



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΒΟΥΚΑΛΗ ΕΙΡΗΝΗ – ΓΑΡΥΦΑΛΛΙΑ
Πτυχίο Μηχανολόγου Μηχανικού Ε.Μ.Π.

ΘΕΜΑ

**Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ανάθεσης δραστηριότητας
σε τρίτους ελληνικής εταιρείας**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Γεωργακέλλος Δημήτριος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2014

Η παρούσα μελέτη έγινε για εκπαιδευτικούς λόγους και κάποια από τα στοιχεία δεν είναι απόλυτα ακριβή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει την περίπτωση οικονομοτεχνικής μελέτης για την ανάθεση των δραστηριοτήτων διανομής και αποθήκευσης της θυγατρικής της ΠΑΝΒΕΡ στη Βουλγαρία σε εξωτερικό προμηθευτή. Η ΠΑΝΒΕΡ διατηρεί ενοικιαζόμενη αποθήκη με ιδιόκτητο εξοπλισμό καθώς και ανθρώπινο δυναμικό διαχείρισης της αποθήκης, των παραγγελιών και της διανομής. Επιπλέον, εξαιτίας του διαφορετικού πληροφοριακού συστήματος που έχει η θυγατρική, είναι περιορισμένος ο έλεγχος των διαδικασιών της, όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, των παραγγελιών και των εξόδων από τη μητρική. Στα πλαίσια της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ρευστότητας και της εστίασης στις κύριες δραστηριότητες της ΠΑΝΒΕΡ, η οργάνωση αποφάσισε να εξετάσει το σχέδιο ανάθεσης της αποθήκευσης και της διανομής σε εταιρεία παροχής αποθήκευσης και μεταφοράς με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά στόχου και τον έλεγχο της διαχείρισης μέσω κοινής πλατφόρμας πληροφοριακού συστήματος με τη μητρική εταιρεία ΠΑΝΒΕΡ. Η ΠΑΝΒΕΡ θέλει να επιτύχει μια δεκτική και ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της συνεργασίας με τον κατάλληλο προμηθευτή, των συστημάτων πληροφορικής και υπολογιστών και της διαχείριση της γνώσης. Η παρούσα οικονομοτεχνική μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ως εκ τούτου, κάποια από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Σημαντικοί όροι: Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, Αξιολόγηση προμηθευτή και έγκριση, Οικονομική αξιολόγηση σχεδίου, Ανάλυση κόστους, Διαπραγμάτευση συμβολαίου, Πρόγραμμα υλοποίησης και μεταφορά, Διαχείριση σχέσης, Λήξη συμβολαίου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	Ορισμός ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους	11
1.1.1	Γενικός ορισμός	11
1.1.2	Στρατηγική ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους	11
1.2	Πλεονεκτήματα ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους	13
1.3	Η θεωρία του κόστους συναλλαγής	18
1.3.1	Ειδικότητα περιουσιακών στοιχείων	19
1.3.2	Μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων	20
1.3.3	Τεχνολογική αβεβαιότητα	21
1.4	Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων	24
1.5	Η οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση της ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους	26
1.6	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ

ΜΕΛΕΤΗΣ

2.1	Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων	31
2.1.1	Ανάλυση στρατηγικής	31
2.1.1.1	Συμπληρωματικότητα των δυνατοτήτων	32
2.1.1.2	Στρατηγική συνάφεια	34
2.1.2	Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών	37
2.1.3	Ορισμός βασικών δραστηριοτήτων	38
2.1.4	Αναγνώριση πιθανών τύπων σχέσης με προμηθευτή	39
2.2	Αξιολόγηση προμηθευτή και έγκριση	41
2.2.1	Εκτιμήσεις επιλογής προμηθευτή	41
2.2.2	Ορισμός κρίσιμης αξιολόγησης και κριτήρια επιλογής προμηθευτή	42
2.2.3	Αξιολόγηση προμηθευτή	46
2.3	Οικονομική αξιολόγηση σχεδίου με ανάλυση κόστους	47
2.3.1	Ανάλυση άμεσων δαπανών	49
2.3.2	Ανάλυση έμμεσων δαπανών	49
2.4	Διαπραγμάτευση συμβολαίου	51

2.4.1	Επιλογή τύπου σύμβασης	52
2.4.2	Η εξειδίκευση της σύμβασης	53
2.5	Πρόγραμμα υλοποίησης και μεταφορά	56
2.5.1	Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πελάτη και προμηθευτή	56
2.5.2	Ίδρυση ομάδας, στρατηγικής και πρόγραμμα	57
2.6	Διαχείριση σχέσης	59
2.6.1	Καθιέρωση επικοινωνιακών, πληροφοριακών και ελεγκτικών συστημάτων	59
2.6.2	Ανάπτυξη της σχέσης	59
2.6.3	Διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών	61
2.7	Λήξη συμβολαίου	64
2.8	Βιβλιογραφία 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3		
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ		
3.1	Προβλήματα και κίνδυνοι	68
3.1.1	Ανικανότητα ανταπόκρισης προμηθευτή- μειωμένη ευελιξία	68
3.1.2	Απουσία σύγκλισης στόχων	69
3.1.3	Μειωμένη απόδοση	70
3.1.4	Απουσία εσωτερικής τεχνογνωσίας	70
3.1.5	Εξάρτηση από τον προμηθευτή	71
3.1.6	Συμβάσεις	71
3.1.7	Διαχείριση σχέσης	72
3.2	Εκτιμήσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης	74
3.3	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
CASESTUDY		
4.0	Εισαγωγή	80
4.1	Στοιχεία εταιρείας	81
4.1.1	Παρουσίαση εταιρείας	81
4.1.2	Προϊόντα	82
4.1.2.1	Προϊόντα	82
4.1.2.2	Διασφάλιση και έλεγχος ποιότητας	82
4.1.3	Πελάτες	83

4.1.4	Όραμα	84
4.1.5	Αποστολή	84
4.1.6	Αξίες	84
4.2	Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων	85
4.2.1	Ανάλυση στρατηγικής	85
4.2.1	Ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές)	88
4.2.3	Ορισμός βασικών δραστηριοτήτων	89
4.2.4	Αναγνώριση πιθανών τύπων σχέσης με προμηθευτή	89
4.3	Αξιολόγηση προμηθευτή και έγκριση	90
4.3.1	Εκτιμήσεις επιλογής προμηθευτή	90
4.3.2	Κριτήρια επιλογής προμηθευτή	90
4.3.3	Αξιολόγηση προμηθευτή	90
4.4	Οικονομική αξιολόγηση σχεδίου	94
	Συνολική ανάλυση κόστους και εκτίμηση κόστους	
4.4.1	Ανάλυση κόστους όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά	96
4.4.1.1	Επιλογή τόπου εγκατάστασης	96
4.4.1.2	Ανάλυση διαδικασιών	97
4.4.1.3	Ανάλυση κόστους	99
4.4.2	Ανάλυση κόστους εξωτερικής ανάθεσης	102
4.4.2.1	Ανάλυση κόστους	102
4.4.2.2	Οδηγοί κόστους για υπολογισμό κόστους και συνολικό κόστος εξωτερικής ανάθεσης	106
4.4.3	Σύγκριση κόστους όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά με την ανάθεση της δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ και τελική αξιολόγηση	116
4.5	Διαπραγμάτευση συμβολαίου	119
4.6	Πρόγραμμα υλοποίησης και μεταφορά	120
4.6.1	Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ΠΑΝΒΕΡ και Προμηθευτή Γ	120
4.6.2	Ίδρυση ομάδας, στρατηγικής και πρόγραμμα	121
4.7	Διαχείριση σχέσης	122
4.7.1	Καθιέρωση επικοινωνιακών, πληροφοριακών και ελεγκτικών συστημάτων	122
4.7.2	Ανάπτυξη σχέσης	122
4.7.3	Διαχείριση ποιότητας υπηρεσιών	123
4.8	Λήξη συμβολαίου	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	124
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	125

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σχήμα 1.1 Οι λόγοι που οδηγούν στην απόφαση εξωτερικής ανάθεσης

Σχήμα 1.2. Ανταπόκριση της αλυσίδας εφοδιασμού

Σχήμα 1.3 Παρουσίαση μεθοδολογίας της οικονομοτεχνικής ανάλυσης και της αξιολόγησης της ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους

Σχήμα 2.1 Μοντέλο κοστολόγησης ανά δραστηριότητα

Σχήμα 2.2 Η ιεραρχία στα επίπεδα ανάπτυξη σχέσης

Πίνακας 2.1 Κρίσιμα κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Πίνακας 4.1 Βασικά στοιχεία εταιρείας ΠΑΝΒΕΡ Α.Ε.Β.Ε.

Πίνακας 4.2 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών

Πίνακας 4.3 Βαθμοί αξιολόγησης προμηθευτή

Πίνακας 4.3.2 Βαθμολόγηση των Προμηθευτών Α, Β και Γ

Πίνακας 4.4.1 Ανάλυση κόστους μισθοδοσίας και εκπαίδευσης προσωπικού όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Πίνακας 4.4.2 Ανάλυση παγίων όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Πίνακας 4.4.3 Ανάλυση γενικών δαπανών όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Πίνακας 4.4.4 Κόστη μεταφοράς και διανομής όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Πίνακας 4.4.5 Συνολικό κόστους επί τοις εκατό του τζίρου

Πίνακας 4.4.6 Ανάλυση κόστους μισθοδοσίας και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.7 Ανάλυση παγίων στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.8 Ανάλυση κόστους δραστηριοτήτων στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.9 Ανάλυση κόστους διανομής ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.10 Ληφθέντες παλέτες ανά μήνα

Πίνακας 4.4.11 Κόστος μεταφοράς και παραλαβής κατά την εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.12 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Μάρτιο ανά γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.13 Κόστος διανομής το μήνα Μάρτιο ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.14 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Απρίλιο ανά γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.15 Κόστος διανομής το μήνα Απρίλιο ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.16 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Μάιο ανά γεωγραφική ζώνη

Πίνακας 4.4.17 Κόστος διανομής ανά μήνα στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.18 Κόστος συλλογής ανά μήνα στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.19 Κόστος διανομής και συλλογής στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.20 Απόθεμα Παλετών αποθήκης στο τέλος του μήνα

Πίνακας 4.4.21 Κόστος αποθήκευσης στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.22 Συνολικό κόστος στην εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.23 Σύγκριση αξίας στους πόρους, τις δαπάνες και τα πάγια κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.24 Σύγκριση συνολικού κόστους κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την εξωτερική ανάθεση

Πίνακας 4.4.25 Σύγκριση συνολικού κόστους επί τοις εκατό του τζίρου κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την εξωτερική ανάθεση

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

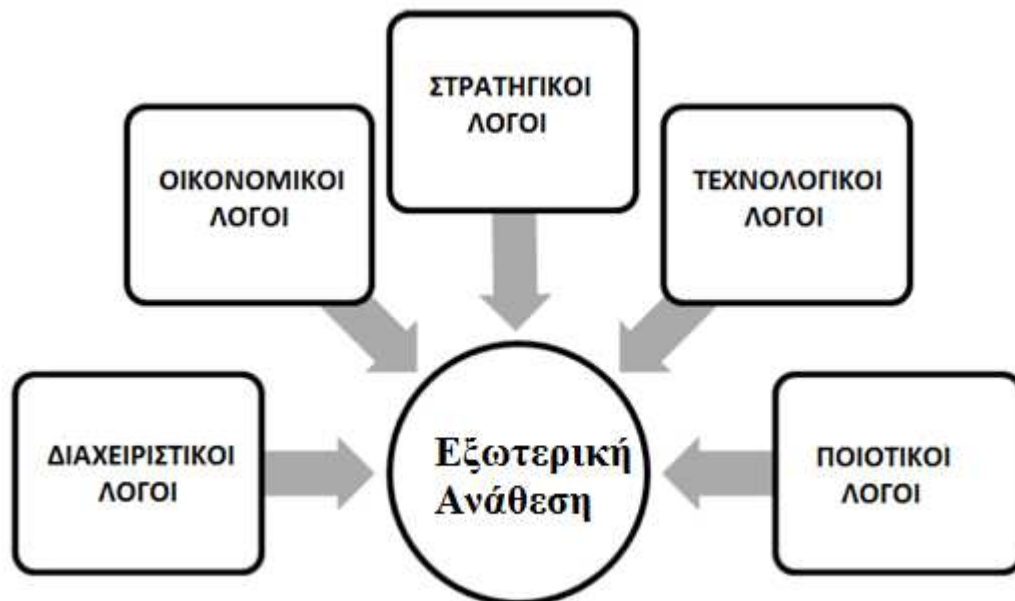
1.1.1 ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Προμηθειών (ISM) ορίζει το την ανάθεση δραστηριότητας σε τρίτους ή εξωτερική ανάθεση ως τη λήψη της απόφασης για κατασκευή ή αγορά σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός επιλέγει να προμηθευτεί ,είτε ένα στοιχείο που προηγουμένως παράγονταν εσωτερικά ,είτε μια υπηρεσία που διεξαγόταν εσωτερικά (Monczka). Η εξωτερική ανάθεση έχει πολλές όψεις και οι όρους ,όπως ο συνδυασμός των υπηρεσιών μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός εξωτερικού συνεργάτη για την πραγματοποίηση ενός στόχου και η παράκτια εξωτερική ανάθεση που είναι η εργασία η οποία εκτελείται σε μια επιχείρηση από ανθρώπινο δυναμικό που είναι σε μια άλλη χώρα. Οι όροι αυτοί έχουν εισαχθεί για να διαφοροποιήσουν τις πτυχές αυτής εξελισσόμενης έννοιας (Jahns). Επιπλέον, η εξωτερική ανάθεση ορίζεται και η παροχή στοιχείων από εξωτερικό προμηθευτή (Shoenherr).

1.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Η στρατηγική ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους ορίζεται ως την οργανωτική διάταξη που προκύπτει όταν μια επιχείρηση βασίζεται σε ενδιάμεσες αγορές οι οποίες παρέχουν εξειδικευμένες δυνατότητες που συμπληρώνουν τις υπάρχουσες δυνατότητες που έχουν αναπτυχθεί κατά μήκος της αλυσίδας της αξίας της εν λόγω επιχείρησης. Επιπλέον, η στρατηγική ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους δημιουργεί αξία στις εφοδιαστικές αλυσίδες των επιχειρήσεων πέραν εκείνων που επιτυγχάνονται μέσω των οικονομικών κλίμακας. Οι ενδιάμεσες αγορές που παρέχουν εξειδικευμένες δυνατότητες εμφανίζονται κάτω από διαφορετικές συνθήκες για κάθε κλάδο εντείνοντας το μερισμό της παραγωγής. Ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης τυποποίησης των πληροφοριών και του απλοποιημένου συντονισμού, σαφείς διοικητικές οριοθετήσεις προκύπτουν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας. Διαχωρισμός των ενδιάμεσων αγορών εμφανίζεται ως ο συντονισμός της παραγωγής σε μια αλυσίδα αξίας να είναι απλοποιημένος και οι πληροφορίες να γίνονται τυποποιημένες, πράγμα που καθιστά ευκολότερο να μεταφέρουν τις δραστηριότητες ακόμα και εκτός συνόρων. Ως εκ τούτου, ο προσανατολισμός προς την στρατηγική αυτή εξελίσσεται, καθώς εμφανίζονται εξειδικευμένες δυνατότητες, με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη εξάρτηση από τις

ενδιάμεσες αγορές για την παραγωγή και την παροχή των υπηρεσιών (TimR. Holcomb,MichaelA. Hitt).



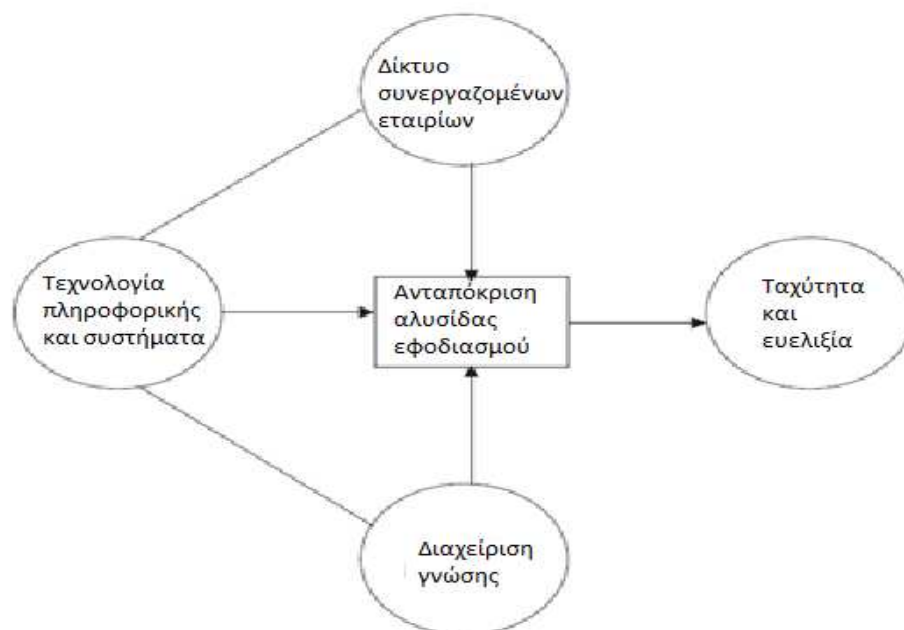
Σχήμα 1.1 Οι λόγοι που οδηγούν στην απόφαση εξωτερικής ανάθεσης (Nili, Shekarchizadeh, Shojaey, Dehbanpur)

1.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ OUTSOURCING

Η ανταπόκριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Μπορεί να οριστεί ως το δίκτυο των επιχειρήσεων που είναι ικανό να δημιουργήσει πλούτο για τους μετόχους του, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με την γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση και με το μικρότερο κόστος στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Η ανάγκη για ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς επιτυγχάνεται αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων με βάση τον πυρήνα δεξιοτήτων και την προώθηση των ανθρώπων και των πληροφοριών το ταχύτερο δυνατόν και με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο.

Η έννοια ή ορισμός μιας εφοδιαστικής αλυσίδας με ανταπόκριση απεικονίζεται στο σχήμα 1.2. Υπάρχουν τρεις μεγάλες προϋποθέσεις για την ανταπόκριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, 1) το δίκτυο συνεργασίας των εταίρων, 2) η Πληροφορική (IT) και τα συστήματα υπολογιστών, καθώς και 3) η διαχείριση της γνώσης. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών θα οδηγήσει σε μια αλυσίδα εφοδιασμού που είναι δεκτική και ευέλικτη. Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι το βασικό συστατικό της ανταπόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου οι προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας. Δεδομένου ότι μια αλυσίδα εφοδιασμού κατά κύριο λόγο αναπτύχθηκε για την ορθολογική παραγωγή, με στόχο την επίτευξη της μείωσης του κόστους με την εξάλειψη των δραστηριοτήτων της μη προστιθέμενης αξίας, στερείται την ταχύτητα και την ευελιξία. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να αναπτυχθούν στρατηγικές, μέθοδοι, και τεχνολογίες για τη βελτίωση της ταχύτητας και την ευελιξία της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ένα σύστημα ανταπόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί ένα επίπεδο συμβατότητας και δια-δραστηριότητας που θα επιτρέψει στην εταιρεία να αντιμετωπίσει τις αλλαγές και τις ολοένα πιο περίπλοκες ρυθμίσεις των οργανισμών και των αγορών, ιδιαίτερα σε μια δικτυωμένη οικονομία.



Σχήμα 1.2. Ανταπόκριση της αλυσίδας εφοδιασμού (Gunasekaran ,Lai, Chengb)

Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες . Ο πιο σημαντικός στρατηγικός παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση εξωτερικής ανάθεσης είναι η δυνατότητα του οργανισμού να επικεντρωθεί στις βασικές του δραστηριότητες. Με την εστίαση στις βασικές της δραστηριότητες ,ένας οργανισμός μπορεί να υποστηρίξει τη θέση του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα . Η απόφαση σχετικά με ποιές λειτουργίες αποτελούν τις λειτουργίες πυρήνα δίνει την κατεύθυνση για το αν πρέπει ή όχι να αναθέτουν εξωτερικά . Η άποψη αυτή προϋποθέτει ότι δεν υπάρχει στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διατήρηση του ελέγχου αυτών των λειτουργιών.

Βελτίωση ευελιξίας με την αλλαγή της τεχνολογίας . Η ανάπτυξη και η αλλαγή σε όλες τις πτυχές της τεχνολογίας απαιτεί ευελιξία μέσω συνεχής παρακολούθησης και αύξησης του ρυθμού ανάπτυξης για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Αύξηση της ταχύτητα εφαρμογής . Ορισμένες υπηρεσίες χρειάζονται ταχεία ανταπόκριση εφαρμογής. Ως εκ τούτου, η ταχύτητα εφαρμογής αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Η εξωτερική ανάθεση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ασκήσει πίεση σε έναν εξωτερικό προμηθευτή για να ανταποκριθεί στις αλλαγές, επειδή εκείνος θα πρέπει να έχει τους πόρους για να εκτελέσει μια υπηρεσία στον συμφωνημένο χρόνο.

Απαλλαγή από λειτουργίες με δύσκολη διαχείριση. Αν μια υπηρεσία είναι πολύπλοκη ή ενσωματωμένη, ή αν δεν υπάρχει ειδικευμένο προσωπικό διαχείρισης, ο οργανισμός μπορεί αναθέσει τις λειτουργίες αυτές σε εξωτερικό προμηθευτή.

Ανάγκη για εξειδικευμένη εμπειρία. Ειδικοί ανάδοχοι μπορούν να υποστούν οικονομικά να προχωρήσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες πρακτικές , επειδή εκτελούν μόνο μία υπηρεσία και έχουν όλα τα μέσα για να την εκτελέσουν. Μπορούν να επικεντρωθούν στον προσδιορισμό περιοχών που έχουν περιθώριο σε βελτίωση και στη γνώση που απαιτείται για να δράσουν με επιτυχία. Παρόλα αυτά, είναι ευάλωτοι σε μια βραχυπρόθεσμη εστίαση ανάλογα με τη διάρκεια της σύμβασης παροχής υπηρεσιών .

Απόκτηση νέων ικανοτήτων και τεχνικής γνώσης. Η εξωτερική ανάθεση μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αποκτήσει νέες δεξιότητες και γνώσεις , ώστε να είναι ικανός να αναπτύσσει την ειδικότητα για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, όταν ορισμένες υπηρεσίες αναθέτονται εξωτερικά, ένας οργανισμός θα πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες ή νέες τεχνικές γνώσεις από τον εξωτερικό προμηθευτή.

Εξοικονόμηση συνολικού κόστους. Η βασική κινητήρια δύναμη για πολλές αποφάσεις εξωτερικής ανάθεσης είναι η μείωση του κόστους εργασίας, των υλικών και των υπηρεσιών. Η λειτουργία ανατίθεται εξωτερικά, όταν το κόστος εκτέλεσης της λειτουργίας από την επιχείρηση είναι υψηλότερο από τις προβλεπόμενες δαπάνες για την εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας. Ως εκ τούτου, όσο υψηλότερο είναι το εσωτερικό κόστος για την εκτέλεση μίας λειτουργίας σε σχέση με το αναμενόμενο κόστος της εξωτερικής ανάθεσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα της εξωτερικής ανάθεσης.

Μείωση εργατικού και λειτουργικού κόστους. Το κόστος μπορεί να μειωθεί , είτε από την εξοικονόμηση του κόστους εργασίας ή με τη χρήση νέας τεχνολογίας για την αποδοτικότητα. Τα καλύτερα οφέλη της εξωτερικής ανάθεσης είναι η μείωση του εργατικού δυναμικού και του κόστους λειτουργίας, καθώς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μείωση του κόστους εργασίας και λειτουργίας είναι βασισμένη στην εμπειρία του αναδόχου για να την εκτελέσει ή να παρέχει μια συγκεκριμένη υπηρεσία πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό. Η εξωτερική ανάθεση βοηθά έναν οργανισμό να μετατρέψει το σταθερό κόστος σε μεταβλητό κόστος. Το κόστος για τους πόρους λειτουργίας και οι επενδύσεις για υποδομές μπορεί να μειωθούν βήμα- βήμα εφόσον

οι υπηρεσίες έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στη συνέχεια, η πληρωμή στον ανάδοχο θα μετατρέψει το πάγιο κόστος σε μεταβλητό κόστος.

Βελτίωση των ταμειακών ροών. Οι ταμειακές ροές μιας οργάνωσης βελτιώνονται όταν έχει λιγότερες δευτερεύουσες λειτουργίες. Στη συνέχεια απαιτεί λιγότερες υποδομές και συστήματα υποστήριξης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα με τη μείωση του μεταβλητού κόστους και τη διαχείριση του κόστους. Ορισμένες οργανώσεις αναθέτουν εξωτερικά για την επίτευξη καλύτερου ελέγχου του κόστους που βελτιώνει την ταμειακή ροή. Η εξωτερική ανάθεση έχει την πιθανότητα να είναι μακράς διάρκειας, αν οι επιχειρηματίες μπορούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος.

Διαθέσιμο κεφάλαιο για τις βασικές δραστηριότητες. Μειώνοντας την ανάγκη επένδυσης κεφαλαίου σε μη βασικές λειτουργίες, καθώς και τη διάθεσή της για τους βασικούς τομείς, καθιστά τις επιχειρήσεις να εξετάσουν την εξωτερική ανάθεση για την αύξηση της ευελιξίας στη χρηματοδότηση και να κάνουν περισσότερα κεφάλαια διαθέσιμα για βασικές δραστηριότητες.

Αύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Το κίνητρο της εξωτερικής ανάθεσης είναι ορισμένες φορές οικονομικό, όπως οι οικονομίες κλίμακας. Εξωτερικοί συνεργάτες που ειδικεύονται σε συγκεκριμένες υπηρεσίες έχουν ένα σχετικά μεγάλο όγκο επιχείρησης, η οποία τους επιτρέπει σε οργανισμούς να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και, επομένως, να λειτουργούν και να διατηρούν τις υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά από άποψη κόστους (Wendell Jones).

Επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν ένας οργανισμός είναι αναγνωρισμένος για την υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει, μπορεί να υπάρξει ανησυχία από τους λήπτες αποφάσεων ότι η εξωτερική ανάθεση μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι οργανισμοί πρέπει να αντιδράσουν γρήγορα στις απαιτήσεις των χρηστών, και έτσι η εξωτερική ανάθεση να θεωρείται ως ένα μέσο για να επιτευχθεί το υψηλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαθεσιμότητα των προμηθευτών ενθαρρύνει τους οργανισμούς να αναθέτουν τις μη βασικές τους δραστηριότητες. Ως αποτέλεσμα, η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώνεται σε χαμηλότερο κόστος.

Εξασφάλιση υψηλότερης αξιοπιστίας και ανταγωνιστικότητας. Η ποιότητα και η αξιοπιστία των διαδικασιών και υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί με την εμπλοκή του κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη. Στρατηγική για την ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη θέση της οργάνωσης για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την υψηλότερη αξιοπιστία μέσω των υπηρεσιών που προσφέρει. Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών εξασφαλίζει την αξιοπιστία και την ικανοποίηση των πελατών (MajidNili, Ahmadreza Shekarchizadeh, Reza Shojaey, Mohsen Dehbanpur).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ

Η οικονομική επιστήμη ορίζει τη θεωρία του κόστους της συναλλαγής, η οποία προσφέρει μία από τις πρώτες θεωρητικές βάσεις για την ανάλυση των αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας είναι ειδικότητα των στοιχείων του ενεργητικού, η τεχνολογική αβεβαιότητα και η συχνότητα των διαπραγματεύσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι καθοριστικοί παράγοντες στις αποφάσεις για τις προμήθειες της βιομηχανικής οργάνωσης.

Αυτό που είναι εμφανές στην ανάλυση της έννοιας αυτής είναι πώς η εξωτερική ανάθεση έχει γίνει ένας χρήσιμος τρόπος για την προσαρμογή των ορίων της εταιρείας σε ανταπόκριση με τις εξωτερικές οικονομικές πιέσεις. Από τη σκοπιά της θεωρίας, η εξωτερική ανάθεση θεωρείται εργαλείο βελτιστοποίησης του κόστους, η επιχείρηση επωφελείται από την εξωτερική ανάθεση από την εξειδίκευση του προμηθευτή και εκτελεί τη δραστηριότητα με χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς, οι δύο εταίροι μπορούν να επικεντρωθούν στις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν εσωτερικά πιο αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, οι εν λόγω δραστηριότητες με χαμηλή εξειδίκευση περιουσιακών στοιχείων, μικρή αβεβαιότητα, και μειωμένη συχνότητα των συναλλαγών είναι πιο πιθανό να ανατεθούν σε εξωτερικούς φορείς.

Υποθέσεις απόδοσης της θεωρίας οδηγούν το κλασικό σκεπτικό για τη στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης. Με αυτή την άποψη, οι δυσκολίες που προκύπτουν από την αγορά με βάση τις ανταλλαγές δημιουργούν το κόστος των συναλλαγών. Τέτοιες δαπάνες περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση, τη σύναψη συμβάσεων, την παρακολούθηση, και το κόστος εφαρμογής, καθώς και τα έξοδα που πραγματοποιούνται κατά την επίλυση των διαφορών. Με βάση αυτή την προοπτική, οι επιπτώσεις των επιδόσεων της εξωτερικής ανάθεσης και επομένως, τα κριτήρια απόφασης που εφαρμόζονται από τις εταιρείες βασίζονται στην ευθυγράμμιση των διαφορετικών δομών διακυβέρνησης με τα χαρακτηριστικά της ανταλλαγής και της υποκείμενου περιβάλλοντος στο οποίο συνάπτεται η ανάθεση. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που επιλέγει μια απλή δομή διακυβέρνησης που δεν διαθέτει επαρκείς εγγυήσεις και ελέγχους εκτίθεται σε ηθικό κίνδυνο και κινδύνους καθυστέρησης όταν το περιβάλλον είναι πολύπλοκο ή όταν πρόκειται για συναλλαγή σε ειδικές επενδύσεις. Αντίθετα, η επιλογή μιας υπερβολικά πολύπλοκης δομής διακυβέρνησης για ένα απλό περιβάλλον εντείνει τις περιττές γραφειοκρατικές πολυπλοκότητες, η οποία μειώνει την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων, μειώνει την στρατηγική ευελιξία, και αυξάνει

το συνολικό κόστος. Ως εκ τούτου, οι οικονομίες κλίμακας ως συνέπεια των αποτελεσματικών δομών διακυβέρνησης αποτελούν σημαντικά κριτήρια στην στρατηγική απόφαση για εξωτερική ανάθεση. Οι τρεις όροι συναλλαγής με βάση τις εκτιμήσεις για τη στρατηγική της εξωτερική ανάθεσης είναι η ειδίκευση των στοιχείων ενεργητικού, ο μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων και η τεχνολογική αβεβαιότητα.

1.3.1 Ειδικότητα περιουσιακών στοιχείων

Μεταξύ των όρων της συναλλαγής η ειδικότητα του ενεργητικού υπήρξε ίσως η πιο ισχυρή εμπειρικά. Συγκεκριμένα στοιχεία του ενεργητικού, σε αντίθεση με τα γενικά περιουσιακά στοιχεία, θεωρούνται εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα της αγοράς, επειδή αυτά είναι δαπανηρά για να αναδιαταχθούν σε εναλλακτικές χρήσεις. Έτσι, η ειδικότητα του ενεργητικού είναι ο κύριος παράγοντας που προκαλεί το κόστος των συναλλαγών. Η ειδικότητα των περιουσιακών στοιχείων θεωρούνται οι επενδύσεις που έχουν απόσβεση μεγάλης διάρκειας και πραγματοποιούνται για την υποστήριξη συγκεκριμένων συναλλαγών. Τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία είναι επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένους, μη εμπορεύσιμους πόρους και αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο ένα περιουσιακό στοιχείο μπορεί να αναδιαταχτεί σε εναλλακτικές χρήσεις από εναλλακτικούς χρήστες χωρίς να θυσιάζεται η παραγωγική του αξία. Πολύ συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το προσωπικό. Με τη στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης, μία από τις κύριες προκλήσεις της λήψης της απόφασης για το αν πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη επένδυση αφορά την πιθανότητα οι εταίροι που μετέχουν στην ανταλλαγή αν δρουν καιροσκοπικά.

