



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Διερεύνηση του στρατηγικού outsourcing στις  
επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**

**Νικόλαος Κ. Λιατόπουλος**

**Επιβλέπων:**

**Επίκουρος Καθηγητής**

**Σωκράτης Ι. Μοσχούρης**

**Πειραιάς, 2013**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### **Μέλη Τριμελούς Επιτροπής**

Λάμπρος Λάιος,  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Σωκράτης Μοσχούρης,  
Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ιωάννης Γιαννατσής,  
Λέκτορας Πανεπιστημίου Πειραιώς

### **Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

Ευάγγελος Σαμπράκος,  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Χρυσολέων Παπαδόπουλος,  
Καθηγητής Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σεραφείμ Κάπρος,  
Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Γεώργιος Μαλινδρέτος,  
Επίκουρος Καθηγητής Χαροκόπειου Πανεπιστημίου Αθηνών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας με οποιονδήποτε τρόπο. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα επίκουρο καθηγητή κ. Σωκράτη Μοσχούρη για την καθοδήγηση, την υποστήριξη, τις πολύτιμες συμβουλές που μου προσέφερε και γενικότερα για την καθοριστική συμβολή του στην επιτυχία αυτής της προσπάθειας. Επίσης, να ευχαριστήσω τον κουμπάρο μου κ. Γεώργιο Σαΐνη για την επιμέλεια του στις ξενόγλωσσες δημοσιεύσεις των ευρημάτων της έρευνας.

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Αθηνά και στη σύζυγό μου Καλλιόπη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Περίληψη

Στις μέρες μας το outsourcing είναι μια ιδιαίτερα δημοφιλής πρακτική των επιχειρήσεων, για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους ή τμημάτων αυτών. Εδώ και αρκετές δεκαετίες εφαρμόζεται σε τακτικό επίπεδο, αποσκοπώντας κυρίως σε μείωση του λειτουργικού κόστους των περιφερειακών δραστηριοτήτων, ενώ τα τελευταία χρόνια η χρήση του έχει επεκταθεί και γνωρίζει άνθηση ως εργαλείο για την εφαρμογή στρατηγικών με στόχο την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να μελετήσει τις διαστάσεις αυτού του φαινομένου και στην Ελληνική πραγματικότητα και να διαπιστώσει την ύπαρξη στρατηγικού προσανατολισμού στις σχετικές αποφάσεις. Για να προσεγγίσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το θέμα, καταγράψαμε την έκταση εφαρμογής του στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και μελετήσαμε τα χαρακτηριστικά των αποφάσεων και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σχετικά με το outsourcing. Αυτό έγινε μέσω έρευνας που διεξαγάγαμε, με τη χρήση ερωτηματολογίων, σε βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο.

Με βάση την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέξαμε εξήχθησαν τα αποτελέσματα της έρευνας. Αυτά συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα αντίστοιχων δημοσιευμένων εμπειρικών μελετών ανά τον κόσμο, αλλά και με τις παραδοχές των βασικών θεωριών που ερμηνεύουν τη στάση των επιχειρήσεων ως προς το outsourcing. Αυτό μας οδήγησε σε ένα αριθμό συμπερασμάτων σχετικά με την στάση των επιχειρήσεων ως προς το outsourcing, για τη στρατηγική διάσταση αυτών των αποφάσεων και για την πρακτική εφαρμογή των αντίστοιχων θεωριών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τέλος, με βάση τα συμπεράσματά μας και τις καλές πρακτικές που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, απευθύναμε προτάσεις οι οποίες ευελπιστούμε ότι θα

βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα απωλειών και να βελτιστοποιήσουν τα οφέλη από την εφαρμογή του outsourcing.

Μεταξύ άλλων, στα συμπεράσματα της μελέτης συγκαταλέγεται ότι το outsourcing έχει διεισδύσει σε ιδιαίτερο βαθμό στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, σημαντικός αριθμός αποφάσεων αφορά περιπτώσεις στρατηγικού outsourcing και ότι κατά την εξέταση των σχετικών αποφάσεων δεν επηρεάζονται αποκλειστικά από τις αρχές μίας μόνο θεωρίας, αλλά λαμβάνουν υπόψη ένα μίγμα των βασικών παραμέτρων τους με διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με την περίπτωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



### **Abstract**

In our days, outsourcing is considered as a particularly popular practice for enterprises, being implemented to their activities or in parts of them. For decades, outsourcing was applied at tactical level, aiming mainly in reducing operational costs on peripheral activities. However, during the latest years it has been extensively used as a tool for implementing strategies aiming in the acquisition or maintenance of their competitive advantages.

The aim of this dissertation is to investigate the dimensions of this phenomenon, specifically in the Greek environment, and realize the existence of any strategic orientation to the relative decisions taken. In order to approach in the best possible way the subject, we recorded the extent of its application to the activities of an enterprise and studied the characteristics of the decisions and the behavior of the enterprises with regard to the outsourcing. This was achieved through a research conducted using questionnaires that were mailed to industrial and commercial enterprises operating in the Greek environment.

The results of our survey allowed us to investigate basic assumptions of theories applied to outsourcing. This led us to a number of conclusions regarding the attitude of enterprises to outsourcing, the strategic dimension of these decisions and the implementation of the respective theories in Greek enterprises. The main conclusions of our study referred to the ever-increasing usage of outsourcing in enterprises operating in Greece, the considerable adoption of strategic outsourcing, and the necessity for the application of a mix of theories to explain the behavior of enterprises regarding the issue of outsourcing.

