

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

***Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ OUTSOURCING ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:***

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟΥ

Δήμου Χαράλαμπου

Επιβλέπων Καθηγητής: Α. Γ. Λαγοδήμος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Οκτώβριος 2006

A. Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω εκείνους που με οποιοδήποτε τρόπο με βοήθησαν στην διενέργεια αλλά και στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Πρώτον από όλους τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Αθανάσιο Λαγοδήμο ο οποίος επέδειξε σεβασμό και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο και το έργο μου. Οι παρατηρήσεις, παραινέσεις και προτροπές του ήταν αποφασιστικής σημασίας καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας. Ακόμα θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον Υποψήφιο Διδάκτορα Παναγιώτη Χουντάλα για την πραγματικά ακούραστη υπομονή του και τις συνεχείς συμβουλές του, χωρίς τις οποίες η παρούσα διπλωματική εργασία σίγουρα δεν θα είχε την παρούσα μορφή. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ.Γ.Μποχώρη και κ.Α.Χυτήρη που αξιολόγησαν την διπλωματική μου εργασία. Τέλος θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ προς όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν ενεργά στην διεξαγωγή αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Δήμου Χαράλαμπος

5 Οκτωβρίου, 2006.

B. Περιεχόμενα

A. Ευχαριστίες.....	ii
B. Περιεχόμενα.....	iii
Γ. Περιεχόμενα Σχημάτων.....	vi
Δ. Περιεχόμενα Πινάκων.....	vii
E. Περίληψη Διπλωματική Εργασίας.....	viii

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Γενικά	1
1.2 Στόχος.....	3
1.3 Μεθοδολογία.....	4
1.4 Δομή	4

Κεφάλαιο 2 - Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Γενικά.....	6
2.2 Το Outsourcing στην Βιβλιογραφία.....	6
2.3 Έκταση του Outsourcing.....	7
2.4 Παράγοντας Χρονικής Διάρκειας.....	10
2.5 Κίνητρα.....	12
2.6 Αντικίνητρα.....	16
2.7 Παράγοντες κατά την Επιλογή Προμηθευτή.....	18
2.8 Προβλήματα κατά την Διάρκεια Υλοποίησης.....	20
2.9 Αποτελέσματα από την Εφαρμογή.....	22
2.10 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	25
2.11 Επεξηγηματικές Μεταβλητές.....	27
2.12 Συμπεράσματα.....	30

Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

3.1 Γενικά.....	35
3.2 Βήματα της Έρευνας.....	35
3.3 Προετοιμασία για την Έρευνα.....	35
3.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου.....	36
3.5 Καθορισμός Δείγματος.....	38
3.6 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου.....	39
3.7 Συλλογή Στοιχείων.....	41
3.8 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	43

Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση Αποτελεσμάτων

4.1 Γενικά.....	48
4.2 Περίληψη Αποτελεσμάτων.....	48
4.3 Ανάλυση Ταυτότητας Δείγματος.....	49
4.3.1 Κατηγορίες Προϊόντων.....	50
4.3.2 Μέγεθος Επιχείρησης.....	51
4.3.3 Συστήματα Πιστοποίησης.....	53
4.4 Έκταση του Outsourcing.....	54
4.4.1 Δραστηριότητες που Χρησιμοποιείται Outsourcing.....	54
4.4.2 Χρονική Διάρκεια Συμβολαίου και Συνολικό Χρονικό Διάστημα Χρησιμοποίησης Outsourcing.....	58
4.5 Κίνητρα και Αντικίνητρα.....	60
4.5.1 Κίνητρα.....	61
4.5.2 Αντικίνητρα.....	66
4.6 Διαδικασία Υλοποίησης.....	69
4.6.1 Επιλογή προμηθευτή.....	69
4.6.2 Προβλήματα κατά τη Διάρκεια Υλοποίησης.....	73
4.7 Αποτελέσματα από την Εφαρμογή.....	75
4.7.1 Βαθμός Ικανοποίησης.....	75
4.7.2 Επίτευξη ή μη Επίτευξη Κινήτρων.....	77
4.7.3 Επαναληψιμότητα Χρήσης Outsourcing.....	83
4.7.4 Κρίσιμοι Παράγοντες για την Επιτυχία του Outsourcing.....	85

Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα

5.1 Γενικά.....	87
5.2 Χαρακτηριστικά Έρευνας.....	87
5.3 Αποτελέσματα Ανάλυσης.....	88
5.3.1 Δείγμα.....	88
5.3.2 Έκταση.....	88
5.3.3 Κίνητρα και Αντικίνητρα.....	89
5.3.4 Διαδικασία Υλοποίησης.....	92
5.3.5 Αποτελέσματα Εφαρμογής.....	94
5.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	96

Βιβλιογραφία.....	98
--------------------------	-----------

Παραρτήματα

Παράρτημα Α1.....	103
-------------------	-----

Παράρτημα Α2.....	104
Παράρτημα Α3.....	106
Παράρτημα Α4.....	107
Παράρτημα Α5.....	109
Παράρτημα Α6.....	111
Παράρτημα Α7.....	113
Παράρτημα Α8.....	115
Παράρτημα Α9.....	116
Παράρτημα Α10.....	118
Παράρτημα Α11.....	119
Παράρτημα Α12.....	121
Παράρτημα Α13.....	123
Παράρτημα Α14.....	124
Παράρτημα Α15.....	126
Παράρτημα Β1.....	127
Παράρτημα Β2.....	134

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Γ. Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 2.1.....	8
Σχήμα 2.2.....	9
Σχήμα 2.3.....	9
Σχήμα 2.4.....	13
Σχήμα 2.5.....	14
Σχήμα 2.6.....	15
Σχήμα 4.1.....	51
Σχήμα 4.2.....	52
Σχήμα 4.3.....	52
Σχήμα 4.4.....	54
Σχήμα 4.5.....	56
Σχήμα 4.6.....	61
Σχήμα 4.7.....	66
Σχήμα 4.8.....	70
Σχήμα 4.9.....	73
Σχήμα 4.10.....	78
Σχήμα 4.11.....	82

Δ. Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 3.1.....	44
Πίνακας 3.2.....	45
Πίνακας 4.1.....	50
Πίνακας 4.2.....	52
Πίνακας 4.3.....	55
Πίνακας 4.4.....	56
Πίνακας 4.5.....	59
Πίνακας 4.6.....	76
Πίνακας 4.7.....	85

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

E. Περίληψη Διπλωματική Εργασία

Το outsourcing αποτελεί μία σχετικά νέα πρακτική που χρησιμοποιείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η σημασία που κατέχει στη διοίκηση επιχειρήσεων αποτυπώνεται στην πληθώρα άρθρων που αναφέρονται στην διερεύνηση των διαφορών πτυχών του. Στην ελληνική επικράτεια έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά λίγες εμπειρικές έρευνες για την αποτύπωση των ιδιαίτερων τάσεων που διέπουν την χρησιμοποίησή του. Επιπλέον ο κλάδος τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας. Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι είναι απαραίτητη η διεξαγωγή μίας εμπειρικής έρευνας για την αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική πραγματικότητα στον κλάδο τροφίμων και ποτών σχετικά με την πρακτική του outsourcing.

Η μελέτη του outsourcing πραγματοποιήθηκε με σκοπό την απάντηση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων που διαμορφώθηκαν ύστερα από ενδελεχή ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας:

- Σε ποιες δραστηριότητες χρησιμοποιείται outsourcing
- Ποια τα κίνητρα και ποια τα αντικίνητρα για την υιοθέτησή του
- Ποιες οι συνθήκες κατά την υλοποίηση
- Ποια τα αποτελέσματα της εφαρμογής.

Για την διερεύνηση των ερωτημάτων αυτών σχεδιάστηκε και εστάλη σχετικό ερωτηματολόγιο στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα Ιανουάριος ως Μάιος του 2006, ενώ τελικά το δείγμα διαμορφώθηκε στις 67 επιχειρήσεις (ποσοστό ανταπόκρισης 17.1%). Από την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα, όπως η χαμηλή διείσδυση του outsourcing στον υπό μελέτη κλάδο. Παρόλα αυτά όμως οι επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένες με την πρακτική αυτή και μάλιστα οι περισσότερες από αυτές δηλώνουν πως θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing στις δραστηριότητες που έχουν εφαρμόσει μέχρι τώρα.

*A good company knows what to do.
A great company knows what not to do.
(Anonymous, 2000)*

1 Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Τις τελευταίες δεκαετίες η τεχνολογική πρόοδος έχει επηρεάσει σημαντικά όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Τα επιτεύγματα όμως στους τομείς των μεταφορών, της πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν συνθήκες που πραγματικά μετέλλαξαν ριζικά την δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι νέες αυτές συνθήκες καθιστούν ικανές τις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τα στενά όρια τους. Οι δυνατότητες που παρέχονται στα πλαίσια του ανταγωνισμού μέσω των συνεργασιών που μπορούν να αναπτυχθούν με άλλες επιχειρήσεις είναι πολλές και σε αρκετές περιπτώσεις μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα συμφέρουσες, προσδίδοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και βελτιώνοντας την στρατηγική τους θέση στην αγορά.

Η έννοια του outsourcing (εκχώρηση δραστηριοτήτων) χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει κάποιες δραστηριότητες που δεν γίνονται εσωτερικά στην επιχείρηση, αλλά δίδονται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι Gilley & Rasheed (2000) αναφέρουν το outsourcing ως την θεμελιώδη απόφαση της απόρριψης της παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας εσωτερικά στην επιχείρηση, τονίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την στρατηγική σημασία της απόφασής αυτής. Οι Espino-Rodriguez & Padron-Robaina (2006) θεωρούν το outsourcing ως την στρατηγική απόφαση που συνεπάγεται την εκχώρηση καθορισμένων μη στρατηγικών δραστηριοτήτων ή επιχειρησιακών διαδικασιών απαραίτητων για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, με όρους συμφωνίας ή συμβολαίων με επιχειρήσεις υψηλότερων ικανοτήτων που δύνανται να αναλάβουν αυτές τις δραστηριότητες ή αυτές τις επιχειρησιακές διαδικασίες, με σκοπό την βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τους παραπάνω ορισμούς για το outsourcing φαίνεται καθαρά η δυνατότητα εφαρμογής του σε πληθώρα δραστηριοτήτων (Bragg, 1998), καθώς και η επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του στο σύνολο της επιχείρησης (Domberger 1998).

Στη διεθνή βιβλιογραφία πληθώρα συγγραφέων έχουν ασχοληθεί με το θέμα του outsourcing. Τα άρθρα που σχετίζονται με το outsourcing είναι πολλά καλύπτοντας

μεγάλο εύρος ενδιαφέροντος: από καθαρά θεωρητικές προσεγγίσεις μέχρι εμπειρικές μελέτες που επιχειρούν να αναζητήσουν τις τάσεις που επικρατούν στον επιχειρηματικό κόσμο. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει το ότι η πρακτική του outsourcing κατέχει μία ισχυρή δυναμική η οποία αποτυπώνεται στο έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών. Παρόλα αυτά λίγες είναι οι αναφορές που έχουν εμφανιστεί για την ελληνική επικράτεια και ακόμα λιγότερες οι έρευνες που έχουν γίνει για την διερεύνηση της κατάστασης που πραγματικά επικρατεί.

Στην ελληνική επικράτεια ο κλάδος τροφίμων και ποτών θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής μεταποίησης. Θεωρείται από τους κλάδους με μέση ανάπτυξη, καλύπτει πάνω από το 20% της ελληνικής βιομηχανικής παραγωγής, περιλαμβάνοντας πάνω από 1.300 επιχειρήσεις, και απασχολεί σχεδόν 70.000 εργαζομένους, ενώ η εγχώρια ζήτηση απορροφά το 85% της συνολικής παραγωγής. Οι Perrons & Platts (2004) θεωρούν σημαντικό παράγοντα για την όλη διαδικασία της υιοθέτησης του outsourcing το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, ενώ οι Espino-Rodriguez & Robaina (2005) μεταξύ άλλων επισημαίνουν την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος (χαρακτηριστικά αγοράς και του κλάδου) στην στρατηγική σημασία της επιλογής χρήσης του outsourcing. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν εν' συντομία τα βασικότερα χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων και ποτών στον οποίο δραστηριοποιούνται οι προς εξέταση επιχειρήσεις.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου αυτού είναι η σχετικά μεγάλη ανομοιογένεια, όπου από την μία πλευρά υπάρχουν εξωστρεφείς και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις ενώ από την άλλη μικρές οικογενειακές βραδυπορούντες που αδυνατούν να γίνουν ανταγωνιστικές μέσα από επενδυτικά προγράμματα. Στις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο τροφίμων και ποτών το 2004 εμφανίστηκε μία αύξηση των επενδυτικών δαπανών σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αύξηση η οποία όμως δεν συνεχίστηκε το 2005. Κατά την περίοδο 1995-2004, το επίπεδο των βιομηχανικών τιμών τροφίμων-ποτών (που εκτιμάται με βάση το Δείκτη Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία) αυξήθηκε κατά μέσο όρο ταχύτερα από αυτές του συνόλου της μεταποίησης.

Όσον αφορά την απασχόληση στον κλάδο τροφίμων και ποτών αυτή μειώθηκε το 2003 και 2004, με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων (68%) να δηλώνει πως απασχολεί περίπου τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων. Από χρηματοοικονομικής άποψης παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα χρήσης του 2003 υποδεικνύουν μία επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων, με αποτέλεσμα τη μείωση του

μέσου τζίρου ανά επιχείρηση. Η ρευστότητα του κλάδου είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιητική, ενώ οι δείκτες ανακύκλωσης ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων ακολουθούν ανοδική πορεία στην τριετία 2001-2003. Σχετικά με την χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια παρατηρείται πως αυτή αμβλύνεται ελαφρά, χωρίς όμως ταυτόχρονη σημαντική επιβάρυνση του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης. Το μικτό περιθώριο κέρδους κυμαίνεται στο 35%, ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους εμφανίζει μείωση στο 4.9% (Ανώνυμος, 2004).

Οι παραπάνω συνθήκες δημιουργούν ένα πολυσύνθετο δυναμικό μοντέλο το οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν. Οι ευκαιρίες αλλά και οι κίνδυνοι από την χρησιμοποίηση ή όχι της πρακτικής αυτής, καθιστούν το outsourcing αξιοσημείωτα σημαντική πρακτική, ενώ η διερεύνηση των ιδιαιτεροτήτων της αποτελούν πρόκληση μέσα στις σύγχρονες ανταγωνιστικές συνθήκες. Από την άλλη ο κλάδος τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας. Για τους λόγους αυτούς μία έρευνα σχετικά με το outsourcing στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών θεωρείται επιβεβλημένη ανάγκη, προκειμένου να διερευνηθούν οι ιδιαίτερες συνθήκες και καταστάσεις που επικρατούν.

1.2 Στόχος

Αντικειμενικός στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί στο outsourcing στην ελληνική πραγματικότητα. Η επίτευξη του παραπάνω σκοπού θα προσεγγιστεί μέσα από την διερεύνηση των παρακάτω επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων.

Κατ' αρχήν θα αναζητηθεί η έκταση στην οποία γίνεται outsourcing. Δηλαδή σε ποιους τομείς έχουν επιλέξει οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν outsourcing και σε ποιο βάθος πραγματοποιείται αυτό. Κατά δεύτερο λόγο θα αναζητηθούν οι αιτίες που ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση αυτής της πρακτικής μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και οι βαθύτεροι λόγοι που τις απωθούν από την εφαρμογή της. Ακόμα θα διερευνηθεί η διαδικασία υλοποίησης του όλου εγχειρήματος τόσο από άποψη παραγόντων / κριτηρίων κατά την επιλογή των προμηθευτών, όσο και προβλημάτων που ενδεχομένως να προέκυψαν. Τέλος θα αναζητηθούν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing, κατά πόσο δηλαδή είναι ευχαριστημένες οι διοικήσεις των επιχειρήσεων από την εν' γένει εφαρμογή του outsourcing, πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί και άλλοι τέτοιοι παράγοντες.

Μέσα από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα θα γίνει προσπάθεια ικανοποίησης του στόχου που είχε αρχικώς τεθεί, καθώς αποτελεί πρόκληση η εξακρίβωση του κατά πόσο οι διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων, στον κλάδο τροφίμων και ποτών, έχουν εις βάθος κατανοήσει την δυναμική του outsourcing και την στρατηγική σημασία της χρησιμοποίησής του.

1.3 Μεθοδολογία

Για την επίτευξη του παραπάνω φιλόδοξου στόχου θα πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία θα εξασφαλίζει την ερευνητικά ορθή προσέγγιση του θέματος.

Σε πρώτη φάση θα γίνει εκτεταμένη αναζήτηση μέσα από την υπάρχουσα διεθνή αλλά και ελληνική αρθρογραφία και βιβλιογραφία, προκειμένου να διερευνηθούν οι τάσεις που επικρατούν στον τομέα του outsourcing, αλλά και οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί από άλλους ερευνητές στο σχετικό αντικείμενο. Στη συνέχεια και με οδηγό τα συμπεράσματα που εξήλθαν από την βιβλιογραφική αναζήτηση, θα αναπτυχθεί κατάλληλο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό θα αποσταλεί σε ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών προκειμένου να ληφθούν απαντήσεις από ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, ώστε να είναι δυνατή η αξιοπιστία της εμπειρικής έρευνας. Τέλος με τις απαντήσεις που θα ληφθούν θα ακολουθήσει στατιστική έρευνα πεδίου, ώστε με την χρήση των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων να μπορέσουν να διερευνηθούν οι τάσεις που θα προκύψουν.

Με τα αποτελέσματα της μετέπειτα επεξεργασίας των απαντήσεων που ελήφθησαν, θα γίνει προσπάθεια προσέγγισης των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν προηγουμένως.

1.4 Δομή

Η δομή της διπλωματικής εργασίας θα ακολουθήσει την λογική της μέχρι τώρα παρουσίασης. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μία εισαγωγή στο θέμα του outsourcing. Στο δεύτερο θα γίνει προσέγγιση του θέματος με βάση τις επιχειρησιακές τάσεις από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, ενώ επίσης θα τοποθετηθούν εκτενέστερα τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, θα περιγραφεί αναλυτικά η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την αναζήτηση απαντήσεων στα ερωτήματα που θα έχουν τεθεί. Στο τέταρτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα που εξήλθαν από τις απαντήσεις των ανώτερων στελεχών θα

αναλυθούν προς αναζήτηση απαντήσεων των ερευνητικών ερωτημάτων και θα γίνει σύγκριση με τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής έρευνας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα διερευνηθεί κατά πόσο απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αρχικώς και επίσης θα γίνουν κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Γενικά

Η σημασία που φαίνεται να δίνουν οι επιχειρήσεις στην πρακτική του outsourcing και η πληθώρα των αναφορών σχετικά με το θέμα αυτό, έδωσαν αναμφισβήτητα την απαραίτητη ώθηση για την διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανασκόπηση των κυριότερων άρθρων και βιβλίων, που με τα θέματα που διαπραγματεύονται συνέβαλαν στην διαμόρφωση των θεμάτων αυτής της εμπειρικής έρευνας.

2.2 Το Outsourcing στην Βιβλιογραφία

Το outsourcing λόγω της δυναμικής που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια, είναι ένα αντικείμενο που απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τον επιστημονικό κόσμο. Πληθώρα αναφορών υπάρχουν στις βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων γεγονός που αποδεικνύει το ότι είναι μία πρακτική που αφενός μεν έχει έντονη παρουσία στις σύγχρονες εξελίξεις, αφετέρου δε ότι οι σύγχρονες παραγωγικές δυνάμεις ενδιαφέρονται για την αξιοποίηση του.

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ανέδειξε την κατεύθυνση προς την οποία στρέφονται περισσότερο οι αναζητήσεις του επιστημονικού κόσμου. Σε άλλες περιπτώσεις οι συγγραφείς ασχολήθηκαν με το θέμα της χρησιμοποίησης του outsourcing μέσα από εμπειρική έρευνα και στατιστική ανάλυση, ενώ άλλες φορές αντιμετώπισαν το θέμα πιο θεωρητικά. Σε κάθε περίπτωση όμως τα ζητήματα πάνω στο outsourcing που απασχόλησαν την βιβλιογραφία δείχνουν και τις τάσεις που επικρατούν στην εν λόγω πρακτική. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν οι διάφοροι συγγραφείς μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με το ιδιαίτερο αντικείμενο που διαπραγματεύονται. Στην συνέχεια θα γίνει παρουσίαση των αντικειμένων που εμφανίζονται στην βιβλιογραφία και αποτέλεσαν το ερέθισμα για την διενέργεια της παρούσας έρευνας. Επιγραμματικά τα αντικείμενα αυτά είναι:

- Η έκταση του outsourcing
- Ο παράγοντας της χρονικής διάρκειας
- Τα κίνητρα
- Τα αντικίνητρα
- Οι παράγοντες κατά την επιλογή προμηθευτή
- Τα προβλήματα κατά την διάρκεια υλοποίησης
- Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή

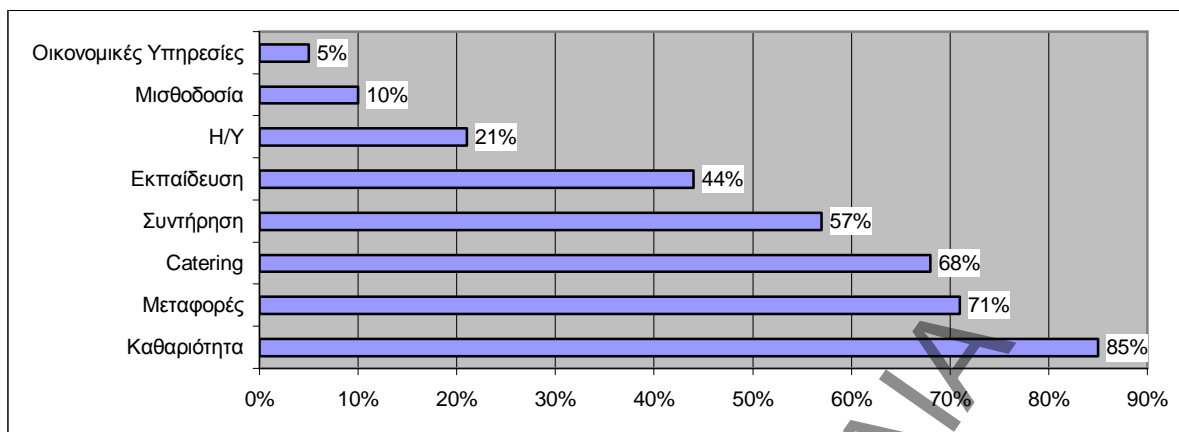
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- Οι επεξηγηματικές μεταβλητές που χαρακτηρίζουν το δείγμα.

2.3 Έκταση του Outsourcing

Ένα από τα συνηθισμένα ερωτήματα, που συχνά τίθεται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και αποτυπώνεται στην διεθνή βιβλιογραφία, έχει να κάνει με το ποιες θα πρέπει να είναι οι δραστηριότητες στις οποίες χρησιμοποιείται το outsourcing. Το ερώτημα αυτό έχει απασχολήσει μεγάλο τμήμα της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

Κατ' αρχήν θα μπορούσε να αναφερθεί η έρευνα των Benson & Ieronimo (1996) η οποία πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 1994 σε 85 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο εξαμηνιαίο συνέδριο του National Personnel and Industrial Relations Group που διοργάνωσε το M.T.I.A. (Metal Trades Industry Association) και είχαν βάση την χώρα της Αυστραλίας. Τα χαρακτηριστικά της μέσης επιχείρησης που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν 2.200 εργαζόμενοι κατά μέσο όρο με τις περισσότερες εξ' αυτών να ξεπερνούν σε ετήσιες πωλήσεις τα 200 εκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας. Τον Μάρτιο του ίδιου χρόνου μία παρόμοια έρευνα είχε διεξαχθεί στις 36 Ιαπωνικές παραγωγικές επιχειρήσεις που είχαν τις επιχειρησιακές τους μονάδες στην Αυστραλία. Η μέση επιχείρηση αυτή την φορά είχε 400 εργαζομένους και πωλήσεις κάτω από 50 εκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας. Στην πρώτη περίπτωση στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 26 επιχειρήσεις, ενώ στη δεύτερη 16. Όσον αφορά το πόσες από αυτές χρησιμοποιούσαν την πρακτική του outsourcing σε τουλάχιστον μία από τις δραστηριότητές τους πάνω από το 96% και 94% αντίστοιχα για την κάθε έρευνα.

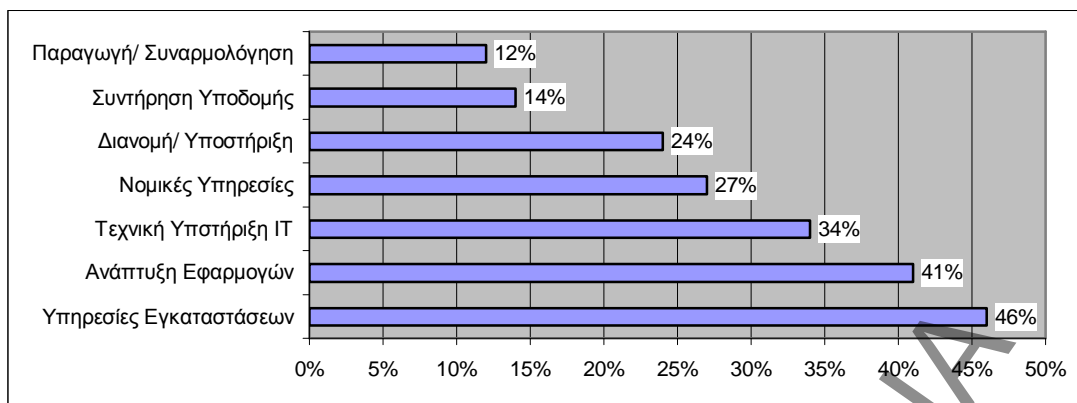
Πιο συγκεκριμένα στο δείγμα που εξετάστηκε στις δύο προηγούμενες έρευνες οι περισσότερες επιχειρήσεις είχαν υιοθετήσει το outsourcing για τις υπηρεσίες καθαριότητας και σίτισης των εργαζομένων. Ακολουθούσαν οι μεταφορές, η συντήρηση εξοπλισμού και η εκπαίδευση προσωπικού. Όσον αφορά τις διάφορες εφαρμογές με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών αυτές ήταν στις τελευταίες θέσεις μαζί με την μισθοδοσία και τις λογιστικές υπηρεσίες. Τα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε δραστηριότητα φαίνονται στο επόμενο σχήμα (Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 – Έκταση του outsourcing (Benson & Ieronimo, 1996).

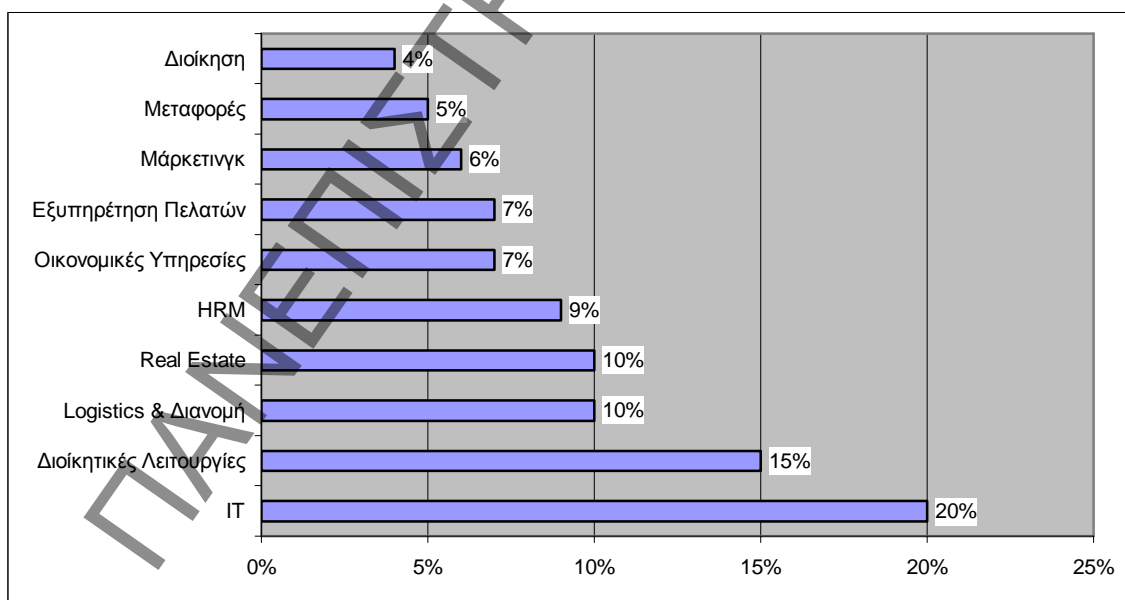
Η τελευταία αυτή έρευνα παρότι χρονολογικά είναι αρκετά παλιά και οι συνθήκες αγοράς έχουν αλλάξει την τελευταία δεκαετία, εντούτοις αποτελεί μία πρώτη προσέγγιση του θέματος και δείχνει σαφώς την τάση που επικρατούσε στα πρώτα χρόνια εμφάνισης της πρακτικής του outsourcing με την έννοια που το εννοούμε σήμερα.

Μία άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1996 από την συμβουλευτική εταιρεία PA Consulting Group με την μέθοδο της συνέντευξης μάντζερ από εταιρείες σε όλο τον κόσμο, εμπεριέχεται στην ερευνητική μελέτη των Lonsdale & Cox (2000). Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή δίδονται στοιχεία για τις τάσεις σχετικά με τις δραστηριότητες που γίνονται outsourcing κατά την τρέχουσα χρονική στιγμή, καθώς και προβλέψεις για το έτος 2001. Από τα αποτελέσματα για το τρέχον έτος 1996 φαίνεται ότι οι υπηρεσίες συντήρησης εγκαταστάσεων καταλαμβάνουν την πρώτη θέση, η ανάπτυξη εφαρμογών και η τεχνική υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων ακολουθούν, ενώ οι νομικές υπηρεσίες, η διανομή / υποστήριξη και η παραγωγή με την συναρμολόγηση συγκέντρωσαν τις χαμηλότερες περιπτώσεις χρησιμοποίησης του outsourcing. Οι τάσεις που αναμένονταν να υπάρχουν για το 2001 έχουν μία σαφή αυξητική τάση για όλες τις δραστηριότητες που προαναφέρθηκαν, χωρίς να αλλάζει η θέση τους στην κατ' αύξοντα σειρά. Στο σχήμα 2.2 φαίνονται οι προβλέψεις για το έτος 2001 της PA Consulting Group. Παρατηρούμε ότι και σε αυτή την περίπτωση η συντήρηση του εξοπλισμού και οι μεταφορές εμφανίζονται και σε αυτή την έρευνα, διατηρούν σχετικά την θέση τους στην κατάταξη, ενώ η τεχνική υποστήριξη με χρήση Η/Υ βαίνει συνεχώς αυξανόμενη. Οι υπηρεσίες εγκαταστάσεων (καθαριότητα, κυλικείο κ.λ.π.) αναμένεται να παραμείνουν στην υψηλότερη θέση, όπως και στην προηγούμενη έρευνα.



Σχήμα 2.2 – Έκταση του outsourcing (Lonsdale & Cox, 2000).

Επιπροσθέτως θα μπορούσε σε αυτό το σημείο να αναφερθεί και η έρευνα που διεξήγαγε το Outsourcing Institute το 2000 στις Η.Π.Α. (Anonymous, 2000), στην οποία συμμετείχαν και επιχειρήσεις με ετήσιες πωλήσεις κάτω από τα 50 εκατομμύρια δολάρια, ώστε το δείγμα να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Η έρευνα αυτή σε γενικές γραμμές συμφωνεί με τις δύο προηγούμενες, έχει όμως το σημαντικό πλεονέκτημα ότι είναι σχετικά πιο πρόσφατη. Ως επιπρόσθετο στοιχείο που μπορούμε να αντλήσουμε από αυτήν την έρευνα είναι η παρουσία διοικητικών υπηρεσιών στις προς εξωτερίκευση δραστηριότητες, και μάλιστα με σχετικά υψηλό ποσοστό, η εξυπηρέτηση πελατών και η προώθηση πωλήσεων, σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3 – Έκταση του outsourcing (Anonymous (2000))

Η μελέτη των Kakabadse & Kakabadse (2002), που επίσης είναι σχετικά πρόσφατη - διεξήχθη το 2001 σε 747 Ευρωπαϊκές και σε επιχειρήσεις από τις Η.Π.Α., με αποστολή ερωτηματολογίου σε ανώτερα στελέχη - διαφοροποιείται σε σχέση με την

προηγούμενη έρευνα στο ότι οι δραστηριότητες όπως οι υπηρεσίες καθαριότητας, καντίνα κ.λ.π. ήταν πρώτες στην λίστα των προς εξωτερίκευση δραστηριοτήτων η διεύθυνση προσωπικού καταλάμβανε την τρίτη θέση, ενώ δραστηριότητες όπως τα logistics και άλλες διοικητικές υπηρεσίες εμφανίζονται πιο χαμηλά στην κατάταξη.

Τέλος οι Elmuti & Kathawala (2000), στην έρευνά τους για τις δραστηριότητες που γίνονται outsourcing σε χώρες του εξωτερικού (global outsourcing), αναφέρουν κατ' αρχήν την αγορά προϊόντων ή τεμαχίων που προσαρμόζονται κατευθείαν στο τελικό προϊόν. Στη δεύτερη θέση βρίσκονται τα πληροφοριακά συστήματα, ενώ ακολουθούν οι διοικητικές υπηρεσίες (μισθοδοσία, αποθέματα και διεύθυνση προσωπικού), η διανομή, η κατασκευή τμημάτων των τελικών προϊόντων, η κατασκευή ολόκληρου του τελικού προϊόντος και ο σχεδιασμός νέων προϊόντων. Αυτή η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 2.000 οργανισμούς που επιλέχθηκαν τυχαία από την βάση δεδομένων 'Compact Disclosure and Association for International Research Inc', το 1998 και προέρχονταν από τις Η.Π.Α., την Ευρώπη και την Μέση Ανατολή. Θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν ότι συμπεριλαμβάνεται μεγάλο εύρος επιχειρήσεων, από σχετικά μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό ακόμα και λιγότερο των 500 εργαζομένων, μέχρι πολύ μεγάλες με προσωπικό που ξεπερνά τους 50.000, καθώς επίσης το ότι για να πραγματοποιούν outsourcing σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που λίγο όμως θα μπορούσαν να συγκριθούν με τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών στον ελλαδικό χώρο.

Υπάρχουν επομένως κάποιες διαφορές σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν outsourcing, ενώ οι διαφορές αυτές είναι εμφανείς σε μεγαλύτερο βαθμό αν παρακολουθηθεί το θέμα διαχρονικά.

2.4 Παράγοντας Χρονικής Διάρκειας

Ένα άλλο αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται κάποιοι συγγραφείς και βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την έκταση του outsourcing είναι η χρονική διάρκεια του συμβολαίου μεταξύ των δύο συμβαλλομένων -της επιχείρησης και του προμηθευτή- και η συνολική χρονική διάρκεια που πραγματοποιείται outsourcing σε μία δραστηριότητα. Παρότι τα παρακάτω άρθρα αναφέρονται στα πληροφοριακά συστήματα, τα συμπεράσματα θα μπορούσαν να συσχετιστούν και με άλλες δραστηριότητες σε μία επιχείρηση.

Ο Tafti (2005) στο άρθρο του σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες που σχετίζονται με τη χρήση του outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα, αναφέρει ότι ένας από

τους παράγοντες αυτούς είναι και το συμβόλαιο που συνάπτεται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων. Σχετικά με το συμβόλαιο αυτό καθ' αυτό αναφέρει ότι παράγοντες όπως Service Level Agreement (SLA), χρονική διάρκεια συμβολαίου, ευελιξία συμβολαίου, προκαθορισμένα συμβόλαια του προμηθευτή και διάφοροι άλλοι τέτοιοι παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν.

Η χρονική διάρκεια του συμβολαίου μελετήθηκε από τους Lacity & Willcocks (1998) στο άρθρο τους σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα το 1997, όπου αναλύθηκαν και μελετήθηκαν 61 αποφάσεις σε 40 επιχειρήσεις και οργανισμούς από την Μεγάλη Βρετανία και τις Η.Π.Α. και συνολικά συνεντεύξεις από 145 συμμετέχοντες. Οι ερευνητές αυτοί προσπάθησαν να ελέγξουν την συσχέτιση μεταξύ συμβολαίων μικρού χρονικού διαστήματος και επίτευξης του αναμενόμενου οικονομικού οφέλους. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι οι επιχειρήσεις με συμβόλαιο μικρού χρονικού διαστήματος επιτύγχαναν τα αναμενόμενα κέρδη σε μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις με μεγαλύτερα συμβόλαια. Με τον όρο του μικρού χρονικού διαστήματος εννοείται συμβόλαιο μικρότερο των τεσσάρων ετών, ενώ ως μεγάλου χρονικού διαστήματος αυτό που είναι τουλάχιστον επταετές. Σύμφωνα πάντα με τους ερευνητές, η επιτυχία πρόβλεψης των αναμενόμενων οικονομικών ωφελειών οφείλεται κατά πρώτον στο ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν να προσδιορίσουν καλύτερα τις οικονομικές επιπτώσεις, καθώς τα οικονομικά δεδομένα ήταν πιο σταθερά. Κατά δεύτερον τα συμβόλαια μικρού μεγέθους υποκινούσαν τους προμηθευτές να είναι περισσότερο αποδοτικοί, κατά τρίτον ήταν πιο εύκολη η διόρθωση κάποιου λάθους και τέλος με τα μικρού μεγέθους συμβόλαια τα οικονομικά μεγέθη ήταν σύμφωνα με αυτά της τρέχουσας αγοράς.

Θα μπορούσε ακόμα να αναφερθεί ότι εκτός της διάρκειας του συμβολαίου, σημαντική παράμετρος είναι και η συνολική χρονική διάρκεια που χρησιμοποιείται outsourcing σε κάποια δραστηριότητα. Σύμφωνα με τους Sohail & Sohal (2003), που μελέτησαν την χρήση του outsourcing σε επιχειρήσεις από την Μαλαισία, η συνολική χρονική διάρκεια του συμβολαίου και πιο συγκεκριμένα διάρκεια συμβολαίου μεγαλύτερη από πέντε χρόνια είναι σαφής ένδειξη ουσιαστικής εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο αυτό, υποδεικνύοντας μια εικόνα του πόσο οι απαντήσεις που δίνονται είναι προϊόν αποκρυσταλλωμένης πολυετούς εμπειρίας ή όχι.

Επομένως παρατηρείται ότι οι παράμετροι της χρονικής διάρκειας του συμβολαίου και η συνολική χρονική διάρκεια αποδεικνύονται ιδιαίτερα αξιόλογοι, καθώς ενδεχομένως να είναι καθοριστικοί στην επιτυχία ή όχι του outsourcing.

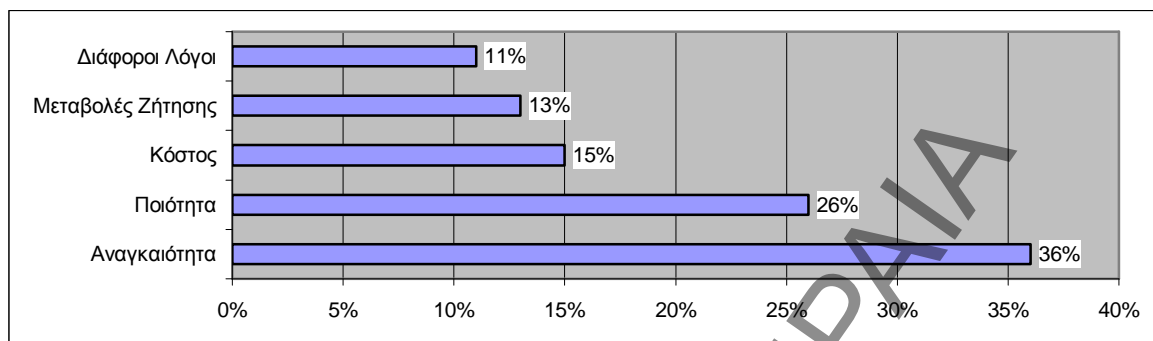
2.5 Κίνητρα

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που επιχειρούν να απαντήσουν οι διάφοροι ερευνητές αφορά το ποιοι είναι οι λόγοι που ωθούν μία επιχείρηση στην χρησιμοποίηση του outsourcing, αλλά ταυτοχρόνως και ποιοι είναι οι λόγοι που απωθούν μία επιχείρηση από την υιοθέτηση της πρακτικής αυτής. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας όπου έγινε προσπάθεια να αποδοθεί ο ορισμός της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, παρατηρείται ότι μία τέτοια απόφαση μπορεί να έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις για το σύνολο της επιχείρησης. Βέβαια θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό το τελευταίο εξαρτάται και από την σημασία της δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση.

Στην μελέτη του MacPherson (1997), ο οποίος ερεύνησε το ρόλο του εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών στην καινοτομία των επιχειρήσεων, διεξήγαγε τηλεφωνική συνέντευξη σε περισσότερες από 250 επιχειρήσεις που προέρχονται από κατασκευαστικές βιομηχανίες των Η.Π.Α. και πιο συγκεκριμένα από τους τομείς επιπλοποιίας, επιστημονικών οργάνων, μεταλλουργίας και ηλεκτρικών βιομηχανικών οργάνων. Στην συνέντευξη αυτή συμμετείχε ο αντιπρόεδρος της επιχείρησης ή ένας senior μηχανικός ή κάποιος με αυξημένες ευθύνες από τον τομέα R&D. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του που ωθούν στην υιοθέτηση του outsourcing είναι ενδεικτικά της τάσης που επικρατεί.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα να χρησιμοποιήσουν outsourcing είναι αυτή που φαίνεται να τις υποκινεί. Με την έννοια αναγκαιότητα εννοείται η ανάγκη για τεχνική υποστήριξη, καθώς δεν υπάρχει εντός της επιχείρησης η απαραίτητη υποδομή και οι αναγκαίοι πόροι. Φαίνεται επομένως ότι και σε αυτή την περίπτωση η έλλειψη τεχνογνωσίας και η έλλειψη των αναγκαίων εσωτερικών πόρων είναι που ωθεί τις επιχειρήσεις στην συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Κατά δεύτερο λόγο η βελτίωση της ποιότητας αποτέλεσε μία από τις αιτίες για την υιοθέτηση του outsourcing σε υψηλά σχετικά ποσοστά, με την έννοια ότι ο εξωτερικός προμηθευτής μπορούσε να παρέχει 'ανώτερης' ποιότητας προϊόντα, παρά το γεγονός ότι η εσωτερική παραγωγή ήταν εφικτή. Ως τρίτη αιτία, κατατάχθηκε το χαμηλότερο κόστος αγοράς από τον εξωτερικό συνεργάτη για προϊόντα της ίδιας ποιότητας με την εσωτερική παραγωγή, ενώ ένα μικρό μέρος των ερωτηθέντων επιχειρήσεων έδειξαν να θεωρούν την ανάγκη αντιμετώπισης αυξομειώσεων της ζήτησης ως σημαντικό λόγο για την υιοθέτηση του outsourcing. Τέλος ένα σαφώς μικρότερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος έδειξαν να υιοθετούν την πρακτική του outsourcing για διάφορους άλλους λόγους, όπως για να αντεπεξέλθουν

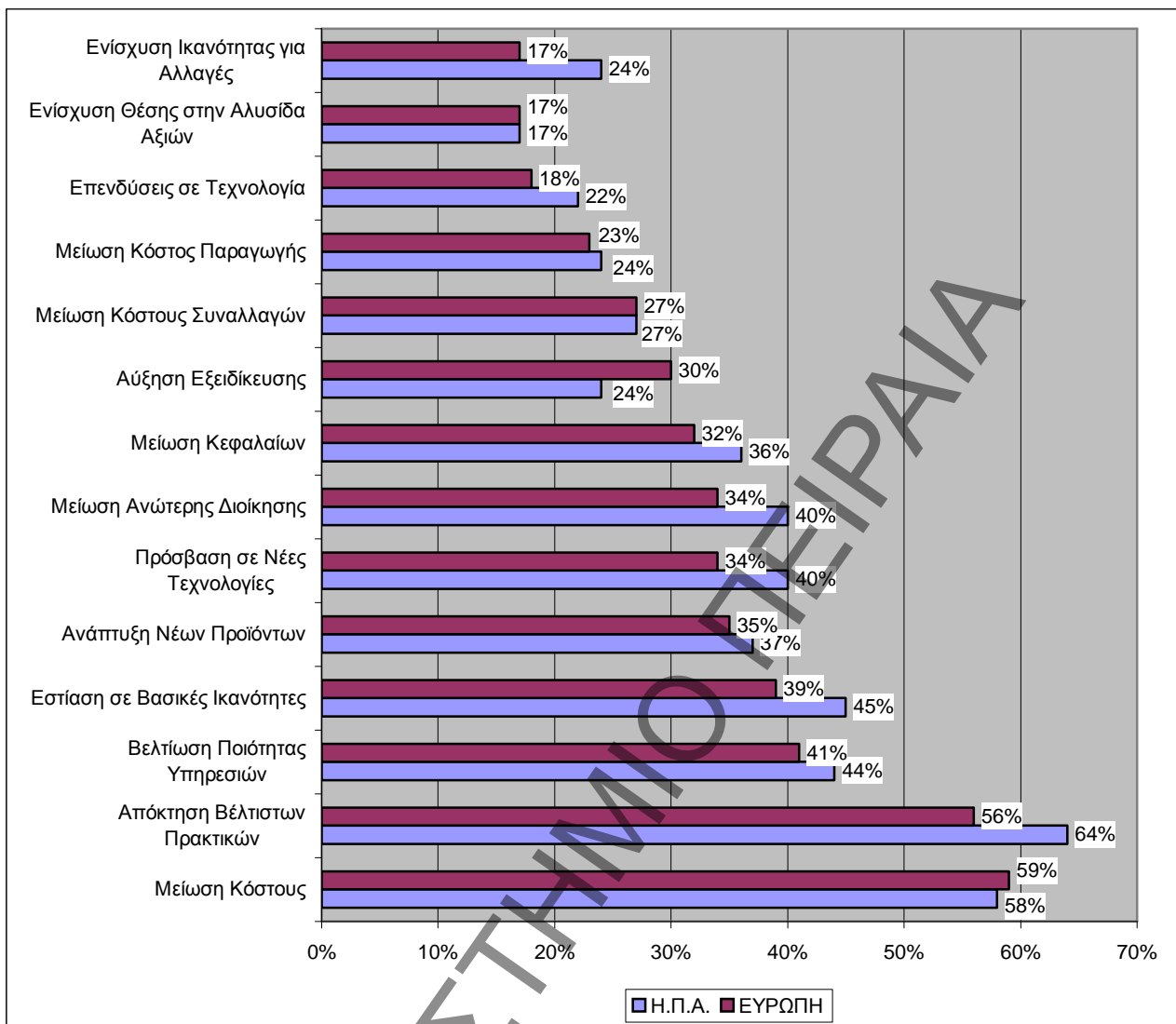
σε μεταβολές του εργατικού δυναμικού και για λόγους διανομής προϊόντων. Στο επόμενο σχήμα, σχήμα 2.4, έχουν ομαδοποιηθεί για εποπτικούς λόγους τα παραπάνω συμπεράσματα.



