

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Τραπεζικής Διοικητικής
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη «Χρηματοοικονομική Ανάλυση»**

ΘΕΜΑ:

**«Οικονομική Προσέγγιση της Στρατηγικής
Εξωτερίκευσης Εργασιών (Outsourcing)»**

**«Η Στρατηγική Εξωτερίκευσης Εργασιών (Outsourcing)
υπό το Πρίσμα της Οικονομικής Θεωρίας του Κόστους
Συναλλαγών»**

Ευδιάς Δημήτρης

Πειραιάς 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή	3
1.2 Εξωτερίκευση του Στόλου Φορτηγών της Southwire Company.....	5
1.3 Επικρατούσες Τάσεις στο Πέρασμα του Χρόνου.....	7
1.4 Το Πρόβλημα της Εξωτερίκευσης Εργασιών	10
1.4.1 Nike Inc.....	11
1.4.3 Apple Computer	12
1.5 Σκοπός της Έρευνας	13
1.6 Δομή της Εργασίας.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

2.1 Κλασσική Οικονομική Προσέγγιση της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων .	16
2.2 Η Εξέλιξη των Οικονομικών Θεωριών στο Χώρο των Επιχειρήσεων	18
2.3 Κόστος Συναλλαγής	20
2.4 Βασικές Υποθέσεις της Ανάλυσης Κόστους Συναλλαγών	22
2.4.1 Περιορισμένη Λογική (Bounded Rationality)	23
2.4.2 Καιροσκοπισμός (Opportunism)	23
2.4.3 Ασυμμετρία Πληροφόρησης (Informational Asymmetry).....	24
2.5 Συνθήκες Καθορισμού του Κόστους Συναλλαγής.....	26
2.5.1 Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Asset specificity).....	27
2.5.2 Αβεβαιότητα (Uncertainty)	32
2.5.3 Συχνότητα Συναλλαγών (Frequency of Transactions)	34
2.6 Μεθοδολογία Μέτρησης του Κόστους Συναλλαγής	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (OUTSOURCING)

3.1 Εισαγωγή.....	38
3.2 Ορισμός της Εξωτερίκευσης Εργασιών	39
3.3 Ποιες Εργασίες Αναθέτουμε σε Τρίτους;.....	41
3.4 Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών	46
3.5 Μειονεκτήματα της Στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών	49
3.6 Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας της Εξωτερίκευσης Εργασιών	50
3.6.1 Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis)	51
3.6.2 Επιλογή Προμηθευτών (Selecting the Providers)	52
3.6.3 Έλεγχος και Διοίκηση της Σχέσεως (Managing the Relationship).....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

4.1 Περιγραφή Υποδειγμάτων Εξωτερίκευσης Εργασιών	55
4.2 Προσέγγιση των Εξωτερικευμένων Εργασιών μέσω της Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών.....	65
4.3 Προσέγγιση των Εξωτερικευμένων Εργασιών μέσω της Έννοιας της Θεμελιώδους Ικανότητας.....	67
4.4 Ολοκληρωμένο – Ενοποιημένο Μοντέλο Εξωτερίκευσης.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

5.1 Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα Αποτελέσματα.....	73
5.2 Επιπτώσεις στην Αλυσίδα Αξίας των Επιχειρήσεων	74
5.3 Επιπτώσεις στην Χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων.....	75
5.3.1 Επιπτώσεις στην Κερδοφορία των Επιχειρήσεων	75
5.3.2 Επιπτώσεις στην Ρευστότητα των Επιχειρήσεων	76
5.3.3 Επιπτώσεις στην Κεφαλαιακή Διάρθρωση.....	76
5.3.4 Επιπτώσεις στα Κόστη Μισθοδοσίας & στην Απασχόληση.....	77
5.4 Μεθοδολογία Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας Εξωτερίκευσης Εργασιών	77
5.5 Αποτελέσματα Εμπειρικής Μελέτης Μέτρησης Αποτελεσματικότητας Εξωτερίκευσης Εργασιών σε Βρετανικές Επιχειρήσεις	80
5.5.1 Ποσοστό Λειτουργικών Κερδών (Operating Profit Percentage – OP%)	82
5.5.2 Δείκτης Ρευστότητας Quick Ratio (QR).....	84
5.5.3 Πληρωμές Εργαζομένων ως προς Πωλήσεις (Employees Remuneration Relative to Sales – W/S)	85
5.5.4 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων της Επιχείρησης (Return on Equity - ROE)	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή	89
6.2 Συμπεράσματα	90
6.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	92

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρθρογραφία.....	94
Βιβλία	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Ως ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί τόσο τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, όσο και την ακαδημαϊκή κοινότητα, το θέμα της Εξωτερίκευσης Εργασιών (outsourcing), κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι το κατά πόσο τελικά ο ενθουσιασμός με τον οποίο συζητείται το όλο θέμα απορρέει μέσα από την βαθύτερη κατανόηση των νέων δυνατοτήτων και των πραγματικών ευκαιριών που δίνονται, ή αν τελικά αποτελεί απλώς αντικατοπτρισμό του μαζικού ενστίκτου που έχει κυριαρχήσει. Δεν είναι λίγοι εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν πως το όλο θέμα γνωρίζει έξαρση στις ημέρες μας όπως αρκετά άλλα ζητήματα τα οποία προέκυψαν από την άνοδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), των διαδικασιών Επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης (Business Process Re-engineering) και της μείωσης του μεγέθους των επιχειρήσεων (Downsizing). Το ζητούμενο όμως είναι εάν τελικά η ενθάρρυνση εκ μέρους της διοίκησης, προς τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενασχοληθούν σοβαρά με το ενδεχόμενο της εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών τους, επιφέρει τελικώς κάποιες πραγματικές βελτιώσεις ή απλώς μετατρέπει την εταιρία σε ένα ακόμη θύμα της μόδας και των σύγχρονων τάσεων.

Όπως είναι λογικό, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποτελεί κριτήριο για την ενασχόληση της διοίκησης μιας επιχείρησης με την στρατηγική της Εξωτερίκευσης Εργασιών, το γεγονός ότι πρόκειται για μια στρατηγική που την επιτάσσουν οι ανάγκες της μόδας. Αντίθετα, αξίζει να δοθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον και προσοχή στην διαδικασία ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, εξωτερικούς, συνεργάτες, μόνο στις περιπτώσεις εκείνες όπου η μεταβολή των παγίων τακτικών της επιχείρησης, οδηγεί στην απελευθέρωση κρυμμένων δυνατοτήτων ή αναξιοποίητων πόρων δίνοντας νέα δυναμική στην εταιρία και παρουσιάζοντας της καινούργιες ευκαιρίες.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems - IS) των επιχειρήσεων αποτελούν μια δραστηριότητα η οποία τα τελευταία χρόνια αποτελεί συνεχώς στόχο της στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών. Όπως αναφέρουν οι Leenders και Fearon¹, η αξία των εξωτερικευμένων διεργασιών πληροφοριακών συστημάτων κυμαίνονταν στα \$50 εκατομμύρια στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και αυξανόταν με ταχείς ρυθμούς.

Παράλληλα, ο χώρος των επιχειρήσεων logistics αναμένεται να τριπλασιάσει το μέγεθός του σε \$50 εκατομμύρια ετήσια κέρδη. Για παράδειγμα, η Hewlett-Packard ανέθεσε στην εταιρία Roadway Logistics την συγκέντρωση και αποθήκευση των πρώτων υλών της στο Vancouver. Η Roadway Logistics απασχολούσε 140 εργαζομένους της για την 24ωρη λειτουργία της αποθήκης και τις επτά ημέρες της εβδομάδας έτσι ώστε να συντονίζει σωστά τις παραλαβές των προϊόντων στην αποθήκη και να διαχειρίζεται κατάλληλα την αποθήκευσή τους. Από την άλλη πλευρά, η Hewlett-Packard αποδέσμευσε 250 εργαζόμενους της, οι οποίοι μετατέθηκαν σε άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ την ίδια στιγμή αναφέρονταν μείωση κατά 10% του κόστους λειτουργίας των αποθηκών.

Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ξεκίνησε να διεισδύει στον χώρο της Εξωτερίκευσης Εργασιών μέσω της ανάθεσης σε τρίτους της λειτουργίας των πληροφοριακών τους συστημάτων, υπήρξαν αρκετές εταιρίες που μετέφεραν την φιλοσοφία αυτή σε κάθε τμήμα τους. Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1997² από τον Αμερικανικό Σύνδεσμο Διοίκησης (American Management Association), σε περισσότερες από 600 μεγάλες επιχειρήσεις απέδειξε πως μεγάλος αριθμός εταιριών εξωτερικεύουν όχι μόνο την λειτουργία των πληροφοριακών τους συστημάτων, αλλά και τις χρηματοοικονομικές, τις λογιστικές, τις κατασκευαστικές υπηρεσίες τους, αλλά και τις υπηρεσίες συντήρησης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Το ένα-πέμπτο (1/5) των διερευνημένων επιχειρήσεων είχαν εξωτερικεύσει τουλάχιστον κάποιο μέρος των χρηματοοικονομικών και λογιστικών τους

¹ Leenders and Fearon, (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.

² Bryce D. and Useem M., (1998), "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 635-643

εργασιών, ενώ τα τέσσερα-πένμπτα (4/5) είχαν αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες μία ή δύο διοικητικές διεργασίες τους. Επιπλέον, περισσότερες από τις μισές κατασκευαστικές επιχειρήσεις προμηθεύονται τουλάχιστον ένα στοιχείο της παραγωγικής τους διαδικασίας, έτοιμο από κάποιο συνεργάτη τους.

1.2 Εξωτερίκευση του Στόλου Φορηγών της Southwire Company

Η Southwire Company αναπτύχθηκε και έγινε ο μεγαλύτερος παραγωγός ηλεκτρικών καλωδίων στις Η.Π.Α.. Ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ανέπτυξε η Southwire ήταν το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, έχοντας την ικανότητα να παραδίδει τα προϊόντα της απευθείας στον αγοραστή διαθέτοντας δικό της στόλο φορηγών. Η Southwire Company υποχρεώθηκε να αποκτήσει τον δικό της στόλο φορηγών λόγω του ότι οι κεντρικές της εγκαταστάσεις βρίσκονταν σε μια απομακρυσμένη, αγροτική περιοχή, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η πρόσβαση στα μεταφορικά μέσα εμπορικών προϊόντων. Η Southwire Company κατάφερε να μετατρέψει το μειονέκτημα της έλλειψης μεταφορικών μέσων σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τον δικό της στόλο φορηγών για την παράδοση προϊόντων απευθείας στους πελάτες της, μειώνοντας σημαντικά το χρόνο αναμονής για τους αγοραστές της. Ταυτόχρονα, κατά την επιστροφή των φορηγών της στις εγκαταστάσεις της, η εταιρία φρόντιζε για την συλλογή των υλικών και των προμηθειών που απαιτούνταν στην παραγωγική της διαδικασία, μειώνοντας αισθητά το κόστος μεταφοράς τους. Για αυτούς και για άλλους λόγους, ο στόλος των φορηγών της Southwire αποτελούσε ένα κομμάτι της με υψηλό κύρος και ταυτόχρονα, πηγή περηφάνιας και γοήτρου για την εταιρία.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, η Southwire Company άρχισε να προβληματίζεται πάνω στην ιδέα της ανάθεσης σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες, της διαχείρισης του στόλου των φορηγών. Υπήρχαν αρκετοί ουσιαστικοί λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση σκεφτόταν σοβαρά την ενδεχόμενη εξωτερίκευση των υπηρεσιών των φορηγών της. Καταρχάς, η

διαχείριση ενός ολόκληρου στόλου φορτηγών δεν αποτελούσε τμήμα των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης (core business), ενώ επιπλέον αντιπροσώπευε μία μεγάλη ποσότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της και του αριθμού των εργαζομένων σε αυτή. Επιπρόσθετο κόστος αλλά και χρόνος απαιτούνταν για τη συνεχή επίβλεψη και την εξασφάλιση εναρμόνισης με τους συνεχώς αυξανόμενους κυβερνητικούς κανονισμούς για την κυκλοφορία των φορτηγών, π.χ. ασφάλιστρα, παθητική προστασία φορτηγών, έλεγχος αλκοόλ κτλ. Ο στόλος των εκατό (100) περίπου φορτηγών γινότανε σιγά-σιγά ολοένα και πιο γέρικος, απαρχαιωμένος και με σημαντικές ελλείψεις σε χαρακτηριστικά ασφαλείας τα οποία υπήρχαν διαθέσιμα σε όλα τα νεότερα μοντέλα. Για την αντικατάσταση και αναβάθμιση όλων αυτών των φορτηγών, απαιτούνταν μια επένδυση αρκετά μεγάλου ύψους από την πλευρά της Southwire Company. Επίσης, τα ενδεχόμενα κόστη από τις υποχρεώσεις της εταιρίας που πιθανός να προέκυπταν λόγω της ιδιο-διαχείρισης ενός τέτοιου στόλου αποτελούσε σημαντικό θέμα προβληματισμού και σκέψης. Τα μέχρι τότε αυτοκινητιστικά δυστυχήματα, αν και περιορισμένα στον αριθμό, ενισχύουν τους παραπάνω προβληματισμούς. Οι υποχρεώσεις που δημιουργεί ένα τέτοιο δυστύχημα, σε συνδυασμό με την αρνητική εικόνα που δίνει ένα τροχαίο με φορτηγό, στις πλευρές του οποίου βρίσκεται το λογότυπο της ίδιας της εταιρίας αναδεικνύει ένα υψηλότατο κόστος το οποίο θα μπορούσε κάλλιστα να αποφευχθεί με την λύση της εξωτερίκευσης των υπηρεσιών του στόλου φορτηγών. Επιπλέον, το κόστος μισθοδοσίας, ιατρικής περίθαλψης καθώς και άλλων προνομίων που ισχύουν για τους μηχανικούς, τους οδηγούς και το υπόλοιπο προσωπικό των φορτηγών αποτελούσε ένα συνεχώς αυξανόμενο κομμάτι του συνολικού κόστους μισθοδοσίας της επιχείρησης.

Η αρνητική πλευρά της διαδικασίας εξωτερίκευσης των υπηρεσιών των φορτηγών εμφανίζεται στο γεγονός ότι πλήγεται άμεσα η εικόνα που είδη έχουν δημιουργημένη οι πελάτες για την εταιρία. Αλλά όμως τελικά, εφόσον ο πελάτης λαμβάνει την παραγγελία του στην ώρα της και με το ίδιο επίπεδο ποιότητας, είναι σίγουρο ότι θα τον ενδιαφέρει και ποιος θα του το παραδώσει; Γεγονός πάντως είναι πως η απουσία του λογότυπου της Southwire από κάθε φορτηγό της συνεπάγεται αυτόματα μια μεγάλη μείωση

της διαφήμισης που ουσιαστικά επιφέρει τα εκατό φορτηγά της εταιρίας σε καθημερινή βάση. Βεβαίως σε όλα αυτά τα μειονεκτήματα που δημιουργεί η απόφαση ανάθεσης της διαδικασίας μεταφοράς των προϊόντων σε τρίτους ενισχύονται ακόμη περισσότερο εξαιτίας του ενδεχομένου να χάσει η Southwire Company το έλεγχο του εξωτερικού της συνεργάτη και κατά συνέπεια της παρακολούθησης της διαδικασίας παράδοσης των προϊόντων της στους πελάτες της με απώτερη συνέπεια την μη ικανοποίηση του καταναλωτικού της κοινού.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, και όχι μόνο, η Southwire Company δεν κατάφερε να εκχωρήσει σε τρίτους την διαδικασία μεταφοράς των προϊόντων της, πριν τα τέλη του 1996. Η εταιρία η οποία επιλέχθηκε ήταν η Schneider National Dedicated Operation of Green Bay και ο λόγος για τον οποίο προτιμήθηκε ήταν το γεγονός ότι συνδυάζει υψηλή τεχνολογία τελευταίας γενιάς με μία πλήρη λίστα όλων των μεταφορικών υπηρεσιών ώστε να καλύπτει όλους τους πελάτες της. Όπως δήλωσε η Southwire Company:

«Με τη συνεργασία μας με την Schneider, η Southwire μπορεί να επωφεληθεί της υψηλής τεχνολογίας της και να εκμεταλλευτεί την αποτελεσματικότητα που παρέχει μία τόσο μεγάλη εταιρία όπως η Schneider, η οποία είναι αφοσιωμένη αποκλειστικά και μόνο στη μεταφορά προϊόντων. Κατ' επέκταση, η Southwire μπορεί πλέον να συγκεντρωθεί σε αυτό που κάνει καλύτερα – να κατασκευάζει δηλαδή καλώδια υψηλής ποιότητας.»

1.3 Επικρατούσες Τάσεις στο Πέρασμα του Χρόνου

Η επικρατούσα τάση στον κόσμο των επιχειρήσεων κατά την διάρκεια των τελευταίων 100 χρόνων ήταν η συνεχής προσπάθεια για γεωγραφική εξάπλωση και διεύρυνση των παρεχόμενων προϊόντων με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων. Αύτη ακριβώς η τάση για κάθετη ολοκλήρωση οδηγούσε στη δημιουργία επιχειρήσεων με πολλούς κλάδους και δαιδαλώδη δομή, γεγονός που προκαλούσε λειτουργικά προβλήματα. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη ήταν η κατάσταση που προέκυπτε από την προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων της κάθε επιχείρησης.

Εμπειρικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στις Η.Π.Α. έδειξαν πως κατά την διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου η τάση προς διαφοροποίηση ήταν συνεχής και ισχυρότατη. Όπως αποδεικνύεται και από τον πίνακα 1.1, με το πέρασμα του χρόνου, ο αριθμός των απλών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στην κατασκευή ενός συγκεκριμένου προϊόντος (single-business companies) έφθινε σταθερά, ενώ ο αριθμός των πιο διαφοροποιημένων επιχειρήσεων (related or unrelated companies) αύξανε σημαντικά.

	1949	1954	1959	1964	1969	1974
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Μεμονωμένες Επιχειρήσεις (Single-business companies)	42,0	34,1	22,8	21,5	14,8	14,4
Κάθετα Ολοκληρωμένες Επιχειρήσεις (Vertically integrated companies)	12,8	12,2	12,5	14,0	12,3	12,4
Κυρίαρχες Επιχειρήσεις (Dominant-business companies)	15,5	17,4	18,4	18,4	12,8	10,2
Σχετιζόμενες Επιχειρήσεις (Related-business companies)	25,7	31,6	38,6	37,3	44,4	42,3
Ασυσχέτιστες Επιχειρήσεις (Unrelated-business companies)	4,1	4,7	7,3	8,7	18,7	20,7

Πίνακας 1.1: Μεταβολή της διαφοροποίησης των επιχειρήσεων της Η.Π.Α. για το χρονικό διάστημα 1949-74

Ανάλογες τάσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων, άλλων βιομηχανοποιημένων εθνών (Πίνακας 1.2 και Πίνακας 1.3).*

* Πηγή: Grant R., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edition, Blackwell Business

	1960	1970	1975	1980
	(%)	(%)	(%)	(%)
Μεμονωμένες Επιχειρήσεις (Single-business companies)	34,2	14,5	12,5	9,5
Κάθετα Ολοκληρωμένες Επιχειρήσεις (Vertically integrated companies)	2,0	3,3	3,4	3,0
Κυρίαρχες Επιχειρήσεις (Dominant-business companies)	23,5	26,0	21,6	24,7
Σχετιζόμενες Επιχειρήσεις (Related-business companies)	32,0	44,4	49,0	49,7
Ασυσχέτιστες Επιχειρήσεις (Unrelated-business companies)	7,4	11,8	13,5	13,2

Πίνακας 1.2: Μεταβολή της διαφοροποίησης σε 305 μεγάλες βρετανικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις, για το χρονικό διάστημα 1960-80

	1958	1963	1968	1973
	(%)	(%)	(%)	(%)
Μεμονωμένες Επιχειρήσεις (Single-business companies)	26,3	24,6	19,5	16,9
Κάθετα Ολοκληρωμένες Επιχειρήσεις (Vertically integrated companies)	13,2	15,3	18,6	18,6
Κυρίαρχες Επιχειρήσεις (Dominant-business companies)	21,0	16,9	18,7	17,8
Σχετιζόμενες Επιχειρήσεις (Related-business companies)	30,7	35,6	36,4	39,8
Ασυσχέτιστες Επιχειρήσεις (Unrelated-business companies)	8,8	7,6	6,8	6,8

Πίνακας 1.3: Διαφοροποίηση μεταξύ 118 μεγάλων Ιαπωνικών βιομηχανιών, για το χρονικό διάστημα 1958-73

Κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 υπήρξε μια ξεκάθαρη αντιστροφή της τάση για διαφοροποίηση. Στην Μεγάλη Βρετανία, όλες εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν προβεί σε έντονη διαφοροποίηση κατά τα προηγούμενα χρόνια, μείωσαν τον βαθμό διαφοροποίησής τους στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80. Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των μεγάλων

επιχειρήσεων συνεχίζουν την γεωγραφική τους εξάπλωση, η επικρατούσα τάση των τελευταίων 15 ετών είναι η μείωση του μεγέθους τους (downsizing) και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων τους (refocusing). Έχοντας να αντιμετωπίσουν ένα αρκετά πιο αβέβαιο επιχειρησιακό περιβάλλον και μια αυξημένη ανταγωνιστικότητα, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις προέβησαν στην μείωση τόσο των παραγόμενων προϊόντων τους, όσο και του επιπέδου της κάθετης ολοκλήρωσης που τις χαρακτήριζε. - Πολλές επιχειρήσεις κατέφυγαν στην εξωτερίκευση κάποιων περιφερειακών τους διεργασιών έτσι ώστε να μπορέσουν να συγκεντρωθούν απερίσπαστες στις κύριες δραστηριότητές τους ενώ παράλληλα με την χρήση εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών πέτυχαν να ελαχιστοποιήσουν την κάθετη ολοκλήρωση και να οδηγηθούν σε πιο ευέλικτες μορφές επιχειρήσεων. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της καταστάσεως αυτής αποτελεί η περίπτωση του Henry Ford, ο οποίος στην δεκαετία του 1920 θέλησε να παράγει τα πάντα στο εσωτερικό της αυτοκινητοβιομηχανίας που είχε ιδρύσει, δημιουργώντας έτσι την πιο κάθετα ολοκληρωμένη κατασκευαστική επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Στις μέρες μας, η φιλοσοφία της Ford έχει αλλάξει ριζικά και έχει προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις καθώς πλέον αγοράζει από εξωτερικούς συνεργάτες της το 50% των απαιτούμενων τεμαχίων για την κατασκευή των αυτοκινήτων της.

1.4 Το Πρόβλημα της Εξωτερίκευσης Εργασιών

Με βάση όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα πως η τάση που εμφανίζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πλέον αυτή της εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών τους. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται, τις υποχρεώνει να διαθέτουν ευελιξία και να χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των υπολοίπων, ώστε να μπορέσουν τελικά να επιβιώσουν. Η στρατηγική ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες δίνει στις επιχειρήσεις αυτή ακριβώς τη δυνατότητα μέσω της εκπλήρωσης δύο διαφορετικών στόχων. Καταρχάς, η κάθε εταιρία αποδεσμεύει μεγάλο κομμάτι του κεφαλαίου της το οποίο αναλώνονταν σε δευτερευούσης σημασίας διεργασίες για την επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιηθούν πολλοί

περισσότεροι πόροι στην ανάπτυξη εκείνων των στοιχείων της επιχείρησης τα οποία θα μπορέσουν να της προσδώσουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα άμεσης αντικατάστασης των εξωτερικών συνεργατών με κάποιους άλλους αρτιότερα εξοπλισμένους και τεχνολογικά πιο εξελιγμένους, δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να απολαμβάνει τα οφέλη της υψηλής τεχνολογίας χωρίς να δεσμεύει δικά της κεφάλαια. Με αυτό τον τρόπο παραμένει ανεξάρτητη και ευέλικτη να κινηθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, χωρίς να περιορίζεται και να δεσμεύεται σε επιλογές του παρελθόντος της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες κατάφεραν να ωφεληθούν τα μέγιστα μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής εξωτερίκευσης εργασιών αποτελούν τόσο η περίπτωση της Nike Inc., όσο και της Apple Computer.

1.4.1 Nike Inc.

Η εταιρία Nike Inc. αποτελεί τον μεγαλύτερο προμηθευτή αθλητικών υποδημάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Το αξιοσημείωτο όμως στην περίπτωση της εταιρίας αυτής είναι το γεγονός ότι εξωτερικεύει το 100% της παραγωγής υποδημάτων ενώ η ίδια η Nike Inc. κατασκευάζει μόνο τα πολύ εξειδικευμένα τεχνολογικά στοιχεία του συστήματος αεροσόλας (Nike Air), που διαθέτουν τα υποδήματά της. Στη σύγχρονη εποχή, δύο είναι εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν μια επιτυχημένη πορεία κάποιου αθλητικού υποδήματος. Αφενός μεν το κατά πόσο υπερέχει τεχνολογικά όλων των υπολοίπων ανταγωνιστών του, και αφετέρου το κατά πόσο, σχεδιαστικά, ακολουθεί την επικρατούσα μόδα. Μόνο όταν η οποιαδήποτε βιομηχανία αθλητικών υποδημάτων παρουσιάζει υπεροχή τόσο στην τεχνολογία όσο και στο μάρκετινγκ των προϊόντων της, είναι σε θέση να διεκδικήσει την πρωτιά στον κλάδο της. Ακριβώς για τον λόγο αυτό, η Nike Inc. έχει καταφέρει να βρίσκεται στην κορυφή μεταξύ των επιχειρήσεων κατασκευής αθλητικών υποδημάτων. Η εταιρία επιτυγχάνει την μέγιστη προστιθέμενη αξία για τα προϊόντα της, καθώς επικεντρώνεται στις προ-παρασκευαστικές διεργασίες (έρευνα και ανάπτυξη), και στις μετά-παρασκευαστικές (μάρκετινγκ, διανομή και πωλήσεις), τις οποίες και συνδέει με το πιο προηγμένο, ίσως, πληροφοριακό σύστημα που υπάρχει στην παγκόσμια βιομηχανία.

Χρησιμοποιώντας ένα πολύ προσεκτικά ανεπτυγμένο ηλεκτρονικό, δικτυακό, πληροφοριακό πρόγραμμα για τον συντονισμό και έλεγχο όλων των προμηθευτών της που είναι εγκατεστημένοι σε ξένες χώρες και σε απομακρυσμένα σημεία. Στηριζόμενη στην υψηλή της τεχνολογία, η Nike Inc. κατέφυγε ακόμη και στην εξωτερίκευση τους διαφημιστικού τμήματος, του προγράμματος μάρκετινγκ που εφαρμόζει, στην εταιρία Wieden & Kennedy, της οποίας οι δημιουργικές προσπάθειες οδήγησαν την Nike Inc. στην κορυφή της παγκόσμιας αναγνώρισης και καταξίωσης. Η Nike Inc. γιγαντώθηκε με ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 20 % και κατάφερε να κερδίσει για τους μετόχους της μια απόδοση των ιδίων κεφαλαίων τους (ROE), της τάξεως του 31%, κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας.

1.4.3 Apple Computer

Γνωρίζοντας ότι δεν θα μπορούσε να γίνει ταυτόχρονα ο καλύτερος κατασκευαστής υπολογιστικών μονάδων, ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, οθονών, καλωδίων, πληκτρολογίων κτλ., η κατασκευάστρια εταιρία ηλεκτρονικών υπολογιστών, Apple Computer, κατέφυγε στην εξωτερίκευση του 70% της κατασκευαστικής της διαδικασίας, ώστε να ενισχύσει την ανοδικότερη πορεία του επιτυχημένου ηλεκτρονικού της υπολογιστή, Apple II. Αντί να αναλώνεται σε προσπάθειες ανάπτυξης μιας δαιδαλώδους εσωτερικής γραφειοκρατίας η οποία δεν θα μπορούσε να προσδώσει καμία αξία στην εταιρία, η Apple προχώρησε στην εξωτερίκευση κρίσιμων και σημαντικών τμημάτων της, όπως ο σχεδιασμός (στην Frogdesign), η κατασκευή εκτυπωτών (στην Tokyo Electric), καθώς επίσης και σημαντικότερα στοιχεία του μάρκετινγκ (στην Regis McKenna η οποία επέτυχε να δημιουργήσει μια «εικόνα» αξίας 100 εκατομμυρίων δολαρίων για την Apple, την στιγμή που η ίδια διέθετε ελάχιστους εργάτες και μόλις 1 εκατομμύριο δολάρια για να ξοδέψει). Η Apple επικέντρωσε τους εσωτερικούς της πόρους στην ανάπτυξη του δικού της λειτουργικού συστήματος (Apple DOS) καθώς και στα διάφορα λογισμικά υποστήριξης, έτσι ώστε να δώσει στα προϊόντα της τη δική τους, ξεχωριστή, μοναδικότητα. Η εντελώς ανοιχτή στρατηγική της, κίνησε το ενδιαφέρον πολλών ανεξάρτητων δημιουργών λογισμικού που δημιούργησαν τελικά το πιο πολυχρησιμοποιημένο λογισμικό

και το οποίο έδωσε στους αγοραστές του ηλεκτρονικού υπολογιστή Apple II, μοναδική, υψηλού επιπέδου λειτουργικότητα. Με αυτό τον τρόπο η Apple απέφυγε περιττές επενδύσεις, ευνοούμενη από την έρευνα και ανάπτυξη των πωλητών της καθώς και την εξειδικευμένη τεχνογνωσία τους, έτσι ώστε να είναι η ίδια σε θέση να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες που εμφανίζονταν, μοχλεύοντας, σε πολύ μεγάλο βαθμό, τον περιορισμένο αριθμό πόρων της. Λειτουργώντας σε μία υπερβολικά επίπεδη δομή, η Apple απολάμβανε τον τριπλασιασμό της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της και ταυτόχρονα την υψηλότερη τιμή αγοράς έναντι του λόγου των πάγιων επενδύσεων μεταξύ των μεγαλύτερων κατασκευαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών κατά την δεκαετία του '80.

1.5 Σκοπός της Έρευνας

Όπως αποδεικνύεται από τα μέχρι τώρα παραδείγματα, η Εξωτερίκευση Εργασιών αποτελεί ουσιαστικά μια απόφαση καθαρά στρατηγικής υφής στην οποία υπεισέρχονται διάφοροι οικονομικοί παράγοντες. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η προσέγγιση μια τόσο σημαντικής απόφασης σε τέτοιο σημείο ώστε να αποσαφηνιστούν πλήρως όλες οι κρυφές της πτυχές και να μπορέσουν να καταγραφούν τόσο τα πλεονεκτήματά της όσο και τα μειονεκτήματά της. Μόνο μέσω αυτής της διαδικασίας είναι δυνατό να μπορέσει κανείς να καταλήξει σε πραγματικά συμπεράσματα για την αποδοτικότητα μιας τέτοιας στρατηγικής και να ξεκαθαρίσει εάν τελικά πρόκειται για μια μόδα ή κάτι το οποίο ήρθε και θα μείνει προσφέροντας επενδυτικές ευκαιρίες στις εταιρίες.

