



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING) ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Γιωτοπούλου Σ. Τριανταφυλλιά

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Βασίλης Παπαδάκης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)

Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Κων/νος Τσιμπούκας, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2004

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωσή μου να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όσους, με οποιονδήποτε τρόπο, συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ειδικότερα, ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κ. Παπαδάκη Βασίλειο, για την ανάθεση της μελέτης αυτής και την ουσιαστική και επιστημονική καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση και συγγραφή της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μασάλα, Διευθυντή Προσωπικού της PepsiCo – HBH, την κα. Σιόρα Διευθύντρια του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών της Kraft Foods Hellas και τον Διευθυντή του Τμήματος Ασφάλειας Προϊόντων της εταιρείας, της οποίας η ονομασία κρίθηκε σκόπιμο να μην αναφερθεί, για τις συνεντεύξεις που μου παραχώρησαν και τις πολύτιμες πληροφορίες που μου έδωσαν. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κα. Αραμπατζή, Υπεύθυνη Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Kraft Foods Hellas, για τα συμπληρωματικά στοιχεία που μου έδωσε.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου για την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και ειδικότερα τον συμφοιτητή μου, Τραυλό Μιχάλη για την άψογη συνεργασία που είχαμε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τα αδέρφια μου για την συμπαράσταση και υποστήριξη που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ειδικότερα για τη δυνατότητα που μου έδωσαν να αποκτήσω αυτό το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	8
1.1 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγική επιλογή.....	8
1.1.1 Πως ορίζεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	8
1.1.2 Λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	9
1.1.3 Κίνδυνοι που μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων..	13
1.1.4 Όργανα λήψης αποφάσεων σχετικών με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	16
1.1.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση αυτών με τη στρατηγική της επιχείρησης.....	17
1.1.6 Περιπτώσεις όπου ενδείκνυται η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων	21
1.1.7 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου συνεργάτη.....	23
1.1.8 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	24
1.1.9 Λόγοι για τους οποίους οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν αν επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από τις εταιρείες	25
1.1.10 Ικανότητες που απαιτούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων για επιτυχημένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	26
1.1.11 Τακτική - μεθοδολογία που ενδείκνυται να ακολουθούν οι εταιρείες όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	29
1.1.12 Εσωτερική επικοινωνία της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων.....	31
1.1.13 Επιπτώσεις στο προσωπικό που απασχολείται στη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται	32
1.1.14 Παράμετροι που επηρεάζουν το κόστος της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων	33
1.1.15 Σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή πριν την τελική απόφαση για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας.....	34
1.2 Διαχρονική εξέλιξη και τάσεις στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	36
1.3 Ανάγκη για περαιτέρω έρευνα	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
2.1 Στόχοι της έρευνας.....	40
2.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	41
2.2.1 Αριθμός εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα και κριτήρια επιλογής αυτών	42
2.2.2 Σχεδιασμός της έρευνας.....	43
2.2.3 Συλλογή των στοιχείων.....	43
2.2.4 Επεξεργασία των στοιχείων	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	45
3.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου των Τροφίμων / Ποτών.....	45
3.1.1 Διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του κλάδου των τροφίμων / ποτών	46
3.1.2 Παραγωγή και απασχόληση.....	47
3.1.3 Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα	48
3.1.4 Χρηματοοικονομικά.....	48
3.1.5 Τάσεις και Προοπτικές	49
3.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από τις εταιρείες του κλάδου Τροφίμων / Ποτών.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PepsiCo-HBH.....	53
4.1 Γενικά στοιχεία	53
4.1.1 Ιστορικό της εταιρείας	53
4.1.2 Η αγορά των χυμών και των αναψυκτικών	54
4.1.3 Η επιχείρηση	56
4.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την PepsiCo-HBH.....	59
4.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	60
4.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής.....	61
4.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	63
4.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης	65
4.2.5 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο δίνεται η δραστηριότητα στον εξωτερικό συνεργάτη	66
4.2.6 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη	67
4.2.7 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	68
4.2.8 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη.....	68
4.2.9 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	69
4.2.10 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	69
4.2.11 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	71
4.2.12 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί	71
4.3 Συγκεντρωτικός πίνακας PepsiCo-HBH.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Kraft Foods Hellas	74
5.1 Γενικά στοιχεία	74
5.1.1 Ιστορικό της εταιρείας	74
5.1.2 Η αγορά της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας	75
5.1.3 Η επιχείρηση	77
5.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την Kraft Foods Hellas.....	80
5.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	81
5.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής & αποθήκευσης	82
5.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	83
5.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης	84
5.2.5 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη	85
5.2.6 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι της Kraft Foods Hellas.....	86
5.2.7 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	86
5.2.8 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη.....	86
5.2.9 Διαδικασία και χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου	87
5.2.10 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	88
5.2.11 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	88
5.2.12 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	89

5.2.13 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί	89
5.3 Συγκεντρωτικός πίνακας Kraft Foods Hellas	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Εταιρεία Χ.....	92
6.1 Γενικά στοιχεία	92
6.1.1 Ιστορικό της εταιρείας	92
6.1.2 Η αγορά των προϊόντων τομάτας.....	92
6.1.3 Η επιχείρηση	93
6.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την Εταιρεία Χ.....	95
6.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	98
6.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της παραγωγής.....	98
6.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση της παραγωγικής νέων προϊόντων.....	101
6.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης	103
6.2.5 Κριτήρια επιλογής που καθορίζουν εάν η παραγωγή ενός νέου προϊόντος θα δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη	104
6.2.6 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη	105
6.2.7 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι της εταιρείας Χ.....	106
6.2.8 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	106
6.2.9 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη.....	107
6.2.10 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	108
6.2.11 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	109
6.2.12 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	111
6.2.13 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί	112
6.3 Συγκεντρωτικός πίνακας Εταιρείας Χ	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	114
7.1 Δραστηριότητες που εξωτερικεύονται.....	115
7.2 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	116
7.3 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής.....	116
7.4 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	118
7.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης	119
7.6 Κριτήρια επιλογής που καθορίζουν εάν η παραγωγή ενός νέου προϊόντος θα δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη.....	120
7.7 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο γίνεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας	121
7.8 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη	121
7.9 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι των ίδιων των εταιρειών	123
7.10 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	124
7.11 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη.....	124

7.12 Διαδικασία και χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου	125
7.13 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	126
7.14 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	127
7.15 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	128
7.16 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ	131
8.1 Δραστηριότητες που εξωτερικεύονται.....	131
8.2 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	132
8.3 Λόγοι που οδηγούν στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	133
8.4 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	133
8.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης	134
8.6 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο γίνεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας	135
8.7 Προσδιορισμός του κόστους της εξωτερίκευσης	135
8.8 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη	136
8.9 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι των ίδιων των εταιρειών	137
8.10 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	137
8.11 Διαδικασία μετάβασης	138
8.12 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	138
8.13 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	139
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	140
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	145
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	145
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	146
ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ	146
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	148
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	149

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μια στρατηγική επιλογή, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Οι παράγοντες που οδηγούν στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας έχουν να κάνουν με το όραμα, τη λειτουργία και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της έκβαση, είναι να αντιμετωπίζεται σαν ένα εργαλείο που μπορεί να αποδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι απλά, σαν ένα μέσο μείωσης του κόστους.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναφέρεται στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και πέρα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, εξετάζει τον τρόπο που οι ελληνικές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα, οι ελληνικές επιχειρήσεις από τον κλάδο τροφίμων και ποτών, αντιμετωπίζουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και το βαθμό στον οποίο την έχουν υιοθετήσει ως μια στρατηγική επιλογή.

Η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου συνδέεται κυρίως με το αντικείμενο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, στα πλαίσια του οποίου υλοποιείται και η παρούσα διατριβή, καθώς επίσης και με την επιθυμία να εξεταστεί η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε έναν κλάδο, όπου το συγκεκριμένο φαινόμενο δεν έχει πάρει ακόμα τεράστιες διαστάσεις.

Σκοπός της μελέτης, είναι να αναλύσει μια σειρά από παραμέτρους που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, όπως τους λόγους που οδηγούν μια επιχείρηση σε μια τέτοια απόφαση, τους κινδύνους που αυτή συνεπάγονται και τους τρόπους περιορισμού τους, τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων, τα κριτήρια επιλογής των προς εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και τη σχέση που αναπτύσσουν οι εταιρείες με τους εξωτερικούς συνεργάτες. Παράλληλα, επιχειρείται η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο εταιρείας και στη συνέχεια σύγκριση αυτών, με τις θεωρητικές προσεγγίσεις.

Σημειώνεται στο σημείο αυτό, ότι σκοπός της παρούσας μελέτης δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο κλάδου, αλλά η μεμονωμένη και εις βάθος εξέταση κάποιων εταιρειών όσον αφορά την πολιτική τους και τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

Στα πλαίσια αυτών των στόχων, και αφού υλοποιήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση, πραγματοποιήθηκαν μελέτες περίπτωσης για τρεις εταιρείες, μία εκ των οποίων δραστηριοποιείται στον κλάδο των ποτών και δύο στον κλάδο των τροφίμων.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών, προήλθαν από πρωτογενείς πηγές και κυρίως από τις συνεντεύξεις με τα αρμόδια για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, στελέχη των επιχειρήσεων που επιλέγησαν. Πέρα όμως από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μέσω των συνεντεύξεων, μια σειρά από στοιχεία προήλθαν από άλλες δευτερογενείς πηγές, όπως είναι η ICAP, το Διαδίκτυο και άλλες δημοσιευμένες πηγές.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που μελετήθηκαν, παρά το ότι διαφοροποιούνται σε αρκετές παραμέτρους, εντούτοις παρουσιάζουν και αρκετά σημεία επαφής. Οι κοινές αυτές προσεγγίσεις σε ορισμένες από τις παραμέτρους, πηγάζουν ως ένα βαθμό από το ότι και οι τρεις είναι πολυεθνικές εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Αυτό άλλωστε ήταν και το ζητούμενο όταν έγινε η επιλογή των προς μελέτη εταιρειών. Να έχουν μια κοινή βάση η οποία να προσδιορίζει το εξωτερικό τους περιβάλλον και από κει και πέρα να μελετηθούν οι εσωτερικές τους λειτουργίες στο θέμα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων.

Όσον αφορά τη σύγκριση των ερευνητικών προσεγγίσεων, με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, υπάρχει ταύτιση με εξαίρεση βέβαια κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις. Το συμπέρασμα αυτό είναι άκρως ενθαρρυντικό, με την έννοια ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες δεν ακολουθούν απλά τις τάσεις της εποχής, αλλά τις υιοθετούν, έχοντας προηγουμένως κατανοήσει τους στόχους που επιδιώκουν να επιτύχουν, τους κινδύνους απ' τους οποίους πρέπει να προφυλαχτούν και τον τρόπο που θα τους οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που ο συγκεκριμένος κλάδος δεν είναι από τους πρωτοπόρους στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, εντούτοις παρακολουθεί τις εξελίξεις και φροντίζει για την πλήρη προσαρμογή των στρατηγικών του επιλογών στις τάσεις και τις ανάγκες της εποχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγική επιλογή

Μια σειρά από αλλαγές στο μακροοικονομικό και το επιχειρησιακό περιβάλλον, έχουν καθιερώσει την εξωτερίκευση επιλεγμένων δραστηριοτήτων, σε αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και οι τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με τις νέες σχέσεις που διαμορφώνονται στις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων, και στις μεταξύ των δραστηριοτήτων αλληλεξαρτήσεις, επιβάλλουν τη νέα αυτή στρατηγική αντίληψη.

Στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας, προκύπτει ένα βασικό ζήτημα που σχετίζεται με το ποιες από τις δραστηριότητες θα πρέπει να εκτελεί η ίδια η επιχείρηση και ποιες ενδείκνυται να δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιλογή αυτή, γνωστή και ως εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει επανέλθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. (Παπαδάκης, 2002 β)

Στο παρελθόν, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αναφερόταν στις μη θεμελιώδεις και κατά κύριο λόγο δευτερεύουσες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, όπως η μισθοδοσία, η φύλαξη των κτιριακών εγκαταστάσεων και η καθαριότητά τους. Στις μέρες μας, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος έχει αλλάξει δραματικά, και τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξωτερίκευση έχουν δραστηριότητες, όπως η διανομή – αποθήκευση και η παραγωγική διαδικασία, οι οποίες ουσιαστικά επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της ίδιας της εταιρείας. Οι καλύτερες επιχειρήσεις διεθνώς, με τον επαναπροσδιορισμό της αλυσίδας αξίας και την εξωτερίκευση κάποιων εκ των δραστηριοτήτων τους, επιδιώκουν τη βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης και την περαιτέρω ανάπτυξή τους (Chung, Jackson and Laseter, 2002).

1.1.1 Πως ορίζεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αναφέρεται στην περίπτωση που μια επιχείρηση αναθέτει τη λειτουργία μιας δραστηριότητάς της, σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη ή διαφορετικά, προμηθεύεται κάποιο προϊόν ή υπηρεσία της από κάποιον τρίτο.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση των υπηρεσιών, η εξωτερίκευση αναφέρεται στη μεταφορά, σε εξωτερικό συνεργάτη του λειτουργικού ελέγχου της δραστηριότητας (Lankford και Parsa, 1999). Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας από μια επιχείρηση συνιστάται μόνο στην περίπτωση, που εκτιμάται ότι κάποιος τρίτος μπορεί να είναι γρηγορότερος, φτηνότερος ή καλύτερος από τις ίδιες. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων μπορεί να είναι λειτουργικά, στρατηγικά ή και τα δύο.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας έχουν να κάνουν με το όραμα, τη λειτουργία και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της έκβαση είναι να αντιμετωπίζεται σαν ένα εργαλείο που μπορεί να αποδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι απλά σαν ένα μέσο μείωσης του κόστους.

1.1.2 Λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Πέρα από το γεγονός ότι η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων είναι μια μόδα της εποχής, την οποία πολλές εταιρείες ακολουθούν όχι πάντα επιτυχώς, υπάρχουν πολλοί και ουσιαστικοί λόγοι, οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν μια εταιρεία προς την κατεύθυνση αυτή. Οι λόγοι αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται μια εταιρεία και το είδος της δραστηριότητας που εξωτερικεύεται.

Η πρόθεση των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και να αντιμετωπίσουν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται τον ανταγωνισμό, τις έχουν οδηγήσει σε μια συνεχή αναζήτηση τρόπων και πρακτικών προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ένας πολύ καλός τρόπος για να το πετύχουν αυτό, αποτελεί και η εξωτερίκευση κάποιων από τις δραστηριότητές τους.

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

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

- στη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, αφού μέρος αυτού αναλαμβάνουν οι εξωτερικοί συνεργάτες
- στη δυνατότητα επιλογής κάθε φορά του εξωτερικού συνεργάτη, χωρίς να εγκλωβίζονται σε αδιέξοδες συνεργασίες
- στην ευκαιρία που τις δίνεται να επικεντρώσουν τους ανθρώπινους κυρίως πόρους τους, στις λειτουργίες εκείνες που επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τους Lankford και Parsa (1999) η μείωση του κόστους μοιάζει να είναι το μέγα πλεονέκτημα από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και αποτελεί τον κύριο λόγο που μια εταιρεία μπαίνει στη διαδικασία να εξωτερικεύσει κάποια δραστηριότητά της. Ωστόσο, δύο με τρία χρόνια μετά την εξωτερίκευση, οι περισσότερες εταιρείες καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας αποτέλεσε μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία, για να επικεντρωθεί η εταιρεία στη κύρια δραστηριότητά της και στις ικανότητες εκείνες που της επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα, της δόθηκε η δυνατότητα να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά θέματα που σχετίζονται με το κόστος και τις απαιτήσεις σε νέο εξοπλισμό.

Οι Lankford και Parsa (1999) καταλήγουν λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι οι βασικότεροι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι οι εξής:

- μείωση του κόστους, μακροχρόνια
- επανεστίαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- δυνατότητα χρήσης και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, απαγορευτικού σε διαφορετική περίπτωση κόστους
- βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρείας, αφού μπαίνει στη διαδικασία να επανεξετάσει τα οφέλη της και να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα
- καλύτερη διακίνηση της πληροφορίας, προς όφελος των εργαζομένων

Οι Chung, Jackson και Laseter (2002), υπογραμμίζουν πως τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει κατά πολύ οι επιλογές των εταιρειών σχετικά με τις δραστηριότητες που αποφασίζουν να εξωτερικεύσουν. Η τάση αυτή, έχει ουσιαστικά ξεκινήσει από τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις στρατηγικές ανάγκες των εταιρειών και καταλήγει

στην διαφοροποίηση των λόγων εκείνων που οδηγούν στην εξωτερίκευση. Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς αντιμετωπίζουν τα κίνητρα που οδηγούν στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σαν έξι αλληπροκαλούμενα κύματα στα οποία μάλιστα αντανakλώνται οι εξής στρατηγικές προτεραιότητες:

- πλεονέκτημα κόστους
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- μεταφορά πόρων
- βελτίωση της χρησιμότητας
- οικονομίες κλίμακας
- διασπορά επιχειρηματικού κινδύνου

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι προτεραιότητες μιας εταιρείας παρομοιάζονται με κύματα, όπου το ένα προκαλεί την ενεργοποίηση του άλλου. Έτσι, σε μια εταιρεία η κάλυψη μιας προτεραιότητας, δημιουργεί / προκαλεί την ανάγκη για κάλυψη της επόμενης σε σειρά σημαντικότητας. Οι προτεραιότητες αυτές, ουσιαστικά αποτελούν τους λόγους που μια εταιρεία καταφεύγει στην επιλογή της εξωτερίκευσης και τα πλεονεκτήματα που επιθυμεί να κερδίσει. Εκτός αυτού όμως, τα έξι αυτά κίνητρα για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, υποδεικνύουν στην επιχείρηση έναν πολύ καλό τρόπο αξιολόγησης των ικανοτήτων της, που ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις, να οδηγήσει στην αντίστροφη ακριβώς σκέψη. Στην εξέταση δηλαδή της περίπτωσης, όπου μια εταιρεία εκμεταλλεζόμενη κάποια σημεία υπεροχής της, αναλαμβάνει η ίδια δραστηριότητες τρίτων και επωφελείται οικονομικά.

Η έρευνα του Fernie (1999) με θέμα “Outsourcing distribution in UK retailing”, που διενεργήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία, αναφέρετο στις 12 μεγαλύτερες εταιρείες από το χώρο του λιανεμπορίου και είχε σαν στόχο να εντοπίσει, να περιγράψει και να ερμηνέψει τους λόγους που μια εταιρεία καταφεύγει στην εξωτερίκευση της διανομής της. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας ως πιθανοί λόγοι εξωτερίκευσης θεωρήθηκαν οι εξής:

- δυνατότητα εκμετάλλευσης των ικανοτήτων των εξωτερικών συνεργατών
- συγκέντρωση των οικονομικών πόρων στην κύρια δραστηριότητα της εταιρείας

- ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που δημιουργούνται στις σχέσεις μεταξύ των υπάλληλων της εταιρείας
- βελτίωση της αποτελεσματικότητας από άποψη μείωσης του κόστους
- ευελιξία
- βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών
- προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών
- διόρθωση του ισολογισμού
- αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των εποχιακών κρίσεων και φαινομένων
- καλύτερο προγραμματισμό του προϋπολογισμού
- ευκολότερη είσοδο σε νέες αγορές

Για τον Quinn (1999) η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μία πολύ καλή στρατηγική επιλογή μέσω της οποίας μια επιχείρηση μπορεί να μειώνει το κόστος παραγωγής, να διασπείρει το ρίσκο και να περιορίσει τις επενδύσεις σε πάγια κεφάλαια, αυξάνοντας παράλληλα, την ευελιξία της, την καινοτομία της, την προστιθέμενη αξία στα προϊόντα της και τα κέρδη των επενδυτών της.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα των Brandes, Lilliecreutz και Brege (1997), της οποίας σκοπός ήταν να προσδιοριστούν τα είδη των δυνάμεων και των διαδικασιών, που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και παράλληλα να αναλυθούν οι συνοδευτικές στρατηγικές επιπτώσεις για την εξωτερικευμένη δραστηριότητα. Παράλληλα, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας επιδιώχθηκε να προσδιοριστούν οι δυνάμεις και οι διαδικασίες που δημιουργούν τις καλύτερες και τις χειρότερες προϋποθέσεις, για την μακροχρόνια επιτυχία της δραστηριότητας που εξωτερικεύεται. Στα πλαίσια της έρευνας πραγματοποιήθηκαν πέντε μελέτες περίπτωσης και όσον αφορά τους λόγους που οδήγησαν τις εταιρείες στην εξωτερίκευση θεωρήθηκαν οι εξής:

- Η ανάγκη για αφοσίωση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό προϋποθέτει κάποια ανάλυση της στρατηγικής σημασίας των δραστηριοτήτων, υπό την έννοια ότι οι δραστηριότητες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να μείνουν μέσα στην εταιρεία.

- Αποτελεσματικότητα από άποψη κόστους. Το αποτελεσματικότερο κόστος μπορεί να επιτευχθεί από τον εξωτερικό συνεργάτη, είτε επειδή μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα, είτε γιατί μπορεί να παράγει πιο ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Οικονομικά προβλήματα. Αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη, που μια εταιρεία αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα και ουσιαστικά θα πρέπει να απελευθερώσει πόρους θέτοντας σαν προτεραιότητά της, την επιβίωση.

Μια πρώτη παρατήρηση στις παραπάνω τοποθετήσεις σχετικά με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και πιο συγκεκριμένα τους λόγους που μπορεί να οδηγήσουν μια εταιρεία σε μια τέτοιου είδους στρατηγική επιλογή, είναι ότι πέρα από κάποιους εξειδικευμένους λόγους που σε μεγάλο βαθμό μπορεί να σχετίζονται με την αγορά που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και το είδος της δραστηριότητας που πρόκειται να εξωτερικεύσει, υπάρχουν κάποιοι βασικοί και ουσιαστικοί λόγοι που κατευθύνουν μια επιχείρηση στο να δώσει τον έλεγχο μιας δραστηριότητας σε κάποιον τρίτο. Οι λόγοι αυτοί είναι κοινói για όλες τις απόψεις που διατυπώνονται παραπάνω και ανεξάρτητοι από την προσέγγιση του κάθε μελετητή. Μεταξύ αυτών, συγκαταλέγονται η συγκέντρωση των οικονομικών πόρων της εταιρείας στην κύρια δραστηριότητά της, η μείωση του κόστους και η αύξηση της ευελιξίας.

1.1.3 Κίνδυνοι που μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Παρά τα πλεονεκτήματα που μπορεί να συνεπάγεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, υπάρχουν και μια σειρά από κινδύνους που συνοδεύουν τέτοιου είδους στρατηγικές επιλογές, τόσο για την εταιρεία που αποφασίζει να δώσει μια δραστηριότητα σε κάποιον τρίτο, όσο και για τον εξωτερικό συνεργάτη αυτής, που αναλαμβάνει την ευθύνη της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Οι εταιρείες, που εμπλέκονται σε διαδικασίες αυτού του είδους θα πρέπει να κατανοήσουν ότι στην ουσία εναποθέτουν ένα τμήμα της μελλοντικής τους εξέλιξης και πορείας στα χέρια ενός τρίτου, που όπως και εκείνες, επιδιώκει το δικό του όφελος και τη μεγιστοποίηση της δικής του κερδοφορίας. Για το λόγο αυτό, και παρά το γεγονός ότι η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων περιγράφεται συχνά ως μια “στρατηγική συνεργασία”, οι εμπλεκόμενες πλευρές πρέπει να κατανοήσουν ότι κάποια από τα συμφέροντά τους είναι αντικρουόμενα. Μια εταιρεία, πριν ακόμη

αποφασίσει να εξωτερικεύσει μια δραστηριότητα θα πρέπει να γνωρίζει τα οφέλη και τα ρίσκα που αυτό συνεπάγεται και να έχει προσδιορίσει τις παραμέτρους εκείνες που δημιουργούν τις αντιπαραθέσεις με την άλλη πλευρά (Vining and Globberman, 1999).

Βασική προϋπόθεση για οποιαδήποτε εταιρεία επιχειρεί να προσχωρήσει σε τέτοιου είδους συμφωνίες, είναι να έχει ξεκαθαρίσει προηγουμένως τη σημασία της κάθε δραστηριότητας για την ίδια, έτσι ώστε να αποφύγει την εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων και την απώλεια του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002 β).

Σύμφωνα με τους Lankford και Parsa (1999), οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα το ενδεχόμενο να χάσουν τον έλεγχο μιας δραστηριότητας, στάση, που είναι απολύτως δικαιολογημένη μια και ως γνωστό οι επιδόσεις μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα επηρεάζει τις συνολικές της επιδόσεις, καθώς επίσης και την ανταγωνιστικότητά της. Οι κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι σίγουρα πολύ σοβαροί και τα θέματα που πρέπει να εξεταστούν πριν τη λήψη της τελικής απόφασης είναι τα εξής:

- το αν και κατά πόσο μειώνεται το κόστος
- το αν ο εξωτερικός συνεργάτης επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, που όντως εξυπηρετούν την εταιρεία
- το αν η συμφωνία που κλείνεται είναι συμφέρουσα από οικονομικής άποψης
- το αν ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί και προμηθεύεται εξοπλισμό σε πιο χαμηλές τιμές
- το αν η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι η πλέον κατάλληλη επιλογή για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση

Στο ίδιο περίπου πνεύμα κινούνται και οι Doig, Ritter, Speckhals και Woolson (2001), οι οποίοι επίσης εντοπίζουν τους περισσότερους κινδύνους της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων στις επιδόσεις και τη συνέπεια των εξωτερικών συνεργατών.

Χαρακτηριστικά αναφέρουν τους εξής παρακάτω κινδύνους:

- να μην κατανοήσουν επακριβώς οι εξωτερικοί συνεργάτες τις αρμοδιότητες και την εργασία που έχουν αναλάβει
- να αποδειχθεί πολύ υψηλό το κόστος με αποτέλεσμα να αναγκαστεί η εταιρεία να ανεβάσει τις τιμές των προϊόντων της

- να παρέχονται από τους εξωτερικούς συνεργάτες χαμηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες

Οι Quinn και Hilmer (1995) σχολιάζοντας τους κυριότερους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, αναφέρονται στην πιθανότητα να χαθούν από την εταιρεία σημαντικές ικανότητες ή να δοθεί βαρύτητα στην ανάπτυξη λάθος δραστηριοτήτων, στο ενδεχόμενο να χαθούν ικανότητες που πηγάζουν από τις διατμηματικές σχέσεις των εργαζομένων και τέλος, στην περίπτωση να χαθεί τελείως από την εταιρεία ο έλεγχος της δραστηριότητας.

Δύο χρόνια μετά, το 1999, ο Quinn αναφερόμενος και πάλι στα προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, τονίζει πως οι κυριότερες ανησυχίες των εταιρειών είναι:

- το ενδεχόμενο να χάσουν τελείως τις ικανότητες που εξωτερικεύουν
- το ενδεχόμενο να εξαρτώνται από κάποιον τρίτο σε μεγάλο βαθμό
- η περίπτωση να προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις σε ένα τμήμα του προσωπικού που φοβάται την εξωτερίκευση
- ο κίνδυνος να μην επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι
- το ρίσκο να χάσουν τελείως τον έλεγχο όσον αφορά το χρόνο παράδοσης και την ποιότητα των προϊόντων τους
- η περίπτωση να εξαπατηθούν από τον εξωτερικό συνεργάτη

Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει ο Aron (2002) στη συνέντευξη που παραχώρησε στο Knowledge at Wharton, επίσης σημαντικό ρίσκο που μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, είναι η πιθανότητα ο εξωτερικός συνεργάτης εκμεταλλευόμενος τις πληροφορίες που παίρνει απευθείας από τους πελάτες, να αυξήσει κατά πολύ τη διαπραγματευτική του δύναμη και να επιδιώξει αύξηση των τιμών χρέωσης για την εταιρεία.

Επίσης, γίνεται λόγος για έναν ακόμη κίνδυνο, που προέρχεται από το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί πολύ μεγάλη εξάρτηση της εταιρείας από τον εξωτερικό συνεργάτη. Σύμφωνα με τον Aron (2002), υπάρχει περίπτωση η εταιρεία να εγκλωβιστεί σε αδιέξοδο, λόγω της μεγάλης της εξάρτησης από τρίτους. Η εξάρτηση αυτή, δεν αναφέρεται τόσο στις διαδικασίες και τα συστήματα επεξεργασίας της πληροφορίας, όσο στο ανθρώπινο δυναμικό, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι συνηθίζουν στη

στήριξη και στις υπηρεσίες που τους προσφέρουν οι εξωτερικοί συνεργάτες και καθίσταται πλέον αδύνατο να λειτουργήσουν διαφορετικά.

Το τραγικότερο ίσως λάθος που μπορεί να κάνει μια εταιρεία είναι να εξωτερικεύσει λειτουργίες που αποτελούν ή συνεισφέρουν με κάποιο τρόπο στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να αποδυναμώσει το σημείο υπεροχής της έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο μάλιστα είναι ζήτημα χρόνου να αποτελέσει βασική λειτουργία του εξωτερικού συνεργάτη. Απαιτείται λοιπόν ιδιαίτερη προσοχή στην αναγνώριση των δραστηριοτήτων που προσδίδουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς επίσης και στην διατήρηση του ολοκληρωτικού τους ελέγχου στο εσωτερικό της.

Τα μέτρα που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση προκειμένου να προφυλαχτεί από τους κινδύνους που ενέχει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, είναι να φροντίζει για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου και τη δημιουργία και συντήρηση ενός εφεδρικού μηχανισμού με στόχο να προφυλάσσεται από εξωτερικούς συνεργάτες με επεκτατικές βλέψεις.

1.1.4 Όργανα λήψης αποφάσεων σχετικών με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με τους Lankfor και Parsa (1999) οι αποφάσεις για θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να παίρνονται από διατμηματικές ομάδες. Η δράση των ομάδων αυτών κρίνεται απαραίτητη, τόσο κατά τη διάρκεια που λαμβάνεται η απόφαση για εξωτερίκευση και κλείνονται οι συμφωνίες, όσο και την μετέπειτα περίοδο, με σκοπό να διαχειρίζονται τη σχέση και τη συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες. Άλλωστε, ο σχεδιασμός και το σύνολο των χειρισμών για την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, θα πρέπει να γίνονται έχοντας σαν βάση μακροχρόνιους στόχους, κατεύθυνση στην οποία σίγουρα συμβάλει η συγκρότηση και διατήρηση μιας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων που θα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δράση.

1.1.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση αυτών με τη στρατηγική της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση, σε όποιο κλάδο της οικονομίας και να δραστηριοποιείται, προσφέρει στους πελάτες της κάτι μοναδικό. Η μοναδικότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν της κάθε επιχείρησης, αποτελεί ουσιαστικά και τη βάση για τη διαφοροποίησή της. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους και τον τρόπο που τους διαχειρίζονται, αναπτύσσουν μια σειρά από ικανότητες. Κάποιες από τις ικανότητες αυτές, εξελίσσονται σε θεμελιώδεις και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία οι επιχειρήσεις χτίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

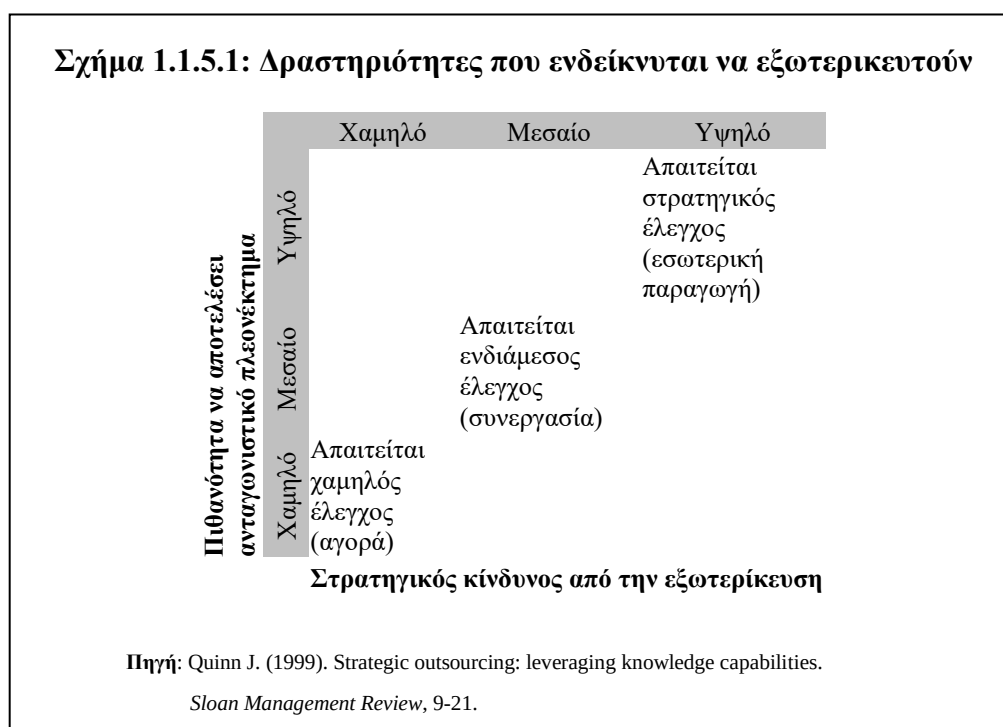
Οι επιχειρήσεις που σκέφτονται να προχωρήσουν στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εξωτερικεύσουν λειτουργίες που θεωρούνται η καρδιά της επιχείρησης και ενδεχομένως να συνεισφέρουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Και αυτό γιατί η εξωτερίκευση θεμελιωδών ικανοτήτων ενέχει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα οι ικανότητες αυτές να χαθούν προς ζημία βέβαια της ίδια της εταιρείας. Πολύ μεγάλη προσοχή, επίσης, θα πρέπει να δοθεί στον προσδιορισμό των θεμελιωδών αυτών ικανοτήτων, μια και σαν διαδικασία είναι πολύ πιο δύσκολη απ' ό,τι αρχικά μπορεί να φαίνεται και πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις (Παπαδάκης, 2002 β).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ένα προϊόν ή “τα πράγματα που σαν εταιρεία κάνουμε σχετικά καλά”, αλλά εκείνες οι λειτουργίες –που συνήθως αναφέρονται σε υπηρεσίες ή συστήματα- ή συνδυασμός αυτών, στις οποίες η εταιρεία επιτυγχάνει τις καλύτερες δυνατές επιδόσεις. Είναι ουσιαστικά το σύνολο των συστημάτων και των ικανοτήτων στα οποία η εταιρεία είναι η καλύτερη στον κόσμο, με αποτέλεσμα να δημιουργούν υψηλή αξία στους πελάτες της.

Η ανάπτυξη των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι βασικής σημασίας στον σχεδιασμό της στρατηγικής. Αν η εταιρεία δεν επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή απόδοση σε μια δραστηριότητα, τότε σίγουρα υπάρχει κάποιους που το κάνει και αποτελεί γι' αυτόν σημείο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η εταιρεία αρνείται να δώσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σε εκείνον που επιτυγχάνει την μέγιστη απόδοση, ουσιαστικά αρνείται την ευκαιρία να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Quinn, 1999).

Οι εταιρείες σήμερα, εξακολουθούν και κρατούν κάτω από τον έλεγχό τους μια σειρά από οικονομικά ασύμφορες δραστηριότητες. Η συγκεκριμένη τους στάση οφείλεται πρωτίστως, στο ότι μένουν περισσότερο από ότι πρέπει προσκολλημένες στην παράδοση, καθοδηγούμενες κυρίως από υπερβολικούς συναισθηματισμούς, και δευτερευόντως, στο ότι στο ότι πολλές φορές δεν έχουν την ικανότητα ή τη θέληση να αξιολογήσουν αντικειμενικά τα κόστη και το ρίσκο που συνεπάγεται η εσωτερική λειτουργία μιας τέτοιας δραστηριότητας. Κατά συνέπεια, υποφέρουν από μη αναγκαία κόστη και ρίσκα.

Ο Quinn (1999) διαχωρίζει τις ικανότητες μιας επιχείρησης σε τρεις κατηγορίες. Στις θεμελιώδεις ικανότητες, στις σημαντικές μεν αλλά όχι θεμελιώδεις και στις μη θεμελιώδεις. Σαν θεμελιώδεις, ορίζει τις ικανότητες αυτές, στις οποίες η επιχείρηση διακρίνεται ως η καλύτερη στο χώρο, σαν σημαντικές αλλά όχι θεμελιώδεις χαρακτηρίζει τις ικανότητες ή δραστηριότητες που ζητούνται από τους πελάτες και ουσιαστικά στηρίζουν τις θεμελιώδεις και τέλος, ως μη θεμελιώδεις, αυτές για τις οποίες η εταιρεία θα πρέπει να σκεφτεί πολύ σοβαρά την εξωτερίκευσή τους.



Η παραπάνω μήτρα (Σχήμα 1.1.5.1) χρησιμοποιώντας ως κριτήρια την πιθανότητα να αποτελέσει μια δραστηριότητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον κίνδυνο που επιφυλάσσει η εξωτερίκευσή της, υποδεικνύει σε μια επιχείρηση ποιών δραστηριοτήτων τον έλεγχο απαιτείται να κρατήσει εντός και ποιες από αυτές μπορεί

να δώσει σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη. Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία κατατάσσεται η κάθε δραστηριότητα μπορεί να συνιστάται η απ' ευθείας αγορά της από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, η συνεργασία με κάποιον για την από κοινού παραγωγή / λειτουργία της, ή η διατήρησή της εντός της εταιρείας.

Όσο όμως αναγκαία και αν κρίνεται πολλές φορές η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, όταν γίνεται σε λειτουργικό επίπεδο, υπάρχει πάντα η περίπτωση να οδηγήσει στη δημιουργία εξάρτησης της εταιρείας από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, γεγονός που συνεπάγεται απρόβλεπτη στρατηγική ευπάθεια. Ο κίνδυνος αυτός προώθησε την ανάγκη δημιουργίας μιας συστηματικής μεθοδολογίας που να κατευθύνει σε λειτουργικό επίπεδο τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις. (Insinga and Werle, 2000)

Πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης για εξωτερίκευση ή όχι μιας δραστηριότητας απαιτείται να μετρηθεί η σπουδαιότητά της, δηλαδή να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο αποτελεί θεμελιώδη ή μη ζωτικής σημασίας δραστηριότητα. Για την επιλογή των δραστηριοτήτων προς εξωτερίκευση έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα, ένα εκ των οποίων αναλύει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης με βάση δύο κριτήρια: την προοπτική τους να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την απόδοσή τους εντός της επιχείρησης, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιγράφεται στο Σχήμα 1.1.5.2 που ακολουθεί.

Η συγκεκριμένη μήτρα, επιτρέπει στα στελέχη των επιχειρήσεων να σχεδιάζουν τις στρατηγικές τους κινήσεις, ανάλογα με τη θέση της κάθε δραστηριότητας στη μήτρα. Βοηθά τα στελέχη να διαπιστώσουν αν μια δραστηριότητα πρέπει να μείνει εντός της εταιρείας ή αν επιβάλλεται να δοθεί σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, ενώ παράλληλα προσδιορίζει και τη σχέση που πρέπει να αναπτυχθεί με τον εξωτερικό συνεργάτη. Σε γενικές γραμμές, οι δραστηριότητες κλειδιά πρέπει να μένουν μέσα στην εταιρεία, ενώ όλες οι υπόλοιπες είναι υποψήφιες για κάποιου είδους / μορφή εξωτερίκευσης. (Insinga and Werle, 2000)

Σχήμα 1.1.5.2: Σύνδεση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων με τη Στρατηγική της επιχείρησης

Προοπτική λειτουργίας να εξελιχτεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Απολύτως βέβαιη	Αναζήτηση ικανότητας	Ενδυνάμωση	Διατήρηση εσωτερικής λειτουργίας	Λειτουργίες κλειδιά
	Πιθανή	Συνεργασία	Συμμαχία	Διατήρηση εσωτερικής λειτουργίας	Αναδυόμενες λειτουργίες
	Όχι ιδιαίτερα πιθανή	Αγορά	Αγορά	Αξιολόγηση αγοράς / Αποχώρηση	Βασικές λειτουργίες
	Απίθανη	Αγορά	Αγορά / Αποχώρηση	Αξιολόγηση αγοράς / Αποχώρηση	Λειτουργίες εμπορευμάτων
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	
Απόδοση λειτουργίας, εντός της επιχείρησης, σε σύγκριση προς τον ανταγωνισμό					

Πηγή: Insinga R. και Werle M. (2000). Linking outsourcing to business strategy.
Academy of Management Executive, 14, 4, 58-69.

Βάση του ίδιου μηχανισμού μπορεί να παρθούν και αποφάσεις που σχετίζονται με το βαθμό εξωτερίκευσης μιας δραστηριότητας. Βασικό κριτήριο αποτελεί η πιθανότητα να αποτελέσει η δραστηριότητα αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αυτή, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Χρησιμοποιώντας την παραπάνω μήτρα ως ένα μηχανισμό χάραξης της στρατηγικής της πορείας, (Insinga and Werle, 2000) μια εταιρεία μπορεί να καταλήξει σε αποφάσεις όπως:

- βελτίωση / ενίσχυση των πόρων μιας λειτουργίας, προκειμένου να συμβάλει μελλοντικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- διατήρηση της εσωτερικής λειτουργίας μιας δραστηριότητας ως έχει
- εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας
- συνεργασία με κάποιον τρίτο αποσκοπώντας στη μείωση του κόστους και του ρίσκου των επενδύσεων που απαιτούνται προκειμένου να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- συνεταιρισμό με κάποια άλλη εταιρεία
- καταβολή επιπλέον προσπάθειας, ώστε να λειτουργήσει η εταιρεία ως εξωτερικός συνεργάτης άλλων εταιρειών και να προκύψει πρόσθετο κέρδος
- μείωση των πόρων που διαθέτει η εταιρεία για την δραστηριότητα αυτή

Είναι υποχρέωση της κάθε επιχείρησης να δημιουργεί και να στηρίζει έναν μηχανισμό βάση του οποίου να διακρίνει τις δραστηριότητές εκείνες που πάση θυσία θα πρέπει να διατηρούνται υπό τον έλεγχό της και να επιλέγει το είδος της συνεργασίας που ενδείκνυται για κάθε περίπτωση εξωτερίκευσης. Έμεσα, ένας τέτοιος μηχανισμός συμβάλλει στη χάραξη της πολιτικής και της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

1.1.6 Περιπτώσεις όπου ενδείκνυται η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων

Υπάρχουν ερευνητές, όπως οι Baden – Fuller, Targett και Hunt (2000) που υποστηρίζουν ότι κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, ενδείκνυται ακόμη και η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων, δηλαδή δραστηριοτήτων που ανήκουν στον πυρήνα της επιχείρησης. Βέβαια, κάτι τέτοιο θεωρείται ιδιαίτερος παρακινδυνευμένο και συνιστάται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις δραστηριοτήτων και με την προϋπόθεση τα στελέχη που αναλαμβάνουν ένα τέτοιο εγχείρημα να γνωρίζουν επακριβώς τα ρίσκα που παίρνουν.