Η εξειδίκευση κάποιων στοιχείων του ενεργητικού δημιουργεί μια διμερή αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι συνθήκες της εξωτερικής ανάθεσης συχνά οδηγούν σε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις να είναι εγκλωβισμένες και ολόένα πιο ευάλωτες. Κίνδυνοι από το εμπόριο δημιουργήθηκαν από τη δομή της συναλλασσόμενης αγοράς, και με τη σειρά τους παράγουν το κόστος των συναλλαγών. Ακολούθως προέκυψαν άσκοπες δαπάνες που σχετίζονται με περιορισμένα κίνητρα και το κόστος παρακολούθησης.

Υπό αυτές τις συνθήκες η εξειδίκευση των περιουσιακών στοιχείων εκθέτει επιχειρήσεις της εξωτερικής ανάθεσης σε πιθανό ομοιομορφισμό, όταν οι εταίροι ανταλλάσσουν εκ των προτέρων την ιδιοτέλεια τους. Η σύναψη σύμβασης σε τέτοιες περιπτώσεις είναι δύσκολη, δαπανηρή και συχνά αντιπαραγωγική.

Οι ανάγκες για συγκεκριμένες επενδύσεις από μια επιχείρηση, σε ανταλλαγή με εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία μεταξύ της επιχείρησης και των ειδικευμένων εταιρειών από τις ενδιάμεσες αγορές επηρεάζουν αρνητικά την πιθανότητα η επιχείρηση θα συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

Υπό ορισμένες συνθήκες, ωστόσο, η εξειδίκευση του περιουσιακού στοιχείου μπορεί να χρησιμεύσει ως καταλύτης για τη συνεργασία εντός της επιχείρησης. Όταν οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης που απαιτούνται να επενδύσουν συλλογικά στην ανάπτυξη των συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων ή σε νέες δυνατότητες, μια τέτοια σύμπραξη μπορεί να αποτελέσει μια αμοιβαία αλληλεξάρτηση που αυξάνει το επίπεδο της συνεργασίας και μειώνει το κίνητρο για να λειτουργήσουν καιροσκοπικά. Αυτές οι συνθήκες μειώνουν το κόστος της χρησιμοποίησης των δυνατοτήτων των ενδιάμεσων αγορών. Κατά συνέπεια, σε περιπτώσεις που αφορούν κοινές επενδύσεις στις δυνατότητες, η συνεργασία μπορεί να ενθαρρύνει το αμοιβαίο όφελος, ακόμη και όταν τέτοιες επενδύσεις έχουν αποτέλεσμα στην ανταλλαγή, εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων, και συνεπώς αυξάνουν την πιθανότητα μια επιχείρηση θα συνεχίσει με τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

Απαιτήσεις για συνεργατικές επενδύσεις σε αντάλλαγμα με ειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία μεταξύ μιας επιχείρησης και εξειδικευμένων εταιρειών από τις ενδιάμεσες αγορές επηρεάζει θετικά την πιθανότητα η επιχείρηση να συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

1.3.2 Μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων

Ο μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων δημιουργεί υψηλότερο κόστος μεταγωγής και αυξάνουν την πιθανότητα για καιροσκοπική συμπεριφορά. Η δυνατότητα της καιροσκοπικής συμπεριφοράς προκύπτει όταν ο αριθμός των εξειδικευμένων εταιρειών στις ενδιάμεσες αγορές είναι μικρός, με αποτέλεσμα σε μικρούς αριθμούς διαπραγματεύσεων. Ο μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων επηρεάζει την κατανομή της διαπραγματευτικής ισχύος

στις σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης. Η διαπραγματευτική ισχύς ορίζεται ως η ικανότητα να επηρεάζονται τα αποτελέσματα των διαπραγματευτικών σχέσεων. Επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη μπορούν να αποκτήσουν πιο ευνοϊκά αποτελέσματα. Στην περίπτωση αυτή, η διαπραγματευτική ισχύς είναι σημαντική, διότι μπορεί να οδηγήσει τις εξειδικευμένες εταιρείες να δρουν ευκαιριακά, προκειμένου να αποκτήσουν ένα πλεονέκτημα στις σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης. Έτσι, ο μικρός αριθμός διαπραγματεύσεων μειώνει την πιθανότητα οι επιχειρήσεις να συνεχίσουν τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

Επιπλέον, όταν ο βαθμός της ανταγωνιστικότητας στις ενδιάμεσες αγορές είναι χαμηλός (π.χ. μικρός αριθμός εξειδικευμένων εταιρειών), οι εξειδικευμένες εταιρείες δρουν ευκαιριακά και μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμες να μοιραστούν το κόστος που προκαλείται από τις αλλαγές στον όγκο παραγωγής ή τις προδιαγραφές σχεδιασμού, αυξάνοντας έτσι το κόστος συναλλαγής για την εξεταζόμενη επιχείρηση. Αντίθετα, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας σε μια ενδιάμεση αγορά, τόσο πιο πιθανό είναι οι εταίροι να συνεργαστούν για να μοιραστούν τις οικονομίες κλίμακας με τη μόχλευση του κόστους προσαρμογής σε πελάτες. Τέτοιες οικονομίες επιβραδύνουν ευκαιριακές διαπραγματεύσεις, μειώνουν το ενδεχόμενο κόστος των συναλλαγών, και ως εκ τούτου παρέχουν ένα ισχυρότερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις να αναθέσουν σε τρίτους. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση των εξειδικευμένων επιχειρήσεων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η έκθεση μιας επιχείρησης σε μικρούς αριθμούς διαπραγματεύσεων, και πιο πιθανό να προκύψουν οι στρατηγικές εξωτερικής ανάθεσης.

Ο αριθμός των εξειδικευμένων εταιρειών από τις ενδιάμεσες αγορές σχετίζεται θετικά με την πιθανότητα μια επιχείρηση θα συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

1.3.3 Τεχνολογική αβεβαιότητα

Τεχνολογική αβεβαιότητα αναφέρεται σε απρόβλεπτες αλλαγές στις περιστάσεις που περιβάλλουν την τεχνολογία, δηλαδή, νέες γενιές τεχνολογίας που καθιστούν την υπάρχουσα τεχνολογία παρωχημένη. Σε γενικές γραμμές η τεχνολογία αντιπροσωπεύει τις θεωρητικές και τις πρακτικές γνώσεις, τις δεξιότητες, τα συστήματα παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας, και τα συναφή αντικείμενα που μπορούν να αναπτυχθούν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αλλαγές στην τεχνολογία δημιουργούν νέες περιπλοκές για τη δόμηση των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας, ειδικά όταν η νέα γνώση εφαρμόζεται με ταχύτερο ρυθμό μειώνοντας έτσι το

χρόνο ανάμεσα στις καινοτομίες. Με την παρουσία της τεχνολογικής αβεβαιότητας, μεγαλύτερες δεσμεύσεις πόρων παράγουν μεγαλύτερη έκθεση σε αρνητικό πλήγμα. Έτσι, σε σχέση με ρυθμίσεις που παρέχουν πρόσβαση μετά από ζήτηση σε ικανότητες μέσω ενδιάμεσων αγορών, η τεχνολογική αβεβαιότητα μπορεί να λειτουργήσει ως αντικίνητρο για την εσωτερική διότι συχνά απαιτεί μεγαλύτερες δεσμεύσεις πόρων.

Οι συνθήκες αυτές μπορεί να ωθήσουν τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης και να μειώσουν την έκθεσή τους σε απρόβλεπτες ανάγκες και να βελτιώσουν την οικονομική και λειτουργική τους σταθερότητα. Η απόσταση από την προτυποποίηση και η αποκέντρωση της εκτέλεσης εργασιών είχε θετικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης υπό τις συνθήκες της τεχνολογικής αβεβαιότητας. Οι αυξήσεις στον τομέα της τεχνολογικής αβεβαιότητας μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν λιγότερο σταθερούς και συγκεκριμένους πόρους. Κατά συνέπεια, ο συνυπολογισμός είναι πιθανό να μειωθεί σε μακροπρόθεσμη βάση, διότι η εξωτερική ανάθεση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν εν μέρει τον κίνδυνο της μεταβλητότητας των εργασιών στις ενδιάμεσες αγορές. Εξειδικευμένες εταιρείες σε αυτές τις αγορές μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχουν εξοικονόμηση κόστους με την εξισορρόπηση των απαιτήσεων της εργασίας σε πολλούς πελάτες κάτι που είναι δύσκολο να επιτευχθεί για τις επιχειρήσεις. Όπως όταν η τεχνολογική αβεβαιότητα αυξάνεται, οι εσωτερικές οικονομίες της εξειδίκευσης παρακμάζουν σε σχέση με τις εξωτερικές οικονομίες των εξειδικευμένων εταιρειών. Ως εκ τούτου, η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης όχι μόνο μπορεί να προσφέρει οικονομίες κλίμακας κατά τη διάρκεια περιόδων της τεχνολογικής αβεβαιότητας, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως μια στρατηγική αντιμετώπισης και διαχείρισης των κινδύνων. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης παρέχει ένα περισσότερο προβλέψιμο και μεθοδικό μοτίβο ανταλλαγής εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, σε υψηλότερα επίπεδα τεχνολογικής αβεβαιότητας, μεγαλύτερα ελλείμματα πληροφόρησης αυξάνουν την πιθανότητα για καιροσκοπισμό, γεγονός που καθίσταται ασύμφορος ο χειρισμός στις ανταλλαγές μέσω ενδιάμεσων αγορών. Οι ασυμμετρίες μειώνουν την ικανότητα πρόβλεψης σε πιθανές έκτακτες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον, γεγονός που καθιστά ασύμφορη τη συγγραφή, την παρακολούθηση και την επιβολή ολοκληρωμένων συμβάσεων. Ως εκ τούτου, τα συμβαλλόμενα μέρη σε τέτοιες ανταλλαγές είναι πιο πιθανό να επαναδιαπραγματεύονται τακτικά τους όρους της σχέσης τους, η οποία αυξάνει την πιθανότητα του οπορτουισμού. Σε ολοένα και υψηλότερα

επίπεδα αβεβαιότητας, προκύπτουν μεγαλύτερα ελλείμματα πληροφοριών, μειώνοντας τις οικονομίες κόστους και αυξάνουν της δυσκολία των συνεργασιών εντός της επιχείρησης. Μειώσεις στις οικονομίες κόστους οδηγούν σε φθίνουσες αποδόσεις. Σε υψηλότερα επίπεδα της τεχνολογικής αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια εκ των προτέρων ο συνδυασμός των πιθανών γεγονότων και των αποτελεσμάτων που είναι πιθανόν να προκύψουν από την παραγωγή. Έτσι, πέρα από ένα ορισμένο επίπεδο τεχνολογικής αβεβαιότητας, αναμένεται αυτή η σχέση να είναι αρνητική.

Συνεπώς η τεχνολογική αβεβαιότητα θα έχει μια μη-γραμμική επίδραση στην πιθανότητα μια επιχείρηση να συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης, με θετική κλίση σε χαμηλά και μέτρια επίπεδα τεχνολογικής αβεβαιότητας αλλά αρνητικής σε υψηλά επίπεδα τεχνολογικής αβεβαιότητας.

1.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους πόρους της, καθώς και το πώς αυτοί χρησιμοποιούνται. Πηγές που είναι πολύτιμες και σπάνιες μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στο βαθμό που η επιχείρηση είναι σε θέση να το προστατεύσει από την απομίμηση των πόρων, τη μεταφορά, ή αντικατάσταση. Η θεωρία με βάση τη γνώση της επιχείρησης θεωρεί τη γνώση ως τον πιο στρατηγικά σημαντικό πόρο της επιχείρησης. Με βάση την θεωρία αυτή λόγω της γνώσης οι πόροι είναι συνήθως δύσκολο να μιμηθούν και είναι πολύπλοκοι, οι ετερογενείς βάσεις γνώσεων και ικανοτήτων μεταξύ των επιχειρήσεων είναι οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες για το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εταιρική απόδοση.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αξιολογεί τους πόρους της εταιρείας με βάση αν οι πόροι είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκατάστατοι. Ενώ οι τομείς της στρατηγικής και τη γενική διοίκησης έχουν εφαρμόσει τη θεωρία, σε μεγάλο βαθμό, αυτή η θεωρία μπορεί επίσης δώσει εξήγηση για διάφορες έννοιες της λειτουργικής διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια σημαντική θεωρία για τη μελέτη των αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης, δεδομένου ότι πολύτιμο, σπάνιο, αμίμητο και μη υποκατάστατο είναι τα χαρακτηριστικά των πόρων που μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προτείνοντας να μην αναθέτουν εξωτερικά οι συναφείς εργασίες.

Με βάση τη θεωρία αυτή, η θεωρία των συναλλαγών επεκτείνεται με βάση τις προοπτικές των στρατηγικών εξωτερικής ανάθεσης, εστιάζοντας την προσοχή στο ρόλο των εξειδικευμένων δυνατοτήτων που λαμβάνονται μέσω ενδιάμεσων αγορών. Η προσέγγιση αυτή, ωστόσο, απαιτεί μια εκλέπτυνση στο παραδοσιακό ρόλο των ορίων. Συγκεκριμένα, ενώ οι συμβατικές προσεγγίσεις για οριακές συνθήκες τονίζουν τα όρια ως εξοικονόμηση αποθεμάτων σε έκτακτα ενδεχόμενα, τα όρια επίσης μπορούν να λειτουργήσουν ως γέφυρα για ενδιάμεσες αγορές, μέσω δεσμών, τη σχέση που σχηματίζεται από την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, τα όρια ενσωματώνουν καθώς και διαχωρίζουν μια επιχείρηση από το περιβάλλον της. Η γεφύρωση ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις δημιουργούν συνδέσεις με ενδιάμεσες αγορές, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι νέες δυνατότητες μπορεί να επιτευχθούν από σχέσεις που δημιουργούνται μέσα και σε όλο το

δίκτυο σχέσεων μιας αλυσίδας αξίας. Εδώ, η εστίαση είναι σχετική με τις εξειδικευμένες δυνατότητες που παρέχονται μέσω αυτών των σχέσεων.

Υπάρχει κάποιο επίπεδο παράδοξου στην εξωτερική ανάθεση, όταν παρατηρείται από το πρίσμα της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων. Οι υποστηρικτές της εξωτερικής ανάθεσης έχουν χρησιμοποιήσει συχνά τη θεωρία αυτή για να δικαιολογήσουν την απόφασή τους. Η έλλειψη πόρων, ή τα κενά των πόρων, που μια επιχείρηση έχει, μπορεί να διορθωθεί με την απόκτηση των πόρων έξω από τα όρια της. Η δυνατότητα πρόσβασης σε νέες και δυνητικά πιο πολύτιμες δυνατότητες είναι μια κρίσιμη κινητήρια δύναμη της στρατηγικής εξωτερικής ανάθεσης, διότι οι ενέργειες αυτές μπορούν να μεταβάλουν ριζικά το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης, πράγμα που καθιστά ευκολότερη την αναζήτηση για νέες ευκαιρίες στην αγορά. Επιπλέον οι διαφορετικές συνθήκες επηρεάζουν την αξία των δυνατοτήτων που προέρχονται από τις ενδιάμεσες αγορές (Tim R. Holcomb, Michael A. Hitt).

1.5 Η ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΙΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Αποτελείται από τις εξής φάσεις:

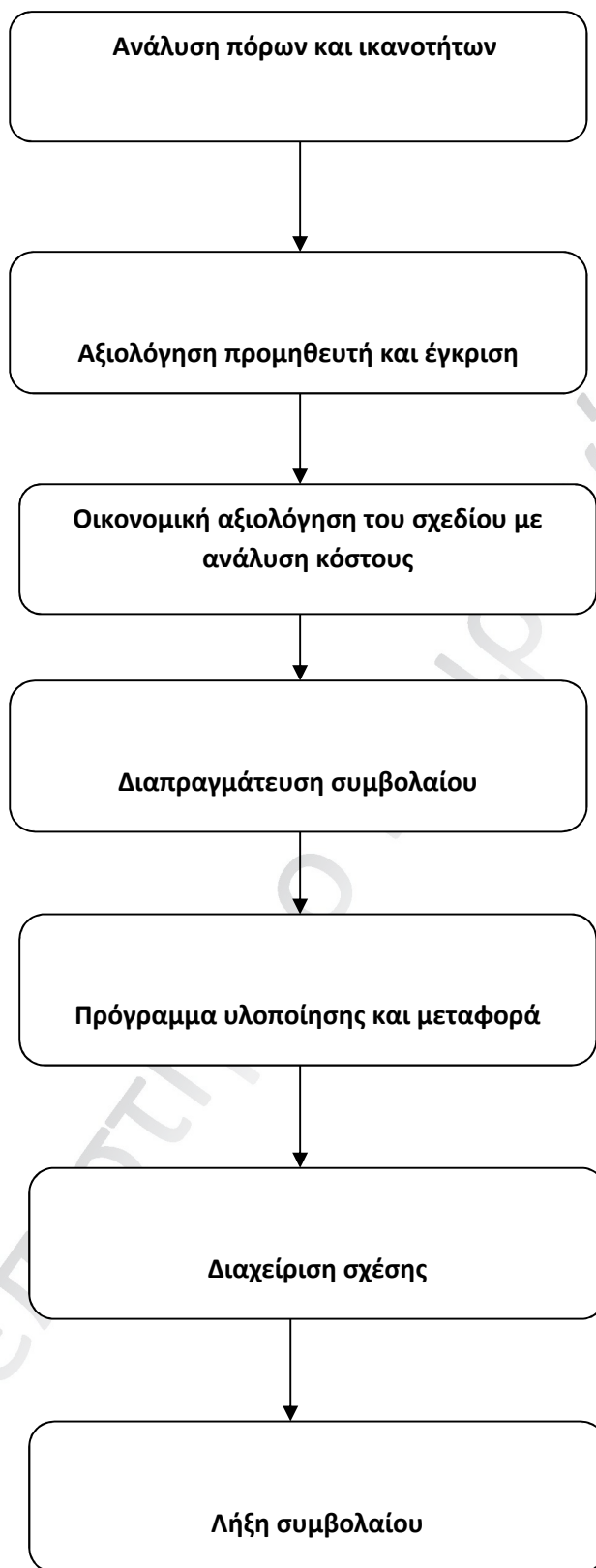
- 1. Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων.** Η πρώτη φάση της διαδικασίας εξωτερικής ανάθεσης αποτελείται από τις ακόλουθες δραστηριότητες: Ανάλυση στρατηγικής που επιθυμεί να ακολουθήσει η επιχείρηση και οι τρόποι υλοποίησης της. Ακολουθεί η ανάλυση S.W.O.T. (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης σχετικά με την απόφαση. Στη συνέχεια γίνεται ο ορισμός των βασικών δραστηριοτήτων και των δευτερευουσών δραστηριοτήτων. Η εταιρεία θα εστιάζει όλο και περισσότερο σε εκείνες τις δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας, όπου παρουσιάζουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα, και αναθέτουν οποιαδήποτε άλλη. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι οι υποψήφιες προς εξωτερική ανάθεση. Στο τέλος της πρώτης φάσης γίνεται αναζήτηση προμηθευτών και αναγνώριση πιθανών τύπων σχέσης μαζί τους.
- 2. Αξιολόγηση προμηθευτή και έγκριση.** Κατά τη δεύτερη φάση ορίζονται τα κριτήρια επιλογής του προμηθευτή. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια απόφασης και οι μέθοδοι επιλογής. Αυτή η φάση αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται επιλογή των προμηθευτών σύμφωνα με την ορισθείσα στρατηγική για να συνταχθεί μια λίστα με τους επικρατέστερους προμηθευτές οι οποίοι πληρούν τα κρίσιμα κριτήρια. Στο δεύτερο στάδιο επιλέγεται ο επικρατέστερος αξιόπιστος προμηθευτής ο οποίος θα δώσει περισσότερη αξία στην επιχείρηση έναντι των άλλων προμηθευτών.
- 3. Οικονομική αξιολόγηση του σχεδίου με ανάλυση κόστους.** Στην τρίτη φάση της διαδικασίας γίνεται μια αναλυτική εκτίμηση του κόστους της δραστηριότητας όταν αυτή εκτελείται εσωτερικά σε σύγκριση με όταν πραγματοποιείται εξωτερικά. Το κόστος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για την απόφαση εξωτερικής ανάθεσης.
- 4. Διαπραγμάτευση συμβολαίου.** Στη τέταρτη φάση εκτελείται η διαπραγμάτευση της σύμβασης. Οι ρυθμίσεις της εξωτερικής ανάθεσης συνήθως διέπονται από συμβάσεις,

οι οποίες περιγράφουν τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τις ευθύνες των εμπλεκομένων μερών. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους όρους και τις ρήτρες της σύμβασης, χάρη στην ικανότητά της να επηρεάζει την απόδοση, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα.

5. Πρόγραμμα υλοποίησης και μεταφορά. Μετά την οριστικοποίηση της σύμβασης σχεδιάζεται το πρόγραμμα υλοποίησης και η μεταφορά της δραστηριότητας στον επιλεγμένο προμηθευτή. Καθορίζεται η ομάδα η οποία θα είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση του προγράμματος και θα δημιουργήσει τη βάση για την ενσωμάτωση του προμηθευτή. Επιπλέον η ομάδα αυτή θα φροντίσει κατά τη μεταφορά η επιχείρηση να προσαρμοστεί στην απαιτούμενη απόδοση του προμηθευτή.

6. Διαχείριση σχέσης. Μετά το πέρας της μεταφοράς της δραστηριότητας στον προμηθευτή ακολουθεί η φάση στην οποία καθιερώνονται τα επικοινωνιακά, πληροφοριακά και ελεγκτικά συστήματα για τη διαχείριση της σχέσης του προμηθευτή. Η ομάδα που ορίζεται από την επιχείρηση για τη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή, είναι υπεύθυνη επίσης και για την αναγνώριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται καθώς και για τη διαρκή αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας.

7. Λήξη συμβολαίου. Μετά τη λήξη του συμβολαίου είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των εναλλακτικών σεναρίων για την επιμήκυνση της σχέσης, την αντικατάσταση του προμηθευτή ή τη δυνατότητα πραγματοποίησης της δραστηριότητας εσωτερικά. Επομένως το επόμενο βήμα είναι η επανεξέταση στρατηγικής και η μελέτη των παραπάνω εναλλακτικών σεναρίων (Anna Fredriksson, Eva Johansson)



Σχήμα 1.3 Παρουσίαση μεθοδολογίας της οικονομοτεχνικής ανάλυσης και της αξιολόγησης της ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους

1.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Tobias Schoenherr Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey Department of Supply Chain Management, N370 North Business Complex, The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University, East Lansing, MI 48824-1122, USA Version of record first published: 10 Dec 2009.
2. Monzka, R.M. et. Al 2005 Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage. CAPS Research report
3. Jahns,C. , Hartmann, E. , and Bals, L. , 2006 Offshoring: dimensions and diffusion of a new business concept . Journal of Purchasing and Supply Management.
4. Harland, C., et al., 2005. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. International Journal of Operations and Production Management , 25 (9), 831- 850.
5. Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000), “Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effect on firm performance” Journal of Management , Vol.26 No.4 ,pp 763-90
6. Knight, L.A. and Harland , C.M. (2000) “Outsourcing a national and sector level perspective on policy and practice” , in Erridge, A. Fee, R. And McIlroy , J. (Eds) , Best practice Procurement: Public and Private Sector Perspectives, Chapter 6, Gower, Aldershot, pp. 55-62.
7. Tim R. HolcombMichael A. Hitt, Toward a model of strategic outsourcing Texas A&M University, Mays Business School, Department of Management, College Station, TX 77843-4221, United States
8. Anna Fredriksson a & Eva Johansson ,Integrating logistics into the outsourcing process ,13 Jul 2009, <http://www.tandfonline.com/loi/cjo120>
9. Nora Palugod , Paul A. Palugod (2011), Global Trends in Offshoring and Outsourcing, International Journal of Business and Social Science Vol. 2
10. Majid Nili, AhmadrezaShekarchizadeh, Reza Shojaey, Mohsen Dehbanpur (2013) Outsourcing Maintenance Activities or Increasing Risks? Case Study in Oil Industry of

Iran,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 3, No. 5

11.Angappa Gunasekaran ,Kee-hung Lai, T.C. Edwin Chengb, Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy, Department of Management, University of Massachusetts—Dartmouth, North Dartmouth, MA 02747-2300, USA, Department of Logistics, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong, PR China

12.Wendell Jones Outsourcing Basics Published online: 06 Feb 2007.Information Systems Management

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

2.1.1 Ανάλυση στρατηγικής

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν μια κύρια στρατηγική και αναλόγως εφαρμόζουν μια στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης. Επειδή υπάρχουν φυσικές εντάσεις μεταξύ των αρχικών γενικών στρατηγικών, οι περισσότερες εταιρείες ακολουθούν έναν από τα δύο τύπους στρατηγικών εξωτερικής ανάθεσης: μείωση του κόστους ή διαφοροποίηση με βάση την ικανότητα. Ορισμένες επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε μια στρατηγική ηγεσίας κόστους με τη χρήση της εξωτερικής ανάθεσης ως ένα μέσο για να επιτευχθεί χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους. Οι στρατηγικές εστίασης κόστους βασίζονται στην υπόθεση ότι οι εξωτερικοί προμηθευτές παρέχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα λειτουργίας, ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομιών κλίμακας, μεγαλύτερη πείρα διαδικασίας και της αποφυγής του κόστους που σχετίζονται με σημαντικές δαπάνες κεφαλαίου που οι εξωτερικοί συνεργάτες έχουν ήδη πραγματοποιήσει.

Μια άλλη προοπτική για τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης βασίζεται στη θεωρία με βάση τη γνώση της επιχείρησης, η οποία προϋποθέτει ότι οι συμφωνίες εξωτερικής ανάθεσης προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις δεξιότητες και ικανότητες των προμηθευτών. Η θεωρία με βάση τη γνώση τονίζει τη σημασία της αξιοποίησης των πόρων της γνώσης τόσο εντός όσο και εκτός των ορίων της εταιρείας, να έχουν πρόσβαση στις μοναδικές ικανότητες που οι συνεργάτες εξωτερικής ανάθεσης παρέχουν και να μπορούν να είναι διαθέσιμες με τη μορφή των σχετικών δεξιοτήτων, των τεχνολογικών πόρων και της επιπλέον δυναμικότητας. Σε αυτή η θεωρητική προοπτική δείχνει ότι η εξωτερική ανάθεση σε εξωτερικούς προμηθευτές επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις συμπληρωματικές δεξιότητες και τους πόρους των συνεργατών τους. Έτσι, η διοικητική επιλογή να ανατεθεί μια επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να κινείται από την ανάγκη να αποκτήσουν πρόσβαση σε ειδικευμένες δεξιότητες, σε τεχνολογίες, σε ικανότητα, ή το ανθρώπινο δυναμικό που δεν είναι άμεσα διαθέσιμα εντός των ορίων επιχείρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν στρατηγικές που επικεντρώνονται στην διαφοροποίηση με βάση την ικανότητα

και οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι εξαρτώμενες ανάλογα με την εξωτερική πρόσβαση σε εξειδικευμένες ικανότητες.

Η έρευνα σχετικά με τη στρατηγική προμήθεια στις μεταποιητικές επιχειρήσεις δείχνει ότι οι επιχειρήσεις τονίζουν την κατασκευή και την ευελιξία στο σχεδιασμό και την ποικιλία των προϊόντων κατά την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών προμήθειας. Παρά το γεγονός ότι το συνολικό κόστος κατασκευής παραμένει ένας σημαντικός τομέας που απαιτεί προσοχή, οι διευθυντές των εργοστασίων, επίσης, θέλουν να ενισχύσουν την ευελιξία της παραγωγής και να αναπτύξουν ικανότητα γρήγορης αντίδρασης για την αντιμετώπιση σε τυχόν κινδύνους από τη διακοπή στις αλυσίδες εφοδιασμού. Η έγκαιρη συμμετοχή και η ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων προμηθευτή σε ανάπτυξη προϊόντων και της εφοδιαστικής μπορεί επίσης να ενισχύσει την ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας και να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας της πρακτικής εξωτερικής ανάθεσης. Με βάση αυτά τα επιχειρήματα η μείωση του κόστους και η εξωτερική στρατηγική με βάση τις ικανότητες μπορεί να συνδέονται με την εξωτερική ανάθεση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Επιχειρήσεις με στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης είτε με εστίαση κόστους είτε με γνώμονα την διαφοροποίηση είναι πιο πιθανό να αναθέτουν σε τρίτους την παραγωγή και τις υποστηρικτικές τους επιχειρηματικές διαδικασίες.

2.1.1.1 Συμπληρωματικότητα των δυνατοτήτων

Οι μελετητές στρατηγικής έχουν προτείνει ότι οι επιχειρήσεις ενισχύουν την αξία των επιδόσεων της αλυσίδας όταν ευθυγραμμιστούν με την εταιρεία προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε συμπληρωματικές ικανότητες. Εφαρμοσμένη στη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης το επιχείρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν δεσμούς με εξειδικευμένες εταιρείες που διαθέτουν ικανότητες επωφελείς και αναγκαίες για την επιχείρηση. Οι δυνατότητες αυτές μπορεί να χρειαστεί να αντικαταστήσουν τις υπάρχουσες δυνατότητες που έχουν αναπτυχθεί κατά μήκος της αλυσίδας αξίας ή για να καλύψουν μια συγκεκριμένη ανάγκη η οποία δεν είναι διαθέσιμη σε μια επιχείρηση.

Οι δυνατότητες είναι συμπληρωματικές, όταν αντιπροσωπεύουν διάφορες φάσεις της παραγωγής και απαιτούν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο να συντονιστούν, προκειμένου να υπάρξει η μέγιστη δυνατή τιμή. Όταν υπάρχει συμπληρωματικότητα, η ενσωμάτωση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων ενισχύει τα πιθανά οφέλη από τις επιδόσεις των

επιχειρήσεων, ειδικά όταν οικονομίες σκοπού στην παραγωγή αυξήσουν την ισχύ τους στην αγορά. Όταν οι συμπληρωματικές δυνατότητες είναι ιδιόμορφες και αδιαίρετες, και ως εκ τούτου δεν είναι διαθέσιμες στις αγορές, η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να παρέχει πρόσβαση σε αυτές.

