



ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διπλωματική Εργασία**

**ΤΟ OUTSOURCING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

ΤΟΥ

**ΔΗΜΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΠΤΗΝΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

**Ιανουάριος 2019**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

Θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην οικογένεια μου, στους γονείς μου που έβαλαν τις βάσεις, στην γυναίκα μου που με στηρίζει καθημερινά και στον γιο μου που μου δίνει ζωή και κουράγιο ώστε να βελτιώνομαι κάθε μέρα και μέσα από αυτό να προσπαθώ να βελτιώσω τον κόσμο που θα ζήσει

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο ο οποίος και με ενέπνευσε να αναπτύξω το συγκεκριμένο θέμα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το outsourcing αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς τις επιτρέπει να επικεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες και να αυξάνουν τη λειτουργική τους απόδοση και ανταγωνιστικότητα. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής συνδέεται με σημαντικά οφέλη, όπως είναι η μείωση του κόστους, η πρόσβαση σε εξειδικευμένους ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, η στρατηγική ευελιξία και η αύξηση της απόδοσης των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ωστόσο, τα κρυφά κόστη, η ενδεχόμενη ασυμβατότητα μεταξύ εξωτερικού προμηθευτή και επιχείρησης, και η κακή ποιότητα συνεργασίας μεταξύ των δύο εταίρων αποτελούν σημαντικούς κινδύνους στο outsourcing. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική και ερευνητική διερεύνηση της στρατηγικής outsourcing τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. Για την υλοποίηση της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από στελέχη 41 ελληνικών επιχειρήσεων, με στόχο την εξέταση των κινήτρων, των οφελών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας εφαρμογής της εν λόγω στρατηγικής. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, διαπιστώθηκε ότι τα σημαντικότερα κίνητρα περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εστίασης των επιχειρήσεων στο στρατηγικό σχεδιασμό τους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών, τα οποία παράλληλα θεωρούνται και βασικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής. Αντίστοιχα, ως σημαντικότεροι κίνδυνοι αναδείχθηκαν η αντίσταση από το στελεχιακό δυναμικό, η πιθανή αδυναμία εξοικονόμησης κόστους και η ενδεχόμενη απώλεια εταιρικού ελέγχου, ενώ οι βασικότεροι παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής outsourcing περιλαμβάνουν την επιλογή των κατάλληλων εξωτερικών προμηθευτών, την καλή συνεργασία με αυτούς και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο εταίρων.

**Λέξεις κλειδιά:** outsourcing, outsourcing management, κίνητρα, οφέλη, κίνδυνοι, παράγοντες επιτυχίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |    |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 8  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....   | 10 |
| OUTSOURCING: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....                    | 10 |
| 1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....                                | 10 |
| 1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....                        | 11 |
| 1.3 ΤΥΠΟΙ OUTSOURCING .....                              | 13 |
| 1.4 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO).....              | 15 |
| 1.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ .....                               | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....   | 20 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....                           | 20 |
| 2.1 ΚΙΝΗΤΡΑ OUTSOURCING .....                            | 20 |
| 2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ OUTSOURCING .....            | 21 |
| 2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ OUTSOURCING .....         | 23 |
| 2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ OUTSOURCING .....               | 26 |
| 2.5 OUTSOURCING ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....            | 28 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....   | 30 |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ OUTSOURCING .....                               | 30 |
| 3.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING .....                   | 30 |
| 3.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ .....                           | 31 |
| 3.3 ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ .....                           | 33 |
| 3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ..... | 34 |
| 3.5 ΣΤΑΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....                  | 35 |
| 3.6 ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....                             | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....   | 39 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                                | 39 |
| 4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ .....              | 39 |
| 4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....                            | 40 |
| 4.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ.....                        | 43 |
| 4.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ .....                            | 44 |
| 4.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....                          | 45 |
| 4.6 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....                                  | 45 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....   | 47 |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                               | 47 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....      | 47 |
| 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ..... | 53 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....                              | 57 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....                            | 57 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                            | 60 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....                               | 69 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας 1: Στοιχεία επιχειρήσεων .....  | 47 |
| Πίνακας 2: Στοιχεία ερωτηθέντων .....   | 48 |
| Πίνακας 3: Τομείς εφαρμογής outsourcing .....   | 48 |
| Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική των κινήτρων εφαρμογής στρατηγικής outsourcing .....  | 49 |
| Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική των οφελών από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing .....                                   | 50 |
| Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική των κινδύνων από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing .....                                 | 51 |
| Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική των παραγόντων επιτυχίας της εφαρμογής στρατηγικής outsourcing .....                        | 52 |
| Πίνακας 8: Έλεγχοι κανονικότητας μεταβλητών .....   | 53 |
| Πίνακας 9: Μήτρα συσχετίσεων παραγόντων.....  | 54 |
| Πίνακας 10: Σύσχετιση αριθμού εργαζομένων και βαθμολογιών των παραγόντων...   | 54 |
| Πίνακας 11: Σύσχετιση ετών λειτουργίας και βαθμολογιών των παραγόντων.....  | 55 |
| Πίνακας 12: Mann-Whitney U test των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων..... | 56 |
| Πίνακας 13: Kruskal-Wallis H test των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων .....      | 56 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το outsourcing, γνωστό στα ελληνικά με τους όρους «εξωπορισμός», «εξωτερική ανάθεση» ή «υπεργολαβία», αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς επιφέρει σημαντικά οφέλη σε όρους αύξησης της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών, μείωσης του κόστους, ενίσχυσης της οργανωσιακής απόδοσης και αναβάθμισης της στρατηγικής ευελιξίας. Σήμερα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν σε εξωτερικούς προμηθευτές ορισμένες συμπληρωματικές λειτουργίες και διαδικασίες τους, γεγονός που τις επιτρέπει να επικεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Ωστόσο, η στρατηγική διοίκηση του outsourcing αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, του οποίου η επιτυχία εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες, όπως είναι η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των δύο εταίρων και η επιλογή του κατάλληλου εξωτερικού προμηθευτή. Επιπλέον κίνδυνοι, όπως η εταιρική ασυμβατότητα των συμβαλλόμενων μερών, τα κρυφά κόστη και η εμπιστευτικότητα των επιχειρησιακών δεδομένων, θέτουν περιορισμούς στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική και ερευνητική διερεύνηση της στρατηγικής outsourcing, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ανασκόπηση του ζητήματος και να αναδειχθούν οι προοπτικές για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, αρχικά, εξετάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και παρουσιάζονται τα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing, εστιάζοντας στα οφέλη, τους κινδύνους, τους παράγοντες επιτυχίας και τους τρόπους διοίκησης έργων outsourcing. Σε δεύτερο επίπεδο, διεξάγεται μια έρευνα σε δείγμα 41 ελληνικών επιχειρήσεων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, των οποίων στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing. Το εργαλείο της έρευνας (ερωτηματολόγιο) αποτελείται από επτά μέρη (στοιχεία επιχειρήσεων, στοιχεία ερωτώμενων, τομείς εφαρμογής στρατηγικής, κίνητρα, οφέλη, κίνδυνοι, παράγοντες επιτυχίας), στα οποία αντιστοιχούν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Μετά τη συλλογή των δεδομένων, αυτά επεξεργάστηκαν με τις κατάλληλες στατιστικές μεθόδους, ώστε να αναδειχθούν οι στάσεις των επιχειρήσεων απέναντι στη στρατηγική του outsourcing και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τις περαιτέρω προοπτικές εφαρμογής της.

Η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει τη στρατηγική outsourcing, παρουσιάζοντας τις βασικές έννοιες, τις αντίστοιχες θεωρητικές προσεγγίσεις, τους διαφορετικούς τύπους



outsourcing, τη στρατηγική BPO και τις σύγχρονες τάσεις στις διεθνείς αγορές. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται ορισμένα ζητήματα στρατηγικής διοίκησης του outsourcing μέσω της διερεύνησης των αντίστοιχων σταδίων εφαρμογής της (προκαταρκτικό στάδιο, στάδια προετοιμασίας, επιλογής προμηθευτών και διαπραγμάτευσης, μετάβασης και εφαρμογής, αξιολόγησης). Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τα κίνητρα, τα οφέλη, τους κινδύνους και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής outsourcing, παρουσιάζοντας παράλληλα ορισμένα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση αυτή και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας (ερευνητική προσέγγιση, ερευνητικό εργαλείο, δειγματοληψία, στατιστικά εργαλεία, επεξεργασία δεδομένων) και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### OUTSOURCING: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### 1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το outsourcing, γνωστό στα ελληνικά με τους όρους «εξωτερική ανάθεση», «εξωπορισμός» ή «υπεργολαβία», δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, αλλά αντίθετα, μια επιχειρηματική πρακτική που λαμβάνει χώρα εδώ και πολλές δεκαετίες. Ήδη μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν ορισμένες λειτουργίες τους σε τρίτους, κυρίως σε ότι αφορά τη λογιστική και νομική διαχείριση, την παραγωγή και τη συντήρηση, με βασικό κίνητρο τη μείωση του κόστους τους. Ωστόσο, οι σχετικές δραστηριότητες άρχισαν να εντατικοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα μετά τη δεκαετία του 1990, κυρίως στις ΗΠΑ. Όπως αναφέρει ο Aalders (2001), ενώ το 1946 μόνο το 20% της πρόσθετης αξίας των αμερικάνικων προϊόντων και υπηρεσιών προερχόταν από εξωτερικές πηγές, 50 χρόνια αργότερα το ποσοστό αυτό τριπλασιάστηκε, φτάνοντας στο 60%.

Με τη σταδιακή παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ολοκλήρωση των αγορών, κατέστη σαφές για πολλές επιχειρήσεις ότι δεν είναι απαραίτητο να παράγουν τα πάντα χρησιμοποιώντας τους δικούς τους πόρους, αναζητώντας εξωτερικές συνεργασίες, μια τάση που οδήγησε στην αύξηση της παγκόσμιας δραστηριότητας outsourcing. Έτσι, το outsourcing αναδείχθηκε σε μια εξαιρετικά δημοφιλή στρατηγική επιλογή για τους οργανισμούς, ώστε αυτοί να είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα, αλλά και σε χαμηλότερο κόστος (Deardorff, 2006). Σήμερα, θεωρείται ως ένα εργαλείο διοίκησης, το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τις επιμέρους μονάδες τους να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Πράγματι, οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις μεγαλύτερες εμπορικές χώρες, όπως οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, και σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας, έχουν υιοθετήσει μια πολιτική outsourcing με σκοπό να αναβαθμίσουν την ανταγωνιστική τους θέση, να ενισχύουν τις βασικές τους ικανότητες και να περιορίσουν το κόστος παραγωγής, προστατεύοντας παράλληλα τις δραστηριότητές τους από εποχικές αβεβαιότητες που σχετίζονται με αυξημένους κινδύνους όσον αφορά τη σταθερότητα της παραγωγής (Dekkers, 2010).

Όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας, αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο όρος outsourcing προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις “out” και “resourcing”, υποδηλώνοντας

έτσι την απόκτηση πόρων από εξωτερικές πηγές. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, το outsourcing αφορά στη μεταβίβαση-μεταφορά των συνήθων και επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε εξωτερικούς παρόχους. Μια τέτοια σχέση ρυθμίζεται από μια σύμβαση μεταξύ της επιχείρησης και του υπεργολάβου (outsourcer) (World Trade Organization, 2004). Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, το outsourcing είναι μια μορφή εταιρικής οργάνωσης, με την οποία οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις ανταγωνιστικές πιέσεις που απαιτούν βελτιωμένη αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αναδιοργανωθούν μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, κοινών επενδυτικών σχημάτων, στρατηγικών συμμαχιών και εξωτερικών αναθέσεων, το outsourcing αποτελεί μια τέτοια στρατηγική βελτιωμένης οργάνωσης, με την οποία μια εταιρία αναθέτει σε μια συνδεδεμένη εταιρία στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό, ορισμένες λειτουργίες της (OECD, 2005).

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, διάφοροι ορισμοί έχουν προταθεί σχετικά με το outsourcing. Για παράδειγμα, οι Lee et al (2007) το ορίζουν ως μια συμβατική μακροπρόθεσμη ή σταθερή μεταβίβαση μιας δραστηριότητας, η οποία διεξάγεται από μια εξωτερική εταιρία ή ανατίθεται σε εξωτερικό προμηθευτή, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εστιάζουν στις βασικές τους ικανότητες, να μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη, να απελευθερώνουν πόρους και να έχουν πρόσβαση σε άλλες επιχειρησιακές ικανότητες σε παγκόσμια κλίμακα. Μια εναλλακτική εννοιολογική προσέγγιση προτείνεται από τον Burns (2000), ο οποίος υποστηρίζει ότι το outsourcing είναι μια κύρια οργανωσιακή στρατηγική μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις ενισχύουν τις οργανωσιακές τους δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Schoenherr (2010), σε λειτουργικούς όρους, το outsourcing είναι μια δραστηριότητα με την οποία μεταβιβάζονται ορισμένες λειτουργίες μιας εταιρίας σε μια άλλη. Ωστόσο, σε στρατηγικούς όρους, μπορεί να ερμηνευθεί τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Συγκεκριμένα, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο θεωρείται ένα στρατηγικό εργαλείο με το οποίο μπορεί να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, ενώ σε βραχυπρόθεσμους όρους αναδεικνύεται σε μια στρατηγική επιλογή μείωσης του κόστους απασχόλησης.

## **1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ**

Η στρατηγική του outsourcing έχει βασιστεί σε διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, ανάλογα με τις αντίστοιχες δραστηριότητες που εμπλέκονται. Εξ αυτών, οι δημοφιλέστερες θεωρίες που έχουν αξιοποιηθεί για να ερμηνεύσουν το φαινόμενο

περιλαμβάνουν τη θεωρία των πόρων (Resource-Based View), την προσέγγιση των βασικών ικανοτήτων (Core Competency Approach) και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών (Transaction Cost Theory). Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί ότι το outsourcing αποτελεί μια στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις, καθώς όταν ένας οργανισμός δεν διαθέτει τους απαραίτητους πολύτιμους, σπάνιους, αμίμητους και οργανωμένους πόρους (Valuable, Rare, Inimitable, Organized – VRIO), τότε θα επιδιώξει να ξεπεράσει αυτήν την αδυναμία του αναζητώντας έναν εξωτερικό πάροχο (Urquhart, 2002). Συνήθως, η θεωρία αυτή χρησιμοποιείται για την ερμηνεία της φάσης προετοιμασίας στη διαδικασία του outsourcing, κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την επιλογή του εξωτερικού παρόχου. Ουσιαστικά, η προσέγγιση των πόρων υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει κενά σε πόρους και ικανότητες με τον πιο αποδοτικό τρόπο σε όρους κόστους, ώστε να διατηρεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η θεωρία περί βασικών ικανοτήτων υποστηρίζει ότι αυτές θα πρέπει να παραμένουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά άλλες συμπληρωματικές δραστηριότητες που δεν θεωρούνται βασικές ή κρίσιμες για τη λειτουργία της, θα πρέπει να ανατίθεται εξωτερικά, ώστε να περιορίζεται το αντίστοιχο κόστος (Prahalad & Hamel, 2003). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, μια βασική ικανότητα αντανάκλα τη συλλογική οργανωσιακή γνώση, ειδικότερα όσον αφορά το συνδυασμό μοναδικών δεξιοτήτων παραγωγής και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, η οποία μεταφράζεται σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των διάφορων επιχειρησιακών διαδικασιών. Αν, λοιπόν, μια επιχείρηση εστιάζει στις βασικές της ικανότητες στη βάση του βιώσιμου ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, τότε δραστηριότητες που δεν θεωρούνται προστιθέμενης αξίας θα πρέπει να ανατίθεται εξωτερικά σε άλλες εταιρίες που μπορούν να τις παρέχουν σε χαμηλότερο κόστος (Arnold, 2000).

Επιπλέον, η θεωρία του κόστους συναλλαγών έχει χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει την ανάλυση του συγκριτικού κόστους σχεδιασμού, προσαρμογής και παρακολούθησης της ολοκλήρωσης καθηκόντων και λειτουργιών υπό εναλλακτικές δομές οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένου του outsourcing (Lacity & Hirschleim, 1998). Η μονάδα ανάλυσης στη θεωρία αυτή είναι η συναλλαγή, η οποία συμβαίνει όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία μεταβιβάζεται σε ένα τεχνολογικά διακριτό επιχειρησιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο του outsourcing, οι υπεύθυνοι λήψης των σχετικών αποφάσεων θα πρέπει να σταθμίζουν τα κόστη παραγωγής και συναλλαγής που συνδέονται με την εκτέλεση των παραπάνω εντός ή εκτός της επιχείρησης. Τα οικονομικά περί κόστους συναλλαγών (Transaction Cost Economics) αποτελούν ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο για τη

δημιουργία ολοκληρωμένων εργαλείων λήψης αποφάσεων στο outsourcing, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή τόσο στη φάση της προετοιμασίας και της επιλογής εξωτερικού προμηθευτή όσο και στη φάση εφαρμογής αυτής της στρατηγικής αναφορικά με τη διαχείριση των σχέσεων των εμπλεκόμενων εταιρών. Μάλιστα, η έννοια του κόστους μεταγωγής (switching costs) έχει χρησιμοποιηθεί και για τη φάση της επανεξέτασης της στρατηγικής outsourcing, αλλά και για την ερμηνεία της συμβατικής πολυπλοκότητας που αυτή ενέχει (Whitten & Wakefield, 2006).

Εκτός των παραπάνω θεωριών, διάφορες άλλες προσεγγίσεις έχουν προταθεί για την ερμηνεία της στρατηγικής outsourcing. Για παράδειγμα, η σχεσιακή θεωρία (Relational View) εξηγεί πώς οι εταιρίες μπορούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των συνεργασιών που αναπτύσσουν με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών που εμπλέκονται στην εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing (Gottschalk & Solli-Sæther, 2006). Μάλιστα, η προσέγγιση αυτή έχει αξιοποιηθεί για να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική επιλέγουν τους συνεργάτες τους. Αντίστοιχης χρησιμότητας είναι και η θεωρία περί εντολέα-εντολοδόχου (Agency Theory), η οποία παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη διερεύνηση του ζητήματος της εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών σε μια σύμβαση outsourcing (Barthélemy, 2003). Τέλος, μια ακόμη θεωρητική προσέγγιση είναι αυτή που βασίζεται στη γνώση (Knowledge-based View), βάσει της οποίας ερμηνεύονται οι μηχανισμοί δημιουργίας και ανταλλαγής γνώσης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών στο outsourcing (Lee, 2001).

### **1.3 ΤΥΠΟΙ OUTSOURCING**

Η στρατηγική outsourcing μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε διάφορους υπο-τύπους, ανάλογα με το εκάστοτε κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη. Για παράδειγμα, τα κριτήρια αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν (Weerakkody & Irani, 2010): (1) το βαθμό του outsourcing (μερικό, ολικό, επιλεκτικό), (2) τη λειτουργία στην οποία η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται (διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη και διαχείριση έργου, διοίκηση υπηρεσιών), (3) το είδος του συμβολαίου (γενικό, μεταβατικό, οικονομικό), (4) τις σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών (ένας προμηθευτής-ένας πελάτης, ένας προμηθευτής-πολλοί πελάτες, πολλοί προμηθευτές-ένας πελάτης, πολλοί προμηθευτές-πολλοί πελάτες), (5) τη χρονική διάρκεια (μακροπρόθεσμο, βραχυπρόθεσμο), και (6) την τοποθεσία του προμηθευτή (τοπικός, διεθνής, παγκόσμιος).