Μία από τις περιπτώσεις, όπου ενδείκνυται η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων είναι όταν μια επιχείρηση έχει μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και προσπαθεί να τους προλάβει (catch up). Η εταιρεία αφού διαπιστώσει πως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα δεν έχει πλέον την ίδια αξία με παλιότερα, μπαίνει στη διαδικασία να αναπτύξει νέες ικανότητες, ώστε να προλάβει τους ανταγωνιστές της. Στην περίπτωση αυτή, έχει πολύ μεγάλη σημασία για την εταιρεία να βρει συνεργάτες, από τους οποίους μπορεί να αποκομίσει γνώση. Το ζητούμενο άλλωστε, είναι η εκμάθηση από κάποιον τρίτο και όχι η ανησυχία μήπως και διαρρεύσουν γνώσεις της εταιρείας προς τα έξω. Κατά συνέπεια, έστω και προσωρινά είναι πολλές οι δραστηριότητες που μπορούν να εξωτερικευτούν. Στην πορεία της ανανέωσης, η απλοποίηση των διαδικασιών είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα. Σημασία για την εταιρεία έχει να εκμεταλλευτεί τη δυνατότητα που της δίνεται,

να “ξαποστάσει” για λίγο και ψύχραιμα να εφεύρει της μελλοντικές της θεμελιώδεις ικανότητες.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων λόγω αλλαγών στην αλυσίδα αξίας (changing value chains). Οι δραστηριότητες που θεωρείτο μέχρι εκείνη τη στιγμή θεμελιώδεις μετατρέπονται σε οριακές και κάποιες νέες τείνουν να γίνουν θεμελιώδεις. Κατά συνέπεια η επιχείρηση οφείλει να επικεντρώσει τους πόρους της, στις νέες αυτές δραστηριότητες και παράλληλα, να απαλλαγεί από ορισμένα πάγια κεφάλαια και να επωφεληθεί από την ευελιξία των συνεργατών της. Στις περιπτώσεις αυτές, ενδείκνυται η ανεύρεση νέων και μικρών εταιρειών για συνεργασία, οι οποίες μέσω του ενθουσιασμού που τις χαρακτηρίζει θα μεταφέρουν στην εταιρεία την απαραίτητη γνώση. Σημαντικός παράγοντας στον οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή είναι το κόστος.

Η τρίτη περίπτωση αναφέρεται στην αλλαγή της τεχνολογίας (technology shift), η οποία ουσιαστικά πλήττει τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις του χώρου. Για να μείνουν οι επιχειρήσεις αυτές εντός παιχνιδιού θα πρέπει να αγοράσουν ή να αναπτύξουν τις νέες αυτές ικανότητες που θα της δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οτιδήποτε δεν μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά θα πρέπει να δίνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Παράλληλα όμως, θα πρέπει να επιδιώκεται μια ισορροπία μεταξύ των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και αυτών που διατηρούνται εντός της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, οι εταιρείες θα πρέπει να αναζητούν μικρές, φτηνές και ευέλικτες εταιρείες, με τις οποίες θα μοιραστούν την τεχνογνωσία τους και θα τις παρέχουν την απαραίτητη στήριξη ώστε να αναλάβουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Τέλος, η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων ενδείκνυται και στην περίπτωση που μια εταιρεία θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά και δεν διαθέτει ούτε την τεχνολογία, αλλά ούτε και τα δίκτυα που θα μπορούσαν να στηρίξουν μια τέτοια κίνηση. Η εταιρεία στην περίπτωση αυτή αναζητά έναν δυνατό συνεργάτη, που θα τη βοηθήσει στη γρήγορη είσοδο στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας είναι η ταχύτητα.

Η εξωτερίκευση θεμελιωδών δραστηριοτήτων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερος επωφελής για τις εταιρείες εκείνες που ακολουθούν τη σωστή προσέγγιση. Είναι βέβαιο, ότι τα ρίσκα που παίρνει μια επιχείρηση που ακολουθεί τη συγκεκριμένη

επιλογή είναι πολλά, αλλά εξίσου πολλά είναι και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πριν καταλήξουν σε οποιαδήποτε απόφαση θα πρέπει να υπολογίσουν όλες τις παραμέτρους που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία και να είναι πολύ προσεκτικοί σε όλα τους τα βήματα. Θα πρέπει να κατανοήσουν ότι κάθε περίπτωση απαιτεί διαφορετική προσέγγιση και να εξετάζουν κάθε φορά αν αυτό που ζητάνε μπορεί να τους το προσφέρει η αγορά. Τέλος, θα πρέπει να αξιολογήσουν σωστά τους κινδύνους, να σχεδιάσουν μια συνεργασία που θα λειτουργεί σε όφελος και των δύο πλευρών και να είναι πρόθυμοι να διαθέσουν πόρους της εταιρείας τους για να στηρίξουν τους συνεργάτες τους.

1.1.7 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου συνεργάτη

Προκειμένου η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας να στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει η σχέση μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού συνεργάτη να είναι σχέση συνεργασίας και οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση, να αποτελούν μέρος των στόχων του εξωτερικού συνεργάτη. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται συνεργάτες, οι οποίοι να είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν τους οικονομικούς, ανθρώπινους και φυσικούς τους πόρους στη συνεργασία και στην επίτευξη των στόχων που έχουν από κοινού τεθεί. Επίσης βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση μιας συνεργασίας, είναι η επιλογή αξιόπιστων συνεργατών (Παπαδάκης, 2002 β).

Η λανθασμένη επιλογή συνεργατών μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές. Η επιλογή των συνεργατών δεν θα πρέπει να είναι βιαστική, αλλά ούτε και υπερβολικά χρονοβόρα, μια και ο χρόνος αποτελεί έναν εξαιρετικά πολύτιμο παράγοντα στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εξάλλου, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου βασικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων μιας συνεργασίας, είναι η ταχύτητα των κινήσεων. Παράλληλα όμως, δεν θα πρέπει ούτε να συμπίεζεται μια και η έκβαση των βιαστικών αποφάσεων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον παράγοντα τύχη και ενέχει σημαντικούς κινδύνους.

Η διοίκηση θα πρέπει να εξετάζει κάθε φορά το ενδεχόμενο συνεργασίας με όσο το δυνατόν περισσότερες εταιρείες. Πέρα από τις οικονομικές προσφορές των υποψήφιων συνεργατών θα πρέπει εξετάζει μια σειρά από άλλα στοιχεία, όπως είναι

η φήμη, οι επιτυχίες σε ανάλογες συνεργασίες, η αξιοπιστία, η οικονομική κατάσταση και το στρατηγικό όραμα. Κάθε επιχείρηση, για την τελική επιλογή συνεργάτη θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια, κατάλληλα για την κάθε δραστηριότητα και τους στόχους που θέτει κάθε φορά, και μέσω αυτών να καταλήγει στον συνεργάτη που θα οδηγήσει σε μια επιτυχημένη και ομαλή συνεργασία. (Παπαδάκης, 2002 β)

Οι υποψήφιοι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να αξιολογηθούν βάση των τεχνολογικών τους (π.χ. ο χρόνος ανταπόκρισης), αλλά και των λειτουργικών τους επιδόσεων (π.χ. ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη). (Lankford και Parsa, 1999) Κάποια κριτήρια που μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή επιλογή συνεργάτη (Παπαδάκης, 2002 β) είναι τα εξής:

- εμπειρία, η οποία αναφέρεται σε προηγούμενες επιτυχίες του υποψήφιου συνεργάτη σε παρόμοιες συνεργασίες
- τεχνολογία / προσωπικό. Αναφέρεται στο βαθμό που ο υποψήφιος συνεργάτης διαθέτει την τεχνολογία, τις εγκαταστάσεις και το κατάλληλο προσωπικό, ώστε να στηρίζει τη συνεργασία
- επικοινωνία. Αναφέρεται στην ύπαρξη των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των δύο εταιρειών, που θα βοηθήσουν στην επίλυση των όποιων προβλημάτων προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας
- οικονομική επιφάνεια του υποψήφιου συνεργάτη. Στις οικονομικές συναλλαγές των δύο εταιρειών, ο εξωτερικός συνεργάτης είναι αυτός που έχει να λαβαίνει από την εταιρεία, ωστόσο, η εξέταση της οικονομικής του επιφάνειας είναι αναγκαία για να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο μπορεί να στηρίζει τη συνεργασία και τις ευθύνες που αναλαμβάνει

Από την αρχή της συνεργασίας θα πρέπει να ξεκαθαριστούν οι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη και να επιδιωχθεί μία συνεργασία που να επιτρέπει και τις δύο πλευρές να βγουν κερδισμένες (win win situation).

1.1.8 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Το είδος της σχέσης μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού συνεργάτη αναφέρεται ουσιαστικά στους μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί με σκοπό την ομαλή

λειτουργία της συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στο βαθμό που η εταιρεία κρατά τον έλεγχο της εξωτερικευμένης δραστηριότητας και στο βαθμό που παρέχει την απαραίτητη στήριξη στους συνεργάτες της. Στη σχέση αυτή πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει κάποια ισορροπία, έτσι ώστε και η απαραίτητη στήριξη να παρέχεται από την πλευρά της εταιρείας στον συνεργάτη, αλλά και η απαιτούμενη ελευθερία να του δίνεται, ώστε να του διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες για την περαιτέρω ανάπτυξή του (Brandes, Lilliecreutz and Brege, 1997). Σε κάθε περίπτωση πάντως, η σχέση των δύο πλευρών πρέπει να χαρακτηρίζεται από στενή συνεργασία και συνεννόηση προκειμένου να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εξασφαλίσει το όφελος και των δύο πλευρών.

1.1.9 Λόγοι για τους οποίους οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν αν επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από τις εταιρείες

Παρά τις επιφυλάξεις που ενδεχομένως να διατηρούν οι επιχειρήσεις για τη συνέπεια των εξωτερικών συνεργατών, οφείλεται να τους αναγνωριστεί ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπερέχουν, στην αποτελεσματικότητα που μπορούν να επιτύχουν. Αυτό συμβαίνει για μια σειρά από λόγους, με κυριότερο ίσως τη δυνατότητα που έχουν να λειτουργούν μια δραστηριότητα με χαμηλότερο κόστος από αυτό των εταιρειών.

Σύμφωνα με τους Doig, Ritter, Speckhals και Woolson (2001), πέρα από το χαμηλότερο κόστος, υπάρχει μια σειρά από άλλους λόγους που καθιστούν τους εξωτερικούς συνεργάτες πιο αποτελεσματικούς από την ίδια την εταιρεία. Αυτοί έχουν να κάνουν κυρίως με τις αυξημένες παραγωγικές δυνατότητες που ενδεχομένως να έχουν και την εξειδίκευσή που μπορεί να έχουν επιτύχει σε κάποιες αγορές. Επιπλέον, οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να εδράζουν σε καλύτερη γεωγραφική θέση από αυτή της εταιρείας, να κατέχουν εξειδικευμένη τεχνολογία ή ακόμη και να αναπτύξουν τις ικανότητες εκείνες που να τους καθιστούν καλύτερους επαγγελματίες.

Σύμφωνα με τους Vining και Globberman (1999) μια εταιρεία δεν μπορεί να μειώσει το κόστος μιας δραστηριότητας στα επίπεδα των εξωτερικών συνεργατών για τέσσερις βασικούς λόγους. Ο πρώτος λόγος αναφέρεται στο ότι η λειτουργία μιας δραστηριότητας εντός της επιχείρησης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτύχει

επίπεδο αποδοτικότητας, ίδιο με αυτό των συνεργατών, γεγονός που οφείλεται στο ότι η εταιρεία εκτός της συγκεκριμένης δραστηριότητας έχει υπό τη διαχείριση της μια σειρά άλλων δραστηριοτήτων.

Ο δεύτερος λόγος έχει να κάνει με ότι οι εταιρείες δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας ανάλογες με αυτές των εξωτερικών συνεργατών, ούτε να εξασφαλίσουν τα ίδια πληροφοριακά συστήματα και τις ίδιες γνώσεις και ικανότητες. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις οι εταιρείες συγκρινόμενες με τους εξωτερικούς συνεργάτες δεν μπορούν να έχουν την ίδια πρόσβαση σε ορισμένες αγορές. Στην περίπτωση μάλιστα των οικονομιών κλίμακας, οι εταιρείες ενδέχεται να επιτύχουν τα ακριβώς αντίστροφα αποτελέσματα, αφού διαχειρίζονται ταυτόχρονα πάρα πολλές δραστηριότητες (Vining and Globberman, 1999).

Ο τρίτος λόγος έγκειται στο ότι όταν μια δραστηριότητα λειτουργεί εντός της εταιρείας, αποτελεί ένα είδος μονοπωλίου γι' αυτήν, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να μην καταβάλλονται εσωτερικά οι μέγιστες δυνατές προσπάθειες ούτε για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας, αλλά ούτε και για την ελαχιστοποίηση του κόστους (Vining and Globberman, 1999).

Ο τελευταίος λόγος αναφέρεται στο ότι η εσωτερική λειτουργία μιας δραστηριότητας ενδέχεται να προκαλεί την εξωτερίκευση κάποιας άλλης. Σε γενικές γραμμές το τι κρατάει μια εταιρεία εντός και τι δίνει σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι αλληλένδετα και το ένα επηρεάζει το άλλο. Η διατήρηση μιας δραστηριότητας εντός της εταιρείας μπορεί να προκαλεί αυτόματα την εξωτερίκευση κάποιας άλλης, με την έννοια ότι ενδεχομένως να είναι αδύνατο για την εταιρεία -για οικονομικούς ή τεχνολογικούς λόγους- η διατήρηση και των δύο υπό τον έλεγχό της (Vining and Globberman, 1999).

1.1.10 Ικανότητες που απαιτούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων για επιτυχημένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων δεν είναι παρά ένα εργαλείο στα χέρια της διοίκησης μιας επιχείρησης, ένα μέσο δηλαδή για να πετύχει του στόχους που έχει θέσει. Προκειμένου όμως να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει πρώτα απ' όλα να χρησιμοποιηθεί σωστά. Εκεί ακριβώς υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, μια και δεν υπάρχει κανενός είδους “συνταγή” που να εξασφαλίζει την επιτυχή έκβαση τέτοιου είδους στρατηγικών κινήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό των

εταιρειών και κυρίως αυτό που στελεχώνει υψηλόβαθμες θέσεις, θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί σωστά τέτοιου είδους εργαλεία και να λαμβάνει κάθε φορά τις κατάλληλες αποφάσεις.

Σύμφωνα με τους Useem και Harder (2000), οι ικανότητες που απαιτούνται από πλευράς διοίκησης για επιτυχημένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι οι εξής:

- Στρατηγική σκέψη. Τα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και παίρνουν μέρος στις διαδικασίες λήψης σχετικών αποφάσεων, θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν ποιες δραστηριότητες και με ποιες διαδικασίες θα πρέπει να εξωτερικεύσουν, ώστε να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τις θεμελιώδεις από τις δευτερεύουσες δραστηριότητες, να προβλέπουν ως ένα βαθμό το μέλλον και να προετοιμάζουν την εταιρεία γι' αυτό, να γνωρίζουν το καλό της επιχείρησης και τέλος, να γνωρίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την μακροχρόνια εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και τις μακροχρόνιες συνεργασίες γενικότερα.
- Διαπραγματευτική ικανότητα. Τα στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να επιλέγουν τους κατάλληλους συνεργάτες και να εξασφαλίζουν για την εταιρεία τις πλέον συμφέρουσες συνθήκες συνεργασίας
- Συνεργάσιμοι. Θα πρέπει τα στελέχη να διαθέτουν πνεύμα συνεργασίας και να το διοχετεύουν τόσο στις σχέσεις τους με τους συνεργάτες εντός της εταιρείας, όσο και εκτός. Απώτερος σκοπός είναι να επιτευχθεί η επιθυμητή σχέση μεταξύ της εταιρείας και των εξωτερικών συνεργατών, ώστε να αποδώσει και τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να μπορούν να διαχειριστούν τις αλλαγές. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων πολλές φορές συνεπάγεται αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ή ακόμη και απολύσεις. Τα στελέχη που σχετίζονται με τις διαδικασίες εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τέτοιου είδους κρίσεις και να συνεργάζεται με τις οργανώσεις των εργαζομένων. Παράλληλα θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν τις όποιες αποφάσεις λαμβάνουν με το σωστό τρόπο.

Οι εταιρείες δεν χρειάζονται στελέχη που να έχουν απλά την ικανότητα να διακρίνουν ποιες από τις δραστηριότητες πρέπει να δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, αλλά να μπορούν παράλληλα να υποστηρίξουν τη μετάβαση από τον εσωτερική παραγωγή στην εξωτερίκευση.

Ο Jorpen (2003) επιχειρώντας να δώσει κάποιου είδους συμβουλές στα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τονίζει τα εξής:

- μη συνάπτετε συμφωνίες μεγάλης χρονικής διάρκειας
- μην αφήνετε τις δικές σας ευθύνες να συγχέονται να αυτές των εξωτερικών συνεργατών σας
- μη ξεχνάτε να προσδιορίσετε τους δείκτες μέτρησης της επιτυχίας ή αποτυχίας
- μη μένετε προσκολλημένοι στην κατοχή του ελέγχου
- μη ποντάρετε θεωρώντας δεδομένη την επιτυχία

Η έννοια όμως της ηγεσίας έχει δύο διαστάσεις, την ατομική και την εταιρική και στην περίπτωση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι δύο. Εκτός λοιπόν από τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει και η ίδια η εταιρεία, στα πλαίσια των κανόνων λειτουργίας της και της κουλτούρας της, προκειμένου να οδηγείται σε επιτυχημένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Useem, 2000).

Οι εταιρείες από την πλευρά τους θα πρέπει να αναπτύξουν εσωτερικά τους κατάλληλους μηχανισμούς, ώστε:

- να διασκορπίζονται οι ευθύνες μέσα στην εταιρεία
- να υπάρχουν απλές διαδικασίες που συνοδεύουν τις ενέργειες που σχετίζονται με την εξωτερίκευση
- να υπάρχει αξιοπιστία μεταξύ των εργαζομένων εντός της εταιρείας
- να ζητείται η έγκριση των ανωτέρων για οποιαδήποτε ενέργεια

Αναφερόμενοι στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, έχει τεράστια σημασία η ανάπτυξη των κατάλληλων εσωτερικών μηχανισμών από μια επιχείρηση, ώστε όλες οι ενέργειες να είναι συντονισμένες και να αποβλέπουν σε κοινό στόχο.

1.1.11 Τακτική - μεθοδολογία που ενδείκνυται να ακολουθούν οι εταιρείες όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Όπως υποστηρίζουν οι Chung, Jackson και Laseter (2002), με την πάροδο του χρόνου τα κίνητρα για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα, ενώ παράλληλα αυξάνουν και οι απαιτήσεις για περισσότερο προσεκτικές και οργανωμένες αποφάσεις και ενέργειες. Σίγουρα η διαδικασία εξωτερίκευσης μιας δραστηριότητας διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, ωστόσο οι πιο επιτυχημένες μεθοδολογίες συμπεριλαμβάνουν τα εξής τέσσερα βήματα, που επιβεβαιώνουν, στο μέτρο του δυνατού βέβαια, την επιτυχή έκβαση στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας:

- Προσδιορισμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Αφού προσδιορίσει η εταιρεία τους στρατηγικούς της στόχους, θα πρέπει να εξετάσει αν και κατά πόσο μπορεί να τους υλοποιήσει μη έχοντας τη συγκεκριμένη δραστηριότητα κάτω από τον δικό της απόλυτο έλεγχο
- Εξέταση των εναλλακτικών επιλογών όσον αφορά τους προμηθευτές. Η εταιρεία θα πρέπει να πραγματοποιήσει στη συνέχεια μια έρευνα αγοράς ώστε να διαπιστώσει το βαθμό που η αγορά είναι σε θέση να της προσφέρει αυτό που ζητάει. Το συγκεκριμένο θέμα θα πρέπει να προβληματίζει κυρίως τις εταιρείες που πρωτοπορούν στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας
- Οικονομική ανάλυση των επιλογών. Οι εταιρείες θα πρέπει να αντισταθμίσουν τα κόστη και τα οφέλη που προκύπτουν από την εσωτερική λειτουργία και την εξωτερίκευση της δραστηριότητας
- Προσδιορισμός του επιθυμητού μοντέλου σχέσης με τον συνεργάτη. Μετά την απόφαση μιας εταιρείας να εξωτερικεύσει μια δραστηριότητα και τον προσδιορισμό της επιθυμητής σχέσης με τον εξωτερικό συνεργάτη, θα πρέπει να προσδιορίσει τον τρόπο με το οποίο θα διαχειριστεί τη σχέση αυτή, ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων έχει τη δυνατότητα να μειώσει το κόστος σε μια επιχείρηση, να απλοποιήσει τις λειτουργίες της και να τη βοηθήσει να επανεστιάσει στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ωστόσο, δεν πρόκειται να επιτύχει εάν δεν υλοποιηθεί σωστά. Οι γενικές οδηγίες που δίδονται στα στελέχη των επιχειρήσεων (Chung, Jackson and Laseter, 2002), είναι οι εξής:

- προσδιορίστε ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας σας και φροντίστε να την κρατήσετε κάτω από τον έλεγχο της εταιρείας
- προσδιόρισε ποιες είναι οι δραστηριότητες που θα μπορούσατε να δώσετε σε εξωτερικούς συνεργάτες
- αξιολογήστε το κόστος. Εξετάστε τη δυνατότητα να βελτιώσετε την κατάσταση. Αν αυτό δεν είναι εφικτό απελευθερώστε τους πόρους δίνοντας τη δραστηριότητα σε εξωτερικούς συνεργάτες
- αξιολογήστε προσεκτικά τον συνεργάτη
- παρακολουθείτε και ελέγχετε στην απόδοση του συνεργάτη
- ακόμη και μετά την τελική απόφαση ψάξτε για τρόπους που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την διαδικασία και την συνεργασία
- μην προσκολλάστε στην ιδέα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων επειδή είναι ένα φαινόμενο της εποχής. Μια αλλαγή πρέπει να γίνεται μόνο όταν κριθεί πως είναι αναγκαία.

Οι Insinga και Werle (2000) στην μεθοδολογία που προτείνουν για την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, πραγματοποιούν μια πιο γενική προσέγγιση, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύνδεση αυτής με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η μεθοδολογία που προτείνουν είναι η εξής:

- σύνδεση της επιλογής για εξωτερίκευση με τη στρατηγική της επιχείρησης
- σωστή αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας της δραστηριότητας
- εντοπισμός των στρατηγικών κενών (strategic gaps) και των δυνατοτήτων για μείωση του κόστους
- αναγνώριση της πιθανότητας η εταιρεία εξαρτώμενη από τρίτους να είναι περισσότερο ευπαθείς

Όσον αφορά τον καλύτερο έλεγχο των διαδικασιών αλλά και της λειτουργίας της συνεργασίας ο Quinn (1999) προτείνει τα εξής μέτρα:

- την έγγραφη συμφωνία και από τις δύο πλευρές, των προκαθορισμένων στόχων και των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης

- τη δημιουργία ομάδας στελεχών υψηλών προδιαγραφών για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων
- την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων για τη λήψη αποφάσεων
- τον υπολογισμό του εσωτερικού κόστους που συνεπάγεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας δεν σημαίνει ότι τα στελέχη παύουν να αφιερώνουν χρόνο γι' αυτή ούτε ότι μηδενίζονται τα σχετικά με τη δραστηριότητα λειτουργικά κόστη της εταιρείας
- την ανάπτυξη συστημάτων επανατροφοδосίας (feedback) και διαύλων επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού συνεργάτη
- τη δημιουργία αμοιβαίου συστήματος επαφής των δύο πλευρών σε επίπεδο *ανώτατης διοίκησης*, για την περίπτωση που θα προκύψουν σημαντικές δυσκολίες, *συγκεκριμένου προσωπικού*, που θα διαχειρίζεται τη σχέση συνεργασίας με την άλλη πλευρά και *λειτουργικού προσωπικού*, που θα έρχεται σε καθημερινή επαφή και συνεργασία με το αντίστοιχο προσωπικό της συνεργάτιδας εταιρείας.

1.1.12 Εσωτερική επικοινωνία της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων

Κάθε εταιρεία που εξωτερικεύει κάποια δραστηριότητα, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη εσωτερική επικοινωνία της κίνησης αυτής προς τους εργαζόμενούς της. Οι πληροφορίες που πρέπει να δοθούν στους εργαζόμενους αναφέρονται στους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση με την κίνηση αυτή και τη χρονική διάρκεια μέσα στην οποία προβλέπεται να επιτευχθούν, τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθούν, τα αίτια που οδήγησαν στην συγκεκριμένη επιλογή και τέλος, στα οφέλη που προσδοκά (Παπαδάκης, 2002 β).

Στην επίτευξη των στόχων παίζει καθοριστικό ρόλο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι την αξία της συγκεκριμένης στρατηγικής επιλογής και να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίησή της. Για να συμβούν αυτά θα πρέπει οι εργαζόμενοι:

- να γνωρίσουν τον συνεργάτη που πρόκειται να αναλάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ώστε να προσδιορίσουν και τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστούν μαζί του

- να έρθουν σε επαφή μαζί του, ώστε να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι
- να έχουν κάποια κίνητρα, για την ενεργή συμμετοχή στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή

Οποιοδήποτε εγχείρημα μιας επιχείρησης, για να πετύχει χρειάζεται την αμέριστη συμπαράσταση των εργαζομένων της, οι οποίοι αποτελούν τη βάση της πυραμίδας και ουσιαστικά τον φορέα υλοποίησης των αποφάσεων και των στρατηγικών επιλογών. Όσο επιτυχημένοι και αν είναι οι μηχανισμοί λήψης των αποφάσεων σε μια επιχείρηση κανείς στόχος δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί χωρίς τη συνεργασία των εργαζομένων. Το ίδιο ισχύει και για την εξωτερικευση δραστηριοτήτων. Χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων, καμιά από τις προσπάθειες που καταβάλει η διοίκηση δεν πρόκειται να βρουν ανταπόκριση. Για το λόγο αυτό πρέπει να καταβληθούν από την πλευρά της διοίκησης ουσιαστικές προσπάθειες για τη συγκατάθεση και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.

1.1.13 Επιπτώσεις στο προσωπικό που απασχολείται στη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται

Όσον αφορά το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση στη δραστηριότητα, που αποφασίζει να εξωτερικεύσει υπάρχουν τρεις εναλλακτικές, εκ των οποίων η πλέον επώδυνη για τους εργαζομένους, είναι η απόλυση. Η δεύτερη αναφέρεται στην περίπτωση που η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους που απασχολεί στην δραστηριότητα που εξωτερικεύει, με σκοπό να τους επανατοποθετήσει στην εταιρεία, αλλά σε διαφορετικούς τομείς και με διαφορετικές αρμοδιότητες. Η τρίτη εναλλακτική, που όμως απαιτεί καλή πρόθεση από την πλευρά του εξωτερικού συνεργάτη, είναι να συνεχίσει το προσωπικό να απασχολείται στην εξωτερικευμένη πλέον δραστηριότητα, με τις ίδιες ενδεχομένως αρμοδιότητες, κάτω όμως από το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς (Aron, 2002).

1.1.14 Παράμετροι που επηρεάζουν το κόστος της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με τους Vining και Globerman (1999), τρεις τύποι κόστους σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων: το κόστος παραγωγής, το κόστος διεκδίκησης δύναμης και εξουσίας (opportunism) και το κόστος των διαπραγματεύσεων (bargaining), με τα δύο τελευταία να καθορίζονται ουσιαστικά από εξωγενείς παράγοντες. Το κόστος παραγωγής αναφέρεται είτε στο κόστος της εσωτερικής λειτουργίας της δραστηριότητας, είτε στην τιμή που πληρώνει η εταιρεία στον εξωτερικό συνεργάτη.

Το κόστος των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνει τα εξής κόστη: το κόστος που προέρχεται από τις διαπραγματεύσεις των συμβολαίων, το κόστος που αναφέρεται στις διαπραγματεύσεις για τις όποιες αλλαγές στα συμβόλαια λόγω απρόβλεπτων καταστάσεων, το κόστος από την παρακολούθηση των επιδόσεων του συνεργάτη και το κόστος που προέρχεται από τις διαδικασίες προσδιορισμού ορισμένων όρων των συμβολαίων, όπως για παράδειγμα οι όροι λήξης των συμβολαίων. Παρόλο που μόνο το πρώτο από τα διαπραγματευτικά κόστη λαμβάνει χώρα την χρονική στιγμή που κλείνεται η συμφωνία, το σύνολό τους συμφωνείται τη δεδομένη στιγμή. Ουσιαστικά τα διαπραγματευτικά κόστη προέρχονται από την προσπάθεια και των δύο πλευρών να διασφαλίσουν τη θέση τους και να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντά τους.

Το κόστος διεκδίκησης δύναμης και εξουσίας προέρχεται από την πρόθεση της μιας πλευράς να διαμορφώσει τους όρους των συμβολαίων προς όφελός της, με ανέντιμο τρόπο. Εμφανίζεται δηλαδή, στην περίπτωση που η μία από τις δύο πλευρές σκέφτεται ευκαιριακά και προσπαθεί να βγει η μόνη κερδισμένη από τη συμφωνία.

Αναφερόμενοι στο κόστος διεκδίκησης δύναμης και εξουσίας (opportunism) και στο διαπραγματευτικό κόστος (bargaining) της εξωτερίκευσης μιας δραστηριότητας, μπορούμε να αναφέρουμε τρεις πολύ σημαντικούς παράγοντες που τα επηρεάζουν και τα προσδιορίζουν (Vining and Globerman, 1999):

- η πολυπλοκότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία ουσιαστικά καθορίζει το βαθμό δυσκολίας που ενέχει τόσο ο προσδιορισμός όσο και η παρακολούθηση των συνθηκών της συνεργασίας.
- το είδος της αγοράς και πιο συγκεκριμένα, η ένταση του ανταγωνισμού (contestability). Contestable αγορά, είναι αυτή στην οποία είναι λίγες οι

εταιρείες που μπορούν άμεσα να προσφέρουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους, αλλά πολλές αυτές που θα μπορούσαν να το κάνουν αν οι τιμές που απολαμβάνουν αυτές οι λίγες αυξηθούν πάνω από κάποιο όριο (παράδειγμα τέτοιας αγοράς αποτελεί η παροχή λογιστικών υπηρεσιών). Σε πολλές περιπτώσεις η ένταση του ανταγωνισμού είναι πιο σημαντικός παράγοντας από τον αριθμό των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά. Η ένταση αυτή επηρεάζει το κόστος διεκδίκησης δύναμης και εξουσίας (opportunism) και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το περιεχόμενο των συμφωνιών. Οι οικονομίες κλίμακας και η ανάγκη για χαμηλού κόστους επενδύσεις, είναι τα κύρια εμπόδια για της εταιρείες που αν ήθελαν θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν στη συγκεκριμένη αγορά.

- η αναγκαιότητα ενός πόρου, η οποία αναφέρεται στη συμβολή που έχει κάποιος συντελεστής παραγωγής στην παραγωγή ενός προϊόντος, καθώς επίσης και στις εναλλακτικές χρήσεις αυτού.

Συμπερασματικά, μια εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα κόστη που συνεπάγεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, καθώς επίσης και τους παράγοντες που τα προσδιορίζουν και να αναζητά τρόπους για την ελαχιστοποίησή τους. Τα επιτυχημένα στελέχη των επιχειρήσεων συγκρίνουν το σωστά εκτιμημένο κόστος της εξωτερίκευσης με αυτό την εσωτερικής λειτουργίας προκειμένου να καταλήξουν σε οποιαδήποτε απόφαση.

1.1.15 Σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή πριν την τελική απόφαση για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας

Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να στεφθεί όμως ένα τέτοιο εγχείρημα με επιτυχία θα πρέπει να αποτελεί καρπό μιας ώριμης και υπεύθυνης απόφασης. Σωστή και λεπτομερής πληροφόρηση μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων στην αποφυγή λανθασμένων και δαπανηρών κινήσεων και γενικότερα καταστάσεων που δύσκολα ανατρέπονται. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να αρπάζουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες (Lankford and Parsa, 1999).

Πριν η εταιρεία πάρει την οριστική απόφαση για την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας θα πρέπει να προσδιορίσει μια σειρά από παράγοντες (Lankford and Parsa, 1999):

- τις επιπτώσεις της εξωτερίκευσης στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας
- τη σωστή επιλογή της δραστηριότητας που εξωτερικεύεται
- τον αριθμό των εξωτερικών συνεργατών που απαιτούνται
- τη δυνατότητα επιστροφής στην εσωτερική λειτουργία της δραστηριότητας
- την αξιοπιστία του εξωτερικού συνεργάτη
- την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει ο εξωτερικός συνεργάτης
- το είδος της συνεργασίας με τον εξωτερικό συνεργάτη και την απόδοση αυτής
- τη δυνατότητα αναπροσαρμογών της παρεχόμενης υπηρεσίας / προϊόντος από τον εξωτερικό συνεργάτη
- τη δυνατότητα παροχής τελευταίας τεχνολογίας υπηρεσίες και προϊόντα

Σύμφωνα με την άποψη των Doig, Ritter, Speckhals και Woolson (2001), πριν ληφθεί η οποιαδήποτε απόφαση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως μια τέτοια επιλογή δεν εξασφαλίζει από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Επίσης, η απόφαση για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας δεν θα πρέπει να στηρίζεται στη σύγκριση των επιδόσεων των εξωτερικών συνεργατών με αυτή της εταιρείας τη δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά με τις επιδόσεις που μπορεί να επιτύχει η εταιρεία εφόσον ασχοληθεί σοβαρά με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και καταβάλει ουσιαστικές προσπάθειες ώστε να βελτιώσει τις ατέλειές της. Άλλωστε, όσο δύσκολο είναι να κρατήσει μια εταιρεία κάποια δραστηριότητα εντός, άλλο τόσο δύσκολο είναι και να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους εξωτερικούς της συνεργάτες.

Εκτός αυτών, μια πολύ καλή κίνηση πριν την τελική απόφαση για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, είναι να υλοποιηθεί SWOT ανάλυση, τόσο για την ίδια την εταιρεία όσο και για τους εξωτερικούς συνεργάτες. Σκοπός είναι να συγκεντρώσει η επιχείρηση όλες εκείνες τις πολύτιμες πληροφορίες, που θα τη βοηθήσουν να χαράξει τη στρατηγική της και να εντοπίσει τους τρόπους που θα την υλοποιήσει.

Τέλος, μια από τις πιο σύγχρονες και ιδιαίτερα δημοφιλείς τεχνικές που καλό θα ήταν να λάβει χώρα πριν την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking). Μέσω της εκτεταμένης ανάλυσης της εταιρείας σε επίπεδο αλυσίδας αξίας, επιβεβαιώνεται η ανάγκη για εξωτερίκευση κάποιας δραστηριότητας ή διαπιστώνεται ότι κάποιες αλλαγές στην αλυσίδα αξίας αρκούν, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της εταιρείας και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προχωράνε σε εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας μόνο αφού εξαντλήσουν όλες τις άλλες εναλλακτικές που έχουν. Αφού καταλήξουν όμως στην τελική απόφαση, θα πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς του στόχους που θέλουν να επιτύχουν και τα οφέλη που θέλουν να αποκομίσουν από την εξωτερίκευση, καθώς επίσης και τα ρίσκα που αυτό συνεπάγεται και την πηγή προέλευσής τους (Vining and Globberman, 1999).

1.2 Διαχρονική εξέλιξη και τάσεις στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Πριν το 1997, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από μια εταιρεία γινόταν τελείως ανεπίσημα, με άτυπες συμφωνίες μεταξύ των δύο πλευρών. Την εποχή εκείνη, οι ανησυχίες των εταιρειών περιοριζόταν, στο ενδεχόμενο να δημιουργηθεί μεγάλη εξάρτηση αυτών από τους εξωτερικούς συνεργάτες όσον αφορά τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, καθώς επίσης και στην περίπτωση μετά από κάποιο χρονικό διάστημα οι εξωτερικοί συνεργάτες να αυξήσουν τις τιμές χρέωσης και να υποβαθμίσουν την ποιότητα (Auguste, Hao, Singer and Wiegand, 2002).

Μεταξύ των βασικότερων προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι συνεργασίες αυτού του τύπου εκείνη την εποχή, ήταν ότι καμία από τις δύο πλευρές δεν ήταν έτοιμη να αντιμετωπίσει τα έμμεσα κόστη που προέκυπταν από τη συνεργασία καθώς επίσης και τις δυσκολίες που προέρχονταν από τη διαχείριση της μεταξύ τους σχέσης και τη διακίνηση των πληροφοριών. Εκτός αυτών, πολλοί από τους εξωτερικούς συνεργάτες δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των εταιρειών και να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα που στόχευαν. Σε γενικές γραμμές δεν κατάφεραν αν επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνα των ίδιων των εταιρειών.

Τα τελευταία χρόνια όμως σημειώθηκαν ραγδαίες αλλαγές, στο κομμάτι αυτό. Η μείωση του κόστους επικοινωνίας, το internet και η βελτίωση της ταχύτητας διακίνησης της πληροφορίας και ανταλλαγής των δεδομένων, μείωσαν τα έμμεσα κόστη, που συνεπάγονται οι συνεργασίες αυτού του τύπου. Παράλληλα, τόσο οι εταιρείες όσο και οι εξωτερικοί συνεργάτες, έχουν βελτιωθεί στο να κλείνουν συμφωνίες και έχουν μάθει να ωφελούνται από αυτές. Παρά τις όποιες εξελίξεις όμως, εκτιμάται ότι οι εταιρείες εξακολουθούν σήμερα και κρατάνε κάτω από τον έλεγχό τους περισσότερες από το 90% των δραστηριοτήτων τους (Auguste, Hao, Singer and Wiegand, 2002).

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σήμερα ως εξωτερικοί συνεργάτες είναι πάρα πολλές σε αριθμό, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι είναι όλες επιτυχημένες. Για πολλές από αυτές, έχει σταθεί αδύνατο να μετατρέψουν το κοινότυπο προϊόν σε ανταγωνιστικό, ακόμη και σε κλάδους με ελκυστικούς στόχους και προϊόντα. Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να δημιουργούν και στη συνέχεια να προσθέτουν αξία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και ικανοτήτων. Για αν συμβεί όμως αυτό, απαιτείται μεγάλος αριθμός πελατών έτσι ώστε να μπορέσει αρχικά να επιτευχθεί χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας) και στη συνέχεια η εξειδίκευση στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών να φέρνει και τις οικονομίες ικανοτήτων.

Στο παρελθόν, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων περιοριζόταν σε δευτερεύουσες κυρίως δραστηριότητες. Σήμερα, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος έχει αλλάξει και τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξωτερίκευση έχουν κύριες δραστηριότητες, ενώ υπάρχουν εταιρείες που δε διστάζουν και την εξωτερίκευση ακόμη και των θεμελιωδών τους ικανοτήτων (Vining and Globberman, 1999).

Σύμφωνα με την αμερικάνικη εταιρεία συμβούλων “Michael Corbett & Associates”, η αξία των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύτηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο το έτος 2001, άγγιξαν τα 3,7 τρισεκατομμύρια δολάρια, τα οποία αντιστοιχούν σχεδόν στο 15% της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας για το ίδιο έτος. Σήμερα, σύμφωνα με εκτιμήσεις της ίδιας εταιρείας, το ποσό αυτό έχει ξεπεράσει τα 5 δισεκατομμύρια δολάρια. Ακόμη και στην περίπτωση που δεχτούμε ότι οι τιμές αυτές είναι ελαφρώς υπερεκτιμημένες, η αναγνώριση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων από το καθιερωμένο περιοδικό Fortune, ως μία από τις 69

βιομηχανικές κατηγορίες, επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η εξωτερίκευση κερδίζει συνεχώς έδαφος στην παγκόσμια οικονομία (Jorpen, 2003).

Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών, βρίσκουν τις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου να μεταφέρουν τις παραγωγικές και όχι μόνο δραστηριότητες, στη Ρωσία και σε χώρες της Ασίας, όπως η Ινδία και οι Φιλιππίνες (Aron, 2002). Σίγουρα ένας από τους βασικούς λόγους που το κάνουν αυτό, είναι το χαμηλό κόστος εργασίας, που πλέον δεν αφορά μόνο εργατικό προσωπικό με χαμηλές αμοιβές και εκπαίδευση, αλλά και υψηλά εξειδικευμένα στελέχη σε τομείς όπως ο σχεδιασμός, η έρευνα και ανάπτυξη και η επεξεργασία δεδομένων.

1.3 Ανάγκη για περαιτέρω έρευνα

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει ότι είναι πολλοί οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, καθένας από αυτούς ακολουθώντας μια διαφορετική προσέγγιση και εξετάζοντας το θέμα από διαφορετική σκοπιά. Στην πλειοψηφία τους, τα άρθρα και οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα, για τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος και την υπόδειξη των κατευθύνσεων στη διεξαγωγή της έρευνας, εξετάζουν την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων αγγίζοντας το καθένα από αυτά, ορισμένες μόνο πτυχές του φαινομένου.

Δεν έχει διενεργηθεί κάποια έρευνα που να ακολουθεί μια περισσότερο ολοκληρωμένη θεώρηση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και να αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών και των μηχανισμών μέσα σε μια επιχείρηση που σχετίζονται με αυτή. Παράλληλα, αναφερόμενοι στην ελληνική αρθρογραφία, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει ένα μεγάλο κενό στο συγκεκριμένο θέμα και οι όποιες αναφορές γίνονται στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι περιορισμένες σε έκταση και αριθμό. Όσον αφορά δε, το ερευνητικό κομμάτι, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει καμία αναφορά.

Η παρούσα πτυχιακή διατριβή επιδιώκει καταρχάς, να εξετάσει το θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων στην ελληνική πραγματικότητα, δηλαδή να δει σε ποιο στάδιο ωριμότητας βρίσκονται οι ελληνικές επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων και ποτών, όσον αφορά την

υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής επιλογής. Κατά δεύτερον, επιχειρεί να ακολουθήσει μια πιο σφαιρική και πολύπλευρη προσέγγιση του θέματος σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με την έννοια ότι επιδιώκει να εξετάσει όλες εκείνες τις παραμέτρους που σύμφωνα με τη θεωρία, εκτιμάται ότι επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων. Έχει σαν στόχο δηλαδή να αρχίσει την έρευνα από τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν το φαινόμενο, να μελετήσει τη διαδικασία μετάβασης και τέλος, να εξετάσει τις επιπτώσεις που μπορεί αυτό να έχει, θετικές ή αρνητικές, για την ίδια την εταιρεία.