Σχήμα 2.4 – Κίνητρα χρησιμοποίησης outsourcing (MacPherson, 1997)

Σε γενικές γραμμές οι Kakabadse & Kakabadse (2002), στην έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με τις τάσεις που επικρατούν στο χώρο του outsourcing, επιχείρησαν να συγκρίνουν επιχειρήσεις που προέρχονται από την Ευρώπη με αυτές από τις Η.Π.Α. Η έρευνα ολοκληρώθηκε το 2001 σε Ευρώπη και Η.Π.Α. με δείγμα επιχειρήσεων από τον τομέα των υπηρεσιών.

Τα συμπεράσματα που παρατίθενται με μορφή διαγράμματος στο επόμενο σχήμα, σχήμα 2.5, υποδεικνύουν κάποιες διαφορές μεταξύ των αιτιών που ωθούν τις ευρωπαϊκές και τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Η προσπάθεια για απόκτηση των βέλτιστων πρακτικών (best practices) και στις δύο περιπτώσεις έλαβε πολύ υψηλή θέση, όπως και η μείωση / έλεγχος του κόστους. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ακολουθεί, καθώς και η προσπάθεια για επικέντρωση και αφοσίωση των προσπαθειών της διοίκησης στις βασικές ικανότητες της επιχείρησης. Ακόμα υψηλή θέση κατέχει η βελτίωση της ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και ικανότητες. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί για την εν' λόγω έρευνα είναι το ότι στην αναζήτηση αιτιών το θέμα προσεγγίζεται αναλυτικότερα με αρκετές απαντήσεις να εξειδικεύονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Έτσι παρατηρείται ότι εμφανίστηκαν αιτίες που σχετίζονται με την μείωση του κόστους και πιο συγκεκριμένα με την μείωση των επενδυμένων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία, αλλά και αιτίες μείωσης λειτουργικών εξόδων όπως το είναι το κόστος παραγωγής και το κόστος ανώτερης διοίκησης. Ακόμα η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η ενίσχυση της θέσης στην αλυσίδα των αξιών αποτελούν παράγοντες που ουσιαστικά παραπέμπουν στην βελτίωση της θέσης της επιχείρησης μέσα στην αγορά.

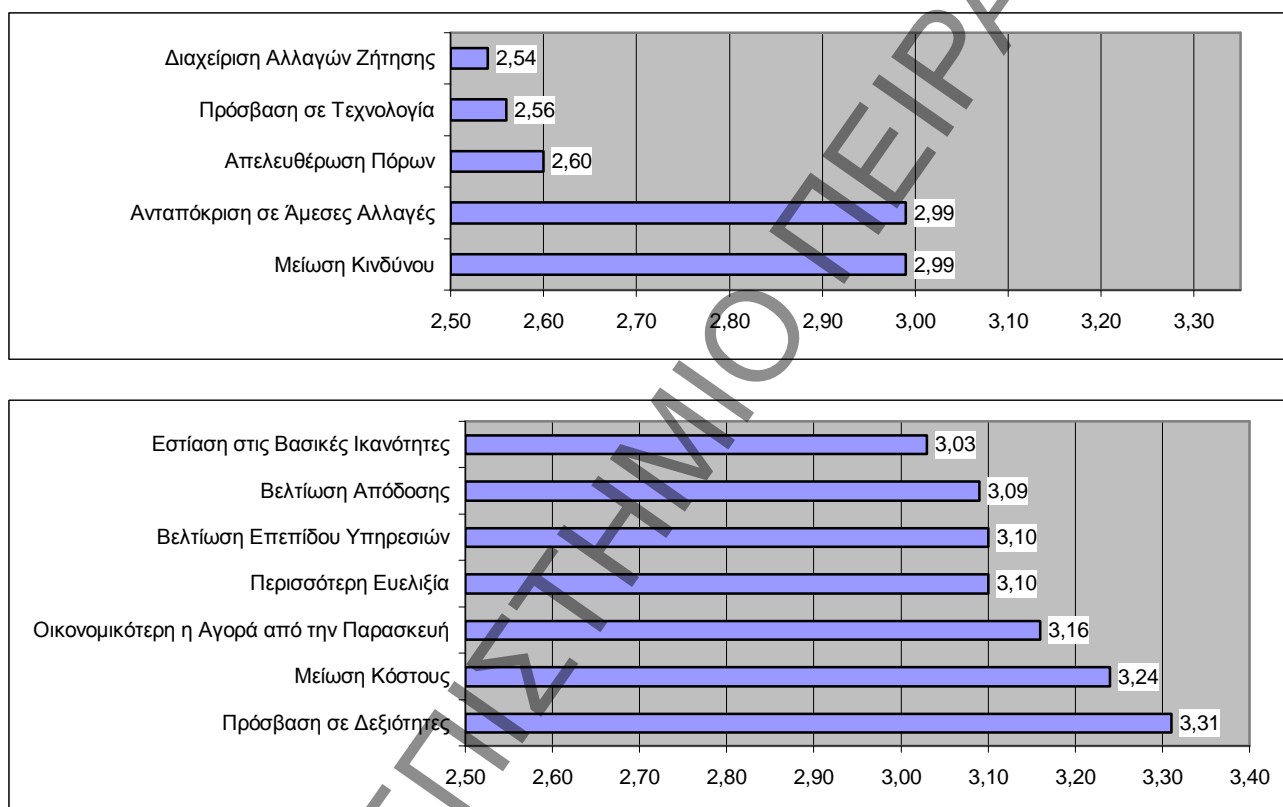


Σχήμα 2.5 – Συγκριτικό διάγραμμα κινήτρων υιοθέτησης outsourcing μεταξύ επιχειρήσεων από την Ευρώπη και τις Η.Π.Α. (Kakabadse & Kakabadse, 2002)

Οι Beaumont & Sohal (2004), που διεξήγαγαν την έρευνά τους το 2002 στην Αυστραλία από τυχαίο δείγμα 2000 επιχειρήσεων με τουλάχιστον 20 εργαζομένους, διερεύνησαν επίσης τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του outsourcing και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πρακτική αυτή γίνεται όλο και πιο δημοφιλής για όλο και περισσότερο επιχειρησιακούς λόγους.

Οι CEO (Chief Executive Officer) των επιχειρήσεων στους οποίους εστάλη ηλεκτρονικώς σχετικό ερωτηματολόγιο, αξιολόγησαν την σημαντικότητα 24 αιτιών για την υιοθέτηση του outsourcing, όπου στην κλίμακα με τον αριθμό 1 συμβολιζόταν ο πιο ασήμαντος λόγος και με τον αριθμό 4 ο πιο σημαντικός.

Αναλύοντας τα συμπεράσματα των δύο ερευνητών παρατηρούμε ότι ο βασικότερος λόγος που ωθεί μία επιχείρηση είναι η δυνατότητα που δίνεται στις επιχειρήσεις για πρόσβαση σε δεξιότητες που δεν έχουν. Ακολουθεί η προσπάθεια για μείωση του κόστους, η ευελιξία που αποκτά η επιχείρηση στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς, η βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και η βελτίωση της απόδοσης. Οι μέσοι όροι από τις απαντήσεις που δόθηκαν παραθέτονται παρακάτω, σχήμα 2.6.



Σχήμα 2.6 – Κίνητρα χρησιμοποίησης outsourcing (Beaumont & Sohal, 2004)

Αυτό που θα πρέπει επίσης να αναφερθεί, συμπληρωματικά με τις προηγούμενες τοποθετήσεις, είναι ο παράγοντας της υιοθέτησης του outsourcing επειδή επικρατεί αυτή η τάση στην βιομηχανία, αλλά και επειδή υπάρχει πίεση από την αγορά και ενδεχομένως από κυβερνητικές πηγές, όπως παραθέτουν οι Lacity & Willcocks (1998). Οι ερευνητές αυτοί προσεγγίζουν το θέμα του outsourcing περισσότερο από την πλευρά των πληροφοριακών συστημάτων, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από 145 συμμετέχοντες σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σαράντα επιχειρήσεις από την Αγγλία και τις Η.Π.Α. την περίοδο 1991 ως 1995.

Συνεπώς, τα συμπεράσματα των διάφορων ερευνητών φαίνεται να παρουσιάζουν κάποιες ομοιότητες, χωρίς βέβαια να αποκλείονται και κάποιες εξαιρέσεις.

2.6 Αντικίνητρα

Σύμφωνα με τους Lacity & Willcocks (1998) τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται της εφαρμογής του outsourcing δεν εμφανίζονται αυτομάτως, αλλά αντιθέτως για την συνεχή παρακολούθηση της συμφωνίας που έχει γίνει με τους εξωτερικούς συνεργάτες απαιτείται μία σημαντική 'επένδυση' του μανάτζμεντ της επιχείρησης σε χρόνο. Με τους ερευνητές αυτούς συμφωνεί και ο Takeishi (2001) στην μελέτη του σε αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ιαπωνία, όπου απέστειλε ερωτηματολόγια και προχώρησε σε προσωπικές συνεντεύξεις τόσο από την πλευρά των αυτοκινητοβιομηχανιών όσο και των προμηθευτών. Αναγνωρίζει την εσωτερική προσπάθεια που θα πρέπει να καταβάλει η επιχείρηση ως αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του outsourcing, ταυτόχρονα όμως υπογραμμίζει την σημασία της ανάπτυξης, διατήρησης και βελτίωσης των ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να συντονίζει αποτελεσματικά τους εξωτερικούς της συνεργάτες. Στην ουσία επομένως η επιχείρηση-πελάτης απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα της ελεύθερης αγοράς, όπως η πρόσβαση σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες και η αναζήτηση της καλύτερης δυνατής τιμής για τα προϊόντα αυτά, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν συνεπάγονται αρκετοί κίνδυνοι οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν.

Στην προηγούμενη ενότητα παρατέθηκαν, μέσα από την σχετική βιβλιογραφία, οι αιτίες που ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing. Ως φυσική συνέχεια έρχεται επομένως η αναζήτηση των αιτιών που αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις από την χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής. Σε αρκετά άρθρα γίνεται αναφορά στα αντικίνητρα που αποτρέπουν τις επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν το outsourcing. Τα βασικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από την διεθνή βιβλιογραφία θα παρατεθούν στην συνέχεια.

Κατ' αρχήν, οι Beaumont & Sohal (2004) ερεύνησαν επιχειρήσεις με έδρα την Αυστραλία το 2002 και αναζήτησαν εκτός από τους λόγους που ωθούν στην εφαρμογή της πρακτικής και τους λόγους που αντιτίθενται αυτού. Σύμφωνα με την έρευνά τους σε τυχαίο δείγμα 2000 επιχειρήσεων με τουλάχιστον 20 εργαζομένους, οι λόγοι που απωθούν τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή της πρακτικής του outsourcing ποικίλουν. Οι τρεις πιο σημαντικοί λόγοι που ανέφεραν οι ερωτηθέντες ήταν η απώλεια ελέγχου πάνω σε κάποιες δραστηριότητες, η αμφίβολη μείωση του

κόστους και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους προμηθευτές ως προς την διαρροή πληροφοριών (εμπιστευτικότητα). Εκτός αυτών όμως αναφέρθηκαν και άλλες αιτίες όπως είναι το ότι εσωτερικά η δραστηριότητα γινόταν καλύτερα, το ευκαιριακό κόστος ήταν υψηλό, η δυσκολία στο να προσδιοριστεί ακριβώς το κόστος της εφαρμογής του outsourcing και ο κίνδυνος ασυμφωνίας κουλτούρας με τον προμηθευτή. Ως λιγότερο σημαντικοί παράγοντες θεωρήθηκαν η δυσκολία ποσοτικοποίησης των προδιαγραφών, η απροθυμία εγκλωβισμού σε μία κλειστή συμφωνία με κάποιον προμηθευτή και ο φόβος εξάρτησης από κάποιον τρίτο, ενώ σε μερικές περιπτώσεις αναφέρθηκε και ότι λόγοι πολιτικής της επιχείρησης αποτρέπουν την υιοθέτηση μίας τέτοιας πρακτικής.

Με τα συμπεράσματα των προηγούμενων ερευνητών, συμφωνούν σε γενικές γραμμές και οι Espino-Rodriguez & Robaina (2005), οι οποίοι μελέτησαν εμπειρικά τον ρόλο της στρατηγικής του outsourcing στον τομέα των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για να μελετήσουν το θέμα αυτό επιχείρησαν να το προσεγγίσουν μέσω ανάλυσης του πως αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing. Από τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν, αξίζει να αναφερθούν τα αποτελέσματα σχετικά με τα αντικίνητρα για την χρησιμοποίηση του outsourcing. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα αντικίνητρα που πιο συχνά αναφέρθηκαν είναι αυτά που σχετίζονται κυρίως με τον κίνδυνο εξάλειψης της διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, την πιθανή μείωση του ελέγχου πάνω στις υπηρεσίες και την έλλειψη εμπιστοσύνης για τους προμηθευτές της αγοράς.

Συμπληρωματικά με τους δύο αυτούς ερευνητές θα μπορούσε να αναφερθεί και η προσέγγιση του Domberger (1998), ο οποίος υποστηρίζει ότι το κόστος της όλης διαδικασίας του outsourcing κάθε άλλο παρά ασήμαντο είναι. Το κόστος αναζήτησης προμηθευτών, σύναψης συμβολαίων, διαπραγματεύσεων μεταξύ των συμβαλλομένων, παρακολούθησης και ελέγχου της όλης διαδικασίας είναι κόστη κάθε άλλο παρά ασήμαντα και θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το κατά πόσο αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες στην χρησιμοποίηση ή όχι του outsourcing. Την προσέγγιση αυτή του Domberger σχετικά με το πραγματικό κόστος του outsourcing που θα πρέπει εν' τέλει να λαμβάνεται υπόψιν υιοθετούν και οι Vining & Globerman (1999) στο άρθρο τους σχετικά με τους κινδύνους που ελλοχεύουν κατά την λήψη αποφάσεων και προτείνει διάφορες στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων αυτών.

Τα αντικίνητρα αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι πολύ πιθανό να διαδραματίζουν ανασταλτικό ρόλο στην εφαρμογή ή όχι του outsourcing, καθώς στην πράξη μπορούν να αντισταθμίσουν τα όποια κίνητρα η ακόμα και να τα υπερβαίνουν, καταργώντας τα όποια οφέλη θα μπορούσε να αποκομίσει μία επιχείρηση από την χρησιμοποίηση του outsourcing.

2.7 Παράγοντες κατά την Επιλογή Προμηθευτή

Μετά την λήψη της απόφασης από τη διοίκηση της επιχείρησης για χρησιμοποίηση του outsourcing σε κάποια δραστηριότητα, η επιλογή του προμηθευτή, δηλαδή της εταιρείας – εξωτερικού συνεργάτη που θα το υλοποιήσει είναι εξίσου σημαντική. Σύμφωνα μάλιστα και με τους Embleton & Wright (1998), η επιλογή προμηθευτών είναι ένας από τους «παράγοντες κλειδιά για την επιτυχία» του outsourcing (key successful factors). Επιπλέον το outsourcing είναι μία μακροχρόνια διαδικασία, όπου επιχείρηση και προμηθευτής θα χρειαστεί συνέχεια να συνεργάζονται, ενώ παράλληλα η διαδικασία αλλαγής προμηθευτή συνήθως απαιτεί σημαντικούς πόρους από την επιχείρηση. Για αυτό σε αρκετές των περιπτώσεων αξίζει να γίνει προσπάθεια ώστε να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος προμηθευτής εξ' αρχής.

Οι Zeithaml et al. (1990) ορίζουν την έννοια της ποιότητας υπηρεσιών όπως αυτή εκλαμβάνεται από τους πελάτες, δηλαδή ως την ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και του επιπέδου υπηρεσιών που τελικά αυτός λαμβάνει. Ακόμα θεωρούν πως οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες των πελατών, και κατ' επέκταση αυτά που περιμένουν και αναζητούν οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους είναι: η φήμη που έχουν στην αγορά και στους άλλους πελάτες τους (word of mouth communication) ` οι προσωπικές τους ανάγκες αυτές καθ' αυτές (personal needs) που στην προκειμένη περίπτωση μεταφράζονται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές προϊόντος / υπηρεσίας, ποιότητα και χρόνος παράδοσης ` η προηγούμενη εμπειρία από τον ίδιο προμηθευτή (past experience) και τέλος η γενική εικόνα που έχει σχηματιστεί για τον προμηθευτή (external communications). Στην τελευταία κατηγορία ανήκει και η τιμή, δηλαδή το κόστος αγοράς προμήθειας του προϊόντος ή υπηρεσίας. Την σημασία της τιμής αναφέρει και ο Domberger (1998) ως βασικό παράγοντα για την επιλογή προμηθευτή. Ταυτόχρονα όμως τονίζει ότι ο παράγοντας τιμή μπορεί να λειτουργήσει παραπλανητικά και για αυτό προτρέπει σε κριτική αξιολόγηση όλων των παραγόντων μέχρι την τελική απόφαση.

Ενδεικτικά κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών παραθέτει και ο Δερβιτσιώτης (1993), τα οποία σε γενικές γραμμές συμφωνούν με αυτά των προηγούμενων συγγραφέων.

Άλλοι συγγραφείς επιχειρώντας να εξειδικεύσουν τα παραπάνω στην επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή αναφέρουν ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν παράγοντες όπως η αξιοπιστία (reliability) του προμηθευτή και το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών του (Lankford & Parsa, 1999). Αλλά και γενικότερα το προφίλ της εταιρείας – εξωτερικός συνεργάτης ταυτοχρόνως με την προθυμία και επιχειρησιακή ικανότητά του, κατά τους Embleton & Wright (1998), αποτελούν παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά την τελική επιλογή του προμηθευτή. Στον γενικό όρο προφίλ του προμηθευτή αναφέρονται και άλλοι συγγραφείς, όπως ο Lynch (2000) που τονίζει την σημασία που θα πρέπει επιπλέον να δοθεί σε παράγοντες όπως η οικονομική ευρωστία του προμηθευτή, η επιχειρησιακή του εμπειρία, οι υποδομές και οι εγκαταστάσεις.

Σε συμφωνία με τους προηγούμενους βρίσκονται και οι Heinritz et al. (1991), ενώ οι Baden-Fuller et al. (2000), εξειδικεύονται ακόμη περισσότερο ακολουθώντας μεν σε γενικές γραμμές τις προτάσεις-τοποθετήσεις των προηγούμενων ερευνητών, αφετέρου δε προτείνουν πιο συγκεκριμένα σε ποιους παράγοντες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους ανάλογα με τα κίνητρα που τις οδήγησαν στην χρησιμοποίηση του outsourcing.

Επιπλέον με τα παραπάνω, σε επίπεδο πλέον εμπειρικής επιστημονικής έρευνας και κάποιοι άλλοι συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να εξετάσουν το θέμα. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε το Outsourcing Institute στις Η.Π.Α. (Anonymous, 2000), οι πιο σημαντικοί παράγοντες στην επιλογή προμηθευτή είναι το επίπεδο ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας του προμηθευτή, η τιμή, η φήμη και η ευελιξία στην σύνταξη των όρων του συμβολαίου, παράγοντες οι οποίοι σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό αναφέρθηκαν στην θεωρητική βιβλιογραφική προσέγγιση που προηγήθηκε.

Αξίζει επιπλέον να αναφερθεί και η έρευνα του Wang (2002). Η έρευνα αυτή διεξήχθη σε μεσαίες ως μεγάλες επιχειρήσεις στην Ταϊβάν που χρησιμοποιούσαν outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα και στην οποία τελικά συμμετείχαν με ερωτηματολόγιο οι CIO (Chief Information Manager) από 163 επιχειρήσεις που ανήκαν στον κατασκευαστικό κλάδο, στον κλάδο των υπηρεσιών και στον κλάδο της οικονομίας. Ο Wang πραγματοποιώντας στατιστική έρευνα επί του παραπάνω δείγματος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η φήμη του προμηθευτή (υπό την έννοια της αξιοπιστίας στην αγορά του προσαρμοσμένου με βάση τις απαιτήσεις του πελάτη - customized- λογισμικού) αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο για τις επιχειρήσεις στο να επιλέξουν τον κατάλληλο προμηθευτή προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση

του όλου εγχειρήματος. Η έρευνα αυτή στηρίζεται σε στατιστικά αποδεκτή τεχνική, γεγονός που την καθιστά σχετικά αξιόπιστη και δύσκολα αμφισβητήσιμη.

Τέλος με το συμπέρασμα του Wang φαίνεται να συμφωνούν και οι Kakabadse & Kakabadse (2002), σύμφωνα με έρευνά τους που διεξήχθη το 2001 με αποστολή ερωτηματολογίων σε ανώτερα στελέχη σε 747 Ευρωπαϊκές και σε επιχειρήσεις από τις Η.Π.Α.. Τα αποδεδειγμένα επιτυχή αποτελέσματα και η εμπειρία στον κλάδο δραστηριοποίησης, παράγοντες που υπονοούν καλή φήμη του προμηθευτή στη αγορά, αποτελούν τα χαρακτηριστικά που πιο συχνά αναγνώριζαν οι επιχειρήσεις στους προμηθευτές που έδειξαν προτίμηση.

Κατά την επιλογή επομένως του εξωτερικού συνεργάτη – προμηθευτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν παράγοντες που σχετίζονται με την γενικότερη εικόνα και παρουσία του προμηθευτή στην αγορά, όπως παρουσιάζεται χαρακτηριστικά από την σχετική βιβλιογραφία.

2.8 Προβλήματα κατά την Διάρκεια Υλοποίησης

Σε αρκετές περιπτώσεις οι ερευνητές έχουν επίσης ασχοληθεί με τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του outsourcing. Τα προβλήματα αυτά έχουν εκτενώς απασχολήσει όχι μόνο τους συγγραφείς αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις, καθώς οι συνέπειές τους μπορεί να είναι αρνητικές σε μεγάλο βαθμό για το σύνολο της επιχείρησης.

Το outsourcing από τον ορισμό του εμπεριέχει την έννοια της μεταφοράς μίας δραστηριότητας από την επιχείρηση σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη. Όπως είναι αναμενόμενο σε τέτοιες περιπτώσεις η μείωση προσωπικού της επιχείρησης είναι αναπόφευκτη. Σε αυτές τις περιπτώσεις είτε μέρος του προσωπικού αυτού απολυθεί ή μετακινηθεί προς τον προμηθευτή, η αντίδραση από τους εργαζομένους ή ακόμα και από το σωματείο τους είναι πολύ πιθανόν να συμβεί σύμφωνα με τους Embleton & Wright (1998). Επιπροσθέτως ο Domberger (1998) θεωρεί την αντίδραση των εργαζομένων, εκτός των παραπάνω, και ως αντίσταση στην αλλαγή, τονίζοντας όμως ότι οι αντιδράσεις αυτές ποικίλουν τόσο από περίπτωση σε περίπτωση όσο και από βραχυπρόθεσμα σε μακροπρόθεσμα. Ο Quinn (1999) μάλιστα υποστηρίζει πως η αντίδραση μπορεί να προέλθει ακόμα και από χαμηλόβαθμα στελέχη που θεωρούν ότι η ισχύς και το κύρος τους θα μειωθεί, ενώ οι Chase et al. (2004) αναφέρουν την απομάκρυνση προσωπικού ως ένα από τα μειονεκτήματα του outsourcing, γεγονός

που πολλές φορές εκλαμβάνεται ως προσπάθεια καταστρατήγησης των συμβάσεων από τα σωματεία των εργαζομένων.

Η τάση αυτή για την μετακίνηση του προσωπικού επαληθεύεται και από την έρευνα των Kakabadse & Kakabadse (2002), που πραγματοποιήθηκε το 2001 με αποστολή ερωτηματολογίου σε Ευρωπαϊκές και σε επιχειρήσεις από τις Η.Π.Α.. Στα πιθανά προβλήματα από τους ίδιους εργαζομένους που αντιτίθενται στην χρησιμοποίηση του outsourcing αναφέρονται και άλλες εμπειρικές μελέτες. Οι Benson & Ieronimo (1996), στην έρευνα τους σχετικά με επιχειρήσεις στην Αυστραλία με αποστολή ερωτηματολογίων τον Απρίλιο και Μάρτιο του 1994, παρατηρούν ότι σε πολλές περιπτώσεις απαιτήθηκε να γίνουν διαπραγματεύσεις με τα σωματεία των εργαζομένων προτού ληφθεί απόφαση για outsourcing, καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι θίγονται τα δικαιώματά τους. Η εμφάνιση τέτοιου είδους προβλημάτων αναφέρονται και σε άλλες μελέτες όπως αυτή των Barthelemy & Geyer (2001) που δημοσιεύτηκε το 2001 και αναφέρεται στο outsourcing πληροφοριακών συστημάτων στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Γαλλίας και Γερμανίας. Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί και η εμπειρική έρευνα του Bergstrom (2001) που μελέτησε τις συνέπειες της εξωτερίκευσης κάποιων δραστηριοτήτων, για την περίπτωση της επιχείρησης παραγωγής ηλεκτρισμού της Σουηδίας, από την οπτική των εργαζομένων. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό η επιχείρηση εφάρμοσε διάφορες μεθόδους, όπως προγράμματα εκπαίδευσης και προσαρμογής του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές της ζήτησης χωρίς απολύσεις, που αποσκοπούσαν στην παρακίνηση των εργαζομένων για εσωτερικά στην επιχείρηση μετακίνηση, χωρίς να γίνονται απολύσεις που προκαλούν εν' τέλη αντιδράσεις στους κόλπους των εργαζομένων.

Εκτός όμως του παραπάνω προβλήματος που είναι πιθανό να εμφανιστεί υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις όπως παρουσιάζεται στο άρθρο του Tafti (2005), ο οποίος επιχειρεί να αναγνωρίσει στα πληροφοριακά συστήματα τους κρίσιμους παράγοντες από τη χρήση του outsourcing. Συγκεκριμένα αναφέρει θέματα ασφάλειας, εμπιστευτικότητας και εχεμύθειας που μπορεί να εμφανιστούν από πιθανή μη καλή πίστη του προμηθευτή, γεγονός που μπορεί να έχει ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση.

Οι Espino-Rodriguez & Robaina (2005) στην βιβλιογραφική τους αναφορά σχετικά με τα μειονεκτήματα της χρήσης του outsourcing κάνουν λόγο για τον κίνδυνο απώλειας ελέγχου πάνω στον προμηθευτή. Με τον όρο αυτό αναφέρονται και στον κίνδυνο διαρροής, όπως και οι προηγούμενοι ερευνητές, αλλά και στην περίπτωση

που ο προμηθευτής αδυνατεί ή ακόμα και αρνείται να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις σύμφωνα με το συμβόλαιο.

Από την άλλη η συνεργασία αυτή καθ' αυτή μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή δεν παύει να είναι μία εργασιακή αλληλεξάρτηση και ως τέτοια είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ των συμβαλλομένων. Τέτοιες συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν λόγω ασυμβατότητας στόχων σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001). Επιπρόσθετα οι Beaumont & Sohal (2004) σε έρευνα που έλαβε χώρα σε επιχειρήσεις με τουλάχιστον 20 εργαζομένους με έδρα την Αυστραλία το 2002, παρατηρούν ότι η αναμενόμενη ασυμφωνία κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει σχετικά σημαντικό λόγο για να μην χρησιμοποιήσει outsourcing μία επιχείρηση. Επομένως τα προβλήματα συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή είτε αυτά δημιουργούνται από διαφορετικούς στόχους, είτε από διαφορές στην κουλτούρα, ή από άλλους λόγους μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα κατά την διάρκεια της υλοποίησης του outsourcing.

Τα προβλήματα αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως θα πρέπει να αντιμετωπίζονται πριν αυτά εμφανιστούν, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να απολαμβάνουν απρόσκοπτα τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του outsourcing.

2.9 Αποτελέσματα από την Εφαρμογή

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης είναι να μπορεί να θέτει στόχους, να τους ποσοτικοποιεί και να επιδιώκει την επίτευξή τους. Προκειμένου όμως να ελεγχθεί το κατά πόσο οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί θα πρέπει με κάποιον τρόπο να μετρηθούν, δηλαδή τα αποτελέσματα θα πρέπει να ποσοτικοποιούνται και να συγκρίνονται με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Πολλοί συγγραφείς θεωρούν την μέτρηση ως το κίνητρο ή το ερέθισμα για συνεχή βελτίωση (Zairi, 1994). Ο ίδιος συγγραφέας υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που προσπαθούν επιμελώς να μετρήσουν την απόδοσή τους, τελικώς επιτυγχάνουν να διατηρούν ηγετική θέση στην αγορά.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστούν και κάποιοι κίνδυνοι που υπάρχουν κατά την αποτίμηση των αποτελεσμάτων του outsourcing, με δεδομένο το ότι το κόστος είναι από τα βασικά κίνητρα για την χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής, καθώς επίσης και σημαντικός δείκτης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς του. Οι Bryce & Useem (1998) υποστηρίζουν ότι το κόστος ενδεχομένως να δημιουργήσει προβλήματα κατά την αποτίμηση του outsourcing. Αυτό μπορεί να συμβεί για

αρκετούς λόγους όπως το ότι το κέρδος από το outsourcing δεν είναι σταθερό από έτος σε έτος και ούτε είναι εύκολο να κατανέμεται κάθε χρόνο στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ οι αστάθμητοι παράγοντες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης μπορεί να μεταβληθούν. Για αυτό τον λόγο ο Zairi (1994) προτείνει αρκετούς δείκτες, εκτός του κόστους αυτού καθ' αυτού, για την μέτρηση της απόδοσης σε διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Την σημασία της μέτρησης της απόδοσης ακόμα και από την ίδια την επιχείρηση (self-assessment) υποστηρίζει και η European Foundation for Quality Management με την έκδοση του Assessor Scorebook (Anonymous, 2003), το οποίο μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να ελέγξει το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι της,

Στην περίπτωση του outsourcing η επιχείρηση πλέον δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο της διεκπεραίωσης της δραστηριότητας και για αυτό τον λόγο η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Domberger (1998) οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing σε κάποια δραστηριότητά τους θέλουν να είναι σίγουρες για τα προϊόντα που λαμβάνουν. Όταν μία δραστηριότητα γίνεται εσωτερικά στην επιχείρηση τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας επιτρέπουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό στη διοίκηση να μπορεί να γνωρίζει επακριβώς το επίπεδο των προϊόντων που παράγονται, πράγμα όμως που δεν είναι στον ίδιο βαθμό εφικτό όταν χρησιμοποιείται κάποιος εξωτερικός συνεργάτης. Για αυτό τον λόγο η παρακολούθηση της απόδοσης είναι απαραίτητη. Επιπλέον στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως για την αντιμετώπιση της ανασφάλειας αυτής των επιχειρήσεων για το επίπεδο της απόδοσης των πιθανών εξωτερικών συνεργατών, έχουν αρχίσει να εμφανίζονται πρότυπα διαδικασιών (process standards) που κινούνται προς την κατεύθυνση αντιμετώπισης του πρόβλημα αυτού (Davenport, 2005).

Οι Benson & Ieronimo (1996), εκτός των άλλων διερεύνησαν και την απόδοση του outsourcing στις περιπτώσεις τεσσάρων βιομηχανιών που χρησιμοποιούσαν outsourcing σε δραστηριότητες συντήρησης. Θεωρώντας την απόδοση μιας δραστηριότητας ως συνάρτηση των οικονομικών μεγεθών (μειώσεις προσωπικού, αποζημιώσεις), της παραγωγής (παραγωγικότητα, επίπεδο -ποιότητας- υπηρεσιών, χρόνος μη λειτουργίας), των αντιδράσεων από τα σωματεία των εργαζομένων (απεργίες) και ικανοποίησης των εργαζομένων (παρατεταμένες απουσίες, επαναπροσλήψεις εργαζομένων), δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε κάποιο ασφαλές συμπέρασμα λόγω του ότι οι παραπάνω παράγοντες είχαν συχνά αντικρουόμενα πρόσημα.

Στην έρευνα των Sohail & Sohal (2003) που μελέτησαν την χρήση του outsourcing στα logistics στην Μαλαισία, παρατηρούν την άμεση συσχέτιση με το κόστος, την απόδοση του συστήματος και την ικανοποίηση των πελατών, με το 70% των ερωτηθέντων να θεωρούν την σχέση αυτή ως θετική και το 20% ως πολύ θετική.

Άλλοι συγγραφείς (Gilley et al., 2004) προσπάθησαν να αποδείξουν μία θετική αλληλεξάρτηση μεταξύ της επίδρασης της χρησιμοποίησης του outsourcing, σε δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού, με την απόδοση της επιχείρησης. Το δείγμα που μελετήθηκε αποτελείται από 94 επιχειρήσεις με περισσότερα από 50 άτομα προσωπικό από τέσσερις διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Στηριζόμενοι στην επίδραση που θεωρητικά έχει η εκπαίδευση προσωπικού και η μισθοδοσία με την απόδοση της επιχείρησης (όπως κύκλος ενεργητικού, κύκλος εργασιών και συνολική οικονομική απόδοση, καινοτομίες στην έρευνα και ανάπτυξη, ικανοποίηση εργαζομένων, σχέσεις με εργαζομένους κ.α), κατάφεραν να αποδείξουν στατιστικά μόνο την ύπαρξη μιας τάσης που συνδέει το outsourcing με την απόδοση της επιχείρησης. Συσχέτιση αιτίας αποτελέσματος φάνηκε να υπάρχει μόνο μεταξύ του outsourcing και κάποιας από τις παραμέτρους της απόδοσης και όχι της απόδοσης στο σύνολό της.

Οι Ford et al. (1993) με αποστολή ερωτηματολογίων και εν συνεχεία με τηλεφωνικές συνεντεύξεις (συνήθως σε υπεύθυνους αγορών) σε επιχειρήσεις από την Μεγάλη Βρετανία, τις Η.Π.Α., την Αυστραλία και τον Καναδά αναζήτησαν τα πλεονεκτήματα που θεωρούσαν ότι αποκόμισαν οι επιχειρήσεις από την χρήση του outsourcing. Τα πλεονεκτήματα που αποκόμισαν στη μείωση του κόστους ήταν εμφανή σε όλες τις χώρες. Στην απόδοση του προϊόντος οι επιχειρήσεις από Καναδά και Αυστραλία εμφανίστηκαν να έχουν αποκομίσει σε μεγαλύτερο βαθμό πλεονεκτήματα, ενώ στην αποτροπή αύξησης προσωπικού οι επιχειρήσεις από Καναδά και Η.Π.Α. φαίνεται να υπερτερούν. Σε άλλες όμως περιπτώσεις, όπως στην αύξηση των κερδών, αύξηση ταμειακών ροών και βελτίωση ελέγχου αποθεμάτων δεν εξάγεται κάποιο θετικό συμπέρασμα. Αντιθέτως όσον αφορά τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του outsourcing παρατηρήθηκε σε αρκετές των περιπτώσεων η ανησυχία των μάνατζερ από την μείωση του ελέγχου που είχαν πάνω στις δραστηριότητες, ενώ οι περισσότεροι δήλωσαν ένα ως το πολύ δύο μειονεκτήματα που βίωσαν από την εφαρμογή του outsourcing.

Σε παρόμοια μελέτη (Fan, 2000), που διερευνήθηκε το outsourcing σε επιχειρήσεις από την Μεγάλη Βρετανία με αποστολή ερωτηματολογίου, αλλά και μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις σε ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, η μείωση του κόστους

φαίνεται να κυριαρχεί ως ωφέλεια από την χρήση του outsourcing, με την απελευθέρωση εσωτερικών πόρων να ακολουθεί και την βελτίωση των υπηρεσιών και της ποιότητας να εμφανίζουν πιο χαμηλά ποσοστά. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί στην μελέτη του Fan (2000) είναι ότι γίνεται σύγκριση μεταξύ των κινήτρων που ώθησαν στη χρησιμοποίηση του outsourcing και στα πλεονεκτήματα που δηλώνουν πως απέκτησαν οι επιχειρήσεις. Μάλιστα φαίνεται να υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ αυτών που δήλωσαν το κόστος ως βασικό κίνητρο και αυτών που το πέτυχαν, όπως το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες που λαμβάνει την ίδια θέση στα κίνητρα με την απελευθέρωση εσωτερικών πόρων στα επιτεύγματα που δηλώθηκαν.

Συμπερασματικά επομένως, παρατηρείται ότι η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί μέθοδο που εφαρμόζουν αρκετοί συγγραφείς προκειμένου να αξιολογήσουν την ικανοποίηση των επιχειρήσεων από το outsourcing.

2.10 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος. Συνεπώς η χρησιμοποίηση του outsourcing γίνεται αν όχι για την επίτευξη κέρδους, τουλάχιστον για την ικανοποίηση κάποιων στόχων. Η επιτυχία ή όχι από την εφαρμογή της πρακτικής αυτής αποκτά βαρύνουσα σημασία, ιδιαίτερα στην περίπτωση που η χρησιμοποίηση του outsourcing έχει γίνει σε ευρεία κλίμακα μέσα στην επιχείρηση. Επομένως η αναζήτηση κρίσιμων παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία του είναι κάτι το αρκετά σημαντικό.

Διάφοροι ερευνητές μελέτησαν το παραπάνω θέμα προτείνοντας κάποιους παράγοντες, οι οποίοι θα αναφερθούν στην συνέχεια. Καταρχήν ο Παπαδάκης (2002) παραθέτει κάποιες συμβουλές για αποτελεσματικό outsourcing. Θεωρεί ότι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα δοθούν για outsourcing αποτελεί σημαντικό βήμα. Ο προσδιορισμός αυτός των υποψηφίων προς outsourcing δραστηριοτήτων είναι ένα ερευνητικό θέμα στο οποίο έχουν επανειλημμένως αναφερθεί αρκετοί ερευνητές. Ο McIvor (2000) μάλιστα παραθέτει ένα μοντέλο για το αν θα πρέπει ή όχι να χρησιμοποιήσουν outsourcing σε κάποια δραστηριότητα με βάση την αλυσίδα αξίας, ενώ οι Prahalad & Hamel (1990) και ο Chamberland (2003) προτείνουν μία μέθοδο για το αν θα πρέπει να συνεχίσει να γίνεται εσωτερικά στην επιχείρηση μία δραστηριότητα ή να χρησιμοποιηθεί outsourcing σε αυτή με βάση την απόδοσή και την προοπτική της εν' λόγω λειτουργίας να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Οι τελευταίες αυτές μέθοδοι δεν στερούνται αμφισβήτησης και

ούτε είναι πλήρως αποδεκτές από τον επιστημονικό κόσμο, σε κάθε περίπτωση όμως αποδεικνύουν την σημασία που κατέχει ο σωστός προσδιορισμός των δραστηριοτήτων στις οποίες θα χρησιμοποιηθεί outsourcing.

Ο Παπαδάκης (2002) θεωρεί επίσης κρίσιμο παράγοντα την σωστή επιλογή συνεργατών-προμηθευτών, την σωστή και έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων, καθώς και τον σωστό έλεγχο της όλης διαδικασίας. Η σωστή επιλογή προμηθευτών, όπως αναφέρθηκε εκτενώς και σε προηγούμενη ενότητα κατέχει επίσης πολύ σημαντική θέση στην επιτυχία ή όχι του outsourcing, καθώς αποτελεί πρόκληση για μία επιχείρηση η σωστή επιλογή προμηθευτών από την αρχή της συνεργασίας. Από την άλλη και η έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων μπορεί να αποτρέψει αντιδράσεις και συγκρούσεις από την πλευρά του σωματίου των εργαζομένων, ζήτημα το οποίο επίσης αναπτύχθηκε προηγουμένως. Όσον αφορά τον έλεγχο και παρακολούθηση της όλης διαδικασίας είναι πρακτική που χρησιμοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις. Στην έρευνα του Fan (2000) σχετικά με το outsourcing σε επιχειρήσεις από την Μεγάλη Βρετανία, παρατηρείται ότι οι μικρές επιχειρήσεις παρακολουθούσαν τις δραστηριότητες μέσω κάποιων απόλυτων μεγεθών (όπως χρόνους παράδοσης και ποιότητα προϊόντων), ενώ οι μεγαλύτερες χρησιμοποιούσαν περισσότερο πολύπλοκες μετρήσεις (όπως προγράμματα αξιολόγησης προμηθευτών). Δηλαδή η παρακολούθηση και αξιολόγηση της δραστηριότητας είναι πρακτική που εκτός του ότι θεωρείται σημαντική από τους ερευνητές, έχει και πρακτική εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι Embleton & Wright (1998) στο άρθρο τους παραθέτουν κάποιους παράγοντες κλειδιά για την επιτυχία του outsourcing. Σε γενικές γραμμές βρίσκονται σε συμφωνία με τις παρατηρήσεις προηγούμενης αναφοράς (Παπαδάκη, 2002) σχετικά με την σημαντικότητα της επιλογής του προμηθευτή και της επιλογής των δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθεί outsourcing, επιπλέον όμως προτείνουν και τον παράγοντα διαχείριση της σχέσης, όπου εκτός από την έννοια της παρακολούθησης της δραστηριότητας, αναφέρεται και στην προσπάθεια διαχείρισης της συνεργασίας / σχέσης με τον προμηθευτή. Η σημασία της ανάπτυξης σχέσης μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών αναφέρεται και από τους Heinritz et al. (1991), οι οποίοι υποστηρίζουν μάλιστα ότι τα οφέλη για την επιχείρηση μπορεί να είναι πολλά.

Με τους προηγούμενους ερευνητές φαίνεται να συμφωνεί τόσο ο Lynch (2000), για την περίπτωση του outsourcing στα logistics, όσο και η έρευνα που διεξήγαγε το Outsourcing Institute (Anonymous, 2000) σε επιχειρήσεις από τις Η.Π.Α.. Εκτός από

τους κρίσιμους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω από άλλους ερευνητές και που τεκμηριώνεται η πρακτική τους εφαρμογή από την τελευταία έρευνα, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να θεωρούν σημαντικό παράγοντα και την υπογραφή σύμβασης ορθά δομημένης. Συμβάσεις που περιέχουν όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες μπορούν να αποτρέψουν διαφωνίες, συγκρούσεις ακόμα και διατάραξη της όλης διαδικασίας. Για αυτό τον λόγο και ο Tafti (2005) θεωρεί τον παράγοντα του συμβολαίου στην περίπτωση του outsourcing κρίσιμο παράγοντα της όλης διαδικασίας.

Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναμφισβήτητα αποτελούν προϊόν μακροχρόνιας αναζήτησης και εμπειρίας από την εφαρμογή του outsourcing και για αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν βάρος στην εφαρμογή τους.

2.11 Επεξηγηματικές Μεταβλητές

Κατά την ανάλυση / αναφορά των προηγούμενων βιβλιογραφικών αναφορών, παρατηρήθηκαν σε μερικές περιπτώσεις μικρότερες ή μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ των στατιστικών ερευνών. Οι λόγοι της διαφοροποίησης αυτής ποικίλουν. Εκτός της διαφορετικής προσέγγισης που έχει ο κάθε ερευνητής, της διαφορετικής χώρας που εξετάζεται κάθε φορά και την διαφορετική χρονολογία που έγιναν οι έρευνες υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την έρευνα των O'Farrel et al. (1993) που πραγματοποιήθηκε στην Σκοτία και στην Αγγλία, παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο τύπος της δραστηριότητας στον οποίο χρησιμοποιείται το outsourcing και η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση αποτελούν επεξηγηματικές μεταβλητές (explanatory variables) της εφαρμογής του outsourcing. Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητές αυτοί θεωρούν ότι το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) επηρεάζει την έκταση χρησιμοποίησης εξωτερικών συνεργατών, όμως δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε κάποιο γενικό συμπέρασμα λόγω του ότι η κάθε δραστηριότητα είχε τη δική της συμπεριφορά. Σχετικά με την διαφοροποίηση στη χρήση του outsourcing ανάλογα με την δραστηριότητα στην οποία γίνεται αναφορά, η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται και μάλιστα αποδεικνύεται ισχυρή σχέση με την παράμετρο αυτή. Όσον αφορά την συσχέτιση της έκτασης του outsourcing με την τοποθεσία που βρίσκεται η επιχείρηση, παρότι θεώρησαν ότι στην περιφέρεια σε αντίθεση με τα μεγάλα αστικά κέντρα οι επιχειρήσεις είχαν μεγαλύτερη τάση προς χρήση του outsourcing, κάτι

τέτοιο δεν επαληθεύτηκε από την ανάλυση του δείγματος παρά μάλλον υπήρχε μία τάση προς το αντίθετο.