Σύμφωνα με τον Ashley (2008), τα επίπεδα του outsourcing είναι τρία, το τακτικό, το στρατηγικό και το μετασχηματιστικό (tactical, strategic, transformational). Το τακτικό outsourcing χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσδιορίσουν και να επιλύσουν συγκεκριμένα προβλήματα μέσω της εξωτερικής ανάθεσης ορισμένων δραστηριοτήτων τους. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη οικονομικών πόρων, τις διοικητικές ανεπάρκειες, την απουσία ταλέντων, την έλλειψη ορισμένων δεξιοτήτων ή την ανάγκη περιορισμού των δραστηριοτήτων με σκοπό τη μείωση του αντίστοιχου κόστους. Όπως αναφέρουν οι Ghodeswar & Vaidyanathan (2008), το τακτικό outsourcing αποτελεί ίσως τη δημοφιλέστερη στρατηγική outsourcing, η υιοθέτηση της οποίας παρακινείται κυρίως από λόγους περιορισμού του κόστους, οδηγώντας σε σημαντικά οφέλη σε όρους εξοικονόμησης πόρων και αύξησης των ταμειακών ροών.

Η δραστηριότητα του outsourcing καθίσταται στρατηγική όταν προσαρμόζεται στη μακροχρόνια οργανωσιακή στρατηγική μιας επιχείρησης και σχετίζεται με τις μελλοντικές της βασικές ικανότητες, τις οργανωσιακές δομές, τη δομή του κόστους, την ανταγωνιστική τοποθέτηση και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Maurice & Greaver, 1999). Τέλος, το μετασχηματιστικό outsourcing ορίζεται ως μια μακροχρόνια συμβατική σχέση, μέσω της οποίας ένας τρίτος πάροχος βοηθάει μια επιχείρηση στο να επιτυγχάνει συνεχή αλλαγή και υψηλή λειτουργική απόδοση. Αυτό το επίπεδο outsourcing αποτελεί μια αναδυόμενη πρακτική, με την οποία οι οργανισμοί αναζητούν εξωτερική υποστήριξη για πιο θεμελιώδεις λόγους, όπως είναι η ενθάρρυνση της οργανωσιακής αλλαγής, η εφαρμογή νέων στρατηγικών και ο επαναπροσδιορισμών των εταιρικών ορίων (Linder, 2004). Σε αυτήν την περίπτωση, παρατηρείται υψηλός βαθμός μεταβίβασης των διάφορων στρατηγικών διοικητικών δράσεων σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Εκτός των παραπάνω κατηγοριοποιήσεων, η πιο συχνή διάκριση των επιμέρους στρατηγικών outsourcing αφορά στον τύπο των δραστηριοτήτων που ανατίθενται σε τρίτους. Συγκεκριμένα, το outsourcing μπορεί να διακριθεί σε (Mahmoodzadeh et al, 2009): (1) βιομηχανικό outsourcing (Manufacturing Outsourcing – MO), (2) outsourcing πληροφοριακής τεχνολογίας (Informational Technology Outsourcing – ITO), και (3) outsourcing επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Outsourcing – BPO). Αν και τα όρια μεταξύ αυτών των τύπων είναι σε αρκετές περιπτώσεις δυσδιάκριτα, σε γενικές γραμμές, η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στη στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών της παραγωγικής διαδικασίας, μέσω της αξιοποίησης διαφορετικών παραγωγικών εγκαταστάσεων και ικανοτήτων που ανήκουν σε άλλες

εταιρίες, με απώτερο στόχο τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των επενδυτικών αναγκών σε αντίστοιχες in-house δραστηριότητες (Ehie, 2001).

Το ΙΤΟ, αντίστοιχα, αναφέρεται στη χρήση εξωτερικών προμηθευτών για τη συντήρηση ή τον επανασχεδιασμό της πληροφοριακής αρχιτεκτονικής μιας επιχείρησης, καθώς και στην παροχή των απαραίτητων φυσικών ή ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για τις παραπάνω δραστηριότητες (Levina & Ross, 2003). Μεταξύ των πιο συχνά outsourced υπηρεσιών ΙΤ συγκαταλέγονται η διαχείριση των πληροφοριακών εφαρμογών (π.χ. εφαρμογή, έλεγχος, ανάπτυξη, συντήρηση και υποστήριξη), η διοίκηση της πληροφοριακής υποδομής, οι υπηρεσίες επαλήθευσης των ΙΤ εφαρμογών, η συντήρηση των πληροφοριακών δικτύων, η πληροφοριακή υποστήριξη, η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και οι υπηρεσίες ανάκτησης δεδομένων. Τέλος, το ΒΡΟ αναφέρεται σε αυτόν τον τύπο της στρατηγικής outsourcing, μέσω της οποίας ένας τρίτος πάροχος αναλαμβάνει την ευθύνη για την εκτέλεση μιας ολόκληρης επιχειρησιακής διαδικασίας (Willcocks et al, 2004). Αυτός ο τύπος outsourcing αποτελεί μια εξαιρετικά δημοφιλή στρατηγική επιλογή μεταξύ των επιχειρήσεων κατά τα τελευταία χρόνια.

#### **1.4 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)**

Το Business Process Outsourcing (BPO) αποτελεί μια δυναμική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση και μείωση του κόστους, περιορίζοντας παράλληλα τον κίνδυνο και ενισχύοντας την ευελιξία τους. Σε απλούς όρους, το ΒΡΟ ορίζεται ως η συμβατική μεταβίβαση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας από το εσωτερικό του οργανισμού σε έναν τρίτο προμηθευτή υπηρεσιών, το εύρος των οποίων είναι μεγάλο και μπορεί να αφορά την κεντρική διαχείριση εφαρμογών, επικοινωνιών και πληροφοριακών συστημάτων ή την ανάληψη ολόκληρων επιχειρησιακών λειτουργιών (Mani et al, 2010). Πρακτικά, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εξωτερικής ανάθεσης διαδικασιών σε έναν πάροχο ο οποίος διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για τη διαχείρισή τους. Η στρατηγική ΒΡΟ εφαρμόζεται όταν ένας οργανισμός απευθύνεται σε μια τρίτη επιχείρηση για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, όπως είναι ο σχεδιασμός μιας υπηρεσίας ή προϊόντος, η παραγωγή ή μέρος της, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων και η πρόσβαση σε συγκεκριμένους φυσικούς ή ανθρώπινους πόρους, στους οποίους ο εξωτερικός αυτός προμηθευτής εξειδικεύεται.

Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η εμπλεκόμενη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εστιάσει στις βασικές της ικανότητες και να απελευθερώσει τους περιορισμένους

οργανωσιακούς της πόρους (Brown & Wilson, 2005). Παράλληλα, εξοικονομούνται πόροι που σε αντίθεση περίπτωση (in-house) θα αξιοποιούνταν για την αναδιάταξη των λειτουργικών και ιεραρχικών δομών που θα απαιτούνταν για την ολοκλήρωση αυτής της δραστηριότητας, η οποία πλέον ανατίθεται σε τρίτο μέσω του outsourcing. Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες που εντάσσονται σε αυτήν τη στρατηγική outsourcing μπορεί να είναι διοικητικές ή υποστηρικτικές, αλλά σε κάθε περίπτωση προσθέτουν αξία στην αλυσίδα μιας επιχείρησης και σχετίζονται με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Harmon, 2003). Μία εναλλακτική κατηγοριοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που έχει προταθεί είναι αυτή μεταξύ κρίσιμων, συμπληρωματικών και βασικών, επισημαίνοντας ωστόσο ότι οι πρώτες σπάνια ανατίθενται σε τρίτους, εκτός από την περίπτωση του μετασχηματιστικού outsourcing (Click & Duening, 2005).

Βάσει των παραπάνω κατηγοριοποιήσεων, η στρατηγική BPO μπορεί να διακριθεί λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο της υπηρεσίας που μεταβιβάζεται εκτός της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η διάκριση αυτή περιλαμβάνει τους εξής τύπους (Mehta et al, 2006): (1) front-office BPO, (2) middle-office BPO, και (3) back-office BPO. Ο πρώτος τύπος περιλαμβάνει το outsourcing επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, το μάρκετινγκ και την υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων και άλλων τεχνικών διαδικασιών. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ITO αποτελεί μέρος της στρατηγικής BPO. Ο δεύτερος τύπος αφορά υπηρεσίες όπως είναι η διαχείριση των σχέσεων με τις τράπεζες, τους ασφαλιστικούς και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και τη μεταφορά, ενώ ο τελευταίος τύπος σχετίζεται με το outsourcing διαδικασιών που αφορούν τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, τη λογιστική και νομική υποστήριξη, τα συστήματα διαχείρισης της πελατειακής εξυπηρέτησης, τις προμήθειες και τις πληρωμές. Ειδικότερα ο τελευταίος τύπος αποτελεί μια δημοφιλή στρατηγική για τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, καθώς τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρότερες εταιρίες επωφελούνται από την εξωτερική ανάθεση επιχειρησιακών διαδικασιών περιορισμένης κλίμακας και προστιθέμενης αξίας (Saxena & Bharadwaj, 2009).

Μεταξύ των παραπάνω τύπων BPO διακρίνονται και επιμέρους μορφές. Για παράδειγμα, η στρατηγική ολικής ανάληψης ευθύνης υποστήριξης των IT διαδικασιών μέσω της διάθεσης των αντίστοιχων πόρων στην επιχείρηση από εξωτερικό προμηθευτή (π.χ. εξειδικευμένες συμβουλές πληροφορικής) αποτελεί μια επιμέρους μορφή BPO, η οποία υλοποιείται με συμβόλαια εγγυημένου επιπέδου υπηρεσιών (Service Level Agreement –



SLA). Μέσω αυτών των συμβολαίων, ο προμηθευτής αναλαμβάνει το σύνολο της καθημερινής διαχείρισης της πληροφοριακής υποδομής της επιχείρησης (π.χ. διαχείριση εφαρμογών, αναβάθμιση πληροφοριακής αρχιτεκτονικής και λογισμικού, διαχείριση πληροφοριακών πόρων, συμβουλευτική υποστήριξη στρατηγικού πληροφοριακού σχεδιασμού). Ένας ακόμη τύπος BPO αφορά τις υπηρεσίες απομακρυσμένης διαχείρισης επιμέρους ή του συνόλου των πληροφοριακών υποδομών ή άλλων επιχειρησιακών διαδικασιών (Remotely Managed Services – RMS). Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω μορφές outsourcing απευθύνονται κυρίως σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις που έχουν υψηλά σταθερά και επαναλαμβανόμενα κόστη που απορρέουν από τις αντίστοιχες διαδικασίες (Halvey & Melby, 2007).

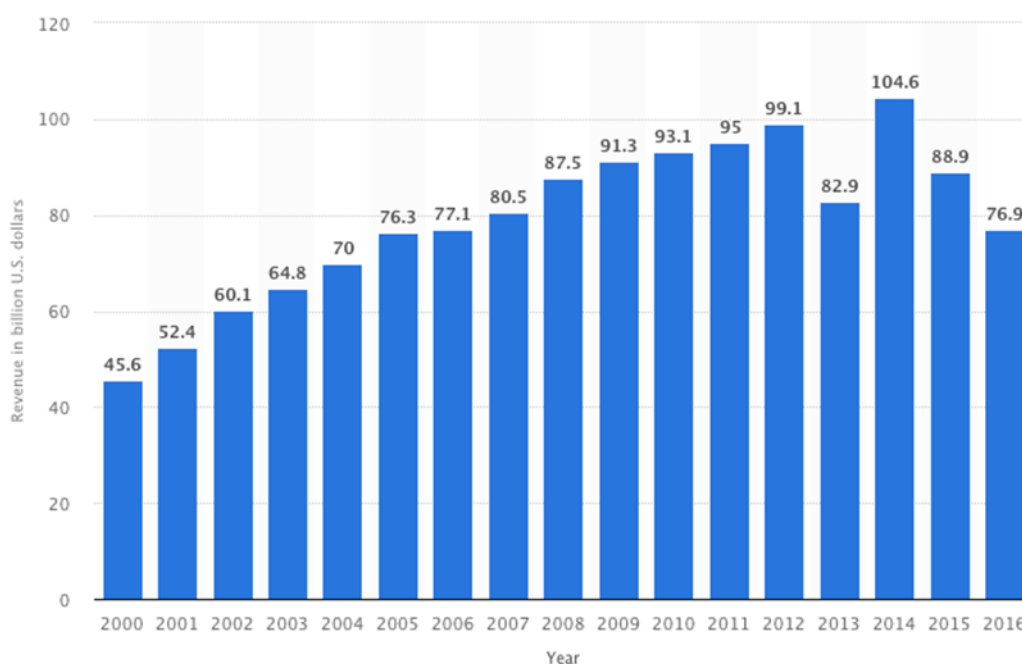
Η στρατηγική BPO έχει αναδειχθεί σε ένα ιδιαίτερα δημοφιλές στρατηγικό εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς η υιοθέτησή της τις επιτρέπει να δίνουν έμφαση στις βασικές τους δραστηριότητες, ενισχύοντας την απόδοσή τους και εξοικονομώντας πόρους. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να ανταγωνιστούν καλύτερα και να συγκεντρώνουν τους πόρους τους σε αυτές τις ενέργειες που προσθέτουν αξία. Σύμφωνα με τον Johnson (2006), τα οφέλη της στρατηγικής BPO περιλαμβάνουν τα εξής: (1) μείωση κόστους διατηρώντας την ίδια ή ανώτερη ποιότητα στις αντίστοιχες outsourced διαδικασίες λόγω του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης του εξωτερικού προμηθευτή, (2) αναδιάρθρωση δομής κόστους και πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση και πόρους, (3) αυξημένες δυνατότητες τυποποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών και επίτευξης οικονομιών κλίμακας, (4) εξοικονόμηση πόρων για την αξιοποίησή τους σε βασικές δραστηριότητες που προσθέτουν αξία, (5) αποτελεσματικότερη και από κοινού διαχείριση κινδύνων, (6) βελτίωση διοικητικής απόδοσης και ευελιξίας, και (7) εκκίνηση ευρύτερων προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής.

## **1.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ**

Η καινοτομία, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελούν βασικές κινητήριες δυνάμεις πίσω από τη ραγδαία ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς outsourcing. Μεταξύ 2012 και 2016, η βιομηχανία BPO αυξήθηκε με ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 4,4%, φτάνοντας τα \$140,3 δις σε συνολικά έσοδα (Almanac Report, 2018). Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2018) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα επιχειρήσεων διάφορων κλάδων, το 31% των υπηρεσιών IT ανατέθηκαν σε τρίτους παρόχους το 2017, ένα φαινόμενο που πρόκειται να καταγράψει αυξητικές τάσεις στο μέλλον. Μάλιστα, τα ποσοστά αυτά εμφανίζονται

υψηλότερα στο χρηματοπιστωτικό κλάδο και στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας, όπου τα αντίστοιχα ποσοστά ΙΤΟ αυξήθηκαν το ίδιο έτος κατά 30% και 36%, αντίστοιχα. Εκτός των δραστηριοτήτων ΙΤ, ένας ακόμη τομέας δραστηριοτήτων που ανατίθενται συχνότερα σε παρόχους εκτός της επιχείρησης είναι αυτές που αφορούν τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, καθώς το 32% αυτών έχουν ενσωματωθεί σε συμβόλαια outsourcing. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι περίπου το 43% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία παραγωγής έχει υιοθετήσει στρατηγικές outsourcing κατά καιρούς, ενώ υπολογίζεται ότι η τάση αυτή θα ενισχυθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που καινοτομούν. Στο παρακάτω Διάγραμμα παρουσιάζεται το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς outsourcing σε αμερικανικά δολάρια (δισ) από το 2001 μέχρι και το 2016.

**Διάγραμμα 1 Μέγεθος παγκόσμιας αγοράς outsourcing**



Πηγή: <https://www.outsourcinginsight.com/outsourcing-trends/>

Αν και το 2016 ήταν μια χρονιά σχετικής πτώσης της παγκόσμιας αγοράς outsourcing, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, το 2017 αυτή σημείωσε σημαντική ανάκαμψη, ενώ αναμένεται περαιτέρω ανάπτυξη για τα επόμενα χρόνια, ειδικότερα για τις βιομηχανίες και τους κλάδους που σχετίζονται με την καινοτομία, τις νέες τεχνολογίες και την ασφάλεια δεδομένων. Μεταξύ των τελευταίων τάσεων είναι η ανάπτυξη της αγοράς outsourcing για υπηρεσίες cloud computing, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ενσωματώνουν σχετικές τεχνολογίες στην πληροφοριακή υποδομή τους.

Επίσης, τα συστήματα διαχείρισης πληροφορήσης και η ασφάλεια των δεδομένων συνεχίζουν να αποτελούν βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες που ανατίθενται εξωτερικά της επιχείρησης, καθώς αυτές διαδραματίζουν πλέον κρίσιμο ρόλο για την οργανωσιακή απόδοση και απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και πόρους που σπάνια είναι επαρκείς εσωτερικά. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, με σημαντικότερες εξ αυτών την τεχνητή νοημοσύνη, την ρομποτική, την προσθετική παραγωγή (augmented manufacturing) και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT) ενισχύουν περαιτέρω τις ανάγκες outsourcing των σύγχρονων και καινοτομικών επιχειρήσεων, με τη στρατηγική αυτή να θεωρείται πλέον βασικός παράγοντας επιτυχίας και ανταγωνιστικότητας (Almanac, 2018). Άλλες τάσεις της αγοράς outsourcing σήμερα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των υπηρεσιών εικονικής απασχόλησης (virtual employment), τον ψηφιακό μετασχηματισμό των παραδοσιακών καναλιών επικοινωνίας και την αύξηση του αριθμού ανεξάρτητων και freelance παρόχων αντίστοιχων υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 ΚΙΝΗΤΡΑ OUTSOURCING

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν τη στρατηγική outsourcing για διάφορους λόγους, όπως είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της απόδοσης, η αύξηση της παραγωγικότητας και η αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Αρχικά, ένα βασικό κίνητρο της εν λόγω στρατηγικής είναι η ενίσχυση του επιπέδου ελέγχου της επιχείρησης, καθώς όπως αναφέρουν οι Lee et al (2007), το outsourcing αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο εταιρικού ελέγχου. Πρακτικά, αυτό ισχύει γιατί ότι οι επιχειρήσεις δεν αναθέτουν καμία λειτουργία ή διαδικασία σε τρίτους αλλά τη διατηρούν εντός της οργάνωσής τους, τότε ενδέχεται να αποσπούν την προσοχή τους από τις βασικές τους δραστηριότητες, ανάλογα με την αγορά δραστηριοποίησής τους. Αντίθετα, μέσω του outsourcing, η διοίκηση και το προσωπικό έχουν τη δυνατότητα να εστιάσουν στους πιο στρατηγικά σημαντικούς τομείς τους, δηλαδή σε εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται από την αγορά, ώστε να είναι ανταγωνιστικές.