Η επιλογή των προς μελέτη επιχειρήσεων, από ένα μόνο κλάδο της ελληνικής οικονομίας και συγκεκριμένα από τον κλάδο των τροφίμων και ποτών, έγινε με σκοπό οι επιχειρήσεις που θα μελετηθούν να δραστηριοποιούνται λίγο έως πολύ στον ίδιον χώρο και κατά συνέπεια να χαρακτηρίζονται από κοινό εξωτερικό περιβάλλον. Και αυτό γιατί ως γνωστόν, ο κάθε κλάδος της οικονομίας ανταποκρίνεται με διαφορετικό τρόπο στις προκλήσεις και στα καλέσματα της εποχής. Με τον τρόπο αυτό, η πραγματοποιηθείσα έρευνα ξεκινά από την ίδια ουσιαστικά βάση και επικεντρώνεται στη μελέτη των εσωτερικών κυρίως παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εταιρειών στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Στόχοι της έρευνας

Η μελέτη αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο τροφίμων και ποτών και έχει σαν στόχο να εξετάσει τον τρόπο που οι εταιρείες τροφίμων και ποτών αντιμετωπίζουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και το βαθμό στον οποίο την έχουν υιοθετήσει ως μια στρατηγική επιλογή. Σημειώνεται ωστόσο, ότι σκοπός της παρούσας μελέτης δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο κλάδου, αλλά η μεμονωμένη και εις βάθος εξέταση κάποιων εταιρειών όσον αφορά την πολιτική τους και τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι οι εξής:

- Να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που συνήθως εξωτερικεύουν οι εταιρείες τροφίμων και ποτών
- Να εξεταστούν οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες του κλάδου στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων
- Να εντοπιστούν τα ρίσκα που συνεπάγεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και τα μέτρα που πήραν οι συγκεκριμένες εταιρείες ώστε να τα περιορίσουν
- Να αναλυθούν τα κριτήρια βάση των οποίων προσδιορίζονται οι δραστηριότητες που εξωτερικεύονται
- Να εξεταστεί η σχέση που έχουν αναπτύξει οι εταιρείες με τους εξωτερικούς συνεργάτες
- Να προσδιοριστεί ο τρόπος που λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν όσοι εμπλέκονται σε αυτές
- Να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα που είχε η εξωτερίκευση για την ίδια την εταιρεία

- Να συνδεθεί η στάση της εταιρείας στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων με τη γενικότερη κουλτούρα της εταιρείας και το χώρο δραστηριοποίησής της
- Να πραγματοποιηθεί σύγκριση των εταιρειών μεταξύ τους όσον αφορά όλα τα παραπάνω αποτελέσματα και στη συνέχεια σύγκριση αυτών με τις υποδείξεις της θεωρίας

2.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η εις βάθος εξέταση ενός θέματος και η ανάλυση όλων των πτυχών αυτού, προϋποθέτει, ως γνωστόν, τη διαθεσιμότητα πληθώρας ποιοτικών κυρίως στοιχείων, τα οποία σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν με τη χρήση απλά και μόνο ερωτηματολογίων. Μια τέτοια έρευνα απαιτεί συνεντεύξεις και εις βάθος συζητήσεις με στελέχη των εταιρειών. Προκειμένου λοιπόν η ανάλυση να είναι ολοκληρωμένη και η εξέταση του θέματος να είναι πολύπλευρη και να εξαντλεί όλες του τις πτυχές, ως η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία έρευνας κρίθηκε η δημιουργία Μελετών Περίπτωσης.

Σκοπός της μελέτης είναι η όσο το δυνατόν λεπτομερής εξέταση της στάσης κάποιων εταιρειών από τον κλάδο των τροφίμων και ποτών απέναντι σε ένα φαινόμενο της εποχής, όπως είναι η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Όσον αφορά την απόφαση, οι επιχειρήσεις που θα μελετηθούν να προέρχονται από έναν μόνο κλάδο της οικονομίας, πηγάει από την πρόθεση να μελετηθούν οι εσωτερικές μόνο λειτουργίες των επιχειρήσεων στο θέμα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων, ξεκινώντας από μια κοινή βάση, όπως είναι το ίδιο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου, συνδέεται κυρίως με το αντικείμενο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στα πλαίσια του οποίου διεξάγεται η παρούσα μελέτη, καθώς επίσης και με την επιθυμία να εξεταστεί η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε έναν κλάδο, όπου το συγκεκριμένο φαινόμενο δεν έχει πάρει ακόμη μεγάλες διαστάσεις.

2.2.1 Αριθμός εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα και κριτήρια επιλογής αυτών

Με δεδομένα τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής διατριβής, τον όγκο των απαραίτητων στοιχείων, τις δυσκολίες που υπάρχουν στην προσέγγιση υψηλόβαθμων στελεχών στις επιχειρήσεις και την απαιτούμενη έκταση που έπρεπε να έχει η ανάλυση καθεμιάς από τις περιπτώσεις, ο αριθμός των μελετών περίπτωσης ορίστηκε στις τρεις.

Όσον αφορά τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των εταιρειών, αυτά είναι τα εξής:

- η εταιρεία να δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων και ποτών
- να εξωτερικεύει κάποια από τις κύριες δραστηριότητές της
- να υπάρχει τρόπος προσέγγισης των στελεχών που είναι υπεύθυνοι και ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων
- να υπάρχει προθυμία από την πλευρά των στελεχών των επιλεγέντων εταιρειών να συμμετάσχουν σε μια τέτοια έρευνα
- να υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των επιλεγέντων εταιρειών όσον αφορά την πολιτική τους στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων

Κρίθηκε σκόπιμο οι εταιρείες που θα συμμετείχαν στην έρευνα να μην εξωτερικεύουν μόνο συμπληρωματικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα η διαφήμιση, η καθαριότητα και η φύλαξη, αλλά να έχουν προχωρήσει σε εξωτερίκευση κάποιων περισσότερο βασικών λειτουργιών τους. Επιδιώχθηκε δηλαδή η επιλογή εταιρειών, που εμπλέκονται ουσιαστικά στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και έχουν αναπτύξει εσωτερικά μηχανισμούς που να σχετίζονται με το θέμα αυτό, ώστε να υπάρχει το κατάλληλο υλικό προς μελέτη.

Επίσης, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στο να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην πολιτική της κάθε επιχείρησης που αναφέρονται στους χειρισμούς της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, ώστε να μην είναι πανομοιότυπες οι προσεγγίσεις και να εξεταστεί το θέμα από διαφορετικές σκοπιές.

Οι τρεις εταιρείες που επιλέγησαν πληρούν όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις και η ανάλυση των περιπτώσεων δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το συγκεκριμένο θέμα. Από τις τρεις εταιρείες, οι δύο δώσανε την απαραίτητη άδεια για την χρήση της επωνυμίας τους στις μελέτες περίπτωσης, και αυτές είναι η PepsiCo – HBH και η Kraft Foods Hellas, ενώ η τρίτη εταιρεία προτίμησε να κρατήσει την ανωνυμία της.

2.2.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή της έρευνας έγιναν με βάση τις κατευθύνσεις του Robert K. Yin (1994), που εμπεριέχονται στο βιβλίο του “ Case Study Research: Design and Methods”.

Πριν ακόμη αρχίσει η έρευνα και η σύνταξη του ανοιχτού ερωτηματολογίου, προηγήθηκε επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης. Η χρησιμότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης δεν έγκειται μόνο στον καλύτερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της έρευνας και τη συλλογή των στοιχείων, αλλά και στο ότι αποτελεί βασικό εργαλείο στη διεξαγωγή και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων των μελετών περίπτωσης.

2.2.3 Συλλογή των στοιχείων

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη προέρχονται από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών, προήλθαν από πρωτογενείς πηγές και κυρίως από τις συνεντεύξεις με τα αρμόδια για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στελέχη. Πριν από τις επισκέψεις στις εταιρείες, προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους φορείς για να ζητηθεί άδεια και να γίνει γνωστοποίηση του λόγου της επισκέψεως. Οι συνεντεύξεις γίνανε με τη χρήση ανοιχτού ερωτηματολογίου, του οποίου η βασική χρησιμότητα ήταν να δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις στην κουβέντα. Οι συνεντεύξεις λάβανε χώρα τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2003 και πραγματοποιήθηκαν όλες από το ίδιο άτομο.

Για κάθε μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε μία συνέντευξη. Τα στελέχη που παραχώρησαν τις συνεντεύξεις είχαν όλα ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων και αποτέλεσαν κεντρικά πρόσωπα στην υλοποίησή τους. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν δεν αναφέρετο μόνο σε ότι αφορά την

εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων αλλά και σε μια σειρά άλλων θεμάτων με σκοπό να ληφθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης και κυρίως την κουλτούρα και τους εσωτερικούς μηχανισμούς, που καθορίζουν την υφή και την πολιτική της. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν, ώστε να καταγραφεί το σύνολο των πληροφοριών που παρέχοντο από τον συνεντευξιαζόμενο.

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την καθοδήγηση της συζήτησης, παρουσιάζεται στο Παράρτημα. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, πέρα από κάποια στοιχεία που αναφέρονταν γενικά στην πολιτική της εταιρείας στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, η συζήτηση επικεντρώθηκε σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα που έχει εξωτερικευτεί, προκειμένου να εμβαθύνει σε περαιτέρω ανάλυση. Αυτό έγινε με σκοπό να μη πραγματοποιηθεί επιφανειακή μόνο ανάλυση του θέματος, αλλά να εμβαθύνει η έρευνα σε λεπτομερή εξέταση συγκεκριμένων πρακτικών πάνω σε μία δραστηριότητα. Η επιλογή της δραστηριότητας αυτής έγινε από τον συνεντευξιαζόμενο, βάση των γνώσεών του και την εμπειρία του σε καθεμιά από τις δραστηριότητες που έχουν εξωτερικευτεί.

Πέρα από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μέσω των συνεντεύξεων, μια σειρά από στοιχεία προήλθαν από άλλες δευτερογενής πηγές, όπως είναι η ICAP, το Διαδίκτυο και άλλες δημοσιευμένες πηγές.

2.2.4 Επεξεργασία των στοιχείων

Μετά τη συλλογή των στοιχείων ακολούθησε απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και καταγραφή των στοιχείων. Στη συνέχεια τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με τα προερχόμενα από δευτερογενή πηγές, επεξεργάστηκαν, αξιολογήθηκαν και με βάση αυτά συντάχθηκαν οι μελέτες περίπτωσης.

2.2.5 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Μετά τη σύνταξη των μελετών περίπτωσης έγινε προσπάθεια για κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις μεταξύ των εταιρειών, αλλά και μεταξύ αυτών και της θεωρητικής προσέγγισης, βάση της οποίας οργανώθηκε και διεξήχθη η έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

3.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου των Τροφίμων / Ποτών

Ο κλάδος των ειδών διατροφής αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας με υψηλή επενδυτική δραστηριότητα και βαθμό αποδοτικότητας. Εταιρείες που ξεκίνησαν από μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις, μέσω των επενδύσεων που πραγματοποίησαν τόσο στο εργατικό τους δυναμικό, όσο και στον μηχανολογικό τους εξοπλισμό, έχουν εξελιχθεί πλέον σε κολοσσούς και αποτελούν βιομηχανίες – πρότυπο για τον κλάδο (Ευθυμιάτου, 2003 α). Οι επιχειρήσεις του κλάδου χαρακτηρίζονται από μεγάλη γεωγραφική διασπορά, με τις στρατηγικές τους να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των εργασιών τους σε χώρες του εξωτερικού, αυτόνομα ή σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, καθώς και στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους στην ελληνική αγορά με την επέκτασή τους σε συγγενείς τομείς (Παπαδάκης, 2002 α).

Αρκετές από τις ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σταθερά τα τελευταία χρόνια στις λίστες των top-50 ή top-500 ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, όσον αφορά το μέγεθός τους, ενώ αρκετές έχουν βραβευθεί τόσο για την ποιότητα των προϊόντων τους, όσο και για το άριστο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σήμερα στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών, αποτελούν τελειοποιημένους ομίλους, που λειτουργούν σε υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις με αυτοματοποιημένες μεθόδους παραγγελιοληψίας, αποθήκευσης και παραγωγής (Ευθυμιάτου, 2003 α).

Υπό αυτές τις συνθήκες και λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει πλέον η ελληνική οικονομία στο σύνολό της, ως τη δυναμικότερη οικονομία στην ευρύτερη Βαλκανική, είναι ευνόητο, ότι οι μεγάλοι του κλάδου των τροφίμων δεν θα μπορούσαν να περιοριστούν στα στενά όρια της ελληνικής αγοράς, και πως θα κατέβαλαν προσπάθειες ώστε να επεκταθούν στο εξωτερικό και κυρίως στις Βαλκανικές χώρες. Άλλωστε, η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ως κορεσμένη και

δεν χωρά νέες επενδυτικές κινήσεις τουλάχιστον στον τομέα των τροφίμων (Ευθυμιάτου, 2003 α).

Οι αγορές των Βαλκανίων και της Δυτικής Ευρώπης αποτελούν χώρο δράσης για πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου, μια και το ζητούμενό τους είναι η αύξηση των μεριδίων αγοράς και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (Παπαδάκης, 2002 α). Το έτος 2001 ο κλάδος παρουσίασε υψηλό επίπεδο πωλήσεων, τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας, αλλά και ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον έτος από πλευράς συνεργασιών και συγχωνεύσεων (Ευθυμιάτου, 2003 β).

Όμως ο κλάδος των τροφίμων και ποτών δεν πρωταγωνιστεί μόνο στις επενδύσεις, αλλά και στο σύνολο της βιομηχανίας, συγκεντρώνοντας το 50% των στρατηγικών συνεργασιών, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, που πραγματοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης. Το πλέον σημαντικό στοιχείο του κλάδου όμως, αποτελεί το γεγονός ότι εμφανίζει τη μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, λόγω της φύσης των προϊόντων του (Παπαδάκης, 2002 α).

3.1.1 Διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του κλάδου των τροφίμων / ποτών

Ο κλάδος των τροφίμων /ποτών απασχολεί περίπου 50.000 άτομα σε 996 επιχειρήσεις (1999). Ο κλάδος συμμετέχει με 25% στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής της μεταποίησης, ενώ το μερίδιο συμμετοχής του στη συνολική απασχόληση της μεταποίησης κυμαίνεται γύρω στο 22%. Ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει τα τελευταία έτη τάσεις συγκέντρωσης, ενώ ιδιαίτερα δυναμικοί καταγράφονται οι υποκλάδοι των γαλακτοκομικών προϊόντων και των αρτοσκευασμάτων (Τάσεις, 2003).

Με κριτήριο το ενεργητικό του 2001 οι δέκα μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου των τροφίμων είναι οι: ΦΑΓΕ Α.Ε., Chipita International Α.Ε., ΔΕΛΤΑ Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε., Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε., Θράκη Α.Ε., ΝΗΡΕΥΣ Ιχθυοκαλλιέργειες Χίου Α.Ε., Μύλοι ΛΟΥΛΗ Α.Ε., Hellenic Quality Foods Α.Ε., Ιχθυοτροφεία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε. και Sea Farm IONIAN Α.Ε. Από τις εταιρείες αυτές, η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε., η Θράκη Α.Ε. και η ΔΕΛΤΑ Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε. κατατάσσονται και μεταξύ των πλέον κερδοφόρων (Τάσεις, 2003).

Όσον αφορά τον κλάδο των ποτών, οι δέκα μεγαλύτερες εταιρείες για το έτος 2001 με κριτήριο το ενεργητικό, είναι οι εξής: Coca Cola 3E A.E., Αθηναϊκή Ζυθοποιία A.E., Μύθος Ζυθοποιία A.E., PepsiCo – HBH A.B.E., Τσάνταλης E., A.E., Μπουτάρης I. & Υιός ΟΙΝΟΠ/ΚΗ A.E., Αχαΐα ΚΛΑΟΥΣ A.E., ΜΕΤΑΞΑ Σ.Η.Α., A.E., ΚΥΜΟΘΟΗ A.E. και Ελληνικά Κελάρια Οίνων A.E. Από τις εταιρείες αυτές, η Coca Cola 3E A.E. και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία A.E. κατατάσσονται και μεταξύ των πλέον κερδοφόρων του κλάδου (Τάσεις, 2003).

Τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει την τελευταία διετία η ευρύτερη αγορά βιομηχανιών τροφίμων αφορούν μια σταθερή δυναμική σε επίπεδο κεφαλαιαγοράς (αφού η εμπορευσιμότητα, όπως επίσης και η κεφαλαιοποίηση των εισηγμένων εταιρειών κρίνεται τουλάχιστον ικανοποιητική), και σε μια ανοδική πορεία των λειτουργικών μεγεθών, με περιορισμένο όμως περιθώριο κερδοφορίας. Το τελευταίο αυτό φαινόμενο οφείλεται, σύμφωνα με στελέχη του κλάδου, στις κατά καιρούς συμφωνίες κυρίων για “πάγωμα” των τιμών των τροφίμων προκειμένου να μην εκτοξευτεί ο πληθωρισμός, γεγονός όμως που επιδρά αρνητικά στα κέρδη των επιχειρήσεων, αποτελώντας τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη (Ευθυμιάτου, 2003 β).

3.1.2 Παραγωγή και απασχόληση

Το χρονικό διάστημα 1994 – 2001 ο όγκος παραγωγής του κλάδου αυξάνει κατά 1,9% ετησίως και την περίοδο 1994 – 1999 η προστιθέμενη αξία εμφανίζει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 7,2%. Η μέση ετήσια απασχόληση ανά παραγωγική μονάδα, την περίοδο 1994 – 1999, αυξάνεται από 47 σε 50 άτομα, εξέλιξη που τροφοδοτείται από τη σημαντική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων, η οποία υπερβαίνει την αντίστοιχη μείωση των απασχολούμενων. Όσον αφορά τη μέση αμοιβή των απασχολούμενων στον κλάδο, την ίδια χρονική περίοδο, φαίνεται να αυξάνει, σε μη σταθερές τιμές, κατά 7,5% ετησίως.

Οι εξελίξεις των παραπάνω μεγεθών επηρεάζουν σημαντικά το μέγεθος της επενδυτικής δραστηριότητας του κλάδου, που για την εξεταζόμενη περίοδο εμφανίζει αύξηση της τάξης του 12,8%. Η μεγάλη αυτή επενδυτική δραστηριότητα έχει επιφέρει σημαντική αύξηση τόσο στην επενδυτική ένταση του κλάδου, όσο και στο βαθμό καθετοποίησης αυτού (Τάσεις, 2003).

3.1.3 Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Την περίοδο 1994 – 2000 η φαινομενική κατανάλωση του κλάδου τροφίμων και ποτών εμφανίζει οριακή αύξηση της τάξης του 0,2%, σε αντίθεση με την παραγωγική του δραστηριότητα, η οποία για την ίδια περίοδο παρουσιάζει μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης ίσο με -0,4%. Οριακή αύξηση της τάξης του 0,2% κατά μέσο ετήσιο όρο παρουσιάζουν οι εισαγωγές του κλάδου (Τάσεις, 2003).

Μικρή κάμψη παρουσιάζει ο κλάδος, όσον αφορά την εξαγωγική δραστηριότητα (μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης ίσος με -1,9%), η οποία γίνεται ιδιαίτερα αισθητή τη διετία 1999 – 2000 και αποδίδεται κυρίως στη χαμηλή για τα έτη αυτά, διείσδυση του κλάδου σε παραδοσιακές αγορές της Ε.Ε. και στις Βαλκανικές χώρες.

Οι παραπάνω εξελίξεις αντικατοπτρίζονται στο εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου, το οποίο καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο παραμένει ελλειμματικό. Διαπιστώνεται δηλαδή ένα έλλειμμα ανταγωνιστικότητας, το οποίο εκφράζεται σε όρους είτε επιδείνωσης του εμπορικού ισοζυγίου του κλάδου, είτε απώλειας μεριδίου σε παραδοσιακές αγορές (Τάσεις, 2003).

3.1.4 Χρηματοοικονομικά

Σύμφωνα με το Περιοδικό “Τάσεις” του 2003, η πολύ καλή χρηματοοικονομική πορεία που παρουσίασε ο κλάδος των τροφίμων το 1999 δεν συνεχίστηκε το 2000. Η δυσμενής αυτή εξέλιξη εστιάζεται στη μείωση της αποδοτικότητας του κλάδου (αποδοτικότητα ιδίων και ενεργητικού), με παράλληλη επιδείνωση των συνθηκών ρευστότητας. Οι περισσότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες των 1.048 επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα του κλάδου (5.748 στο σύνολο) καθώς και η κερδοφορία αυτών, εμφανίζουν μια δυσμενή εικόνα. Η άσχημη αυτή εξέλιξη αντισταθμίζεται σε ένα βαθμό από τη σημαντική μείωση του δείκτη δανειακής πίεσης. Σε γενικές πάντως γραμμές και σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη, η εικόνα του κλάδου το 2001 εκτιμάται ότι δεν παρουσίασε σημαντικές μεταβολές.

Αντίθετα, εικόνα βελτίωσης παρουσιάζει η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου των ποτών, ο οποίος το 2000 περιλαμβάνει 172 ΑΕ και ΕΠΕ. Κατά το 2000 ο κλάδος χαρακτηρίζεται από σημαντική βελτίωση των δεικτών ρευστότητας και

παράλληλη υποχώρηση του δείκτη δανειακής πίεσης. Τη διετία 1999 – 2000 η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων παρουσίασε σημαντική κάμψη κατά 6,1 ποσοστιαίες μονάδες. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπροσώπων του κλάδου, η καλή χρηματοοικονομική κατάσταση που χαρακτηρίζει το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος συνεχίστηκε το 2001 (Τάσεις, 2003).

3.1.5 Τάσεις και Προοπτικές

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών, ο οποίος συνθέτει έναν από τους μεγαλύτερους και δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας, χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από στρατηγικές κινήσεις συγκέντρωσης με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται τόσο σε επίπεδο τιμών, που συχνά λαμβάνει τη μορφή εξοντωτικού “πολέμου”, όσο και στους τομείς της ποιότητας, της καινοτομίας, της έρευνας και τεχνολογίας, ακόμη και στην επικοινωνιακή πολιτική. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των ποτών πέρα από τον ανταγωνισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, έχει να αντιμετωπίσει και τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό από τα εισαγόμενα προϊόντα.

Για τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι εξαγωγές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν τα κυριότερα μέσα για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και τη διεύρυνση σε νέες αγορές με στόχο την ενίσχυση των μεριδίων αγοράς και την απόκτηση σημαντικών και ανταγωνιστικών μεγεθών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που δημιουργεί η ΟΝΕ. Τέτοιου είδους κινήσεις (συγχωνεύσεις και εξαγορές) αποτελούν βασική τακτική των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών, γεγονός που συνδέεται με την επιδίωξη αύξησης της κερδοφορίας, αλλά και την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας έναντι των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, η δύναμη των οποίων αυξάνει συνεχώς. (Τάσεις, 2003).

3.2 Η εξωτείκευση δραστηριοτήτων από τις εταιρείες του κλάδου Τροφίμων / Ποτών

Η ιδέα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων ξεκίνησε ουσιαστικά από το άρθρο του Peter Drucker στα τέλη της δεκαετίας του '80, με τίτλο “Sell the mailroom”,

σύμφωνα με το οποίο δεν υπάρχει λόγος για μια εταιρεία να διατηρεί υπό το ιδιοκτησιακό της καθεστώς δευτερεύουσες δραστηριότητες, εφόσον υπάρχει κάποιος εξωτερικός συνεργάτης που μπορεί να τα καταφέρει καλύτερα και φτηνότερα (Jorpen, 2003).

Από τα τέλη του '80 μέχρι και σήμερα, το φαινόμενο “εξωτερίκευση δραστηριοτήτων” έχει πάρει πολύ μεγάλες διαστάσεις, γεγονός που ουσιαστικά έχει επιβεβαιώσει την άποψη του Peter Drucker, ο οποίος την εποχή που δημοσιεύτηκε το άρθρο του δέχτηκε σημαντικές επικρίσεις.

Στις μέρες μας, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μία στρατηγική κίνηση, που έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας, χωρίς ωστόσο να παρουσιάζει την ίδια απήχηση σε όλους. Υπάρχουν δηλαδή κλάδοι, όπως για παράδειγμα αυτός των τηλεπικοινωνιών, όπου το φαινόμενο της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις από άποψη έντασης, αξίας αλλά και σκοπού, και κλάδοι όπως αυτός των τροφίμων και ποτών, όπου η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων γίνεται ακόμη σε μικρό βαθμό και από περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων.

Και ενώ μέχρι πριν από λίγα χρόνια, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αναφερόταν σε δραστηριότητες, όπως καθαρισμός γραφείων, τροφοδοσία, και συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, πρόσφατα παρατηρούμε το φαινόμενο επιχειρήσεις να εξωτερικεύουν ακόμη και κύριες δραστηριότητές τους, όπως στρατηγικός προγραμματισμός, λογιστήριο, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφοριακά συστήματα, ακόμα και την ίδια τους την παραγωγή (Παπαδάκης, 2002 β). Σύμφωνα με τον Jorpen (2003), υπάρχει ανάγκη δημιουργίας “εικονικών” εταιρειών, δηλαδή εταιρειών που θα είναι επικεντρωμένες στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων και στο μάρκετινγκ, και η παραγωγή των προϊόντων τους θα δίνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες σε χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής.

Μεταξύ των εταιρειών, πρωτοπόρων στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, κατατάσσονται και πολλές από τον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Σύμφωνα με έρευνα του “State of the Art in Food”, η οποία στηρίχτηκε σε συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από εταιρείες του κλάδου των τροφίμων και ποτών της Ευρώπης, πολλές εταιρείες τροφίμων και ποτών μετά την εξωτερίκευση

δευτερευουσών δραστηριοτήτων, εξετάζουν σοβαρά το ενδεχόμενο εξωτερίκευσης κύριων δραστηριοτήτων, όπως η συσκευασία και η παραγωγή.

Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν εταιρείες της Ευρώπης, όπως η Procter & Gamble, η Sara Lee και η Unilever BestFoods Europe, οι οποίες ήδη εξωτερικεύουν μέρος της παραγωγικής τους δραστηριότητας. Η Unilever Best Foods Europe για παράδειγμα, εξωτερικεύει σήμερα το 10-20% του συνόλου της παραγωγής της. Ο Will Dressel, Head of Supply Management της UBFE αναφέρει χαρακτηριστικά: “Στην εξωτερίκευση της παραγωγικής δραστηριότητας δεν αναμιγνύονται όλες οι κατηγορίες προϊόντων. Προς το παρόν πειραματιζόμαστε στις σάλτσες φαγητών, στα σάντουιτς, στις μαγιονέζες, στα μαγειρικά προϊόντα, στην κρέμα του καφέ και στο κρύο τσάι. Σε κάθε περίπτωση πάντως, δεν πρόκειται ποτέ να εξωτερικεύσουμε την παραγωγή προϊόντων για τα οποία έχουμε ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή που χρησιμοποιούμε εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό”.

Σύμφωνα πάλι με τον Will Dressel, ο βασικότερος λόγος που οδηγεί τις εταιρείες τροφίμων και ποτών στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι η μείωση του κόστους. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως: “Όταν κάποιος άλλος μπορεί να παράγει το προϊόν σου φτηνότερα, με δεδομένα τα στάνταρ της ποιότητας, είναι πασιφανές ότι η εταιρεία σου έχει χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον τομέα αυτό.” Επιπλέον λόγοι εξωτερίκευσης θεωρούνται η ευελιξία και οι μικροί χρόνοι εισόδου στην αγορά, που επιτυγχάνονται αξιοποιώντας τις ικανότητες των εξωτερικών συνεργατών.

Πέρα όμως από τη UBFE και κάποιες ακόμη εταιρείες του κλάδου, που αντιμετωπίζουν την εξωτερίκευση της παραγωγής με ανοιχτό μυαλό, υπάρχουν εταιρείες τροφίμων και ποτών για τις οποίες η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μια πολύ θεωρητική άποψη και δεν βρίσκουν λόγο για να την εφαρμόσουνε. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι το ζήτημα της εξωτερίκευσης δεν έχει εξεταστεί από τις εταιρείες αυτές σε στρατηγικό επίπεδο.

Για τον Jurgen Schroder, οι εταιρείες τροφίμων και ποτών έχουν πολύ δρόμο μπροστά τους μέχρι τη λειτουργική τους τελειότητα. Το γεγονός αυτό οφείλεται πρωταρχικά στο ότι το παραγωγικό κομμάτι δεν τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής από τους Γενικούς Διευθυντές των εταιρειών, οι οποίοι είναι πιο επικεντρωμένοι στο

μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Το ότι μόνο το 10% των υψηλόβαθμων στελεχών των εταιρειών τροφίμων και ποτών έχουν προηγούμενη εμπειρία σε θέματα παραγωγικών διαδικασιών, αποτελεί έναν ανασταλτικό παράγοντα στην υιοθέτηση καινοτομικών αντιλήψεων στο συγκεκριμένο κομμάτι (Jorren, 2003).

Επίσης ανασταλτικό παράγοντα στην εξωτερίκευση της παραγωγής, αποτελεί η οργανωτική δομή των πολυεθνικών εταιρειών και η γεωγραφική τους διασπορά, που σε συνδυασμό με ότι δεν υπάρχει ένας Γενικός Διευθυντής Παραγωγής σε επίπεδο πολυεθνικής, εμποδίζει την ταχύτητα υιοθέτησης των νέων πρακτικών και των καινοτόμων ιδεών.

Τέλος, και σύμφωνα με την ίδια πηγή, επίσης ανασταλτικός παράγοντας θεωρείται και το ότι η βιομηχανία τροφίμων και ποτών, παρόλο που προσελκύει κάποια πολύ καλά στελέχη στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και τα οικονομικά, δεν τα έχει καταφέρει το ίδιο καλά και στον τομέα της παραγωγής. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι τα κορυφαία στελέχη του παραγωγικού τμήματος θεωρούν το συγκεκριμένο κλάδο πολύ τεχνικό και εσωστρεφή.

Πέρα όμως από την εξωτερίκευση της παραγωγικής δραστηριότητας, έχει ενδιαφέρον να δούμε πως οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων αντιμετωπίζουν γενικότερα την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, το βαθμό που την εφαρμόζουν και σε ποιες δραστηριότητες, καθώς επίσης και τους στόχους που θέτουν και τον βαθμό στον οποίο τους επιτυγχάνουν. Αυτά τα ερωτήματα έρχεται να απαντήσει η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη, η οποία επιδιώκει να καταγράψει και να σχολιάσει τη στάση τριών μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου απέναντι στο φαινόμενο που λέγεται εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PepsiCo-HBH

4.1 Γενικά στοιχεία

4.1.1 Ιστορικό της εταιρείας¹

Η ιστορία της PEPSICO ξεκινάει, πριν 100 περίπου χρόνια, το 1898 από τη Βόρεια Καρολίνα των ΗΠΑ, όπου μετά από πολλές δοκιμές, ο νεαρός φαρμακοποιός Galeb Brandham, κατάφερε να παρασκευάσει ένα ποτό που έγινε πολύ δημοφιλές στην πελατεία του φαρμακείου του. Αρχικά το ονόμασε Brand's Drink, αλλά λίγο αργότερα το μετονόμασε PEPSI COLA. Το όνομα PEPSI προέρχεται από την ελληνική λέξη “πεψίνη”, που είναι το ένζυμο που διευκολύνει την πέψη.

Μετά από ένα δύσκολο και ασταθές ξεκίνημα, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, κατά το οποίο η εταιρεία χρεοκοπεί, και εξαγοράζεται στη συνέχεια από τον χρηματιστή Roy C. Megargel, η PESI COLA COMPANY άρχισε να αναπτύσσεται και να γίνεται δημοφιλής στις ΗΠΑ². Στο τέλος της δεκαετίας του '30 η PEPSI επεκτείνει την παραγωγική της δραστηριότητα στον Καναδά, στο Μεξικό και στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στα τέλη της δεκαετίας του '40 και παρά τον σκληρό ανταγωνισμό, η PEPSI επεκτείνεται στη Νότιο Αμερική και σε ολόκληρο σχεδόν κόσμο, δίνοντας έτσι το στίγμα μιας ισχυρά αναπτυσσόμενης εταιρείας.

Στις δύο δεκαετίες που ακολουθούν η PEPSI επαναπροσδιορίζει την στρατηγική της και χτίζει μια νέα εικόνα επικεντρωμένη στους νέους ανθρώπους, που είναι ευτυχισμένοι και δυναμικοί καταναλωτές. Ήταν η πρώτη φορά που ένα προϊόν τοποθετείται στην αγορά, βασιζόμενο όχι τόσο στα δικά του χαρακτηριστικά, όσο σε αυτά των καταναλωτών του. Έκτοτε, η PEPSI λανσάρει μεγάλο αριθμό νέων προϊόντων, μεταξύ αυτών και τη 7UP, και συνεχίζει την ανοδική της πορεία στο χώρο των αναψυκτικών. Η εικόνα αυτή εξακολουθεί και επηρεάζει τη στρατηγική Marketing της εταιρείας ακόμη και σήμερα.

Λίγο μετά τη γέννηση της PEPSI στην Αμερική, το 1926, ο Νίκος Παναγόπουλος ξεκίνησε τη λειτουργία μιας μικρής βιομηχανίας αναψυκτικών στο Μαρούσι, με την επωνυμία HBH. Η βιομηχανία πήρε το όνομά της από τη θεά Ήβη της Αρχαίας Ελλάδας που δουλεία της ήταν να δροσίζει τους αθάνατους Ολύμπιους με το νέκταρ, το αναψυκτικό των θεών.

Στις δεκαετίες '60 και '70, με την εξαγορά του εργοστασίου εμφιάλωσης νερού στο Λουτράκι, του φημισμένου νερού πηγής Καραντάνη και το κτίσιμο των εγκαταστάσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, η HBH μεγεθύνεται και αναπτύσσεται.

Το 1973 η HBH αποκτά το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής PEPSI COLA και των άλλων βασικών προϊόντων της PEPSI στην Ελλάδα. Το 1989 η HBH οδηγείται σε χρεοκοπία, εξαγοράζεται στη συνέχεια από την Pepsi Cola Company και εισέρχεται πλέον στην αγορά με την επωνυμία PepsiCo-HBH.

Στη δεκαετία το '90 η PEPSI COLA και η 7UP, με παρουσία σε 200 διαφορετικές χώρες, διακινούνται και πωλούνται ουσιαστικά σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι διαφημιστικές της καμπάνιες εξακολουθούν να είναι επικεντρωμένες στους νέους ανθρώπους και για το σκοπό αυτό πραγματοποιούνται συνεργασίες με διάσημους καλλιτέχνες από το χώρο της pop μουσικής, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Το 1999 δημιουργείται μια νέα εταιρεία η Pepsi Bottling Group στην οποία εντάσσεται και η PepsiCo-HBH.

4.1.2 Η αγορά των χυμών και των αναψυκτικών³

Η αγορά των χυμών και των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων, που διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής σε όλη τη χώρα και πραγματοποιούν υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την υποστήριξη των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους στηρίζονται σε απ' ευθείας πωλήσεις στην τοπική αγορά, όπου τα προϊόντα τους είναι ανταγωνίσιμα και προτιμώνται πιο εύκολα από τους καταναλωτές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έλλειψη πόρων για την επέκταση του δικτύου διανομής τους και την προβολή των προϊόντων τους ώστε να καταστούν "επώνυμα". Ο ανταγωνισμός είναι εμφανής και στα σημεία πώλησης, όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την τοποθέτηση των προϊόντων τους με τον καλύτερο

δυνατό τρόπο, προβαίνοντας σε μια σειρά από παροχές προς τους χονδρεμπόρους και τα super – market.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς των αναψυκτικών είναι η εποχικότητα που παρουσιάζει η ζήτησή τους. Όπως είναι αναμενόμενο τους καλοκαιρινούς μήνες η ζήτηση τόσο για αναψυκτικά όσο και για νερό και χυμούς είναι αυξημένη σε σχέση με την αντίστοιχη της χειμερινής περιόδου, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υποχρεώνονται στη διάρκεια του έτους σε αναπροσαρμογές του συνόλου των δραστηριοτήτων τους.

Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο της αγοράς των αναψυκτικών είναι ότι δεν αποτελούν βασικό είδος διατροφής, ανήκουν μάλιστα στην κατηγορία των παρορμητικών προϊόντων, και κατά συνέπεια η κατανάλωσή τους επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό την γενικότερη οικονομική κατάσταση. Κατά συνέπεια μια οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο χώρο αυτό.

Τα τελευταία χρόνια, η οικονομική κρίση που ακολούθησε την τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, οι άσχημες καιρικές συνθήκες και η αλλαγή του εθνικού νομίσματος στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είχαν σαν αποτέλεσμα να περιοριστεί η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, να μειωθεί δραματικά η τουριστική κίνηση (εσωτερική και εξωτερική) στον ελλαδικό χώρο και κατά συνέπεια να περιοριστεί σημαντικά η ζήτηση αναψυκτικών.

Η PepsiCo-HBH συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του χώρου και στην ελληνική αγορά κατέχει το 8-8,5%. Η Coca Cola, ή 3E όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά τις πραγματοποιηθείσες αλλαγές οργανωτικής μορφής, κατέχει το 57,5%-58,5% της αγοράς και αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή της. Παρά το μικρό της μερίδιο στην ελληνική αγορά, η PepsiCo-HBH καταφέρνει να είναι μια καθ' όλα κερδοφόρα επιχείρηση, που έχει βέβαια απέναντί της έναν τεράστιο ανταγωνιστή. “Ακόμη και κάτω από αυτές τις συνθήκες η πραγματική μάχη για την προσέλκυση του καταναλωτή είναι στην αγορά” τονίζεται χαρακτηριστικά από τον κ. Μασάλα. Αναλυτικά τα μερίδια των εταιρειών, στην αγορά των χυμών και των αναψυκτικών φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί. Όπως παρατηρείται ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση καθώς πέντε επιχειρήσεις καλύπτουν το 89-92,5% της εγχώριας αγοράς.

Πίνακας 4.1.2: Τα μερίδια των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά χυμών και αναψυκτικών

Επιχειρήσεις του κλάδου	Μερίδια αγοράς
Coca-Cola Ελληνική εταιρεία εμφιάλωσης Α.Ε.	57,5-58,5%
Δέλτα πρότυπος βιομηχανία γάλακτος Α.Ε.	12-13%
PepsiCo- HBH	8-8,5%
ΕΒΓΑ ΑΒΕΕ	7-7,5%
Ενωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Αργολίδος	4,5-5%

Πηγή: ICAP “Κλαδική μελέτη: Χυμοί – Αναψυκτικά, Έκδοση Η΄ Σεπτέμβριος 2003”

Τα τελευταία χρόνια η αγορά των χυμών κατακλύζεται από πληθώρα νέων γεύσεων, ενώ παράλληλα παρατηρείται συνεχής ανανέωση στις συσκευασίες των προϊόντων. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και η ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Η τάση για υγιεινή διατροφή και τρόπο ζωής δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την αγορά των χυμών. Όσον αφορά την αγορά των αναψυκτικών παρατηρείται μια στροφή στα παραδοσιακά αναψυκτικά (π.χ. βυσσινάδα) και στα λευκά κυρίως αναψυκτικά (π.χ. λεμονάδα).

4.1.3 Η επιχείρηση⁴

Η PepsiCo είναι μια πολυεθνική εταιρεία, που δραστηριοποιείται στο χώρο των snacks και των αναψυκτικών και που μέχρι πρόσφατα είχε κάτω από την ομπρέλα της όλων των ειδών τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το 1999 δημιουργείται από την PepsiCo, μια νέα εταιρεία η Pepsi Bottling Group, η οποία προήλθε από την συνένωση των επιχειρήσεων εμφιάλωσης που ανήκαν μέχρι τότε στην ίδια. Η νέα αυτή εταιρεία είναι ουσιαστικά μια εταιρεία εμφιάλωσης, η οποία είναι ανεξάρτητη από τη μητρική μιας και το 60% των μετοχών διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Το 40% των μετοχών ανήκει στην PepsiCo, η οποία μπορεί να μην έχει το πλειοψηφικό πακέτο, ωστόσο έχει σε μεγάλο βαθμό τον έλεγχο της Pepsi Bottling Group, στην οποία ανήκει και η PepsiCo-HBH.

Η PepsiCo-HBH ανήκει στον κλάδο των Ποτών και δραστηριοποιείται στην ελληνική κυρίως αγορά, με μη αλκοολούχα ποτά. Προϊοντικά, η PepsiCo-HBH εκτός από το σύνολο της γκάμας της Pepsi, την Pepsi Light, την Pepsi Twist, την Pepsi Max και την 7UP, που είναι corporate brands, διαθέτει και μια σειρά από τοπικά προϊόντα. Σε αυτά συμπεριλαμβάνεται όλη η γκάμα της HBH (πορτοκαλάδες, λεμονίτες, χυμοί

κλπ), το νερό HBH-ΛΟΥΤΡΑΚΙ και το LIPTON, του οποίου βέβαια το brand ανήκει στη Unilever, αλλά εμφιαλώνεται και διακινείται από την PepsiCo-HBH. Η γκάμα της HBH εκτός από την ελληνική αγορά, διατίθεται σε Κύπρο και Αλβανία.

Από πλευράς δομής η PepsiCo-HBH διαθέτει δύο εργοστάσια, ένα στα Οινόφυτα όπου εμφιαλώνει τα αναψυκτικά της και ένα ακόμη στο Λουτράκι όπου εμφιαλώνει το νερό. Όσον αφορά την εμφιάλωση των χυμών, δεν γίνεται από την ίδια την PepsiCo-HBH, αλλά υπάρχει σχετική συμφωνία με τη “ΛΑΚΩΝΙΑ”.

Το εργοστάσιο στα Οινόφυτα Βοιωτίας είναι μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής, που ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1998. Η μονάδα αυτή απλώνεται σε μια έκταση 80 στρεμμάτων και κόστισε συνολικά 17.608.220 €.

Σε όλη τη φάση της παραγωγικής διαδικασίας γίνονται όλες οι μικροβιολογικές και χημικές αναλύσεις τόσο των πρώτων υλών όσο και των υλικών συσκευασίας και του τελικού προϊόντος, βάση των αυστηρών και υψηλών προδιαγραφών της Pepsi Bottling Group.

Τα αναψυκτικά κυκλοφορούν στην αγορά με τέσσερις διαφορετικές συσκευασίες για καθεμιά από τις οποίες υπάρχει ξεχωριστή γραμμή παραγωγής. Οι συσκευασίες αυτές είναι η πλαστική φιάλη PET, το επιστρεφόμενο γυάλινο μπουκάλι RB, το μη επιστρεφόμενο γυάλινο μπουκάλι NRB, που είναι μοναδικό στην ελληνική αγορά και τέλος, το κουτί. Στη γραμμή του κουτιού, παράγεται και το πρωτοπόρο για την ελληνική αγορά LIPTON ICE TEA.