Όταν οι συμπληρωματικές δυνατότητες συνδέονται μεταξύ τους, είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις αναπαράγουν, γιατί η απομίμηση δεν απαιτεί μόνο την απόκτηση των ικανοτήτων από ενδιάμεσες αγορές, αλλά και αναπαραγωγή της ανάπτυξής τους κατά μήκος όλης της αλυσίδας αξίας. Η απόκτηση επιχειρήσεων είναι συμφέρουσα πάνω από τις κανονικές αποδόσεις από εξαγορές μόνο όταν υλοποιούνται ιδιωτικές ή πολύτιμες συνέργειες. Ιδιωτικές και πολύτιμες συνέργειες δημιουργούνται όταν οι πληροφορίες σχετικά με το συνδυασμό είναι μυστικές από τους αντιπάλους και όταν δεν υπάρχει άλλος συνδυασμός των επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να παράγουν την ίδια αξία. Η έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε σχέσεις ανταλλαγής που αφορούν συμπληρωματικές δυνατότητες έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις με τις σχέσεις που διαμορφώνονται για την επίτευξη οικονομιών κόστους. Η πιθανότητα σχηματισμού συμμαχίας σχετίζεται θετικά με τη συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων των επενδυτικών τραπεζών. Ομοίως, άλλες έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις εξετάζουν τη δυνατότητα συμπληρωματικότητας αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής συνεργάτη.

Διαφορετικοί αλλά συμπληρωματικοί πόροι μπορεί να βοηθήσουν μια επιχείρηση να βελτιώσει τις οικονομίες κλίμακας, την ενίσχυση της ανταπόκρισης και το καινοτόμο δυναμικό, και να αυξήσει την ποιότητα. Επιπλέον, επειδή οι συμπληρωματικές δυνατότητες έχουν γενικά συγκεκριμένη σχέση, η δημιουργηθείς αξία μπορεί να μην είναι διαθέσιμη σε αντιπάλους με εναλλακτικές πηγές, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι στρατηγικές σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης είναι πιο σημαντικό να δημιουργούν αξία των δραστηριοτήτων, όταν οι σχέσεις αυτές παρέχουν εξειδικευμένες ικανότητες που είναι συμπληρωματικές σε αυτές που κατέχονται από μια επιχείρηση, ειδικά όταν η ένταξη αυτών των δυνατοτήτων σε μια αλυσίδα αξίας δημιουργεί προσαρμοσμένες, μοναδικές και πολύτιμες συνέργειες. Από την οπτική γωνία της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων ο σκοπός της επιχείρησης καθορίζεται από τα όρια στην εξειδίκευση και την ανάγκη να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη από το συνδυασμό των συμπληρωματικών δυνατοτήτων σε μια αλυσίδα αξίας.

Με την εφαρμογή αυτής της λογικής, η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης είναι μια πιθανή εναλλακτική λύση, όταν οι παροχές από εξειδικευμένες ικανότητες έχουν πρόσβαση από τις ενδιάμεσες αγορές με βάση τη συμπληρωματικότητα. Η προοπτική της συμπληρωματικότητας για τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση θα συμμαχήσει με τους εταίρους στους οποίους υπάρχει η μεγαλύτερη δυνατή συμπληρωματικότητα μεταξύ των ικανοτήτων της εταιρείας και των ικανοτήτων που κατέχουν οι εταίροι στις ενδιάμεσες αγορές. Συνεπώς η συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων μεταξύ μιας επιχείρησης και της ανταλλαγής των ικανοτήτων των εταίρων της έχει θετική επίδραση στην πιθανότητα η επιχείρηση θα συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

Η έκταση της συμπληρωματικότητας που υπάρχει μεταξύ των υφιστάμενων ικανοτήτων μιας επιχείρησης και από τις ικανότητες που είναι διαθέσιμες από τις ενδιάμεσες αγορές επηρεάζει θετικά την πιθανότητα η επιχείρηση να συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

2.1.1.2 Στρατηγική συνάφεια

Στρατηγική συνάφεια χαρακτηρίζει το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν παρόμοια στρατηγική. Αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις παράγουν παρόμοια αγαθά και υπηρεσίες, εξυπηρετούν παρόμοιες αγορές, χρησιμοποιούν παρόμοια συστήματα παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας, ή βασίζονται σε παρόμοιες τεχνολογίες. Η συνάφεια παρέχει μια λογική βάση για τη δυνατότητα επιμερισμού μεταξύ επιχειρήσεων. Αυτή η άποψη της συνάφειας έχει επεκταθεί για να συμπεριλάβει τη συμφωνία του στόχου και την κοινή ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων. Ο υψηλός βαθμός συγγένειας μεταξύ μιας επιχείρησης και της ανταλλαγής των εταίρων της συνεπάγεται ότι μοιράζονται κοινούς στόχους και είναι σε θέση να μεταφέρουν τις γνώσεις μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, η στρατηγική συγγένειας είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην απόφαση μιας επιχείρησης να συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης.

Η σύγκλιση των στόχων μεταξύ των δυο συνεργαζόμενων εταιρειών είναι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρησιακοί και οι στρατηγικοί στόχοι αλλά και οι επιδόσεις των επιχειρήσεων επικαλύπτονται ή / και ενισχύονται μεταξύ τους. Όταν οι στόχοι των επιχειρήσεων δεν είναι σύμφωνοι, η απόδοση θεωρείται ικανοποιητική για την επιχείρηση, μπορεί να μην είναι

ικανοποιητική για την ανταλλαγή ικανοτήτων με τους εταίρους και το αντίστροφο. Η παρουσία του παραλληλισμού των στόχων βοηθά να επιλυθούν αυτά τα πιθανά προβλήματα. Παρά τη σημασία της σύγκλισης των στόχων για την επιτυχία κατά την συνεργασία στην εξωτερική ανάθεση, τα στοιχεία δείχνουν μια έλλειψη σύγκλισης στόχων σε πολλές τέτοιες σχέσεις. Όπως ο στόχος μεγιστοποίησης του κέρδους είναι ευθυγραμμισμένος, η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης όχι μόνο μειώνει το κόστος επιτήρησης και επιβολής που σχετίζονται με τη ρύθμιση, αλλά αυξάνει επίσης τις συνέργειες. Όταν οι στόχοι είναι ευθυγραμμισμένοι, οι εξειδικευμένες εταιρείες είναι πιο πιθανό να μοιράζονται κοινά συμφέροντα με την επιχείρηση, και έτσι να είναι πιο υποστηρικτική στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών, ακόμη και αν οι ευκαιρίες απαιτούν οι εν λόγω επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν πρόσθετες επενδύσεις. Οι συνέργειες αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις με κοινούς στόχους την ταχύτερη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών ατελειών που παρατηρούνται στην αγορά, και ως εκ τούτου παρέχει τη δυνατότητα να δημιουργήσουν αξία πέρα από την εξοικονόμηση κόστους και μόνο.

Η σύγκλιση των στόχων μειώνει επίσης συγκρούσεις και ενθαρρύνει τη συνεργατική συμπεριφορά. Έτσι, οι επιχειρήσεις με τους εταίρους τους που μοιράζονται στόχους είναι ευκολότερο να συνεργάζονται αυξάνοντας έτσι την αξία αυτών των σχέσεων. Επιπλέον, οι συγκεκριμένοι στόχοι βελτιώνουν την ποιότητα των σχέσεων και μειώνουν την πιθανότητα του ομοιοτισμού. Με την απειλή του ομοιοτισμού να είναι μειωμένη, οι εταίροι μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να παρέχουν διαθέσιμους πρόσθετους πόρους. Τέλος, η σύγκλιση των στόχων μπορεί να μειώσει την ανάγκη για τις επίσημες ρυθμίσεις των συμβάσεων. Αυτές οι ανεπίσημες συμφωνίες με τη σειρά τους προωθούν την προσαρμοστικότητα και μειώνουν την ανάγκη για επίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Έτσι, το κόστος μειώνεται στο βαθμό που λιγότερη παρακολούθηση και η επιβολή απαιτείται.

Ο υψηλός βαθμός της στρατηγικής συνάφειας προκύπτει επίσης, όταν επιχειρήσεις και ειδικευμένες εταιρείες μοιράζονται κοινές ή παρόμοιες ρουτίνες ανταλλαγής γνώσεων. Οι ρουτίνες ανταλλαγής γνώσεων θεωρούνται τα τακτικά σχέδια των αλληλεπιδράσεων που επιτρέπουν τη μεταφορά, την αφομοίωση και ενσωμάτωση της νέας γνώσης. Το πλεονέκτημα αυτών των ρουτινών έγκειται στην ικανότητα να εξοικονομήσει προσπάθεια, η οποία μειώνει το κόστος συντονισμού και παρέχει μεγαλύτερη χωρητικότητα για την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ επιχειρήσεων.

Κοινή ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων μπορούν να προκύψουν, όπως οι νέες ενδιάμεσες αγορές που σχηματίζονται από αυξανόμενη εξειδίκευση σε ένα κλάδο. Για παράδειγμα, με την εμφάνιση των ενδιάμεσων αγορών που ειδικεύονται στον τομέα των υπηρεσιών πληροφορικής, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο μεταφέρουν τους πόρους από τα εντός των επιχειρήσεων συστήματα υπολογιστών, δηλαδή τον προγραμματισμό και τη λειτουργία του μηχανογραφικού κέντρου, τον εξοπλισμό του υπολογιστή, το λογισμικό εφαρμογής των επιχειρήσεων, καθώς και ο σχεδιασμός του λογισμικού και των διαδικασιών και μεθοδολογιών προγραμματισμού -σε επιχειρήσεις σε αυτές τις αγορές (π.χ. EDS, IBM, Accenture) οι οποίοι ενσωματώνουν και χρησιμοποιούν αυτούς τους πόρους. Ως αποτέλεσμα αυτών των μεταφορών, οι επιχειρήσεις μοιράζονται κοινές ρουτίνες γνώσεων με τους εταίρους τους, η οποία διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων. Περαιτέρω, επειδή οι επιχειρήσεις μέσα σε μια βιομηχανία συχνά μοιράζονται κοινές δομές της γνώσης, η εμφάνιση των κάθετα εξειδικευμένων αγορών σε μια βιομηχανία αυξάνει την πιθανότητα να μοιράζονται κοινές ρουτίνες ανταλλαγής γνώσεων. Κατά συνέπεια, η εμφάνιση των ενδιάμεσων αγορών αυξάνει τη διάχυση της γνώσης και συνεπώς αυξάνει την πιθανότητα των στρατηγικών εξωτερικής ανάθεσης σε μια βιομηχανία.

Η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εταιρειών είναι επίσης κρίσιμη για την ανταγωνιστική επιτυχία, σημειώνοντας ότι οι εταίροι είναι, σε πολλές περιπτώσεις, οι σημαντικότερες πηγές της νέας γνώσης. Κοινή ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων μεταξύ μιας επιχείρησης και των εταίρων επιτρέπει πιο αποτελεσματική συγκέντρωση και τη χρησιμοποίηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν. Η ικανότητα συγκέντρωσης περιλαμβάνει τη συγκεκριμένη δυνατότητα σχέσης, όπως η ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων, που προκύπτουν όταν οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν αμοιβαία εξειδικευμένους τρόπους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του άλλου. Η απορρόφηση των γνώσεων μεταξύ των εταιρειών είναι σε συνάρτηση με (1) το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν επικαλυπτόμενες βάσεις γνώσεων, και (2) το βαθμό στον οποίο οι εταίροι αναπτύσσουν ρουτίνες που μεγιστοποιούν το όφελος των αλληλεπιδράσεών τους.

Συνεπώς η αποτελεσματική ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αξιοποίηση των ενδιάμεσων αγορών και συνεπώς, επηρεάζουν την πιθανότητα οι επιχειρήσεις να συνεχίσουν τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης. Η κοινή ανταλλαγή στις ρουτίνες γνώσεων μεταξύ μίας εταιρείας και εξειδικευμένες εταιρείες από ενδιάμεσα αγορές επηρεάζει θετικά την πιθανότητα η επιχείρηση θα συνεχίσει τη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης (TimR. Holcomb, Michael A. Hitt).

2.1.2 Ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές)

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει απόφαση για τη στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης, σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Αυτά μπορεί να είναι οι ικανότητες προσωπικού και στελεχών, οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η χρηματοοικονομική υγεία και η ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κ.α.

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές ανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Αυτές μπορεί να είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, η δημιουργία ή και εμφάνιση νέων αγορών κ.α. (Wheelen, Hunger)

2.1.3 Ορισμός βασικών δραστηριοτήτων

Κατά την εξέταση των λειτουργιών οι οποίες μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους, ορισμένες από αυτές πρέπει να διατηρηθούν στην οργάνωση. Ενώ πολλές συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης σχετίζονται με τις λειτουργικές διαδικασίες των επιχειρήσεων, η ανάλυση και οι δεξιότητες μοντελοποίησης που απαιτούνται για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών πρέπει να βρίσκονται στο εσωτερικό του οργανισμού. Επίσης ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της αποστολής. Ως εκ τούτου, αυτή η διαδικασία σχεδιασμού απαιτεί σε βάθος κατανόηση της επιχείρησης, και ποτέ δεν θα πρέπει να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν εμπορικά μυστικά ή και κρίσιμες διεργασίες κλειδιά ενσωματωμένες στα συστήματά τους, που δεν θα επιθυμούσε να διατεθούν σε τρίτους. Arpe και Mason (1995) αναπτύσσουν έξι κριτήρια για την επιλογή και την οργάνωση των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών. Συνιστούν την ανάλυση με βάση την ένταση των πληροφοριών, την ανάγκη επαφής των πελατών και την ανάγκη φυσικής παρουσίας. Με βάση την βαθμολογία των τριών αυτών διαστάσεων η δραστηριότητα μπορεί να έχει υψηλή ή χαμηλή δυνατότητα επιμερισμού.

Η κατανομή των διεργασιών σε μικρότερα κομμάτια για να ξεπεραστεί το θέμα του τι θα πρέπει να ανατεθεί σε εξωτερικούς φορείς. Επίσης η κάθετη κατανομή των διεργασιών, δηλαδή διαιρώντας μια διαδικασία σε διαδοχικές μη αλληλεπικαλυπτόμενες δραστηριότητες, μπορεί να μειώσει σημαντικά τη μεταφορά γνώσεων που συνδέονται με την εξωτερική ανάθεση και μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο διαρροών γνώσης. Παρομοίως η οριζόντια κατανομή των διεργασιών, δηλαδή διαιρώντας τον όγκο μιας διαδικασίας μεταξύ εναλλακτικών προμηθευτών, μπορεί να μειώσει σημαντικά τους κινδύνους επιτηδευμένης παραμέλησης της εργασίας και της ευκαιριακής επαναδιαπραγμάτευσης, ειδικά αν μέρος του όγκου διατηρείται εσωτερικά. Οι επιχειρηματικές διεργασίες μπορούν να αξιολογηθούν για την πιθανότητα μια διαίρεσης.

Η προσεκτική και η στρατηγική επιλογή των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ανατεθούν είναι μια κρίσιμη εξέταση για την επιτυχή εξωτερική ανάθεση. Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, του εμπορικού πλεονεκτήματος και της καινοτομίας του οργανισμού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα. Επίσης οι απλές, επαναλαμβανόμενες και χαμηλής διαδικασίες είναι οι πιο επιτυχημένες επιλογές για τις υπηρεσίες προς εξωτερική ανάθεση. Μετά την προσεκτική επιλογή των διαδικασιών για την εξωτερική ανάθεση, η

αποτελεσματική χαρτογράφηση των διαδικασιών για τη μετεγκατάσταση είναι θεμελιώδους σημασίας. Η εξέταση των ειδικών προκλήσεων, όπως ο βαθμός λεπτομέρειας που εμπλέκονται με τον πελάτη, ιδιαίτερα οικονομικές πληροφορίες, είναι σημαντικές για την ελαχιστοποίηση στις ανησυχίες που σχετίζονται με την ακεραιότητα των δεδομένων που μπορεί να επιδεινωθούν με τις αντιλήψεις σχετικά με την πολιτιστική και γλωσσική απόσταση (Wade).

Ο διαχωρισμός των βασικών δραστηριοτήτων από τις δευτερεύουσες επιτρέπει στους οργανισμούς να επανεξετάσουν, να ανασχεδιάσουν και να ρυθμίσουν εκ νέου τις αλυσίδες αξίας τους με τρόπους που να τους βοηθούν να μεγιστοποιήσουν τη συνολική προστιθέμενη αξία.

2.1.4 Αναγνώριση πιθανών τύπων σχέσης με προμηθευτή

Η εξωτερική ανάθεση έχει θεωρηθεί ως μέρος του τρόπου που οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν γνώσεις από τους προμηθευτές. Έτσι, τα συστήματα πληροφοριών κατά την εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να θεωρηθούν ως ένας μηχανισμός για την ενσωμάτωση της γνώσης από τους προμηθευτές. Η ανταλλαγή πείρας από τους δύο, τόσο τον πελάτη όσο και την πλευρά του προμηθευτή, θεωρείται ότι είναι ένας παράγοντας επιτυχίας στην εξωτερική ανάθεση (Lee).

Ένα συναφές ζήτημα είναι ότι η στρατηγική πρόθεση, πίσω από την απόφαση εξωτερικής ανάθεσης από τους οργανισμούς. Στρατηγική πρόθεση σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να κυμαίνεται από μια βελτίωση στο πληροφοριακό σύστημα της μονάδας του οργανισμού (το οποίο γενικά παρέχει το χαμηλότερο επίπεδο των πλεονεκτημάτων), τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών της συνολικής οργάνωσης, ή την εμπορική πρόθεση να δημιουργήσει τα κέρδη από την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας του πυρήνα στον τομέα της εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών. Στρατηγική πρόθεση πίσω από την εξωτερική ανάθεση είναι μια σημαντική πρόκληση, δεδομένου ότι έχει αποδειχθεί ότι η χρηματιστηριακή αγορά αντιδρά θετικά και επιβραβεύει τις επιχειρήσεις, όταν αναθέτουν σε τρίτους, με σκοπό τη δημιουργία της μέγιστης δυνατής απόδοσης για την επιχείρηση. (Tejaswini Herath, Rajiv Kishore)

Οι προμηθευτές που προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης είναι πιθανό να κάνουν επιθετικό μάρκετινγκ και επιδιώκουν οι οργανισμοί να συνεργαστούν μαζί τους. Παρά το γεγονός ότι οι πληροφορίες που παρέχουν τέτοιου είδους προμηθευτές είναι συχνά χρήσιμες για τον καθορισμό των τύπων και των γενικών τιμών των υπηρεσιών που θα μπορούσαν να ανατεθούν σε τρίτους, η πραγματική τιμή που ένας οργανισμός θα πληρώσει είναι ανοιχτός στην κερδοσκοπία μέχρι να γίνουν πραγματικές διαπραγματεύσεις που σχετίζονται με συγκεκριμένες απαιτήσεις (Wendell).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ

2.2.1 Εκτιμήσεις επιλογής προμηθευτή

Κατά τη δεύτερη φάση ορίζονται τα κριτήρια επιλογής του προμηθευτή. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια απόφασης και οι μέθοδοι επιλογής. Αυτή η φάση αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται επιλογή των προμηθευτών σύμφωνα με την ορισθείσα στρατηγική για να συνταχθεί μια λίστα με τους επικρατέστερους προμηθευτές οι οποίοι πληρούν τα κρίσιμα κριτήρια. Στο δεύτερο στάδιο επιλέγεται ο επικρατέστερος αξιόπιστος προμηθευτής ο οποίος θα δώσει περισσότερη αξία στην επιχείρηση έναντι των άλλων προμηθευτών.

Οι Ahmad, Abolfazl, Naeimeh και Zahra υποδεικνύουν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιλογή των προμηθευτών είναι η κεντρικότητα, η τεχνολογία πληροφορικής, το κόστος, η παρεχόμενη υπηρεσία, οι κίνδυνοι, ο έλεγχος και οι σχέσεις της αγοράς. Η έρευνα τους επίσης προτείνει ότι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζονται από οδηγούς οι οποίοι αποτελούν ομάδες μεταβλητών από το λειτουργικό προφίλ της επιχείρησης. Οι κύριοι οδηγοί είναι η πολυπλοκότητα του δικτύου, των διαδικασιών, του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι Gonzalez, Llorisa και Gascoa δίνουν έμφαση στην ανάγκη να αξιολογηθούν οι προμηθευτές με βάση την στρατηγική προοπτική των επιχειρήσεων. Οι λήπτες των αποφάσεων έχουν μετατοπίσει το επίκεντρο από μια παραδοσιακή προσέγγιση στην προσέγγιση για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα. Το ενιαίο κριτήριο της προσέγγισης του κόστους δεν αντικατοπτρίζει την απόδοση των προμηθευτών αποτελεσματικά. Έτσι τα άλλα κριτήρια, όπως η ποιότητα, η παράδοση, και η εξυπηρέτηση κυριαρχούν από το κόστος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Για τους Wua, Lia, Chub και Scullib η επιλογή ενός προμηθευτή, εκτός από τις τεχνολογικές δυνατότητες, εξαρτάται επίσης από την ακεραιότητα και τη στάση του προμηθευτή προς την προστασία του κοινού προγραμματισμού και των αναφορών των πελατών της. Δύο σύνολα των δεικτών χρησιμοποιούνται στην επιλογή προμηθευτών. Η πρώτη δέσμη αφορά το προϊόν ή τη διαδικασία που πρέπει να ανατεθούν σε εξωτερικούς φορείς, και γίνεται μέτρηση του βαθμού της σημασίας και του κινδύνου αποκάλυψης κρίσιμων δεδομένων στον προμηθευτή. Η δεύτερη δέσμη δεικτών μετρά την ακεραιότητα και την τεχνολογική ικανότητα ενός προμηθευτή.

Στην επιλογή προμηθευτή, τα στελέχη πρέπει να δώσουν προσοχή για να επιλέξουν έναν προμηθευτή με την κατάλληλη τεχνογνωσία και εμπειρία, καθώς και να υπάρχει ομοιότητα στις πολιτιστικές και σε άλλες ανάγκες. Στο πλαίσιο αυτό, οι ερευνητές έχουν προτείνει εργαλεία με πολλαπλά κριτήρια λήψης αποφάσεων για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

2.2.2 Ορισμός κρίσιμης αξιολόγησης και τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Για τη συγκεκριμένη οικονομοτεχνική ανάλυση τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή αποθήκευσης και μεταφοράς είναι:

Πίνακας 2.1 Κρίσιμα κριτήρια επιλογής προμηθευτή

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	
Τιμολόγηση	Ανταγωνιστική τιμολόγηση η οποία προκύπτει από τις προσφορές
Οικονομικά στοιχεία	Ρευστότητα, Λειτουργικότητα, Κερδοφορία και άλλοι χρηματοοικονομικοί δείκτες για την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης των προμηθευτών αποθήκευσης και μεταφοράς. Τα στοιχεία αυτά θα βρεθούν από τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσης
Εξειδίκευση σε συγκεκριμένο Τομέα ή Υπηρεσίες	Η εξειδίκευση μπορεί να αξιολογηθεί από συστάσεις πελατών του προμηθευτή με μετρήσιμους δείκτες
Γεωγραφική κατανομή εγκαταστάσεων	Η γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετείται από τον προμηθευτή είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Η κατανομή των αποθηκών του φορέα παροχής υπηρεσιών θα ληφθούν υπόψη.
Κυριότητα περιουσιακών στοιχείων	Το ποσοστό της κυριότητας των περιουσιακών στοιχείων αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη
Διεθνής Εμβέλεια	Τα έσοδα του προμηθευτή που προέρχονται από πωλήσεις στο εξωτερικό θα δείξουν τη διεθνή του εμβέλεια.

Προβλέψεις ανάπτυξης

Πόσες μέρες χρειάζεται για τον προμηθευτή για να ανταποκριθεί σε μια αύξηση της προσφοράς κατά 20% δείχνει την ευαισθησία της ικανότητας ανάπτυξης των προμηθευτών αποθήκευσης και μεταφοράς.

Ετήσια απόδοση

Είναι ένα μέτρο για τη συνεχή βελτίωση για τη μείωση του συνολικού κόστους.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ**Δυνατότητες βελτιστοποίησης**

Τεχνολογία αιχμής που διευκολύνει την ομαλή ροή των εργασιών και εξασφαλίζει αυτοματοποιημένη και άμεση ροή πληροφοριών μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. Παρακολουθώντας στενά την τεχνολογική εξέλιξη στον κλάδο του προμηθευτή με συνεχείς επενδύσεις στο πληροφοριακό σύστημα το οποίο είναι εγκατεστημένο σε όλους τους αποθηκευτικούς της χώρους για τη διαχείριση των εμπορευμάτων των πελατών της.

Υποδομές

Υποδομές οι οποίες να υποστηρίζουν όλες τις ανάγκες των πελατών που εξυπηρετούν. Η σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις, ικανές να εξυπηρετήσουν οποιοδήποτε έργο.

Πληροφοριακά συστήματα

Τα συστήματα πληροφορικής που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση, τον εντοπισμό και την επιβεβαίωση των παραγγελιών.

Εξυπηρέτηση των πελατών

Πελατο-κεντρική νοοτροπία και επενδύει στη βελτίωση των διαδικασιών της με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του τελικού χρήστη

Δημιουργική Διοίκηση	Ευελιξία και την ικανότητα να χειριστεί ειδικές απαιτήσεις της επιχείρησής.
Ανταπόκριση	Ικανότητα ανταπόκρισης σε απροσδόκητα γεγονότα.
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Ποιότητα Υπηρεσιών	Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας του φορέα παροχής υπηρεσιών, π.χ. ISO9000, δίνει μια ιδέα για την ποιότητα των υπηρεσιών και των επιδόσεων του προμηθευτή.
Συνεχής βελτίωση	Φήμη για τη συνεχή επίλυση προβλημάτων μπορεί να πραγματοποιηθεί από τις ιδέες που λαμβάνονται από τις αναφορές του προμηθευτή.
Απόδοση δεικτών αποδοτικότητας Μέτρησης και Πληροφόρησης	Εφαρμόζει αυστηρή παρακολούθηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από δείκτες αποδοτικότητας (KPI' s) που συμφωνούνται με τον κάθε πελάτη, ακόμη και κατά τη διαδικασία επιλογής για τη μελλοντική ποιότητα της υπηρεσίας.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ	
Διαθεσιμότητα Διοίκησης	Η προσβασιμότητα των ατόμων επαφής από την ανώτατη διοίκηση είναι σημαντικό σε περίπτωση ανάγκης για μια σημαντική απόφαση που πρέπει να ληφθεί σε κάποιο επείγων περιστατικό.
Κοινή κουλτούρα	Η εταιρική κουλτούρα και οι πολιτικές να έχουν μια κοινή γραμμή
Ακύρωση Υπηρεσίας	Οι διάρκειες των επαφών και για τους λόγους της ακύρωσης των συμβάσεων για τα τελευταία πέντε χρόνια δείχνουν τις σχέσεις με

	τους πελάτες.
Γενική Φήμη	Η υποκειμενική αίσθηση που προέρχεται από τον κλάδο για τον προμηθευτή δείχνει την εικόνα και τη γενική φήμη του προμηθευτή.
ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού	Η οργανωτική δομή δείχνει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί ο προμηθευτής.

Οι επιχειρήσεις εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να διενεργούν νομικό και οικονομικό έλεγχο πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, αφού οι δυνατότητες του προμηθευτή σε διάφορους τομείς της διαδικασίας μπορεί να διαφέρουν και αυτό μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην απόδοση της παράδοσης του. Η εμπιστοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην υιοθέτηση εξωτερικής ανάθεσης ως μια στρατηγική και στην επιλογή ενός προμηθευτή υπηρεσιών και ο οικονομικός και νομικός έλεγχος επιτρέπει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε έναν προμηθευτή ο οποίος είναι σε θέση να εκπληρώσει τις απαιτήσεις της επιχείρησης του πελάτη χωρίς να παρουσιάζει μια καιροσκοπική συμπεριφορά. (TejaswiniHerath , RajivKishore)

2.2.3 Αξιολόγηση προμηθευτή

Όταν μια εταιρεία αναθέτει μια υπηρεσία σε τρίτους, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες του προμηθευτή διαθέτουν τις κατάλληλες δυνατότητες (Swinarski 2006) και ότι τις δεξιότητές του δεν είναι ξεπερασμένες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι προμηθευτές θέλουν να εδραιώσουν το έργο πολλών πελατών για τη δική τους τεχνολογία για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και υψηλών αποδόσεων. Τα στελέχη από τις οργανώσεις πελάτη πρέπει να αξιολογήσουν ανεξάρτητα την εξελισσόμενη τεχνολογία, προκειμένου να διατηρηθεί η συνειδητοποίηση των πιθανών βελτιώσεων που μπορεί να γίνει εφικτή μέσω της τεχνολογικής προόδου. Ο πελάτης επιπλέον πρέπει συνεχώς να γνωρίζει τις τεχνολογικές προσφορές και τα επίπεδα υπηρεσιών που προσφέρονται από άλλους προμηθευτές. Οργάνωση του πελάτη πρέπει επίσης να γνωρίζει ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες δεν μπορούν να επανασχεδιαστούν αποτελεσματικά όταν υπάρχουν εμπόδια χρόνου και απόστασης, και απαιτείται η άμεση επαφή μεταξύ των αναλυτών και των εργαζομένων που εμπλέκονται στη λειτουργία των διαδικασιών.

Το επίκεντρο για την εφαρμογή συστημάτων και ένταξης μετατοπίζεται στην από κοινού συμβούλου-πελάτη ομάδες, την παραμετροποίηση του συστήματος, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση σε έναν τομέας όπου η αρμοδιότητα πρέπει να διατηρηθεί και να ενισχυθεί με τον πελάτη. Ισχυρίζεται ότι σε ένα περιβάλλον εξωτερικής ανάθεσης μια ικανότητα αξιολόγησης της τεχνολογίας πρέπει να διατηρηθεί ή να αναπτυχθεί από τον πελάτη εξωτερικής ανάθεσης δεδομένου ότι οι στόχοι του προμηθευτή όσον αφορά την τεχνολογία δεν είναι πάντα συνεπείς με αυτές του πελάτη (TejaswiniHerath , RajivKishore).

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Για μια πραγματικά πλήρη κατανόηση της εκτίμησης του κόστους, οι αναμενόμενες μελλοντικές δαπάνες για την ανάθεση της διαδικασίας θα πρέπει να υπολογιστούν και να συγκριθούν με το αντίστοιχο κόστος της πραγματοποίησης της δραστηριότητας εσωτερικά. Είναι σημαντικό να υπολογιστούν αυτές τις δαπάνες στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που συνθέτουν τη λειτουργία. Δυστυχώς, οι περισσότερες οργανώσεις τις αναλύουν με βάση ένα στοιχείο κόστους (δηλ. σύνολο μισθών, σύνολο παροχών κ.λπ.) και δεν είναι μια διαδικασία ή βάσει δραστηριότητας. Χωρίς μια καλή κατανόηση του κόστους της διαδικασίας, είναι δύσκολο να συγκριθεί το κόστος μια δραστηριότητας που ανατίθεται σε τρίτους. Στην παρούσα οικονομοτεχνική μελέτη το κόστος θα αναλυθεί με τη μεθοδολογία της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα.