Παρόμοια είναι και η άποψη των Quinn & Hilmer (1994), οι οποίοι αναφέρουν ότι το σημαντικότερο κίνητρο του outsourcing είναι η αύξηση της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης μέσω της επικέντρωσής της στις βασικές της δυνατότητες. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές αναφέρουν ότι οι εταιρίες που χρησιμοποιούν αποκλειστικά τις εσωτερικές τους ικανότητες και δεν αναθέτουν σε τρίτους παρόχους ένα μέρος των επιχειρησιακών τους διαδικασιών, τείνουν να είναι λιγότερο καινοτόμες και αποτυγχάνουν συστηματικά να αξιοποιήσουν ευκαιρίες που αναδεικνύονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον αναφορικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Αντίστοιχα, οι Shy & Stenbacka (2003) καταγράφουν ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν τη στρατηγική outsourcing με το σκοπό της βέλτιστης αξιοποίησης της βασικής οργανωσιακής τους γνώσης, η οποία συσσωρεύεται μέσω της εστίασης στις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία. Έτσι, το outsourcing όχι μόνο μειώνει το κόστος, αλλά παράλληλα, αποτελεί μια στρατηγική μεγέθυνσης της εσωτερικής αξίας μιας επιχείρησης.

Σε μελέτη του Kirkegaard (2005) αναφέρεται ότι τα σημαντικότερα κίνητρα των επιχειρήσεων για την ανάθεση ορισμένων λειτουργιών και διαδικασιών τους σε

εξωτερικούς προμηθευτές είναι η μείωση του κόστους και η αποτελεσματική κατανομή της εργασίας, τα οποία από κοινού οδηγούν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα. Αντίστοιχα, οι Brown & Wilson (2005) επισημαίνουν ότι τα κίνητρα υιοθέτησης της στρατηγικής outsourcing μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έξι βασικές κατηγορίες: (1) τη μείωση του κόστους, (2) τον περιορισμό των κινδύνων, (3) την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, (4) τις αυξημένες δυνατότητες εστίασης στις βασικές δραστηριότητες, (5) την επίτευξη βελτιωμένης χρηματοοικονομικής θέσης, και (6) την αύξηση της πρόσβασης σε εξειδικευμένη γνώση και τεχνολογία. Βέβαια, όπως καταγράφεται σε μελέτη των Kinkel et al (2007), το πιο συχνό κίνητρο αφορά τη μείωση του κόστους. Στην έρευνα αυτή που διεξήχθη σε δείγμα γερμανικών επιχειρήσεων, πράγματι, διαπιστώθηκε ότι ο περιορισμός του κόστους αποτελεί το πιο συχνό κίνητρο του outsourcing, ιδιαίτερα όσον αφορά τη μείωση του κόστους πρώτων υλών, κεφαλαίου και εργασίας.

Ανάλογα είναι και τα ευρήματα των Lonsdale & Cox (2000), οι οποίοι αναφέρουν ότι η μείωση του λειτουργικού κόστους συνιστά το κυρίαρχο κίνητρο για τις επιχειρήσεις που αναθέτουν συστηματικά σε τρίτους παρόχους ορισμένες επιχειρησιακές τους διαδικασίες. Σε παρόμοια έρευνα των Allweyer et al (2004) διαπιστώθηκε ότι τα σημαντικότερα κίνητρα του outsourcing αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους, στην ανάγκη περιορισμού των επενδύσεων, στη διασφάλιση των κεφαλαιακών ροών, στη μεταβίβαση ενός μέρους του σταθερού κόστους στο μεταβλητό, στην ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, στην αύξηση της προσαρμοστικότητας της επιχείρησης στις ανάγκες της αγοράς, στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, στην εστίαση στις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες και στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση ορισμένων εξ αυτών. Τέλος, οι Beaumont & Sohal (2004), εξετάζοντας τα κίνητρα του outsourcing, βρήκαν όταν οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική το κάνουν διότι αναγνωρίζουν ότι οι εξωτερικοί προμηθευτές μπορούν να ολοκληρώσουν ορισμένες διαδικασίες τους περισσότερο αποδοτικά και οικονομικά, καθώς διαθέτουν τις απαραίτητες και εξειδικευμένες δυνατότητες (π.χ. γνώση, τεχνολογία, κεφάλαιο, πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, ενέργεια, διοικητικές δεξιότητες).

## **2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ OUTSOURCING**

Τα πλεονεκτήματα του outsourcing είναι πολλαπλά και αφορούν κυρίως τη δυνατότητα εστίασης στις βασικές δραστηριότητες, τη μείωση του κόστους, την πρόσβαση σε

εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, την αύξηση της ευελιξίας και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με έρευνα των Kremic et al (2006), τα αντιληπτά οφέλη του outsourcing για τις επιχειρήσεις αφορούν την αυξημένη ικανότητά τους να επικεντρώνονται στις δραστηριότητες που τους προσθέτουν αξία, τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους τοποθέτησης, τη μείωση του κόστους και την εξοικονόμηση πόρων, οι οποίοι μπορούν κατά συνέπεια να διατεθούν σε πιο παραγωγικές δράσεις. Για παράδειγμα, μια μικρομεσαία επιχείρηση, το κόστος ανάπτυξης και συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων που χρειάζεται είναι ιδιαίτερα υψηλό (π.χ. πρόσληψη εξειδικευμένου υπαλλήλου, δημιουργία τμήματος IT) και, άρα, η εξωτερική ανάθεση αυτών των διαδικασιών μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε όρους κόστους.

Σύμφωνα με τον Belcourt (2006), σημαντικά οφέλη του outsourcing περιλαμβάνουν τόσο στην πρόσβαση σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο σε άλλη περίπτωση μια επιχείρηση δεν θα είχε τη δυνατότητα να προσλάβει, όσο και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, δεδομένου ότι ο εξωτερικός προμηθευτής πιθανόν να λειτουργεί με οικονομίες κλίμακας. Επίσης, η στρατηγική outsourcing οδηγεί σε αυξημένη ατομική απόδοση των εργαζομένων, καθώς αυτοί μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες στον τομέα εξειδίκευσής τους, καθώς και σε αυξημένη οργανωσιακή ευελιξία, ειδικότερα όσον αφορά την πιθανή τροποποίηση της εταιρικής στρατηγικής σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών στην αγορά δραστηριοποίησης, ανάδειξης νέων ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον και μεταβολών στις καταναλωτικές απαιτήσεις και συνήθειες (Harland et al, 2005). Σε μελέτη του Tayauona (2012) πράγματι διαπιστώθηκε ότι τα σημαντικότερα οφέλη του outsourcing για οργανισμούς του χρηματοπιστωτικού τομέα περιλαμβάνουν την εστίαση σε βασικές δραστηριότητες, την εξοικονόμηση κόστους, την πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και τη στρατηγική ευελιξία.

Σε παρόμοια έρευνα του Somjai (2017) βρέθηκε ότι στα πλεονεκτήματα του outsourcing για τις επιχειρήσεις συγκαταλέγονται τα εξής: (1) η εξειδίκευση και γρηγορότερη ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που ανατίθενται εξωτερικά, δεδομένου ότι οι εξωτερικοί προμηθευτές έχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και την τεχνική εξειδίκευση, (2) η δυνατότητα επικέντρωσης σε βασικές δραστηριότητες και η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση συμπληρωματικών δράσεων που δεν προσθέτουν αξία, (3) ο επιμερισμός του κινδύνου, καθώς μέσω του outsourcing μεταβιβάζονται ορισμένες αρμοδιότητες στον εξωτερικό

προμηθευτή που αναλαμβάνει ένα μέρος των αντίστοιχων κινδύνων, και (4) η μείωση του κόστους λειτουργίας και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, καθώς μέσω αυτής της στρατηγικής περιορίζεται η ανάγκη πρόσληψης νέων και εξειδικευμένων εργαζομένων. Επιπλέον, οι Yang et al (2012) καταγράφουν ότι τα οφέλη του outsourcing περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους, την ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων στη στελέχωση προσωπικού, την απελευθέρωση κεφαλαιακών, υλικών, τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων, την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων λόγω της εξειδίκευσης του προμηθευτή, τη βελτίωση της ποιότητας ορισμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, την αύξηση της χρηματοοικονομικής ευελιξίας και την πρόσβαση σε εξωτερικές δεξιότητες, γνώσεις και τεχνολογίες.

Οι Arias-Aranda et al (2011), πραγματοποιώντας μια επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αναφέρουν ότι τα οφέλη του outsourcing μπορούν να διακριθούν σε τρεις ευρείες κατηγορίες: (1) τα οικονομικά, (2) τα στρατηγικά και (3) τα περιβαλλοντικά. Συγκεκριμένα, τα οικονομικά περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους (βελτίωση κερδοφορίας και λειτουργικής απόδοσης, προσθήκη αξίας στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία), την εξοικονόμηση κόστους (βελτίωση ταμειακών ροών, αύξηση αποδοτικότητας) και τη μείωση των επενδύσεων κεφαλαίου (βελτίωση ROA, αύξηση απόδοσης κεφαλαίων). Στα στρατηγικά οφέλη συγκαταλέγονται η επιτάχυνση της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (βελτίωση απόδοσης, επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), η εστίαση στις βασικές δυνατότητες (αύξηση εστίασης, βελτίωση ανταγωνιστικότητας, αξιοποίηση εσωτερικών πόρων και δεξιοτήτων, αύξηση πελατειακής ικανοποίησης), και η στρατηγική ευελιξία (άρση εμποδίων βελτιστοποίησης παραγωγικής δυναμικότητας, μετατροπή σταθερών δαπανών σε μεταβλητό κόστος, αύξηση ανταπόκρισης στις αλλαγές της αγοράς, μείωση στρατηγικών κινδύνων). Τέλος, τα περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των υποδομών IT (ικανοποίηση ζήτησης για νέα πληροφοριακά συστήματα, αποδοτική χρήση πληροφοριακών πόρων), τις αυξημένες δυνατότητες διεθνοποίησης (δυνατότητα επίτευξης παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και τη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές (διευκόλυνση συνεργασιών, βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών).

### **2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ OUTSOURCING**

Παρόλο που η στρατηγική outsourcing έχει σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, πολλές εξ αυτών δεν καταφέρνουν βελτιώσουν σημαντικά την απόδοσή τους και να μειώσουν

το κόστος τους. Για παράδειγμα, σε έρευνα του McIvor (2000) που διενεργήθηκε σε δείγμα επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι μόνο το 5% εξ αυτών έχουν επιτύχει σημαντικά οφέλη μέσω του outsourcing. Όπως αναφέρει ο Lonsdale (1999), οι λόγοι αυτής της αποτυχίας περιλαμβάνουν την υπερβολική εστίαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη, την έλλειψη ενός επίσημου συστήματος λήψης αποφάσεων σχετικά με τις εξωτερικές αναθέσεις, την ανεπάρκεια συστημάτων ανάλυσης της μακροχρόνιας σχέσης κόστους-οφέλους και την αύξηση της πολυπλοκότητας στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε παρόμοια έρευνα των Beaumont & Sohal (2004) που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία επιβεβαιώθηκε ότι η ευκαιριακή εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής ενέχει σημαντικούς κινδύνους για τις επιχειρήσεις.

Οι Conzalez et al (2010), επίσης, επισημαίνουν τους κινδύνους που περιλαμβάνει η υιοθέτηση της στρατηγικής outsourcing, όπως είναι η απώλεια διοικητικού ελέγχου επί των δραστηριοτήτων που ανατίθενται εξωτερικά, οι απειλές όσον αφορά την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα σημαντικών επιχειρησιακών δεδομένων, τα προβλήματα σχετικά με την ποιότητα, τα κρυφά κόστη και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Πολλές φορές, εξωτερικοί προμηθευτές που αναλαμβάνουν τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών άλλων επιχειρήσεων στο πλαίσιο του BPO αξιοποιούν τους εξειδικευμένους υπαλλήλους τους σε καθήκοντα αναζήτησης νέων πελατών, με αποτέλεσμα το πλεονέκτημα της πρόσβασης σε εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους να μην ισχύει (Ngwenyama & Sullivan, 2007). Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική outsourcing καταλήγουν να είναι υπερβολικά εξαρτημένες από τους εξωτερικούς τους προμηθευτές και, συχνά, είναι «δέσμιες» συμβατικών υποχρεώσεων που δεν προσφέρουν σημαντικά οφέλη (Bahli & Rivard, 2005). Μάλιστα, υψηλός είναι και ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης του προμηθευτή στις αρχικές δεσμεύσεις του, ένας κίνδυνος βέβαια που είναι υπαρκτός σε κάθε συμβατική σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρών.

Ένας ακόμη κίνδυνος της στρατηγικής outsourcing είναι η πιθανή απώλεια γνώσης και εξειδίκευσης για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του ΙΤΟ κατά την οποία μια επιχείρηση αποφασίζει να αναθέσει σε εξωτερικό πάροχο τη διαχείριση των πληροφοριακών της συστημάτων, βασικό μειονέκτημα είναι ότι χάνει ευκαιρίες ενίσχυσης της εμπειρίας της σε ανάλογα τεχνολογικά ζητήματα, εκπαίδευσης του προσωπικού της, βελτίωσης των εσωτερικών της δεξιοτήτων και συσσώρευσης οργανωσιακής γνώσης (Sullivan & Ngwenyama, 2005). Παράλληλα, είναι πιθανό ένας προμηθευτής να μην επενδύει συστηματικά σε νέες τεχνολογίες, αγνοώντας τις εξελίξεις



στο ευρύτερο επιχειρηματικό και τεχνολογικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα η επιχείρηση, πολλές φορές εν αγνοία της, να παραμένει τεχνολογικά στάσιμη (Willcocks et al, 1999). Σημαντικό μειονέκτημα της στρατηγικής outsourcing είναι και τα κρυφά κόστη που ενέχει μια τέτοια σχέση, όπως είναι το κόστος αναζήτησης του κατάλληλου προμηθευτή, το κόστος μεταβίβασης μιας επιχειρησιακής διαδικασίας και τα κόστη που σχετίζονται με τη συνεργασία και τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ επιχείρησης και τρίτου παρόχου (Fan et al, 2012).

Όπως αναφέρει ο Alner (2001), ειδικότερα η στρατηγική ΙΤΟ περιλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους ασφάλειας και διασφάλισης της εμπιστευτικότητας σημαντικών επιχειρησιακών δεδομένων, καθώς συνήθως ένας προμηθευτής έχει πρόσβαση σε συστήματα και δεδομένα πολλών πελατών, οι οποίοι μπορεί να είναι άμεσοι ανταγωνιστές. Ως εκ τούτου, η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας της πληροφόρησης που μεταβιβάζεται είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του outsourcing. Επιπλέον, η μετάφραση όλων των παραγόντων που επιδρούν στη στρατηγική αυτή σε οικονομικούς όρους αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα και, έτσι, δεν είναι πάντα σαφής η σχέση κόστους-οφέλους (Bahli & Rivard, 2005). Ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα του outsourcing είναι η περιορισμένη αναστρεψιμότητα της αντίστοιχης απόφασης. Με άλλα λόγια, αν μια επιχείρηση έχει μεταβιβάσει ορισμένες διαδικασίες της σε εξωτερικούς προμηθευτές, τότε είναι δύσκολο να τις επαναφέρει σε περιβάλλον in-house, καθώς δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και την εξειδίκευση που απαιτείται (Harland et al, 2005).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικοί κίνδυνοι του outsourcing αφορούν και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς η μείωση της ανάγκης νέων προσλήψεων εξειδικευμένων υπαλλήλων ή εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού υποδηλώνει απώλεια ευκαιριών καινοτομίας και ανάπτυξης (Quelin & Duhamel, 2003). Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις η εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing δημιουργεί ένα περιβάλλον ανασφάλειας για το προσωπικό, το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας, της παρακίνησης και του εργασιακού ηθικού (Walden & Hoffman, 2007). Συνολικά, σύμφωνα με έρευνα των Quelin & Duhamel (2003), οι κίνδυνοι και τα μειονεκτήματα της στρατηγικής outsourcing περιλαμβάνουν τα εξής: (1) απώλεια οργανωσιακής γνώσης, (2) απώλεια ελέγχου επί των επιχειρησιακών διαδικασιών, (3) απώλεια ευκαιριών ανάπτυξης ικανοτήτων της επιχείρησης, (4) μείωση ευκαιριών αναβάθμισης ποιότητας και παραγωγικότητας ανθρώπινου δυναμικού, (5) περιορισμός δυνατοτήτων καινοτομίας, (6) απώλεια επιρροής στην αγορά, (7) μη συμβατότητα

εταιρικής κουλτούρας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή, και (8) αύξηση κρυφού κόστους.

#### **2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ OUTSOURCING**

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors – KSF) της στρατηγικής outsourcing είναι πολλαπλοί και σχετίζονται κυρίως με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της σχέσης μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού προμηθευτή. Σύμφωνα με τους Gonzalez et al (2010), ιδιαίτερης σημασίας είναι η εύρεση του κατάλληλου προμηθευτή, η διαμόρφωση αμοιβαίως επωφελών σχέσεων και η ανάπτυξη συμβολαίων εγγυημένου επιπέδου υπηρεσιών (Service Level Agreements – SLAs). Δεδομένου ότι η επιτυχία του outsourcing εξαρτάται όχι μόνο από τις νομικές διαστάσεις της συνεργασίας όσον αφορά τις συμβατικές υποχρεώσεις των συναλλασσόμενων μερών, η οικοδόμηση μιας αποδοτικής σχέσης μεταξύ αυτών θεωρείται μείζονος σημασίας, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων της επικοινωνίας, ανταλλαγής πληροφορήσης, αμοιβαίας κατανόησης, διοικητικής υποστήριξης και συντονισμού (Chou & Chou, 2009). Ειδικότερα όσον αφορά τη στρατηγική ΙΤΟ, οι Mouratidis et al (2013) επισημαίνουν την ανάγκη σαφούς προσδιορισμού των συμβατικών υποχρεώσεων και την ευθυγράμμιση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή σε τεχνολογικούς όρους, ώστε να υπάρχει συμβατότητα του τεχνολογικού και πληροφοριακού περιβάλλοντος και να αποφεύγονται σχετικοί κίνδυνοι συλλογής πληροφορήσης, διαχείρισης δεδομένων, πρόσβασης, ελέγχου και ασφάλειας.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο μιας επιτυχημένης συνεργασίας στο πλαίσιο της στρατηγικής outsourcing είναι η δημιουργία κοινών μέτρων εκτίμησης της απόδοσης της συνεργασίας και ελέγχου, με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση μιας συμφωνίας τύπου SLA (Mouratidis et al, 2013). Η επιχείρηση που αναθέτει σε τρίτους παρόχους ορισμένες διαδικασίες και λειτουργίες της θα πρέπει να είναι σαφώς ενημερωμένη για τον τρόπο με τον οποία τα επιχειρησιακά της δεδομένα πρόκειται να διαχειριστούν από τον προμηθευτή, για τις δικλίδες ασφαλείας και τους μηχανισμούς διασφάλισης της εμπιστευτικότητας της πληροφορήσης που μεταβιβάζει. Οι Dibbern et al (2004), πραγματοποιώντας μια ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στη στρατηγική outsourcing μπορούν να διακριθούν σε: (1) επιχειρησιακούς (ποσοτικές μεταβλητές που μπορούν να αξιολογηθούν με οικονομικούς όρους), (2) δομικούς (μέτρα που αντανακλούν τις δομές,

διαδικασίες και τεχνικές που χρησιμοποιούνται), και (3) παράγοντες σχέσης (ανθρωποκεντρικές μεταβλητές).