Finally, based on our conclusions and best practices found in the literature, we made implications that will help enterprises to minimize their possible losses and optimize their profits from the use of outsourcing.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Ευρετήριο Περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	5
Περίληψη .....	7
Abstract .....	9
Ευρετήριο Περιεχομένων .....	11
Ευρετήριο Πινάκων.....	14
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	17
1. Εισαγωγή .....	18
1.1 Γενική προσέγγιση του θέματος.....	18
1.2 Αντικείμενο - σκοπός της έρευνας .....	20
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	21
1.4 Συνεισφορά της μελέτης .....	22
1.5 Δομή της μελέτης.....	23
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	25
2.1 Η έννοια του Outsourcing - Ορισμοί.....	25
2.2 Κίνητρα για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους - Δυνητικά πλεονεκτήματα.....	28
2.3 Αίτια αποτροπής της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους – Δυνητικοί κίνδυνοι .....	37
2.4 Έκταση και πεδίο εφαρμογής του outsourcing.....	43
2.5 Αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του outsourcing.....	47
2.6 Στρατηγικό Outsourcing .....	50
2.7 Το outsourcing υπό το πρίσμα της Θεώρησης της Επιχείρησης με βάση τους Πόρους της.....	53
2.8 Το outsourcing υπό το πρίσμα της θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους.....	60

2.9 Προσέγγιση του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων μέσω του συνδυασμού των δύο θεωριών .....	64
3. Μεθοδολογία της Έρευνας .....	71
3.1 Δομή της έρευνας .....	71
3.2 Ερευνητικές υποθέσεις .....	73
3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	77
3.4 Συλλογή δεδομένων.....	85
3.5 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	86
3.6 Στατιστική επεξεργασία.....	88
4. Αποτελέσματα της Έρευνας.....	91
4.1 Περιγραφικά Στατιστικά.....	91
4.1.1 Περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος.....	91
4.1.2 Κίνητρα για outsourcing.....	92
4.1.3 Δυνητικοί κίνδυνοι από το outsourcing .....	93
4.1.4 Έκταση εφαρμογής του outsourcing.....	94
4.1.5 Διάρκεια συμβάσεων και εκχώρηση περιουσιακών στοιχείων.....	101
4.1.6 Επιτυχία εξεταζόμενων εγχειρημάτων outsourcing .....	105
4.1.7 Οφέλη από την εφαρμογή του outsourcing .....	108
4.1.8 Αρνητικές επιπτώσεις από την εφαρμογή του outsourcing.....	111
4.1.9 Ιεραρχικό επίπεδο λήψης αποφάσεων για outsourcing.....	113
4.2 Παραγοντική Ανάλυση .....	116
4.2.1 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	116
4.2.2 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους.....	120
4.2.3 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τους λόγους μη	

---

εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους.....	125
4.3 Έλεγχος Συσχετίσεων.....	131
4.3.1 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών .....	131
4.3.2 Έλεγχος συσχέτισης παραγόντων προτροπής και αποτροπής, βαθμού & επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες του περιβάλλοντος.....	133
4.3.3 Έλεγχος συσχέτισης βαθμού και επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής.....	135
4.3.4 Έλεγχος συσχέτισης μεγέθους επιχείρησης με το βαθμό και επιτυχία του outsourcing και με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής .....	137
4.3.5 Έλεγχος συσχέτισης αιτίων προτροπής και αποτροπής outsourcing.....	139
5. Συζήτηση - Συμπεράσματα .....	140
5.1 Συζήτηση .....	140
5.1.1 Γενικά .....	140
5.1.2 Ανάλυση περιγραφικών στατιστικών .....	140
5.1.3 Παραγοντική ανάλυση και έλεγχος συσχετίσεων .....	144
5.2 Συμπεράσματα .....	151
5.3 Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	155
6. Βιβλιογραφία.....	156
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	172

## **Ευρετήριο Πινάκων**

Πίνακας 2.2.1	Αναμενόμενα οφέλη από το outsourcing.....	34
Πίνακας 2.2.2	Ταξινόμηση κινήτρων για outsourcing σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες.....	35
Πίνακας 2.2.3	Τύποι των αποφάσεων outsourcing και κίνητρα.....	36
Πίνακας 2.3.1	Ταξινόμηση αντικινήτρων για outsourcing σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες.....	41
Πίνακας 2.3.2	Δυνητικοί κίνδυνοι από το outsourcing.....	42
Πίνακας 2.9.1	Συμπληρωματικότητα της Θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους & της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους.....	68
Πίνακας 3.5.1	Διαστρωμάτωση δείγματος ανά κλάδο.....	86
Πίνακας 3.5.2	Διαστρωμάτωση δείγματος ανά επιχειρηματική δραστηριότητα.....	87
Πίνακας 3.5.3	Εύρος κύκλου εργασιών δείγματος.....	87
Πίνακας 3.5.4	Διαστρωμάτωση δείγματος ανά αριθμό εργαζομένων.....	87
Πίνακας 3.5.5	Εύρος εργαζομένων δείγματος.....	87
Πίνακας 4.1.1	Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.....	91
Πίνακας 4.1.2	Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με τα αίτια εκχώρησης δραστηριοτήτων.....	92
Πίνακας 4.1.3	Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με τους λόγους μη εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους.....	93
Πίνακας 4.1.4.1	Ποσοστό εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα.....	97
Πίνακας 4.1.4.2	Εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα.....	98
Πίνακας 4.1.4.4	Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής Βαθμός Outsourcing.....	99
Πίνακας 4.1.4.5	Πρόθεση εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους.....	99
Πίνακας 4.1.4.7	Εκχώρηση κρίσιμων δραστηριοτήτων σε τρίτους.....	100
Πίνακας 4.1.5.1	Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα.....	103
Πίνακας 4.1.5.3	Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων outsourcing.....	104
Πίνακας 4.1.5.4	Ποσοστό περιπτώσεων outsourcing ανά δραστηριότητα στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του προσωπικού / εγκαταστάσεων / εξοπλισμού στον πάροχο.....	104

---

Πίνακας 4.1.5.5 Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του προσωπικού στον πάροχο .	104
Πίνακας 4.1.5.6 Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος των εγκαταστάσεων στον πάροχο.....	105
Πίνακας 4.1.5.7 Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του εξοπλισμού στον πάροχο ...	105
Πίνακας 4.1.6.1 Περιγραφικά στατιστικά της επιτυχίας των εγχειρημάτων εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους .....	107
Πίνακας 4.1.6.2 Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος .....	107
Πίνακας 4.1.6.4 Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing.....	108
Πίνακας 4.1.7.1 Κατανομή των συχνοτήτων (%) των κυριοτέρων ωφελειών που αποκομίστηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα .....	109
Πίνακας 4.1.7.2 Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το κυριότερο όφελος.....	110
Πίνακας 4.1.8.1 Κατανομή των συχνοτήτων (%) των αρνητικών επιπτώσεων που παρατηρήθηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα .....	112
Πίνακας 4.1.8.2 Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις .....	112
Πίνακας 4.1.9.1 Κατανομή των συχνοτήτων (%) λήψης της απόφασης ανά επίπεδο ιεραρχίας .....	114
Πίνακας 4.1.9.2 Κατανομή των περιπτώσεων outsourcing ως προς το επίπεδο ιεραρχίας λήψης της απόφασης .....	115
Πίνακας 4.2.1.1 Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης .....	118
Πίνακας 4.2.1.2 Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	118
Πίνακας 4.2.1.3 Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης .....	118
Πίνακας 4.2.1.4 Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων .....	119
Πίνακας 4.2.1.5 Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης μεταβλητών που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	119
Πίνακας 4.2.2.1 Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια για outsourcing .....	122
Πίνακας 4.2.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια για outsourcing.....	122
Πίνακας 4.2.2.3 Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης .....	123
Πίνακας 4.2.2.4 Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων .....	123