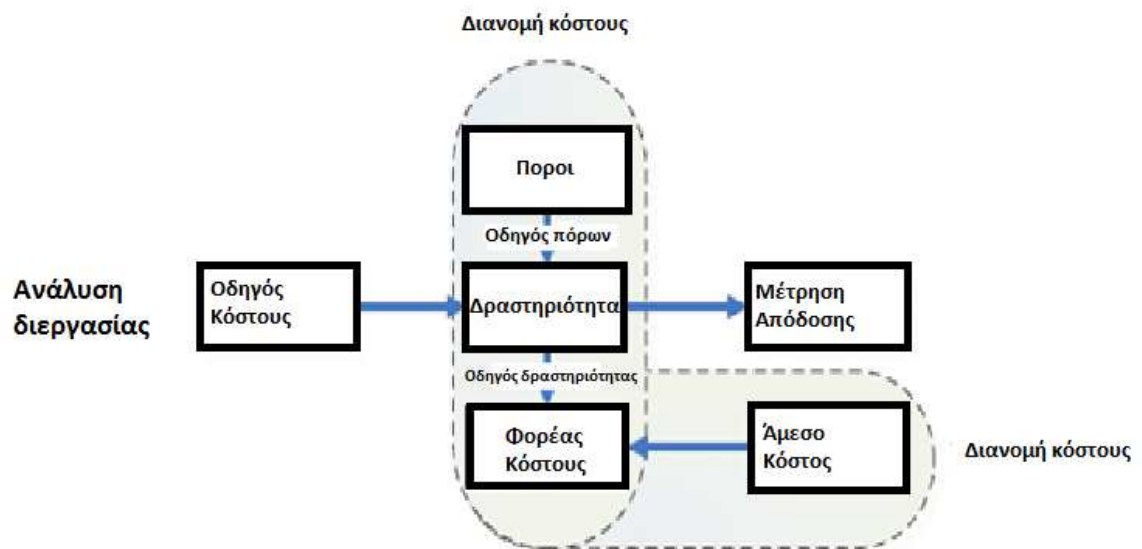
Η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing) είναι μια μεθοδολογία που μετράει το κόστος και την επίδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των φορέων κόστους. Οι πόροι καταλογίζονται στις δραστηριότητες και στη συνέχεια οι δραστηριότητες αποδίδονται στους φορείς κόστους με βάση τη χρήση τους. Η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αναγνωρίζει την αιτιατή σχέση των οδηγών κόστους με τις δραστηριότητες.

Οι πόροι αναφέρονται στο έμμεσο κόστος. Η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων κατανέμει το κόστος σε δύο στάδια :Το πρώτο βήμα κατανέμεται το έμμεσο κόστος για τα προϊόντα με βάση τις δραστηριότητες που καταναλώνονται κατά τη διαδικασία παραγωγής που χρησιμοποιούν οι οδηγοί των πόρων. Το δεύτερο βήμα είναι η κατανομή του κόστους των δραστηριοτήτων στα αντικείμενα κόστους χρησιμοποιώντας τους οδηγούς δραστηριότητας . Το έμμεσο κόστος, το οποίο διατίθεται από το ABC συν το άμεσο κόστος ισούται με το κόστος των αντικειμένων κόστους .

Σε μια εφαρμογή κοστολόγησης προϊόντος ή υπηρεσίας, η ελάχιστη πληροφοριακή βάση περιλαμβάνει:

- Πραγματική κατανάλωση πόρων
- Πως οι εργαζόμενοι δαπανούν το χρόνο τους στις δραστηριότητες
- Πως ο χρόνος των μηχανών δαπανάται στις δραστηριότητες
- Τη χρήση των εγκαταστάσεων στις δραστηριότητες υποστήριξης
- Πως άλλα κόστη αποδόθηκαν σε δραστηριότητες

- Μετρήσεις των εκροών των δραστηριοτήτων.
- Πως οι εκροές των δραστηριοτήτων καταναλώνονται από τους φορείς κόστους που ορίστηκαν. (Xiong Wei, Li Jun)



Σχήμα 2.1 Μοντέλο κοστολόγησης ανά δραστηριότητα (Xiong Wei, Li Jun)

2.3.1 Ανάλυση άμεσων δαπανών

Η διαδικασία για τον προσδιορισμό της δραστηριότητας με βάση το κόστος περιλαμβάνει πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός όλων των δραστηριοτήτων που συνθέτουν τη λειτουργία.
2. Ομαδοποίηση παρόμοιων δραστηριοτήτων
3. Καθορισμός των οδηγών κόστους, όπως για παράδειγμα:
 - Οδηγού εργασίας (% του χρόνου του ατόμου που χρησιμοποιείται από μια δραστηριότητα).
 - Οδηγού μη εργασίας (% του χώρου που χρησιμοποιείται στο γραφείο ή τον αριθμό των μηχανο-ωρών που απαιτούνται για τη δραστηριότητα).
4. Προσδιορισμός του κόστους των οδηγών δραστηριότητας.
5. Δημιουργία λίστας των δαπανών που σχετίζονται με κάθε δραστηριότητα.

2.3.2 Ανάλυση έμμεσων δαπανών

Εκτός από τις άμεσες δαπάνες που εμπλέκονται, υπάρχουν και άλλες που σχετίζονται με τα οφέλη της εξωτερικής ανάθεσης και πρέπει να εξεταστούν. Αυτά περιλαμβάνουν:

1) Μετατρέποντας πάγια έξοδα σε συστήματα μεταβλητού κόστους. Για οι περισσότερες εταιρείες, οι δαπάνες των εργαζομένων και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα είναι σχετικά σταθερά, ανεξάρτητα αν το προϊόν ή η υπηρεσία έχει σταθερή ζήτηση. Αυτό μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό κατά τη διάρκεια περιόδου όπου οι πωλήσεις είναι χαμηλές. Η εξωτερική ανάθεση μετατρέπει αυτά τα πάγια έξοδα σε συστήματα μεταβλητού κόστους, καθώς οι

προμηθευτές έχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και ως εκ τούτου μπορούν να τιμολογήσουν για μεταβλητή ζήτηση.

2)Μείωση των επενδύσεων σε πάγια στοιχεία. Υπάρχουν τρέχουσες δαπάνες που αποφέρουν οφέλη μέσα στα επόμενα χρόνια, όπως οι επενδύσεις στον τομέα της κατάρτισης, της ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς και τη μετατροπή / ανασχεδιασμό προγραμμάτων. Η εξωτερική ανάθεση μεταφέρει αποτελεσματικά αυτές τις συνεχείς επενδύσεις στον προμηθευτή.

3)Βελτίωση των ταμειακών ροών. Η ανάπτυξη είναι πάντα ανάλογη με τις απαιτούμενες ταμειακές ροές. Η εξωτερική ανάθεση σε μέρος ή στο σύνολο της λειτουργία στη διαχείρισης των απαιτήσεων μπορεί να εξασφαλίσει σε μια εταιρεία να λαμβάνει πόρους άμεσα με τον όγκο των πωλήσεων.

2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Οι Yang, Wacker και ChwenSheu έχουν εντοπίσει δύο ειδικούς μηχανισμούς κατά μήκος των οποίων η συναλλαγή της εξωτερικής ανάθεσης είναι δομημένη, η νομική σύμβαση και η άτυπη προσαρμογή. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται και στους δύο τύπους μηχανισμών διακυβέρνησης για την προστασία από τις ειδικές επενδύσεις, τους κινδύνους, και την ασάφεια των επιδόσεων. Για να είναι η εξωτερική ανάθεση μια βιώσιμη στρατηγική, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν τους δύο μηχανισμούς σωστά σε ευθυγράμμιση με τη φύση των όρων συναλλαγής και του περιβάλλοντος. Η σημαντική διοικητική και ερευνητική επίπτωση είναι ότι δεν αρκεί απλώς να συζητηθούν οι σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της συναλλαγής και της δομής διακυβέρνησης κατά μήκος της ιεραρχίας της αγοράς.

Οι διαχειριστές πρέπει να αναγνωρίσουν τη σχετική αποτελεσματικότητα και τις απρόοπτες συνθήκες των δύο μορφών διακυβέρνησης, τις συμβατικές ρήτρες και τη συνεργασία αγοραστή - προμηθευτή. Η συμβατική διακυβέρνηση βρέθηκε να είναι πολύ αποτελεσματική για τη μείωση του κινδύνου από την αγορά, την τεχνολογία, την συμπεριφοριστική προσέγγιση και τις ειδικές επενδύσεις. Ένα συμβόλαιο είναι μια κρίσιμη καμπή για τον καθορισμό της επιτυχίας μιας εμπορικής σχέσης. Υπό το πρίσμα της αύξησης της παγκόσμιας άντλησης πόρων, η εξωτερική ανάθεση περιλαμβάνει πολλαπλές δικαιοδοσίες με την ανακολουθία του νομικού πλαισίου. Οι εταιρείες πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά το περιεχόμενο και το ρόλο των συμβάσεων στην ενίσχυση της παγκόσμιας απόδοσης της εξωτερικής ανάθεσης.

Ωστόσο οι διαχειριστές πρέπει να συνειδητοποιήσουν τους περιορισμούς της χρησιμοποίησης της νομική σύμβασης ως μηχανισμού διακυβέρνησης. Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητο όλες οι δυσκολίες μέτρησης της απόδοσης που προκύπτουν από τη χρήση της νέας τεχνολογίας να μπορούν να αντιμετωπιστούν με συμβατικές ρήτρες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμετάσχουν στη σχεσιακή προσαρμογή για να γίνουν ευέλικτες, όταν αντιμετωπίζει ασάφεια στην απόδοση. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι οι διαχειριστές πρέπει να συμμετάσχουν στην πρακτική της μετασχηματιστικής εξωτερικής ανάθεσης, εντός της οποίας οι εταίροι της αλυσίδας εφοδιασμού θα συνεργάζονται στενά για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του δικτύου, όταν τα οργανωτικά όρια μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών θα ατονούν.

2.5.1 Επιλογή τύπου σύμβασης

Οι Yaoa, Jiangb, Youngb και Talluric υποδεικνύουν ότι η επιλογή του τύπου της σύμβασης είναι ένα δημοφιλές θέμα στην εξωτερική ανάθεση, η υφιστάμενη έρευνα για την επιλογή εξωτερικής ανάθεσης της σύμβασης είναι κυρίως περιγραφική και τα αποτελέσματα είναι πολύ ασαφή για να εφαρμοστούν στην πράξη. Η σχέση πελάτη - προμηθευτή θα αλλάξει στη διάρκεια του κύκλου ζωής του όπου μια σταθερή τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή της εξωτερικής ανάθεσης, στη συνέχεια η τιμολόγηση θα μπορούσε να στραφεί σε πρόσθεση περιθωρίου κέρδους με βάση το κόστος και όσο η σχέση αναπτύσσεται η σύμβαση θα μπορούσε να προχωρήσει σε μια αμοιβαίου κέρδους συμφωνία, έτσι ώστε ο πελάτης και ο προμηθευτής να έχουν ένα κοινό μερίδιο κέρδους στο αποτέλεσμα. Ένα τέτοιο επιχείρημα μπορεί να παραπλανήσει τους διαχειριστές να πιστέψουν ότι κάποιες συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να κυριαρχούν πάνω σε άλλες .

Για να αποκαλυφθεί η σχέση μεταξύ των τριών δημοφιλών συμβάσεων εξωτερικής ανάθεσης που είναι 1) η σύμβαση σταθερής τιμής , 2) η σύμβαση που η τιμολόγηση είναι πρόσθεση περιθωρίου κέρδους με βάση το κόστος και 3) αμοιβαίου κέρδους συμφωνία, χρειάζεται να γίνει αξιολόγηση στην αποδοτικότητα , το κόστος κεφαλαίου ,τη διαπραγματευτική δύναμη , και την αβεβαιότητα του λειτουργικού κόστους.

Τα σημαντικά αποτελέσματα συνοψίζονται ως εξής:

Πρώτον, εάν ο πελάτης μπορεί να διαπραγματευτεί αποτελεσματικά, οι τρεις συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης συγκλίνουν στο ίδιο πρόγραμμα και την ίδια αξία των δικαιωμάτων. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι καμία σύμβαση δεν είναι κατ 'ανάγκη ανώτερη από την άλλη, αν ο πελάτης έχει αρκετές πληροφορίες.

Δεύτερον, δεδομένου του προβλήματος της ασύμμετρης πληροφόρησης, ο πελάτης μπορεί να μην είναι σε θέση να αποκτήσει τα βέλτιστα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων, έτσι ώστε οι τρεις συμβάσεις να παράγουν διαφορετικές τιμές για τον πελάτη. Με αναλυτικό κατακερματισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων του πελάτη, διερευνώνται οι πρακτικές γνώσεις σχετικά με την επιλογή της σύμβασης του πελάτη, τη διαπραγμάτευση των συμβάσεων, καθώς και αποτίμηση του χρόνου εξωτερικής ανάθεσης λόγω της περιορισμένης

πληροφόρησης. Η κατάλληλη χρονική στιγμή για την εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης είναι συχνά ένας παραμελημένος παράγοντας στην λήψη αποφάσεων για την εξωτερική ανάθεση. Σαν αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος συνίσταται οι διαχειριστές να επιλέξουν τη κατάλληλη σύμβαση και να ασκήσουν το χρονοδιάγραμμά τους.

2.4.2 Η εξειδίκευση της σύμβασης

Η εξειδίκευση της σύμβασης αναφέρεται στο πόσο λεπτομερής, εκτενής και σε βάθος ορίζεται μια σύμβαση σε μια σχέση προμήθειας. Συγκεκριμένα, θεωρούμε ότι η δήλωση των διαφορών συμβατικών ρητρών στη συμφωνία με τον προμηθευτή. Οι ρήτρες αυτές αφορούν, για παράδειγμα, την αντιμετώπιση της οικονομικής αποπληρωμής, την αποκλειστικότητα, τη ζημία για την κακή τεχνική απόδοση, και τη ζημία για την καθυστέρηση παράδοσης. Οι ρήτρες αυτές μπορεί να διασφαλίσουν τη δομή της σχέσης, τη μείωση της αβεβαιότητας, και την παροχή σε αντικειμενικά μέτρα και διαδικασίες για την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Σύμφωνα με τον Schoenherr η υψηλότερη εξειδίκευση της σύμβασης μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Η απόδοση της αγοράς ήταν καλύτερη σε αυτές τις περιπτώσεις. Τα χαμηλότερα επίπεδα εξειδίκευσης της σύμβασης σχετίζονται με μικρότερη πιθανότητα ανάθεσης σε τρίτους.

Επίσης, παρέχεται υποστήριξη για την άποψη της θεωρίας οργανισμού, σύμφωνα με την οποία η εξωτερική ανάθεση δεν συνιστάται όταν οι παράγοντες είναι απρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους. Ως συνέπεια, η εξωτερική ανάθεση είναι εφικτή όταν οι παράγοντες είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους.

Η ανταπόκριση του προμηθευτή συνδέεται με τις επιδόσεις. Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος μπορεί να ληφθεί από τη συναλλαγή μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή, ενισχύοντας την αντίληψη της σχέσης μεταξύ των δύο μερών και την αύξηση της εμπιστοσύνης. Ένα παρόμοιο αποτέλεσμα για τη μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου έχει η αυστηρότητα της εφαρμογής της διαδικασίας. Εισάγοντας διαδικασίες, κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές, οι συναλλαγές γίνονται πιο ασφαλείς, επιτρέποντας την πιο αποτελεσματική διακίνηση τους.

Ενδιαφέρουσα εικόνα ελήφθη κατά τη σύγκριση των πέντε κύριων μεταβλητών σε όλες τις χώρες. Τα υψηλότερα επίπεδα της αβεβαιότητας δεν οδηγούν αναγκαστικά σε μεγαλύτερη

εξειδίκευση της σύμβασης. Οι χαμηλές διακυμάνσεις στην ανταπόκριση του προμηθευτή και στην τήρηση των διαδικαστικών κανόνων σε όλες τις χώρες ήταν επίσης απροσδόκητες. Τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή απόδοση αγοράς υποδεικνύουν ότι ο κεντρικός προμηθευτής είναι περίπου όσο και ο μέσος όρος με άλλους προμηθευτές στις βιομηχανικές χώρες, κυρίως η Γερμανία, όπως μετράται τουλάχιστον από την αντίληψη του αγοραστή της αποτελεσματικότητας της σχέσης προμήθειας. Υπάρχουν περισσότερες διαφορές στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες χώρες, όπως η Γκάνα και την Αλβανία.

Ως εκ τούτου, μεγαλύτερη εξειδίκευση σύμβασης σχετίζεται με την καλύτερη απόδοση στην αγορά. Λεπτομερής και σαφής γλώσσα της σύμβασης θα πρέπει να χρησιμοποιείται κατά την επισημοποίηση της συμφωνίας εξωτερικής ανάθεσης, η οποία θα περιλαμβάνει ρήτρες για την αντιμετώπιση μιας ποικιλίας απρόβλεπτων δαπανών. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να είναι οι ρήτρες που σχετίζονται με την οικονομική αποπληρωμή, την αποκλειστικότητα, τη ζημιά για την κακή τεχνική απόδοση, καθώς και ζημιές για την καθυστέρηση παράδοσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας, να μειώσει τον κίνδυνο της καιροσκοπικής συμπεριφοράς, και να αυξήσει τον έλεγχο και την εμπιστοσύνη της διευθέτησης. Όταν η ειδικότητα της σύμβασης δεν μπορεί να εξασφαλιστεί, η καλύτερη επιλογή μπορεί να είναι οι δραστηριότητες να εκτελούνται εσωτερικά.

Κατά την επιλογή των εν δυνάμει δραστηριοτήτων που θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα οι δραστηριότητες αυτές να είναι χαμηλού επιπέδου κινδύνου. Οι δραστηριότητες υψηλότερου κινδύνου θα πρέπει να πραγματοποιηθούν εσωτερικά για να αυξηθεί ο έλεγχος και η επιρροή. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία, η σχέση μεταξύ του κινδύνου αγοράς και της απόδοσης δεν ήταν στατιστικά σημαντική, η οποία όμως μπορεί να εξηγηθεί από τις δραστηριότητες υψηλού κινδύνου οι οποίες δεν επιλέγονται για την εξωτερική ανάθεση. Οι σχέσεις συσχετίστηκαν με χαμηλότερα επίπεδα κινδύνου, οι οποίες με τη σειρά τους δεν είχαν επίδραση στην απόδοση.

Δεν πρέπει να αγνοηθεί η ανταπόκριση του προμηθευτή, η οποία έχει θετική επίδραση στην απόδοση. Ως εκ τούτου, η ανοιχτή και η συχνή επικοινωνία, η ανταλλαγή πληροφοριών και η συνεργασία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών πρέπει να ενθαρρυνθούν. Οι δράσεις αυτές θα μειώσουν επίσης την αβεβαιότητα και τους κινδύνους που είναι εγγενείς στη σχέση, και θα έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τις σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή πιο αποτελεσματικές.

Ένα παρόμοιο φαινόμενο καταγράφηκε για τήρηση των διαδικαστικών κανόνων, η οποία επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις. Οι διαδικασίες και οι κανόνες που παρέχουν τη δομή, αυξάνουν την εμπιστοσύνη του κάθε μέρους στην εξάρτηση και στη σχέση. Όποτε είναι δυνατόν, οι συμφωνίες εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να συνοδεύονται με μια σειρά από συγκεκριμένους κανόνες και τις κατευθυντήριες γραμμές για το πώς αντιμετωπίζονται τα θέματα και ποιες διαδικασίες χρειάζεται να εφαρμόζονται. Αυτό θα επιτρέψει επίσης η απόδοση να είναι πιο εύκολο να προσδιοριστεί και να εκτιμηθεί, δεδομένου ότι οι αντικειμενικές συνθήκες περιγράφονται.

Μεγαλύτερη εξειδίκευση της σύμβασης ,η υψηλότερη ανταπόκριση προμηθευτή και η υψηλότερου κύρους διαδικασία ήταν τα χαρακτηριστικά των διεθνών ρυθμίσεων εξωτερικής ανάθεσης ,ενώ οι δύο ομάδες δεν διέφεραν σε κίνδυνο αγοράς και απόδοσης αγοράς. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές ενθαρρύνονται να εξασφαλίσουν σαφή και ακριβή διατύπωση της σύμβασης, καθώς και σαφής τήρηση των διαδικαστικών κανόνων ,ιδίως όταν προμηθεύονται διεθνώς. Δεδομένου ότι οι εταιρικές σχέσεις εκτείνονται πέραν των συνόρων και εμπλέκουν διαφορετικούς πολιτισμούς, γλώσσες και απόψεις, είναι σημαντικό να έχουν διασφαλιστεί οι κατάλληλοι μηχανισμοί διακυβέρνησης. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να εξηγήσει γιατί η ανταπόκριση του προμηθευτή είναι επίσης υψηλότερη μεταξύ των διεθνών σχέσεων εξωτερικής ανάθεσης. Λόγω των δομών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή μέσω της ειδικότητας της σύμβασης και του κύρους της διαδικασίας , σαφείς απαιτήσεις και γραμμές επικοινωνίας υπάρχουν, με αποτέλεσμα ο αγοραστής να αντιλαμβάνεται τον προμηθευτή ως πιο ευέλικτο.

Ο κίνδυνος της αγοράς σε διάφορες χώρες είναι συγκρίσιμος, ωστόσο η Κίνα και η Νότια Κορέα παρουσιάζουν υψηλότερο κίνδυνο, ενώ η Γερμανία και η Ιταλία έχουν χαμηλότερο κίνδυνο. Όλες οι άλλες χώρες έχουν παρόμοιες τιμές. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι συμφωνίες ανάθεσης εργασιών σε οποιαδήποτε από αυτές τις χώρες είναι σχετικά συγκρίσιμες , όταν πρόκειται να αγοράσουν τον κίνδυνο .Το ίδιο ισχύει και για την ανταπόκριση του προμηθευτή και του κύρους της διαδικασίας , η οποία έλαβε σχετικά παρόμοιο επίπεδο τιμών μεταξύ των χωρών. Υψηλότερες τιμές για τήρηση των διαδικαστικών κανόνων ελήφθησαν στην Πολωνία και τη Νότια Κορέα, ενώ χαμηλότερες τιμές καταγράφηκαν για την Αυστρία και την Ουγγαρία . Οι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό ως σημείο αναφοράς για τις απαιτήσεις σε αυτές τις χώρες.

2.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η μεταφορά αρχίζει με δοκιμές σειράς και όγκου, ένα μέρος την φορά, και περιλαμβανομένων εβδομαδιαίων συναντήσεων με αντιπροσώπους και από τα δύο μέρη. Σε αυτή την φάση, ο αριθμός προβλημάτων έπρεπε να αντιμετωπιστεί εξαιτίας της έλλειψης πληροφοριών κατά τη διάρκεια των αρχικών ερευνών, οι οποίες δεν είχαν συμπεριλάβει κάποιες απαιτήσεις και ανάγκες προϊόντων.

2.5.1 Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πελάτη και προμηθευτή

Στην έρευνα των Bhattacharya, Singh και Bhakoo η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αποδεκτών υπηρεσιών και των προμηθευτών δεν φαίνεται να είναι μια μεγάλη ανησυχία για όλα τα μέρη. Αμφότερα τα μέρη για όλες τις συμβάσεις συμφώνησαν ότι το άλλο μέρος ήταν ανοικτό και διαφανές. Η μελέτη των Baihaqia και Sohalb διαπιστώνει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών δεν έχει άμεση σχέση με την οργανωτική απόδοση. Η σχέση της διαμεσολάβησης απορρέει από τις πρακτικές συνεργασίας με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό υποδηλώνει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητη ,αλλά ανεπαρκής από μόνη της να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητο η ανταλλαγή πληροφοριών να χρησιμοποιείται για να ενισχύσει τις δραστηριότητες συνεργασίας με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η εσωτερική ολοκλήρωση είναι απολύτως απαραίτητη για την αξιοποίηση των οφελών της ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτό είναι ένα σημαντικό εύρημα για τους διαχειριστές να λάβουν υπόψη ότι θα πρέπει πρώτα να επικεντρωθούν στην εσωτερική ενσωμάτωση διαφορετικά οι προσπάθειες να μοιράζονται πληροφορίες με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πηγαίνουν χαμένες.

Ο υψηλός βαθμός της ανταλλαγής πληροφοριών πρέπει να βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Είναι προτιμότερο οι εταιρείες να επικεντρώνονται στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με τους εταίρους τους και ως εκ τούτου να έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη προκειμένου η καλή ποιότητα των πληροφοριών να μοιράζεται σε εύθετο χρόνο. Οι διαχειριστές θα πρέπει να συνεργαστούν στενά για να αποφασίσουν ποιες πληροφορίες να μοιραστούν και ποιός θα είναι ο καλύτερος μηχανισμός

για την ανταλλαγή πληροφοριών που θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις για τα δύο μέρη .

Τα ευρήματα αυτής της εμπειρικής μελέτης δείχνουν ότι η αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών , η οποία διευκολύνεται από τη μηχανογράφηση , δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτύχουν εσωτερική ενσωμάτωση και να εργάζονται σε ένα συνεργατικό τρόπο με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να δημιουργήσει μια συνεκτική αλυσίδα εφοδιασμού και να επιτρέψει στις εταιρείες να συγχρονίζουν τις δραστηριότητές τους με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι μεγαλύτερες βελτιώσεις στην απόδοση προέρχονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής ολοκλήρωσης και της συνεργασίας με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το κόστος ανταλλαγής και τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών μπορεί να παρακινήσουν τους εταίρους να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες . Ωστόσο, αυτή η μελέτη δεν βρήκε καμία σχέση από την άποψη αυτή . Οι εταιρείες μπορούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους εταίρους τους, λόγω της ανταγωνιστικής πίεσης που υπαγορεύει τη συμπεριφορά τους προς τους εταίρους τους.

2.5.2 Ίδρυση ομάδας, στρατηγικής και πρόγραμμα

Παρά την κοινή εσφαλμένη εκτίμηση ότι η εξωτερική ανάθεση ανακουφίζει έναν οργανισμό εξ ολοκλήρου από οποιουδήποτε πόρους που είναι δεσμευμένοι για την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών, οι οργανισμοί που αναθέτουν εξωτερικά θα πρέπει ακόμη να επενδύσουν στη διαχείριση του προμηθευτή και την εποπτεία της σχέσης μαζί του. Αυτοί οι άνθρωποι χρειάζονται ικανότητες όπως η διαχείριση των συμβάσεων, εποπτεία των τιμολογημένων υπηρεσιών και την τεχνική εποπτεία.

Ένας άλλος μύθος για την εξωτερική ανάθεση είναι ότι εξαλείφει την ανάγκη υψηλού επιπέδου επίβλεψης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ομάδα που έχει οριστεί για την επίβλεψη είναι καθοριστικής σημασίας σε όλη τη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης, από τη διαπραγμάτευση της σύμβασης για τη διαχείριση της σχέσης καθώς και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι τα επίπεδα εξυπηρέτησης

ανταποκρίνονται στους επιχειρηματικούς στόχους και ότι οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πληρούνται από τον προμηθευτή εξωτερικής ανάθεσης.

Μετά το χρόνο υλοποίησης ο οποίος αποτελεί μια κρίσιμη διάσταση στην ανάπτυξη των σχέσεων και εισάγει ένα στοιχείο κινδύνου στις σχέσεις, διευκολύνει επίσης τη συνεργασία μεταξύ των μερών. Μια εταιρεία που λαμβάνει την απόφαση να προχωρήσει στην εξωτερική ανάθεση αντιμετωπίζει στη συνέχεια την πρόκληση να ορίσει την κατάλληλη ομάδα για να αναλύουν τα ενδεχόμενα προβλήματα, να αυξάνουν την αποδοτικότητα και να ελέγχουν τις συνθήκες.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΗΣ

2.6.1 Καθιέρωση επικοινωνιακών, πληροφοριακών και ελεγκτικών συστημάτων

Μετά το πέρας της μεταφοράς της δραστηριότητας στον προμηθευτή ακολουθεί η φάση στην οποία καθιερώνονται τα επικοινωνιακά, πληροφοριακά και ελεγκτικά συστήματα για τη διαχείριση της σχέσης του προμηθευτή. Η ομάδα που ορίζεται από την επιχείρηση για τη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή, είναι υπεύθυνη επίσης και για την αναγνώριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται καθώς και για τη διαρκή αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας.

2.6.2 Ανάπτυξη της σχέσης

Οι Caddena, Marshallb, Humphreysa και Yangc αναφέρουν ότι η αλληλεξάρτηση με την πάροδο του χρόνου θα πρέπει να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα συνεργασίας πολιτιστικών συμπεριφορών , οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης . Όπως διαπιστώθηκε, σε αυτή τη μελέτη ότι η ιεράρχηση των αναγκών της σχέσης υπάρχει. Συναλλακτικοί μηχανισμοί αποτελούν τη βάση της σχέσης και είναι οι θεμελιώδεις αρχές πάνω στις οποίες να στηρίζεται η εξωτερική ανάθεση. Ωστόσο για να αναπτυχθεί η σχέση με την πάροδο του χρόνου και να είναι πραγματικά επιτυχημένη, οι συνεργατικοί και σχεσιακοί μηχανισμοί πρέπει να είναι κατοχυρωμένοι. Μια τέτοια προσέγγιση θα οδηγήσει σε μια πλήρως ολοκληρωμένη εταιρική σχέση με ταυτόχρονη υιοθέτηση της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών .

Από μια διαχειριστική προοπτική οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη όχι μόνο να έχουν συναλλακτικούς μηχανισμούς, αλλά και να έχουν συνεργατικές πολιτιστικές πρακτικές που να λειτουργούν σε συνδυασμό με τους μηχανισμούς συναλλαγής, προκειμένου να επιτευχθούν τα υψηλότερα και τα παρατεταμένα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης. Αυτή η κουλτούρα συνεργασίας μπορεί να αναπτυχθεί μέσω στενής συνεργασίας με ομάδες εργασίας από διαφορετικά τμήματα της οργάνωσης και με κοινές δραστηριότητες κάποιες ημέρες εκτός του χώρου εργασίας, τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε στρατηγικό επίπεδο διαχείρισης από τη δημιουργία σχέσεων.



Σχήμα 2.1 Η ιεραρχία στα επίπεδα ανάπτυξης σχέσης (Caddena, Marshallb, Humphreysa και Yangc)

Επιπλέον, η αλλαγή της συμπεριφοράς σε σχέση με το πώς οι επιχειρήσεις ασχολούνται μεταξύ τους όσον αφορά τις τιμολογιακές στρατηγικές και τις συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας. Οι εταιρείες πρέπει να έχουν συνεπείς στρατηγικές και συμφωνίες για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης και για να αναπτύξουν τη διαφάνεια και να μειωθεί ο οπορτουνισμός. Η ανάπτυξη αμοιβαίων επιδιώξεων και κοινών στόχων θα βοηθήσει στη διαμόρφωση μια κουλτούρας υψηλής απόδοσης. Ωστόσο ο αγοραστής θα πρέπει να είναι πρόθυμος να κάνει το πρώτο βήμα προς την πραγματική συνεργασία, προκειμένου να αναπτυχθούν και να επιτευχθούν τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας τους.

Επίσης οι Parka, Leeb και Morgan έχουν τονίσει ότι η διαχείριση θα πρέπει να προωθήσει μια κουλτούρα μέσα στην οργάνωση που προωθεί τη μάθηση. Μια κουλτούρα μάθησης στο πλαίσιο της λειτουργίας της εμπορίας είναι πιθανό να βελτιώσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των πληροφοριών για τους πελάτες στο εσωτερικό της επιχείρησης και να παρέχει ένα πολύτιμο μηχανισμό για να εμπλουτιστούν οι συμπεριφορές μάθησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επιπλέον οι MarkkuKuula, AnteroPutkiranta και PirjoTulokas υποστηρίζουν ότι τόσο οι κατακόρυφες και όσο και οι οριζόντιες διαδικασίες θα πρέπει να υποστηρίζουν το συνολικό

στόχο. Οι οριζόντιες διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί γύρω από τη δραστηριότητα η οποία πρέπει να παραδοθεί και οι κάθετες διαδικασίες είναι για το πώς να διατεθούν οι πόροι για τα καθήκοντα και την οργάνωση.