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, οι επιχειρησιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως το επίπεδο συνέργιας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, η μακροχρόνια προοπτική της συνεργασίας, η επίτευξη των οικονομικών προσδοκιών, ο σαφής προσδιορισμός των στόχων της συνεργασίας, η συμβατότητα των δύο εταιρών και ο καθορισμός των όρων και κριτηρίων ελέγχου (Tuten & Urban, 2001). Οι δομικοί παράγοντες αναφέρονται στους μηχανισμούς επικοινωνίας, μεταφοράς γνώσης και μεταβίβασης της πληροφόρησης, καθώς και στους τρόπους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής outsourcing (Qi & Chau, 2012). Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας για την αποφυγή προβλημάτων και μελλοντικών συγκρούσεων, ενώ παράλληλα συνιστά μέτρο του βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών. Άλλοι δομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας κοινής διοικητικής προσέγγισης, την ευθυγράμμιση των διαφορετικών στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας, τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων των δύο επιχειρήσεων και την ανάπτυξη τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων (Schwarz, 2014).

Τέλος, η κατηγορία των σχέσεων περιλαμβάνει παράγοντες όπως η δέσμευση στη συνεργασία, η προθυμία εγκαθίδρυσης μιας αμοιβαίας επωφελούς σχέσης, η επένδυση στη μακροχρόνια συνέργια, η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση, η αλληλεξάρτηση, η παροχή υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση και στις δύο επιχειρήσεις και η ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας “win-win” (Zhu et al, 2001). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το στοιχείο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δεδομένου μάλιστα ότι οι εξωτερικοί προμηθευτές ενδέχεται να έχουν ένα εξαιρετικά ευρύ χαρτοφυλάκιο πελατών που μπορεί να είναι ανταγωνιστές μεταξύ τους. Ο σαφής προσδιορισμός του αντικειμένου και των στόχων της συνεργασίας, η πλαισίωσή τους με συγκεκριμένες συμβατικές υποχρεώσεις, ο διαρκής έλεγχος της απόδοσης του προμηθευτή, η παροχή ανατροφοδότησης και οι επαγγελματικές συναντήσεις αποτελούν μόνο μερικές από τις μεταβλητές που βοηθούν στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Πράγματι, έχει διαπιστωθεί ότι πολλές συνεργασίες στο πλαίσιο της στρατηγικής outsourcing αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης, φτώχης επικοινωνίας, εταιρικής ασυμβατότητας, έλλειψης κοινών στόχων και ακατάλληλων μέτρων εκτίμησης της απόδοσης της συνεργασίας (Schwarz, 2014).

## 2.5 OUTSOURCING ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Προηγούμενες μελέτες που έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης της στρατηγικής outsourcing και της απόδοσης των επιχειρήσεων έχουν καταλήξει σε ασαφή και πολλές φορές αντικρουόμενα ευρήματα. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η σχέση αυτή μπορεί να είναι θετική (Lahiri, 2016), αρνητική (Rodriguez & Nieto, 2016), ουδέτερη (Weigelt, 2009) ή μη γραμμική (Bhalla et al, 2008). Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, έχει διαπιστωθεί ότι η στρατηγική outsourcing έχει θετικό αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, κυρίως λόγω της εξοικονόμησης κόστους και της μείωσης των αρχικών επενδύσεων σε σταθερά περιουσιακά στοιχεία, όπως οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα οποία θα ήταν απαραίτητα αν οι επιχειρησιακές διαδικασίες που ανατίθενται σε τρίτους παραγόταν in-house (Khanna & Palepu, 2000).

Σύμφωνα με έρευνα του Lahiri (2016), η μείωση του κόστους παραγωγής και του λειτουργικού κόστους μέσω του outsourcing επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν κερδοφορία σε ταχύτερους ρυθμούς, ενώ παράλληλα το γεγονός ότι οι εξειδικευμένοι εξωτερικοί προμηθευτές επενδύουν περισσότερο σε πόρους και νέες τεχνολογίες, μεταφράζεται σε αυξημένη λειτουργική απόδοση και ποιότητα. Επίσης, η υψηλότερη απόδοση των επιχειρήσεων οφείλεται και στο ότι η εστίασή τους στις βασικές τους δραστηριότητες προωθεί την καινοτομία (Weigelt, 2013). Σε μελέτη των Gilley & Rasheed (2000) αναφέρεται ότι η σχέση μεταξύ outsourcing και οργανωσιακής απόδοσης είναι θετική, λαμβάνοντας υπόψη την αυξημένη ευελιξία της επιχείρησης να υιοθετεί νέες τεχνολογίες μέσω των εξωτερικών προμηθευτών, καθώς και το ότι οι οικονομίες κλίμακας των τελευταίων οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος των αντίστοιχων outsourced λειτουργιών.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν μια αρνητική σχέση μεταξύ της εν λόγω στρατηγικής και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι Contractor et al (2010) διαπίστωσαν ότι το outsourcing οδηγεί σε υπανάπτυξη των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε περιορισμένες δυνατότητες καινοτομικής δράσης, ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και, άρα, αυξημένης μελλοντικής απόδοσης. Επίσης, οι Kotabe et al (2008) επισημαίνουν ότι η συστηματική εξωτερική ανάθεση ορισμένων επιχειρησιακών διαδικασιών επιφέρει δυσκολίες στις επιχειρήσεις όσον αφορά την εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που οι προμηθευτές έχουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη και παρέχουν υπηρεσίες

υψηλού βαθμού τυποποίησης. Σε άλλη έρευνα των Gorzig & Stephan (2002) βρέθηκε ότι πολλές επιχειρήσεις υποεκτιμούν τα κόστη μεταβίβασης, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνουν σημαντικά οφέλη μέσω του outsourcing. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ απόδοσης της επιχείρησης και outsourcing εξαρτάται σημαντικά και από το βαθμό εφαρμογής αυτής της στρατηγικής (χαμηλό, μέτριο, υψηλό).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ OUTSOURCING

#### 3.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING

Διάφοροι συγγραφείς έχουν προτείνει εναλλακτικά μοντέλα για τη στρατηγική εφαρμογή της διαδικασίας του outsourcing. Εξ αυτών, ιδιαίτερα δημοφιλή είναι αυτά των Lever (1997) και Zhu et al (2001), οι οποίοι προτείνουν τέσσερα στάδια, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την αξιολόγηση. Τα πρώτα στάδια στα δύο αυτά μοντέλα είναι η «ανακάλυψη» (discovery) ή ο «σχεδιασμός» (planning), αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, κατά το στάδιο της ανακάλυψης, η επιχείρηση υλοποιεί μια στρατηγική ανάλυση των εσωτερικών της διαδικασιών, προσδιορίζει τις μελλοντικές απαιτήσεις, διαμορφώνει ορισμένες προτάσεις και εντοπίζει μια λίστα εξωτερικών προμηθευτών. Αντίστοιχα, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο περιέχει όλα τα τρέχοντα και μελλοντικά κόστη του outsourcing, τις δραστηριότητες που πρόκειται να ανατεθούν εξωτερικά, τα κρυφά κόστη, καθώς και τον πιθανό αντίκτυπο της εν λόγω στρατηγικής στην επιχείρηση, στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στους εργαζόμενους και στους πελάτες.

Το επόμενο στάδιο κατά τον Lever (1997) είναι αυτό της «διαπραγμάτευσης» (negotiation), το οποίο αντιστοιχεί στο στάδιο της «ανάπτυξης» (development) στο μοντέλο των Zhu et al (2001). Κατά το στάδιο της διαπραγμάτευσης, η επιχείρηση επιλέγει τον εξωτερικό συνεργάτη-προμηθευτή, λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια, όπως είναι η συμβατότητά του με την εταιρική φιλοσοφία, η προσέγγισή του όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ο στρατηγικός σχεδιασμός του. Αντίστοιχα, η ανάπτυξη στο δεύτερο μοντέλο εστιάζει στη δημιουργία της συνεργασίας με τον προμηθευτή, στον καθορισμό των κατάλληλων όρων της συμφωνίας-συμβολαίου, στην οικοδόμηση της επιχειρησιακής σχέσης, στην εκτίμηση της επίδρασής της στη διοίκηση και στους ανθρώπινους πόρους, στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και στην προετοιμασία ενός συγκεκριμένου πλάνου επικοινωνίας. Στη φάση αυτή ιδιαίτερη έμφαση, λοιπόν, αποδίδεται όχι μόνο στη διαμόρφωση της σχέσης με τον τρίτο πάροχο αλλά και στην αξιολόγηση των διάφορων εσωτερικών ζητημάτων που πρέπει να διαχειριστούν.

Ακολουθεί το στάδιο της «μετάβασης» (transition) ή της «εφαρμογής» (implementation), τα οποία αντιστοιχούν στα επόμενα βήματα της διαδικασίας outsourcing στα μοντέλα των Lever (1997) και Zhu et al (2001). Κατά το στάδιο της μετάβασης, η επιχείρηση σχεδιάζει τις εσωτερικές της λειτουργίες και προετοιμάζει το προσωπικό, ενώ παράλληλα πραγματοποιεί τις αναγκαίες αλλαγές όσον αφορά τα πληροφοριακά της συστήματα. Αντίστοιχα, η φάση της εφαρμογής περιέχει τη διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου σχεδίου μεταβίβασης της διαδικασίας ή λειτουργίας στον εξωτερικό προμηθευτή, καθώς και τη δημιουργία μιας λίστας που περιέχει κριτήρια ελέγχου και διαχείρισης της αντίστοιχης συμβατικής σχέσης.

Τέλος, το τελευταίο στάδιο είναι η «αξιολόγηση» (assessment) ή «επιβίωση» (survival). Κατά την αξιολόγηση, ο προμηθευτής παρέχει τις υπηρεσίες στην επιχείρηση, όπως έχει προσυμφωνηθεί, και παρακολουθείται βάσει των κριτηρίων ελέγχου. Στο τέλος της φάσης αυτής, το συμβόλαιο είτε επαναδιαπραγματεύεται είτε λήγει. Το αντίστοιχο στάδιο της επιβίωσης στο μοντέλο των Zhu et al (2001) περιλαμβάνει μια συνολική αξιολόγηση της στρατηγικής outsourcing που ακολουθήθηκε και καθορίζεται ο βαθμός επίτευξης των προσυμφωνηθέντων στόχων. Βάσει αυτής της αξιολόγησης, η σχέση (συμβόλαιο) με τον εξωτερικό προμηθευτή ανανεώνεται ή λήγει. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα μοντέλα που έχουν προταθεί μέχρι και σήμερα για τη διαδικασία του outsourcing περιλαμβάνουν τέσσερα βήματα, τα οποία αδρά διακρίνονται στις φάσεις της προετοιμασίας, της διαπραγμάτευσης και επιλογής προμηθευτή, της μετάβασης και της τελικής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

### **3.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

Κατά το προκαταρκτικό στάδιο της εφαρμογής μιας στρατηγικής outsourcing, η επιχείρηση πραγματοποιεί μια γενική αξιολόγηση σχετικά με το αν θα πρέπει να ακολουθήσει ή όχι την εν λόγω στρατηγική (Leinfuss, 2004). Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε αυτή τη φάση είναι κρίσιμης σημασίας τόσο για τη διασφάλιση της υποστήριξης της από όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος (π.χ. εργαζόμενοι, διοίκηση, πελάτες) όσο και για τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων. Στο τέλος αυτού του σταδίου θα πρέπει να υπάρχει μια κοινή φιλοσοφία σχετικά τα οφέλη, τα κόστη και τους κινδύνους της πιθανής συμφωνίας με έναν εξωτερικό προμηθευτή, καθώς και μια κοινή άποψη αναφορικά με τις δράσεις που απαιτούνται για τη μεγιστοποίηση, ελαχιστοποίηση και αντιμετώπιση των παραπάνω, αντίστοιχα.

Η προκαταρκτική φάση της αξιολόγησης θα πρέπει να εστιάζει σε όλες τις πτυχές του κύκλου ζωής του outsourcing και ιδιαίτερα (Deloitte, 2015): (1) στους γενικούς στόχους της συμφωνίας, οι οποίοι πρέπει να είναι απλοί, σύντομοι και ξεκάθαροι, (2) στα χρηματοοικονομικά οφέλη που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση, όπως είναι η μείωση του κόστους, (3) στις δαπάνες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των οφελών, (4) στους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να διασφαλιστεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, (5) στο συνολικό μέγεθος και μορφή της συμφωνίας, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι αυτή ευθυγραμμίζεται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις, και (5) στο βαθμό της αλλαγής που απαιτείται τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε όρους πληροφοριακών συστημάτων.

Από τη στιγμή που γίνουν τα παραπάνω κατανοητά, τότε λαμβάνεται η απόφαση σχετικά με τη στρατηγική outsourcing και πραγματοποιείται μια γενική προσέγγιση σχετικά με την Αίτηση της Πρότασης (Request For Proposal – RFP), η οποία αποτελεί βασικό αντικείμενο της αντίστοιχης διαδικασίας. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη φάση αυτή στην αξιολόγηση των απαραίτητων πόρων του outsourcing, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις της διοίκησης αλλά και της ομάδας IT ή οποιουδήποτε άλλου τμήματος εμπλέκεται στις επιχειρησιακές διαδικασίες που πρόκειται να ανατεθούν σε εξωτερικό προμηθευτή. Ιδιαίτερη γνώση θα πρέπει να συγκεντρώνεται και να αξιολογείται για τα εξής ζητήματα: (α) τις τάσεις της αγοράς outsourcing, (β) τις δομές των αντίστοιχων συμβολαίων, (γ) τις επιτυχημένες στρατηγικές outsourcing που εφαρμόζονται στον κλάδο δραστηριοποίησης, (δ) στα πιθανά κόστη και τα χρονοδιαγράμματα που διασφαλίζουν την καλύτερη δυνατή συμφωνία, και (ε) στις δυνατότητες και προτιμήσεις των εξωτερικών προμηθευτών (Marshall et al, 2005).

Επιπλέον, στο προκαταρκτικό στάδιο λαμβάνονται αποφάσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί αναφορικά με τον αριθμό των προμηθευτών. Οι εναλλακτικές λύσεις σε αυτήν την περίπτωση είναι η επιλογή ενός μοναδικού προμηθευτή, η συνεργασία με περισσότερους από έναν προμηθευτές και η υβριδική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία ορισμένες επιχειρησιακές διαδικασίες παραμένουν in-house και άλλες ανατίθενται εξωτερικά σε ένα σύνολο προμηθευτών. Επίσης, στη φάση αυτή ενδέχεται να αποφασιστεί η πώληση ορισμένων περιουσιακών στοιχείων που δεν θα χρειάζονται πλέον λόγω του outsourcing. Σχετικές αποφάσεις πρέπει να ληφθούν και για την τοποθεσία του προμηθευτή (vendor location management), λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια, όπως είναι η μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας, η πληροφοριακή υποδομή της επιχείρησης και άλλοι τεχνικοί, φυσικοί, ρυθμιστικοί ή νομικοί παράγοντες. Τέλος,



ιδιαίτερης σημασίας είναι η αξιολόγηση της δυναμικότητας και των δυνατοτήτων των πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικών υποδομών της επιχείρησης, καθώς και η προετοιμασία τους για την ανάπτυξη της συνεργασίας με τον εξωτερικό προμηθευτή.

### **3.3 ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ**

Κατά το στάδιο της προετοιμασίας, βασικό καθήκον της επιχείρησης είναι η δημιουργία της ομάδας outsourcing, η οποία είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της αντίστοιχης διαδικασίας. Για τη διαμόρφωση αυτής της ομάδας απαιτεί μια διεπιστημονική προσέγγιση, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στελέχη και εργαζόμενους από διάφορα τμήματα, ανάλογα με την επιχειρησιακή διαδικασία που ανατίθεται εξωτερικά και τη στρατηγική outsourcing που υιοθετείται. Μια τέτοια ομάδα αποτελείται από επιμέρους ιεραρχικά επίπεδα, όπως είναι για παράδειγμα η υποομάδα διοίκησης που είναι υπεύθυνη για την έναρξη του project, η υποομάδα ανάλυσης που έχει την αρμοδιότητα αξιολόγησης των επιμέρους πτυχών της στρατηγικής outsourcing και η υποομάδα εκτέλεσης, η οποία είναι υπεύθυνη για την επιλογή των εξωτερικών προμηθευτών και την παρακολούθηση της συνεργασίας.

Στο στάδιο της προετοιμασίας ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής outsourcing, σύμφωνα με την προεργασία που έχει γίνει στο προηγούμενο στάδιο και λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα από την εσωτερική ανάλυση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον McInvor (2008), η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής outsourcing στο στάδιο αυτό θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε τρεις διαστάσεις που είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του project: (1) στη συμβολή της διαδικασίας στην προσπάθεια της επιχείρησης να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (2) στο βαθμό ανταγωνιστικότητας της διαδικασίας συγκριτικά με άλλους παράγοντες της αγοράς, και (3) στην πιθανότητα εμφάνισης οπορτουниστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του εξωτερικού προμηθευτή, ιδιαίτερα όταν αυτός παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες σε άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με έκθεση της Deloitte (2015), η φάση της προετοιμασίας αποτελείται από τέσσερα επιμέρους στάδια, τη διαμόρφωση μιας λίστας εξωτερικών προμηθευτών, τη δημιουργία του εγγράφου RFP, την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου μοντέλου συνεργασίας με τον προμηθευτή και τον προσδιορισμό του μηχανισμού παροχής των αντίστοιχων υπηρεσιών. Ως προς τη διαμόρφωση της λίστας των προμηθευτών, αυτή αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία της εφαρμογής της στρατηγικής outsourcing, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη αντικειμενικά κριτήρια αλλά και τη γενικότερη στρατηγική

της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στα εξής κριτήρια (Micheal, 2007): (1) το κόστος των υπηρεσιών του προμηθευτή (π.χ. η επιχείρηση πρέπει να υπολογίσει αν διατίθεται να πληρώσει μια αυξημένη τιμή σε αντάλλαγμα υψηλής εξειδίκευσης ή γνώσης της αγοράς), (2) το βαθμό εμπλοκής του προμηθευτή (π.χ. το βαθμό στον οποίο ο προμηθευτής πρόκειται να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη), (3) τη διάρκεια της σχέσης (π.χ. αν η επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει μια μακροχρόνια σχέση με τον προμηθευτή), και (4) τον αριθμό των κατάλληλων προμηθευτών που υπάρχουν στην αγορά.

Τέλος, η διαμόρφωση του εγγράφου RFP είναι εξίσου σημαντική λειτουργία στη φάση της προετοιμασίας όσον αφορά την επόμενη φάση της τελικής επιλογής και διαπραγμάτευσης (Linda, 2006). Η δομή αυτού του εγγράφου εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες και ειδικότερα από την προσδοκώμενη συμβατική σχέση με τον εξωτερικό προμηθευτή. Μερικά γενικά στοιχεία που εμπεριέχονται στο RFP περιλαμβάνουν το στόχο, τις λεπτομέρειες της υποβολής, τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης, τις λεπτομερείς προδιαγραφές του project, τους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης και τα κριτήρια τελικής επιλογής. Αφού διαμορφωθεί το εν λόγω έγγραφο, ακολούθως αποστέλλεται στη λίστα των προμηθευτών που έχουν προεπιλεχθεί, ολοκληρώνοντας τη φάση της προετοιμασίας.