---

Πίνακας 4.2.2.5 Αποτελέσματα της ανάλυσης των κινήτρων για outsourcing σε παράγοντες .....	124
Πίνακας 4.2.3.1 Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια αποτροπής για outsourcing .....	127
Πίνακας 4.2.3.2 Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια αποτροπής για outsourcing.....	128
Πίνακας 4.2.3.3 Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης .....	128
Πίνακας 4.2.3.4 Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων .....	129
Πίνακας 4.2.3.5 Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων κινδύνου.....	130
Πίνακας 4.3.1.1 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών.....	132
Πίνακας 4.3.2.1 Έλεγχος Συσχετίσεων παραγόντων περιβάλλοντος, προτροπής και αποτροπής outsourcing και βαθμών outsourcing & επιτυχίας outsourcing .....	134
Πίνακας 4.3.3.1 Έλεγχος συσχετίσεων βαθμών outsourcing και επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής για outsourcing.....	136
Πίνακας 4.3.4.1 Έλεγχος συσχέτισης μεγέθους επιχείρησης με το βαθμό και επιτυχία του outsourcing και με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής .....	138
Πίνακας 4.3.5.1 Έλεγχος συσχετίσεων παραγόντων προτροπής και αποτροπής για outsourcing.....	139



## Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 2.4.1	Εξέλιξη της παγκόσμιας αγοράς υπηρεσιών outsourcing .....	45
Γράφημα 2.4.2	Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Quélin & Duhamel .....	45
Γράφημα 2.4.3	Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Kakabadse & Kakabadse.....	46
Γράφημα 2.4.4	Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Monczka et al.....	46
Γράφημα 2.5.1	Μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για το outsourcing .....	49
Γράφημα 2.7.1	Οι πόροι ως βάση της κερδοφορίας.....	59
Γράφημα 2.7.2	Ιεραρχική διάρθρωση των Ικανοτήτων.....	59
Γράφημα 2.9.2	Συσχέτιση ικανοτήτων, περιουσιακών στοιχείων και ορίων της επιχείρησης.....	69
Γράφημα 2.9.3	Μοντέλο για το σχεδιασμό του outsourcing.....	70
Γράφημα 4.1.4.3	Εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα....	98
Γράφημα 4.1.4.6	Πρόθεση εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους.....	100
Γράφημα 4.1.4.8	Εύρος εφαρμογής του outsourcing .....	101
Γράφημα 4.1.5.2	Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα .....	103
Γράφημα 4.1.6.3	Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος.....	108
Γράφημα 4.1.7.3	Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το κυριότερο όφελος .....	110
Γράφημα 4.1.8.3	Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις .....	113
Γράφημα 4.1.9.3	Κατανομή των περιπτώσεων outsourcing ως προς το επίπεδο ιεραρχίας λήψης της απόφασης .....	115

## 1. Εισαγωγή

### 1.1 Γενική προσέγγιση του θέματος

Το περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, οι συχνές και πολλές φορές βίαιες αλλαγές στη τεχνολογία και στις προτιμήσεις – απαιτήσεις των καταναλωτών. Για να αντεπεξέλθουν στις παραπάνω συνθήκες, αλλά και για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των μετόχων τους για καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να υλοποιήσουν στρατηγικές που θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, βελτιωμένες αποδόσεις, μειωμένα κόστη και κατ' επέκταση βιωσιμότητα και κερδοφορία. Ένα από τα “εργαλεία” που έχουν στη διάθεσή τους, για να πετύχουν τα παραπάνω είναι και η πρακτική του outsourcing.

Το outsourcing, που στα Ελληνικά μπορεί να αποδοθεί ως εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων ή ως ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, είναι ένα εργαλείο με πολλαπλές εφαρμογές. Μπορεί να εφαρμοστεί σε τακτικό / λειτουργικό επίπεδο, για την κάλυψη κοστολογικών απαιτήσεων ή προσωρινών απαιτήσεων σε δυναμικότητα, αλλά και σε στρατηγικό επίπεδο (στρατηγικό outsourcing) για την υλοποίηση στρατηγικών απόκτησης ή διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και βελτίωσης της απόδοσης.

Πριν από αρκετές δεκαετίες, όταν κυριαρχούσε η φιλοσοφία της κάθετης ανάπτυξης των επιχειρήσεων, η πρακτική του outsourcing πρωτοεμφανίστηκε σε μη σημαντικές περιφερειακές δραστηριότητες, που δεν σχετίζονταν με την απόδοση της επιχείρησης, όπως η φύλαξη των εγκαταστάσεων, η καθαριότητα και η παροχή υπηρεσιών εστίασης του προσωπικού, με σκοπό αποκλειστικά τη μείωση του κόστους. Με το πέρασμα του χρόνου οι τεχνολογίες παραγωγής γινόταν όλο και πιο εξειδικευμένες, οι απαιτήσεις των αγορών αυξανόταν και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γινόταν πιο έντονος. Τότε, η υιοθέτηση του outsourcing άρχισε να γίνεται όλο και πιο δελεαστική και βρήκε

---

εφαρμογές και σε άλλες δραστηριότητες όπως η αποθήκευση, η μεταφορά και η συντήρηση. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες το φαινόμενο του outsourcing πήρε εκρηκτικές διαστάσεις, διεισδύοντας σε όλες τις δραστηριότητες τις αλυσίδας αξίας των επιχειρήσεων και καθιστώντας το έτσι στρατηγικό εργαλείο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το ρυθμό που κινείται η παγκόσμια αγορά υπηρεσιών outsourcing, όπου κάθε χρόνο αυξάνεται η συνολική αξία των σχετικών συμβάσεων. Μάλιστα, οι προβλέψεις δείχνουν την τάση αυτή να παραμένει ανοδική και για τα επόμενα χρόνια.