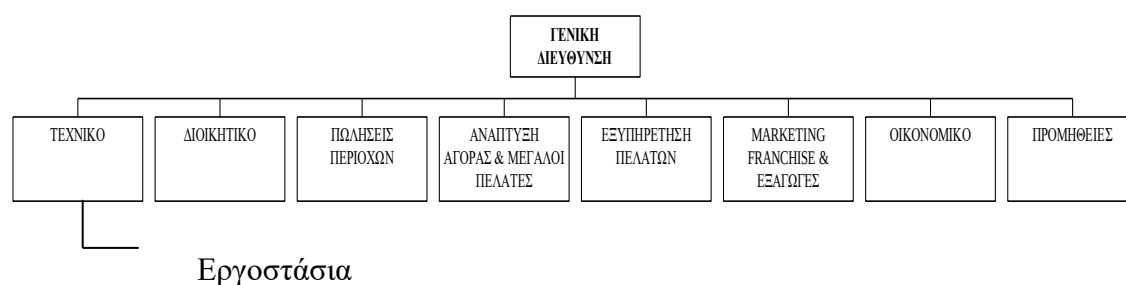
Στο Λουτράκι Κορινθίας βρίσκεται το εργοστάσιο εμφιάλωσης του Διεθνώς αναγνωρισμένου Φυσικού Μεταλλικού Νερού HBH-ΛΟΥΤΡΑΚΙ. Το εργοστάσιο αυτό διαθέτει υπερσύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό αξίας 11.738.812 € και αποτελεί την καλύτερη μονάδα εμφιάλωσης σε ολόκληρη τη χώρα. Η διαδικασία εμφιάλωσης είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και γίνεται μέσα σε εντελώς αποστειρωμένο περιβάλλον.

Οι χυμοί της εταιρείας εμφιαλώνονται από τη “ΛΑΚΩΝΙΑ” που βρίσκεται λίγο έξω από τη Σπάρτη.

Η δομή της εταιρείας είναι επίπεδη με τη Γενική Διεύθυνση να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, τις Διευθύνσεις των Τμημάτων στο μέσο της και τους εργαζόμενους στα διάφορα Τμήματα στη βάση αυτής. Η οργανωτική δομή της εταιρείας, η οποία και παρίσταται γραφικά στο Σχήμα 4.1.3 που ακολουθεί,

περιλαμβάνει τα εξής τμήματα: Τεχνικό (Εργοστάσια), Διοικητικό, Πωλήσεις Περιοχών, Ανάπτυξη Αγοράς και Μεγάλοι Πελάτες, Εξυπηρέτηση Πελατών, Marketing, Franchise & Εξαγωγές, Οικονομικό και τέλος, το Τμήμα των Προμηθειών.

Σχήμα 4.1.3: Η οργανωτική δομή της PepsiCo-HBH



Πηγή: Ενημερωτικό Δελτίο PepsiCo – HBH

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στο Κορωπί (Κεντρικά Γραφεία - Αποθήκες – Διανομές), στα Οινόφυτα (Εργοστάσιο Αναψυκτικών – Αποθήκες), στο Λουτράκι (Εμφιαλωτήριο Νερού) και στη Θεσσαλονίκη (Γραφεία - Αποθήκες – Διανομές).

Η εταιρεία PepsiCo-HBH απασχολεί συνολικά 678 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 530-540 είναι μόνιμοι. Όλοι οι μόνιμοι εργαζόμενοι καλύπτονται με πρόσθετη Ασφαλιστική κάλυψη και είναι ενταγμένοι στο Πρόγραμμα Μετοχικών Δικαιωμάτων της Pepsi Bottling Group.

Το έτος 2002 οι πωλήσεις της εταιρείας έφτασαν τα 102.003.000 € και τα Κέρδη προ Τόκων, Φόρων, Αποσβέσεων και Μερισμάτων (EBITDA) τα 8.990.000 €. Για το ίδιο έτος η εταιρεία εμφάνισε ζημία της τάξης των 2.984.000 €. Σε ότι αφορά τα ίδια κεφάλαια αυτά ανήλθαν σε 45.526.000 €. Η πορεία της μετοχής της Pepsi Bottling Group το 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.⁵

Διάγραμμα 4.1.3: Η πορεία της μετοχής της Pepsi Bottling Group το 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης



Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας Pepsi Bottling Group στο Διαδίκτυο

Η Δήλωση Αποστολής της PepsiCo-HBH είναι η εξής:⁶

Έχουμε απόλυτη επίγνωση γύρω από το τι κάνουμε:

Πουλάμε αναψυκτικά

Δεσμευόμαστε προς τις αρχές:

Κανόνες της αγοράς:

1. Οδήγησε τις τοπικές αγορές στην επιτυχία.
2. Δράσε τώρα. Κάντο σήμερα. Φέρε αποτελέσματα.
3. Θέσε στόχους και πραγματοποιήσές τους.
4. Να σέβεστε ο ένας τον άλλον.

Η επιτυχία μας εγγυάται ότι:

- Οι πελάτες θα χτίσουν τις επιχειρήσεις μας
- Οι εργαζόμενοι θα χτίσουν το μέλλον τους
- Οι μέτοχοι θα χτίσουν την ευημερία τους

4.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την PepsiCo-HBH⁷

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μια τάση της εποχής, που φαίνεται να ακολουθούν πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή, και όχι μόνο, χώρο. “Η PepsiCo-HBH δεν είναι από τις εταιρείες που ακολουθούν πιστά τα προστάγματα της εποχής, αλλά προτιμά να χαράζει τη δική τη ξεχωριστή πορεία” τονίζει ο κ. Μασάλας. Είναι μια εταιρεία που πιστεύει στις ικανότητες και στις δυνατότητές της και προτιμά να έχει κάτω από τον δικό της, αποκλειστικό, έλεγχο το

σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιεί εξωτερικά γραφεία και εταιρείες σε βοηθητικούς / συμπληρωματικούς κυρίους ρόλους.

Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλει και το γεγονός ότι σαν πολυεθνική έχει κάποιες ιδιαιτερότητες που καθιστούν δύσκολη την εύρεση εξωτερικού συνεργάτη με τις κατάλληλες ικανότητες. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση του λογιστηρίου, όπου είναι υποχρεωτική για την εταιρεία η τήρηση τόσο ελληνικών όσο και αμερικάνικων λογιστικών βιβλίων, γεγονός που συνεπάγεται υψηλό βαθμό εξειδικευμένων γνώσεων και καθιστά απαγορευτική τη χρήση εξωτερικού συνεργάτη.

Για τους λόγους αυτούς η εταιρεία περιορίζεται στην εξωτερίκευση δευτερευουσών κυρίως δραστηριοτήτων, όπως είναι η φύλαξη και η καθαριότητα, και δραστηριοτήτων όπως η διανομή, που στην περίπτωση που δεν δοθούν σε εξωτερικό συνεργάτη συνεπάγονται απαγορευτικό για τη λειτουργία της επιχείρησης, κόστος. Τέλος, για λόγους που σχετίζονται με τη λειτουργία των εργοστασίων της εταιρείας και την παραγωγική διαδικασία, αυτή καθ' αυτή, δίνεται επίσης σε εξωτερικό συνεργάτη η εμφιάλωση των χυμών.

Για την εταιρεία η διανομή των προϊόντων της μπορεί να διακριθεί σε δύο τμήματα. Στη πρωτογενή μεταφορά των προϊόντων, από το εργοστάσιο στις αποθήκες της εταιρείας ανά την Ελλάδα και στη δευτερογενή μεταφορά από την αποθήκη στον πελάτη, ο οποίος μπορεί να είναι ένας αντιπρόσωπος ή ακόμη και κάποιο σημείο πώλησης των προϊόντων της. Όσον αφορά την αποθήκευση πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου εκτός από τις αποθήκες της εταιρείας, χρησιμοποιούνται και παρακαταθήκες συνεργατών τους.

Η πρωτογενής μεταφορά δίνεται σχεδόν εξολοκλήρου από τρίτους. Η δευτερογενής μεταφορά στη Θεσσαλονίκη γίνεται στο σύνολό της από ανθρώπους και φορτηγά της εταιρείας, ενώ στην υπόλοιπη Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένης και της Αττικής, το 70-80% της διανομής γίνεται από τρίτους.

4.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων που σχετίζονται με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας κατευθύνεται από τον Διευθυντή του Τμήματος, όπου εντάσσεται η

συγκεκριμένη δραστηριότητα, πάντα όμως σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας. Ο Διευθυντής του Τμήματος αναλαμβάνει να κάνει μια έρευνα αγοράς για να διαπιστωθεί αν υπάρχει υποψήφιος εξωτερικός συνεργάτης που να προσφέρει αυτό που ζητείται και στην συνέχεια σε συνεννόηση με τον Γενικό Διευθυντή καταλήγουν σε απόφαση. Η απόφαση αυτή αναφέρεται στο αν και κατά πόσο η δραστηριότητα αυτή θα δοθεί τελικά σε κάποιον τρίτο, καθώς επίσης και στο ποιος θα είναι αυτός και ποιοι οι όροι της συμφωνίας.

4.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής

Το κομμάτι της διανομής είναι ένα ιδιαίτερο κομμάτι, του οποίου η διαχείριση επηρεάζεται όχι μόνο από τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εταιρείας, αλλά σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η ίδια η εταιρεία.

Προκειμένου μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική στο χώρο που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να πληρεί τις προϋποθέσεις που θέτει η ίδια η αγορά. Σύμφωνα λοιπόν με τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς των αναψυκτικών, οι παραγγελίες δεν εκτελούνται μόνο τις πρωινές ώρες, αλλά στη διάρκεια όλης της ημέρας και η παράδοση των παραγγελιών πρέπει να γίνεται μέσα σε 24 ώρες από τη λήψη της παραγγελίας. Κατά συνέπεια για να μπορέσει μια εταιρεία να καλύψει τις απαιτήσεις της αγοράς πρέπει να έχει στη διάθεσή της πολύ μεγάλο αριθμό φορτηγών και οδηγών και μάλιστα να είναι σε θέση να συντηρήσει έναν τέτοιο μηχανισμό για πολύ περισσότερες από 8 ώρες την ημέρα.

Αυτό, σε συνδυασμό με το ότι η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, όχι μόνο μέσα στο έτος αλλά κατά τη διάρκεια του μήνα επίσης, έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται δραματικά το κόστος διατήρησης της διανομής εντός της εταιρείας και παράλληλα να καθίσταται ανέφικτη η πλήρης αξιοποίηση της δυναμικότητά της. Εκτός αυτού, είναι αδύνατη η αντιμετώπιση της εποχικότητας με την πρόσληψη εποχιακού προσωπικού κατά τη διάρκεια μόνο των καλοκαιρινών μηνών, όπου η ζήτηση για αναψυκτικά είναι σαφώς υψηλότερη, μια και ακόμη και κατά τους μήνες αυτούς σημειώνεται έντονη διακύμανση της ζήτησης. Είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας, το ότι το 30-40% των πωλήσεων του κάθε μήνα διεκπεραιώνονται τις 3

τελευταίες μέρες του μήνα, οπότε και οι απαιτήσεις τις μέρες αυτές σε προσωπικό είναι τεράστιες. Σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατόν οι ανάγκες αυτών των ημερών να καλυφθούν από το μόνιμο προσωπικό της εταιρείας.

Οι ιδιαίτερες αυτές απαιτήσεις της αγοράς δικαιολογούν σε μεγάλο βαθμό και την ύπαρξη των χονδρεμπόρων και των αντιπροσώπων. Σκοπός τους είναι η καλύτερη και ομαλότερη τροφοδοσία της αγοράς και η μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη. Και αυτό γιατί οι ενδιαμέσοι κινούνται καλύτερα από μια εταιρεία η οποία λόγω του μεγάλου μεγέθους δεν διαθέτει ευελιξία και δεν μπορεί να εξυπηρετήσει / καλύψει την ανάγκη της αγοράς, για ανά πάση στιγμή ανάληψη παραγγελιών.

Εκτός των άλλων, η ζήτηση των αναψυκτικών επηρεάζεται από παράγοντες που είναι μη προβλεπόμενοι, από την άποψη ότι έχουν να κάνουν με τις καιρικές συνθήκες και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις, μια και πρόκειται για προϊόντα που δεν είναι είδη πρώτης ανάγκης. Έτσι, στις περιόδους ύφεσης η κατανάλωσή τους μειώνεται αισθητά με αποτέλεσμα να μην επιτρέπουν στις εταιρείες αναψυκτικών μια μεσομακροπρόθεσμη θεώρηση των στρατηγικών τους κινήσεων στο κομμάτι αυτό.

Έτσι λοιπόν μέσω τη εξωτερίκευσης της δραστηριότητας της διανομής, η εταιρεία αποκτά ευελιξία, εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη και αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά την εποχικότητα που παρουσιάζει η ζήτηση.

Ένας επίσης σημαντικός λόγος που οδήγησε την εταιρεία στην εξωτερίκευση της διανομής είναι η ανάγκη για μείωση του κόστους παραγωγής. Η διανομή των προϊόντων της εταιρείας από την ίδια θα προκαλούσε εκτόξευση του κόστους παραγωγής σε πολύ υψηλά επίπεδα, εξαιτίας των λόγων που προαναφέρθηκαν αλλά και του ότι αποτελεί αρχή της εταιρείας κάθε φορτηγό να στελεχώνεται με τρία άτομα. Μάλιστα, τα άτομα αυτά δεν πληρώνονται με το παραγόμενο έργο αλλά με στάνταρ μισθό, ο οποίος δεν αλλάζει με την εποχικότητα της δουλειάς, με αποτέλεσμα το κάθε επιπλέον φορτηγό να στοιχίζει πολύ ακριβά στην εταιρεία.

Ένας ακόμη λόγος που οδήγησε την εταιρεία στην εξωτερίκευση της διανομής, αποτελεί και το γεγονός ότι μετά την εξαγορά της εταιρείας του Παναγόπουλου από την PepsiCo έπρεπε να επιλυθούν μια σειρά από οικονομικά προβλήματα που αντιμετώπιζε η εταιρεία. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του κ. Μασάλα, ένας από τους σημαντικότερους λόγους, που η εταιρεία επί Παναγόπουλου οδηγήθηκε στη χρεοκοπία ήταν το πολύ υψηλό κόστος, μεγάλο μέρος του οποίου αποτελούσε η

διανομή. Η εταιρεία την εποχή εκείνη έκανε από μόνη της όλη τη διανομή, γεγονός που αρχικά της εξασφάλισε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά στη συνέχεια την έφερε αντιμέτωπη με πολύ σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Προκειμένου δηλαδή να διασφαλιστεί η επιβίωση της εταιρείας έπρεπε να πραγματοποιηθεί εξωτερίκευση της διανομής.

Παρά το υψηλό κόστος που αυτό προϋποθέτει, η εταιρεία χρειάζεται και πρέπει να έχει και δικό της προσωπικό στο κομμάτι της διανομής, γιατί είναι άνθρωποι που έχουν την αίσθηση της εταιρικής ταυτότητας και ταυτόχρονα παρέχουν καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη. Παράλληλα, με τον τρόπο αυτό μειώνεται η εξάρτησή της εταιρείας από τους τρίτους και εξασφαλίζεται σε οποιαδήποτε περίπτωση η εξυπηρέτηση του πελάτη, ακόμη και στην περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο είναι ανέφικτη η διανομή των προϊόντων από τον εξωτερικό συνεργάτη. Τέλος, η ύπαρξη τμήματος διανομής εντός της εταιρείας αποτελεί μοχλό πίεσης προς τους τρίτους.

Το ουσιαστικό που επιδιώκει η εταιρεία είναι η ύπαρξη ισορροπίας στο κομμάτι της διανομής που δίνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες και σ' αυτό που μένει μέσα στην εταιρεία, για να επιτευχθεί με τον τρόπο αυτό η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η PepsiCo-HBH επιλέγει να κρατάει σε μεγαλύτερο βαθμό την δευτερογενή μεταφορά από την πρωτογενή γιατί επιδιώκεται η προσωπική επαφή με τον πελάτη.

4.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Για την PepsiCo-HBH η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων πρέπει να γίνεται μόνο στην περίπτωση που κρίνεται απολύτως απαραίτητη και αφού έχουν ληφθεί υπόψη και έχουν αξιολογηθεί όλοι οι κίνδυνοι που μπορεί να επιφυλάσσει.

Ένας πολύ σημαντικός κίνδυνος, όπως αξιολογείται από την εταιρεία, είναι το ενδεχόμενο να μην εξυπηρετηθεί ο πελάτης στον επιθυμητό βαθμό. Όταν μια δραστηριότητα δίνεται σε εξωτερικό συνεργάτη δεν είναι δυνατό για την εταιρεία να γνωρίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη ή ακόμη και να την γνωρίζει δεν είναι σε θέση να τη διαφοροποιήσει μια και δεν ελέγχεται από την ίδια. Με σκοπό να ελαχιστοποιήσει η εταιρεία τον κίνδυνο αυτό, εξετάζει πολύ προσεκτικά τις επιλογές που έχει για ενδεχόμενες συνεργασίες, υπολογίζοντας βέβαια και το κόστος που συνεπάγεται η καθεμιά από αυτές, και προσπαθεί μέσω των όρων

που συμπεριλαμβάνονται στα συμβόλαια να καθορίσει με ακρίβεια τα πλαίσια στα οποία υποχρεούνται να κινούνται οι εξωτερικοί συνεργάτες. Ταυτόχρονα, γίνονται προσπάθειες για την άμεση επαφή της εταιρείας με τους πελάτες της, ώστε να φτάνουν στο Τμήμα Εξυπηρέτησης των Πελατών τα οποιαδήποτε παράπονα και να λαμβάνονται έγκαιρα τα απαραίτητα μέτρα, για την διευθέτησή τους.

Επίσης σημαντικό κίνδυνο αποτελεί και το γεγονός ότι δεν είναι γνωστό στην εταιρεία το κατά πόσο ο εξωτερικός συνεργάτης προβάλλει στους καταναλωτές την επιθυμητή “εικόνα” της εταιρείας. Ειδικά στην περίπτωση της διανομής, που ο συνεργάτης έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της εταιρείας και υπάρχει η τάση ένας καλός ή κακός εξωτερικός συνεργάτης να ταυτίζεται με την ίδια την εταιρεία, ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Λόγω της μεγάλης του σημασίας, η εταιρεία καταβάλλει προσπάθειες ώστε να διασφαλιστεί, στο βαθμό βέβαια που αυτό είναι εφικτό, η υιοθέτηση από πλευράς συνεργάτη της εταιρικής κουλτούρας, προκειμένου να αντιπροσωπευθεί η εταιρεία προς τα έξω με τον πλέον ορθό τρόπο και να αποφευχθεί η σύγχυση των καταναλωτών.

Ειδικά στην περίπτωση που μια δραστηριότητα δίνεται εξολοκλήρου σε εξωτερικό συνεργάτη, διαπιστώνεται επιπλέον ο κίνδυνος να χάσει η εταιρεία την διαπραγματευτική της δύναμη και στο κλείσιμο των συμφωνιών να μη διαθέτει μοχλό πίεσης προς τους εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτός αποτελεί και έναν από τους λόγους που η εταιρεία διατηρεί μέρος της διανομής εντός της εταιρείας.

Τέλος, όταν μια εταιρεία δίνει έξω μια δραστηριότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα και για οποιοδήποτε λόγο δεν είναι ικανοποιημένη, είναι εξαιρετικά δύσκολη τόσο η περίπτωση να αλλάξει εξωτερικό συνεργάτη, όσο και η περίπτωση να επαναφέρει τη δραστηριότητα μέσα στην εταιρεία. Και οι δύο επιλογές συνεπάγονται αλλαγές στη δομή της εταιρείας και αύξηση του κόστους και του ρίσκου, αφού υπάρχει πάντα μια πιθανότητα τα πράγματα να εξελιχθούν προς το χειρότερο.

Σε γενικές γραμμές, η PepsiCo-HBH προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι που αναφέρονται παραπάνω, συμπεριλαμβάνει στο συμβόλαιο της συμφωνίας της με τους εξωτερικούς συνεργάτες τις κατευθυντήριες γραμμές και τους βασικούς άξονες λειτουργίας και συνεργασίας.

4.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης

Για την PepsiCo-HBH η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι μια απόφαση που λαμβάνεται μετά από προσεκτική μελέτη της απόδοσης των διαδικασιών και των πρακτικών που εφαρμόζουν οι εξωτερικοί συνεργάτες, σε σύγκριση βέβαια με την απόδοση της ίδιας.

Βασική προϋπόθεση της εταιρείας για να καταλήξει σε εξωτερίκευση κάποιας δραστηριότητας, είναι να επιτυγχάνεται με τον τρόπο αυτό μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, τόσο από πλευράς εξωτερικών συνεργατών, υπό την έννοια της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη και του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, όσο και εσωτερικά από την ίδια την εταιρεία, με την έννοια της αύξησης της ευελιξίας της.

Σε καμία περίπτωση πάντως δεν αποτελεί προτεραιότητα η μείωση του κόστους παραγωγής, γιατί εξασφαλίζει βραχυπρόθεσμα μόνο κέρδη. Πρωταρχικό ρόλο παίζει το πόσο καλύτερα, γρηγορότερα και ευκολότερα μπορεί να λειτουργήσει μια δραστηριότητα κάποιος εξωτερικός συνεργάτης και το πόσο πιο ευέλικτη θα γίνει η εταιρεία, μετά την εξωτερίκευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Επίσης, βασική προϋπόθεση για την εξωτερίκευση κάποιας δραστηριότητας αποτελεί η επίτευξη με τον τρόπο αυτό στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Και με βάση αυτά τα κριτήρια, δηλ. την απόδοση που επιτυγχάνεται από την ίδια την εταιρεία σε σύγκριση με αυτή των εξωτερικών συνεργατών και το βαθμό στον οποίο η επιλογή αυτή συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μια δραστηριότητα μπορεί να εξωτερικευτεί ή αντίστροφα να αναπτυχθούν μηχανισμοί και δομές μέσα στην εταιρεία για να την υποστηρίξουν εσωτερικά. Καμία όμως απόφαση δεν λαμβάνεται χωρίς να προηγηθεί εξονυχιστική μελέτη των κινήσεων των ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του merchandising, το οποίο λόγω της εποχικότητας που το χαρακτηρίζει και το υψηλό κόστος που συνεπάγεται, αποφασίστηκε το 1996 να δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη. Πολύ σύντομα διαπιστώθηκε πως η εξωτερίκευση του merchandising δεν συνέβαλε στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, οπότε και αναπτύχθηκαν εσωτερικά οι κατάλληλοι μηχανισμοί ώστε να υποστηριχθεί η δραστηριότητα αυτή.

Όσον αφορά συγκεκριμένα την διανομή, οι αποφάσεις λαμβάνονται με ανάλογο τρόπο. Η δυνατότητα της εταιρείας να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στον πελάτη και ο βαθμός στον οποίο το χαμηλό κόστος παραγωγής μπορεί να προσδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτέλεσαν βασικοί παράμετροι βάση των οποίων λήφθηκε η απόφαση για εξωτερίκευση και ταυτόχρονα καθορίστηκε ο βαθμός στον οποίο ένα μέρος της κρατήθηκε μέσα στην εταιρεία.

Την περίοδο που η εταιρεία ήταν υπό την ιδιοκτησία του Παναγόπουλου, είχε στη διάθεσή της μεγάλο αριθμό φορτηγών (100) και το σύνολο της διανομής γινόταν από την ίδια την εταιρεία. Αυτό αρχικά έδωσε στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γιατί παρείχε καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη, στη συνέχεια όμως στράφηκε εναντίον της, γιατί εκτός του ότι ξεπερνιόταν με τον τρόπο αυτό τα όρια των δυνατοτήτων και των αντοχών των οδηγών, αυξανόταν κατά πολύ και το κόστος παραγωγής. Αυτός μάλιστα ήταν και ένας από τους παράγοντες που οδήγησαν την εταιρεία την εποχή εκείνη σε χρεοκοπία.

4.2.5 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο δίνεται η δραστηριότητα στον εξωτερικό συνεργάτη

Στην περίπτωση της διανομής ο βαθμός και η έκταση της συνεργασίας με τον εξωτερικό συνεργάτη δεν είναι κάτι που καθορίζεται εξ' αρχής. Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό άλλωστε μια και δεν θα ήταν ποτέ δυνατό τη χρονική στιγμή που κλείνεται μια συμφωνία να γνωρίζει η εταιρεία τις μελλοντικές της ανάγκες σε μεταφορές.

Βασική προτεραιότητα της εταιρείας είναι καταρχήν να αξιοποιούνται πλήρως οι δικοί της έμψυχοι και άψυχοι πόροι και αφού εξαντληθεί η δική της δυναμικότητα να καταφύγει στη χρήση πόρων που δεν ανήκουν στην ιδιοκτησία της. Στην ουσία η δύναμη των εξωτερικών συνεργατών αποτελεί ένα είδος “μεταβλητής” που καλύπτει έκτακτες ανάγκες.

Έτσι, οι πρώτες παραγγελίες της ημέρας πραγματοποιούνται από το δυναμικό της ίδιας της εταιρείας, το οποίο μάλιστα αναλαμβάνει και τις πλέον “εύκολες” παραγγελίες έτσι ώστε να φέρει εις πέρας όσο το δυνατόν περισσότερες παραγγελίες μέσα στην ημέρα. Σκοπός αυτής της λογικής, βέβαια είναι να επωφεληθεί η ίδια η εταιρεία από την άποψη ότι εξαντλεί πλήρως τη δυναμικότητά της, αλλά να

κερδίσουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι με τον τρόπο αυτό απολαμβάνουν τις μεγαλύτερες δυνατές προμήθειες.

4.2.6 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη

Ο βασικός συνεργάτης της εταιρείας στο κομμάτι της διανομής είναι συνεργάτης από την εποχή που η εταιρεία εξαγοράστηκε από τον Παναγόπουλο. Την εποχή εκείνη προφανώς δεν ισχύανε τα ίδια κριτήρια με σήμερα, ωστόσο η συνεργασία αυτή έχει στεφθεί με επιτυχία.

Βασική προϋπόθεση για να αποτελέσει κάποιος σήμερα, συνεργάτη της εταιρείας είναι να έχει σχέση με την αγορά και το χώρο των αναψυκτικών, χωρίς όμως κατ' ανάγκην να είναι εξειδικευμένος σ' αυτή. Σκοπός είναι να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία και να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που ενδεχομένως να επιφυλάσσει.

Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο που εξετάζεται, είναι η οικονομική επιφάνεια του υποψήφιου συνεργάτη. Μπορεί η εταιρεία να μη λαμβάνει χρηματικά από τους συνεργάτες αυτής της μορφής, ωστόσο θα πρέπει με κάποιο τρόπο να πιστοποιούν ότι είναι σε θέση να στηρίζουν τη συνεργασία, τη δουλειά και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν.

Το τρίτο στοιχείο που καθορίζει τη σύναψη ή όχι συνεργασίας με κάποιον υποψήφιο συνεργάτη είναι το “όνομα” που έχει στην αγορά. Έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία να έχει προσβάσεις στην αγορά, με την έννοια του ότι μπορεί οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας και να της εξασφαλίσει την επιθυμητή ευελιξία. Αυτό προϋποθέτει καλό “όνομα” στο χώρο μια και για να εξυπηρετήσει μια έκτακτη ανάγκη της εταιρείας, ενδέχεται να χρειαστεί έκτακτο προσωπικό, το οποίο δεν ανταποκρίνεται εύκολα σε εργοδότες που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις τις αγοράς.

Τέλος, ο εξωτερικός συνεργάτης πρέπει να είναι συμβατός με τις αξίες της εταιρείας. Αυτό βέβαια, ίσως και να είναι περισσότερο ένα κριτήριο διατήρησης ενός συνεργάτη, μια και το στοιχείο αυτό δεν είναι εμφανές σε κάποιον συνεργάτη χωρίς να έχει προηγηθεί συνεργασία.

4.2.7 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι μια σχέση στενής συνεργασίας χωρίς βέβαια αυτό να συνεπάγεται ακραίες καταστάσεις. Μέλημα της εταιρείας είναι να δημιουργούνται σχέσεις και συνεργασίες από τις οποίες να είναι ωφελημένες και οι δύο πλευρές (win-win). Στην περίπτωση που η μία από τις δύο πλευρές είναι η θιγμένη, θα έχει αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στη συνεργασία, αλλά μακροπρόθεσμα θα στοιχίσει ακόμη και στην φαινομενικά επωφελούμενη πλευρά.

Το βέβαιο είναι πως στις μακροχρόνιες σχέσεις και συνεργασίες ο ένας γνωρίζει και εξοικειώνεται με τις ιδιαιτερότητες του άλλου και σταδιακά επέρχεται κάποια ισορροπία, με αποτέλεσμα να μην απαιτείται ουσιαστική επίβλεψη. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτές τις σχέσεις υπάρχει κάποιο όριο και παρά τα οφέλη που συνεπάγονται, δεν είναι αυτοσκοπός. Άλλωστε, με την πάροδο του χρόνου τόσο οι άνθρωποι όσο και οι στόχοι των εταιρειών αλλάζουν, με αποτέλεσμα να εξελίσσονται και οι συνεργασίες, άλλοτε προς το καλύτερο και άλλοτε προς το χειρότερο.

4.2.8 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη

Τα συμβόλαια έχουν συνήθως ετήσιο ή διετή χαρακτήρα. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις της εταιρείας από τον εξωτερικό συνεργάτη, οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα λαμβάνει χώρα η συνεργασία, η τιμή ανά μεταφερόμενο φορτίο (η οποία είναι διαφορετική ανάλογα με τον προορισμό και με το αν πρόκειται για πρωτογενή ή δευτερογενή μεταφορά), το κόστος ανά αποθηκευμένο κιβώτιο (στην περίπτωση που ο συνεργάτης διαθέτει αποθήκη και χρησιμοποιείται από την εταιρεία σαν παρακαταθήκη), τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να αλλάξει κάποιος όρος του συμβολαίου και τέλος, τις συνέπειες καταγγελίας του συμβολαίου από τη μία ή την άλλη πλευρά. Σημειώνεται στο σημείο αυτό, ότι στον υπολογισμό του συνολικού κόστους από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, η μοναδική παράμετρος που λαμβάνεται υπόψη είναι η τιμή που χρεώνει ο εξωτερικός συνεργάτης στην εταιρεία.

Σε γενικές γραμμές δεν σημειώνονται εκ των υστερών τροποποιήσεις σε αυτά που έχουν ήδη συμφωνηθεί. Ωστόσο, στην περίπτωση που συμβεί κάτι που δεν είχε προβλεφθεί αρχικά, όπως π.χ. σημαντική αύξηση της τιμής του πετρελαίου, που αποτελεί σημαντικό παράγοντα κόστους και καθορίζει την επιβίωση του συνεργάτη,

πραγματοποιούνται οι απαραίτητες τροποποιήσεις. Δεν αποτελεί σκοπό της εταιρείας να θίγονται τα συμφέροντα των συνεργατών της και για το λόγο αυτό προβαίνει σε τροποποιήσεις όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

4.2.9 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Για αν μπορεί ένα στέλεχος μιας εταιρείας να ασχοληθεί με τέτοιου είδους δράσεις, όπως είναι η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας και να είναι αποτελεσματικό, θα πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

- να έχει αυξημένη αίσθηση της επιχειρηματικότητας με τη γενικότερη έννοια και όχι αποκλειστικά και μόνο του χώρου που δραστηριοποιείται η εταιρεία
- να γνωρίζει πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει
- να είναι ενημερωμένος για το πόσο στοιχίζει στον εξωτερικό συνεργάτη να αναλάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα
- να γνωρίζει σε ποιο σημείο υστερεί η εταιρεία του και τι είναι αυτό που θα κάνει καλύτερα ο εξωτερικός συνεργάτης.

4.2.10 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Σαν εταιρεία, η PepsiCo-HBH έχει τη δική της τακτική στη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να εξωτερικευτεί μια δραστηριότητα και να στεφθεί με επιτυχία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βήματα που ακολουθεί ο Διευθυντής Τμήματος που εξετάζει το ενδεχόμενο της εξωτερίκευσης κάποιας από τις δραστηριότητες του Τμήματός του.

Βήμα 1^ο: Αρχικά γίνεται μια εσωτερική έρευνα για να διαπιστώσει τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά.

Βήμα 2^ο: Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχει τρόπος ώστε η δραστηριότητα αυτή να γίνει πιο ευέλικτα, πιο καλά, πιο γρήγορα και πιο οικονομικά.

Βήμα 3^ο: Έπειτα πραγματοποιείται μια έρευνα αγοράς για να διαπιστωθεί αν η αγορά μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία αυτό που της χρειάζεται.

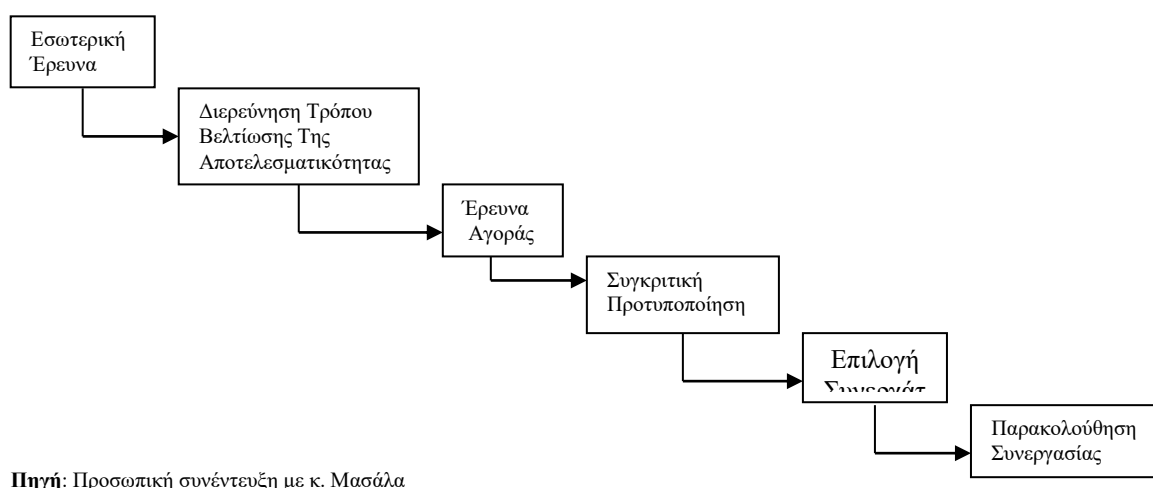
Βήμα 4^ο: Ακολουθεί μια έρευνα που σκοπό έχει να διαπιστωθεί πως αντιμετωπίζεται το συγκεκριμένο θέμα από άλλες εταιρείες του χώρου (benchmarking).

Βήμα 5^ο: Στο σημείο γίνεται η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη και ακολουθεί προσεκτική σύναψη της συμφωνίας. Στις περιπτώσεις που είναι εφικτό, είναι καλό να υπάρχει μια περίοδο δοκιμής, όπου συνυπάρχουν οι δύο φάσεις “παραγωγή μέσα στην εταιρεία” και “εξωτερίκευση”, για να επιβεβαιωθεί η ορθότητα της απόφασης και να μειωθεί στο ελάχιστο το ρίσκο. Αυτό βέβαια συνεπάγεται πολύ υψηλό κόστος και δεν συμβαίνει συνήθως, γι’ αυτό καλό είναι η έρευνα που πραγματοποιείται στην αρχή να είναι όσο το δυνατόν πιο καλή.

Βήμα 6^ο: Στο τελικό στάδιο και αφού έχει αρχίσει η συνεργασία των δύο πλευρών, ο υπεύθυνος παρακολουθεί στενά στους συνεργάτες και ελέγχει σε συνεχή φάση τις επιδόσεις στους. Άλλωστε μόνο ο ίδιος είναι σε θέση να διακρίνει την επιτυχία από την αποτυχία. Στην περίπτωση που δεν μείνει απόλυτα ικανοποιημένος θα πρέπει εγκαίρως να αποτραβηχτεί από τη συνεργασία.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται από την PepsiCo-HBH για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, και που αναλύθηκε παραπάνω, παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω Σχήμα 4.2.10.

Σχήμα 4.2.10: Μεθοδολογία PepsiCo-HBH στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων



4.2.11 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά

Οι βασικοί στόχοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση της διανομής ήταν η αύξηση της ευελιξίας και η μείωση του κόστους. Σε μεγάλο βαθμό, οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί. Αν δεν είχαν επιτευχθεί, άλλωστε δεν θα ήταν δυνατή η επιβίωση της εταιρείας. Θα είχε οδηγηθεί στη χρεοκοπία, όπως συνέβη και το 1989 επί Παναγόπουλου. Και αυτό όχι γιατί οι άνθρωποι της εταιρείας δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους. Ίσα-ίσα που είναι και καλύτεροι και πιο εκπαιδευμένοι. Το μειονέκτημα είναι ότι έχουν απαγορευτικό για την εταιρεία κόστος.

4.2.12 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί

Η εταιρεία έχει διαπιστώσει λάθη στις επιλογές της σχετικά με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων, πολλά από τα οποία έχουν πραγματοποιηθεί και στο πρόσφατο παρελθόν. Ο κυριότερος λόγος που έχουν γίνει λάθη και που συνεχίζουν να γίνονται οφείλεται στο ότι η εταιρεία είναι επικεντρωμένη στη μείωση του κόστους (cost conscious). Όμως το φτηνότερο δεν σημαίνει ταυτόχρονα και το καλύτερο.

Το να αποφασίζει κανείς με βάση το κόστος μπορεί μεσοπρόθεσμα να του επιφέρει κάποιο όφελος και κέρδος, αλλά διατρέχει πάντα τον κίνδυνο να το πληρώσει διπλά. Υπάρχουν περιπτώσεις που θα πρέπει να επιλέγεται ο συνεργάτης που εκτιμάται ότι θα παρέχει καλύτερο service ακόμη και είναι και ο πιο ακριβός. Μια από τις περιπτώσεις αυτές είναι και η διανομή, όπου η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το στοιχείο που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον κύριο Μασάλα: “Σίγουρα το κόστος είναι πολύ σημαντικό και σίγουρα το κόστος είναι αυτό που βλέπουν τελικά και οι μέτοχοι. Γιατί ο μέτοχος δεν βλέπει την προσπάθεια, αλλά το αποτέλεσμα. Από την άλλη όμως, σαν στέλεχος επιχείρησης οφείλεις να πάρεις μια απόφαση κάποια δεδομένη στιγμή που να είναι εις όφελος της εταιρείας, όχι μόνο για τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση αλλά και μελλοντικά. Σε κάθε περίπτωση το κόστος παίζει τεράστιο ρόλο στη επιλογή του συνεργάτη, αλλά θα πρέπει να επιλέγεται μια ομαλή και σταδιακή άνοδο και να αποφεύγονται τα скаμπανεβάσματα. Γιατί στην περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά στο μέλλον, ο υπεύθυνος είσαι πάλι εσύ.”

Στην περίπτωση του merchandising, οι λόγοι που η εξωτερίκευση απέτυχε προσδιορίζονται ως οι ακόλουθοι: 1^{ον} για τη δουλειά αυτή απαιτείται εξειδικευμένο και πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο δεν είναι σε θέση να παρέχει η ελληνική αγορά, μια και οι εταιρείες αυτού του είδους έχουν μεγάλες εναλλαγές (turnover) στο προσωπικό τους, που καθιστά αδύνατη την σωστή και ολοκληρωμένη εκπαίδευσή του, και 2^{ον} το είδος των προϊόντων που παράγει η εταιρεία εντάσσονται στα παρορμητικά προϊόντα, γεγονός που δυσχεραίνει το έργο των ανθρώπων που ασχολούνται με το merchandising, είτε αυτοί είναι της εταιρείας, είτε είναι εξωτερικοί συνεργάτες.

¹Ενημερωτικό Δελτίο PepsiCo – HBH

²http://www.pepsi.com/ads_and_history/legacy/index.php

³ICAP “Κλαδική μελέτη: Χυμοί – Αναψυκτικά, Έκδοση Η΄ Σεπτέμβριος 2003”

⁴Ενημερωτικό Δελτίο PepsiCo – HBH

⁵http://ir.pbg.com/ireye/ir_site.zhtml?ticker=PBG&script=350

⁶http://www.pbg.com/01_01.asp

⁷Το σύνολο των στοιχείων που αναφέρονται στη συνέχεια προέρχονται από προσωπική συνέντευξη με κ. Μασάλα Διευθυντή Προσωπικού της PepsiCo – HBH

4.3 Συγκεντρωτικός πίνακας PepsiCo-HBH

Δραστηριότητες που εξωτερικεύει η εταιρεία	Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται	Σημεία υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών	Είδος σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός εξωτερίκευσης της διανομής	Περιεχόμενο συμφωνιών
• διανομή • εμφιάλωση χυμών • φύλαξη • καθαριότητα	• καλύτερη αντιμετώπιση της εποχικότητας της ζήτησης (ομαλότερη τροφοδοσία της αγοράς • βελτιώνει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών • μείωση του κόστους • ευελιξία στις κινήσεις της εταιρείας	• δυνατότητα επίτευξης μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας (εξυπηρέτηση πελάτη, χαμηλότερο κόστος, αύξηση ευελιξίας) • δυνατότητα επίτευξης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών	• επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής	• σχέση συνεργασίας	• η καταρχάς πλήρης αξιοποίηση των έμψυχων κα άψυχων πόρων της ίδιας της εταιρείας • η μεγιστοποίηση της ωφέλειας των εργαζομένων από τις προμήθειες που απολαμβάνουν	• οι απαιτήσεις της εταιρείας • οι προϋποθέσεις της συνεργασίας • η τιμή ανά μεταφερόμενο φορτίο • το κόστος ανά αποθηκευμένο κιβώτιο • τις συνθήκες αλλαγής κάποιου όρου του συμβολαίου • οι συνέπειες καταγγελίας του συμβολαίου από τη μία ή την άλλη πλευρά

Κίνδυνοι που επιφυλάσσει Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη	Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων	Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Μεθοδολογία που ακολουθείται για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Επίτευξη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	Λάθη που εντοπίζονται στη διαδικασία ή των συνεργάτη
• χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών • μη προβολή της επιθυμητής “εικόνας” της εταιρείας από τους εξωτερικούς συνεργάτες • κίνδυνος να χαθεί από την εταιρεία η διαπραγματευτική της δύναμη • μη δυνατότητα επιστροφής στην εσωτερική παροχή της υπηρεσίας	• ο βαθμός που γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της αγοράς • η οικονομική του επιφάνεια • το “όνομα” που έχει στην αγορά • ο βαθμός στον οποίο είναι συμβατός με τις αξίες της εταιρείας	• Διευθυντής Τμήματος • Γενικός Διευθυντής	• να έχουν αυξημένη αίσθηση της επιχειρηματικότητας • να γνωρίζουν πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσουν • να είναι ενημερωμένοι για το πόσο στοιχίζει στον εξωτερικό συνεργάτη να αναλάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα • να γνωρίζουν σε ποιο σημείο υστερεί η εταιρεία τους και τι είναι αυτό που θα κάνει καλύτερα ο εξωτερικός συνεργάτης	• εσωτερική έρευνα • διερεύνηση τρόπου βελτίωσης της αποτελεσματικότητας • έρευνα αγοράς • συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) • επιλογή συνεργάτη • παρακολούθηση συνεργασίας	• μείωση του κόστους • οικονομική βιωσιμότητα	• η εταιρεία είναι επικεντρωμένη στη μείωση του κόστους με αποτέλεσμα να μην οδηγείται πάντα στην καλύτερη δυνατή επιλογή εξωτερικού συνεργάτη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Kraft Foods Hellas

5.1 Γενικά στοιχεία

5.1.1 Ιστορικό της εταιρείας

Η ιστορία της Kraft Foods ξεκινάει το 1903 από το Σικάγο των ΗΠΑ, όταν ο James L. Kraft ξεκίνησε τη λειτουργία μιας επιχείρησης χονδρικής πώλησης τυριού. Λίγα χρόνια μετά, συνεργάζονται μαζί του και οι τέσσερις αδερφοί του και η εταιρεία μετονομάζεται σε J. L. Kraft Bros. & Company. Η πρώτη μεγάλη επιτυχία της εταιρείας στηρίζεται στην παρασκευή ενός πρωτοποριακού τυριού υψηλής ποιότητας, το οποίο και κάλυψε τις ανάγκες του στρατιωτικού σώματος των ΗΠΑ στη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Η εταιρεία εξαγοράζεται το 1930 από την National Dairy Products Corporation και μετονομάζεται το 1969 σε Kraftco Corporation και το 1976 σε Kraft, Inc.