1.6 Δομή της Εργασίας

Η πλειοψηφία των ερευνητών που έχει ασχοληθεί με το αντικείμενο της Εξωτερίκευσης Εργασιών, έχει προσεγγίσει το όλο θέμα μέσα από κάποιες θεωρίες της διοίκησης επιχειρήσεων, παραβλέποντας την οικονομική διάσταση του προβλήματος. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία στηρίζεται και σε οικονομικές θεωρίες. Συγκεκριμένα, στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2) παρατίθεται μια αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση της εξέλιξης των οικονομικών θεωριών που

σχετίζονται με την δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Theory) η οποία και χρησιμοποιείται ως βάση της ερευνητικής προσπάθειας μοντελοποίησης της διαδικασίας λήψης απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών. Παρουσιάζονται, επίσης, όλες οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η συγκεκριμένη θεωρία καθώς επίσης και όλες εκείνες οι συνθήκες που καθορίζουν τα διάφορα κόστη συναλλαγών.

Στην συνέχεια, και στα επόμενα δύο κεφάλαια (Κεφάλαιο 3 & Κεφάλαιο 4) ακολουθεί μια πλήρης περιγραφή και διερεύνηση της στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών. Αναλυτικότερα, στο κεφάλαιο 3 αποσαφηνίζεται πλήρως η έννοια του όρου «Εξωτερίκευση Εργασιών» ενώ παράλληλα καταγράφονται με βάση την διεθνή αρθρογραφία, όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της. Σημαντικό σημείο της ανάλυσης αυτής αποτελεί η διευκρίνιση του είδους των εργασιών που αναθέτονται σε τρίτους. Σε αυτό το σημείο της έρευνας, η ανάλυση αυτή βασίζεται κυρίως στις Θεμελιώδεις Ικανότητες (Core Competencies) των επιχειρήσεων και λιγότερο σε κριτήρια που θέτει η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών. Τέλος, παραθέτονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε μια επιτυχή Εξωτερίκευση Εργασιών. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4 που ακολουθεί, επιχειρείται μια συστηματική καταγραφή όλων των υπάρχοντων υποδειγμάτων που έχουν προταθεί κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές για την ορθότερη εκπλήρωση της διαδικασίας λήψης απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών. Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η προσέγγιση των εξωτερικευμένων εργασιών τόσο μέσω της οικονομικής Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών, όσο και μέσω της έννοιας της Θεμελιώδους Ικανότητας, έτσι ώστε τελικά να παρουσιαστεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο. Η πρωτότυπη εργασία του Arnold (2000)³ κατάφερε να συνδυάσει τις δύο αυτές προσεγγίσεις και να μας δώσει ένα ενοποιημένο πλαίσιο για την βέλτιστη διαδικασία λήψεως αποφάσεων εξωτερίκευσης.

³ Arnold U., (2000), “New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept”, 6: 23-29

Όπως είναι λογικό, ολόκληρη η μελέτη δεν θα είχε καμία απολύτως πρακτική σημασία εάν δεν κατέληγε σε κάποια συγκεκριμένα εμπειρικά αποτελέσματα τα οποία να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της εξωτερίκευσης Εργασιών. Με βάση την εργασία των Juma'h και Wood⁴ αποδεικνύονται στο κεφάλαιο 5, με την βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών, οι επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που υιοθετούν της στρατηγική Εξωτερίκευσης Εργασιών. Η μελέτη δείγματος συγκεκριμένων βρετανικών επιχειρήσεων ανέδειξε ιδιαίτερα ενθαρρυντικά στοιχεία και αξιόλογα συμπεράσματα.

Στο τέλος της παρούσας εργασίας ανακεφαλαιώνονται όλα τα σπουδαιότερα σημεία της και κλείνει το κεφάλαιο 6 με τη περιγραφή των πιο σημαντικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

⁴ Juma'h A. H. and Wood D., (2000), "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", *Work Study*, Vol. 49, No. 7, pp. 265-274

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

2.1 Κλασσική Οικονομική Προσέγγιση της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων

Τόσο τα στελέχη διοίκησης των επιχειρήσεων όσο και το τμήμα των ακαδημαϊκών μελετητών που διδάσκει τις αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης και μελετά τη λειτουργία της Αλυσίδας Εφοδιασμού, έχουν εκφράσει την απογοήτευσή τους για την έλλειψη ολοκληρωμένης οικονομικής θεωρίας που να εξηγεί την λειτουργία των επιχειρήσεων. Αν και δεν είναι πάντοτε προφανές, η ελλιπής αυτή πληροφόρηση πηγάζει από τις υποθέσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν την διαμόρφωση του νεοκλασικού υποδείγματος το οποίο χρησιμοποιείται κατά την οικονομική ανάλυση. Οι περισσότερες οικονομικές μελέτες των αγορών, των βιομηχανιών και των επιχειρήσεων κάνουν χρήση αυτής ακριβώς της θεωρητικής προσέγγισης. Κεντρική ιδέα της νεοκλασικής θεωρίας αποτελεί η επιχείρηση η οποία εμπορεύεται ένα και μοναδικό προϊόν και η οποία δραστηριοποιείται σε μια τέλεια ανταγωνιστική βιομηχανία με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών ικανών να παράγουν ακριβώς το ίδιο προϊόν κάτω από τις ίδιες συνθήκες κόστους. Βασικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις – ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν ακριβώς την ίδια καμπύλη ζήτησης της αγοράς. Όπως είναι αναμενόμενο, η νεοκλασική θεωρία έχει επεκταθεί και έχει καλύψει επιτυχώς και τα μονοπώλια. Με λιγότερη επιτυχία όμως έχει καταφέρει να αποδώσει τις ενδιάμεσες μορφές των αγορών όπως είναι το μονοπώλιο με ανταγωνισμό και το ολιγοπώλιο.

Η τυπική νεοκλασική συναλλαγή εμπεριέχει την ανταλλαγή ομοιογενών προϊόντων, χωρίς καμία διαφοροποίηση στην ποιότητα μεταξύ τους. Αυτή η υπόθεση οδηγεί στην αποφυγή κόστους για την καταμέτρηση της αξίας του προϊόντος. Αντίθετα, σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, τα προϊόντα παρουσιάζουν ποιοτικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να εκλαμβάνονται ως ξεχωριστά προϊόντα τα οποία εξυπηρετούν διαφορετικές αγορές. Επιπλέον κατά την νεοκλασική συναλλαγή, οι οικονομικοί παράγοντες

θεωρείται πως παρέχουν τέλεια πληροφόρηση και για το λόγο αυτό δεν υφίσταται καμία αβεβαιότητα σχετικά με τις τιμές, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή την συμπεριφορά των ανταγωνιστών και των εμπορικών συνεταιίρων. Βασική υπόθεση αποτελεί επίσης, το γεγονός πως η συναλλαγή σύμφωνα με την νεοκλασική θεωρία, πραγματοποιείται κατά την ίδια χρονική στιγμή, μεταξύ μεγάλου αριθμού αγοραστών και πωλητών, με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η πιθανότητα να μπορέσει μια επιχείρηση να ασκήσει αγοραστικές πιέσεις πάνω στις άλλες εφόσον υπάρχει μεγάλος αριθμός διαθέσιμων αγοραστών και πωλητών. Η νεοκλασική οικονομική ανάλυση επικεντρώνεται στην εξισορρόπηση των αγοραστικών δυνάμεων. Δεν υπάρχει κανένας απολύτως προβληματισμός για τον τρόπο με τον οποίο συνάπτονται οι επιχειρηματικές σχέσεις. Αντιθέτως, οι συναλλαγές αντιμετωπίζονται σαν να πραγματοποιούνται σε ένα εντελώς απελευθερωμένο, από οποιασδήποτε μορφής τριβές, περιβάλλον, κάτι δηλαδή ανάλογο με το «απόλυτο κενό» το οποίο αναφέρεται στην φυσική.

Δυστυχώς όμως, η νεοκλασική θεωρία προσέγγισης των επιχειρήσεων, έχει πολύ λίγα πράγματα να μας πει για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Δεν παρέχει καμία απολύτως λογική ερμηνεία για την ύπαρξη των επιχειρήσεων, καμία εξήγηση της ανάπτυξής τους ή κάποια ανάλυση της εσωτερικής τους οργάνωσης. Η εκάστοτε επιχείρηση αντιμετωπίζεται σαν ένα «μαύρο κουτί», μία παραγωγική διαδικασία χωρίς ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στην οποία απλώς εισέρχονται κάποιες πρώτες ύλες (inputs) και μετατρέπονται σε κάποια προϊόντα (outputs). Ως ένα τέτοιο στοιχείο της ανταγωνιστικής οικονομίας ερμηνεύεται η κάθε επιχείρηση μέσα από την νεοκλασική θεωρία, χωρίς να κατανοούνται βασικές έννοιες και διεργασίες.

Όταν κανείς παρατηρήσει με προσοχή τις θεμελιώδεις υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η νεοκλασική θεωρία δεν θα εκπλαγεί για ποιο λόγο η ανάλυση που πραγματοποιεί στηριζόμενος σε αυτό το υπόδειγμα οδηγεί σε ελάχιστα, εάν όχι μηδαμικά, πραγματικά χρήσιμα στοιχεία για την οργάνωση και διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού.

2.2 Η Εξέλιξη των Οικονομικών Θεωριών στο Χώρο των Επιχειρήσεων

Πρώτος ο Coase⁵ διαπίστωσε κάποιους περιορισμούς στο νεοκλασικό υπόδειγμα, οι οποίοι δεν επέτρεπαν την καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτές ακριβώς οι παρατηρήσεις και οι ιδέες του Coase (1937), αποτέλεσαν αργότερα την βάση για τη δημιουργία των νέων οικονομικών και απέφεραν στον ίδιο το βραβείο Νόμπελ. Ο Coase (1937), υποστήριζε πως για να μπορέσει κανείς να κατανοήσει ποιος είναι ο ακριβής ρόλος μίας επιχείρησης και τι ακριβώς κάνει, θα έπρεπε αρχικά να κατανοήσει για ποιο λόγο υπάρχει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να γίνουν κατανοητές όλες εκείνες οι δυνάμεις που κυβερνούν την επιχείρηση και ορίζουν τις οικονομικές της δραστηριότητες. Σε αντίθεση με την τυπική νεοκλασική οικονομική θεωρία, η προσέγγιση του Coase (1937), αναγνωρίζει την ύπαρξη κόστους κατά τη χρήση του μηχανισμού της αγοράς. Μέσα σε αυτά τα κόστη συμπεριλαμβάνεται το κόστος ανεύρεσης του ύψους στο οποίο πρέπει να ορισθούν οι τιμές, το κόστος διαπραγμάτευσης ξεχωριστού συμβολαίου για κάθε συναλλαγή και το κόστος ακριβούς προσδιορισμού των λεπτομερειών μια συναλλαγής σε ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο. Όλα αυτά τα κόστη αργότερα συμπεριλήφθηκαν στον όρο «κόστη συναλλαγής» (transaction costs).

Τα κόστη τα οποία προκύπτουν από την χρήση της αγοράς μπορούν να αποφευχθούν εφόσον η επιχείρηση επιλέξει τον δρόμο της κάθετης ολοκλήρωσης όπου πλέον όλες οι οικονομικές δραστηριότητες της διευθύνονται εσωτερικά μέσω των διοικητικών οδηγιών και κατευθύνσεων που δίνονται από το εσωτερικό της. Όμως, κάτι τέτοιο σημαίνει αυτόματα πως η επιχείρηση πρέπει πλέον να υπολογίσει και να αναλογιστεί όλα εκείνα τα εναλλακτικά κόστη που προκύπτουν εξαιτίας της διοίκησης της κάθετης ροής των προϊόντων και της νέας πολύπλοκης οργάνωσης των συντελεστών της παραγωγής. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει όλες αυτές τις δραστηριότητες εσωτερικά με χαμηλότερο κόστος απ' ότι στην περίπτωση όπου οι συναλλαγές συντονίζονταν μέσω της ανοιχτής αγοράς, θα

⁵ Coase R.H., (1937), "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405

ανέμενε κανείς (λαμβάνοντας όλα τα υπόλοιπα στοιχεία μεταξύ των δύο αυτών εναλλακτικών επιλογών ως ίσα), η οργάνωση όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων να πραγματοποιούνταν από μία κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση. Ο Coase υποστήριζε ότι:

«... μία επιχείρηση θα τείνει να εξαπλωθεί έως ότου το κόστος εσωτερικής οργάνωσης μιας επιπρόσθετης συναλλαγής να γίνει ίσο είτε με το κόστος πραγματοποίησης της ίδιας συναλλαγής μέσω ανταλλαγής και διαπραγμάτευσης στην ανοιχτή αγορά είτε με το κόστος οργάνωσης σε μια άλλη επιχείρηση.»

Επιπλέον, ο Coase κατάφερε βασιζόμενος στην μελέτη του να δώσει μία λογική ερμηνεία για την ύπαρξη των επιχειρήσεων η οποία στηριζόταν στο κόστος υλοποίησης των συναλλαγών. Δυστυχώς όμως, όλες αυτές οι εύστοχες παρατηρήσεις και οι οξυδερκείς διαπιστώσεις του Coase, δεν είχαν καμία ουσιαστική επίδραση στην επιστήμη των οικονομικών παρά μόνο μετά από 35 ολόκληρα χρόνια.

Κατά τη δεκαετία το '70 παρατηρήθηκε μία έντονη αύξηση του ενδιαφέροντος για τα κόστη που προέκυπταν μέσω των διαφόρων συναλλαγών. Η πρωτοπόρα εργασία για την ανάπτυξη της Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Costs Theory) πραγματοποιήθηκε από τον Williamson⁶. Σταδιακά, εμφανίστηκε ένα ολόκληρο πλήθος θεωριών που βασίστηκε πάνω στον συλλογισμό του κόστους συναλλαγής. Μέσα σε αυτές τις θεωρίες συμπεριλαμβάνονται τα Οικονομικά του Κόστους Συναλλαγής (Transaction Costs Economics - TCE) του Williamson καθώς επίσης και τα οικονομικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων μαζί με τη θεωρία του προβλήματος αντιπροσώπευσης (agency problem) των Jensen και Meckling⁷. Παρά το γεγονός ότι όλες οι προαναφερόμενες θεωρίες εστιάζουν σε διαφορετικά οικονομικά προβλήματα, έχουν τις ρίζες τους στην αρχική ιδέα του Coase και χρησιμοποιούν τη λογική του κόστους συναλλαγών για να

⁶ Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications: A Study in the Economics of Organization*, Free Press, New York, NY, 1975

⁷ Jensen and Meckling, (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

ερμηνεύσουν την οργάνωση των επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

2.3 Κόστος Συναλλαγής

Ως Οικονομική Θεωρία των Επιχειρήσεων, η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (TCE) εισήχθη από τον Williamson (1975) στην πρωτότυπη εργασία του, το 1975, όπου ανέπτυξε την δομή και την λειτουργία των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με το κόστος των εκάστοτε συναλλαγών. Ο Spraakman⁸ όρισε την Συναλλαγή ως το εκείνο το στάδιο σε μια σειρά δραστηριοτήτων κατά το οποίο μια ενέργεια τελειώνει και κάποια άλλη αρχίζει. Σύμφωνα με τον Hobbs⁹, ως Κόστη Συναλλαγής αποκαλούνται απλώς όλα τα κόστη που προκύπτουν κατά την πραγματοποίηση μιας ανταλλαγής είτε μεταξύ επιχειρήσεων σε μία αγορά, είτε για μεταφορά πόρων μεταξύ διαφορετικών επιπέδων σε μία κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση, όταν η νεοκλασική υπόθεση της τέλειας, και χωρίς κόστος, πληροφορίας αναιρείται. Τα κόστη συναλλαγής εμφανίζονται οπουδήποτε υπάρχει κάποια μορφή οικονομικής επιχείρησης π.χ. μέσα σε μία κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση, σε μία ελεύθερη αγορά, ή ακόμη και σε αγορές όπου οι συναλλαγές κατά μεγάλο μέρος είναι ανύπαρκτες (command economy). Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως ο όρος «συναλλαγή» χρησιμοποιείται με μία ευρύτερη έννοια, πέραν της κοινής του χρήσης. Έτσι λοιπόν ακόμη και η μεταφορά ενός προϊόντος από ένα χώρο σε κάποιο άλλο σημείο αποκαλείται «συναλλαγή» παρόλο που οργανώνεται και πραγματοποιείται εσωτερικά στην επιχείρηση από το διοικητικό της προσωπικό. Αντιθέτως με το «τέλειο» οικονομικό σύστημα που υπονοεί η νεοκλασική θεωρία, η Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Analysis - TCA) αναγνωρίζει πως οι συναλλαγές δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν χωρίς απώλειες και «τριβές» και για το λόγο αυτό ονομάζει τα κόστη που εμφανίζονται από την αλληλοεπίδραση τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και εσωτερικά τους, ως κόστη συναλλαγής.

⁸ Spraakman, (1997), "Transaction cost economics - a theory for internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 323-330

⁹ Hobbs, (1996), "A transaction cost approach to supply chain management", *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 15-27

Θα ήταν χρήσιμο να διαχωρίσουμε τα διάφορα κόστη συναλλαγών που παρατηρούνται, σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες:

- Κόστη πληροφόρησης (Information Costs)
- Κόστη διαπραγμάτευσης (Negotiation Costs)
- Κόστη ελέγχου (Monitoring Costs)

Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ιδιώτες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα κόστη κατά τη διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών σχετικά με τις τιμές, τις πρώτες ύλες και τους πωλητές ή αγοραστές. Όλα αυτά τα κόστη συμπεριλαμβάνονται στα κόστη πληροφόρησης. Από την άλλη πλευρά, τα κόστη διαπραγμάτευσης εμφανίζονται εκ των πραγμάτων κατά την υλοποίηση των συναλλαγών. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται η διαπραγμάτευση και η συγγραφή των συμβολαίων (κόστος δικηγόρων, κόστος εξειδικευμένων συμβούλων κτλ.) καθώς επίσης και οι εκμισθωμένες υπηρεσίες ενός ενδιάμεσου παράγοντα για την διεξαγωγή της συναλλαγής, όπως είναι κάποιος πράκτορας ή πλειστηριαστής. Τα κόστη ελέγχου εμφανίζονται μετά το πέρας της διαπραγμάτευσης κάποιας συναλλαγής και εμπεριέχουν τόσο το κόστος παρακολούθησης της ποιότητας των προμηθευόμενων προϊόντων όσο και το κόστος παρακολούθησης της συμπεριφοράς των προμηθευτών και των αγοραστών ώστε να εξασφαλίζεται η πιστή τήρηση όλων των προσυμφωνημένων όρων της συναλλαγής.

Πρέπει να σημειωθεί πως η απαλλαγή από τη νεοκλασική υπόθεση της τέλειας, και χωρίς κανένα κόστος, πληροφόρησης επιφέρει την δημιουργία των τριών παραπάνω τύπων κόστους συναλλαγής (κόστος πληροφόρησης, διαπραγμάτευσης και επίβλεψης - επιβολής). Η πληροφόρηση παίζει σημαντικότατο ρόλο και στις τρεις αυτές περιπτώσεις, αλλά όμως η έλλειψη πληροφόρησης κατά την πραγματοποίηση κάποιας συναλλαγής εκλαμβάνεται ξεκάθαρα ως αυτόνομο και ξεχωριστό κόστος πληροφόρησης.

Βεβαίως πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι εκτός των παραπάνω κατηγοριών κόστους, στην πράξη εμφανίζονται και υπάρχουν πολλά

περισσότερα κόστη και αρκετές ακόμη κατηγορίες. Όλα αυτά τα κόστη όμως δεν συμπεριλαμβάνονται στα κόστη συναλλαγών, αλλά εμπεριέχονται στην γενικότερη κατηγορία του κόστους των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, όλα τα στοιχεία αυτά αναλύονται και παρουσιάζονται στο ακόλουθο κεφάλαιο το οποίο αναλώνεται στην περιγραφή της εξωτερίκευσης εργασιών όπου και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στον παράγοντα «κόστος»

2.4 Βασικές Υποθέσεις της Ανάλυσης Κόστους Συναλλαγών

Ένα μεγάλο πλήθος διαφόρων άλλων παραγόντων, όπως η ψυχολογία, οι πολιτικές επιστήμες, και η οικονομική ιστορία και νομοθεσία, έχουν συμβάλει καθοριστικά στην θεωρητική ανάπτυξη της Ανάλυσης του Κόστους Συναλλαγών. Ο ίδιος ο Coase¹⁰ υποστήριξε σε ένα από τα τελευταία του άρθρα πως αν και ουσιαστικά αυτός ήταν που εισήγαγε το Κόστος Συναλλαγής στην Οικονομική Ανάλυση των επιχειρήσεων, με το άρθρο του “The Nature of the Firm” (1937), τίποτα δεν θα είχε συμβεί χωρίς την συμβολή όλων των άλλων παραγόντων.

«.....η πηγή ενός ισχυρού ποταμού μπορεί να είναι ένα μικρό ρέμα το οποίο αντλεί τη δύναμη του από τις αμέτρητες πηγές που συνεισφέρουν στο γέμισμά του. Έτσι ακριβώς συμβαίνει και στην προκειμένη περίπτωση και για το λόγο αυτό δεν σκέφτομαι μόνο την συνεισφορά των οικονομολόγων όπως είναι ο Oliver Williamson, ο Harold Demsetz και ο Steven Cheung (όσο σημαντική και αν ήταν) αλλά συνυπολογίζω και την προσφορά των συναδέλφων μας από τον χώρο της νομικής, της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας των πολιτικών επιστημών κτλ.»

Για να μπορέσει να γίνει κατανοητό το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγής είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν πλήρως οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται. Οι κυριότερες και πιο ουσιαστικές υποθέσεις, οι οποίες και διαφοροποιούν σημαντικά τη Θεωρία αυτή από τα νεοκλασικά οικονομικά είναι οι ακόλουθες:

¹⁰ Coase, (May 1998), “The New Institutional Economics”, *American Economic Review, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 88, No. 2, pp. 72-74

- Περιορισμένη Λογική (Bounded Rationality)
- Καιροσκοπισμός (Opportunism)
- Ασυμμετρία Πληροφόρησης (Informational Asymmetry)

2.4.1 Περιορισμένη Λογική (Bounded Rationality)

Με τον όρο Περιορισμένη Λογική δηλώνεται ο φυσικός περιορισμός των ανθρώπων στο να επιλέξουν την λογικότερη, και επομένως βέλτιστη λύση, που ταιριάζει σε κάθε προβληματισμό τους, γεγονός που οφείλεται στην αδυναμία της ανθρώπινης φύσης να εκτιμήσει με ακρίβεια όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Ένα απλό και χρήσιμο ανάλογο παράδειγμα είναι αυτό ενός σκακιστή, ο οποίος αν και είναι σε θέση να δει όλες τις εναλλακτικές κινήσεις των πιονιών του πάνω στη σκακίερα, δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει όλες τις ενδεχόμενες συνέπειες της κάθε κίνησή του. Η ιδέα της Περιορισμένης Λογικής θέτει κάποιο προβληματισμό μόνο σε περιπτώσεις ιδιαίτερης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, όπου εμποδίζεται η ανθρώπινη ικανότητα να λαμβάνει πλήρως λογικές αποφάσεις.

2.4.2 Καιροσκοπισμός (Opportunism)

Ο Καιροσκοπισμός ορίστηκε από τον Williamson ως η αναζήτηση του προσωπικού συμφέροντος (ιδιοτέλεια) που ενδεχομένως εμπεριέχει και δόλο. Με άλλα λόγια αναγνωρίζει πως τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι άνθρωποι σε ορισμένες περιπτώσεις επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν τις καταστάσεις που επικρατούν, με στόχο το προσωπικό τους όφελος. Κάτι τέτοιο φυσικά δεν σημαίνει πως όλοι όσοι αναμειγνύονται σε κάποια συναλλαγή συμπεριφέρονται πάντοτε με καιροσκοπική νοοτροπία. Ο Williamson απλώς αναγνώρισε και κατέγραψε την ύπαρξη του κινδύνου του καιροσκοπισμού. Ο κίνδυνος αυτός μάλιστα, είναι αυξανόμενος στις περιπτώσεις εκείνες όπου υπάρχει μικρή αγορά με μειωμένο ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των διαθέσιμων προμηθευτών, τόσο πιθανότερο είναι κάποιος προμηθευτής λειτουργώντας καιροσκοπικά, να μεταβάλλει τους όρους της εμπορικής σχέσης του με τους αγοραστές, με σκοπό το προσωπικό του όφελος. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει πάρα πολύ απλά, με την αύξηση της τιμής που είχε συμφωνηθεί παλαιότερα.

2.4.3 Ασυμμετρία Πληροφόρησης (Informational Asymmetry)

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγής απαλλάσσεται από την υπόθεση της πλήρους και τέλει πληροφόρησης που χαρακτηρίζει την νεοκλασική θεωρία. Βασιζόμενη στην οικονομική αξία της πληροφορίας, η Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγής αναγνωρίζει πως πολλές εταιρικές συναλλαγές χαρακτηρίζονται από ατελή και ασύμμετρη πληροφόρηση.

Η πληροφοριακή ατέλεια και αβεβαιότητα αναφέρονται σε καταστάσεις όπου όλες οι πλευρές που αναμειγνύονται σε μία συναλλαγή, αντιμετωπίζουν τα ίδια, αλλά ημιτελή, επίπεδα πληροφόρησης. Ως εκ τούτου, αντιμετωπίζουν και την ίδια αβεβαιότητα.

Η ασυμμετρία πληροφόρησης εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει δημόσια πληροφόρηση διαθέσιμη σε όλες τις πλευρές, ταυτόχρονα με κάποια ιδιωτική πληροφόρηση που διαθέτουν ορισμένοι μόνο από τους εμπλεκόμενους στην συναλλαγή. Έτσι, λοιπόν, δεν διαθέτουν όλα τα συναλλασσόμενα μέρη το ίδιο επίπεδο πληροφόρησης. Σύμφωνα με τον Hobbs (1996), η ύπαρξη πληροφοριακών ασυμμετριών οδηγεί σε καιροσκοπική συμπεριφορά, κατά τους ακόλουθους δύο τρόπους:

- Καιροσκοπισμός εκ των προτέρων (ex ante opportunism)
- Καιροσκοπισμός εκ των υστέρων (ex post opportunism)

Καιροσκοπισμός εκ των προτέρων (ex ante opportunism)

Ο Καιροσκοπισμός εκ των προτέρων παρουσιάζεται σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου η πληροφόρηση αποκρύπτεται προτού καν λάβει χώρα η συναλλαγή. Αυτή η μορφή καιροσκοπισμού πρωτοδιατυπώθηκε από τον Akerlof σε σχετικό άρθρο του. Ο Akerlof¹¹ υποστήριξε πως στην περίπτωση της ασύμμετρης πληροφόρησης, ένας πωλητής μπορεί να διαθέτει πληροφορίες σχετικά με τα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες ενός προϊόντος, (π.χ. ενός μεταχειρισμένου ελαττωματικού αυτοκινήτου ή «λεμονιού») οι

¹¹ Akerlof G.A., (1970), "The market for 'lemons': qualitative uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, pp. 488-500.

οποίες δεν είναι διαθέσιμες στους πιθανούς αγοραστές. Ως εκ τούτου, ο πωλητής μπορεί να δράσει καιροσκοπικά, εξαπατώντας τον αγοραστή και αποκρύπτοντας του τα ελαττώματα έως ότου πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Οι αγοραστές ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου αντιμετωπίζουν πάντοτε τον κίνδυνο της καιροσκοπικής δράσης των πωλητών οι οποίοι επιδιώκουν να τους πουλήσουν ελαττωματικό αυτοκίνητο. Εφόσον ένας αγοραστής δεν είναι σε θέση να διακρίνει ένα ελαττωματικό από ένα μη-ελαττωματικό μεταχειρισμένο αυτοκίνητο, αναπόφευκτα και τα δύο αυτοκίνητα θα πρέπει να πωλούνται στην αγορά, ακριβώς στην ίδια τιμή. Αυτά τα επίπεδα τιμών είναι λογικό να λειτουργούν ως κάποιας μορφής αντικίνητρο για τους ιδιοκτήτες καλών μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, οι οποίοι αποφεύγουν να τα διαθέσουν στην αγορά μεταχειρισμένων. Αντιθέτως, η πώληση ελαττωματικού οχήματος αποτελεί μια συμφέρουσα λύση για τον κάτοχο του. Ο Akerlof χρησιμοποίησε την παραπάνω λογική για να ερμηνεύσει το λόγο για τον οποίο οι τιμές των καινούργιων αυτοκινήτων υποτιμώνται τόσο γρήγορα αμέσως μετά την πώληση τους. Η κρυμμένη πληροφορία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη επιλογή και σε προβλήματα καιροσκοπικής συμπεριφοράς.

Καιροσκοπισμός εκ των υστέρων (ex post opportunism)

Η ύπαρξη ασυμμετρίας στην πληροφόρηση οδηγεί και στην αύξηση των πιθανοτήτων για ζημία στις ασφαλιστικές εταιρείες. Αυτό το φαινόμενο είναι γνωστό ως καιροσκοπισμός εκ των υστέρων, αφού ουσιαστικά εμφανίζεται μετά την πραγματοποίηση μιας συναλλαγής και οφείλεται σε κρυφές ενέργειες εταιριών ή προσώπων. Αυτά τα μέρη είναι πιθανό να έχουν κίνητρα να δράσουν καιροσκοπικά ώστε να αυξήσουν τον πλούτο τους με τη βοήθεια ενεργειών οι οποίες δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες από τα υπόλοιπα μέρη που εμπλέκονται στη συναλλαγή. Για παράδειγμα, οι ασφαλιστικές εταιρίες δεν είναι σε θέση να παρακολουθούν τις ενέργειες των πελατών τους. Εφόσον οι ιδιώτες υπογράψουν κάποιο συμβόλαιο για την ασφάλιση του χώρου τους σε περίπτωση πυρκαγιάς, λαμβάνουν πλέον μειωμένα μέτρα για την προφύλαξή τους από τέτοιου είδους ατυχήματα. Γεγονός που οδηγεί σε μια αύξηση του ρυθμού ατυχημάτων από πυρκαγιές με ανάλογη αύξηση των ασφαλίσεων. Εναλλακτικά, είναι πιθανό οι ιδιώτες να συμπεριφερθούν καιροσκοπικά καταστρέφοντας οτιδήποτε είναι ασφαλισμένο έτσι ώστε να

καρπωθούν το ποσό της ασφάλειας. Σε κάθε περίπτωση η ασυμμετρία πληροφόρησης υφίσταται εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ενέργειες των ιδιωτών δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες από τις ασφαλιστικές εταιρείες.

