

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΠΜΣ: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ»
«OUTSOURCING - CASE STUDY IN A RETAILING FIRM»**

ΚΟΝΤΟΜΑΡΗΣ ΟΔΥΣΣΕΑΣ (TML 2112)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό και με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν έμμεσα ή άμεσα για την επίτευξη αυτής. Αρχικά θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μοσχούρη Σωκράτη για την εμπιστοσύνη του και την καθοδήγησή του καθόλη την διάρκεια της εργασίας. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την αμέριστη στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια και που δίχως την βοήθεια και συμπαράστασή τους, το όλο μεταπτυχιακό πρόγραμμα συμπεριλαμβανομένης της διπλωματικής εργασίας αυτής, δεν θα είχαν πραγματοποιηθεί. Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για τα στοιχεία και τις πληροφορίες από την διοίκηση και τα στελέχη της εταιρίας λιανικού εμπορίου της παρούσας μελέτης.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1:

1.1 Περίληψη-Σκοπός εργασίας	5
1.2 Ορισμός του Outsourcing	6
1.3 Το outsourcing ιστορικά	7
1.4 Λιτή παραγωγή	10

Κεφάλαιο 2:

2.1 Το δίλημμα της αγοράς ή ιδιοκατασκευής	12
2.2 Η διαδικασία των αποφάσεων make or buy.....	14
2.3 Outsourcing S.W.O.T. analysis	17
2.4 Make and buy decisions	19
2.5 Outsourcing και βιωσιμότητα	20

Κεφάλαιο 3:

3.1 Το outsourcing στην δεκαετία του 2020-τάσεις ανά κλάδο.....	22
3.2 Στατιστικά στοιχεία για το outsourcing	25

Κεφάλαιο 4:

4.1 Εισαγωγή-σκοπός case study	31
4.2 Case study σε εταιρία λιανικού εμπορίου.....	32

Κεφάλαιο 5:

5.1 Τελικά συμπεράσματα	37
5.2 Βιβλιογραφία	38

Κεφάλαιο 1

1.1 Περίληψη-Σκοπός εργασίας

Αδιαμφισβήτητα ένα από τα διλήμματα που ταλανίζει τα στελέχη των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια είναι αυτό της απόφασης για αγορά ή ιδιοκατασκευή, γνωστό και ως make or buy decisions. Το δίλημμα αυτό γίνεται ακόμα πιο δύσκολο όσο ο ανταγωνισμός στο νέο οικονομικό περιβάλλον αυξάνεται συνεχώς, ως απόρροια των διαρκών τεχνολογικών εξελίξεων και της παγκοσμιοποίησης.

Ανώτατα στελέχη σε επίπεδο λήψης αποφάσεων, καλούνται να εξετάσουν μέσα από πληθώρα πληροφοριών και προτάσεων ποια θα είναι η σωστή απόφαση για το ζήτημα αυτό, απόφαση η οποία μπορεί να εκτοξεύσει την συνολική εικόνα του οργανισμού, μπορεί όμως να έχει και το αντίθετο αποτέλεσμα. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να προσεγγίσει και να εξετάσει την έρευνα που θα πρέπει να πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις ως προς την απόφαση για εξωτερική ανάθεση αλλά και το ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που θα καθορίσουν την απόφαση αυτή.

Πέραν όμως των διλημμάτων make or buy, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η «υβριδική» επιλογή και των δυο (make and buy), κρίνεται η πιο συμφέρουσα. Στο τέλος της εργασίας ακολουθεί μελέτη περίπτωσης από εταιρία λιανικού εμπορίου, η οποία εφαρμόζει αυτή την πιο σπάνια τακτική της συνδυαστικής αγοράς και ιδιοκατασκευής. (make and buy)

1.2 Ορισμός του Outsourcing

Το outsourcing, γνωστό και ως ανάθεση εργασιών/υπηρεσιών σε τρίτους, “Είναι μια συμφωνία στην οποία μια εταιρία αναθέτει με σύμβαση ένα μέρος της υφιστάμενης εσωτερικής της δραστηριότητας σε άλλη εταιρία” (McCarthy and Anagnostou, 2004). Έννοια σχετική με το outsourcing είναι το λεγόμενο offshore outsourcing (υπεράκτια ανάθεση), το οποίο δεν είναι άλλο από το outsourcing όταν πραγματοποιείται με εξωτερικό συνεργάτη, η έδρα του οποίου δεν βρίσκεται στην ίδια χώρα με αυτήν της εταιρίας που ζητά την ανάθεση. Τέλος υπάρχει και η έννοια του sub-contracting, στην περίπτωση αυτή η ανάθεση στον εξωτερικό συνεργάτη γίνεται για ένα μέρος μιας λειτουργίας του οργανισμού και όχι εξ ολοκλήρου.

Η λειτουργία του outsourcing μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία μιας επιχείρησης, μπορεί όμως να είναι και κάποια λειτουργία την οποία η επιχείρηση εκτελούσε μέχρι πρότινος, αλλά αποφάσισε πως είναι προς το συμφέρον της πλέον να εκτελείται εξωτερικά.

Συνήθως αυτό που φαίνεται να συμβαίνει, είναι μια εταιρία να αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη μια δραστηριότητα την οποία ήδη εκτελούσε η ίδια και όχι κάποια εντελώς νέα, χωρίς αυτό να αποτελεί και τον κανόνα. Ο λόγος πίσω από αυτό είναι πως μια εταιρία αφού κάνει τις απαραίτητες διεργασίες, θα ξεχωρίσει τις λειτουργίες που εκτελεί και θα τις αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη είτε για παράδειγμα γιατί δεν θα τις θεωρεί στρατηγικές, είτε πολύ κοστοβόρες.

Η διαδικασία της διερεύνησης για την εξωτερική ανάθεση ή μη είναι ευρέως γνωστή και ως make or buy decisions/μελέτη αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Το outsourcing εν κατακλείδι, είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναθέτει μη στρατηγικές λειτουργίες σε εξωτερικό συνεργάτη. Η ανάθεση αυτή σχετίζεται με το κόστος, την ευελιξία ή ακόμα και την γρηγορότερη και φθηνότερη πρόσβαση σε τεχνολογίες και τεχνογνωσία (know how), με σκοπό την ενδυνάμωση του οργανισμού. Όμως η εξωτερική ανάθεση δεν σημαίνει μόνο την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από εξωτερικό συνεργάτη. Η εξωτερική ανάθεση συνεπάγεται και την μεταφορά της ευθύνης στον εξωτερικό συνεργάτη για τις λειτουργίες που του έχουν ανατεθεί, όπως και την σχετική γνώση και τεχνογνωσία που τις συνδέει.

(Uygun et al., 2023) (Rolstadås et al., 2012) (McCarthy and Anagnostou, 2004)

1.3 Το outsourcing ιστορικά

Στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον κατά την περίοδο που διανύουμε, η αποδοτικότητα ενός οργανισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η αύξηση του ανταγωνισμού ανάγκασε τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στις βασικές τους δραστηριότητες και να αξιοποιήσουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και γενικότερα τους εξωτερικούς πόρους συνεργατών τους. Το φαινόμενο αυτό μπορεί στις μέρες μας να γιγαντώνεται αλλά δεν είναι κάτι που ξεκίνησε πρόσφατα. Η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) ξεκίνησε να συζητείται περί το 1950, ενώ από το 1980 και έπειτα άρχισε να εφαρμόζεται ευρέως σαν στρατηγική μεταξύ των οργανισμών.

Από την γέννηση του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης μέχρι σήμερα, αρκετά πράγματα έχουν αλλάξει. Στην αρχή, πριν το outsourcing αρχίζει να εφαρμόζεται, οι εταιρίες ήταν πλήρως καθετοποιημένες. Παρήγαγαν δηλαδή εξ ολοκλήρου οτιδήποτε χρειαζόταν και σχετιζόταν έμμεσα ή άμεσα με το προϊόν τους, για παράδειγμα η IBM, εταιρία πρωτοπόρος στην κατασκευή υπολογιστών, όχι μόνο κατασκεύαζε υπολογιστές, αλλά και τους επεξεργαστές και το λειτουργικό σύστημα. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει όμως πλέον για τους επεξεργαστές, όπου οι περισσότερες εταιρίες παραγωγής υπολογιστών συνεργάζονται με την Intel, όσο για την IBM πλέον το κύριο πεδίο δράσης της είναι η παροχή υπηρεσιών, ενώ οι υπολογιστές που πουλάει το πιθανότερο είναι να κατασκευάζονται από άλλες εταιρίες.

Όμως αυτές οι αλλαγές δεν προέκυψαν εν μια νυκτί. Η πορεία της εφαρμογής του outsourcing από το 1980 έως σήμερα πέρασε από τρεις κύριες φάσεις. Αυτή της πρωταρχικής από το 1980 έως και τις αρχές της δεκαετίας του '90, εκείνη της ενδιάμεσης από τις αρχές του 1990 έως και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα και τέλος ακολουθεί η νεότερη φάση από την αυγή του 2000 έως σήμερα.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης περιόδου, περιόδου πρωταρχικής εφαρμογής της εξωτερικής ανάθεσης, οι εταιρίες μέσω συμβάσεων ανέθεσαν σε εξωτερικούς συνεργάτες μη στρατηγικές λειτουργίες όπου κύριο μέλημα είχαν την μείωση των λειτουργικών δαπανών τους. Το 'σύνθημα' της πρωταρχικής φάσης του outsourcing, ήταν η συνεισφορά του ως εργαλείο και μέσο για την βελτίωση των οικονομικών δεικτών του οργανισμού με σκοπό την μεγιστοποίηση κέρδους.

Στην ενδιάμεση περίοδο και κατά το 1990 είναι που η εξωτερική ανάθεση άρχισε να αποκτά φήμη, δυναμική και να γίνεται ευρέως γνωστή. Πλέον περιπτώσεις εταιριών που εφάρμοσαν επιτυχημένα την εξωτερική ανάθεση ωθούσαν όλο και περισσότερες να κάνουν το ίδιο. Η τάση αυτή έφερε αλλαγές στον τρόπο σκέψης των διοικητικών στελεχών όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό διότι άρχισε η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων που αφορούσαν λειτουργίες εκτός του φάσματος εξειδίκευσής τους. Η επίτευξη της μεγιστοποίησης του κέρδους μέσω της μείωσης των εξόδων από την εξωτερική ανάθεση

σταμάτησε να είναι το βασικό κίνητρο και τα στελέχη αρχίζουν να αναζητούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και εξειδικεύσεις εξωτερικά, με σκοπό να εμπλουτίσουν και να βελτιώσουν σύνθετες στρατηγικές λειτουργίες των οργανισμών τους. Μια νέα έννοια αυτή του στρατηγικού outsourcing αναδύεται και εν αντιθέσει με το απλό outsourcing, περισσότερες στρατηγικές δραστηριότητες ανατίθενται εξωτερικά, με αποτέλεσμα την περαιτέρω σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εταιριών, από την μέχρι πρότινος απλή σύναψη συμβάσεων. Τα στενά όρια των εταιριών άρχισαν να διευρύνονται με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εφαρμογής της εξωτερικής ανάθεσης.