Η έξαρση αυτού του φαινομένου έγινε και το έναυσμα για την διεξαγωγή σημαντικού όγκου επιστημονικών ερευνών, ιδιαίτερα μετά την δεκαετία του '90. Σε σχετική βιβλιογραφική έρευνά τους οι Jiang & Qureshi (2006) εντόπισαν παγκοσμίως 168 επιστημονικά άρθρα που δημοσιεύτηκαν κατά την περίοδο 1990 - 2003, που είχαν ως αντικείμενο τη θεωρητική ή εμπειρική μελέτη της πρακτικής του outsourcing και έκτοτε ο αριθμός αυτός αυξάνει διαρκώς, με τους Busi & McInvor (2008) να εντοπίζουν 3.598 σχετικά λήμματα. Σύμφωνα με τους Hätönen & Eriksson (2009), τα κύρια ερωτήματα που απασχόλησαν τους μελετητές στις παραπάνω έρευνες αφορούν στο γιατί δημιουργείται η ανάγκη για εξωτερική ανάθεση, τι να ανατεθεί, πως και πού.

Το θεωρητικό υπόβαθρο, με βάση το οποίο επιχειρείται να εξηγηθεί η συμπεριφορά των επιχειρήσεων σχετικά με το outsourcing, στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη εστιάζει στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και βασίζεται στη Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους (Resource based view) και ειδικότερα στην προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων όπως διατυπώθηκε από τους Prahalad & Hamel (1990). Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους ως στρατηγικό εργαλείο για την δημιουργία ή διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ήταν η αιτία γέννησης του όρου "στρατηγικό outsourcing". Η εναλλακτική θεωρητική προσέγγιση του θέματος εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ειδικότερα στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων σε μια συναλλαγή. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην

Θεωρία Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους (Transaction Cost Economics) που αναπτύχθηκε από τον Williamson (1981, 1985) και έχει κυρίως κοστολογικό προσανατολισμό.

## 1.2 Αντικείμενο - σκοπός της έρευνας

Στα πλαίσια της συνεχούς αυξανόμενης εφαρμογής του outsourcing, σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο, έχουν εκπονηθεί διάφορες μελέτες, κυρίως σε θεωρητική βάση και λιγότερο σε ερευνητική / εμπειρική βάση (Kremic, Tukul & Rom, 2006; Jiang & Qureshi, 2006), ενώ οι περισσότερες από αυτές αναφέρονται σε επιχειρήσεις κυρίως Αμερικανικών και δευτερευόντως Ευρωπαϊκών συμφερόντων. Σε σχετική βιβλιογραφική έρευνα, που πραγματοποιήσαμε πριν την έναρξη υλοποίησης της παρούσας μελέτης, μικρός αριθμός δημοσιευμένων εμπειρικών ερευνών υπέπεσε στην αντίληψή μας, αναφορικά με την μελέτη της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ως προς την εξωτερική ανάθεση των δραστηριοτήτων τους. Οι μελέτες αυτές εστίαζαν κυρίως σε συγκεκριμένους τομείς της οικονομίας (πχ νοσοκομεία, ξενοδοχεία, ναυτιλία) ή σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (πχ logistics, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, προμήθειες). Αντίστοιχα, δεν εντοπίστηκαν δημοσιευμένες εμπειρικές μελέτες που να πραγματεύονται σε βάθος γενικότερα το outsourcing και ειδικότερα το στρατηγικό outsourcing σε βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο.

Στο πλαίσιο αυτό εκπονήσαμε την παρούσα μελέτη, που έχει ως αντικείμενο την έρευνα της εφαρμογής γενικότερα του outsourcing και ειδικότερα του στρατηγικού outsourcing σε βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι: α) να χαρτογραφηθεί η κατάσταση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, β) να διερευνηθεί η συμπεριφορά τους ως προς το outsourcing ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του

---

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός τους, όπως αυτά καθορίζονται από τις βασικές θεωρίες που εξηγούν την υιοθέτηση αυτής της πρακτικής και γ) να διαπιστωθεί η ύπαρξη στρατηγικού προσανατολισμού στις σχετικές αποφάσεις για outsourcing.

Κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι η απόκτηση εμπειρικής γνώσης, που θα βοηθήσει στην κατανόηση και αξιολόγηση της επίδρασης του φαινομένου του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Επίσης, στοχεύει στο να καταδείξει τυχόν ασυμφωνίες μεταξύ της θεωρίας και της πράξης και να παράσχει στοιχεία, αφενός για τη δημιουργία πιο στέρεων θεωριών και αφετέρου για την πληρέστερη δόμηση αποφάσεων από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Ο έλεγχος των θεωριών δεν στοχεύει στην άσκηση κριτικής σε αυτές, αλλά στην άντληση τεκμηριωμένων κριτηρίων, που η ικανοποίησή τους θα επιβεβαιώσει τον στρατηγικό ή κοστολογικό χαρακτήρα των σχετικών αποφάσεων για εξωτερική ανάθεση, καθώς και στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την βαρύτητα των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

### **1.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση τους σκοπούς και στόχους που θέσαμε, προέκυψαν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που οριοθετούν το πλαίσιο της μελέτης και με βάση τα οποία δομήθηκε η έρευνα που πραγματοποιήσαμε. Τα ερωτήματα αυτά παρατίθενται στη συνέχεια:

#### Ερευνητική Ερώτηση 1

Ποια είναι η κατάσταση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο;

### Ερευνητική Ερώτηση 2

Με βάση ποια κριτήρια λαμβάνονται οι αποφάσεις για outsourcing;

### Ερευνητική Ερώτηση 3

Είναι πετυχημένη η υλοποίηση τέτοιων εγχειρημάτων;

### Ερευνητική Ερώτηση 4

Ποιοι παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων για outsourcing;

### Ερευνητική Ερώτηση 5

Έχει εφαρμογή το στρατηγικό outsourcing από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο;

