπτωση της Εταιρείας «Αφοι Σιμάτου Α.Ε.»

Η συγκεκριμένη εταιρεία δραστηριοποιείται εδώ και 30 έτη στον κλάδο των γραφικών τεχνών. Διαθέτει πιεστήρια, βιβλιοδετείο και κυτιοποιείο ενώ απασχολεί συνολικά 15 εργαζόμενους.

Ο κλάδος των γραφικών τεχνών εμπεριέχει πληθώρα δραστηριοτήτων, όπως το δημιουργικό, την εκτύπωση, την κυτιοποιΐα, τη βιβλιοδεσία, την πλαστικοποίηση, κ.α. Ανήκει στον τομέα βιομηχανιών χαμηλής τεχνολογίας και συνεισφέρει στο 6,5 % του ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Eurostat 2002). Ο κλάδος ελέγχεται από μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης ενώ αποτελείται από πλειάδα μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) με σύνολο προσωπικού μικρότερο των 20 ατόμων.

Το Ευρωπαϊκό μοτίβο ισχύει και στην Ελλάδα. Ο κλάδος ελέγχεται από λίγους μεγάλους εκδοτικούς ομίλους, οι οποίοι παράγουν τη συντριπτική πλειοψηφία του περιοδικού τύπου (εφημερίδες, περιοδικά). Οι υπόλοιποι τομείς, όπως εταιρικά και διαφημιστικά έντυπα, εκδόσεις βιβλίων, κ.λπ. ελέγχονται από ΜΜΕ με οικογενειακό κατά βάση στυλ διοίκησης.

Σε αυτή τη δεύτερη κατηγορία ανήκει και η εταιρεία «Αφοι Σιμάτου Α.Ε.», η οποία είναι επίσης οικογενειακού χαρακτήρα και εκτυπώνει κουτιά και έντυπα για βιομηχανικές επιχειρήσεις, θέατρα, εκδότες μικρού τιράζ, κ.λπ.

Για την εκτύπωση των εντύπων, πέρα από τα πιεστήρια, απαιτείται και μία ολόκληρη διεργασία που καλείται δημιουργικό. Η εταιρεία για πολλά χρόνια δεν διέθετε δημιουργικό. Αντί αυτού, ερχόταν σε συνεργασία με ατελιέ, τα οποία και αναλάμβαναν να στήσουν τα έντυπά της. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια είχε αναπτύξει μία δωδεκαετή συνεργασία με το ατελιέ Τυπολογική.

Η διοίκηση αναγνώρισε ότι κάτι τέτοιο είχε αρνητικά αποτελέσματα. Αρχικά, αποτιμήθηκε ότι αυτή η επιλογή δημιουργούσε μεγάλο κόστος. Επίσης, η εταιρεία έχει

την έδρα της στον Ταύρο, ενώ η Τυπολογική στα Εξάρχεια. Αυτό συνεπάγετο διακοπή παραγωγής κάθε φορά που είχε γίνει λάθος σε θέματα δημιουργικού. Έτσι, με γνώμονα τη μείωση του κόστους και την ανεξαρτησία, αποφασίστηκε το 2002 η δημιουργία ατελιέ εντός της εταιρείας.

Ωστόσο, η δημιουργία ατελιέ δεν επρόκειτο να επιλύσει δια παντός τα προβλήματα. Εν πρώτοις, το ατελιέ δεν είχε πλήρη απασχόληση με αποτέλεσμα να υπάρχουν σημαντικές απώλειες κερδών. Κάτι τέτοιο επιβαρυνόταν περαιτέρω με τις απαιτήσεις για επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό. Επίσης, οι απαιτήσεις επέβαλλαν στο ατελιέ άλλοτε να υπολειτουργεί και άλλοτε να λειτουργεί με υπερωριακή εργασία, δυσχεραίνοντας ακόμα περισσότερο τα οικονομικά στοιχεία.

Επιπλέον, το ατελιέ δεν είχε την τεχνογνωσία που διέθετε η Τυπολογική, γεγονός που δημιουργούσε σημαντικά προβλήματα στην εκτυπωτική εργασία και στους χρόνους περάτωσης. Η πλειάδα των διαφορετικών περιπτώσεων που αντιμετωπίζονται στην Τυπολογική, της επιτρέπουν ταχύτερη διεκπεραίωση του έργου και καλύτερη ανταπόκριση σε εξειδικευμένες απαιτήσεις των εντύπων.