2.5 Συνθήκες Καθορισμού του Κόστους Συναλλαγής

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η ανάλυση του κόστους συναλλαγών (Transaction Cost Analysis – TCA), η οποία συχνά αναφέρεται και ως Οικονομικά του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Economics – TCE), είναι μια επιστημονική προσέγγιση η οποία λαμβάνει υπόψη της όλες τις επιπτώσεις της αποφάσεων μίας οποιασδήποτε επιχειρήσεως, να πραγματοποιήσει μία συναλλαγή ή δραστηριότητα είτε εσωτερικά (κάθετη ολοκλήρωση), είτε μέσα στην αγορά (οριζόντια ολοκλήρωση ή εξωτερίκευση εργασιών). Σύμφωνα με τον Williamson¹², η απόφαση του κατά πόσο πρέπει ή δεν πρέπει μια επιχείρηση να προχωρήσει στην διαδικασία εξωτερίκευσης κάποιων διεργασιών της και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί αυτή η εξωτερίκευση, εξαρτάται άμεσα από το κόστος των συναλλαγών στην περίπτωση εξωτερίκευσης έναντι του κόστους συναλλαγών στην περίπτωση εσωτερίκευσης (Williamson, 1981). Η διαδικασία της κάθετης ολοκλήρωσης εκπροσωπεί ουσιαστικά την αποτυχία της ελεύθερης αγοράς να χειριστεί αποτελεσματικά τις σχέσεις συναλλαγών. Έτσι λοιπόν, το κόστος των συναλλαγών που προκύπτει στην αγορά είναι ουσιαστικά το «κόστος λειτουργίας του συστήματος».

Στηριζόμενη στις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών προχωράει ακόμα βαθύτερα στην ανάλυση της οικονομικής λειτουργίας των επιχειρήσεων και καταγράφει τις συνθήκες εκείνες οι οποίες οδηγούν στην αύξηση του κόστους συναλλαγών στον χώρο της αγοράς. Οι συνθήκες αυτές αρχικά καταγράφηκαν από τον Williamson ως «διαστάσεις της παραγωγικής καταστάσεως» και είναι οι ακόλουθες:

¹² Williamson, O.E., (1981), “The economics of organization: The transaction cost approach.” *American Journal of Sociology*, 87, 548-577

- Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Asset specificity)
- Αβεβαιότητα (Uncertainty)
- Συχνότητα (Frequency)

Σύμφωνα με την Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγής (TCE), η ύπαρξη των παραπάνω καταστάσεων αυξάνει κατά κανόνα το συνολικό κόστος συναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να τις οδηγεί σε εσωτερίκευση των διεργασιών τους και τάση προς κάθετη ολοκλήρωση. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται διεξοδικά οι τρεις αυτές καταστάσεις και οι επιπτώσεις τους στην οικονομική φύση των επιχειρήσεων.

2.5.1 Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Asset specificity)

Σύμφωνα με τους Klein, Crawford και Alchian¹³ ένας πόρος (asset) αποκαλείται συγκεκριμένος (specific) εφόσον είναι απαραίτητη η συμβολή του στην παραγωγή ενός προϊόντος, ενώ παράλληλα παρουσιάζει χαμηλότατη προσαρμογή σε εναλλακτικές χρήσεις

Η ιδέα της Ιδιαιτερότητας Περιουσιακών Στοιχείων εμφανίζεται όταν ένας συνέταιρος σε κάποια συναλλαγή (έστω η εταιρία Α) έχει επενδύσει σε ιδιαίτερο εξοπλισμό, κατάλληλο μόνο για αυτή την εξειδικευμένη συναλλαγή και με ελάχιστη έως και μηδαμινή εφαρμογή σε κάποια εναλλακτική χρήση. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν ίσως η εγκατάσταση εξειδικευμένων μηχανημάτων σε μία παραγωγική μονάδα ή η ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων, μοναδικών στην αγορά. Χωρίς αμφιβολία, η εταιρία Α αντιμετωπίζει καθημερινά τον κίνδυνο ότι ο εμπορικός της εταίρος (εταιρία Β) μπορεί να δράσει καιροσκοπικά επιχειρώντας να σφετεριστεί κάποιο ποσό από την αυξημένη τιμολόγηση που υποχρεούται να κάνει η εταιρία Α στα προϊόντα της, ώστε να καταφέρει να καλύψει τις επενδυτικές της δαπάνες σε εξοπλισμό. Γνωρίζοντας ότι η εταιρία Α έχει προχωρήσει σε μεγάλου κόστους, εξειδικευμένες επενδύσεις και κατά συνέπεια είναι παγιδευμένη στην

¹³ Klein B., Crawford R. and Alchian A., (1978), “Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process”, *Journal of Law and Economics*, **21**(2), 297–326

συγκεκριμένη συναλλαγή, η εταιρία Β θα μπορούσε να ακυρώσει την πρότερη συμφωνία τους και να προσφέρει στην εταιρία Α χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα της. Δεδομένου ότι αυτές οι νέες χαμηλότερες τιμές θα μπορούσαν να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα της εταιρία Α και να συμβάλουν και σε κάποιο μικρό βαθμό κάλυψη του πάγιου κόστους εξοπλισμού της, δεν μένουν πολλά περιθώρια επιλογής παρά μόνο να δεχθεί την νέα μειωμένη προσφορά της εταιρίας Β. Βεβαίως σε πολλές περιπτώσεις η εταιρία Α θα μπορούσε να καταφύγει στη λύση του δικαστικού αγώνα έναντι της εταιρίας Β για την εφαρμογή των όρων του πρότερου συμβολαίου, ισχυριζόμενη το μέγεθος των ζημιών της σε περίπτωση ακύρωσης του. Όμως σε μια τέτοια περίπτωση, η εταιρία Α θα επιβαρυνθεί με ένα μεγάλο ποσό δικαστικών εξόδων, ενώ παράλληλα θα αντιμετωπίζει και την αβεβαιότητα για την έκβαση του αποτελέσματος μια τέτοιας δίκης. Η απόφαση για την προσφυγή στα δικαστήρια και την αναζήτηση εξεύρεσης νομικής λύσης σε ένα τέτοιο πρόβλημα, εξαρτάται από το κατά πόσο τα οφέλη από τον εξαναγκασμό της εταιρίας Β να τηρήσει τους όρους του συμβολαίου τους υπερέρχουν των δικαστικών εξόδων, λαμβανομένης υπόψη της αβεβαιότητας ως προς το τελικό αποτέλεσμα της δίκης.

Όπως είναι προφανές από το προηγούμενο παράδειγμα, η Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων εμφανίζεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προβεί στην προσαρμογή μεγάλων κεφαλαίων για την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών. Αυτά τα κεφάλαια πλέον δεν έχουν γενική εφαρμογή, αλλά αντιθέτως έχουν τροποποιηθεί για να μπορέσουν να μειώσουν κάποια λειτουργικά έξοδα. Το 1985, ο Williamson¹⁴ σε σχετικό του άρθρο, περιέγραψε τέσσερις βασικούς τύπους Ιδιαιτερότητας Περιουσιακών Στοιχείων οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

1. **Ιδιαιτερότητα Τοποθεσίας (Site Specificity)**, π.χ. επιτυχημένοι σταθμοί οι οποίοι βρίσκονται εγκατεστημένοι σε προμελετημένες τοποθεσίες ο ένας ως προς τον άλλο, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται τόσο

¹⁴ Williamson, O.E. (1985), «*The Economic Institutions of Capitalism*», Free Press, New York, NY

μείωση του κόστους αποθήκευσης αποθεμάτων όσο και μείωση των εξόδων μεταφοράς.

2. **Φυσική Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Physical Asset Specificity)**, π.χ. εξειδικευμένες μήτρες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου στοιχείου.
3. **Ανθρώπινη Επενδυτική Ιδιαιτερότητα (Human Asset Specificity)**, η οποία εμφανίζεται κατά την χρόνια διαδικασία εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένα αντικείμενα των επιχειρήσεων.
4. **Αφοσιωμένες Επενδύσεις (Dedicated Assets)**, οι οποίες εκφράζουν μια ξεχωριστή επένδυση στο σύνολο μιας γενικευμένης παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό την πώληση μιας σημαντικής ποσότητας ενός προϊόντος, σε κάποιον συγκεκριμένο πελάτη. Πρόκειται για μοναδικές και ιδιαίτερα πολύπλοκες επενδύσεις οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να γίνουν κατανοητές και να ελεγχθούν. Το παράδειγμα στην αρχή αυτής της παραγράφου αναλύει με πολύ πετυχημένο τρόπο τη μορφή και τις επιπτώσεις των αφοσιωμένων επενδύσεων.

Λίγο αργότερα, το 1991, σε σχετικό τους άρθρο οι Masten, Meeham και Snyder¹⁵ πρόσθεσαν και την χρονική ιδιαιτερότητα (**Temporal Specificity**), έναν ακόμη τύπο Ιδιαιτερότητας Περιουσιακών Στοιχείων τον οποίο δεν συμπεριέλαβε, στην πρώτη του προσπάθεια καταγραφής τους, ο Williamson.

Σύμφωνα με τους Vining και Globberman¹⁶, οποιοσδήποτε και αν είναι ο τύπος της Ιδιαιτερότητας Περιουσιακών Στοιχείων, το ζήτημα που προκύπτει είναι ουσιαστικά το ίδιο:

«.....συμφωνίες οι οποίες απαιτούν την ενασχόληση και απορρόφηση σημαντικών πόρων και από τις δύο πλευρές (συνήθως κεφαλαιουχικούς πόρους, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και ανθρώπινους πόρους), οι οποίοι

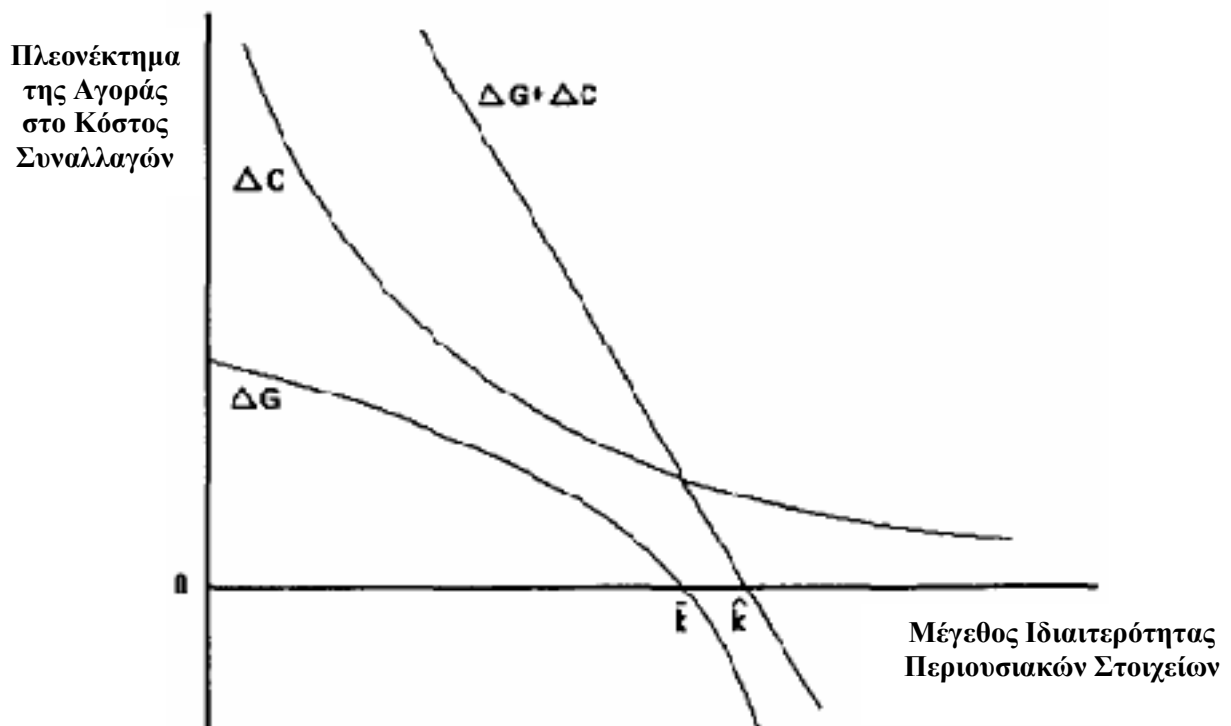
¹⁵ Masten, S., Meeham, J. and Snyder, E. (1991) "The costs of organization.", *Journal of Law, Economics and Organization* 7(1), 1–25. 281–303.

¹⁶ Vining A and Globberman S., (1999) "A conceptual framework for understanding the outsourcing Decision", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, pp. 645-654.

έχουν χαμηλά ή ακόμη και μηδαμινά ποσοστά εναλλακτικής χρησιμότητας, αυξάνουν τις πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου του καιροσκοπισμού.»

Με άλλα λόγια, η προσαρμογή στις απαιτήσεις οποιουδήποτε πελάτη, περιορίζει τις εφαρμογές των επενδυμένων κεφαλαίων μιας επιχείρησης σε κάποιο αρκετά στενό εύρος, ενώ παράλληλα δημιουργεί δυσκολίες και επιφέρει επιπρόσθετα έξοδα στην περίπτωση μιας μελλοντικής αναδιάρθρωσης της.

Ο Williamson διατύπωσε το 1981 το μοντέλο που φαίνεται στο διάγραμμα 2.1, σύμφωνα με το οποίο η χαμηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων δημιουργεί πλεονέκτημα, σχετικά με το κόστος παραγωγής, στους προμηθευτές έναντι των αγοραστών. Ο λόγος της ύπαρξης αυτού του πλεονεκτήματος είναι το γεγονός ότι οι προμηθευτές μπορούν να πιέσουν την ζήτηση ώστε να επιτύχουν ηπιότερους ρυθμούς παραγωγής με μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Η διαφορά του κόστους παραγωγής μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, μειώνεται καθώς αυξάνεται η Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων, τείνοντας προς την τιμή του μηδενός, αλλά χωρίς ποτέ να δίνει πλεονέκτημα στον αγοραστή.



Διάγραμμα 2.1: Πρακτικό Υπόδειγμα του Williamson (Walker και Weber, 1984)

όπου:

ΔC = Κόστος Παραγωγής του Αγοραστή **μείον** Κόστος Παραγωγής του Προμηθευτή

ΔG = Κόστος Συναλλαγής Εξωτερίκευσης Εργασιών **μείον** Διοικητικά Κόστη προερχόμενα από την Εσωτερική Παραγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα παραπάνω, τα κόστη συναλλαγών υφίστανται σε κάθε είδους διαδικασίας και στρατηγική που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση. Εάν μια εταιρία οδηγηθεί στην στρατηγική Εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών της, αυξάνει αυτόματα το ύψος του κόστους συναλλαγών με τους εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση της εσωτερίκευσης παρουσιάζει αυξημένα κόστη εσωτερικής διοίκησης και λειτουργίας, όπου πλέον ως συναλλαγές εκλαμβάνονται οι κάθε είδους εναλλαγές των διαδικασιών της. Μία συγκριτική ανάλυση του κόστους συναλλαγών μεταξύ των στρατηγικών της εξωτερίκευσης και της εσωτερίκευσης εργασιών (ΔG), φανερώνει πως η κάθε επιχείρηση θα έπρεπε να προχωρήσει στην εσωτερίκευση των διεργασιών της σε ένα αρκετά αρχικό στάδιο με χαμηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (όπως φανερώνει το διάγραμμα 2.1, αναφερόμαστε στο σημείο \bar{k}). Όμως, το κόστος παραγωγής ευνοεί τους προμηθευτές σε αυτό το σημείο καθώς η καμπύλη ΔC βρίσκεται σε αρκετά υψηλή θετική τιμή, πράγμα που σημαίνει πως ο εξωτερικός προμηθευτής είναι σε θέση να παράγει με πολύ χαμηλότερο κόστος από την αγοράστρια εταιρία η οποία καλώς έχει προβεί στην εξωτερίκευση εφόσον αυτή την στιγμή της κοστίζει πιο ακριβά η επιλογή της εσωτερικής παραγωγής κάποιων προϊόντων της. Έτσι λοιπόν, οι αγοραστές(δηλ. οι επιχειρήσεις που εξωτερικεύουν εργασίες τους) θα έπρεπε να συνεχίζουν να αγοράζουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία έως ότου το άθροισμα της διαφοράς του κόστους παραγωγής και της διαφοράς του κόστους συναλλαγής μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών ($\Delta C + \Delta G$) φθάσει στο σημείο \hat{k} . Ο Williamson θεωρεί την αβεβαιότητα συνεχώς σταθερή, σε μια λογική και προκαθορισμένη τιμή, έτσι ώστε να μην επηρεάζεται το μοντέλο του.

2.5.2 Αβεβαιότητα (Uncertainty)

Σύμφωνα με τον Williamson, όταν επικρατούν σταθερές συνθήκες στην αγορά οι αγοραστές και οι προμηθευτές μπορούν να αντιμετωπίσουν τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν από την έλλειψη ανταγωνισμού, μέσω συμβολαίων και των συμφωνιών οι οποίες είναι σε θέση να καθορίζουν τις συνέπειες που συνδέονται με την προκαθορισμένη συμπεριφορά και των δύο πλευρών.

Όμως, καθώς αυξάνεται η αβεβαιότητα που επικρατεί στην αγορά, γίνεται πολύ δύσκολη η καταγραφή, τόσο των μελλοντικών απαιτήσεων ενός αγοραστή, όσο και των ενδεχόμενων εξόδων προσαρμογής του προμηθευτή στις νέες συνθήκες. Για το λόγο αυτό είναι σχεδόν αδύνατη η υπογραφή ενός συμβολαίου μεταξύ των δύο πλευρών για οποιασδήποτε μορφής συναλλαγή, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση των εσωτερικών διεργασιών για την κάθε επιχείρηση και κατ' επέκταση στην στροφή με κατεύθυνση την κάθετη ολοκλήρωση τους.

Ο Williamson¹⁷ περιγράφει την αβεβαιότητα (uncertainty) ως την «...αδυναμία να προβλεφθούν ενδεχόμενα τα οποία είναι πιθανό να εμφανιστούν». Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα στην ανάπτυξη σχέσεων μέσω υπογραφής σχετικών συμβολαίων, καθώς πλέον τα συμβόλαια είναι κατά κάποιον τρόπο «ατελή». Τέτοιου είδους πιθανά ενδεχόμενα μπορούν να προκαλέσουν φαινόμενα «καιροσκοπισμού», δηλαδή την εκμετάλλευση καταστάσεων με σκοπό να ερμηνευτούν ευνοϊκά οι όροι των συμβολαίων. Παρατηρείται η ύπαρξη δύο διαφορετικών τύπων αβεβαιότητας: η εξωτερική / περιβαλλοντολογική (external / environmental) και η εσωτερική / ηθική (internal / behavioral) αβεβαιότητα

Ο πρώτος τύπος αβεβαιότητας (εξωτερική / περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα) σχετίζεται με το επίπεδο αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, η εξωτερική αβεβαιότητα είναι υψηλή στις περιπτώσεις εκείνες όπου η τεχνολογία

¹⁷ Williamson, O.E., 1979, "Transaction cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, 22, 233-262.

εξελίσσεται και μεταλλάσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, ή όπου η ζήτηση διακυμαίνεται σημαντικά και απρόβλεπτα. Ο Williamson κατέληξε στο συμπέρασμα – πρόταση πως όσο η περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα αυξάνεται, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες της κάθετης ολοκλήρωσης (Williamson, 1979).

Η δεύτερη μορφή αβεβαιότητας (εσωτερική / ηθική αβεβαιότητα) αντανακλά την ιδέα ότι η επιχείρηση πραγματικά δεν γνωρίζει τι αναζητά, ή ότι η κατάσταση στην οποία εμπλέκεται η συναλλαγή είναι τέτοια κατά την οποία καμία από τις δύο πλευρές που υπογράφουν το συμβόλαιο δεν έχει κάποια εγγύηση ότι η άλλη πλευρά έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Ένα παράδειγμα όλων αυτών αποτελεί η περίπτωση όπου ένας αγοραστής απαιτεί βελτίωση των τιμών που του προσφέρει ο προμηθευτής του, επικαλούμενος μια προσφορά που έλαβε από κάποιον ανταγωνιστή του τωρινού του προμηθευτή. Πως μπορεί κανείς να εξακριβώσει την αλήθεια μίας τέτοιας δήλωσης; Η αντίστοιχα κάποιος προμηθευτής υποστηρίζει πως ο στόλος του είναι σε διανομή με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ικανοποιήσει άμεσα τις ανάγκες του αγοραστή του. Αυτή η περίπτωση αποτελεί μία ακόμη δύσκολα εξακριβώσιμη πραγματικότητα. Αποτέλεσμα όλων αυτών των αβεβαιοτήτων αποτελεί η αδυναμία των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων να εκτιμήσουν το κατά πόσο οι σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους είναι αυτές που ανέμεναν.

Η θεωρία του κόστους συναλλαγής υποθέτει πως καθένας από τους παραπάνω παράγοντες δημιουργεί πιθανά κόστη. Εάν τα κόστη αυτά είναι ιδιαίτερα υψηλά η πλήρης κάθετη ολοκλήρωση αποτελεί την μόνη διέξοδο. Όμως, συνήθως υπάρχει μια ενδιάμεση λύση μέσω της σύναψης κάποιου συμβολαίου, η οποία ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες της επιχείρησης απ' ότι η κάθετη ολοκλήρωση ή το άλλο άκρο της, η πλήρως ελεύθερη αγορά.

Σύμφωνα με τους Walker και Weber¹⁸, η αβεβαιότητα η οποία επηρεάζει το συνολικό κόστος κάθε συναλλαγής αφορά δύο ξεχωριστούς χώρους:

- τον όγκο των παραγγελιών και

¹⁸ Walker, G. and Weber, D. (1984), "A transaction cost approach to make-or-buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 373-91.

- την τεχνολογία

Όταν παρατηρείται ανυπαρξία ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών, μεταβολές στον όγκο των παραγγελιών οι οποίες δεν είναι αναμενόμενες αυξάνουν σοβαρότατα το συνολικό κόστος συναλλαγής των δύο πλευρών. Αιτία αυτής της υπέρμετρης αύξησης του κόστους, αποτελεί η απουσία εναλλακτικής αγοράς στην οποία θα μπορούσε να ανατρέξει ο αγοραστής και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Ανάλογες είναι οι επιπτώσεις και στις οποίες απαιτείται ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο προμηθευτής. Με δεδομένη την έλλειψη ανταγωνισμού στην αγορά, ο προμηθευτής μπορεί να χρεώσει ακριβότερα τα προϊόντα του, υποχρεώνοντας με αυτό τον τρόπο τον αγοραστή να του καταβάλλει έμμεσα ανταμοιβή για την βελτιωμένη τεχνολογία της οποίας τους καρπούς γεύονται και οι δύο πλευρές. Η απουσία εναλλακτικών επιλογών οδηγεί στην αύξηση του κόστους συναλλαγής για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να στρέφεται προς την διαδικασία της κάθετης ολοκλήρωσης.

2.5.3 Συχνότητα Συναλλαγών (Frequency of Transactions)

Οι συναλλαγές, οι οποίες πραγματοποιούνται με πολύ μικρούς ρυθμούς επανάληψης, συνήθως οργανώνονται μέσω αλληλεπιδράσεων στην αγορά ή με τη βοήθεια κάποιων γενικών μηχανισμών που διαθέτει η κάθε κοινωνία (υπόληψη, αμοιβαιότητα κτλ.). Στην περίπτωση όμως που κάποιες πλευρές συνδιαλέγονται συχνότατα, αποδεικνύεται οικονομικότερη η διαδικασία δημιουργίας ενός τυποποιημένου μηχανισμού, ειδικά σχεδιασμένου για να προσαρμόζεται άριστα στην συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτή η εσωτερίκευση των συναλλαγών μιας εταιρίας μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση συνεχώς επαναλαμβανόμενων συναλλαγών.

Για χαμηλής συχνότητας συναλλαγές, είναι προτιμότερο μία επιχείρηση να επιλέξει να αναλάβει τον κίνδυνο που πηγάζει από τον καιροσκοπισμό και την αβεβαιότητα παρά να οδηγηθεί στην κοστοβόρα διαδικασία δημιουργίας ενός

νέου μηχανισμού ή επέκτασης κάποιου παλαιότερου. Ο Spraakman (1997), υποστήριξε σε σχετικό άρθρο του το 1997 ότι οι παραγωγικές μονάδες έχουν συμφέρον να επενδύουν σε εξοπλισμό, μόνο όταν είναι απαραίτητος για την ικανοποίηση μεγάλου όγκου παραγγελιών οι οποίες επαναλαμβάνονται συνεχώς. Εάν οι αγορές είναι μικρές, τέτοιου είδους επενδύσεις θα έπρεπε να αποφεύγονται.

2.6 Μεθοδολογία Μέτρησης του Κόστους Συναλλαγής

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ανάλυση του Κόστους Συναλλαγών (TCA) είναι το γεγονός ότι η πρακτική μέτρηση του κόστους συναλλαγών δεν έχει καταφέρει να εξελιχθεί και να συμβαδίσει με την αντίστοιχη θεωρητική ανάπτυξη. Αυτή η πραγματικότητα δεν θα έπρεπε να αποτελεί έκπληξη καθώς το κόστος συναλλαγής, σε αντίθεση με το κόστος παραγωγής, δεν μπορεί εύκολα ούτε να διαχωριστεί από τα υπόλοιπα διοικητικά έξοδα, ούτε να καταμετρηθεί. Η φύση του προβλήματος είναι ανάλογη με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι λογιστές κατά τον προσδιορισμό του κόστους κάποιων παγίων τα οποία χρησιμοποιούνται από κοινού σε ξεχωριστές επιχειρήσεις οι οποίες όμως ανήκουν όλες μαζί στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων. Η πολυπλοκότητα της φύσης των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη δυσκολία ποσοτικοποίησης του κόστους λειτουργίας τους. Επιπλέον, τα στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται ως δεδομένα, κατά τη μέτρηση του κόστους των συναλλαγών, δεν συλλέγονται με τις ίδιες μεθόδους ούτε χρησιμοποιούνται με τις ίδιες λογιστικές πρακτικές από όλες τις επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι μπορεί κανείς να αναγνωρίσει την ύπαρξη κόστους στην διαδικασία κοστολόγησης ενός προϊόντος ή στον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός προμηθευτή ή αγοραστή, είναι πάρα πολύ δύσκολο να μετρηθεί το κόστος αυτό σε όρους χρηματοοικονομικούς. Μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή, όπου θα καταγράφονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για την πραγματοποίηση τέτοιου είδους εκτιμήσεων, οποιασδήποτε μορφής λογιστική προσέγγιση για την καταγραφή του κόστους συναλλαγών, είναι ανέφικτη.

Στηριζόμενοι στους παραπάνω λόγους, οι οικονομολόγοι έχουν στραφεί σε άλλους δρόμους στην προσπάθεια μέτρησης του κόστους συναλλαγών. Αυτές οι πρακτικές μπορούν σύμφωνα με τον Hobbs (1996) να διακριθούν σε τρεις ευρείς τύπους, όπου ο καθένας εκπροσωπεί διαφορετικές μεθοδολογίες με διαφορετικές απαιτήσεις σε δεδομένα και στοιχεία και όπου τελικά ο κάθε ένας τύπος διαφέρει στο είδος πληροφόρησης που παρέχει σχετικά με τις συναλλαγές:

1. Στην πρώτη κατηγορία εμπεριέχονται εκείνες οι πρακτικές οι οποίες εκτιμούν την επίδραση και τις συνέπειες του κόστους συναλλαγών στην στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης κατά μήκος διαφόρων, διαφορετικών βιομηχανιών (multi-industry), κάνοντας χρήση δευτερογενών πηγών στοιχείων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου αποτελεί η έρευνα του Levy¹⁹ (1985) ο οποίος χρησιμοποίησε ένα δείγμα 69 επιχειρήσεων από ένα σύνολο 37 διαφορετικών κλάδων για μια περίοδο τεσσάρων ετών. Ο Levy υπέθεσε πως η κάθετη ολοκλήρωση καθορίζεται από τα κόστη συναλλαγών μεταξύ των αγορών καθώς και από τα διοικητικά κόστη, αλλά πολλές από τις μεταβλητές που χρησιμοποίησε μπορούσαν μόνο έμμεσα να μετρήσουν τα κόστη συναλλαγών.

2. Στη δεύτερη κατηγορία επιχειρείται η διερεύνηση της επίδρασης του κόστους συναλλαγών στην κάθετη ολοκλήρωση συγκεκριμένων επιχειρήσεων (industry-specific), χρησιμοποιώντας δευτερογενείς πηγές στοιχείων.

Η αποτίμηση των καθοριστικών παραγόντων της κάθετης ολοκλήρωσης σε ένα σύνολο διαφορετικών βιομηχανιών (multi-industry) αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία εξαιτίας της έλλειψης στοιχείων. Οι διαθέσιμες πηγές στοιχείων απαιτούν συνήθως από τους ερευνητές να δημιουργήσουν κάποια έμμεσα μέτρα του κόστους συναλλαγών. Για το λόγο αυτό οι περισσότερες

¹⁹ Levy, D.T., (1985), "The transactions cost approach to vertical integration: an empirical examination", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 67, pp. 438-45

εμπειρικές εργασίες οι οποίες αναφέρονται σε κόστη συναλλαγών έχουν υλοποιηθεί σε επίπεδο μεμονωμένων και συγκεκριμένων επιχειρήσεων (industry-specific), ή σε ακόμη στενότερο επίπεδο, σε μια βάση case study. Όμως ακόμη και αυτή η μέθοδος αντιμετωπίζει περιορισμούς αναφορικά με τα δεδομένα της. Απαιτείται και χρειάζεται συνεχής συλλογή στοιχείων ώστε να μπορεί κανείς να προβεί σε σωστά και έγκυρα συμπεράσματα.

3. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία επιχειρείται η διερεύνηση της επίδρασης του κόστους συναλλαγών στην κάθετη ολοκλήρωση συγκεκριμένων επιχειρήσεων (industry-specific), χρησιμοποιώντας πρωτογενείς πηγές στοιχείων.