Κατά την νεότερη και συνεπώς τρέχουσα φάση του outsourcing από το 2000 έως σήμερα, η εξωτερική ανάθεση έχει μετατραπεί σε κανόνα για τις εταιρίες και όχι σε ένα διαφοροποιητικό παράγοντα με τις όποιες επιπτώσεις. Λόγω του νέου παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, η πρόσβαση στο δίκτυο προμηθευτών είναι μια πολύ πιο εύκολη υπόθεση από ότι παλαιότερα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις από τις αρχές 21^{ου} αιώνα βοήθησαν αρκετά στην επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ εταιριών-προμηθευτών ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης αλλά και μεγέθους, μιας και είναι οικονομικά εφικτό για την οποιαδήποτε εταιρία να αποκτήσει πρόσβαση σε νέα δίκτυα συνεργατών αλλά και πόρων γενικότερα. Όλες αυτές οι αλλαγές οδήγησαν τα όρια των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων σχεδόν στην ανυπαρξία. Πλέον με την απουσία των ορίων αυτών, οι εταιρίες αρχίζουν να υιοθετούν το λεγόμενο μετασχηματιστικό outsourcing, την νέα τάση για τον 21^ο αιώνα. Το μετασχηματιστικό outsourcing έχει σαν στόχο τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλάζοντας τους κανόνες του «παιχνιδιού». Με το μετασχηματιστικό outsourcing, ο στόχος δεν περιορίζεται μόνο στην επίτευξη μείωσης κόστους και προστιθέμενης αξίας. Πλέον ένας οργανισμός που προσφεύγει στη μετασχηματιστική εξωτερική ανάθεση, στοχεύει στην επίτευξη στρατηγικών καινοτομιών όπως ένα πιο βιώσιμο και ανταγωνιστικό μοντέλο λειτουργίας.

Από διοικητικής πλευράς, η καλύτερη συνεργασία, η αλληλοκατανόηση και η από κοινού ανάπτυξη, αποτελούν καίρια ζητήματα για τις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες στο πλαίσιο του outsourcing. Έτσι τα στελέχη πλέον, επιζητούν την δημιουργία ικανοτήτων προστιθέμενης αξίας αναφορικά με τις προμηθευτικές σχέσεις. Ολοένα και πιο κρίσιμα-στρατηγικά στοιχεία των εργασιών των εταιριών ανατίθενται εξωτερικά στις μέρες μας, κάποιες φορές μάλιστα παρατηρείται και η από κοινού ανάπτυξη με τον προμηθευτή. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέλλοντος φαίνεται να εξαρτάται από την ευελιξία ενός οργανισμού να κρατά κάποιες στρατηγικές λειτουργίες εσωτερικά, αλλά ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται την γνώση και την εμπειρία εξωτερικών συνεργατών για τις υπόλοιπες, μη-στρατηγικές εργασίες του. Παραμένει ασαφές έως τώρα το ποια θα είναι η νέα τάση που θα ακολουθήσει όσον αφορά το outsourcing αλλά ένα είναι το σίγουρο, η εξωτερική ανάθεση έχει περάσει από διάφορα μεταβατικά στάδια και έχει αλλάξει αρκετά από όταν πρώτο εφαρμόστηκε το 1980. Με το νέο άκρως ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, τόσο οι

προκλήσεις όσο και οι ευκαιρίες είναι δεδομένες τόσο για την εξωτερική ανάθεση όσο και γενικότερα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

(Hätönen and Eriksson, 2009) (Mohr et al., 2011)

1.4 Λιτή παραγωγή

Μια έννοια άμεσα συνδεδεμένη με αυτήν της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing), είναι εκείνη της λιτής παραγωγής. Αυτό συμβαίνει διότι στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο είναι πλήρως ανταγωνιστικό, η υιοθέτηση τακτικών λιτής παραγωγής γίνεται κυρίως για λόγους ανταγωνισμού. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την λιτή παραγωγή, αναθέτουν όλο και περισσότερο λειτουργίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, από ότι ιδιοπαράγουν.

Η λιτή παραγωγή τα τελευταία χρόνια βρίσκεται στο επίκεντρο της βιομηχανικής παραγωγής και ιδιαιτέρως στην Ιαπωνία από όπου και ξεκίνησε. Με την έννοια του λιτού στην παραγωγή, εννοείται γενικά η παραγωγή δίχως σπατάλη, η συνέπεια όσον αφορά την παράδοση στην αγορά και η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων με σκοπό την κάλυψη της ζήτησης. Η σπατάλη στην παραγωγική διαδικασία μπορεί να προέρχεται από περίσσεια παραγωγή, από σπατάλες κατά την διακίνηση και μεταφορά, από σπατάλη των αποθεμάτων, υγιών όπως και ελλαττωματικών κλπ.

Η επιχείρηση η οποία συνέλαβε σαν ιδέα την έννοια της λιτής παραγωγής είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota και συγκεκριμένα τα Toyota production systems, δηλαδή τα συστήματα παραγωγής της. Τα συστήματα αυτά σαν σκοπό έχουν τον προσδιορισμό της αξίας κάθε λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να επιτευχθεί η εξάλειψη της σπατάλης μέσω της απόρριψης διαδικασιών μη προστιθέμενης αξίας.

Ένα σύστημα το οποίο αποτελεί ένα από τα εργαλεία της λιτής παραγωγής και αξίζει να αναφερθεί, είναι το σύστημα Kanban. Η λέξη Kanban σε ελεύθερη μετάφραση από τα Ιαπωνικά σημαίνει επιγραφή/πινακίδα, σήμα γενικότερα και είναι το σήμα αυτό το οποίο δίνει ο τελικός καταναλωτής ώστε να αρχίσει η παραγωγική διαδικασία. Στα συστήματα Kanban, η παραγωγή ξεκινά μόνο όταν η ζήτηση για το προϊόν που πρόκειται να παραχθεί υπάρχει διαθέσιμη. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης μειώνοντας ταυτόχρονα τις σπατάλες.

Στην Ιαπωνία, οι περισσότερες εταιρίες παραγωγής έχουν υιοθετήσει συστήματα όπως το Kanban καθώς επιφέρει μείωση κόστους μέσα από την εξάλειψη της σπατάλης, ελαχιστοποίηση των χρόνων αναμονής (lead time) και ελαχιστοποίηση στα κόστη της εφοδιαστικής αλυσίδας γενικότερα. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις άλλων χωρών όπως για παράδειγμα η Μαλαισία, στην οποία οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μικρομεσαίες, οι οποίες δυσκολεύονται με την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων παραγωγής αποδοτικά. Ίσως αυτό να έγκειται και στην έλλειψη της σωστής αξιολόγησης και κατανόησης της φιλοσοφίας συστημάτων λιτής παραγωγής όπως το Kanban.

Θα πρέπει λοιπόν τα στελέχη των εταιριών να εξετάζουν ενδελεχώς το μοντέλο παραγωγής που πρόκειται να ακολουθήσουν είτε αυτό αφορά την μετατροπή των παραγωγικών διαδικασιών σε πιο λιτά, όπως για παράδειγμα το kanban ή ακόμα και στην ανάθεση μέρους τους σε εξωτερικό συνεργάτη.

(Rahman et al., 2013) (Λάιος Λ., 2010)

Κεφάλαιο 2

2.1 Το δίλημμα της αγοράς ή ιδιοκατασκευής

Το δίλημμα της αγοράς ή ιδιοκατασκευής γνωστό και με τον όρο *make or buy*, είναι κάτι που ταλανίζει επίμονα τις επιχειρήσεις στις μέρες μας. Οι εταιρίες έχουν συγκεκριμένους πόρους στην διάθεσή τους, είτε αυτό αφορά οικονομικούς πόρους, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία κλπ. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει η δυνατότητα ένας οργανισμός να μπορεί να ιδιοπαράγει το σύνολο των λειτουργιών ή της παραγωγής του. Σε συνάρτηση με την αύξηση του ανταγωνισμού παγκοσμίως, οι αποφάσεις *make or buy* αποκτούν ιδιαίτερος βαρύνουσα σημασία. Για τον λόγο αυτό, τέτοιες αποφάσεις δεν θα πρέπει να λαμβάνονται σπασμωδικά και βραχυπρόθεσμα μόνο για την μείωση κόστους, αλλά θα πρέπει να πραγματοποιείται μια ολιστική έρευνα αναφορικά με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, δεδομένου ότι η απόκτηση ή η απώλεια στρατηγικών γνώσεων και ικανοτήτων μπορεί να συμβεί. Οι αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκατασκευή ή εξωτερική ανάθεση που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας επιχείρησης, είναι από τις πιο στρατηγικές που μπορούν να ληφθούν και αυτό γιατί αφορούν λειτουργίες οι οποίες αναπτύσσουν και καλλιεργούν εσωτερική τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου. Οι τεχνογνωσίες αυτές, είναι που μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ είναι εκείνες οι οποίες και αγοράζονται με σκοπό την επίτευξη αυτού. Συμπερασματικά, το δίλημμα *make or buy* αποτελεί συχνά προσδιοριστικό παράγοντα της κερδοφορίας μιας επιχείρησης και της οικονομικής της ευστάθειας. Τέτοιου είδους αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν την γενικότερη στρατηγική της εταιρίας, την ευελιξία της, την διάρθρωση του κόστους, τις δομικές ικανότητες και την εξυπηρέτηση πελατών μεταξύ άλλων.

Τα διλήμματα σχετικά με την αγορά ή ιδιοκατασκευή προκύπτουν μεταξύ των επιχειρήσεων από την ανάγκη αφενός για την μείωση του κόστους, αφετέρου για την αύξηση της αποδοτικότητας, ως αποτέλεσμα των πιέσεων στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα. Η ανάγκη από πλευράς οργανισμών για την προσφορά καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό, στο πλαίσιο του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, σίγουρα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα.

Οι αποφάσεις *make or buy* αφορούν αρκετές και διαφορετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα στελέχη ενός οργανισμού καλούνται να αποφασίσουν εάν για την παραγωγή ενός προϊόντος, η βέλτιστη λύση είναι να κατασκευάζεται στο εργοστάσιό της ή σε κάποιου προμηθευτή-συνεργάτη. Ακόμα ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η απόφαση για το λογισμικό των συστημάτων μιας εταιρίας. Στην περίπτωση αυτή, θα μπορούσε να αγοραστεί ένα πακέτο λογισμικού που να περιέχει την βασική έκδοση και από εκεί και πέρα η ίδια η επιχείρηση να το προσαρμόσει στις ανάγκες της ή να το διαμορφώσει εξολοκλήρου εσωτερικά από το μηδέν.

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης, είτε αυτές αποτελούν προϊόντα είτε υπηρεσίες, έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά κατά περίπτωση και για τον λόγο αυτό, είναι δύσκολο να μουν σε ένα «καλούπι» αναφορικά με την διαδικασία των αποφάσεων για εξωτερική ανάθεση ή μη.

Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, οι αποφάσεις σχετικά με το make or buy όσον αφορά τις λειτουργίες ενός οργανισμού, συμπεριλαμβάνονται σε μια από τις τρεις παρακάτω κατηγορίες :

- Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται λειτουργίες της επιχείρησης που ήδη εκτελούνται εσωτερικά πριν ξεκινήσει η διαδικασία για την απόφαση make or buy.
- Στην δεύτερη κατηγορία έχουμε στοιχεία/υπηρεσίες της εταιρίας που ήδη αγοράζονται εξωτερικά πριν την επίλυση του προβλήματος make or buy.
- Στην Τρίτη κατηγορία βρίσκονται προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης τα οποία είναι νέα και δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων σε επίπεδο διοίκησης καλούνται συχνά να πάρουν αποφάσεις σχετικά με το δίλημμα της αγοράς ή ιδιοκατασκευής, για προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις.