### Ερευνητική Ερώτηση 6

Σχετίζονται οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων outsourcing με τους πιθανούς κινδύνους που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία;

## **1.4 Συνεισφορά της μελέτης**

Οι κύριοι περιορισμοί που αναφέρονται στις εμπειρικές μελέτες για το outsourcing, ως προς τη γενίκευση των συμπερασμάτων τους, είναι ότι αναφέρονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και κλάδους της οικονομίας. Γι' αυτό το λόγο προτείνουν τη διενέργεια περαιτέρω ερευνών για τη σύγκριση και επιβεβαίωση των ευρημάτων τους. Αντίστοιχα, όπως αναφέραμε προηγουμένως, ελάχιστη είναι η εμπειρική γνώση που υπάρχει για την επίδραση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Με βάση τα παραπάνω, η κύρια συνεισφορά της μελέτης μας είναι ότι θα βοηθήσει στη συμπλήρωση του κενού στην εμπειρική μελέτη του outsourcing. Ταυτόχρονα, με την γνώση που θα αποκτηθεί, η μελέτη αυτή θα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση και αξιολόγηση της επίδρασης του φαινομένου του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για την πληρέστερη υποστήριξη σχετικών αποφάσεων από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την επιβεβαίωση ή μη στην πράξη των βασικών σημείων των θεωριών που σχετίζονται με το outsourcing, η παρούσα μελέτη θα βοηθήσει στο να διαπιστωθεί η ύπαρξη τυχόν διαφορών ανάμεσα στις θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος και στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Τέλος, ένα ακόμη σημείο συνεισφοράς της μελέτης είναι ότι θα επιχειρήσει να διαπιστώσει την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των αιτιών που προτρέπουν τις επιχειρήσεις στην εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους με τους πιθανούς κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσουν. Στην σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία που μελετήσαμε, δεν εντοπίσαμε εμπειρικές μελέτες που να ερευνούν αυτή τη συσχέτιση.

## **1.5 Δομή της μελέτης**

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο παρόν κεφάλαιο καθορίσαμε το αντικείμενο, τον σκοπό και τη συνεισφορά της μελέτης και θέσαμε τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Στη δεύτερη ενότητα γίνεται η βιβλιογραφική προσέγγιση του θέματος. Καθορίζονται οι έννοιες και τα χαρακτηριστικά της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων και του στρατηγικού outsourcing και παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις σχετικές αποφάσεις, σύμφωνα με τη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται και οι δύο πιο βασικές θεωρίες που πραγματεύονται την επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης ή της

εσωτερίκευσης των δραστηριοτήτων από τις επιχειρήσεις.

Στην αρχή του τρίτου κεφαλαίου αναπτύσσεται το πλαίσιο της έρευνας και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, που ήταν και το βασικό εργαλείο της έρευνας, καθώς και ο τρόπος που αυτή υλοποιήθηκε. Τέλος, περιγράφονται οι στατιστικές μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, που αποτελείται από τρεις ενότητες, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των δεδομένων. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των δεδομένων. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται σε κύριους παράγοντες οι μεταβλητές που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος και οι μεταβλητές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση για outsourcing (κίνητρα και κίνδυνοι). Στην τελευταία ενότητα διερευνάται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που εκφράζουν το βαθμό διείσδυσης του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, το βαθμό επιτυχίας των εγχειρημάτων αυτών, των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση για outsourcing, καθώς και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις μας προς τις επιχειρήσεις και τέλος, καταγράφονται οι περιορισμοί ως προς την γενίκευση των ευρημάτων και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Η σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία που αναφέρθηκε κατά την ανάπτυξη των προηγούμενων κεφαλαίων παρουσιάζεται στο έκτο κεφάλαιο, ενώ η μελέτη ολοκληρώνεται με το παράρτημα, στο οποίο παρατίθεται το δεκάσελιδο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας.



---

## 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Η έννοια του Outsourcing - Ορισμοί

Το outsourcing δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο για τις επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες όπως η καθαριότητα, η φύλαξη των χώρων, το catering κ.ά. δινόταν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρείται μια συνεχώς αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να αναθέτουν σε τρίτους σημαντικές δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το marketing, ή διανομή και τα πληροφοριακά συστήματα. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι «...σχεδόν όλη η αλυσίδα αξιών είναι ανοικτή στη χρήση εξωτερικών πηγών εφοδιασμού» (Jennings, 1997b).

Ο όρος “outsourcing” χρησιμοποιείται ως συντομογραφία για να εκφράσει την “χρήση εξωτερικών πόρων” (Arnold, 2000). Σύμφωνα με τους Frischmuth & Oecking (2005) “...είναι μια σύνθεση των λέξεων “outside”, “resource” και “using”. Αυτή η “χρήση των εξωτερικών πόρων” μπορεί να καλύψει κάθε προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί θεωρητικά να αγοραστεί εξωτερικά”. Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τις απόψεις ορισμένων μελετητών, οι οποίοι, στα πλαίσια της οριοθέτησης του τι είναι και τι αφορά το outsourcing, το ορίζουν ως:

“...η στήριξη σε εξωτερικές πηγές για την παραγωγή εξαρτημάτων και άλλων δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας” (Lei & Hitt, 1995)

“...η ανάθεση της εκτέλεσης μιας δραστηριότητας ή ενός μέρους αυτής σε έναν ή περισσότερους εξωτερικούς φορείς. Η δραστηριότητα μπορεί να είναι καινούργια για την επιχείρηση, να εκτελούνταν προηγουμένως εσωτερικά, είτε ανέκαθεν να εκτελούνταν από τρίτους” (Gilley & Rasheed, 2000)

“...η λειτουργία της μεταφοράς μιας συναλλαγής, η οποία προηγουμένως ρυθμιζόταν εσωτερικά, σε ένα εξωτερικό προμηθευτή, μέσω μιας μακροπρόθεσμης σύμβασης που περιλαμβάνει την μεταβίβαση προσωπικού

στον προμηθευτή” (Quélin & Duhamel, 2003)

“...η εκτροπή μιας δραστηριότητας του οργανισμού, ή μέρους της, σε ένα εξωτερικό προμηθευτή” (Barthélemy, 2003)