Την εποχή που οι αδερφοί Kraft αναπτύσσουν την επιχείρησή τους στο Σικάγο, ο C. W. Post εγκαθιδρύει την Postum Cereal Company στο Μίτσιγκαν, παράγοντας ποικίλα προϊόντα με βάση τα δημητριακά, όπως τα Grape-Nuts, Post Toasties και το στιγμιαίο ρόφημα Postum. Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '20, η εταιρεία εντάσσει στο δυναμικό της περισσότερες από δώδεκα άλλες επιχειρήσεις, ανάμεσα στις οποίες και την Jell-O Company. Το 1929 η Postum Company, που πλέον παράγει πάνω από εξήντα διαφορετικά προϊόντα (όπως, τη σοκολάτα Baker, τη μπίικιν πάουντερ Calumet, τον καφέ Maxwell House, κ.ά.) αλλάζει την επωνυμία της σε General Foods. Το 1985 η General Foods εντάσσεται στον όμιλο εταιρειών της Philip Morris.

Στο μεταξύ, η Kraft, Inc. το 1980 συγχωνεύεται με την εταιρεία παρασκευής οικιακών ειδών, πλαστικών προϊόντων και μπαταριών, Dart Industries, Inc., από την οποία αποχωρεί το 1986, και το 1988 εντάσσεται, επίσης, στον όμιλο επιχειρήσεων της Phillip Morris. Στη συνέχεια, από την ένωση της Kraft και της General Foods γεννιέται η μεγαλύτερη βιομηχανία τροφίμων στις ΗΠΑ, η Kraft General Foods. Παράλληλα, οι δυο εταιρείες, Kraft και General Foods, αποφασίζουν να δράσουν

από κοινού και σε διεθνές επίπεδο, δημιουργώντας μια χωριστή, διεθνή επιχειρηματική μονάδα με την επωνυμία Kraft General Foods International. Στα επόμενα χρόνια η KFGI αναπτύσσεται δυναμικά και μέσα από ορισμένες στρατηγικές εξαγορές (π.χ., Jacobs Suchard, Freia Marabou, κ.ά.) εξελίσσεται στη σημερινή Kraft Foods International.

Το 1995 η Kraft General Foods αναδιοργανώνεται και αποκτά νέο όνομα: Kraft Foods, Inc. Η δημόσια εγγραφή της Kraft Foods, Inc. στις ΗΠΑ γίνεται το 2001 και αποτελεί τον τελευταίο, μέχρι στιγμής, σταθμό στην πολύχρονη ιστορία της μεγάλης αυτής εταιρείας¹.

Στην Ελλάδα το 1841, δηλαδή πολύ πριν ο James L. Kraft ξεκινήσει τη λειτουργία της επιχείρησης χονδρικής πώλησης τυριού στο Σικάγο, ιδρύεται από τον Σπυρίδωνα Παυλίδη στη γωνία Αιόλου και Βύσης το “Γλυκίσματοποιείο”, όπου και παρασκευάζεται το 1852 η πρώτη ελληνική σοκολάτα. Το 1863 παρασκευάζεται για πρώτη φορά η σοκολάτα “Υγείας” και το 1865 παίρνει το πρώτο της χρυσό μετάλλιο στο Παρίσι. Το 1876 αρχίζει η λειτουργία του εργοστασίου Σοκολατοποιίας Παυλίδη της οδού Πειραιώς, το οποίο και ανακαινίζεται το 1920 – 1924.

Το 1941 – 1944 το εργοστάσιο του Παυλίδη επιτάσσεται, λόγω πολέμου, και παράγει φαρμακευτικό υλικό. Το 1987 και ενώ έχει ήδη αποφασισθεί η πώληση της εταιρείας στην Jacobs-Suchard, αναλαμβάνει πρόεδρος του Δ.Σ. ο Γεώργιος Ξ. Παυλίδης, τελευταίος απόγονος της οικογενείας, ο οποίος και υπογράφει την πώληση της εταιρείας. Το 1988 η Παυλίδης εξαγοράζεται από την Jacobs-Suchard και το 1991 από την Kraft, η οποία και αναλαμβάνει την ανακαίνιση του εργοστασίου της οδού Πειραιώς, την οποία και ολοκληρώνει το 2000².

5.1.2 Η αγορά της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας³

Ο κλάδος της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εμπορικών σημάτων, τα οποία καλύπτουν μια σχετικά ευρεία γκάμα προϊόντων και χαρακτηρίζεται από την παρουσία σημαντικού αριθμού παραγωγικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων, διαφορετικών μεγεθών και δυναμικότητας.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής καλύπτεται από λίγες μεγάλες εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν διευρυμένα δίκτυα διανομών. Οι συγκεκριμένες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάζουν νέα προϊόντα σε μεγάλη συχνότητα

σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ενώ είναι σε θέση να δαπανούν μεγάλα ποσά σε διαφημιστικές καμπάνιες.

Τα τελευταία χρόνια μεγάλες αλυσίδες super - market στη χώρα μας, ακολουθώντας τις σχετικές διεθνείς τάσεις, διαθέτουν από τα καταστήματά τους ιδιωτικές ετικέτες (own label). Το συγκριτικό πλεονέκτημα των προϊόντων αυτών είναι η χαμηλή τους τιμή τους, αφού δεν επιβαρύνονται από δαπάνες για προβολή και διαφήμιση.

Χαρακτηριστικό της αγοράς της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη κατανάλωση και οφείλεται στις υψηλές θερμοκρασίες που σημειώνονται, ειδικά στη χώρα μας, για μεγάλα χρονικά διαστήματα μέσα στο έτος. Τα τελευταία χρόνια λόγω των αλλαγών που έχουν σημειωθεί στις κλιματολογικές συνθήκες σε όλο τον πλανήτη, έχει παρατηρηθεί επιμήκυνση του καλοκαιριού, γεγονός που έχει επηρεάσει άμεσα την κατανάλωση της σοκολάτας και των προϊόντων αυτής, καθιστώντας ακόμη πιο έντονο τον ανταγωνισμό, που προέρχεται κυρίως από την ύπαρξη πληθώρας προϊόντων. Στον έντονο ανταγωνισμό συμβάλλει και το γεγονός ότι οι σοκολάτες δεν ανήκουν στα “βασικά” είδη διατροφής, με αποτέλεσμα η εξέλιξη της ζήτησης να επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη διαφήμιση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Συνολικά, η εγχώρια παραγωγή σοκολάτας και προϊόντων αυτής, αυξήθηκε τα έτη 1999-2002 με μέσο ρυθμό ανόδου 2,1%. Την ίδια πορεία ακολουθεί και η κατανάλωση, η οποία από 25.200 τόνους το 2001 αυξήθηκε στους 25.500 τόνους το 2002.

Η Kraft Foods Hellas είναι η δεύτερη μεγαλύτερη επιχείρηση του χώρου και στην ελληνική αγορά κατέχει το 25%. Η ION Α.Ε., είναι η πρωτοπόρος με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 34% και αποτελεί ουσιαστικά και τον κύριο ανταγωνιστή της. Αναλυτικά τα μερίδια των εταιρειών, στην αγορά της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί. Όπως παρατηρείται ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση καθώς τρεις μόλις επιχειρήσεις καλύπτουν το 78% της εγχώριας αγοράς.

Πίνακας 5.1.2: Τα μερίδια των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας

Επιχειρήσεις του κλάδου	Μερίδια αγοράς
ION A.E.	34%
Kraft Foods Hellas	25%
Nestle Ελλάς A.E. και Τροφεκλετ Masterfoods A.E.	19%

Πηγή: ICAP “Κλαδική μελέτη: Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Έκδοση Ε΄ Σεπτέμβριος 2003”

5.1.3 Η επιχείρηση⁴

Η εταιρεία Kraft Foods Hellas είναι μέλος της Kraft Foods International (KFI) και όραμά της είναι να αναγνωριστεί, ακόμη και από τους ανταγωνιστές της, ως ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης της παγκόσμιας αγοράς τροφίμων. Το όραμα της Kraft Foods International (KFI) υποστηρίζει το συνολικό όραμα του ομίλου εταιρειών της Philip Morris που είναι να γίνει η πιο επιτυχημένη επιχείρηση καταναλωτικών αγαθών σε ολόκληρο τον κόσμο. Η διαφορά της με την Kraft Foods North America (KFNA) είναι ότι η KFI προσδίδει στις φιλοδοξίες μια παγκόσμια προοπτική.

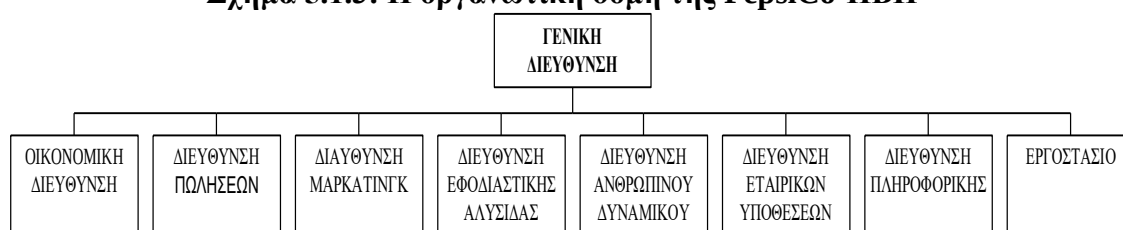
Πρώτη επιλογή της Kraft Foods International αποτελούν οι καταναλωτές. Σκοπός της είναι να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των καταναλωτών και να καταβληθούν οι μέγιστες δυνατές προσπάθειες για την ικανοποίηση και την ευχαρίστησή τους. Σημαντική θέση στις επιλογές και τις προτεραιότητες της εταιρείας έχουν και οι πελάτες της, τους οποίους θεωρεί απαραίτητους συνεργάτες και θέτει σαν βασική της επιδίωξη την κερδοφόρα ανάπτυξή τους.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, η εταιρεία απασχολεί σήμερα 340 άτομα προσωπικό και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που θα επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο ν' αναπτύξει στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές του, στόχο που φαίνεται να έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό μια και η εταιρεία Kraft Foods Hellas βραβεύτηκε από το ALBA για το έτος 2003, ως η καλύτερη επιχείρηση από άποψη εργασιακού περιβάλλοντος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σχετικά με το κοινωνικό προφίλ της εταιρείας, δίνεται μεγάλη βαρύτητα σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την ασφάλεια των τροφίμων.

Η δομή της εταιρείας είναι επίπεδη με τη Γενική Διεύθυνση να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, τις Διευθύνσεις των Τμημάτων στο μέσω της και τους εργαζόμενους στα διάφορα Τμήματα στη βάση αυτής. Η οργανωτική δομή της

εταιρείας, η οποία και παρίσταται γραφικά στο Σχήμα 1 που ακολουθεί, περιλαμβάνει τα εξής τμήματα: Οικονομική Διεύθυνση, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διεύθυνση Εταιρικών Υποθέσεων, Διεύθυνση Πληροφορικής και τέλος, το εργοστάσιο.

Σχήμα 5.1.3: Η οργανωτική δομή της PepsiCo-HBH



Πηγή: Στοιχεία από τη συνέντευξη της κα. Σιορά του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών της Kraft Foods Hellas

Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις της, τα Κεντρικά της εταιρείας βρίσκονται στη Μεταμόρφωση, το εργοστάσιό της στην Πειραιώς, το Κέντρο Ανασυσκευασίας στον Ασπρόπυργο και το Γραφείο Πωλήσεων στη Θεσσαλονίκη.

Προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα της εταιρείας, υπάρχουν ορισμένες βασικές αξίες και πεποιθήσεις που συνθέτουν την κουλτούρα της. Η Kraft Foods International εστιάζει τις προσπάθειές της σε ό,τι πραγματικά την βοηθά να αναπτύξει την επιχείρησή, τα προϊόντα και τους ανθρώπους της. Αναζητά νέους, πρωτοποριακούς τρόπους για να ικανοποιήσει τους καταναλωτές της και κινείται γρήγορα και με πειθαρχία για να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό. Η ομαδική δουλειά σε λειτουργίες, τμήματα και περιοχές καθώς και ο αλληλοσεβασμός και η ειλικρίνεια μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν βασικές επιδιώξεις της εταιρείας.

Οι στρατηγικές της Kraft Foods International αντανακλούν την εξέλιξή της, την ανανεωμένη εστίασή της στην ανάπτυξη και το νέο της όραμα. Είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές της Kraft Foods North America (KFNA), αποτυπώνουν ωστόσο την ειδική φύση της παγκόσμιας αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Οι στόχοι της Kraft Foods International, καθώς και της Kraft Foods Hellas είναι οι εξής:

- να επιτευχθεί η κερδοφόρα ανάπτυξη των κύριων επώνυμων προϊόντων της εταιρείας.
- Να διαδοθούν οι βασικές κατηγορίες των προϊόντων της στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Να ενδυναμωθεί η γκάμα των προϊόντων της.

- Να επιδιωχθεί ακόμη καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας.

Στη ελληνική αγορά η Kraft Foods Hellas δραστηριοποιείται με μια σειρά από επώνυμα προϊόντα, με κυριότερα αυτά της σοκολατοποιίας. Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων γεύσεων και εμπλουτίζει σε συνεχή βάση τη γκάμα της. Το σύνολο των προϊόντων της στην ελληνική αγορά κατατάσσεται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες που είναι οι εξής: σοκολάτες και προϊόντα σοκολατοποιίας (ταμπέλες, γεμιστές, μπουκιές, σοκολατάκια, πραλίνα φουντουκιού, κακάο), καφές (φίλτρου και στιγμιαίος), τρόφιμα (μαγιονέζα, μουστάρδα και κέτσαπ) και τυρί.⁵

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της Kraft Foods Hellas, το έτος 2002 οι πωλήσεις της έφτασαν τα 40.166.000 € και τα Κέρδη προ Τόκων, Φόρων, Αποσβέσεων και Μερισμάτων (EBITDA) τα 4.162.000 €. Για το ίδιο έτος η εταιρεία εμφάνισε κέρδος της τάξης των 1.049.000 € και τα ίδια της κεφάλαια ανέρχονταν στα 15.099.000 €. Η πορεία της μετοχής της Kraft Foods Inc. το 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα⁶.

Διάγραμμα 5.1.3: Η πορεία της μετοχής της Kraft Foods Inc. το 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης



Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας Kraft Foods Inc. στο Διαδίκτυο

5.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την Kraft Foods Hellas⁷

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί μια τάση της εποχής, που υιοθετούν πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη διεθνή και όχι μόνο αγορά. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, πλην λίγων εξαιρέσεων, δεν βρίσκονται μεταξύ των πρωτοπόρων στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Κάθε άλλο μάλιστα, πολλές από αυτές κρατούν μια ιδιαίτερα αρνητική στάση απέναντι στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και διατηρούν πολλές επιφυλάξεις για την ωφελιμότητα που μπορεί να έχει για την ίδια την εταιρεία. Ωστόσο, υπάρχουν εταιρείες μεταξύ των οποίων και η Kraft Foods Hellas, που ναι μεν αντιμετωπίζουν το θέμα με τον απαραίτητο σκεπτικισμό, παράλληλα όμως επικροτούν τέτοιου είδους στρατηγικές κινήσεις, ιδιαίτερα μάλιστα όταν επιβεβαιωθεί η χρησιμότητα που έχουν για την ίδια την εταιρεία.

Αρχή της Kraft Foods Hellas είναι να επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που καθορίζουν την υφή της και να αφήνει τις υπόλοιπες περιφερειακές δραστηριότητες στους επαγγελματίες του είδους. Για το λόγο αυτό η εταιρεία εξωτερικεύει το σύνολο των δραστηριοτήτων που δεν συνδέονται άμεσα με την κύρια δραστηριότητά της, όπως για παράδειγμα την καθαριότητα του κτιρίου και την λειτουργία του κυλικείου.

Εκτός αυτών, το Τμήμα του Marketing εξωτερικεύει το κομμάτι της διαφήμισης και το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων δίνει σε εξωτερικούς συνεργάτες (consultants) μέρος της εκπαίδευσης του προσωπικού. Αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες που υπάρχουν στο κομμάτι της εκπαίδευσης, ακολουθεί έρευνα ώστε να προσδιοριστούν ποιες από τις ανάγκες αυτές μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά, από ανθρώπους της ίδιας της εταιρείας, και για ποιες θα χρειαστεί να απευθυνθεί η εταιρεία στην εξωτερική αγορά. Την περίοδο αυτή εξετάζεται από το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων η εξωτερίκευση των προσλήψεων (recruitment), συμπεριλαμβανομένης και της δημιουργίας μια βάσης δεδομένων με τα βιογραφικά των υποψηφίων.

Η σημαντικότερη ίσως δραστηριότητα που εξωτερικεύεται από την εταιρεία είναι η διανομή – αποθήκευση. Τα προϊόντα της Kraft Foods Hellas από τα εργοστάσια της Ελλάδας ή του εξωτερικού, καταλήγουν στην κεντρική αποθήκη του εξωτερικού συνεργάτη, που βρίσκεται στον Ασπρόπυργο. Από εκεί διανέμονται στους πελάτες της Kraft Foods Hellas στην Αττική και στις υπόλοιπες παρακαταθήκες, 8 στο σύνολο, στην Καβάλα, στη Θεσσαλονίκη, στα Ιωάννινα, στη Λάρισα, στη Χαλκίδα,

στην Καλαμάτα, στο Ηράκλειο και στη Ρόδο, οι οποίες είναι επίσης υπεύθυνες για αποθήκευση και διανομή των προϊόντων.

Οι πελάτες της εταιρείας είναι οι λιανέμποροι και οι χονδρέμποροι. Το χονδρεμπόριο έχει ως πελάτες του τα περίπτερα και μικρά ψιλικά, από όπου τα προϊόντα της εταιρείας φτάνουν στους τελικούς καταναλωτές.

Η εξωτερίκευση της διανομής και της αποθήκευσης από την Kraft Foods Hellas, αποτελεί μια ειδική περίπτωση εξωτερίκευσης δραστηριότητας. Και αυτό γιατί όταν η εταιρεία αποφάσισε να δώσει τη δραστηριότητα αυτή σε κάποιον τρίτο, αναζήτησε συνεργάτη ο οποίος θα αγόραζε το πάγιο κεφάλαιο του συγκεκριμένου Τμήματος και θα συνέχιζε να απασχολεί το προσωπικό που στελέχωνε μέχρι τη στιγμή εκείνη το Τμήμα της Αποθήκευσης – Διανομής της Kraft Foods Hellas. Ουσιαστικά, η εταιρεία αναζητούσε αγοραστή, ο οποίος στη συνέχεια θα αποτελούσε βασικό της συνεργάτη. Όντως δύο χρόνια πριν, μετά από μια φάση διερεύνησης του θέματος που διήρκεσε ενάμιση περίπου χρόνο, η εταιρεία πούλησε το σύνολο των πάγιων κεφαλαίων σε κάποιον τρίτο, με την προϋπόθεση το προσωπικό που απασχολούσε μέχρι τη στιγμή εκείνη η ίδια, να συνεχίσει να εργάζεται στη νεοσύστατη εταιρεία υπό το νέο βέβαια ιδιοκτησιακό καθεστώς.

5.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, υπεύθυνοι κάθε φορά είναι ο Διευθυντής του Τμήματος, στο οποίο εντάσσεται η συγκεκριμένη δραστηριότητα και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας. Οι αρχικές συνεννοήσεις και οι πρώτες αποφάσεις λαμβάνονται από τα στελέχη σε αυτό το επίπεδο ιεραρχίας. Οι τελικές αποφάσεις και το κλείσιμο της συμφωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί επίσης από τα στελέχη αυτού του επιπέδου ή να χρειαστεί η βοήθεια – συνεργασία των στελεχών του αντίστοιχου Τμήματος της μητρικής εταιρείας.

5.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής & αποθήκευσης

Το κομμάτι της αποθήκευσης και της διανομής είναι ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις τροφίμων, γιατί πρόκειται για προϊόντα που απαιτούν ειδικές συνθήκες κατά τη μεταφορά τους, προκειμένου να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή στην καλύτερη δυνατή ποιοτική κατάσταση. Για πολλά από τα προϊόντα της Kraft Foods Hellas απαιτούνται ψύκτες και βαθυψήκτες κατά την αποθήκευση και διανομή τους, ώστε να διατηρήσουν τα ποιοτικά και γευστικά τους χαρακτηριστικά αναλλοίωτα μέχρι την τελική τους κατανάλωση, γεγονός που συνεπάγεται πολύ υψηλό κόστος για την ίδια την εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο καλή και να είναι η ποιότητα των προϊόντων όταν βγαίνουν από το εργοστάσιο πρέπει να συντηρηθούν και να μεταφερθούν στα σημεία πώλησης κάτω από τις σωστές συνθήκες ώστε να μην υποστούν ποιοτική υποβάθμιση. Η μείωση του κόστους με δεδομένη την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων, ήταν ουσιαστικά οι δύο βασικοί λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Πέρα από το θέμα της ποιότητας των προϊόντων, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κατανάλωση, ο χρόνος παράδοσης στα τελικά σημεία πώλησης παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο, τόσο στην κατανάλωση, όσο και στη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των καναλιών διανομής. Η αγορά απαιτεί πολύ μικρούς χρόνους παράδοσης από τη λήψη των παραγγελιών και επαγγελματική συνέπεια στο κομμάτι της αποθήκευσης και διανομής, στοιχεία στα οποία η ίδια η Kraft Foods Hellas δεν μπορούσε να ανταποκριθεί πλήρως, όντας μια τεράστια και κατά συνέπεια βραδυκίνητη εταιρεία. Με την εξωτερίκευση της αποθήκευσης και διανομής η Kraft Foods Hellas επεδίωξε την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, ο οποίος μέσω των εξωτερικών συνεργατών παραλαμβάνει πλέον σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα τις παραγγελίες του.

Μέσω της εξωτερίκευσης δευτερευουσών δραστηριοτήτων, η Kraft Foods Hellas πέρα των άλλων επεδίωξε τη βελτίωση της ευελιξίας των κινήσεών της. Έχοντας λιγότερες δραστηριότητες να διαχειρίζεται, γίνεται πιο ευέλικτη και πιο γρήγορη στη λήψη και την υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων.

Εκτός όμως των παραπάνω λόγων, η Kraft σαν πολυεθνική εταιρεία, έχει σαν αρχή της να επικεντρώνεται στην κύρια της δραστηριότητα, που δεν είναι άλλη από το να

παρασκευάζει και να εμπορεύεται τρόφιμα. Για όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες η εταιρεία εντοπίζει τους καλύτερους της αγοράς, στους οποίους και αναθέτει να κάνουν τη συγκεκριμένη δουλειά, με απώτερο σκοπό να αποκτήσει η ίδια τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η Kraft Foods Hellas από τη στιγμή που άρχισε να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα θέλησε να δώσει την αποθήκευση και τη διανομή σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ο λόγος που αναγκάστηκε να αναπτύξει το κομμάτι αυτό εσωτερικά είχε να κάνει με το ότι η ελληνική αγορά ήταν εξαιρετικά ανώριμη την περίοδο εκείνη στην παροχή τέτοιου είδους υπηρεσιών. Πρόσφατα, κρίθηκε από την Kraft Foods Hellas ότι δεν υπήρχε πλέον χρησιμότητα για την ίδια την εταιρεία να κρατάει μέρος ή το σύνολο της διανομής – αποθήκευσης εσωτερικά, οπότε και αποφάσισε την εξ' ολοκλήρου εξωτερίκευση της δραστηριότητας.

Τέλος, ένας επίσης σημαντικός λόγος που οδήγησε την εταιρεία στην εξωτερίκευση της αποθήκευσης και της διανομής, αποτέλεσε και η εκτίμηση ότι οι εξειδικευμένοι σε μια δραστηριότητα εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους από μια εταιρεία, που ασχολείται με μια σειρά από δραστηριότητες και μάλιστα επικεντρώνει τις προσπάθειές της σε κάποια άλλη, πέραν της αποθήκευσης – διανομής. Με το να δοθεί μια δραστηριότητα στους καλύτερους του είδους βελτιώνεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η απόδοση της εταιρείας, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται και χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι οδήγησαν δύο χρόνια πριν την εταιρεία στο να δώσει την αποθήκευση και διανομή των προϊόντων της σε εξωτερικούς συνεργάτες. Σε κάθε περίπτωση βασική προτεραιότητα της Kraft Foods Hellas είναι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία της και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών της.

5.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Το να δοθεί ο απόλυτος έλεγχος μιας δραστηριότητας σε έναν εξωτερικό συνεργάτη, συνεπάγεται κινδύνους που μπορεί να απειλήσουν μέχρι και την ίδια την επιβίωση της εταιρείας. Η ενδεχόμενη υποβάθμιση του επιπέδου των υπηρεσιών και της ποιότητας των προϊόντων που θα απολαμβάνουν οι πελάτες μετά την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας αποτελούν ίσως τους σημαντικότερους κινδύνους.

Λόγο της καθοριστικής σημασίας των παραπάνω παραγόντων στην λειτουργία της εταιρείας, κρίνεται αναγκαίο, πριν τη σύναψη οποιασδήποτε συμφωνίας, να καθοριστούν και να εξασφαλιστούν μεταξύ των δύο πλευρών τα στάνταρ ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στην περίπτωση της διανομής και της αποθήκευσης, η εταιρεία δεν φαινόταν να διατρέχει σε μεγάλο βαθμό τους κινδύνους αυτούς μια και η εταιρεία που ανέλαβε τη δραστηριότητα αυτή ήταν στελεχωμένη με ανθρώπους που γνώριζαν ήδη και τη δραστηριότητα αυτή καθ' αυτή, αλλά και την κουλτούρα και την εταιρική εικόνα της Kraft Foods Hellas.

Η μεγαλύτερη ίσως ανησυχία της εταιρείας ήταν ο βαθμός στον οποίο θα λειτουργούσε το μηχανογραφικό σύστημα όπως αρχικά είχε προβλεφθεί και στο κατά πόσο θα μπορούσε η συνεργασία αυτή να λειτουργήσει επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Προκειμένου να ελαχιστοποιήσει η εταιρεία τους κινδύνους αυτούς, μελέτησε την επικείμενη πώληση και συνεργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εκτός αυτού, πριν ακόμη την πώληση του τμήματος της διανομής – αποθήκευσης, υπήρξε ένας μήνας κατά τον οποίο οι “δύο” εταιρείες λειτουργούσαν σε συνθήκες εικονικής πραγματικότητας, ενώ αμέσως μετά ακολούθησε επίσης μια περίοδος δοκιμαστικής λειτουργίας.

Ακόμη και σήμερα, δύο χρόνια μετά την εξωτερίκευση, οι συνθήκες και οι κανόνες συνεργασίας των δύο εταιρειών συνεχίζουν να τροποποιούνται και να αναπροσαρμόζονται, με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Μόλις πρόσφατα ολοκληρώθηκε με απόλυτη επιτυχία, όπως ακριβώς είχε συμφωνηθεί, η αναδιάρθρωση του Πληροφοριακού Συστήματος της Kraft Foods Hellas, με σκοπό την καλύτερη δυνατή διακίνηση της πληροφορίας μεταξύ των δύο εταιρειών.

5.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης

Βασική κατευθυντήρια γραμμή της εταιρείας αποτελεί η εξωτερίκευση κάθε δραστηριότητας που δεν συνδέεται άμεσα με την κύρια δραστηριότητά της. Με γνώμονα αυτή την αρχή εξωτερικεύονται όλες οι συμπληρωματικές δραστηριότητες

και η εταιρεία επικεντρώνει το σύνολο των πόρων της στις δραστηριότητες αυτές που της επιφέρουν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

5.2.5 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη

Τα κριτήρια επιλογής συνεργάτη είναι πάντα πολύ αυστηρά και διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίπτωση. Στην περίπτωση της αποθήκευσης – διανομής, η διαχείριση του θέματος από την εταιρεία έγινε με ιδιαίτερη λεπτότητα μια και επρόκειτο για πώληση μέρους της ίδιας της εταιρείας, στο οποίο μάλιστα θα συνέχιζε να απασχολείται και το προσωπικό που ήδη υπήρχε.

Τα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ο χρόνος παράδοσης των παραγγελιών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η τιμή χρέωσης της εταιρείας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο παράγοντας χρόνος και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι καθοριστικής σημασίας για την εξυπηρέτηση του πελάτη, οπότε και δικαίως αποτέλεσαν βασικά κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη.

Όσον αφορά το κόστος έχει να κάνει περισσότερο με την ίδια την εταιρεία η οποία προκειμένου να εξασφαλίσει την κερδοφορία της, προσπαθεί να κλείσει την καλύτερη και πιο συμφέρουσα συμφωνία. Βέβαια, ο παράγοντας του κόστους υπεισέρχεται ως κριτήριο λήψης αποφάσεων, μετά τη διασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τον πελάτη και στο χρόνο παράδοσης των παραγγελιών.

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους που συνεπάγεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας για την εταιρεία, εκτός από το λειτουργικό κόστος, δηλαδή αυτό που της χρεώνει ο εξωτερικός συνεργάτης, συνυπολογίζεται το κόστος που μπορεί να έχει μελλοντικά για την εταιρεία η αποδέσμευση μια σειρά πόρων, όπως πάγια κεφαλαία και ανθρώπινο δυναμικό. Με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας η εταιρεία χάνει τον έλεγχο από συγκεκριμένους υλικούς και άυλους πόρους και κατά συνέπεια χάνει και την αποδοτικότητα που ενδεχομένως να επιτύχουν αυτοί μελλοντικά.

5.2.6 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι της Kraft Foods Hellas

Οι εξωτερικοί συνεργάτες της Kraft Foods Hellas στο κομμάτι της διανομής και της αποθήκευσης, είναι σαφώς πιο αποτελεσματικοί από την ίδια. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι είναι μικρότερου μεγέθους και κατά συνέπεια πιο ευέλικτοι από μια εταιρεία κολοσσό όπως η Kraft Foods Hellas και στο ότι όντας εξειδικευμένοι σε μια δραστηριότητα έχουν αναπτύξει τις κατάλληλες ικανότητες που αριστοποιούν τις αποδόσεις τους. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας, που επιτρέπει στους εξωτερικούς συνεργάτες να επιτυγχάνουν υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας, αποτελεί και η δυνατότητα που έχουν να λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

5.2.7 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Αρχή της εταιρείας είναι ότι προκειμένου η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας να αποδώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, επιδιώκονται σχέσεις που να επιτρέπουν τη στενή συνεργασία μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού συνεργάτη.

Στην περίπτωση της διανομής και της αποθήκευσης, οι προϋποθέσεις που συντελούν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος και μιας επιτυχημένης συνεργασίας μεταξύ δύο πλευρών προϋπήρχαν, μια και το προσωπικό στην εταιρεία του εξωτερικού συνεργάτη είχε αποτελέσει στο παρελθόν προσωπικό της Kraft Foods Hellas, επίσης. Ουσιαστικά δηλαδή, υπήρχαν ήδη οι βάσεις πάνω στις οποίες χτίστηκε η συνεργασία των δύο πλευρών, αφού οι εργαζόμενοι στις δύο εταιρείες ήταν ήδη συνεργάτες και γνώριζαν πολύ καλά τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες που έχει μια συνεργασία αυτού του είδους.

5.2.8 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη

Στα συμβόλαια της εταιρείας με τους συνεργάτες της αναγράφεται το οικονομικό μέρος της συμφωνίας, οι προδιαγραφές της δραστηριότητας, οι μετρήσιμοι δείκτες που προσδιορίζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και βέβαια, οι κανονισμοί λειτουργίας. Όσον αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών που απολαμβάνουν

οι πελάτες τίθενται κάποιοι στόχοι, των οποίων ο βαθμός επίτευξης καθορίζει και το βαθμό στον οποίο αποδίδει η συνεργασία το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά τη διάρκεια των συμβολαίων διαφέρει κατά περίπτωση. Για τους συνεργάτες στην Αττική το συμβόλαιο είναι πενταετές, ενώ για τους υπόλοιπους ανά την Ελλάδα, τα συμβόλαια δεν ξεπερνούν τα δύο έτη.

Τέλος, για προσυμφωνημένους και μόνο λόγους προβλέπεται η δυνατότητα αναπροσαρμογής των όρων των συμβολαίων καθώς επίσης και η αλλαγή - τροποποίηση της ίδιας της δραστηριότητας. Ειδικά στην περίπτωση των συμβολαίων με τους συνεργάτες που έχουν αναλάβει τη διανομή – αποθήκευση, οι όροι και οι κανόνες της συνεργασίας βρίσκονται σε συνεχή αναπροσαρμογή, μια και σκοπός και των δύο πλευρών ήταν να ξεκινήσει η συνεργασία σε δοκιμαστική φάση και σύμφωνα με τα ζητήματα - ανάγκες που θα προέκυπταν στην πορεία να οριστικοποιηθούν οι βάσεις όπου θα χτιστεί μια επιτυχημένη συνεργασία.

5.2.9 Διαδικασία και χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου

Η εταιρεία φρόντισε για την ομαλή μετάβαση της δραστηριότητας από το ένα ιδιοκτησιακό καθεστώς στο άλλο. Δόθηκε πολύ μεγάλη σημασία στο να γίνει σωστή επικοινωνία της απόφασης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Το πιο κρίσιμο σημείο της μετάβασης ήταν η διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων, προκειμένου να συνεχίσουν την καλή συνεργασία τόσο με τους νέους εργοδότες όσο και με την ίδια την Kraft Foods Hellas.

Εκτός αυτών, η εταιρεία είχε οργανώσει και ένα ορισμένο πλάνο ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει μη προβλεπόμενα θέματα που αφορούν αυτή καθ' αυτή τη συνεργασία. Πριν ακόμη τη μετάβαση, υπήρξε για ένα περίπου μήνα μία δοκιμαστική περίοδος κατά την οποία οι δύο εταιρείες λειτουργούσαν σε συνθήκες εικονικής πραγματικότητας, ενώ την τελική μετάβαση ακολούθησαν δύο μήνες δοκιμαστικής λειτουργίας. Μέχρι και σήμερα υπάρχει η δυνατότητα τροποποίησης των κανόνων συνεργασίας, γεγονός που συμβάλει στη γρήγορη και αποτελεσματική διευθέτηση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά καιρούς και στην αποφυγή προστριβών μεταξύ των δύο πλευρών.

5.2.10 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι πολύ κρίσιμες και σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν την επιβίωση της ίδιας της εταιρείας. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα από τη διεθνή εμπειρία, που εταιρείες κολοσσοί και καθ' όλα επιτυχημένες οδηγήθηκαν στην καταστροφή λόγω λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.

Η λήψη τέτοιων αποφάσεων ενέχει μεγάλο βαθμό κινδύνου και για το λόγο αυτό τα στελέχη θα πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεκτικά. Βασική προϋπόθεση είναι να γνωρίζουν πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσουν, προκειμένου μπορούν να προσδιορίσουν με ακρίβεια και τις απαιτήσεις τους από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Ταυτόχρονα θα πρέπει να διαθέτουν αγοραστικό προφίλ (purchasing profile) έτσι ώστε να μπορούν να διαπραγματεύονται και να υπερασπίζονται τα συμφέροντα της εταιρείας.

5.2.11 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Αφού οριστικοποιηθεί εσωτερικά η απόφαση, να δοθεί μια δραστηριότητα της εταιρείας σε εξωτερικό συνεργάτη, εξετάζεται το σύνολο των προσφορών που έχει στη διάθεσή της η εταιρεία. Με βάση πάντα την τιμή που είναι διατεθειμένη να πληρώσει η εταιρεία καταλήγει σε “bid” τριών προσφορών.

Στη συνέχεια οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται με βάση τις προϋποθέσεις που έχει θέσει η εταιρεία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών ή των αγαθών, το συνολικό κόστος και τέλος, το ρίσκο που ενέχει η κάθε επιλογή. Με βάση τα κριτήρια αυτά αξιολογούνται οι προσφορές και ακολουθεί η ανάθεση της λειτουργίας της δραστηριότητας σε μία από τις εταιρείες. Στις περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο, ζητείται η βοήθεια - συνεργασία υψηλόβαθμων στελεχών της μητρικής εταιρείας στο εξωτερικό.

5.2.12 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά

Πριν ακόμη ληφθεί η τελική απόφαση της εξωτερίκευσης την αποθήκευσης – διανομής, τα στελέχη της επιχείρησης ήξεραν πολύ καλά τι προσπαθούσαν να πετύχουν με αυτή την στρατηγική κίνηση.

Οι βασικοί στόχοι που έθεσε η εταιρεία όταν αποφάσισε πως θα ήταν περισσότερο συμφέρον για την ίδια να δώσει τη διανομή – αποθήκευση σε εξωτερικό συνεργάτη ή πιο σωστά όταν αποφάσισε να πουλήσει το δικής της ιδιοκτησίας Τμήμα Διανομής και Αποθήκευσης, ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Για τους δύο αυτούς στόχους χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένοι ποσοτικοποιημένοι δείκτες.

Δύο χρόνια μετά είναι ολοφάνερο πως οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν. Στην επιτυχία αυτή σημαντικό ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι η συνεργασία των δύο εταιρειών υπήρξε για σεβαστό χρονικό διάστημα κάτω από καθεστώς δοκιμαστικής λειτουργίας και ότι από τη στιγμή της συμφωνίας μέχρι και σήμερα υπήρχε η δυνατότητα τροποποιήσεων στους κανόνες συνεργασίας.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που συντέλεσε στην επιτυχή συνεργασία και την επίτευξη των στόχων, είναι ότι έχει οριστεί συγκεκριμένη ομάδα που απαρτίζεται από στελέχη και εργαζόμενους και των δύο εταιρειών που αναλαμβάνουν την επικοινωνία και το σύνολο των συνεννοήσεων που αφορούν ζητήματα της δουλειάς.

Την επιτυχία, που σφραγίζει τη συνεργασία αυτή, μαρτυρά και το γεγονός ότι η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στο Τμήμα της Διανομής και της Αποθήκευσης, δεν έγινε καθόλου αντιληπτή στους πελάτες της εταιρείας, οι οποίοι πέραν των άλλων απολαμβάνουν πλέον υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών.

5.2.13 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί

Η πολύ καλή προετοιμασία της ίδιας της εταιρείας, σε συνδυασμό με την εμπειρία της μητρικής σε θέματα που αφορούν εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, διασφάλισε την ορθότητα των στρατηγικών αποφάσεων και απέτρεψε την εταιρεία από λανθασμένες επιλογές.

¹<http://www.kraft.gr/profile/about.html>

²<http://www.kraft.gr/profile/history.html>

³ICAP “Κλαδική μελέτη: Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Έκδοση Ε΄ Σεπτέμβριος 2003”

⁴<http://www.kraft.gr/profile/about.html>

⁵<http://www.kraft.gr/brands/index.html>

⁶http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=KFT&script=300&layout=0

⁷Το σύνολο των στοιχείων που αναφέρονται στη συνέχεια προέρχονται από προσωπική συνέντευξη με κα. Σιόρα Διευθύντρια του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών της Kraft Foods Hellas

5.3 Συγκεντρωτικός πίνακας Kraft Foods Hellas

Δραστηριότητες που εξωτερικεύει η εταιρεία	Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται	Είδος σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	Σημεία υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών	Περιεχόμενο συμφωνιών	Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων
• διανομή - αποθήκευση • λειτουργία κυλικείου • καθαριότητα • διαφήμιση • εκπαίδευση προσωπικού • ΕΞΕΤΑΖΕΤΑΙ: • προσλήψεις	• διατήρηση της καλής ποιοτικής κατάστασης των προϊόντων • μείωση κόστους • βελτίωση επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών (χρόνος παράδοσης) • ευελιξία κινήσεων • αφοσίωση στην κύρια δραστηριότητα • καλύτερη τεχνογνωσία (know – how) των εξωτερικών συνεργατών	• εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που δεν συνδέονται άμεσα με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας • συγκέντρωση των πόρων σε δραστηριότητες που επιφέρουν στην εταιρεία στρατηγικό πλεονέκτημα	• σχέση συνεργασίας	• αποτελεσματικότητα • ευελιξία • χαμηλότερο κόστος	• οικονομικό μέρος της συμφωνίας • προδιαγραφές της δραστηριότητας • μετρήσιμοι δείκτες που προσδιορίζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών • κανόνες λειτουργίας • χρονική διάρκεια • προϋποθέσεις αναπροσαρμογής κανόνων λειτουργίας	• υποβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών • υποβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων • μη επιτυχής λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος • αποτυχία της συνεργασίας

Τρόποι ελαχιστοποίησης των κινδύνων	Κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη	Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων	Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Μεθοδολογία που ακολουθείται για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Διαδικασία – χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου	Επίτευξη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	Λάθη που εντοπίζονται στη διαδικασία ή των συνεργάτη
• σωστή και μακροχρόνια προετοιμασία • διάστημα δοκιμαστικής συνεργασίας • συνεχής τροποποίηση των κανόνων λειτουργίας και συνεργασίας	• χρόνος παράδοσης παραγγελιών • ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών • τιμή χρέωσης	• Διευθυντής Τμήματος • Γενικός Διευθυντής • Διευθυντής Τμήματος της Kraft Foods Inc.	• να διαθέτουν αγοραστικό προφίλ • να γνωρίζουν την δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσουν	• εξετάζεται το σύνολο των προσφορών • bid τριών προσφορών • αξιολόγηση (κόστος, ρίσκο ποιότητα υπηρεσιών,) • επιλογή (όπου κρίνεται απαραίτητο ζητείται η συνεργασία με το αντίστοιχο τμήμα της Kraft Foods Inc.)	• επικοινωνία της απόφασης στο εσωτερικό της εταιρείας και καλύτερη δυνατή διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων • προγραμματισμός (1 μήνας εικονικής λειτουργίας & 2 μήνες δοκιμαστικής λειτουργίας &δυνατότητα τροποποιήσεων)	• αύξηση της παραγωγικότητας • βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών	• η εταιρεία εκτιμά ότι λόγω της εμπειρίας που διαθέτει στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και της καλής προετοιμασίας δεν έχουν σημειωθεί λάθη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Εταιρεία X

6.1 Γενικά στοιχεία

6.1.1 Ιστορικό της εταιρείας

Η ιστορία της εταιρείας X ξεκίνησε το 1838 όταν κάποιος χονδρέμπορος αγροτικών προϊόντων, έφτιαξε ένα εργοστάσιο στη Heilbronn της Γερμανίας, όπου αρχικά επεξεργαζόταν άλευρα και αργότερα πειραματιζόταν σε μείγματα αλεύρων, αφυδατωμένων λαχανικών και μπαχαρικών, τα οποία συσκεύαζε για χρήση στην παρασκευή σουπών.