### **3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου πραγματοποιείται η τελική επιλογή των προμηθευτών στους οποίους έχει ήδη αποσταλεί το έγγραφο RFP και γίνονται οι σχετικές διαπραγματεύσεις, καταρτίζοντας το τελικό συμβόλαιο. Η διαδικασία τελικής επιλογής του προμηθευτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, καθώς η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου RFP δεν εγγυάται απαραίτητη την προσέλκυση των καταλληλότερων εξ αυτών (Handley & Benton, 2009). Η ομάδα του project που είναι υπεύθυνη για την επιλογή των προμηθευτών πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένες αξιολογητικές διαδικασίες και να επιλέγει τον προμηθευτή βάσει προσυμφωνηθέντων κριτηρίων, όπως αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η ελαχιστοποίηση τυχόν υποκειμενικών απόψεων και συναισθηματικών προσεγγίσεων, ώστε η τελική απόφαση να είναι προς το καλύτερο συμφέρον της επιχείρησης. Μετά την τελική επιλογή του προμηθευτή και την αρχική επικοινωνία ξεκινάει το στάδιο διαπραγμάτευσης σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις της συνεργασίας, καταλήγοντας στο τελικό συμβόλαιο.

Ένα συμβόλαιο outsourcing θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα (Patel, 2005): (1) ρήτρα τερματισμού για παραβίαση των όρων της σύμβασης, ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αναλάβει σχετική δράση πριν από αυτήν με σκοπό τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της, (2) όρους επαναδιαπραγμάτευσης για περιπτώσεις αλλαγών είτε στην ίδια την επιχείρηση είτε στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, (3) διαδικασία λύσης της σύμβασης, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι σχετικοί κίνδυνοι, (4) προϋποθέσεις διαχείρισης των ρυθμιστικών κινδύνων, ιδιαίτερα όσον αφορά ζητήματα ανταγωνισμού και εμπιστευτικότητας, (5) υποχρεώσεις ευθυνών και πληρωμής, με τις οποίες προσδιορίζονται οι ευθύνες των δύο συμβαλλόμενων μερών σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που ανατίθενται στον προμηθευτή και προσδιορίζονται οι όροι πληρωμής, (6) ένα ισχυρό νομικό πλαίσιο, (7) ρήτρα εκχώρησης σε περίπτωση αλλαγής της διοίκησης ή ιδιοκτησίας κάποιας από τις δύο επιχειρήσεις, και (8) ρήτρα συγκριτικής αξιολόγησης, με την οποία δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκρίσει περιοδικά τις υπηρεσίες και τις τιμές του προμηθευτή σε σύγκριση με άλλους.

### **3.5 ΣΤΑΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Το στάδιο μετάβασης αποτελεί την κρισιμότερη φάση της διαδικασίας outsourcing και αφορά στη μεταφορά της γνώσης, των συστημάτων και των λειτουργικών δυνατοτήτων από την επιχείρηση στον εξωτερικό προμηθευτή, ώστε αυτός να είναι σε θέση να της παρέχει τις αντίστοιχες υπηρεσίες που έχουν συμφωνηθεί. Στο στάδιο αυτό, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να αποδίδεται σε τρία επιμέρους στοιχεία (Eriksson & Hatonen, 2009): (1) την τεχνολογία, ιδιαίτερα όσον αφορά την προετοιμασία για διαμόρφωση της πληροφοριακής αρχιτεκτονικής και της τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης, (2) τις διαδικασίες, οι οποίες αναφέρονται στην τεκμηρίωση της διαδικασίας του outsourcing και στη μεταφορά γνώσης στα μέλη της υπεύθυνης ομάδας του προμηθευτή, και (3) τον ανθρώπινο παράγοντα, δεδομένου ότι το outsourcing αποτελεί μια ανθρωποκεντρική στρατηγική και η επιτυχία του εξαρτάται από την ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και της outsourced ομάδας.

Η φάση της μετάβασης και εφαρμογής της στρατηγικής του outsourcing μπορεί να υλοποιηθεί μέσω διάφορων καλών πρακτικών. Για παράδειγμα, ο προσδιορισμός και η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας μετάβασης αποτελεί μια καλή πρακτική για την αξιολόγηση της συνεργασίας με τον προμηθευτή και της συνέπειάς του (Corbett, 2004). Βασικά στοιχεία μιας καλής μεθοδολογίας μετάβασης περιλαμβάνουν: (α) την

ανάπτυξη μιας σειράς οροσήμεων και κριτηρίων επιτυχίας ή πυλών μετάβασης που ορίζουν σε ποια στάδια βρίσκεται η διαδικασία του outsourcing, ώστε να γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος, (β) υψηλά επίπεδα ευκολίας εφαρμογής, ώστε η υπεύθυνη ομάδα του project να είναι σε θέση να την υλοποιήσει, και (γ) τη χρήση εργαλείων και τεχνικών outsourcing management, όπως είναι τα Project Management Systems (PMS), το σύστημα διαχείρισης κινδύνων Failure Mode Effect Analysis (FMEA), το Six Sigma και η ανάλυση Pareto. Η ορθή διακυβέρνηση αποτελεί μια ακόμη καλή πρακτική για το στάδιο μετάβασης, η οποία θα πρέπει να αναπτύσσεται βάσει συγκεκριμένων εργαλείων, όπως είναι η Stakeholder Analysis και τα μοντέλα αξιολόγησης της επικοινωνίας.

Επιπλέον, η φάση της μετάβασης απαιτεί την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης των κινδύνων, καθώς αυτοί θα πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται συνεχώς. Εκτός αυτού, καλές πρακτικές θα πρέπει να εφαρμόζονται όσον αφορά τη διαχείριση της συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή, ιδιαίτερα όσον αφορά την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, την κοινή επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Πολλές επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική outsourcing συνηθίζουν να δημιουργούν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας που είναι υπεύθυνες για την εφαρμογή της, οι οποίες καλούνται SMART (Specialized Migration And Review Team) (Duening, 2005). Η ομάδα SMART αποτελεί μια εξειδικευμένη ομάδα εργασίας που έχει τις σχετικές με τη μετάβαση αρμοδιότητες και αποτελείται από στελέχη που απασχολούνται σε διάφορα τμήματα (π.χ. Πληροφοριακά Συστήματα, Διοίκηση και Διασφάλιση Ποιότητας), έχουν εξειδικευμένες γνώσεις (π.χ. διαχείριση έργων) και έχουν εκπαιδευτεί στην εφαρμογή σχετικών εργαλείων και διαδικασιών (π.χ. Business Process Transition).

Η διαχείριση ενός έργου outsourcing κατά τη φάση εφαρμογής της εν λόγω στρατηγικής αποτελεί ένα εξαιρετικά απαιτητικό εγχείρημα. Σε έρευνα των Cullen et al (2005) που διενεργήθηκε σε δείγμα 100 περιπτώσεων outsourcing διαπιστώθηκε ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων διοίκησης του outsourcing και της τελικής επιτυχίας του. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι σημαντικότερες διαδικασίες διοίκησης στο outsourcing περιλαμβάνουν τις εξής: (1) επένδυση στη σχέση συνεργασίας με τον εξωτερικό προμηθευτή, δίνοντας έμφαση στον κοινό σχεδιασμό, την τακτική αξιολόγηση και την ανάληψη βελτιωτικών μέτρων, (2) ανάπτυξη ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών αναφοράς και ανάλυσης, (3) συχνή επικοινωνία και διενέργεια επαγγελματικών συναντήσεων, (4) τεκμηρίωση και αποδοτική διαχείριση δράσεων outsourcing, (5) διαχείριση κινδύνων και σχεδιασμός ενδεχομενικών πλάνων

αντιμετώπισής τους βάσει ανάλυσης σεναρίων, (6) διαχείριση διακυμάνσεων και συγκρούσεων, (7) συνεχής βελτίωση και εξορθολογισμός διαδικασιών, (8) εφαρμογή ελέγχων απόδοσης και συμμόρφωσης με τις συμβατικές υποχρεώσεις, και (9) ανατροφοδότηση και αξιολόγηση συνολικής απόδοσης.

Όπως προαναφέρθηκε, ένα βασικό στοιχείο της διαδικασίας μετάβασης και εφαρμογής ενός project στη στρατηγική outsourcing είναι η διαχείριση κινδύνων, οι οποίοι μπορεί να είναι στρατηγικοί, διοικητικοί, λειτουργικοί, χρηματοοικονομικοί και συμμόρφωσης (Hook, 2003). Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε φάση της διαδικασίας του outsourcing συνδέεται με κινδύνους διαφορετικής φύσης, όπως είναι οι κίνδυνοι επιλογής προμηθευτή στο στάδιο διαπραγμάτευσης και οι νομικοί κίνδυνοι στο στάδιο κατάρτισης του τελικού συμβολαίου. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική outsourcing θα πρέπει να αναπτύσσουν συγκεκριμένες μεθοδολογίες για την αξιολόγηση και αντιμετώπισή τους. Ένα γενικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων για τα έργα outsourcing περιλαμβάνει τα εξής βήματα: (1) εντοπισμός κινδύνων, (2) παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνων, (3) αξιολόγηση πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων, (4) σχεδιασμός πλάνων αντιμετώπισης κινδύνων, (5) ανάπτυξη ενδεχομενικών σεναρίων εμφάνισης κινδύνων, και (6) τελική αντιμετώπιση και διαχείριση κινδύνων.

### **3.6 ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Κατά το τελευταίο στάδιο αξιολόγησης ενός project στη στρατηγική outsourcing υλοποιείται η συνολική εκτίμηση της συνεργασίας της επιχείρησης με τον προμηθευτή στο τέλος της σύμβασης, και παρέχεται ανατροφοδότηση. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης παρέχεται αμοιβαία ανατροφοδότηση και αποφασίζεται η συνέχιση της συνεργασίας μέσω επαναδιαπραγμάτευσης του συμβολαίου ή η λήξη της, με την επιχείρηση να πρέπει να αποφασίσει αν θα συνεργαστεί με άλλον πάροχο ή θα επανενσωματώσει τις λειτουργίες που είχε προηγουμένως αναθέσει εξωτερικά σε περιβάλλον in-house. Ένα δημοφιλές εργαλείο αξιολόγησης είναι το SMART, βάσει του οποίου οι συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), ευθυγραμμισμένοι (aligned), ρεαλιστικοί (realistic) και εμπιστευτικοί (trusted) στόχοι αξιολογούνται σύμφωνα με τα πραγματικά αποτελέσματα απόδοσης (Corbett, 2004).

Κατά τη φάση αυτή, η αξιολόγηση ενός project outsourcing μπορεί να γίνει τόσο με ποσοτικούς δείκτες όσο και με ποιοτικά μέτρα (McIvor et al, 2009). Οι ποσοτικοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν τα εξής: (1) παραγωγικότητα (σχέση εισροών με εκροές), (2) διαχείριση ταμειακών ροών (μέτρο χρηματοοικονομικής

σταθερότητας και υγείας), (3) δείκτες αξίας αγοράς (π.χ. χρηματιστηριακή αξία, Price/Earning ration, Market-to-Book ratio), (4) απόδοση περιουσιακών στοιχείων (Return on Assets – ROA), η οποία καταδεικνύει το πόσο αποδοτικά αυτά αξιοποιούνται για την παραγωγή κερδοφορίας, (5) έσοδα προ φόρων και τόκων, τα οποία αποτελούν δείκτη κερδοφορίας, (6) περιθώριο κέρδους, ένας δείκτης ιδιαίτερα χρήσιμος για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή παρόμοιους κλάδους, (7) απόδοση ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity – ROE), (8) ρυθμός αντικατάστασης αποθεμάτων, και (9) κερδοφορία.

Οι ποσοτικοί δείκτες αξιολόγησης ενός έργου outsourcing δεν εξαντλούνται στους παραπάνω, καθώς ανάλογα με τη σχέση που αναπτύσσεται με τον προμηθευτή (π.χ. μακροχρόνια, βραχυχρόνια), το είδος της στρατηγικής outsourcing (π.χ. BPO, ITO) και τον κλάδο λειτουργίας της επιχείρησης, μπορούν να αξιοποιηθούν διάφοροι δείκτες που εκτιμούν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο της στρατηγικής outsourcing στην απόδοση της επιχείρησης. Επίσης, εκτός των ποσοτικών δεικτών, η αξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί και με ποιοτικούς δείκτες, οι οποίοι μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες. Αυτές σχετίζονται με: (1) τη δομή του κόστους και άλλα στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση των οργανωσιακών πόρων (π.χ. εξοικονόμηση πόρων για εστίαση σε βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες, επίτευξη οικονομικών κλίμακας), (2) την ευελιξία (π.χ. βελτίωση ανταποκρισιμότητας επιχειρησιακών διαδικασιών, αύξηση παραγωγικής δυναμικότητας, ενίσχυση ευελιξίας εφοδιαστικής αλυσίδας), (3) την καινοτομία (π.χ. πρόσβαση σε εξειδικευμένη εργασία ή τεχνολογία, αύξηση δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη), και (4) την ποιότητα (π.χ. αύξηση προϊόντικής ποιότητας, αναβάθμιση λειτουργικής απόδοσης υπηρεσιών). Συνήθως, για την αποτελεσματική αξιολόγηση της στρατηγικής outsourcing προτείνεται ο συνδυασμός τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μέτρων, ώστε να παρέχεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης της συνεργασίας με τον εξωτερικό προμηθευτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Πρωτεύον σημείο αναφοράς για την διεξαγωγή ερευνητικών μελετών είναι η επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης μέσω της οποίας θα μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της μελέτης, να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης προκύπτει έπειτα από εκτενή μελέτη του θεωρητικού πλαισίου και της σύνδεσης του με τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται. Με γνώμονα τα παραπάνω προκύπτει η διαμόρφωση των ερευνητικών εργαλείων της μελέτης και προσδιορίζεται η κατάλληλη τεχνική δειγματοληψίας (Kothari, 2004). Κατά συνέπεια η επιλεγείσα μεθοδολογική προσέγγιση προσδιορίζει τους τρόπους και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν από τον ερευνητή ώστε να διερευνηθούν ζητήματα τα οποία προορίζονται να οδηγήσουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα (Newman & Benz, 1998). Οι βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στις κοινωνικές επιστήμες η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα, η βασική διαφορά των οποίων βρίσκεται στον τρόπο που τα δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται.

Η επιστημονική έρευνα διαχωρίζεται σε δύο βασικές επιμέρους κατηγορίες, την ποσοτική και την ποιοτική. Η ποιοτική έρευνα εξετάζει τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου φαινομένου, αξιολογώντας συμπεριφορές και αντιλήψεις, με τη σε βάθος μελέτη των συμπεριφοράς και αντιλήψεων μικρών ομάδων ατόμων με τη συλλογή και ανάλυση μη ποσοτικοποιημένων δεδομένων (Lewis & Ritchie, 2003). Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα αυξημένου ερευνητικού δείγματος και προϋποθέτει την κατασκευή δομημένων ερευνητικών εργαλείων με απώτερο στόχο την αναγωγή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη του ερευνητικού δείγματος στο σύνολο του στατιστικού πληθυσμού (Kothari, 2004).

Με τη χρήση της μεθόδου της ποιοτικής έρευνας επιδιώκεται η μελέτη απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων υποκειμενικού χαρακτήρα καθώς και προσωπικών εμπειριών ατόμων μέσω λεκτικής επικοινωνίας ή παρατήρησης, και η εξαγωγή συμπερασμάτων (Kothari, 2004). Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται να ερμηνευτούν και να εξηγηθούν οι

λόγοι και οι αιτίες ύπαρξης ενός φαινομένου, να αποκαλυφθούν οι σχέσεις και συσχετίσεις ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα και ομάδες, να απαντηθούν ερωτήματα «πώς» και «γιατί», έχοντας ως στόχο την ανάλυση, την περιγραφή, την ερμηνεία και την κατανόηση.

Στην ποσοτική έρευνα, δίνεται η δυνατότητα με τη χρήση περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών εργαλείων να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την τάση της συμπεριφοράς του ερευνητικού δείγματος αλλά και η αποτύπωση της ύπαρξης ή μη μονόδρομων και αμφίδρομων σχέσεων αιτιότητας, συσχέτισης και επιρροής μεταξύ μεταβλητών (Kothari, 2004). Απαραίτητο συστατικό στοιχείο για τη διενέργεια ποσοτικών ερευνών είναι η ύπαρξη του αναγκαίου θεωρητικού υποβάθρου η εγκυρότητα του οποίου μελετάται με τη χρήση τεχνικών της στατιστικής ώστε να επιχειρηθεί η επιβεβαίωση ή απόρριψη του (Kothari, 2004). Η ποσοτική έρευνα παρέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στο ερευνητή. Αρχικά, αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση η οποία δεν είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα ενώ παράλληλα παρέχει γρήγορα αποτελέσματα. Παράλληλα, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την συλλογή μεγάλου αριθμού δεδομένων ώστε να αποφευχθεί η μεροληψία των απαντήσεων. Επιπρόσθετα, η τυποποίηση των απαντήσεων σε μεταβλητές κλειστού τύπου καθιστά τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων ιδιαίτερα εύκολη. Η αξιολόγηση και αναγνώριση των παραπάνω πλεονεκτημάτων οδήγησαν στην επιλογή της μεθόδου της ποσοτικής έρευνας.

Στην προτεινόμενη μελέτη η μεθοδολογία έρευνας που θα ακολουθηθεί είναι ποσοτική. Η απόφαση της επιλογής αυτής της μεθόδου έρευνας αποφασίστηκε βάσει του ερευνητικού σκοπού της μελέτης. Τα βασικά στοιχεία που ελήφθησαν υπόψη ώστε να αποφασισθεί η διενέργεια της συγκεκριμένης μελέτης μέσω ποσοτικής έρευνας ήταν η επιστημονική της αξιοπιστία και η μεθοδολογική συνέπεια καθώς και η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων εφόσον αυτή πραγματοποιηθεί σε ευρεία κλίμακα.

## **4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**

Η έρευνα έχει ανιχνευτικό χαρακτήρα και από τη στιγμή που επιδιώκεται η συλλογή δεδομένων που αναφέρονται σε απόψεις, κρίσεις, στάσεις σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στις υπάρχουσες συνθήκες, η μέθοδος που επιλέγεται είναι η επισκόπηση. Ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο, επειδή επιτρέπει τόσο



την ποσοτική, όσο και την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων, την επεξήγησή τους, αλλά και γιατί δίνει τη δυνατότητα, να γίνουν ομαδοποιήσεις στα αποτελέσματα της έρευνας και να εξαχθούν από αυτές χρήσιμα συμπεράσματα. Σύμφωνα με τους Cohen & Manion (2000), οι συγκεκριμένες μέθοδοι συλλέγουν δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αποσκοπώντας να περιγράψουν τη φύση των υπαρχουσών συνθηκών ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα.

Ο σχεδιασμός ενός καλού ερωτηματολογίου εξαρτάται κατά πολύ από τα στοιχεία που θα περιέχει και από τον τρόπο που παρουσιάζονται οι ερωτήσεις. Είναι σημαντικό να διατυπώνονται οι ερωτήσεις ώστε να είναι κατανοητές από τους συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία και να έχουν τέτοια δομή ώστε να ενθαρρύνουν τα υποκείμενα να ολοκληρώσουν τη συμπλήρωσή του. Γενικές, άσκοπες και δύσκολες ερωτήσεις καλό είναι να αποφεύγονται. Η σχεδίαση ενός ερωτηματολογίου είναι μια εξαιρετικά απαιτητική διαδικασία, καθώς η μορφή, η δομή του και ο τρόπος παρουσίασης των ερωτήσεων καθορίζουν σε μεγάλη ποσοστά την επιτυχή έκβαση της έρευνας. (Cohen & Manion, 2000).