Την επεξηγηματική μεταβλητή του μεγέθους της επιχείρησης έχουν χρησιμοποιήσει και άλλοι ερευνητές για να συσχετίσουν τα αποτελέσματά τους. Ο Rusten (2000) που ερεύνησε το πώς επηρεάζεται η χρησιμοποίηση του outsourcing από την στρατηγική, τους εσωτερικούς πόρους και την τοποθεσία της επιχείρησης σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε τρεις βιομηχανικούς κλάδους στην Νορβηγία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης έχει θετική συσχέτιση με την χρησιμοποίηση του outsourcing. Με τον προηγούμενο ερευνητή φαίνεται να συμφωνούν και οι Webster et al. (2000), σε έρευνα που πραγματοποίησαν για την έκταση της χρήσης του outsourcing στον κλάδο της συναρμολόγησης ηλεκτρονικών ειδών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Μεγάλη Βρετανία. Αντίθετη γνώμη όμως έχουν οι Sohail & Sohal (2003) που μελέτησαν την χρήση του third-part-logistics (3PL) σε επιχειρήσεις από την Μαλαισία το 2000, οι Gilley et al. (2004) που προσπάθησαν να συσχετίσουν την αποδοτικότητα μίας επιχείρησης με την χρήση του outsourcing στην διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού (HR) με δείγμα από 94 κατασκευαστικές επιχειρήσεις από τις Η.Π.Α. και οι Beaumont & Sohal (2004) που το 2002 ερεύνησαν την έκταση και τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις στην χρήση του outsourcing, σε δείγμα 2000 επιχειρήσεων από την Αυστραλία με τουλάχιστον 20 εργαζομένους. Οι τελευταίοι αυτοί ερευνητές με βάση την στατιστική τους ανάλυση δεν μπόρεσαν να τεκμηριώσουν συσχέτιση μεταξύ του outsourcing και του μεγέθους της επιχείρησης.

Για την συσχέτιση της έκτασης του outsourcing με την τοποθεσία που βρίσκεται η επιχείρηση, με τους O'Farrel et al. (1993) που αναφέρθηκε προηγουμένως συμφωνεί και ο MacPherson (1997). Μελετώντας την συνεισφορά των εξωτερικών συνεργατών στην καινοτομία επιχειρήσεων στην πολιτεία της Νέας Υόρκης με αποστολή ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις από τέσσερις παραγωγικούς κλάδους (επιπλοποιία, επιστημονικά όργανα, κατασκευή μετάλλων και ηλεκτρικά βιομηχανικά προϊόντα), παρατηρεί ότι μικρές επιχειρήσεις σε απομονωμένες (από την άποψη των περιορισμένων παρεχόμενων υπηρεσιών) περιοχές δεν φαίνεται να χρησιμοποιούν outsourcing σε μεγάλο βαθμό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους από τις αστικές περιοχές. Συμπληρωματικά με τους προηγούμενους και ο Rusten (2000) υποστηρίζει ότι με βάση το στατιστικό του δείγμα μικρές επιχειρήσεις σε αστικά κέντρα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αγοράσουν κάποιες δραστηριότητες από το να τις παράγουν εσωτερικά στην επιχείρηση.

Ένας ακόμα παράγοντας που θα μπορούσε να χαρακτηρίζει το δείγμα σε κάθε περίπτωση εμπειρικής μελέτης, είναι το κατά πόσο η προς εξέταση επιχείρηση έχει υιοθετήσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, που θα συνεπάγεται και την κατοχή πιστοποίησης από αναγνωρισμένο φορέα π.χ. ISO 9001 (χωρίς όμως να ισχύει πάντα το αντίστροφο). Εφαρμόζοντας τις αρχές αυτές σημαίνει πως η επιχείρηση έχει υιοθετήσει αξίες όπως η πελατοκεντρική προσέγγιση, καθώς επίσης και η προσπάθεια ελαχιστοποίησης του κόστους έλλειψης ποιότητας. Η πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση θα μπορούσε να συσχετιστεί με το outsourcing μέσω των κινήτρων που ωθούν την επιχείρηση στην χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής. Έτσι για παράδειγμα αν μία επιχείρηση εξωτερικεύει μία δραστηριότητά της μόνο και μόνο για να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας, αυτό είναι σαφής ένδειξη του ότι η επιχείρηση δεν έχει υιοθετήσει τις αρχές της ολικής ποιότητας. Η προσπάθεια βελτίωσης μόνο της ποιότητας ενός προϊόντος μέσω 'βοήθειας' από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη είναι ενέργεια που δεν καταπολεμά την αιτία της έλλειψης ποιότητας, αλλά μόνο το τελικό προϊόν της δραστηριότητας.

Κατά συνέπεια η γενεσιουργός αιτία της έλλειψης ποιότητας, που μπορεί να είναι η έλλειψη ελέγχου, η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων ή το αναποτελεσματικό μάνατζμεντ δεν διορθώνεται, αλλά συνεχίζει να υπάρχει (Benson & Ieronimo, 1996). Επιπλέον στο μοντέλο του E.F.Q.M. (Anonymous, 2003) το οποίο στηρίζεται στις αρχές της Ολικής Ποιότητας, στο κριτήριο 9b αναφέρονται κάποιοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση / έλεγχο της απόδοσης των προμηθευτών. Στους παράγοντες αυτούς συμπεριλαμβάνονται η τιμή της προμήθειας, παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση και ικανότητα του προμηθευτή, καθώς και η φήμη που αυτός έχει. Η λογική αυτή του ελέγχου του προμηθευτή υιοθετείται και στο πρότυπο ISO 9000:2000. Η κατοχή πιστοποίησης προϋποθέτει διαδικασίες όπως την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και την επιλογή προμηθευτών με βάση καθορισμένα κριτήρια (Goetsch & Davis, 2002), παράμετροι οι οποίοι εξετάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Επομένως η πιστοποίηση από αναγνωρισμένο φορέα θα μπορούσε ενδεχομένως να επηρεάσει κάποιους σημαντικούς παράγοντες που συνδέονται με την υιοθέτηση του outsourcing.

Τέλος σε ένα ακόμα ενδιαφέρον συμπέρασμα κατέληξαν οι O'Farrel et al. (1993). Στην μελέτη τους αναφέρεται ότι παρατηρήθηκε οι επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές να χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό outsourcing, συμπέρασμα το οποίο όμως δεν υιοθετείται από τον Rusten (2000).

2.12 Συμπεράσματα

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό την αναζήτηση των ερευνητικών ερωτημάτων που φαίνεται να απασχολούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον επιστημονικό κόσμο.

Η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων από την άποψη της σύμπτωσης απόψεων των διαφόρων ερευνητών δεν είναι κάτι που μπορεί να εξαχθεί αβίαστα. Θα πρέπει να σημειωθεί το ότι σε αρκετές των περιπτώσεων οι διαφορές οφείλονται και στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο ταξινομούνται οι διάφορες διαδικασίες σε μικρότερες ή μεγαλύτερες ομάδες που αποτελούν μία δραστηριότητα. Έτσι για παράδειγμα σε κάποιες περιπτώσεις η υπηρεσία της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί ξεχωριστή δραστηριότητα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι ενταγμένη στις υπηρεσίες που προσφέρει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Σε άλλες περιπτώσεις οι έρευνες έχουν διεξαχθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικά μέρη του πλανήτη. Ενώ ακόμα θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το ότι το δείγμα σε κάθε περίπτωση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως μέγεθος επιχείρησης (αριθμός προσωπικού και τζίρος), τοποθεσία μονάδας, εύρος δραστηριοποίησης, διαφοροποιήσεις κουλτούρας από χώρα σε χώρα και ποικίλους άλλους τέτοιους παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν το προς μελέτη χαρακτηριστικό.

Η στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις πάνω στο θέμα του outsourcing, η σημασία των δραστηριοτήτων που δίδονται σε εξωτερικούς συνεργάτες, εάν δηλαδή είναι βασικές (core) ή βοηθητικές (peripheral) δραστηριότητες, αλλά και οι λόγοι που ωθούν στο outsourcing είναι ερωτήματα τα οποία είναι σε άμεση συνάρτηση με το ποιες δραστηριότητες γίνονται outsourcing. Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι σε γενικές γραμμές υπάρχουν κάποιες διαφορές στα αποτελέσματα ως προς την έκταση της χρήσης του outsourcing. Είναι εμφανής η συνεχώς αυξανόμενη τάση στην χρήση outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα, όπου από εκεί που καταλάμβανε τις τελευταίες θέσεις στα πρώτα χρόνια, να κυριαρχεί στα τελευταία έτη. Το ίδιο θα μπορούσε να θεωρηθεί πως συμβαίνει και για τις υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού, όπου τα τελευταία χρόνια η χρήση του outsourcing σε αυτές φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος. Παρόλα αυτά δευτερεύουσες διοικητικές δραστηριότητες (όπως οι υπηρεσίες καθαριότητας) διατηρούν συνεχώς υψηλή θέση, ενώ στα logistics εμφανίζονται αυξομειώσεις με την πάροδο των χρόνων. Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι η εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για την έκταση του outsourcing είναι ιδιαίτερα παρακινδυνευμένη, καθώς επιπλέον από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, ο διαφορετικός τομέας

δραστηριοποίησης κάθε φορά του δείγματος μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων.

Όμως και η χρονική διάρκεια τόσο των συμβολαίων όσο και το συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση outsourcing σε μία δραστηριότητα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην ανάλυση της πρακτικής του outsourcing. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι η χρονική διάρκεια των συμβολαίων που συνάπτονται φαίνεται να διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην επιτυχία ή όχι της χρησιμοποίησης του outsourcing, καθώς τα συμβόλαια μικρού χρονικού διαστήματος αφενός κατά μία έννοια δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία στην επιχείρηση και αφετέρου παρακινούν τους προμηθευτές σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Θα πρέπει όμως να αποσαφηνίζεται κάθε φορά η έννοια 'μικρό χρονικό διάστημα', καθώς ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα συμβολαίων μπορεί να οφείλεται σε άλλους παράγοντες. Η συνολική χρονική διάρκεια δίνει μία εικόνα της εμπειρίας που έχει αποκομίσει η επιχείρηση από την χρησιμοποίηση του outsourcing, γεγονός που δεν θα πρέπει να θεωρείται ασήμαντο κατά την αξιολόγηση των απαντήσεων, αλλά και γενικότερα αποτελεί ένδειξη της ωριμότητας του outsourcing στην εν' λόγω δραστηριότητα. Συνεπώς τόσο η χρονική διάρκεια του συμβολαίου όσο αυτή καθ' αυτή η συνολική χρονική διάρκεια που χρησιμοποιείται το outsourcing είναι δύο παράγοντες που θα πρέπει να διερευνηθούν για την αντικειμενικότερη αξιοποίηση των συμπερασμάτων

Έχοντας επομένως διερευνήσει την έκταση που κατέχει το outsourcing στην ελληνική επικράτεια και αφού έχει προηγηθεί η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας πάνω στο προηγούμενο ερώτημα, η προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο ερώτημα ποιοι είναι οι λόγοι που ωθούν και ποιοι απωθούν μία επιχείρηση από το να παραχωρήσει κάποιες από τις δραστηριότητές της σε εξωτερικούς συνεργάτες έρχεται αναπόφευκτα. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι η διαφορετική προσέγγιση των κινήτρων από τους ερευνητές, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις κάποια κίνητρα παρουσιάζονται με διαφορετική διατύπωση ή και ομαδοποιημένα, γεγονός που θα πρέπει να συνεκτιμηθεί στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Παρόλα αυτά παρατηρείται κάποια επικάλυψη στα συμπεράσματα που προέκυψαν παρότι έγιναν σε διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικές συνθήκες. Στις μελέτες που προαναφέρθηκαν η μείωση του κόστους αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα που ώθησε τις επιχειρήσεις στην χρησιμοποίηση του outsourcing. Επιπλέον οι λόγοι ποιότητας και οι λόγοι επικέντρωσης στις βασικές δεξιότητες / έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων διατηρούν σε όλες τις έρευνες σταθερά υψηλή θέση, ενώ η ανάγκη κάλυψης υπερβάλλουσας ζήτησης εμφανίζεται στις έρευνες που αναφέρθηκαν αλλά με σχετικά

χαμηλό ποσοστό. Εκτός αυτών σε κάθε περίπτωση αναφέρονται και κάποια άλλα κίνητρα τα οποία διαφέρουν ανά περίπτωση, χωρίς όμως να αντιπροσωπεύουν κάποιο ιδιαίτερο ποσοστό των απαντήσεων.

Το αν μία επιχείρηση θα εφαρμόσει ή όχι την πρακτική του outsourcing είναι μία διαδικασία που πρέπει να διερευνηθεί από όλες τις δυνατές πλευρές προκειμένου να δοθεί μία σαφής και ικανοποιητική απάντηση. Κατά την διερεύνηση αυτή θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα αντικίνητρα, δηλαδή λόγοι που αποτρέπουν την χρησιμοποίηση του outsourcing. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρείται μία σαφής τάση ανησυχίας ως προς την διαρροή πληροφοριών, τόσο για την περίπτωση του outsourcing στις υπηρεσίες όσο και στον κατασκευαστικό κλάδο, καθώς επίσης και η έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους προμηθευτές τους οποίους φαίνεται πως δεν θεωρούν ιδιαίτερα αξιόπιστους για να τους εμπιστευτούν κάποια από τις δραστηριότητές τους. Επιπλέον κατά κάποιους άλλους ερευνητές τονίζεται ο παράγοντας κόστος, ο οποίος θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν του από όλες τις διαστάσεις του προκειμένου τα όποια αντικίνητρα να έχουν αξιόπιστο χαρακτήρα.

Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία και μάλιστα θεωρείται ως αποφασιστικός παράγοντας ακόμα και για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Τόσο από θεωρητικές προσεγγίσεις, όσο και μέσα από εμπειρικές μελέτες οι ερευνητές σε γενικές γραμμές συμφωνούν στην καταλυτική σημασία για την επιλογή του προμηθευτή της φήμης ή του ονόματος που έχει, ταυτοχρόνως με την γενικότερη κατάστασή του από άποψη επιχειρησιακής ικανότητας. Δηλαδή αν είναι αλλά και αν θα είναι αξιόπιστος και ικανός στο μέλλον να φέρει εις πέρας τα συμφωνηθέντα. Επομένως η φήμη του προμηθευτή αποτελεί σύμφωνα με την βιβλιογραφία τον απόλυτο παράγοντα που εκτιμάται κατά την επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη για την δραστηριότητα στην οποία θα χρησιμοποιηθεί outsourcing.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης του outsourcing είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστούν κάποια προβλήματα τα οποία δεν είχαν αρχικώς εκτιμηθεί και κατά συνέπεια θα μπορούσαν να προκαλέσουν δυσλειτουργίες. Τα προβλήματα αυτά ως προς τον τρόπο προσέγγισης εμφανίζουν κάποιες ομοιότητες με τα αντικίνητρα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, όμως αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία. Αισθητά σημαντική είναι η παρουσία των προβλημάτων από πιθανή αντίδραση των εργαζομένων, όπως παρουσιάζεται και τεκμηριώνεται από πολλούς συγγραφείς, ενώ σε άλλες περιπτώσεις τα προβλήματα εχεμύθειας αλλά και αυτά της συνεργασίας θεωρείται ότι

μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στην υλοποίηση της πρακτικής του outsourcing.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση του outsourcing, καθώς και το κατά πόσο επηρεάζει την ίδια την αξία της επιχείρησης αποτελεί πρακτική που εφαρμόζεται σε αρκετές των περιπτώσεων, όπως αποδεικνύεται και από την διεθνή βιβλιογραφία. Στα περισσότερα όμως άρθρα, παρότι θεωρητικά η σύνδεση της χρήσης του outsourcing με την απόδοση ήταν εμφανής, κάτι τέτοιο δεν αποδείχθηκε σε μεγάλο βαθμό μέσα από εμπειρικές μελέτες. Όσον αφορά κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που φαίνεται να έχουν αποκομίσει οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing, η επίτευξη της μείωσης του κόστους είναι το κίνητρο που φαίνεται να έχει επιτευχθεί στο μεγαλύτερο βαθμό.

Η επιτυχία του outsourcing αποτελεί πρόκληση για το σύνολό της επιχείρησης. Σε αρκετές περιπτώσεις η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας μπορεί να είναι στρατηγικής σημασίας, πράγμα που σημαίνει υψηλές επενδύσεις σε πόρους και δυσκολία στην αναίρεση της απόφασης. Για αυτό τον λόγο στην βιβλιογραφία γίνεται συχνά λόγος για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Οι παράγοντες αυτοί όπως προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθεί outsourcing, η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών, η έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων, η παρακολούθηση της όλης διαδικασίας, η διαχείριση της σχέσης και η σύναψη σύμβασης ορθά δομημένης. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα η επιτυχία ή όχι της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων είναι μία πολυσύνθετη διαδικασία που σε καμία περίπτωση δεν εξαντλείται με την ικανοποίηση των παραπάνω παραγόντων. Όμως οι παράγοντες αυτοί αποτελούν μία ένδειξη για τις επιχειρήσεις προκειμένου να φροντίσουν τουλάχιστον για την εξασφάλιση αυτών των παραμέτρων.

Στα συμπεράσματα που κατέληξαν οι διάφοροι ερευνητές θα πρέπει να προστεθούν και αυτά που συσχετίζουν το outsourcing με κάποια από τις επεξηγηματικές μεταβλητές του δείγματος. Για το μέγεθος της επιχείρησης τα συμπεράσματα είναι αντιφατικά, καθώς σε άλλες περιπτώσεις οι ερευνητές κατέληξαν σε συσχέτιση του μεγέθους της επιχείρησης με το outsourcing, ενώ άλλοι δεν φαίνεται να συμφωνούν με αυτό. Το ίδιο ισχύει και για την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται μία επιχείρηση, αν δηλαδή βρίσκεται σε αστική ζώνη ή όχι. Η αντιφατικότητα που φαίνεται να χαρακτηρίζει τις επεξηγηματικές αυτές μεταβλητές δεν είναι απαραίτητα κάτι το αρνητικό, αν ληφθούν υπόψιν οι διαφορετικές παράμετροι της κάθε έρευνας. Από την άλλη η έντονη παρουσία τους στη διεθνή βιβλιογραφία αποθαρρύνει την παράληψή

τους, αλλά προκαλεί την διερεύνησή τους προκειμένου να ελεγχθεί το τι συμβαίνει σε κάθε ερευνητική περίπτωση.

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε προσπάθεια ανασκόπησης και περιληπτικής παράθεσης των βασικότερων συμπερασμάτων που έχουν προκύψει τόσο από την διεθνή όσο και από την ελληνική βιβλιογραφία. Αυτό που μπορεί σχετικά εύκολα να παρατηρήσει κανείς είναι το ότι η πληθώρα των απόψεων που κατατίθενται από τους διάφορους ερευνητές και οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δημιουργούν ιδιαίτερες συνθήκες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την μεταβλητότητα που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες συνθήκες αγοράς, καθιστούν αναγκαίο το να ληφθούν υπόψιν οι ιδιαίτερες συνθήκες στην κάθε περίπτωση προτού γενικευτούν τα συμπεράσματα. Για αυτό η απόλυτη σύγκριση των συμπερασμάτων που εξάγει ο κάθε ερευνητής θα ήταν παρακινδυνευμένη. Είναι εμφανής επομένως η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της κατάστασης που επικρατεί συγκεκριμένα στην ελληνική επικράτεια για τον κλάδο τροφίμων και ποτών, καθώς είναι ο μόνος τρόπος για να οδηγηθούμε σε -κατά το δυνατόν- ασφαλή συμπεράσματα.

3 Μεθοδολογία

3.1 Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε όλες τις ενέργειες που έλαβαν χώρα για την διεξαγωγή της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Θα γίνει δηλαδή αναφορά τόσο σε ενέργειες που έγιναν προκειμένου να καταστεί δυνατή η πραγματοποίηση αυτής της έρευνας, όσο και σε τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για περάτωσή της και την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

3.2 Βήματα της Έρευνας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η σχετική αρθρογραφία, αναδεικνύοντας τα σημεία επιστημονικού ενδιαφέροντος που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και τα οποία θα αναζητηθούν στην παρούσα εμπειρική μελέτη. Για την υλοποίηση της έρευνας αυτής ήταν απαραίτητο να ακολουθηθούν τα παρακάτω διακριτά βήματα, ώστε να είναι αποτελεσματική και ορθολογικά σωστή η αντιμετώπιση του όλου ζητήματος.

Ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της γνώμης και των τάσεων που επικρατούν στην ίδια την αγορά μέσα από την αναζήτηση των απόψεων των επιχειρήσεων και αυτών που τις διοικούν. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού κρίθηκε απαραίτητος ο σχεδιασμός και η αποστολή ερωτηματολογίου, τέτοιου που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του κεντρικού στόχου που τέθηκε στο πρώτο κεφάλαιο. Τα διακριτά βήματα που ακολουθήθηκαν για την διενέργεια της έρευνας είναι:

- η προετοιμασία για την διεξαγωγή της έρευνας
- η συλλογή των στοιχείων
- η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στην συνέχεια της ενότητας αυτής θα γίνει πιο εκτενής αναφορά των παραπάνω ώστε να αποσαφηνιστεί η σημασία του κάθε σταδίου.

3.3 Προετοιμασία για την Έρευνα

Κατά την προετοιμασία για την διεξαγωγή της έρευνας έγινε προσπάθεια να ληφθούν υπόψιν όλοι οι παράγοντες που θα συντελούσαν στην ορθολογική διεξαγωγή της. Έτσι σε πρώτη φάση αναζητήθηκαν τα στοιχεία αυτά που θα έπρεπε να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο και στην συνέχεια έγινε σαφής η λογική βάση

πάνω στην οποία θα αναπτυσσόταν το ερωτηματολόγιο και καθορίστηκε το δείγμα στο οποίο θα αποσταλεί. Τέλος ακολούθησε η ανάπτυξη του ίδιου του ερωτηματολογίου που θα αποτελούσε το μέσο για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και την διενέργεια της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα κατά την προετοιμασία της έρευνας πραγματοποιήθηκαν τα εξής διακριτά βήματα:

- σχεδιασμός ερωτηματολογίου
- καθορισμός δείγματος
- ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα βήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

3.3.1 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου ακολούθησε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική έρευνα. Αρχικά αναζητήθηκαν άρθρα και σχετικά βιβλία από διεθνής αξιόπιστες βάσεις δεδομένων και βιβλιοθήκες αντίστοιχα. Από την ανασκόπηση αυτών προέκυψαν τα ερωτήματα που φαίνεται πως ενδιαφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο και με βάση αυτά τέθηκαν οι στόχοι που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Έτσι τα κύρια αντικείμενα που αναφέρονται σε μεγαλύτερο βαθμό οι ερευνητές αποτελούν και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα η έκταση του outsourcing, τα κίνητρα που ωθούν και τα αντικίνητρα που απωθούν από την πρακτική αυτή, τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του outsourcing είναι αντικείμενα που εμφανίζονται σε αρκετά μεγάλη έκταση στα σχετικά άρθρα.

Εκτός από τα παραπάνω, εντάχθηκαν στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και άλλες παράμετροι που θα χρησιμοποιούνταν για την ταυτοποίηση του δείγματος, αλλά και για την διερεύνηση πιθανών συσχετίσεων διαχωρίζοντας το δείγμα σε κατηγορίες. Οι παράμετροι αυτοί (επεξηγηματικές μεταβλητές) δεν επιλέχθηκαν τυχαία, αλλά βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στην παρουσία τους σε αντίστοιχες έρευνες. Κατ' αυτόν τον τρόπο η κατηγορία των προϊόντων που παράγει μία επιχείρηση χαρακτηρίζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό το δείγμα, προσδίδοντας σε αυτό μία σαφή εικόνα. Επιπλέον όμως και άλλες παράμετροι, όπως ο κύκλος εργασιών (τζίρος) και ο μέσος αριθμός εργαζομένων, θεωρήθηκαν απαραίτητα στοιχεία για την εξυπηρέτηση των παραπάνω σκοπών. Ακόμα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των αρχών που αυτή πρεσβεύει, η ύπαρξη κάποιας πιστοποίησης για τις διαδικασίες θα ήταν ενδεχομένως σημαντικό στοιχείο όχι μόνο για την

ταυτοποίηση, αλλά και για τις προσδοκίες απέναντι σε μία επιχείρηση που κατέχει κάτι τέτοιο.

Συγκεκριμενοποιώντας τις παραπάνω επεξηγηματικές μεταβλητές θα πρέπει αυτές να οριοθετηθούν. Έτσι ο κύκλος εργασιών μίας επιχείρησης και ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τον χαρακτηρισμό μίας επιχείρησης ως μεγάλη, μεσαία ή μικρή. Λαμβάνοντας υπόψιν τα χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων και ποτών και την περιορισμένη ελληνική αγορά (και οικονομία), ανάλογα με τον κύκλο εργασιών μία επιχείρηση με τζίρο μικρότερο των 6 εκατομμυρίων ευρώ θα θεωρηθεί ως μικρή επιχείρηση, με τζίρο 6 έως 20 εκατομμύρια ευρώ μεσαία, ενώ επιχειρήσεις με πάνω από 20 εκατομμύρια ευρώ τζίρο θα χαρακτηρίζονται ως μεγάλες. Αντίθετα, επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 εργαζομένους θα θεωρούνται μικρές, ενώ αυτές με περισσότερους από 100 μεγάλες. Λόγω της φύσης των επιχειρήσεων του κλάδου που ερευνάται θεωρήθηκε άσκοπος ο χαρακτηρισμός επιχειρήσεων ως μεσαίες με βάση τον αριθμό των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα συστήματα πιστοποίησης διαδικασιών των επιχειρήσεων, τα πιο συνηθισμένα στην αγορά είναι το ISO 9001, το HACCP, το OSHAS 18001 και το ISO 14001. Πέραν όμως αυτής της κατηγοριοποίησης, επιχειρώντας να ομαδοποιήσουμε την ύπαρξη ή όχι πιστοποίησης, η πιστοποίηση κατά ISO 9001 μπορεί να θεωρηθεί ως η βασική πιστοποίηση, λόγω του ότι περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης και λόγω της ευρείας εφαρμογής του. Επομένως ενώ στο κυρίως σώμα του ερωτηματολογίου αναζητείται το ποια πιστοποίηση υπάρχει (αν υπάρχει), στην πράξη η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα περιοριστεί στο αν υπάρχει τουλάχιστον η βασική πιστοποίηση (δηλαδή κατά ISO 9001) ή όχι.

Η όλη διαδικασία του outsourcing διαφέρει ανάλογα με την δραστηριότητα στην οποία χρησιμοποιείται η πρακτική αυτή. Αυτό είναι κατά κάποιο τρόπο λογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι για παράδειγμα τα κίνητρα που ωθούν μία επιχείρηση σε outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να διαφέρουν από τα κίνητρα για outsourcing στις υπηρεσίες καθαρισμού. Γενικεύοντας την προηγούμενη παρατήρηση ο Παπαδάκης (2002) υποστηρίζει πως η χρησιμοποίηση του outsourcing, εκτός ειδικών περιπτώσεων, θα πρέπει να περιορίζεται στις μη-βασικές (non-core) δραστηριότητες διατηρώντας τις βασικές (core) εντός της επιχείρησης, ώστε να μην διακινδυνεύονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Ταυτοχρόνως τονίζει ότι άλλα είναι τα κίνητρα που ωθούν μία επιχείρηση στην χρησιμοποίηση του outsourcing σε βασικές και άλλα σε μη βασικές (δευτερεύουσες) δραστηριότητες. Επιπλέον οι Gilley & Rasheed (2000) προσπάθησαν, ανεπιτυχώς, να αποδείξουν την

ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ του outsourcing σε βασικές ή δευτερεύουσες δραστηριότητες με την απόδοση της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, από τις δυο παραπάνω αναφορές, φαίνεται πως υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ανάγκης διερεύνησης των διαφορών που εμφανίζονται ανάλογα με το σε ποιες δραστηριότητες χρησιμοποιείται η πρακτική του outsourcing. Εκτός αυτών αρκετοί ερευνητές προτείνουν τρόπους διαχωρισμού των δραστηριοτήτων σε βασικές και μη βασικές (Pralhad & Hamel 1990, Chamberland 2003), ενώ οι Hafeez et al. (2002) προτείνουν ένα μοντέλο για τον προσδιορισμό των ικανοτήτων κλειδιά (key capabilities) των δραστηριοτήτων με στόχο την αναγνώριση των βασικών εξ αυτών. Παρόλα αυτά όμως κανένας από τους παραπάνω τρόπους διαχωρισμού των δραστηριοτήτων σε βασικές και δευτερεύουσες δεν είναι κοινά αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα, ενώ επιπλέον οι Hancox & Hackney (2000) υποστηρίζουν πως ελάχιστες επιχειρήσεις γνωρίζουν ποιες είναι οι βασικές τους δραστηριότητες. Επομένως αφενός μεν η κοινή αντιμετώπιση όλων των δραστηριοτήτων, αφετέρου δε ο διαχωρισμός τους σε βασικές και δευτερεύουσες δεν οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα, καθώς υπονομεύουν την αξιοπιστία της έρευνας.

Τα παραπάνω αντιφατικά συμπεράσματα ωθούν προς την υιοθέτηση άλλης κατεύθυνσης για την αντιμετώπιση της παρούσας κατάστασης. Μία εναλλακτική αντιμετώπιση προτείνουν οι O'Farrel et al. (1993) που αναγνωρίζουν πως η τάση για outsourcing επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο της δραστηριότητας ο οποίος μελετάται.

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με αυτόν τον τρόπο, ώστε να μην γίνεται διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε βασικές και δευτερεύουσες, αλλά αντιθέτως εξετάστηκε η κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά. Με τον τρόπο αυτό επιτεύχθηκε η κατά τον δυνατόν μεγαλύτερη συγκέντρωση πληροφοριών χωρίς την εφαρμογή απλουστεύσεων αμφίβολου αξιοπιστίας.

3.3.2 Καθορισμός Δείγματος

Όπως αναπτύχθηκε προηγουμένως, ο κλάδος τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής μεταποίησης και για αυτό τον λόγο αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας.

Για τον καθορισμό του δείγματος αρχικά αναζητήθηκε το σύνολο των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο αυτό. Από τους ηλεκτρονικούς καταλόγους της ICAP A.E.

βρέθηκαν 1548 επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Στην συνέχεια επιλέχθηκαν οι επιχειρήσεις που είχαν πάνω από 20 εργαζομένους και κύκλο εργασιών τουλάχιστον 3 εκατομμύρια ευρώ. Με τους περιορισμούς αυτούς ο αριθμός των επιχειρήσεων του δείγματος περιορίστηκε στις 392.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίστηκε αφενός το ότι το δείγμα ήταν τυχαίο και αφετέρου το ότι στην έρευνα θα συμμετείχαν επιχειρήσεις που με βάση τον αριθμό των εργαζομένων τους και τον κύκλο εργασιών τους θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν outsourcing.

3.3.3 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

Η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε ήταν σε πλήρη αρμονία με τους στόχους που προαναφέρθηκαν. Στην συνέχεια θα γίνει μία σύντομη παρουσίαση των ενοτήτων του ερωτηματολογίου. Οι ενότητες του ήταν σαφώς διακριτές και με τον αντίστοιχο τίτλο στην αρχή της κάθε μίας.

Η λογική που ακολουθήθηκε γενικά ήταν να μην υπάρχουν σε μεγάλη έκταση ανοιχτές ερωτήσεις αλλά μόνο όταν αυτό ήταν επιβεβλημένο. Για αυτό τον λόγο η πλειοψηφία των ερωτήσεων απαιτούσε την επιλογή ανάμεσα σε έναν αριθμό προκαθορισμένων απαντήσεων, αλλά πάντα υπήρχε η επιλογή 'Άλλο' ώστε να δίνεται η δυνατότητα να συμπληρωθεί κάτι που δεν είχε συμπεριληφθεί κατά την υλοποίηση του ερωτηματολογίου. Σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιήθηκαν πίνακες, στους οποίους στις στήλες υπήρχαν οι δραστηριότητες και στις γραμμές το προς εξέταση αντικείμενο (κίνητρα, αντικίνητρα, προβλήματα κατά την εφαρμογή κ.λ.π), έτσι ώστε να καλύπτονται όλοι οι συνδυασμοί δυνατικών απαντήσεων. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν κλασικού τύπου, όπου απαιτούσαν είτε την χρησιμοποίηση των αριθμών 1 και 2 ή την απλή επιλογή κάποιων απαντήσεων σύμφωνα με την εκφώνηση της κάθε ερώτησης.

Αρχικά στο ερωτηματολόγιο ζητείται να συμπληρωθεί η επωνυμία της επιχείρησης, η νομική της μορφή, το όνομα αυτού που το συμπληρώνει και η θέση του. Η ερώτηση αυτή τοποθετήθηκε μόνο για την πιστοποίηση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν και σε καμία περίπτωση δεν ήταν υποχρεωτική η συμπλήρωση του πεδίου αυτού από τους συμμετέχοντες, διασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Η πρώτη ενότητα αναφερόταν σε κάποια γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ώστε να είναι πιο εύκολη η κατηγοριοποίησή της. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να συμπληρώσουν την κατηγορία (ή τις κατηγορίες) των προϊόντων που παράγουν. Στην συνέχεια ζητούνταν να δηλωθεί η ύπαρξη κάποια πιστοποίησης των διαδικασιών από κάποιο αναγνωρισμένο φορέα, ενώ ακολούθησε η ερώτηση για τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης.

Στην δεύτερη ενότητα αναζητήθηκαν οι δραστηριότητες στις οποίες χρησιμοποιούν outsourcing οι επιχειρήσεις, αλλά και αυτές στις οποίες σκοπεύουν να εφαρμόσουν στο άμεσο μέλλον. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και για λόγους απλοποίησης, μία επιχείρηση θεωρήθηκε ότι χρησιμοποιεί outsourcing σε μία δραστηριότητα ακόμα και αν εφαρμόζει την πρακτική αυτή εν' μέρει δίνοντας ένα μέρος μόνο της δραστηριότητας σε εξωτερικούς συνεργάτες. Εκτός από την έκταση του outsourcing για τις δραστηριότητες που έχουν δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες αναζητήθηκε η χρονική διάρκεια του κάθε συμβολαίου και το συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιούν την πρακτική αυτή για την κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά.

Η αναζήτηση των κινήτρων και των αντικινήτρων ακολούθησε με την μορφή πίνακα. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν, για τις δραστηριότητες που χρησιμοποιούν outsourcing και για αυτές που σκόπευαν στο άμεσο μέλλον, ποια ήταν τα κίνητρα που τις ώθησαν σε αυτό. Αντίθετα για το σύνολο των δραστηριοτήτων αναζητήθηκαν τα αντικίνητρα που αποτέλεσαν αντισταθμιστικούς παράγοντες στην χρησιμοποίηση του outsourcing, ανεξάρτητα αν η τελική απόφαση που λήφθηκε ήταν υπέρ ή κατά της εφαρμογής της πρακτικής αυτής. Τα κίνητρα και αντικίνητρα που αποτελούσαν τις προεπιλογές στους πίνακες προήλθαν από τις κυριότερες τάσεις που αναφέρονται στην βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλέπε κεφάλαιο 2).

Η διαδικασία υλοποίησης που εξετάστηκε περιλάμβανε δύο ερωτήσεις. Μία για τους παράγοντες που συνεκτιμήθηκαν για την επιλογή του προμηθευτή και μία για τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή και στις δύο περιπτώσεις με την μορφή πίνακα. Οι παράγοντες για την επιλογή προμηθευτή που χρησιμοποιήθηκαν αποτέλεσαν κυρίως τα συμπεράσματα της σχετικής αρθρογραφίας, τόσο σε σχετικά με την επιλογή προμηθευτών άρθρα όσο και από θέματα σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών που αναζητούν οι επιχειρήσεις. Τα προβλήματα που αποτέλεσαν τις προεπιλογές του ερωτηματολογίου ήταν αυτά που έκαναν πιο συχνά την εμφάνιση τους, με γνώμονα πάντα την πρακτική τους εφαρμογή στις επιχειρήσεις του προς εξέταση κλάδου.

Στην τελευταία ενότητα αναζητήθηκαν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing ξεχωριστά πάντα για την κάθε δραστηριότητα. Αρχικά διερευνήθηκε η γενική εικόνα της ικανοποίησης που έχουν αποκομίσει οι επιχειρήσεις σε 5-βαθμια κλίμακα (καθόλου - σε μικρό βαθμό - μέτρια - αρκετά - απόλυτα). Στην συνέχεια αναζητήθηκαν συγκεκριμένα ποια κίνητρα ανά δραστηριότητα, από αυτά που είχαν αρχικά δηλώσει ότι τους ώθησαν στο outsourcing, επιτεύχθηκαν και ποια όχι. Επίσης οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν με βάση την εμπειρία που έχουν αποκομίσει αν θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing στις δραστηριότητες που το είχαν εφαρμόσει. Τέλος με βάση τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που κάνουν συχνά την εμφάνισή τους στην διεθνή και ελληνική αρθρογραφία εξετάστηκαν ποιοι από αυτούς θεωρούνται σημαντικοί από τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

Στην ενότητα αυτή έγινε μία σύντομη παρουσίαση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Οι ενότητές του, αλλά και οι προκαθορισμένες απαντήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν σε συμφωνία με τα αποτελέσματα που εξήλθαν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με σκοπό να διερευνηθεί η κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο τροφίμων και ποτών στην ελληνική επικράτεια. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα παρατίθεται στο Παράρτημα Β1.

3.4 Συλλογή Στοιχείων

Μετά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του ερωτηματολογίου, στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια στις επιχειρήσεις που είχαν καθοριστεί. Όπως προαναφέρθηκε το μέγεθος του δείγματος είχε καθοριστεί στις 392 επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψιν τον αριθμό του δείγματος, την μέση ανταπόκριση σε αντίστοιχες έρευνες και τις ανάγκες για την πραγματοποίηση μίας αξιόπιστης στατιστικής έρευνας ο αρχικός στόχος ήταν η συγκέντρωση περίπου 100 ερωτηματολογίων.

Από τους ηλεκτρονικούς πίνακες της ICAP Α.Ε. ήταν διαθέσιμες οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων του δείγματος, καθώς και οι αριθμοί τηλεφώνων και φαξ. Για τις ανάγκες της έρευνας μαζί με το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και εστάλη συνοδευτική επιστολή, στην οποία αφού αρχικά γινόταν μία σύντομη αναφορά στους σκοπούς και στόχους της έρευνας, καλούσε τις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν στην έρευνα (Παράρτημα Β2). Τον Ιανουάριο του 2006 το ερωτηματολόγιο με την συνοδευτική επιστολή στάλθηκαν ταχυδρομικώς ή μετά από επικοινωνία με κάποιον υπεύθυνο στις επιχειρήσεις του δείγματος με φαξ ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Μετά από

χρονικό διάστημα ενός μήνα ακολούθησε τηλεφωνική υπενθύμιση στο μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων του δείγματος.

Το ερωτηματολόγιο μέσω της συνοδευτικής επιστολής απευθυνόταν στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης. Η φύση του ερωτηματολογίου ήταν τέτοια που για την συμπλήρωσή του απαιτείτο οι γνώσεις κάποιου στελέχους που να γνωρίζει το σύνολο της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο αποφασίστηκε η αποστολή του ερωτηματολογίου με αρχικό αποστολέα τον γενικό διευθυντή και με την προοπτική ότι ο γενικός διευθυντής, εάν δεν είχε ο ίδιος τον απαιτούμενο χρόνο, να το προωθήσει προς άλλο στέλεχος που θα έκρινε ο ίδιος ως κατάλληλο για την απάντηση του ερωτηματολογίου.

Μέχρι το τέλος του Μαΐου 2006 το 17.1% (67 επιχειρήσεις) είχαν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο αποστέλλοντας το ταχυδρομικώς, με φαξ ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ο αριθμός αυτός των απαντήσεων είναι μικρότερος του αρχικού στόχου, όμως λαμβάνοντας υπόψιν την πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε αποδεκτός για την διεξαγωγή της ανάλυσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι 4 επιχειρήσεις επικοινωνήσαν με δική τους πρωτοβουλία και ενημέρωσαν πως αδυνατούν να συμμετάσχουν λόγω πολυπλοκότητας του ερωτηματολογίου και έλλειψης απαιτούμενου χρόνου, ενώ άλλες 5 επιχειρήσεις δήλωσαν πως δεν θα απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο επειδή δεν χρησιμοποιούν καθόλου την πρακτική του outsourcing.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο είναι η διείσδυση του outsourcing στον κλάδο τροφίμων και ποτών της ελληνικής επικράτειας. Από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο επιλέχθηκαν οι μεγαλύτερες εξ' αυτών. Η πρακτική του outsourcing πέρα από τα κίνητρα που ωθούν σε αυτήν, είναι πρακτική που απευθύνεται κυρίως σε σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις. Δηλαδή ατομικές επιχειρήσεις ή ακόμα και οικογενειακές, με μικρό αριθμό εργαζομένων και κύκλο εργασιών συνήθως δεν περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτών που θα έδιναν δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Συνεπώς επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που δύναται να χρησιμοποιούν outsourcing. Συνδυάζοντας την τελευταία αυτή πρόταση με τον μικρό αριθμό απαντήσεων και λαμβάνοντας υπόψιν το ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών που δεν χρησιμοποιούν outsourcing δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing στον κλάδο τροφίμων και ποτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος.

3.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων από την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων έγινε σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο περιλάμβανε την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος. Στο δεύτερο εξετάστηκε αν οι απαντήσεις επηρεάζονταν από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων στην κάθε περίπτωση και στο τρίτο επίπεδο ελέγχθηκε η πιθανή συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τις επεξηγηματικές μεταβλητές του δείγματος (κύκλος εργασιών, αριθμός εργαζομένων, ύπαρξη πιστοποίησης κατά ISO 9001). Στην συνέχεια θα αναφερθεί πιο συγκεκριμένα η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην κάθε περίπτωση, καθώς και τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τρία επίπεδα ανάλυσης που αναφέρθηκαν προηγουμένως δεν έγιναν σε όλες τις ερωτήσεις, αλλά στις περιπτώσεις που υπήρχε σκοπιμότητα και νόημα.

Κατά την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων καταμετρήθηκαν οι απαντήσεις που έλαβε η κάθε απάντηση και υπολογίστηκαν τα ποσοστά αυτών με βάση τον αριθμό των δυνητικών απαντήσεων που διαφέρει σε μερικές ερωτήσεις. Για τον λόγο αυτό ο δυνητικός αριθμός απαντήσεων θα προσδιοριστεί με βάση τον αριθμό των απαντήσεων που θα μπορούσε να λάβει η κάθε περίπτωση και τον αριθμό των ερωτηματολογίων. Στον παρακάτω πίνακα, πίνακα 3.1, παρατίθενται οι δυνητικές απαντήσεις ανά ερώτηση και ο τρόπος που προσδιορίστηκαν αυτές για τον υπολογισμό των αντίστοιχων ποσοστών στην κάθε περίπτωση.

Κατά το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης στόχος ήταν να εξεταστεί κατά πόσο οι απαντήσεις που ελήφθησαν σε κάποια ερώτηση εμφανίστηκαν με μεγαλύτερη τάση σε κάποιες δραστηριότητες σε σχέση με τις υπόλοιπες. Για την πραγματοποίηση του ελέγχου αυτού εφαρμόστηκε το goodness of fit test (έλεγχος καλής προσαρμογής) - (Κοκολάκης & Σπηλιώτης 1999, Σιμόπουλος 1989). Κατ' αυτόν τον έλεγχο ελέγχεται κατά πόσο η κατανομή των απαντήσεων σε μία υπο-ερώτηση ακολουθεί την κατανομή των δραστηριοτήτων. Η τιμή χ^2 του τεστ που υπολογίζεται κάθε φορά συγκρίνεται με την κρίσιμη τιμή χ_{ν}^2 που προκύπτει από τους πίνακες της κατανομής χ^2 ανάλογα με τους βαθμούς ελευθερίας και το επίπεδο εμπιστοσύνης που επιλέγεται. Στην περίπτωση που η τιμή που προκύπτει είναι μεγαλύτερη της κρίσιμης τιμής το τεστ απορρίπτεται γεγονός που υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη υπο-ερώτηση δεν ακολουθούν την κατανομή απαντήσεων των δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες στις οποίες επιλέχθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό η εν' λόγο υπο-

ερώτηση προκύπτει από τον έλεγχο της διαφοράς μεταξύ της αναμενόμενης τιμής (expected value) και της τιμής που καταμετρήθηκε στο δείγμα.