Το 1884 παρήχθησαν για πρώτη φορά σούπες σε μορφή κύβου, οι οποίες απέκτησαν ιδιαίτερη φήμη. Τα αφυδατωμένα προϊόντα της εταιρείας άρχισαν να χρησιμοποιούνται και στον στρατό, όταν ο εξερευνητής Nansen χρησιμοποίησε πολλά από αυτά κατά την διάρκεια εξερεύνησης του Βόρειου Πόλου.

Στην αρχή του 20ου αιώνα τα προϊόντα της εταιρείας (σούπες, κύβοι και ζυμαρικά) άρχισαν να πωλούνται σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες καθώς και στην Αμερική. Λίγο αργότερα η εταιρεία X εξαγοράζεται από πολυεθνική εταιρεία, η οποία το 1998 μετονομάζεται σε Y.

Στην Ελλάδα τα προϊόντα της εταιρείας εισάγονται και πωλούνται στις αρχές της δεκαετίας του '60. Το 1968 ιδρύεται η εταιρεία X Hellas και τον Οκτώβριο του 2000 συγχωνεύεται σε διεθνές επίπεδο με την Z, για να γίνουν η καλύτερη εταιρία τροφίμων στον κόσμο.

6.1.2 Η αγορά των προϊόντων τομάτας¹

Η Εταιρεία X Hellas ασχολείται με την παραγωγή ειδών διατροφής και ζαχαροπλαστικής σε σκόνη, αλεύρων, σαλτσών και προϊόντων ζύμης. Επιπλέον, πραγματοποιεί αποκλειστικές εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής. Οι κατηγορίες προϊόντων τομάτας με τις οποίες ασχολείται είναι το κετσαπ (παραγωγή)

και οι σάλτσες τομάτας (εισαγωγή), τα οποία διοχετεύει αποκλειστικά στην ελληνική αγορά.

Η εταιρεία X Hellas με βάση την αξία των πωλήσεων το 2001, κατατάσσεται στη δεύτερη θέση μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων με ανάλογα προϊόντα.

Όσον αφορά τον κλάδο των τοματικών, χαρακτηρίζεται από κυκλικές διακυμάνσεις στην παραγωγή, γεγονός που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και στις αυξομειώσεις των αποθεμάτων.

Η τάση των τελευταίων ετών για αύξηση της κατανάλωσης ελαφρά συμπυκνωμένου χυμού τομάτας και ψιλοκομμένης αποφλοιωμένης τομάτας εις βάρος του τοματοπολτού αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα έτη. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τοματοπολτού θα εξακολουθήσει να κατευθύνεται σε αγορές του εξωτερικού, καθώς στο εσωτερικό αυξάνεται η κατανάλωση των λοιπών τοματοειδών. Η κατανάλωση ολόκληρης αποφλοιωμένης τομάτας και κετσαπ παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις, ενώ οι έτοιμες σάλτσες τομάτας εμφανίζουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης.

6.1.3 Η επιχείρηση

Η εταιρεία X Hellas ανήκει στον αγγλο-ολλανδικό όμιλο επιχειρήσεων της Z², που είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, όσον αφορά το είδος της και μάλιστα διαθέτει 700 καταναλωτικά προϊόντα. Ο μεγαλύτερος αριθμός των προϊόντων τα οποία παράγει είναι συσκευασμένα και τυποποιημένα καταναλωτικά αγαθά κυρίως τρόφιμα, απορρυπαντικά και καλλυντικά.

Η φιλοσοφία της Z, καθώς και της εταιρείας X, ως θυγατρική της, στηρίζεται στις ακόλουθες παραμέτρους:

1. Ποιότητα προϊόντων, πρόβλεψη αναγκών αγοράς
2. Μελέτη συνθηκών, πρόταση για οικονομικότερη λειτουργία
3. Συνεχής υπηρεσία στους πελάτες

Η εταιρεία X, με την επιστημονική και τεχνολογική υποστήριξη της Z, χαρακτηρίζεται πάντα πρωτοπόρος από πλευράς τεχνικής συστημάτων, προϊόντων και εξυπηρετήσεως πελατών. Είναι μια εταιρεία που σέβεται τους νόμους και

εφαρμόζει κατά γράμμα τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της. Στη δημιουργία των συμβάσεων είναι πολιτική της να φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων, ακόμη και αυτών των συνεργατών της, και να μην επιτρέπει την εργασία παιδιών. Από το 1998 μέχρι και σήμερα η εταιρεία απασχολεί σταθερά 202 άτομα.

Βασικός στόχος της εταιρείας είναι να φροντίζει για την ασφάλεια των τροφίμων που φτάνουν στους καταναλωτές και να καλύπτει όλες τους τις ανάγκες για ποιότητα και αξία. Η εταιρεία Χ ερευνά συνεχώς την αγορά με στόχο την κάλυψη των γευστικών προτιμήσεων του Έλληνα καταναλωτή, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες της σύγχρονης ελληνικής κουζίνας. Τα περισσότερα από τα προϊόντα που εμπορεύεται παράγονται στη σύγχρονη βιομηχανική μονάδα της εταιρείας στο Σχηματάρι - Βοιωτίας, η οποία δημιουργήθηκε το 1977.

Τα σημαντικότερα προϊόντα της εταιρείας τα οποία μονοπωλούν σχεδόν την αγορά είναι οι κύβοι, οι σούπες, οι Σάλτσες και ο Πουρές.

Η διαδικασία αφυδάτωσης, που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων της είναι η αρχαιότερη και ασφαλέστερη μέθοδος συντήρησης τροφίμων. Κατά την διάρκεια της αφυδάτωσης αφαιρείται η υγρασία από τα τρόφιμα, η οποία και επανέρχεται κατά το μαγείρεμα. Με την αφυδάτωση η υγρασία διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με την χρήση των κατάλληλα αφυδατωμένων πρώτων υλών καθώς και με την κατάλληλη συσκευασία.

Η εταιρεία είναι πρωτοπόρος και στην αγορά της μαγιονέζας όπου δραστηριοποιείται με το όνομα “Α” και το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά από προϊόντα μαγιονέζας, κέτσαπ, μουστάρδας και dressings.

Παράλληλα, κινείται ενεργά στην αγορά μαρμελάδων, στην αγορά των επιδορπίων και των φυσικών τροφών. Τα προϊόντα φυσικών τροφών βρίσκονται στην ελληνική αγορά τα τελευταία 40 χρόνια και είναι συνώνυμα της υγιεινής διατροφής. Τα δημητριακά τους, έχουν σαν βασικό συστατικό τις νιφάδες βρώμης, των οποίων οι ευεργετικές επιδράσεις στον ανθρώπινο οργανισμό έχουν επιβεβαιωθεί από σειρά επιστημονικών ερευνών σε όλο τον κόσμο.

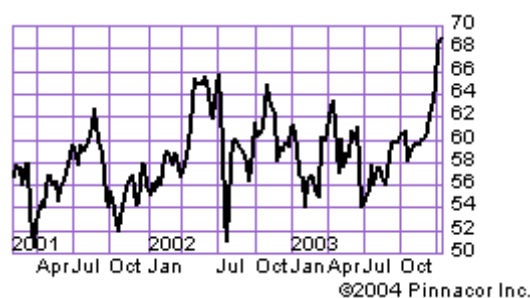
Η εταιρεία Χ, απαιτεί από τους συνεργάτες της να διαχειρίζονται την επιχείρησή τους κατά τρόπο περιβαλλοντικά υγιή και να μη δίνουν ή λαμβάνουν δωροδοκίες. Πολιτική της εταιρείας, σύμφωνα με την αυτοδέσμευσή της, είναι να υιοθετεί και να

εφαρμόζει όλα εκείνα τα μέτρα που απαιτούνται για τη δραστική μείωση των επιπτώσεων από τις βιομηχανικές και εμπορικές δραστηριότητες στο περιβάλλον.

Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα όσον αφορά τις επιχειρησιακές της αρχές, τις απαιτήσεις της από τους εξωτερικούς συνεργάτες και τα στάνταρ έγκρισης της ασφάλειας των προϊόντων και κατ' επέκταση των καταναλωτών. Είναι πάρα πολύ αυστηρή όσον αφορά τους κανόνες ποιότητας και υγιεινής που εφαρμόζει η ίδια και απαιτεί από τους συνεργάτες της. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και των συνεργατών της στην εφαρμογή των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος αποτελεί καθημερινή πρακτική.

Το έτος 2002 οι πωλήσεις της εταιρεία X έφτασαν τα 34.783.720 € και τα Κέρδη προ Τόκων, Φόρων, Αποσβέσεων και Μερισμάτων (EBITDA) τα 4.699.817 €. Για το ίδιο έτος η εταιρεία εμφάνισε κέρδος της τάξης των 6.334.488 € και τα ίδια της κεφάλαια ανήλθαν σε 5.017.491 €. Η πορεία της μετοχής της Z το 2001, 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα³.

Διάγραμμα 6.1.3: Η πορεία της μετοχής της Z το 2001, 2002 και 2003 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης



Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας Z στο Διαδίκτυο

6.2 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την Εταιρεία X⁴

Η εταιρεία X είναι θυγατρική μιας πολυεθνικής εταιρείας που πιάνει τον παλμό της αγοράς και ακολουθεί τα προστάγματα της εποχής. Η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων αποτελεί ένα πρόσφατα διαδεδομένο μέσο υλοποίησης των στρατηγικών στόχων των εταιρειών, που ναι μεν έκανε το ξεκίνημά του από άλλους

κλάδους της οικονομίας, πλέον όμως, έχει υιοθετηθεί και από επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων και των ποτών. Η εταιρεία X είναι από τους πρωτοπόρους του κλάδου, που αντιμετώπισαν ιδιαιτέρως θετικά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και την εφάρμοσαν για μεγάλο σχετικά αριθμό δραστηριοτήτων τους. Χαρακτηριστικά αναφέρει ο υπεύθυνος της εταιρείας: “με τις συγχωνεύσεις των εταιρειών και τους κολοσσούς που δημιουργούνται, είναι πολύ λογικό να διασπείρονται οι λειτουργίες και να λαμβάνουν τεράστια έκταση φαινόμενα, όπως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων”.

Η εταιρεία εξωτερικεύει μια σειρά από δραστηριότητες, άλλες κύριες και άλλες δευτερεύουσες. Είναι πάγια πολιτική, τόσο αυτή όσο και της μητρικής της, να επικεντρώνεται στη δραστηριότητα που θεωρείται ως κύρια και όπως εκτιμάται της επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την εταιρεία X η δραστηριότητα αυτή δεν είναι άλλη από τη διαχείριση των πολύ επιτυχημένων τοπικών και διεθνών επωνυμιών (brands) που διαθέτει.

Οι σημαντικότερες δραστηριότητες που εξωτερικεύει η εταιρεία είναι τμήματα της διανομής, της αποθήκευσης και της παραγωγικής διαδικασίας. Αρκεί βέβαια να σημειωθεί πως οι αποφάσεις της εταιρείας λαμβάνονται χρησιμοποιώντας ως βάση το προϊόν και όχι τη δραστηριότητα αυτή καθ’ αυτή. Για παράδειγμα η πολιτική της εταιρείας στο θέμα της διανομής δεν είναι ενιαία για το σύνολο της δραστηριότητας, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με το προϊόν.

Στην περίπτωση της διανομής ενός προϊόντος ο βαθμός στον οποίο γίνεται η εξωτερίκευση εξαρτάται από τη δυνατότητα των εξωτερικών συνεργατών να καλύψουν το σύνολο των αναγκών της εταιρείας. Αντίθετα, ο βαθμός εξωτερίκευσης της αποθήκευσης έχει να κάνει περισσότερο με τα χαρακτηριστικά και τη φύση του ίδιου του προϊόντος, το stock που είναι υποχρεωμένη να έχει η εταιρεία και το επίπεδο των υπηρεσιών που επιθυμεί η εταιρεία να παρέχει στους πελάτες της. Όταν πρόκειται για ταχυκίνητα προϊόντα, η αποθήκευσή τους δίδεται εύκολα σε εξωτερικό συνεργάτη γιατί αναμένεται να φύγουν γρήγορα και κατά συνέπεια δεν θα επιβαρύνουν κατά πολύ την εταιρεία από τη χρήση αποθήκης τρίτων. Επίσης, όταν πρόκειται για ένα προϊόν που εισάγεται απ’ ευθείας από τη μητρική, οι εισαγόμενες ποσότητες είναι συγκεκριμένες και σε πολλές περιπτώσεις πολύ μεγάλες για την ελληνική αγορά. Κατά συνέπεια, κάποια ποσότητα του προϊόντος αναμένεται να μείνει αποθηκευμένη για μεγάλο χρονικό διάστημα οπότε και επιβάλλεται να

κρατηθεί σε αποθήκες της ίδιας της εταιρείας, ώστε να μην της στοιχίσει πολύ ακριβά. Όσον αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρεται στους πελάτες, υπάρχουν περιπτώσεις όπου αυτό που παρέχεται από τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι ανώτερο από αυτό της εταιρείας. Ανεξάρτητα όμως από όλους τους άλλους παράγοντες, είναι πολιτική της εταιρείας να αξιοποιεί σε πρώτη φάση πλήρως τη δική της δυναμικότητα και έπειτα να συνεργάζεται με εξωτερικούς για την αποθήκευση και διανομή των προϊόντων της.

Όσον αφορά την παραγωγή νέων προϊόντων, η εταιρεία αποφασίζει με μια σειρά από κριτήρια για το ποια από αυτά θα παράγει στις δικές της μονάδες παραγωγής και ποιων την παραγωγή θα αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ακόμη όμως και στην περίπτωση που εισαγάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά σε συνεργασία με κάποιον τρίτο (όσον αφορά το παραγωγικό κομμάτι, πάντα) σε τακτά χρονικά διαστήματα η εταιρεία επανεξετάζει το ενδεχόμενο εσωτερικής παραγωγής του. Και αυτό γιατί υπάρχουν περιπτώσεις που οι συνθήκες και τα δεδομένα της αγοράς αλλάζουν με αποτέλεσμα να αλλάζουν και οι επιλογές και τα συμφέροντα της ίδιας της εταιρείας. Απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι η ομαλή τροφοδοσία της αγοράς και η μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των δικών της εγκαταστάσεων και των εγκαταστάσεων των εξωτερικών συνεργατών και δεν υπάρχει κανένας παράγοντας που να εμποδίζει την εταιρεία στο να αναθεωρήσει και να αλλάξει τον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Ωστόσο, είναι βασική αρχή της εταιρείας να μη μπαίνει ποτέ στη διαδικασία να παράγει ένα προϊόν, εφόσον αυτό παράγεται σε κάποιο εργοστάσιο της μητρικής εταιρείας στο εξωτερικό.

Άλλες δραστηριότητες που δίνει η εταιρεία σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι η διαφήμιση, το merchandising, οι υποσυσκευασίες και οι έρευνες αγοράς, στις οποίες όμως δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές. Πρόσφατα η εταιρεία συνεργάστηκε με μια εταιρεία του κλάδου των ποτών για την από κοινού προώθηση ενός νέου προϊόντος. Η εταιρεία X έχει αναλάβει το brand activation του προϊόντος, ενώ η εταιρεία με την οποία και συνεργάζεται είναι υπεύθυνη για την παραγωγή και τη διακίνησή του.

6.2.1 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Οι σχετικά με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποφάσεις λαμβάνονται από διατμηματικές ομάδες και πιο συγκεκριμένα, από ολόκληρο το Business Unit Team της εταιρείας. Όταν πρόκειται για εξωτερίκευση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος, στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται οπωσδήποτε στελέχη από το Τμήμα του Marketing, εργαζόμενοι στο Τεχνικό Τμήμα, που γνωρίζουν την πολυπλοκότητα των μηχανισμών παραγωγής του προϊόντος και τις παραγωγικές δυνατότητες της εταιρείας, καθώς και άτομα από το Τμήμα της Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, που ευθύνονται και για την αρχική σύλληψη της ιδέας, καθώς και για την πορεία υλοποίησής της. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, οι τελικές αποφάσεις για τις δραστηριότητες που εξωτερικεύονται λαμβάνονται σε συνεργασία και σε συνεννόηση με τα διευθυντικά στελέχη της μητρικής εταιρείας στο εξωτερικό.

6.2.2 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της παραγωγής

Οι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία X στην εξωτερίκευση μέρους της παραγωγικής της διαδικασίας συνδέονται, τόσο με τη φύση της ίδιας της δραστηριότητας, όσο και με την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία, αλλά και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Η παραγωγική διαδικασία, ανεξάρτητα από τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αποτελεί μία από τις βασικές της λειτουργίες, μια και είναι άμεσα συνδεδεμένη με το “προϊόν”, δηλαδή τη βάση πάνω στην οποία χτίζεται η στρατηγική που ακολουθείται. Κατά συνέπεια η διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που εμπορεύεται η κάθε επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά της, καθώς και την πολιτική που εφαρμόζει προκειμένου να κερδίσει την προτίμηση των καταναλωτών.

Βασική αρχή της μητρικής εταιρείας είναι να επικεντρώνεται στην κύρια δραστηριότητά της, που δεν είναι άλλη από τη διαχείριση των πολύ μεγάλων διεθνών αλλά και τοπικών επωνυμιών (brands) που διαθέτει, χωρίς βέβαια, αυτό να σημαίνει ότι δεν επενδύει στις υπόλοιπες δραστηριότητές της, ή ότι δεν έχει δικές τις παραγωγικές μονάδες, που να μπορούν να υποστηρίξουν μέρος της παραγωγικής της

διαδικασίας. Απλά, επικεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος των πόρων που διαθέτει σε εμπορικές κυρίως δραστηριότητες, που της επιφέρουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, και μικρότερο μέρος αυτών σε παραγωγικές δραστηριότητες, που απαιτούν πολύ υψηλές επενδύσεις και προϋποθέτουν ένα συγκεκριμένο μέγεθος αγοράς. Στις περιπτώσεις εκείνες που κρίνεται από την εταιρεία ότι είναι συμφέρον και αποδοτικό, διατηρούνται και ενισχύονται επενδύσεις παγίου κεφαλαίου που αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία. Είναι πολιτική της, όμως, να μην επενδύονται μεγάλα ποσά για εξοπλισμό, ειδικά όταν πρόκειται για μικρές χώρες όπως η Ελλάδα, με περιορισμένο μέγεθος αγοράς. Είναι φανερό λοιπόν, ότι η εταιρεία δεν έχει εγκαταλείψει παντελώς το κομμάτι που αναφέρεται στην παραγωγή, αλλά φροντίζει για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων που έχει στη διάθεσή της, ειδικά όταν πρόκειται για νέα προϊόντα.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που έχει οδηγήσει την εταιρεία X, αλλά και πολλές άλλες εταιρείες διεθνώς, στην εξωτερίκευση της παραγωγής είναι οι πιέσεις που ασκούνται από την αγορά για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμπίεση του κόστους παραγωγής. Οι εταιρείες σήμερα υποχρεούνται από τους κανόνες της ίδιας της αγοράς σε μικρά περιθώρια κέρδους και προκειμένου να επιβιώσουν οδηγούνται στη λήψη δραστικών μέτρων, όπως η εξωτερίκευση της παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων τους, που αποτελεί άλλωστε και τον πλέον καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση του κόστους λειτουργίας τους. Με σκοπό την περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής, πολλές εταιρείες μεταφέρουν το παραγωγικό τους κομμάτι σε εξωτερικούς συνεργάτες, που βρίσκονται σε χώρες της Κεντρικής Ευρώπης και της Νοτιοανατολικής Ασίας, που ως γνωστό διαθέτουν πολύ φτηνά εργατικά χέρια, απαιτούν μικρού μεγέθους επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο και χρεώνουν πολύ χαμηλά τις υπηρεσίες αλλά και όλες τις δευτερεύουσες λειτουργίες (π.χ. μηχανογράφηση) που συνοδεύουν την παραγωγική δραστηριότητα. Φαίνεται λοιπόν, ότι στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος, πέρα από τους παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία των παραγωγικών μονάδων, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η χώρα όπου εδράζει η κάθε επιχείρηση, μια και το κόστος των υπηρεσιών, των εργατικών και των λειτουργιών, διαφοροποιούνται σημαντικά.

Συγκεκριμένα, για μεγάλες εταιρείες, όπως η εταιρεία X, που παράγουν μεγάλο αριθμό προϊόντων, η εξωτερίκευση μέρους της παραγωγικής τους δραστηριότητας αποτελεί επιτακτική ανάγκη, μια και η πολυπλοκότητα που τις χαρακτηρίζει και οι

εναλλαγές που απαιτούνται στις γραμμές παραγωγής, προκειμένου να παραχθεί το σύνολο των προϊόντων τους, αυξάνουν κατά πολύ τα διαχειριστικά κόστη και επιβαρύνουν σημαντικά το προϊόν. Όπως είναι λογικό τα προϊόντα, των οποίων η παραγωγή επιλέγεται να δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες δεν είναι άλλα από τα νέα προϊόντα, μια και για τα υπάρχοντα έχουν ήδη πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες τροποποιήσεις στις γραμμές παραγωγής και η λειτουργία του εργοστασίου διεξάγεται ομαλά. Δεν είναι τυχαίο ότι κατά καιρούς υπήρχαν περιπτώσεις νέων προϊόντων των οποίων η παραγωγική διαδικασία ήταν τελείως ξένη από εκείνες στις οποίες ήταν ήδη προσαρμοσμένες οι γραμμές παραγωγής της εταιρείας. Για τις εταιρείες αυτού του μεγέθους λοιπόν, η μείωση της πολυπλοκότητας της παραγωγής αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξωτερίκευσης μέρους της παραγωγής λειτουργίας, μια και συντελεί στη μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα καθιστά πιο αποτελεσματική τη λειτουργία της επιχείρησης.

Εκτός όμως των παραπάνω πολύ σημαντικών λόγων που οδήγησαν την εταιρεία Χ στην εξωτερίκευση της παραγωγής, ένας επίσης ουσιαστικός λόγος αποτελεί και το γεγονός ότι όταν πρόκειται για την εισόδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά, οι χρόνοι που απαιτούνται από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι το τελικό του λανσάρισμα πρέπει να είναι εξωφρενικά μικροί. Στην περίπτωση που η εταιρεία επιλέξει να παράξει μόνη της ένα νέο προϊόν, θα χρειαστεί πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα για να προμηθευτεί τον απαραίτητο εξοπλισμό, ενώ ακόμη στην περίπτωση που τον διαθέτει ήδη μπορεί να είναι πολύ δύσκολη η παρασκευή του για λόγους που σχετίζονται με τη φύση του ίδιου του προϊόντος ή τον τρόπο που είναι ήδη στημένη η παραγωγική της μονάδα. Κατά συνέπεια, από την στιγμή που λαμβάνεται η ιδέα ενός νέου προϊόντος μέχρι την τελική υλοποίηση μπορεί να μεσολαβήσουν μέχρι και χρόνια, εάν υπάρξουν τεχνικές δυσκολίες. Αντίθετα, όταν μια εταιρεία αποφασίσει να εμπιστευτεί σε εξωτερικό συνεργάτη την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, ο χρόνος αυτός συμπίεζεται σημαντικά, αφού αρκεί να επιλέξει τον συνεργάτη που θεωρεί καταλληλότερο και πολύ σύντομα το προϊόν θα είναι στην αγορά.

Ταυτόχρονα, πολύ σημαντικός λόγος που οδήγησε την εταιρεία Χ στην εξωτερίκευση μέρους της παραγωγικής της διαδικασίας, αποτελεί και η διασπορά του κινδύνου. Με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας το ρίσκο που παίρνει η εταιρεία είναι περισσότερο έμμεσο μια και απορρέει από το ότι στηρίζει ουσιαστικά την ύπαρξή της σε κάποιον τρίτο, στον οποίο μάλιστα είναι δύσκολο να επιβάλλει τα στάνταρ της

καθώς και από το ότι τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις, δεν είναι ποτέ σε θέση να γνωρίζουν εκ των προτέρων το πώς θα εξελιχτεί μια συνεργασία, όσο θετικά και αν την έχουν αξιολογήσει αρχικά και τίποτα δεν μπορεί να τους επιβεβαιώσει την επιτυχία της εξέλιξης. Στην περίπτωση που η εταιρεία αποφασίσει να παράξει μόνη της κάποιο νέο προϊόν το ρίσκο είναι περισσότερο άμεσο υπό την έννοια ότι προέρχεται από το ενδεχόμενο να μην αποδώσουν οι επενδύσεις της και να χαθούν πολύτιμοι πόροι. Και στις δύο περιπτώσεις βέβαια, ο κίνδυνος να μη σημειώσει επιτυχία το νέο προϊόν στην αγορά είναι υπαρκτός και ίσως ο πλέον σημαντικός, μόνο που δεν σχετίζεται άμεσα με τις επιλογές της για την εκτός ή εντός εταιρείας παραγωγής του.

Τέλος, η εξωτερίκευση της παραγωγής ωφελεί την εταιρεία X και από την άποψη ότι της δίνεται η δυνατότητα ρυθμίζοντας τα πάγια στοιχεία της, να ρυθμίζει παράλληλα και τον ισολογισμό της, ώστε να επωφελείται οικονομικά. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια εταιρεία μπορεί να θέλει να εμφανίζει πολλά έξοδα για φορολογικούς λόγους, ή για χρηματοοικονομικούς λόγους να θέλει να δεσμεύει κεφάλαια, οπότε και να αποφασίζει για το ύψος που πρέπει να πάρουν οι επενδύσεις της. Σημαντικό πάντως ρόλο στη λήψη τέτοιου είδους αποφάσεων παίζουν και οι διάφοροι αναπτυξιακοί νόμοι, σύμφωνα με τους οποίους μπορεί να απαιτούνται πολύ μικρά κεφάλαια προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια επένδυση.

6.2.3 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση της παραγωγικής νέων προϊόντων

Όταν πρόκειται για την εξωτερίκευση μιας τόσο βασικής λειτουργίας της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή των νέων προϊόντων, είναι κατανοητό ότι οι κίνδυνοι που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία είναι ιδιαίτερος σημαντικοί. Άλλωστε, ο τρόπος παραγωγής ενός προϊόντος συμβάλει στην καθιέρωσή του στην αγορά, ενώ παράλληλα μπορεί να είναι και το στοιχείο που προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ίδιο το προϊόν.

Ο σημαντικότερος ίσως κίνδυνος που διατρέχει μια επιχείρηση που αποφασίζει να δώσει σε εξωτερικό συνεργάτη κάποια δραστηριότητά της είναι να μην λάβει το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών. Ειδικά στην περίπτωση της παραγωγής των νέων προϊόντων, έχει πολύ μεγάλη σημασία να τηρούνται από τον συνεργάτη κάποιοι

βασικοί προσυμφωνημένοι κανόνες και όταν φτάνει το προϊόν στην εταιρεία να είναι στην επιθυμητή ποιοτική κατάσταση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις άλλωστε, που ιδέες για νέα προϊόντα, καθ' όλα έξυπνες απέτυχαν λόγω προβλημάτων, τεχνικής και όχι μόνο φύσης, στην παραγωγική διαδικασία. Για το λόγο αυτό η εταιρεία X είναι πολύ προσεκτική στην επιλογή του συνεργάτη και δίνει ιδιαίτερη βάση στην πρόθεσή του για δημιουργική συνεργασία. Ειδικά δε, όταν πρόκειται για συνεργάτη “μικρού” μεγέθους αφιερώνεται χρόνος και προσπάθεια για να γίνει πλήρως κατανοητό το είδος της συνεργασίας που επιδιώκεται και η αλληλεξάρτηση που δημιουργείται μεταξύ των δύο εταιρειών. “Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να κατανοήσουν ότι από τη δική τους λειτουργία εξαρτάται η πορεία μιας κολοσσιαίας εταιρείας, όπως η X” τονίζει χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος της εταιρείας.

Ειδικά στην περίπτωση της παραγωγής νέων προϊόντων από την εταιρεία X, υφίσταται ένας ακόμη πολύ σημαντικός κίνδυνος που σχετίζεται με τη φύση της δραστηριότητας που εξωτερικεύεται και αναφέρεται στην προσπάθεια της εταιρείας να φέρει τους εξωτερικούς της συνεργάτες στα δικά της στάνταρ λειτουργίας. Για να φέρει η εταιρεία έναν προμηθευτή της στα δικά της στάνταρ ποιότητας και υγιεινής απαιτείται κάποιο χρονικό διάστημα εκπαίδευσης και πολύ μεγάλη προσπάθεια και από τις δύο πλευρές, γεγονός που ως γνωστό ενέχει σημαντικό ρίσκο μια και κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί για το αποτέλεσμα. Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί το σύνολο σχεδόν των εταιρειών που λειτουργούν στην Ελλάδα και αναλαμβάνουν να παράξουν ένα νέο προϊόν για λογαριασμό μιας άλλης εταιρείας, είναι οικογενειακής μορφής και μικρού μεγέθους και κατά συνέπεια υστερούν σε υποδομές έναντι μιας μεγάλης εταιρείας, όπως η εταιρεία X.

Λόγω του μικρού μεγέθους που έχουν συνήθως οι εξωτερικοί συνεργάτες που αναλαμβάνουν την παραγωγή των νέων προϊόντων, η εταιρεία X διατρέχει έναν ακόμη κίνδυνο. Ανεξάρτητα λοιπόν, από το αν ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της εταιρείας X από πλευράς όγκου παραγγελιών την στιγμή που ξεκινάει η συνεργασία, κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί για τη δυνατότητα αυτού να ανταποκριθεί στις μελλοντικές απαιτήσεις, μια και καθότι μικρός δεν έχει μεγάλη δυναμικότητα. Η εταιρεία X δεν μπορεί εύκολα να περιορίσει τον κίνδυνο αυτό. Στηρίζεται όμως στο γεγονός ότι παράλληλα με την καθιέρωση του νέου προϊόντος στην αγορά, δίνεται η δυνατότητα στον συνεργάτη να αναπτυχθεί επίσης, ώστε να μπορέσει να καλύψει τις μελλοντικές της ανάγκες. Εάν δεν συμβεί αυτό, η μόνη λύση

για την εταιρεία είναι να βρει ένα νέο συνεργάτη που να μπορεί να μπορεί να αναλάβει εξολοκλήρου την παραγωγή του προϊόντος ή να λειτουργεί συμπληρωματικά με τον ήδη υπάρχον.

Με την πάροδο μικρού χρονικού διαστήματος από την είσοδο του προϊόντος στην αγορά μπορεί να διαπιστωθεί ότι χρειάζονται κάποιες προσαρμογές στο προϊόν προκειμένου αυτό να κερδίσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Όταν δεν έχει αναλάβει η ίδια η εταιρεία την παραγωγή του προϊόντος ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα από την ανικανότητα του εξωτερικού συνεργάτη να συμβάλλει σ' αυτό, γεγονός που επίσης συγκαταλέγεται στους σοβαρούς κινδύνους που μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση της παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω κίνδυνοι επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από την πρόθεση και τη δυνατότητα του εξωτερικού συνεργάτη να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τη συνεργασία αυτή. Για το λόγο αυτό η εταιρεία Χ, και προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους αυτούς, είναι πολύ προσεκτική στην επιλογή των συνεργατών της. Σε κάθε περίπτωση όμως, και εφόσον παρατηρηθούν προβλήματα, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα αλλαγής του συνεργάτη ή ακόμη και εσωτερικής παραγωγής του προϊόντος, ειδικά όταν διαπιστώνεται ότι οι συνεργάτες χρεώνουν πολύ ακριβά τις υπηρεσίες τους, σε σχέση με αυτό που θα της стоίχιζε να το παράγει μόνη της.

6.2.4 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης

Βασικό ρόλο στις αποφάσεις της εταιρείας για την εξωτερίκευση ή όχι μιας δραστηριότητας παίζει το πόσο κοντά βρίσκεται η δραστηριότητα αυτή στην κύρια λειτουργία της. Ουσιαστικά, ο παράγοντας αυτός αποτελεί και μία από τις κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας. Για οτιδήποτε χρειάζεται η εταιρεία πέρα από αυτό που θεωρεί ειδικότητά της, εντοπίζονται, μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, οι καλύτεροι της αγοράς στους οποίους και ανατίθεται να διατελέσουν το συγκεκριμένο έργο.

6.2.5 Κριτήρια επιλογής που καθορίζουν εάν η παραγωγή ενός νέου προϊόντος θα δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη

Οι αποφάσεις για το ποια από τα νέα προϊόντα της εταιρείας X πρόκειται να δοθούν σε εξωτερικό συνεργάτη και ποια από αυτά θα κρατηθούν εντός, στηρίζονται σε συγκεκριμένα κριτήρια, των οποίων η σημαντικότητα έχει εξεταστεί και επιβεβαιωθεί.

Κατατάσσοντας τα κριτήρια αυτά σε σειρά προτεραιότητας, την πρώτη θέση κατέχει η ταχύτητα που απαιτείται για την είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά. Στην περίπτωση που ο χρόνος πιέζει και το προϊόν πρέπει πολύ σύντομα να βρίσκεται στην αγορά, η εταιρεία δεν έχει την πολυτέλεια της επιλογής. Αν δεν υπάρχει δηλαδή το χρονικό περιθώριο για να προετοιμάσει η εταιρεία τις μονάδες παραγωγής της ή να προβεί στην αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού, η μόνη λύση είναι να συνεργαστεί με κάποιον τρίτο, ο οποίος και θα αναλάβει να παράξει το προϊόν για λογαριασμό της, ώστε πολύ σύντομα να βρίσκεται στην αγορά.

Στη συνέχεια, και εφόσον ο χρόνος δεν είναι ιδιαίτερα πιεστικός, εξετάζεται το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται, προκειμένου να αναλάβει η ίδια η εταιρεία την παραγωγή του νέου προϊόντος. Ανάλογα λοιπόν με τις απαιτούμενες επενδύσεις και το ρίσκο που αυτές συνεπάγονται, η εταιρεία αποφασίζει ποιο από τα δύο σενάρια τη συμφέρει περισσότερο.

Αμέσως μετά εξετάζεται το κατά πόσο η εταιρεία κατέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία, και αν όχι τον τρόπο που θα την αποκτήσει και πόσο αυτό θα της στοιχίσει. Στην περίπτωση που η τεχνογνωσία δεν υπάρχει στην εταιρεία, το να αποκτηθεί είναι μάλλον εύκολο υπό την έννοια ότι μπορεί να την αγοραστεί. Ωστόσο, λαμβάνεται πάντα υπόψη και το κατά πόσο προλαβαίνει και τη συμφέρει να μπει σε μια τέτοια διαδικασία.

Το τελευταίο κριτήριο που χρησιμοποιείται έχει να κάνει με το πόσο καινοτομικό θεωρείται το νέο αυτό προϊόν. Στην περίπτωση που είναι τελείως καινοτομικό η παραγωγή του δεν δίνεται επουδενί σε εξωτερικό συνεργάτη, ανεξάρτητα από το κόστος που μπορεί να συνεπάγεται η εντός της εταιρείας παραγωγή του.

6.2.6 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη είναι ιδιαίτερος αυστηρά, μια και πρόκειται για μία από τις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας, που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητά της. Γενικά, ο κάθε υποψήφιος συνεργάτης αξιολογείται με βάση τις τεχνικές και τις εμπορικές του ικανότητες, σε συνδυασμό με τις οικονομικές του δυνατότητες. Σε κάθε περίπτωση πάντως θα πρέπει ο τρόπος λειτουργίας του συνεργάτη να είναι συμβατός με τις αξίες της εταιρείας.

Καταρχάς, οι υποψήφιοι συνεργάτες της εταιρείας αξιολογούνται με βάση τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής που διέπουν τη λειτουργία τους. Όταν γίνεται λόγος για τις διαδικασίες παραγωγής τροφίμων έχει πολύ μεγάλη σημασία να διασφαλίζεται η επιθυμητή ποιότητα και υγιεινή των προϊόντων. Για μια εταιρεία όπως η X, που δραστηριοποιείται εδώ και πολλά χρόνια στο χώρο των τροφίμων και έχει καθιερωθεί μέσω της ποιότητας που προσφέρει στους καταναλωτές της, είναι υποχρέωσή της να διαφυλάξει τα υψηλά αυτά στάνταρ ποιότητας, ώστε να συνεχίσει την επιτυχία της πορεία. Παράλληλα, εξετάζονται και αξιολογούνται τα οικονομικά ρίσκα που συνεπάγεται η συνεργασία με καθέναν από τους υποψήφιους συνεργάτες. Η ελαχιστοποίηση του ρίσκου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη λήψη της τελικής απόφασης.

Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης και στις πρακτικές που ακολουθεί ο κάθε υποψήφιος συνεργάτης, καθώς επίσης και στις περιβαλλοντικές του ευαισθησίες. Η εταιρεία X είναι μια εταιρεία που το κοινωνικό της προφίλ δεν της επιτρέπει να συνεργάζεται με εταιρείες που χρησιμοποιούν πρακτικές που λειτουργούν εις βάρος του ανθρώπου και του περιβάλλοντος.

Τέλος, είναι αρχή της εταιρείας να μην επιλέγονται ποτέ για την παραγωγή προϊόντων της, ανταγωνιστές της, με σκοπό να αποτραπεί το ενδεχόμενο να επωφεληθούν εις βάρος της. Παράλληλα, στις περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίο να δοθεί η συνταγή του προϊόντος στον εξωτερικό συνεργάτη, η εταιρεία φροντίζει για τη νομική διασφάλισή της.

6.2.7 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι της εταιρείας X

Οι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρείας X, όντας εξειδικευμένοι σ' αυτό που κάνουνε έχουν αναπτύξει τεχνογνωσία που τους καθιστά πιο αποτελεσματικούς, έναντι της εταιρείας X, που εκτός της παραγωγικής διαδικασίας, ασχολείται με μια σειρά από άλλες δραστηριότητες. Κατά συνέπεια οι εξωτερικοί συνεργάτες, μέσω των ικανοτήτων που έχουν αναπτύξει, έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα.

Το γεγονός ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι εξειδικευμένοι στην παραγωγική δραστηριότητα, πέραν των άλλων, τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν και χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Παράλληλα, έχουν τη δυνατότητα να κάνουν χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού και τεχνολογίας και να προχωρούν σε επενδύσεις, που τους κάνει ακόμη πιο ανταγωνιστικούς, έναντι την εναλλακτικής του να παράγει η εταιρεία από μόνη της το προϊόν.

Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εξωτερικοί συνεργάτες γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία με αποτέλεσμα να της δίνεται η δυνατότητα να αποκομίσει πολύτιμες γνώσεις που θα τη βοηθήσουν στη γενικότερη στρατηγική και πορεία της. Σίγουρα μια εταιρεία με τη μακροχρόνια πορεία της X στην αγορά γνωρίζει πολύ καλά το χώρο όπου δραστηριοποιείται, ωστόσο υπάρχουν πάντα στοιχεία που μπορεί να γνωρίζει ένας συνεργάτης και να την ωφελήσουν.

6.2.8 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Η εταιρεία X βλέπει την δική της ανάπτυξη και το δικό της μέλλον μέσα από την προσπάθεια και την πρόοδο των συνεργατών της. Είναι πολιτική της εταιρείας X να δημιουργεί σχέσεις συνεργασίας και να επιδιώκει τόσο το δικό της όφελος, όσο και των συνεργατών της, προκειμένου να στηριχτούν μακροχρόνιες και εποικοδομητικές σχέσεις.

Βέβαια, οι σχέσεις που τελικά επιτυγχάνονται καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Σημαντικό ρόλο παίζει το μέγεθος του κάθε συνεργάτη και το αν αυτός αποτελεί στρατηγικό ή όχι συνεργάτη της εταιρείας. Υπάρχουν δηλαδή δύο ειδών συνεργάτες. Αυτοί που απλά παράγουν ένα προϊόν για λογαριασμό της εταιρείας σε περιστασιακή βάση και χαρακτηρίζονται ως cost suppliers, και οι strategic suppliers

για τους οποίους υπάρχουν στρατηγικές κατευθύνσεις από τη μητρική εταιρεία όσον αφορά τα προϊόντα που παράγουν και χαρακτηρίζονται από σχέσεις με πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα. Στους στρατηγικούς συνεργάτες η εταιρεία X επενδύει σε πόρους και γνώσεις και στηρίζεται επάνω τους άφοβα, τολμώντας σε πολλές περιπτώσεις βάλει και την επωνυμία της (brand) πάνω στα προϊόντα τους.

Σημαντικό βέβαια ρόλο στις σχέσεις που επιδιώκονται και τελικά δημιουργούνται με τους συνεργάτες της εταιρείας, παίζουν και οι εναλλακτικές που υπάρχουν όσον αφορά την ανεύρεση συνεργάτη, καθώς και η ευαισθησία του προϊόντος. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως, πρόθεση της εταιρείας X είναι η στενή συνεργασία και η από κοινού ωφέλεια.

Για να χτιστεί όμως μια καλή συνεργασία και να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο, απαιτούνται μακροχρόνιες και επίπονες προσπάθειες και από τις δύο πλευρές, γεγονός που καθιστά τη διάλυσή τους πολύ δύσκολη υπόθεση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε, ότι ακόμη και στις σχέσεις μεταξύ των εταιρειών τους υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, με ότι αυτό συνεπάγεται.

6.2.9 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη

Οι συμφωνίες που κλείνει η εταιρεία με εξωτερικούς συνεργάτες ανανεώνονται συνήθως κάθε χρόνο, με εξαίρεση ορισμένες που κλείνει η μητρική, και έχουν μεγαλύτερη διάρκεια.

Στις συμφωνίες περιλαμβάνονται εμπορικοί, τεχνικοί και οικονομικοί όροι. Οι εμπορικοί όροι αναφέρονται στους όρους λήξης του συμβολαίου και στις επιπτώσεις που θα έχει αυτό στις δύο πλευρές και στους όρους εμπιστευτικότητας της συνεργασίας. Στους τεχνικούς όρους συμπεριλαμβάνονται οι προδιαγραφές της παραγωγικής διαδικασίας, οι πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν, τα υλικά συσκευασίας καθώς και οι προδιαγραφές τελικού προϊόντος. Τέλος, οι οικονομικοί όροι αναφέρονται στις τιμές χρέωσης της εταιρείας. Σημειώνεται στο σημείο αυτό, ότι η τιμή που χρεώνει στην εταιρεία ο εξωτερικός συνεργάτης, θεωρείται από την ίδια και ως τη μοναδική πηγή κόστους από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, και αντιμετωπίζεται σαν το συνολικό κόστος που μπορεί να συνεπάγεται η εξωτερίκευση.