Έτσι, το 2003 η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε την κατάργηση του ατελιέ και τη συνέχιση της συνεργασίας με την Τυπολογική, αναγνωρίζοντας ότι θα πρέπει να επικεντρωθεί στις θεμελιώδεις ικανότητές της.

15.8.2 Η Μελέτη Περίπτωση Εταιρείας UPS – Motorola

Η εταιρεία UPS (United Parcel Service) έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τη μεταφορά εγγράφων, δεμάτων κ.λπ. Ιδρύθηκε το 1907 στο Seattle των ΗΠΑ. Το 1980 η εταιρεία άρχισε να δραστηριοποιείται διεθνώς, διαθέτοντας ήδη σημαντικό στόλο σε φορτηγά. Το 1988 έλαβε άδεια για τη δημιουργία του δικού της αεροπορικού στόλου. Μετά από τη συγκεκριμένη κίνηση γνώρισε ταχύτατη ανάπτυξη, έχοντας 250.000 εργαζόμενους, 122.000 φορτηγά, 470 αεροπλάνα και έσοδα 12 δισ.δολάρια.

Όμως παρόμοια ανάπτυξη γνώρισαν και οι κύριοι ανταγωνιστές της, η FedEx και η DHL. Για να τους αντιμετωπίσει, η UPS αποφάσισε στα τέλη του 1989 την επένδυση του ποσού των 3,2 δισ.δολαρίων σε πληροφοριακά συστήματα. Ειδικότερα, ενδιαφερόταν για την ανάπτυξη ενός συστήματος, το οποίο να εντοπίζει που βρίσκονται τα δέματα καθ' όλη τη διαδικασία, δηλαδή από την παραλαβή από τον αποστολέα έως την άφιξη στον παραλήπτη.

Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται ασύρματο δίκτυο. Μετά από συσκέψεις των στελεχών της εταιρείας αποφασίστηκε ότι η ανάπτυξη της λύσης εσωτερικά ήταν οικονομικώς ασύμφορη και αποφασίστηκε η ανάθεση του έργου. Παράλληλα, θεσπίστηκε ειδική ομάδα υπεύθυνη για τη διοίκηση του έργου (project management).

Μετά από έρευνα, το έργο ανατέθηκε στη Motorola και πιο συγκεκριμένα στο παράρτημα του Ισραήλ, ειδικό σε θέματα ασύρματης επικοινωνίας. Το συμβόλαιο που συντάχθηκε προέβλεπε την κατασκευή 52.000 μονάδων, τύπου DIAD, τις οποίες θα χρησιμοποιούσαν οι μεταφορείς για να καταγράφουν καθημερινά τα δέματα που μετέφεραν. Επίσης, μετά από επιμονή της UPS, υπήρχε ρήτρα που προέβλεπε ότι η Motorola θα αναγκαζόταν να πληρώσει πρόστιμο εάν δεν παρέδιδε μέχρι τις 6.10.1992, στις 10.00, στις εγκαταστάσεις της UPS στο Kentucky την τελευταία από τις 52.000 συσκευές.

Όμως, στις αρχές Μαίου του 1992, η UPS πήρε την απόφαση της δημιουργίας μίας πιο εξελιγμένης συσκευής, της DIAD II. Έτσι, ζητήθηκε από τη Motorola να παραδώσει

εξολοκλήρου συσκευές DIAD II. Από την μεριά της η Motorola βρέθηκε εμπρός σε ένα δίλημμα. Από τη μία ήθελε να ικανοποιήσει τον πελάτη της, από την άλλη όμως οι αλλαγές που θα έπρεπε να γίνουν στο σχεδιασμό και στην κατασκευή της συσκευής ήταν πολύ πιθανό να την αναγκάσουν να είναι ληξιπρόθεσμη στις παραδόσεις της και να πληρώσει το πρόστιμο. Μάλιστα, τα διοικητικά στελέχη της UPS επέμεναν σθεναρά στην προθεσμία, παρά τα νέα δεδομένα.

Μπροστά σε αυτό το πρόβλημα, ο CEO της Motorola, Elisha Yanay, πρότεινε την εξής λύση: Μέχρι την ανάπτυξη της νέας συσκευής, η Motorola να παραδίδει στη UPS τον προηγούμενο τύπο. Από κει και πέρα να της παραδίδει το νέο τύπο.