Με βάση τα προβλήματα που υπάρχουν από την χρήση δευτερογενών δεδομένων (secondary data) για την μέτρηση του κόστους συναλλαγών, κρίνεται προτιμότερη η χρήση δεδομένων τα οποία να μετρούν συγκεκριμένα, διαφορετικά κάθε φορά, κόστη συναλλαγών, σε επίπεδο συγκεκριμένων επιχειρήσεων (industry-specific). Δυστυχώς, οι εφαρμοζόμενες λογιστικές και διοικητικές πρακτικές, των περισσότερων επιχειρήσεων, δεν συλλέγουν συστηματικά τέτοιου είδους πληροφορίες. Έτσι λοιπόν εάν κάποιος ερευνητής θελήσουν να εφαρμόσουν την συγκεκριμένη μεθοδολογία θα υποχρεωθούν να συλλέξουν μόνοι τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω κάποιας διαδικασίας ερωτηματολογίων. Προφανώς, δημιουργείται το δίλημμα του κατά πόσο αξίζει για τους ερευνητές να εμπλακούν σε μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία συλλογής όλων αυτών των πρωτογενών στοιχείων ή εάν τελικά είναι προτιμότερο να αρκестούν στην χρήση των λιγότερο ορθών αλλά πολύ πιο εύκολα συλλεγόμενων δευτερογενών στοιχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (OUTSOURCING)

3.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι υποχρεωμένες να δρουν και να αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, επιβάλλει την δημιουργία ποικίλων στρατηγικών συμμαχιών και την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνικών και μεθόδων ώστε να μπορέσουν τελικά να αυξήσουν την απόδοσή τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Μία τέτοια στρατηγική, η οποία γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση την τελευταία δεκαετία, είναι και η διαδικασία Εξωτερίκευσης Εργασιών (Outsourcing), η οποία υιοθετείται από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους.

Για παράδειγμα, η Chrysler αναθέτει σε τρίτους το 100% της κατασκευής των μισών περίπου μικρών και μικρομεσαίων αυτοκινήτων της. Επιπλέον, η Chrysler και η Ford παράγουν οι ίδιες λιγότερο από το μισό της συνολικής αξίας των αυτοκινήτων τους. Ομοίως, η Boeing έχει ήδη αρχίσει να στηρίζεται ολοένα και περισσότερο σε εξωτερικούς συνεργάτες, για την κατασκευή των αεροσκαφών της. Για παράδειγμα, η κατασκευή ενός μεγάλου τμήματος του Boeing 767, του τρίτου μεγαλύτερου εμπορικού αεροσκάφους της Boeing, έχει ανατεθεί σε μια συνεργασία Ιαπώνων κατασκευαστών η οποία περιλαμβάνει εταιρίες όπως η Fuji, η Kawasaki και η Mitsubishi. Αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας είναι το γεγονός ότι μόνο 10% της αξίας του 747 παράγεται εσωτερικά, από την ίδια την Boeing.

Προτού προηγηθεί, όμως, οποιασδήποτε μορφής ανάλυση σχετικά με την στρατηγική της Εξωτερίκευσης Εργασιών (Outsourcing), αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η βαθύτερη κατανόηση του όρου αυτού. Για να γίνει λοιπόν αντιληπτό το τι ακριβώς εννοείται με το όρο Εξωτερίκευση Εργασιών (Outsourcing) ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση του όρου μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

3.2 Ορισμός της Εξωτερίκευσης Εργασιών

Από τα υπάρχοντα δεδομένα παρατηρείται πως υπάρχει μια σχετική σύγχυση στη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία ασχολείται με θέματα διαχείρισης και διοίκησης, σχετικά με το τι ακριβώς περιγράφει ο όρος Εξωτερίκευση Εργασιών (Outsourcing).

Χωρίς αμφιβολία, ένας από τους πιο απλούς ορισμούς δόθηκε από τον Laabs²⁰ το 1997, και περιγράφει την διαδικασία Εξωτερίκευση Εργασιών ως:

«...η ύπαρξη ενός εξωτερικού προμηθευτή που παρέχει κάποια υπηρεσία την οποία συνήθως η αγοράστρια εταιρία πραγματοποιεί εσωτερικά»

Λεπτομερείς ορισμοί χαρακτηρίζονται από ευρύτερα όρια αντίληψης του όλου ζητήματος και αναφέρονται σε διάφορες φιλοσοφίες των εταιριών που καταφεύγουν στη λύση της Εξωτερίκευσης Εργασιών. Κάτω από αυτό το πρίσμα, ο Kraker²¹ έδωσε ως ορισμό:

«... η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων εξασφάλισης της παράδοσης πρώτων υλών, προϊόντων, στοιχείων και υπηρεσιών, εκμεταλλευόμενοι την γνώση, την εμπειρία και την δημιουργικότητα νέων προμηθευτών, οι οποίοι δεν έχουν χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν».

Γενικώς, οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται στις διάφορες μελέτες για την περιγραφή της διαδικασίας Εξωτερίκευσης Εργασιών είναι τόσο ευρείς, ώστε στην ουσία περιλαμβάνουν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προμηθεύεται μια επιχείρηση από εξωτερικούς της συνεργάτες.

Η απλή περιγραφή του διαδικασίας ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, με όρους των διαδικασιών προμηθειών δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική διάσταση του προβλήματος της Εξωτερίκευσης Εργασιών, καθώς δεν προσεγγίζει την

²⁰ Laabs, J. (1997), "Why HR is turning to outsourcing", *Workforce On-Line Research Centre*, www.workforceonline.com/mem/policies_and_Procedures/2529.html

²¹ Kraker F., (1995), *The Truth About Outsourcing*, Brian Roherty and Ian Robertson, Gower, Aldershot and Brookfield, VT.

αληθινή στρατηγική φύση του ζητήματος. Η Εξωτερίκευση Εργασιών δεν είναι απλώς μια αγοραστική απόφαση ' όλες οι εταιρίες αγοράζουν τμήματα και προϊόντα που χρησιμοποιούν στις διάφορες παραγωγικές τους διαδικασίες. Σύμφωνα με τους Gilley και Rasheed²² η Εξωτερίκευση Εργασιών δεν είναι κάτι τόσο κοινό αλλά αντιθέτως

«...αντιπροσωπεύει την βασική απόφαση της απόρριψης της εσωτερίκευσης μίας δραστηριότητας».

Με βάση αυτή την λογική, η Εξωτερίκευση Εργασιών αποτελεί μια απόφαση, υψηλής στρατηγικής σημασίας, η οποία έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει αλληλουχία επιδράσεων σε όλο το μήκος μιας επιχείρησης.

Σε μια προσπάθεια ακριβέστερης απόδοσης του όρου Εξωτερίκευσης Εργασιών και εκμεταλλευόμενος την συμπυκνωμένη γνώση που εμπεριέχουν όλοι οι παραπάνω ορισμοί, θα μπορούσε κανείς να καταλήξει στον ακόλουθο ολιστικό ορισμό:

«...η Εξωτερίκευση Εργασιών αναφέρεται στην, στρατηγικής σημασίας, απόφαση ανεύρεσης εξωτερικών συνεργατών με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, έτσι ώστε να διαχειριστούν, με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης έξω από τον υπάρχοντα επιχειρησιακό της χώρο και να μπορέσει η επιχείρηση να εξοικονομήσει πόρους.»

Τελειώνοντας αυτή η προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της διαδικασίας ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες, πρέπει να αναφερθεί και η έρευνα, των Lankford και Parsa²³. Σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια των δύο συγγραφέων, ως Εξωτερίκευση Διεργασιών χαρακτηρίζεται η διαδικασία προμήθειας προϊόντων ή υπηρεσιών από πηγές εξωτερικές ως προς την επιχείρηση. Ειδικότερα για το κομμάτι των

²² Gilley and Rasheed, (2000), "Making More by Doing Less: An Analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 763-790

²³ Lankford and Parsa, (1999), "Outsourcing - a primer", *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, pp. 310-316

υπηρεσιών, οι ερευνητές αναφέρονται στην μεταφορά επιχειρησιακού ελέγχου στους προμηθευτές. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν πως το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν το κατάλληλο, για την σωστότερη λειτουργία τους, μέγεθος με μια ταυτόχρονη εστίαση στις κύριες δραστηριότητές τους (core activities). Κάτι τέτοιο φυσικά δεν μπορεί να υλοποιηθεί, θεωρώντας ότι όλες οι υπηρεσίες της επιχείρησης παράγονται και διοικούνται εσωτερικά.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται πιο αποτελεσματικά και πιο λειτουργικά από εξωτερικούς προμηθευτές. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, μπορεί να είναι είτε λειτουργικά, είτε στρατηγικά είτε και τα δύο μαζί. Τα λειτουργικά πλεονεκτήματα προβάλλονται συνήθως για την αποφυγή βραχυπρόθεσμων προβλημάτων και δυσλειτουργιών. Αντίθετα, τα στρατηγικά πλεονεκτήματα συμβάλουν στην μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση ευκαιριών.

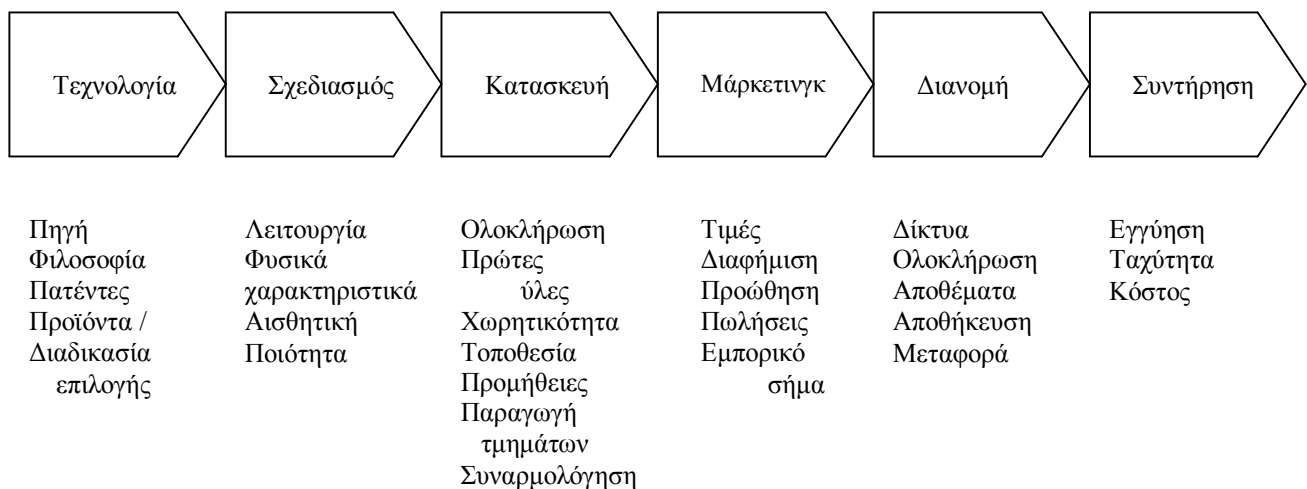
3.3 Ποιες Εργασίες Αναθέτουμε σε Τρίτους;

Όπως υποστήριξαν οι Quinn και Hilmer²⁴, για να μπορέσει μία επιχείρηση να επιτύχει μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να συγκεντρώσει τις δυνάμεις της στις Θεμελιώδεις Ικανότητες της (core competencies) και να εξωτερικεύσει ενέργειες οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες ενώ παράλληλα δεν έχουν καμία στρατηγική σημασία. Καθώς οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων απαιτούν ολοένα και μεγαλύτερη εξειδίκευση, πολλοί διευθυντές συνειδητοποιούν πως κάποιοι εξειδικευμένοι εξωτερικοί συνεργάτες θα μπορούσαν να τις υλοποιήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία (μικρότερο κόστος – καλύτερη ποιότητα) απ' ότι η ίδια η επιχείρηση τους. Σε αυτές τις λειτουργίες συγκαταλέγονται η πληροφοριακή τεχνολογία (IT), οι υπηρεσίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες.

²⁴ Quinn J. B. & Hilmer F., (Summer 1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, pp. 43-55

Προτού ξεκινήσει η διάκριση των ικανοτήτων και των δραστηριοτήτων σε θεμελιώδεις (core) και διακριτές (distinctive), η κάθε επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει ποιες είναι εκείνες οι ικανότητες που διαθέτει και την χαρακτηρίζουν. Για να μπορέσουν να ερευνηθούν αυτές οι ικανότητες των εταιριών, απαιτείται κάποια μορφή ταξινόμηση τους. Συγκεκριμένα, ο Grant²⁵ αναφέρει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως.

1. Η **λειτουργική ταξινόμηση (functional classification)** προσδιορίζει τις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με την κάθε μία λειτουργία της ξεχωριστά.
2. Η **αλυσίδα αξίας (value chain)** διαχωρίζει την επιχείρηση σε μια αλυσίδα συνεχόμενων δραστηριοτήτων. Στο σχήμα 3.1 αποτυπώνεται μια τυπική αλυσίδα δραστηριοτήτων μιας κατασκευαστικής εταιρίας.



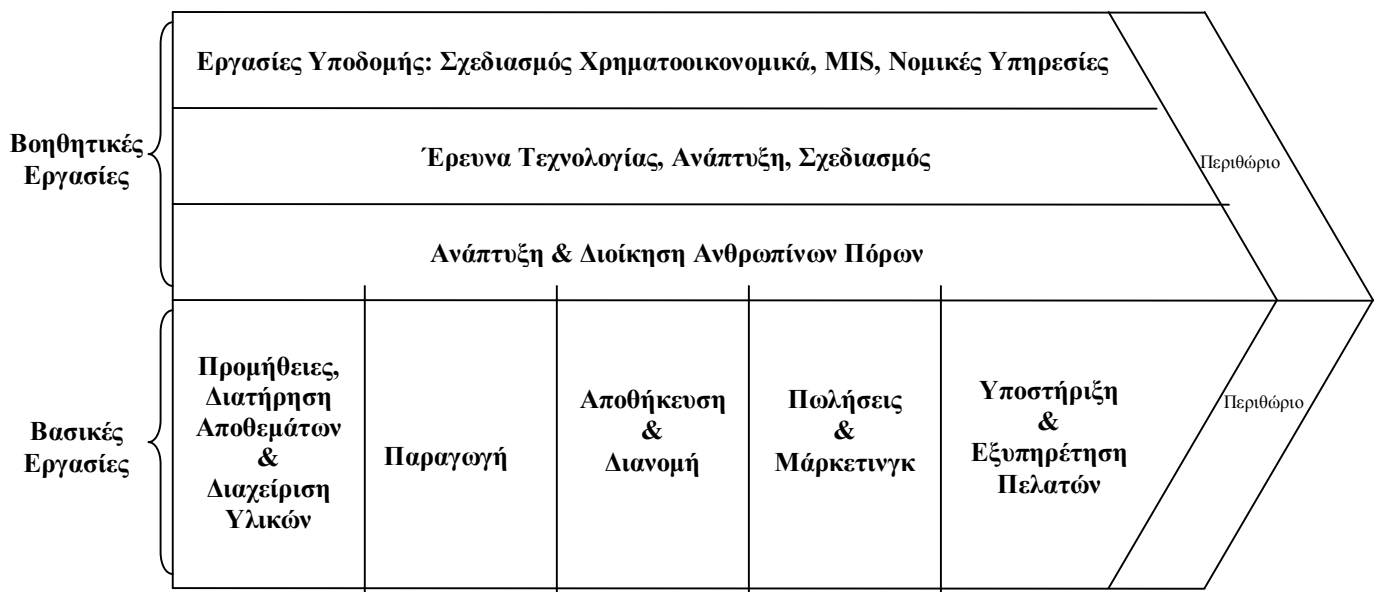
Σχήμα 3.1: Μία απλή αλυσίδα αξίας (value chain)

(πηγή: Grant, 1995)

Ο Porter²⁶ είχε προτείνει μια αρκετά πιο περίπλοκη ταξινόμηση των δραστηριοτήτων, όπου τις διέκρινε μεταξύ των πρωταρχικών δραστηριοτήτων - primary activities - (εκείνες που εμπλέκονται στην μεταποίηση των πρώτων υλών και συνδέονται άμεσα με τους πελάτες) και τις δραστηριότητες υποστήριξης—support activities. Στο ακόλουθο σχήμα 3.2 αποδίδεται αναλυτικά ολόκληρη η σκέψη του Porter σχετικά με την αλυσίδα αξίας.

²⁵ Grant R., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edition, Blackwell Business

²⁶ Grant R., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edition, Blackwell Business



Σχήμα 3.2: Η αλυσίδα αξίας (value chain) του Porter
(πηγή: Grant, 1995)

Σε αυτό το σημείο όμως πρέπει να αποσαφηνιστεί πλήρως το τι ακριβώς εννοείται με τον όρο Θεμελιώδης Ικανότητα (Core Competency). Η ελεύθερη ερμηνεία του όρου οδηγεί σε μία πληθώρα εννοιών τις οποίες μπορεί να συμπεριλάβει. Πρώτοι οι Alexander και Young²⁷ επιχείρησαν να συγκεντρώσουν αυτές τις ερμηνείες της Θεμελιώδους Ικανότητας και κατάφεραν να τις κατηγοριοποιήσουν ως εξής:

- Ενέργειες οι οποίες παραδοσιακά πραγματοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση στο εσωτερικό της.
- Ενέργειες αποφασιστικής σημασίας για την απόδοση της επιχείρησης
- Ενέργειες οι οποίες δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν σε μελλοντική ανάπτυξη, καινοτομία ή ανανέωση.

Όπως είναι προφανές, το μεγάλο εύρος των παραπάνω ορισμών δυσκολεύει τις επιχειρήσεις στην διαδικασία καθορισμού εκείνων των ενεργειών τους, οι οποίες αποτελούν ή θα μπορούσαν μελλοντικά να αναπτυχθούν σε

²⁷ Alexander and Young, (1996), "Strategic Outsourcing", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 1, pp. 116-119

Θεμελιώδεις Ικανότητες. Παρόλα αυτά όμως, οι Hamel και Prahalad²⁸ παρουσίασαν ένα μοντέλο για τον καθορισμό των Θεμελιωδών Ικανοτήτων της κάθε επιχείρησης. Όπως υποστήριξαν οι παραπάνω ερευνητές, οι Θεμελιώδεις Ικανότητες θα πρέπει να καθορίζονται με βάση το επίπεδο γνώσης και διανοήσης το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζει τις συγκεκριμένες δραστηριότητες-δυνατότητες της επιχείρησης, και όχι με βάση τις τεχνολογίες, τους πόρους και τα προϊόντα, στοιχεία τα οποία μπορούν να αντιγραφούν και να βελτιωθούν από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, οι Θεμελιώδεις Ικανότητες μπορούν να οριστούν σε όρους επιδεξιότητας κατά την διοίκηση διαδικασιών παραγωγής, καινοτομιών έρευνας και ανάπτυξης, εξειδικευμένου μάρκετινγκ ή δικτύου διανομής.

Η Θεμελιώδης Ικανότητα μίας επιχείρησης συνήθως αποτελείται από ένα σύνολο αρκετών, αμοιβαία επηρεαζόμενων ικανοτήτων οι οποίες συνδέονται έτσι ώστε να παρέχουν στην επιχείρηση μια υπεροχή την οποία δεν μπορούν να φθάσουν οι ανταγωνιστές της. Οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια από τα προϊόντα που ήδη παράγει η επιχείρηση, να μην φθίνουν και μειώνονται με την χρήση και να είναι σε θέση να αποτελέσουν την βάση για την προώθηση νέων επιτυχημένων προϊόντων, στο μέλλον. Με άλλα λόγια θα πρέπει να αποτελούν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα λανθασμένης εκτίμησης των θεμελιωδών ικανοτήτων αποτελεί η περίπτωση της IBM, η οποία γύρω στα 1980 εισήλθε στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η διοίκηση της επιχείρησης θεώρησε πως η θεμελιώδης ικανότητά της βρίσκονταν στο μάρκετινγκ και όχι στην δημιουργία ενός πρωτοποριακού λειτουργικού συστήματος. Η Microsoft επιφορτίστηκε με την ευθύνη να δημιουργήσει το απαραίτητο λειτουργικό σύστημα, ενώ η Intel ανέλαβε τον ρόλο του κατασκευαστή ολοκληρωμένων κυκλωμάτων για την δόμηση ενός πλήρους ηλεκτρονικού υπολογιστή. Σήμερα, οι δύο αυτές επιχειρήσεις είναι πολύ πιο πετυχημένες και παρουσιάζουν εντονότερη δυναμική στο χώρο της βιομηχανίας ηλεκτρονικών

²⁸ Hamel G. and Prahalad CK, *Competing for the Future*, Boston: Harvard University Press, 1994.

υπολογιστών, απ' ότι η IBM, της οποίας η λανθασμένη απόφαση για εξωτερίκευση θεμελιωδών ικανοτήτων της, βοήθησε την είσοδο και ανάπτυξη των Microsoft και Intel.

Όμως, ο Domberger²⁹ διατύπωσε την άποψη πως η αναζήτηση και ο προσδιορισμός των Θεμελιωδών Ικανοτήτων δεν παρέχει μια σίγουρη και αλάθητη μεθοδολογία για την λήψη της απόφασης μιας επιχείρησης να προχωρήσει ή όχι στην εξωτερίκευση κάποιων εργασιών της. Χωρίς αμφιβολία, μια ορθότερη βάση για την λήψη μιας τέτοιας απόφασης, θα έπρεπε να προβληματίζεται και για τους διάφορους παράγοντες κόστους και αποτελεσματικότητας.

Για παράδειγμα, μετά από μια περίοδο αυξημένων δυσκολιών, η παγκοσμίου φήμης Αυστραλιανή ζυθοποιεία Foster's, αποφάσισε πως δεν εξυπηρετούσε κανένα συμφέρον της η παρουσία της στο χώρο των χρηματοοικονομικών προϊόντων, των δασικών-οικολογικών προϊόντων καθώς στις κτηνοτροφικές επιχειρήσεις στις οποίες είχε διαφοροποιηθεί. Για το λόγο αυτό αποσύρθηκε από όλες αυτές τις περιφερειακές της δραστηριότητες και επικεντρώθηκε στην μπίρα. Όμως, ακόμη και μετά την υιοθέτηση αυτής της λογικής, η εταιρία Foster's δεν κατάφερε να συνειδητοποιήσει πως οι θεμελιώδεις ικανότητές της περιορίζονται στην παραγωγή και στην προώθηση (μάρκετινγκ) της μπίρας. Πολλές από τις δραστηριότητές της, όπως είναι η διανομή, η μεταφορά αλλά και η παραγωγή αλουμινένιων συσκευασιών για την μπίρα θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικότερα με την συμβολή κάποιων εξωτερικών συνεργατών, μειώνοντας ταυτόχρονα το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, όσον αφορά μεμονωμένες εργασίες όπως είναι η παραγωγή της μπίρας, η Foster's θα μπορούσε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της εξωτερίκευσης επιλεγμένων εργασιών (όπως είναι η συντήρηση του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται), οι οποίες δεν προσδίδουν καμία αξία στο τελικό προϊόν της.

²⁹ Domberger S., *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*, New York: Oxford University Press, 1998.

Παρόλα αυτά, η απόφαση εξωτερίκευσης εργασιών, δεν εμπεριέχει απλώς κάποιους προβληματισμούς για τις Θεμελιώδεις Ικανότητες και το κόστος τους. Αναμφίβολα, μία τέτοια απόφαση εμπεριέχει σημαντικότερους προβληματισμούς για τις στρατηγικής σημασίας επιπτώσεις της, τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση, καθώς και τους περιορισμούς της σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της επιχείρησης.

3.4 Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών

Παρά το γεγονός ότι είναι σχετικά αβέβαιος ο καθορισμός των ενεργειών που θα έπρεπε η κάθε επιχείρηση να εξωτερικεύσει, είναι βέβαιο πως η διαδικασία αυτή οδηγεί σε ποικίλης μορφής οφέλη. Στην διεθνή βιβλιογραφία έχει καταγραφεί μεγάλος αριθμός σημαντικών ευεργεσιών που απολαμβάνουν εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες τους. Όπως έχει παρατηρηθεί αναφέρεται συνήθως άμεση βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων (η οποία αποδίδεται κατά σημαντικό βαθμό στην άμεση μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας), σε συνδυασμό με ποικίλα μη χρηματοοικονομικά οφέλη. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζει η στρατηγική της εξωτερίκευσης εργασιών παρουσιάζονται στη συνέχεια της ενότητας αυτής:

1. **Μείωση Κόστους (Cost Savings):** Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ευνοηθούν μέσω των οικονομιών κλίμακας, ενώ παράλληλα οι μεγάλες εταιρίες ευνοούνται μέσω της απόρριψης και της ανάθεσης σε τρίτους όλων εκείνων των κακοδιοικούμενων περιφερειακών διεργασιών τους.
2. **Εξοικονόμηση Χρόνου (Time Savings):** Σύμφωνα με τους Embleton και Wright³⁰, περισσότερες από το ένα τρίτο (37%) των επιχειρήσεων που εξέτασαν, υποστήριξαν πως ο χρόνος που εξοικονομούν με την χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής, αποτελεί τον πρωταρχικό τους στόχο.

³⁰ Embleton and Wright, (1998), "A practical guide to successful outsourcing", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No. 3, pp. 94-106

3. **Κρυμμένα Κόστη (Hidden Costs):** Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κρυμμένα κόστη, τα οποία δεν φανερώνονται παρά μόνο εφόσον εξωτερικεύεται κάποια εργασία.
4. **Ενασχόληση με τις Κύριες Δραστηριότητες (Core Activities):** Εφόσον κάποιες εξειδικευμένες διεργασίες, πέρα των κυρίων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μονοπωλούν την προσοχή και το ενδιαφέρον του διοικητικού προσωπικού, η λύση της εξωτερίκευσης μπορεί να ανακουφίσει από τέτοιου είδους προβλήματα, δίνοντας την δυνατότητα περισσότερης ενασχόλησης με τις κύριες δραστηριότητές της εταιρίας³¹.
5. **Χρηματοοικονομική Ρευστότητα (Cash Infusion):** Κάποια περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας μπορούνε κάλλιστα να πωληθούν ώστε να επιφέρουν ροή ρευστού στο εσωτερικό της, εφόσον κάποιες διεργασίες της εξωτερικευτούν³².
6. **Αύξηση Ευελιξίας (Greater Flexibility):** Η διοίκηση διαθέτει περισσότερους πόρους τους οποίους μπορεί να εκμεταλλευτεί σε άλλες κερδοφόρες δραστηριότητες.
7. **Αλλαγή Τεχνολογίας (Technology Change):** Όπως υποστήριξαν και οι Langfield-Smith, Smith και Stringer³³, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί στην συνεχόμενη αλλαγή της τεχνολογίας επιλέγοντας κάθε φορά τον αρτιότερο τεχνολογικά εξωτερικό συνεργάτη, χωρίς ταυτόχρονα να δεσμεύει κεφάλαιά της σε αναλώσιμη τεχνολογία.
8. **Αναδιοργάνωση (Re-engineering):** Η συνεργασία με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση να μπορέσει να επανεκτιμήσει τις διαδικασίες που ακολουθεί.
9. **Ενίσχυση της Χρηματιστηριακής Αξίας:** Συνήθως, η απόδοση των μετοχών της επιχείρησης ενισχύεται, καθώς οι επενδυτές αναμένουν μείωση του κόστους λειτουργίας γεγονός που πρωτοδιατυπώθηκε από τους Bryce και Useem (1998).

³¹ Quinn J. and Hilmer F., (1994), “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 43-55

³² Bryce D. and Useem M., (1998), “The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value”, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 635–643

³³ Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), *Managing the outsourcing relationship*, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS

10. **Υπευθυνότητα (Accountability):** Ο εμπορικός εταίρος δεσμεύεται από τους όρους συμβολαίου για την παροχή προσυμφωνημένου επιπέδου υπηρεσιών, χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερα εντατικός έλεγχος και παρακολούθηση από την εταιρία. Σύμφωνα με τους Surpi και Weideman οι οργανισμοί υγείας μπορούν να δημιουργήσουν συμμαχίες με εξωτερικούς συνεργάτες όπου και μοιράζονται τον κίνδυνο εξίσου. Με αυτό τον τρόπο και οι δύο πλευρές δεσμεύονται για την επιτυχία της συνεργασίας μέσω της οποίας ωφελούνται όλοι τους.
11. **Απελευθέρωση Εργατικού Δυναμικού (Free in-house Staff):** Απελευθερώνεται εργατικό δυναμικό από άσκοπες ενέργειες, το οποίο πλέον μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολύ πιο ενδιαφέρουσες εργασίες.
12. **Πρόσβαση στους Ειδήμονες (Access to Specialists):** Η γνώση, τα προσόντα, ο εξοπλισμός καθώς και η τεχνολογία των ειδικών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις επιχειρήσεις που τους αναθέτουν εργασίες. Όπως υποστήριξαν και οι Burt και Pinkerton³⁴, μετατοπίζεται έτσι το κάθε πρόβλημα της εταιρίας στους αντίστοιχους συνεργάτες της.
13. **Αύξηση Παραγωγικότητας (Greater Productivity):** Αναμφίβολα η παραγωγικότητα αυξάνεται καθώς η επιχείρηση επικεντρώνει τις δυνάμεις της σε εκείνες τις ενέργειες που την συμφέρει.
14. **Μείωση των Περισπασμών (Distractions):** Η διοίκηση απαλλάσσεται από την υποχρέωση της παράλληλης διοίκησης διαφόρων δευτερευόντων διεργασιών οι οποίες σύμφωνα με τους Burt και Pinkerton (1996) δεν της επιτρέπουν να διαχειριστεί αποτελεσματικά την λειτουργία της επιχείρησης.
15. **Ποιότητα (Quality):** Οι Dobler και Burt³⁵ υποστήριξαν πως η ποιότητα βελτιώνεται καθώς ο εξωτερικός συνεργάτης είναι εξειδικευμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

³⁴ Burt and Pinkerton, (1996), A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement, AMACOM - American Management Association

³⁵ Dobler and Burt, (1996), Purchasing & Supply Management - Text and Cases, 6th Edition, McGraw-Hill, International Editions

3.5 Μειονεκτήματα της Στρατηγικής Εξωτερίκευσης Εργασιών

Όπως κάθε νόμισμα διαθέτει δύο διαφορετικές όψεις, έτσι και η εφαρμογή της διαδικασίας εξωτερίκευσης ενεργειών διαθέτει και μια αντίθετη πλευρά. Τα κυριότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής παρουσιάζονται στην συνέχεια:

1. **Μειωμένος Έλεγχος (Control):** Η εξωτερίκευση παραχωρεί έλεγχο στους εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι ενδέχεται να μετατραπούν σε ανταγωνιστές³⁶, καθώς ουσιαστικά υπάρχει ο κίνδυνος να τους εκχωρηθεί κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (π.χ. η θεμελιώδης ικανότητά της)
2. **Μειωμένη Αντιστρεψιμότητα (Reversibility):** Εφόσον κάποια δραστηριότητα ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, θα είναι πολύ δύσκολο και κοστοβόρο να πραγματοποιηθεί ξανά εσωτερικά (in-house) στην επιχείρηση.
3. **Τρέχοντα Κόστη (Current Costs):** Σύμφωνα με τους Reilly και Tamkin³⁷, όσο καλό και αν είναι το αρχικό συμβόλαιο, θα υπάρχουν αναπόφευκτες αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν με σχετικά υψηλό κόστος.
4. **Ηθικό (Morale):** Σύμφωνα με τους Juma'h και Wood³⁸, οι βίαιες μειώσεις του προσωπικού μπορεί να βλάψει το ηθικό των εναπομενόντων εργαζομένων. Αυτή η ανθρώπινη διάσταση συνήθως αγνοείται από την διοίκηση των επιχειρήσεων.
5. **Κόστη Συμβολαίου (Contract Costs):** Επίσης, οι Reilly και Tamkin (1996) υποστήριξαν πως ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για να μπορέσει να διευθυνθεί ένα συμβόλαιο, αυξάνει σημαντικά το συνολικό του κόστος.
6. **Ποιότητα Υπηρεσιών (Quality of Service):** Η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών θα πρέπει να

³⁶ Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), Managing the outsourcing relationship, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS

³⁷ Reilly and Tamkin, (1996), Outsourcing: a flexible Option for the future?, 1st Edition, THE INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES

³⁸ Juma'h A. H. and Wood D., (2000), "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", *Work Study*, Vol. 49, No. 7, pp. 265-274

παρακολουθείται ανελλιπώς, εξαιτίας της τάσης των συμβαλλομένων να μειώνουν τα κόστη τους.