Για την αρτιότερη εμφάνιση και παρουσίαση του ερωτηματολογίου της έρευνάς μας, ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε ώστε:

- Οι απαντήσεις να δίνονται τσεκάροντας κουτάκια, τακτική με την οποία είναι εξοικειωμένοι οι περισσότεροι ερωτώμενοι.
- Οι ερωτήσεις να είναι αριθμημένες και διαχωρισμένες μεταξύ τους με πλαίσιο.
- Οι ερωτήσεις να μην είναι πυκνογραμμένες και οι τυπογραφικοί χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι.

Πριν την αρχική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ο ερευνητής πρέπει να γνωρίζει ότι ως μεθοδολογικό εργαλείο, παρά τα οφέλη που μπορεί να προσδώσει στη διεξαγωγή μιας έρευνας, από μόνο του δεν εγγυάται την ειλικρινή απάντηση των συμμετεχόντων της έρευνας. Είναι ανάγκη να ακολουθεί ο ερευνητής ορισμένες τεχνικές και αρκετές δοκιμές πριν την τελική εφαρμογή του ερωτηματολογίου, προκειμένου, αν όχι να εξαλείψει εντελώς τους κινδύνους, τουλάχιστον να τους περιορίσει. Για το λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο, απαιτείται να είναι καλά σχεδιασμένο και οργανωμένο, ώστε να επιτευχθεί:

α. Η εγκυρότητα περιεχομένου (με τη συλλογή πληροφοριών που θα είναι συμβατές με τα ερευνητικά ερωτήματα),

β. Η αξιοπιστία, (να είναι δυνατή η επανάληψη της ερευνητικής διαδικασίας και η οποία αν διενεργηθεί υπό τις ίδιες συνθήκες να δώσει τα ίδια αποτελέσματα) και,

γ. Η αντικειμενικότητα, δηλαδή οι απαντήσεις των υποκειμένων να προέρχονται από την επίδραση που ασκεί το μέσο αυτό στα άτομα.

Οι επιπλέον λόγοι για τους οποίους επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως βασικό μεθοδολογικό εργαλείο για την διερεύνηση του θέματος είναι:

- Επιτρέπει την ανωνυμία και το γεγονός ότι οι απαντήσεις δίνονται ανώνυμα, διασφαλίζει την πιθανότητα οι απαντήσεις αυτές να ανταποκρίνονται στις πραγματικές απόψεις των ερωτηθέντων.
- Παρέχει μεγαλύτερη ακρίβεια στη μέτρηση των απαντήσεων που δίνονται, σε σχέση με τη συνέντευξη, αφού κάθε άτομο απαντά ακριβώς στις ίδιες ερωτήσεις.
- Μπορεί να δοθεί σε μεγάλο δείγμα.
- Η ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ευκολότερη και λιγότερο χρονοβόρα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προφορικών απαντήσεων, δηλαδή της συνέντευξης.
- Το ερωτηματολόγιο δεν έχει ιδιαίτερα μεγάλο κόστος χρόνου, όπως η συνέντευξη. Η αξιοπιστία δε της έρευνας προϋποθέτει τη χρήση ενός ενιαίου οργάνου μέτρησης για όλους τους ερωτηθέντες.

Στην παρούσα εργασία για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας γίνεται χρήση ερευνητικού εργαλείου το οποίο κατασκευάστηκε από τον ίδιο τον ερευνητή έπειτα από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στο υπό διερεύνηση ζήτημα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 7 μέρη και κατά βάση από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτυπώνονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων που αυτή αφορά. Στο δεύτερο μέρος του ερευνητικού εργαλείου παρουσιάζονται τα στοιχεία των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή. Στο τρίτο μέρος σκιαγραφούνται οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις του δείγματος επέλεξαν να εφαρμόσουν στρατηγικές outsourcing, ενώ στα μέρη 4-7 διερευνώνται μέσω 41 θέσεων 5βάθμιας κλίμακας Likert, 4 παράγοντες αξιολόγησης της διαδικασίας outsourcing ως στρατηγικής επιλογής των επιχειρήσεων. οι οποίοι είναι οι εξής:

- Κίνητρα outsourcing

- Οφέλη outsourcing
- Κίνδυνοι outsourcing
- Παράγοντες επιτυχίας outsourcing

Πριν ξεκινήσει η έρευνα το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε δείγμα 5 ατόμων ώστε να αξιολογηθεί και να εντοπιστούν τα πιθανά προβλήματά του (ασάφειες). Έπειτα από 3 ημέρες το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους ίδιους ερωτηθέντες ώστε να αξιολογηθεί με τη μέθοδο του ελέγχου και επανελέγχου η αξιοπιστία του. Το πλήρες κείμενο του ερωτηματολογίου παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα.

### **4.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ**

Η δειγματοληψία είναι μια διαδικασία που εφαρμόζει ο ερευνητής όταν είναι πρακτικά αδύνατο να εφαρμόσει την ανάλυσή του σε όλο τον πληθυσμό των κειμένων που σχετίζονται με τους σκοπούς και το αντικείμενο της έρευνάς του. Ένα ιστορικό αρχείο για παράδειγμα μπορεί να περιλαμβάνει χιλιάδες κείμενα. Ένας ερευνητής που έρχεται αντιμέτωπος με τεράστιους όγκους κειμένων έχει πρακτικά δύο δρόμους να ακολουθήσει. Μπορεί, με βάση κάποια κριτήρια που ο ίδιος προσδιορίζει, να περιορίσει τον πληθυσμό σε ένα αριθμό κειμένων του ιστορικού αυτού αρχείου που έχει τη δυνατότητα πραγματικά να διαχειριστεί ως όλον. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής δεν χρειάζεται να εφαρμόσει κάποιου είδους δειγματοληψία γιατί η ανάλυσή του περιλαμβάνει όλα τα κείμενα ενός περιορισμένου πια πληθυσμού. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν ένας ερευνητής φιλοδοξεί να διατυπώσει ορισμένα συμπεράσματα πάνω σε ένα σύνολο των κειμένων που ο ίδιος δεν μπορεί να αναλύσει στο σύνολό τους, αυτός πρέπει αναγκαστικά να επιλέξει ορισμένα από αυτά με κάποια μέθοδο δειγματοληψίας.

Με την εφαρμογή μιας μεθόδου δειγματοληψίας κύριο μέλημα του ερευνητή είναι να εξασφαλίσει κάποιου είδους αντιπροσωπευτικότητα των κειμένων που θα επιλέξει να αναλύσει σε σχέση με το πληθυσμό των κειμένων και ασφαλώς με το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνάς του. Όπως είναι κατανοητό τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης μπορεί εύκολα να αποδειχθούν μεροληπτικά και άρα διαστρεβλωτικά ενός φαινομένου εφόσον ο ερευνητής δεν φροντίσει να περιλάβει στο corpus των κειμένων που θα αναλύσει κείμενα που καλύπτουν όλο το φάσμα του «περιεχομένου» των κειμένων του πληθυσμού.

Υπάρχουν γενικά δύο μέθοδοι δειγματοληψίας, η πιθανοθεωρητική δειγματοληψία και η μη πιθανοθεωρητική δειγματοληψία. Η πιθανοθεωρητική δειγματοληψία μπορεί να εφαρμοστεί με τη τεχνική της απλής τυχαίας δειγματοληψίας όπου κάθε μέλος του πληθυσμού των κειμένων έχει την ίδια πιθανότητα να περιληφθεί στο δείγμα των κειμένων που τελικά θα αναλυθεί. Σε αυτή τη περίπτωση όλα τα κείμενα του πληθυσμού αριθμούνται και στη βάση αυτή επιλέγονται εντελώς τυχαία τα κείμενα που θα απαρτίσουν το δείγμα. Σε μια απλή τυχαία δειγματοληψία μπορούμε να εφαρμόσουμε την τεχνική της επανάθεσης όπου ένα κείμενο του πληθυσμού που επιλέγεται τοποθετείται ξανά στην λίστα από την οποία επιλέγουμε το τυχαίο δείγμα και επομένως μπορεί να επιλεγεί πάλι. Ένας ερευνητής μπορεί από την άλλη να επιλέξει τη μη επανάθεση.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος της ευκολίας ή ευχέρειας. Έτσι, το δείγμα της παρακάτω μελέτης αποτελείται από δείγμα 41 στελεχών διοίκησης σε ελληνικές εταιρίες. Αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε με σκοπό τη συλλογή αντιπροσωπευτικού συνόλου ερωτηθέντων. Η δειγματοληψία διενεργήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας KwikSurveys με ποσοστό ανταποκρισιμότητας στην έρευνα της τάξης του 34,5% το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μεταξύ 4 Νοεμβρίου - 12 Δεκεμβρίου του 2018.

#### **4.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ**

Μετά τη συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων, για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Οι στατιστικές μέθοδοι διενέργειας ελέγχων στατιστικών υποθέσεων που χρησιμοποιούνται μέθοδοι της περιγραφικής αλλά και της επαγωγικής στατιστικής και πιο συγκεκριμένα:

- Μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση
- Πίνακες κατανομής συχνοτήτων
- Ο μη παραμετρικός έλεγχος στατιστικών υποθέσεων Mann-Whitney U
- Ο μη παραμετρικός έλεγχος στατιστικών υποθέσεων Kruskal- Wallis H
- Ο μη παραμετρικός συντελεστής γραμμικής συσχέτισης  $\rho$  του Spearman

Το επίπεδο σημαντικότητας που προκαθορίζεται για τη διεξαγωγή ελέγχων στατιστικών υποθέσεων είναι το  $\alpha=0,05$

#### **4.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας και καταχώρισης των δεδομένων περιέλαβε τα εξής στάδια:

- Ορισμός ερευνητικών αντικειμένων
- Επιλογή μεταξύ απογραφής ή δείγματος
- Επιλογή του μεγέθους του δείγματος
- Συλλογή δεδομένων
- Εισαγωγή στον Η/Υ των κωδικοποιημένων στοιχείων- απαντήσεων, ώστε να εξαχθούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Επανέλεγχος κωδικοποιημένων δεδομένων

Το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας ήταν το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0.

#### **4.6 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ**

Η ηθική στην έρευνα αποτελεί ένα ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας και αφορά την εφαρμογή των ηθικών κανόνων για τη συλλογή, την ανάλυση, την καταγραφή και τη δημοσίευση της πληροφόρησης που σχετίζονται με τα υποκείμενα της έρευνας, ιδιαίτερα αναφορικά με την ενεργή αποδοχή των δικαιωμάτων ιδιωτικότητας, εμπιστευτικότητας και πληροφορημένης συναίνεσης (Sikes et al, 2003). Οι Howe & Moses (1999) αναφέρουν πως τα ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα στην κοινωνική έρευνα έχουν περιπλεχθεί κατά τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξημένης χρήσης της ποσοτικής έρευνας και συμμετοχής διάφορων πληθυσμών στις αντίστοιχες μελέτες. Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές δεοντολογικές αρχές στην έρευνα είναι η πληροφορημένη συναίνεση, υπό την έννοια ότι τα υποκείμενα της έρευνας συμφωνούν να συμμετέχουν εθελοντικά και η συμφωνία αυτή βασίζεται σε πλήρη και ανοιχτή πληροφόρηση, η ιδιωτικότητα και εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων από μη επιθυμητή έκθεση, η δημοσίευση των δεδομένων ανώνυμα, η ακρίβεια κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και η αποφυγή οποιασδήποτε σκόπιμης διαστρέβλωσης των δεδομένων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στην παρούσα έρευνα τηρήθηκαν όλες οι αρχές δεοντολογίας. Συγκεκριμένα, διασφαλίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων στη μελέτη, ενώ πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ενημερώθηκαν για τους ερευνητικούς σκοπούς και το λόγο διεξαγωγής της μέσω ειδικού ενημερωτικού σημειώματος. Επίσης, τηρήθηκε η αρχή της πληροφορημένης συναίνεσης, καθώς οι συμμετέχοντες στη μελέτη συμφώνησαν να λάβουν εθελοντικά μέρος μετά από σχετική πληροφόρηση για τους σκοπούς της. Επιπλέον, επικοινωνήθηκε πως τα δεδομένα που θα ληφθούν από τα ερωτηματολόγια θα αξιολογηθούν και θα δημοσιευθούν βάσει των αρχών της ιδιωτικότητας και εμπιστευτικότητας, ενώ ακολούθως θα φυλαχθούν ηλεκτρονικά με αποκλειστική πρόσβαση του ερευνητή. Ειδικότερα ως προς την αρχή της ανωνυμίας, τα υποκείμενα της έρευνας συμπλήρωσαν ανώνυμα τα ερωτηματολόγια. Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί πως όσον αφορά την τήρηση της αρχής της ακρίβειας, στην έρευνα χρησιμοποιείται η κατάλληλη ερευνητική μεθοδολογία και εφαρμόζονται οι αντίστοιχοι στατιστικοί έλεγχοι, ώστε να εξαχθούν έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ξεκινά με την παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που αυτή περιλαμβάνει. Όπως προκύπτει, το 48,8% των εταιριών του δείγματος δραστηριοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης και το 51,2% στην παροχή υπηρεσιών. Αναφορικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, αυτός δεν ξεπερνά το 1 εκατομμύριο ευρώ για το 41,5% αυτών, κυμαίνεται μεταξύ 1 και 5 εκατομμύρια ευρώ για το 24,4%, από 5 έως 10 εκατομμύρια ευρώ για το 22,0% και υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ για το 12,1% των εταιριών. Παράλληλα, ο μέσος αριθμός του μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού αγγίζει τα 47 άτομα περίπου, με το μέσο χρόνο λειτουργίας των εταιριών να ισούται με 19,4 έτη.

**Πίνακας 1: Στοιχεία επιχειρήσεων**

|                                 |   | <b>Μ.Ο.</b> | <b>Τ.Α.</b> |
|---------------------------------|---|-------------|-------------|
| Αριθμός εργαζομένων             |   | 46,76       | 7,29        |
| Έτη λειτουργίας της επιχείρησης |   | 19,37       | 10,51       |
|                                 |   | N           | %           |
| Τομέας<br>δραστηριοποίησης      | Μεταποίηση                                | 20          | 48,8%       |
|                                 | Παροχή υπηρεσιών                          | 21          | 51,2%       |
| Επίπεδο εκπαίδευσης             | <1 εκατομμύριο ευρώ                       | 17          | 41,5%       |
|                                 | 1 εκατομμύριο ευρώ-5 εκατομμύρια<br>ευρώ  | 10          | 24,4%       |
|                                 | 5 εκατομμύρια ευρώ-10 εκατομμύρια<br>ευρώ | 9           | 22,0%       |
|                                 | >10 εκατομμύρια ευρώ                      | 5           | 12,1%       |

Αποσαφηνίζοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα αρχικά παρατηρείται ότι το δείγμα αποτελείται κατά 46,3% από άνδρες και κατά 53,7% από γυναίκες, με μέση ηλικία των 42,3 ετών. Όπως παρατηρείται το 7,3% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 29,3% ΤΕΙ ή ΑΕΙ έως 20 έτη, το 48,8% κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το 14,6% Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επίσης, οι

ερωτηθέντες εργάζονται κατά μέσο όρο 9,55 έτη. Επιπλέον, το 34,1% του δείγματος αποτελείται από διευθυντές, το 31,7% από διοικητικά στελέχη, το 26,8% από υπαλλήλους στη διεύθυνση και το 7,3% από άλλα στελέχη. Επιπρόσθετα, στο Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική outsourcing.

**Πίνακας 2: Στοιχεία ερωτηθέντων**

|                             |                              | M.O.  | T.A.  |
|-----------------------------|------------------------------|-------|-------|
| Ηλικία                      |                              | 42,30 | 5,93  |
| Έτη εργασίας στον οργανισμό |                              | 9,55  | 4,84  |
|                             |                              | N     | %     |
| Φύλο                        | Άνδρας                       | 19    | 46,3% |
|                             | Γυναίκα                      | 22    | 53,7% |
| Επίπεδο εκπαίδευσης         | Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου  | 3     | 7,3%  |
|                             | Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ            | 12    | 29,3% |
|                             | Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου | 20    | 48,8% |
|                             | Κάτοχος διδακτορικού τίτλου  | 6     | 14,6% |
| Θέση στον Οργανισμό         | Διευθυντής                   | 14    | 34,1% |
|                             | Διοικητικό στέλεχος          | 13    | 31,7% |
|                             | Υπάλληλος στη διεύθυνση      | 11    | 26,8% |
|                             | Άλλο                         | 3     | 7,3%  |

**Πίνακας 3: Τομείς εφαρμογής outsourcing**

|                         | N  | %     |
|-------------------------|----|-------|
| Διοίκηση προσωπικού     | 16 | 39,0% |
| Οικονομική διαχείριση   | 4  | 9,8%  |
| Πληροφοριακή τεχνολογία | 18 | 43,9% |
| Γραμμή παραγωγής        | 10 | 24,4% |
| Νομική κάλυψη           | 22 | 53,7% |
| Logistics               | 22 | 53,7% |
| Ποιοτικός έλεγχος       | 19 | 46,3% |
| Μάρκετινγκ              | 26 | 63,4% |
| Άλλο                    | 7  | 17,1% |



Εστιάζοντας στο επίπεδο των υπαρκτών κινήτρων για την εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing από μέρους των επιχειρήσεων προκύπτει ότι τα βασικότερα εξ αυτών είναι η δυνατότητα που προσδίδει στη γενική διεύθυνση των οργανισμών να επικεντρωθεί καλύτερα στον στρατηγικό σχεδιασμό (M.O.=4,00, T.A.=0,62), η αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών (M.O.=3,91, T.A.=0,91) καθώς και λόγω έλλειψης ικανών πόρων στην ίδια την εταιρία για την διαχείριση των κείμενων λειτουργιών (M.O.=3,90, T.A.=0,80). Αντίθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η καλύτερη συμμόρφωση των εταιριών στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου που λειτουργούν (M.O.=2,44, T.A.=1,05), λόγοι αναδιοργάνωσης τμημάτων (M.O.=2,54, T.A.=0,98) αλλά και η μεταφορά τεχνογνωσίας από τις εταιρίες- παρόχους outsourcing υπηρεσιών προς τους ίδιους τους οργανισμούς δεν αποτελούν ιδιαίτερα ισχυρά κίνητρα εφαρμογής στρατηγικής outsourcing από αυτούς (M.O.=2,06, T.A.=1,54). Συνολικά, ο βαθμός των υπαρκτών κινήτρων για την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing από μέρους των οργανισμών δεν κρίνεται ιδιαίτερα υψηλός καθώς η μέση βαθμολογία του αντίστοιχου παράγοντα ισούται με 3,21 (T.A=1,05).

**Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική των κινήτρων εφαρμογής στρατηγικής outsourcing**

|  | M.O.        | T.A.        |
|--|-------------|-------------|
| Για να επιτραπεί στη γενική διεύθυνση να επικεντρωθεί καλύτερα στον στρατηγικό σχεδιασμό                         | 4,00        | 0,62        |
| Για λόγους περιστολής του λειτουργικού κόστους   | 3,07        | 0,85        |
| Για λόγους περιστολής του αμειβόμενου προσωπικού   | 3,24        | 1,04        |
| Για καλύτερη συμμόρφωση στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου  | 2,44        | 1,05        |
| Για λόγους αναδιοργάνωσης τμημάτων της επιχείρησης   | 2,54        | 0,98        |
| Λόγω έλλειψης ικανών πόρων στην ίδια την εταιρία   | 3,90        | 0,80        |
| Για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών  | 3,57        | 0,89        |
| Για να προσφερθούν υπηρεσίες και προϊόντα που ο οργανισμός δεν θα μπορούσε να προσφέρει σε διαφορετική περίπτωση | 2,99        | 1,85        |
| Λόγω της γενικής κατεύθυνσης του κλάδου  | 3,57        | 1,00        |
| Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών   | 3,91        | 0,91        |
| Για να επιτύχει μεταφορά τεχνογνωσίας από τις εταιρίες- παρόχους outsourcing υπηρεσιών                           | 2,06        | 1,54        |
| <b>Κίνητρα</b>   | <b>3,21</b> | <b>1,05</b> |

Εστιάζοντας στο επίπεδο των οφελών που προκύπτουν για τους οργανισμούς από την εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing, αρχικά προκύπτει ότι τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η δυνατότητα που παρέχει για ευκολότερη ανάπτυξη σχεδίων δράσης από τα επιμέρους τμήματα της εταιρίας (Μ.Ο.=3,98, Τ.Α.=0,76), η δυνατότητα που προκύπτει για τη διοίκηση των οργανισμών να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη στρατηγικής (Μ.Ο.=3,93, Τ.Α.=0,79) και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών (Μ.Ο.=3,93, Τ.Α.=1,14). Αντίθετα, χαμηλότερης σημαντικότητας κρίνονται τα οφέλη που σχετίζονται με τη βελτίωση της φήμης των οργανισμών (Μ.Ο.=3,24, Τ.Α.=0,83) και την αύξηση της αποδοτικότητας της διοίκησης (Μ.Ο.=3,27, Τ.Α.=0,76), με το επίπεδο όμως των συνολικών ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing από τις επιχειρήσεις να είναι αρκετά υψηλό (Μ.Ο.=3,69, Τ.Α.=0,97).

**Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική των οφελών από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing**

|  | Μ.Ο.        | Τ.Α.        |
|--|-------------|-------------|
| Μείωση του κόστους των λειτουργιών   | 3,66        | 1,13        |
| Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών                                       | 3,93        | 1,14        |
| Αύξηση της αποδοτικότητας της διοίκησης  | 3,27        | 1,18        |
| Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας  | 3,68        | 1,04        |
| Εστίαση στις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες  | 3,83        | 1,05        |
| Η εταιρία- πάροχος outsourcing υπηρεσιών θεωρείται στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος | 3,61        | 0,99        |
| Επιτρέπει στη διοίκηση να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη στρατηγικής        | 3,93        | 0,79        |
| Αποτελεσματικότερη εκτέλεση και έλεγχος των στρατηγικών αποφάσεων                      | 3,73        | 0,81        |
| Βελτίωση της φήμης του οργανισμού  | 3,24        | 0,83        |
| Ευκολότερη ανάπτυξη σχεδίων δράσης από τα τμήματα της εταιρίας                         | 3,98        | 0,76        |
| <b>Οφέλη</b>   | <b>3,69</b> | <b>0,97</b> |

Σχετικά με τους κινδύνους που οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν ότι ενδέχεται να παρουσιασθούν από την εφαρμογή στρατηγικών outsourcing οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι η αντίσταση στην εφαρμογή τους από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών (Μ.Ο.=3,98, Τ.Α.=0,79), η ενδεχόμενη απώλεια εσωτερικού ελέγχου των λειτουργιών (Μ.Ο.=3,84, Τ.Α.=1,06) και η πιθανή αδυναμία εξοικονόμησης κόστους (Μ.Ο.=3,71, Τ.Α.=0,82). Επίσης παρατηρείται ότι τα στοιχεία που σχετίζονται με το προσωπικό όπως η αντίσταση από το ανθρώπινο δυναμικό και η μείωση του ηθικού των εργαζομένων παρουσιάζουν επίσης σχετικά υψηλές μέσες βαθμολογίες. Συνολικά, ο βαθμός που η εφαρμογή στρατηγικών outsourcing από μέρους των οργανισμών δεν παρατηρείται να εγκυμονεί υψηλού βαθμού κίνδυνο καθώς η μέση βαθμολογία του αντίστοιχου παράγοντα είναι ίση με 2,72 (Τ.Α.=1,33).

**Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική των κινδύνων από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing**

|  | M.O.        | T.A.        |
|--|-------------|-------------|
| Νομικά ζητήματα  | 1,29        | 1,58        |
| Αντίσταση από ανώτερα διευθυντικά στελέχη                              | 3,98        | 0,79        |
| Αντίσταση από τους υπαλλήλους εν γένει                                 | 3,01        | 1,74        |
| Μείωση του ηθικού των εργαζομένων                                      | 3,21        | 1,97        |
| Απώλεια εσωτερικού ελέγχου των λειτουργιών                             | 3,84        | 1,06        |
| Αδυναμία εξοικονόμησης κόστους   | 3,71        | 0,82        |
| Μείωση του επιπέδου ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών              | 1,29        | 1,75        |
| Μειωμένη επικοινωνία των τμημάτων του οργανισμού                       | 2,05        | 1,14        |
| Αποσύνδεση της παραγωγής και του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού | 2,12        | 1,12        |
| <b>Κίνδυνοι</b>  | <b>2,72</b> | <b>1,33</b> |

Τέλος, όπως προκύπτει, οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας του outsourcing από τις επιχειρήσεις είναι η επιλογή των κατάλληλων εταιρών outsourcing (M.O.=4,31, T.A.=0,50), η καλή συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού με τους εταίρους outsourcing (M.O.=4,16, T.A.=0,54) καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία των οργανισμών με τους τελευταίους (M.O.=4,00, T.A.=0,89). Αντίθετα, χαμηλότερης σημαντικότητας κρίνεται ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ των οργανισμών και των εταιρών outsourcing (M.O.=3,00, T.A.=1,20), η αποτελεσματική χρήση κινήτρων απόδοσης και κυρώσεων προς τους εταίρους outsourcing (M.O.=3,20, T.A.=1,23) και η αποτελεσματική υποστήριξη της διαδικασίας outsourcing από τη διοίκηση του οργανισμού (M.O.=3,39, T.A.=1,18). Στο σύνολο τους, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας της στρατηγικής outsourcing κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί με την αντίστοιχη μέση βαθμολογία να ισούται με 3,78 (T.A.=0,88)

**Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική των παραγόντων επιτυχίας της εφαρμογής στρατηγικής outsourcing**

|  | M.O.        | T.A.        |
|--|-------------|-------------|
| Σαφής στοχοθέτηση της διαδικασίας outsourcing  | 3,98        | 0,54        |
| Προσδιορισμός σαφών προσδοκιών από τη διαδικασία outsourcing                                   | 3,88        | 0,59        |
| Επιλογή των κατάλληλων εταιρών outsourcing   | 4,31        | 0,50        |
| Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εταίρους outsourcing  | 4,00        | 0,89        |
| Υψηλή και αποτελεσματική υποστήριξη της διαδικασίας outsourcing από τη διοίκηση του οργανισμού | 3,39        | 1,18        |
| Αποτελεσματική χρήση κινήτρων απόδοσης και κυρώσεων προς τους εταίρους outsourcing             | 3,20        | 1,23        |
| Συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού με τους εταίρους outsourcing                               | 4,16        | 0,54        |
| Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη   | 3,95        | 0,91        |
| Επαρκή και αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης και ανατροφοδότηση                                  | 3,98        | 0,99        |
| Επαρκής μηχανισμός ελέγχου για την παρακολούθηση των outsourcing διαδικασιών                   | 3,71        | 1,10        |
| Αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ του οργανισμού και των εταιρών outsourcing                  | 3,00        | 1,20        |
| <b>Παράγοντες επιτυχίας</b>  | <b>3,78</b> | <b>0,88</b> |

## 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Βασική προϋπόθεση για την εκκίνηση της διαδικασίας εξαγωγής αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής και της διενέργειας ελέγχων υποθέσεων είναι η μελέτη του εάν τα δεδομένα της έρευνας ακολουθούν την κανονική κατανομή. Όπως προκύπτει πίνακα 8 βάσει των ελέγχων Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk η υπόθεση της κανονικότητας των παρατηρήσεων για το σύνολο των διαστάσεων απορρίπτεται ( $p < 0,05$ ) και ως εκ τούτου θα πρέπει να γίνει χρήση μη παραμετρικών μεθόδων επαγωγικής στατιστικής.

**Πίνακας 8: Έλεγχοι κανονικότητας μεταβλητών**

|                      | Kolmogorov-Smirnov |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|----------------------|--------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                      | Στατιστική         | BE | p     | Στατιστική   | BE | p     |
| Κίνητρα              | 0,169              | 41 | 0,005 | 0,941        | 41 | 0,034 |
| Οφέλη                | 0,148              | 41 | 0,024 | 0,934        | 41 | 0,019 |
| Κίνδυνοι             | 0,189              | 41 | 0,001 | 0,922        | 41 | 0,008 |
| Παράγοντες επιτυχίας | 0,181              | 41 | 0,001 | 0,920        | 41 | 0,007 |

Προχωρώντας σε συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων που προκύπτουν από το ερευνητικό εργαλείο, με τη χρήση του μη παραμετρικού συντελεστή γραμμικής συσχέτισης rho του Spearman, αρχικά παρατηρείται ότι αυτή είναι θετική και στατιστικά σημαντική ( $p < 0,001$  σε κάθε περίπτωση) όσον αφορά τις κατά ζεύγη συσχετίσεις των διαστάσεων των κινήτρων, των οφελών και των παραγόντων επιτυχίας. Ως εκ τούτου προκύπτει συµμεταβολή των μέσων βαθμολογιών των συγκεκριμένων διαστάσεων προς την ίδια κατεύθυνση, σκιαγραφώντας τη συνολική προσέγγιση των ερωτηθέντων σχετικά την σημαντικότητα των στοιχείων που αφορούν τη χρήση στρατηγικών outsourcing από τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή συσχέτισης rho στις κατά ζεύγη συσχετίσεις της διάστασης των κινδύνων και των διαστάσεων των κινήτρων, των οφελών και των παραγόντων επιτυχίας καταδεικνύει ότι όσο αυξάνονται τα κίνητρα για την εφαρμογή των αντίστοιχων στρατηγικών, οι αντιληπτές ωφέλειες από αυτές και η σαφήνεια των παραγόντων επιτυχίας τόσο μειώνονται οι αντιληπτοί κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη διαδικασία.

**Πίνακας 9: Μήτρα συσχετίσεων παραγόντων**

|                         |   | Κίνητρ<br>α | Οφέλ<br>η  | Κίνδυνο<br>ι | Παράγοντες<br>επιτυχίας |
|-------------------------|---|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| Κίνητρα                 | ρ | 1           |            |              |                         |
|                         | p | .           |            |              |                         |
| Οφέλη                   | ρ | 0,778       | 1          |              |                         |
|                         | p | 0,000       | .          |              |                         |
| Κίνδυνοι                | ρ | 0,524       | 0,372      | 1            |                         |
|                         | p | 0,000       | 0,000      | .            |                         |
| Παράγοντες<br>επιτυχίας | ρ | -0,662      | -<br>0,596 | -0,602       | 1                       |
|                         | p | 0,000       | 0,000      | 0,000        | .                       |

Μέσω των αντιστοίχων συντελεστών συσχέτισης κατά Spearman, προκύπτει ότι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις μέσες βαθμολογίες των διαστάσεων του ερωτηματολογίου ( $p > 0,05$  σε όλες τις περιπτώσεις). Ως εκ τούτου οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων περί των στοιχείων που αφορούν το outsourcing ως στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων σχετίζονται με το μέγεθός τους σε όρους προσωπικού.

**Πίνακας 10: Συσχέτιση αριθμού εργαζομένων και βαθμολογιών των παραγόντων**

|                         |   | Αριθμός<br>εργαζομένων |
|-------------------------|---|------------------------|
| Κίνητρα                 | ρ | -0,209                 |
|                         | p | 0,190                  |
| Οφέλη                   | ρ | -0,270                 |
|                         | p | 0,087                  |
| Κίνδυνοι                | ρ | 0,062                  |
|                         | p | 0,700                  |
| Παράγοντες<br>επιτυχίας | ρ | -0,054                 |
|                         | p | 0,739                  |

Παράλληλα, παρατηρείται ότι ο αριθμός των ετών λειτουργίας των επιχειρήσεων παρουσιάζει αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη μέση βαθμολογία του παράγοντα των οφελών από την εφαρμογή στρατηγικών outsourcing ( $\rho=-0,481$ ,  $p=0,011$ ) και ως εκ τούτου οι νεότερες επιχειρήσεις ενδέχεται να αποκομίζουν υψηλότερα οφέλη από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής και το αντίστροφο. Παράλληλα, η θετική συσχέτιση των ετών λειτουργίας των επιχειρήσεων και του παράγοντα των προκυπτόντων κινδύνων από την εφαρμογή στρατηγικών outsourcing ( $\rho=-0,481$ ,  $p=0,011$ ), σηματοδοτεί ότι οι παλαιότερες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν υψηλότερο επίπεδο επικινδυνότητας από την συγκεκριμένη στρατηγική σε σχέση με τις νεότερες.

**Πίνακας 11: Συσχέτιση ετών λειτουργίας και βαθμολογιών των παραγόντων**

|                      |        | Έτη λειτουργίας της<br>επιχείρησης |
|----------------------|--------|------------------------------------|
| Κίνητρα              | $\rho$ | 0,150                              |
|                      | $p$    | 0,394                              |
| Οφέλη                | $\rho$ | -0,481                             |
|                      | $p$    | 0,011                              |
| Κίνδυνοι             | $\rho$ | 0,433                              |
|                      | $p$    | 0,019                              |
| Παράγοντες επιτυχίας | $\rho$ | 0,100                              |
|                      | $p$    | 0,595                              |

Εξετάζοντας την επίδραση του τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στις μέσες βαθμολογίες των εξεταζόμενων παραγόντων παρατηρείται ότι δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε αυτές ( $p>0,05$ ).

**Πίνακας 12: Mann-Whitney U test των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων**

|                      | Τομέας δραστηριοποίησης |      |                  |      | p     |
|----------------------|-------------------------|------|------------------|------|-------|
|                      | Μεταποίηση              |      | Παροχή υπηρεσιών |      |       |
|                      | M.O.                    | T.A. | M.O.             | T.A. |       |
| Κίνητρα              | 3,16                    | 1,08 | 3,27             | 0,99 | 0,681 |
| Οφέλη                | 3,55                    | 0,85 | 3,78             | 1,03 | 0,458 |
| Κίνδυνοι             | 2,80                    | 1,14 | 2,65             | 1,40 | 0,445 |
| Παράγοντες επιτυχίας | 3,80                    | 1,01 | 3,70             | 0,87 | 0,526 |

Τέλος, ανάλογα είναι τα αποτελέσματα που παρατηρούνται όσον αφορά την επίδραση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων στις μέσες βαθμολογίες των εξεταζόμενων παραγόντων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι σε όλες τις περιπτώσεις μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

**Πίνακας 13: Kruskal-Wallis H test των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων**

|                      | Κύκλος εργασιών     |      |                                       |      |  |      |                      |      | p     |
|----------------------|---------------------|------|---------------------------------------|------|--|------|----------------------|------|-------|
|                      | <1 εκατομμύριο ευρώ |      | 1 εκατομμύριο ευρώ-5 εκατομμύρια ευρώ |      | 5 εκατομμύρια ευρώ-10 εκατομμύρια ευρώ |      | >10 εκατομμύρια ευρώ |      |       |
|                      | M.O.                | T.A. | M.O.                                  | T.A. | M.O.                                   | T.A. | M.O.                 | T.A. |       |
| Κίνητρα              | 3,61                | 1,12 | 3,56                                  | 0,92 | 3,44                                   | 1,29 | 3,75                 | 1,02 | 0,876 |
| Οφέλη                | 3,80                | 1,04 | 3,75                                  | 1,18 | 3,40                                   | 0,74 | 3,93                 | 1,40 | 0,768 |
| Κίνδυνοι             | 2,47                | 0,88 | 2,83                                  | 0,42 | 3,03                                   | 0,79 | 2,36                 | 0,58 | 0,899 |
| Παράγοντες επιτυχίας | 3,70                | 0,51 | 4,11                                  | 0,99 | 4,01                                   | 0,81 | 3,63                 | 0,90 | 0,902 |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το outsourcing αποτελεί μια στρατηγική που βασίζεται στην εξωτερική ανάθεση ορισμένων επιχειρησιακών λειτουργικών ή διαδικασιών, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες και να επιτυγχάνουν σημαντικά οφέλη σε όρους μείωσης του κόστους ή αναβαθμισμένης απόδοσης. Βέβαια, η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής αποτελεί ένα σχετικά δύσκολο εγχείρημα, καθώς η επιτυχία της εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες, με σημαντικότερο ίσως εξ αυτών την αποτελεσματικότητα της συνεργατικής σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού εταίρου. Οι διαθέσιμες εμπειρικές ενδείξεις, πράγματι, καταδεικνύουν ότι ενώ ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν στην υιοθέτηση της στρατηγικής του outsourcing, η εφαρμογή της δεν οδηγεί πάντα σε σημαντικά οφέλη, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανή ασυμβατότητα μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών, τις δυσκολίες διαχείρισης των αντίστοιχων διαδικασιών και τα κρυφά κόστη της συνέργιας. Ωστόσο, η επιτυχημένη εφαρμογή του outsourcing μπορεί να επιφέρει κρίσιμης σημασίας οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στις βασικές δραστηριότητες, η μείωση του κόστους και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των προοπτικών εφαρμογής της στρατηγικής outsourcing από τις ελληνικές επιχειρήσεις, μέσω της διεξαγωγής έρευνας σε δείγμα επιχειρήσεων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, αρχικά, διαπιστώθηκε ότι τα σημαντικότερα κίνητρα εφαρμογής της στρατηγικής είναι η δυνατότητα εστίασης των επιχειρήσεων στο στρατηγικό σχεδιασμό τους, η αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών τους και η έλλειψη επαρκών πόρων για τη διαχείριση αυτών των διαδικασιών που ανατίθενται εξωτερικά. Πράγματι, στην προηγούμενη ερευνητική βιβλιογραφία έχει τεκμηριωθεί ότι το outsourcing αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο εταιρικού ελέγχου, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (Quinn & Hilmer, 1994; Shy & Stenbacka, 2003; Kirkegaard, 2005; Lee et al, 2007). Αντίστοιχα, έχει διαπιστωθεί ότι βασικά κίνητρα της υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής είναι οι αυξημένες δυνατότητες επικέντρωσης σε βασικές λειτουργίες της επιχείρησης που προσθέτουν αξία (Brown & Wilson, 2005; Kinkel et al, 2007), με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την εξοικονόμηση πόρων (Lonsdale & Cox, 2000; Allweyer et al, 2004).

Επιπλέον, στην έρευνα βρέθηκε ότι τα αντιληπτά οφέλη του outsourcing για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τη δυνατότητα ευκολότερης ανάπτυξης σχεδίων δράσης από τα διάφορα εταιρικά τμήματα, η οποία συνδέεται με αυξημένη στρατηγική και λειτουργική ευελιξία, τη δυνατότητα εστίασης στην ανάπτυξη στρατηγικής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με αντίστοιχα προηγούμενων μελετών, στις οποίες έχει καταδειχθεί ότι η υιοθέτηση της στρατηγικής outsourcing συνδέεται με εξοικονόμηση πόρων που μπορούν να διατεθούν σε πιο παραγωγικές δράσεις (Kremic et al, 2006; Yang et al, 2012; Somjai, 2017), καθώς και με βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της αναβάθμισης της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών που ανατίθενται σε εξωτερικό προμηθευτή (Harland et al, 2005; Belcourt, 2006; Tayauona, 2012). Ιδιαίτερης σημασίας είναι τα στρατηγικής φύσης οφέλη, όπως είναι η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, η εστίαση στις βασικές δυνατότητες και η στρατηγική ευελιξία (Arias-Aranda et al, 2011).