(Moschuris, 2008) (Laios and Moschuris, 1999)

2.2 Η διαδικασία των αποφάσεων make or buy

Στα προηγούμενα εισαγωγικά κεφάλαια αναλύθηκε εκτενώς η έννοια του outsourcing όπως και των διλημμάτων make or buy. Είναι πλέον ευρέως γνωστό πως στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, αποφάσεις που αφορούν την ανάθεση των λειτουργιών μιας επιχείρησης σε τρίτους και ειδικά των κρίσιμων, θα πρέπει να εξετάζονται μεθοδικά.

Κρίσιμη ή αλλιώς στρατηγική, είναι μια λειτουργία της επιχείρησης η οποία ουσιαστικά αποτελεί «δυνατό» της σημείο έναντι του ανταγωνισμού. Μια τέτοια λειτουργία μπορεί να είναι ή να αποτελείται σε μια εταιρία από το ανθρώπινο δυναμικό της με ιδιαίτερη τεχνογνωσία, ιδιότητα ακίνητα, εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών ή ακόμη και ειδικές διεργασίες σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων. Συνεπώς θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την διάρκεια αποφάσεων που αφορούν στρατηγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, καθώς θα πρέπει σαν αποτέλεσμα να έχουν την ανάπτυξη και την μεγιστοποίηση των ωφελειών που αυτές αποφέρουν.

Αναφορικά με την διαδικασία των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής (make or buy) που ακολουθούν τα στελέχη, μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια :

A) Στο αρχικό στάδιο, το οποίο είναι ουσιαστικά προπαρασκευαστικό, επιλέγεται και ενημερώνεται η κατάλληλη ομάδα στελεχών, τα οποία θα κληθούν να λάβουν μέρος στην διαδικασία των αποφάσεων. Ακόμα, στην φάση αυτή αναλύονται γενικά ζητήματα τα οποία αφορούν την κατεύθυνση της επιχείρησης και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών.

B) Στο δεύτερο στάδιο λαμβάνει χώρα η εσωτερική και εξωτερική συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την απόδοση της εταιρίας εσωτερικά, όπως και την επίδοση του ανταγωνισμού (εξωτερικά).

Γ) Στο τρίτο στάδιο προκύπτει η δημιουργία και η αξιολόγηση των επιλογών. Έχοντας πλέον συλλέξει τα δεδομένα από τα δυο προηγούμενα στάδια, αναλύονται και σταθμίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές για εσωτερική παραγωγή και την εξωτερική προμήθεια.

Δ) Στο τέταρτο και τελικό στάδιο, είναι το σημείο στο οποίο επιλέγεται η βέλτιστη κατεύθυνση. Τα ευρήματα από τις προηγούμενες φάσεις εξετάζονται συνδυαστικά, ώστε να προκύψει μια ενιαία εικόνα σχετικά με την βέλτιστη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία είτε ως προς την αγορά, είτε ως προς την ιδιοκατασκευή και αφού έχει ληφθεί υπόψη μια ευρεία γκάμα παραγόντων.

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια διαδικασία αποφάσεων αγοράς/ιδιοκατασκευής, θα πρέπει πρώτα να έχουν ξεκινήσει διάφορες επιμέρους ενέργειες σχετικά με την έρευνα και αξιολόγηση παραγόντων οι οποίοι θα οδηγήσουν σε μια τελική απόφαση. Στα διλήμματα σχετικά με την αγορά ή ιδιοκατασκευή, δύο είναι οι κύριοι ρόλοι οι οποίοι δημιουργούνται:

- Ο συμβουλευτικός ρόλος
- Ο ρόλος για την λήψη της τελικής απόφασης.

Ο συμβουλευτικός ρόλος σχετίζεται κυρίως με τα πρώτα δυο στάδια κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων make or buy, τα οποία και προηγούνται της λήψης της απόφασης. Οι σύμβουλοι γενικά, είναι οι άνθρωποι οι οποίοι εκκινούν την διερευνητική διαδικασία και συλλέγουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα χρειαστούν για την αξιολόγηση της κάθε εναλλακτικής. Ο ρόλος σχετικά με την λήψη της απόφασης είναι αυτός ο οποίος θα αναλύσει, θα αξιολογήσει και τελικά θα λάβει την όποια απόφαση, έχοντας και την εκτελεστική εξουσία να το πράξει. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας η οποία θα αναλάβει εις πέρας την όλη διαδικασία και λήψη της απόφασης σχετικά με την αγορά ή ιδιοκατασκευή είναι πολύ σημαντική. Εξίσου σημαντική είναι και η σύνθεση αυτής και αυτό διότι όλα τα τμήματα/μέρη της επιχείρησης που σχετίζονται με αυτήν, θα πρέπει να έχουν λόγο και γνώμη. Συνεπώς η επιτροπή/ομάδα αυτή, θα πρέπει να αποτελείται από μέλη τα οποία θα προέρχονται από διαφόρους κλάδους της επιχείρησης όπως για παράδειγμα από την παραγωγή, την διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, την εμπορική, το μάρκετινγκ κ.ο.κ. Μια τέτοια συμπεριληπτική, δια-τμηματική ομάδα, βρίσκεται σε πολύ καλύτερη θέση να αξιολογήσει και να προσδιορίσει εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού βρίσκεται σε εσωτερικά της στοιχεία ή θα προκύψει από μια επικείμενη συνεργασία με κάποιον προμηθευτή.

Ένα εμπόδιο που φαίνεται να υπάρχει σε σχέση με την δυνατότητα ύπαρξης δια-τμηματικών ομάδων για τις αποφάσεις make or buy, είναι το μέγεθος του οργανισμού. Γενικά το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας σχετικά με την οργανωτική δομή που επικρατεί σε αυτήν. Για το λόγο αυτό υπάρχουν απόψεις οι οποίες αναφέρουν πως όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο δύσκολο είναι για ένα τμήμα ή ακόμα και για ένα υπάλληλο ως μονάδα, να μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα και να λαμβάνει τα στοιχεία που χρειάζεται για την εργασία του. Στις μεγάλες εταιρίες δημιουργείται γραφειοκρατία, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί στεγανά όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και ως εκ τούτου την όποια συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων. Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη η οποία αναφέρει πως όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο λιγότερη εμπλοκή έχει η ανώτατη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων, ενώ στις περιπτώσεις που το κάνει, υπάρχει πρόσβαση στα δεδομένα που αφορούν τις αποφάσεις αυτές ακόμα και στα κατώτερα κλιμάκια διοίκησης. Ακόμα, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να εμπλακούν περισσότεροι εργαζόμενοι στην λήψη των αποφάσεων, να υπάρξει δημιουργία μηχανισμών οι οποίοι προωθούν την ανταλλαγή στοιχείων μεταξύ των τμημάτων, να δημοσιεύονται στόχοι, πλάνα, δείκτες απόδοσης, ενώ μπορεί να αναπτυχθεί και η πρόσβαση σε καλύτερες πηγές πληροφοριών λόγω της φήμης που χαρακτηρίζει ένα μεγάλο οργανισμό.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως ανεξαρτήτως των δυο απόψεων που επικρατούν αναφορικά με το μέγεθος ενός οργανισμού και την συμπερίληψη στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυτό που μετράει αρκετά είναι και η κουλτούρα μιας εταιρίας. Μπορεί δηλαδή ανεξαρτήτως μεγέθους, μια επιχείρηση να δημιουργεί στεγανά στα στελέχη όσον αφορά την μεταξύ τους επικοινωνία, διότι είναι στην κουλτούρα της οι αποφάσεις να παίρνονται αποκλειστικά και μόνο από συγκεκριμένα άτομα και να μην προωθεί την διάδοση της πληροφορίας. Αντιθέτως, εάν στην κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η διάδοση της πληροφορίας, η συμπερίληψη και η προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, τότε θα προωθείται και η δημιουργία διατμηματικών ομάδων με σκοπό την από κοινού δράση στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σε επιχειρήσεις όπως αυτές, υπάλληλοι από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα έχουν «φωνή» και έτσι μπορεί να υπάρξει μια πολυπαραγοντική αξιολόγηση η οποία θα οδηγήσει και πιθανότατα στην βέλτιστη λύση.

(Λάιος Λ., 2010) (Moschuris, 2008)

2.3 Outsourcing S.W.O.T. analysis

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκε η διαδικασία για την λήψη των αποφάσεων αναφορικά με την αγορά ή ιδιοκατασκευή και τονίστηκε το πόσο σημαντικό είναι τα στεγανά στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης να είναι ισχνά. Έτσι τα στελέχη από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα μπορούν να έχουν «φωνή», με αποτέλεσμα να μπορεί να πραγματοποιηθεί μια διατμηματική ανάλυση η οποία τελικά να οδηγήσει στην επιλογή της βέλτιστης λύσης. Η ανάλυση όμως αυτή, θα πρέπει να είναι και πολυπαραγοντική, κάτι το οποίο είναι και το πιθανότερο να συμβεί όταν στελέχη από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης είναι μέλη επιτροπών για την έρευνα και λήψη αποφάσεων.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σχετικά με την εξωτερική ανάθεση (outsourcing) με την μορφή S.W.O.T. όσον αφορά τα πλεονεκτήματα (Strengths), τα μειονεκτήματα (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats). Η ανάλυση S.W.O.T. είναι ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση για την λήψη αποφάσεων, καθώς έχει την δυνατότητα συγκεντρωτικής παρουσίας πληθώρας παραγόντων.

Strengths	Weaknesses
Εξοικονόμηση κόστους	Εμπιστευτικότητα
Εξοικονόμηση χρόνου	Ποιότητα υπηρεσιών προμηθευτή
Εξειδικευμένη τεχνογνωσία προμηθευτών	Αξιοπιστία προμηθευτή
Συρρίκνωση παραγωγικών εγκαταστάσεων	«Κρυφά» κόστη
Νέα καινοτόμα προϊόντα	
Μετακύλιση επιχειρηματικού κινδύνου	

Opportunities	Threats
Αύξηση κερδών	Μείωση ποιότητας
Βελτίωση της τεχνογνωσίας/εξειδίκευσης προσωπικού	Μείωση ελέγχου παραγωγής
Βελτίωση διατήρησης και ελέγχου αποθεμάτων	Λανθασμένος καθορισμός στρατηγικών/μη στρατηγικών δραστηριοτήτων
Είσοδος σε νέο κομμάτι της αγοράς	Μείωση ευελιξίας
Αφοσίωση στις στρατηγικές δραστηριότητες	
Διατήρηση πολιτικής πολλαπλών πηγών προμήθειας	

Μόλις η ανάλυση S.W.O.T ολοκληρωθεί, τα στελέχη θα αναζητήσουν τις καλύτερες παραμέτρους που σχετίζονται με τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα θα εκπονήσουν ένα αμυντικό

πλάνο σε σχέση με τα αδύναμα σημεία, ώστε εκείνα να μην εκτεθούν εξωτερικά. Όπως φαίνεται και παραπάνω, η ανάλυση S.W.O.T. εξετάζει αρκετές παραμέτρους, το ζήτημα είναι τα πλεονεκτήματα (Strengths) να μετατραπούν σε ευκαιρίες (opportunities). Εξίσου σημαντική είναι και η αναγνώριση των μειονεκτημάτων και των απειλών που ελλοχεύουν πριν τον καθορισμό της τελικής επιλογής.

(Λάιος Λ., 2010) (R S Katikar and Pawar, 2011)

2.4 Make and buy decisions

Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, στο επίκεντρο των ερευνών και συζητήσεων σχετικά με τις επιχειρηματικές στρατηγικές, βρίσκεται ο θεσμός του outsourcing και συγκεκριμένα τα διλήμματα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Κάτι το οποίο όμως δεν έχει εξεταστεί επαρκώς είναι οι περιπτώσεις υβριδικής/πολλαπλής προμήθειας.