7. **Πολλαπλοί Πελάτες (Multiple Clients):** Οι εξωτερικοί προμηθευτές συνήθως έχουν μεγάλο αριθμό διαφορετικών πελατών με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δίνουν προτεραιότητα σε καθέναν από αυτούς.
8. **Απογοήτευση Προσωπικού (Staff Degradation):** Οι Leenders και Fearon³⁹ υποστήριξαν πως η πτώση του ηθικού των εργαζομένων μπορεί να ενθαρρύνει τους πιο ικανούς και πιο ταλαντούχους, να αναζητήσουν ευκαιρίες κάπου αλλού.
9. **Μείωση Ευελιξίας (Loss of Flexibility):** Οι περισσότερες συμφωνίες με εξωτερικούς συνεργάτες, απαιτούν μακροπρόθεσμα συμβόλαια τα οποία να τους παρέχουν σταθερά κέρδη. Όμως, τα συμβόλαια πρέπει να διαπραγματεύονται συνεχώς, ώστε να υπάρχει δυνατότητα αναπροσαρμογής στη ζήτηση και στο κόστος. Αυτή η ευελιξία επιτυγχάνεται με υψηλότατο κόστος.
10. **Χαμένη Ευκαιρία (Lost Opportunity):** Η παραχώρηση σε τρίτους στρατηγικών πόρων μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει στην εξαφάνιση ολόκληρης της επιχείρησης⁴⁰.
11. **Κέρδος του Εξωτερικού Συνεργάτη (Outsourcer Profit):** Ο εξωτερικός συνεργάτης υποχρεώνεται ουσιαστικά να καταφέρει να βγάλει κέρδος από κάποιες δραστηριότητες τις οποίες η αρχική επιχείρηση υλοποιεί με κόστος.
12. **Δημόσια Εικόνα (Public Image):** Οι απολύσεις μεγάλων ομάδων εργαζομένων έχουν κακή επίπτωση στην δημόσια εικόνα της επιχείρησης.

3.6 Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας της Εξωτερίκευσης Εργασιών

Όπως είναι προφανές, η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων, η οποία προκαλείται από την συνεχόμενη Εξωτερίκευση Διεργασιών, δεν επιφέρει πάντοτε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε μία από τις πρώτες εμπειρικές μελέτες

³⁹ Leenders and Fearon, (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.

⁴⁰ Embleton and Writght, (1998), "A practical guide to successful outsourcing", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No. 3, pp. 94-106

που πραγματοποιήθηκαν, ο Anfuso⁴¹ διαπίστωσε πως μεταξύ 1989 και 1994, τα λειτουργικά κέρδη αυξήθηκαν μόνο στο 51% των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν τη στρατηγική της εξωτερίκευσης Εργασιών. Σημαντικό στοιχείο της έρευνας αυτής αποτελεί το γεγονός πως στο 20% των περιπτώσεων διαπιστώθηκε χαρακτηριστική μείωση των κερδών. Το αβίαστο συμπέρασμα στο οποίο οδηγήθηκαν οι ερευνητές μετά την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας είναι η σπουδαιότητα και ο καθοριστικός ρόλος της σωστής επιλογής της κατάλληλης προς εξωτερίκευση εργασίας. Σύμφωνα με τους Embleton and Writght (1998), οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία της Εξωτερίκευσης Εργασιών διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis)
2. Επιλογή Προμηθευτών (Selecting the Providers)
3. Έλεγχος και Διοίκηση της Σχέσεως (Managing the Relationship)

3.6.1 Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis)

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί κάθε επιχείρηση έχει κάποιες κύριες δραστηριότητες (core activities) με τις οποίες αναλώνεται. Εκείνες όμως οι δραστηριότητες που μπορεί να εκπληρώσει με μεγάλη επιτυχία και οι οποίες τις προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της είναι οι θεμελιώδεις ικανότητές της (core competencies). Στην περίπτωση λοιπόν όπου μία επιχείρηση προβεί απερίσκεπτα στην εξωτερίκευση αυτών των ικανοτήτων της, καταστρέφει αυτόματα τις βάσεις της για την επιτυχία. Έτσι λοιπόν, ουσιαστικά το κλειδί της επιτυχίας της εξωτερίκευσης εργασιών, βρίσκεται στην σωστή ανάλυση της ίδιας της επιχείρησης.

▪ Καθορισμός υποψηφίων, προς εξωτερίκευση, εργασιών:

Προτού η επιχείρηση προβεί στην εξωτερίκευση οποιασδήποτε εσωτερικής της εργασίας, θα πρέπει να δώσει μία μελετημένη και σίγουρη απάντηση στο ερώτημα του κατά πόσο η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί ή όχι κάποια από τις θεμελιώδεις ικανότητες της. Σύμφωνα με τους Embleton και Writght

⁴¹ Anfuso, D. (1996), "Save jobs: strategies to stop the layoffs", *Workforce Online*, pp. 1-3, Internet: www.workforceonline.com...rch/contingent_staffing/28563.html, p. 2.

(1998), υπάρχουν πέντε κριτήρια βάση των οποίων μπορούν να επιλεγούν εκείνες οι ενέργειες που πρέπει να εξωτερικευτούν:

- i. Συχνότητα επανάληψης
- ii. Βαθμός γνώσης του αντικειμένου
- iii. Δυσκολία διαχείρισης
- iv. Αριθμός ικανών διαθέσιμων εξωτερικών συνεργατών
- v. Ανταγωνιστικότητα

▪ **Κόστος παροχής υπηρεσιών**

Βασική προϋπόθεση για την ορθή λήψη της απόφασης εξωτερίκευσης, αποτελεί η βαθύτερη κατανόηση και η ξεκάθαρη γνώση κάθε πιθανού κόστους που συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την υπό εξωτερίκευση εργασία.

▪ **Ποιότητα υπηρεσιών**

Προϋπόθεση απαιτεί και η αναλυτικότερη επεξήγηση και ποσοτικοποίηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που οφείλει να παρέχει ο εξωτερικός συνεργάτης.

▪ **Μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες συνέπειες.**

Το 1996, ο Laabs⁴² υποστήριξε ότι η σπουδαιότητα του κάθε κόστους μεταβάλλεται ανάλογα με την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται. Τα κόστη εκκίνησης, η ευελιξία, η αντιστρεψιμότητα και η αμοιβή τερματισμού θα ποικίλουν εντόνως σύμφωνα με τους όρους του κάθε συμβολαίου.

3.6.2 Επιλογή Προμηθευτών (Selecting the Providers)

Εφόσον, λοιπόν, παρθεί η απόφαση σχετικά με το ποιες εργασίες θα πρέπει να εξωτερικευθούν, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με το πρόβλημα της επιλογής του εξωτερικού συνεργάτη. Η Εξωτερίκευση Εργασιών αποτελεί μία μακροπρόθεσμη σχέση κατά την οποία απαιτείται από τις δύο συναλλασσόμενες πλευρές (αγοραστής – προμηθευτής) να συνεργαστούν στενά. Πολλές φορές, κατά την πορεία εξέλιξης της συνεργασίας αυτής

⁴² Laabs, J.J. (c. 1996), “Successful outsourcing depends on critical factors”, *Workforce Online*, Research Centre, Internet: www.workforceonline.com/mem.../policies_and_procedures/2544.html

παρουσιάζεται η ανάγκη κάποιων επιπρόσθετων υπηρεσιών τις οποίες ο επιλεγμένος εξωτερικός συνεργάτης ενδέχεται να μην μπορεί να καλύψει. Μια τέτοια απρόβλεπτη εξέλιξη οδηγεί στον τερματισμό της μεταξύ τους συνεργασίας και στην αναζήτηση, εκ μέρους της εταιρίας, ενός νέου, ικανότερου εξωτερικού συνεργάτη. Όπως είναι λογικό μια τέτοια κατάσταση επιφέρει υψηλότερα κόστη στην λειτουργία της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό, αξίζει τον κόπο να αναλώσει περισσότερο χρόνο και χρήμα κατά την επιλογή του αρχικού προμηθευτή, έτσι ώστε να δοθεί εξ αρχής η βέλτιστη λύση. Τα βήματα τα οποία οφείλει η κάθε επιχείρηση να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτύχει αυτόν τον στόχο της, συνοψίζονται στις ακόλουθες παραγράφους.

▪ **Καθορισμός του προφίλ του εξωτερικού συνεργάτη**

Σύμφωνα με τους Leenders και Fearon (1997), η επιχείρηση οφείλει να ερευνήσει διεξοδικά την αγορά για την εύρεση όλων εκείνων των προμηθευτών ή και διανομέων (δηλαδή του κάθε εξωτερικού συνεργάτη) που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της. Όπως σημειώνεται από τους συγγραφείς, ομοιότητες στην επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελούν απαραίτητο συστατικό επιτυχίας της συνεργασίας των προμηθευτών με τους αγοραστές, καθώς θα μπορούν να θέτουν κοινούς στρατηγικούς στόχους.

▪ **Διεξαγωγή αίτησης για πληροφορίες**

Όπως υποστηρίζουν οι Embleton και Wright (1998), η κάθε επιχείρηση οφείλει να συλλέξει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα της επιτρέψουν να εξακριβώσουν το ακριβές επίπεδο του ενδιαφέροντος, των δυνατοτήτων, της κουλτούρας αλλά και της στρατηγικής του κάθε υποψήφιου προμηθευτή.

▪ **Διεξαγωγή αίτησης για προσφορές**

Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους συγγραφείς, η κάθε επιχείρηση οφείλει στη συνέχεια να περιγράψει με κάθε λεπτομέρεια τις απαιτούμενες προδιαγραφές που θα πρέπει να πληροί ο τελικός, εξωτερικός, της συνεργάτης.

▪ **Διεξαγωγή επιτόπιων επισκέψεων**

Κατόπιν, απαιτείται επιτόπιος έλεγχος του κατά πόσο τελικά ο υποψήφιος εξωτερικός συνεργάτης ο οποίος παρουσιάζεται ικανότατος στα χαρτιά, είναι ισοδύναμα ικανός και στην πράξη.

▪ **Διαπραγμάτευση μιας αμοιβαία κερδοφόρας συμφωνίας**

Τέλος, επέρχεται η διαδικασία διαπραγμάτευσης, μεταξύ των υπεύθυνων και των δύο πλευρών, ώστε να υπογραφεί μια αμοιβαία κερδοφόρα συμφωνία.

3.6.3 Έλεγχος και Διοίκηση της Σχέσεως (Managing the Relationship)

Η Εξωτερίκευση Εργασιών γνωρίζει ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση μεταξύ των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά όμως πολλές φορές δεν οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να μπορέσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση να επωφεληθεί τα μέγιστα από την υιοθέτηση μια τέτοιας στρατηγικής, οφείλει να δώσει μεγάλη προσοχή στην σωστή διαχείριση της σχέσεως που αναπτύσσεται με τον εξωτερικό της συνεργάτη. Πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν πως η σωστή διαχείριση απαιτεί το ίδιο κόστος σε χρόνο και χρήμα με όλα τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας Εξωτερίκευσης Εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ - ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

4.1 Περιγραφή Υποδειγμάτων Εξωτερίκευσης Εργασιών

Όπως παρατηρείται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ολοένα μεγαλύτερη σημασία και προσοχή αποδίδεται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, εξαιτίας της στρατηγικής σημασίας που έχει μια τέτοια ενέργεια. Η απόφαση εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών (outsourcing) μπορεί συχνά να αποδειχθεί σε ένα παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την κερδοφορία της επιχείρησης, ο οποίος συμβάλει ουσιαστικά στην οικονομική ευεξία της. Στις αρχές της δεκαετίας του '70, οι προμήθειες των εταιριών γίνονταν με βασικό κριτήριο την χαμηλή τιμή και σε πολύ μικρότερο βαθμό την ποιότητα και το χρόνο παράδοσης. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ένας σημαντικός αριθμός κρίσιμων παραγόντων όπως η αξιοπιστία στην παράδοση, η δυνατότητα τεχνικής κάλυψης και η οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή αγνοούνταν πλήρως. Ελάχιστες ήταν οι εταιρίες εκείνες οι οποίες αντιμετώπιζαν την διαδικασία εξωτερίκευσης εργασιών (outsourcing), ως μια ενέργεια στρατηγικής σημασίας, με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να προβαίνουν στην λύση αυτή εξυπηρετώντας βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη χωρίς κανέναν παραπέρα σχεδιασμό για την βιωσιμότητα μια τέτοιας πρακτικής. Αναπόφευκτά, η έλλειψη συνολικού σχεδιασμού επαναφέρει αργά ή γρήγορα όλες αυτές τις επιχειρήσεις στην αρχική τους, προβληματική κατάσταση, η οποία ουσιαστικά κληρονομήθηκε από το παρελθόν. Ο ρόλος τους στην αλυσίδα εφοδιασμού έχει ήδη οριστεί και η τάση τους για κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση έχει κιόλας σχεδιαστεί. Όμως, όλα αυτά πραγματοποιούνται με βάση ένα σύνολο βραχυπρόθεσμων αποφάσεων χωρίς καμία χάραξη κάποιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής από την πλευρά των επιχειρήσεων.

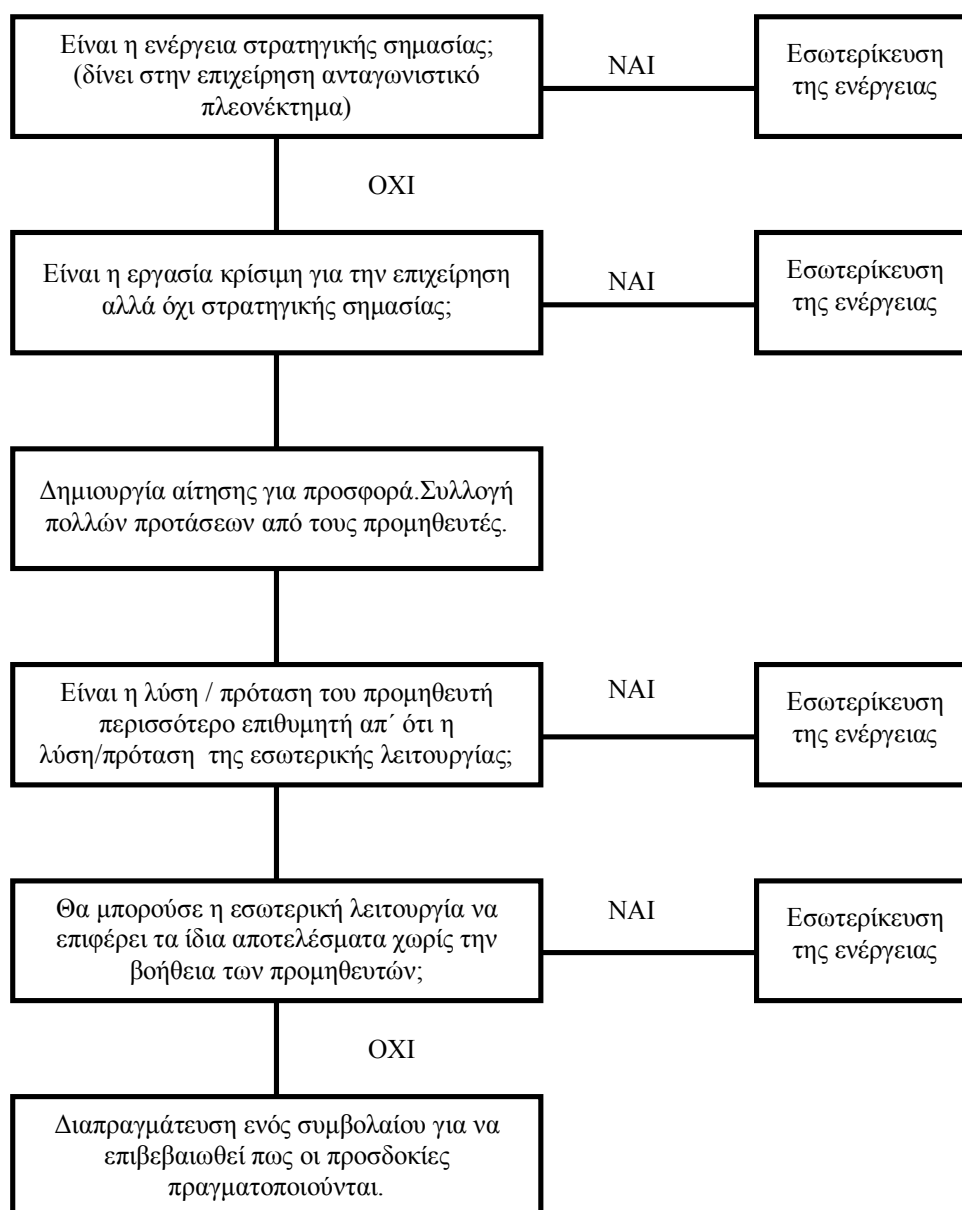
Όλα τα παραπάνω προβλήματα, φανερώνουν ξεκάθαρα την αναγκαιότητα υπάρξεως ενός βασικού πλαισίου μέσα στο οποίο να μπορεί να κινείται η

διαδικασία ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς φορείς. Κατά το πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για την μοντελοποίηση της διαδικασίας αυτής, ώστε να μπορεί κανείς να πει με σιγουριά ποιος “δρόμος” οδηγεί στην σωστότερη δυνατή επιλογή ως προς το συμφέρον της κάθε επιχείρησης.

Όπως διαφαίνεται από την διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει ξεκάθαρη ομοφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με την σημαντικότητα της στρατηγικής απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών (outsourcing) για την μελλοντική εξέλιξη μίας επιχείρησης. Έχει μάλιστα καταγραφεί και ένα μεγάλο σύνολο παραγόντων και συντελεστών στους οποίους πρέπει να αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή, όπως είναι η ανάλυση κόστους, οι σχετιζόμενοι κίνδυνοι, οι επιδράσεις των προμηθευτών καθώς και η στρατηγική πλευρά του εγχειρήματος.

Σύμφωνα με τους Mary C. Lacity και Rudy Hirschheim (1993) η απόφαση εξωτερίκευσης εργασιών (outsourcing), αποτελεί μία δραστηριότητα στην οποία επιδρούν πολλοί παράγοντες και για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση οφείλει να εκτιμήσει αυτούς τους παράγοντες βασιζόμενη στους δικούς της ξεχωριστούς στόχους, χαράζοντας μια μακρόπνοη στρατηγική. Βασιζόμενη σε αυτή τη λογική, οι δύο ερευνητές προχώρησαν στην δημιουργία ενός πρώτου πλαισίου για την προσέγγιση της διαδικασίας εξωτερίκευσης εργασιών (outsourcing) και το οποίο παρατίθεται στη συνέχεια.⁴³

⁴³ M. R. Leenders & H. E. Fearon (1997) “Purchasing & Supply Management”, 11th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., p.273



Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Απόφασης Εξωτερίκευσης Εργασιών κατά Leenders και Fearon (πηγή: Leenders και Fearon, 1997).

Χαρακτηριστική είναι η συμβολή των Quinn και Hilmer⁴⁴ οι οποίοι στην εργασία που δημοσίευσαν το 1994 αναγνώρισαν την ύπαρξη ποικίλων θεμάτων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία εξωτερίκευσης εργασιών. Μεταξύ των θεμάτων αυτών συμπεριλαμβάνονται τα κόστη, οι κύριες και οι περιφερειακές δραστηριότητες, οι σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες καθώς και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Το

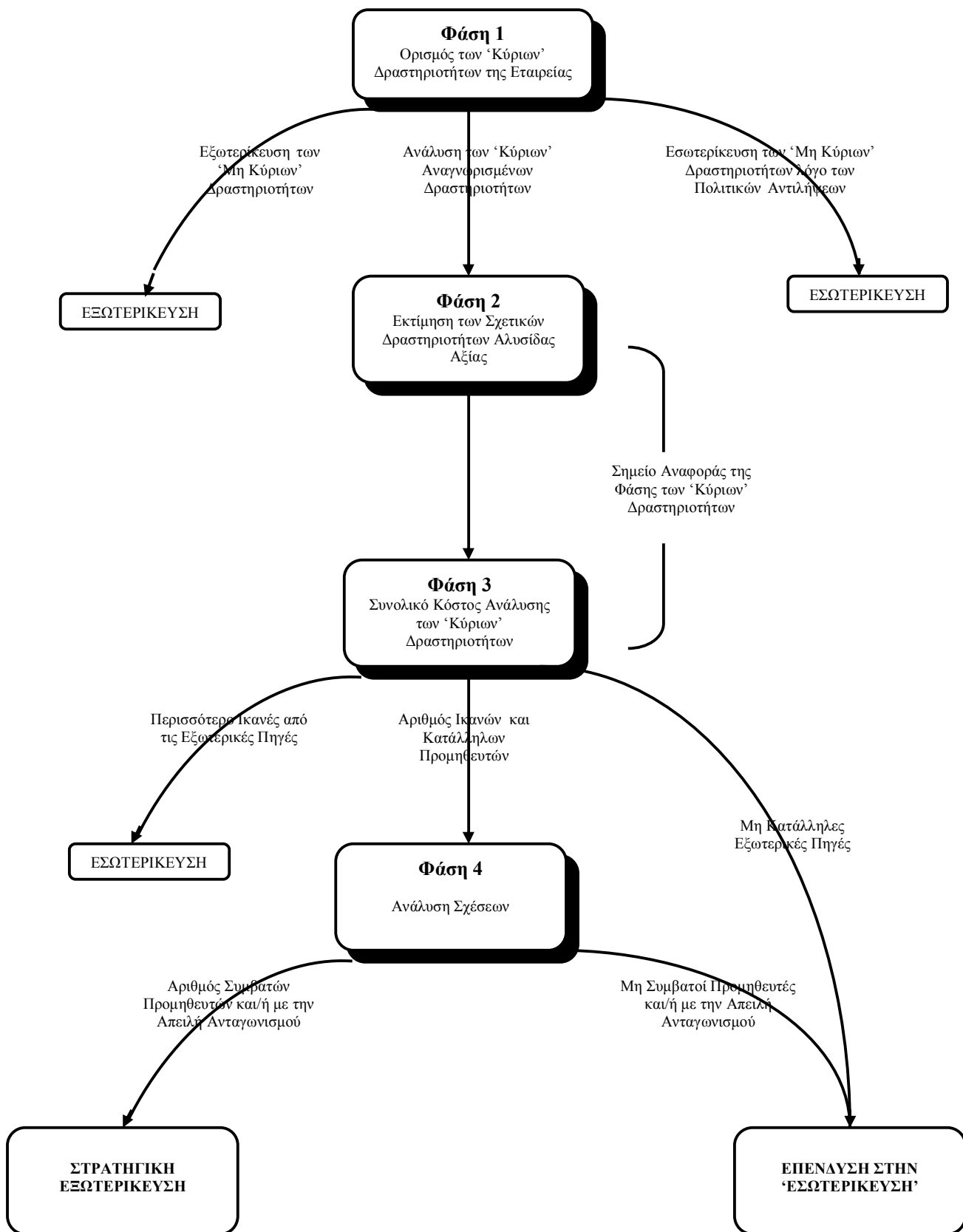
⁴⁴ Quinn J. and Hilmer F., (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 43-55

αρνητικό σημείο αυτής της έρευνας είναι το γεγονός ότι ενώ αναφέρεται σε μια πληθώρα σημαντικών θεμάτων, δεν τα οργανώνει προτείνοντας κάποιο μοντέλο το οποίο θα μπορούσε να καθοδηγήσει μία επιχείρηση στην σωστότερη δυνατή επιλογή της ανάθεσης, ή όχι, κάποιας εργασίας σε τρίτους φορείς.

Ο McIvor τόσο σε μια πρόσφατη δημοσίευση του (2000)⁴⁵, όσο και σε μια παλαιότερη εργασία που πραγματοποίησε με την συνεργασία με τους Humphreys και McAleer (1997)⁴⁶, παρουσίασε ένα υπόδειγμα μέσω του οποίου επιχειρείται να ξεπεραστούν όλα εκείνα τα προβλήματα που σχετίζονται με την λήψη της αποφάσεως εξωτερίκευσης εργασιών. Σύμφωνα με τον McIvor, το προτεινόμενο πλαίσιο μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην προσπάθεια κάθε επιχείρησης να σχηματίσει μια τελική απόφαση ενός τέτοιου προβληματισμού. Πρωταρχικός σκοπός του μοντέλου αποτελεί η χρήση του σε στρατηγικής σημασίας ζητήματα τα οποία επικεντρώνονται στις σχέσεις και τις συνεργασίες με τους επιλεγμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Οι συνεργασίες αυτές απαιτούν την ύπαρξη αυξημένης συμμετοχής στην κοινή εργασία, εμπιστοσύνη, δέσμευση καθώς και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συνεργαζόμενων πλευρών. Βασικό στοιχείο του προτεινόμενου, από τον McIvor, υποδείγματος αποτελεί η αυξημένη προσοχή που πρέπει να δώσουν οι επιχειρήσεις στην στρατηγική σημασία της αποφάσεων εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών τους. Στην περίπτωση μάλιστα, όπου ένας μεγάλος αριθμός εργασιών μία επιχειρήσεως πραγματοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες, η στρατηγική προέκταση μιας τέτοιας αποφάσεως γίνεται ακόμη πιο σαφής. Όλα τα στάδια τα οποία αποτελούν το συνολικό μοντέλο, παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.

⁴⁵ McIvor R., (2000), "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-36

⁴⁶ McIvor R., Humphreys P. and McAleer W., (1997), "A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision", *Management Decision*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-178



Διάγραμμα 4.2: Πρακτικό Πλαίσιο Αποτίμησης της Απόφασης Εξωτερίκευσης Εργασιών, όπως προτάθηκε από τους McInvor, Humphreys και McAleer (πηγή: McInvor, 2000)

Το 1992 ο Venkatesan⁴⁷ περιέγραψε την διαδικασία που υιοθετήθηκε από την Αμερικάνικη κατασκευάστρια εταιρία μηχανών, την Cummins Engine. Αν και δεν παρουσίασε κάποιο αναλυτικό οδηγό αυτής της προσέγγισης, ήταν ο πρώτος ερευνητής ο οποίος εισήγαγε έννοιες όπως η συνδυαστική διαφοροποίηση προϊόντων (linking product differentiation), η ανάλυση ομάδων στοιχείων (component family analysis) και η κατασκευαστική δυνατότητα (manufacturing capability), ως μέσο για την λήψη της αποφάσεως του ποιες εργασίες θα οδηγηθούν σε εξωτερίκευση και ποιες όχι.

Οι Welch και Nayak⁴⁸ στηριζόμενοι στην εμπειρία τους από τον χώρο της Αμερικάνικης βιομηχανίας, προχώρησαν την εργασία του Venkatesan ένα βήμα παραπέρα, προτείνοντας ένα γενικό πλαίσιο που βοηθάει τις εταιρίες στην σωστότερη εκτίμηση των αποφάσεων εξωτερίκευσης εργασιών. Το προτεινόμενο υπόδειγμα τους λαμβάνει επιπρόσθετα υπόψη του την ανάλυση του κόστους συναλλαγών καθώς αναφέρεται σε τεχνολογικούς και στρατηγικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση. Επιπλέον, παράγοντες όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας, η ωριμότητά της καθώς και η κατάσταση της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές, συνυπολογίζονται κατά την λήψη της τελικής αποφάσεως. Δυστυχώς, αν και πρόκειται για ένα πολύ καλά δομημένο, αναλυτικό, πλαίσιο, δεν έχουν παρατηρηθεί πρακτικά πλεονεκτήματα και οφέλη από την χρήση του σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που το υιοθέτησαν.

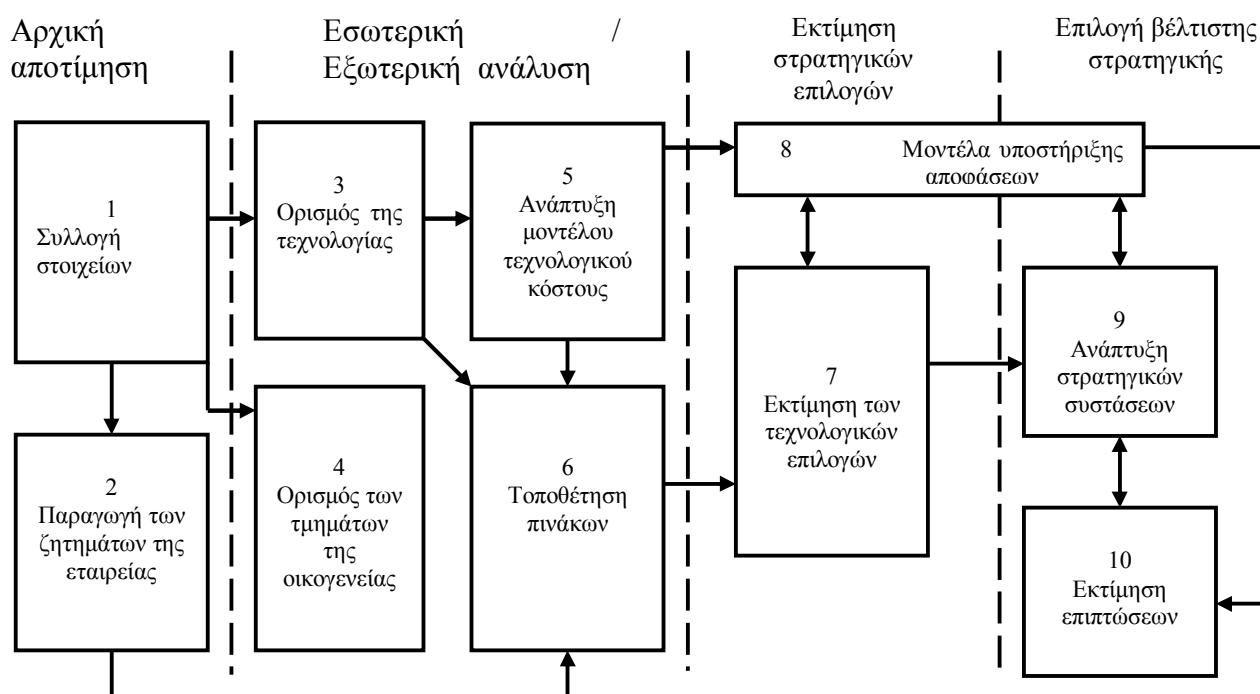
Ο Probert (1996)⁴⁹ επιχείρησε να διορθώσει και να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση στο χώρο της λήψης αποφάσεων εξωτερίκευσης ή μη. Το κύριο πρόβλημα του μοντέλου που πρότεινε ο Venkatesan και στη συνέχεια προεκτείνανε οι Welch και Nayak, ήταν ουσιαστικά η απουσία κάποιου μέσου για την εκτίμηση της σπουδαιότητας των διαφόρων εργασιών. Για να μπορέσει να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, ο Probert πρότεινε μία διαδικασία

⁴⁷ Venkatesan R., (1992), “Strategic sourcing – to make or not to make”, *Harvard Business Review*, November – December, pp. 98-107

⁴⁸ Welch, J.A. and Nayak, P.R. (1992), “Strategic sourcing: a progressive approach to the make or buy decision”, *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No. 1, pp. 23-30

⁴⁹ Probert, D.R. (1996), “The practical development of a make or buy strategy: the issue of process positioning”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7 No. 2, pp. 44-51

τεσσάρων σταδίων για την λήψη της οριστικής απόφασης. Ολόκληρο το υπόδειγμα του Probert δίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα 4.3.