Αναφορικά με τους αντιληπτούς κινδύνους, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ως τέτοιους την αντίσταση που προέρχεται από τα διευθυντικά στελέχη, την ενδεχόμενη απώλεια ελέγχου επί των λειτουργιών και την πιθανή αδυναμία εξοικονόμησης κόστους. Πράγματι, έχει προηγουμένως διαπιστωθεί ότι η απώλεια διοικητικού ελέγχου επί των δραστηριοτήτων που ανατίθενται εξωτερικά αποτελεί βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής outsourcing, η οποία μάλιστα συσχετίζεται με σημαντικές απώλειες σε όρους συσσώρευσης οργανωσιακής γνώσης (Bahli & Rivard, 2005; Sullivan & Ngwenyama, 2005; Harland et al, 2005). Επίσης, δεδομένου ότι το outsourcing θεωρείται μια ανθρωποκεντρική στρατηγική, σημαντικοί είναι και οι κίνδυνοι που απορρέουν από την αντίσταση που εκδηλώνεται από το ανθρώπινο δυναμικό (Quélin & Duhamel, 2003; Walden & Hoffman, 2007). Εκτός αυτού, τα κρυφά κόστη ενέχουν ομοίως σημαντικούς κινδύνους, καθώς δεν είναι πάντα εύκολο να υπολογιστεί η σχέση κόστους-οφέλους (Quélin & Duhamel, 2003; Conzalez et al, 2010; Fan et al, 2012).

Τέλος, σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής outsourcing, οι σημαντικότεροι εξ αυτών που εντοπίστηκαν στο πλαίσιο της έρευνας περιλαμβάνουν την επιλογή των κατάλληλων εξωτερικών προμηθευτών, την καλή συνεργασία με αυτούς και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο εταίρων. Αποτελεί κοινό τόπο μεταξύ των ερευνητών ότι η εύρεση και επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και η διαμόρφωση αμοιβαίως επωφελών σχέσεων συνιστά το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της

στρατηγικής outsourcing (Dibbern et al, 2004; Chou & Chou, 2009; Gonzalez et al, 2010). Ο σαφής προσδιορισμός των στόχων και διαδικασιών της συνεργασίας, η οικοδόμηση αποτελεσματικών μηχανισμών επικοινωνίας, η συμβατότητα των δύο εταιρών και η καλή συνεργασία αναδεικνύονται σε μεταβλητές κρίσιμης σημασίας για την αποδοτική εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής (Tuten & Urban, 2001; Zhu et al, 2001; Qi & Chau, 2012; Schwarz, 2014).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στην παρούσα έρευνα, μέσω των ελέγχων συσχετίσεων βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις που θεωρούν ότι τα οφέλη του outsourcing είναι σημαντικά, παράλληλα, αντιλαμβάνονται τους αντίστοιχους κινδύνους ως μικρότερης σημασίας. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι το εύρημα αναφορικά με τις σχετικές περί outsourcing στάσεις των επιχειρήσεων και της διάρκειας λειτουργίας τους, καθώς στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν για λιγότερα χρόνια θεωρούν ότι το outsourcing έχει σημαντικότερα οφέλη για αυτές. Το εύρημα αυτό πιθανόν μπορεί να αποδοθεί στη διαπίστωση ότι εταιρίες με περισσότερα χρόνια λειτουργίας που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία σε πρακτικές outsourcing έχουν αντιμετωπίσει και μεγαλύτερους κινδύνους και έχουν κατανοήσει καλύτερα τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το outsourcing αποτελεί μια στρατηγική επιλογή που μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ωστόσο, η εφαρμογή της δεν εγγυάται απαραίτητα αναβαθμισμένη αποτελεσματικότητα και αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Για να είναι αυτό εφικτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή του κατάλληλου εξωτερικού προμηθευτή, λαμβάνοντας υπόψη τη συμβατότητά του με την εταιρική κουλτούρα τους, την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, τους τρόπους επικοινωνίας και τους μηχανισμούς διασφάλισης μιας αμοιβαίως επωφελούς συνεργασίας. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η οικοδόμηση μιας κουλτούρας συνεργασίας, η ανάπτυξη κοινών στόχων και η κατάρτιση συμβολαίων με συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις που προσδιορίζουν σαφώς τις συμβατικές υποχρεώσεις και διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διασφάλιση των παραπάνω αναδεικνύει τη στρατηγική outsourcing σε μια επιλογή που συνδέεται με αυξημένη λειτουργική απόδοση, μείωση του κόστους και στρατηγική ευελιξία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aalders, R. (2001). *The IT Outsourcing Guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Allweyer, T., Besthorn, T., & Schaaf, J. (2004). *It Outsourcing: Between Starvation Diet and Nouvelle Cuisine*. Frankfurt: Deutsch Bank Research.
- Almanac (2018). *BPO Services Global Industry Almanac 2013-2022*. Almanac Report.
- Alner, M. (2001). The effects of Outsourcing in Information Security. *Information Systems Security*, 10(2), 35-43.
- Arias-Aranda, D., Bustinza, O. F., & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal*, 31(11), 1849-1870.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
- Ashley, E. (2008). *Outsourcing for dummies*. New Jersey: Wiley Publishing.
- Bahli, B., & Rivard, S. (2005). Validating measures of information technology outsourcing risk factors. *Omega*, 33(2), 175-187.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688–700.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Bhalla, A., Sodhi, M. S., & Son, B. G. (2008). Is more IT offshoring better?: An exploratory study of western companies offshoring to South East Asia. *Journal of Operations Management*, 26(2), 322-335.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational Research*. White Plains, NY: Longman Inc.

- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing – How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Burns, R. B. (2000). *Introduction to Research Methods*. London: Sage.
- Chou, D. C., & Chou, A. Y. (2009). Information systems outsourcing life cycle and risks analysis. *Computer Standards & Interfaces*, 31(5), 1036-1043.
- Click, R., & Duening, T. (2005). *Business Process Outsourcing the Competitive Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cohen, L. & Manion L. (2000). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high- value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417-1433.
- Corbett, M. F. (2004). *The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks. (2005). Managing Outsourcing: The life Cycle Imperative. *MIS Quarterly Executive*, 3(2), 229-246.
- Dekkers, R. (2010). Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing. *International Journal of Production Research*, 38(17), 4085-4096.
- Deloitte (2015). *The Outsourcing Handbook: A guide to outsourcing*. Deloitte.
- Deloitte (2018). *Outsourcing trends*. Deloitte Report.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *Database for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- Duening, N. (2005). *Essentials of Business Process Outsourcing*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ehie, I. (2001). Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: A survey study. *Production and Inventory Management Journal*, 42(1), 31-39.

- Eriksson, T., & Hatonen, J. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing- Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(3), 142-155.
- Fan, Z. P., Suo, W. L., & Feng, B. (2012). Identifying risk factors of IT outsourcing using interdependent information: An extended DEMATEL method. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3832-3840.
- Ghodeswar, B., & Vaidyanathan, J. (2008). Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. *Business Process Management Journal*, 14(1), 23-38.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 284-303.
- Görzig, B., & Stephan, A. (2002). *Outsourcing and firm-level performance*. Discussion Paper N. 309, DIW Berlin.
- Gottschalk, P., & Solli-Sæther, H. (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2), 200-212.
- Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2007). *Business process outsourcing: Process, strategies, and contracts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2009). Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*, 27(5), 344-361.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hook, L. (2003). *Strategic outsourcing for competitive advantage*. London: Kairos Group International.

- Howe, K. R., & Moses, M. S. (1999). Ethics in educational research. *Review of Research in Education*, 24(1), 21-59.
- Johnson, L. K. (2006). Successful business process outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 5-15.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kinkel, S., Lay, G., & Maloca, S. (2007). Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 256-276.
- Kirkegaard, J. F. (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, Rather Than off the Cliff*. Working Paper Series 05-1. Washington, DC: Institute for International Economics.
- Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37-45.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. London: New Age International.
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an International Journal*, 11(6), 467-482.
- Lacity, M. C., & Hirschleim, R. (1998). *Information technology outsourcing: rethinking management information systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Lahiri, S. (2016). Does outsourcing really improve firm performance? Empirical evidence and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 464-497.
- Lee, C. H., Huang, S. Y., Ou, C. S., & Chiu, L. Y. (2007). The impact of BPR/BPO strategy, internet-based technology investment and BPR type on BPR performance. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(3), 317-342.

- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Leinfuss, E. (2004). Why management, management, and more management are the key to successful outsourcing partnerships. *Outsourcing Essentials*, 2(2), 23-34.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-48.
- Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*, 3, 331-364.
- Lewis, J., & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 2, 347-362.
- Linda, R. (2006). *The Mangers Step-By-Step Guide to Outsourcing*. New York: McGraw Hill.
- Linder, J. C. (2004). Transformational outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 52-64.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: an International Journal*, 4(4), 176-183.
- Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad?. *Industrial Management & Data Systems*, 100(9), 444-450.
- Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S., & Nekui Yazdi, F. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
- Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. (2010). An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *MIS Quarterly*, 3, 39-62.
- Mankiw, N. G., & Swagel, P. (2006). The politics and economics of offshore outsourcing. *Journal of Monetary Economics*, 53(5), 1027-1056.



- Marshall, D., Lamming, R., Fynes, B., & Burca, S. (2005). The development of an outsourcing process model. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 8(4), 347-359.
- Maurice, F., & Greaver, I. (1999). *Strategic Outsourcing – A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: an International Journal*, 5(1), 22-36.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26(2), 25-35.
- McIvor, R., Humpherys, K., Wall, P., & McKihrick, A. (2009). A study of performance measurement in the outsourcing decision. *Research Executive Summaries Series*, 4(3), 1-13.
- Mehta, A., Armenakis, A., Mehta, N., & Irani, F. (2006). Challenges and opportunities of business process outsourcing in India. *Journal of Labor Research*, 27(3), 323-338.
- Micheal, J. (2007). *Outsourcing: Design, Process and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mouratidis, H., Islam, S., Kalloniatis, C., & Gritzalis, S. (2013). A framework to support selection of cloud providers based on security and privacy requirements. *Journal of Systems and Software*, 86(9), 2276-2293.
- Newman, I., & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. New York: SIU Press.
- Ngwenyama, O. K., & Sullivan, W. E. (2007). Outsourcing Contracts as Instruments of Risks Management. Insights from two Successful Public Contracts. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(6), 615-640.
- OECD (2005). *Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations*. Paris: OECD.
- Patel, A. B. (2005). *Outsourcing Success: The Management Imperative*. New York: Palgrave MacMillan.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-93.

- Qi, C., & Chau, P. Y. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.
- Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2016). Does R&D offshoring lead to SME growth? Different governance modes and the mediating role of innovation. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1734-1753.
- Saxena, K. B. C., & Bharadwaj, S. S. (2009). Managing business processes through outsourcing: a strategic partnering perspective. *Business Process Management Journal*, 15(5), 687-715.
- Schoenherr, T., (2010). Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey. *International Journal of Production Research*, 48(2), 343-378.
- Schwarz, C. (2014). Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success. *Information & Management*, 51(1), 152-164.
- Shy, O., & Stenbacka, R. (2003). Strategic outsourcing. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50(2), 203-224.
- Sikes, P., Nixon, J., & Carr, W. (2003). *The moral foundations of educational research: knowledge, inquiry and values*. London: McGraw-Hill Education.
- Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of Outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1), 157-160.
- Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.
- Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.

- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 149-164.
- Urquhart, C. (2002). *Applications of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing*. Aberystwyth: University of Wales.
- Walden, E. A., & Hoffman, J. J. (2007). Organizational form, incentives and the management of information technology: Opening the black box of outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3575-3591.
- Weerakkody, V., & Irani, Z. (2010). A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, 48(2), 613-634.
- Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30(6), 595-616.
- Weigelt, C. (2013). Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 1-21.
- Whitten, D., & Wakefield, R. L. (2006). Measuring switching costs in IT outsourcing services. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(3), 219-248.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C., & Kern, T. (1999). Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(3), 285-314.
- Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D., & Lacity, M. (2004). IT and business process outsourcing: The knowledge potential. *Information Systems Management*, 21(3), 7-15.
- World Trade Organization (2004). *International Trade Statistics 2004*. Geneva: World Trade Organization.
- Yang, C., Wacker, J. G., & Sheu, C., (2012). What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4462-4476.
- Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5/6), 373-378.

Σαραφίδου, Γ. (2011) *Συνάρθρωση ποσοτικών & ποιοτικών προσεγγίσεων: η Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.

Φίλιας, Β. (1996). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ενημερωτική επιστολή

Θα ήθελα, να σας ζητήσω να λάβετε μέρος στην έρευνα «Το outsourcing ως στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων», απαντώντας στο ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο είναι περίπου 15 λεπτά και η συμμετοχή σας εθελοντική.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και το περιεχόμενό του θα παραμείνει εμπιστευτικό και θα αξιοποιηθεί **αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη έρευνα**. Επίσης, στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ώστε μπορείτε να δώσετε, ελεύθερα, όποια απάντηση σας εκφράζει καλύτερα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Η συμμετοχή σας, μας είναι πολύτιμη.

Με εκτίμηση,

Πτηνόπουλος Δήμος

## I. Στοιχεία επιχειρήσεων

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Αριθμός εργαζομένων</b>             | _____  |
| <b>2. Τομέας δραστηριοποίησης</b>         | <input type="checkbox"/> Μεταποίηση<br><input type="checkbox"/> Παροχή υπηρεσιών   |
| <b>3. Κύκλος εργασιών (2017)</b>          | <input type="checkbox"/> <1 εκατομμύριο ευρώ<br><input type="checkbox"/> 1 εκατομμύριο ευρώ-5 εκατομμύρια ευρώ<br><input type="checkbox"/> 5 εκατομμύρια ευρώ-10 εκατομμύρια ευρώ<br><input type="checkbox"/> >10 εκατομμύρια ευρώ |
| <b>4. Έτη λειτουργίας της επιχείρησης</b> | _____  |

## II. Στοιχεία ερωτηθέντων

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>5. Ηλικία</b>                      | _____   |
| <b>6. Φύλο</b>                        | <input type="checkbox"/> Άνδρας<br><input type="checkbox"/> Γυναίκα   |
| <b>7. Επίπεδο εκπαίδευσης</b>         | <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου<br><input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ<br><input type="checkbox"/> Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου<br><input type="checkbox"/> Κάτοχος διδακτορικού τίτλου |
| <b>8. Έτη εργασίας στον οργανισμό</b> | _____   |
| <b>9. Θέση στον Οργανισμό</b>         | <input type="checkbox"/> Διευθυντής<br><input type="checkbox"/> Διοικητικό στέλεχος<br><input type="checkbox"/> Υπάλληλος στη διεύθυνση<br><input type="checkbox"/> Άλλο  |

### III. Τομείς εφαρμογής outsourcing

|   |  |
|---|--|
| <b>10. Για ποιες από τις παρακάτω λειτουργίες έχει εφαρμόσει η επιχείρηση στρατηγική outsourcing;</b> |  |
| Διοίκηση προσωπικού   |  |
| Οικονομική διαχείριση   |  |
| Πληροφοριακή τεχνολογία   |  |
| Γραμμή παραγωγής  |  |
| Νομική κάλυψη   |  |
| Logistics   |  |
| Ποιοτικός έλεγχος   |  |
| Μάρκετινγκ  |  |
| Άλλο  |  |

### IV. Κίνητρα outsourcing

| <b>11. Ποια είναι τα κίνητρα τα οποία ώθησαν την επιχείρηση να προχωρήσει στην εφαρμογή στρατηγικής outsourcing;</b> | <b>Καθόλου</b> | <b>Λίγο</b> | <b>Μέτρια</b> | <b>Πολύ</b> | <b>Απόλυτα</b> |
|--|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
| Για να επιτραπεί στη γενική διεύθυνση να επικεντρωθεί καλύτερα στον στρατηγικό σχεδιασμό                             | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Για λόγους περιστολής του λειτουργικού κόστους   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Για λόγους περιστολής του αμειβόμενου προσωπικού   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Για καλύτερη συμμόρφωση στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου  | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Για λόγους αναδιοργάνωσης τμημάτων της επιχείρησης   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Λόγω έλλειψης ικανών πόρων στην ίδια την εταιρία   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών  | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Για να προσφερθούν υπηρεσίες και προϊόντα που ο οργανισμός δεν θα μπορούσε να προσφέρει σε διαφορετική περίπτωση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Λόγω της γενικής κατεύθυνσης του κλάδου  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Για να επιτύχει μεταφορά τεχνογνωσίας από τις εταιρίες-παρόχους outsourcing υπηρεσιών                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### V. Οφέλη outsourcing

| <b>12. Ποια είναι τα οφέλη που προέκυψαν για την επιχείρηση από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing;</b> | <b>Καθόλου</b> | <b>Λίγο</b> | <b>Μέτρια</b> | <b>Πολύ</b> | <b>Απόλυτα</b> |
|---|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
| Μείωση του κόστους των λειτουργιών  | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών  | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Αύξηση της αποδοτικότητας της διοίκησης   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Εστίαση στις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Η εταιρία- πάροχος outsourcing υπηρεσιών θεωρείται στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος                    | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Επιτρέπει στη διοίκηση να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη στρατηγικής                           | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Αποτελεσματικότερη εκτέλεση και έλεγχος των στρατηγικών αποφάσεων   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Βελτίωση της φήμης του οργανισμού   | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |
| Ευκολότερη ανάπτυξη σχεδίων δράσης από τα τμήματα της εταιρίας  | 1              | 2           | 3             | 4           | 5              |



## VI. Κίνδυνοι outsourcing

| 13. Ποιοί είναι οι κίνδυνοι που προκύπτουν για έναν οργανισμό από την εφαρμογή στρατηγικής outsourcing; | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Απόλυτα |
|---|---------|------|--------|------|---------|
| Νομικά ζητήματα   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αντίσταση από ανώτερα διευθυντικά στελέχη   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αντίσταση από τους υπαλλήλους εν γένει  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Μείωση του ηθικού των εργαζομένων   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Απώλεια εσωτερικού ελέγχου των λειτουργιών  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αδυναμία εξοικονόμησης κόστους  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Μείωση του επιπέδου ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Μειωμένη επικοινωνία των τμημάτων του οργανισμού  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αποσύνδεση της παραγωγής και του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού                                  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |

## VII. Παράγοντες επιτυχίας outsourcing

| 14. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επιδρούν στην επιτυχία της εφαρμογής στρατηγικής outsourcing; | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Απόλυτα |
|--|---------|------|--------|------|---------|
| Σαφής στοχοθέτηση της διαδικασίας outsourcing  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Προσδιορισμός σαφών προσδοκιών από τη διαδικασία outsourcing   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Επιλογή των κατάλληλων εταιρών outsourcing   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εταίρους outsourcing  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Υψηλή και αποτελεσματική υποστήριξη της διαδικασίας outsourcing από τη διοίκηση του οργανισμού         | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αποτελεσματική χρήση κινήτρων απόδοσης και κυρώσεων προς τους εταίρους outsourcing                     | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού με τους εταίρους outsourcing                                       | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη   | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Επαρκή και αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης και ανατροφοδότηση  | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Επαρκής μηχανισμός ελέγχου για την παρακολούθηση των outsourcing διαδικασιών                           | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |
| Αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ του οργανισμού και των εταιρών outsourcing                          | 1       | 2    | 3      | 4    | 5       |