Ερώτηση στο ερωτηματολόγιο	Δυνητικός αριθμός απαντήσεων	Σχόλια	Αντίστοιχο σχήμα / πίνακας κεφαλαίου 4.
2.1	67	Αριθμός ερωτηματολογίων	Σχήμα 4.5
3.1	217	Άθροισμα συνολικού αριθμού απαντήσεων των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων (Πίνακας 4.4)	Σχήμα 4.6
3.2	402	6 (ομαδ. δραστηριότητες) x 67 (ερωτηματολόγια)	Σχήμα 4.7
4.1	217	Άθροισμα συνολικού αριθμού απαντήσεων των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων (Πίνακας 4.4)	Σχήμα 4.8
4.2	217	>>	Σχήμα 4.9
5.2	Κατά περίπτωση	Αριθμός απαντήσεων που συγκέντρωσε το κάθε κίνητρο ανά δραστηριότητα (Πίνακας A.6.1 – Παράρτημα A6)	Σχήμα 4.10
5.3	Κατά περίπτωση	Αριθμός επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing στην κάθε δραστηριότητα (Πίνακας 4.3)	Σχήμα 4.11
5.4	65	Αριθμός επιχειρήσεων που απάντησαν στην ερώτηση αυτή	Πίνακας 4.7

Πίνακας 3.1 – Δυνητικός αριθμός απαντήσεων για τον υπολογισμό των ποσοστών κάθε ερώτησης

Για τον έλεγχο πιθανής συσχέτισης μεταξύ των αποτελεσμάτων και των χαρακτηριστικών του δείγματος έγινε χρήση του ελέγχου χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας (Κοκολάκης & Σπηλιώτης, 1999). Με τον έλεγχο αυτό εξετάζεται αν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ κάποιων χαρακτηριστικών (π.χ. μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις) με τις απαντήσεις που ελήφθησαν σε κάποια ερώτηση. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την εφαρμογή του τεστ και πάλι η κρίσιμη τιμή χ^2 συγκρίνεται με αυτήν που υπολογίζεται από το τεστ. Αν το τεστ απορρίπτεται τότε υπάρχουν

σοβαρές ενδείξεις ότι το χαρακτηριστικό που εξετάζεται επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί και για τους δύο προηγούμενους ελέγχους είναι η ύπαρξη ενός περιορισμού για το χ^2 τεστ. Κατά τον υπολογισμό των αναμενόμενων τιμών (expected value) θα πρέπει αυτές να υπερβαίνουν την τιμή 5.00 για να είναι το τεστ αποδεκτό. Στον περιορισμό αυτό οφείλεται η αδυναμία εξαγωγής αποτελεσμάτων σε πολλές περιπτώσεις, ενώ επίσης εκεί οφείλεται και η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων που έγινε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκειμένου να εξαχθούν στατιστικώς αποδεκτά και αξιόπιστα συμπεράσματα. Για τον λόγο αυτό κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων όπου ο αριθμός των απαντήσεων δεν ήταν επαρκής έγιναν ομαδοποιήσεις ώστε η αναμενόμενη τιμή να λάβει τιμές πάνω από τον περιορισμό του 5.00. Οι ομαδοποιήσεις αυτές έγιναν με γνώμονα τα επιμέρους χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων και την δυνατότητα αντιμετώπισής τους ως ομάδες δραστηριοτήτων ή όχι. Οι ομαδοποιήσεις αυτές φαίνονται στον πίνακα 3.2.

Αρχικές δραστηριότητες	Ομαδοποιημένες δραστηριότητες
Παραγωγική Διαδικασία	Κύριες παραγωγικές
Συσκευασία	
Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	
Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού
Συντήρηση Εξοπλισμού	
Αποθήκη	Logistics
Διανομή	
Προώθηση Πωλήσεων	Δευτερεύουσες υποστηρικτικές
Λογιστήριο	
Call centre	
Εκπαίδευση Προσωπικού	Διεύθυνση προσωπικού
Μισθοδοσία	
Εύρεση Νέου Προσωπικού	
Υπηρεσίες Καθαρισμού	Δευτερεύουσες διοικητικές
Υπηρεσίες Ασφάλειας	
Κυλικείο/ Καφετέρια	

Πίνακας 3.2 – Ομαδοποιήσεις δραστηριοτήτων

Η λογική που ακολουθήθηκε κατά την ομαδοποίηση ήταν να θεωρηθεί ότι κάποια επιχείρηση χρησιμοποιεί outsourcing σε μία από τις νέες ομάδες δραστηριοτήτων αν έχει δηλώσει την εφαρμογή του outsourcing σε μία τουλάχιστον από τις δραστηριότητες που αποτελούν την νέα αυτή ομάδα.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας τα τρία παραπάνω επίπεδα ανάλυσης εφαρμόστηκαν στις περισσότερες ερωτήσεις. Εκτός αυτών όμως έγινε χρήση και κάποιων άλλων στατιστικών μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα για να ελεγχθεί κατά πόσο οι μέσες τιμές που υπολογίστηκαν διαφέρουν μεταξύ τους στατιστικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ANOVA (Analysis of Variance) με χρήση του στατιστικού προγράμματος StatGraphics 5.1. Στις περιπτώσεις που η προϋπόθεση της κανονικότητας των δειγμάτων για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής δεν ικανοποιούνταν, εναλλακτικά χρησιμοποιήθηκε η μη-παραμετρική μέθοδος Kruskal-Wallis, η οποία συγκρίνει τις διάμεσους των δειγμάτων και δεν απαιτεί κανονικότητα στα προς εξέταση δείγματα (Aczel & Sounderpandian, 2002).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να σημειωθούν τέσσερις ακόμα παρατηρήσεις. Κατά πρώτον στο ερωτηματολόγιο στην ερώτηση σχετικά με τα κίνητρα που ώθησαν τις επιχειρήσεις στην χρησιμοποίηση του outsourcing εμφανιζόταν ξεχωριστά το υψηλό κόστος παγίων και το υψηλό λειτουργικό κόστος. Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων το κόστος αντιμετωπίστηκε ως ένα κίνητρο. Δηλαδή έγινε ομαδοποίηση του κόστους, με τη λογική ότι το κίνητρο του κόστους θα θεωρήθηκε ότι επιλέχθηκε από μία επιχείρηση για μία δραστηριότητα, αν δηλώθηκε τουλάχιστον ένα από τα κίνητρα υψηλό κόστος παγίων και υψηλό λειτουργικό κόστος. Αυτό έγινε κυρίως επειδή, όπως φάνηκε κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, ο διαχωρισμός του κόστους σε λειτουργικό και πάγιο δεν ήταν εύκολα διακριτός για αυτούς που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

Δεύτερον στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την εφαρμογή του outsourcing ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν την απάντησή τους ανάμεσα στις επιλογές καθόλου – σε μικρό βαθμό – μέτρια – αρκετά – απόλυτα. Για την στατιστική επεξεργασία της ερώτησης αυτής χρησιμοποιήθηκε η 5-βαθμια κατάταξη, όπου οι αριθμοί 1 – 2 – 3 – 4 – 5 βρίσκονται σε αντιστοιχία με την παραπάνω κλίμακα.

Τρίτον η επιλογή 'Άλλο' χρησιμοποιήθηκε ευρέως προκειμένου να περιλάβει απαντήσεις που τυχόν διέφυγαν κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στην ερώτηση σχετικά με κατηγορίες προϊόντων που

παράγουν οι επιχειρήσεις αναφέρθηκαν αρκετές περιπτώσεις που δεν είχαν τοποθετηθεί στις προεπιλεγμένες απαντήσεις. Στις υπόλοιπες όμως ερωτήσεις οι απαντήσεις που έλαβε η επιλογή αυτή ήταν σποραδικές και εξειδικευμένες, χωρίς ομοιογένεια και χωρίς να μπορεί να θεωρηθεί ότι σε κάποια περίπτωση είχε παραληφθεί κάτι και θα έπρεπε να αποτελέσει ξεχωριστή υπο-ερώτηση. Για τον λόγο αυτό στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί οι απαντήσεις που σημειώθηκαν στην επιλογή 'Άλλο' αναφέρονται, αλλά δεν χρησιμοποιούνται στην στατιστική επεξεργασία.

Τέλος η μορφή του ερωτηματολογίου ενδεχομένως να ήταν τέτοια που δημιούργησε δυσκολίες λόγο πολυπλοκότητάς του. Έτσι αυτός που το συμπλήρωνε καλούνταν να απαντήσει σε ερωτήσεις με μεγάλο εύρος, πράγμα που σημαίνει ότι κάποια πράγματα που ζητούνταν ενδεχομένως να μην του ήταν γνωστά. Για αυτό τον λόγο στους πίνακες του ερωτηματολογίου θα έπρεπε να συμπεριληφθεί και η επιλογή 'Δεν γνωρίζω', ώστε να καλυφθούν τυχόν τέτοιες περιπτώσεις. Ως εκ' τούτου και με βάση την εμπειρία που αποκομίστηκε από την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας προτείνεται σε επόμενες αντίστοιχες εμπειρικές μελέτες να συμπεριλαμβάνεται παρόμοια προεπιλεγμένη απάντηση που να καλύπτει αυτή την περίπτωση.

Οι παρατηρήσεις που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνουν τις μεθοδολογικές ενέργειες που έλαβαν χώρα από την αρχή της διπλωματικής έρευνας μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης που προέκυψαν από την εφαρμογή των μεθοδολογικών ενεργειών που αναλύθηκαν προηγουμένως.

4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

4.1 Γενικά

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων, που πραγματοποιήθηκε με βάση τις στατιστικές μεθόδους που προαναφέρθηκαν, οδήγησε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα και παρατηρήσεις.

Η ανάλυση που θα ακολουθήσει βρίσκεται σε αντιστοιχία τόσο με την βιβλιογραφική αναφορά όσο και με την δομή του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να υπάρχει μία συνέχεια στο όλο εγχείρημα. Αρχικά παρουσιάζεται μία σύντομη περίληψη του κεφαλαίου και στην συνέχεια εξετάζονται οι θεματικές ενότητες όπως αυτές παραθέτονται στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, πρώτα παρουσιάζεται η ταυτότητα του δείγματος που απάντησε στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή ποια ήταν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν τελικώς στην παρούσα έρευνα. Στην συνέχεια αναφέρονται οι δραστηριότητες που δίνουν σε εξωτερικούς συνεργάτες οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Η ανάλυση των κινήτρων που ωθούν στην εφαρμογή του outsourcing, αλλά και των αντικινήτρων που αποτρέπουν την χρησιμοποίηση του ακολουθεί, και εν' συνεχεία τα κριτήρια που θέτονται για την επιλογή του προμηθευτή, αλλά και κάποια προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διάρκεια υλοποίησης της διαδικασίας. Τέλος αξιολογούνται τα αποτελέσματα που αναφέρουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και τα οποία οι επιχειρήσεις τους βίωσαν από την εφαρμογή του outsourcing σε κάποια ή κάποιες από τις δραστηριότητές.

4.2 Περίληψη Αποτελεσμάτων

Στην συνέχεια παραθέτονται τα αποτελέσματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας που προέκυψαν από την χρήση των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι το outsourcing δεν χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως προκύπτει από τον αριθμό απαντήσεων που ελήφθησαν και από το γεγονός ότι ως δείγμα της εμπειρικής έρευνας επιλέχθηκαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 67 επιχειρήσεις από το κλάδο τροφίμων και ποτών, με μέσο όρο κύκλου εργασιών 27.03 εκατομμύρια ευρώ, από τις οποίες το 59.7% είχαν λιγότερους από 100 εργαζομένους και το 74.2% αυτών ήταν πιστοποιημένες τουλάχιστον κατά ISO 9001.

Οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούσαν *outsourcing* κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση, στις δευτερεύουσες διοικητικές δραστηριότητες και στην διεύθυνση προσωπικού τα τελευταία περίπου πέντε χρόνια, με μονοετή κυρίως συμβόλαια.

Ως κίνητρα που τις ώθησαν στην υιοθέτηση της πρακτικής αυτής ήταν κυρίως η έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας, η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες και το κόστος (λειτουργικό και παγίων). Η έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας φαίνεται να ωθεί τις επιχειρήσεις σε *outsourcing* στα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση και στις υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού, ενώ το κόστος στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες και στα *logistics*. Αντίθετα ως αντικίνητρα ανέφεραν κυρίως την ανυπαρξία οικονομικού οφέλους και τον κίνδυνο διαρροής πληροφοριών. Στις δευτερεύουσες υποστηρικτικές δραστηριότητες δεν χρησιμοποιείται *outsourcing* λόγω κινδύνου διαρροής πληροφοριών, ενώ στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες θεωρούν τον κίνδυνο διαρροής και την απώλεια βασικών δεξιοτήτων ως βασικά αντικίνητρα.

Η προηγούμενη εμπειρία και η φήμη ήταν τα κυριότερα κριτήρια κατά την επιλογή του προμηθευτή, ενώ τα προβλήματα συνεργασίας παρατηρούνται πιο συχνά κατά την διάρκεια υλοποίησης της πρακτικής του *outsourcing*.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώσαν αρκετά ικανοποιημένες από την εφαρμογή του *outsourcing* με τις περισσότερες να υποστηρίζουν πως θα ξαναχρησιμοποιούσαν *outsourcing* στις ίδιες δραστηριότητες. Παρατηρώντας τα κίνητρα που ικανοποιήθηκαν με την εφαρμογή του *outsourcing*, η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για την χρησιμοποίηση του *outsourcing*, σε σχέση με την έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας και το κόστος που δεν φαίνεται να ικανοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Τέλος η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και η άρτια συνεργασία με αυτόν φαίνεται να θεωρούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις ως οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία του *outsourcing*.

4.3 Ανάλυση Ταυτότητας Δείγματος

Κατά την ανάλυση της ταυτότητας του δείγματος εξετάζονται οι παράμετροι που χρησιμοποιήθηκαν για την ταυτοποίηση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θα θεωρηθούν, εκτός από το είδος των προϊόντων που παράγουν, ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων, ο αριθμός των εργαζομένων που

απασχολούν και το κατά πόσο έχουν πιστοποιήσει τις διαδικασίες τους από κάποιον επίσημο αναγνωρισμένο φορέα

4.3.1 Κατηγορίες Προϊόντων

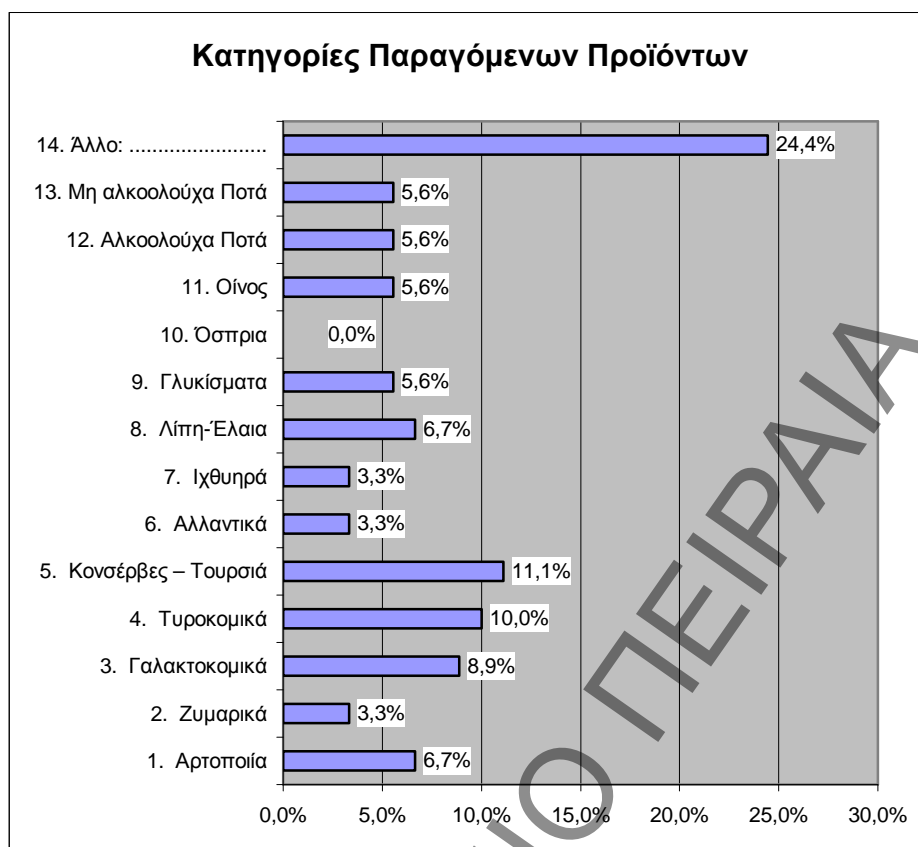
Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά του δείγματος, που δίνει μία σαφή εικόνα για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, αποτελεί η κατηγορία των προϊόντων τα οποία παράγουν. Ο τομέας δραστηριοποίησης είναι παράγοντας που προσδιορίζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις στον τομέα τροφίμων και ποτών, καθώς σε κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές μπορεί να υπάρχει διαφορετικός βαθμός ανταγωνισμού, γενικότερων συνθηκών αγοράς αλλά και αυτοματοποίησης / εκβιομηχάνισης της παραγωγικής διαδικασίας.

Στις πρώτες θέσεις των απαντήσεων βρίσκονται οι επιχειρήσεις που παράγουν κονσέρβες – τουρσιά και ακολουθούν αυτές που δραστηριοποιούνται στο χώρο των γαλακτομικών και τυροκομικών προϊόντων. Συγκεντρωτικά οι αριθμοί των απαντήσεων των ερωτηθέντων παρατίθενται στον πίνακα 4.1, ενώ τα ποσοστά αυτών στο σχήμα 4.1.

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να παρατηρηθεί ότι η ερώτηση με τον τρόπο που τέθηκε δεν αναζητούσε τον βασικό τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις καταγράφηκαν παραπάνω από μία κατηγορία προϊόντων που παράγεται ανά επιχείρηση. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σαφώς την παραπάνω κατανομή, καθώς επιχειρήσεις που δήλωσαν πως παράγουν κονσέρβες – τουρσιά δήλωσαν επίσης πως παράγουν και διάφορα άλλα προϊόντα (ελιές, λίπη-έλαια, αλλαντικά, γλυκίσματα κ.α.), ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις που δήλωσαν πως παράγουν γαλακτομικά προϊόντα δήλωσαν επίσης και την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων.

1. Αρτοποιία	6	8. Λίπη-Έλαια	6
2. Ζυμαρικά	3	9. Γλυκίσματα	5
3. Γαλακτοκομικά	8	10. Όσπρια	0
4. Τυροκομικά	9	11. Οίνος	5
5. Κονσέρβες – Τουρσιά	10	12. Αλκοολούχα Ποτά	5
6. Αλλαντικά	3	13. Μη αλκοολούχα Ποτά	5
7. Ιχθυηρά	3	14. Άλλο	22

Πίνακας 4.1 - Αριθμός απαντήσεων ανά παραγόμενο προϊόν



Σχήμα 4.1 – Ποσοστά απαγήσεων ανά παραγόμενο προϊόν

Ακόμα θα πρέπει να παρατηρηθεί ο αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι παράγουν προϊόντα που δεν κατατάσσονται στις παραπάνω κατηγορίες και τα οποία θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως προϊόντα μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, βιομηχανία κρέατος, ελιές και διάφορα άλλα. Επομένως σε μία μεταγενέστερη έρευνα οι παραπάνω κατηγορίες θα μπορούσαν να προστεθούν σε αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αυτή, ενώ άλλες που συγκέντρωσαν πολύ χαμηλά ποσοστά, όπως τα όσπρια και τα ιχθυηρά, θα μπορούσαν να απαλείφουν.

4.3.2 Μέγεθος Επιχείρησης

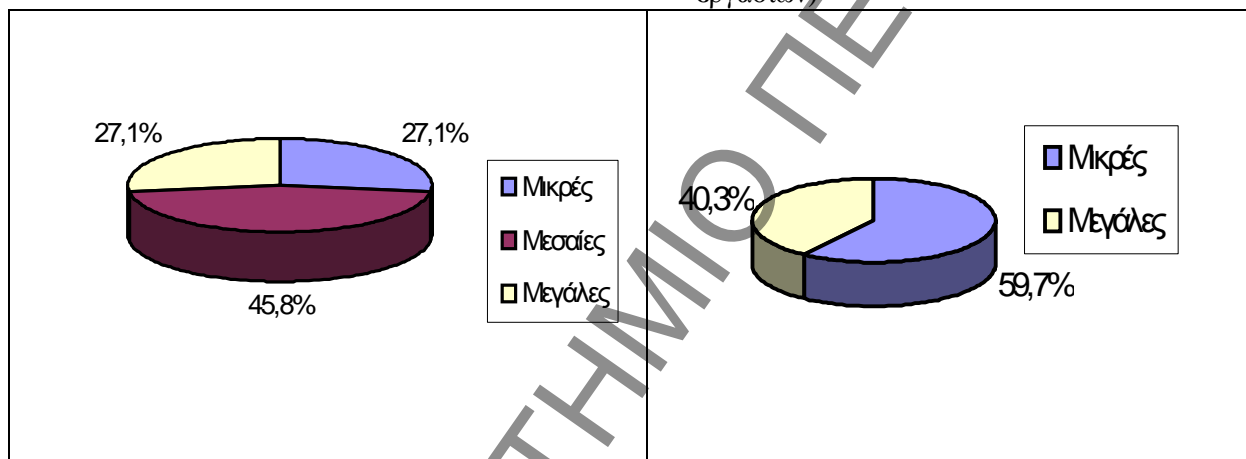
Το μέγεθος της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε εκτενώς στην βιβλιογραφία, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που χαρακτηρίζει το δείγμα. Ο έλεγχος του μεγέθους της επιχείρησης στην παρούσα έρευνα έγινε με εξέταση δύο παραμέτρων: του κύκλου εργασιών της επιχείρησης (τζίρος) και τον μέσο όρο του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν κατά την τελευταία τριετία.

Με βάση τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων, που διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες ανάλογα με το επίπεδο του κύκλου

εργασιών, οι 59 επιχειρήσεις που δήλωσαν τον μέσο όρο του τζίρου τους κατά την τελευταία τριετία αποτελούν το 88.1% του δείγματος. Η κατανομή των απαντήσεων και τα ποσοστά των εγκύρων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 4.2 και στα σχήματα 4.2 και 4.3.

Ερώτηση	Χαρακτηρισμός		Συχνότητα Εμφάνισης	Έγκυρες Απαντήσεις
Κύκλος εργασιών	Μικρές	<6 εκ. Ευρώ	16	59
	Μεσαίες	6 – 20 εκ. Ευρώ	27	
	Μεγάλες	>20 εκ. Ευρώ	16	
Αριθμός Εργαζομένων	Μικρές	<100 εργ.	40	67
	Μεγάλες	>100 εργ.	27	

Πίνακας 4.2 – Μέγεθος επιχειρήσεων δείγματος (αριθμός εργαζομένων & κύκλος εργασιών)



Σχήμα 4.2 – Κατανομή επιχειρήσεων ως προς τον κύκλο εργασιών.

Σχήμα 4.3 - Κατανομή επιχειρήσεων ως προς τον αριθμό εργαζομένων.

Στον πίνακα 4.2 και στα σχήματα 4.2 και 4.3 καταγράφεται επίσης η κατανομή των απαντήσεων και στο ερώτημα για τον μέσο αριθμό εργαζομένων κατά την τελευταία τριετία και τον διαχωρισμό αυτών σε μικρές και μεγάλες. Στον αριθμό των εργαζομένων απάντησαν και οι 67 επιχειρήσεις (ποσοστό εγκύρων 100%).

Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος για το μέγεθος των επιχειρήσεων παρατηρείται ότι η μέση τιμή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων ήταν 27.03 εκατομμύρια ευρώ, ενώ όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων οι τρεις στις πέντε επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν προσωπικό λιγότερο από 100 άτομα.

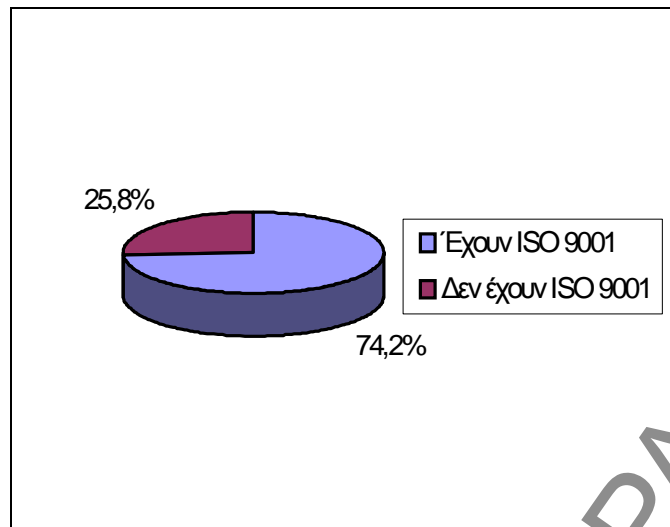
Η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ του κύκλου εργασιών μίας επιχείρησης και του αριθμού των εργαζομένων είναι προφανής σύμφωνα με την κοινή λογική και για τα δεδομένα των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών. Στην

παρούσα έρευνα η συσχέτιση αυτή αποδεικνύεται και με την εφαρμογή κατάλληλου στατιστικού τεστ (βλέπε Παράρτημα Α1 - Πίνακας Α.1.1). Σύμφωνα με το τεστ αυτό η τιμή του κριτηρίου ($\chi^2=21.483$ με επίπεδο σημαντικότητας μικρότερη του 0.01) δίνει την δυνατότητα να θεωρηθούν οι δύο μεταβλητές (κύκλος εργασιών και αριθμός εργαζομένων) με μεγάλη αξιοπιστία ως εξαρτημένες μεταξύ τους, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων σε μία επιχείρηση επηρεάζει τον κύκλο εργασιών της και αντίστροφα. Το συμπέρασμα αυτό δίνει την δυνατότητα στο εξής οι δύο μεταβλητές να θεωρούνται πως συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο και συνεπώς στην συνέχεια της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τον όρο μέγεθος της επιχείρησης θα εννοείται τόσο ο κύκλος εργασιών της όσο και ο αριθμός εργαζομένων.

4.3.3 Συστήματα Πιστοποίησης

Η ύπαρξη ή όχι κάποιου πιστοποιημένου συστήματος για τις διαδικασίες της επιχείρησης ήταν μία ακόμα ερώτηση για τον χαρακτηρισμό του προς ανάλυση δείγματος. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 66 επιχειρήσεις, ποσοστό 98.5%. Πρώτο σε απαντήσεις με ποσοστό 81.5% (53 απαντήσεις) ήταν η πιστοποίηση κατά HACCP, ενώ ακολούθησε με ποσοστό 69.7% και 46 απαντήσεις η πιστοποίηση κατά ISO 9001. Με δεδομένο ότι η έρευνα αναφέρεται σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, που η σχετική νομοθεσία επιβάλλει την πιστοποίηση κατά HACCP το υψηλό ποσοστό που λαμβάνει η πιστοποίηση κατά το σύστημα αυτό κρίνεται ως απόλυτα αναμενόμενη. Αξίζει ακόμα να αναφερθεί το ότι την πιστοποίηση κατά ISO 14001 δήλωσε το 6.1% (4 επιχειρήσεις), κατά OSHAS 18001 το 1.5% (1 επιχείρηση), ενώ την επιλογή άλλο επέλεξε το 4.5%, όπου 3 επιχειρήσεις αναφέρονται ότι έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα συστήματα BRC (British Retail Consortium) ή και IFS (International Food Standards).

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση σχετικά με την ύπαρξη ή όχι της βασικής πιστοποίησης, που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και θα χρησιμοποιηθεί στην συνέχεια, 49 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι είναι πιστοποιημένες τουλάχιστον κατά ISO 9001 ενώ 17 δήλωσαν πως δεν έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 (σχήμα 4.4), με την συντριπτική πλειοψηφία αυτών που δεν έχουν δηλώσει την πιστοποίηση κατά ISO 9001 να έχουν πιστοποιηθεί κατά HACCP.



Σχήμα 4.4 – Κατανομή επιχειρήσεων ως προς το σύστημα πιστοποίησης.

Εξετάζοντας την συσχέτιση μεταξύ του αν οι επιχειρήσεις που είναι τουλάχιστον πιστοποιημένες κατά ISO 9001 ανήκουν στις μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις, παρατηρείται ότι κάτι τέτοιο δεν αποδεικνύεται στατιστικά (βλέπε Παράρτημα Α2 – Πίνακας Α.2.1 & Πίνακας Α.2.2). Η συσχέτιση με την παράμετρο του κύκλου εργασιών δίνει τιμή για το κριτήριο χ^2 ίση με 3.774 (χωρίς όμως το τεστ να είναι απόλυτα αξιόπιστο), ενώ με τον αριθμό των εργαζομένων δίνει 1.252, τιμές οι οποίες δεν επιτρέπουν την τεκμηρίωση της μη ανεξαρτησίας των παραμέτρων μεταξύ τους ακόμα και σε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0.1. Συνεπώς παρά την σχετική βιβλιογραφία (Lagodimos et al., 2005), που υποστηρίζει την συσχέτιση της ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001 με τις μεγάλες επιχειρήσεις, κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώνεται στο παρόν στατιστικό δείγμα.

4.4 Έκταση του Outsourcing

Στην ενότητα αυτή της έκτασης του outsourcing, παρουσιάζονται κατά κύριο λόγο οι δραστηριότητες στις οποίες εφαρμόζουν την πρακτική αυτή. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιούν το outsourcing, καθώς και την χρονική διάρκεια των επιμέρους συμβολαίων.

4.4.1 Δραστηριότητες που Χρησιμοποιείται Outsourcing

Η έκταση στην οποία χρησιμοποιούν outsourcing οι επιχειρήσεις του δείγματος, δηλαδή οι δραστηριότητες στις οποίες δήλωσαν ότι εφαρμόζουν την πρακτική αυτή, παρουσιάζεται στην ενότητα αυτή. Στην εν' λόγω ερώτηση οι συμμετέχοντες

καλούνταν να δηλώσουν σε ποιες δραστηριότητες χρησιμοποιούν έστω και εν' μέρη outsourcing, αλλά και σε ποιες προτίθενται να χρησιμοποιήσουν στο άμεσο μέλλον. Οι απαντήσεις σχετικά με την προοπτική εφαρμογής outsourcing ήταν λίγες. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να υποδεικνύει όχι μόνο ελλιπή κατανόηση της ερώτησης, αλλά και συνειδητή απροθυμία λόγω της έκτασης του ερωτηματολογίου.

Δραστηριότητα	Χρησιμοποιούν τόρα (1)	Θα χρησιμο- ποιήσουν (2)	Ι. Σ ύνολο
1. Παραγωγική Διαδικασία	17.9% (12)	0.0% (0)	17.9% (12)
2. Συσκευασία	20.9% (14)	1.5% (1)	22.4% (15)
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	11.9% (8)	7.5% (5)	19.4% (13)
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	55.2% (37)	3.0% (2)	58.2% (39)
5. Προώθηση Πωλήσεων	20.9% (14)	1.5% (1)	22.4% (15)
6. Αποθήκη	17.9% (12)	0.0% (0)	17.9% (12)
7. Διανομή	38.8% (26)	4.5% (3)	43.3% (29)
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	35.8% (24)	3.0% (2)	38.8% (26)
9. Λογιστήριο	10.5% (7)	1.5% (1)	11.9% (8)
10. Εκπαίδευση Προσωπικού	44.8% (30)	4.5% (3)	49.3% (33)
11. Μισθοδοσία	4.5% (3)	4.5% (3)	9.0% (6)
12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	16.4% (11)	4.5% (3)	20.9% (14)
13. Call Centre	4.5% (3)	4.5% (3)	9.0% (6)
14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	37.3% (25)	4.5% (3)	41.8% (28)
15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	43.3% (29)	4.5% (3)	47.8% (32)
16. Κυλικείο / Καφετέρια	20.9% (14)	3.0% (2)	23.9% (16)
17. Άλλο.....	6.0% (4)	0.0% (0)	6.0% (4)

Πίνακας 4.3 – Απόλυτα μεγέθη και ποσοστά χρησιμοποίησης outsourcing για την κάθε δραστηριότητα.

Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρατηρείται ότι την πρώτη θέση καταλαμβάνουν τα πληροφοριακά συστήματα, όπου κάτι παραπάνω από μία στις δύο επιχειρήσεις δήλωσαν πως χρησιμοποιούν έστω και εν' μέρη outsourcing. Τη δεύτερη θέση καταλαμβάνει η εκπαίδευση προσωπικού, ενώ ακολουθούν οι υπηρεσίες ασφαλείας και η διανομή. Στον πίνακα 4.3 παραθέτονται οι απόλυτοι αριθμοί και τα ποσοστά που έλαβε η κάθε δραστηριότητα, η τάση για μελλοντική χρησιμοποίηση, καθώς και το σύνολο των δύο προηγούμενων κατηγοριών. Στον ίδιο πίνακα φαίνεται πως τέσσερις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν outsourcing σε κάποια άλλη δραστηριότητα που δεν κατατάσσεται στις παραπάνω κατηγορίες. Οι δραστηριότητες

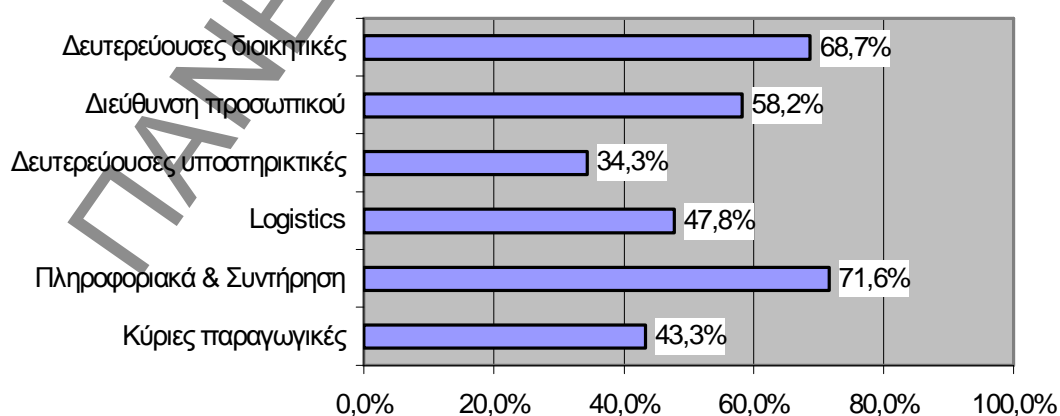
που καταχωρήθηκαν ως «Άλλη» δραστηριότητα από τις επιχειρήσεις ήταν η απεντόμωση - μυοκτονία, οι πωλήσεις, η συλλογή πληρωμών και οι μεταφορές.

Από τον πίνακα 4.3 παρατηρείται ότι σε μερικές δραστηριότητες ο αριθμός απαντήσεων είναι σχετικά μικρός, γεγονός που θα δημιουργήσει δυσχέρειες κατά την περαιτέρω στατιστική ανάλυση, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για τον λόγο αυτό έγιναν ομαδοποιήσεις σε κάποιες δραστηριότητες (βλέπε ενότητα 3.5 – Πίνακας 3.2). Στον πίνακα 4.4 παρατίθενται τα αντίστοιχα με τον πίνακα 4.3 ποσοστά για τις ομαδοποιημένες δραστηριότητες, ενώ στο σχήμα 4.5 η κατανομή των ποσοστών τους.

Με βάση τις ομαδοποιήσεις που παρατίθενται παρακάτω, πίνακας 4.4 και σχήμα 4.5, τα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση εξοπλισμού καταλαμβάνουν την πρώτη θέση με σχεδόν τις τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν outsourcing στις δραστηριότητες αυτές, ακολουθούν οι δευτερεύουσες διοικητικές, ενώ υπολείπονται η διεύθυνση προσωπικού και τα logistics.

Δραστηριότητες (Ομαδοποιημένες)	Συνολικός αριθμός
Κύριες παραγωγικές	29
Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού	48
Logistics	32
Δευτερεύουσες υποστηρικτικές	23
Διεύθυνση προσωπικού	39
Δευτερεύουσες διοικητικές	46

Πίνακας 4.4 – Απόλυτα μεγέθη χρησιμοποίησης outsourcing ανά (ομαδοποιημένη) δραστηριότητα



Σχήμα 4.5 – Ποσοστά χρησιμοποίησης outsourcing ανά (ομαδοποιημένη) δραστηριότητα

Στις δευτερεύουσες διοικητικές δραστηριότητες ο υψηλός βαθμός χρησιμοποίησης outsourcing εμφανίστηκε και σε άλλες έρευνες, σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Από τα πρώτα χρόνια εμφάνισης της πρακτικής του outsourcing, υπηρεσίες όπως η καθαριότητα και η ασφάλεια αποτέλεσαν δραστηριότητες που πολύ συχνά δίνονταν σε εξωτερικούς συνεργάτες, χρησιμοποιώντας την πρακτική του outsourcing για λόγους καθαρά τακτικής, με κίνητρο την ελαχιστοποίηση του κόστους (Ford et al. 1993). Ακόμα όμως και στις πιο πρόσφατες μελέτες, που οι επιχειρήσεις φαίνεται πως αναζητούν κίνητρα περισσότερο στρατηγικής σημασίας (Espino-Rodriguez & Robaina, 2005), φαίνεται πως η φύση αυτών των δραστηριοτήτων είναι τέτοια που τις καθιστά διαχρονικά εύκολα υποψήφιες για outsourcing. Στα πληροφοριακά συστήματα επίσης εμφανίζεται η τάση να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες σε ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό. Η τάση που επικρατεί γενικά στις επιχειρήσεις είναι προς αυτή την κατεύθυνση, όπως προκύπτει από τις περισσότερες έρευνες των τελευταίων ετών (Anonymous 2000, Elmuti & Kathawala 2000).

Ακόμα στον κλάδο τροφίμων και ποτών λόγω της φύσης των παραγόμενων προϊόντων απαιτείται η μεταφορά του προϊόντος στα καταναλωτικά κέντρα, δραστηριότητα η οποία απαιτεί μεγάλα (πάγια) κεφάλαια ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις της επαρχίας. Για αυτό στα logistics η διανομή (43.3%) υπερτερεί της αποθήκης (17.9%) με αρκετά μεγάλη διαφορά. Τέλος η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού, εμφανίζει μία έντονα αυξητική τάση σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Στην παρούσα έρευνα η εκπαίδευση προσωπικού εμφανίζει αρκετά υψηλό ποσοστό επιβεβαιώνοντας την δυναμική της παρουσία. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν την βελτίωση του προσωπικού τους, αφού τουλάχιστον εφαρμόζουν πρακτικές εκπαίδευσης για το προσωπικό, και μάλιστα εμπιστεύονται άλλους για αυτό, επιχειρώντας να αυξήσουν τις ικανότητες και γνώσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Από τον έλεγχο χ^2 για την ανεξαρτησία μεταξύ των δραστηριοτήτων και των επεξηγηματικών μεταβλητών, όπως είναι το μέγεθος και η πιστοποίηση κατά ISO 9001 (βλέπε Παράρτημα A3 – Πίνακας A.3.1 και Πίνακας A.3.2) οι τιμές του κριτηρίου είναι σχετικά χαμηλές τόσο για το μέγεθος της επιχείρησης ($\chi^2=3.808$), όσο για την πιστοποίηση κατά ISO ($\chi^2=1.809$) και σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπουν την αποδοχή συσχέτισης μεταξύ των (ομαδοποιημένων) δραστηριοτήτων και κάποιας από τις επεξηγηματικές μεταβλητές, ακόμα με επίπεδο σημαντικότητας 0.1.

Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν την πρακτική του outsourcing ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και την ύπαρξη ή όχι πιστοποίησης. Θα ήταν ενδεχομένως αναμενόμενες κάποιες διαφορές ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων σε κάποιες δραστηριότητες όπως είναι η διανομή και πιο γενικά τα logistics, καθώς το υψηλό κόστος παγίων στα logistics ενδεχομένως να ωθούσε τις μικρές επιχειρήσεις στην σύναψη συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες. Από την στατιστική ανάλυση όμως παρότι φαίνεται η ύπαρξη μία τάσης προς την κατεύθυνση αυτή, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί αυτό να αποδειχτεί στατιστικώς. Αντίθετα στην ύπαρξη ή όχι πιστοποίησης κατά ISO 9001 φαίνεται καθαρά πως δεν υπάρχει καμία συσχέτιση, καθώς δεν εμφανίζεται παρόμοια τάση σε κάποια δραστηριότητα. Συνεπώς η ύπαρξη πιστοποίησης κατά ISO 9001 δεν φαίνεται να επηρεάζει την έκταση της χρησιμοποίησης outsourcing σε κάποια δραστηριότητα.

4.4.2 Χρονική Διάρκεια Συμβολαίου και Συνολικό Χρονικό Διάστημα Χρησιμοποίησης Outsourcing

Όπως αναφέρθηκε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οι παράμετροι της διάρκειας του συμβολαίου και του συνολικού χρονικού διαστήματος χρησιμοποίησης outsourcing αποτελούν παράγοντες που δεν θα πρέπει να παραληφθούν. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δύο αυτών παραμέτρων. Στον πίνακα 4.5 παρατίθενται οι μέσες τιμές και οι διάμεσοι της διάρκειας συμβολαίου και του συνολικού χρονικού διαστήματος.

Από τον πίνακα 4.5 φαίνεται πως η μέση τιμή της διάρκειας του συμβολαίου εμφανίζει διαφοροποιήσεις ανά δραστηριότητα. Το ίδιο παρατηρείται και για το συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιείται outsourcing.

Πριν παρατεθεί η ανάλυση θα πρέπει να αναφερθούν τρεις παρατηρήσεις. Κατά πρώτον ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι συμμετέχοντες δεν απάντησαν με αριθμό ετών που ήταν το ζητούμενο, αλλά απάντησαν ολογράφως αναφέροντας ότι χρησιμοποιούν outsourcing κατά περίπτωση, εποχιακά, ad hoc ή όποτε αυτό χρειαστεί. Πιο συγκεκριμένα στην εκπαίδευση προσωπικού περισσότερο, αλλά και στην συντήρηση εξοπλισμού εμφανίστηκε πιο συχνά το φαινόμενο αυτό. Κατά δεύτερον, για τις απαντήσεις που αντιστοιχούν στην επιλογή «άλλη δραστηριότητα» δεν υπολογίστηκαν μέσες τιμές και διάμεσοι, γιατί δεν αποτελούν μία ενιαία δραστηριότητα και ως εκ' τούτου δεν έχει έννοια ο υπολογισμός των παραμέτρων αυτών. Τρίτον η ανάλυση στην παρούσα ενότητα δεν θα ακολουθήσει την λογική των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων, καθώς κάτι τέτοιο δεν θα ήταν ούτε εφικτό αλλά

ούτε και ορθολογικά σωστό, αλλά θα παρατεθούν τα αποτελέσματα από όλες τις δραστηριότητες ξεχωριστά.

Δραστηριότητα	Χρονική διάρκεια συμβολαίου		Συνολικό χρονικό διάστημα	
	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Μέση Τιμή	Διάμεσος
1. Παραγωγική Διαδικασία	3.5 (6) ^{1,2}	1.5	5.63 (8)	5.0
2. Συσκευασία	2.9 (9)	1.0	4.19 (8)	3.0
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	0.8 (4)	1.0	1.92(6)	1.25
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	1.5 (27)	1.0	5.94 (24)	5.0
5. Προώθηση Πωλήσεων	2.9 (7)	1.0	6.63 (8)	7.0
6. Αποθήκη	2.5 (12)	1.0	5.11(9)	5.0
7. Διανομή	2.3 (21)	1.0	5.22 (21)	5.0
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	2.4 (14)	1.0	7.00 (14)	6.0
9. Λογιστήριο	6.5 (2)	6.5	7.00 (4)	7.5
10. Εκπαίδευση Προσωπικού	1.3 (9)	1.0	3.86 (11)	3.0
11. Μισθοδοσία	6.5 (2)	6.5	6.5 (2)	6.5
12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	1.5 (2)	1.5	3.13 (4)	2.75
13. Call centre	6.5 (2)	6.5	12 (1)3	12.0
14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	2.2 (22)	1.0	4.76 (17)	5.0
15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	1.7 (24)	1.0	5.00 (18)	5.0
16. Κυλικείο/ Καφετέρια	2.1 (11)	1.0	5.18 (11)	4.0

Πίνακας 4.5 – Μέση τιμή και διάμεσος χρονικής διάρκειας συμβολαίου και συνολικού χρονικού διαστήματος χρησιμοποίησης outsourcing για κάθε δραστηριότητα.

Σημειώσεις: 1. Οι αριθμοί στις παρενθέσεις αναφέρονται στον αριθμό επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το αντίστοιχο πεδίο.

2. Οι μέσες τιμές και οι διάμεσοι αναφέρονται σε έτη.

3. Δεν ήταν δυνατή η στατιστική ανάλυση για περιπτώσεις με λιγότερες από δύο απαντήσεις.

Για τον έλεγχο της διαφοράς μεταξύ των παραπάνω χρονικών διαρκειών θα εφαρμοστεί η στατιστική μη-παραμετρική μέθοδος Kruskal-Wallis, η οποία συγκρίνει τις διάμεσους των δειγμάτων. Σύμφωνα με το τεστ αυτό, ακόμα και με επίπεδο σημαντικότητας 90% δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων της διάρκειας των συμβολαίων (βλέπε Παράρτημα A4 – Πίνακας A.4.1 & Πίνακας A.4.2) και της συνολικής χρονικής διάρκειας χρησιμοποίησης outsourcing

(βλέπε Παράρτημα A5 – Πίνακας A.5.1 & Πίνακας A.5.2). Ως εκ' τούτου αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι το ότι η διάμεσος του δείγματος για την διάρκεια των συμβολαίων είναι στο ένα έτος, ενώ για το συνολικό χρονικό διάστημα στα πέντε έτη.