2.6.3 Διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών

Οι Iwaardena και Valkb παραθέτουν ότι ένα χαρακτηριστικό της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους είναι ότι οι υπηρεσίες παραδίδονται άμεσα από τον προμηθευτή υπηρεσιών στον τελικό χρήστη. Αν και οι οργανισμοί που αναθέτουν τις δραστηριότητες τους σε τρίτους δεν μπορούν να ελέγξουν άμεσα την παροχή υπηρεσιών, η έρευνά δείχνει ότι οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να λάβουν διάφορα μέτρα και σε άλλες φάσεις από τη φάση παροχής υπηρεσιών για τον έλεγχο της παροχής υπηρεσιών και ως εκ τούτου τη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μέτρα πριν τη φάση της παραγγελίας συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών, τόσο με προμηθευτές και πελάτες, και επίσης παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την εκ των υστέρων αξιολόγηση. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις είναι σε θέση να διαχειρίζονται πολύ καλύτερα την ποιότητα των υπηρεσιών.

Εκτός από την ίδια τη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών, μπορεί να ασκηθεί έλεγχος σε όλα τα άλλα στάδια της διεκπεραίωσης των υπηρεσιών. Υπάρχει δυνατότητα να ασκηθεί έλεγχος μέσω της τυποποίησης και του διαχωρισμού υψηλής και χαμηλής επαφής υπηρεσιών με τον τελικό χρήστη.

Μία από τις κύριες παραδοχές στις οποίες βασίζεται αυτή η έρευνα είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να ελεγχθεί με τον έλεγχο της παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο η ισχύς αυτής της υπόθεσης μένει να επαληθευτεί. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξακριβώσει αν ο αυξημένος έλεγχος της παροχής υπηρεσιών μπορεί πράγματι να σχετίζεται με τον αυξημένο έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να εξεταστεί αν η εφαρμογή των μέτρων ελέγχου οδηγεί σε μεγαλύτερη αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών του πελάτη και ως εκ τούτου μεγαλύτερη ικανοποίηση του τελικού χρήστη.

Δεύτερον, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στους αντικειμενικούς τρόπους για τον έλεγχο της παροχής υπηρεσιών. Δραστηριότητες όπως η οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης και συνεργασίας στην οποία ένα ορισμένο κύρος δημιουργείται παρέχονται κίνητρα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να αποδίδουν καλά δεν έχουν αντιμετωπιστεί σε μεγάλο βαθμό.

Οι ενέργειες που αναλαμβάνονται για την αύξηση του ελέγχου συνήθως υποδηλώνουν την ελαχιστοποίηση του βαθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Αν και η μειωμένη αλληλεπίδραση μειώνει τον αριθμό των στοιχείων απόδοσης κατά την οποία ο αγοραστής εξαρτάται, η ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της απόδοσης του προμηθευτή και της απόδοσης του αγοραστή παραμένει. Επίσης άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών δεν πρέπει να θεωρείται ως αρνητική. Ακόμη περισσότερο υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών δεν μπορούν να εξαλειφθούν. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επομένως να επικεντρωθεί στην εφαρμογή των διαφόρων μέτρων ελέγχου σε συγκεκριμένους τύπους υπηρεσιών.

Για τους William, Youngdahl, Kannan Ramaswamy τα θέματα που αφορούν την εξωτερική ανάθεση έχουν παρουσιαστεί καθαρά από την άποψη της μείωσης του κόστους και τη μετεγκατάσταση του εργατικού δυναμικού. Οι γνώσεις που έχουν αντληθεί από τα θεωρητικά μοντέλα επισημαίνουν τις πειστικές προκλήσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν από τους επαγγελματίες και τους ερευνητές. Γίνεται σαφές ότι, αν και μια σειρά από οργανωτικούς παράγοντες μπορεί να καθορίσει τελικά την επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών εξωτερικής ανάθεσης, η δυνατότητα μεταφοράς των καλύτερων πρακτικών σε περιοχές, όπως η αρμοδιότητα για να δομηθεί και να μοιραστεί η οργανωσιακή κουλτούρα, και να συνδυαστούν οι τοπικές πρακτικές με τις εντολές της επιχείρησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι όλα πολύ σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία του εγχειρήματος. Έτσι, οι επαγγελματίες της διαχείρισης λειτουργιών και των ερευνητών που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν βαθύτερες γνώσεις σε αυτό το φαινόμενο μπορεί να θέλουν να εμπλακούν πέρα από πειθαρχικές γραμμές για να δανειστούν από τις θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς, την ηγεσία και την κοινωνιολογία για να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της εξωτερικής ανάθεσης.

Σύμφωνα με τους Narasimhan, Narayanan και Srinivasano αγοραστής πρέπει να εφαρμόσει μια διαδικασία μέτρησης για να παρακολουθεί την πρόοδο των σχέσεων και να αξιολογεί περιοδικά την απόδοση της σύμβασης. Οι βασικές κατηγορίες των μετρήσεων που περιλαμβάνονται λειτουργικές μετρήσεις και αξιολόγηση επιχειρησιακών δεικτών. Ο αγοραστής μπορεί να αλλάξει τη διαδικασία στις μετρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Με την περιοδική επανεξέταση στις μετρήσεις απόδοσης εξασφαλίζεται ότι οι προσδοκίες μεταξύ της επιχείρησης και του

προμηθευτή για την αποτελεσματική διαχείριση και το επίπεδο της ευελιξίας μπορεί να είναι δυνατή.

Η μελέτη των Ceci και Masciarelli έχει αυξήσει την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της εξωτερικής ανάθεσης και της επιχειρησιακής απόδοσης. Η απόφαση μια εταιρείας για να προχωρήσει σε εξωτερική ανάθεση έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησής. Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της διαδικασίας μετεγκατάστασης των δραστηριοτήτων σε ξένες χώρες. Η πρακτική αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει πολλά πλεονεκτήματα (π.χ. μείωση του κόστους , πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό και εξειδικευμένες τεχνολογίες , την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας στην οργάνωση της εργασίας , την πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές) , η οποία τελικά θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση. Επιπλέον, η παρουσία της συνοχής μετριάζει θετικά τη σχέση μεταξύ των μετεγκαταστάσεων των δραστηριοτήτων και της σταθερή απόδοσης .

2.7 ΛΗΞΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Μετά τη λήξη του συμβολαίου είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των εναλλακτικών σεναρίων για την επιμήκυνση της σχέσης, την αντικατάσταση του προμηθευτή ή τη δυνατότητα πραγματοποίησης της δραστηριότητας εσωτερικά. Επομένως το επόμενο βήμα είναι η επανεξέταση στρατηγικής και η μελέτη των παραπάνω εναλλακτικών σεναρίων.

Επιπλέον έρευνα χρειάζεται στα τρέχοντα εμπειρικά φαινόμενα του δικτύου των λειτουργιών, αλλά και την ουσιαστική κατανόηση των εργασιών ανάπτυξης του δικτύου, η οποία παρέχει επίσης δυνατότητες και τα θεμέλια για τις διευθυντικές προτάσεις και τις συνέπειες για την περαιτέρω βελτιστοποίηση λειτουργίας του δικτύου, η οποία πρόσφατα έγινε πιο επείγουσα όταν αντιμετωπίζει την απρόβλεπτη οικονομική κρίση . Οι διαχειριστές ίσως χρειαστεί ακόμα να επεξεργαστούν και άλλα προβλήματα εκτός από τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσουν . Για να ανταποκριθούν σε αυτά τα ζητήματα , θα μπορούσαν επίσης να χρειάζονται ειδικά εργαλεία , διαδικασίες και μεθόδους για να τους βοηθήσει να βελτιστοποιήσουν τη λειτουργία των δικτύων τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς αναδυόμενες νέες προκλήσεις στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον . Επιπλέον , ακόμη και αν η ανταγωνιστική θέση έχει συσταθεί , και οι στρατηγικές , τα εργαλεία και οι μέθοδοι που έχουν δημιουργηθεί για τη διαχείριση και βελτιστοποίηση της λειτουργίας των δικτύων , το θέμα της εφαρμογής εξακολουθεί να υφίσταται και μπορεί να είναι ένας χώρος για τη μελλοντική έρευνα, καθώς η εφαρμογή είναι συνήθως μια μακροχρόνια, αργή , επαναληπτική και σταδιακή διαδικασία και χρειάζεται πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις με σχεδόν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης (YangChenga, JohnJohansena).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Tim R. Holcomb Michael A. Hitt, Toward a model of strategic outsourcing Texas A&M University, Mays Business School, Department of Management, College Station, TX 77843-4221, United States
2. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, Pearson , Twelfth Edition
3. Apte, U. and Mason, R. O. 1995. ,Global disaggregation of information intensive services. *Management Science*, 41(7): 1250–1262.
4. Aron, R., Clemons, E. and Reddi, S. ,Just right outsourcing: Understanding and managing risk. Paper presented at the Proceedings of the 38th Hawaii International Conference of System Sciences. January 3–6, HICSS, Hawaii.
5. Wade, M., and Hawthorne, M. (2012), ‘Offshoring: High Price of Low Cost,’ *The Sydney Morning Herald*, January 28, Sydney.
6. Lee, J. N., Miranda, S. M. and Kim, Y. M. 2004. It outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research*, 15(2): 110
7. Ahmad jafarnejad, Abolfazlsherafat, Naeimehtaghavi, Zahra Morshed Talab (2013), Designing a Operational Evaluation Model for Outsourcing Decision Making by Effective Outsourcing Factors, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*
8. Reyes Gonzaleza, Juan Llopisa, JoseGascoa 2012, Information technology outsourcing in financial services, pages 909-924, *The Service Industries Journal*
9. F. Wua, H.Z. Lia, L.K. Chub* &D. Scullib (2012), Supplier selection for outsourcing from the perspective of protecting crucial product knowledge, pages 1508-1519
10. Hakan GÖL and Bülent ÇATAY, LOGISTICS OUTSOURCING AND 3PL SELECTION: A CASE STUDY IN AN AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN
11. Swinarski, M., Kishore, R., & Rao, H.R. (2006). Impact of IT Service Provider Process Capabilities on Service Provider Performance: An Empirical Study. *IEEE*.
12. Ebrahim Randeree, Rajiv Kishore, and H. Raghav Rao. "Managing Security Service Providers: Issues in Outsourcing Security" 2005
13. ChenlungYanga, John G. Wackerb, Chwen Sheuc (2011), What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis , pages 4462-4476

14. Tao Yaoa, Bin Jiangb, Scott T. Youngb, Srinivas Talluric (2009), Outsourcing timing, contract selection, and negotiation, pages 305-326, *International Journal of Production Research*
15. Tobias Schoenherr (2009) ,Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey , pages 343-378, *International Journal of Production Research*, 48: 2, 343-378
16. Ananya Bhattacharya, Prakash J. Singh, Vikram Bhakoo (2013), Revisiting the outsourcing debate: two sides of the same story, *Production Planning & Control: The Management of Operations* Volume 24, Issue 4-5.
17. Imam Baihaqia, Amrik S. Sohalb (2012), The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: an empirical study, pages 743-758, *Production Planning & Control: The Management of Operations*
18. Trevor Caddena, Donna Marshallb, Paul Humphreysa, YingYangc (2013), Old habits die hard: exploring the effect of supply chain dependency and culture on performance outcomes and relationship satisfaction, *Production Planning & Control: The Management of Operations*
19. Jeong Eun Parka, SunghoLeeb, Robert M. Morgana (2011), A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process, *Journal of Strategic Marketing* Volume 19, Issue 5
20. Markku Kuula , Antero Putkiranta, PirjoTulokas (2013), Parameters in a Successful Process Outsourcing Project: A Case From the Ministry of Foreign Affairs, Finland, *International Journal of Public Administration* Volume 36, Issue 12
21. Jos van Iwaardena and Wendy van der Valkb (2013), Controlling outsourced service delivery: managing service quality in business service triads, *Total Quality Management & Business Excellence*, pages 1046-1061
22. William Youngdahl, Kannan Ramaswamy (2009) Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda, William Youngdahl, Kannan Ramaswamy, Department of Global Business, Thunderbird: The Garvin School of International Management, *Journal of Operations Management*, Pages 212–221
23. Markku Ram Narasimhan, Sriram Narayanan, Ravi Srinivasan (2010), Explicating the mediating role of integrative supply management practices in strategic outsourcing: a case study analysis, *International Journal of Production Research* , Volume 48, Issue 2, 2010

24. Federica Ceci, Francesca Masciarelli (2010), A Matter of Coherence: The Effects of Offshoring of Intangibles on Firm Performance, Industry and Innovation Volume 17, Issue 4
25. Yang Chenga, John Johansena(2013), Operations network development: internationalisation and externalisation of value chain activities, Production Planning & Control: The Management of Operations
26. Wendell Jones Outsourcing Basics Published online: 06 Feb2007. Information Systems Management
27. Tejaswini Herath, Rajiv Kishore Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions
28. Xiong Wei, Li Jun A Practical Model for Cost Calculation in Third Party Logistics Distribution Centre Based On Activity-Based Costing
College of Economics and Trade, Hunan University, P.R. China, 410079 Hunan
Provincial Laboratory of Logistics Information and Simulation Technology

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

3.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Ενώ η εξωτερική ανάθεση είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση των επιδόσεων, και την επικέντρωση στις δραστηριότητες του πυρήνα, η πρωτοβουλία για την εξωτερική ανάθεση συχνά δεν ανταποκρίθηκε επαρκώς στις προσδοκίες της διοίκησης. Τα πιο συνήθη λάθη είναι:

- Η εξωτερική ανάθεση των δραστηριοτήτων που δεν θα πρέπει να ανατεθούν εξωτερικά,
- Η επιλογή ακατάλληλου προμηθευτή,
- Η σύνταξη μιας κακής σύμβασης ,
- Η παράβλεψη σε θέματα προσωπικού ,
- Απώλεια ελέγχου ,
- Παράβλεψη σε κρυμμένες δαπάνες της εξωτερικής ανάθεσης ,
- Αποτυχία σχεδιασμού εναλλακτικής στρατηγικής εξόδου (δηλαδή, αλλαγή προμηθευτή ή επανένταξη της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων). (Wheelen, Hunger).

Συνοψίζοντας οι κυριότεροι κίνδυνοι είναι οι εξής:

3.1.1 Ανικανότητα ανταπόκρισης προμηθευτή - Μειωμένη ευελιξία

Οι λειτουργίες και η ανάπτυξη ήταν ανέκαθεν εγγενώς αβέβαιες, οι χρήστες δεν είναι σίγουροι για τις ανάγκες τους, η νέα τεχνολογία μπορεί να είναι επικίνδυνη, οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων αλλάζουν, και η εφαρμογή είναι γεμάτη εκπλήξεις. Ενώ σαφείς προδιαγραφές των προβλημάτων και σαφείς προσδοκίες είναι απαραίτητες, το καθεστώς διαχείρισης της εξωτερικής ανάθεσης που απαιτεί να μη γίνει καμία αλλαγή στις προδιαγραφές και ο αυστηρός χρόνος και οι έλεγχοι του προϋπολογισμού μπορεί να παράγουν εφαρμογές που δεν αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους ή μπορούν να δημιουργήσουν στο χρήστη εξειδικευμένες συγκρούσεις.

Οι εταιρείες θα πρέπει να αποφεύγουν την εξωτερική ανάθεση των συμβάσεων που δεν είναι ευέλικτες. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει αφθονία των συμβουλών για την δημιουργία σε ρήτρες κατά τη διακύμανση στις συμβάσεις, την ανάπτυξη συμφωνιών για ετήσιες αναθεωρήσεις, και την υπογραφή συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Στην πραγματικότητα, η ετήσια επανεξέταση μπορεί να συνεπάγεται δαπανηρές ετήσιες τροποποιήσεις της σύμβασης. Οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις μπορεί να προσελκύσουν τα ασφάλιστρα του κόστους, καθώς και οι ρήτρες διακύμανσης της σύμβασης δεν μπορεί να προβλέψουν όλες τις αβεβαιότητες. Η προθυμία για την πληρωμή της ευελιξίας μπορεί να είναι καλύτερη από ότι ο προσδιορισμός μη ευέλικτων συμβάσεων επιδόσεων με ποινικές ρήτρες, ακολουθούμενη από την άσκηση δικαστικού αγώνα. Με ποικίλες προτάσεις ως προς το τι είναι ωφέλιμο, οι διαχειριστές στη συνέχεια είναι αντιμέτωποι με μια πρόκληση για το ποια είναι η κατάλληλη διάρκεια της σύμβασης και το πώς μπορεί να επιτευχθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και των επιπτώσεων στο κόστος. (TejaswiniHerath, RajivKishore)

3.1.2 Απουσία σύγκλισης στόχων

Όταν οι στόχοι δε συγκλίνουν συχνά οδηγούν στην ανάπτυξη των επιμέρους στόχων, που οι εταίροι μπορούν να ασκούν σε βάρος μιας επιχείρησης. Εμποδίζουν, επίσης, τη συνεργασία, και περιορίζουν την ανταλλαγή των πόρων μεταξύ των εταίρων, και μπορεί να οδηγήσουν σε πρόωρη λήξη αυτών των σχέσεων. Επιπλέον, με την απουσία της σύγκλισης των στόχων, ο χρόνος και η ενέργεια που δαπανάται για την επίλυση των διαφορών μειώνουν την ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών και μπορεί να αποτρέψει πολύτιμες στρατηγικές από τις αναδυόμενες. Οι μη συγκλίνοντες στόχοι συνεπώς καθιστούν δύσκολη τη μόχλευση των εξειδικευμένων ικανοτήτων στις οποίες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση μέσω στρατηγικών της εξωτερικής ανάθεσης. Έτσι, η σύγκλιση των στόχων επηρεάζει την πιθανότητα μια επιχείρηση να ακολουθήσει τις δυνατότητες από ενδιάμεσες αγορές μέσω της στρατηγικής εξωτερικής ανάθεσης. (Holcomb, Hitt)

3.1.3 Μειωμένη απόδοση

Ο προμηθευτής μπορεί να κάνει λιγότερη δουλειά από ό, τι απαιτείται, λιγότερη εργασία από ό, τι έχει συμφωνηθεί, ή λιγότερη εργασία από ό, έχει πληρωθεί. Αυτή η μειωμένη απόδοση μπορεί να θεωρηθεί ως σκόπιμη παραμέληση. Σκόπιμη υπό-απόδοση παρουσιάζεται επειδή τα κίνητρα του προμηθευτή για τη μέγιστη απόδοση είναι διαφορετικά και η έλλειψη διαθέσιμων πληροφοριών και καθιστά δύσκολο ή αδύνατο να εντοπιστούν. Οι προμηθευτές μπορούν επίσης να κάνουν κατάχρηση πληροφοριών που προβλεπόταν αρχικά σε μια νόμιμη σύμβαση. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται τον αντίστροφο ανασχεδιασμό των κρίσιμων αποκλειστικών επιχειρηματικών διαδικασιών, κλέβοντας τους, και την μεταπώλησή τους ή τη χρήση τους ως άμεσος ανταγωνιστής του πελάτη. Αυτό το φαινόμενο, έχει γίνει πιο σημαντικό δεδομένου ότι οι πληροφορίες έχουν γίνει ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στις πληροφορίες που βασίζεται οικονομία όπου η πληροφορία μπορεί να κωδικοποιηθεί πιο εύκολα, και επίσης επειδή η εξωτερική ανάθεση έχει αυξηθεί. (TejaswiniHerath, RajivKishore)

3.1.4 Απώλεια εσωτερικής τεχνογνωσίας

Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές έχουν εκφράσει ανησυχίες σχετικά με την πιθανή απώλεια της εσωτερικής τεχνογνωσίας μέσω της εξωτερικής ανάθεσης και την ενδεχόμενη απώλεια των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η εξωτερική ανάθεση περιλαμβάνει τον κίνδυνο παραίτησης από την ανάπτυξη της βάσης γνώσεων της επιχείρησης. Η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αθροιστική γνώση που έχει συσσωρευτεί εδώ και πολλά χρόνια εμπειρίας. Η καινοτόμος ικανότητα δεν μπορεί απλώς να αγοράζεται και να πωλείται. Η καινοτομία χρειάζεται χαλάρωση των πόρων, οργανωτικές διαδικασίες, και πειραματικό των επιχειρηματικών ικανοτήτων, όλα τα χαρακτηριστικά για τα οποία η εξωτερική προμήθεια δεν εγγυάται.

Με την πάροδο του χρόνου, αν μια εταιρεία αναθέτει μια δραστηριότητα ολοκληρωτικά, χάνει τη βασική ομάδα των ανθρώπων που ήταν εξοικειωμένοι με αυτήν. Συνταξιοδοτούνται, αποχωρούν από την απασχόληση και πηγαίνουν κάπου όπου οι ικανότητές τους είναι πιο αναγνωρίσιμες, ή πιθανώς απλά γίνονται λιγότερο τεχνικά αρμόδιοι και ξεπερασμένοι. Η εξάρτηση από την εξωτερική ανάθεση είναι προβληματική, όχι μόνο επειδή βασικοί τομείς εμπειρογνωμοσύνης μπορεί να χαθούν σταδιακά στην οργάνωση της εξωτερικής ανάθεσης, αλλά και γιατί κάποιοι προμηθευτές δεν μπορούν να έχουν την επιθυμητή τεχνογνωσία

αιχμής μακροπρόθεσμα ή μπορεί να εξαπλώσουν τις γνώσεις τους μεταξύ πολλών πελατών , έτσι ώστε να υποβαθμιστούν οι βασικές τους ικανότητες. Επιπλέον ζημία μπορεί να επιβληθεί στην ικανότητα του οργανισμού να επιβιώσει σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αν οι βασικές ικανότητες της σιγά-σιγά διαβρωθούν μέσω της εξωτερικής ανάθεσης. (TejaswiniHerath , RajivKishore)

3.1.5 Εξάρτηση από τον προμηθευτή

Όταν ο πελάτης δεν έχει καμία εναλλακτική πηγή υποστήριξης ,αγαθά, ή και υπηρεσίες, είναι πιθανό να οδηγηθεί σε μια κλειδωμένη κατάσταση. Αυτή η απώλεια της διαπραγματευτικής δύναμης και η σχετική κλιμάκωση των τιμών έχει συμβεί πολύ συχνά.

3.1.6 Συμβάσεις

Με την υψηλότερη εξειδίκευση της σύμβασης, διατηρείται ο καλύτερος έλεγχος, και μειώνεται η δυνατότητα της καιροσκοπικής συμπεριφοράς ή κατάχρησης. Σε αυτές τις ρυθμίσεις η αντιλαμβανόμενη απόδοση του αγοραστή με τη σχέση προμήθειας θα πρέπει να είναι καλύτερη, σε σχέση με τις σχέσεις που διέπονται από χαμηλότερη εξειδίκευση της σύμβασης. Η καθιέρωση σαφών στόχων στις επιδόσεις, μαζί με την ποινή και τον τερματισμό ρητρών, θα πρέπει να μειώσει τον κίνδυνο της να μην αποδώσει η σχέση. Η μεγαλύτερη δυσκολία στην επαλήθευση της απόδοσης της σύμβασης σχετίζεται με μικρότερη πιθανότητα να προχωρήσουν στην πρακτική εξωτερικής ανάθεσης. Συνεπώς, η εξειδίκευση στη σύμβαση σχετιζόμενη με την ικανότητα αγοράς του αγοραστή, με μεγαλύτερη ειδικότητα σχετίζεται με την καλύτερη απόδοση. Συγκρούσεις στην εξωτερική ανάθεση είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών συμφερόντων μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή τους. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους εξωτερικής ανάθεσης είναι συμβατικές συγκρούσεις, οι οποίες οφείλονται:

- Διαφορές ως προς τους στόχους του πελάτη και προμηθευτή,
- Ελλιπείς ή και κακοσχεδιασμένες συμβάσεις που δεν καλύπτουν όλα τα μελλοντικά ενδεχόμενα,
- Διαφορετικές ερμηνείες της σύμβασης,

- Μεταβολή στις επιχειρηματικές ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη, ή τεχνολογικές αλλαγές .

Παρουσία των συγκρούσεων μεταξύ πελάτη-προμηθευτή μπορεί να επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις τους. Εάν οι συγκρούσεις δεν επιλύονται φιλικά, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες, όπως καταγγελία της σχέσης.

Σύμβαση είναι ένα σημαντικό μέσο διακυβέρνησης για τη διαχείριση σχέσεων εξωτερικής ανάθεσης και τη διαχείριση κίνδυνου. Ωστόσο, η επιλογή ενός κατάλληλου συμβολαίου δεν είναι ένα εύκολο έργο. Η επιλογή της διάρκειας της σύμβασης μπορεί να έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που πρέπει να εξεταστούν. Για παράδειγμα, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, παρέχουν σταθερά και υψηλότερα έσοδα. Θεωρείται ότι συμβάλλουν στην καλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων με τον πελάτη. Από την άλλη πλευρά, ενδέχεται να δημιουργήσουν καταστάσεις δεσμευμένης τιμής και μπορεί να είναι πιο επικίνδυνες. Ωστόσο, είναι λιγότερο επικίνδυνες από ότι οι μακροπρόθεσμες συμβάσεις (Schoenherr).

3.1.7 Διαχείριση σχέσης

Η εξωτερική ανάθεση συνεπάγεται αμοιβαίες υποχρεώσεις, οι οποίες είναι πέρα από την αμοιβαία εμπιστοσύνη και βασίζονται σε αντιληπτές υποσχέσεις μιας αμοιβαίας ανταλλαγής. Η μη τήρηση των υποχρεώσεων είναι πιθανό να οδηγήσει σε διάβρωση της εμπιστοσύνης και της σχέσης μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, καθώς και την επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη.

Κίνδυνοι που αναφέρονται σε αυτό το τμήμα, καθώς και σε προηγούμενη ενότητα θέτουν ερωτήματα σχετικά με το τι είδους σχέση εξωτερικής ανάθεσης να εφαρμοστεί. Οι αποφάσεις πρέπει επίσης να εξετάσουν ένα θέμα που σχετίζεται με το ποιος θα διατηρήσει τον έλεγχο της διαδικασίας που δεν είναι καθορισμένη, βάσει νόμου.

Όταν οι ομάδες εργάζονται σε χώρους, η έλλειψη τεχνικής συγχρονισμού μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα κρίσιμη και έχει αρνητικές επιπτώσεις στη σχέση εξωτερικής ανάθεσης. Kliem (2004) και Jennex και Adalakun (2003) σκιαγραφεί άλλους τεχνικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι:

- Επικοινωνιακή υποδομή: απαρχαιωμένο δίκτυο κορμού
- Έλεγχος της διαμόρφωσης: Δεν υπάρχουν εναλλακτικά αντικείμενα ή ενότητες
- Βάσεις Δεδομένων: Δαπανηρή μετατροπή των δεδομένων
- Μεθοδολογίες: Η μη συμμόρφωση με αποδεκτές μεθοδολογίες
- Πρότυπα: αντικρουόμενα πρότυπα ανάπτυξης
- Απαιτήσεις: Έλλειψη σαφήνειας στις απαιτήσεις
- Εργαλεία: Ασυμβίβαστα εργαλεία ανάπτυξης (TejaswiniHerath , RajivKishore)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3.2 Εκτιμήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της εξωτερικής ανάθεσης

Οι εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν την εξωτερικής ανάθεση πρέπει να υπογράψουν τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες συμβάσεις με τους προμηθευτές για να αποφευχθεί μια σύμβαση ασφυκτικού κλοιού και να αποκτήσουν μια καλύτερη κατανόηση της εξωτερικής ανάθεσης και του κόστους των συναλλαγών. Είναι μεγάλη η σημαντικότητα της ευελιξίας στις συμβάσεις. Λόγω της συνεχούς μεταβαλλόμενης φύσης της τεχνολογίας, πιθανές βελτιώσεις ενδέχεται να καταστούν εφικτές μέσω της τεχνολογικής προόδου. Ο ανταγωνισμός στην αγορά μπορεί επίσης να επιτρέψει καλύτερες τεχνολογικές προσφορές και επίπεδα υπηρεσιών που προσφέρονται από άλλους προμηθευτές. Αυτό κάνει τις διαπραγματεύσεις και τους όρους της σύμβασης σημαντικές. Συστήνει ότι κανένας πελάτης δεν θα πρέπει να επιτρέψει στον εαυτό του να είναι πραγματικά κλειδωμένος σε μια μακροπρόθεσμη σύμβαση και οι συμβάσεις θα πρέπει να προβλέπουν συνεχή συγκριτική αξιολόγηση των επιπέδων υπηρεσιών σε βάρος άλλων προμηθευτών. Κατά την παροχή προτάσεων για την αμοιβή υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης ο πελάτης πρέπει να γράψει μια πλήρη, λεπτομερή και βραχυπρόθεσμη (3-5 χρόνια) σύμβαση, επειδή οι περιστάσεις και οι τεχνολογίες θα αλλάξουν γρήγορα.

Υπάρχει ανάγκη για τους επαγγελματίες να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις πολιτιστικές διαφορές, όταν εργάζονται σε ένα διαπολιτισμικό πλαίσιο. Ευαισθησία σε άλλους πολιτισμούς δεν συνεπάγεται την ανάγκη για τους επαγγελματίες να αλλάξουν τη στάση και τις αξίες τους σύμφωνα με εκείνες του άλλου πολιτισμού. Αυτό που χρειάζεται είναι κάποια κατανόηση και συμπάθεια για τις στάσεις, τα πρότυπα και τις αξίες των άλλων. Η κατανόηση αυτή προσφέρει τη δυνατότητα του αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των διαπολιτισμικών εταίρων. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στις διασυνοριακές σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης. Αυτές περιλαμβάνουν την αρχική στρατηγική επιλογή των κατάλληλων έργων, τους τρόπους διαχείρισης της σχέσης, καθώς και προσεγγίσεις για την στελέχωση και την εκπαίδευση.

Είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα να υπάρχουν καλές διαδικασίες, αλλά πρέπει επίσης να υπάρχει διαδικασία για τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση σε αυτές τις διαδικασίες. Η διαχείριση των προμηθευτών, η διαχείριση του έργου και η διαχείριση της διαδικασίας αποτελούν βασικές πτυχές για την επιτυχία στην εξωτερική ανάθεση. Κρατώντας την καμπή του έργου μπορεί να είναι μια τέτοια πτυχή της επιτυχίας. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να ενσωματωθεί για να ενεργοποιηθεί η διαχειριστική ευελιξία στις συμβάσεις για να επιτρέψει

τροποποιήσεις ή και αλλαγές. Οι πραγματικά κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με την επιτυχημένη εξωτερική ανάθεση είναι εκείνες που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση του προμηθευτή.

Επιπρόσθετα μια αποτίμηση του χαρτοφυλακίου των ελέγχων για τη διακυβέρνηση του προμηθευτή κρίνεται πολύ αποδοτική. Οι μηχανισμοί αυτοί περιλαμβάνουν τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (σχέδιο του έργου, χρονοδιαγράμματα του έργου, κανονική παράδοση του λογισμικού), καθώς και τον έλεγχο της συμπεριφοράς (σχέδιο του έργου, εβδομαδιαίες / μηνιαίες εκθέσεις, συναντήσεις, κλήσεις, επισκέψεις). Επίσης χρειάζεται ένα περιγραφικό πλαίσιο που θα προσδιορίζει τα σχετικά στοιχεία για τη διαχείριση σύνθετων συνεργασιών εξωτερικής ανάθεσης. Σε αυτό το πλαίσιο, η συνολική δραστηριότητα της διαχείρισης χωρίζεται σε υποδραστηριότητες για το σχέδιο, την οργάνωση, τους στόχους, τα κίνητρα και τον έλεγχο. Περαιτέρω, οι πέντε βασικές πτυχές μιας κατάστασης εξωτερικής ανάθεσης συμπεριλαμβανομένων της στρατηγικής, της διαχείρισης των πληροφοριών, των συμβάσεων, καθώς και της διαθεσιμότητας των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να γίνεται χρήση αυτών των πέντε δραστηριοτήτων.