- Στην περίπτωση της υβριδικής επιλογής, μια λειτουργία της επιχείρησης να μην προμηθεύεται εξολοκλήρου εξωτερικά, αλλά το μανάτζμεντ της λειτουργίας αυτής γίνεται από κοινού και από την ίδια την εταιρία αλλά και από τον εξωτερικό συνεργάτη.
- Στην περίπτωση της πολλαπλής προμήθειας, έχουμε την ταυτόχρονη χρήση και ιδιοκατασκευής και αγοράς. Ουσιαστικά αντί για το make or buy επιλέγεται το make and buy.

Γίνεται κατανοητό πως θα πρέπει πέρα από το ιστορικό ερώτημα για αγορά ή ιδιοκατασκευή, τα στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη και τις επιλογές υβριδικών/πολλαπλών επιλογών και να μην αρκούνται μόνο στην περιοριστική επιλογή make or buy. Τέλος η επίτευξη στρατηγικών συμμαχιών με προμηθευτές και συνεργάτες θα πρέπει να είναι στις προτεραιότητες των μανάτζερς ανεξαρτήτων επιλογής, καθώς τα οφέλη είναι πολλά, ειδικά όσον αφορά την τεχνογνωσία και των επιμερισμό του κινδύνου στις μέρες μας.

(Medina Serrano et al., 2018)

2.5 Outsourcing και βιωσιμότητα

Ο στρατηγικής σημασίας θεσμός του outsourcing στις μέρες μας, έχει τονιστεί τόσο από διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων, όσο και από ακαδημαϊκούς. Για τον λόγο αυτό και οι μάντζερ δίνουν μεγάλη σημασία σε αποφάσεις σχετικά με το outsourcing και την γενικότερη διαδικασία των αποφάσεων σχετικά με την αγορά ή ιδιοκατασκευή. Αρκετοί είναι οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για αποφάσεις σαν και αυτές, όπως για παράδειγμα το κόστος κλπ. Τα τελευταία χρόνια όμως, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας έχει αρχίσει να αποκτά μεγάλη σημασία, αυτός της βιωσιμότητας. Η περιβαλλοντική και η κοινωνική βιωσιμότητα έχουν αρχίσει να αποκτούν αυξημένο ενδιαφέρον καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μεγάλοι οργανισμοί όπως για παράδειγμα οι πολυεθνικές, κυβερνήσεις, δήμοι, ακόμα και κοινότητες δέχονται πιέσεις ώστε να υιοθετήσουν έναν βιώσιμο τρόπο λειτουργίας, εξετάζοντας όχι μόνο τα όποια οικονομικά οφέλη, αλλά και όσα σχετίζονται με το περιβάλλον και την κοινωνία. Παρόλη όμως την θέληση για την εφαρμογή βιώσιμων τακτικών, δεν υπάρχει πάντα η ικανότητα ή η τεχνογνωσία για την απευθείας εφαρμογή τους εσωτερικά. Για τον λόγο αυτό, τα στελέχη που επιθυμούν να εφαρμόσουν βιώσιμες πρωτοβουλίες, καταφεύγουν στην εξωτερική ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες όπως κατασκευαστικές εταιρίες, μη κυβερνητικές οργανώσεις, κρατικές υπηρεσίες κλπ.

Παράδειγμα εταιρίας η οποία χρησιμοποίησε τη βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη για την υιοθέτηση βιώσιμων τακτικών αποτελεί η Apple. Η Apple έπειτα από πιέσεις που δέχτηκε σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργοστασίων των προμηθευτών όπου παράγονται προϊόντα της, αποφάσισε να καταφύγει στην βοήθεια μη κερδοσκοπικής οργάνωσης με το όνομα Fair Labor Association. Η Fair Labor Association εκ μέρους της Apple διεξήγαγε έλεγχο σχετικά με τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια του προμηθευτή της Apple στην Κίνα, φέρνοντας στην επιφάνεια αρκετές αποκλίσεις όσον αφορά τον κώδικα της F.L.A. όσο και του Κινεζικού εργασιακού νόμου. Οι αποκλίσεις αυτές περιλάμβαναν βασικούς τομείς όπως η υγεία και η ασφάλεια, οι μισθοί και οι ώρες εργασίας. Πέραν των ευρημάτων της F.L.A. σχετικά με τις αποκλίσεις των εργασιακών συνθηκών, η μη κερδοσκοπική οργάνωση δημοσίευσε και το πλάνο της Apple και του προμηθευτή της όσον αφορά την αντιμετώπιση για κάθε ένα από τα ζητήματα που προέκυψαν μετά τον έλεγχο της.

Πέραν των ιδιωτικών εταιριών, μεγάλο ενδιαφέρον βιώσιμων πρωτοβουλιών υπάρχει και σε κυβερνήσεις και κοινότητες. Παράδειγμα στον τομέα αυτό αποτελούν πολυάριθμες κοινότητες στη Βόρεια Καρολίνα των Η.Π.Α., όπου επέλεξαν να συνεργαστούν με την μη κυβερνητική οργάνωση Clean Energy Durham, με σκοπό να βοηθήσουν τους κατοίκους και τα νοικοκυριά να εφαρμόσουν καθημερινές τακτικές εξοικονόμησης ενέργειας. Το πρόγραμμα βιώσιμων τακτικών της Clean Energy Durham αποτελείται από εγχειρίδια, εκπαιδευτικά προγράμματα όπως και προγράμματα συμβουλευτικής με τα οποία οι δήμοι, κοινότητες κλπ. μπορούν να ενεργοποιήσουν

πρωτοβουλίες περιορισμού της σπατάλης ενέργειας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι κοινότητες σε επίπεδο γειτονιάς (οι οποίες αποτελούν τον αγοραστή), δεν έχουν την τεχνογνωσία για την ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμων τακτικών. Για τον λόγο αυτό και συνάπτουν συμφωνία (outsourcing) με την Clean Energy Durham (προμηθευτής), η οποία έχει την απαραίτητη γνώση και εμπειρία προκειμένου να βοηθήσει τις κοινότητες να πετύχουν τους στόχους τους.

Στις περιπτώσεις εξωτερικής ανάθεσης βιώσιμων πρακτικών, παρόλο που οι ενδιαφερόμενοι αγοραστές (κυβερνήσεις, ιδιωτικές εταιρίες κλπ.) δεν μπορούν να εξάγουν άμεσο όφελος από τα προγράμματα βιωσιμότητας, εκτιμούν την προσπάθεια του εξωτερικού συνεργάτη τους καθώς πρόκειται για ζητήματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Έτσι οι αγοραστές υποστηρίζουν με κάθε τρόπο τον προμηθευτή με τη μορφή οικονομικής βοήθειας, εξοπλισμού κλπ. ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επίτευξη ενός πιο βιώσιμου τρόπου ζωής και λειτουργίας.

(Dou and Sarkis, 2010) (Mendoza and Clemen, 2013)

Κεφάλαιο 3

3.1 Το outsourcing στην δεκαετία του 2020-τάσεις ανά κλάδο

Σύμφωνα με πρόσφατα στατιστικά στοιχεία, το μέγεθος των υπηρεσιών που ανατίθενται εξωτερικά στην αγορά σαν σύνολο, δείχνει να έχει αυξητικές τάσεις. Το μερίδιο αγοράς του outsourcing παγκοσμίως το 2018 ανήλθε στα 86 δις δολάρια, ενώ το 37% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κατέφυγε στον θεσμό του outsourcing για ένα μέρος των λειτουργιών του κατά την διάρκεια της επόμενης χρονιάς. Οι τάσεις για τα επόμενα έτη συνεχίζουν να είναι αυξητικές, ενώ ιδιαίτερη προοπτική αναφορικά με το outsourcing εμφανίζουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Υπάρχει μια γενικότερη αισιοδοξία όσον αφορά την προτίμηση των εταιριών για εξωτερική ανάθεση, η οποία συνεχίζεται και για την δεκαετία που διανύουμε.

Οι κλάδοι των επιχειρήσεων που σύμφωνα με έρευνες αναμένεται να πρωτοστατήσουν όσον αφορά την επιλογή για εξωτερική ανάθεση είναι ο τομέας της πληροφορικής, μαζί με τους ανερχόμενους όσον αφορά το outsourcing, τομείς των χρηματοοικονομικών και της υγείας. Λόγω των τάσεων των κλάδων αυτών για το μέλλον όπως αναλύεται παρακάτω, η εξωτερική ανάθεση κερδίζει περαιτέρω έδαφος.

- **Τομέας Πληροφορικής :**

Η μεγαλύτερη αλλαγή που αναμένεται στον τομέα μέσα στην δεκαετία, είναι η επιδίωξη για πρωτοποριακές, ολοκληρωμένες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις βασισμένες στην τεχνητή νοημοσύνη και γενικότερα στην αυτοματοποίηση λειτουργιών (Ρομπότ). Πέραν αυτού, η υιοθέτηση έξυπνης ψηφιακής υποστήριξης μέσω παραδείγματος χάρη chatbots αυξάνεται διαρκώς. Τέλος η ζήτηση για τα ψηφιακά περιβάλλοντα τύπου cloud αναμένεται να φτάσει σε επίπεδα ρεκόρ τα αμέσως επόμενα χρόνια.

- **Τομέας Υγείας :**

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς του ιατρικού τομέα δείχνει να αυξάνεται συνεχώς. Με την εμφάνιση ασθενειών και ιών όπως αυτός του Κορονοϊού, η ζήτηση για εξειδικευμένες υπηρεσίες τηλεϊατρικής αυξάνεται σημαντικά. Σε συνδυασμό με την συνεχή ανόδου του κλάδου, οι υπηρεσίες ιατρικής εξ αποστάσεως αναμένεται να φτάσουν τα 20 δις δολάρια παγκοσμίως έως το 2025.

- **Χρηματοοικονομικός τομέας :**

Στον χρηματοοικονομικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στον τραπεζικό κλάδο, μελέτες δείχνουν πως οι χρήστες ψηφιακών τραπεζικών προϊόντων αυξάνονται συνεχώς. Λόγω της τεχνολογικής ανόδου και της εμφάνισης των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones), η σύνδεση των χρηστών σε ψηφιακά τραπεζικά προϊόντα πλέον έχει μετατραπεί σε ανάγκη. Για τον λόγο αυτό, ο κλάδος τείνει προς την υιοθέτηση ολοκληρωμένων λύσεων για την υποστήριξη των λειτουργικών συστημάτων του, όπως για παράδειγμα την κυβερνοασφάλεια, έναν νευραλγικό τομέα για την βιωσιμότητα των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών.

Ως συνέπεια των παραπάνω εξελίξεων αναφορικά με τους κλάδους που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το outsourcing, διαμορφώνονται τρεις γενικές τάσεις σχετικά με την εξωτερική ανάθεση:

- **Εστίαση στην ποιότητα και την καινοτομία έναντι του κόστους**

Μέχρι και σχετικά πρόσφατα, η επίτευξη μειωμένου κόστους και η εύρεση οικονομικών λύσεων υπεράκτιας εξωτερικής ανάθεσης (offshoring) ήταν στο επίκεντρο για το outsourcing. Πλέον όμως οι εταιρίες αρχίζουν να αναθέτουν εξωτερικά όχι μόνο τις μη στρατηγικές τους δραστηριότητες, αλλά και λειτουργίες οι οποίες απαιτούν ένα ποιοτικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 35% των επιχειρήσεων αναθέτει εξωτερικά με βάση το κόστος, το 23% με σκοπό την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, ενώ το 17% κατέφυγε στο outsourcing για τις υπηρεσίες του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων.