Συνεπώς οι διαφορές που φαίνεται να εμφανίζουν οι τιμές των μέσων τιμών δεν μπορούν να τεκμηριώσουν την ύπαρξη διαφορετικής πολιτικής ανά δραστηριότητα στην σύναψη συμβολαίων, ούτε μπορεί να αποδειχτεί ότι το συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιούν outsourcing οι επιχειρήσεις διαφέρει σημαντικά (στατιστικά) από δραστηριότητα σε δραστηριότητα.

Σχετικά με την μικρή χρονική διάρκεια των συμβολαίων θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υποδηλώνει μία ανασφάλεια των επιχειρήσεων απέναντι στους προμηθευτές τους και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, καθώς φαίνονται διστακτικές στο να δεσμευτούν με μακροχρόνια συμβόλαια. Σε δραστηριότητες όπως τα πληροφοριακά συστήματα, τα μικρής χρονικής διάρκειας συμβόλαια μπορεί να δικαιολογούνται από την ραγδαία εξέλιξη σε αυτούς τους τομείς. Αντίθετα όμως σε δευτερεύουσες δραστηριότητες όπως η καθαριότητα και η ασφάλεια η κυριαρχία των μονοετών συμβολαίων δείχνει σαφώς έλλειψη εμπιστοσύνης προς τις εταιρείες που παρέχουν τις δραστηριότητες αυτές.

Από την άλλη το συνολικό χρονικό διάστημα που χρησιμοποιούν outsourcing οι επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί δείκτη της ωριμότητας που έχουν οι επιχειρήσεις πάνω στην πρακτική αυτή (Sohail & Sohal, 2003). Τα πέντε χρόνια που φαίνεται να είναι η τιμή που κυριαρχεί στις απαντήσεις, σίγουρα δεν μπορεί να θεωρηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν σχετικά πρόσφατα ανακαλύψει τις δυνατότητες του outsourcing και συνεπώς δεν έχουν μεγάλη εμπειρία πάνω σε αυτό. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν κατά την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Επομένως η χαμηλή διείσδυση του outsourcing (βλέπε ενότητα 3.4), σε συνδυασμό με την περιορισμένη ωριμότητα και την μικρή εμπιστοσύνη που φαίνεται να το περιβάλλουν οι επιχειρήσεις, καθιστούν εμφανή την συγκρατημένη αποδοχή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

4.5 Κίνητρα και Αντικίνητρα

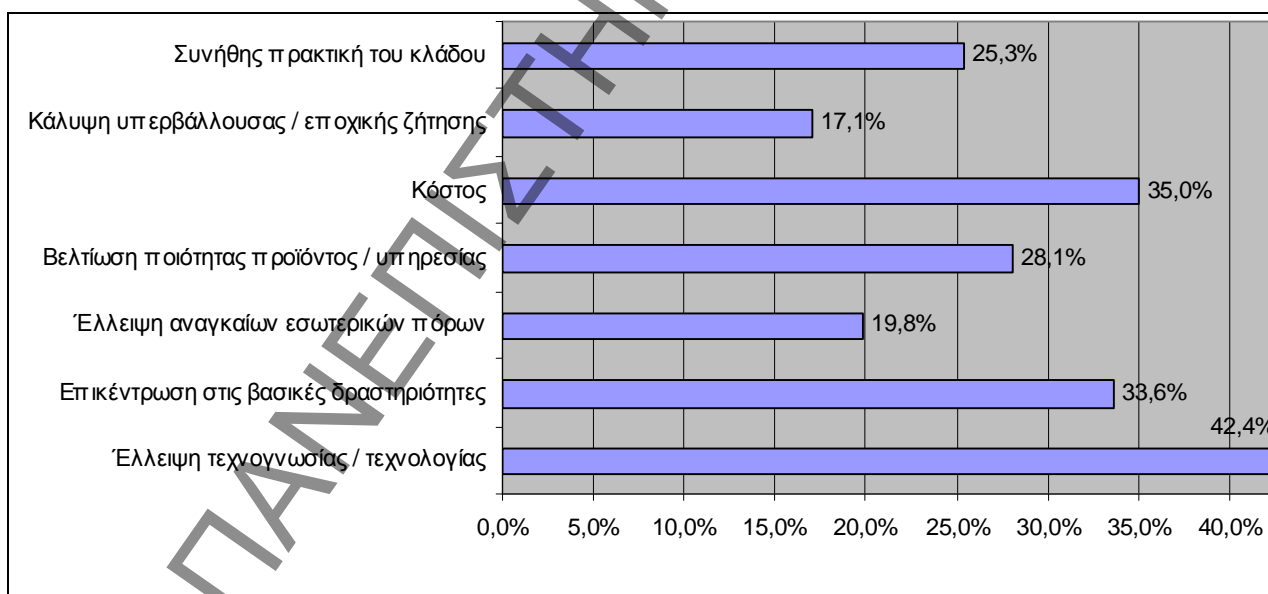
Οι λόγοι που ώθησαν αλλά και αυτοί που απέτρεψαν τις επιχειρήσεις από την χρησιμοποίηση του outsourcing αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της

παρούσας διπλωματικής. Στην συνέχεια παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα κίνητρα και τα αντικίνητρα με σκοπό την αποσαφήνιση των τάσεων που επικρατούν στον υπό μελέτη κλάδο.

4.5.1 Κίνητρα

Τα κίνητρα που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες ότι ώθησαν στην χρησιμοποίηση του outsourcing παρουσιάζονται στη συνέχεια. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ανάλυση θα γίνει με βάση την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, αλλά και την ομαδοποίηση του κινήτρου του κόστους, όπως αυτό αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (βλέπε ενότητα 3.5).

Το κίνητρο της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας φαίνεται να είναι το κυρίαρχο κίνητρο που οδηγεί τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών στην υιοθέτηση του outsourcing. Ακολουθεί το κόστος, ενώ σε μικρή διαφορά βρίσκεται η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες. Οι απόλυτοι αριθμοί των απαντήσεων που έλαβε το κάθε κίνητρο παραθέτονται στο παράρτημα Α6 – πίνακας Α.6.1. Στο σχήμα 4.6 φαίνονται τα ποσοστά που έλαβε το κάθε κίνητρο (για τον υπολογισμό των ποσοστών βλέπε πίνακα 3.1).



Σχήμα 4.6 – Κατανομή κινήτρων για την χρησιμοποίηση outsourcing.

Η κυριαρχία του κινήτρου της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας είναι εμφανής γεγονός που βρίσκεται σε συμφωνία με την σχετική βιβλιογραφία (ενότητα 2.4). Στις περισσότερες σχετικές έρευνες οι επιχειρήσεις είχαν δηλώσει το κίνητρο αυτό ως

βασική αιτία για την χρησιμοποίηση του outsourcing. Οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών φαίνεται πως αναγνωρίζουν τις ελλείψεις τους σε κάποιους τομείς και επιδιώκουν να καλύψουν τις αδυναμίες τους σε συνεργασία με πιο εξειδικευμένους συνεργάτες. Η εξειδίκευση που θα προσφέρουν οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν.

Εκτός αυτών θα πρέπει να τονιστεί και ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από την υψηλή θέση που καταλαμβάνει το κίνητρο της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας και αυτό της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες. Τα κίνητρα αυτά αποτελούν ένδειξη ότι η χρήση του outsourcing δεν γίνεται μόνο για λόγους τακτικής, αλλά και για πιο σημαντικούς λόγους. Κάποιοι συγγραφείς θεωρούν τα δύο αυτά κίνητρα ως κίνητρα στρατηγικής, επιχειρώντας κατ' αυτό τον τρόπο να τονίσουν την σημασία τους (Kakabadse & Kakabadse 2002, Espino-Rodriguez & Robaina 2005). Τα κίνητρα αυτά δεν έχουν βραχυπρόθεσμη εφαρμογή, καθώς το μεν πρώτο, της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας, στοχεύει μακροπρόθεσμα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης, το δε δεύτερο, της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες, στην καλύτερη κατανομή των εσωτερικών πόρων, δηλαδή σε στόχους με μακροπρόθεσμες στρατηγικές προεκτάσεις.

Συνεπώς η ύπαρξη αυτών των δύο κινήτρων στις πρώτες θέσεις αποτελεί ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου φαίνεται να εφαρμόζουν μία μακροπρόθεσμη στρατηγική και δεν προσπαθούν απλά να καλύψουν τις καθημερινές τους ανάγκες. Στο συμπέρασμα αυτό συντείνει και το χαμηλό ποσοστό που συγκέντρωσε το κίνητρο της κάλυψης υπερβάλλουσας / εποχικής ζήτησης, που αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση κινήτρου με βραχυπρόθεσμο στόχο, καθώς εξυπηρετεί την επίλυση καθημερινών προβλημάτων (Espino-Rodriguez & Robaina, 2005).

Εκτός όμως αυτών των κινήτρων, λόγοι κόστους φαίνεται να ωθούν επίσης τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing. Αναμφισβήτητα μία επιχείρηση για να εξασφαλίσει την επιβίωσή της στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να αναζητεί συνεχώς τρόπους ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής γεγονός που είναι πολύ πιθανόν να συμβαίνει μέσω του outsourcing. Για τον λόγο αυτό το κόστος αποτελεί διαχρονικά ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα και στην διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά το κίνητρο κόστους δεν παύει να θεωρείται κίνητρο τακτικής, καθώς αποσκοπεί στην αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων προβλημάτων (Fan, 2000).

Ακόμα θα μπορούσε να σχολιαστεί το κίνητρο της βελτίωσης ποιότητας προϊόντος / υπηρεσίας που δεν εμφανίζεται να θεωρείται ιδιαίτερα ισχυρό κίνητρο. Ενδεχομένως το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν πιστοποιημένες κατά ISO 9001, να τις κάνει να θεωρούν επαρκές το επίπεδο ποιότητας που ήδη έχουν και να μην αναζητούν από το εξωτερικό περιβάλλον δυνατότητες βελτίωσής του. Πάντως σε αντίστοιχες έρευνες από την βιβλιογραφία, η βελτίωση της ποιότητας ήταν μεν στην ίδια σχεδόν σειρά προτεραιότητας με αυτή που εμφανίζει στην παρούσα έρευνα, όμως δεν υπήρχε τόσο μεγάλη διαφορά ως ποσοστό από τις πρώτες θέσεις (βλέπε ενότητα 2.5).

Εκτός των παραπάνω τα κίνητρα που ωθούν μία επιχείρηση στην υιοθέτηση του outsourcing μπορεί να διαφέρουν ανά δραστηριότητα (βλέπε ενότητα 3.2.1). Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση της κατανομής που έχει το κάθε κίνητρο στις δραστηριότητες. Στον πίνακα Α.6.1 (Παράρτημα Α6), παρουσιάζεται η εφαρμογή του τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής (goodness of fit test - βλέπε ενότητα 3.5), δηλαδή ελέγχεται το αν κάποιο από τα κίνητρα επιλέχθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό σε κάποια δραστηριότητα.

Αυτό που παρατηρείται και που αξίζει να σημειωθεί από την παραπάνω διαδικασία είναι ότι εμφανίζεται μία σαφής τάση των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση να το κάνουν αυτό για λόγους έλλειψης τεχνογνωσίας και τεχνολογίας ($\chi^2=43.05$). Η παρατήρηση αυτή είναι απολύτως λογική αν ληφθεί υπόψιν το ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι μία δραστηριότητα που συνεχώς εξελίσσεται και η οποία είναι σε διαφορετικό αντικείμενο δραστηριοποίησης με τον κλάδο τροφίμων και ποτών. Για να διατηρείται μία επιχείρηση σε υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερα εξειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που απαιτεί την διάθεση σημαντικών πόρων. Ταυτοχρόνως στις περισσότερες επιχειρήσεις αφού εγκατασταθεί κάποιο σύστημα μηχανοργάνωσης στην συνέχεια απαιτείται η συνδρομή εξειδικευμένου προσωπικού μόνο για τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται και για αναβάθμιση του λογισμικού ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Συνεπώς η χρησιμοποίηση outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την έλλειψη τεχνογνωσίας πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Τα παραπάνω δικαιολογούν το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα δήλωσαν ότι το κάνουν για λόγους έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας. Το συμπέρασμα αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με την διεθνή βιβλιογραφία και τις περισσότερες εξειδικευμένες

εμπειρικές έρευνες σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς τα αποτελέσματά τους δείχνουν πως το βασικό κίνητρο για το outsourcing είναι το κόστος, ενώ η έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας ακολουθεί με σημαντική όμως διαφορά (Arte et al. 1997, Lacity & Willcocks 1998, Barthelemy & Geyer 2001, Gottschalk & Solli-Saether 2005).

Επίσης και στην διεύθυνση διαχείρισης προσωπικού οι περισσότερες επιχειρήσεις παρουσιάζονται να χρησιμοποιούν outsourcing για λόγους έλλειψης τεχνογνωσίας και τεχνολογίας ($\chi^2=43.05$), σε αντίθεση με σχετική έρευνα, που διεξήχθη στις Η.Π.Α. (Anonymous, 1997). Στην έρευνα εκείνη κύριες αιτίες ήταν η μείωση του κόστους και η επικέντρωση σε βασικές δραστηριότητες, ενώ οι δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού αναγνωρίζονταν κυρίως ως καθαρά δευτερεύουσες. Παρόλα αυτά, επιστρέφοντας στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι από τις δραστηριότητες της διεύθυνσης προσωπικού η πλειοψηφία αυτών είχε δηλώσει πως χρησιμοποιεί outsourcing στην εκπαίδευση, η έλλειψη τεχνογνωσίας δικαιολογείται εν' μέρη ως κίνητρο. Προφανώς οι επιχειρήσεις του κλάδου που χρησιμοποιούν outsourcing στην δραστηριότητα αυτή, θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την εκπαίδευση των εργαζομένων και στελεχών τους και για αυτό προτιμούν εξωτερικούς συνεργάτες που είναι σε θέση να μεταφέρουν κατάλληλη εξειδικευμένη τεχνογνωσία στο προσωπικό τους.

Στα logistics και στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες το κόστος ($\chi^2=14.26$) φαίνεται να είναι το κυρίαρχο κίνητρο που οδηγεί στην χρησιμοποίηση του outsourcing, ενώ για την κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης ($\chi^2=42.46$) φαίνεται να υπάρχει μία τάση προς την κατεύθυνση αυτή. Στα logistics το κόστος, και ιδιαίτερα το κόστος παγίων, συνήθως είναι πολύ μεγάλο, ενώ συγχρόνως η μεγάλη εποχικότητα της ζήτησης που εμφανίζει ο κλάδος καθιστά το κόστος για τα πάγια στοιχεία υπερβολικά μεγάλο για να μπορεί να το επωμιστεί ακόμα και μία μεσαία επιχείρηση. Επομένως τα παραπάνω κίνητρα μπορούν να στηριχτούν σε μία λογική βάση, αν και στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται αναφορά και σε άλλα κίνητρα όπως η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες, η πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία (Lieb & Randall, 1999) και η βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Arroyo et al. 2006).

Όσον αφορά τις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το γεγονός ότι σύμφωνα με την ομαδοποίηση που έγινε (βλέπε ενότητα 3.5) συμπεριλαμβάνονται, εκτός από την παραγωγική διαδικασία, η συσκευασία και η έρευνα & ανάπτυξη, με την συσκευασία να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό

(Πίνακας 4.3). Ο διαχωρισμός του ποιες δραστηριότητες είναι βασικές και ποιες δευτερεύουσες δεν μπορεί να γίνει πάντα αξιόπιστα (Hancox & Hackney, 2000). Παρόλα αυτά για τον κλάδο τροφίμων και ποτών η παραγωγική διαδικασία αποτελεί μία βασική δραστηριότητα. Το γεγονός ότι οι κύριες παραγωγικές δραστηριότητες επιλέχθηκαν για outsourcing από κάποιες επιχειρήσεις για λόγους κόστους, δηλαδή για λόγους τακτικής, είναι αντίθετη σε γενικές γραμμές με σχετικές αναφορές (Παπαδάκης, 2002) και δείχνει έλλειψη μακροπρόθεσμων στόχων. Σχετικά με την κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης με χρησιμοποίηση του outsourcing και πάλι το κίνητρο αυτό έχει χαρακτηριστικά βραχυπρόθεσμης ωφέλειας. Μία επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο των τροφίμων και ποτών είναι παρακινδυνευμένο να στηρίζει ολόκληρη ή μέρος της παραγωγική της διαδικασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στην βιβλιογραφία σχετικά με το outsourcing παρόμοιο κίνητρο αναφέρθηκε σε μία πολύ εξειδικευμένη περίπτωση, σε επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρονικών συσκευών (Ghausi, 2002), όπου ο ρυθμός ανάπτυξης ελάχιστα μπορεί να συγκριθεί με αυτόν του κλάδου τροφίμων και ποτών.

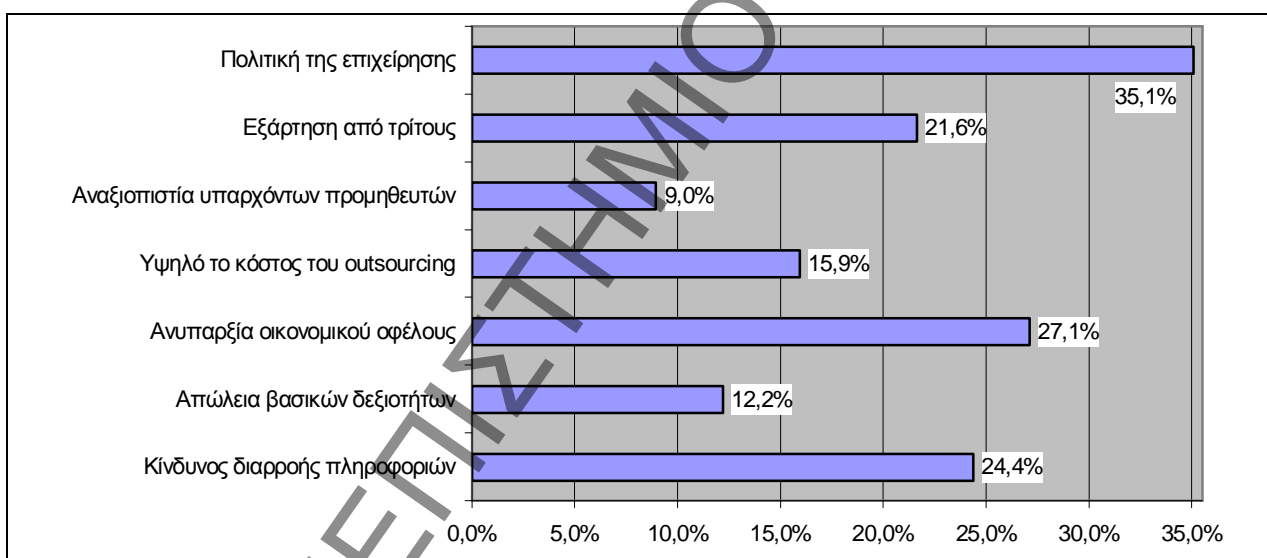
Παρόλα αυτά θα πρέπει να αναφερθούν τρεις παρατηρήσεις. Κατά πρώτον, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002), outsourcing στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες θα μπορούσε να δικαιολογηθεί στην περίπτωση αλλαγής στην αλυσίδα αξιών. Επομένως σε κάποιες επιχειρήσεις, ενδεχομένως περισσότερο στον κλάδο ποτών, να χρησιμοποιήθηκε outsourcing στην παραγωγική δραστηριότητα προκειμένου να επικεντρωθούν σε άλλες βασικότερες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να είναι το μάρκετινγκ, η προώθηση πωλήσεων ή η διανομή. Κατά δεύτερον η χρησιμοποίηση outsourcing σε μία από τις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες δήλωσε το μικρότερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και κατά τρίτον όλες αυτές οι επιχειρήσεις δήλωσαν επιπλέον και κάποιο άλλο κίνητρο, εκτός του κόστους και της κάλυψης της υπερβάλλουσας ζήτησης. Ο περαιτέρω σχολιασμός των τριών αυτών παρατηρήσεων ξεφεύγει από τους στόχους της παρούσας έρευνας και ούτε δύναται να διερευνηθεί με τα υπάρχοντα δεδομένα.

Από τον έλεγχο συσχετισμού (έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας) μεταξύ των κινήτρων και των επεξηγηματικών μεταβλητών (μέγεθος επιχείρησης και ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001) δεν ήταν δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων.

4.5.2 Αντικίνητρα

Στην συνέχεια θα αναφερθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν για τα αντικίνητρα που απωθούν τις επιχειρήσεις από την χρησιμοποίηση του outsourcing. Η ανάλυση θα ακολουθήσει την λογική και την δομή της ανάλυσης των κινήτρων που προηγήθηκαν.

Από τα αντικίνητρα που παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο αυτό που συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων ήταν η πολιτική της επιχείρησης, η ανυπαρξία οικονομικού οφέλους έρχεται δεύτερη, ενώ ακολούθησε ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών και ο κίνδυνος εξάρτησης από τρίτους. Στο σχήμα 4.7 παρουσιάζονται με μορφή διαγράμματος τα αντικίνητρα που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα ποσοστά που αναφέρονται έχουν υπολογιστεί με την ίδια λογική όπως και στα κίνητρα (βλέπε Πίνακα 3.1), ενώ το σύνολο των απαντήσεων που έλαβε το κάθε κίνητρο παραθέτονται στο παράρτημα A7 – πίνακας A.7.1.



Σχήμα 4.7 – Κατανομή αντικινήτρων για την χρησιμοποίηση outsourcing.

Πριν σχολιαστούν τα αντικίνητρα θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν το γεγονός ότι τα αντικίνητρα αυτά είναι η άποψη των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing τουλάχιστον σε κάποια δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι επιχειρήσεις που απάντησαν έχουν αναμφισβήτητα μία θετική τάση απέναντι στο outsourcing και είναι πολύ πιθανόν να έχουν υποτιμήσει τα αντικίνητρα, ακούσια ή εκούσια, προκειμένου να στηρίξουν την ορθότητα της επιλογής τους.

Πέραν αυτών, αυτό που παρατηρείται είναι ότι τόσο το κόστος ως κίνητρο όσο η ανυπαρξία οικονομικού οφέλους έλαβαν ιδιαίτερα υψηλές θέσεις ως κίνητρα και αντικίνητρα αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει σαφώς την σημασία που κατέχει ο οικονομικός παράγοντας στην αποτίμηση υιοθέτησης της πρακτικής αυτής ή όχι. Το γεγονός ότι ο παράγοντας κόστους αποτελεί λόγο τακτικής για την χρησιμοποίηση του outsourcing σε μία δραστηριότητα, σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την πρακτική αυτή για λόγους στρατηγικής θα πρέπει να υποτιμούν τον παράγοντα κόστους. Επομένως η υψηλή θέση που κατέχει το αντικίνητρο του κόστους είναι απολύτως δικαιολογημένη, ενώ βρίσκεται και σε πλήρη συμφωνία με την σχετική βιβλιογραφία (βλέπε ενότητα 2.6).

Αυτό που προκαλεί εντύπωση και είναι άξιο σχολιασμού είναι το χαμηλό ποσοστό που συγκέντρωσε η αναξιπιστία των υπάρχοντων προμηθευτών. Στην βιβλιογραφία το αντικίνητρο αυτό αποτέλεσε από τους βασικότερους λόγους για να μην χρησιμοποιήσει outsourcing μία επιχείρηση (Beaumont & Sohal 2004, Espino-Rodriguez & Robaina 2005). Επομένως προφανώς οι ελληνικές επιχειρήσεις είτε θεωρούν αρκετά αξιόπιστους τους υπάρχοντες προμηθευτές ή δεν λαμβάνουν υπόψιν αυτό τον παράγοντα. Το γεγονός που προαναφέρθηκε, το ότι δηλαδή ουσιαστικά στην έρευνα συμμετέχουν επιχειρήσεις θετικά προσκείμενες στο outsourcing, ενδεχομένως να επηρέασε σημαντικά τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή.

Ακόμα ο κίνδυνος εξάρτησης από τρίτους και ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών αποτελούν αξιόλογα αντικίνητρα στην χρησιμοποίηση του outsourcing, σε αντίθεση με τους Beaumont & Sohal (2004) που στην έρευνά τους εντόπισαν άλλα αντικίνητρα ως περισσότερο σημαντικά. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις φαίνεται πως κατανοούν τις πραγματικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η χρησιμοποίηση του outsourcing και τους κινδύνους που μπορούν να διατρέξουν από αυτό.

Οι διαφοροποιήσεις των αντικινήτρων ανά δραστηριότητα διερευνήθηκε με την ίδια λογική όπως και στα κίνητρα της προηγούμενης ενότητας. Στον πίνακα Α.7.1 (Παράρτημα Α7) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ελέγχου καλής προσαρμογής για τα αντικίνητρα.

Στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών ($\chi^2=25.207$) και η απώλεια βασικών δεξιοτήτων ($\chi^2=17.343$) είναι δύο από τα βασικά αντικίνητρα που απωθούν τις επιχειρήσεις στην χρησιμοποίηση του outsourcing στις δραστηριότητες αυτές, ενώ φαίνεται να υπάρχει και μία τάση η αναξιπιστία των υπάρχοντων προμηθευτών ($\chi^2=13.571$) να επιδρά επίσης αρνητικά προς την

υιοθέτηση του outsourcing. Η φύση του κλάδου τροφίμων και ποτών είναι τέτοια που συνήθως οι κύριες παραγωγικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις βασικές δεξιότητες της επιχείρησης και συνεπώς τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματά. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτό και επίσης τον μικρό βαθμό χρησιμοποίησης outsourcing στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες φαίνεται πως οι επιχειρήσεις διστάζουν από φόβο να χάσουν βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή να διαρρεύσουν στους ανταγωνιστές τους σημαντικές πληροφορίες, που θα καθιστούσαν επισφαλή την επιβίωσή τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επίσης στις δευτερεύουσες υποστηρικτικές δραστηριότητες ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών ($\chi^2=25.207$) αποτελεί την κυρίαρχη αιτία που οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών του δείγματος δεν χρησιμοποιούν outsourcing στις εν' λόγω δραστηριότητες. Στις δευτερεύουσες αυτές υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπου ανήκουν το λογιστήριο και η προώθηση πωλήσεων, αναμφισβήτητα υπάρχουν σημαντικές πληροφορίες για την λειτουργία των επιχειρήσεων και όπως φαίνεται από την στατιστική ανάλυση οι επιχειρήσεις δείχνουν διστακτικότητα στο outsourcing, αρνούμενες να διακινδυνεύσουν την διαρροή των πληροφοριών αυτών.

Αυτό που ακόμα θα μπορούσε να παρατηρηθεί είναι ότι η ανυπαρξία οικονομικού οφέλους που εμφανίζει το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό, δεν παρουσιάζει κάποια εξάρτηση ως προς τις δραστηριότητες που επέλεξαν το αντικίνητρο αυτό. Δηλαδή ο παράγοντας κόστος φαίνεται να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την χρησιμοποίηση του outsourcing ανεξαρτήτου δραστηριότητας. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει την τοποθέτηση που αναφέρθηκε προηγουμένως για την σημαντικότητα του παράγοντα κόστους στην αξιολόγηση για την χρησιμοποίηση ή όχι του outsourcing.

Συσχετίζοντας τα αντικίνητρα με τα χαρακτηριστικά του δείγματος των επιχειρήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις δεν κατέστη δυνατή η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων. Το μόνο στατιστικά αξιόπιστο συμπέρασμα ($\chi^2=4.25$) που μπορεί να αναφερθεί είναι ότι το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) δεν φαίνεται να συσχετίζεται με την επιλογή της πολιτικής της επιχείρησης ως αντικίνητρο στην εφαρμογή outsourcing (βλέπε Παράρτημα A8 – Πίνακας A.8.1).

Η πολιτική της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.7, συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό. Επιπλέον όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες παραγράφους επιλέχθηκε ως αντικίνητρο από επιχειρήσεις ανεξαιρέτου μεγέθους και δραστηριότητας. Η έννοια της πολιτικής της επιχείρησης δεν είναι μία έννοια

συγκεκριμένη αλλά αποτελεί συγκερασμό πολλών μικρότερων τάσεων σε διάφορους τομείς δραστηριοποίησης. Τα υπόλοιπα αντικίνητρα που αναφέρθηκαν, άλλα σε μικρότερο και άλλα σε μεγαλύτερο βαθμό, αποτελούν στην ουσία την πολιτική της επιχείρησης, δηλαδή η πολιτική είναι υπερσύνολο αυτών και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να θεωρηθεί ότι δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με τα υπόλοιπα αντικίνητρα. Συνεπώς ως αντικίνητρο αποτέλεσε την 'εύκολη λύση' ώστε οι συμμετέχοντες να αναφέρουν ότι λόγοι πολιτικής της επιχείρησης απέτρεψαν την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε πως αφενός μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επέλεξε την πολιτική της επιχείρησης ως αντικίνητρο για την επιλογή του outsourcing, αφετέρου δε κάποιες επιχειρήσεις δήλωσαν την πολιτική ως το μοναδικό αντικίνητρο για την μη χρησιμοποίηση του outsourcing. Η τοποθέτηση επομένως της πολιτικής της επιχείρησης ως αντικίνητρο δεν θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε επόμενες σχετικές έρευνες, καθώς αφενός μεν αποκρύπτει τις πραγματικές αιτίες που απωθούν τις επιχειρήσεις από την χρησιμοποίηση του outsourcing, αφετέρου δε καλύπτει ακόμα και την ενδεχόμενη άγνοια αυτού που απαντά παρέχοντάς του μια εύκολη διέξοδο.

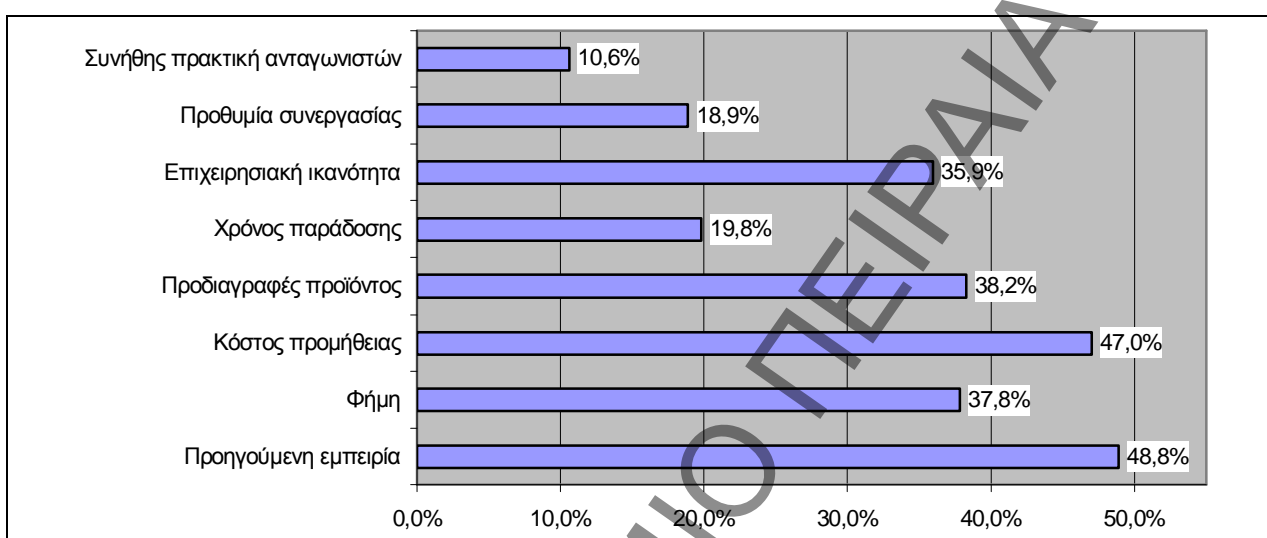
4.6 Διαδικασία Υλοποίησης

Η υλοποίηση του outsourcing είναι πολύ σημαντικό τμήμα της όλης διαδικασίας, καθώς θα πρέπει να υλοποιηθούν αυτά που σχεδιάστηκαν. Η επιτυχία του outsourcing εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στάδιο αυτό. Οι προμηθευτές που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι αντάξιοι των προσδοκιών, καθώς αυτοί πλέον καλούνται να παράγουν το προϊόν ή την υπηρεσία για λογαριασμό της επιχείρησης. Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα αναφερθούν οι παράγοντες που συνεκτιμούνται για την επιλογή συνεργάτη / προμηθευτή, ενώ στην συνέχεια θα γίνει αναφορά σε κάποια προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της υλοποίησης.

4.6.1 Επιλογή προμηθευτή

Κατά την διαδικασία υλοποίησης του outsourcing η επιλογή του προμηθευτή είναι βαρύνουσα σημασίας, όπως αναπτύχθηκε εκτενώς στην ενότητα 2.7. Τα αποτελέσματα που εξήλθαν της ανάλυσης των ερωτηματολογίων παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Κατά πρώτο λόγο η προηγούμενη εμπειρία φαίνεται να είναι βασικό κριτήριο για την επιλογή των προμηθευτών, ανεξαρτήτου δραστηριότητας, ενώ το κόστος προμήθειας ακολουθεί με μικρή διαφορά. Ακολουθούν οι προδιαγραφές προϊόντος και η φήμη του προμηθευτή. Τα απόλυτα μεγέθη παρατίθενται στο παράρτημα Α9 – πίνακας Α.9.1, ενώ στο σχήμα 4.8 παρουσιάζονται τα ποσοστά αυτών (με βάση τον Πίνακα 3.1).



Σχήμα 4.8 – Κατανομή κριτηρίων επιλογής προμηθευτή για την χρησιμοποίηση outsourcing.

Η προηγούμενη εμπειρία και η φήμη του προμηθευτή αποτελούν δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, συγκεντρώνοντας τα υψηλότερα ποσοστά. Η παρατήρηση αυτή βρίσκεται σε άμεση σχέση με τα πορίσματα αντίστοιχων ερευνών (Anonymous 2000, Wang 2002, Kakabadse & Kakabadse 2002). Οι επιχειρήσεις επομένως φαίνεται να δίνουν μεγάλη σημασία στην προσωπική τους εμπειρία, καθώς εμπιστεύονται αυτά που έχουν διαπιστώσει οι ίδιοι από την συνεργασία. Ο παράγοντας κόστους παρατηρείται και πάλι να εμφανίζεται ενδυναμώνοντας προηγούμενη τοποθέτηση σχετικά με την σημασία της οικονομικής αποτίμησης. Δηλαδή παρατηρείται ότι ο οικονομικός παράγοντας είναι σημαντικό στοιχείο όχι μόνο για την λήψη απόφασης για την χρησιμοποίηση του outsourcing, αλλά και κατά την διάρκεια υλοποίησής της πρακτικής αυτής.

Αυτό που θα πρέπει να σχολιαστεί είναι το σχετικά χαμηλό ποσοστό που καταλαμβάνουν οι παράγοντες που έχουν πρακτική σημασία για την ικανότητα του προμηθευτή να διεκπεραιώσει μία ενέργεια. Ο χρόνος παράδοσης σε μεγαλύτερο βαθμό αλλά και η επιχειρησιακή ικανότητα αυτή καθ' αυτή δεν βρίσκονται στις πρώτες θέσεις. Ενδεχομένως η προηγούμενη εμπειρία από την συνεργασία, που συγκέντρωσε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό, να υποδηλώνει ότι οι προμηθευτές που

επιλέγονται πληρούν τουλάχιστον τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων και για αυτό οι συμμετέχοντες δεν έδωσαν βάρος στην επιχειρησιακή ικανότητα αυτή καθ' αυτή ως ξεχωριστό παράγοντα για την επιλογή προμηθευτή.

Οι Burt et al. (2003) σημειώνουν πως σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η σημασία της δραστηριότητας για την οποία γίνεται αναφορά, ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική στην επιλογή προμηθευτή. Οι διαφοροποιήσεις που εμφανίζονται στην επιλογή των προμηθευτών μεταξύ των δραστηριοτήτων εξετάζονται με την χρήση του στατιστικού τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής (βλέπε Παράρτημα Α9). Παρατηρείται ότι στα logistics η επιλογή του προμηθευτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο κόστος προμήθειας ($\chi^2=9.39$), στην επιχειρησιακή ικανότητα του προμηθευτή ($\chi^2=14.61$), ενώ στον χρόνο παράδοσης ($\chi^2=29.48$) φαίνεται να υπάρχει μία τάση προς την κατεύθυνση αυτή. Τα συμπεράσματα αυτά είναι απολύτως λογικά αν ληφθεί υπόψιν το ότι στα logistics αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι ο προμηθευτής να μπορεί να υλοποιεί τις παραδόσεις το συντομότερο δυνατόν με χαμηλό κόστος. Με τα συμπεράσματα αυτά συμφωνούν και οι Lieb & Randall (1999), οι οποίοι αναφέρουν μεν την φήμη ως σημαντικό στοιχείο, με βάση όμως την έρευνά τους το κόστος είναι ο κυρίαρχος παράγοντας κατά την επιλογή προμηθευτή, με τις ικανότητές του προμηθευτή να ακολουθούν.

Στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες οι προδιαγραφές του προϊόντος / υπηρεσίας ($\chi^2=11.73$) αποτελούν βασικό παράγοντα για την επιλογή προμηθευτών με τον χρόνο παράδοσης ($\chi^2=29.48$) να εμφανίζει και πάλι μία τάση να αποτελεί βασικό παράγοντα. Οι παραγωγικές δραστηριότητες έχουν κάποιες συγκεκριμένες απαιτήσεις ως προς αυτό που θα πρέπει να παραχθεί. Δηλαδή σε δραστηριότητες όπως για παράδειγμα η συσκευασία οι προδιαγραφές (διαστάσεις, μέγεθος, αντοχή, ειδικές απαιτήσεις προστασίας προϊόντος) συνήθως είναι πολύ σημαντικό στοιχείο και για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις του κλάδου θεωρούν τον παράγοντα αυτό σημαντικό.

Στα πληροφοριακά συστήματα και συντήρηση για την επιλογή του προμηθευτή λαμβάνονται κυρίως υπόψιν οι προδιαγραφές προϊόντος ($\chi^2=11.73$) και η επιχειρησιακή ικανότητα του προμηθευτή ($\chi^2=14.61$), ενώ ο χρόνος παράδοσης ($\chi^2=29.48$) και πάλι τείνει προς την κατεύθυνση αυτή. Σε αυτή την περίπτωση, όπως και στις παραγωγικές δραστηριότητες, οι προδιαγραφές του προϊόντος αλλά και η ικανότητα του προμηθευτή έχουν ιδιαίτερη σημασία λόγω της φύσης της δραστηριότητας αυτής. Οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων αυτών, το υψηλό κόστος που συνεπάγονται και

η πληθώρα εναλλακτικών επιλογών, καθιστούν τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα επιφυλακτικές, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στον προσδιορισμό του προϊόντος ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες.

Τέλος στις δευτερεύουσες διοικητικές υπηρεσίες το κόστος της προμήθειας ($\chi^2=9.39$) φαίνεται να αποτελεί βασικό παράγοντα κατά την επιλογή προμηθευτή. Οι δραστηριότητες αυτές είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα μη βασικών δραστηριοτήτων και είναι απολύτως λογικό να αναζητούνται λύσεις που θα μειώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό οποιαδήποτε οικονομική επιβάρυνση.

Συμπληρωματικά, ο μικρός αριθμός απαντήσεων που ελήφθησαν δεν επέτρεψε την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με πιθανή συσχέτιση των απαντήσεων με το μέγεθος των επιχειρήσεων ή την ύπαρξη πιστοποίησης κατά ISO 9001. Το μόνο στατιστικά αξιόπιστο συμπέρασμα που εξήχθη ήταν ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν επηρεάζει ($\chi^2=3.56$) την χρήση του παράγοντα προηγούμενη εμπειρία κατά την επιλογή προμηθευτή (Παράρτημα A10 – Πίνακας A.10.1).

Συμπερασματικά και αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω, είναι ότι η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή αποτελεί βασικό παράγοντα ανεξάρτητα με το μέγεθος της επιχείρησης και ανεξάρτητα με την δραστηριότητα στην οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί outsourcing. Το γεγονός ότι η προηγούμενη εμπειρία εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό (Σχήμα 4.8), το ότι από τον έλεγχο του στατιστικού τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής (Παράρτημα A9 – Πίνακας A.9.1) σε καμία δραστηριότητα δεν φάνηκε να ξεχωρίζει ο παράγοντας αυτός, ενώ από τον έλεγχο στατιστικής ανεξαρτησίας το μέγεθος δεν συσχετίζεται με την προηγούμενη εμπειρία, επιβεβαιώνουν την προηγούμενη παρατήρηση. Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορούν να θεωρηθούν ως πολύ μεγάλες ή μεγάλες επιχειρήσεις είναι λογικό να εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό τις προσωπικές τους εμπειρίες και να μην έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν σε βάθος έννοιες όπως η επιχειρησιακή ικανότητα των προμηθευτών ή την προθυμία συνεργασίας. Φαίνεται δηλαδή πως οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία στην προηγούμενη εμπειρία, υποστηρίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο την προσωπική εικόνα που έχουν σχηματίσει για τους προμηθευτές τους για όλες τις δραστηριότητες.

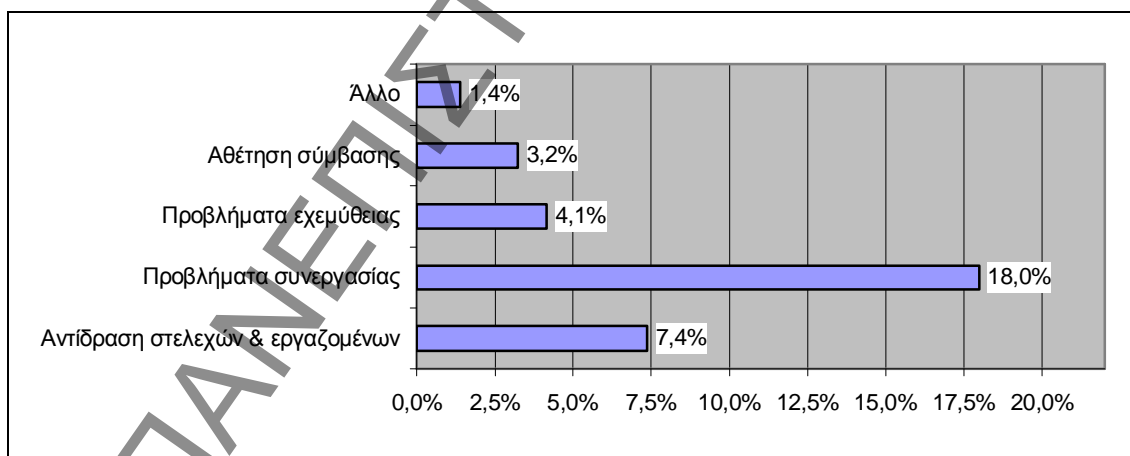
Επιπλέον θα μπορούσε να αναφερθεί το ότι η φήμη του προμηθευτή (για την οποία επίσης ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν για την προηγούμενη εμπειρία) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προηγούμενη εμπειρία, αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο υπερσύνολό της. Στις περισσότερες αναφορές οι ερευνητές έδιναν μεγάλη σημασία

στον παράγοντα της φήμης (word of mouth communication). Στην παρούσα όμως έρευνα δεν συγκέντρωσε σχετικά μεγάλο ποσοστό, υπολειπόμενη αρκετά από την προηγούμενη εμπειρία, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο ότι δεν έγινε πλήρως αντιληπτή η διαφορά της έννοιας της φήμης υποσκελιζόμενη από τον παράγοντα της προηγούμενης εμπειρίας. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει ενδεχομένως να επανεξεταστεί ο διαχωρισμός των δύο αυτών παραγόντων σε επόμενη σχετική έρευνα.

4.6.2 Προβλήματα κατά τη Διάρκεια Υλοποίησης

Στην ερώτηση σχετικά με τα προβλήματα που εμφανίστηκαν από την εφαρμογή του outsourcing απάντησε σχετικά μικρός αριθμός συμμετεχόντων, γεγονός που έκανε αδύνατη τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων στο βάθος που έγινε στις προηγούμενες ερωτήσεις. Για τον λόγο αυτό θα παρατεθούν μόνο τα συμπεράσματα που ήταν εφικτό να εξαχθούν.

Τα προβλήματα συνεργασίας ήταν αυτά που εμφανίστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό και μάλιστα αποτέλεσαν σχεδόν το ένα στα δύο προβλήματα που αναφέρθηκαν. Ακολούθησαν η αντίδραση από στελέχη και εργαζομένους, τα προβλήματα εχεμύθειας και η αθέτηση της σύμβασης από τον προμηθευτή. Στο σχήμα 4.9 παρατίθενται τα ποσοστά που έλαβε το κάθε πρόβλημα (υπολογισμένα με βάση τον Πίνακα 3.1), ενώ ως απόλυτοι αριθμοί περιέχονται στο παράρτημα Α11 – πίνακας Α.11.1.



Σχήμα 4.9 – Κατανομή των προβλημάτων που εμφανίστηκαν κατά την διάρκεια υλοποίησης του outsourcing.