Δεδομένου ότι η πρακτική έχει εξελιχθεί από μια απόφαση κατασκευής ή αγοράς για πολύπλοκες συμβάσεις και τις εταιρικές σχέσεις, η έρευνα προμήθειας έχει επίσης εξελιχθεί από την εξέταση της εξωτερικής ανάθεσης για τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την αντιμετώπιση των κινδύνων στην εξωτερική ανάθεση και τους τρόπους για να ξεπεραστούν. Υπό το πρίσμα των κινδύνων της εξωτερικής ανάθεσης, αρκετοί ερευνητές έχουν δώσει κατευθυντήριες γραμμές ως προς το τι οι πελάτες μπορούν να κάνουν ή να ψάξουν για τον πωλητή για την επίτευξη της επιτυχίας της εξωτερικής ανάθεσης.(TejaswiniHerath, RajivKishore)

Το θέμα της εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να είναι μέρος μιας μεγαλύτερης ερώτησης σχετικά με το πώς μια λειτουργία αξιολογείται για να ανατεθεί εξωτερικά, αν ταιριάζει στην οργάνωση και ποιά είναι τα είδη των υπηρεσιών που προσφέρει. Οι διαχειριστές πρέπει να ζητήσουν τις ακόλουθες συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με την υπηρεσία:

- Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες;
- Ποιες υπηρεσίες εταιρικών λειτουργιών είναι αναπόσπαστες ή κοντά στις βασικές ικανότητες;
- Ποιά είναι η στρατηγική και ποιοί είναι οι γενικοί στόχοι;

- Ποια είναι η πολλαπλή λειτουργική επίδραση της εταιρικής λειτουργίας που είναι υποψήφια για να ανατεθεί εξωτερικά;
- Τι είναι εφικτό να παραμείνει στις εσωτερικές λειτουργίες πριν εξεταστεί η εξωτερική ανάθεση;
- Τι θα μπορούσε να επιτευχθεί καλύτερα από έναν εξωτερικό προμηθευτή;

Εξωτερική ανάθεση σημαίνει ότι ο προμηθευτής αναλαμβάνει την ευθύνη για την παροχή ορισμένων ή όλων των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Η φράση μερικές λειτουργίες ή όλες είναι σημαντική, επειδή η προσέγγιση όλα ή τίποτα για την εξωτερική ανάθεση είναι λανθασμένη. Οι οργανισμοί θα πρέπει επιλεκτικά να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική ανάθεση για εγγυημένες υπηρεσίες. Επίσης αυτή η πρακτική δεν αποτελεί δικαιολογία για να απαλλαχτεί η διοίκηση από μια κακή, δαπανηρή, ή παρεξηγημένη λειτουργία. Οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν το κόστος της λειτουργίας για την αποτελεσματική διαχείριση πριν από την αξιολόγηση των δυνατοτήτων της για την εξωτερική ανάθεση. Διαφορετικά, είναι πιθανόν η απόφαση για την ανάθεση να πραγματοποιηθεί για λάθος λόγους και είναι πιθανό να δώσει τα κέρδη στον προμηθευτή εξωτερικής ανάθεσης τα οποία η οργάνωση θα μπορούσε να αποκομίσει.

Συνεπώς, η υλοποίηση της εξωτερικής ανάθεσης πρέπει να γίνει προσεκτικά, συστηματικά, και με σαφείς στόχους. Οι εταιρείες που βιάζονται να προχωρήσουν χωρίς να κατανοήσουν πλήρως τι ελπίζουν να κερδίσουν είναι πιθανό να βρεθούν βυθισμένες σε μια συμβατική μάχη μεταξύ του προμηθευτή και του λήπτη των υπηρεσιών οι οποίες επιδεινώνονται αντί να βελτιώνονται. Αισθητοί λόγοι για να εξετάσει την εξωτερική ανάθεση περιλαμβάνουν στρατηγικές και οι λειτουργικές ανησυχίες τόσο σε τμήμα και σε οργανωτικό επίπεδο.

Για παράδειγμα, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να δικαιολογηθεί για ένα τμήμα με υψηλό κόστος λειτουργίας που δεν μπορεί να μειωθεί ή με την ύπαρξη έλλειψης ικανότητας σε συγκεκριμένους τομείς. Οργανωτικές ανάγκες περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο παγκόσμιων υπηρεσιών ή την ανακούφιση από οικονομικές πιέσεις να επιτευχθεί μέσω άμεσης μείωση του κόστους.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν ή να επανεξετάσουν τα συνολικά πλεονεκτήματα της εξωτερικής ανάθεσης σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια). Η επανεξέταση του θέματος μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική υπό τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς ή όταν το εσωτερικές, κλαδικές ή τεχνολογικές αλλαγές έχουν συμβεί. Οι διαχειριστές θα πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τα δυνητικά οφέλη της εξωτερικής ανάθεσης, τα πιο προφανή περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους, έγκυση μετρητών, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, και άλλα όπως η αποτελεσματικότητα και οι βελτιώσεις στην αποδοτικότητα. Το πιο σημαντικό, εάν η λειτουργία που ανατίθενται εξωτερικά δεν αποτελεί βασική ικανότητα της οργάνωσης, τότε η ενέργεια που εφαρμόζεται σε αυτήν μπορεί να κατευθυνθεί σε πιο σημαντικά καθήκοντα.

Πιθανά μειονεκτήματα περιλαμβάνουν την εξωτερική ανάθεση για τους λάθους λόγους, τον ανεπιτυχή έλεγχο της διαχείρισης των πόρων, την απώλεια του προσωπικού, οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί κυρίως σε επιχειρηματικές πρακτικές του οργανισμού και έχουν γίνει μέρος της οργανωτικής οικογένειας, καθώς και τον κίνδυνο ο προμηθευτής εξωτερικής ανάθεσης να μην μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχει τα επιθυμητά οφέλη ή είναι πιθανό να αποτύχει στην παροχή ουσιαστικής σημασίας λειτουργικών και στρατηγικών υπηρεσιών.

Τα διευθυντικά στελέχη αποφασίζουν να αξιολογήσουν τις ανάγκες εξωτερικής ανάθεσης και να εξετάσουν μια σειρά από ζητήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ο κυριότερος των οποίων είναι η επικοινωνία. Παρόλο που η επικοινωνία απαιτεί περισσότερη προσπάθεια από ότι θα μπορούσε να προβλεφθεί, είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη διαδικασία αξιολόγησης.

Ένα από τα πρώτα βήματα που οι διαχειριστές θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν για να εξασφαλιστεί η καλή επικοινωνία είναι η δημιουργία μιας ανοιχτής γραμμής για τη διαχείριση μη έγκυρων πληροφοριών. Διάφορες μορφές επικοινωνίας παρέχονται συνεχώς προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το σωστό μήνυμα ταξιδεύει πιο γρήγορα απ' ότι οι φήμες.

Οι διαχειριστές οι οποίοι έχουν λάβει την απόφαση να εξετάσουν την εξωτερική ανάθεση θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψουν την πιθανή επίδραση που θα έχει η εξωτερική ανάθεση σε φορείς του οργανισμού, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους κατόχους μετοχών, πελάτες, προμηθευτές και εργαζόμενους. Για παράδειγμα, η είδηση της εν αναμονή συμφωνίας εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να ειδοποιεί το χρηματιστήριο να αντιλαμβάνονται οργανωτικά προβλήματα ή να στείλει ένα μήνυμα ότι «κάτι πρέπει επιτέλους να γίνει στη Χ εταιρεία," με αποτέλεσμα τα αποθέματα να αυξάνονται. Μετά την πρόβλεψη των

επιπτώσεων της αξιολόγησης εξωτερικής ανάθεσης για τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα ζητήματα στο σχέδιο υλοποίησης.

Επειδή ένα μονοπάτι προς την εξωτερική ανάθεση μπορεί να είναι δύσκολο, οι διαχειριστές θα πρέπει να προσφύγουν σε εξωτερική βοήθεια από σύμβουλους που μπορούν να βοηθήσουν μια εσωτερική ομάδα κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αξιολόγησης και διαπραγμάτευσης. Είναι σημαντικό να εξεταστεί ότι οι προμηθευτές έχουν τελειοποιήσει την προσέγγισή τους και είναι συνήθως οπλισμένοι με έμπειρο προσωπικό που μπορεί να ξεπεράσουν μια άπειρη ομάδα. Χρησιμοποιώντας αμερόληπτες συμβουλές για να καθοδηγήσουν την οργάνωση μέσω της διαδικασίας από την αρχή μέχρι το τέλος βοηθά ακόμη και στον αγωνιστικό χώρο. (Wendell Jones)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, Pearson , Twelfth Edition
2. Tejaswini Herath, Rajiv Kishore Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions
3. Wendell Jones Outsourcing Basics Published online: 06 Feb 2007. Information Systems Management
4. Tim R. Holcomb, Michael A. Hitt, Toward a model of strategic outsourcing Texas A&M University, Mays Business School, Department of Management, College Station, TX 77843-4221, United States
5. Tobias Schoenherr (2009) ,Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey , pages 343-378, International Journal of Production Research, 48: 2, 343-378

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

CASE STUDY

4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η θυγατρική της ΠΑΝΒΕΡ στη Βουλγαρία διατηρεί ενοικιαζόμενη αποθήκη με ιδιόκτητο εξοπλισμό καθώς και ανθρώπινο δυναμικό διαχείρισης της αποθήκης, των παραγγελιών και της διανομής. Επιπλέον εξαιτίας του διαφορετικού πληροφοριακού συστήματος που είχε η θυγατρική, ήταν περιορισμένος ο έλεγχος των διαδικασιών (διαχείριση αποθεμάτων, παραγγελιών, τιμολογίων κ.τ.λ.) από τη μητρική. Στα πλαίσια της μείωσης του κόστους και της εστίασης στις κύριες δραστηριότητες της ΠΑΝΒΕΡ, η οργάνωση αποφάσισε να προχωρήσει σε σχέδιο ανάθεσης της αποθήκευσης και της διανομής σε εταιρεία παροχής αποθήκευσης και μεταφοράς, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά στόχου (π.χ. παράδοση παραγγελιών ταχέως κινούμενων προϊόντων προϊόντων σε μια μέρα από την ανάθεση της παραγγελίας) και τον έλεγχο της διαχείρισης μέσω κοινής πλατφόρμας πληροφοριακού συστήματος με τη μητρική εταιρεία ΠΑΝΒΕΡ. Το εγχείρημα ολοκληρώθηκε επιτυχώς με βραχυπρόθεσμα οφέλη στο κόστος.

4.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1.1 Παρουσίαση εταιρείας

Ο όμιλος PANBEP κατασκευάζει και διανέμει προϊόντα και μηχανές βιομηχανικής συσκευασίας. Η έδρα της εταιρείας είναι στην Αθήνα, έχει δραστηριότητα με θυγατρικές 18 χώρες στην Ευρώπη με εξαγωγική δραστηριότητα σε Αμερική και Ασία. Στον παρακάτω πίνακα είναι τα βασικά στοιχεία της εταιρείας.

Πίνακας 4.1 Βασικά στοιχεία εταιρείας PANBEP A.E.B.E.

Βασικά στοιχεία	
Τζίρος	€280 εκατομμύρια
Εργαζόμενοι	Πάνω από 1.500
Πελάτες	Πάνω από 15.000
Θυγατρικές	18 στην Ευρώπη
Παραγωγικά Εργοστάσια	7

Με εμπορική παρουσία σε περισσότερες από 80 χώρες σε όλο τον κόσμο η εταιρεία PANBEP:

- Είναι παγκόσμια γνωστή για την κατασκευή προϊόντων με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας στη βιομηχανική συσκευασία
- Διατηρεί μοναδική προσέγγιση στην αγορά για τη βελτιστοποίηση του κόστους συσκευασίας του πελάτη
- Κατέχει συμφωνίες παροχής προϊόντων με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.
- Είναι κατασκευαστής και προμηθευτής ολοκληρωμένων συστημάτων συσκευασίας και αναλωσίμων

4.1.2 Προϊόντα

4.1.2.1 Προϊόντα

- Συστήματα περίδεσης: Εργαλεία περίδεσης, Μηχανές περίδεσης, Αναλώσιμα περίδεσης (χαλυβδοταινία περίδεσης, πλαστική ταινία περίδεσης), ζώνες περίδεσης
- Συστήματα τύλιξης: Εκτατό φιλμ, Μηχανές τύλιξης εκτατού φιλμ

4.1.2.2 Διασφάλιση- έλεγχος ποιότητας

Η πολιτική της εταιρείας για παροχή υλικών συσκευασίας υψηλής ποιότητας και πιστότητας ακολουθείται για όλες τις παραγωγικές μονάδες του ομίλου. Το Σύστημα Ποιότητας όλων των παραγωγικών εγκαταστάσεων είναι πιστοποιημένο κατά ISO 19011:2011, αποτελεί εγγύηση για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σταθερά υψηλής ποιότητας.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τον κύριο άξονα της δεδηλωμένης πολιτικής ποιότητας της εταιρείας και συνείδηση όλου του προσωπικού ανεξαρτήτως βαθμίδας. Το ευρύ φάσμα των προϊόντων της εταιρείας παρέχει κάθε δυνατότητα επιλογής κατάλληλου υλικού για την εφαρμογή του πελάτη. Προς αυτή την κατεύθυνση συνδράμει η συστηματική προσφορά τεχνικών γνώσεων, το σύστημα αξιολόγησης δειγμάτων υλικών καθώς και η αποστολή δειγμάτων προς δοκιμή.

Η υλοποίηση των διαγνωσμένων και επιβεβαιωμένων αναγκών του πελάτη σε βέλτιστο χρόνο αποτελεί μέλημα ολόκληρου του ομίλου. Διατηρούνται άριστες σχέσεις συνεργασίας με οίκους αναγνωρισμένου κύρους του εξωτερικού και ελληνικούς για την προμήθεια Ά υλών και βοηθητικών υλικών, τα προϊόντα των οποίων υπόκεινται σε συστηματικό έλεγχο.

Η παραγωγική διαδικασία παρακολουθείται μέσω δικτύου πολλαπλών ελέγχων και δοκιμών ανά στάδιο. Κάθε παραγωγική δραστηριότητα καταγράφεται μέσω συστήματος γραμμωτού κώδικα, τα στοιχεία του οποίου αποτελούν μέρος του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας παρέχοντας μ' αυτόν τον τρόπο πλήρη ανιχνευσιμότητα των προϊόντων. Η ποιότητα του τελικού προϊόντος ελέγχεται σε δύο επίπεδα, τόσο κατά τη διάρκεια παραγωγής όσο και κατόπιν αυτής.

Η συνολική ικανοποίηση των αιτημάτων του πελάτη επιβεβαιώνεται και σε τρίτο επίπεδο ελέγχου όπου εκτός από τον έλεγχο των προδιαγραφών και της λειτουργίας των προϊόντων γίνεται έλεγχος του συσκευασμένου προϊόντος κατά τη φόρτωση ώστε να τηρούνται όλες οι προδιαγραφές για την ασφαλή μεταφορά του.

Η δομή του εφαρμοζόμενου συστήματος επιτρέπει την έγκαιρη διάγνωση αποκλίσεων καθώς και των αιτίων αυτών και παρέχει την δυνατότητα άριστης διαχείρισης των προϊόντων και διαρκούς βελτίωσης μέσω αναθεωρούμενου σχεδίου προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών.

Η άριστη συνεργασία με τον πελάτη συνεχίζεται και μετά την παράδοση των προϊόντων μέσω συνεχούς επαφής και προσφοράς τεχνικών λύσεων, συμβουλών και υποδείξεων εξ' αποστάσεως ή και μέσω επισκέψεων στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

4.1.3 Πελάτες

Οι πελάτες του ομίλου ΠΑΝΒΕΡ είναι:

- Μεταλλουργεία
- Κατασκευαστικές εταιρείες
- Βιομηχανίες χαρτιού
- Βιομηχανίες ξυλείας
- Βιομηχανίες τροφίμων και ποτών
- Εταιρείες δεματοποίησης
- Εταιρείες μεταφορών και αποθήκευσης
- Εκτυπωτικές εταιρείες

4.1.4 Όραμα

Η επιδίωξη της ΠΑΝΒΕΡ να γίνει ο παγκόσμιος ηγέτης στη βιομηχανική συσκευασία

4.1.5 Αποστολή

Παράγωγή και εφαρμογή λύσεων στη βιομηχανική συσκευασίας σε παγκόσμιο επίπεδο και η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με τους πελάτες για την υποστήριξή τους στη βελτιστοποίηση της αλυσίδας αξίας της συσκευασίας τους.

4.1.6 Αξίες

- Παροχή προϊόντων και λύσεων που συμμορφώνονται με τα αυστηρότερα κριτήρια ποιότητας
- Να είναι ο προτιμώμενος εργοδότης στις κοινότητες που λειτουργεί
- Λειτουργία σε έναν ασφαλή και περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

4.2.1 Ανάλυση στρατηγικής

Οι κυριότεροι στρατηγικοί στόχοι και προοπτικές της εταιρείας και του ομίλου ΠΑΝΒΕΡ περιλαμβάνουν:

Σημαντική οργανική ανάπτυξη

Για τα επόμενα χρόνια η εταιρεία στοχεύει σημαντική οργανική ανάπτυξη. Με άξονα την ισχυρή βάση που δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια στους στόχους της εταιρείας είναι:

- Η προώθηση των πωλήσεων προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις με την αξιοποίηση των συνεργιών από την πανευρωπαϊκή παρουσία και τα συμπληρωματικά δίκτυα διανομής των εταιρειών του ομίλου.
- Η διεξόδυση στις αγορές της Τουρκίας, της Ρωσίας και της Ινδίας.

Η οργανική ανάπτυξη δε βασίζεται σε μια ενδεχόμενη ανάκαμψη των διεθνών αγορών αλλά στη δυναμική που έχει ήδη εδραιώσει ο Όμιλος με κύρια χαρακτηριστικά:

- Τη δημιουργία ενός πλήρως ομογενοποιημένου Ομίλου Εταιρειών
- Κοινή εταιρική ταυτότητα
- Διεθνής αναγνωρισιμότητα
- Ένα πλήρες χαρτοφυλάκιο προϊόντων το οποίο προωθείται στην αγορά από όλες τις εμπορικές ομάδες διεθνώς
- Προϊόντα υψηλής ποιότητας
- Την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων διεθνώς κάτι που κάνει την ΠΑΝΒΕΡ ιδανικό προμηθευτή των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών.

Βελτίωση της κερδοφορίας και της ρευστότητας

Στην ΠΑΝΒΕΡ υλοποιούνται συγκεκριμένα προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της κερδοφορίας και της ρευστότητας δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μείωση του δανεισμού. Κύριες προτεραιότητες είναι η παραγωγική αναδιάρθρωση από την οποία θα προκύψουν οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους, η προώθηση των πωλήσεων μέσω του δικτύου των θυγατρικών, η βελτιστοποίηση των δικτύων μεταφοράς και αποθήκευσης και η μείωση του κόστους διανομής, η δημιουργία κεντρικού συστήματος προμηθειών, η

μείωση του κόστους διοικητικών υπηρεσιών με ενοποίηση κοινών λειτουργιών και η βελτίωση του κεφαλαίου κίνησης.

Έρευνα και ανάπτυξη

Η εταιρεία πάντα στοχεύει να χρησιμοποιεί τεχνολογία αιχμής και να παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα, προάγοντας την καινοτομία, στοχεύοντας στην παραγωγή νέων ανταγωνιστικών προϊόντων συσκευασίας, τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και τη χρήση ανακυκλώσιμων πρώτων υλών που μειώνουν αισθητά το κόστος παραγωγής.

Επιλεγμένη στρατηγική

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η εταιρεία ακολουθεί τη στρατηγική αναστροφής. Η στρατηγική αναστροφής στοχεύει στη βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης των εσωτερικών διαδικασιών και κατ' επέκταση την ενίσχυση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, θεωρώντας ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι αναστρέψιμα.

- Τα αρχικά στάδια περιλαμβάνουν μείωση κόστους (αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας, περιορισμός περιττών εξόδων σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης)
- Τα επόμενα στάδια περιλαμβάνουν υιοθέτηση νέων τεχνολογιών & συστημάτων.

Με τη βελτίωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας, μπορούν να ακολουθηθούν στρατηγικές ανάπτυξης.

Συνεπώς θα εξεταστεί η στρατηγική ανάθεσης αποθήκευσης και διανομής της θυγατρικής της Βουλγαρίας με σκοπό να επιτευχθεί χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους. Το ζητούμενο είναι ο προμηθευτής που θα επιλεγθεί να παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένων των οικονομιών κλίμακας με τη μεγαλύτερη πείρα διαδικασίας. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα αποφύγει κόστη που σχετίζονται με σημαντικές δαπάνες κεφαλαίου που ο προμηθευτής έχει ήδη πραγματοποιήσει. Επιπλέον η ΠΑΝΒΕΡ μέσω της επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί τις δεξιότητες και ικανότητες του. Μέσω της εξωτερικής ανάθεσης θα επιδιώξει να αποκτήσει πρόσβαση στις μοναδικές ικανότητες που ο προμηθευτής

εξωτερικής ανάθεσης παρέχει και μπορούν να είναι διαθέσιμες με τη μορφή των σχετικών δεξιοτήτων, των τεχνολογικών πόρων και της επιπλέον δυναμικότητας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.2.2 Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

Μετά από μελέτη της ΠΑΝΒΕΡ η ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 4.2 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών

Δυνάμεις
<ul style="list-style-type: none">• Εξειδικευμένο προσωπικό• Εμπόδια εισόδου νεοεισερχόμενων στην αγορά• Υψηλή κερδοφορία• Μειωμένο εργατικό κόστος• Οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και διανομής• Προμηθευτής μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών• Γεωγραφική διασπορά πωλήσεων που εξομαλύνει συγκυριακές διακυμάνσεις των αγορών
Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη ρευστότητας• Υψηλός δανεισμός
Ευκαιρίες
<ul style="list-style-type: none">• Αναπτυσσόμενες οικονομίες χωρών Βραζιλίας, Ρωσίας, Ινδίας και Κίνας.• Λήψη μεριδίου αγοράς από εταιρείες του κλάδου οι οποίες έχουν χτυπηθεί από την κρίση.
Απειλές
<ul style="list-style-type: none">• Αυξανόμενο κόστος των πρώτων υλών• Αυξημένη φορολογία• Κυβερνητικοί κανονισμοί που αυξάνουν τα κόστη• Παγκόσμια οικονομία σε ύφεση

4.2.3 Ανάλυση βασικών δραστηριοτήτων

Η ΠΑΝΒΕΡ είναι εταιρεία κατασκευής ολοκληρωμένων συστημάτων συσκευασίας και αναλωσίμων. Οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας είναι η παραγωγή και η εφαρμογή λύσεων στη βιομηχανική συσκευασία σε παγκόσμιο επίπεδο και η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με τους πελάτες για την υποστήριξή τους στη βελτιστοποίηση της αλυσίδας αξίας της συσκευασίας τους. Συνεπώς οι παραπάνω δραστηριότητες θα πρέπει να διατηρηθούν στην οργάνωση.

Επιπλέον η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, του εμπορικού πλεονεκτήματος και της καινοτομίας της ΠΑΝΒΕΡ αποτελεί πρωταρχικό μέλημα. Η ομάδα της ΠΑΝΒΕΡ που εξετάζει τη στρατηγική της ανάθεσης της αποθήκευσης και της διανομής για τη θυγατρική της Βουλγαρίας θεωρεί τις δραστηριότητες αυτές δευτερεύουσες. Επιπλέον οι δραστηριότητες αυτές είναι απλές και επαναλαμβανόμενες και είναι οι πιο επιτυχημένες επιλογές για τις υπηρεσίες προς εξωτερική ανάθεση

Ο διαχωρισμός των βασικών δραστηριοτήτων από τις δευτερεύουσες θα επιτρέψει στην ΠΑΝΒΕΡ να επανεξετάσει, να ανασχεδιάσει και να ρυθμίσει εκ νέου την αλυσίδα αξίας της με τρόπο που να τη βοηθήσουν να μεγιστοποιήσει τη συνολική προστιθέμενη αξία. Η προσεκτική και η στρατηγική επιλογή των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ανατεθούν είναι μια κρίσιμη εξέταση για την επιτυχή εξωτερική ανάθεση.

4.2.4 Αναγνώριση πιθανών τύπων σχέσης με προμηθευτή

Η ΠΑΝΒΕΡ θα αναζητήσει έναν προμηθευτή, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την αποθήκευση και τη μεταφορά των προϊόντων της στην αγορά της Βουλγαρίας. Δεν θα υπάρξει πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων με τον προμηθευτή αφού η ΠΑΝΒΕΡ και ο προμηθευτής δραστηριοποιούνται σε δύο διαφορετικούς κλάδους. Η ΠΑΝΒΕΡ θα μπορέσει να συγκεντρώσει γνώσεις και εμπειρία από τον προμηθευτή. Οι γνώσεις και η εμπειρία θα της επιτρέψουν να εφαρμόσει αυτή την εμπειρία και σε άλλες αγορές που δραστηριοποιείται. Έτσι, τα συστήματα πληροφοριών κατά την εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να θεωρηθούν ως ένας μηχανισμός για την ενσωμάτωση της γνώσης από τους προμηθευτές. Η ανταλλαγή πείρας από τους δύο, τόσο από την ΠΑΝΒΕΡ πελάτη όσο και την πλευρά του προμηθευτή, θεωρείται ότι είναι ένας παράγοντας επιτυχίας στην εξωτερική ανάθεση.

4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ

4.3.1 Εκτιμήσεις επιλογής προμηθευτή

Κατά τη δεύτερη φάση ορίζονται τα κριτήρια επιλογής του προμηθευτή. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια απόφασης και οι μέθοδοι επιλογής. Αυτή η φάση αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται επιλογή των προμηθευτών σύμφωνα με την ορισθείσα στρατηγική για να συνταχθεί μια λίστα με τους επικρατέστερους προμηθευτές οι οποίοι πληρούν τα κρίσιμα κριτήρια. Στο δεύτερο στάδιο επιλέγεται ο επικρατέστερος αξιόπιστος προμηθευτής ο οποίος θα δώσει περισσότερη αξία στην επιχείρηση έναντι των άλλων προμηθευτών.

4.3.2 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Τα κρίσιμα στοιχεία επιλογής είναι τα εξής:

1) Γενικά στοιχεία εταιρείας

- **Τιμολόγηση:** Ανταγωνιστική τιμολόγηση η οποία προκύπτει από τις προσφορές
- **Οικονομικά στοιχεία:** Ρευστότητα, Λειτουργικότητα, Κερδοφορία και άλλοι χρηματοοικονομικοί δείκτες για την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης των προμηθευτών 3PL. Τα στοιχεία αυτά θα βρεθούν από τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσης
- **Εξειδίκευση :** Η εξειδίκευση μπορεί να αξιολογηθεί από συστάσεις πελατών του προμηθευτή με μετρήσιμους δείκτες
- **Γεωγραφική κατανομή εγκαταστάσεων:** Η γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετείται από τον προμηθευτή είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Η κατανομή των αποθηκών του φορέα παροχής υπηρεσιών θα ληφθούν υπόψη.
- **Κυριότητα περιουσιακών στοιχείων:** Το ποσοστό της κυριότητας των περιουσιακών στοιχείων αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη
- **Διεθνής εμβέλεια:** Τα έσοδα του προμηθευτή που προέρχονται από πωλήσεις στο εξωτερικό θα δείξουν τη διεθνή του εμβέλεια.
- **Προβλέψεις ανάπτυξης:** Πόσες μέρες χρειάζεται για τον προμηθευτή για να ανταποκριθεί σε μια αύξηση της προσφοράς κατά 20% δείχνει την ευαισθησία της ικανότητας ανάπτυξης των προμηθευτών.

- **Ετήσια απόδοση:** Είναι ένα μέτρο για τη συνεχή βελτίωση για τη μείωση του συνολικού κόστους.

2) Δυνατότητες

- **Δυνατότητες βελτιστοποίησης:** Τεχνολογία αιχμής, που διευκολύνει την ομαλή ροή των εργασιών και εξασφαλίζει αυτοματοποιημένη και άμεση ροή πληροφοριών μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. παρακολουθώντας στενά την τεχνολογική εξέλιξη στο χώρο του κλάδου με συνεχείς επενδύσεις στο πληροφοριακό σύστημα το οποίο είναι εγκατεστημένο σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους για τη διαχείριση των εμπορευμάτων των πελατών της.
- **Υποδομές:** Υποδομές οι οποίες να υποστηρίζουν όλες τις ανάγκες των πελατών που εξυπηρετούν. Η σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις, ικανές να εξυπηρετήσουν οποιοδήποτε έργο.
- **Πληροφοριακά συστήματα:** Τα συστήματα πληροφορικής που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση, τον εντοπισμό και την επιβεβαίωση των παραγγελιών.
- **Εξυπηρέτηση πελατών:** Πελατο-κεντρική νοοτροπία και επενδύει στη βελτίωση των διαδικασιών της με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του τελικού χρήστη
- **Δημιουργική διοίκηση:** Ευελιξία και την ικανότητα να χειριστεί ειδικές απαιτήσεις της επιχείρησής.
- **Ανταπόκριση:** Ικανότητα ανταπόκρισης σε απροσδόκητα γεγονότα (απρόβλεπτα προβλήματα ή γεγονότα).

3) Ποιότητα

- **Ποιότητα υπηρεσιών:** Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας του φορέα παροχής υπηρεσιών, π.χ. ISO9000, δίνει μια ιδέα για την ποιότητα των υπηρεσιών και των επιδόσεων του προμηθευτή.
- **Συνεχής βελτίωση:** Φήμη για τη συνεχή επίλυση προβλημάτων μπορεί να πραγματοποιηθεί από τις ιδέες που λαμβάνονται από τις αναφορές του παρόχου.
- **Απόδοση δεικτών αποδοτικότητας:** Εφαρμόζει αυστηρή παρακολούθηση της Εφοδιαστικής της Αλυσίδας μέσα από δείκτες αποδοτικότητας (KPI' s)

που συμφωνούνται με τον κάθε πελάτη, ακόμη και κατά τη διαδικασία επιλογής για τη μελλοντική ποιότητα της υπηρεσίας.

4) Διαχείριση σχέσεων

- **Διαθεσιμότητα διοίκησης:** Η προσβασιμότητα των ατόμων επαφής από την ανώτατη διοίκηση είναι σημαντικό σε περίπτωση ανάγκης για μια σημαντική απόφαση που πρέπει να ληφθεί σε κάποιο επείγων περιστατικό.
- **Κοινή κουλτούρα:** Η εταιρική κουλτούρα και οι πολιτικές να έχουν μια κοινή γραμμή.
- **Ακύρωση υπηρεσίας:** Οι διάρκειες των επαφών και για τους λόγους της ακύρωσης των συμβάσεων για τα τελευταία πέντε χρόνια δείχνουν τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **Γενική φήμη:** Η υποκειμενική αίσθηση που προέρχεται από τον κλάδο για τον προμηθευτή 3PL δείχνει την εικόνα και τη γενική φήμη του προμηθευτή 3PL.

5) Σχέσεις εργασίας

- **Πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού:** Η οργανωτική δομή δείχνει τις πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού που ακολουθεί ο προμηθευτής.

Μετά από έρευνα στην αγορά της Βουλγαρίας βρέθηκαν οι τρεις επικρατέστεροι προμηθευτές από τους οποίους θα ληφθεί οικονομική προσφορά. Οι προμηθευτές αυτοί προέκυψαν από κλαδική μελέτη, η οποία εκπονήθηκε από εταιρεία που εξειδικεύεται στις κλαδικές μελέτες. Επιπλέον η ομάδα που αξιολογεί τους προμηθευτές κατέληξε στους ακόλουθους τρεις από τις συστάσεις συνεργατών της και πελατών της, οι οποίες έχουν συνεργασία με τους συγκεκριμένους προμηθευτές.