- **Οι συμβάσεις του outsourcing θα υπογράφονται με βάση το αποτέλεσμα**

Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο, το μέλλον όσον αφορά τις συμβάσεις του Outsourcing θα είναι εστιασμένο πάνω στην απόδοση των εξωτερικών συνεργατών και στην ικανότητά τους να φέρουν εις πέρας στρατηγικά πρότζεκτ. Οι εταιρίες (εξωτερικοί συνεργάτες) που τους ανατίθενται να φέρουν εις πέρας λειτουργίες τρίτων, για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να γίνουν περισσότερο πελατοκεντρικές, να επιμεριστούν τον κίνδυνο και η στρατηγική τους να είναι προσαρμοσμένη στο αποτέλεσμα.

- **Θεσμοθέτηση νόμων σχετικά με την προστασία δεδομένων και την κυβερνοασφάλεια**

Στο διαδίκτυο, το οποίο αποτελεί έναν ψηφιακό κόσμο, υπάρχουν δυσκολίες και προκλήσεις ακριβώς όπως και στον πραγματικό. Συνεπώς όπως υπάρχει το έγκλημα στον αληθινό, δυστυχώς υπάρχει και στον ψηφιακό κόσμο με διάφορες μορφές, όπως για παράδειγμα η κλοπή δεδομένων και κρίσιμων πληροφοριών για την οικονομική βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Οι κυβερνήσεις και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, έχουν αρχίσει να επικεντρώνονται στην θέσπιση αυστηρών κανόνων με σκοπό την πρόληψη του ηλεκτρονικού εγκλήματος. Η ασφάλεια του ψηφιακού κόσμου ήταν ανέκαθεν προτεραιότητα για τον κλάδο του outsourcing, πλέον όμως αρχίζει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα όσον αφορά την επιβολή στους σχετικούς νόμους. Παράδειγμα σε αυτό αποτελεί η εμφάνιση ασφαλιστήριων συμβολαίων για την διασφάλιση της ασφάλειας από τον κίνδυνο κυβερνοεπιθέσεων.

(William J. (2020), Forbes)

3.2 Στατιστικά στοιχεία για το outsourcing

Στην ενότητα αυτή πρόκειται να παρουσιαστούν 2 έρευνες με στατιστικά στοιχεία αναφορικά με την εξωτερική ανάθεση. Η πρώτη έρευνα είναι παγκόσμια και έχει πραγματοποιηθεί από την πολυεθνική εταιρία Deloitte, ενώ η δεύτερη αφορά την Ελλάδα και πραγματοποιήθηκε από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Deloitte το 2022, συμμετείχαν πάνω από 500 επιχειρήσεις και 150 στελέχη σε επίπεδο λήψης αποφάσεων. Αυτό που σε γενικές γραμμές φαίνεται να ισχύει και παρατηρείται και σε αυτή την έρευνα, είναι πως ο παράγοντας μείωση κόστους που ήταν η κινητήριος δύναμη του outsourcing αρχίζει να επισκιάζεται από άλλους σημαντικότερους παράγοντες. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι προσαρμοσμένοι σε σχέση με το αποτέλεσμα και την προσθήκη αξίας στην λειτουργία που ανατίθεται εξωτερικά. Οι εταιρίες οι οποίες στρέφονται στην εξωτερική ανάθεση προσπαθούν να καλύψουν τις μαύρες τρύπες, να αυξήσουν την αξία τους και να σχεδιάσουν τα επόμενα βήματα για ένα πιο ανθεκτικό μέλλον.

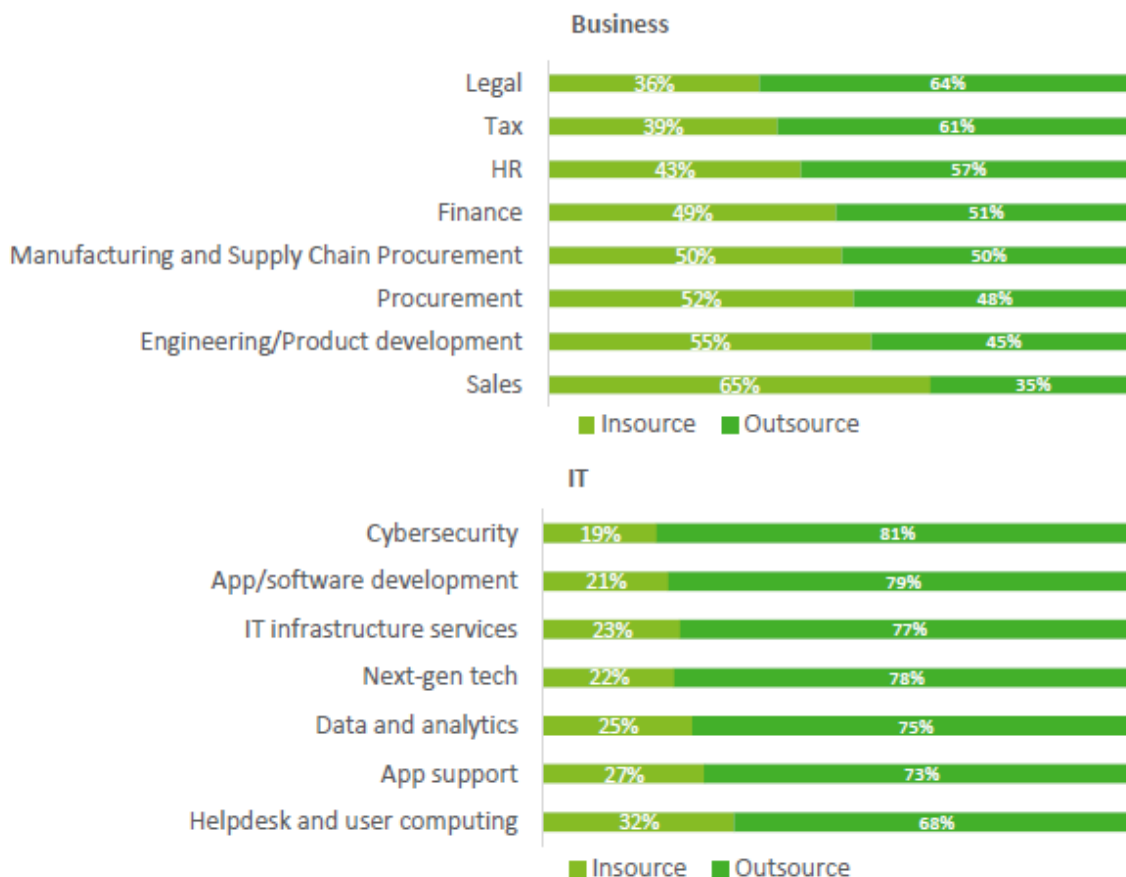
Το να βρει μια εταιρία τη χρυσή τομή σχετικά με το τι και πόσο θα παράγει εσωτερικά και τι θα αναθέτει εξωτερικά, ήταν ανέκαθεν μια πρόκληση. Στο ερώτημα που τέθηκε από την Deloitte για το ποιους από τους παρακάτω τομείς η εταιρία σας χρησιμοποιεί εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing), βλέπουμε τα εξής :

In which of the following functional areas does your company currently use external service providers today?



Σχήμα 1,2 (Coronado J. , Stoler M. (2022), Deloitte)

In which of the following functional areas does your company currently use external service providers today?



Source: Deloitte Global Outsourcing Survey 2022 (% respondents)

Σχήμα 3 (Coronado J. , Stoler M. (2022), Deloitte)

Όπως παρατηρούμε στους παραπάνω πίνακες, το 76% των στελεχών που απάντησαν στην έρευνα αναφέρουν ότι οι υπηρεσίες πληροφορικής στις εταιρίες τους παρέχονται από τρίτους.

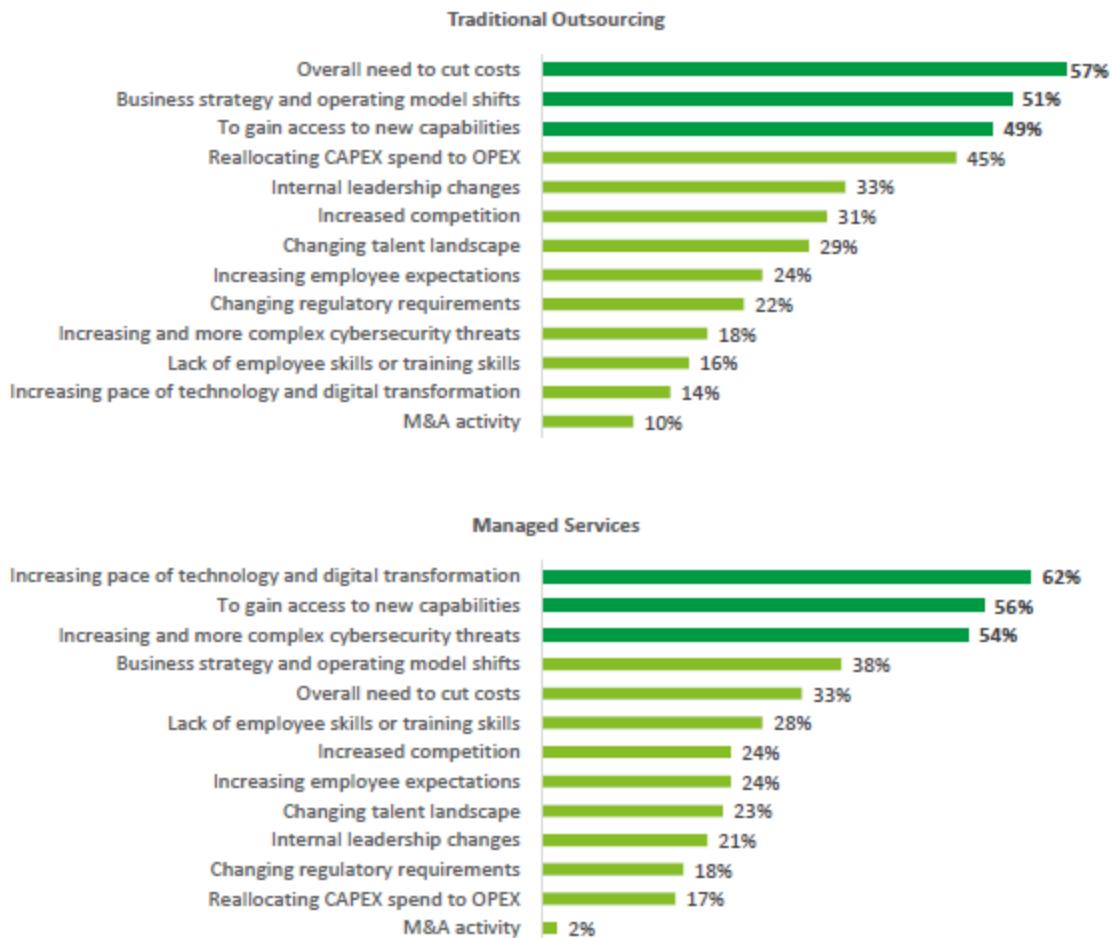
- Ο τομέας της πληροφορικής έχει πρωτοστατήσει τα τελευταία 20 χρόνια όσον αφορά το outsourcing και σε συνδυασμό με την τάση της εποχής για εστίαση στην αξία, έναντι της μείωσης κόστους, έχει αυξήσει αρκετά το ποσοστό των υπηρεσιών πληροφορικής που ανατίθεται εξωτερικά. Όσον αφορά τους επιμέρους τομείς της πληροφορικής σχετικά με το outsourcing, τα ηνία κρατά η κυβερνοασφάλεια, μαζί με την ανάπτυξη λογισμικού και των τεχνολογιών νέας γενιάς, ακολουθώντας το ρεύμα της εποχής για την ανάγκη βελτίωσης και προστασίας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κλάδου.