Διάγραμμα 4.3: Αρχική έκδοση της στρατηγικής μεθοδολογίας του Probert
(πηγή: Probert, 1996)

Ο Probert εφάρμοσε την μεθοδολογία του σε έξι μεγάλες βιομηχανικές μονάδες και σημείωσε θετικά σχόλια για την χρησιμότητα και την πρακτική εφαρμογή του μοντέλου του. Όμως ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, δεν υπάρχουν άμεσα μέτρα της αποδοτικότητας, ώστε να επιβεβαιωθούν αυτά τα θετικά σχόλια.

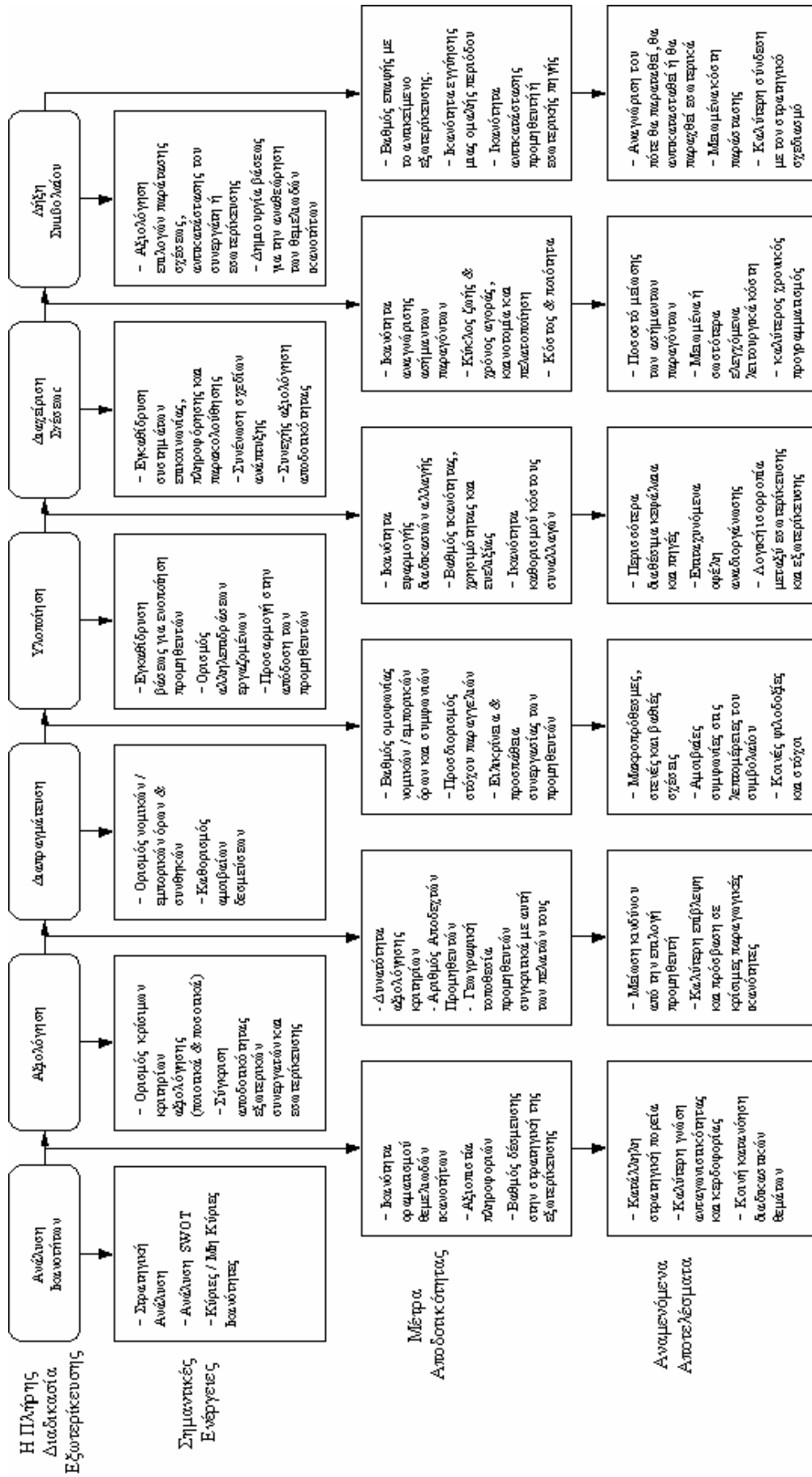
Σε μία σύγχρονη εργασία τους (2002), οι Momme και Hvolby⁵⁰ διατύπωσαν την άποψη πως η θεώρηση της παραγωγής και της αγοράς πρέπει να ολοκληρώνεται σύμφωνα με τον προσανατολισμό της κάθε εταιρίας για την επιχειρησιακή και λειτουργική στρατηγική της. Κατόπιν σοβαρής μελέτης η οποία συνδυάστηκε με κάποια περιπτώσιολογία (case study) και ολόκληρο ερευνητικό πρόγραμμα, οι δύο μελετητές κατέληξαν να προτείνουν έξι

⁵⁰ Momme J. and Hvolby H., (2000), “An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector”, European Journal of Purchasing & Supply Management, Published by Elsevier Science Ltd.

επιχειρησιακά στάδια σε ολόκληρη την διαδικασία εξωτερίκευσης, και τα οποία είναι:

1. Ανάλυση ικανοτήτων
2. Αξιολόγηση και αποδοχή
3. Διαπραγμάτευση συμβολαίου
4. Υλοποίηση προγράμματος
5. Διαχείριση σχέσεως
6. Λήξη συμβολαίου

Σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά συμπεριλαμβάνεται ποικίλος αριθμός σημαντικών ενεργειών με τα ανάλογα μέτρα αποδοτικότητας. Τα έξι αυτά στάδια καθώς επίσης και οι μεταβλητές που καθορίζουν την απόφαση εξωτερίκευσης, βασίζονται κυρίως στην λογική που συνδέει τις θεμελιώδεις ικανότητες μίας επιχείρησης με την εξωτερίκευση. Τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν από έναν τέτοιο συνδυασμό αναγράφονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 4.4: Το μοντέλο των Momme και Hvolby, το οποίο επιδιώκει να βοηθήσει την έναρξη, την λειτουργία και την συντήρηση της σχέσεως μεταξύ των δύο πλευρών που εμπλέκονται στην διαδικασία εξωτερικεύσης

Τέλος πρέπει να σημειωθεί πως πρώτος ο Cox⁵¹ (1996), κατά την προσπάθεια μοντελοποίησης της απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών διατύπωσε την άποψη πως προαπαιτείται η βαθύτερη κατανόηση της Ιδιαιτερότητας των Περιουσιακών Στοιχείων (Asset specificity) που εμπλέκονται στις συγκεκριμένες εργασίες. Σύμφωνα με τον Cox, μια κερδοφόρα συναλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω είτε της μείωσης του συνολικού κόστους συναλλαγών είτε μέσω της δημιουργίας εντελώς απρόβλεπτων ευκαιριών για παραγωγή και συναλλαγή (δηλαδή, επαναβεβαίωση του κόστους συναλλαγής). Κάτι τέτοιο φυσικά προαπαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της Ιδιαιτερότητας των Περιουσιακών Στοιχείων σε όρους ικανοτήτων, εξειδίκευσης και συναλλαγών, ώστε να επιτευχθεί μια σταθερή και σίγουρη κατάσταση στην αλυσίδα εφοδιασμού. Βασιζόμενος σε όλα τα παραπάνω ο Cox υποστήριξε πως οι θεμελιώδεις ικανότητες μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συνεχίσουν να πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της. Αντιθέτως, όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες και ικανότητες της εταιρίας, οι οποίες δεν απαιτούν υψηλή Ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων (Medium Asset specificity), θα πρέπει να εξωτερικεύονται μέσω, στενά ελεγχόμενων, συμβολαίων που θα βασίζονται σε διάφορους τύπους στρατηγικών συμμαχιών. Τέλος, όλες εκείνες οι δραστηριότητες που απαιτούν Χαμηλή Ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων (Low Asset specificity), μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις διαδικασίες. Όλες οι παραπάνω σκέψεις του Cox δίνονται αναλυτικά στο ακόλουθο διάγραμμα.

⁵¹ Cox, A.W. (1996), "Relational competence and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 57-70

Φύση Ιδιαιτερότητας Περιουσιακών Στοιχείων & Ικανοτήτων	Τύπος Σχέσεων Συμβολαίου	
Υψηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Κύριες Ικανότητες)	Εσωτερικά Συμβόλαια και Κίνητρα	Μεταβλητό Όριο της Εταιρείας
<p style="text-align: center;">Σχετικά</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Μέτρια Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Συμπληρωματικές Ικανότητες)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Σχετικά Χαμηλό</p>	<p>Στρατηγικές συνεργασίες προμηθευτών (Strategic Alliances Sourcing))</p> <p>Δικτυακή προμήθεια (Network Sourcing)</p> <p>Προμήθεια μέσω ενός μοναδικού προμηθευτή (Single Sourcing)</p> <p>Προτιμητέοι Προμηθευτές (Preferred Sourcing)</p>	<p>↑</p> <p>↓</p>
Χαμηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων (Κύριες Ικανότητες)	Εχθρική Μόχλευση	Σταθερό Όριο της Εταιρείας

Διάγραμμα 4.5: Πλαίσιο εξωτερικών και εσωτερικών σχέσεων υπογεγραμμένων συμβολαίων, όπως παρουσιάστηκε στην εργασία του (πηγή: Cox, 1996).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται πως η ύπαρξη μοντέλων εξωτερίκευσης εργασιών αποσκοπεί στην διευκόλυνση του σωστού σχεδιασμού, του ελέγχου καθώς και της συνεχούς βελτίωσης της σχέσεως μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων πλευρών. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να επιτευχθεί μια λογική ισορροπία μεταξύ της εσωτερικής παραγωγής και της εξωτερίκευσης.

4.2 Προσέγγιση των Εξωτερικευμένων Εργασιών μέσω της Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο Coase (1937) ήταν ο πρώτος ερευνητής ο οποίος αναφέρθηκε στην ύπαρξη του κόστους συναλλαγής. Τα συνολικά κόστη τα οποία εμπλέκονται σε κάθε διαδικασία

συναλλαγής μεταξύ δύο πλευρών εμφανίζονται εξαιτίας της ασύμμετρης πληροφόρησης (information asymmetry), της περιορισμένης λογικής (bounded rationality) και του καιροσκοπισμού (opportunism). Τέτοια κόστη πηγάζουν από διεργασίες οι οποίες εμπυριέχουν εκτίμηση προμηθευτών, διαπραγματεύσεις, έλεγχο λειτουργιών και ένα σωρό άλλα στοιχεία που έχουν ήδη αναλυθεί διεξοδικότερα. Επομένως, η βασική ιδέα πλέον είναι η δημιουργία μιας δομής διοίκησης με τα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα κόστους για κάθε συναλλαγή. Για τον λόγο αυτό απαιτείται κάποια βαθύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών που διέπουν κάθε συναλλαγή. Σύμφωνα με τον Williamson, η Ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων (Asset Specificity) αποτελεί την πιο σημαντική πτυχή κάθε συναλλαγής. Προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούν υψηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε καμία άλλη συναλλαγή χωρίς να έχει προηγηθεί κάποιο μεγάλο επιπρόσθετο κόστος τροποποίησης. Για παράδειγμα, ο εξοπλισμός βαφής που χρησιμοποιείται από την αυτοκινητοβιομηχανία της Volkswagen για την βαφή του μοντέλου Golf, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε μια Mercedes μόνο εφόσον επανασχεδιαστεί και επανατοποθετηθεί. Σε μία τέτοια περίπτωση, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό το υψηλό κόστος που εμπυριέχει η διαδικασία τροποποίησης μετά τη λήξη της αρχικής διεργασίας.

Από την άλλη πλευρά, διεργασίες οι οποίες απαιτούν χαμηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων μπορούν να διοικηθούν μέσω ενός σχεδιασμού εξωτερίκευσης. Η χαμηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων υποδηλώνει την ανάγκη περιορισμένης πληροφόρησης η οποία θα πρέπει να διακινηθεί μεταξύ των δύο συναλλασσομένων πλευρών. Αντίθετα, μεγάλος όγκος πληροφορίας πρέπει να διακινηθεί πριν, κατά την διάρκεια και μετά τη λήξη της κάθε συναλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από υψηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων, επιφέροντας υψηλότατα κόστη. Επιπλέον, δεν είναι εφικτό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα σε μεγάλη κλίμακα καθώς σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν συνήθως ελάχιστοι πελάτες (ή ίσως μόνο ένας). Για τον λόγο αυτό είναι λογική η δημιουργία ενός σχεδίου εσωτερίκευσης τέτοιων συναλλαγών. Τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από υψηλή Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών

Στοιχείων στηρίζονται στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και θα έπρεπε να παραμένουν υπό την πλήρη ευθύνη και επίβλεψη της.

4.3 Προσέγγιση των Εξωτερικευμένων Εργασιών μέσω της Έννοιας της Θεμελιώδους Ικανότητας

Η ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων συνδέεται στενά με την στρατηγική σημασία της κάθε συναλλαγής. Αλλά το ερώτημα το οποίο τίθεται τελικά, είναι το ποιες από τις πραγματοποιούμενες συναλλαγές παρουσιάζουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αποτελεί η κατασκευή μηχανών εσωτερικής καύσης, εργασία στρατηγικής σημασίας για μία αυτοκινητοβιομηχανία; Η Micro Compact Car (MCC), η οποία αποτελεί την κατασκευάστρια εταιρία του επιτυχημένου μοντέλου Smart, δεν κατασκευάζει τις μηχανές των αυτοκινήτων της αλλά αντιθέτως έχει εξωτερικεύσει την όλη διαδικασία στην εταιρία Daimler – Chrysler.

Η προσέγγιση με την λογική της θεμελιώδους ικανότητας επιδιώκει να απαντήσει σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα. Η βασική ιδέα είναι πως μόνο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αποτελούν θεμελιώδεις ικανότητες μια επιχείρησης, θα πρέπει να πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της. Σύμφωνα με τους Kruger και Homr (1997)⁵², για να αναπτυχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει τόσο οι πόροι όσο και η τεχνογνωσία που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος, να διατηρήσουν την μοναδικότητά τους με το πέρασμα του χρόνου. Για το λόγο αυτό θα πρέπει ίσως να είναι εφικτή η προφύλαξη έναντι κάποιας πιθανής απομίμησης. Επιπλέον, μόνο εφόσον κάποιοι πόροι χρησιμοποιούνται για πολλαπλούς σκοπούς μπορούν να θεωρηθούν ως θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

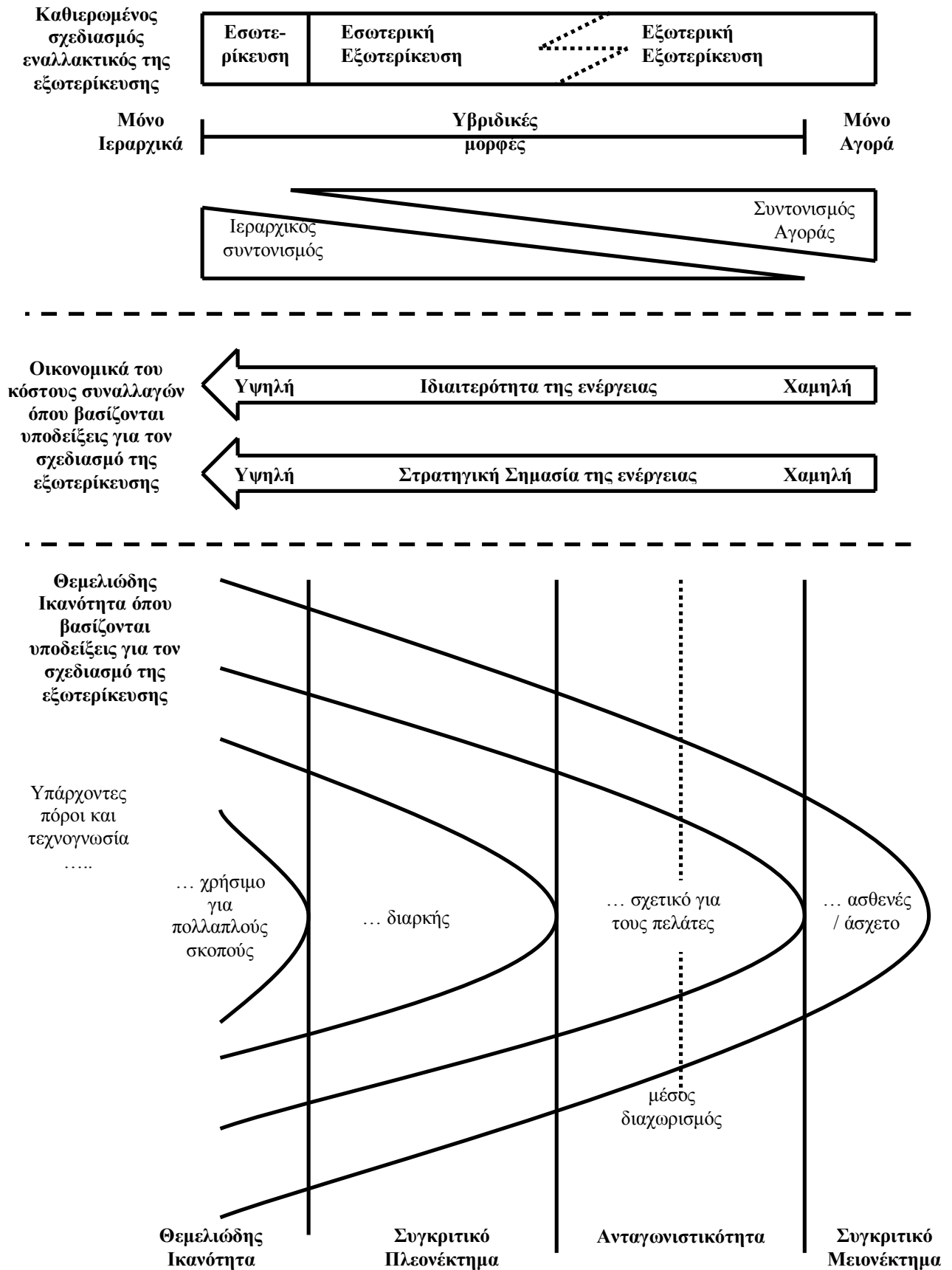
Για παράδειγμα, η Mercedes-Benz είναι σε θέση να παρέχει αυτοκίνητα υψηλής ποιότητας με ταυτόχρονα υψηλότατα επίπεδα ασφάλειας. Αυτά

⁵² Arnold U., (2000), “New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept”, 6: 23-29

ακριβώς τα χαρακτηριστικά της αναγνωρίζονται από το ευρύ καταναλωτικό κοινό, το οποίο αναμένει πως εάν διαθέτει ένα αυτοκίνητο της συγκεκριμένης εταιρίας, θα μπορέσει να προστατευτεί καλύτερα στην περίπτωση κάποιας σύγκρουσης. Αλλά η δημιουργία ασφαλών μέσω μεταφοράς, αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα για την Mercedes-Benz, αποκλειστικά και μόνο επειδή μπορεί να μετατρέψει την τεχνογνωσία (know-how) που διαθέτει, σε νέα προϊόντα, όπως είναι το καινούργιο της μοντέλο A-class.

4.4 Ολοκληρωμένο – Ενοποιημένο Μοντέλο Εξωτερίκευσης

Συνδυάζοντας την οικονομική θεωρία του κόστους συναλλαγών και την προσέγγιση της θεμελιώδους ικανότητας, είναι δυνατό να δημιουργηθεί ένα γενικό μοντέλο για την διαδικασία λήψης της απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών. Πρώτος, ο Arnold (2000) παρουσίασε μια επιστημονική εργασία στην οποία πρότεινε ένα μοντέλο ικανό να συνδυάσει όλα τα παραπάνω (διάγραμμα 4.6). Με τη βοήθεια του συγκεκριμένου μοντέλου είναι εφικτό να αποφασιστεί ποια είναι η βέλτιστη δομή της κάθε επιχείρησης διερευνώντας όλες τις δυνατές εναλλακτικές επιλογές. Έτσι λοιπόν, κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει εάν τη συμφέρει να οδηγηθεί σε μια πιο κάθετα ολοκληρωμένη μορφή ή εάν είναι προτιμότερο να επιλέξει την διαδικασία ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, εξωτερικούς, συνεργάτες.



Διάγραμμα 4.6: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Εξωτερίκευσης Εργασιών

(πηγή: Arnold, 2000)

Σύμφωνα με τον Arnold, η διοίκηση κάθε επιχείρησης οφείλει να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα τρία ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με την εξωτερικευμένη εργασία:

1. Χαρακτηρίζεται η εργασία αυτή από υψηλή ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων;
2. Παρουσιάζει η εργασία κάποια στρατηγική σπουδαιότητα;
3. Αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης;

Ο συνδυασμός και των τριών απαντήσεων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στον βέλτιστο σχεδιασμό της διαδικασίας εξωτερίκευσης. Όπως παρατήρησε ο Arnold (2000), οι υποδείξεις τόσο της οικονομικής θεωρίας του κόστους συναλλαγών όσο και της προσέγγισης της θεμελιώδους ικανότητας παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα οι δύο αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις αλληλοσυμπληρώνονται. Από τη μια πλευρά η οικονομική θεωρία του κόστους συναλλαγών αποτελεί μια πολύ βραχυπρόθεσμη προσέγγιση που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στο συνολικό κόστος. Με το να υπεισέρχεται η έννοια της «στρατηγικής σπουδαιότητας» ως ένας παράγοντας ποιότητας για την διάκριση των υπό εξωτερίκευση συναλλαγών, μπορεί να δοθεί μια μακροπρόθεσμη διάσταση στην απόφαση εξωτερίκευσης. Αυτή ακριβώς η έννοια της «στρατηγικής σπουδαιότητας» μπορεί να οριστεί ξεκάθαρα από τον βαθμό της ανταγωνιστικής συνεισφοράς της που έχει σχηματιστεί στην προσέγγιση της θεμελιώδους ικανότητας. Στο διάγραμμα 4.6 παρουσιάζεται μια αρκετά γενική, συνολική εικόνα όλων όσων έχουν αναλυθεί έως αυτό το σημείο.

Ποιο συγκεκριμένα, το υπόδειγμα του Arnold (2000), που παρατίθεται στο διάγραμμα 4.6, διακρίνεται σε τρία βασικά στάδια. Αρχικά κάνει λόγο για την διάκριση των αγορών με βάση την δομή των επιχειρήσεων. Χρησιμοποιεί μάλιστα την ορολογία του Williamson⁵³, διακρίνοντας τις επιχειρήσεις σε εκείνες που οδηγούνται στην κάθετη ολοκλήρωση και αποκαλούνται ιεραρχημένες (hierarchies) και σε εκείνες που πραγματοποιούν μεμονωμένες

⁵³ Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications: A Study in the Economics of Organization*, Free Press, New York, NY, 1975

και εξειδικευμένες εργασίες, εξωτερικεύοντας όλες τις υπόλοιπες (markets). Μεταξύ των δύο αυτών ακραίων καταστάσεων εμπεριέχονται όλες οι υπόλοιπες υβριδικές μορφές επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του Arnold (2000), κατά το οποίο προσδιορίζεται η ακριβής θέση της επιχείρησης στην παραπάνω κατηγοριοποίηση, στηριζόμενη σε κριτήρια που πηγάζουν από την Οικονομική Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών. Βασιζόμενος σε σημαντικά στοιχεία της Ανάλυσης Κόστους Συναλλαγών, ο Arnold επιδιώκει να καθορίσει όλες εκείνες τις εργασίες που θα έπρεπε να εξωτερικευτούν και τελικώς να επιτύχει την βέλτιστη μορφή της επιχείρησης. Ακριβώς, αυτή η προσπάθεια βελτιστοποίησης αποτελεί τον λόγο παντρέματος της Οικονομικής Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών με την αρχή της Θεμελιώδους Ικανότητας. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος, παρατίθεται μια ολόκληρη διαδικασία διαχωρισμού και προσδιορισμού των πραγματικών θεμελιωδών ικανοτήτων των επιχειρήσεων, έτσι ώστε σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα του δευτέρου σταδίου, να μπορέσει να αποφασιστεί ορθότερα το είδος και το πλήθος των εξωτερικευμένων εργασιών.

Όπως αναφέρετε μέσα στο άρθρο του Arnold (2000), το πανεπιστήμιο της Στουτγάρδης επιδίωξε να αξιολογήσει εμπειρικά το παραπάνω μοντέλο. Για να μπορέσουν να συγκεντρωθούν λεπτομερείς πληροφορίες, ο τοπικός Εμπορικός Σύλλογος (IHK) πραγματοποίησε μία μελέτη σχετικά με την εξωτερίκευση εργασιών στην ευρύτερη περιοχή, όπου και αποστάληκαν γραπτά ερωτηματολόγια σε πάνω από 3000 επιχειρήσεις. Από αυτά τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν συμπληρωμένα μόλις 399 (10,9%) από τα οποία τα 338 αφορούσαν βιομηχανικές επιχειρήσεις ενώ τα υπόλοιπα 61 σχετίζονταν με επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής οι περισσότερες επιχειρήσεις πέτυχαν θετικά αποτελέσματα μέσω της εξωτερίκευσης εργασιών. Συγκεκριμένα, η ποιότητα (52,9% των εξωτερικευμένων εργασιών σημείωσαν “πολύ καλά” αποτελέσματα), ο χρόνος (55,4%) και η ευκαμψία (50,1%) βρέθηκαν σε πολύ καλύτερα επίπεδα απ’ ότι ήταν προτού η επιχείρηση αναθέσει εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Επιπλέον, βάσει της συγκεκριμένης έρευνας, οι περισσότεροι εξωτερικοί συνεργάτες / προμηθευτές (55,7%) αναμένουν να

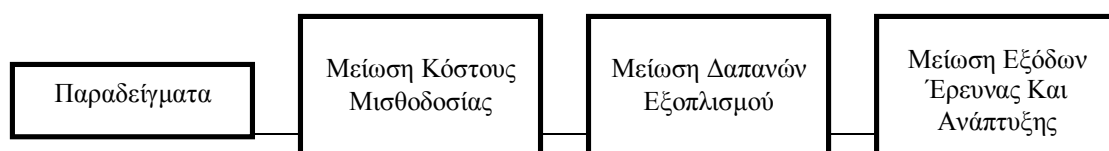
συνεχιστεί η ανοδική πορεία των εξωτερικεύσεων με ένα ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 20%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

5.1 Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα Αποτελέσματα

Χωρίς αμφιβολία, η εξωτερίκευση κάποιων εργασιών έχει άμεσες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους της, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα μια απόφασης εξωτερίκευσης δεν είναι στιγμιαία, ενώ παράλληλα, κάθε μεμονωμένη απόφαση προκαλεί υψηλότατα κόστη συναλλαγών (τα οποία εμφανίζονται κατά την δημιουργία των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών), ενδέχεται τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μιας τέτοιας απόφασης να είναι πολύ πιο σημαντικά απ' ό,τι τα βραχυπρόθεσμα. Παράδειγμα των όσων αναφέρονται αποτελεί η απλή ανακοίνωση εκ μέρους μίας επιχείρησης της πιθανής, μελλοντικής εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών της. Στην περίπτωση αυτή, οι αναμενόμενες επιπτώσεις εμπεριέχουν την μείωση του κόστους μισθοδοσίας, τη μείωση των απαιτούμενων πόρων σε επενδύσεις καθώς και την μείωση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, σε όρους βραχυπρόθεσμου κόστους, οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν στην λύση της εξωτερίκευσης εργασιών απολαμβάνουν μειωμένα έξοδα μισθοδοσίας, μειωμένα κόστη συντήρησης και επισκευών καθώς και μειωμένες δαπάνες για σύγχρονη τεχνολογική υποστήριξη. Σε πιο μακροπρόθεσμους ορίζοντες, η εξωτερίκευση εργασιών δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μειώσουν τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις τους σεβόμενες τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις συντάξεις τους, καθώς και τις κεφαλαιακές επενδύσεις σε λογισμικό και φυσικό εξοπλισμό. Στο διάγραμμα 5.1 αποτυπώνονται όλα αυτά τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 5.1: Επιπτώσεις Αποφάσεως Εξωτερίκευσης Εργασιών

(Πηγή: Juma'h και Wood, 2000)

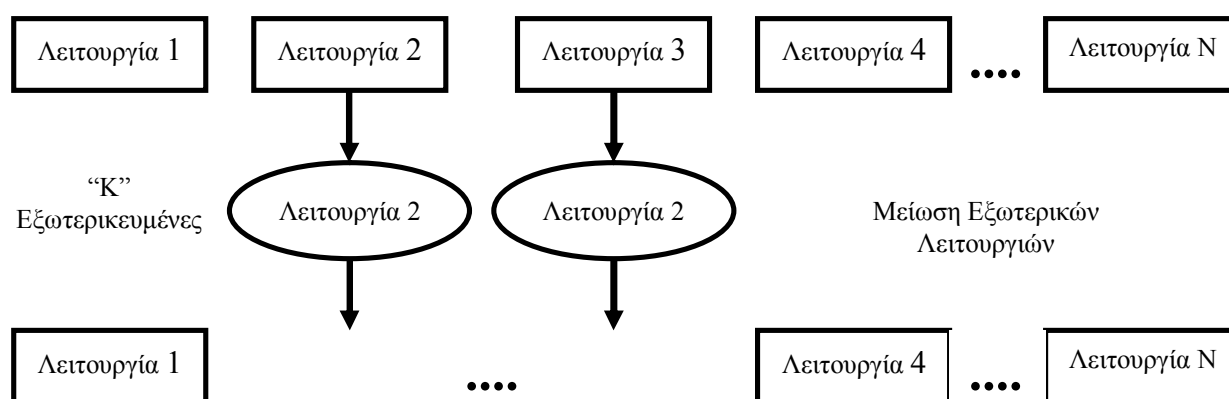
Σε ακόμη πιο μακρινούς χρονικούς ορίζοντες είναι δυνατό να παρατηρηθεί βελτίωση στα περιθώρια κέρδους και της κεφαλαιακής απόδοσης (πωλήσεις / ενεργητικό) καθώς μετατρέπονται κάποια μεταβλητά κόστη σε σταθερά μετά τον επαναπροσδιορισμό των πόρων.