Έχουμε τα ακόλουθα στοιχεία για τους προμηθευτές:

Προμηθευτής Α: πρόκειται για μία εταιρεία που δραστηριοποιείται μόνο στη Βουλγαρία και έχει τις εγκαταστάσεις της μόνο στη Σόφια. Έχει το 70% της κυριότητας των εγκαταστάσεων της, παρόλο που είναι σε παρά πολύ καλή οικονομική κατάσταση. Δεν εφαρμόζει σαν πολιτική την εφαρμογή των δεικτών αποδοτικότητας και παραγωγικότητας με βάση τις απαιτήσεις των πελατών της. Έχει πολύ καλή φήμη, σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και πληροφοριακό σύστημα.

Προμηθευτής Β: πρόκειται για μια εταιρεία η οποία είναι θυγατρική μιας πολυεθνικής που δραστηριοποιείται στο χώρο της διανομής και της αποθήκευσης. Λόγω της οικονομικής κρίσης η μητρική εταιρεία έχει υψηλό δανεισμό και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της δεν είναι σε καλή κατάσταση. Έχει καλή φήμη σαν εταιρεία και εξελιγμένα συστήματα αλλά δεν έχει εγκαταστάσεις σε όλες τις πόλεις της Βουλγαρίας παρά μόνο στη Σόφια και το Πλόντβιβ. Επίσης κατέχει το 60% των εγκαταστάσεων της.

Προμηθευτής Γ: ο συγκεκριμένος προμηθευτής έχει εξαιρετικές συστάσεις όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, την πελατο-κεντρική προσέγγιση που διαθέτει, την ανταπόκριση του στις αλλαγές που απαιτούν οι συνθήκες και στις μακροχρόνιες συνεργασίες με μεγάλους πελάτες. Είναι θυγατρική μια πολυεθνικής εταιρείας και διαθέτει το πιο σύγχρονο εξοπλισμό και τα συστήματα. Επιπλέον εγγυάται παράδοση στον τελικό χρήστη 24 ώρες για περιοχές εντός της Σόφιας και 48 ώρες για τις υπόλοιπες περιοχές. Αυτή η διαφοροποίηση σε σχέση με τους άλλους δύο προμηθευτές οφείλεται στο εξαιρετικό δίκτυο διανομής και μεταφορικών μέσων που διαθέτει.

Από τις προσφορές που ελήφθησαν ο Προμηθευτής Γ έδωσε την καλύτερη δυνατή προσφορά. Οι προσφορές που έδωσαν ο Προμηθευτής Β και ο Προμηθευτής Α, αυτές ήταν κινήθηκαν στο ίδιο επίπεδο τιμολόγησης.

4.3.3 Αξιολόγηση προμηθευτή

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια που ορίστηκαν, από τις συναντήσεις που έγιναν με τους προμηθευτές και τις συστάσεις που ελήφθησαν για αυτούς θα γίνει η αξιολόγηση με την παρακάτω κλίμακα:

Πίνακας 4.3 Βαθμοί αξιολόγησης προμηθευτή

Βαθμός αξιολόγησης	Επεξήγηση
1	Χαμηλή απόδοση
2	Μερικώς ικανοποιητική απόδοση
3	Απαιτούμενη απόδοση
4	Πολύ καλή απόδοση
5	Εξαιρετική απόδοση

Με βάση τους βαθμούς αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης οι προμηθευτές έχουν την παρακάτω βαθμολογία ανά κριτήριο και στο τέλος μια αναλυτική βαθμολογία:

Πίνακας 4.3.2 Βαθμολόγηση των Προμηθευτών Α, Β και Γ

	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Α	Β	Γ
1	Τιμολόγηση	3	3	4
2	Οικονομικά στοιχεία	3	2	3
3	Εξειδίκευση σε συγκεκριμένο Τομέα ή Υπηρεσίες	3	3	4
4	Γεωγραφική κατανομή εγκαταστάσεων	2	3	4
5	Κυριότητα περιουσιακών στοιχείων	3	2	4
6	Διεθνής Εμβέλεια	2	3	3
7	Προβλέψεις ανάπτυξης	2	3	3
8	Ετήσια απόδοση	3	3	3
9	Δυνατότητες βελτιστοποίησης	4	3	3
10	Υποδομές	3	3	4
11	Πληροφοριακά συστήματα	4	3	4
12	Εξυπηρέτηση των πελατών	3	3	4
13	Δημιουργική Διοίκηση	3	2	4

14	Ανταπόκριση	3	2	4
15	Ποιότητα Υπηρεσιών	3	3	4
16	Συνεχής βελτίωση	3	3	4
17	Απόδοση δεικτών αποδοτικότητας Μέτρησης και Πληροφόρησης	1	2	4
18	Διαθεσιμότητα Διοίκησης	3	3	4
19	Κοινή κουλτούρα	3	3	4
20	Ακύρωση Υπηρεσίας	4	3	4
21	Γενική Φήμη	3	3	4
22	Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού	3	3	4
	Σύνολο βαθμολογίας	64	61	83
	Βέλτιστη βαθμολογία	110	110	110
	Τελική βαθμολογία	58,18%	55,45%	75,45%

Από την παραπάνω βαθμολογία υψηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει ο Προμηθευτής Γ με 75,45% , στη συνέχεια ο Προμηθευτής Α με 58,18% και στο τέλος ο Προμηθευτής Β με 55,45%.

Στη συνέχεια της οικονομοτεχνικής μελέτης θα συμπεριληφθεί μόνο η προσφορά του Προμηθευτή Γ.

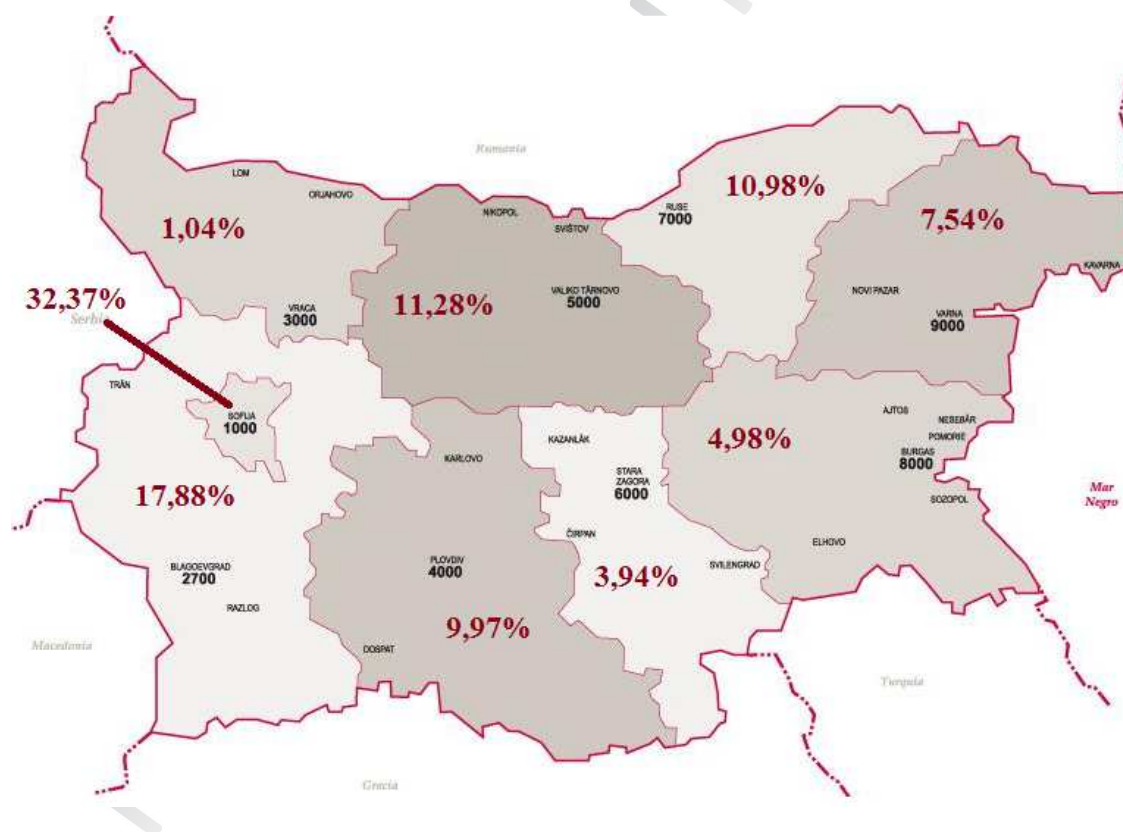
4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

4.4.1 Ανάλυση κόστους όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

4.4.1.1 Επιλογή εγκατάστασης

Από την υπάρχουσα ανάλυση πωλήσεων είναι εμφανές ότι το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων εντοπίζεται στην περιοχή της Σόφιας και στη δεύτερη ζώνη γύρω από την περιοχή της Σόφιας. Συνεπώς η αποθήκη θα εξακολουθήσει να είναι στην περιοχή της Σόφιας.



Εικόνα 4.1 Επί τους εκατό των συνολικών πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή

4.4.1.2 Ανάλυση διαδικασιών

Η θυγατρική διατηρεί ενοικιαζόμενη αποθήκη με ιδιόκτητο εξοπλισμό. Η αποθήκη βρίσκεται στην περιοχή της Σόφιας. Ο εξοπλισμός της αποθήκης περιλαμβάνει δύο ανυψωτικά μηχανήματα. Η μεταφορά των εμπορευμάτων στην αγορά της Βουλγαρίας εκτελείται από τρεις διαφορετικές εταιρείες μεταφορών αναλόγως την περιοχή που βρίσκεται ο πελάτης. Επίσης η θυγατρική αποτελείται από το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και το τμήμα της Αποθήκης και των Μεταφορών. Τα τμήματα αυτά επηρεάζουν τη συγκεκριμένη μελέτη. Τα τμήματα του Λογιστηρίου, της Γενικής Διεύθυνσης και των Πωλήσεων δε θα επηρεαστούν από την εξωτερική ανάθεση της αποθήκευσης και της διανομής.

Το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών αποτελείται από τέσσερις υπαλλήλους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για :

- Συνεργασία με ομάδα πωλητών στη βάση εξυπηρέτησης των συγκεκριμένων πελατολογίων του κάθε πωλητή.
- Διαχείριση αιτημάτων πελατών
- Διεκπεραίωση παραγγελιών με βάση τις προκαθορισμένες διαδικασίες.
- Δημιουργία, διατήρηση καθώς και διεύρυνση της σχέσης με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε αυτή να διατηρεί και να αυξάνει το εύρος της εμπορικής συνεργασίας με την εταιρία και να προστατεύει και ενισχύει την καλή πίστη του πελάτη απέναντι στην εταιρία.

Το τμήμα Αποθήκης και Μεταφορών αποτελείται από έξι υπαλλήλους, τον υπεύθυνο Αποθήκης, έναν υπάλληλο έκδοσης παραστατικών και προγραμματισμού δρομολογίων, δύο υπαλλήλους αποθήκης και δύο χειριστές ανυψωτικών μηχανημάτων.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Υπεύθυνος των αποθεμάτων της αποθήκης, διενέργεια απογραφών και σωστή διαχείριση - αξιοποίηση των χώρων αποθήκευσης.
- Συντονισμός, παραλαβή, έλεγχος προϊόντων και εμπορευμάτων.
- Ανάθεση φορτίων στις συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρείες.

Ο υπάλληλος έκδοσης παραστατικών και προγραμματισμού δρομολογίων είναι υπεύθυνος για:

- Έκδοση παραστατικών από το πληροφοριακό σύστημα της αποθήκης.
- Προγραμματισμός δρομολογίων με βάση διαθεσιμότητα προϊόντων.

Οι δύο υπάλληλοι της αποθήκης είναι υπεύθυνοι:

- Για τη καθημερινή διακίνηση των εμπορευμάτων
- Ένθεση και αποστολή παραγγελιών
- Φόρτωση/εκφόρτωση για τον εφοδιασμό της αποθήκης και καταστήματος
- Επίβλεψη και οργάνωση των οδηγών

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.4.1.3 Ανάλυση κόστους

Από την ανάλυση των διαδικασιών στην οικονομοτεχνική μελέτη θα ληφθούν υπ' όψιν τα παρακάτω κόστη:

- Κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης προσωπικού
- Πάγια
- Γενικές Δαπάνες
- Ανάλυση κόστους μεταφοράς παλετών στην αποθήκη και διανομής

Από τις οικονομικές καταστάσεις το μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης του προσωπικού είναι:

Κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης προσωπικού

Πίνακας 4.4.1 Ανάλυση κόστους μισθοδοσίας και εκπαίδευσης προσωπικού όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Τμήμα	Δραστηριότητα εργαζομένου	αριθμός εργαζομένου	Κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού
Εξυπηρέτησης πελατών	Υπάλληλοι Εξυπηρέτησης Πελατών	4	4.500 €
Αποθήκης και μεταφοράς	Υπεύθυνος αποθήκης	1	1.200 €
Αποθήκης και μεταφοράς	Υπάλληλος υπεύθυνος έκδοσης παραστατικών και προγραμματισμού διαδρομών	1	800 €
Αποθήκης και μεταφοράς	Υπάλληλοι αποθήκης	2	1.500 €
Αποθήκης και μεταφοράς	Χειριστές ανυψωτικών	2	1.400 €
		Σύνολο	9.400 €

Πάγια

Ο πάγιος εξοπλισμός αποτελείται από δύο ανυψωτικά μηχανήματα, και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τους σαρωτές και τους εκτυπωτές που χρησιμοποιεί το προσωπικό.

Πίνακας 4.4.2 Ανάλυση παγίων όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Πάγιος εξοπλισμός	Κόστος
Κλαρκ	15.000 €
Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές , σαρωτές και εκτυπωτές	3.000 €
Σύνολο	18.000 €

Συνεπώς η αξία του πάγιου εξοπλισμού ανέρχεται στα 18.000 €.

Γενικές Δαπάνες

Οι γενικές δαπάνες στη συγκεκριμένη μελέτη θεωρούνται το ενοίκιο της αποθήκης και το κόστος συντήρησης των συστημάτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της άδειας χρήσης των προγραμμάτων των υπολογιστών. Οι γενικές δαπάνες αναλύονται ως εξής:

Πίνακας 4.4.3 Ανάλυση γενικών δαπανών όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Γενικές Δαπάνες	Κόστος
Ενοίκιο αποθήκης	2.000 €
Συντήρηση συστημάτων υπολογιστών και άδεια χρήσης προγραμμάτων υπολογιστών	1.200 €
Σύνολο	3.200 €

Ανάλυση κόστους μεταφοράς παλετών στην αποθήκη και διανομής

Σαν κόστος μεταφοράς παλετών στην αποθήκη θεωρούμε το κόστος που απαιτείται για τη μεταφορά των παλετών από το εργοστάσιο της ΠΑΝΒΕΡ στη Λαμία έως την αποθήκη της Σόφιας.

Το κόστος διανομής είναι το κόστος που απαιτείται για τη μεταφορά των παλετών από την αποθήκη στον τελικό χρήστη.

Τα κόστη διανομής και μεταφοράς θα μελετηθούν για το τρίμηνο διάστημα Μάρτιος έως Μάιος του 2010. Από τις οικονομικές καταστάσεις έχουμε τα παρακάτω κόστη:

Πίνακας 4.4.4 Κόστη μεταφοράς και διανομής όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά

Μήνας	Σύνολο παλετών διανομής	Σύνολο παλετών που ελήφθησαν στην αποθήκη	Κόστος μεταφοράς	Κόστος διανομής
Μάρτιος	515,00	422,00	4.446,51 €	6.680,62 €
Απρίλιος	662,00	682,00	7.237,62 €	8.012,49 €
Μάιος	582,00	571,00	6.361,29 €	7.426,01 €

Το συνολικό κόστος διανομής και μεταφοράς σε σχέση με το τζίρο είναι:

Πίνακας 4.4.5 Συνολικό κόστος επί τοις εκατό του τζίρου

Συνολικό κόστος	Τζίρος	% Τζίρου
11.127,13 €	705.466,82 €	1,58%
15.250,11 €	882.791,00 €	1,73%
13.787,30 €	761.850,45 €	1,81%

Επομένως το συνολικό κόστος μεταφοράς και διανομής επί τοις εκατό του τζίρου κυμαίνεται από 1,58% μέχρι 1,81%.

4.4.2 Ανάλυση κόστους εξωτερικής ανάθεσης

4.4.2.1 Ανάλυση Κόστους

Μηχανογραφικές δαπάνες

Για την εκκίνηση θα χρειαστεί να δαπανηθεί το ποσό των 12.000 € για μηχανογραφικές δαπάνες. Οι μηχανογραφικές αυτές δαπάνες αφορούν την ενσωμάτωση των στοιχείων του παλιού πληροφοριακού συστήματος στο σύστημα της μητρικής. Επιπλέον την παραμετροποίηση του συστήματος της μητρικής για να ενσωματωθούν οι νέες δραστηριότητες της θυγατρικής. Ποιο συγκεκριμένα:

- Καταγραφή δεδομένων από την εξυπηρέτηση πελατών της θυγατρικής
- Προγραμματισμένες ενημερώσεις των νέων δεδομένων από το σύστημα πληροφορικής της θυγατρικής.
- Παρακολούθηση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας έγκρισης, ανά ενέργεια και παραγγελία
- Απαγόρευση διαγραφής παραγγελίας από λάθος καταχώριση με δυνατότητα ακύρωσής της
- Εκτύπωση παραστατικών τιμολογίων, δελτίων αποστολής και επιβεβαίωσης παραγγελίας.
- Πλήρης καταγραφή όλων των πληροφοριών που απαιτούνται για τη στατιστική ανάλυση
- Ενημέρωση κεντρικού μηχανογραφικού συστήματος με τα εγκεκριμένα έξοδα
- Πλήρη ιχνηλασιμότητα όλων των παραστατικών εξόδων ανά χρήστη

Τα Οφέλη:

- Αξιόπιστο και εύκολο στην λειτουργία πληροφοριακό σύστημα
- Ενιαία πηγή πληροφοριών θυγατρικής και μητρικής
- Άμεση έγκριση ή απόρριψη των δαπανών που βασίζονται σε συμφωνημένη εμπορική πολιτική χωρίς περαιτέρω γραφειοκρατία
- Ισχυρό σύστημα ασφαλείας
- Αμφίδρομη ανταλλαγή δεδομένων και ενημερώσεις με το κεντρικό πληροφοριακό σύστημα της μητρικής.
- Πολυάριθμες, έτοιμες αναφορές και στατιστικά στοιχεία

- Ευέλικτη προσαρμογή του συστήματος σε πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις

Ανθρώπινοι Πόροι

Με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών το τμήμα Αποθήκευσης και Μεταφοράς δε χρειάζεται πλέον. Επίσης από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών θα χρειαστούν μόνο δύο άτομα από τα τέσσερα. Οι υπάλληλοι αυτοί εκτός από τα καθήκοντα της εξυπηρέτησης πελατών που ήδη θα έχουν, θα πραγματοποιούν εβδομαδιαίους ελέγχους στην αποθήκη του Προμηθευτή Γ και θα στέλνουν αναφορές με συγκεκριμένη δομή στην ομάδα διαχείρισης του προμηθευτή. Η ομάδα αυτή θα βρίσκεται στην μητρική εταιρεία. Συνεπώς το κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης θα είναι:

Πίνακας 4.4.6 Ανάλυση κόστους μισθοδοσίας και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού στην εξωτερική ανάθεση

Τμήμα	Δραστηριότητα εργαζομένου	Αριθμός εργαζομένου	Κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού
Εξυπηρέτησης πελατών	Υπάλληλοι	2	2.100 €

Πάγια

Τα πάγια που θα χρησιμοποιούνται πλέον λόγω της μείωσης του προσωπικού θα είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές οι σαρωτές και οι εκτυπωτές του εναπομείναντος προσωπικού. Η αξία των παγίων θα είναι:

Πίνακας 4.4.7 Ανάλυση παγίων στην εξωτερική ανάθεση

Πάγιος εξοπλισμός	Αξία
Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, σαρωτές και εκτυπωτές	1.000 €

Ανάλυση κόστους ανά δραστηριότητα

Από την προσφορά του Προμηθευτή Γ έχουμε τα παρακάτω στοιχεία. Το συνολικό κόστος θα αναλυθεί με βάση τις δραστηριότητες της μεταφοράς (από την εγκατάσταση της ΠΑΝΒΕΡ στην αποθήκη του Προμηθευτή Γ), της παραλαβής, της αποθήκευσης και της συλλογής.

Πίνακας 4.4.8 Ανάλυση κόστους δραστηριοτήτων στην εξωτερική ανάθεση

δραστηριότητα	€/παλέτα
Μεταφορά	7,2
Παραλαβή	2,25
Αποθήκευση	3,3
Συλλογή	0,3
Σύνολο	27,05

Επιπλέον η οικονομική προσφορά περιλαμβάνει και του ναύλους διανομής ανά γεωγραφική ζώνη και ανά αριθμό παλετών:

Πίνακας 4.4.9 Ανάλυση κόστους διανομής ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

Ναύλοι Διανομής €ανά παλέτα									
Ποσότητα Αποστολής									
Αποστολής	Ζώνη 1	Ζώνη 2	Ζώνη 3	Ζώνη 4	Ζώνη 5	Ζώνη 6	Ζώνη 7	Ζώνη 8	Ζώνη 9
Κωδικοί Αποστολής	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999
1,00	6,00	9,00	12,00	11,00	15,00	16,00	22,00	23,00	26,00
2,00	5,50	8,50	11,40	10,40	14,20	15,20	21,00	22,00	24,80
3,00	5,25	8,25	10,80	9,80	13,40	14,40	20,00	21,00	23,60
4,00	5,00	8,00	10,20	9,20	12,60	13,60	19,00	20,00	22,40
5,00	4,50	7,50	9,60	8,60	11,80	12,80	18,00	19,00	21,20
6,00	4,00	7,00	9,00	8,00	11,00	12,00	17,00	18,00	20,00
7,00	3,80	6,60	8,60	7,60	10,40	11,60	16,40	17,40	19,20
8,00	3,60	6,20	8,20	7,20	9,80	11,20	15,80	16,80	18,40
9,00	3,40	5,80	7,80	6,80	9,20	10,80	15,20	16,20	17,60
10,00	3,20	5,40	7,40	6,40	8,60	10,40	14,60	15,60	16,80
11,00	3,00	5,00	7,00	6,00	8,00	10,00	14,00	15,00	16,00
12,00	3,00	5,00	6,60	5,80	7,80	9,60	13,60	14,40	15,60
13,00	3,00	5,00	6,20	5,60	7,60	9,20	13,20	13,80	15,20
14,00	3,00	5,00	5,80	5,40	7,40	8,80	12,80	13,20	14,80
15,00	3,00	5,00	5,40	5,20	7,20	8,40	12,40	12,60	14,40
16,00	3,00	5,00	5,00	5,00	7,00	8,00	12,00	12,00	14,00
17,00	2,92	4,92	4,92	4,92	6,92	7,92	11,92	11,92	13,92
18,00	2,83	4,83	4,83	4,83	6,83	7,83	11,83	11,83	13,83
19,00	2,75	4,75	4,75	4,75	6,75	7,75	11,75	11,75	13,75
20,00	2,67	4,67	4,67	4,67	6,67	7,67	11,67	11,67	13,67
21,00	2,59	4,59	4,59	4,59	6,59	7,59	11,59	11,59	13,59
22,00	2,50	4,50	4,50	4,50	6,50	7,50	11,50	11,50	13,50
Πλήρες φορτίο	105 €	168 €	197 €	192 €	255 €	289 €	389 €	405 €	438 €
Χρόνος Αποστολής σε ώρες	12	24	24	24	24	24	24	24	24

4.4.2.2 Οδηγοί κόστους για υπολογισμό κόστους

Ο οδηγός κόστους για τον υπολογισμό του κόστους διανομής και μεταφοράς θα είναι ο αριθμός των διακινούμενων παλετών.

Κόστος μεταφοράς και παραλαβής

Για το κόστος μεταφοράς και παραλαβής χρειάζονται οι παλέτες που ελήφθησαν στην αποθήκη:

Πίνακας 4.4.10 Ληφθέντες παλέτες ανά μήνα

μήνας	Ληφθέντες παλέτες
Μάρτιος	422,00
Απρίλιος	682,00
Μάιος	571,00

Το μοναδιαίο κόστος μεταφοράς και παραλαβής είναι 9,45 ευρώ (κόστος μεταφοράς 7,2 ευρώ και κόστος παραλαβής 2,25 ευρώ).

Το συνολικό κόστος μεταφοράς και παραλαβής είναι:

Πίνακας 4.4.11 Κόστος μεταφοράς και παραλαβής κατά την εξωτερική ανάθεση

μήνας	Κόστος μεταφοράς και παραλαβής
Μάρτιος	3.987,90
Απρίλιος	6.444,90
Μάιος	5.395,95

Κόστος διανομής

Για τον υπολογισμό του κόστους διανομής είναι απαραίτητη η πληροφορία του αριθμού των διακινούμενων παλετών ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.

Κόστος διανομής Μαρτίου 2010:

Πίνακας 4.4.12 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Μάρτιο ανά γεωγραφική ζώνη

Μάρτιος	Διακινούμενες παλέτες ανά ζώνη								
	Ζώνη 1 1000- 1999	Ζώνη 2 2000- 2999	Ζώνη 3 3000- 3999	Ζώνη 4 4000- 4999	Ζώνη 5 5000- 5999	Ζώνη 6 6000- 6999	Ζώνη 7 7000- 7999	Ζώνη 8 8000- 8999	Ζώνη 9 9000- 9999
Ποσότητα									
Αποστολής									
1,00	8	5	1	1	3	6	4	2	0
2,00	26	2	4	8	6	4	6	4	4
3,00	12	9	0	9	9	6	3	3	6
4,00	12	4	0	8	4	4	32	4	4
5,00	10	5	0	0	5	0	0	0	5
6,00	12	12	0	6	0	0	12	6	6
7,00	14	14	0	0	14	0	0	7	14
8,00	24	16	0	0	8	0	0	0	0
9,00	27	9	0	9	9	0	0	0	0
10,00	0	0	0	10	0	0	0	0	0
11,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16,00	0	16	0	0	0	0	0	0	0
17,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22,00	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	167	92	5	51	58	20	57	26	39
	Σύνολο								515

Το κόστος διανομής για το μήνα Μάρτιο προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μοναδιαίου κόστους διανομής ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης επί των αριθμό των διανεμημένων παλετών ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης.

Πίνακας 4.4.13 Κόστος διανομής το μήνα Μάρτιο ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

		Κόστος ανά γεωγραφική ζώνη και ποσότητα αποστολής								
Μάρτιος	Ποσότητα	Ζώνη 1	Ζώνη 2	Ζώνη 3	Ζώνη 4	Ζώνη 5	Ζώνη 6	Ζώνη 7	Ζώνη 8	Ζώνη 9
	Αποστολής	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999
	1,00	48,00 €	45,00 €	12,00 €	11,00 €	45,00 €	96,00 €	88,00 €	46,00 €	0,00 €
	2,00	143,00 €	17,00 €	45,60 €	83,20 €	85,20 €	60,80 €	126,00 €	88,00 €	99,20 €
	3,00	63,00 €	74,25 €	0,00 €	88,20 €	120,60 €	86,40 €	60,00 €	63,00 €	141,60 €
	4,00	60,00 €	32,00 €	0,00 €	73,60 €	50,40 €	54,40 €	608,00 €	80,00 €	89,60 €
	5,00	45,00 €	37,50 €	0,00 €	0,00 €	59,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	106,00 €
	6,00	48,00 €	84,00 €	0,00 €	48,00 €	0,00 €	0,00 €	204,00 €	108,00 €	120,00 €
	7,00	53,20 €	92,40 €	0,00 €	0,00 €	145,60 €	0,00 €	0,00 €	121,80 €	268,80 €
	8,00	86,40 €	99,20 €	0,00 €	0,00 €	78,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	9,00	91,80 €	52,20 €	0,00 €	61,20 €	82,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	10,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	64,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	11,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	12,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	13,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	14,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	15,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	16,00	0,00 €	80,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	17,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	18,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	19,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	20,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	21,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	22,00	55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Σύνολο										5.176,35 €

Το συνολικό κόστος διανομής για το μήνα Μάρτιο είναι 5.176,35 €

Ομοίως το κόστος διανομής για τον Απρίλιο οι διανεμημένες παλέτες ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.

Πίνακας 4.4.14 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Απρίλιο ανά γεωγραφική ζώνη

		Διακινούμενες παλέτες ανά ζώνη								
Απρίλιος	Ζώνη 1	Ζώνη 2	Ζώνη 3	Ζώνη 4	Ζώνη 5	Ζώνη 6	Ζώνη 7	Ζώνη 8	Ζώνη 9	
	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999	
Ποσότητα Αποστολής										
1	7	6	0	3	4	3	8	2	9	
2	22	0	4	10	2	0	4	6	4	
3	15	12	3	6	9	3	6	3	3	
4	16	8	0	4	4	0	24	0	8	
5	5	5	0	5	5	5	10	0	5	
6	18	6	0	12	12	0	0	12	0	
7	21	14	0	14	7	0	0	0	0	
8	16	24	0	0	16	0	0	0	0	
9	27	9	0	0	0	0	0	0	0	
10	30	0	0	0	0	0	0	10	0	
11	0	22	0	0	0	0	0	0	0	
12	0	12	0	12	0	0	0	0	0	
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	15	0	0	0	0	15	0	0	0	
16	0	0	0	0	16	0	0	0	0	
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	0	0	0	0	0	0	21	0	21	
22	22	0	0	0	0	0	0	0	0	
Σύνολο	214	118	7	66	75	26	73	33	50	
									Σύνολο	662

Το κόστος διανομής για το μήνα Απρίλιο προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μοναδιαίου κόστους διανομής ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης επί των αριθμό των διανεμημένων παλετών ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης.

Πίνακας 4.4.15 Κόστος διανομής το μήνα Απρίλιο ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

		Κόστος ανά γεωγραφική ζώνη και ποσότητα αποστολής								
Απρίλιος	Ζώνη 1	Ζώνη 2	Ζώνη 3	Ζώνη 4	Ζώνη 5	Ζώνη 6	Ζώνη 7	Ζώνη 8	Ζώνη 9	
	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999	
Ποσότητα Αποστολής										
1	42,00 €	54,00 €	0,00 €	33,00 €	60,00 €	48,00 €	176,00 €	46,00 €	234,00 €	
2	121,00 €	0,00 €	45,60 €	104,00 €	28,40 €	0,00 €	84,00 €	132,00 €	99,20 €	
3	78,75 €	99,00 €	32,40 €	58,80 €	120,60 €	43,20 €	120,00 €	63,00 €	70,80 €	
4	80,00 €	64,00 €	0,00 €	36,80 €	50,40 €	0,00 €	456,00 €	0,00 €	179,20 €	
5	22,50 €	37,50 €	0,00 €	43,00 €	59,00 €	64,00 €	180,00 €	0,00 €	106,00 €	
6	72,00 €	42,00 €	0,00 €	96,00 €	132,00 €	0,00 €	0,00 €	216,00 €	0,00 €	
7	79,80 €	92,40 €	0,00 €	106,40 €	72,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
8	57,60 €	148,80 €	0,00 €	0,00 €	156,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
9	91,80 €	52,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
10	96,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	156,00 €	0,00 €	
11	0,00 €	110,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
12	0,00 €	60,00 €	0,00 €	69,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
13	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
14	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
15	45,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	126,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
16	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	112,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
17	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
18	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
19	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
20	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
21	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	243,29 €	0,00 €	285,29 €	
22	55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Σύνολο									6.146,92 €	

Ομοίως το κόστος διανομής για το Μάιο οι διανεμημένες παλέτες ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.