- Όσον αφορά τον επιχειρηματικό κλάδο, σχεδόν τα μισά στελέχη στην έρευνα (48%) απάντησαν πως διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές λειτουργίες εσωτερικά. Στρατηγικοί τομείς του κλάδου όπως είναι οι πωλήσεις και η ανάπτυξη προϊόντων φαίνεται πως στρέφονται κατά κύριο λόγο προς την εσωτερική προμήθεια σε μεγάλα ποσοστά. Υπάρχουν όμως και τμήματα όπου το outsourcing έχει σημαντική παρουσία όπως στα οικονομικά, στο τμήμα προμηθειών και την εφοδιαστική αλυσίδα, με σχεδόν τις μισές επιχειρήσεις να επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση έναντι της εσωτερικής προμήθειας.

Η έρευνα που πραγματοποίησε η Deloitte συνεχίζει με ένα ακόμα σημαντικό πίνακα όπως φαίνεται παρακάτω, σχετικά με τα ευρήματά της όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους τα στελέχη οργανισμών καταφεύγουν αφενός στο παραδοσιακό outsourcing και αφετέρου στην εξωτερική ανάθεση διαχειριζόμενων υπηρεσιών. (Managed services provider)

Η εξωτερική ανάθεση διαχειριζόμενων υπηρεσιών διαφέρει από το παραδοσιακό outsourcing στο ότι στις διαχειριζόμενες υπηρεσίες δεν εκτελούνται μόνο μεμονωμένες λειτουργίες από τον προμηθευτή. Στις διαχειριζόμενες υπηρεσίες ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα πιο ευρύ φάσμα της λειτουργίας που του ανατίθεται, είναι διορατικός, στοχευμένος στο αποτέλεσμα και την βελτίωση της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό επιμερίζεται την ευθύνη που του αναλογεί.

What are the primary drivers behind your growing use of each delivery model?



Σχήμα 4 (Coronado J. , Stoler M. (2022), Deloitte)

Όπως παρατηρείται από το παραπάνω σχήμα :

- Σχετικά με το παραδοσιακό outsourcing το 57% των διευθυντικών στελεχών δήλωσαν ότι ο κύριος λόγος πίσω από την επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης ήταν η μείωση του κόστους. Συνήθως ο τρόπος για να πετύχουν την μείωση των εξόδων είναι η αύξηση του προσωπικού με υψηλές δεξιότητες για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και τις λειτουργίες της πληροφορικής. Για να καταφέρει μια εταιρία να αυξήσει τις δεξιότητές της σε συνδυασμό με την μείωση των εξόδων, ο ευκολότερος δρόμος βρίσκεται στο παραδοσιακό outsourcing με σκοπό την αύξηση του εργατικού δυναμικού της. Παρότι η παραδοσιακή εξωτερική ανάθεση είναι το εύκολο μονοπάτι, δεν παρέχει πάντοτε τα μέγιστα οφέλη σε έναν οργανισμό. Με την πάροδο των ετών και την εξέλιξη του

outsourcing, η τάση τείνει προς μια εξωτερική ανάθεση εστιασμένη στο αποτέλεσμα και όχι τόσο στην εξοικονόμηση πόρων και χρόνου.

- Όσον αφορά την εξωτερική ανάθεση διαχειριζόμενων υπηρεσιών, θεωρούνται κλειδί σε ότι έχει να κάνει με τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ακόμα όπως φαίνεται παραπάνω, η κυβερνοασφάλεια και η απόκτηση πρόσβασης σε νέες δεξιότητες σημειώνουν μεγάλα ποσοστά προτίμησης. Η ικανότητα εκχώρησης μιας ολόκληρης λειτουργίας σε εξωτερικό συνεργάτη μέσω της ανάθεσης διαχειριζόμενων υπηρεσιών όπως για παράδειγμα των υπηρεσιών κυβερνοασφάλειας, θα αποφέρει όχι μόνο την προσθήκη αξίας, νέες δεξιότητες και μείωση κόστους, αλλά και τον επιμερισμό των κινδύνων, κάτι το οποίο αποτελεί πλεονέκτημα στην περίπτωση μιας παραβίαση δεδομένων.

(Coronado J. , Stoler M. (2022), Deloitte)

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών για την Ελλάδα, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το outsourcing αποτελούν την πλειοψηφία με ποσοστό σχεδόν 57%. Η εικόνα της υιοθέτησης του θεσμού της εξωτερικής ανάθεσης ανά κλάδο όπως φαίνεται και παρακάτω, δείχνει ότι στον τομέα της ενέργειας το ποσοστό είναι αρκετά μεγάλο (66,7 %). Στη συνέχεια παρατηρείται πως σχεδόν εξίσου υψηλά ποσοστά outsourcing εμφανίζονται στους τομείς της υγείας και της ψηφιακής οικονομίας, όπου μαζί με την ενέργεια, αποτελούν τους τομείς στην Ελλάδα όπου η εξωτερική ανάθεση κυριαρχεί με διαφορά στην στρατηγική των εταιριών.

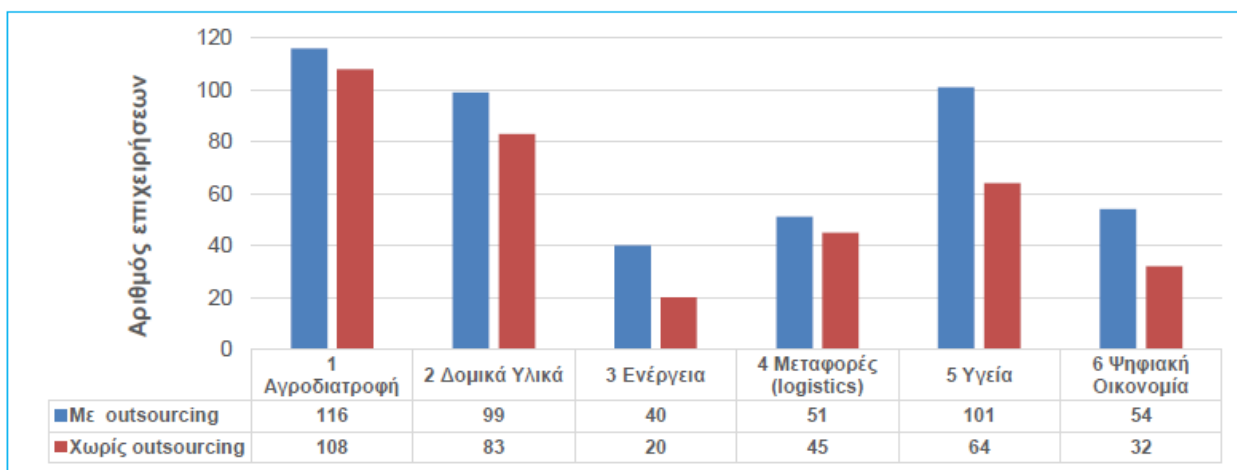
Εξωτερική ανάθεση εργασιών % επι του κλάδου

Κλαδικά Οικοσυστήματα	Ναι	Όχι
1 Αγροδιατροφή	51,8%	48,2%
2 Δομικά Υλικά	54,4%	45,6%
3 Ενέργεια	66,7%	33,3%
4 Μεταφορές (logistics)	53,1%	46,9%
5 Υγεία	61,2%	38,8%
6 Ψηφιακή Οικονομία	62,8%	37,2%
Σύνολο	56,7%	43,3%

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Σχήμα 5 (Σιδηρόπουλος Γ. , Αγναντόπουλος Α. (2019), ΣΕΒ)

Outsourcing ανά κλάδο :



Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Σχήμα 6 (Σιδηρόπουλος Γ. , Αγναντόπουλος Α. (2019), ΣΕΒ)

(Σιδηρόπουλος Γ. , Αγναντόπουλος Α. (2019), ΣΕΒ)

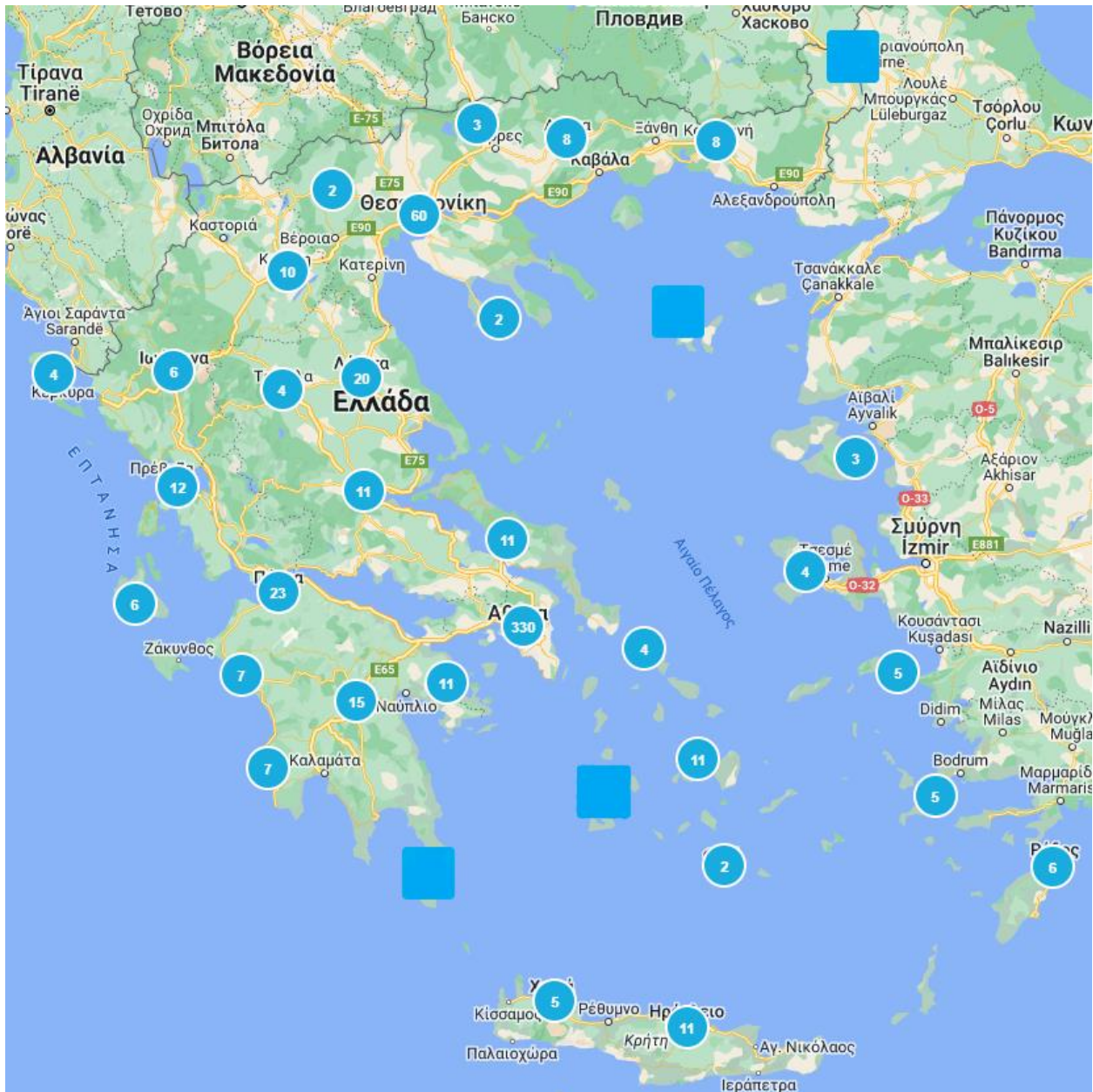
Κεφάλαιο 4

4.1 Εισαγωγή-σκοπός case study

Στην προσεχή ενότητα πρόκειται να παρουσιαστεί μελέτη περίπτωσης η οποία αφορά μια μεγάλη και ιδιαίτερα γνωστή εταιρία που δραστηριοποιείται στον χώρο του λιανικού εμπορίου. Η συγκεκριμένη εταιρία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ανάλυσης από την σκοπιά του outsourcing, καθώς εφαρμόζει μια πιο σπάνια τακτική για μια λειτουργία του κέντρου αποθήκευσης και διανομής της. Η λειτουργία αυτή αφορά την γενικότερη συλλογή (picking) και συσκευασία (packing) των παραγγελιών, η οποία εκτελείται με τον συνδυασμό τόσο ιδιοπαραγωγής, όσο και εξωτερικής ανάθεσης (make and buy). Όπως αναλύθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια η λύση make and buy υφίσταται σαν επιλογή outsourcing, η οποία μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω, κρίνεται ως η πιο αποδοτική.