Όμως αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι το συγκριτικά χαμηλό ποσοστό των προβλημάτων αντίδρασης στελεχών και εργαζομένων. Για προβλήματα τέτοιου είδους, κάνει λόγο μεγάλος αριθμός ερευνητών γεγονός που δεν συνάδει με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Το ότι τα προβλήματα συνεργασίας

εμφανίζουν υψηλό ποσοστό είναι βέβαια σύμφωνα με σχετικά άρθρα που ανέφεραν την εμφάνιση τέτοιου είδους προβλημάτων (βλέπε ενότητα 2.7), όμως η πρώτη θέση που καταλαμβάνουν ενδεχομένως να προκαλεί ερωτηματικά. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα ενδεχομένως να βρίσκεται στο ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου στην συντριπτική πλειοψηφία τους δεν είναι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (μόλις το 9% έχουν αριθμό εργαζομένων πάνω από 500 εργαζομένους), αλλά αντίθετα μικρές και μικρομεσαίες χωρίς ιδιαίτερα ισχυρά σωματεία εργαζομένων. Ο Heckman (1999) στην έρευνά του σχετικά με τις σχέσεις με προμηθευτές στα πληροφοριακά συστήματα, αναφέρει πως οι περισσότερες επιχειρήσεις εξακολουθούν να χρησιμοποιούν ανεπίσημους (informal) τρόπους διαχείρισης των σχέσεών τους με τους προμηθευτές. Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής φυλής, ενδεχομένως να δικαιολογούν την πρώτη θέση των προβλημάτων συνεργασίας.

Από την εξέταση πιθανής συσχέτισης κάποιων δραστηριοτήτων με τα προβλήματα που εμφανίστηκαν με χρήση του στατιστικού ελέγχου καλής προσαρμογής, δεν εξήχθησαν αξιόπιστα αποτελέσματα, κυρίως λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων (Παράρτημα A11 – Πίνακας A.11.1). Το μόνο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί (και αυτό χωρίς απόλυτη στατιστική αξιοπιστία) είναι η ύπαρξη μίας τάσης που φαίνεται να υπάρχει στα logistics για τα προβλήματα συνεργασίας ($\chi^2=14.50$).

Ο έλεγχος χ^2 της στατιστικής ανεξαρτησίας με το μέγεθος της επιχείρησης και την πιστοποίηση ή όχι κατά ISO 9001 δεν έδωσε αξιόπιστα αποτελέσματα λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων.

Γενικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι στην ερώτηση αυτή συμμετείχε το 43.3% των επιχειρήσεων (29 απαντήσεις), ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό συγκριτικά με τα ποσοστά που συγκέντρωσαν οι υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ο μικρός αυτός βαθμός ανταπόκρισης σε αυτή την ερώτηση μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά στο ότι οι επιχειρήσεις δεν παρατήρησαν κάποιο πρόβλημα. Ενδεχομένως το μέγεθος του ερωτηματολογίου, λόγοι προσπάθειας διατήρησης εχεμύθειας για προβλήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή και άλλοι λόγοι να απέτρεψε αρκετούς από τους συμμετέχοντες στο να απαντήσουν στην ερώτηση αυτή. Παρόλα αυτά, αυτό που θα πρέπει να παρατηρηθεί είναι ότι τα προβλήματα συνεργασίας ήταν το βασικότερο πρόβλημα που φαίνεται να εμφανίζεται σε όσες επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες.

4.7 Αποτελέσματα από την Εφαρμογή

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing ή καλύτερα η άποψη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του, δείχνουν μία σαφή τάση για το κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από την χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής. Αρχικά αναζητήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης αυτός καθ' αυτός, ενώ στη συνέχεια εξετάστηκαν ποια κίνητρα επιτεύχθηκαν ποια όχι και το κατά πόσο οι επιχειρήσεις θα εφαρμόζαν ξανά την πρακτική του outsourcing με βάση πάντα την εμπειρία που έχουν αποκομίσει. Στην τελευταία ενότητα διερευνήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του outsourcing.

4.7.1 Βαθμός Ικανοποίησης

Ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την χρήση του outsourcing δείχνει μία σαφή εικόνα του κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από την εφαρμογή της πρακτικής αυτής. Στην συνέχεια διερευνάται η ικανοποίηση που δήλωσαν πως έχουν οι επιχειρήσεις.

Στον πίνακα 4.6 παρατίθενται οι μέσες τιμές και οι διάμεσοι του επιπέδου ικανοποίησης. Λόγω της φύσης της ερώτησης δεν είναι δυνατή η αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων με τις ομαδοποιήσεις που έγιναν στις προηγούμενες ενότητες για αυτό ο σχολιασμός θα γίνει ανά δραστηριότητα χωρίς τις ομαδοποιήσεις.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα από τον πίνακα αυτό είναι εμφανές ότι ο βαθμός ικανοποίησης για όλες σχεδόν τις δραστηριότητες βρίσκεται κοντά στο 4, δηλαδή οι επιχειρήσεις σε γενικές γραμμές δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένες από την χρησιμοποίηση του outsourcing. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο από τις διάμεσους, όπου σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις έλαβαν την τιμή 4.

Παρότι ο αριθμός των απαντήσεων διαφέρει από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, εν' τούτοις οι διαφορές που υπάρχουν στις μέσες τιμές δείχνουν μία τάση σχετικά με το σε ποιες δραστηριότητες εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίηση. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των μέσων τιμών του βαθμού ικανοποίησης μπορούν να ελεγχθούν κατά πόσο είναι στατιστικά σημαντικές μεταξύ τους, γεγονός που θα υποδηλώνει ότι σε κάποια ή κάποιες δραστηριότητες ο βαθμός ικανοποίησης είναι μικρότερος ή μεγαλύτερος σε σχέση με τις άλλες.

Στο παράρτημα A12 – πίνακας A.12.1 παρατίθεται η στατιστική ανάλυση για τον βαθμό ικανοποίησης. Από το μη-παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis που χρησιμοποιεί τις διάμεσους των δειγμάτων, παράρτημα A12 – πίνακας A.12.2, δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης για τις διάφορες δραστηριότητες.

Δραστηριότητα	Επίπεδο ικανοποίησης	
	Μέση Τιμή	Διάμεσος
Παραγωγική Διαδικασία	3.83 (12) ^{1,2}	4.0
Συσκευασία	3.92 (13)	4.0
Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	4.00 (6)	4.5
Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	3.94 (35)	4.0
Προώθηση Πωλήσεων	4.00 (13)	4.0
Αποθήκη	4.00 (12)	4.0
Διανομή	4.20 (25)	4.0
Συντήρηση Εξοπλισμού	4.19 (21)	4.0
Λογιστήριο	4.14 (7)	4.0
Εκπαίδευση Προσωπικού	4.10 (29)	4.0
Μισθοδοσία	4.33 (3)	4.0
Εύρεση Νέου Προσωπικού	4.10 (10)	4.0
Call centre	4.67 (3)	5.0
Υπηρεσίες Καθαρισμού	4.04 (23)	4.0
Υπηρεσίες Ασφάλειας	4.04 (27)	4.0
Κυλικείο/ Καφετέρια	3.85 (27)	4.0

Πίνακας 4.6 – Μέση τιμή και διάμεσος των αποτελεσμάτων του επιπέδου ικανοποίησης από την εφαρμογή του outsourcing στην κάθε δραστηριότητα.

Σημειώσεις: 1. Οι αριθμοί στις παρενθέσεις αναφέρονται στον αριθμό επιχειρήσεων που απάντησαν στο αντίστοιχο πεδίο.

2. Η κλίμακα βαθμού ικανοποίησης είναι 1-καθόλου, 2-σε μικρό βαθμό, 3-μέτρια, 4-αρκετά, 5-απόλυτα.

Επιχειρώντας να αποκλείσουμε από την παραπάνω ανάλυση τις δύο δραστηριότητες, τα δείγματα των οποίων δεν εμφάνιζαν κανονικότητα -αποθήκη και λογιστήριο- ώστε να είναι εφικτή η χρήση του στατιστικού τεστ ANOVA, παρατηρείται ότι και πάλι

δεν φαίνεται να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών του βαθμού ικανοποίησης (βλέπε Παράρτημα A12 – Πίνακας A.12.3).

Ακόμα προσπάθεια να αποδειχτεί στατιστικά σημαντική διαφορά του βαθμού ικανοποίησης σε κάποια δραστηριότητα ανάλογα με τις επεξηγηματικές μεταβλητές (δηλαδή αν για παράδειγμα στην παραγωγική διαδικασία οι μικρές επιχειρήσεις είχαν δηλώσει μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τις μεγάλες) έδειξε πως σε καμία περίπτωση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Το συμπέρασμα επομένως που εξάγεται για τον βαθμό ικανοποίησης από την εφαρμογή του outsourcing, είναι ότι σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένες. Χωρίς να εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δραστηριοτήτων αλλά και των παραμέτρων μεγέθους και ύπαρξης ή όχι πιστοποίησης κατά ISO 9001, το σύνολο των επιχειρήσεων δηλώνουν γενικά ευχαριστημένες από την πρακτική του outsourcing.

4.7.2 Επίτευξη ή μη Επίτευξη Κινήτρων.

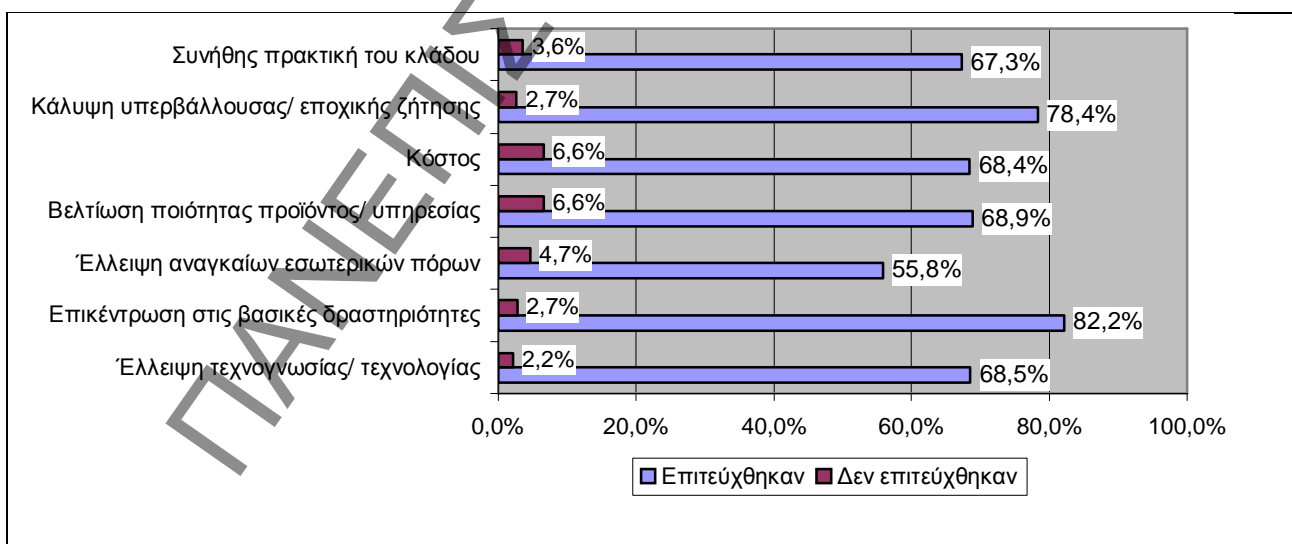
Εκτός από τον βαθμό ικανοποίησης, ιδιαίτερη σημασία έχει και το ποια από τα κίνητρα που ώθησαν μία επιχείρηση στην υιοθέτηση του outsourcing επιτεύχθηκαν και ποια όχι. Στην ερώτηση αυτή οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν στο παραπάνω ερώτημα δηλώνοντας ποια ήταν τα κίνητρα που επιτεύχθηκαν και ποια όχι.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις η ερώτηση αυτή δεν απαντήθηκε καθόλου, ενώ παρατηρήθηκαν αρκετές μη έγκυρες απαντήσεις (οι οποίες δεν ελήφθησαν υπόψιν κατά την ανάλυση). Συνολικά ως έγκυρες θεωρήθηκαν 54 απαντήσεις που αντιστοιχούν στο 80% του συνόλου. Σε κάθε περίπτωση όμως το ότι δεν ελήφθησαν πολλές απαντήσεις (και ιδιαίτερα το ότι πολύ μικρός αριθμός απάντησε για κίνητρα που δεν επιτεύχθηκαν) δεν σημαίνει υποχρεωτικά άρνηση της ερώτησης ή μη σωστή κατανόησή της, αλλά ενδεχομένως το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου απέτρεψαν τους συμμετέχοντες από την συμπλήρωση της ερώτησης αυτής. Στον περιορισμένο αριθμό απαντήσεων οφείλεται το ότι η στατιστική ανάλυση δεν ήταν να εφικτό να επεκταθεί στον ίδιο βαθμό όπως σε προηγούμενες ερωτήσεις.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το ότι αυτοί που δήλωσαν την ικανοποίησή τους σε ένα κίνητρο μίας δραστηριότητας αποτελούν υποσύνολο αυτών που δήλωσαν το ίδιο κίνητρο για την ίδια δραστηριότητα στην ερώτηση που αναζητούσε τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του outsourcing (βλέπε ενότητα 4.5.1 – ερώτηση 3.1 ερωτηματολογίου). Συνεπώς η αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων ως απόλυτους αριθμούς και όχι συγκριτικά με την ερώτηση 3.1 του ερωτηματολογίου θα οδηγούσε σε λανθασμένα συμπεράσματα. Επιπλέον ο μικρός αριθμός απαντήσεων καθιστά ορθολογικά πιο σωστή την αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων (ποσοστά) συγκριτικά το ένα ως προς το άλλο και όχι κατ' απόλυτα μεγέθη.

Στον πίνακα Α.13.1 (Παράρτημα Α13) παρατίθενται για τις ομαδοποιημένες δραστηριότητες οι απόλυτοι αριθμοί που συγκέντρωσε το κάθε κίνητρο, καθώς και τα ποσοστά αυτών αναγόμενα προς τις απαντήσεις που έλαβε το κάθε κίνητρο στην ερώτηση 3.1. Στο σχήμα 4.10 παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ποσοστά (βλέπε Πίνακα 3.1) για την ερώτηση αυτή.

Από το παρακάτω σχήμα είναι εμφανές ότι η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες και η κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης είναι τα κίνητρα που φαίνεται να επιτυγχάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ αντίθετα η έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων, το κόστος και η βελτίωση της ποιότητας προϊόντος / υπηρεσίας εμφανίζουν σχετικά τα μεγαλύτερα ποσοστά μη επίτευξης ως κίνητρα.



Σχήμα 4.10 – Κατανομή κινήτρων που επιτεύχθηκαν και που δεν επιτεύχθηκαν

Η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες που ήταν στις πρώτες θέσεις των κινήτρων για την επιλογή του outsourcing αποτελεί το κίνητρο που επιτεύχθηκε στον μεγαλύτερο βαθμό. Φαίνεται πως το κίνητρο αυτό έχει αρκετά ισχυρή δυναμική. Η παρατήρηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το κίνητρο αυτό αποτελεί κίνητρο με στρατηγικές προεκτάσεις, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 4.6.1, γεγονός που υποδηλώνει πως η μακροπρόθεσμη προοπτική του το καθιστά σημαντικό παράγοντα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν κατά την επιλογή της χρήσης του outsourcing.

Αντίθετα η έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας που αποτέλεσε το κίνητρο με το υψηλότερο ποσοστό (βλέπε σχήμα 4.6) εμφανίζει από τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης, συγκριτικά πάντα με τα υπόλοιπα κίνητρα. Είναι εμφανές ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου που αναζήτησαν τεχνογνωσία σε εξωτερικούς συνεργάτες, δεν ικανοποιήθηκαν στον ίδιο βαθμό όσο στα υπόλοιπα κίνητρα, καθώς οι προμηθευτές δεν φάνηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ικανοί να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων με την δική τους τεχνογνωσία.

Το γεγονός του σχετικά χαμηλού βαθμού ικανοποίησης του κινήτρου του κόστους έρχεται σε αντίθεση με σχετικές έρευνες που αναφέρθηκαν στην ενότητα 2.9. Πιο συγκεκριμένα οι Ford et al. (1993) και ο Fan (2000) στις έρευνές τους υποστηρίζουν πως το κίνητρο του κόστους ήταν από αυτά που επιτεύχθηκαν στο μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing. Το γεγονός αφενός ότι το κόστος κατείχε τις πρώτες θέσεις ως κίνητρο και αφετέρου ότι στα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την υλοποίηση του outsourcing (ενότητα 4.7.2) η αθέτηση της σύμβασης συγκέντρωσε ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ενδεχομένως κατά την διάρκεια της εφαρμογής εμφανίστηκαν κάποια άλλα κόστη τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί κατά την σύναψη του συμβολαίου. Τα κρυφά αυτά κόστη, όπως τα ονομάζει ο Tafti (2005), μπορεί να περιλαμβάνουν κόστη όπως το κόστος διερεύνησης / επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών και της παρακολούθησης / αξιολόγησης της όλης διαδικασίας, όπως αναφέρει ο Domberger (1998) και οι Vining & Globerman (1999).

Από την άλλη, η έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων και η βελτίωση της ποιότητας προϊόντος / υπηρεσίας δεν αποτελούσαν ιδιαίτερα δημοφιλή κίνητρα και ούτε φαίνεται να επιτυγχάνονται σε υψηλό βαθμό, όπως επίσης παρουσιάζεται και στην έρευνα του Fan (2000). Το γεγονός αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές αν επιθυμούν την χρησιμοποίηση του outsourcing για αυτούς τους λόγους, καθώς η εμπειρία από την ελληνική πραγματικότητα δεν είναι θετική απέναντι στα κίνητρα αυτά.

Αντίθετα στην κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης πάνω από τρεις στους τέσσερις δήλωσαν πως επιτεύχθηκε το κίνητρο αυτό, συγκεντρώνοντας από τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης. Παρόλα αυτά όμως το χαμηλό ποσοστό αυτών που το δήλωσαν ως κίνητρο ενδεχομένως να δηλώνει πως οι επιχειρήσεις που το θεωρούν ως κίνητρο να το είχαν αξιολογήσει σε βάθος και να ήταν σίγουρες για την επιτυχία της εφαρμογής του.

Συσχετίζοντας τα κίνητρα που επιτεύχθηκαν με τις δραστηριότητες, (Πίνακας Α.14.1 - Παράρτημα Α14), με την εφαρμογή του ελέγχου καλής προσαρμογής, παρατηρείται ότι η χρήση του outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα και συντήρηση συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη τεχνογνωσίας / τεχνολογίας ($\chi^2=28.72$). Η φύση των δραστηριοτήτων αυτών είναι τέτοια που η εξειδίκευση είναι απαραίτητη για την διεκπεραίωσή τους. Συνεπώς από την στιγμή που ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων επιλέγει την πρακτική του outsourcing στις δραστηριότητες αυτές, είναι αναμενόμενο να δηλώνει πως το κίνητρο της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας καλύπτεται με τις δραστηριότητες αυτές.

Στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες και στα logistics εμφανίζεται μία τάση η κάλυψη της υπερβάλλουσας ζήτησης να ικανοποιήθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό ($\chi^2=31.10$). Για τις παραγωγικές δραστηριότητες η τάση αυτή δείχνει πως οι εξωτερικοί συνεργάτες φαίνεται να πέτυχαν στο να τους παρέχουν επιπλέον παραγωγή σε περιόδους υψηλής ζήτησης, γεγονός ιδιαίτερα θετικό, καθώς το κίνητρο αυτό ήταν από τα κυρίαρχα που ώθησαν τις επιχειρήσεις σε outsourcing στις δραστηριότητες αυτές. Στα logistics ισχύει επίσης το ίδιο, όμως θα πρέπει να παρατηρηθεί το ότι από την βιβλιογραφία οι Arroyo et al. (2006) συμφωνούν με το κίνητρο αυτό, ενώ άλλοι ερευνητές παρατηρούν ως κίνητρα που πιο συχνά εμφανίζεται να ικανοποιούνται το κόστος, το κέρδος σε χρόνο και η επικέντρωση σε βασικές δραστηριότητες (Sohail & Sohal 2003, Lieb & Randall 1999).

Όπως σχολιάστηκε στην ενότητα 4.5.1 και παρατίθεται στον πίνακα Α.6.1 (Παράρτημα Α6), η κατανομή του κινήτρου της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες ανά δραστηριότητα ήταν ομοιόμορφη, δηλαδή δεν επιλέχθηκε περισσότερο ή λιγότερο σε κάποια δραστηριότητα. Επιπλέον οι επιχειρήσεις που δήλωσαν πως ικανοποιήθηκε το κίνητρο αυτό δεν το ανέφεραν σε μεγάλο βαθμό για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Παράρτημα Α14 - Πίνακας Α.14.1). Τα συμπεράσματα αυτά σε συνδυασμό με το αυτό που σχολιάστηκε σε προηγούμενη παράγραφο, ενισχύουν το ότι το κίνητρο της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες εμφανίζεται ιδιαίτερα ισχυρό και θα πρέπει να λαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό υπόψιν πριν την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing.

Για την έλλειψη τεχνογνωσίας και το κόστος παρά τις υψηλές προσδοκίες των επιχειρήσεων που τα θεώρησαν ως σημαντικά κίνητρα για την χρησιμοποίηση του outsourcing, δεν φαίνεται αυτά να ικανοποιήθηκαν. Συγκρίνοντας μάλιστα τους πίνακες A.6.1 (Παράρτημα A6) και A.14.1 (Παράρτημα A14) παρατηρείται ότι για την έλλειψη τεχνογνωσίας, ενώ αρχικά είχε δηλωθεί ως κίνητρο κυρίως από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση και στην διεύθυνση προσωπικού (Πίνακας A.6.1), μόνο οι επιχειρήσεις με outsourcing στα πληροφοριακά συστήματα & συντήρηση φαίνεται πως δήλωσαν ικανοποίηση από το κίνητρο αυτό (Πίνακας A.14.1). Συνεπώς σε μεγαλύτερο βαθμό οι επιχειρήσεις με outsourcing στην διεύθυνση προσωπικού δεν θεωρούν πως επιτεύχθηκε το κίνητρο της έλλειψης τεχνογνωσίας / τεχνολογίας. Δηλαδή οι εξωτερικοί συνεργάτες που παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης (η εκπαίδευση προσωπικού κυριαρχεί στις υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού – βλέπε Πίνακα 4.3) φαίνονται κατώτεροι των περιστάσεων και δεν παρέχουν τις απαραίτητες γνώσεις που αναζητούν οι επιχειρήσεις.

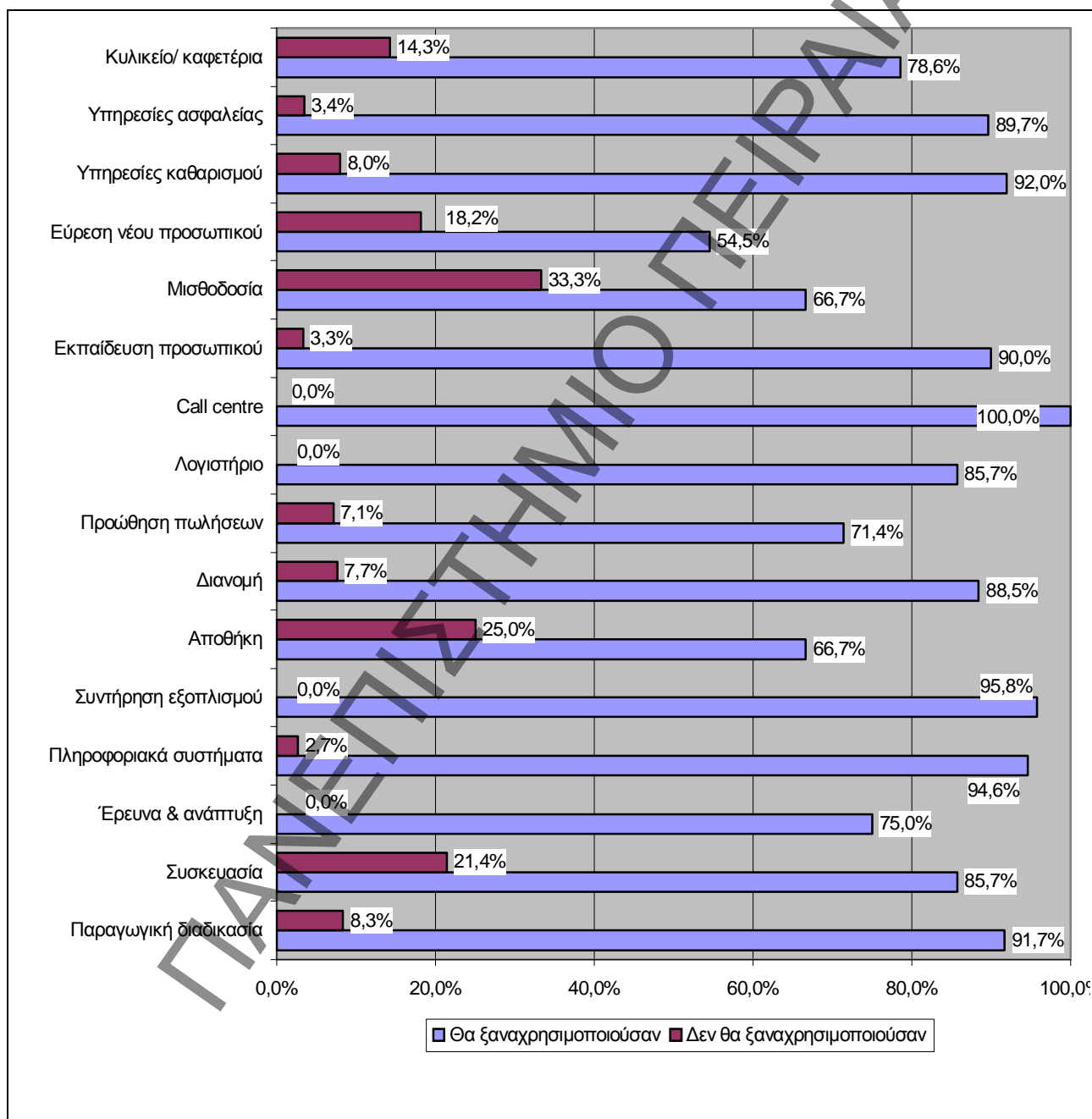
Ακολουθώντας την ίδια λογική για το κόστος, που επιλέχθηκε κυρίως ως κίνητρο για το outsourcing στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες και στα logistics (Πίνακας A.6.1), φαίνεται να μην εμφανίζεται η ίδια τάση και στην ικανοποίηση του κινήτρου αυτού (Πίνακας A.14.1). Επομένως το κίνητρο του κόστους δεν επιτεύχθηκε κυρίως από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν outsourcing στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες και στα logistics, αντίθετα με την βιβλιογραφία που αναφέρθηκε και προηγουμένως (Sohail & Sohal 2003, Lieb & Randall 1999).

Λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων δεν ήταν δυνατόν να εξαχθεί κάποιο στατιστικώς αξιόπιστο συμπέρασμα για πιθανή συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων που επιτεύχθηκαν και του μέγεθους της επιχείρησης ή της ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι το κίνητρο της επικέντρωσης στις βασικές δραστηριότητες αποτελεί το πιο 'αξιόπιστο' κίνητρο για την υιοθέτηση του outsourcing σε μία δραστηριότητα, ενώ αντίθετα η έλλειψη τεχνογνωσίας και το κόστος φαίνεται να δημιουργούν υψηλές προσδοκίες στις επιχειρήσεις, οι οποίες όμως μετά την υλοποίηση δεν φαίνεται να ικανοποιούνται.

4.7.3 Επαναληψιμότητα Χρήσης Outsourcing

Έχοντας διερευνήσει το ποια από τα κίνητρα της χρησιμοποίησης του outsourcing έχουν επιτευχθεί, σε αυτή την ενότητα γίνεται αναζήτηση των δραστηριοτήτων στις οποίες οι επιχειρήσεις δήλωσαν πως θα εφαρμόζαν ξανά την πρακτική του outsourcing. Στην περίπτωση αυτή δεν θα χρησιμοποιηθούν οι ομαδοποιημένες δραστηριότητες διότι πρακτικώς δεν ήταν εφικτό.



Σχήμα 4.11 – Ποσοστό επιχειρήσεων που θα χρησιμοποιούσαν και αυτών που δεν θα χρησιμοποιούσαν ξανά την πρακτική του outsourcing στην κάθε δραστηριότητα.

Οι δραστηριότητες που δηλώθηκαν ότι σε αυτές θα χρησιμοποιούταν ξανά η πρακτική αυτή και τα ποσοστά αυτών παραθέτονται στον πίνακα Α.15.1 (Παράρτημα Α15). Με μορφή γραφικής παράστασης τα ποσοστά φαίνονται στο σχήμα 4.11. Τα ποσοστά έχουν υπολογιστεί με βάση τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι πραγματοποιούσαν εκείνη την στιγμή έστω και εν' μέρη outsourcing στις δραστηριότητες (Πίνακας 3.1).

Αυτό που παρατηρείται από το παραπάνω σχήμα είναι ότι τα πληροφοριακά συστήματα και η συντήρηση εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό δραστηριοτήτων που θα εφαρμόζαν ξανά την πρακτική του outsourcing, ενώ στην αποθήκη και στην εύρεση νέου προσωπικού εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που δήλωσαν πως δεν θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing.

Βέβαια αυτό που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι το ότι το αν μία επιχείρηση θα εφαρμόζε ξανά την πρακτική του outsourcing έχει σίγουρα σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης από αυτήν, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη ώστε να μην επιθυμούν την επαναχρησιμοποίηση του outsourcing σε μία δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό παρατηρείται στην παρούσα έρευνα, όπου από τις 20 επιχειρήσεις που δήλωσαν πως δεν θα χρησιμοποιούσαν ξανά την πρακτική του outsourcing σε μία δραστηριότητα το 65.0% αυτών (13 επιχειρήσεις) είχαν δηλώσει αρκετά ικανοποιημένες από αυτήν την δραστηριότητα και το 30% (6 επιχειρήσεις) μέτρια. Προφανώς σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και αν ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλός οι επιχειρήσεις θα έχουν βάσιμους λόγους ώστε να μην επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν outsourcing. Η διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν τον βαθμό ικανοποίησης αλλά και αυτών που διαμορφώνουν την τελική απόφαση για το αν θα εφαρμόζαν ξανά την πρακτική του outsourcing ξεφεύγουν από τα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής.

Στα πληροφοριακά συστήματα και συντήρηση το ποσοστό των επιχειρήσεων που θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing είναι αρκετά υψηλό συγκριτικά με τις υπόλοιπες δραστηριότητες, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης δεν παρουσίαζε κάποια ιδιαίτερη διαφορά. Η φύση των δραστηριοτήτων αυτών είναι τέτοια, καθώς απαιτούν υψηλή εξειδίκευση και έχουν υψηλό κόστος, που ακόμα και αν δεν είναι πολύ ευχαριστημένες από τους εξωτερικούς συνεργάτες δύσκολα θα αναλάμβαναν να πραγματοποιήσουν από μόνοι τους εξολοκλήρου τις δραστηριότητες αυτές.

Στο κυκλικό, στις υπηρεσίες ασφαλείας και καθαρισμού, δηλαδή στις δευτερεύουσες διοικητικές δραστηριότητες, επίσης μεγάλο ποσοστό δήλωσε πως θα

ξαναχρησιμοποιούσε outsourcing. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα λογικό, καθώς οι δραστηριότητες αυτές είναι χαρακτηριστική περίπτωση μη-βασικών δραστηριοτήτων και οι επιχειρήσεις θα ήθελαν να τις δώσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να ασχοληθούν με άλλες δραστηριότητες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Στις υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού η μεν εύρεση νέου προσωπικού εμφανίζει χαμηλό ποσοστό η δε εκπαίδευση σχετικά υψηλό, ενώ στην μισθοδοσία λόγω του χαμηλού αριθμού απαντήσεων δεν θα ήταν στατιστικώς σωστό να αξιολογηθούν τα αποτελέσματά. Στον κλάδο τροφίμων και ποτών ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού δεν χαρακτηρίζεται ως υψηλός, ενώ η φύση του κλάδου είναι τέτοια που, εκτός κάποιων εξαιρέσεων, το προσωπικό δεν απαιτείται να έχει μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης. Για αυτό τον λόγο και το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing σε αυτή την δραστηριότητα είναι χαμηλό (Πίνακας 4.3) και το ποσοστό αυτών που θα ξαναχρησιμοποιούσαν την πρακτική αυτή είναι επίσης χαμηλό. Αντίθετα στην εκπαίδευση προσωπικού οι επιχειρήσεις του κλάδου φαίνεται να συμβιβάζονται με την ιδέα της εκπαίδευσης του προσωπικού τους από εξωτερικούς συνεργάτες παρότι το βασικό κίνητρο για outsourcing στην δραστηριότητα αυτή, η έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, δεν φαίνεται να ικανοποιείται σε σημαντικό βαθμό (βλέπε ενότητα 4.7.2).

Ακόμα στα logistics, στη μεν διανομή οι επιχειρήσεις δηλώνουν πως θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing, ενώ στην αποθήκη είναι λιγότερο θετικές προς την προοπτική αυτή. Στην διανομή το ιδιαίτερα υψηλό κόστος παγίων που απαιτείται ενδεχομένως να είναι αυτό που κάνει τις επιχειρήσεις διστακτικές στο να λειτουργήσουν από μόνοι τους τις δραστηριότητες αυτές. Στην αποθήκη αντίθετα το γεγονός ότι συνήθως τα προϊόντα του κλάδου είναι ευπαθή και ως εκ' τούτου δεν μπορούν να διατηρούν μεγάλα αποθέματα και για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθιστά την αποθήκη δραστηριότητα την οποία δεν δίνουν εύκολα σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ ακόμα και αν το κάνουν αυτό φαίνεται πως δεν θα το ξανάκαναν σε μεγάλο βαθμό.

Τέλος, από την συσχέτιση των παραπάνω απαντήσεων με τις μεταβλητές μεγέθους και ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001 τα τεστ, που είναι στατιστικώς αξιόπιστα, δεν δείχνουν την ύπαρξη κάποιας συσχέτισης. Επομένως οι επιχειρήσεις που δήλωσαν πως θα ξαναχρησιμοποιούσαν την πρακτική του outsourcing σε μία από τις δραστηριότητές τους, δεν θα μπορούσαν να θεωρηθούν ούτε ότι διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθος, ούτε ως προς το αν έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001.

4.7.4 Κρίσιμοι Παράγοντες για την Επιτυχία του Outsourcing

Οι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία του outsourcing σε μία δραστηριότητα παρουσιάζονται στην συνέχεια. Στον πίνακα 4.7 παρουσιάζονται οι τιμές και τα ποσοστά που έλαβε ο κάθε παράγοντας (βλέπε Πίνακα 3.1).

Παράγοντες	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό %
Προσδιορισμός δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθεί outsourcing	38	58.4%
Επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή	51	78.5%
Σύμβαση με επαρκείς λεπτομέρειες	29	44.6%
Άρτια συνεργασία με προμηθευτή	38	58.5%
Παρακολούθηση και αξιολόγηση της δραστηριότητας	35	53.8%
Έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων	9	13.8%
Άλλο	1	1.5%

Πίνακας 4.7 – Αριθμός απαντήσεων και ποσοστά για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του outsourcing

Από τον πίνακα 4.7 παρατηρείται ότι η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχία του outsourcing, καθώς σχεδόν οι τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις τον υπέδειξαν ως κρίσιμο παράγοντα, και ακολουθεί ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθεί outsourcing και η άρτια συνεργασία με τον προμηθευτή, με ποσοστό 58.5% ο καθ' ένας παράγοντας. Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, καθώς ο εξωτερικός αυτός συνεργάτης στην ουσία θα υλοποιήσει αυτά που είχαν σχεδιαστεί, ενώ η συνεργασία με αυτόν σε όλη την διάρκεια της σύμβασης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταλλαγή απόψεων, αντιμετώπιση προβλημάτων, βελτίωση σε θέματα ποιότητας κ.α.. Για αυτό η επιλογή του προμηθευτή θα πρέπει να είναι απόρροια σχολαστικού σχεδιασμού που θα οδηγήσει στην βέλτιστη επιλογή. Την σημαντικότητα της επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή και την άρτιας συνεργασίας με αυτόν τονίζουν και οι Heinritz et al. (1991), Embleton & Wright (1998) και Anonymus (2000), ενώ για την επιλογή των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα (Pralhad & Hamel 1990, Chamberland 2003).

Αντίθετα εντύπωση προκαλεί το χαμηλό ποσοστό που συγκέντρωσε η έγκαιρη ενημέρωση εργαζομένων, παρά το γεγονός ότι ο παράγοντας αυτός παρουσιάστηκε σε σχετική αναφορά ως ιδιαίτερα κρίσιμος για την επιτυχία του outsourcing (Παπαδάκης 2002). Το χαμηλό αυτό ποσοστό ίσως να οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σχετικά μικρές, δεν έχουν πολυπληθή και ισχυρά οργανωμένα σωματεία εργαζομένων και για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις δεν

επιδιώκουν να συζητήσουν με τους εργαζομένους θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα.

Ακόμα θα πρέπει να σημειωθεί ότι από την εφαρμογή κατάλληλου στατιστικού τεστ (έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας) δεν προέκυψε κάποια συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων και κάποιας από τις επεξηγηματικές μεταβλητές (μέγεθος επιχείρησης και πιστοποίηση κατά ISO 9001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5 Συμπεράσματα

5.1 Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται τα θέματα που αναλύθηκαν στην παρούσα έρευνα. Αρχικά υπενθυμίζονται οι στόχοι που τέθηκαν για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας και στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της εμπειρικής έρευνας. Στο τέλος γίνονται κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερέθισμα για περαιτέρω έρευνα.

5.2 Χαρακτηριστικά Έρευνας

Το outsourcing τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μία δυναμική, η οποία αποτυπώνεται στο εύρος με το οποίο χρησιμοποιείται και στο πλήθος των άρθρων και μελετών που έχουν διεξαχθεί σε αυτό το αντικείμενο. Στην παρούσα εμπειρική έρευνα γίνεται προσπάθεια να προσεγγιστεί η τάση που επικρατεί στην χρησιμοποίηση του outsourcing σε έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας, αυτόν των τροφίμων και ποτών.

Η ικανοποίηση του σκοπού αυτού προσεγγίστηκε μέσα από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- ποιες είναι οι δραστηριότητες στις οποίες χρησιμοποιούν outsourcing οι ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων και ποτών,
- ποια τα κίνητρα και ποια τα αντικίνητρα της εφαρμογής του,
- ποιες οι συνθήκες εφαρμογής και
- ποια τα αποτελέσματα της υιοθέτησης του outsourcing.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού διενεργήθηκε έρευνα με την αποστολή ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις του κλάδου. Το ερωτηματολόγιο αυτό προήλθε από ενδελεχή ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, ώστε να καλύπτει τις σύγχρονες τάσεις που απασχολούν τον ερευνητικό κόσμο. Το ερωτηματολόγιο αυτό στάλθηκε σε 392 επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες πληρούσαν τα κριτήρια του να έχουν προσωπικό τουλάχιστον 20 εργαζομένους, κύκλο εργασιών τουλάχιστον 3 εκατομμύρια ευρώ και συμπεριλαμβάνονταν στους ηλεκτρονικούς καταλόγους της ICAP Α.Ε.. Το δείγμα της έρευνας τελικά διαμορφώθηκε στις 67 επιχειρήσεις που αντιστοιχούν σε ποσοστό ανταπόκρισης 17.1% επί του συνόλου.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η επεξεργασία των αποτελεσμάτων με χρήση κατάλληλων στατιστικών εργαλείων. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνοπτικά παρουσιάζονται στην συνέχεια.

5.3 Αποτελέσματα Ανάλυσης

5.3.1 Δείγμα

Αρχικά κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το δείγμα της παρούσας έρευνας. Οι επιχειρήσεις από τον κλάδο τροφίμων και ποτών που συμμετείχαν στην έρευνα παρήγαγαν μεγάλη γκάμα προϊόντων, όπως κονσέρβες-τουρσιά, τυροκομικά, γαλακτοκομικά, αρτοσκευάσματα, λίπη, έλαια κ.λ.π. Το δείγμα για την έρευνα αποτέλεσαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες θα ήταν πιο πιθανό να χρησιμοποιούν την πρακτική του outsourcing. Παρόλα αυτά όμως οι επιχειρήσεις που τελικά συμμετείχαν κατατάσσονται σε ποσοστό πάνω από 70% σε επιχειρήσεις με μικρομεσαίο κύκλο εργασιών και με το 60% αυτών να έχουν αριθμό προσωπικού μικρότερο των 100 εργαζομένων. Τέλος σημειώνεται ότι σχεδόν οι τρεις στις τέσσερις δήλωσαν πως έχουν πιστοποιηθεί τουλάχιστον κατά ISO 9001.

5.3.2 Έκταση

Οι δραστηριότητες στις οποίες χρησιμοποιείται το outsourcing, δηλαδή η έκταση χρησιμοποίησής του, παρατηρείται πως διαφέρουν ανά επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται μία διαφοροποίηση ως προς τις δραστηριότητες που η κάθε επιχείρηση επιλέγει να δώσει σε εξωτερικούς συνεργάτες ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Επομένως το outsourcing χρησιμοποιείται σε σχετικά μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως εκτείνεται στον ίδιο βαθμό σε όλες.

Πιο συγκεκριμένα σε μεγαλύτερο βαθμό χρησιμοποιείται outsourcing σε δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται ως καθαρά δευτερεύουσες και σε μικρότερο βαθμό σε αυτές που είναι μεν πολύ σημαντικές για την λειτουργία της βιομηχανικής μονάδας, αλλά παρόλα αυτά δύσκολα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως βασικές (core) δραστηριότητες. Τέτοιες περιπτώσεις είναι αφενός μεν οι υπηρεσίες καθαρισμού, ασφάλειας και κυλικείο / καφετέρια που συνήθως θεωρούνται ως κέντρα κόστους για μία επιχείρηση, αφετέρου δε τα πληροφοριακά συστήματα, η συντήρηση και οι υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού που είναι μεν απαραίτητες αλλά

δεν συμπεριλαμβάνονται στις δραστηριότητες καθαυτής της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα συμβόλαια που συνάπτουν οι επιχειρήσεις είναι στις περισσότερες περιπτώσεις διάρκειας ενός έτους. Η συχνή αναθεώρηση των συμβολαίων και συνεπώς η μικρή χρονική τους διάρκεια εμφανίζεται ακόμα και σε δευτερεύουσες δραστηριότητες, όπως ο καθαρισμός και οι υπηρεσίες ασφάλειας, γεγονός που δεν μπορεί να δικαιολογηθεί από αιτίες όπως π.χ. την τεχνολογική εξέλιξη ή την βελτίωση της τεχνολογίας στις δραστηριότητες αυτές. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει μία σαφή απροθυμία μακροχρόνιας δέσμευσης αλλά και ανασφάλεια των επιχειρήσεων απέναντι στους προμηθευτές και στις συνθήκες της αγοράς. Επιπλέον παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις μόλις τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν την πρακτική του outsourcing. Το χρονικό αυτό διάστημα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μεγάλο και συνεπώς μπορεί να τεκμηριωθεί επαρκώς η έλλειψη μακροχρόνιας εμπειρίας των επιχειρήσεων πάνω στο αντικείμενο του outsourcing.

Η μικρή σχετικά εμπειρία που φαίνεται πως έχουν οι επιχειρήσεις στο outsourcing, σε συνδυασμό με το ότι ενώ επιλέχθηκαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου που δύναται να χρησιμοποιούν outsourcing, ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν χαμηλός, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι για το outsourcing, που πρακτικά βρίσκεται στα πρώτα χρόνια εμφάνισής του, η διείσδυση στον κλάδο τροφίμων και ποτών της ελληνικής επικράτειας είναι σχετικά περιορισμένη.

5.3.3 Κίνητρα και Αντικίνητρα

Οι λόγοι που καθοδηγούν τις επιχειρήσεις προς την υιοθέτηση ή μη της πρακτικής του outsourcing είναι ιδιαίτερα σημαντικοί γιατί δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις πως η πρακτική αυτή μπορεί να τους ωφελήσει, αλλά και τι κινδύνους μπορούν να αντιμετωπίσουν από την χρησιμοποίησή της.

Από τα κίνητρα για την χρησιμοποίηση του outsourcing αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι παρατηρείται μία τάση οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την πρακτική αυτή για να αποκομίσουν οφέλη με μακροπρόθεσμη προοπτική, χωρίς όμως να αμελούνται τα καθημερινά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Το γεγονός ότι επιδιώκουν να καλύψουν τις ελλείψεις τους σε θέματα τεχνογνωσίας και τεχνολογίας, καθώς και το ότι επιχειρούν να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε βασικές δραστηριότητες αποτελούν βασικά κίνητρα σύμφωνα με την έρευνα και είναι σαφής ένδειξη ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν

προσανατολισμό σε μακροπρόθεσμους στόχους. Από την άλλη πλευρά το ότι ο παράγοντας του κόστους εμφανίζεται επίσης στην έρευνα ως σημαντικό κίνητρο υποστηρίζει την προσπάθεια κάλυψης βραχυπρόθεσμων ζητημάτων.