Για τον προσδιορισμό της τιμής που συμφωνείται με τον συνεργάτη ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία. Αρχικά γίνεται μια έρευνα αγοράς για να εκτιμηθεί η τιμή που ενδεχομένως θα επιτύχει το τελικό προϊόν όταν κυκλοφορήσει στην αγορά. Ακολουθεί εσωτερική έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί πόσο στοιχίζει στην εταιρεία να παράγει μόνη της το προϊόν. Στη συνέχεια προσδιορίζεται η τιμή που θα μπορούσε να πληρώσει η εταιρεία σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη (ανάλογα με το αν τοποθετηθεί στην αγορά ως prime ή low price product), προκειμένου να παράγει το προϊόν για λογαριασμό της και ταυτόχρονα, να εξασφαλίζεται η κερδοφορία της. Ανάλογα με το επίπεδο της ποιότητας που μπορεί να έχει το τελικό προϊόν, η εταιρεία προσδιορίζει ένα ανώτερο και κατώτερο όριο στην τιμή που είναι διατεθειμένη να πληρώσει. Τέλος, η εταιρεία με βάση την τιμή που έχει προσδιορίσει ως συμφέρουσα για την ίδια και με δεδομένη την ποιότητα, συγκεντρώνει τις διαφορές προσφορές από τους υποψήφιους συνεργάτες, τις αξιολογεί και ανάλογα αποφασίζει.

6.2.10 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

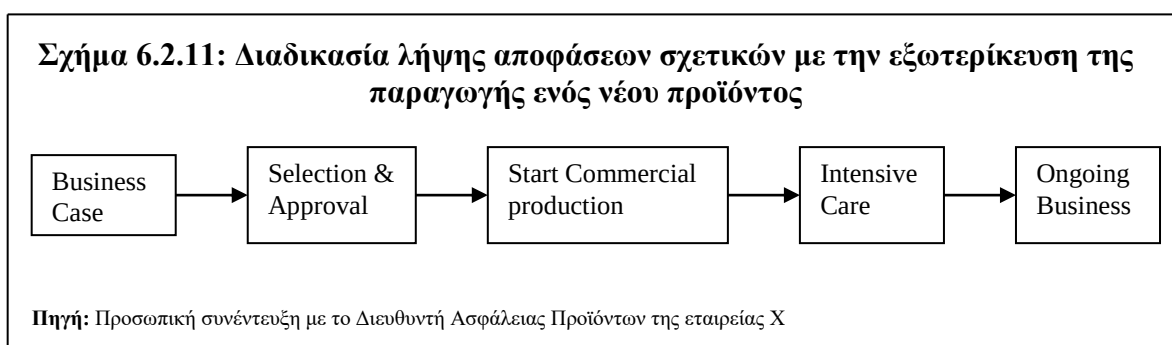
Οι ικανότητες που προϋποθέτει να έχει καθένα από τα στελέχη των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι οι εξής:

- Θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία
- θα πρέπει να κατέχει πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει και ειδικά στην περίπτωση της παραγωγής νέων προϊόντων, θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το προϊόν
- να γνωρίζει πολύ καλά τις διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος, ώστε να έχει τη δυνατότητα να παρέμβει τεχνικά και να τις βελτιώσει
- να έχει εμπειρία σε σχετικά θέματα
- να έχει διαπραγματευτικές ικανότητες
- να γνωρίζει κάποιους εμπορικούς όρους
- θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τα ρίσκα που συνεπάγεται η κάθε του κίνηση

6.2.11 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εταιρεία X και πολύ περισσότερο η μητρική της, έχει πολύ μεγάλη εμπειρία στο θέμα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων. Στηριζόμενη στην εμπειρία αυτή, έχει ορίσει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, βάση της οποίας προσδιορίζονται τα βήματα που ακολουθούνται και ο τρόπος λήψης των σχετικών αποφάσεων. “Είμαστε πολύ προσεκτικοί στις αποφάσεις μας..” λέει χαρακτηριστικά ο εκπρόσωπος της εταιρείας, “..δεν πραγματοποιούμε καμία κίνηση αν δε έχει προηγηθεί ενδελεχής έρευνα, Τεχνοοικονομικές μελέτες και αξιολόγηση του εμπορικού ρίσκου.”

Η διαδικασία που εφαρμόζεται για την εξωτερίκευση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 6.2.11 και περιγράφεται αναλυτικά στη συνέχεια.



Η όλη διαδικασία ξεκινάει από τη στιγμή που κάποιος τεχνικός ή κάποιος από το Τμήμα του Marketing λαμβάνει την ιδέα για ένα νέο προϊόν. Η ιδέα αυτή αξιολογείται από άποψη εφικτότητας και δυνατότητας υλοποίησης. Η αξιολόγηση αυτή έχει κάποια στάδια, σε καθένα από τα οποία υπάρχουν οι “gate keepers” που αποφασίζουν ποιες ιδέες θα περάσουν στο επόμενο στάδιο και ποιες είναι αυτές που τελικά θα υλοποιηθούν. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται “Innovation Management” και είναι περισσότερο υπόθεση της μητρικής εταιρείας.

Αφού αποφασιστεί η παραγωγή ενός προϊόντος, εξετάζονται οι δυνατότητα της εταιρείας να το παράγει μόνη της και το κόστος που αυτό συνεπάγεται, καθώς και το ενδεχόμενο να αναλάβει κάποιος τρίτος την παραγωγή του. Ανάλογα λοιπόν, με τις απαιτήσεις που έχει το νέο προϊόν σε επενδύσεις, εξοπλισμό και τεχνογνωσία και τις

αλλαγές που απαιτούνται στις μονάδες παραγωγής, η εταιρεία αποφασίζει αν είναι περισσότερο συμφέρον αν το παράγει μόνη της ή να το δώσει σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη.

Στην περίπτωση που αποφασιστεί η συνεργασία με κάποιον εξωτερικό για την παραγωγή του νέου προϊόντος, γίνονται οι απαραίτητες επαφές με τη μητρική εταιρεία, ώστε να διαπιστωθεί αν κάποιος από τους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες, του εσωτερικού ή του εξωτερικού, θα μπορούσε να αναλάβει την παραγωγή και του νέου αυτού προϊόντος. Αν συμβαίνει αυτό η διαδικασία επιλογής ολοκληρώνεται με τη σύναψη συμφωνίας με το συγκεκριμένο συνεργάτη. Στην αντίθετη περίπτωση η μητρική κάνει κάποιες προτάσεις στη θυγατρική για πιθανούς συνεργάτες, της δίνει όμως την δυνατότητα να επιλέξει από μόνη της. Η διαδικασία επιλογής συνεργάτη στη συνέχεια περιγράφεται από τα στάδια που ακολουθούν:

Business Case

Έχει να κάνει με θέματα που αφορούν την ίδια την επιχείρηση και τις προϋποθέσεις που θέτει προκειμένου να συνεργαστεί με κάποιον τρίτο. Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να καθορίσει τις απαιτήσεις της από τον εξωτερικό συνεργάτη και επιβεβαιώσει τη συμφωνία αυτών με τις γενικές κατευθύνσεις της μητρικής εταιρείας.

Selection and approval

Η εταιρεία X αρχίζει τις επαφές της στην Ελλάδα και διεξάγει έρευνα αγοράς προκειμένου να εντοπίσει τους πιθανούς συνεργάτες. Αν αυτοί είναι ήδη εγκεκριμένοι και συμβατοί με τις αρχές της εταιρείας, η αξιολόγηση περνά κατευθείαν στο τεχνικό κομμάτι. Διαφορετικά, η διαδικασία της αξιολόγησης για την επιλογή του καλύτερου ξεκινά από την αρχή, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια που έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα.

Αφού γίνει η επιλογή του συνεργάτη, ετοιμάζονται τα συμβόλαια και μελετώνται όλες οι λεπτομέρειες, τεχνικές και μη, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο και να διασφαλιστεί το όφελος και η οικονομική σταθερότητα και των δύο πλευρών.

Start commercial production

Πριν από την έναρξη της παραγωγής, πραγματοποιείται δοκιμαστική (εμπορική) παραγωγή του προϊόντος για να εξασφαλίσει ότι ο εξωτερικός συνεργάτης καλύπτει

όλες τις εμπορικές και τεχνικές απαιτήσεις της εταιρείας και ότι όλες οι συμφωνίες εμπιστευτικότητας συμβάσεων είναι σε ισχύ.

Intensive care

Στη συνέχεια ακολουθεί εντατική παρακολούθηση του εξωτερικού συνεργάτη ώστε να αξιολογηθεί η απόδοσή του και να επιλυθούν τεχνικά ζητήματα, που πιθανόν να προκύψουν. Τα προϊόντα ή η διαδικασία πρέπει να εγκριθούν από την τεχνική σύμβαση και όπου απαιτείται να απεικονιστούν στη σύμβαση.

Ongoing business

Τέλος, και αφού έχει ξεκινήσει η λειτουργία της συνεργασίας, αναπτύσσονται συστήματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες βελτιώσεις και επιτυγχάνουν την πλήρη συμμόρφωση των συνεργατών. Η αξιολόγηση του κινδύνου και η μέτρηση της απόδοσης του εξωτερικού συνεργάτη είναι μια συνεχής διαδικασία, που πολλές φορές οδηγεί σε επανακαθορισμό των απαιτήσεων της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών.

6.2.12 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά

Βασικοί στόχοι της εταιρεία όταν αποφάσισε να εξωτερικεύσει μέρος της παραγωγής και συγκεκριμένα την παραγωγή νέων προϊόντων, ήταν η μείωση του κόστους και της πολυπλοκότητας της παραγωγής. Και οι δύο αυτοί στόχοι έχουν επιτευχθεί.

Η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων δεν αποτελεί πανάκια και λύση για τα όλων των ειδών τους προβληματισμούς που μπορεί να αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Ωστόσο, όταν πρόκειται για εταιρείες αυτού του μεγέθους που επικεντρώνονται στη διαχείριση των επωνυμιών (brands) που διαθέτουν, είναι καλό να είναι απαλλαγμένες από το κόστος, το ρίσκο και την πολυπλοκότητα που συνοδεύουν το παραγωγικό κομμάτι, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα που έχουν σημειωθεί στην εταιρείας Χ.

6.2.13 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί

Η εταιρεία δεν εντοπίζει λάθη που να σχετίζονται με τις διαδικασίες που ακολουθεί. Σαν μοναδικός παράγοντας αποτυχίας της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων θεωρείται η αναξιοπιστία που μπορεί να χαρακτηρίζει τον εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις δεν διακατέχεται από τον απαραίτητο επαγγελματισμό. Υπάρχουν περιπτώσεις συνεργατών που δεν παρουσιάζουν την απαραίτητη συνέπεια στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, γεγονός που έχει δημιουργήσει κατά καιρούς ουσιαστικά προβλήματα στην εταιρεία.

¹ICAP “Κλαδική Μελέτη – «Προϊόντα Τομάτας» - Απρίλιος 2002”

²<http://www.sde.gr/pages/meli/>

³Ιστοσελίδα της Ζ στο Διαδίκτυο

⁴Το σύνολο των στοιχείων που αναφέρονται στη συνέχεια προέρχονται από προσωπική συνέντευξη με τον Διευθυντή του Τμήματος Ασφάλειας Προϊόντων της εταιρείας X

6.3 Συγκεντρωτικός πίνακας Εταιρείας Χ

Δραστηριότητες που εξωτερικεύει η εταιρεία	Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται	Κριτήρια επιλογής των νέων προϊόντων που παράγονται από τρίτους	Είδος σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη	Σημεία υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών	Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων
• διανομή • αποθήκευση • παραγωγή • merchandising • διαφήμιση • υποσυσκευασίες • έρευνες αγοράς	• αφοσίωση της εταιρείας και των πόρων αυτής στην κύρια δραστηριότητά της • μείωση του κόστους παραγωγής • μείωση της πολυπλοκότητας της παραγωγής • γρήγορη είσοδος των νέων προϊόντων στην αγορά • διασπορά του κινδύνου • ρύθμιση του ισολογισμού	• εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που δεν συνδέονται άμεσα με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας	• ταχύτητα εισόδου στην αγορά • ύψος επενδύσεων • ύπαρξη απαραίτητης τεχνογνωσίας στην εταιρεία • το πόσο καινοτομικό είναι το προϊόν	• σχέση συνεργασίας, μόνο που υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το αν οι συνεργάτες αποτελούν cost ή strategic suppliers	• επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα • επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής • έχουν τη δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένου εξοπλισμού και τεχνολογίας • πολύ καλή γνώση της αγοράς	• χαμηλό επίπεδο ποιότητας και υπηρεσιών • να μη επιτύχει ο συνεργάτης τα επιθυμητά στάνταρ λειτουργίας • να μη μπορεί να καλύψει μελλοντικές απαιτήσεις όγκου παραγωγής • αδυναμία συνεργάτη τροποποίησης του προϊόντος

Τρόποι ελαχιστοποίησης κινδύνων	Περιεχόμενο συμφωνιών	Κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη	Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων	Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Μεθοδολογία που ακολουθείται για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	Επίτευξη των στόχων που τέθηκαν αρχικά	Λάθη που εντοπίζονται στη διαδικασία ή των συνεργάτη
• αυστηρά κριτήρια επιλογής των εξωτερικών συνεργατών	• εμπορικοί όροι • τεχνικοί όροι • οικονομικοί όροι	• τεχνικές ικανότητες (κανόνες ασφάλειας και υγιεινής) • εμπορικές ικανότητες • οικονομικές δυνατότητες • συμβατότητα με τις αξίες της εταιρείας (περιβαλλοντικές ευαισθησίες)	• διατμηματική ομάδα σε επίπεδο θυγατρικής • στελέχη της μητρικής	• πολύ καλή γνώση της αγορά που δραστηριοποιείται • να κατέχει πολύ καλά τη δραστηριότητα • να γνωρίζει πολύ καλά τις διαδικασίες παραγωγής • να έχει εμπειρία σε σχετικά θέματα • να έχει διαπραγματευτικές ικανότητες • να γνωρίζει κάποιους εμπορικούς όρους • να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τα ρίσκα	• σύλληψη της ιδέας • μελέτη εφικτότητας • εξέταση των δύο εναλλακτικών (τεχνοοικονομική μελέτη) • Business Case • Selection and approval • Start commercial production • Intensive care • Ongoing business	• βασικοί στόχοι ήταν η μείωση του κόστους παραγωγής και της πολυπλοκότητας των παραγωγικών διαδικασιών, οι οποίοι και επιτεύχθηκαν	• υπάρχουν περιπτώσεις όπου δεν έγινε σωστή εκτίμηση των συνεργατών και αποδείχθηκαν αναξιόπιστοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή καλείται να απαντήσει μια σειρά από ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που ορισμένες ελληνικές εταιρείες τροφίμων αντιμετωπίζουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Σκοπός της διατριβής δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων που προκύπτουν σε επίπεδο κλάδου. Ωστόσο, από τη μελέτη και τη σύγκριση των τριών Μελετών Περίπτωσης που έχουν δημιουργηθεί, μπορούν να ανακύψουν σημαντικά στοιχεία για το πώς αντιμετωπίζει καθεμιά από τις επιχειρήσεις αυτές την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και πως αυτό συνδέεται με τα χαρακτηριστικά και την γενικότερη στρατηγική που καθεμιά ακολουθεί.

Αναφερόμενοι στα γενικά χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας το πρώτο σημείο που αξίζει κανείς να σταθεί είναι ότι και οι τρεις είναι θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών και όπως είναι λογικό επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις και τις τάσεις που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά. Παράλληλα, η πολιτική τους, καθώς και η στάση τους απέναντι στην εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πολιτική και τη στάση που ακολουθούν οι μητρικές τους εταιρείες.

Από τις τρεις εταιρείες που εξετάστηκαν η εταιρεία X είναι αυτή που φαίνεται να πρωτοπορεί όσον αφορά τη υιοθέτηση νέων ιδεών και καινοτόμων πρακτικών, ενώ αντίθετα η PepsiCo - HBH είναι από τις εταιρείες που δεν ακολουθούν πιστά τα προστάγματα της εποχής και προτιμούν να χαράζουν τη δική τη ξεχωριστή πορεία. Σε κάθε περίπτωση πάντως, αναφερόμαστε σε εταιρείες των οποίων οι μητρικές δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και κατά συνέπεια δεν είναι δυνατό να αγνοήσουν τις διεθνείς τάσεις ή να μείνουν ανεπηρέαστες από τις εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

7.1 Δραστηριότητες που εξωτερικεύονται

Είναι πολύ σημαντικό και αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις εταιρείες εξωτερικεύουν το σύνολο ή τμήμα τη διανομής και της αποθήκευσης των προϊόντων τους, γεγονός που συνδέεται τόσο με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς όσο και με τον ευαλλοίωτο χαρακτήρα των προϊόντων τους. Όσον αφορά την αγορά, που δραστηριοποιούνται οι τρεις εταιρείες, χαρακτηρίζεται ως πολύ απαιτητική σε θέματα που σχετίζονται με το χρόνο που μεσολαβεί από τη λήψη των παραγγελιών μέχρι την παράδοση των προϊόντων, με άμεση συνέπεια να υποχρεώνονται οι εταιρείες σε αναγκαστικές κινήσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Πέρα από το χρόνο παράδοσης, τα τρόφιμα ως ευαλλοίωτα προϊόντα, απαιτούν ειδικές συνθήκες αποθήκευσης και μεταφοράς, προκειμένου να διατηρήσουν αναλλοίωτα τα ποιοτικά και γευστικά τους χαρακτηριστικά. Τέλος, και άσχετα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, η εξωτερίκευση της διανομής και της αποθήκευσης αποτελεί σήμερα επιτακτική ανάγκη για λόγους περιορισμού του κόστους παραγωγής.

Πέρα από το ότι η διανομή – αποθήκευση αποτελεί δραστηριότητα που εξωτερικεύεται από όλες τις εταιρείες, το στοιχείο που επίσης ξεχωρίζει από την εξέταση των τριών μελετών περίπτωσης, είναι η εξωτερίκευση μέρους της παραγωγικής δραστηριότητας από την εταιρεία X, η οποία ως η πλέον καινοτόμος από τις τρεις, δε διστάζει να πρωτοπορήσει εξωτερικεύοντας μια από τις βασικές της λειτουργίες.

Πίνακας 7.1: Δραστηριότητες που εξωτερικεύει η εταιρεία

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ διανομή ▪ εμφιάλωση χυμών ▪ φύλαξη ▪ καθαριότητα	▪ διανομή - αποθήκευση ▪ λειτουργία κυλικείου ▪ καθαριότητα ▪ διαφήμιση ▪ εκπαίδευση προσωπικού <i>ΕΞΕΤΑΖΕΤΑΙ:</i> ▪ προσλήψεις	▪ διανομή ▪ αποθήκευση ▪ παραγωγή ▪ merchandising ▪ διαφήμιση ▪ υποσυσκευασίες ▪ έρευνες αγοράς

7.2 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Με εξαίρεση την εταιρεία X, στις άλλες δύο επιχειρήσεις υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται με την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι ο Διευθυντής του Τμήματος, στο οποίο εντάσσεται η συγκεκριμένη δραστηριότητα και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας. Στην Kraft Foods Hellas πριν τις τελικές αποφάσεις και το κλείσιμο της συμφωνίας ενδέχεται να υπάρξει συνεργασία με τα στελέχη του αντίστοιχου Τμήματος της μητρικής εταιρείας.

Αντίθετα, στην εταιρεία X, οι αποφάσεις για την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων λαμβάνονται από διατμηματικές ομάδες και πιο συγκεκριμένα, από ολόκληρο το Business Unit Team της εταιρείας, πάντα όμως σε συνεργασία και συνεννόηση με τα διευθυντικά στελέχη της μητρικής εταιρείας στο εξωτερικό.

Πίνακας 7.2: Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ Διευθυντής Τμήματος ▪ Γενικός Διευθυντής	▪ Διευθυντής Τμήματος ▪ Γενικός Διευθυντής ▪ Διευθυντής Τμήματος της Kraft Foods Inc.	▪ διατμηματική ομάδα σε επίπεδο θυγατρικής ▪ στελέχη της μητρικής

7.3 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση μεγάλου μέρους της διανομής

Από τους βασικότερους παράγοντες, που συντέλεσαν στο να αποφασίσουν οι συγκεκριμένες εταιρείες την εξωτερίκευση κάποιων από τις δραστηριότητές τους, είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, γεγονός που ουσιαστικά απορρέει από τις πολύ μεγάλες πιέσεις που ασκεί η αγορά για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμπίεσή του.

Για τις δύο εταιρείες, PepsiCo - HBH και Kraft Foods Hellas, των οποίων η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται στην εξωτερίκευση της διανομής, πολύ σημαντικό ρόλο στην λήψη της τελικής απόφασης έπαιξε και η προσδοκία των εταιρειών για αύξηση της ευελιξίας τους και βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, αναφερόμενοι κατά κύριο λόγο στο χρόνο παράδοσης των παραγγελιών.

Η αφοσίωση της εταιρείας και των πόρων αυτής, στην κύρια δραστηριότητά της, ήταν ένας επίσης σημαντικός λόγος που οδήγησε την εταιρεία X και την Kraft Foods Hellas στην εξωτερίκευση της παραγωγής των νέων προϊόντων και της διανομής – αποθήκευσης, αντίστοιχα.

Όσον αφορά την PepsiCo –HBH, με την εξωτερίκευση της διανομής πέρα των άλλων προσπάθησε να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά την εποχικότητα της ζήτησης και να επιτύχει ομαλότερη τροφοδοσία της αγοράς.

Για την Kraft Foods Hellas η διατήρηση της καλής ποιοτικής κατάστασης των προϊόντων της και το υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας των εξωτερικών συνεργατών, αποτέλεσαν επίσης σημαντικούς λόγους για την εξωτερίκευση της διανομής - αποθήκευσης.

Η εταιρεία X διαφοροποιείται από τις άλλες δύο εταιρείες, όσον αφορά τους λόγους εξωτερίκευσης, μια και αναφέρεται σε διαφορετική δραστηριότητα. Έτσι μεταξύ των λόγων συγκαταλέγονται η μείωση της πολυπλοκότητας της παραγωγής, η ταχύτητα εισόδου στην αγορά, η διασπορά του κινδύνου που συνεπάγεται μια επένδυση και τέλος, η ρύθμιση του ισολογισμού.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, σχετίζονται τόσο με τη φύση της δραστηριότητας όσο και με την στρατηγική και την πολιτική που ακολουθεί η ίδια. Και γενικότερα, οποιεσδήποτε αποφάσεις λαμβάνει μια εταιρεία, δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να είναι αποκομμένες από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο που δραστηριοποιείται, καθώς και από τις γενικότερες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πίνακας 7.3 Λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
- καλύτερη αντιμετώπιση της εποχικότητας της ζήτησης (ομαλότερη τροφοδοσία της αγοράς) - βελτιώνει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών - μείωση του κόστους - ευελιξία στις κινήσεις της εταιρείας	- διατήρηση της καλής ποιοτικής κατάστασης των προϊόντων - μείωση κόστους - βελτίωση επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών (χρόνος παράδοσης) - ευελιξία κινήσεων - αφοσίωση στην κύρια δραστηριότητα - καλύτερη τεχνογνωσία (know – how) των εξωτερικών συνεργατών	- αφοσίωση της εταιρείας και των πόρων αυτής στην κύρια δραστηριότητά της - μείωση του κόστους παραγωγής - μείωση της πολυπλοκότητας της παραγωγής - γρήγορη είσοδος των νέων προϊόντων στην αγορά - διασπορά του κινδύνου - ρύθμιση του ισολογισμού

7.4 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας σε κάποιον τρίτο μπορεί να επιφυλάσσει σημαντικούς κινδύνους για την ίδια την εταιρεία, ειδικά στην περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί με βάση ορισμένους κανόνες και δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα. Οι κίνδυνοι που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει μια εταιρεία από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της ίδιας της δραστηριότητας, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την εξέταση των τριών μελετών περίπτωσης.

Για τις τρεις εταιρείες οι κίνδυνοι που φαίνεται να διατρέχουν από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διαφοροποιούνται σημαντικά και συνδέονται σε κάθε περίπτωση με το είδος και τις απαιτήσεις της κάθε δραστηριότητας. Ωστόσο, και οι τρεις επιχειρήσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν έναν κοινό κίνδυνο, που δεν είναι άλλος από το ενδεχόμενο να μην παρασχεθεί στον πελάτη ή στις ίδιες, το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών.

Στην περίπτωση της PepsiCo – HBH και της Kraft Foods Hellas που εξωτερικεύουν την διανομή – αποθήκευση, εντοπίζονται κίνδυνοι που σχετίζονται περισσότερο με τις εσωτερικές λειτουργίες των εταιρειών, όπως η ικανότητά τους να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που συνεπάγεται η συνεργασία με κάποιον τρίτο και να διατηρήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Αντίθετα, οι κίνδυνοι για την εταιρεία X συνδέονται

περισσότερο με την ικανότητα του εξωτερικού συνεργάτη να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και στα στάνταρ που η ίδια έχει θέσει.

Άσχετα όμως με τη φύση των προβλημάτων και των κινδύνων που μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, οι εταιρείες παίρνουν μέτρα για τον κατά δύναμη περιορισμό τους. Για το σκοπό αυτό γίνεται πολύ προσεκτική επιλογή των συνεργατών, στα συμβόλαια που υπογράφονται συμπεριλαμβάνονται όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες που αφορούν το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών, και τέλος, παρέχονται στους εξωτερικούς συνεργάτες οι κατευθυντήριες γραμμές και οι βασικοί άξονες λειτουργίας και συνεργασίας.

Στην περίπτωση της Kraft Foods Hellas έχουν αναπτυχθεί εσωτερικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν τη δοκιμαστική λειτουργία της συνεργασίας, ώστε να δοθεί η δυνατότητα να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις στους κανόνες λειτουργίας και να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι που συντελούν στην αποτυχή έκβαση μιας συνεργασίας.

Πίνακας 7.4: Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ μη προβολή της επιθυμητής “εικόνας” της εταιρείας από τους εξωτερικούς συνεργάτες ▪ κίνδυνος να χαθεί από την εταιρεία η διαπραγματευτική της δύναμη ▪ μη δυνατότητα επιστροφής στην εσωτερική παροχή της υπηρεσίας	▪ υποβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ υποβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ▪ μη επιτυχής λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος ▪ αποτυχία της συνεργασίας	▪ χαμηλό επίπεδο ποιότητας και υπηρεσιών ▪ να μη επιτύχει ο συνεργάτης τα επιθυμητά στάνταρ λειτουργίας ▪ να μη μπορεί να καλύψει μελλοντικές απαιτήσεις όγκου παραγωγής ▪ αδυναμία συνεργάτη τροποποίησης του προϊόντος

7.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών των αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης

Για την εταιρεία X και την Kraft Foods Hellas, το βασικότερο κριτήριο με βάση το οποίο καθορίζεται ποιες δραστηριότητες θα δοθούν σε εξωτερικό συνεργάτη αποτελεί το αν και κατά πόσο καθεμιά από τις δραστηριότητες αυτές συνδέονται με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας. Για την PepsiCo – HBH ο πλέον σημαντικός παράγοντας στη λήψη μιας τέτοιας απόφασης, αποτελεί το κατά πόσο μια τέτοια

κίνηση θα συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της και θα της επιφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Όπως προκύπτει λοιπόν, παρά το γεγονός ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που οι εταιρείες εξωτερικεύουν κάποια δραστηριότητα είναι η μείωση του κόστους, καμία εταιρεία δεν προχωρά στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης αν δεν εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο μια τέτοια κίνηση συνδέεται με τη στρατηγική τους και εξυπηρετεί τους γενικότερους στόχους αυτής.

Πίνακας 7.5: Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ δυνατότητα επίτευξης μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας (εξυπηρέτηση πελάτη, χαμηλότερο κόστος, αύξηση ευελιξίας) ▪ δυνατότητα επίτευξης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών	▪ συγκέντρωση των πόρων σε δραστηριότητες που επιφέρουν στην εταιρεία στρατηγικό πλεονέκτημα	▪ εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που δεν συνδέονται άμεσα με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας

7.6 Κριτήρια επιλογής που καθορίζουν εάν η παραγωγή ενός νέου προϊόντος θα δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη

Η θεματική αυτή ενότητα αναφέρεται μόνο στην περίπτωση της εταιρείας X, η οποία και εξωτερικεύει την παραγωγή ορισμένων από τα νέα της προϊόντα. Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για την επιλογή των προϊόντων που πρόκειται να δοθούν σε εξωτερικό συνεργάτη είναι η ταχύτητα που απαιτείται για την είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά, το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται προκειμένου να αναλάβει η ίδια η εταιρεία την παραγωγή του προϊόντος, το κατά πόσο η εταιρεία κατέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία, και αν όχι τον τρόπο που θα την αποκτήσει και το ποσό που θα της στοιχίσει αυτό και τέλος, το πόσο καινοτομικό θεωρείται το νέο αυτό προϊόν.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι στην εξωτερίκευση ή όχι της παραγωγής ενός νέου προϊόντος πέρα από τα τεχνικά θέματα υπεισέρχονται και θέματα πολιτικής, στρατηγικής και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Άλλωστε, πίσω από κάθε κίνηση μιας επιχείρησης κρύβεται η επιδίωξή της να κερδίσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να αυξήσει τα μερίδια της, στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Πίνακας 7.6: Κριτήρια επιλογής των νέων προϊόντων που παράγονται από τρίτους

Εταιρεία X	
▪	<i>ταχύτητα εισόδου στην αγορά</i>
▪	<i>ύψος επενδύσεων</i>
▪	<i>ύπαρξη απαραίτητης τεχνογνωσίας στην εταιρεία</i>
▪	<i>το πόσο καινοτομικό είναι το προϊόν</i>

7.7 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο γίνεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας

Κριτήρια με βάση τα οποία καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο εξωτερικεύεται μια δραστηριότητα, αναφέρονται μόνο στην περίπτωση της PepsiCo – HBH, μια και η Kraft Foods Hellas εξωτερικεύει τη διανομή - αποθήκευση στο σύνολό της και η εταιρεία X επιλέγει απλά τα προϊόντα των οποίων το σύνολο της παραγωγής θα δώσει σε εξωτερικό συνεργάτη.

Για την PepsiCo – HBH βασική προτεραιότητα είναι καταρχήν να αξιοποιούνται πλήρως οι δικοί της έμψυχοι και άψυχοι πόροι και αφού εξαντληθεί η δική της δυναμικότητα να καταφύγει στη χρήση πόρων που δεν ανήκουν στην ιδιοκτησία της. Στην ουσία η δύναμη των εξωτερικών συνεργατών αποτελεί ένα είδος “μεταβλητής” που καλύπτει έκτακτες ανάγκες. Στόχος της εταιρείας είναι ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός της δικής της δυναμικής και αυτής των εξωτερικών συνεργατών, προκειμένου να περιορίσει στο ελάχιστο το κόστος της και να εξυπηρετήσει όσο καλύτερα γίνεται τους πελάτες της.

Πίνακας 7.7: Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός εξωτερίκευσης της διανομής

PepsiCo - HBH	
▪	<i>η καταρχάς πλήρης αξιοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων της ίδιας της εταιρείας</i>
▪	<i>η μεγιστοποίηση της ωφέλειας των εργαζομένων από τις προμήθειες που απολαμβάνουν</i>

7.8 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη

Η διαφοροποίηση που σημειώνεται από την εταιρεία X όσον αφορά τη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται και οι διαφορετικές συνθήκες κάτω από τις οποίες

έλαβε χώρα η εξωτερίκευση, της ίδιας κατά τα άλλα δραστηριότητας από την PepsiCo – HBH και την Kraft Foods Hellas, συνετέλεσαν σε μεγάλο βαθμό στην έντονη διαφοροποίηση που σημειώνεται στα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη.

Μεγαλύτερη ομοιότητα όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής συνεργάτη, παρουσιάζεται μεταξύ της PepsiCo – HBH και της εταιρείας Χ, που όπως προκύπτει δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη συμβατότητα του συνεργάτη με τις αξίες της εταιρείας, καθώς και στην οικονομική του επιφάνεια. Το βέβαιο πάντως για το σύνολο των εταιρειών, είναι πως στην αξιολόγηση και την τελική επιλογή εξωτερικού συνεργάτη πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η τιμή που χρεώνει ο συνεργάτης για την παροχή των υπηρεσιών του, μια και καθορίζει τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις τρεις εταιρείες για την επιλογή εξωτερικών συνεργατών είναι πολύ αυστηρά, και αυτό γιατί η σωστή επιλογή συνεργάτη καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή έκβαση της συνεργασίας.

Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους που συνεπάγεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας για την εταιρεία, μόνο η Kraft Foods Hellas συνυπολόγίζει στο λειτουργικό κόστος, δηλαδή σε αυτό που της χρεώνει ο εξωτερικός συνεργάτης, το κόστος που μπορεί να έχει μελλοντικά για την εταιρεία η αποδέσμευση μια σειρά πόρων, όπως τα πάγια κεφαλαία και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι άλλες δύο εταιρείες, τη μοναδική παράμετρο που λαμβάνουν υπόψη στον υπολογισμό του συνολικού κόστους από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, είναι η τιμή χρέωσης του εξωτερικού συνεργάτη.

Πίνακας 7.8: Κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ ο βαθμός που γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της αγοράς ▪ η οικονομική του επιφάνεια ▪ το “όνομα” που έχει στην αγορά ▪ ο βαθμός στον οποίο είναι συμβατός με τις αξίες της εταιρείας	▪ χρόνος παράδοσης παραγγελιών ▪ ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ τιμή χρέωσης	▪ τεχνικές ικανότητες (κανόνες ασφάλειας και υγιεινής) ▪ εμπορικές ικανότητες ▪ οικονομικές δυνατότητες ▪ συμβατότητα με τις αξίες της εταιρείας (περιβαλλοντικές ευαισθησίες)

7.9 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι των ίδιων των εταιρειών

Στην περίπτωση της Kraft Foods Hellas δεν αναφέρονται ξεχωριστά σημεία που εκτιμάται ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες υπερέχουν έναντι της ίδιας της εταιρείας. Ωστόσο, από το σύνολο της συνέντευξης προκύπτει ότι οι εξωτερικοί της συνεργάτες επιτυγχάνουν σαφώς χαμηλότερο κόστος από την ίδια. Και αυτό δεν είναι στοιχείο που χαρακτηρίζει μόνο την Kraft Foods Hellas. Για την PepsiCo – HBH αλλά και την εταιρεία X, το χαμηλότερο κόστος αποτελεί βασικό σημείο υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών, ενώ παράλληλα αναφέρονται η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, η ευελιξία των κινήσεών τους, η χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού και η πολύ καλή γνώση της αγοράς.

Πίνακας 7.9: Σημεία υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής	▪ αποτελεσματικότητα ▪ ευελιξία ▪ χαμηλότερο κόστος	▪ επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ▪ επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής ▪ έχουν τη δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένου εξοπλισμού και τεχνολογίας ▪ πολύ καλή γνώση της αγοράς

7.10 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Είναι πολιτική και των τριών εταιρειών, που μελετήθηκαν να δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας και να επιδιώκουν τόσο το δικό τους όφελος, όσο και των συνεργατών τους (win-win situation), προκειμένου να στηριχτούν μακροχρόνιες και εποικοδομητικές σχέσεις. Και αυτό γιατί μέσα από τις μακροχρόνιες σχέσεις, οι συνεργάτες γνωρίζονται και εξοικειώνονται ο ένας με τις ιδιαιτερότητες του άλλου και σταδιακά επέρχεται η ισορροπία, που ουσιαστικά εξοικονομεί στις εταιρείες πολύτιμο χρόνο και πόρους, που διαφορετικά θα έπρεπε να δαπανήσουν για την επίβλεψη και τη λήψη μέτρων για την συμμόρφωση των συνεργατών.

Μόνο στην περίπτωση της εταιρείας Χ, στη διαμόρφωση των σχέσεων παίζει ρόλο το μέγεθος του συνεργάτη και το αν αυτός αποτελεί στρατηγικό ή όχι συνεργάτη της εταιρείας. Οι συνεργάτες δηλαδή της εταιρείας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στους cost suppliers, που απλά παράγουν ένα προϊόν για λογαριασμό της εταιρείας σε περιστασιακή βάση και στους strategic suppliers για τους οποίους υπάρχουν στρατηγικές κατευθύνσεις από τη μητρική εταιρεία, όσον αφορά τα προϊόντα που παράγουν και χαρακτηρίζονται από σχέσεις με πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα.

Πίνακας 7.10: Είδος σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία Χ
▪ σχέση συνεργασίας	▪ σχέση συνεργασίας	▪ σχέση συνεργασίας, μόνο που υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το αν οι συνεργάτες αποτελούν cost ή strategic suppliers

7.11 Το περιεχόμενο των συμφωνιών με τον εξωτερικό συνεργάτη

Το περιεχόμενο των συμφωνιών που κλείνουν οι εταιρείες με τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι σε γενικές γραμμές κοινό. Συνήθως εμπεριέχεται το σύνολο των εμπορικών, τεχνικών και οικονομικών όρων που θα εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία της συνεργασίας, καθώς και τη χρονική διάρκεια αυτής. Και οι τρεις εταιρείες μέσα από τα συμβόλαια, που σφραγίζουν τη συνεργασία τους με τους εξωτερικούς συνεργάτες, προσδιορίζουν επίσης και τις συνθήκες αλλαγής – τροποποίησης κάποιου από τους προσυμφωνημένους όρους.

Πίνακας 7.11: Περιεχόμενο συμφωνιών

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ οι απαιτήσεις της εταιρείας ▪ οι προϋποθέσεις της συνεργασίας ▪ η τιμή ανά μεταφερόμενο φορτίο ▪ το κόστος ανά αποθηκευμένο κιβώτιο ▪ τις συνθήκες αλλαγής κάποιου όρου του συμβολαίου ▪ οι συνέπειες καταγγελίας του συμβολαίου από τη μία ή την άλλη πλευρά	▪ οικονομικό μέρος της συμφωνίας ▪ προδιαγραφές της δραστηριότητας ▪ μετρήσιμοι δείκτες που προσδιορίζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ κανόνες λειτουργίας ▪ χρονική διάρκεια ▪ προϋποθέσεις αναπροσαρμογής κανόνων λειτουργίας	▪ εμπορικοί όροι ▪ τεχνικοί όροι ▪ οικονομικοί όροι

7.12 Διαδικασία και χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου

Η Kraft Foods Hellas είναι η μόνη από τις τρεις εταιρείες που φροντίζοντας για την ομαλή μετάβαση της δραστηριότητας από το ένα ιδιοκτησιακό καθεστώς στο άλλο, όρισε ένα συγκεκριμένο χρονικό στάδιο δοκιμαστικής και εικονικής λειτουργίας. Δόθηκε πολύ μεγάλη σημασία στο να γίνει σωστή επικοινωνία της απόφασης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Το πιο κρίσιμο σημείο της μετάβασης ήταν η διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων προκειμένου να συνεχίσουν την καλή συνεργασία τόσο με τους νέους εργοδότες όσο και με την ίδια την Kraft Foods Hellas.

Εκτός αυτών, η εταιρεία είχε οργανώσει και πλάνο ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει μη προβλεπόμενα θέματα που αφορούν αυτή καθ' αυτή τη συνεργασία. Πριν ακόμη τη μετάβαση υπήρξε για ένα περίπου μήνα μία δοκιμαστική περίοδος κατά την οποία οι δύο εταιρείες λειτουργούσαν σε συνθήκες εικονικής πραγματικότητας, ενώ την τελική μετάβαση ακολούθησαν δύο μήνες δοκιμαστικής λειτουργίας. Μέχρι και σήμερα υπάρχει η δυνατότητα τροποποίησης των κανόνων συνεργασίας, γεγονός που συμβάλει στη γρήγορη και αποτελεσματική διευθέτηση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά καιρούς και στην αποφυγή προστριβών μεταξύ των δύο πλευρών.

Η PepsiCo – HBH, επίσης αναγνωρίζει τη σημασία ύπαρξης δοκιμαστικής περιόδου στις συνεργασίες της με τρίτους, ωστόσο δεν το έχει εφαρμόσει ακόμη, λόγω έλλειψης των απαραίτητων οικονομικών πόρων.

Πίνακας 7.12: Διαδικασία – χρονική διάρκεια μεταβατικού σταδίου

Kraft Foods Hellas
▪ επικοινωνία της απόφασης στο εσωτερικό της εταιρείας και καλύτερη δυνατή διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων ▪ προγραμματισμός (1 μήνας εικονικής λειτουργίας & 2 μήνες δοκιμαστικής λειτουργίας & δυνατότητα τροποποιήσεων)

7.13 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Για τις εταιρείες που εξετάζονται στη συγκεκριμένη εργασία οι ικανότητες που προϋποθέτει να έχει καθένα από τα στελέχη των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικών με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι πολύ ξεκάθαρες και ως ένα βαθμό ταυτίζονται και για τις τρεις.

Βασική προϋπόθεση για οποιαδήποτε στέλεχος εταιρείας καλείται να λάβει αποφάσεις για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι να γνωρίζει πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει και να διαθέτει επιχειρηματικές και διαπραγματευτικές ικανότητες. Παράλληλα, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς και τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της εταιρείας τους.

Πίνακας 7.13: Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ να έχουν αυξημένη αίσθηση της επιχειρηματικότητας ▪ να γνωρίζουν πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσουν ▪ να είναι ενημερωμένοι για το πόσο στοιχίζει στον εξωτερικό συνεργάτη να αναλάβει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ▪ να γνωρίζουν σε ποιο σημείο υστερεί η εταιρεία τους και τι είναι αυτό που θα κάνει καλύτερα ο εξωτερικός συνεργάτης	▪ να διαθέτουν αγοραστικό προφίλ ▪ να γνωρίζουν την δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσουν	▪ πολύ καλή γνώση της αγορά που δραστηριοποιείται ▪ να κατέχει πολύ καλά τη δραστηριότητα ▪ να γνωρίζει πολύ καλά τις διαδικασίες παραγωγής ▪ να έχει εμπειρία σε σχετικά θέματα ▪ να έχει διαπραγματευτικές ικανότητες ▪ να γνωρίζει κάποιους εμπορικούς όρους ▪ να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τα ρίσκα

7.14 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η τακτική – μεθοδολογία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν για την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι σε γενικές γραμμές κοινή με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις, που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμιάς από αυτές, καθώς και το βαθμό παρέμβασης των μητρικών εταιρειών στις στρατηγικές επιλογές τους.

Σε γενικές γραμμές οι εταιρείες ξεκινούν από μία εσωτερική έρευνα ώστε να διαπιστωθούν οι δυνατότητες της ίδιας της εταιρείας και οι απαιτήσεις της όσον αφορά τις επιδόσεις, της προς εξωτερίκευση δραστηριότητας. Αρχικά δηλαδή, προσδιορίζονται με λεπτομέρεια οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της εταιρείας. Στη συνέχεια πραγματοποιείται έρευνα αγοράς προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη πιθανού συνεργάτη στην αγορά. Αφού εξεταστούν οι ικανότητες των πιθανών συνεργατών ακολουθεί η ανάθεση του έργου στον πλέον κατάλληλο. Μετά την ανάθεση και αφού έχει αρχίσει η συνεργασία των δύο πλευρών, ο υπεύθυνος της εταιρείας παρακολουθεί στενά στους συνεργάτες και ελέγχει σε συνεχή φάση τις επιδόσεις στους.