4.2 Case study σε εταιρία λιανικού εμπορίου

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης θα ασχοληθούμε με κέντρο αποθήκευσης και διανομής μιας ιδιαίτερα γνωστής και μεγάλης εταιρίας λιανικού εμπορίου. Το εν λόγω κέντρο δημιουργήθηκε περί το 1995 ως μια στρατηγική επένδυση στην ευρύτερη περιοχή του Θριασίου πεδίου, ενώ η εταιρία ξεκίνησε από ένα απλό κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας λίγο πριν την έναρξη του Β΄ παγκοσμίου πολέμου. Στις μέρες μας η επιχείρηση αριθμεί περισσότερα από 500 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, τα οποία επεκτείνονται συνεχώς.



Σχήμα 7 Δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα ενδεικτικά (Google maps 2023)

Περιγραφή κέντρου αποθήκευσης & διανομής

Η εταιρία για την κάλυψη των αναγκών της διαθέτει 5 κέντρα αποθήκευσης και διανομής στην Ελλάδα. Το κέντρο με το οποίο θα ασχοληθούμε, έχει έκταση περίπου 90.000 τ.μ. και για τις ανάγκες των καταστημάτων λειτουργεί σε 24 ωρη βάση από την Δευτέρα πρωί έως και Σάββατο μεσημέρι με 3 διαφορετικές βάρδιες. Η πρώτη βάρδια ξεκινά 6 το πρωί και τελειώνει 2 το μεσημέρι, η δεύτερη βάρδια ξεκινά 2 το μεσημέρι με 10 το βράδυ και η τρίτη βάρδια ξεκινά 10 το βράδυ και τελειώνει 6 το πρωί. Οι ειδικότητες των εργαζομένων που αποτελούν τις τρεις βάρδιες είναι: οι παραλήπτες, οι μεταφορείς παραλαβών (putaway), οι χειριστές ανυψωτικών, οι pickers, οι φορτωτές και οι «γεμιστές» θέσεων (χειριστές μηχανημάτων στοίβαξης - stacker), οι οποίοι λειτουργούν βοηθητικά για τους χειριστές των ανυψωτικών. Πέραν των παραπάνω εργαζομένων, σε κάθε βάρδια υπάρχει από ένας με δυο υπαλλήλους γραφείου, δύο με τρεις υπάλληλοι λογιστηρίου για την διεκπεραίωση των παραστατικών, τρεις με τέσσερις συντονιστές βάρδιας και από ένας υπεύθυνος βάρδιας. Τέλος ο προϊστάμενος αποθήκης ακολουθεί ωράριο εκτός βαρδιών και αποτελεί τον επιβλέποντα της όλης λειτουργίας του κέντρου, με άμεσους υφιστάμενους τους υπεύθυνους βάρδιας.

Λειτουργία κέντρου αποθήκευσης & διανομής

Κατά την έναρξη της πρωινής βάρδιας λαμβάνει χώρα η άφιξη των προμηθευτών, οι οποίοι τηρώντας τα χρονικά «παράθυρα» άφιξης (slots) που έχουν φτιάξει οι υπάλληλοι γραφείου, περιμένουν να καταχωρηθούν από τους υπαλλήλους λογιστηρίου. Μόλις η καταχώρηση των προμηθευτών ολοκληρωθεί, αρχίζει η εκφόρτωση των παλετών από το όχημα του προμηθευτή και η διαδικασία της παραλαβής λαμβάνει χώρα. Οι παραλήπτες της αποθήκης, αφού σκανάρουν τα barcode των προϊόντων της παραλαβής και προβούν στους απαραίτητους ελέγχους, για παράδειγμα έλεγχο ποιότητας, έλεγχο HI-TI (στρώση και ύψος ανά παλέτα) τεμαχίων των κιβωτίων κ.λπ., κολλάνε τις ετικέτες της παραλαβής στις παλέτες. Σε περίπτωση εμφάνισης ελλείματος, πλεονάσματος ή άλλου προβλήματος, επικοινωνούν άμεσα με τον συντονιστή βάρδιας για τις απαραίτητες κατευθύνσεις. Στην συνέχεια και μετά το πέρας της παραλαβής, εκτελείται η μεταφορά των παλετών της παραλαβής προς τους διαδρόμους από τους putaway, οι οποίες πρόκειται να σηκωθούν στην θέση stock από τους χειριστές ανυψωτικών ή τους γεμιστές θέσεων, αναλόγως του ύψους της θέσης stock. (εάν το ύψος της θέσης του stock είναι μεγάλο, μόνο οι χειριστές μπορούν να εκτελέσουν την εργασία αυτή)

Κατά την διάρκεια τόσο των υπόλοιπων δυο βαρδιών, όσο και της πρωινής, εκτελούνται οι παραγγελίες των καταστημάτων. Οι χειριστές των ανυψωτικών και οι βοηθοί-γεμιστές κατεβάζουν και «σπάνε» σε κιβώτια/τεμάχια, τις παλέτες στις θέσεις συλλογής (picking), από όπου περνάνε οι pickers ώστε να συλλέξουν τα κιβώτια/τεμάχια της παραγγελίας των εργασιών (tasks) τους. Μόλις οι pickers φτάσουν το απαραίτητο ύψος ή η εργασία της παραγγελίας τους λάβει τέλος, θα τυλίξουν με την ειδική μεμβράνη παλετοποίησης την παλέτα της παραγγελίας

τους, θα την εναποθέσουν στον σωστό διάδρομο, από όπου τελικά οι φορτωτές θα την παραλάβουν ώστε να φορτωθεί στο κατάλληλο όχημα προς τα καταστήματα.

Οι άμεσοι προϊστάμενοι των παραπάνω εργαζομένων είναι οι συντονιστές βάρδιας, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την καθοδήγηση και την επιτήρηση όλων των εργαζομένων της αποθήκης. Η τήρηση των μέσων και κανόνων ατομικής/συλλογικής προστασίας, η ασφάλεια των εργαζομένων, του χώρου και των εμπορευμάτων, καθώς και η εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης, είναι υπό την επίβλεψη και αρμοδιότητα των συντονιστών. Προϊστάμενοι των συντονιστών βάρδιας αποτελούν οι υπεύθυνοι βάρδιας, οι οποίοι αναφέρονται απευθείας στον προϊστάμενο αποθήκης. Οι υπεύθυνοι βάρδιας πέραν της εποπτείας των συντονιστών, είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό της ροής και της προτεραιοποίησης των εργασιών της αποθήκης. Καθώς βρίσκονται σε άμεση επαφή με πολλές και διαφορετικές διευθύνσεις της εταιρίας, δίνουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις στους συντονιστές και εκείνοι με την σειρά τους φροντίζουν για την εύρυθμη τήρηση αυτών από την πλευρά των εργαζομένων. Τέλος ο προϊστάμενος αποθήκης είναι ο υπεύθυνος και επιβλέπων για όλη την αποθήκη, τους επιχειρηματικούς δείκτες και την όλη αποτελεσματικότητα του κέντρου διανομής.

Περιγραφή του μοντέλου στο picking

Η λειτουργία του picking όσον αφορά τις τρεις βάρδιες, αποτελείται από ένα μείγμα εργαζομένων τόσο της εταιρίας, όσο και εξωτερικών συνεργαζόμενου συνεργείου. Καθώς η εταιρία καλείται να εξυπηρετήσει ένα πολύ μεγάλο όγκο παραγγελιών, το picking αποτελεί την μεγαλύτερη δύναμη της αποθήκης. Σε κάθε βάρδια εργάζονται περίπου 20 εργαζόμενοι της εταιρίας και άλλοι 10 του εξωτερικού συνεργείου, το οποίο σημαίνει πως αθροιστικά, κάθε μέρα στην αποθήκη εργάζονται 100 άτομα περίπου, αποκλειστικά για την συλλογή των παραγγελιών.

Το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη έναν τόσο μεγάλο όγκο προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών μιας συγκεκριμένης λειτουργίας της, από μόνο του στην εποχή μας δημιουργεί προβλήματα τόσο στην εξεύρεση ικανών εργαζομένων, όσο και στην διατήρησή τους. Οι δυο κύριοι λόγοι για τους οποίους η εταιρία επέλεξε το υβριδικό μοντέλο αγοράς και ιδιοκατασκευής (make and buy decisions) είναι:

- Αδυναμία εξεύρεσης & διατήρησης προσωπικού
- Μείωση του κόστους

Μεγάλο ρόλο στην επιλογή της ταυτόχρονης αγοράς και ιδιοκατασκευής έπαιξε και η επίτευξη μείωσης κόστους. Η οικονομική διαφορά μεταξύ των αναγκών στο picking είναι σημαντική και αυτό είναι κάτι που διαχρονικά έπαιξε και θα παίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά την επιλογή των οργανισμών για εξωτερική ανάθεση.

Το γεγονός πως η εταιρία προχώρησε με το συγκεκριμένο μοντέλο όσον αφορά την λειτουργία του picking, να μην δείχνει πως ενίοτε η επιλογή υβριδικών μοντέλων outsourcing είναι και η βέλτιστη, όμως αυτό δεν σημαίνει πως δεν υπάρχουν και μειονεκτήματα. Όπως φαίνεται και στους παρακάτω συγκριτικούς πίνακες (Σχήμα 8,9), οι εργαζόμενοι των εξωτερικών συνεργείων, έχουν κατά συντριπτική πλειοψηφία, τα περισσότερα λάθη στο picking. Αυτό σημαίνει επιπλέον συσσώρευση εργασιών και από την πλευρά των συντονιστών που θα πρέπει να βρουν το λάθος που έγινε, αλλά και από την πλευρά των pickers όπου θα πρέπει να διορθώσουν «φυσικά» το λάθος αυτό. Για παράδειγμα, μια κακή παλετοποίηση λόγω κακής κατανομής του βάρους των κιβωτίων από εργαζόμενο συνεργείου, μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία φόρτωσης και καθυστέρησης δρομολογίου. Παράλληλα θα πρέπει να βρεθεί εργαζόμενος όπου θα την στήσει από την αρχή, στερώντας πολύτιμα εργατολεπτά από την δύναμη του picking. Επιπρόσθετα, καθημερινό φαινόμενο αποτελούν και οι διαφορές παραλαβής των καταστημάτων λόγω των λαθών στο picking, κάτι που επίσης στερεί πολύτιμο χρόνο, μιας και τα λάθη αυτά είναι περισσότερο περίπλοκα ως προς την εύρεση και επίλυσή τους.