“... η μεταβίβαση δραστηριοτήτων προϊόντων ή υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές. Το outsourcing μπορεί να αφορά την μεταφορά μιας ολόκληρης επιχειρηματικής λειτουργίας σε έναν προμηθευτή. Εναλλακτικά, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να οδηγήσει στην μεταφορά ορισμένων δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ανωτέρω λειτουργία, ενώ κάποιες να παραμείνουν εσωτερικά. Το outsourcing μπορεί να περιλαμβάνει, επίσης, την μεταφορά ανθρώπων και φυσικών περιουσιακών στοιχείων στον προμηθευτή” (McInor, 2005)

“...μια στρατηγική απόφαση που ενέχει την εξωτερική ανάθεση καθορισμένων μη στρατηγικών δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών διεργασιών, που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών μέσω συμφωνιών ή συμβάσεων με επιχειρήσεις υψηλότερων ικανοτήτων για την ανάληψη των εν λόγω δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών διεργασιών, με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της” (Espino - Rodríguez & Robaina, 2006)

“...η πρακτική μιας επιχείρησης να αναθέσει σε μια εξωτερική οντότητα την εκτέλεση μιας δραστηριότητας που προηγουμένως εκτελούνταν εσωτερικά. Η ανατιθέμενη δραστηριότητα θα μπορούσε να είναι είτε η κατασκευή ενός αγαθού ή η παροχή μιας υπηρεσίας” (Varadarajan, 2009)

Η ύπαρξη τόσων ορισμών για την ίδια έννοια και η διαφοροποίησή τους εξηγείται από την εξέλιξη των τακτικών και του εύρους εφαρμογής του outsourcing από τις επιχειρήσεις στην πάροδο του χρόνου. Έτσι, όσο η εφαρμογή του μετακινούνταν από τις αναθέσεις ασήμαντων για την απόδοση μιας επιχείρησης δραστηριοτήτων, με στόχο τη μείωση του κόστους, σε πιο σημαντικές δραστηριότητες, με στόχο την διαφοροποίηση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο και ο ορισμός μεταλλάσσεται για να

καλύψει τις νέες ανάγκες τεκμηρίωσης (Hätönen & Eriksson, 2009). Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, θα χρησιμοποιήσουμε την ευρεία ερμηνεία του όρου και θα ορίσουμε το outsourcing ως την επιχειρησιακή τακτική της εξωτερικής ανάθεσης για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων (ολόκληρων ή μέρους τους) της επιχείρησης.

Αν και το outsourcing αναγνωρίζεται ως τακτική από την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας (Kakabadse & Kakabadse, 2005), η γνωσιακή του υπόσταση οριοθετείται περίπου 70 χρόνια πριν (Busi & McInvor, 2008) με την ανάπτυξη της θεωρίας του Συναλλακτικού Κόστους (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985), ενώ αρχίζει να γνωρίζει ευρεία εφαρμογή, σε τακτικό επίπεδο, κατά την δεκαετία του '80, με σκοπό κυρίως τη μείωση του κόστους (Embleton & Wright, 1998). Ήδη από τις αρχές του '80, η αγοραστική διαδικασία γίνεται περισσότερο στρατηγική (Arnold, 2000) και στα τέλη της ίδιας δεκαετίας το outsourcing αναγνωρίζεται ως επιχειρηματική στρατηγική (Mullin, 1996).

Την δεκαετία του '90, καθώς η πίεση του ανταγωνισμού στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας έγινε πολύ έντονη, το outsourcing αρχίζει να αποκτά ολοένα και πιο στρατηγικό χαρακτήρα, καθώς εμφανίζεται η τάση οι επιχειρήσεις να αναθέτουν σε εξωτερικούς φορείς όλες τις μη κρίσιμες δραστηριότητες για την απόκτηση ή διατήρηση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων και να κρατούν εσωτερικά μόνο αυτές που αποτελούν τις θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού (Alexander & Young, 1996a; Quinn & Hilmer, 1994).

Κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να αναθέτουν σε εξωτερικούς φορείς ακόμη και δραστηριότητες που θεωρούνται, τη δεδομένη χρονική στιγμή, κρίσιμες για την ανταγωνιστικότητά τους, με σκοπό την απόκτηση μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης χάνουν την αξία τους λόγω του ανταγωνισμού, των αλλαγών στην τεχνολογία και των αυξημένων απαιτήσεων των αγορών (Baden-Fuller, Targett, & Hunt, 2000).

Το αποκορύφωμα της ευρύτητας της εφαρμογής της τακτικής του outsourcing είναι η ιδέα του “virtual corporation”, με βάση την οποία οι επιχειρήσεις, εκχωρώντας σε τρίτους όλες τις σχετικές δραστηριότητες μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορούν να αποκτήσουν μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με αυτά που θα αποκόμιζαν, εάν παρήγαγαν τα προϊόντα ή υλοποιούσαν τις υπηρεσίες μόνοι τους (Alexander & Young, 1996a; McIvor, 2000; Kremic, Tukul, & Rom, 2006).

Τα τελευταία χρόνια η διείσδυση της τακτικής του outsourcing στις επιχειρήσεις ήταν ραγδαία και το εύρος της εφαρμογής ιδιαίτερα αυξημένο ώστε να μπορούμε να πούμε ότι είναι πλέον ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Αυτό επιβεβαιώνεται και από σχετική παγκόσμια έρευνα, που διεξήχθη το 2012 από την Deloitte, όπου το 80% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την τακτική του outsourcing και το 60% ότι τη θεωρεί συνήθη τακτική για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους.

Δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το ποια θα είναι η εξέλιξη του outsourcing στα επόμενα χρόνια, αλλά μπορούμε με βεβαιότητα να πούμε ότι “...το outsourcing άλλαξε δραματικά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη σημερινή παγκόσμια αγορά” (Hätönen & Eriksson, 2009). Γενικά, με βάση την εξέλιξη της τακτικής του outsourcing στο βάθος του χρόνου, μπορούμε να πούμε ότι “το outsourcing είναι εδώ για να μείνει και θα συνεχίσει να αυξάνεται” (Busi & McIvor, 2008).