5.2 Επιπτώσεις στην Αλυσίδα Αξίας των Επιχειρήσεων

Με σκοπό να μπορέσει να επιτευχθεί κάποια περιοδική μείωση του κόστους κεφαλαίου μίας επιχείρησης που εφαρμόζει την στρατηγική της εξωτερίκευσης εργασιών, είναι πιθανό να υποστεί σημαντικά κόστη συναλλαγής και υψηλότερα ενδοεπιχειρησιακά κόστη κατά την χρονική περίοδο σχεδιασμού και εφαρμογής του σχεδίου εξωτερίκευσης.

Στο ακόλουθο διάγραμμα 5.2 φαίνονται οι αλλαγές στις εσωτερικές λειτουργίες μία επιχείρησης οι οποίες προκύπτουν κατά την εξωτερίκευση κάποιων εργασιών της. Καθώς αναθέτονται περισσότερες εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, η αξία της αλυσίδας της επιχείρησης μεταβάλλεται καθώς η ίδια η επιχείρηση γίνεται περισσότερο εξαρτημένη στις υπηρεσίες των προμηθευτών της. Κάτι τέτοιο φυσικά, αυξάνει τον κίνδυνο αποτυχίας (Default Risk), ο οποίος εμφανίζεται εντονότερος σε περιπτώσεις μεγάλων και γνωστών

επιχειρήσεων που εμπιστεύονται μικρούς και αδύναμους εξωτερικούς συνεργάτες. Στην περίπτωση όπου ο εξωτερικός συνεργάτης δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τους όρους του συμβολαίου, τότε η εταιρία είναι υποχρεωμένη να υποστεί υψηλά κόστη συναλλαγών εφόσον θα πρέπει είτε να επαναλειτουργήσει την συγκεκριμένη διεργασία στο εσωτερικό της, είτε να βρει κάποιον νέο, ικανότερο συνεργάτη. Για το λόγο αυτό είναι δυνατό η απόφαση εξωτερίκευσης να αυξήσει τον συνολικό κίνδυνο της κάθε εταιρίας και να μεταβάλλει το προφίλ της.



Διάγραμμα 5.2: Επιπτώσεις Εξωτερίκευσης Εργασιών στην Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης (Πηγή: Juma'h και Wood, 2000)

5.3 Επιπτώσεις στην Χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων

5.3.1 Επιπτώσεις στην Κερδοφορία των Επιχειρήσεων

Όπως είναι λογικό, κάθε επιχείρηση η οποία καταφεύγει στην λύση της εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών της ευελπιστεί πως μέσω αυτής της οδού θα καταφέρει να βελτιώσει την κερδοφορία της. Ακριβώς για το λόγο αυτό, αναμένει πως θα υπάρξει μια θετική σχέση μεταξύ του λόγου πληρωμών εξωτερίκευσης προς πωλήσεις (outsourcing payment to sales – O/S) και του ποσοστού των λειτουργικών κερδών (operating profit percentage – OP%).

Εφόσον, η στρατηγική της εξωτερίκευσης επιφέρει συνολικές μειώσεις του κόστους, θα φανεί στα λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης και κατόπιν στα καθαρά της κέρδη. Αντίστοιχα, οποιαδήποτε μείωση των κεφαλαιακών της δαπανών θα φανεί μέσω της μείωσης του κεφαλαίου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση καθώς και της μείωσης των διαφόρων χρηματοοικονομικών, και όχι μόνο, εξόδων. Σε κάθε περίπτωση, κάτι τέτοιο θα οδηγούσε στην βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (Return on Equity - ROE). Εάν και οι δύο παραπάνω επιπτώσεις συνυπάρξουν ταυτόχρονα, τότε το αποτέλεσμα της αύξησης του ROE θα πρέπει να είναι ακόμη εντονότερο.

5.3.2 Επιπτώσεις στην Ρευστότητα των Επιχειρήσεων

Είναι πολύ πιθανό πως οι επιχειρήσεις που αναθέτουν εργασίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, καταφέρνουν να αυξήσουν την ρευστότητά τους μέσω της ροής ρευστού από την ρευστοποίηση των πλεοναζόντων στοιχείων του ενεργητικού που απελευθερώνονται εφόσον έχουν ανατεθεί σε τρίτους. Τελικώς, η εξωτερίκευση ενδέχεται να οδηγήσει ακόμη και σε καλύτερη διαχείριση των εναπομεινάντων εργασιών. Επιπλέον, ελαχιστοποιούνται κάποια κόστη όπως είναι της έρευνας και ανάπτυξης για την περίπτωση όπου εξωτερικεύεται κάποιο κομμάτι της αλυσίδας αξίας. Οι επιπτώσεις της εξωτερίκευσης εργασιών στην ρευστότητα της επιχείρησης, εξαρτώνται επίσης από τα κόστη συναλλαγών που προκύπτουν κατά τον χρόνο της πραγματοποίησης της εξωτερίκευσης. Οι πραγματικές όμως επιπτώσεις εμφανίζονται σε πιο μακρύ ορίζοντα, στα χρόνια που ακολουθούν την εξωτερίκευση.

5.3.3 Επιπτώσεις στην Κεφαλαιακή Διάρθρωση

Η εφαρμογή της στρατηγικής της εξωτερίκευσης εργασιών επηρεάζει τους μετόχους της εταιρίας, καθώς ρευστοποιούνται κάποια στοιχεία του ενεργητικού χωρίς να είναι αναγκαία η αντικατάστασή τους ή η μελλοντική αγορά νέων στοιχείων. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να εκδώσουν νέες μετοχές για να αντλήσουν κεφάλαια ώστε να είναι σε θέση να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους (όπως είναι οι διάφορες τεχνολογίες για την

διακίνηση της πληροφορίας) στην περίπτωση αύξησης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Στην αντίθετη περίπτωση όμως, όπου τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την εξωτερίκευση κάποιων εργασιών της, συμπεριλαμβανομένων όλων των αποδεδειγμένων πόρων, είναι λιγότερα από το κόστος της διαδικασίας εξωτερίκευσης, τότε οι επιχειρήσεις θα υποχρεωθούν να χρηματοδοτήσουν την διαφορά είτε από τα τρέχουσα κέρδη τους, είτε με μακροπρόθεσμα δάνεια.

5.3.4 Επιπτώσεις στα Κόστη Μισθοδοσίας & στην Απασχόληση

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία και τις πραγματοποιημένες εμπειρικές μελέτες, τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν τη δεύτερη υψηλότερη μεταβλητή κόστους στην βιομηχανία και γενικώς, την πρώτη μεταβλητή κόστους στις εταιρίες υπηρεσιών.

Όπως έχει παρατηρηθεί, κατά την διαδικασία εξωτερίκευσης, μεταφέρεται ένα σημαντικό κομμάτι εργαζομένων της εξωτερικευμένης εργασίας από την ίδια την επιχείρηση προς τους εξωτερικούς συνεργάτες. Διατηρείται μόνο ένας μικρός αριθμός εργαζομένων που απαιτείται για την υποστήριξη του συμβολαίου. Πολλές φορές, οι εξωτερικοί συνεργάτες επανατοποθετούν τους υπεράριθμους υπαλλήλους τους σε κάποια άλλα τμήματα στο εσωτερικό της επιχείρησής τους. Το βέβαιο πάντως είναι πως σε γενικές γραμμές, η εξωτερίκευση εργασιών συνοδεύεται από κάποια σχετική μείωση των εργαζομένων.

5.4 Μεθοδολογία Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας Εξωτερίκευσης Εργασιών

Για να μπορέσει να μελετηθεί η σχέση μεταξύ της εξωτερίκευσης εργασιών και της απόδοσης των επιχειρήσεων που υιοθετούν την στρατηγική αυτή, είναι απαραίτητο να συσχετιστούν όλα τα στοιχεία που διαθέτονται με την χρονική περίοδο της εφαρμογής της εξωτερίκευσης. Επομένως, σύμφωνα με τους

Juma'h και Wood⁵⁴, ο χρόνος πριν ανακοινωθεί η επικείμενη εξωτερίκευση συμβολίζεται ως t_{-1} , το οικονομικό έτος στο οποίο εμπεριέχεται η πράξη της εξωτερίκευσης t_0 , ενώ το έτος που ακολουθεί συμβολίζεται ως t_{+1} . Για να μπορέσει να μετρηθεί η επίπτωση που έχει η απόφαση εξωτερίκευσης στην απόδοση της επιχείρησης, μελετούνται προσεκτικά οι μεταβολές της κερδοφορίας, της ρευστότητας και του λόγου ίδια κεφάλαια προς ενεργητικό. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβολή της κάθε μεταβλητής για τον χρόνο t_0 , της ανακοίνωσης, υπολογίζεται ως εξής:

$$(V_t) = V_t - E(V_t)$$

όπου V_t είναι η αξία της μεταβλητής κατά το έτος t_{+1} , ενώ ο όρος $E(V_t)$ εκφράζει την αναμενόμενη μεταβολή της μεταβλητής για το ακόλουθο έτος t_{+1} , και υπολογίζεται βάση των ιστορικών της τιμών της από το έτος t_{-3} έως t_{-1} . Μάλιστα, σύμφωνα πάντα με τους Juma'h και Wood (2000), ο όρος $E(V_t)$ αποτελεί ουσιαστικά τον μέσο όρο των ιστορικών τιμών και υπολογίζεται από την σχέση:

$$E(V_t) = \frac{\sum_{t=-3}^{-1} V_t}{3}$$

Η σχέση μεταξύ εξόδων της εξωτερίκευσης (outsourcing payment) και κερδοφορίας, ρευστότητας, και λόγου ιδίων κεφαλαίων προς ενεργητικό, μπορεί να διερευνηθεί μέσω της συσχέτισης του λόγου πληρωμών εξωτερίκευσης προς πωλήσεις (outsourcing payment to sales – O/S) έναντι όλων των παραπάνω δεικτών, κατά το έτος πραγματοποίησης της εξωτερίκευσης t_0 καθώς και κατά το ακόλουθο έτος t_{+1} , ορίζοντας ως χρονικό σημείο αναφοράς τα τρία έτη προτού ανακοινωθεί η απόφαση ανάθεσης εργασιών σε τρίτους.

Σύμφωνα πάντα με τους Juma'h και Wood, βασικό σημείο της έρευνας για την αποτελεσματικότητα της εξωτερίκευσης εργασιών αποτελεί η διερεύνηση του

⁵⁴ Juma'h A. H. and Wood D., (2000), "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", *Work Study*, Vol. 49, No. 7, pp. 265-274

κατά πόσο οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική παρουσιάζουν κάποια διαφορετική κερδοφορία έναντι του μέσου όρου όλων των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου της. Όπως υποστηρίζουν οι δύο ερευνητές, τέσσερις δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς της μέτρησης αποδοτικότητας της απόφασης εξωτερίκευσης. Πρόκειται για το ποσοστό των λειτουργικών κερδών (operating profit percentage – OP%), την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (Return on Equity - ROE), τις πληρωμές εργαζομένων ως προς τις πωλήσεις (employees remuneration relative to sales – W/S), και το δείκτη ρευστότητας quick ratio, (όπου, $quick\ ratio\ (QR) = (Current\ Assets - Inventories) / (Current\ Liabilities)$).

Σε γενικές γραμμές, η ανάλυση δεικτών είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά την λήψη αποφάσεων εξαιτίας της απλότητάς τους και της υψηλής πειστικότητας που παρουσιάζουν. Παρόλα αυτά όμως, εμφανίζονται ορισμένοι περιορισμοί όταν αναφέρονται σε αποφάσεις εξωτερίκευσης εργασιών. Καταρχάς, εφόσον οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις στηρίζονται σε ιστορικά κόστη είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί μία ψευδής εικόνα της απόδοσης μια απόφασης εξωτερίκευσης καθώς όλοι οι δείκτες θα επηρεάζονται και από διάφορους άλλους παράγοντες. Επίσης, κάποια στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται στις καταστάσεις, στηρίζονται σε λογιστικές εκτιμήσεις, έτσι ώστε τελικά να εμπεριέχονται και υποκειμενικές αξίες με βάση την κρίση κάποιων ατόμων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων αποτελούν οι αποσβέσεις και οι πληρωμές κάποιων δόσεων, όπου οι εκτιμήσεις τους μπορεί να διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία, έτσι ώστε τελικά να δημιουργείται ανομοιογένεια μεταξύ των συγκρινόμενων επιχειρήσεων. Τέλος πρέπει να σημειωθεί πως ένα ακόμη περιορισμό της ανάλυσης δεικτών αποτελεί η δυσκολία ελέγχου ή σύγκρισης των επιχειρήσεων που ανακοινώνουν κάποια εξωτερίκευση με εκείνες που δεν προβαίνουν σε δημόσιες δηλώσεις. Πολλές φορές, απλά και μόνο μία ανακοίνωση κάποιας σημαντικής μελλοντικής διαδικασίας εξωτερίκευσης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές μεταβολές των στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων χωρίς ίσως τελικά η επιχείρηση να προχωρήσει στην εφαρμογή του προανακοινωθέντος σχεδίου της. Αντίστοιχα, στην περίπτωση κάποιας εταιρίας η οποία εξωτερικεύει μικρές εσωτερικές της

διεργασίες χωρίς καμία ανακοίνωση, είναι δυνατόν η ανάλυση με την βοήθεια των δεικτών να οδηγήσει σε λανθασμένη εικόνα για την πραγματική κατάσταση της εταιρίας.

5.5 Αποτελέσματα Εμπειρικής Μελέτης Μέτρησης Αποτελεσματικότητας Εξωτερίκευσης Εργασιών σε Βρετανικές Επιχειρήσεις

Οι Juma'h και Wood (2000), πραγματοποίησαν μία πρώτη εμπειρική μελέτη για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας της εξωτερίκευσης εργασιών στις Βρετανικές Επιχειρήσεις. Προτού όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής της μελέτης είναι αναγκαίος ο καθορισμός ενός σημείου αναφοράς (benchmarking) μεταξύ των επιχειρήσεων που προβαίνουν στην εξωτερίκευση και του μέσου όρου της χρηματοοικονομικής απόδοσης των Βρετανικών επιχειρήσεων.

Οι δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την συγκεκριμένη ανάλυση έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη παράγραφο και είναι το OP%, το ROE, το W/S και το quick ratio. Όπως φανερώνει ο πίνακας 5.1, ο μέσος όρος των καθαρών κερδών (ζημιών), παρουσίασε μια πτωτική τάση κατά το χρονικό διάστημα 1989-1991 (ακολουθώντας το γενικότερο κλίμα της οικονομικής ύφεσης που χαρακτήριζε την βρετανική οικονομία), ενώ σημείωσε σημαντικά βήματα βελτίωσης από το 1992 έως το 1996. Ανακοινώσεις εφαρμογής της στρατηγικής εξωτερίκευσης εργασιών άρχισαν να πρωτοεμφανίζονται από τις βρετανικές επιχειρήσεις, στα τέλη του 1991. Παρόλα αυτά όμως ο κύριος όγκος των ανακοινώσεων αυτού του είδους εμφανίστηκαν κατά την περίοδο 1994 έως 1996, όπου παρατηρήθηκε μία γενικότερη βελτίωση των κερδών μεταξύ των βρετανικών επιχειρήσεων.

Η μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων επιφέρει αυτόματα την μείωση και της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων τους (ROE), όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.1. Μια πιθανή πρακτική που μπορεί να εφαρμοστεί για την μείωση του συνολικού κόστους είναι η μείωση των δαπανών για την μισθοδοσία των εργαζομένων. Αυτή η στρατηγική εφαρμόστηκε κατά κόρον το

1994. Όμως, τα αποτελέσματα της μείωσης του κόστους μισθοδοσίας γίνονται λιγότερο ευδιάκριτα στο quick ratio, καθώς εξαρτάται από την πολιτική της διοίκησης να διατηρεί τους πόρους της σε ένα σταθερό επίπεδο.

Η γενικότερη άνθιση που γνωρίζει η στρατηγική εξωτερίκευσης εργασιών, υποδηλώνει πως οι περισσότερες ανακοινώσεις εφαρμογής της, πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο όπου οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παρουσίαζαν αυξημένη κερδοφορία. Για να μπορέσει να διευκρινιστεί το κατά πόσο οι επιχειρήσεις που αναλύθηκαν αύξαναν όντως την κερδοφορία τους, υφίστανται δύο πιθανά μέτρα. Καταρχάς μπορεί να μετρηθεί εάν όντως η υπό εξέταση μεταβλητή (δείκτης) παρουσιάζει αυξητική πορεία κατά το έτος εξωτερίκευσης και στα επόμενα που ακολουθούν σε σύγκριση με τα τρία προηγούμενα έτη πριν εφαρμοστεί η νέα στρατηγική. Ως δεύτερο μέτρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διαφορά της μεταβολής των δεικτών της εταιρίας που αναθέτει εργασίες σε τρίτους από την μεταβολή του μέσου όρου των βρετανικών επιχειρήσεων.

Έτος	Δείκτες			
	Καθαρό Λειτουργικό Κέρδος	Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	Πληρωμές Εργαζομένων	Δείκτης Ρευστότητας
1989	1,8	15,4	23,3	0,6
1990	1,3	11,5	24,6	0,6
1991	0,2	7,8	25,4	0,7
1992	0,2	6,7	25,2	0,7
1993	1,5	8,2	27,1	0,7
1994	5,9	11,0	29,6	0,7
1995	6,4	12,0	27,6	0,7
1996	7,9	12,9	27,1	0,8

Πίνακας 5.1: Πίνακας Μέσου Όρου Δεικτών από 1989 έως 1996 για όλες τις Βρετανικές Επιχειρήσεις (πηγή: Dun and Bradstreet, *Key Business Ratios*, 1992,1995 and 1998: *The Guide to British Business Performance*)

Στην συνέχεια ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των τεσσάρων βασικών δεικτών που αναφέρουν οι Juma'h και Wood (2000).

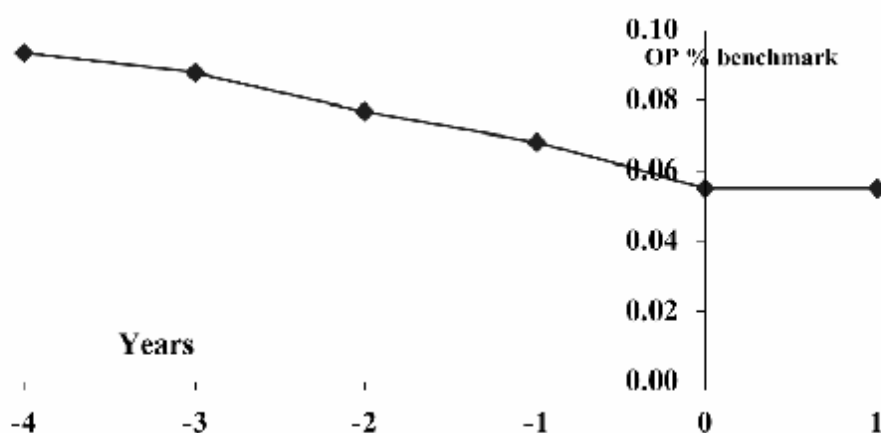
5.5.1 Ποσοστό Λειτουργικών Κερδών (Operating Profit Percentage – OP%)

Όπως παρατηρήθηκε στον πίνακα 5.1 το ποσοστό λειτουργικών κερδών μειώθηκε στην περίοδο από το 1988 έως το 1992 για τις επιχειρήσεις που ξεκίνησαν διαδικασίες εξωτερίκευσης, αλλά και για το μέσο όρο του συνόλου των βρετανικών επιχειρήσεων. Παρουσίασε όμως άνοδο από το 1993 έως το 1996, περίοδος η οποία συνέπεσε και με την έναρξη της εφαρμογής της στρατηγικής εξωτερίκευσης από πολλές επιχειρήσεις. Κατά μέσο όρο, σύμφωνα πάντα με τους Juma'h και Wood (2000), το ποσοστό λειτουργικών κερδών του δείγματος των επιχειρήσεων που ανέθεσαν εργασίες σε τρίτους, υπερέιχε του ποσοστού λειτουργικών κερδών που παρουσίαζε ο μέσος όρος του συνόλου των βρετανικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, η βελτίωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο ανόδου τους (1993-1996) παρέμενε επίσης χαμηλότερη από το ποσοστό λειτουργικών κερδών του δείγματος των επιχειρήσεων που εξωτερίκευσαν εργασίες. Βεβαίως, η απόφαση εξωτερίκευσης αποτελεί απλώς έναν από τους πολλούς διαφορετικούς παράγοντες που μπορούν να έχουν επηρεάσει θετικά την κερδοφορία των επιχειρήσεων του δείγματος σε σχέση με το μέσο όρο των βρετανικών επιχειρήσεων, ο οποίος χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς (benchmark profitability).

Όπως αποδείχθηκε από την εμπειρική μελέτη των Juma'h και Wood, το ποσοστό λειτουργικών κερδών (ως ποσοστό των πωλήσεων) παρουσίασε κάποια μείωση κατά την χρονική περίοδο εφαρμογής της τακτικής εξωτερίκευσης εργασιών, τόσο σε απόλυτες τιμές (βλέπε πίνακα 5.1), όσο και συγκριτικά με το σημείο αναφοράς (βλέπε διάγραμμα 5.3) όλων των βρετανικών επιχειρήσεων. Η παρατηρούμενη μείωση ενδέχεται να οφείλεται στα κόστη συναλλαγών τα οποία συνδέονται με τις διαδικασίες ανασυγκρότησης και αναδιοργάνωσης που προκαλούνται κατά την εκπλήρωση των όρων του συμβολαίου εξωτερίκευσης.

Η καθοδική πορεία του ποσοστού λειτουργικών κερδών (OP%), αντιστρέφεται στα χρόνια που ακολουθούν μετά την ανάθεση εργασιών σε τρίτους, όπου

πλέον παρατηρείται μία γενική αύξηση των κερδών και του OP%. Η μεταβολή του OP% (δηλαδή, η διαφορά μεταξύ του OP% κατά το έτος εξωτερίκευσης και του μέσου OP% των τριών προηγούμενων της εξωτερίκευσης ετών) είναι αρνητική τον χρόνο t_0 και γίνεται θετική στο έτος t_{+1} . Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 5.3, το σημείο αναφοράς του OP% τυχαίνει να βρίσκεται στο ελάχιστο σημείο κατά το έτος εφαρμογής του σχεδίου εξωτερίκευσης. Γενικεύοντας τις παραπάνω παρατηρήσεις, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η τιμή του ποσοστού λειτουργικών κερδών (OP%), τείνει να μειώνεται προτού την εξωτερίκευση, φθάνοντας στην ελάχιστη τιμή της κατά το έτος εφαρμογής της νέας στρατηγικής οπότε και διατηρείται σχεδόν σταθερό στα χρόνια που ακολουθούν.



Διάγραμμα 5.3: Σημείο αναφοράς του ποσοστού λειτουργικών κερδών (OP%) των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν σε όλες τις βρετανικές επιχειρήσεις.

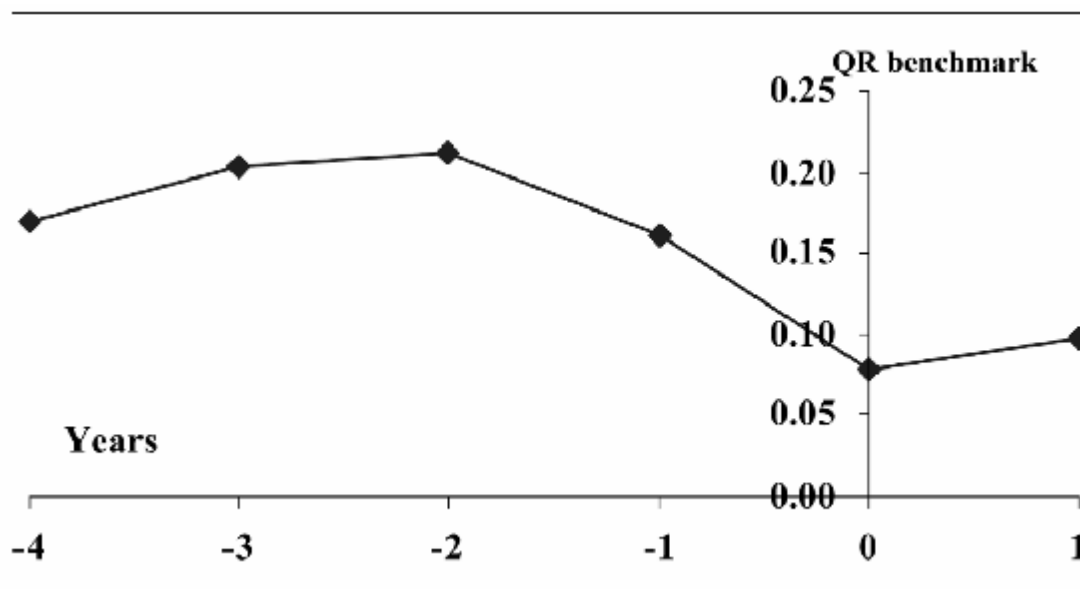
Αναλύοντας κάπως καλύτερα τα αποτελέσματα της μελέτης που διεξήγαγαν στο δείγμα τους οι Juma'h και Wood (2000), διαπίστωσαν μια θετική σχέση* μεταξύ του λόγου πληρωμών εξωτερίκευσης προς πωλήσεις (outsourcing payment to sales – O/S) και του ποσοστού των λειτουργικών κερδών (operating profit percentage – OP%). Κάτι τέτοιο σημαίνει πως μεταξύ των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν εργασίες, εκείνες που παρουσιάζουν υψηλά κέρδη είναι περισσότερο χρήστες αυτής της στρατηγικής, με αποτέλεσμα να

* $r^2=0,53$ και $r^2=0,49$ στο χρόνο t_0 και t_{+1} αντίστοιχα.

παρουσιάζουν αυξημένα έξοδα για την πληρωμή των διαφόρων εξόδων της εξωτερίκευσης.

5.5.2 Δείκτης Ρευστότητας Quick Ratio (QR)

Κατά την διερεύνηση της ρευστότητας των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν εργασίες τους, παρατηρήθηκε μείωση μετά το 1994, τόσο του quick ratio (QR) όσο και του λόγου ροών προς τρέχουσες υποχρεώσεις, γεγονός που εκτυλίχτηκε παράλληλα με την αύξηση του αριθμού συμβολαίων ανάθεσης εργασιών σε τρίτους. Μελετώντας προσεχτικότερα τα στοιχεία, οι Juma'h και Wood (2000), διαπίστωσαν πως το QR βρισκόταν στο χαμηλότερο σημείο κατά την χρονική περίοδο της εξωτερίκευσης (t_0), αλλά παρουσίασε ανοδική πορεία, βελτιώνοντας την κατάσταση, στα επόμενα χρόνια (t_{+1}). Από την άλλη πλευρά ο λόγος ροών προς τρέχουσες υποχρεώσεις συνεχίζει να παρουσιάζει κάποια ελαφριά καθοδική πορεία ακόμη και μετά την εφαρμογή της πολιτικής της εξωτερίκευσης. Το αξιοσημείωτο στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το γεγονός πως κατά την τριετία που προηγείται της εξωτερίκευσης και οι δύο δείκτες δεν παρουσιάζουν καμία ουσιαστική μεταβολή. Όπως αποδεικνύεται από τα στοιχεία του πίνακα 5.1, το σημείο αναφοράς (benchmark) του QR κατείχε την χαμηλότερη τιμή του κατά το έτος t_0 , με ανοδικές τάσεις κατά το χρόνο t_{+1} , αλλά όμως το QR των επιχειρήσεων που προέβησαν σε εξωτερικεύσεις βρισκότανε υψηλότερα του μέσου QR όλων των βρετανικών επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 5.4: Σημείο αναφοράς του quick ratio (QR) των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν σε όλες τις βρετανικές επιχειρήσεις.

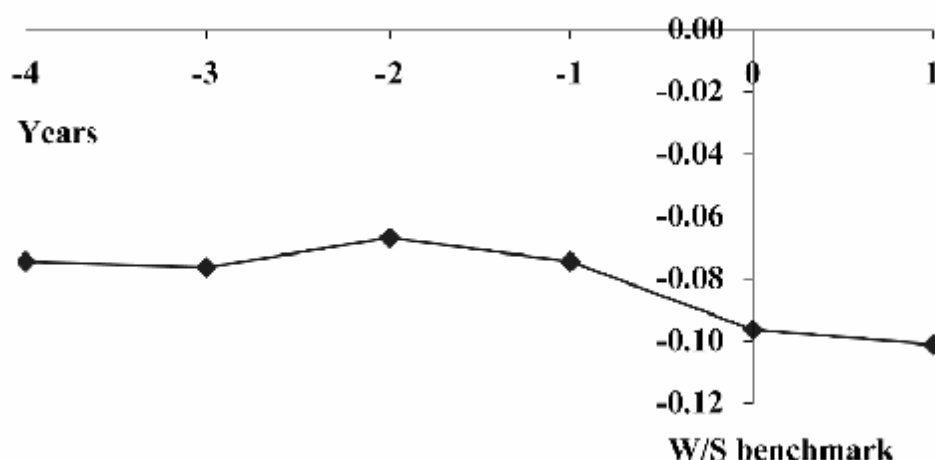
Η μείωση η οποία παρατηρείται κατά το έτος της εξωτερίκευσης (t_0) οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στα συνολικά κόστη συναλλαγών που προκύπτουν. Η μεταβολή των δεικτών ρευστότητας αποτελεί ένδειξη των πόρων και της χρηματοδότησης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη αυτού του υψηλού κόστους που επιφέρει η διαδικασία εξωτερίκευσης. Η ανοδική πορεία του QR, που ακολουθεί στα χρόνια μετά την εξωτερίκευση, δηλώνει καθαρά ότι ο μέσος όρος των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν την νέα πρακτική, κατάφερε να βελτιώσει την κατάσταση της ρευστότητάς του.