Σε δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από απαιτήσεις για υψηλή εξειδίκευση, όπως τα πληροφοριακά συστήματα και η συντήρηση παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους κάλυψης της ανεπάρκειάς τους σε τεχνογνωσία και τεχνολογία μέσα από εξωτερικές συνεργασίες. Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και στις υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού και πιο συγκεκριμένα στην εκπαίδευση, όπου οι επιχειρήσεις φαίνεται πως επιζητούν την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων τους από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Από την άλλη σε περιπτώσεις δραστηριοτήτων που δεν συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία και που ο χαρακτηρισμός τους ως δευτερεύουσες είναι γενικά αποδεκτός, παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν outsourcing προκειμένου να επικεντρωθούν σε βασικές δραστηριότητες. Έτσι σε δραστηριότητες όπως το λογιστήριο, η προώθηση πωλήσεων, ο καθαρισμός και οι υπηρεσίες ασφαλείας ο κυριότερος λόγος που οδηγεί στην συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες είναι η προσπάθεια να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε άλλες πιο σημαντικές. Οι δευτερεύουσες αυτές δραστηριότητες, που μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να είναι σημαντικές για την επιβίωση της επιχείρησης, στην πράξη όμως απαιτούν εσωτερικούς πόρους οι οποίοι πόροι ενδεχομένως να πρέπει να διατεθούν σε δραστηριότητες που συνεισφέρουν περισσότερο στην ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Αντίθετα σε αυτές που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως βασικές, για επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, παρατηρείται πως κίνητρα περισσότερο τακτικής χωρίς μακροπρόθεσμη προοπτική ωθούν προς την κατεύθυνση του outsourcing. Έτσι outsourcing σε κύριες παραγωγικές δραστηριότητες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος παραγωγής και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων δήλωσαν πως χρησιμοποιούν outsourcing στις δραστηριότητες αυτές. Ακόμα σε δραστηριότητες με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις σε οικονομικούς πόρους η υιοθέτηση του outsourcing χρησιμοποιείται για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτές. Τέτοιες δραστηριότητες είναι τα logistics, όπου το υψηλό κόστος κυρίως σε πάγια στοιχεία μπορεί να ελαττωθεί με την συνεργασία με επιχειρήσεις third-party-logistics.

Όσον αφορά τα αντικίνητρα θα πρέπει κατ' αρχήν να ληφθεί υπόψιν πως στην έρευνα συμμετείχαν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν έστω και εν' μέρει outsourcing σε κάποια δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως να επηρέασε σημαντικά τα αντικίνητρα υιοθέτησης του outsourcing, καθώς αφενός μεν το δείγμα είναι σαφώς επηρεασμένο θετικά προς την πρακτική αυτή, αφετέρου δε στο προς εξέταση δείγμα δεν περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν outsourcing.

Παρατηρείται πως και σε αυτή την περίπτωση ποικίλουν τα αντικίνητρα για την υιοθέτηση του outsourcing. Η διαρροή πληροφοριών και η εξάρτηση από τρίτους αποτελούν παράγοντες που μπορούν να υπονομεύσουν την μεσο-μακροπρόθεσμη επιβίωση μίας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και δικαιολογούν απόλυτα την αξιολόγησή τους ως σημαντικά αντικίνητρα στην χρησιμοποίηση του outsourcing. Ακόμα η οικονομική αποτίμηση της χρησιμοποίησης του outsourcing, όπως αποτέλεσε σημαντικό κίνητρο, είναι απολύτως λογικό να λαμβάνεται υπόψιν και ως ανασταλτικός παράγοντας για την χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής.

Στην παρούσα έρευνα φάνηκε πως οι επιχειρήσεις δείχνουν μια διστακτικότητα στο να διακινδυνεύσουν σημαντικές πληροφορίες και βασικές δεξιότητες που θα έθεταν σε κίνδυνο την διαφοροποίησή τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και που θα τις εξέθετε στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού. Για τον λόγο αυτό στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες, στις οποίες εμπεριέχεται στο μεγαλύτερο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών, φαίνεται πως δεν χρησιμοποιείται outsourcing για λόγους που σχετίζονται με τις παραπάνω αιτίες. Ο κίνδυνος διαρροής σημαντικών πληροφοριών φαίνεται να επηρεάζει την χρησιμοποίηση του outsourcing όχι μόνο στις παραγωγικές δραστηριότητες αλλά και σε άλλες στις οποίες υπάρχουν στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι σε δευτερεύουσες υποστηρικτικές δραστηριότητες και πιο συγκεκριμένα στο λογιστήριο και στην προώθηση πωλήσεων, η σημασία των πληροφοριών που περιλαμβάνουν αποτελεί ισχυρό αντικίνητρο για την μη χρησιμοποίηση του outsourcing σε αυτές.

Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθούν δύο παρατηρήσεις. Κατά πρώτον ότι η πολιτική της επιχείρησης κυριάρχησε ως αντικίνητρο ανεξάρτητα από την δραστηριότητα που γίνεται outsourcing και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης που συμμετείχε. Ως παράγοντας που αντιτίθεται στην χρήση του outsourcing η πολιτική της επιχείρησης στην ουσία αποτελεί τον συνδυασμό πολλών τάσεων και επομένως δεν βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τα υπόλοιπα αντικίνητρα. Επομένως στην ουσία όλα τα άλλα

αντικίνητρα συνθέτουν την έννοια της πολιτικής της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο αφενός είναι λογικό το ότι η πολιτική της επιχείρησης αποτέλεσε το σημαντικότερο αντικίνητρο της χρησιμοποίησης του outsourcing, αφετέρου δε είναι πολύ πιθανόν να χρησιμοποιήθηκε εκούσια ή ακούσια από πολλούς συμμετέχοντες ώστε να μην αναφέρουν τα πραγματικά αντικίνητρα. Κατά δεύτερον θα πρέπει να παρατηρηθεί πως αντικίνητρα που σχετίζονται με την αναξιοπιστία των προμηθευτών δεν συγκέντρωσαν υψηλό ποσοστό. Το γεγονός αυτό, που βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με άλλες σχετικές έρευνες, ενδεχομένως να υποδηλώνει μη σωστή αξιολόγηση του παράγοντα αυτού, αλλά ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι θετικά προσκείμενες στην συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες.

5.3.4 Διαδικασία Υλοποίησης

Κατά την επιλογή του προμηθευτή οι επιχειρήσεις εμφανίζονται να λαμβάνουν υπόψιν έναν σχετικά μεγάλο αριθμό παραγόντων προκειμένου να οδηγηθούν στην βέλτιστη για αυτούς επιλογή, αλλά παρόλα αυτά κάποιοι παράγοντες εμφανίζονται πιο σημαντικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους. Συνήθως φαίνεται να υπερτερούν αυτοί που σχετίζονται περισσότερο με την προσωπική εμπειρία που έχουν αποκομίσει οι επιχειρήσεις από προηγούμενες συνεργασίες και μάλιστα οι παράγοντες αυτοί φαίνεται να υποσκελίζουν αυτούς που σχετίζονται με την ίδια την ικανότητα του προμηθευτή. Έτσι η προηγούμενη εμπειρία και η φήμη του προμηθευτή θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή του προμηθευτή, ενώ παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρησιακή ικανότητα του προμηθευτή φαίνεται να λαμβάνονται υπόψιν σε μικρότερο βαθμό. Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθεί η σημασία που δίνεται στην συγκριτική οικονομική αξιολόγηση για τον κάθε προμηθευτή, καθώς το κόστος της προμήθειας εμφανίζεται να συντελεί αποφασιστικά στην τελική επιλογή του προμηθευτή.

Η διαδικασία της επιλογής του προμηθευτή σχετίζεται άμεσα με την σημασία που έχει η ίδια δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση και για αυτό τον λόγο εμφανίζονται διαφοροποιήσεις στους παράγοντες επιλογής ανά δραστηριότητα. Έτσι σε δραστηριότητες που για την διεκπεραίωσή τους απαιτούνται υψηλές απαιτήσεις σε πόρους και ικανότητες, παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις αναζητούν τα στοιχεία αυτά στους προμηθευτές τους. Τέτοιες δραστηριότητες είναι αναμφισβήτητα τα logistics που απαιτούν υψηλά πάγια στοιχεία και αποτελεσματική οργανωτική δομή ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Από την άλλη σε δραστηριότητες με ιδιαίτερα απαιτητικό και εξειδικευμένο περιβάλλον, όπου ο ακριβής καθορισμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η παρουσία του προμηθευτή είναι καταλυτική για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος, οι επιχειρήσεις δίνουν βάση σε παράγοντες όπως οι προδιαγραφές του προϊόντος και η επιχειρησιακή ικανότητα του προμηθευτή. Δραστηριότητες όπως τα πληροφοριακά συστήματα και η συντήρηση ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Επιπλέον και στις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες ο καθορισμός του προϊόντος είναι σημαντικός, καθώς αυτό που θα πρέπει να παραχθεί είναι κάτι το αρκετά συγκεκριμένο. Για αυτό τον λόγο σε κύριες παραγωγικές δραστηριότητες οι προδιαγραφές που πρέπει να έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λαμβάνονται υπόψη σε μεγάλο βαθμό κατά την επιλογή του προμηθευτή.

Ακόμα σε δραστηριότητες που θεωρούνται ως δευτερεύουσες και κατά συνέπεια δεν συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία ούτε προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, η ελαχιστοποίηση του κόστους που συνεπάγονται αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα. Έτσι σε δραστηριότητες όπως ο καθαρισμός, οι υπηρεσίες ασφαλείας και το κυκλικό το κόστος προμήθειας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που εκτιμούν οι επιχειρήσεις για την επιλογή των εξωτερικών συνεργατών τους.

Στα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την υλοποίηση του outsourcing σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων δήλωσε την ύπαρξη κάποιων από αυτά. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει πως δεν εμφανίζονται συχνά προβλήματα άξια αναφοράς, όμως ενδεχομένως οι συμμετέχοντες να θέλησαν εσκεμμένα να αποκρύψουν τα προβλήματα που εμφανίστηκαν, είτε για λόγους εχεμύθειας, ή για να δικαιολογήσουν την ορθότητα της επιλογής τους να χρησιμοποιήσουν outsourcing.

Από τις απαντήσεις που ελήφθησαν φαίνεται πως το σημαντικότερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών είναι αυτό της συνεργασίας με τους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα στην πλειοψηφία τους δεν ανήκουν στην κατηγορία των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς μόλις το 9% αυτών δήλωσαν πως απασχολούν περισσότερους από 500 εργαζομένους. Επομένως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που ουσιαστικά συμμετείχαν στην έρευνα, συνήθως δεν έχουν ούτε την τεχνογνωσία ούτε τους απαιτούμενους πόρους ώστε να χρησιμοποιούν επίσημους τρόπους συνδιαλλαγής με τους προμηθευτές τους. Για αυτό τον λόγο ενδεχομένως τα προβλήματα συνεργασίας να θεωρούνται ως το σημαντικότερο πρόβλημα που εμφανίζεται κατά την υλοποίηση του outsourcing. Από την άλλη στις σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν ισχυρά

σωματεία εργαζομένων που μπορούν να λάβουν μέρος στο σχεδιασμό και στην λήψη των αποφάσεων. Επομένως στην παρούσα έρευνα είναι πολύ πιθανόν τα σωματεία των εργαζομένων να μην έχουν κάποια ιδιαίτερα δυναμική παρουσία. Για αυτό τον λόγο ενδεχομένως η αντίδραση των εργαζομένων να εμφανίζεται σχεδόν ανύπαρκτη, σε αντίθεση με την τάση που φαίνεται να επικρατεί σε άλλες σχετικές έρευνες.

5.3.5 Αποτελέσματα Εφαρμογής

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing, οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένες από την όλη διαδικασία, με την πλειοψηφία αυτών να δηλώνουν πως θα εφαρμόζαν ξανά την πρακτική αυτή. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί πως σε δραστηριότητες που απαιτείται υψηλή εξειδίκευση και συμπεριλαμβάνεται σχετικά μεγάλο κόστος, οι επιχειρήσεις δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι θα ξαναχρησιμοποιούσαν outsourcing, παρότι το επίπεδο ικανοποίησης των δραστηριοτήτων αυτών δεν διαφοροποιούταν σε σχέση με τις υπόλοιπες. Σε τέτοιες δραστηριότητες, όπως τα πληροφοριακά συστήματα και η συντήρηση, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν επιθυμούν να πραγματοποιούν τις δραστηριότητες αυτές εσωτερικά, πράγμα που δικαιολογείται και από την πρώτη θέση που είχε η έκταση του outsourcing στις δραστηριότητες αυτές. Το ίδιο υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων που θα χρησιμοποιούσαν ξανά outsourcing παρατηρείται και σε δευτερεύουσες δραστηριότητες, όπως το κυλικείο, οι υπηρεσίες ασφαλείας και η καφετέρια, όπου η μικρή τους σημασία στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης δεν προκαλεί κάποιο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις να τους αφιερώσουν περισσότερους πόρους.

Από τα κίνητρα που φαίνεται πως επιτεύχθηκαν παρατηρείται πως δεν ικανοποιήθηκαν όλα στον ίδιο βαθμό. Σε κάποιες περιπτώσεις η ικανοποίηση κυμάνθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα, ενώ αντίθετα σε άλλες το ποσοστό αυτό δεν ήταν τόσο υψηλό αλλά σχετικά χαμηλότερο. Η επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες ήταν ένα από τα κίνητρα που ικανοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Το γεγονός πως αποτέλεσε έναν από τους βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν outsourcing δείχνει ότι το κίνητρο αυτό αποτελεί στην πράξη ρεαλιστική επιδίωξη των επιχειρήσεων και η επίτευξή του είναι εφικτή και πραγματοποιήσιμη.

Αντίθετα με την επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες, στην περίπτωση άλλων κινήτρων που επιλέχθηκαν από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι προσδοκίες τους δεν καλύφθηκαν στον ίδιο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα η αναζήτηση τεχνογνωσίας και

τεχνολογίας σε εξωτερικούς συνεργάτες, που αποτέλεσε ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για την χρησιμοποίηση του outsourcing, δεν φαίνεται να επιτεύχθηκε στον ίδιο υψηλό βαθμό. Το γεγονός αυτό δείχνει πως ενδεχομένως οι επιχειρήσεις να υπερεκτίμησαν τις ικανότητες των προμηθευτών σε θέματα τεχνολογίας, με αποτέλεσμα αυτοί να αποδειχτούν κατώτεροι των περιστάσεων.

Ακόμα σε κίνητρα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως κίνητρα τακτικής, όπως η μείωση του κόστους, ο βαθμός ικανοποίησης δεν κυμάνθηκε συγκριτικά σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Λιγότεροι από τους 7 στους 10 δήλωσαν πως ικανοποιήθηκαν οι απαιτήσεις τους απέναντι στο κίνητρο αυτό, ενώ σε αντίστοιχες έρευνες το κόστος αποτελούσε το κίνητρο που είχε επιτευχθεί στον μεγαλύτερο βαθμό. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην εμφάνιση κάποιων οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της πρακτικής του outsourcing και που δεν είναι εμφανή στην αρχή. Τέτοια κόστη, που ονομάζονται κρυφά, μπορεί να περιλαμβάνουν το κόστος διερεύνησης πιθανών προμηθευτών, της επιλογής των κατάλληλων από αυτούς, της παρακολούθησης και αξιολόγησης της όλης διαδικασίας, της σύναψης συμβολαίων ανά τακτά διαστήματα κ.α.

Επίσης παρατηρείται πως η ικανοποίηση των κινήτρων από την εφαρμογή του outsourcing δεν ήταν η ίδια για όλες τις δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα στα πληροφοριακά συστήματα, στην συντήρηση και στην διεύθυνση προσωπικού, που χρησιμοποίησαν outsourcing για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε τεχνογνωσία και τεχνολογία μόνο στα πληροφοριακά συστήματα και στη συντήρηση οι επιχειρήσεις εμφανίζονται ικανοποιημένες από το επίπεδο τεχνογνωσίας που τους μετέφεραν οι εξωτερικοί τους συνεργάτες. Αντίθετα στις υπηρεσίες διεύθυνσης προσωπικού και ειδικότερα στην εκπαίδευση η αδυναμία αυτή δεν καλύφθηκε, καθώς οι προμηθευτές δεν φάνηκαν ικανοί να αντεπεξέλθουν στις προσδοκίες των επιχειρήσεων για μετάδοση τεχνογνωσίας στους εργαζομένους από το εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπλέον σε όλη την διάρκεια της παρούσας έρευνας παρατηρήθηκε ένα συνεχές ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την οικονομική αποτίμηση των πράξεών τους. Τόσο στα κίνητρα, όσο στα αντικίνητρα και στους παράγοντες για την επιλογή προμηθευτή εμφανίζεται διάχυτη η προσπάθεια αναζήτησης λύσης που θα είναι οικονομικά αποδεκτή και βιώσιμη. Παρόλα αυτά ο παράγοντας του κόστους δεν φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό όμως που προκαλεί μεγαλύτερη εντύπωση είναι πως σε δραστηριότητες που θεωρούνται βασικές παραγωγικές και που η χρησιμοποίηση του outsourcing έγινε κυρίως με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους, αυτό δεν φαίνεται να επιτεύχθηκε σε πολύ μεγάλο

βαθμό. Το ίδιο παρατηρείται και σε δραστηριότητες όχι μεν βασικές αλλά ιδιαίτερα σημαντικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου, όπως είναι τα logistics, όπου η διανομή των προϊόντων είναι βαρύνουσας σημασίας. Τα παραπάνω αυτά συμπεράσματα σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να διαμορφώσουν αρνητική εντύπωση για το κόστος ως κίνητρο, ούτε να θεωρηθεί δεδομένο πως οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μείωση του κόστους μέσω της χρησιμοποίησης του outsourcing δεν θα το επιτύχουν. Αντιθέτως θα πρέπει να καταστήσουν τις επιχειρήσεις πιο επιφυλακτικές και σχολαστικές κατά την αξιολόγησή του παράγοντα αυτού.

Ακόμα ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος, παρατηρήθηκε πως οι επιχειρήσεις του κλάδου θεωρούν την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχία του outsourcing, καθώς ο προμηθευτής είναι αυτός που στην ουσία θα αναλάβει την διεκπεραίωση της δραστηριότητας για λογαριασμό της επιχείρησης. Επίσης ιδιαίτερη σημασία φάνηκε να δίνουν στην άρτια συνεργασία με αυτόν, καθώς όσο ικανός και αν είναι ο προμηθευτής χωρίς την συνδρομή των δύο πλευρών δεν θα μπορεί να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί πως κατά την διάρκεια της έρευνας αλλά και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων υπαισέρονται κάποιοι περιορισμοί, όπως ο σχετικά μικρός αριθμός των απαντήσεων, η πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου, η ενδεχόμενη άγνοια του στελέχους που απάντησε στο ερωτηματολόγιο για το σύνολο των απαντήσεων κ.α. που ενδέχεται να επηρέασαν σε άλλες περιπτώσεις σε μικρό βαθμό και σε άλλες σε μεγάλο τα αποτελέσματα αυτής της εμπειρικής μελέτης.

5.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στην παρούσα έρευνα κύριος στόχος ήταν η διερεύνηση των τάσεων που επικρατούν σχετικά με την χρησιμοποίηση του outsourcing στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Παρά τους όποιους περιοριστικούς παράγοντες που εμφανίστηκαν κατά την διάρκεια της υλοποίησης της παρούσας έρευνας, σε γενικές γραμμές η ανάλυση επεκτάθηκε σε αρκετά μεγάλο βάθος με οδηγό πάντα τον αρχικό στόχο που είχε τεθεί

Όμως αναμφισβήτητα, στα πλαίσια της παρούσας εμπειρικής μελέτης δεν ήταν δυνατόν να καλυφθεί πλήρως το αντικείμενο του outsourcing. Κάποια ερωτήματα απαντήθηκαν, κάποια άλλα όχι, ενώ από την όλη διαδικασία δημιουργήθηκαν νέα τα οποία χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Στην συνέχεια θα παρατεθούν μερικά από αυτά με

στόχο η παρούσα διπλωματική εργασία να αποτελέσει το έναυσμα για την διερεύνηση των ερωτημάτων αυτών.

Κατά πρώτο λόγο διερευνήθηκαν οι τάσεις και απόψεις των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing, ενώ ακόμα αναζητήθηκαν και τα αντικίνητρα της χρησιμοποίησης της πρακτικής αυτής μέσα όμως από τις επιχειρήσεις που διατείνονται θετικά προς αυτήν. Θα είχε επομένως μεγάλο ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι απόψεις των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν outsourcing για ποιο λόγο δεν το εφαρμόζουν.

Ακόμα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες επεξηγηματικές μεταβλητές και να αναζητηθούν παραπάνω συσχετίσεις με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η παραγωγική μονάδα ,η κερδοφορία των επιχειρήσεων, τα προϊόντα που παράγουν κ.α..

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση ανά δραστηριότητα και για τον λόγο αυτό δεν ήταν δυνατόν να γίνει σχολιασμός σε βάθος για την κάθε μία. Επομένως θα μπορούσαν να αναζητηθούν οι τάσεις που επικρατούν σε ξεχωριστές δραστηριότητες ή σε ομάδες δραστηριοτήτων. Τέτοιες έρευνες έχουν γίνει σε κάποιες δραστηριότητες όπως στα πληροφοριακά συστήματα και στα logistics, όμως σε περιπτώσεις όπως είναι οι κύριες παραγωγικές και οι δευτερεύουσες διοικητικές δραστηριότητες οι έρευνες είναι πολύ περιορισμένες.

Επιπλέον η δομή της παρούσας έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει το πρότυπο για την διεξαγωγή παρόμοιας μελέτης σε άλλες χώρες του εξωτερικού στον κλάδο τροφίμων και ποτών ή ακόμα και σε άλλους κλάδους της ελληνική επικράτεια. Από τις συγκρίσεις των αποτελεσμάτων ενδεχομένως να μπορούν να εξαχθούν πολύ ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα που θα βοηθούσαν στην καλύτερη κατανόηση και αποτύπωση των 'μηχανισμών' που διέπουν την πρακτική του outsourcing.

Τα πιθανά ερωτήματα που δεν διερευνήθηκαν σαφώς και δεν περιορίζονται στα παραπάνω. Όμως αφενός μεν η παράθεση αυτών καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερωτημάτων, αφετέρου δε η παρούσα διπλωματική έρευνα μπορεί να αποτελέσει ερέθισμα για αναζήτηση και διερεύνηση πολλών άλλων.

Βιβλιογραφία

- Aczel, A.D. & Sounderpandian, J. (2002). *Complete business statistics*. 5th edition, International edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York.
- Anonymous (1997). Outsourcing of HR continues. *HR Focus*, 74 (2).
- Anonymous (2000). Strategic insights into U.S. outsourcing – 2000 Outsourcing Index. *The Outsourcing Institute and Dun & Brandstreet* www.outsourcing.com.
- Anonymous (2003). Assessor Scorebook 2003. *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)*.
- Apte, U.M., Sobol, M.G., Hanaoka Sh., Shimada, T., Saarinen, T., Salmela, T. & Vepsalainen, A.P.J. (1997). IS outsourcing practices in the USA, Japan and Finland: a comparative study. *Journal of Information Technology*, 12 (4), pp.289-304.
- Arroyo, P., Gaytan, J. & Boer L. (2006). A survey of third party logistics in Mexico and a comparison with reports on Europe and USA. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (6), pp.639-667.
- Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18 (3), pp.285-295.
- Barthelemy, J. & Geyer, D. (2001). IT outsourcing: Evidence from France and Germany. *European Management Journal*, 19 (2), pp.195-202.
- Barthelemy, J. & Geyer, D. (2005). An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi – outsourcing in France and Germany. *Information & Management*, 42 (4), pp.533-542.
- Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (7), pp.688-700.
- Benson, J. & Ieronimo, N. (1996). Outsourcing decisions: Evidence from Australia-based enterprises. *International Labour Review*, 135 (1), pp.59-73.
- Bergstrom, O. (2001). Externalization of employees: thinking about going somewhere else. *International Journal of Human Recourse Management*, 12 (3), pp.373-388.
- Bragg, S.M. (1998). *Outsourcing – A guide to...selecting the correct business unit...negotiating the contract...maintaining control of the process*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bryce, D.J. & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16 (6), pp.635-643.

- Burt, D.N., Dobler, D.W. & Starling S.L. (2003). *World class supply managementSM – The key to supply chain management*. 7th edition, International edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York.
- Chamberland, D. (2003). Is it core or strategic? Outsourcing as a strategic management tool. *Ivey Business Journal Online, Ivey Management Services*, www.iveybusinessjournal.com.
- Chase, R.B., Jacobs, R.F. & Aquilano, N.J. (2004). *Operations management for competitive advantage*. 10th edition, International edition, McGraw Hill/ Irwin, New York.
- Davenport, T.H. (2005). The coming commoditization of processes. *Harvard Business Review*, 83 (6), pp.101-108.
- Domberger, S. (1998). *The contracting organization – A strategic guide to outsourcing*. Oxford University Press.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attributes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21 (2), pp.112-128.
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment In Organizations*, 6 (3), pp.94-106.
- Espino-Rodriguez, T.F. & Robaina, V.P. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services: an empirical examination in the hotel sector. *Service Industries Journal*, 25 (5), pp.689-708.
- Espino-Rodriguez, T.F. & Padron-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), pp.49-70.
- Fan, Y. (2000). Strategic outsourcing: Evidence from British companies. *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (4), pp.213-219.
- Ford, D., Cotton, B., Farmer, D., Gross, A. & Wilkinson, I. (1993). Make-or-buy decisions and their implications. *Industrial Marketing Management*, 22 (3), pp.207-214.
- Ghausi, N. (2002). Trends in outsourced manufacturing – Reducing risk and maintaining flexibility when moving to an outsourced model. *Assembly Automation*, 22 (1), pp.21-25.
- 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), pp.763-790.
- Gilley, K.M., Greer C.R. & Rasheed, A.A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57 (3), pp.232-240.

- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (2002). *Understanding and implementing ISO 9000: 2000*. 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gottschalk, P. & Solli-Saether, H. (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (6), pp.685-702.
- Hafeez, K., Zhang, Y. & Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76(1), pp.39-51.
- Hancox, M. & Hackney, R. (2000). IT outsourcing: frameworks for conceptualizing practice and perception. *Information Systems Journal*, 10 (3), pp.217-237.
- Heinritz, S., Farrell, P.V., Giunipero, L.C. & Kolchin, M.G. (1991). *Purchasing – Principles and applications*. 8th edition, Prentice – Hall International Inc, New Jersey.
- Heckman, R. (1999). Organizing and managing supplier relationships in information technology procurement. *International Journal of Information Management*, 19 (2), pp.141-155.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20 (2), pp.189-198.
- Lacity, M.C. & Willcocks, L.P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. *MIS Quarterly*, 22 (3), pp.363-408.
- Lagodimos, A.G., Dervitsiotis, K.N. & Kirkagaslis, S.E. (2005). The Penetration of ISO 9000 certification in Greek Industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (4), pp.505-527.
- Lankford, W.M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37 (4), pp.310-316.
- Lieb, R.C. & Randall, H. (1999). Use of third-party logistics services by large US manufacturers in 1997 and comparisons with previous years. *Transport Reviews*, 19 (2), pp.103-115.
- Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, 100 (9), pp.444-450.
- Lynch, C.F. (2000). *Logistics outsourcing – A management guide*. Council of Logistics Management, Oak Brook, USA.
- MacPherson, A. (1997). The role of producer service outsourcing in the innovation performance of New York State Manufacturing Firms. *Annals of the Association of American Geographers*, 87 (1), pp.52-71.

- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1), pp.22-36.
- O'Farrel, P.N., Moffat, L.A.R & Hitchens, D.M.W.N. (1993). Manufacturing demand for business services in a core and peripheral region: Does flexible production imply vertical disintegration of business services? *Regional Studies*, 27 (5), pp.385-400.
- Perrons, R.K. & Platts, K. (2004). The role of clockspeed in outsourcing decisions for new technologies: insights from the prisoner's dilemma. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (7), pp.624-632.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp.79-91.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), pp.9-21.
- Rusten, G. (2000). Geography of outsourcing: business service provisions among firms in Norway. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 91 (2), pp.122-134.
- Sohail, M.S. & Sohal, A.S. (2003). The use of third party logistics services: a Malaysian perspective. *Technovation*, 23 (5), pp.401-408.
- Tafti, M.H.A. (2005). Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (5), pp.549-560.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22 (5), pp.403-433.
- Vining, A. & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17 (6), pp.645-654.
- Wang, E.T.G. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory. *Information Systems Journal*, 12 (2), pp.153-181.
- Webster, M., Muhlemann, A.P. & Alder, C. (2000). Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), pp.1218-1235.
- Zairi, M. (1994). *Measuring performance for business results*. Chapman & Hall, London.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service – Balancing customer expectations*. The Free Press – New York.

- Ανώνυμος (2004). Οι εξελίξεις του κλάδου Τροφίμων - Ποτών. *Τμήμα Έρευνας Βιομηχανίας Τροφίμων του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)*. <http://www.foodanddrinks.gr>
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2η έκδοση, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κοκολάκης, Γ. & Σπηλιώτης, Ι. (1999). *Εισαγωγή στη θεωρία πιθανοτήτων και στατιστική*. 3η έκδοση, εκδόσεις Συμεόν, Ζωγράφου.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σιμόπουλος, Σ.Ε. (1989). *Μετρήσεις τεχνικών μεγεθών*. Β' έκδοση, έκδοση Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 3η έκδοση, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Παράρτημα Α1

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του κύκλου εργασιών (τζίρος) και αριθμού εργαζομένων.

Crosstab

			Q1.4		Total
			1,00	2,00	
Q1.3B	1,00	Count	15	2	17
		Expected Count	10,1	6,9	17,0
		% within Q1.3B	88,2%	11,8%	100,0%
		% within Q1.4	42,9%	8,3%	28,8%
		Std. Residual	1,5	-1,9	
	2,00	Count	18	8	26
		Expected Count	15,4	10,6	26,0
		% within Q1.3B	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Q1.4	51,4%	33,3%	44,1%
		Std. Residual	,7	-,8	
	3,00	Count	2	14	16
		Expected Count	9,5	6,5	16,0
		% within Q1.3B	12,5%	87,5%	100,0%
		% within Q1.4	5,7%	58,3%	27,1%
		Std. Residual	-2,4	2,9	
Total	Count	35	24	59	
	Expected Count	35,0	24,0	59,0	
	% within Q1.3B	59,3%	40,7%	100,0%	
	% within Q1.4	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,483 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	23,260	2	,000
Linear-by-Linear Association	19,012	1	,000
N of Valid Cases	59		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.

		90%	95 %	99%
Όριο αποδοχής/ απόρριψης χ^2_v	$df= 2$	4.61	5.99	9.21

Πίνακας Α.1.1 - Έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας κύκλου εργασιών και αριθμού εργαζομένων – SPSS 10.01

Ο πίνακας Α.1.1 προέρχεται από το πρόγραμμα SPSS 10.01 INC (Statistical Package for the Social Science) για τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Q1.3b του κωδικοποιημένου κύκλου εργασιών (όπου -1- μικρές, -2- μεσαίες και -3- μεγάλες) και Q1.4 του κωδικοποιημένου αριθμού εργαζομένων (όπου -1- μικρές και -2- μεγάλες).

Παράρτημα Α2

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του κύκλου εργασιών (τζίρος) και της ύπαρξης ή όχι πιστοποίησης κατά ISO 9001

Crosstab

			Q1.3B			Total
			1,00	2,00	3,00	
Q1.2	,00	Count	8	5	4	17
		Expected Count	5,0	7,3	4,7	17,0
		% within Q1.2	47,1%	29,4%	23,5%	100,0%
		% within Q1.3B	47,1%	20,0%	25,0%	29,3%
		Std. Residual	1,4	-,9	-,3	
1,00		Count	9	20	12	41
		Expected Count	12,0	17,7	11,3	41,0
		% within Q1.2	22,0%	48,8%	29,3%	100,0%
		% within Q1.3B	52,9%	80,0%	75,0%	70,7%
		Std. Residual	-,9	,6	,2	
Total		Count	17	25	16	58
		Expected Count	17,0	25,0	16,0	58,0
		% within Q1.2	29,3%	43,1%	27,6%	100,0%
		% within Q1.3B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,774 ^a	2	,152
Likelihood Ratio	3,646	2	,162
Linear-by-Linear Association	1,976	1	,160
N of Valid Cases	58		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,69.

		90%	95 %	99%
Όριο αποδοχής/ απόρριψης χ^2	<i>df= 2</i>	<i>4.61</i>	<i>5.99</i>	<i>9.21</i>

Πίνακας Α.2.1 - Έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας κύκλου εργασιών και ISO 9001 – SPSS 10.01

Ο πίνακας Α.2.1 δείχνει τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Q1.3b του κωδικοποιημένου κύκλου εργασιών (όπου -1- μικρές, -2- μεσαίες και -3- μεγάλες) και Q1.2 της κωδικοποιημένης μεταβλητής ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001 ή όχι (όπου -1- υπάρχει τουλάχιστον πιστοποίηση κατά ISO 9001 και -2- δεν υπάρχει πιστοποίηση κατά ISO 9001).

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του αριθμού των εργαζομένων και της ύπαρξης ή όχι πιστοποίησης κατά ISO 9001.

Crosstab

			Q1.4		Total
			1,00	2,00	
Q1.2	,00	Count	12	5	17
		Expected Count	10,0	7,0	17,0
		% within Q1.2	70,6%	29,4%	100,0%
		% within Q1.4	30,8%	18,5%	25,8%
		Std. Residual	,6	-,7	
	1,00	Count	27	22	49
		Expected Count	29,0	20,0	49,0
		% within Q1.2	55,1%	44,9%	100,0%
		% within Q1.4	69,2%	81,5%	74,2%
		Std. Residual	-,4	,4	
Total		Count	39	27	66
		Expected Count	39,0	27,0	66,0
		% within Q1.2	59,1%	40,9%	100,0%
		% within Q1.4	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,252 ^b	1	,263		
Continuity Correction ^a	,693	1	,405		
Likelihood Ratio	1,287	1	,257		
Fisher's Exact Test				,391	,204
Linear-by-Linear Association	1,233	1	,267		
N of Valid Cases	66				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,95.

		$\alpha = 10\%$	$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$
Όριο αποδοχής/ απόρριψης	df= 2	4.61	5.99	9.21

Πίνακας A.2.2 - Έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας αριθμού εργαζομένων και ύπαρξης ή όχι ISO 9001 – SPSS 10.01

Ο πίνακας A.2.2 δείχνει τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών Q1.3b του κωδικοποιημένου αριθμού εργαζομένων (όπου -1- μικρές και -2- μεγάλες) και Q1.2 της κωδικοποιημένης μεταβλητής ύπαρξης πιστοποίησης κατά ISO 9001 ή όχι (όπου -1- υπάρχει τουλάχιστον πιστοποίηση κατά ISO 9001 και -2- δεν υπάρχει πιστοποίηση κατά ISO 9001).

Παράρτημα Α3

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του μεγέθους της επιχείρησης και της ύπαρξης ή όχι πιστοποίησης κατά ISO 9001 με την έκταση του outsourcing.

Ερώτηση 2.1 με 1.2 (ISO)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο		df	Min Exp	Probl. Cells
0. Δεν έχουν ISO	7	11	7	3	10	12	50	1,388	5	5,349	0
Exp	6,744186	10,9302	7,44186	5,3488372	9,069767442	10,46511628					
Diaf	0,255814	0,06977	-0,44186	-2,348837	0,930232558	1,534883721					
Diaf^2	0,0654408	0,00487	0,19524	5,5170362	0,865332612	2,355868037					
1. Έχουν ISO	22	36	25	20	29	33	165	0,421	5	22,26	0
Exp	22,255814	36,0698	24,5581	17,651163	29,93023256	34,53488372					
Diaf	-0,255814	-0,0698	0,44186	2,3488372	-0,930232558	-1,534883721					
Diaf^2	0,0654408	0,00487	0,19524	5,5170362	0,865332612	2,355868037					
							Σύνολο	X^2			
Σύνολο	29	47	32	23	39	45	215	1,809		5,349	0

Πίνακας Α.3.1 - Έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας ISO 9001 με έκταση outsourcing

Ερώτηση 2.1 με 1.4 (αριθμός εργαζ)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο		df	Min Exp	Probl. Cells
1. <100	16	29	13	14	22	27	121	1,685	5	12,82	0
Exp	16,170507	26,765	17,8433	12,824885	21,74654378	25,64976959	121				
Diaf	-0,170507	2,23502	-4,84332	1,1751152	0,253456221	1,350230415					
Diaf^2	0,0290726	4,99533	23,4577	1,3808958	0,064240056	1,823122173					
2. >100	13	19	19	9	17	19	96	2,124	5	10,18	0
Exp	12,829493	21,235	14,1567	10,175115	17,25345622	20,35023041	96				
Diaf	0,1705069	-2,235	4,84332	-1,175115	-0,253456221	-1,350230415					
Diaf^2	0,0290726	4,99533	23,4577	1,3808958	0,064240056	1,823122173					
							Σύνολο	X^2			
Σύνολο	29	48	32	23	39	46	217	3,808	5	10,18	0

Πίνακας Α.3.2 - Έλεγχος στατιστικής ανεξαρτησίας μεγέθους επιχείρησης με έκταση outsourcing

Κρίσιμη τιμή χ_v^2	90%	95%	99%
df=5	9.24	11.07	15.09

Πίνακας Α.3.3. - Κρίσιμη τιμή χ_v^2 για 5 βαθμούς ελευθερίας

Παράρτημα Α4

Χρονική διάρκεια συμβολαίου

Summary Statistics					
	Count	Sum	Mean	Std. Deviation	Std. Maximum
Αποθήκη 22α6	12	3,8	0,3	1,35115	5,53230
Ασφάλεια 22α15	24	1,73833	0,0	9,30956	31,5318
Call centre 22α19	2	0,1	0,0		
Διαλμύνη 22α7	21	2,33571	0,0	5,43095	9,04701
Εκπαίδευση 22α10	5	1,01111	0,0	1,04191	5,44530
Εξέταση κατ. Αναρτήσιμ_4		0,79	0,0	-1,53239	1,63299
Ευρεσι-ψα 22α11	2	1,1	0,0		
Ευρωπαϊκή 22α14	23	2,27455	0,0	5,57076	7,13675
Κλιμακωτά 22α16	11	1,04091	0,0	5,43211	7,11230
Λογιστική 22α9	2	5,8	6,5		
Μισθοδοσία 22α11	2	0,1	0,0		
Παραγωγή 22α1	6	2,45833	0,5	1,7753	7,0455
Πληροφορίες 22α4	27	1,11072	0,0	10,3112	27,1461
Προσθήκη 22α5	7	2,85714	0,0	2,67777	3,26730
Σιδιρίσι 22α1	14	1,05714	0,0	5,52042	7,0536
Στατιστική 22α2	0	2,88888	0,0	2,7117	3,61715
Total	174	2,23105	0,0	14,508	3,2731

The StatAdvisor

This table shows various statistics for each of the 16 columns of data. To test for significant differences amongst the column means, select Analysis of Variance from the list of Tabular Options. Select Means Plot from the list of Graphical Options to display the means graphically.

WARNING: There is more than a 3 to 1 difference between the smallest standard deviation and the largest. This may cause problems since the analysis of variance assumes that the standard deviations at all levels are equal. Select Variance Check from the list of Tabular Options to run a formal statistical test for differences among the sigmas. You may want to consider transforming the data to remove any dependence of the standard deviation on the mean.

WARNING: The standardized skewness and/or kurtosis is outside the range of -2 to +2 for 10 columns. This indicates some significant nonnormality in the data, which violates the assumption that the data come from normal distributions. You may wish to transform the data or use the Kruskal-Wallis test to compare the medians instead of the means.

Πίνακας Α.4.1 - Στατιστική ανάλυση χρονικής διάρκειας συμβολαίου – StatGraphics 5.1

Kruskal-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
Apothiki 22a6	12	94,5417
Asfaleia 22a15	24	87,375
Call centre 22a13	2	116,5
Dianomi 22a7	21	94,6667
Ekpaideusi 22a10	9	68,5556
Ereuna kai Anaptixi_4		49,375
Euresi Pr 22a12	2	100,75
Katharismos 22a14	22	85,3864
Kilikeio 22a16	11	81,1818
Logistirio 22a9	2	116,5
Misthodosia 22a11	2	116,5
Paragwgiki_22a1	6	88,6667
Pliroforiaka 22a4	27	77,1111
Proothisi22a5	7	92,0714
Sidirisi 22a8	14	95,4286
Siskeuasia_22a2	9	102,722

Test statistic = 13,3513 P-Value = 0,575187

The StatAdvisor

The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 16 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

Πίνακας Α.4.2 - Στατιστικό μη-παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis διαμέσων χρονικής διάρκειας συμβολαίου - StatGraphics 5.1

Παράρτημα Α5

Συνολικό Χρονικό Διάστημα.

Summary Statistics	Count	Average	Median	Stand. skewness	Stand. kurtosis
Αρσουλιά 22κ6	9	5,12111	5,0	1,11834	-0,376795
Ασταίσια 22κ15	10	5,1	5,0	2,40714	2,11169
Διόνειο 22κ7	21	5,2705	5,0	1,87280	0,637028
Εκπαιδευτική 22κ10	11	5,76354	5,0	3,49275	5,18578
Ερευνα και Αναρρωτική	0	1,92000	1,50	1,04554	1,75707
Επικράτις 22κ11	1	5,125	2,75	-1,17625	0,012381
Καλλιθέα 22κ14	17	5,76471	5,0	1,55170	0,045009
Καλλιθέα 22κ16	11	5,15282	4,0	1,33046	1,86658
Λογιστική 22κ9	4	7,0	7,5	-2,71581	-0,557937
Μαθηματικά 22κ11	7	5,5	6,5		
Παιδαγωγική 22κ1	8	5,625	5,0	1,04229	-0,31334
Παισυχολογία 22κ4	14	5,5714	5,0	1,90524	0,0075007
Προγραμματισμός	8	5,625	7,0	1,18175	0,85708
Στατιστική 22κ3	14	7,0	6,0	1,10475	-0,21947
Συσχετικότητα 22κ1	0	5,1000	0,0	1,01510	1,07480
Total	155	5,33391	5,0	5,25075	0,873351

The StatAdvisor

This table shows various statistics for each of the 15 columns of data. To test for significant differences amongst the column means, select Analysis of Variance from the list of Tabular Options. Select Means Plot from the list of Graphical Options to display the means graphically.

WARNING: There is more than a 3 to 1 difference between the smallest standard deviation and the largest. This may cause problems since the analysis of variance assumes that the standard deviations at all levels are equal. Select Variance Check from the list of Tabular Options to run a formal statistical test for differences among the sigmas. You may want to consider transforming the data to remove any dependence of the standard deviation on the mean.

WARNING: The standardized skewness and/or kurtosis is outside the range of -2 to +2 for 3 columns. This indicates some significant nonnormality in the data, which violates the assumption that the data come from normal distributions. You may wish to transform the data or use the Kruskal-Wallis test to compare the medians instead of the means.

Πίνακας Α.5.1 - Στατιστική ανάλυση συνολικού χρονικού διαστήματος - StatGraphics 5.1

Kruskall-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
Apothiki 22b6	9	81,1111
Asfaleia 22b15	18	82,7778
Dianomi 22b7	21	84,9286
Ekpaideusi 22b10	11	61,7727
Ereuna kai Anaptixi_6		35,9167
Euresi Pr 22b12	4	61,625
Katharismos 22b14	17	80,1176
Kilikeio 22b16	11	74,1364
Logiastirio 22b9	4	100,625
Misthodosia 22b11	2	85,5
Paragwgiki_22b1	8	87,1875
Pliroforiaka 22b4	24	92,0417
Proothisi22b5	8	109,125
Sidirisi 22b8	14	104,75
Siskeuasias_22b2	8	69,125

Test statistic = 17,0214 P-Value = 0,255039

The StatAdvisor

The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 15 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

Πίνακας A.5.2 - Στατιστικό μη-παραμετρικό test Kruskal-Wallis διαμέσων συνολικού χρονικού διαστήματος - StatGraphics 5.1

Παράρτημα Α6

Έλεγχος καλής προσαρμογής των κινήτρων για την χρησιμοποίηση του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες.

	Σύνολο απαντήσεων	χ^2		Problem		Δραστηριότητες								
				Min Exp	Probl. Cells									
Έλλειψη τεχνογνωσίας/ τεχνολογίας	92	42.150	Απορρίπτεται 99%	9.84	0	Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού, Διεύθυνση προσωπικού								
Επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες	73	2.879	Δεν απορρίπτεται	7.81	0									
Έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων	43	8.919	Δεν απορρίπτεται*	4.60	1									
Βελτίωση ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας	61	3.208	Δεν απορρίπτεται	6.53	0									
Κόστος	76	15.240	Απορρίπτεται 99%	8.13	0	Κύριες παραγωγικές, Logistics								
Κάλυψη υπερβάλλουσας/ εποχικής ζήτησης	37	44.260	Απορρίπτεται 99%*	3.96	2	Κύριες παραγωγικές, Logistics								
Συνήθης πρακτική του κλάδου	55	2.763	Δεν απορρίπτεται	5.88	0	-								
						<table border="1"> <tr> <td>Κρίσιμη τιμή χ^2</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>df=5</td> <td>9.24</td> <td>11.07</td> <td>15.09</td> </tr> </table>	Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%	df=5	9.24	11.07	15.09
Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%											
df=5	9.24	11.07	15.09											
*Η αξιοπιστία του τεστ δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω του χαμηλού expected value σε τουλάχιστον μία περίπτωση.														

Πίνακας Α.6.1 - Συγκεντρωτικός πίνακας ελέγχου καλής προσαρμογής κινήτρων ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας Α.6.2) παρατίθενται τα στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής (goodness of fit) του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων.