Η πρόταση αυτή έγινε δεκτή και από τα δύο μέρη. Μάλιστα, τα στελέχη της UPS εκτίμησαν πάρα πολύ τη θέληση τη Motorola να τους δώσει λύση, δεδομένης και της εμμονής τους στην ημερομηνία παράδοσης. Το γεγονός αυτό τόνωσε τη σχέση των δύο εταιρειών και αύξησε την εμπιστοσύνη. Χαρακτηριστικό αυτού είναι ότι η ανάπτυξη της DIAD II ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 1993 ενώ ακόμα δεν είχαν υπογραφεί τα συμβόλαια. Επίσης, η UPS έδωσε περισσότερη ελευθερία στους μηχανικούς της Motorola.

Η συνεργασία συνεχίζεται. Μάλιστα, το 1996 δημιουργήθηκε μία νέα έκδοση της DIAD II, μετά από πρόταση της Motorola. Σήμερα, οι δύο εταιρείες συνεργάζονται στην αποτίμηση νέων προτάσεων, ενώ η UPS της ζητάει προσφορά για οποιαδήποτε επέκταση σκοπεύει να κάνει στα πληροφοριακά της συστήματα.

Σημείωση: Βασισμένο στο: Zviran M., Ahituv N., Armoni A., Building outsourcing relationships across the global community: the UPS-Motorola experience, Journal of Strategic Information Systems, Elsevier Science B.V.

15.9 Οδηγός Βιβλιογραφίας

Industry Commission (1996), Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies, Report No. 48. Australian Government Printing Services: Melbourne.

Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2000), Sourcing: New face to Economies of Scale and the mergence of New Organizational Forms, Knowledge and Process Management, Vol. 7, Number 2, John Wiley & Sons Ltd.

Outsourcing Institute (2000), “Strategic Insights into U.S. Outsourcing.” *Outsourcing Index.* [http://www.outsourcing.com]

Domberger, S. (1998), The Contracting Organization: A Strategic guide to Outsourcing. Oxford University Press: Oxford.

Pickard, J. (2001), The truth is out there, People Magazine, no.3, vol.6, 03/01/2001.

Chen, Y., Ishikawa, J. and Yu, Z. (2002), Trade liberalization and strategic outsourcing, International Journal of Production Economics, Elsevier.

Ono, Y. (2002), Outsourcing business services and the role of central administration offices, Journal of Urban Economics, Academic Press

McCray, G.E. and Clark, Jr.T.D. (1999), Using system dynamics to anticipate the organizational impact of outsourcing, Systems Dynamics Review, John Wiley & Sons Ltd.

Schild, J., Contracting out printing services at the Dutch Tax and Customs Administration, PUMA Public Management, Occasional Papers No. 20, Best Practice Guidelines and Case Studies, p.47-54.

Poirier, C.C. and Reiter, S.E. (1996), Supply Chain Optimization, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco.

Learning from Japan (1992), Business Week, 27/01/1992, p. 52-60.

The Outsourcing Institute, Articles & Info, www.outsourcing.org

Clark, T., Zmud R., McCray G. (1998), The outsourcing of information services. In L. P. Willcocks, a M. C. Lacity (Eds.), Strategic sourcing of information systems: Perspectives and practices. Chichester, John Wiley & Sons.

Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2000), Sourcing: New face to Economies of Scale and the mergence of New Organizational Forms, Knowledge and Process Management, Vol. 7, Number 2, John Wiley & Sons Ltd.

Porter, M.E. (1990), Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.

McAllister, D.J. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.

Dasgupta, P. (1988), Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 49–72. Oxford, England: Basil Blackwell.

Dorsch, M.J., Swanson, S.R., Kelley, S.W. (1998), The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Academy of Marketing Science*, 26: 128-142.

Bradach, J.L. and Eccles, R.G. (1989), Markets verses hierarchies: From ideal types to plural forms. InW. R. Scott (Ed.), *Annual review of sociology*: 97–118. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.

Thibaut, J.W. and Kelley, H.H. (1959), *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Shapiro, D., Sheppard, B.H. and Cheraskin, L. (1992), Business on a handshake. *The Negotiation Journal*, October: 35-378.

Blumberg, L., How to Engage in a Strategic Sourcing Relationship, The Outsourcing Institute: Articles & Info, www.outsourcing.com

Autor, D.H. (2000), Outsourcing at Will: Unjust Dismissal Doctrine and the Growth of Temporary Help Employment, Working Paper 7557, http://www.nber.org/papers/w7557, National Bureau of Economic Research, February 2000.

15.10 **Κατάσταση Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 15.1:Αναμενόμενο κέρδος από την παροχή πρόσληψης ή την άμεση πρόσληψη σαν συνάρτηση της οριακής απόδοσης κεφαλαίου - Αριθμός Σημείων Πώλησης _____ 305