Εταιρικοί εργαζόμενοι

<u>Κόστος εργαζομένου</u>	<u>Μέση ατομική παραγωγικότητα</u>	<u>Λάθη στο picking</u>
40,24 € (ημερομίσθιο)	77 κιβ/ώρα	20 %

(Σχήμα 8)

Εργαζόμενοι εξωτερικού συνεργείου

<u>Κόστος εργαζομένου</u>	<u>Μέση ατομική παραγωγικότητα</u>	<u>Λάθη στο picking</u>
34,84 € (ημερομίσθιο)	95 κιβ/ώρα	80 %

(Σχήμα 9)

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα των εργαζομένων του εξωτερικού συνεργείου όπως φαίνεται και στους παραπάνω πίνακες, είναι η υψηλή παραγωγικότητά τους. Με μεγάλη διαφορά από τον μέσο όρο των εταιρικών picker, οι εξωτερικοί εργαζόμενοι καταφέρνουν μια αξιοσημείωτη επίδοση στην παραγωγή παλετών, κάτι το οποίο αποτελεί αρωγό στην λειτουργία της αποθήκης και ειδικά για τις έγκαιρες αναχωρήσεις των δρομολογίων προς τα καταστήματα. Τέλος υπάρχει ένα μειονέκτημα όσον αφορά την συνεργασία της εταιρίας και του εξωτερικού συνεργείου και αυτό εναπόκειται στην μεταξύ τους συμφωνία για την παροχή του προσωπικού όσον αφορά τις ανάγκες της αποθήκης. Η συμφωνία μεταξύ των δυο μερών δεν είναι βασισμένη στα άτομα αλλά στην

κάλυψη κιβωτίων. Αυτό σημαίνει πως εάν για μια μέρα η εταιρία ζητήσει από το εξωτερικό συνεργείο παρεχόμενο έργο για παράδειγμα 23.000 κιβώτια, τότε το συνεργείο βασιζόμενο και στην υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων του, μπορεί να προσφέρει λιγότερα άτομα από ότι πραγματικά θα χρειαζόταν, καθώς κάποιους από τους εργαζομένους του τους στέλνει και σε άλλες αποθήκες με ίσως ευνοϊκότερες απολαβές. Αυτό όμως για την εταιρία αποτελεί πρόβλημα διότι να μην οι εξωτερικοί pickers είναι πιο παραγωγικοί, αλλά πάντοτε η δύναμη της αποθήκης παίζει ρόλο, καθώς μη αναμενόμενες καταστάσεις μπορούν να συμβούν και να προκύψει ανάγκη ύπαρξης περισσότερων εργαζομένων.

Λύσεις-προτάσεις για την αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων

Για την περίπτωση των λαθών των εξωτερικών εργαζομένων στο picking, το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο μειονέκτημα των pickers του συνεργείου, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένας μόνιμος διάυλος επικοινωνίας μεταξύ ενός στελέχους του συνεργείου και των συντονιστών της εταιρίας. Μέσω του διαύλου αυτού, ότι λάθος πραγματοποιείται από εξωτερικό εργαζόμενο θα πρέπει να μεταφέρεται στο συνεργείο και από εκεί στον picker του συνεργείου. Με τον τρόπο αυτό η μείωση στα λάθη θα μπορούσε να επιτευχθεί, καθώς είναι διαφορετικό για έναν εργαζόμενο να ενημερώνεται για τα λάθη απευθείας από τον εργοδότη του, παρά έμμεσα από την εταιρία. Όσον αφορά το πρόβλημα της παροχής εργαζομένων εκ μέρους του συνεργείου, μια λύση που θα μπορούσε να δοθεί είναι η εύρεση και επίτευξη συνεργασίας με έναν ακόμα εξωτερικό συνεργάτη. Στον δεύτερο εξωτερικό συνεργάτη, η συμφωνία σχετικά με την ημερήσια ζήτηση, θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη σχετικά με τα άτομα και όχι με τα κιβώτια. Θα πρέπει δηλαδή η νέα σύμβαση να αναφέρει συγκεκριμένο αριθμό ατόμων ανά περίπτωση και έναν γενικό ελάχιστο και μέγιστο αριθμό εργαζομένων προς την εταιρία. Μέσω του νέου μοντέλου της σύμβασης με τον δεύτερο εξωτερικό συνεργάτη, το πρόβλημα της έλλειψης ατόμων σε απρόβλεπτες συνθήκες θα μπορούσε να εξαλειφθεί.

Κεφάλαιο 5

5.1 Τελικά συμπεράσματα

Κατά την διάρκεια της εν λόγω εργασίας αναλύθηκε το τι είναι η εξωτερική ανάθεση, γνωστή και ως outsourcing, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με αυτήν, αλλά και το τι διαδικασίες πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός ώστε να κρίνει σωστά τις επιλογές του. Σε αρκετές περιπτώσεις η επιλογή βρίσκεται ή στην αγορά ή την ιδιοκατασκευή για μια λειτουργία της επιχείρησης. Όμως αυτός δεν είναι ο κανόνας πάντοτε καθώς υπάρχουν και οι «υβριδικές» επιλογές τύπου make and buy, που αποτελούν πιθανή λύση στο ενίοτε διχαστικό δίλημμα make or buy. Όποια και αν είναι η λύση που επιλέγει μια εταιρία σχετικά με τις λειτουργίες της, το κλειδί φαίνεται να είναι στην κουλτούρα των από κοινού αποφάσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων τμημάτων της. Καμία λύση δεν μπορεί να είναι η βέλτιστη χωρίς να υπάρχουν μειονεκτήματα σε αυτήν, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα. Όταν όμως μια επιλογή για κάποια δραστηριότητα της επιχείρησης, έχει παρθεί λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα, τότε αρκετά «κρυφά» προβλήματα που θα μπορούσαν να αποκαλυφθούν στην πορεία, μπορούν να αποφευχθούν.

Το outsourcing ήταν και συνεχίζει να βρίσκεται στο επίκεντρο των διοικητικών αποφάσεων έντονα, κάτι το οποίο προβλέπεται να συνεχιστεί και στο μέλλον. Για τον λόγο αυτό και μιας και αδιαμφισβήτητα αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το outsourcing έχουν σοβαρό αντίκτυπο σε μια εταιρία, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην διερευνητική διαδικασία προ της απόφασης, αλλά και στην καλλιέργεια μιας εργασιακής κουλτούρας όπου η «φωνή» των τμημάτων ακούγεται και οι σκέψεις εκτός αυστηρών πλαισίων (thinking out of the box) αναζητούνται.

5.2 Βιβλιογραφία

- Λάιος Α. 2010 Διοίκηση Εφοδιασμού. Πειραιάς: Εκδόσεις Humantec
ISBN: 978-960-98890-1-8
- Dou, Y., Sarkis, J., 2010. A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. *International Journal of Production Research* 48, 567–592.
<https://doi.org/10.1080/00207540903175145>
- Hätönen, J., Eriksson, T., 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management* 15, 142–155.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>
- Laios, L., Moschuris, S., 1999. An Empirical Investigation of Outsourcing Decisions. *J Supply Chain Management* 35, 33–41. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1999.tb00054.x>
- Medina Serrano, R., González Ramírez, M.R., Gascó Gascó, J.L., 2018. Should we make or buy? An update and review. *European Research on Management and Business Economics* 24, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.004>
- Mendoza, A.J., Clemen, R.T., 2013. Outsourcing sustainability: a game-theoretic modeling approach. *Environ Syst Decis* 33, 224–236. <https://doi.org/10.1007/s10669-013-9443-8>
- Mohr, J.J., Sengupta, S., Slater, S.F., 2011. Mapping the outsourcing landscape. *Journal of Business Strategy* 32, 42–50. <https://doi.org/10.1108/02756661111100319>
- Moschuris, S.J., 2008. Organizational participants in the make-or-buy process. *Industrial Marketing Management* 37, 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.11.002>
- R S Katikar, Pawar, 2011. SWOT ANALYSIS OF MANUFACTURING OUTSOURCING –A CASE STUDY. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24340.09608>
- Rahman, N.A.A., Sharif, S.M., Esa, M.M., 2013. Lean Manufacturing Case Study with Kanban System Implementation. *Procedia Economics and Finance* 7, 174–180.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00232-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00232-3)
- Rolstadås, A., Henriksen, B., O’Sullivan, D., 2012. *Manufacturing Outsourcing: A Knowledge Perspective*. Springer London, London. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2954-7>
- Uygun, Y., Gotsadze, N., Schupp, F., Gzirishvili, L., Tindjou Nana, B.S., 2023. A holistic model for understanding the dynamics of outsourcing. *International Journal of Production Research* 61, 1202–1232. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2031330>

McCarthy, I., Anagnostou, A., 2004. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics* 88, 61–71.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00183-X)

William J. (2020) “Outsourcing In The 2020s: Where Is This Bandwagon Heading?”, *Forbes*. Διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/22/outsourcing-in-the-2020s-where-is-this-bandwagon-heading/> [Τελευταία πρόσβαση: 11/8/2023]

Coronado J. , Stoler M. (2022) "Beyond outsourcing: Entering a new sourcing ecosystem", *Deloitte*. Διαθέσιμο στο : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> [Τελευταία πρόσβαση: 20/8/2023]

Σιδηρόπουλος Γ. , Αγκαντόπουλος Α. (2019) "Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας" , ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο : <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/outsourcing-efkairia-gia-exostrefeia-afxisi/> [Τελευταία πρόσβαση : 22/8/2023]

Εικόνες-σχήματα

Σχήμα 1) Coronado J. , Stoler M. (2022) "Beyond outsourcing: Entering a new sourcing ecosystem", *Deloitte*. Διαθέσιμο στο : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> [Τελευταία πρόσβαση: 20/8/2023]

Σχήμα 2) Coronado J. , Stoler M. (2022) "Beyond outsourcing: Entering a new sourcing ecosystem", *Deloitte*. Διαθέσιμο στο : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> [Τελευταία πρόσβαση: 20/8/2023]

Σχήμα 3) Coronado J. , Stoler M. (2022) "Beyond outsourcing: Entering a new sourcing ecosystem", *Deloitte*. Διαθέσιμο στο : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> [Τελευταία πρόσβαση: 20/8/2023]

Σχήμα 4) Coronado J. , Stoler M. (2022) "Beyond outsourcing: Entering a new sourcing ecosystem", Deloitte. Διαθέσιμο στο : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> [Τελευταία πρόσβαση: 20/8/2023]

Σχήμα 5) Σιδηρόπουλος Γ. , Αγναντόπουλος Α. (2019) "Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας" , ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο : <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/outsourcing-efkairia-gia-exostrefeia-afxisi/> [Τελευταία πρόσβαση : 22/8/2023]

Σχήμα 6) Σιδηρόπουλος Γ. , Αγναντόπουλος Α. (2019) "Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας" , ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο : <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/outsourcing-efkairia-gia-exostrefeia-afxisi/> [Τελευταία πρόσβαση : 22/8/2023]

Σχήμα 7) Google maps 2023 Διαθέσιμο στο : <https://maps.google.com/> [Τελευταία πρόσβαση 31/08/2023]