5.5.3 Πληρωμές Εργαζομένων ως προς Πωλήσεις (Employees Remuneration Relative to Sales – W/S)

Για να μπορέσει να μελετηθεί η σχέση μεταξύ εξωτερίκευσης εργασιών και κόστους μισθοδοσίας, χρησιμοποιείται ο δείκτης μισθού-αμοιβής προς πωλήσεις (W/S ratio). Όπως αποδείχθηκε από το δείγμα μελέτης των Juma'h και Wood, υπάρχει μία φθίνουσα αναλογική συνεισφορά του μισθού στην συνολική προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Επίσης αποδείχθηκε ότι ο δείκτης W/S είχε την χαμηλότερη τιμή του κατά το χρόνο t_0 , γεγονός που επιβεβαιώνει τις προσδοκίες για μείωση του συνολικού κόστους μισθοδοσίας

σχεδόν αμέσως μετά την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Όπως αποδείχθηκε, οι εταιρίες αυτές παρουσίασαν χαμηλότερα κόστη μισθοδοσίας απ' ότι ο μέσος όρος των βρετανικών επιχειρήσεων.

Μελετώντας την μεταβολή του κόστους μισθοδοσίας μέσω της μεταβολής του δείκτη W/S διαπιστώνεται πως το κόστος μισθοδοσίας μειώθηκε κατά 1,7% και 2,1% στους χρόνους t_0 και t_{+1} αντίστοιχα. Η μεταβολή αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% για τα δύο έτη. Ο δείκτης W/S παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση* με τα κόστη μισθοδοσίας, γεγονός που συνδυάζεται με την άποψη πως υπάρχει συσχέτιση των δαπανών για την εξωτερίκευση και τη μείωση του κόστους μισθοδοσίας. Στο διάγραμμα 5.5 δίδεται το σημείο αναφοράς του δείκτη W/S των επιχειρήσεων που προέβησαν σε εξωτερίκευση εργασιών τους, μέσα από το σύνολο των βρετανικών επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 5.5: Σημείο αναφοράς του δείκτη μισθού-αμοιβής προς πωλήσεις (W/S ratio) των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν σε όλες τις βρετανικές επιχειρήσεις.

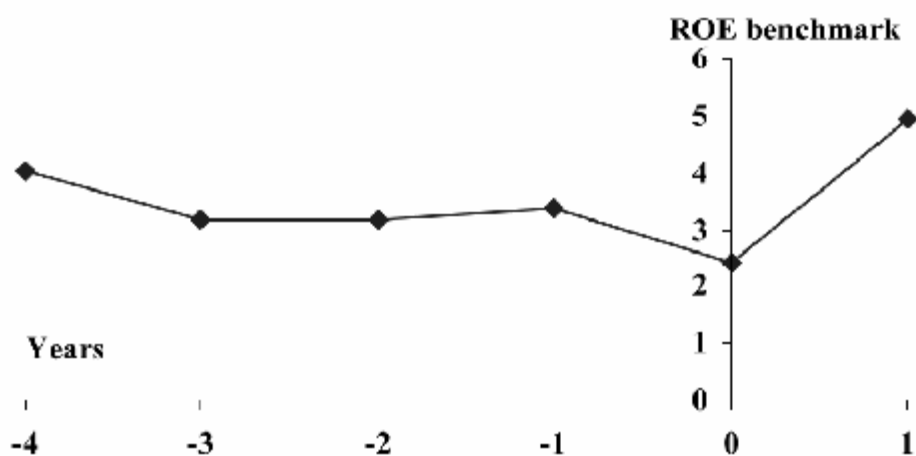
5.5.4 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων της Επιχείρησης (Return on Equity - ROE)

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μετρείται μέσω της απόδοσης του κεφαλαίου των μετόχων της επιχείρησης. Κατά την περίοδο 1988 έως 1992 η

* $r^2=-0,34$ και $r^2=-0,23$ στο χρόνο t_0 και t_{+1} αντίστοιχα.

απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE) των επιχειρήσεων που αναθέσανε εργασίες τους σε τρίτους, παρουσίασε μια συνεχόμενη πτωτική τάση έως το 1992, οπότε και άρχισε πλέον να βελτιώνεται συνεχώς. Ακριβώς η ίδια βελτίωση παρατηρήθηκε και στον μέσο όρο του ROE όλων των βρετανικών επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο δηλώνει πως η εξωτερίκευση αποτελεί έναν από τους πολλούς παράγοντες που ερμηνεύουν την κερδοφορία.

Όταν οι Juma'h και Wood (2000), αναδιοργάνωσαν τα στοιχεία του ROE αναφορικά με το έτος εξωτερίκευσης (t_0) ανακάλυψαν ότι παρόλο που το ROE των επιχειρήσεων που εξωτερικεύσαν, ήταν λιγότερο του 15% για το διάστημα από t_{-4} έως και t_0 , παρουσίασε μια θεαματική αύξηση της τάξεως του 17% κατά το έτος t_{+1} . Η μείωση του ROE κατά το χρόνο t_0 πραγματοποιήθηκε παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες ανακοινώσεις των αποφάσεων για εξωτερίκευση έγιναν κατά την χρονική περίοδο 1994-1996, όπου και υπήρχε αύξηση του μέσου ROE όλων των βρετανικών επιχειρήσεων. Επίσης, το ROE των επιχειρήσεων που έχουν εξωτερικεύσει κάποια εργασία τους (διάγραμμα 5.6) κυμαίνεται σε υψηλότερες τιμές απ' ότι το μέσο ROE όλων των βρετανικών επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 5.6: Σημείο αναφοράς της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (ROE) των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν σε όλες τις βρετανικές επιχειρήσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως για να μπορέσουν να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιπτώσεων μια απόφασης εξωτερίκευσης, οι Juma'h και Wood (2000), ανέλυσαν και σχολίασαν μερικούς επιπλέον δείκτες. Χαρακτηριστικά, μελέτησαν τις επιπτώσεις στα ίδια κεφάλαια των επιχειρήσεων του δείγματός τους ερευνώντας την μεταβολή των ιδίων κεφαλαίων προς πάγιο ενεργητικό (equity to fixed assets – E/FA), την μεταβολή των ιδίων κεφαλαίων προς ενασχολούμενο ενεργητικό (equity to assets employed – E/Ae), και την μεταβολή των ιδίων κεφαλαίων προς συνολικό ενεργητικό (equity to total assets – E/TA). Αξιοσημείωτη μεταβολή παρατηρήθηκε στο λόγο ιδίων κεφαλαίων προς ενεργητικό (equity to assets – E/A) και μάλιστα κατά τα έτη που ακολούθησαν της αποφάσεως εξωτερίκευσης. Σε όσες περιπτώσεις τα ίδια κεφάλαια παραμένουν σχετικά αμετάβλητα, οποιαδήποτε αύξηση του λόγου ιδίων κεφαλαίων προς ενεργητικό αποτελεί αποτέλεσμα της μείωσης του ενεργητικού λόγω της εξωτερίκευσης κάποιων διεργασιών. Όλοι οι δείκτες αυτοί αυξηθήκανε μέσα στα χρόνια που ακολούθησαν μετά την εξωτερίκευση, γεγονός που αποτελεί αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης και ανασυγκρότησης της επιχείρησης αντικατοπτρίζοντας την απελευθέρωση πόρων λόγω της εξωτερίκευσης. Ακριβώς αυτό το συμπέρασμα στο οποίο οδηγεί η μελέτη των παραπάνω δεικτών έρχεται να ενισχύσει την γενικότερη αντίληψη ότι οι παράγοντες οι οποίοι ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να προβούν στην εξωτερίκευση επιφέρουν μια μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι υποχρεωμένες να δρουν και να αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, επιβάλλει την δημιουργία ποικίλων στρατηγικών συμμαχιών και την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνικών και μεθόδων ώστε να μπορέσουν τελικά να αυξήσουν την απόδοσή τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτή η ανάγκη οδήγησε πολλούς ερευνητές να μελετήσουν τον χώρο των επιχειρήσεων και των επιχειρησιακών οικονομικών (Business Economics) και να αναπτύξουν διάφορες θεωρίες για την σωστότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Η Εξωτερίκευση Εργασιών (Outsourcing) αποτελεί ουσιαστικά ένα «εργαλείο» διαθέσιμο στη διοίκηση της κάθε επιχείρησης, και όπως όλα τα εργαλεία, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά ώστε να μπορέσει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όσα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίσουν την διαδικασία εξωτερίκευσης εργασιών ως μία μονοδιάστατη στρατηγική είναι δεδομένο πως θα οδηγηθούν σε πλήρη αποτυχία. Η αποτελεσματική εφαρμογή της, απαιτεί μια λύση προσαρμοσμένη στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Αναμφισβήτητα δεν πρόκειται για μια τακτική η οποία μπορεί να υιοθετηθεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο απ' όλες της εταιρίες. Η εξωτερίκευση εργασιών πρέπει να αποτελεί κομμάτι μιας συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να εξασφαλιστεί από την διοίκηση της κάθε εταιρίας πως οι εργαζόμενοι της, είναι ενημερωμένοι για την υπάρχουσα κατάσταση. Η επιτυχημένη ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, μπορεί να υλοποιηθεί εφόσον συνυπάρξουν σωστή ανάλυση, λεπτομερής διερεύνηση, προσεκτικός σχεδιασμός καθώς και πολύπειρο ανθρώπινο δυναμικό και διοίκηση.

6.2 Συμπεράσματα

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην στρατηγική που χαράζουν και στις μεθόδους που ακολουθούν. Η εξωτερίκευση εργασιών αποτελεί αναμφίβολα μια απόφαση, υψηλής στρατηγικής σημασίας, με την μόνη διαφορά πως η πραγματικά στρατηγική απόφαση δεν είναι το εάν η επιχείρηση πρέπει ή όχι να προβεί σε ενέργειες εξωτερίκευσης εργασιών, αλλά το ποιες εργασίες θα έπρεπε να εξωτερικεύσει και το πώς θα υλοποιήσει μια τέτοια στρατηγική απόφαση. Για να μπορέσουν οι υπεύθυνοι να συνειδητοποιήσουν τα πραγματικά πλεονεκτήματα μιας τέτοιας απόφασης θα πρέπει να είναι βέβαιοι πως διαθέτουν ακράδαντα και αδιαμφισβήτητα μέτρα των εργασιών που αποφασίζουν να εξωτερικεύσουν. Σε αυτό ακριβώς το σημείο βρίσκει εφαρμογή η οικονομική Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών, η οποία θέτει διάφορα κριτήρια για την πραγματική αξιολόγηση και εκτίμηση της οποιασδήποτε εσωτερικής διεργασίας που πραγματοποιείται στις επιχειρήσεις. Με βάση πλέον αυτά τα κριτήρια και σε συνδυασμό με τις κλασσικές θεωρίες επιχειρησιακής διοικητικής, πάνω στις οποίες βασίστηκε αρχικά η διαδικασία λήψης απόφασης εξωτερίκευσης, δημιουργήθηκε μία νέα, πολύ πιο ολοκληρωμένη, προσέγγιση του όλου θέματος.

Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται και μέσω της πορείας που παρουσιάζει η εξέλιξη των προτεινόμενων μοντέλων τυποποίησης της απόφασης εξωτερίκευσης. Οι πρώτες προσπάθειες καταγράφηκαν μόλις στις αρχές τις δεκαετίας του '90 και περιορίζονταν αποκλειστικά και μόνο στην λογική των θεωριών της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η παράλληλη όμως εξέλιξη των επιχειρησιακών οικονομικών και η ανάπτυξη και εγκαθίδρυση της Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών άρχισε να αλλάζει την οπτική γωνία υπό την οποία αντιμετωπιζότανε οι μέχρι τότε αποφάσεις εξωτερίκευσης. Αποκορύφωση αυτής της διαφοροποίησης αποτελεί το προτεινόμενο πλαίσιο από τον Γερμανό ερευνητή Arnold, ο οποίος σε πρόσφατη μελέτη του (2000) κατάφερε να παντρέψει στοιχεία και των δύο πλευρών, δημιουργώντας ένα ενοποιημένο μοντέλο.

Το κρισιμότερο και πιο ουσιαστικό σημείο για οποιαδήποτε επιχείρηση αποφασίζει να αναθέσει εργασίες της σε τρίτους εξωτερικούς φορείς, είναι χωρίς καμία αμφιβολία, η πραγματική αποτίμηση της αποτελεσματικότητάς και των πλεονεκτημάτων της. Όπως έχει τονιστεί από την αρχή αυτής της εργασίας, μια απόφαση εξωτερίκευσης πρέπει να υλοποιείται μόνο εφόσον έχει να προσφέρει κάτι ουσιαστικό στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η διοίκηση σε καμία απολύτως περίπτωση δεν πρέπει να παρασύρεται από τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά και να αποφασίζει για τόσο σοβαρά ζητήματα που καθορίζουν την βιωσιμότητα της εταιρίας απλά και μόνο ακολουθώντας τη μόδα. Όπως αποδεικνύεται από εμπειρική μελέτη σε βρετανικές επιχειρήσεις, τα συνολικά αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θετικά.

Ο αριθμός των βρετανικών επιχειρήσεων που προέβησαν σε πράξεις εξωτερίκευσης παρουσίαζε αυξητική τάση σε σχέση με την μειούμενη κερδοφορία και τις χρηματοοικονομικές πιέσεις που επικρατούσε στην αγορά κατά το χρονικό διάστημα 1988-1992. Όπως αποδείχθηκε, βασική αιτία του φαινομένου αυτού αποτελούσε η αύξηση του κόστους μισθοδοσίας συγκριτικά με την αύξηση των συνολικών πωλήσεων. Επίσης, οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη αυξήθηκαν κατά την περίοδο 1988 έως 1992, καθώς όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να αναβαθμίσουν το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιούσαν. Η κατάσταση άλλαξε και βελτιώθηκε ριζικά, για όλες τις βρετανικές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν από τους Juma'h και Wood, αμέσως μετά το 1993 όπου και αυξήθηκε η χρήση της εξωτερίκευσης.

Οι δαπάνες και τα έξοδα εφαρμογής της νέας επιχειρησιακής στρατηγικής της εξωτερίκευσης, εξισορροπούνται τόσο με άμεσα όσο και με έμμεσα οφέλη που απορρέουν από μια τέτοια συμφωνία. Μέσα στα άμεσα οφέλη συμπεριλαμβάνονται η μείωση του κόστους μισθοδοσίας, η ελάττωση των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και ο περιορισμός των μακροπρόθεσμων κεφαλαιακών επενδύσεων. Παράλληλα, το έμμεσο όφελος που αποκτούν οι επιχειρήσεις αυτές είναι το γεγονός ότι τους δίνεται η δυνατότητα να ενασχοληθούν εντατικότερα και να προσηλωθούν στις πιο

παραγωγικές διεργασίες τους έτσι ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας όλα τα εμπειρικά αποτελέσματα προκύπτει το συμπέρασμα πως τελικώς, αν και η απόφαση εξωτερίκευσης εργασιών επιφέρει άμεσα μείωση της κερδοφορίας κατά το έτος εφαρμογής της, επέρχεται πλήρης ανάκαμψη μέσα τα επόμενα χρόνια. Η αρχική αυτή αρνητική εικόνα που δημιουργεί η εφαρμογή της στρατηγικής εξωτερίκευσης, οφείλεται στα υψηλότερα κόστη συναλλαγών και στις αυξημένες δαπάνες που απαιτούνται για την έναρξη μιας τέτοιας συμφωνίας.

Το αρνητικό στοιχείο που προκύπτει μέσω της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει πολύ μικρός αριθμός διαθέσιμων εμπειρικών μελετών, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να υποστηρίξει με μεγάλη ασφάλεια και απόλυτη σιγουριά ότι η υιοθέτηση της πρακτικής της εξωτερίκευσης επιφέρει πάντοτε θετικά αποτελέσματα. Η διαδικασία εξωτερίκευσης δεν αποτελεί κάποιο ξεχωριστό κομμάτι της επιχείρησης αλλά αντίθετα επηρεάζει και επηρεάζεται από οτιδήποτε σχετίζεται με την λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, οι διάφορες διαδικασίες και μέθοδοι ποσοτικοποίησης και μέτρησης της αποδοτικότητας προσκρούουν στον σκόπελο της αμοιβαίας επενέργειας όλων των διεργασιών και παραγόντων που συστήνουν μια επιχείρηση.

6.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παραπάνω ενότητα, τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης των βρετανικών επιχειρήσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κάποια σχετική προφύλαξη καθώς στηρίζονται σε ένα μικρό δείγμα (επιχειρήσεις του Η.Β.) της παγκόσμιας αγοράς. Ακριβώς για το λόγο αυτό απαιτείται κάποια περαιτέρω έρευνα ώστε να μπορέσει να ερμηνευτεί η δραματική ανάπτυξη της διαδικασίας εξωτερίκευσης. Η ανάγκη αυτή γίνεται πολύ πιο έντονη όταν αναφερόμαστε για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, όπου δεν έχει υπάρξει μέχρι στιγμής καμία απολύτως επίσημη μελέτη ή έρευνα του όλου φαινομένου.

Χωρίς αμφιβολία, υπάρχει πληθώρα θεμάτων που θα μπορούσαν να μελετηθούν εκτενέστερα και πιο διεξοδικά. Απλώς αναφέροντας μερικά, ίσως τα πιο σημαντικά, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε:

- Η εφαρμογή αποφάσεων εξωτερίκευσης εργασιών, προσθέτει πράγματι αξία στην επιχείρηση; Αν ναι, πως μπορεί να μετρηθεί κάτι τέτοιο;
- Ποία είναι η πιθανή επίδραση των εξωτερικών συνεργατών στην δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και στην διάθεση των εργαζομένων;
- Ποία είναι η πραγματική σχέση μεταξύ εξωτερίκευσης και κάθετης ολοκλήρωσης; Εφόσον η εξωτερίκευση περιορίζει την συμμετοχή της επιχείρησης σε κάποια στάδια της παραγωγής, δίνει όντως την δυνατότητα επενδυτικών επιλογών;
- Κατά πόσο η απόφαση εξωτερίκευσης κάποιων εργασιών πρέπει να επηρεάζεται ή όχι από το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Τι ρόλο παίζει η γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική στην αποτελεσματική εφαρμογή της εξωτερίκευσης;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Αρθρογραφία**

1. Adams M. B., (1994), "Agency theory and the internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 8, pp. 8-12
2. Akerlof, G., (1970), "The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500.
3. Akomode O. J., Lees B. and Irgens C., (1998), "Constructing customized models and providing information to support IT outsourcing decisions", *Logistics Information Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 114-127
4. Alexander and Young, (1996), "Outsourcing: where is the value", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 728-730
5. Alexander and Young, (1996), "Strategic Outsourcing", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 1, pp. 116-119
6. Allen S. and Chandrashekar A., (March-April 2000), "Outsourcing services: The Contract is just the Beginning", *Business Horizons*, pp.25-34
7. Anderson S. W., Glenn D. and Sedatole K. L., (2000), "Sourcing parts of complex products - evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism", *Accounting, Organizations and Society*, 25: 723-749
8. Anfusio, D. (1996), "Save jobs: strategies to stop the layoffs", *Workforce Online*, pp. 1-3,
Internet: www.workforceonline.com...rch/contingent_staffing/28563.html
9. Arnold U., (2000), "New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept", 6: 23-29
10. Aubert B. A., Rivard S. and Patry M., (1996), "A transaction cost approach to outsourcing behaviour - Some empirical evidence", *Information and Management*, 30: 51-64
11. Avner Grief, (May 1998), "Historical and Comparative Institutional Analysis", *American Economic Review, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 88, No. 2, pp. 80-84
12. Baden-Fuller C., Targett D. and Hunt B., (June 2000), "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 285-295
13. Barthelemy J. and Geyer D., (2001), "IT Outsourcing: Evidence from France and Germany", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 195-202
14. Benaud and Bordeianu, (1999), "Outsourcing in academic libraries: a selective bibliography", *Reference Services Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 78-89
15. Blomqvist K., Kylaheiko K. and Virolainen V.-M., (2002), "Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis", *International Journal of Production Economics*, 79: 1-14
16. Bounfour A., (1999), "Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage?", *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 127-151
17. Bruce R. Lyons, (1995), "Specific Investment Economies of scale and the make-or-buy decision - A test of transaction cost theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26, pp. 431-443

18. Bryce D. and Useem M., (1998), “The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value”, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 635–643
19. Campbell J. D., (1995), “Outsourcing in maintenance management”, *Journal of Quality in Maintenance*, Vol. 1, No. 3, pp. 18-24
20. Coase R., (May 1998), “The New Institutional Economics”, *American Economic Review, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 88, No. 2, pp. 72-74
21. Coase R.H., (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
22. Cox, A.W. (1996), “Relational competence and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 57-70
23. Curtis S., “The financial benefits of building outsourcing partnerships” *Corporate Environmental Strategy*
24. Domberger S., *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*, New York: Oxford University Press, 1998.
25. Downey J. M., (August 1995), “Risks of outsourcing: applying risk management techniques to staffing methods”, *Facilities*, Vol. 13, No. 9/10, pp. 38–44
26. Egger P., Pfaffermayr M. and Wolfmayr-Schnitzer Y., (2001), “The international fragmentation of Austrian manufacturing: The effects of outsourcing on productivity and wages”, *North American Journal of Economics and Finance*, 12: 257–272
27. Ellram L. and Billington C., (2001), “Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, pp. 15-27
28. Embleton and Wright, (1998), “A practical guide to successful outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No. 3, pp. 94-106
29. Fan Y., (2000), “Strategic outsourcing-evidence from British companies”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 213-219
30. Fill C. and Visser E., (2000), “The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decisions”, *Management Decision*, Vol. 38, No. 1, pp. 43-50
31. Fixler D. and Siegel D., (1999), “Outsourcing and productivity growth in services”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 10: 177–194
32. Gavin T. A. and Matherly C. M., (1997), “Outsourcing - an operational auditing perspective”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 116-122
33. Gilley and Rasheed, (2000), “Making More by Doing Less: An Analysis of outsourcing and its effects on firm performance”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 763-790
34. Gilley K. M., Greerb C. R. and Rasheed A. A., (2002), “Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 5740, pp. 1-9
35. Glass A. J. and Saggi K., (2001), “Innovation and wage effects of international outsourcing”, *European Economic Review*, 45: 67-86
36. Grant R., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edition, Blackwell Business
37. Hamel G. and Prahalad CK, *Competing for the Future*, Boston: Harvard University Press, 1994

38. Harris A., Giunipero L. C. and Hult G. T. M., (1998), "Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts", *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 373-384
39. Hausner B., (July, 1998), "Outsourcing: evaluating alternatives", *Reviews – Perspective*, Vol. 1, No. 4, pp. 148-152
40. Heide J. B. and Stump R. L., (1995), "Performance implications of Buyer-Supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation", *Journal of Business Research*, 32: 57-66
41. Hendry J., (1995), "Culture, Community and Networks - The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 193-200
42. Hobbs J. E., (1996), "A transaction cost approach to supply chain management", *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 15-27
43. Houston A. and Youngs G., (July/August 1996), "Proactive outsourcing, a strategic partnership-Rank Xerox Technical Centre", *Facilities*, Vol. 14, No. 7/8, pp. 40-47
44. Johnston R., (1999), "Service transaction analysis - assessing and improving the customer's experience", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 2, pp. 102-109
45. Jonsson P. O., (2001), "Networks, culture, transaction costs and discrimination", *International Journal of Social Economics*, Vol. 28, No. 10/11/12, pp. 942-958
46. Juma'h A. and D. Wood, (1999), "Outsourcing implications for accounting practices", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 8, pp. 387-395
47. Juma'h A. and D. Wood, (2000), "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies", *Work Study*, Vol. 49, No. 7, pp. 265-274
48. Kakabadse A. and Kakabadse N., (2001), "Trends in Outsourcing Contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, pp. 1-11
49. Katsikeas C. S., Skarmas D. A. and Katsikea E., (2000), "Level of Import Development and Transaction Cost Analysis", 29: 575-588
50. Kleeman W. B., (1994), "Out-tasking, More Widespread than Outsourcing in the USA", *Facilities*, Vol. 12, No. 2, pp. 24-26
51. Kohler W., (2001), "A specific-factors view on outsourcing", *North American Journal of Economics and Finance*, Vol. 12, pp. 31-53
52. Kraker, F. (1995), *The Truth About Outsourcing*, Brian Roherty and Ian Robertson, Gower, Aldershot and Brookfield, VT.
53. Laabs, J. (1997), "Why HR is turning to outsourcing", *Workforce On-Line Research Centre*, www.workforceonline.com/mem/policies_and_Procedures/2529.html
54. Laabs, J.J. (c. 1996), "Successful outsourcing depends on critical factors", *Workforce Online, Research Centre*, Internet: www.workforceonline.com/mem.../policies_and_procedures/2544.html
55. Lankford and Parsa, (1999), "Outsourcing: a primer", *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, pp. 310-316
56. Leenders M. and Fearon H., (1997), "Purchasing and Supply Management", 11th Edition, *Irwin Book Team*
57. Loader R., (1997), "Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems", *Supply Chain Management*, Vol. 2, No.1, pp. 23-35

58. Lonsdale C. and Cox A., (2000), "The historical development of outsourcing: The latest fed", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No. 9, pp. 444-450
59. Lonsdale C., (1999), "Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 176-183
60. McDermott C. and Handfield R., (2000), "Concurrent Development and Strategic Outsourcing – Do the Rules Change in Breakthrough innovation", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 35-57
61. McIvor R., (2000), "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-36
62. McIvor R., Humphreys P. and McAleer W., (1997), "A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision", *Management Decision*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-178
63. Momme J. and Hvolby H., (2000), "An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Published by Elsevier Science Ltd.
64. Nee V., (May 1998), "Norms and Networks in Economic and Organizational Performance", *American Economic Review, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 88, No. 2, pp. 85-89
65. Nellore R. and SoÈderquist K., (2000), "Strategic outsourcing through specifications", *Omega* Vol. 28, pp. 525-540
66. Nooteboom B., (1992), "Information Technology, Transaction Costs and the Decision to Make or Buy", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 339-350
67. Ojelanki K. Ngwenyama and Noel Bryson, (1999), "Making the information systems outsourcing decision - A transaction cost approach to analysing outsourcing decision problems", *European Journal of Operational Research*, 115: 351-367
68. Pepper B., (1996), "Trends in outsourcing", *Information Security Technical Report*, Vol. 1, No. 3, pp. 8-10
69. Peterson, Partner, Mayer, Brown and Platt. (2001), "Contracts and Negotiations – The seven deadly negotiating sins", Internet: <http://www.outsourcing-journal.com/legal.html>
70. Pitelis C. N. and Pseiridis A. N., (1999), "Transaction costs versus resource value", *Journal of Economic Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 221-240
71. Probert, D.R. (1996), "The practical development of a make or buy strategy: the issue of process positioning", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7 No. 2, pp. 44-51
72. Quinn J. and Hilmer F., (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 43-55
73. Roodhooft F. and Warlop L., (1999), "On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions - a research note", *Accounting, Organizations and Society*, 24: 363-369
74. Shya O. and Stenbacka R., (2002), "Strategic outsourcing", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 1446, pp. 1-22
75. Spraakman G., (1997), "Transaction cost economics - a theory for internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 323-330

76. Stump R. L., (1995), “Antecedents of purchasing concentration – A transaction cost explanation”, *Journal of Business Research*, 34: 145-157
77. Ton G. de Kok, (2000), “Capacity allocation and outsourcing in a process industry”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 68, pp. 229-239
78. Unknown, (2000), “Outsourcing: a paradigm shift”, *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 8, pp. 670-728.
79. Venkatesan R., (1992), “Strategic sourcing – to make or not to make”, *Harvard Business Review*, November – December, pp. 98-107
80. Vining A. and Globerman S., (1999), “A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision”, *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, pp. 645-654
81. Walker G. and Weber D., (1984), “A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 373-391
82. Walker G. and Weber D., (1987), “Supplier competition, uncertainty, and Make-or-Buy decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 589-596
83. Walker G., (1988), “Strategic Sourcing, Vertical Integration and Transaction Costs”, *The Institute of Management Sciences*, Vol. 18, No. 3, pp. 62-73
84. Walker T. M., (1996), “Outsourcing: a customer's perspective on the process and the potential”, *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 9, No. 2, pp. 14-17
85. Welch, J.A. and Nayak, P.R. (1992), “Strategic sourcing: a progressive approach to the make or buy decision”, *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No. 1, pp. 23-30
86. Williamson O.E., (1991), “Strategizing, economizing and economic organization” *Strategic Management Journal*, 12(Special issue), pp.75–94.
87. Williamson O.E., (December 1981), “The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, pp. 1537-1568
88. Williamson O.E., (May 1998), “The Institutions of Governance”, *American Economic Review, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 88, No. 2, pp. 75-79
89. Williamson, O.E., (1979), “Transaction cost economics: the governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-62.
90. Williamson, O.E., (1996), “Economic organization: the case for candor”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 48-57
91. Yang C. and Huang J.-B., (2000), “A decision model for IS outsourcing”, *International Journal of Information Management*, Vol. 20, pp. 225-239
92. Zhu Z., Hsu K. and Lillie J., (2001), “Outsourcing, a strategic move-the process and the ingredients for success”, *Management Decision*, Vol. 39, No. 5, pp. 373-378
93. Zviran M., Ahituv N. and Armoni A., (2001), “Building outsourcing relationships across the global community - the UPS-Motorola experience.”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, pp. 313-333

Βιβλία

1. Burt D. and Pinkerton R., (1996), *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*, AMACOM - American Management Association
2. Dobler D. and Burt D., (1996), *Purchasing & Supply Management - Text and Cases*, 6th Edition, McGraw-Hill, International Editions
3. Heywood J. B., (2001), *The Outsourcing dilemma: The search for competitiveness*, 1st Edition, Pearson Education
4. Langfield-Smith K., Smith D. and Stringer C., (2000), *Managing the outsourcing relationship*, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS
5. M. R. Leenders & H. E. Fearon, (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
6. Reilly P. and Tamkin P., (1996), *Outsourcing: a flexible Option for the future?*, 1st Edition, THE INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES
7. Surpi J. and Weideman G., (1999), *Outsourcing in Health Care*, 1st Edition, AHA Press
8. Tirole J., (1997), *The Theory of Industrial Organization*, 9th Edition, The MIT Press, Hamilton Printing, USA
9. Williamson O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, NY
10. Williamson O.E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications: A Study in the Economics of Organization*, Free Press, New York, NY