Πίνακας 4.4.16 Διακινηθέντες παλέτες το μήνα Μάιο ανά γεωγραφική ζώνη

Μάιος	Διακινούμενες παλέτες ανά ζώνη								
	Ζώνη 1 1000- 1999	Ζώνη 2 2000- 2999	Ζώνη 3 3000- 3999	Ζώνη 4 4000- 4999	Ζώνη 5 5000- 5999	Ζώνη 6 6000- 6999	Ζώνη 7 7000- 7999	Ζώνη 8 8000- 8999	Ζώνη 9 9000- 9999
Ποσότητα Αποστολής									
1	8	8	0	4	5	2	12	2	7
2	14	4	0	2	6	0	6	9	4
3	21	12	0	3	12	6	12	3	3
4	16	8	0	4	8	4	24	0	8
5	15	5	0	6	5	5	10	0	5
6	18	3	6	6	6	6	0	6	0
7	23	7	0	14	7	0	0	0	0
8	16	16	0	0	8	0	0	0	0
9	27	18	0	9	9	0	0	9	0
10	30	0	0	10	0	0	0	0	0
11	0	11	0	0	0	0	0	0	0
12	0	12	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	17
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	188	104	6	58	66	23	64	29	44
	Σύνολο								582

Το κόστος διανομής για το μήνα Μάιο προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μοναδιαίου κόστους διανομής ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης επί των αριθμό των διανεμημένων παλετών ανά ποσότητα αποστολής και γεωγραφικής ζώνης.

Πίνακας 4.4.17 Κόστος διανομής το μήνα Μάιο ανά παλέτα και γεωγραφική ζώνη

		Κόστος ανά γεωγραφική ζώνη και ποσότητα αποστολής							
Μάιος	Ζώνη 1	Ζώνη 2	Ζώνη 3	Ζώνη 4	Ζώνη 5	Ζώνη 6	Ζώνη 7	Ζώνη 8	Ζώνη 9
	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	5000-5999	6000-6999	7000-7999	8000-8999	9000-9999
Ποσότητα Αποστολής									
1	48,00 €	72,00 €	0,00 €	44,00 €	75,00 €	32,00 €	264,00 €	46,00 €	182,00 €
2	77,00 €	34,00 €	0,00 €	20,80 €	85,20 €	0,00 €	126,00 €	198,00 €	99,20 €
3	110,25 €	99,00 €	0,00 €	29,40 €	160,80 €	86,40 €	240,00 €	63,00 €	70,80 €
4	80,00 €	64,00 €	0,00 €	36,80 €	100,80 €	54,40 €	456,00 €	0,00 €	179,20 €
5	67,50 €	37,50 €	0,00 €	51,60 €	59,00 €	64,00 €	180,00 €	0,00 €	106,00 €
6	72,00 €	21,00 €	54,00 €	48,00 €	66,00 €	72,00 €	0,00 €	108,00 €	0,00 €
7	87,40 €	46,20 €	0,00 €	106,40 €	72,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8	57,60 €	99,20 €	0,00 €	0,00 €	78,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
9	91,80 €	104,40 €	0,00 €	61,20 €	82,80 €	0,00 €	0,00 €	145,80 €	0,00 €
10	96,00 €	0,00 €	0,00 €	64,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
11	0,00 €	55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
12	0,00 €	60,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
13	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
14	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
15	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
16	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
17	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	236,59 €
18	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
19	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
20	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
21	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
22	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Σύνολο									5.786,24 €

Συνοψίζοντας το κόστος διανομής ανά μήνα και διανεμηθέντες παλέτες είναι:

Πίνακας 4.4.17 Κόστος διανομής ανά μήνα στην εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Διανεμηθέντες Παλέτες	Κόστος διανομής
Μάρτιος	515,00	5.176,35 €
Απρίλιος	662,00	6.146,92 €
Μάιος	582,00	5.786,24 €

Κόστος συλλογής

Για τον υπολογισμό του κόστους συλλογής χρειάζεται ο συνολικός αριθμός των διακινούμενων παλετών ανά μήνα.

Το μοναδιαίο κόστος συλλογής είναι 0,3 ευρώ. Συνεπώς το κόστος συλλογής προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των παλετών που διανεμήθησαν επί του μοναδιαίου κόστους.

Πίνακας 4.4.18 Κόστος συλλογής ανά μήνα στην εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Παλέτες διανεμημένες	Κόστος συλλογής
Μάρτιος	515,00	154,5
Απρίλιος	662,00	198,6
Μάιος	582,00	174,6

Κόστος διανομής και συλλογής

Το συνολικό κόστος διανομής και συλλογής είναι το άθροισμα του κόστους διανομής και του κόστους συλλογής ανά μήνα:

Πίνακας 4.4.19 Κόστος διανομής και συλλογής στην εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Διανεμηθέντες Παλέτες	Κόστος διανομής	Κόστος συλλογής	Κόστος διανομής και συλλογής
Μάρτιος	515,00	5.176,35 €	154,5€	5.330,85€
Απρίλιος	662,00	6.146,92 €	198,6€	6.345,52€
Μάιος	582,00	5.786,24 €	174,6€	5.960,84€

Κόστος αποθήκευσης

Για τον υπολογισμό του κόστους αποθήκευσης θα χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός κόστους οι παλέτες που έμειναν στο απόθεμα στο κλείσιμο του κάθε μήνα.

Πίνακας 4.4.20 Απόθεμα Παλετών αποθήκης στο τέλος του μήνα

Μήνας	Απόθεμα Παλετών αποθήκης στο τέλος του μήνα
Μάρτιος	105,00
Απρίλιος	125,00
Μάιος	114,00

Αν πολλαπλασιάσουμε τον αριθμό των παλετών με το μοναδιαίο κόστος αποθήκευσης που ανέρχεται στα 0,3 ευρώ ανά παλέτα θα προκύψει το κόστος αποθήκευσης:

Πίνακας 4.4.21 Κόστος αποθήκευσης στην εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Κόστος αποθήκευσης
Μάρτιος	346,5€
Απρίλιος	412,5€
Μάιος	376,2€

Συνολικό Κόστος

Το συνολικό κόστος είναι το άθροισμα του κόστους αποθήκευσης, μεταφοράς και παραλαβής, διανομής και συλλογής :

Πίνακας 4.4.22 Συνολικό κόστος στην εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Κόστος αποθήκευσης	Κόστος μεταφοράς	Κόστος Διανομής	Κόστος Συλλογής	Συνολικό Κόστος
Μάρτιος	346,50 €	3.987,90 €	5.176,35 €	154,50 €	9.665,25 €
Απρίλιος	412,50 €	6.444,90 €	6.146,92 €	198,60 €	13.202,92 €
Μάιος	376,20 €	5.395,95 €	5.786,24 €	174,60 €	11.732,99 €

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.4.3 Σύγκριση κόστους όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά με την ανάθεση της δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ

Ο παρακάτω πίνακας έχει τη σύγκριση της αξίας του κόστους ανθρωπίνων πόρων (κόστος μισθοδοσίας και εκπαίδευσης προσωπικού), την αξία των παγίων και τις γενικές δαπάνες όταν η δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά με την ανάθεση της δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ.

Πίνακας 4.4.23 Σύγκριση αξίας στους πόρους, τις δαπάνες και τα πάγια κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την εξωτερική ανάθεση

Αξία ανά μήνα	Δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά	Δραστηριότητα ανατίθεται στον Προμηθευτή Γ	D	D%
Ανθρώπινοι Πόροι	9.400 €	2.100 €	7.300 €	77,66%
Πάγια	18.000 €	1.000 €	17.000 €	94,44%
Γενικές Δαπάνες	3.200 €	0 €	3.200 €	100,00%
Σύνολο	30.600 €	3.100 €	27.500 €	89,87%

Από τη σύγκριση του κόστους προκύπτει ότι στο σύνολο της αξίας ανά μήνα όταν η δραστηριότητα ανατίθεται στον Προμηθευτή Γ είναι μειωμένη κατά 89,87%. Δηλαδή υπάρχει πλεονέκτημα 27.500 € βελτίωσης των ταμειακών ροών. Επίσης τα πάγια μετατρέπονται σε συστήματα μεταβλητού κόστους, το οποίο συνεπάγεται την αυτόματη παύση των επενδύσεων σε πάγια στοιχεία.

Όσον αφορά το συνολικό κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς ο συγκριτικός πίνακας δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα:

Πίνακας 4.4.24 Σύγκριση συνολικού κόστους αποθήκευσης και μεταφοράς κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την ανάθεση της δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ

Μήνας	Συνολικό κόστος ανάθεσης δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ	Συνολικό κόστος πραγματοποίησης Δραστηριότητας εσωτερικά	D
Μάρτιος	9.665,25	11.127,13	13,14%
Απρίλιος	13.202,92	15.250,11	13,42%
Μάιος	11.732,99	13.787,30	14,90%
Σύνολο	34.601,16	40.164,54	13,85%

Από τη σύγκριση συνεπάγεται ότι το συνολικό κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς όταν η δραστηριότητα ανατίθεται στον Προμηθευτή Γ είναι κατά 13,85% μειωμένο σε σχέση με το συνολικό κόστος της πραγματοποίησης της δραστηριότητας εσωτερικά.

Επιπλέον στον ακόλουθο πίνακα έχουμε τη σύγκριση του συνολικού κόστους αποθήκευσης και μεταφοράς επί τοις εκατό του τζίρου κατά την εκτέλεση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την ανάθεση της δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ. Συγκρίνοντας τα δεδομένα είναι εμφανής η μείωση του επί τοις εκατό ποσοστού του συνολικού κόστους στον τζίρο κατά 0,24%.

Πίνακας 4.4.25 Σύγκριση συνολικού κόστους επί τοις εκατό του τζίρου κατά την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας εσωτερικά και κατά την εξωτερική ανάθεση

Μήνας	Συνολικό κόστος ανάθεσης δραστηριότητας στον Προμηθευτή Γ	Συνολικό κόστος πραγματοποίησης Δραστηριότητας εσωτερικά	Τζίρος	% του τζίρου στην εσωτερική εκτέλεση	% του τζίρου στην εξωτερική ανάθεση	D
Μάρτιος	9.665,25	11.127,13	705.466,82	1,58%	1,37%	0,21%
Απρίλιος	13.202,92	15.250,11	882.791,00	1,73%	1,50%	0,23%
Μάιος	11.732,99	13.787,30	761.850,45	1,81%	1,54%	0,27%
Σύνολο	34.601,16	40.164,54	2.350.108,27	1,71%	1,47%	0,24%

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω στοιχεία η ΠΑΝΒΕΡ αποφάσισε να προχωρήσει σε διαπραγμάτευση συμβολαίου για την ανάθεση των δραστηριοτήτων αποθήκευσης και διανομής στον Προμηθευτή Γ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η ΠΑΝΒΕΡ μελέτησε πολύ προσεκτικά το περιεχόμενο της σύμβασης που συντάχθηκε από τους νομικούς εκπροσώπους του Προμηθευτή Γ. Η διοίκηση της ΠΑΝΒΕΡ θεωρεί πολύ σημαντικό ότι υπάρχουν περιορισμοί για τη χρησιμοποίησης της νομική σύμβασης ως μηχανισμός διακυβέρνησης. Γι' αυτό το λόγο η κάθε πιθανή αστοχία στην απόδοση δε μπορεί να αποδοθεί με ρήτρες αλλά με τη διαχείριση της σχέσης του Προμηθευτή Γ.

Βέβαια η μεγαλύτερη εξειδίκευση σύμβασης σχετίζεται με την καλύτερη απόδοση της σχέσης. Στη σύμβαση χρησιμοποιήθηκε λεπτομερής και σαφής γλώσσα για την επισημοποίηση της συμφωνίας εξωτερικής ανάθεσης, η οποία θα περιλαμβάνει ρήτρες για την αντιμετώπιση μιας ποικιλίας απρόβλεπτων δαπανών. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στις ρήτρες που σχετίζονται με την οικονομική αποπληρωμή, την αποκλειστικότητα, τη ζημιά για την κακή τεχνική απόδοση, καθώς και ζημιές για την καθυστέρηση παράδοσης. Αυτό οδήγησε σε χαμηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας, μείωσε τον κίνδυνο της καιροσκοπικής συμπεριφοράς, και να αύξησε τον έλεγχο και την εμπιστοσύνη της διευθέτησης.

Επιπλέον η διάρκεια του συμβολαίου ορίστηκε τρία χρόνια και η σύμβαση είναι σταθερής τιμής. Δηλαδή ο προμηθευτής θα παρέχει σταθερές τιμές για τρία χρόνια όπως αυτές ορίστηκαν στους πίνακες 4.4.7 και 4.4.8. Μετά τη λήξη του συμβολαίου θα επαναδιαπραγματευθούν οι τιμές.

Στη σύμβαση για να διασφαλιστεί η ανταπόκριση του προμηθευτή ορίστηκε η ανοιχτή και η συχνή επικοινωνία, η ανταλλαγή πληροφοριών και η συνεργασία μεταξύ ΠΑΝΒΕΡ και Προμηθευτή Γ. Επίσης με λεπτομέρεια καταγράφηκε η τήρηση των διαδικαστικών κανόνων από τον Προμηθευτή Γ, οι οποίοι παρέχουν τη δομή των κανόνων και αυξάνουν την εμπιστοσύνη του κάθε μέρους στη σχέση.

4.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Το πρόγραμμα υλοποίησης αρχίζει με τη μεταφορά των αγαθών στην αποθήκη του Προμηθευτή Γ. Έχουν οριστεί εβδομαδιαίες συναντήσεις με αντιπροσώπους και από τα δύο μέρη. Επιπλέον σταδιακά ορίζεται η επικοινωνία μεταξύ του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της ΠΑΝΒΕΡ με την ομάδα του προμηθευτή για την έναρξη της διανομής των προϊόντων στους πελάτες. Σε αυτή την φάση, ο αριθμός προβλημάτων να αντιμετωπίζεται εξαιτίας της έλλειψης πληροφοριών κατά τη διάρκεια των αρχικών ερευνών, οι οποίες δεν είχαν συμπεριλάβει κάποιες απαιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών.

4.6.1 Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ΠΑΝΒΕΡ και προμηθευτή

Η ανταλλαγή πληροφοριών χρησιμοποιείται για να ενισχύσει τις δραστηριότητες συνεργασίας με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ομάδα της ΠΑΝΒΕΡ αποφάσισε ποιες πληροφορίες θα μοιραστούν στον προμηθευτή.

Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται αφορούν:

- Κωδικοί και περιγραφές των προϊόντων που θα διακινούνται στην αποθήκη.
- Ποιά προϊόντα είναι ταχέως κινούμενα και ποιά είναι βραδέως κινούμενα
- Κόστος αποθεμάτων
- Τιμές διακινούμενων προϊόντων
- Αναλυτικό πελατολόγιο το οποίο θα χρησιμοποιείται για τη διανομή
- Παλετοποίηση προϊόντων, δηλαδή πόσα προϊόντα συσκευάζονται ανά παλέτα.

Η ανταλλαγή πληροφοριών βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων στην αλυσίδα εφοδιασμού η οποία είναι κατοχυρωμένη μέσω της σύμβασης. Η ΠΑΝΒΕΡ έχει επικεντρωθεί στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με τον προμηθευτή προκειμένου η καλή ποιότητα των πληροφοριών να μοιράζεται σε εύθετο χρόνο.

Ο καλύτερος μηχανισμός για την ανταλλαγή πληροφοριών είναι η πρόσβαση του προμηθευτή στο πληροφοριακό σύστημα της ΠΑΝΒΕΡ. Η πρόσβαση είναι επιτρεπτή μόνο για τη εξαγωγή των παραπάνω πληροφοριών. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στην ΠΑΝΒΕΡ να επιτύχει εσωτερική ενσωμάτωση και να εργάζεται μ' ένα συνεργατικό τρόπο με τους

εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι μεγαλύτερες βελτιώσεις στην απόδοση προέρχονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής ολοκλήρωσης και της συνεργασίας με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το κόστος ανταλλαγής και τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών μπορεί να παρακινήσει την ΠΑΝΒΕΡ και τον Προμηθευτή Γ να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες.

4.6.2 Ίδρυση ομάδας, στρατηγικής και πρόγραμμα

Η ΠΑΝΒΕΡ επίσης έχει επενδύσει στη διαχείριση του προμηθευτή και την εποπτεία της σχέσης μαζί του. Η ομάδα που επιλέχτηκε είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των συμβάσεων, την εποπτεία των τιμολογημένων υπηρεσιών και την τεχνική εποπτεία. Επιπλέον γίνεται επίβλεψη των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ομάδα που έχει οριστεί για την επίβλεψη είναι καθοριστικής σημασίας σε όλη τη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης, από τη διαπραγμάτευση της σύμβασης για τη διαχείριση της σχέσης καθώς και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι τα επίπεδα εξυπηρέτησης ανταποκρίνονται στους επιχειρηματικούς στόχους και ότι οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πληρούνται από τον προμηθευτή εξωτερικής ανάθεσης.

Μετά το χρόνο υλοποίησης ο οποίος αποτελεί μια κρίσιμη διάσταση στην ανάπτυξη των σχέσεων και εισάγει ένα στοιχείο κινδύνου στις σχέσεις, διευκολύνει επίσης τη συνεργασία μεταξύ των μερών. Επίσης η ΠΑΝΒΕΡ αξιολογεί σε μόνιμη βάση την ορισθείσα ομάδα και προσπαθεί να έχει τα κατάλληλα άτομα για να αναλύουν τα ενδεχόμενα προβλήματα, να αυξάνουν την αποδοτικότητα και να ελέγχουν τις συνθήκες.

4.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΗΣ

4.7.1 Καθιέρωση επικοινωνιακών, πληροφοριακών και ελεγκτικών συστημάτων

Μετά το πέρας της μεταφοράς της δραστηριότητας στον προμηθευτή ακολουθεί η ομάδα της ΠΑΝΒΕΡ να καθιερώνει τα επικοινωνιακά, πληροφοριακά και ελεγκτικά συστήματα για τη διαχείριση της σχέσης του προμηθευτή. Η ομάδα που ορίζεται για τη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή, είναι υπεύθυνη επίσης και για την αναγνώριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται καθώς και για τη διαρκή αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας.

4.7.2 Ανάπτυξη της σχέσης

Η αλληλεξάρτηση των συναλλαγών με την πάροδο του χρόνου οδήγησε τις συνεργαζόμενες εταιρείες σε υψηλά επίπεδα συνεργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγήθηκαν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης. Εφόσον οι συνεργατικοί και σχεσιακοί μηχανισμοί είναι κατοχυρωμένοι μέσω της σύμβασης η σχέση με την πάροδο του χρόνου αποδείχτηκε πραγματικά επιτυχημένη. Συνεπώς η ανάπτυξη της σχέσης είχε αποτέλεσμα σε μια πλήρως ολοκληρωμένη εταιρική σχέση με ταυτόχρονη υιοθέτηση της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών .

Αυτή η κουλτούρα συνεργασίας αναπτύχθηκε μέσω της στενής συνεργασίας με ομάδες εργασίας από διαφορετικά τμήματα της ΠΑΝΒΕΡ και με κοινές δραστηριότητες κάποιες ημέρες εκτός του χώρου εργασίας, τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε στρατηγικό επίπεδο διαχείρισης.

Οι δύο εταιρείες είχαν συνεπείς και συναφείς στρατηγικές και συμφωνίες για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης και για την ανάπτυξη της διαφάνειας. Η ανάπτυξη αμοιβαίων επιδιώξεων και κοινών στόχων βοήθησε στη διαμόρφωση μια κουλτούρας υψηλής απόδοσης. Επιπλέον η ομάδα της ΠΑΝΒΕΡ έκανε το πρώτο βήμα προς την πραγματική συνεργασία, προκειμένου να αναπτυχθούν και να επιτευχθούν τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τέλος ευνοείται η κουλτούρα μάθησης η οποία έχει βελτιώσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των πληροφοριών για την ΠΑΝΒΕΡ και παρέχει έναν πολύτιμο μηχανισμό για να εμπλουτιστούν οι συμπεριφορές μάθησης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών.

4.7.3 Διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες παραδίδονται άμεσα από τον προμηθευτή υπηρεσιών στον τελικό πελάτη. Η ΠΑΝΒΕΡ έχει λάβει διάφορα μέτρα και σε άλλες φάσεις από τη φάση παροχής υπηρεσιών για τον έλεγχο της παροχής υπηρεσιών και ως εκ τούτου τη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών. Τα μέτρα αυτά παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την εκ των υστέρων αξιολόγηση. Επιπλέον ασκείται έλεγχος σε όλα τα άλλα στάδια της διεκπεραίωσης των υπηρεσιών. Ο έλεγχος διαχωρίζεται μέσω της τυποποίησης και του διαχωρισμού υψηλής και χαμηλής επαφής υπηρεσιών με τον τελικό χρήστη.

Η ΠΑΝΒΕΡ εφαρμόζει μια διαδικασία μέτρησης για να παρακολουθεί την πρόοδο των σχέσεων και να αξιολογεί περιοδικά την απόδοση της σύμβασης. Αυτές οι μετρήσεις περιλαμβάνουν λειτουργικές μετρήσεις και αξιολόγηση επιχειρησιακών δεικτών. Η ομάδα της ΠΑΝΒΕΡ ενδέχεται να αλλάξει τη διαδικασία στις μετρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Με την περιοδική επανεξέταση στις μετρήσεις απόδοσης εξασφαλίζεται ότι οι προσδοκίες μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή για την αποτελεσματική διαχείριση και το επίπεδο της ευελιξίας μπορεί να είναι δυνατή.

4.8 ΛΗΞΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Μετά τη λήξη του συμβολαίου έγινε αξιολόγηση των εναλλακτικών σεναρίων για την επιμήκυνση της σχέσης, την αντικατάσταση του προμηθευτή ή τη δυνατότητα πραγματοποίησης της δραστηριότητας εσωτερικά. Το σενάριο που επιλέχθηκε ήταν η επιμήκυνση της σχέσης αφού τα πλεονεκτήματα της σχέσης είναι εμφανή από τη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο στόχος της ΠΑΝΒΕΡ ήταν η βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά της Βουλγαρίας, η μείωση του κόστους, η αποτελεσματικότερη διαχείριση των υπηρεσιών και η ανταπόκριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Από την οικονομοτεχνική μελέτη προκύπτει ότι κατά την πραγματοποίηση των εν λόγω δραστηριοτήτων εσωτερικά, τα κόστη ήταν μεγαλύτερα από την αντίστοιχη πραγματοποίηση τους από τον Προμηθευτή Γ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο Προμηθευτής Γ έχει ανταγωνιστική τιμολόγηση, τα κόστη προκαθορίζονται από συμβάσεις και προϋπολογίζονται. Επιπλέον η εξοικονόμηση κόστους οφείλεται στις οικονομίες κλίμακας. Επίσης το μικρότερο κόστος δραστηριότητας είναι αποτέλεσμα της μείωσης του προσωπικού που εκτελεί τη δραστηριότητα αφού θα υπάρχει το εξειδικευμένο προσωπικό του Προμηθευτή Γ που θα πραγματοποιεί τη δραστηριότητα με μικρότερο κόστος και επομένως δεν υπάρχουν τα κόστη εκπαίδευσης και μισθοδοσίας που θα υπήρχαν όταν η δραστηριότητα εκτελούνταν εσωτερικά. Επιπρόσθετα τα πάγια κόστη μετατρέπονται σε δαπάνες εφόσον γίνεται χρήση των παγίων του προμηθευτή με την ανάλογη τιμολόγηση των υπηρεσιών. Τέλος η ΠΑΝΒΕΡ έχει πρόσβαση στην τεχνολογία αιχμής που παρέχει ο Προμηθευτής Γ και μ' αυτόν τον τρόπο έχει αυξήσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών του αφού έχει μειώσει το χρόνο παράδοσης στον τελικό χρήστη.

Με την εύρεση του κατάλληλου προμηθευτή, τη διαπραγμάτευση ενός συμβολαίου που διασφαλίζει και τα δύο μέρη της σχέσης καθώς και με την αποδοτική διαχείριση της σχέσης αποφεύγονται οι κίνδυνοι που εγκυμονούν κατά την εξωτερική ανάθεση. Συνεπώς οι διαχειριστές της εξωτερικής ανάθεσης πρέπει να κατανοήσουν τους παρόντες και τους μελλοντικούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από τις προσπάθειες ανάθεσης μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Ενώ ορισμένοι κίνδυνοι είναι πιο γενικοί και μπορεί να εμφανιστούν στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ορισμένοι κίνδυνοι μπορεί να αφορούν συγκεκριμένες περιπτώσεις και επομένως, οι διαχειριστές πρέπει να αξιολογήσουν τα σενάρια που μπορεί να εξελιχθούν στο οργανωτικό τους πλαίσιο. Επίσης είναι επιβεβλημένο να κατανοηθούν οι διάφοροι μηχανισμοί, τα εργαλεία και οι τεχνικές που καθιστά δυνατή την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Tobias Schoenherr Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey Department of Supply Chain Management, N370 North Business Complex, The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University, East Lansing, MI 48824-1122, USA Version of record first published: 10 Dec 2009.
2. Monzka, R.M. et. Al 2005 Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage. CAPS Research report
3. Jahns,C. , Hartmann, E. , and Bals, L. , 2006 Offshoring: dimensions and diffusion of a new business concept . Journal of Purchasing and Supply Management.
4. Harland, C., et al., 2005. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. International Journal of Operations and Production Management , 25 (9), 831- 850.
5. Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000), “Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effect on firm performance” Journal of Management , Vol.26 No.4 ,pp 763-90
6. Knight, L.A. and Harland , C.M. (2000) “Outsourcing a national and sector level perspective on policy and practice” , in Erridge, A. Fee, R. And McIlroy , J. (Eds) , Best practice Procurement: Public and Private Sector Perspectives, Chapter 6, Gower, Aldershot, pp. 55-62.
7. Tim R. Holcomb Michael A. Hitt, Toward a model of strategic outsourcing Texas A&M University, Mays Business School, Department of Management, College Station, TX 77843-4221, United States
8. Anna Fredriksson a & Eva Johansson ,Integrating logistics into the outsourcing process ,13 Jul 2009, <http://www.tandfonline.com/loi/cjol20>
9. Nora Palugod , Paul A. Palugod (2011), Global Trends in Offshoring and Outsourcing, International Journal of Business and Social Science Vol. 2
10. Majid Nili, AhmadrezaShekarchizadeh, Reza Shojaey, Mohsen Dehbanpur (2013) Outsourcing Maintenance Activities or Increasing Risks? Case Study in Oil Industry of Iran,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 3, No. 5
11. Angappa Gunasekaran ,Kee-hung Lai, T.C. Edwin Chengb, Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy, Department of Management,

University of Massachusetts—Dartmouth, North Dartmouth, MA 02747-2300, USA,
Department of Logistics, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom,
Kowloon, Hong Kong, PR China

12. Wendell Jones Outsourcing Basics Published online: 06 Feb 2007. Information Systems Management
13. Tim R. Holcomb Michael A. Hitt, Toward a model of strategic outsourcing Texas A&M University, Mays Business School, Department of Management, College Station, TX 77843-4221, United States
14. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, Pearson , Twelfth Edition
15. Apte, U. and Mason, R. O. 1995. Global disaggregation of information intensive services. *Management Science*, 41(7): 1250–1262.
16. Aron, R., Clemons, E. and Reddi, S. Just right outsourcing: Understanding and managing risk. Paper presented at the Proceedings of the 38th Hawaii International Conference of System Sciences. January 3–6, HICSS, Hawaii.
17. Wade, M., and Hawthorne, M. (2012), ‘Offshoring: High Price of Low Cost,’ *The Sydney Morning Herald*, January 28, Sydney.
18. Lee, J. N., Miranda, S. M. and Kim, Y. M. 2004. It outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research*, 15(2): 110
19. Ahmad jafarnejad, Abolfazlsherafat, Naeimehtaghavi, Zahra MorshedTalab (2013), Designing a Operational Evaluation Model for Outsourcing Decision Making by Effective Outsourcing Factors, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*
20. Reyes Gonzalez, Juan Llopisa, Jose Gascoa 2012, Information technology outsourcing in financial services, pages 909-924, *The Service Industries Journal*
21. F. Wua, H.Z. Lia, L.K. Chub, D. Scullib(2012), Supplier selection for outsourcing from the perspective of protecting crucial product knowledge, pages 1508-1519
22. Hakan GÖL and Bülent ÇATAY, LOGISTICS OUTSOURCING AND 3PL SELECTION: A CASE STUDY IN AN AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN
23. Swinarski, M., Kishore, R., & Rao, H.R. (2006). Impact of IT Service Provider Process Capabilities on Service Provider Performance: An Empirical Study. *IEEE*.

24. Ebrahim Randeree, Rajiv Kishore, and H. Raghav Rao. "Managing Security Service Providers: Issues in Outsourcing Security" 2005
25. Chenlung Yanga, John G. Wackerb and Chwen Sheuc (2011), What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis , pages 4462-4476
26. Tao Yaoa, Bin Jiangb, Scott T. Youngb and Srinivas Talluric (2009), Outsourcing timing, contract selection, and negotiation, pages 305-326, International Journal of Production Research
27. Ananya Bhattacharya, Prakash J. Singh and Vikram Bhakoo (2013), Revisiting the outsourcing debate: two sides of the same story, Production Planning & Control: The Management of Operations Volume 24, Issue 4-5.
28. Imam Baihaqia and Amrik S. Sohalb (2012), The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: an empirical study, pages 743-758, Production Planning & Control: The Management of Operations
29. Trevor Caddena, Donna Marshallb, Paul Humphreysa and Ying Yangc (2013), Old habits die hard: exploring the effect of supply chain dependency and culture on performance outcomes and relationship satisfaction, Production Planning & Control: The Management of Operations
30. JeongEun Parka, SunghoLeeb & Robert M. Morgan (2011), A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process, Journal of Strategic Marketing Volume 19, Issue 5
31. Markku Kuula , Antero Putkiranta and Pirjo Tulokas (2013), Parameters in a Successful Process Outsourcing Project: A Case From the Ministry of Foreign Affairs, Finland, International Journal of Public Administration Volume 36, Issue 12
32. Jos van Iwaardena and Wendy van der Valkb (2013), Controlling outsourced service delivery: managing service quality in business service triads, Total Quality Management & Business Excellence, pages 1046-1061
33. William Youngdahl, Kannan Ramaswamy (2009) Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda, William Youngdahl, KannanRamaswamy, Department of Global Business, Thunderbird: The Garvin School of International Management, Journal of Operations Management, Pages 212–221
34. Markku Ram Narasimhan, Sriram Narayanan and Ravi Srinivasan (2010), Explicating the mediating role of integrative supply management practices in strategic

outsourcing: a case study analysis, International Journal of Production Research ,
Volume 48, Issue 2, 2010

35. Federica Ceci, Francesca Masciarelli (2010), A Matter of Coherence: The Effects of Offshoring of Intangibles on Firm Performance, Industry and Innovation Volume 17, Issue 4
36. Yang Chenga, John Johansena(2013), Operations network development: internationalisation and externalisation of value chain activities, Production Planning & Control: The Management of Operations
37. Tejaswini Herath, Rajiv Kishore Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions
38. Xiong Wei, Li Jun A Practical Model for Cost Calculation in Third Party Logistics Distribution Centre Based On Activity-Based Costing ,College of Economics and Trade, Hunan University, P.R.China, 410079 Hunan Provincial Laboratory of Logistics Information and Simulation Technology

Πανεπιστήμιο Πειραιώς