Ερώτηση 3.1 (Κίνητρα vs Ομαδοποιημένες Δραστηριότητες)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο	χ^2	Min Exp	Probl. Cells	Result
Έλλειψη τεχνογνωσίας	11	42	1	7	22	9	92	42,15	9,84	0	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	11,9814	20,539535	13,2651	9,841860465	16,68837209	19,68372093					
Difference	-0,981395	21,460465	-12,265	-2,841860465	5,311627907	-10,68372093					
Difference^2	0,963137	460,55156	150,433	8,076170903	28,21339102	114,1418929					
Επικέντρωση σε βασικές δεξιότητες	8	14	8	11	14	18	73	2,879	7,81	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	9,506977	16,297674	10,5256	7,809302326	13,24186047	15,61860465					
Difference	-1,506977	-2,297674	-2,5256	3,190697674	0,758139535	2,381395349					
Difference^2	2,270979	5,2793077	6,37856	10,18055165	0,574775554	5,671043807					
Έλλειψη αναγκαίων πόρων	10	14	4	2	7	6	43	8,919	4,6	1	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	5,6	9,6	6,2	4,6	7,8	9,2					
Difference	4,4	4,4	-2,2	-2,6	-0,8	-3,2					
Difference^2	19,36	19,36	4,84	6,76	0,64	10,24					
Έλλειψη ποιότητας	6	17	7	7	14	10	61	3,208	6,53	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	7,944186	13,618605	8,79535	6,525581395	11,06511628	13,05116279					
Difference	-1,944186	3,3813953	-1,7953	0,474418605	2,934883721	-3,051162791					
Difference^2	3,779859	11,433835	3,22328	0,225073012	8,613542455	9,309594375					
Υψηλό κόστος	15	14	19	6	5	17	76	15,24	8,13	0	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	9,897674	16,967442	10,9581	8,130232558	13,78604651	16,26046512					
Difference	5,102326	-2,967442	8,04186	-2,130232558	-8,786046512	0,739534884					
Difference^2	26,03373	8,8057112	64,6715	4,537890752	77,1946133	0,546911844					
Κάλυψη εποχ. ζήτησης	12	3	16	2	1	3	37	44,26	3,96	2	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	4,818605	8,2604651	5,33488	3,958139535	6,711627907	7,91627907					
Difference	7,181395	-5,260465	10,6651	-1,958139535	-5,711627907	-4,91627907					
Difference^2	51,57244	27,672493	113,745	3,834310438	32,62269335	24,16979989					
Συνήθης πρακτική κλάδου	9	12	9	5	6	14	55	2,763	5,88	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	7,162791	12,27907	7,93023	5,88372093	9,976744186	11,76744186					
Difference	1,837209	-0,27907	1,06977	-0,88372093	-3,976744186	2,23255814					
Difference^2	3,375338	0,0778799	1,1444	0,780962683	15,81449432	4,984315846					
Σύνολο	28	48	31	23	39	46	215	χ^2 df=5	90% 9.24	95% 11.07	99% 15.09
Άθροισμα Τετραγώνων	107,3555	533,18079	344,436	34,39495944	163,67351	169,0635587					

Πίνακας Α.6.2 - Στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής κινήτρων ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Παράρτημα Α7

Έλεγχος καλής προσαρμογής των αντικινήτρων για την χρησιμοποίηση του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

	Σύνολο απαντήσεων	χ^2		Problem		Δραστηριότητες								
				Min Exp	Probl. Cells									
Κίνδυνος διαρροής πληροφοριών	98	25.207	Απορρίπτεται 99%	10.065	0	Κύριες παραγωγικές, Δευτερεύουσες υποστηρικτικές								
Απώλεια βασικών δεξιοτήτων	49	17.343	Απορρίπτεται 99%	5.032	0	Κύριες παραγωγικές								
Ανυπαρξία οικονομικού οφέλους	109	3.445	Δεν απορρίπτεται	11.195	0									
Υψηλό το κόστος του outsourcing	64	1.543	Δεν απορρίπτεται	6.573	0									
Αναξιοπιστία υπαρχόντων προμηθευτών	36	13.571	Απορρίπτεται 95%*	3.697	2	Κύριες παραγωγικές								
Εξάρτηση από τρίτους	87	7.812	Δεν απορρίπτεται	8.935	0									
Πολιτική της επιχείρησης	141	3.850	Δεν απορρίπτεται	14.481	0									
						<table border="1"> <tr> <td>Κρίσιμη τιμή χ^2</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>df=5</td> <td>9.24</td> <td>11.07</td> <td>15.09</td> </tr> </table>	Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%	df=5	9.24	11.07	15.09
Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%											
df=5	9.24	11.07	15.09											
*Η αξιοπιστία του τεστ δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω του χαμηλού expected value σε τουλάχιστον μία περίπτωση.														

Πίνακας Α.7.1 - Συγκεντρωτικός πίνακας ελέγχου καλής προσαρμογής αντικινήτρων ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας Α.7.2) παρατίθενται τα στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής (goodness of fit) του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων.

Ερώτηση 3.2 (Αντικίνητρα vs Ομαδοποιημένες Δραστηριότητες)	Κύριες Παρα- γωγικές	Πληροφο- ριακά & Συντή- ρηση	Logi- stics	Δευτερεύουσες Υποστη- ρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύ- ουσες Διοικητικές	Σύ- νολο	χ^2	Min Exp	Probl. Cells	Result
Κίνδυνος Διαρροής Πληρ.	32	12	5	30	16	3	98	25,207	10,06	0	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	20,12973	10,064865	18,54054	23,3081081	14,83243243	11,12432432					
Difference	11,87027	1,9351351	-13,5405	6,69189189	1,167567568	-8,124324324					
Difference^2	140,9033	3,744748	183,3462	44,7814171	1,363214025	66,00464573					
Απώλεια Βασ. Δεξιοτήτων	19	7	4	11	8	0	49	17,343	5,032	0	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	10,06486	5,0324324	9,27027	11,6540541	7,416216216	5,562162162					
Difference	8,935135	1,9675676	-5,27027	-0,6540541	0,583783784	-5,562162162					
Difference^2	79,83664	3,8713221	27,77575	0,42778671	0,340803506	30,93764792					
Ανυπαρξία Οικ. Οφέλους	20	10	18	25	18	18	109	3,445	11,19	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	22,38919	11,194595	20,62162	25,9243243	16,4972973	12,37297297					
Difference	-2,389189	-1,194595	-2,62162	-0,9243243	1,502702703	5,627027027					
Difference^2	5,708225	1,4270562	6,8729	0,85437546	2,258115413	31,66343316					
Υψηλό κόστος	15	7	10	13	12	7	64	1,543	6,573	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	13,14595	6,572973	12,10811	15,2216216	9,686486486	7,264864865					
Difference	1,854054	0,427027	-2,10811	-2,2216216	2,313513514	-0,264864865					
Difference^2	3,437516	0,1823521	4,44412	4,93560263	5,352344777	0,070153397					
Αναξιοπιστία προμηθευτών	15	3	9	5	3	1	36	13,571	3,697	2	Απορρίπτεται 95%
Expected Value	7,394595	3,6972973	6,810811	8,56216216	5,448648649	4,086486486					
Difference	7,605405	-0,697297	2,189189	-3,5621622	-2,448648649	-3,086486486					
Difference^2	57,84219	0,4862235	4,792549	12,6889993	5,995880205	9,526398831					
Εξάρτηση από τρίτους	24	13	15	21	9	5	87	7,812	8,935	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	17,87027	8,9351351	16,45946	20,6918919	13,16756757	9,875675676					
Difference	6,12973	4,0648649	-1,45946	0,30810811	-4,167567568	-4,875675676					
Difference^2	37,57359	16,523126	2,130022	0,09493061	17,36861943	23,77221329					
Πολιτική επιχείρησης	37	15	21	30	22	16	141	3,850	14,48	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	28,96216	14,481081	26,67568	33,5351351	21,34054054	16,00540541					
Difference	8,037838	0,5189189	-5,67568	-3,5351351	0,659459459	-0,005405405					
Difference^2	64,60684	0,2692768	32,21329	12,4971804	0,434886779	2,92184E-05					
Σύνολο	38	19	35	44	28	21	185	χ^2 df=5	90% 9.24	95% 11.07	99% 15.09
Άθροισμα Τετραγώνων	389,9083	26,504105	261,5749	76,2802922	33,11386413	161,9745215					

Πίνακας Α.7.2 - Στατιστικά τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής αντικινήτρων ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Παράρτημα Α8

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του αντικινήτρου πολιτικής της επιχείρησης για την χρησιμοποίηση του outsourcing ως προς το μέγεθος της επιχείρησης.

Συσχέτιση πολιτικής της επιχείρησης με μέγεθος της επιχείρησης (αριθμό εργαζομένων)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο	χ^2	Min Exp	Probl. Cells	Result
Αρ.Εργαζ.<100	22	7	13	15	9	6	72	2,1			
Expected Value	18,8936	7,659574	10,72	15,319149	11,234	8,170213					
Difference	3,10638	-0,65957	2,277	-0,319149	-2,23404	-2,170213					
Difference^2	9,64962	0,435038	5,183	0,101856	4,99095	4,709823					
Αρ.Εργαζ.>100	15	8	8	15	13	10	69	2,2			
Expected Value	18,1064	7,340426	10,28	14,680851	10,766	7,829787					
Difference	-3,1064	0,659574	-2,28	0,3191489	2,23404	2,170213					
Difference^2	9,64962	0,435038	5,183	0,101856	4,99095	4,709823					
Σύνολο	37	15	21	30	22	16	141	4,25	7,34	0	Δεν απορρίπτεται
Άθροισμα Τετραγώνων	19,2992	0,870077	10,37	0,2037121	9,98189	9,419647					

Πίνακας Α.8.1 - Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας πολιτικής της επιχείρησης με το μέγεθος της επιχείρησης

Παράρτημα Α9

Έλεγχος καλής προσαρμογής των κριτηρίων για την επιλογή του προμηθευτή outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες.

	Σύνολο απαντήσεων	χ^2		Problem		Δραστηριότητες
				Min Exp	Probl. Cells	
Προηγούμενη εμπειρία με προμηθευτή	106	3.23	Δεν απορρίπτεται	11.24	0	
Φήμη προμηθευτή	82	1.09	Δεν απορρίπτεται	8.691	0	
Κόστος προμήθειας	102	9.39	Απορρίπτεται 90%	10.81	0	Logistics, Δευτερεύουσες διοικητικές
Προδιαγραφές προϊόντος/ υπηρεσίας	83	11.73	Απορρίπτεται 95%	8.797	0	Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού, Κύριες παραγωγικές
Χρόνος παράδοσης	43	29.48	Απορρίπτεται 99%*	4.558	1	Κύριες παραγωγικές, Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού, Logistics
Επιχειρησιακή ικανότητα προμηθευτή	78	14.61	Απορρίπτεται 95%	8.267	0	Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού, Logistics
Προθυμία συνεργασίας προμηθευτή	41	5.91	Δεν απορρίπτεται*	4.346	1	
Συνήθης πρακτική ανταγωνιστών	23	3.75	Δεν απορρίπτεται*	2.438	5	
						Κρίσιμη τιμή χ^2
						90%
						95%
						99%
						df=5
						9.24
						11.07
						15
*Η αξιοπιστία του τεστ δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω του χαμηλού expected value σε τουλάχιστον μία περίπτωση.						
Πίνακας Α.9.1 - Συγκεντρωτικός πίνακας ελέγχου καλής προσαρμογής παραγόντων για την επιλογή προμηθευτή ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες						

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας Α.9.2) παρατίθενται τα στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής (goodness of fit) του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων.

Ερωτηματολόγιο (αποτελέσματα επιλογής προμηθευτή vs Ομαδοποιημένες Δραστηριότητες)	Κόριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο	χ^2	Min Exp	Probl. Cells	Result
Προηγούμενη εμπειρία	18	27	11	11	19	20	106	3,225	11,24	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	14,1659	23,4470046	15,63	11,23502304	19,0506912	22,47004608					
Difference	3,834101	3,55299539	-4,63	-0,235023041	-0,0506912	-2,47004608					
Difference^2	14,70033	12,6237763	21,45	0,05523583	0,0025696	6,101127652					
Φήμη	11	21	10	8	16	16	82	1,087	8,691	0	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	10,95853	18,1382488	12,09	8,69124424	14,7373272	17,38248848					
Difference	0,041475	2,86175115	-2,09	-0,69124424	1,26267281	-1,38248848					
Difference^2	0,00172	8,18961966	4,377	0,477818599	1,59434263	1,911274395					
Κόστος Προμήθειας	13	25	20	9	8	27	102	9,391	10,81	0	Απορρίπτεται 90%
Expected Value	13,63134	22,562212	15,04	10,81105991	18,3317972	21,62211982					
Difference	-0,631336	2,43778802	4,959	-1,811059908	-10,331797	5,377880184					
Difference^2	0,398586	5,94281042	24,59	3,27993799	106,746034	28,92159528					
Προδιαγραφές	16	27	7	6	9	18	83	11,73	8,797	0	Απορρίπτεται 95%
Expected Value	11,09217	18,359447	12,24	8,797235023	14,9170507	17,59447005					
Difference	4,907834	8,640553	-5,24	-2,797235023	-5,9170507	0,405529954					
Difference^2	24,08684	74,6591561	27,45	7,824523774	35,0114889	0,164454544					
Χρόνος Παράδοσης	11	15	13	2	1	1	43	29,48	4,558	1	Απορρίπτεται 99%
Expected Value	5,746544	9,51152074	6,341	4,557603687	7,7281106	9,115207373					
Difference	5,253456	5,48847926	6,659	-2,557603687	-6,7281106	-8,11520737					
Difference^2	27,5988	30,1234046	44,34	6,541336618	45,2674722	65,85659071					
Επιχειρησιακή Ικανότητα	11	26	16	10	6	9	78	14,61	8,267	0	Απορρίπτεται 95%
Expected Value	10,42396	17,2534562	11,5	8,267281106	14,0184332	16,53456221					
Difference	0,576037	8,74654378	4,498	1,732718894	-8,0184332	-7,53456221					
Difference^2	0,331818	76,5020281	20,23	3,002314766	64,2952707	56,76962773					
Προθυμία συνεργασίας	9	10	6	6	3	7	41	5,907	4,346	1	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	5,479263	9,06912442	6,046	4,34562212	7,36866359	8,69124424					
Difference	3,520737	0,93087558	-0,05	1,65437788	-4,3686636	-1,69124424					
Difference^2	12,39559	0,86652934	0,002	2,73696617	19,0852216	2,860307078					
Συνήθης Πρακτική	2	4	4	4	2	7	23	3,745	2,438	5	Δεν απορρίπτεται
Expected Value	3,073733	5,0875576	3,392	2,437788018	4,13364055	4,875576037					
Difference	-1,073733	-1,0875576	0,608	1,562211982	-2,1336406	2,124423963					
Difference^2	1,152902	1,18278154	0,37	2,440506275	4,55242201	4,513177175					
Σύνολο	29	48	32	23	39	46	217	13,7			
Άθροισμα Τετραγώνων	80,66659	210,090106	142,8	26,35864002	276,554822	167,0981546					

Πίνακας Α.9.2 - Στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής παραγόντων επιλογής προμηθευτών ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Παράρτημα Α10

Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας του παράγοντα προηγούμενη εμπειρία προμηθευτή κατά την επιλογή προμηθευτή ως προς το μέγεθος της επιχείρησης.

Συσχέτιση προηγούμενης εμπειρίας με προμηθευτή με μέγεθος της επιχείρησης (αριθμό εργαζομένων)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο	χ^2	Min Exp	Probl. Cells	Result
Αρ.Εργαζ.<100	8	16	3	6	10	10	53	1,78			
Expected Value	9	13,5	5,5	5,5	9,5	10					
Difference	-1	2,5	-2,5	0,5	0,5	0					
Difference^2	1	6,25	6,25	0,25	0,25	0					
Αρ.Εργαζ.>100	10	11	8	5	9	10	53	1,78			
Expected Value	9	13,5	5,5	5,5	9,5	10					
Difference	1	-2,5	2,5	-0,5	-0,5	0					
Difference^2	1	6,25	6,25	0,25	0,25	0					
Σύνολο	18	27	11	11	19	20	106	3,56	5,5	0	Δεν απορρίπτεται
Άθροισμα Τετραγώνων	2	12,5	12,5	0,5	0,5	0					

Πίνακας Α.10.1 - Έλεγχος χ^2 στατιστικής ανεξαρτησίας προηγούμενης εμπειρίας με προμηθευτή με το μέγεθος της επιχείρησης

Παράρτημα Α11

Έλεγχος καλής προσαρμογής των προβλημάτων που εμφανίστηκαν κατά την διάρκεια υλοποίησης του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

	Σύνολο απαντήσεων	χ^2		Problem		Δραστηριότητες								
				Min Exp	Probl. Cells									
Αντίδραση στελεχών και εργαζομένων	16	7.43	Δεν απορρίπτεται*	1,696	6	Logistics								
Προβλήματα συνεργασίας	39	14.50	Απορρίπτεται 95%*	4,134	1									
Προβλήματα εχεμύθειας	9	8.09	Δεν απορρίπτεται*	0,954	6									
Αθέτηση σύμβασης	7	2.87	Δεν απορρίπτεται*	0,742	6									
						<table border="1"> <tr> <td>Κρίσιμη τιμή χ^2</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>df=5</td> <td>9.24</td> <td>11.07</td> <td>15.09</td> </tr> </table>	Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%	df=5	9.24	11.07	15.09
Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%											
df=5	9.24	11.07	15.09											
Η αξιοπιστία του τεστ δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω του χαμηλού expected value σε τουλάχιστον μία περίπτωση.														

Πίνακας Α.11.1 - Συγκεντρωτικός πίνακας ελέγχου καλής προσαρμογής προβλημάτων που εμφανίστηκαν κατά την υλοποίηση του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας Α.11.2) παρατίθενται τα στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής (goodness of fit) του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων.

Ερώτηση 4.2 (Προβλήματα vs Ομαδοποιημένες Δραστηριότητες)	Κύριες Παρα- γωγικές	Πληροφο- ριακά & Συντή- ρηση	Logi- stics	Δευτερεύουσες Υποστη- ρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύ- ουσες Διοικητικές	Σύ- νολο	X ²	Min Exp	Probl. Cells	Result	
Αντίδραση Στελεχών	2	6	1	0	1	6	16	7,43	1,696	6	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	2,138249	3,53917	2,35945	1,69585253	2,875576037	3,391705069						
Difference	-0,138249	2,46083	-1,3594	-1,6958525	-1,875576037	2,608294931						
Difference ²	0,019113	6,05568	1,8481	2,87591582	3,51778547	6,803202446						
Προβλήματα συνεργασίας	8	10	10	0	1	10	39	14,50	4,134	1	Απορρίπτεται 95%	
Expected Value	5,211982	8,62673	5,75115	4,13364055	7,00921659	8,267281106						
Difference	2,788018	1,37327	4,24885	-4,1336406	-6,00921659	1,732718894						
Difference ²	7,773047	1,88588	18,0527	17,0869842	36,11068402	3,002314766						
Προβλήματα εχεμύθειας	3	4	0	1	0	1	9	8,09	0,954	6	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	1,202765	1,99078	1,32719	0,95391705	1,617511521	1,907834101						
Difference	1,797235	2,00922	-1,3272	0,04608295	-1,617511521	-0,907834101						
Difference ²	3,230054	4,03695	1,76143	0,00212364	2,61634352	0,824162756						
Αθέτηση Σύμβασης	1	3	1	1	0	1	7	2,87	0,742	6	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	0,935484	1,54839	1,03226	0,74193548	1,258064516	1,483870968						
Difference	0,064516	1,45161	-0,0323	0,25806452	-1,258064516	-0,483870968						
Difference ²	0,004162	2,10718	0,00104	0,06659729	1,582726327	0,234131113						
Σύνολο	29	48	32	23	39	46	217	30,02				
Άθροισμα Τετραγώνων	11,02638	14,0857	21,6633	20,031621	43,82753934	10,86381108						
									χ^2	90%	95%	99%
									df=5	9.24	11.07	15.09

Πίνακας Α.11.2 - Στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής προβλημάτων κατά την υλοποίηση του outsourcing ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Παράρτημα Α12

Βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή του outsourcing

Column	Count	Mean	StdDev	Stand. Deviation	Stand. Error
Αρνητική 515	12	4,2	1,0	0,0	3,88900
Ασφαλεία 5115	27	4,20729	4,0	-0,13550	-0,90341
Call Centre 5110	3	4,0000	0,0	-1,22474	
Γενικών 517	21	4,2	4,0	0,0	-0,0142044
Εκπαίδευση Προσωπικού	4,2	4,0	4,0	0,132141	0,0210
Εκπαίδευση και Στήριξη Κ. Ο	4,2	4,0	4,0	-1,98647	1,97917
Εκπαίδευση Προσωπικού 5111	4,2	4,0	4,0	-0,38340	-1,11913
Εκπαίδευση 5115	33	3,74747	4,0	-1,23343	1,10805
Εκπαίδευση 5114	33	4,14347	1,0	0,11753	0,80231
Εκπαίδευση 510	7	4,14286	1,0	1,85771	3,78013
Εκπαίδευση 5	3	4,33333	1,0	1,000174	
Εκπαίδευση 5...	12	3,83333	1,0	0,0800724	0,16231
Εκπαίδευση 5.1	35	3,74286	1,0	0,030634	0,118111
Εκπαίδευση 5.0	4,2	4,0	4,0	-1,39791	1,37500
Εκπαίδευση 510	21	4,15714	4,0	-0,43900	-0,30132
Εκπαίδευση 512	10	3,7000	4,0	0,070442	0,044000
Total	311	4,1401	4,0	-1,44607	4,10417

The StatAdvisor

This table shows various statistics for each of the 16 columns of data. To test for significant differences amongst the column means, select Analysis of Variance from the list of Tabular Options. Select Means Plot from the list of Graphical Options to display the means graphically.

WARNING: There is more than a 3 to 1 difference between the smallest standard deviation and the largest. This may cause problems since the analysis of variance assumes that the standard deviations at all levels are equal. Select Variance Check from the list of Tabular Options to run a formal statistical test for differences among the sigmas. You may want to consider transforming the data to remove any dependence of the standard deviation on the mean.

WARNING: The standardized skewness and/or kurtosis is outside the range of -2 to +2 for 2 columns. This indicates some significant nonnormality in the data, which violates the assumption that the data come from normal distributions. You may wish to transform the data or use the Kruskal-Wallis test to compare the medians instead of the means.

Πίνακας Α.12.1 - Στατιστική ανάλυση βαθμού ικανοποίησης – StatGraphics 5.1

Kruskall-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
Apothiki 516	12	119,292
Asfaleia 5115	27	124,5
Call Centre 5113	3	188,5
Dianomi 517	25	140,26
Ekpaideusi Proswpiko29		130,345
Ereuna kai Anaptixi 6		151,417
Euresi Proswpikou 5110		131,85
Kafeteria 5116	13	111,038
Katharismos 5114	23	125,13
Logistirio 519	7	133,5
Misthodosia 5111	3	153,5
Paragwgiki 511	12	103,375
Pliroforiaka 514	35	114,4
Prowthisi Pwlisewn 513		126,462
Sidirisi 518	21	139,857
Siskeuasia 512	13	112,615

Test statistic = 11,0549 P-Value = 0,748696

The StatAdvisor

The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 16 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

Πίνακας A.12.2 - Στατιστικό μη-παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis διαμέσων βαθμού ικανοποίησης – StatGraphics 5.1

ANOVA Table

Analysis of Variance					
Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	4,23235	13	0,325566	0,67	0,7903
Within groups	106,248	219	0,485152		
Total (Corr.)	110,481	232			

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variance of the data into two components: a between-group component and a within-group component. The F-ratio, which in this case equals 0,671059, is a ratio of the between-group estimate to the within-group estimate. Since the P-value of the F-test is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference between the means of the 14 variables at the 95,0% confidence level.

Πίνακας A.12.3 - Στατιστικό παραμετρικό τεστ ANOVA των μέσων τιμών του βαθμού ικανοποίησης (χωρίς τις δραστηριότητες αποθήκη και λογιστήριο που δεν εμφανίζουν κανονικότητα) – StatGraphics 5.1

Παράρτημα Α13

Βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή του outsourcing

Δραστηριότητα	Απαντήσεις στην ερώτηση 5.2 (κίνητρα που ικανοποιήθηκαν)	Ποσοστό κινήτρων που ικανοποιήθηκαν %	Απαντήσεις στην ερώτηση 5.2 (κίνητρα που δεν ικανοποιήθηκαν)	Ποσοστό κινήτρων που δεν ικανοποιήθηκαν %	Απαντήσεις στην ερώτηση 3.1
Έλλειψη τεχνογνωσίας/ τεχνολογίας	63	68.5%	2	2.2%	92
Επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες	60	82.2%	2	2.7%	73
Έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων	24	55.8%	2	4.7%	43
Βελτίωση ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας	42	68.9%	4	6.6%	61
Κόστος	52	68.4%	5	6.6%	76
Κάλυψη υπερβάλλουσας/ εποχικής ζήτησης	29	78.4%	1	2.7%	37
Συνήθης πρακτική του κλάδου	37	67.3%	2	3.6%	55

Πίνακας Α.13.1 – Αριθμός απαντήσεων και ποσοστά αυτών για τα κίνητρα που επιτεύχθηκαν.

Παράρτημα Α14

Έλεγχος καλής προσαρμογής των κινήτρων που επιτεύχθηκαν μετά την χρησιμοποίηση του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

	Σύνολο απαντήσεων	χ^2		Problem		Δραστηριότητες								
				Min Exp	Probl. Cells									
Έλλειψη τεχνογνωσίας/ τεχνολογίας	63	28.72	Απορρίπτεται 99%	6,3	0	Πληροφοριακά συστήματα & Συντήρηση εξοπλισμού								
Επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες	60	2.44	Δεν απορρίπτεται	6	0									
Έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων	24	5.31	Δεν απορρίπτεται*	2,4	4									
Βελτίωση ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας	42	1.65	Δεν απορρίπτεται*	4,2	1									
Κόστος	52	7.73	Δεν απορρίπτεται	5,2	0									
Κάλυψη υπερβάλλουσας/ εποχικής ζήτησης	29	31.10	Απορρίπτεται 99%*	2,9	3	Κύριες παραγωγικές, Logistics								
Συνήθης πρακτική του κλάδου	37	2.61	Δεν απορρίπτεται*	3,7	2	-								
						<table border="1"> <tr> <td>Κρίσιμη τιμή χ^2</td> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>df=5</td> <td>9.24</td> <td>11.07</td> <td>15.09</td> </tr> </table>	Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%	df=5	9.24	11.07	15.09
Κρίσιμη τιμή χ^2	90%	95%	99%											
df=5	9.24	11.07	15.09											
*Η αξιοπιστία του τεστ δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω του χαμηλού expected value σε τουλάχιστον μία περίπτωση.														

Πίνακας Α.14.1 - Συγκεντρωτικός πίνακας ελέγχου καλής προσαρμογής κινήτρων που επιτεύχθηκαν μετά την υλοποίηση του outsourcing ως προς τις (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας Α.14.2) παρατίθενται τα στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής (goodness of fit) του δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων.

Ερώτηση 5.2 (Κίνητρα που επιτεύχθηκαν vs Ομαδοποιημένες Δραστηριότητες)	Κύριες Παραγωγικές	Πληροφοριακά & Συντήρηση	Logistics	Δευτερεύουσες Υποστηρικτικές	Διεύθυνση Προσωπικού	Δευτερεύουσες Διοικητικές	Σύνολο	X ²	Min Exp	Probl. Cells	Result	
Ελλειψη τεχνογνωσίας	8	29	0	7	13	6	63	28,72	6,3	0	Απορρίπτεται 99%	
Expected Value	8,505	14,49	9,135	6,3	10,71	13,86						
Difference	-0,505	14,51	-9,135	0,7	2,29	-7,86						
Difference ²	0,255025	210,54	83,4482	0,49	5,2441	61,7796						
Επικέντρωση βασ. δεξιότητες	6	14	7	9	11	13	60	2,4453	6	0	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	8,1	13,8	8,7	6	10,2	13,2						
Difference	-2,1	0,2	-1,7	3	0,8	-0,2						
Difference ²	4,41	0,04	2,89	9	0,64	0,04						
Ελλειψη αναγκαίων πόρων	4	9	4	1	4	2	24	5,3057	2,4	4	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	3,24	5,52	3,48	2,4	4,08	5,28						
Difference	0,76	3,48	0,52	-1,4	-0,08	-3,28						
Difference ²	0,5776	12,1104	0,2704	1,96	0,0064	10,7584						
Ελλειψη ποιότητας	4	11	5	6	7	9	42	1,6532	4,2	1	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	5,67	9,66	6,09	4,2	7,14	9,24						
Difference	-1,67	1,34	-1,09	1,8	-0,14	-0,24						
Difference ²	2,7889	1,7956	1,1881	3,24	0,0196	0,0576						
Υψηλό κόστος	10	10	13	5	5	9	52	7,7362	5,2	0	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	7,02	11,96	7,54	5,2	8,84	11,44						
Difference	2,98	-1,96	5,46	-0,2	-3,84	-2,44						
Difference ²	8,8804	3,8416	29,8116	0,04	14,7456	5,9536						
Κάλυψη εποχικής ζήτησης	8	3	13	2	1	2	29	31,096	2,9	3	Απορρίπτεται 99%	
Expected Value	3,915	6,67	4,205	2,9	4,93	6,38						
Difference	4,085	-3,67	8,795	-0,9	-3,93	-4,38						
Difference ²	16,68723	13,4689	77,352	0,81	15,4449	19,1844						
Σνήθης πρακτική κλάδου	4	10	4	2	6	11	37	2,6057	3,7	2	Δεν απορρίπτεται	
Expected Value	4,995	8,51	5,365	3,7	6,29	8,14						
Difference	-0,995	1,49	-1,365	-1,7	-0,29	2,86						
Difference ²	0,990025	2,2201	1,86323	2,89	0,0841	8,1796						
Σύνολο	27	46	29	20	34	44	200	36,4708				
Άθροισμα Τετραγώνων	34,58918	244,017	196,824	18,43	36,1847	105,9532						
									χ^2 df=5	90% 9.24	95% 11.07	99% 15.09

Πίνακας Α.14.2 - Στατιστικά τεστ καλής προσαρμογής κινήτρων που επιτεύχθηκαν ως προς (ομαδοποιημένες) δραστηριότητες

Παράρτημα A15

Δραστηριότητες στις οποίες οι επιχειρήσεις θα εφαρμόζαν ξανά outsourcing και αυτές στις οποίες δεν θα εφαρμόζοταν ξανά η πρακτική αυτή.

Δραστηριότητες	Δραστηριότητες που θα δίνονταν ξανά για outsourcing	Ποσοστά %	Δραστηριότητες που δεν θα δίνονταν ξανά για outsourcing	Ποσοστά %	Απαντήσεις στην ερώτηση 2.1
1. Παραγωγική Διαδικασία	11	91.7%	1	8.3%	12
2. Συσκευασία	12	85.7%	3	21.4%	14
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	6	75.0%	0	0.0%	8
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	35	94.6%	1	2.7%	37
5. Προώθηση Πωλήσεων	10	71.4%	1	7.1%	14
6. Αποθήκη	8	66.7%	3	25.0%	12
7. Διανομή	23	88.5%	2	7.7%	26
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	23	95.8%	0	0.0%	24
9. Λογιστήριο	6	85.7%	0	0.0%	7
10. Εκπαίδευση Προσωπικού	27	90.0%	1	3.3%	30
11. Μισθοδοσία	2	66.7%	1	33.3%	3
12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	6	54.5%	2	18.2%	11
13. Call centre	3	100.0%	0	0.0%	3
14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	23	92.0%	2	8.3%	25
15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	26	89.7%	1	3.4%	29
16. Κυλικείο/ Καφετέρια	11	78.6%	2	14.3%	14

Πίνακας A.15.1 - Ποσοστά δραστηριοτήτων που θα εφαρμόζοταν ξανά outsourcing και αυτών που δεν θα εφαρμόζοταν ξανά η πρακτική αυτή

Παράρτημα Β1 - Ερωτηματολόγιο

1. Γενικά Στοιχεία

Επωνυμία Επιχ. :			
Νομική Μορφή:			
Υπεύθυνος:		Θέση:	

1.1 Παρακαλώ σημειώστε (✓) σε ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες ανήκουν τα προϊόντα που παράγετε:

1. Αρτοποιία	<input type="checkbox"/>	8. Λίπη-Έλαια	<input type="checkbox"/>
2. Ζυμαρικά	<input type="checkbox"/>	9. Γλυκίσματα	<input type="checkbox"/>
3. Γαλακτοκομικά	<input type="checkbox"/>	10. Όσπρια	<input type="checkbox"/>
4. Τυροκομικά	<input type="checkbox"/>	11. Οίνος	<input type="checkbox"/>
5. Κονσέρβες – Τουρσιά	<input type="checkbox"/>	12. Αλκοολούχα Ποτά	<input type="checkbox"/>
6. Αλλαντικά	<input type="checkbox"/>	13. Μη αλκοολούχα Ποτά	<input type="checkbox"/>
7. Ιχθυηρά	<input type="checkbox"/>	14. Άλλο:	<input type="checkbox"/>

1.2 Παρακαλώ σημειώστε (✓) ποια από τα παρακάτω πιστοποιημένα συστήματα από αναγνωρισμένο φορέα διαθέτει η επιχείρησής σας:

1. ISO 9001	<input type="checkbox"/>	3. OSHAS 18001	<input type="checkbox"/>	5. Άλλο:	<input type="checkbox"/>
2. H.A.C.C.P.	<input type="checkbox"/>	4. ISO 14001	<input type="checkbox"/>		

1.3 Ποιος είναι ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας, κατά μέσο όρο, την τελευταία τριετία; Ευρώ

1.4 Ποιος ήταν ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία;

1. < 50	<input type="checkbox"/>	3. 100 – 199	<input type="checkbox"/>	5. >500	<input type="checkbox"/>
2. 50 – 99	<input type="checkbox"/>	4. 200 – 499	<input type="checkbox"/>		

2. Έκταση του Outsourcing

- 2.1 Για τις παρακάτω δραστηριότητες σημειώστε με τον αριθμό:
1, σε αυτές που χρησιμοποιείται έστω και εν' μέρει outsourcing¹ και
2, σε αυτές που σκοπεύετε στο μέλλον να εφαρμόσετε αυτή την πρακτική.

1. Παραγωγική Διαδικασία	<input type="checkbox"/>	10. Εκπαίδευση Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
2. Συσκευασία	<input type="checkbox"/>	11. Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/>
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	<input type="checkbox"/>	12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	<input type="checkbox"/>	13. Call centre	<input type="checkbox"/>
5. Προώθηση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	<input type="checkbox"/>
6. Αποθήκη	<input type="checkbox"/>	15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	<input type="checkbox"/>
7. Διανομή	<input type="checkbox"/>	16. Κυλικείο/ Καφετέρια	<input type="checkbox"/>
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	17. Άλλο	<input type="checkbox"/>
9. Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>		

¹ Σε μία δραστηριότητα χρησιμοποιείται outsourcing όταν παύει να υλοποιείται εσωτερικά στην επιχείρηση, αλλά ανατίθεται η υλοποίηση σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη/ προμηθευτή.

2.2 Για όσες από τις παρακάτω δραστηριότητες χρησιμοποιείται outsourcing, παρακαλώ σημειώστε την χρονική διάρκεια των επιμέρους συμβολαίων, καθώς και το συνολικό χρονικό διάστημα σε έτη που χρησιμοποιείται το outsourcing σε αυτές.

	Διάρκεια Συμβολαίου	Συνολικό Χρονικό Διάστημα		Διάρκεια Συμβολαίου	Συνολικό Χρονικό Διάστημα
1. Παραγωγική Διαδικασία	10. Εκπαίδευση Προσωπικού
2. Συσκευασία	11. Μισθοδοσία
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	12. Εύρεση Νέου Προσωπικού
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	13. Call centre
5. Προώθηση Πωλήσεων	14. Υπηρεσίες Καθαρισμού
6. Αποθήκη	15. Υπηρεσίες Ασφάλειας
7. Διανομή	16. Κυλικείο/ Καφετέρια
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	17. Άλλο.....
9. Λογιστήριο			

3. Κίνητρα & αντικίνητρα

3.1 Παρακαλώ καθορίστε τους πιο σημαντικούς παράγοντες που αποτέλεσαν κίνητρο για την χρησιμοποίηση του outsourcing στις δραστηριότητες που εφαρμόστηκε η πρακτική αυτή.

	Παραγωγική Διαδικασία	Συσκευασία	Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	Προώθηση Πωλήσεων	Αποθήκη	Διανομή	Συντήρηση Εξοπλισμού	Λογιστήριο	Εκπαίδευση Προσωπικού	Μισθοδοσία	Εύρεση Νέου Προσωπικού	Call centre	Υπηρεσίες Καθαρισμού	Υπηρεσίες Ασφάλειας	Κυλικείο/ Καφετέρια	Άλλο.....
1. Έλλειψη τεχνογνωσίας/ τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Επικέντρωση στις βασικές δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Έλλειψη αναγκαίων εσωτερικών πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Βελτίωση ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Υψηλό κόστος παγίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Υψηλό λειτουργικό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Κάλυψη υπερβάλλουσας/ εποχικής ζήτησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Συνήθης πρακτική του κλάδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Παρακαλώ καθορίστε τους πιο σημαντικούς παράγοντες που απέτρεψαν την χρησιμοποίηση του outsourcing σε κάποια -ες από τις παρακάτω δραστηριότητες της επιχείρησης.

	Παραγωγική Διαδικασία	Συσκευασία	Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Πληροφορικά Συστήματα (Μηχανοργάνωση).	Πρώθηση Πωλήσεων	Αποθήκη	Διανομή	Συντήρηση Εξοπλισμού	Λογιστήριο	Εκπαίδευση Προσωπικού	Μισθοδοσία	Εύρεση Νέου Προσωπικού	Call centre	Υπηρεσίες Καθαρισμού	Υπηρεσίες Ασφάλειας	Κυλικείο/ Καφετέρια	Άλλο.....
1. Κίνδυνος διαρροής πληροφοριών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Απώλεια βασικών δεξιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ανυπαρξία οικονομικού οφέλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Υψηλό το κόστος του outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Αναξιοπιστία υπαρχόντων προμηθευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Εξάρτηση από τρίτους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Πολιτική της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Διαδικασία υλοποίησης

4.1 Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες συνεκτιμήθηκαν για την επιλογή του συνεργάτη/ προμηθευτή σε κάθε μία από τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκε outsourcing;

	Παραγωγική Διαδικασία	Συσκευασία	Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση).	Πρώθηση Πωλήσεων	Αποθήκη	Διανομή	Συντήρηση Εξοπλισμού	Λογιστήριο	Εκπαίδευση Προσωπικού	Μισθοδοσία	Εύρεση Νέου Προσωπικού	Call centre	Υπηρεσίες Καθαρισμού	Υπηρεσίες Ασφάλειας	Κυλικείο/ Καφετέρια	Άλλο.....
1. Προηγούμενη εμπειρία με προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Φήμη προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Κόστος προμήθειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Προδιαγραφές προϊόντος/ υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Χρόνος παράδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Επιχειρησιακή ικανότητα προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Προθυμία συνεργασίας προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Συνήθης πρακτική ανταγωνιστών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Ποια προβλήματα εμφανίστηκαν (αν εμφανίστηκαν) κατά τη διάρκεια υλοποίησης του outsourcing σε κάθε μία από τις δραστηριότητες που εφαρμόστηκε η πρακτική αυτή;

	Παραγωγική Διαδικασία	Συσκευασία	Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	Προώθηση Πωλήσεων	Αποθήκη	Διανομή	Συντήρηση Εξοπλισμού	Λογιστήριο	Εκπαίδευση Προσωπικού	Μισθοδοσία	Εύρεση Νέου Προσωπικού	Call centre	Υπηρεσίες Καθαρισμού	Υπηρεσίες Ασφάλειας	Κυλικείο/ Καφετέρια	Άλλο.....
1. Αντίδραση στελεχών και εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Προβλήματα συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Προβλήματα εχεμύθειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αθέτηση σύμβασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing.

5.1 Από την προσωπική σας εμπειρία και για τις δραστηριότητες που έχει χρησιμοποιηθεί το outsourcing, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τα μέχρι τώρα αποτελέσματα;

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Μέτρια	Αρκετά	Απόλυτα
1. Παραγωγική Διαδικασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Συσκευασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Προώθηση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Αποθήκη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Διανομή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Εκπαίδευση Προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Call centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Κυλικείο/ Καφετέρια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Παρακαλώ σημειώστε με τον αριθμό:

1, σε όποιες από τις δραστηριότητες που χρησιμοποιήθηκε outsourcing επιτεύχθηκαν τα κίνητρα και

2, σε όποιες από αυτές δεν επιτεύχθηκαν τα κίνητρα που καθορίσατε στην ερώτηση 3.1, και παρακαλώ αναφέρετε ποια ήταν αυτά.

		Κίνητρα που επιτεύχθηκαν	Κίνητρα που δεν επιτεύχθηκαν
1. Παραγωγική Διαδικασία	<input type="checkbox"/>
2. Συσκευασία	<input type="checkbox"/>
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	<input type="checkbox"/>
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	<input type="checkbox"/>
5. Προώθηση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>
6. Αποθήκη	<input type="checkbox"/>
7. Διανομή	<input type="checkbox"/>
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>
9. Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>
10. Εκπαίδευση Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
11. Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/>
12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
13. Call centre	<input type="checkbox"/>
14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	<input type="checkbox"/>
15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	<input type="checkbox"/>
16. Κυλικείο/ Καφετέρια	<input type="checkbox"/>
17. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>

5.3 Με δεδομένη την εμπειρία που έχετε αποκομίσει, αν αποφασίζατε τώρα σε ποιες δραστηριότητες θα χρησιμοποιηθεί outsourcing, παρακαλώ σημειώστε με τον αριθμό:

- 1, σε όποιες δραστηριότητες θα εφαρμόζατε ξανά και
2, σε όποιες δεν θα εφαρμόζατε ξανά την πρακτική αυτή.**

1. Παραγωγική Διαδικασία	<input type="checkbox"/>	10. Εκπαίδευση Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
2. Συσκευασία	<input type="checkbox"/>	11. Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/>
3. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	<input type="checkbox"/>	12. Εύρεση Νέου Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
4. Πληροφοριακά Συστήματα (Μηχανοργάνωση)	<input type="checkbox"/>	13. Call centre	<input type="checkbox"/>
5. Προώθηση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	14. Υπηρεσίες Καθαρισμού	<input type="checkbox"/>
6. Αποθήκη	<input type="checkbox"/>	15. Υπηρεσίες Ασφάλειας	<input type="checkbox"/>
7. Διανομή	<input type="checkbox"/>	16. Κυλικείο/ Καφετέρια	<input type="checkbox"/>
8. Συντήρηση Εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	17. Άλλο.....	<input type="checkbox"/>
9. Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>		

5.4 Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικοί (κρίσιμοι) για την επιτυχία του outsourcing σε μία δραστηριότητα;

1. Προσδιορισμός δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθεί outsourcing	<input type="checkbox"/>
2. Επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή	<input type="checkbox"/>
3. Σύμβαση με επαρκείς λεπτομέρειες	<input type="checkbox"/>
4. Άρτια συνεργασία με προμηθευτή	<input type="checkbox"/>
5. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της δραστηριότητας	<input type="checkbox"/>
6. Έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>
7. Άλλο	<input type="checkbox"/>

Επιθυμείτε να λάβετε γνώση των αποτελεσμάτων της έρευνας;	NAI	OXI
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στοιχεία Επικοινωνίας		
Υπόψιν		
Διεύθυνση επικοινωνίας:		
Ηλεκτρονική Διεύθυνση:		
Fax:		

Παράρτημα Β2 – Συνοδευτική επιστολή

Προς Γενικό Διευθυντή,

12 Ιανουαρίου, 2006

Αξιότιμε Κύριε/ Κυρία,

Το **Πανεπιστήμιο Πειραιώς** παράλληλα με την επιδίωξη του να προσφέρει εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, στοχεύει και στην ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας που θα συμβάλλει ενεργά στην ανάλυση και κατανόηση των πραγματικών αναγκών των ελληνικών επιχειρήσεων.

Προς την κατεύθυνση αυτή διεξάγεται και η παρούσα έρευνα που εντάσσεται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην **Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, υπό την επίβλεψη του Αν. Καθηγητή κ. Αθ. Λαγοδήμου.

Σκοπός της έρευνας είναι να εξακριβωθεί η σημασία που κατέχει το outsourcing στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Για την επιτυχία του σκοπού αυτού η συμμετοχή της δικής σας επιχείρησης στην έρευνα αυτή θεωρούμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Σας παρακαλούμε θερμά να συμβάλλετε στην έρευνα αυτή με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την αποστολή του με χρήση του φακέλου που εσωκλείεται.

Αν ενδιαφέρεστε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε στο σχετικό πεδίο στο τέλος του ερωτηματολογίου, τον τρόπο με τον οποίο επιθυμείτε να λάβετε γνώση αυτών. Σας παρακαλούμε να αποστείλετε το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο το συντομότερο δυνατό προκειμένου να προχωρήσουμε άμεσα στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Για οποιαδήποτε πληροφορία επικοινωνήστε στα τηλέφωνα 210-5018218, 6977 819300, fax 210-5024001 (υπόψιν κ. Δήμου) ή στην ηλεκτρονική διεύθυνση survey2006.outsourcing@gmail.com.

Σας ευχαριστούμε εκ' των προτέρων για την προθυμία και τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε για την συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,
Δήμου Χαράλαμπος

Μεταπτυχιακός
Φοιτητής
Πανεπιστημίου
Πειραιώς