Από τις τρεις εταιρείες, η PepsiCo – HBH είναι αυτή που παρουσιάζει το μεγαλύτερο βαθμό ανεξαρτησίας, όσον αφορά τις επιλογές της και τις αποφάσεις της σε θέματα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.

Πίνακας 7.14: Μεθοδολογία που ακολουθείται για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
▪ εσωτερική έρευνα ▪ διερεύνηση τρόπου βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ▪ έρευνα αγοράς ▪ συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ▪ επιλογή συνεργάτη ▪ παρακολούθηση συνεργασίας	▪ εξετάζεται το σύνολο των προσφορών ▪ bid τριών προσφορών ▪ αξιολόγηση (κόστος, ρίσκο ποιότητα υπηρεσιών,) ▪ επιλογή (όπου κρίνεται απαραίτητο ζητείται η συνεργασία με το αντίστοιχο τμήμα της Kraft Foods Inc.)	▪ σύλληψη της ιδέας ▪ μελέτη εφικτότητας ▪ εξέταση των δύο εναλλακτικών (τεχνοοικονομική μελέτη) ▪ Business Case ▪ Selection and approval ▪ Start commercial production ▪ Intensive care ▪ Ongoing business

7.15 Επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν αρχικά

Για καθεμιά από τις τρεις επιχειρήσεις, οι στόχοι που έθεσαν προς επίτευξη μέσω της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων είναι διαφορετικοί. Στο σημείο που ταυτίζονται οι τρεις επιχειρήσεις είναι το ότι και οι τρεις κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους που έθεσαν.

Για την εταιρεία X βασικοί στόχοι ήταν η μείωση του κόστους παραγωγής και ο περιορισμός της πολυπλοκότητας των παραγωγικών διαδικασιών, οι οποίοι και επιτεύχθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Η PepsiCo – HBH σαν βασικό της στόχο έθεσε τη μείωση του κόστους παραγωγής και την εξασφάλιση της οικονομικής της βιωσιμότητας, ενώ για την Kraft Foods Hellas οι στόχοι ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Παρατηρούμε δηλαδή, ότι για κάθε επιχείρηση οι στόχοι διαφοροποιούνται ανάλογα με τη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται αλλά και τις γενικότερες ανάγκες και επιδιώξεις της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η PepsiCo – HBH έθεσε σαν βασική της επιδίωξη την οικονομική της επιβίωση, την στιγμή που το υψηλό κόστος διανομής την είχε οδηγήσει ήδη μια φορά στη χρεοκοπία.

Πίνακας 7.15: Επίτευξη των στόχων που τέθηκαν αρχικά

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
■ μείωση του κόστους ■ εξασφάλιση οικονομικής βιωσιμότητας	■ αύξηση της παραγωγικότητας ■ βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών	■ βασικοί στόχοι ήταν η μείωση του κόστους παραγωγής και της πολυπλοκότητας των παραγωγικών διαδικασιών, οι οποίοι και επιτεύχθηκαν

7.16 Λάθη που διαπιστώνονται στη διαδικασία της εξωτερίκευσης της δραστηριότητας ή στο συνεργάτη που έχει επιλεγεί

Η εταιρεία X δεν εντοπίζει λάθη που να σχετίζονται με τις διαδικασίες που ακολουθεί. Σαν μοναδικός παράγοντας αποτυχίας της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων θεωρείται η αναξιοπιστία που μπορεί να χαρακτηρίζει τον εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις δεν διακατέχεται από τον απαραίτητο επαγγελματισμό.

Αντίθετα, η PepsiCo – HBH έχει διαπιστώσει λάθη στις επιλογές της σχετικά με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων, πολλά από τα οποία έχουν πραγματοποιηθεί και στο πρόσφατο παρελθόν. Ο κυριότερος λόγος που έχουν γίνει λάθη και που συνεχίζουν να γίνονται οφείλεται στο ότι η εταιρεία είναι επικεντρωμένη στη μείωση του κόστους (cost conscious). Μόνο που η επιδίωξη του φτηνότερου, οδηγεί πολλές φορές σε επιλογές που δεν είναι οι καλύτερες από άποψη ποιότητας υπηρεσιών.

Όσον αφορά την Kraft Foods Hellas, η πολύ καλή προετοιμασία της ίδιας της, σε συνδυασμό με την εμπειρία της μητρικής σε θέματα που αφορούν εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διασφάλισε την ορθότητα των στρατηγικών αποφάσεων και απέτρεψε την εταιρεία από λανθασμένες επιλογές.

Όπως φαίνεται λοιπόν, ακόμη και οι λανθασμένες επιλογές στις οποίες οδηγείται μια εταιρεία όταν καλείται να πάρει αποφάσεις για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σχετίζονται άμεσα με το γενικότερο προφίλ της εταιρείας, την κουλτούρα αυτής, καθώς και με τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει.

Πίνακας 7.16: Λάθη που εντοπίζονται στη διαδικασία ή των συνεργάτη

PepsiCo - HBH	Kraft Foods Hellas	Εταιρεία X
η εταιρεία είναι επικεντρωμένη στη μείωση του κόστους με αποτέλεσμα να μην οδηγείται πάντα στην καλύτερη δυνατή επιλογή εξωτερικού συνεργάτη	η εταιρεία εκτιμά ότι λόγω της εμπειρίας που διαθέτει στο θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και της καλής προετοιμασίας δεν έχουν σημειωθεί λάθη	υπάρχουν περιπτώσεις όπου δεν έγινε σωστή εκτίμηση των συνεργατών και αποδείχθηκαν αναξιόπιστοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι τρεις εταιρείες που μελετήθηκαν στα πλαίσια της διατριβής, παρά το ότι διαφοροποιούνται σε αρκετές παραμέτρους, εντούτοις παρουσιάζουν και αρκετά σημεία επαφής. Οι κοινές αυτές προσεγγίσεις σε ορισμένες παραμέτρους, ως ένα βαθμό πηγάζουν από το ότι και οι τρεις είναι πολυεθνικές εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Αυτό άλλωστε ήταν και το ζητούμενο όταν επιλέγησαν οι εταιρείες. Να έχουν μια κοινή βάση η οποία προσδιορίζει το εξωτερικό τους περιβάλλον και από κει και πέρα να μελετηθούν οι εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων στο θέμα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία προσέγγιση που να αναφέρεται περισσότερο στα σημεία που οι τρεις αυτές εταιρείες ταυτίζονται και διαφοροποιούνται σε σχέση τις αναλύσεις και τις προτάσεις των ερευνητών. Στην προσπάθεια αυτή απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, μια και το σύνολο σχεδόν της διαθέσιμης βιβλιογραφία και αρθρογραφίας αναφέρεται σε επιχειρήσεις εκτός Ελλάδας και εκτός του κλάδου των τροφίμων και ποτών. Παράλληλα, όπως είναι και λογικό άλλωστε, οι προσεγγίσεις των ερευνητών είναι περισσότερο γενικές και σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που εξωτερικεύονται, σε αντίθεση με την προσέγγιση που έχει γίνει στα πλαίσια των μελετών περίπτωσης, όπου σε αρκετά σημεία η ανάλυση επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

8.1 Δραστηριότητες που εξωτερικεύονται

Όπως φαίνεται από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των εταιρειών, όσον αφορά την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων, έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια και τον πρωταγωνιστικό ρόλο στο κομμάτι αυτό

έχουν πλέον οι κύριες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα υπάρχουν και εταιρείες που δε διστάζουν ακόμη και την εξωτερίκευση θεμελιωδών τους ικανοτήτων.

Όπως φαίνεται, τις εξελίξεις αυτές ακολουθούν και οι εταιρείες που μελετήθηκαν, εξωτερικεύοντας μια σειρά από δραστηριότητες που θεωρούνται κρίσιμης σημασίας για την ανταγωνιστικότητά τους, αλλά και την ίδια τους την επιβίωση. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η διανομή – αποθήκευση, την οποία εξωτερικεύουν και οι τρεις. Η μία από τις τρεις εταιρείες προχωράει ακόμη περισσότερο, εξωτερικεύοντας μέρος της παραγωγικής της δραστηριότητας, δείχνοντας με τον τρόπο αυτό πως παρά την σχετική υστέρηση που υπάρχει στον κλάδο στο συγκεκριμένο θέμα, υπάρχουν εταιρείες εξαιρετικά καινοτόμες, που δε διστάζουν να πρωτοπορήσουν εξωτερικεύοντας ακόμη και βασικές τους λειτουργίες.

8.2 Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Οι συστάσεις των ερευνητών για τον τρόπο που πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις σε θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, συγκλίνουν στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων, των οποίων η παρουσία και δράση κρίνεται απαραίτητη τόσο κατά τη διάρκεια που λαμβάνεται η απόφαση για εξωτερίκευση και κλείνεται η συμφωνία, όσο και την μετέπειτα περίοδο με σκοπό να διαχειρίζεται και να στηρίζει τη συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις με τα αρμόδια στελέχη των επιχειρήσεων, στο συγκεκριμένο τουλάχιστον θέμα, οι εταιρείες που μελετήθηκαν, με εξαίρεση τη μία από τις τρεις, δεν φαίνεται να ακολουθούν τις υποδείξεις των ειδικών. Στις δύο από τις τρεις επιχειρήσεις, υπεύθυνοι για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων, είναι ο Διευθυντής του Τμήματος, στο οποίο εντάσσεται η δραστηριότητα που εξωτερικεύεται και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας, ενώ ενδέχεται να υπάρξει κάποια συνεργασία με τα στελέχη του αντίστοιχου Τμήματος της μητρικής εταιρείας στο εξωτερικό.

8.3 Λόγοι που οδηγούν στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση, πέρα από κάποιους εξειδικευμένους λόγους που σε μεγάλο βαθμό μπορεί να σχετίζονται με την αγορά που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς επίσης και το είδος της δραστηριότητας που πρόκειται να εξωτερικεύσει, υπάρχουν κάποιοι βασικοί και ουσιαστικοί λόγοι που κατευθύνουν μια επιχείρηση στο να δώσει τον έλεγχο μιας δραστηριότητας σε κάποιον τρίτο. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η συγκέντρωση των οικονομικών πόρων της εταιρείας στην κύρια δραστηριότητά της, η μείωση του κόστους και η αύξηση της ευελιξίας.

Στην ίδια κατεύθυνση φαίνεται να κινούνται και οι εταιρείες που μελετήθηκαν, οι οποίες ουσιαστικά επιβεβαιώνουν τις προσεγγίσεις των μελετητών. Οι παραπάνω λόγοι, όπως αναλύθηκαν στη θεωρητική προσέγγιση, αποτελούν τους κυριότερους λόγους, που σε συνδυασμό με κάποιους πιο εξειδικευμένους, οδηγούν και τις συγκεκριμένες εταιρείες στην εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους. Η μόνη διαφοροποίηση που καταγράφεται είναι ότι για τις τρεις εταιρείες ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης, αποτελεί η επιθυμία τους για την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

8.4 Κίνδυνοι που επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη μπορεί να επιφυλάσσει σημαντικούς κινδύνους για την ίδια την εταιρεία, ειδικά στην περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί βάσει ορισμένων κανόνων και δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα περιορισμού τους.

Οι κίνδυνοι που θεωρούνται από τους ερευνητές ως οι πλέον σημαντικοί είναι το ενδεχόμενο να αποδειχθεί πολύ υψηλό το κόστος της εξωτερίκευσης, να παρασχεθούν από τους εξωτερικούς συνεργάτες χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα, να αυξηθεί πολύ η εξάρτησή της εταιρείας από κάποιον τρίτο και τέλος, να προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις στο προσωπικό που μένει στην εταιρεία.

Από τις μελέτες περίπτωσης, προκύπτει ότι οι κίνδυνοι που αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις είναι ανάλογοι αυτών που καταγράφονται και από τους ερευνητές και κατά κύριο λόγο σχετίζονται με την ικανότητα των εξωτερικών συνεργατών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

Τα μέτρα που σύμφωνα με τους μελετητές, μπορεί να λάβει μια επιχείρηση προκειμένου να προφυλαχτεί από τους κινδύνους που ενέχει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, είναι να φροντίσει για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου και τη δημιουργία και συντήρηση ενός εφεδρικού μηχανισμού με στόχο να προφυλάσσεται από εξωτερικούς συνεργάτες με αλαζονικές τάσεις.

Οι δύο από τις εταιρείες που μελετήθηκαν έχουν τη δυνατότητα ως ένα βαθμό να στηρίζουν τη δραστηριότητα εσωτερικά, γεγονός που εν μέρει συμβάλλει στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης. Όσον αφορά τη διασπορά του κινδύνου είναι σίγουρα ένα θέμα που απασχολεί το σύνολο των επιχειρήσεων και λαμβάνεται υπόψη σε κάθε τους κίνηση. Σε γενικές πάντως γραμμές, οι προσπάθειες των εταιρειών να προφυλαχτούν από ενδεχόμενους κινδύνους της εξωτερίκευσης επικεντρώνονται στην πολύ προσεκτική επιλογή των συνεργατών και στον κατά δύναμη λεπτομερή προσδιορισμό των απαιτήσεών τους.

8.5 Κριτήρια επιλογής των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται και σύνδεση των σχετικών αποφάσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης

Σύμφωνα με τη θεωρητική ανάλυση, για την επιλογή των δραστηριοτήτων προς εξωτερίκευση έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα, εκ των οποίων το πλέον αποδεκτό κατατάσσει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης με βάση δύο κριτήρια: την προοπτική τους να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και την απόδοσή τους εντός της επιχείρησης σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, βάση αυτών διακρίνει ποιες από τις δραστηριότητες πρέπει να εξωτερικευτούν και ποιες πρέπει να μείνουν εντός της εταιρείας.

Οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι βασική υποχρέωση κάθε επιχείρησης είναι να προασπίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς και επίσης και το σύνολο των λειτουργιών που συμβάλουν σε αυτό. Οφείλει να δημιουργεί και να στηρίζει έναν μηχανισμό, που σαν στόχο έχει τη διάκριση των θεμελιωδών από τις δευτερεύουσες δραστηριότητες, γεγονός που έμμεσα, συμβάλλει στη χάραξη της πολιτικής και της στρατηγικής της.

Οι εταιρείες που μελετήθηκαν στα πλαίσια της συγκεκριμένης διατριβής, δεν φαίνεται να έχουν υπόψη τους το συγκεκριμένο μοντέλο όταν λαμβάνουν αποφάσεις για το ποιες λειτουργίες θα έπρεπε να εξωτερικευτούν και ποιες όχι. Ωστόσο, τα

κριτήρια που χρησιμοποιούν πλησιάζουν σε μεγάλο βαθμό, τα προτεινόμενα από τη συγκεκριμένη μήτρα. Για τις δύο από τις τρεις εταιρείες βασικότερο κριτήριο αποτελεί το αν και κατά πόσο η υποψήφια για εξωτερίκευση δραστηριότητα συνδέεται με την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας, ενώ για την τρίτη ο πλέον σημαντικός παράγοντας στη λήψη μιας τέτοιας απόφασης, αποτελεί το κατά πόσο μια τέτοια κίνηση θα συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της και θα της επιφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Μπορεί λοιπόν οι επιχειρήσεις να μην ακολουθούν στη συγκεκριμένη περίπτωση κατά γράμμα τα λεγόμενα των ερευνητών, ωστόσο καμία από τις τρεις δεν προχωρά στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης αν δεν εξετάσει το βαθμό στον οποίο μια τέτοια κίνηση συνδέεται με τη στρατηγική της και εξυπηρετεί τους γενικότερους της στόχους.

8.6 Κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο γίνεται η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας

Για τον προσδιορισμό του βαθμού εξωτερίκευσης μιας δραστηριότητας, οι ερευνητές προτείνουν ως βασικό κριτήριο την πιθανότητα να αποτελέσει η δραστηριότητα αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αυτή, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τη δραστηριότητα αυτή.

Από τις εταιρείες που μελετήθηκαν, μόνο η μία από αυτές εξωτερικεύει κάποια από τις δραστηριότητες της, διατηρώντας παράλληλα και κάποιο τμήμα αυτής εντός της εταιρείας. Για την συγκεκριμένη εταιρεία, ο βαθμός της εξωτερίκευσης καθορίζεται από τη δυνατότά της να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν κάθε χρονική στιγμή. Βάση αυτής φροντίζει αρχικά για την πλήρη αξιοποίηση των δικών της έμψυχων και άψυχων πόρων και αφού εξαντληθεί η δική της δυναμικότητα καταφύγει στη χρήση πόρων που δεν ανήκουν στην ιδιοκτησία της.

8.7 Προσδιορισμός του κόστους της εξωτερίκευσης

Σύμφωνα με τους ερευνητές το συνολικό κόστος από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας είναι συνάρτησης τριών παραμέτρων: του κόστους παραγωγής, του κόστους διεκδίκησης δύναμης και εξουσίας (opportunism) και του κόστους των

διαπραγματεύσεων (bargaining), με τα δύο τελευταία να καθορίζονται ουσιαστικά από εξωγενείς παράγοντες. Το κόστος παραγωγής αναφέρεται ουσιαστικά στην τιμή που πληρώνει η εταιρεία στον εξωτερικό συνεργάτη για την παροχή των υπηρεσιών του, ενώ τα άλλα δύο έχουν αν κάνουν περισσότερο με το χρόνο και τις γνώσεις που αφιερώνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν τους καλύτερους δυνατούς όρους συνεργασίας και την προφύλαξή τους από ενδεχόμενη αλαζονεία των εξωτερικών συνεργατών.

Από την έρευνα που έχει υλοποιηθεί στις τρεις επιχειρήσεις καμία από αυτές δεν υπολογίζει το κόστος της εξωτερίκευσης σύμφωνα με τις παραπάνω υποδείξεις. Μόνο η μία από τις τρεις εταιρείες στο συνολικό κόστος της εξωτερίκευσης συνυπολογίζει το κόστος που της χρεώνει ο εξωτερικός συνεργάτης και το κόστος που μπορεί να έχει μελλοντικά για την εταιρεία η αποδέσμευση μια σειρά πόρων, όπως πάγια κεφαλαία και ανθρώπινο δυναμικό. Οι άλλες δύο εταιρείες, τη μοναδική παράμετρο που λαμβάνουνε υπόψη στον υπολογισμό του συνολικού κόστους από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, είναι η τιμή χρέωσης του εξωτερικού συνεργάτη.

8.8 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου εξωτερικού συνεργάτη

Ορισμένα κριτήρια, που σύμφωνα με τους ερευνητές, μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή επιλογή συνεργάτη είναι η εμπειρία που ενδεχομένως να έχει σε παρόμοιες συνεργασίες, η τεχνολογία και το προσωπικό, που έχει στη διάθεσή του, η οικονομική του επιφάνεια και τέλος, τα κανάλια επικοινωνίας που υπάρχουν μεταξύ των δύο εταιρειών.

Στην περίπτωση των τριών εταιρειών, το σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή συνεργάτη παίζει η τιμή που χρεώνει τις υπηρεσίες του, με τη λογική ότι επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνονται υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Εκτός αυτών όμως, οι συγκεκριμένες εταιρείες δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε έναν ακόμη παράγοντα, που δεν αναφέρεται στη βιβλιογραφία και έχει να κάνει με συμβατότητα που παρουσιάζει ο συνεργάτης με τις αξίες της εταιρείας.

8.9 Σημεία στα οποία υπερέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες έναντι των ίδιων των εταιρειών

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει πως το κυριότερο σημείο υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών έναντι των ίδιων των εταιρειών είναι η δυνατότητα να παράγουν σε χαμηλότερο κόστος. Εκτός αυτού όμως, οι ερευνητές υπογραμμίζουν μια σειρά από άλλους λόγους, που καθιστούν τους εξωτερικούς συνεργάτες πιο αποτελεσματικούς από τις εταιρείες. Αυτοί έχουν να κάνουν κυρίως με τις αυξημένες παραγωγικές δυνατότητες που ενδεχομένως να έχουν, την εξειδίκευσή τους σε κάποιες αγορές, το γεγονός ότι μπορεί να εδράζουν σε καλύτερη γεωγραφική θέση, τη χρήση εξειδικευμένης τεχνολογίας και τη δυνατότητα ανάπτυξης των πλέον κατάλληλων ικανοτήτων. Το σύνολο των παραπάνω τους καθιστούν καλύτερους επαγγελματίες.

Οι εταιρείες από την πλευρά τους εκτιμούν ότι το χαμηλότερο κόστος αποτελεί βασικό σημείο υπεροχής των εξωτερικών συνεργατών, ενώ παράλληλα αναγνωρίζουν την υπεροχή των εξωτερικών συνεργατών σε όλα τα παραπάνω σημεία που αναφέρουν οι ερευνητές.

8.10 Το είδος της σχέσης που επιδιώκεται με τον εξωτερικό συνεργάτη

Σύμφωνα με την άποψη των ερευνητών, η σχέση μεταξύ της εταιρείας και των εξωτερικών συνεργατών θα πρέπει να είναι ισορροπημένη, όσον αφορά το βαθμό παρέμβασης των δύο πλευρών και να χαρακτηρίζεται από στενή συνεργασία και συνεννόηση, προκειμένου να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εξασφαλίσει το όφελος και των δύο πλευρών.

Την άποψη αυτή φαίνεται να υιοθετούν και οι τρεις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, οι οποίες επιδιώκουν σχέσεις συνεργασίας, μέσω των οποίων να εξυπηρετείται τόσο το δικό τους όφελος, όσο και των συνεργατών τους (win-win situation), προκειμένου να στηριχτούν μακροχρόνιες και εποικοδομητικές σχέσεις. Για τη μία από τις εταιρείες στον προσδιορισμό του χρονικού ορίζοντα της συνεργασίας παίζει σημαντικό ρόλο το μέγεθος του συνεργάτη και το αν αυτός αποτελεί στρατηγικό ή όχι συνεργάτη της εταιρείας.

8.11 Διαδικασία μετάβασης

Από τη θεωρητική προσέγγιση προκύπτει ότι κάθε εταιρεία που εξωτερικεύει κάποια δραστηριότητα, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη εσωτερική επικοινωνία της κίνησης αυτής προς τους εργαζόμενούς της. Από τις περιπτώσεις των δραστηριοτήτων που μελετήθηκαν στις τρεις εταιρείες, μόνο στη μία από αυτές υπήρξε θέμα διαχείρισης του ηθικού των εργαζομένων. Στις άλλες δύο, είτε δεν υπάρχει μετάβαση από το ένα ιδιοκτησιακό καθεστώς στο άλλο, υπό την έννοια ότι η παραγωγή των νέων προϊόντων δίδεται απ' ευθείας σε εξωτερικούς συνεργάτες χωρίς αν έχει προηγηθεί εσωτερική παραγωγή, είτε η μετάβαση έγινε πολλά χρόνια πριν και έκτοτε δεν έχει προκύψει ανάλογο θέμα.

Στην τρίτη εταιρεία, το προσωπικό που μέχρι τη στιγμή της εξωτερίκευσης απασχολούσε η εταιρεία, συνέχισε να απασχολείται στην εξωτερικευμένη πλέον δραστηριότητα, κάτω όμως από το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Ωστόσο, και παρά το ότι δεν υπήρξαν απολύσεις που σε μεγάλο βαθμό ηλεκτρίζουν την ατμόσφαιρα και τη σχέση εργαζομένων – διοίκησης, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνία του θέματος και τη διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων, προκειμένου να συνεχίσουν την καλή συνεργασία, τόσο με τους νέους εργοδότες, όσο και με την ίδια την ίδια την εταιρεία.

8.12 Ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Όσον αφορά τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων που καλούνται να λάβουν αποφάσεις για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, υπάρχει ταύτιση μεταξύ των όσων υποδεικνύουν οι μελετητές και των όσων αναζητούν οι επιχειρήσεις.

Βασική προϋπόθεση, για οποιαδήποτε στέλεχος εταιρείας αναλαμβάνει δράση στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι να γνωρίζει πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει, να διαθέτει επιχειρηματικές και διαπραγματευτικές ικανότητες, να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και τέλος, να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας του.

8.13 Τακτική - μεθοδολογία που ακολουθείται όσον αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η τακτική – μεθοδολογία στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, που υποδεικνύουν οι ερευνητές και ακολουθούν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, είναι σε γενικές γραμμές κοινή, με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις, που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμιάς από αυτές, καθώς επίσης και το βαθμό παρέμβασης των μητρικών εταιρειών στις στρατηγικές τους επιλογές.

Η τακτική αυτή περιλαμβάνει καταρχάς, εσωτερική ανάλυση των ικανοτήτων και των αναγκών των εταιρειών, αξιολόγηση του κόστους και για τις δύο εναλλακτικές, έρευνα αγοράς προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη πιθανού συνεργάτη στην αγορά, αξιολόγηση των προτάσεων για συνεργασία και τέλος, αφού ξεκινήσει η συνεργασία, στενή παρακολούθηση του συνεργάτη και συνεχή έλεγχο των επιδόσεών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη αφορά την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο τροφίμων και ποτών και έχει σαν στόχο την θεωρητική προσέγγιση του θέματος και την εις βάθος εξέταση των συγκεκριμένων εταιρειών, όσον αφορά την πολιτική τους σε θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και το βαθμό στον οποίο την έχουν υιοθετήσει ως μια στρατηγική επιλογή.

Παράλληλα επιχειρεί να εξετάσει όλες εκείνες τις παραμέτρους που σύμφωνα με τη θεωρία, εκτιμάται ότι επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και στη συνέχεια να παρουσιάσει τα σημεία που οι τρεις αυτές εταιρείες ταυτίζονται και διαφοροποιούνται σε σχέση τις αναλύσεις και τις προτάσεις των ερευνητών. Η έρευνα αρχίζει με τον προσδιορισμό των παραγόντων που προκαλούν το φαινόμενο, μελετά τη διαδικασία μετάβασης και τέλος, εξετάζει τις επιπτώσεις που μπορεί αυτό να έχει, θετικές ή αρνητικές, για την ίδια την εταιρεία.

Για το σκοπό αυτό και προκειμένου η ανάλυση να είναι ολοκληρωμένη και η εξέταση του θέματος πολύπλευρη και να εξαντλεί όλες του τις πτυχές, ως η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία έρευνας κρίθηκε η δημιουργία Μελετών Περίπτωσης. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη προέρχονται από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών, προήλθαν από πρωτογενείς πηγές και κυρίως από τις συνεντεύξεις με τα αρμόδια για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στελέχη των εταιρειών. Ορισμένα από τα στοιχεία που καταγράφονται στις μελέτες περίπτωσης προήλθαν από άλλες δευτερογενής πηγές, όπως είναι η ICAP, το Διαδίκτυο και άλλες δημοσιευμένες πηγές.

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, προέκυψαν μια σειρά από ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Αυτό που αρχικά αξίζει να σημειωθεί είναι πως παρόλο που ο κλάδος των τροφίμων και ποτών δεν παρουσιάζει την ίδια ένταση με άλλους κλάδους της οικονομίας, όσον αφορά την υιοθέτηση της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων ως στρατηγική

επιλογή, εντούτοις όπως προκύπτει από την παρούσα μελέτη, παρακολουθεί τις εξελίξεις και φροντίζει για την πλήρη προσαρμογή των στρατηγικών του επιλογών στις τάσεις και τις ανάγκες της εποχής. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι μεταξύ των πρωτοπόρων στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, κατατάσσονται και πολλές επιχειρήσεις από τον κλάδο των τροφίμων και ποτών.

Οι εταιρείες που εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη, ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής που θέλουν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος να έχει αλλάξει και τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξωτερίκευση να έχουν κύριες δραστηριότητες, δε διστάζουν στην εξωτερίκευση ορισμένων από τις βασικές τους λειτουργίες. Μάλιστα, η μία από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν καινοτομεί, εξωτερικεύοντας μέρους της παραγωγικής της διαδικασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση, πέρα από κάποιους εξειδικευμένους λόγους που σε μεγάλο βαθμό μπορεί να σχετίζονται με την αγορά που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς επίσης και το είδος της δραστηριότητας που πρόκειται να εξωτερικεύσει, οι βασικοί λόγοι που κατευθύνουν μια επιχείρηση στο να δώσει τον έλεγχο μιας δραστηριότητας σε κάποιον τρίτο, είναι η συγκέντρωση των οικονομικών πόρων της εταιρείας στην κύρια δραστηριότητά της, η μείωση του κόστους και η αύξηση της ευελιξίας. Οι απόψεις αυτές βρίσκουν σύμφωνες τις εταιρείες που μελετήθηκαν, με τη μόνη διαφορά ότι οι συγκεκριμένες υποκινούνται προς την κατεύθυνση αυτή από έναν ακόμη λόγο, ο οποίος αναφέρεται στην επιθυμία τους για την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Οι κίνδυνοι που θεωρούνται από τους ερευνητές ως οι πλέον σημαντικοί, και βρίσκουν απολύτως σύμφωνα τα στελέχη των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, είναι το ενδεχόμενο να αποδειχθεί πολύ υψηλό το κόστος της εξωτερίκευσης, να παρασχεθούν από τους εξωτερικούς συνεργάτες χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα, να αυξηθεί πολύ η εξάρτησή τους από κάποιον τρίτο και τέλος, να προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις στο προσωπικό που μένει στην εταιρεία.

Οι απόψεις τους όμως διαφοροποιούνται στα μέτρα που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση προκειμένου να προφυλαχτεί από τους κινδύνους αυτούς. Σύμφωνα με τους μελετητές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίσουν για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου και τη δημιουργία ενός εφεδρικού μηχανισμού λειτουργίας της δραστηριότητας που εξωτερικεύεται, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις,

οι οποίες εκτιμούν ότι ο καλύτερος τρόπος περιορισμού των κινδύνων είναι η πολύ προσεκτική επιλογή των συνεργατών και ο κατά δύναμη λεπτομερής προσδιορισμός των απαιτήσεών τους. Βέβαια, η μία από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, μπροστά στον κίνδυνο να χάσει την διαπραγματευτική της δύναμη, διατηρεί μέρος της δραστηριότητας εντός της εταιρείας.

Όσον αφορά τον τρόπο που πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις σε θέματα που αφορούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, οι συστάσεις των ερευνητών συγκλίνουν στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων. Από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, η μία μόνο από τις τρεις συμμερίζεται τη συγκεκριμένη άποψη, με τις άλλες δύο να καθιστούν υπεύθυνους για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων τον Διευθυντή του Τμήματος, που εντάσσεται η δραστηριότητα που εξωτερικεύεται και το Γενικό Διευθυντή της εταιρείας.

Αναφερόμενοι στη σύνδεση της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων με τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης οι ερευνητές είναι απόλυτοι όσον αφορά την αναγκαιότητά της και συστήνουν συγκεκριμένα κριτήρια, για την επιλογή των προς εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους μπορεί να μην ταυτίζονται απόλυτα όσον αφορά τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια ωστόσο, καμία από τις τρεις δεν προχωρά στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης αν δεν εξετάσει το βαθμό στον οποίο μια τέτοια κίνηση συνδέεται με τη στρατηγική της και εξυπηρετεί τους γενικότερους της στόχους.

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους που συνεπάγεται η εξωτερίκευση, οι εκτιμήσεις των εταιρειών αποκλίνουν κατά πολύ από τις υποδείξεις των ερευνητών. Οι ερευνητές προσδιορίζουν το συνολικό κόστος από την εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας ως συνάρτηση τριών παραμέτρων, από τις οποίες οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τους μόνο το ποσό που τους χρεώνει ο εξωτερικός συνεργάτης.

Όσον αφορά τα κριτήρια που σύμφωνα με τους ερευνητές, μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή επιλογή συνεργάτη, υπάρχει πλήρη ταύτιση με τα χρησιμοποιούμενα από τις εταιρείες, με τη μόνη διαφορά ότι, οι συγκεκριμένες εταιρείες δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε έναν ακόμη παράγοντα, που δεν αναφέρεται στη βιβλιογραφία και έχει να κάνει με συμβατότητα που παρουσιάζει ο συνεργάτης με τις αξίες της εταιρείας.

Αναφορικά με τα σημεία που οι εξωτερικοί συνεργάτες υπερέχουν έναντι των ίδιων των εταιρειών, οι απόψεις των ερευνητών και των επιχειρήσεων ταυτίζονται, με σημαντικότερο το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους.

Σύμφωνα με την άποψη των ερευνητών, την οποία υιοθετούν και οι τρεις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, η σχέση μεταξύ της εταιρείας και των εξωτερικών συνεργατών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από στενή συνεργασία και συνεννόηση, προκειμένου να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εξασφαλίσει το όφελος και των δύο πλευρών.

Ένα ακόμη σημείο όπου υπάρχει ταύτιση μεταξύ των όσων υποδεικνύουν οι μελετητές και των όσων αναζητούν οι επιχειρήσεις, είναι οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, που καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με αυτές, οποιαδήποτε στέλεχος εταιρείας αναλαμβάνει δράση στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων υποχρεούται να γνωρίζει πολύ καλά τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικεύσει, να διαθέτει επιχειρηματικές και διαπραγματευτικές ικανότητες, να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και τέλος, να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας του.

Η τακτική – μεθοδολογία στην εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας, που υποδεικνύουν οι ερευνητές και ακολουθούν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, είναι σε γενικές γραμμές κοινή, με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις, που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμιάς από αυτές, καθώς επίσης και το βαθμό παρέμβασης των μητρικών εταιρειών στις στρατηγικές τους επιλογές. Η τακτική αυτή περιλαμβάνει εσωτερική ανάλυση των ικανοτήτων και των αναγκών των εταιρειών, αξιολόγηση του κόστους και για τις δύο εναλλακτικές, έρευνα αγοράς προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη πιθανού συνεργάτη στην αγορά, αξιολόγηση των προτάσεων για συνεργασία και τέλος, αφού ξεκινήσει η συνεργασία, στενή παρακολούθηση του συνεργάτη και συνεχή έλεγχο των επιδόσεών του.

Παρά την ύπαρξη κάποιων μικρών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ερευνητικών προτάσεων και των πρακτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, σε γενικές γραμμές υπάρχει συμφωνία. Το συμπέρασμα αυτό είναι άκρως ενθαρρυντικό, με την έννοια ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες δεν ακολουθούν απλά τις τάσεις της εποχής, αλλά τις υιοθετούν, έχοντας προηγουμένως κατανοήσει τους στόχους που

επιδιώκουν να επιτύχουν, τους κινδύνους απ' τους οποίους πρέπει να προφυλαχτούν και την πρακτική που θα τους οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρούσα μελέτη έχει ποιοτικό κυρίως χαρακτήρα. Ωστόσο, τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκριτική ανάλυση των τριών εταιρειών και στη συνέχεια τη σύγκριση αυτών με τις θεωρητικές προσεγγίσεις, θα ήταν σκόπιμο να ελεγχθούν στο μέλλον, όσον αφορά τη γενικότερη ισχύ τους, με μια ποσοτική έρευνα σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Auguste B., Hao Y., Singer M., and Wiegand M. (2002). The other side of outsourcing. *The McKinsey Quarterly*, 1.
2. Lankford W., and Parsa F. (1999). Outsourcing: a primer, *Management Decision*, 37, 4, 310-316
3. Chung A., Jackson T. and Laseter T. (2002). Why outsourcing is in. *Strategy+Business*, Third quarter, 22-27.
4. Fernie J. (1999). Research Paper 9801: Outsourcing distribution in UK retailing, Institute for Retail Studies, University of Stirling.
5. Doig S., Ritter R., Speckhals K. and Woolson D. (2001). Has outsourcing gone too far?. *The McKinsey Quarterly*, 4.
6. Vining A. and Globerman S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17, 6, 645-654.
7. Quinn J (Summer, 1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 9-21
8. Useem M. and Harder J. (Winter, 2000). Leading laterally in company outsourcing. *Sloan Management Review*, 25-31.
9. Insinga R. and Werle M. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, 14, 4, 58-69.
10. Baden – Fuller C., Targett D. and Hunt B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18, 3, 285-295.
11. Brandes H., Lilliecreutz J. and Brege S. (1997). Outsourcing – success or failure? Findings from five case studies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 2, 63-75.

12. Quinn J. and Hilmer F. (1995). Strategic Outsourcing: Make versus Buy. *The McKinsey Quarterly*, 1, 48-70.
13. Aron R. (2002). Business Processes Are Moving from the West to Other parts of the world. *Knowledge @ Wharton*.
14. Yin R. (1994). Case Study Research: Design and Methods, Second edition, Applied Social Methods Series, Vol. 5, Sage, 18-77.
15. Joppen L. (2003). Why do it yourself? Outsourcing core activities. *Food engineering & ingredients*.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

16. Ευθυμιάτου Μ. (Δεκέμβριος, 2003 α). Επενδύσεις – ρεκόρ της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων στα Βαλκάνια. Εξπρές, *Τρόφιμα Ποτά*, 42°, σελ. 3.
17. Παδάκης Β. (2002 α). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Β: Μελέτες Περιπτώσεων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 350-351.
18. Ευθυμιάτου Μ. (Ιανουάριος, 2003). Σε πορεία ανάπτυξης ο κλάδος Τροφίμων-Ποτών. *Επιλογή*.
19. Παδάκης Β. (2002 β). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Α: Θεωρία, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 136-147.
20. Εξέλιξη σε μεγάλους τομείς: 3^η Ενότητα: οι κλάδοι της βιομηχανίας, τρόφιμα ποτά (2003 β). *Τάσεις – Ελληνική οικονομία 2003*, 20°, 214-217.

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

16. Ενημερωτικό Δελτίο PepsiCo – HBH
17. http://www.pepsi.com/ads_and_history/legacy/index.php
18. ICAP “Κλαδική μελέτη: Χυμοί – Αναψυκτικά, Έκδοση Η' Σεπτέμβριος 2003”
19. Ενημερωτικό Δελτίο PepsiCo – HBH
20. http://ir.pbg.com/ireye/ir_site.zhtml?ticker=PBG&script=350

21. http://www.pbg.com/01_01.asp
22. Προσωπική συνέντευξη με κ. Μασάλα Διευθυντή Προσωπικού της PepsiCo – HBH
23. <http://www.kraft.gr/profile/about.html>
24. <http://www.kraft.gr/profile/history.html>
25. ICAP “Κλαδική μελέτη: Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Έκδοση Ε΄ Σεπτέμβριος 2003”
26. <http://www.kraft.gr/profile/about.html>
27. <http://www.kraft.gr/brands/index.html>
28. http://www.corporateir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=KFT&script=300&layout=t=0
29. Προσωπική συνέντευξη με κα. Σιόρα Διευθύντρια του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών της Kraft Foods Hellas
30. ICAP “Κλαδική Μελέτη – «Προϊόντα Τομάτας» - Απρίλιος 2002”
31. <http://www.sde.gr/pages/meli/>
32. Ιστοσελίδα της Ζ στο Διαδίκτυο
33. Προσωπική συνέντευξη με τον Διευθυντή του Τμήματος Ασφάλειας Προϊόντων της εταιρείας Χ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποιους τομείς δραστηριοποιείται η εταιρεία σας?
2. Ποια τα χαρακτηριστικά της αγοράς, όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία?
3. Ποια τα προϊόντα της εταιρείας και ποια η θέση αυτών στην αγορά?
4. Ποιες οι εγκαταστάσεις της εταιρείας?
5. Ποια είναι η οργανωτική δομή της εταιρείας?
6. Ποια η δήλωση αποστολής της εταιρείας και ποιο το όραμα αυτής?
7. Σε ποια/ποιες από τις δραστηριότητες της εταιρείας έχει γίνει εξωτερίκευση?
8. Για ποιους λόγους αποφάσισε η εταιρεία να εξωτερικεύσει κάποιες από τις δραστηριότητές της?
9. Βάση ποιων κριτηρίων επιλέγησαν οι δραστηριότητες που δόθηκαν σε εξωτερικούς συνεργάτες?
10. Ποια η σημασία των δραστηριοτήτων αυτών για την εταιρεία?
11. Τα κριτήρια επιλογής της κάθε δραστηριότητας συνδέονται με κάποιον τρόπο με την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία? Και αντίστροφα, η διαδικασία επιλογής της δραστηριότητας βοήθησε στο να χαραχθεί η στρατηγική της εταιρείας?
12. Επηρέασε η απόφαση της εταιρείας για εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας τη γενίκευσή της και σε κάποιες άλλες δραστηριότητές της?
13. Υπάρχουν κάποιες αλλαγές στο μακρο/μικροοικονομικό περιβάλλον που να επιβάλουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως μία καλή εναλλακτική στρατηγική πρόταση? (απαιτήσεις πελατών, τεχνολογική εξέλιξη)
14. Τι ρίσκα πιστεύετε ότι μπορεί να επιφυλάσσει η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και σε τι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή?
15. Με ποια κριτήρια έγινε η επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη? Που δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή? Έπαιξε ρόλο το είδος της δραστηριότητας που εξωτερικεύτηκε?

16. Σε ποιους τομείς πιστεύετε πως είναι καλύτεροι ή πιο αποτελεσματικοί οι εξωτερικοί συνεργάτες, όσον αφορά τη συγκεκριμένη δραστηριότητα?
17. Τι είδους σχέση έχει δημιουργηθεί μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού συνεργάτη?
18. Με βάση ποια κριτήρια αποφασίστηκε ο βαθμός/έκταση στον οποίον πραγματοποιήθηκε το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων?
19. Σε τι βαθμό έχει δοθεί ο έλεγχος της δραστηριότητας? Υπάρχει η δυνατότητα τροποποίησης των απαιτήσεων της εταιρείας?
20. Ποιο το περιεχόμενο της συμφωνίας με τον εξωτερικό συνεργάτη?
21. Ποια η χρονική διάρκεια του συμβολαίου που έχει υπογραφεί?
22. Ποιοι παράμετροι θεωρείτε πως επηρεάζουν το συνολικό κόστος του εξωτερίκευση δραστηριοτήτων?
23. Ποιοι παίρνουν τις αποφάσεις και αναλαμβάνουν τους χειρισμούς όλων των διαδικασιών σχετικά με το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων?
24. Τι ικανότητες πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη που ασχολούνται με το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, προκειμένου να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να είναι αποτελεσματικοί?
25. Ακολουθείτε κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία, διαδικασία ή στρατηγική τακτική όσον αφορά το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων?
26. Ποια διαδικασία μετάβασης από την μία στην άλλη φάση ακολουθήθηκε μέσα στην εταιρεία?
27. Ποια η χρονική διάρκεια του μεταβατικού σταδίου?
28. Τι συνέπειες έχει το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων για την ίδια την εταιρεία?
29. Ποιοι οι στόχοι που έθεσε η εταιρεία, όσον αφορά το εξωτερίκευση δραστηριοτήτων?
30. Τι απέγινε το προσωπικό που απασχολούσε η εταιρεία στη συγκεκριμένη δραστηριότητα?
31. Ποια τα αποτελέσματα (επιτυχία – αποτυχία) του εξωτερίκευση δραστηριοτήτων? Επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι?

- 32.** Εντοπίζετε κάποια λάθη (στην διαδικασία ή στον συνεργάτη που έχει επιλεγεί) και αν ναι, τι θα αλλάζατε αν μπορούσατε?