## **2.2 Κίνητρα για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους - Δυνητικά πλεονεκτήματα**

Ανασκοπώντας τη βιβλιογραφία εντοπίζουμε ένα σημαντικό αριθμό κινήτρων – δυνητικών πλεονεκτημάτων, τα οποία καθοδηγούν τη λήψη της απόφασης για την εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Ενδεικτικά, αναφέρονται

κίνητρα όπως η μείωση του κόστους, η εστίαση στις κρίσιμες δραστηριότητες, η βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης, η αύξηση της ευελιξίας, η πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες αλλά και οι επιχειρηματικές πολιτικές. Οι Kremling et al. (2006) αποτύπωσαν, σε πινακοποιημένη μορφή, τα αναμενόμενα οφέλη από το outsourcing που έχουν κατά καιρούς καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία (βλέπε πίνακα 2.2.1).

Ο βασικότερος και συχνότερα αναφερόμενος παράγοντας που ωθεί τις επιχειρήσεις στο outsourcing είναι η μείωση του κόστους. Πολλές φορές, το κόστος μιας δραστηριότητας που ανατίθεται σε ένα πάροχο είναι σημαντικά μικρότερο από το να εκτελεστεί εσωτερικά. Έρευνες έχουν δείξει μείωση του κόστους μεταξύ 10% και 40% (Blumberg, 1998; Kakabadse & Kakabadse, 2000a; Belcourt, 2006), ενώ οι Domberger & Fernandez (1999) αναφέρουν σε σχετική τους έρευνα μείωση κόστους κατά 46% από την εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών καθαριότητας. Η επιχείρηση αναθέτοντας σε ένα πάροχο μια δραστηριότητα μπορεί να ωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας, την εξειδίκευση, αλλά και τον τόπο εγκατάστασης του παρόχου (McInor, 2005).

Εκτός όμως από την μείωση του λειτουργικού κόστους, η επιχείρηση δεν χρειάζεται να επενδύσει σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό για την ανατιθέμενη δραστηριότητα, με αποτέλεσμα την μείωση του σταθερού κόστους και κατά συνέπεια την μείωση του “νεκρού σημείου” της επιχείρησης και την αύξηση της κερδοφορίας της (Gilley & Rasheed, 2000). Επίσης, με την μετατροπή του σταθερού κόστους σε μεταβλητό, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος του κόστους (Razzaque & Sheng, 1998) και μεγαλύτερη ευελιξία ανάλογα με τις εποχικές απαιτήσεις σε δυναμικότητα (Espino-Rodríguez, 2004), μειώνοντας έτσι την έκθεση της επιχείρησης στον κίνδυνο (Alexander & Young, 1996a; McInor, 2005).

Πέρα των ανωτέρω, άλλα κίνητρα για outsourcing που σχετίζονται με το κόστος είναι η μη επάρκεια κεφαλαίων και ο καλύτερος κοστολογικός έλεγχος. Σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις, και ειδικά αυτές που αναπτύσσονται με ταχύς ρυθμούς, δεν έχουν αρκετά κεφάλαια για να επενδύσουν στο σύνολο

των δραστηριοτήτων τους. Αναθέτοντας σε τρίτους κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες, πετυχαίνουν είτε να μειώσουν τα απαιτούμενα για επενδύσεις κεφάλαια (Heikkilä & Cordon, 2002) είτε να αποκτήσουν ρευστότητα πουλώντας τα πάγια των ανατιθέμενων πλέον δραστηριοτήτων (Kakabadse & Kakabadse, 2000b). Όταν μια δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά, είναι δύσκολο να υπολογιστεί επακριβώς το κόστος της, γιατί δεν λαμβάνονται υπόψη τα “κρυφά κόστη”. Αντίθετα, με το outsourcing δεν υπάρχει αμφιβολία στον προσδιορισμό του κόστους, αφού υπάρχει χρέωση βάση σύμβασης (Embleton & Wright, 1998; Hussey & Jenster, 2003). Εξάλλου, όταν μια υπηρεσία δεν παρέχεται πλέον απεριόριστα και “δωρεάν” εσωτερικά αλλά υπάρχει “εξωτερική” χρέωση ανάλογη με τη χρήση, οι προϊστάμενοι και το προσωπικό είναι πιο φειδωλοί και προσεκτικοί στην ανάλυσή της (Belcourt, 2006).

Εκτός από τα καθαρά κοστολογικά κίνητρα, οι αποφάσεις για outsourcing σε πολλές περιπτώσεις υποκινούνται από στρατηγικά αίτια, όπως η ανάγκη των επιχειρήσεων για εστίαση στις κρίσιμες δραστηριότητές τους. Η μείωση ή η καλύτερη διαχείριση του σταθερού κόστους επιτρέπει στη διοίκηση να εστιάσει σε περισσότερο στρατηγικά θέματα, να αναπτύξει περαιτέρω τις θεμελιώδεις ικανότητές της αλλά και να απελευθερώσει κεφάλαια για να επενδυθούν σε άλλες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Anderson, 1997). Έτσι, αναθέτοντας τις περιφερειακές δραστηριότητες σε τρίτους οι οποίοι μπορούν να τις υλοποιήσουν καλύτερα και οικονομικότερα, η επιχείρηση μπορεί να αναδιανείμει τους πόρους της και να εστιάσει σε αυτές που “κάνει καλύτερα” και της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Quinn & Hilmer, 1994).

Σε πολλές έρευνες αναφέρεται, ως σημαντικός λόγος για την εξέταση της εκχώρησης μιας δραστηριότητας, η βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσής της. Ο πάροχος, εξαιτίας της εξειδίκευσής του, μπορεί να επιτύχει, πέραν του μειωμένου κόστους λόγω των οικονομιών κλίμακας, καλύτερες επιδόσεις από ότι θα επιτύγχανε μια επιχείρηση υλοποιώντας τη συγκεκριμένη δραστηριότητα εσωτερικά (McInvor, 2005; Kakabadse & Kakabadse, 2005; Jennings, 2002; Embleton & Wright, 1998). Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από τις

---

εξειδικευμένες ικανότητες που έχει αναπτύξει ο πάροχος σε μια δραστηριότητα και από τις επενδύσεις του σε τεχνολογίες αιχμής και σε προσωπικό, για να προμηθευτεί υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και επιδόσεων.

Σύμφωνα με τους Quélin & Duhamel (2003) οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν με βέλτιστο τρόπο συγκυριακές καταστάσεις ανάπτυξης και ύφεσης, σκέφτονται το outsourcing ως πιθανό μέσο για να αποκτήσουν την απαιτούμενη ευελιξία, που δύσκολα ή ασύμφορα θα αποκτούσαν μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τους. Η ανάγκη για αύξηση της ευελιξίας μπορεί να δημιουργηθεί και από παράγοντες όπως οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών, η μείωση του χρόνου πρόσβασης στις αγορές αλλά και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (McInor, 2005). Με την εφαρμογή τακτικών ανάθεσης δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφύγουν καταστάσεις υποαπασχόλησης των πόρων, σε περιπτώσεις που οι πωλήσεις παρουσιάζουν εποχικότητα ή έχουν κυκλικά χαρακτηριστικά ή όταν πρέπει να μεταβάλλουν την γκάμα των προϊόντων τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αγορών (Jennings, 2002).

Ένα άλλο κίνητρο για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες και ικανότητες που έχουν οι προμηθευτές και δεν είναι διαθέσιμες εσωτερικά, χωρίς να χρειαστεί να επενδυθούν σημαντικά κεφάλαια σε αυτές (Embleton & Wright, 1998; Gilley & Rasheed, 2000). Σύμφωνα με τους Kakabadse & Kakabadse (2000b), πιθανώς το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του outsourcing είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει πλήρη πρόσβαση στις επενδύσεις, καινοτομίες και εξειδικευμένες τεχνολογίες και ικανότητες του προμηθευτή, όταν το κόστος της εσωτερικής ανάπτυξης αυτών θα ήταν απαγορευτικό.

Τέλος, άλλα κίνητρα για outsourcing που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι η επιχειρησιακή πολιτική και κουλτούρα (Monczka, Markham, Blascovich, Kearney, & Slaight, 2005). Πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέσουν μια δραστηριότητα σε ένα εξωτερικό φορέα, για να απαλλαγούν από προβληματικούς τομείς ή για να επιφέρουν αλλαγές που είναι δύσκολο να

διαχειριστούν εσωτερικά (Belcourt, 2006) ή απλά για να εναρμονιστούν με την πολιτική της μητρικής εταιρίας ή του ομίλου που πιθανόν να ανήκουν (Monczka et al., 2005). Επίσης, στα δυνητικά πλεονεκτήματα του outsourcing συγκαταλέγεται και το ότι ο προμηθευτής μπορεί να έχει επιχειρησιακή κουλτούρα συμβατή με αυτή του αναθέτοντος οργανισμού (Embleton & Wright, 1998).

Στον πίνακα **2.2.2** παρουσιάζονται ταξινομημένα, από το μεγαλύτερο προς το μικρότερο, τα αποτελέσματα διαφόρων εμπειρικών μελετών (PricewaterhouseCoopers, 2009; Monczka et al., 2005; Kakabadse & Kakabadse, 2005; Fan, 2000; The Outsourcing Institute, 1998) σχετικά με τα κίνητρα για outsourcing. Παρατηρείται ότι η μείωση του κόστους είναι το βασικότερο κίνητρο βάσει του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις για outsourcing, επιβεβαιώνοντας έτσι και τις σχετικές αναφορές στις θεωρητικές μελέτες και έπονται τα πιο στρατηγικά κίνητρα όπως η εστίαση στις θεμελιώδεις ικανότητες, η ποιότητα, η ευελιξία και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες.

#### Διαχωρισμός κινήτρων σε τακτικά και στρατηγικά

Σύμφωνα με τον Espino-Rodríguez (2004) τα αίτια που καθοδηγούν την απόφαση για την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, τακτικά και στρατηγικά. Στα τακτικά αναφέρονται τα αίτια που προσανατολίζονται κατά κύριο λόγο σε κοστολογικά θέματα και αποσκοπούν σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, όπως η μείωση ή η αναδόμηση του κόστους, η ρευστότητα και η μείωση του επενδυόμενου κεφαλαίου. Αντίστοιχα, στα στρατηγικά περιλαμβάνονται αίτια όπως η εστίαση στις κύριες δραστηριότητες, η βελτίωση της ποιότητας, η ευελιξία, η απόκτηση τεχνογνωσίας και η πρόσβαση σε τεχνολογίες και ικανότητες των προμηθευτών. Έτσι, ανάλογα με τη φύση των κινήτρων (τακτικών ή στρατηγικών), μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους outsourcing το παραδοσιακό ή τακτικό και το στρατηγικό.

Ένας πιο αναλυτικός συσχετισμός των αιτίων ανάθεσης με το είδος των



ανατιθέμενων δραστηριοτήτων, βασισμένος στην θεώρηση των Θεμελιωδών Ικανοτήτων (Prahalad & Hamel, 1990), δίνεται από τους Jenster, Pedersen, Plackett, & Hussey (2005). Πιο συγκεκριμένα, οι ανωτέρω συγγραφείς κατηγοριοποιούν το outsourcing, ανάλογα με την κρίσιμότητα των δραστηριοτήτων, σε τέσσερις τύπους: παραδοσιακό, περιφερειακό, κρίσιμων δραστηριοτήτων και στρατηγικών & επίλυσης προβλημάτων. Η συσχέτιση των παραπάνω τύπων με τα κίνητρα από την πλευρά του αγοραστή αλλά και του πωλητή παρουσιάζονται στον πίνακα **2.2.3**.

#### Πολιτικά καθοδηγούμενο outsourcing

Τέλος, οι Kremic et al. (2006) προσθέτουν (ή πιο σωστά διαχωρίζουν) ένα ακόμη τύπο outsourcing, το πολιτικά καθοδηγούμενο outsourcing, που αφορά τους Δημόσιους οργανισμούς. Τα κίνητρα σε αυτή την περίπτωση διαφοροποιούνται από αυτά του ιδιωτικού τομέα, όπου οι δραστηριότητες εκτελούνται για αποφέρουν κέρδη, σε αντίθεση με το δημόσιο που στοχεύει στη βελτίωση του επιπέδου των πολιτών στο γενικότερο συμφέρον του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, κριτήρια για την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στους Δημόσιους οργανισμούς μπορεί να είναι οι εξαγγελίες των εκλεγμένων αξιωματούχων, το νομοθετικό πλαίσιο, η κοινή γνώμη, οι τρέχουσες εθνικές ή διεθνείς τάσεις ή και λόγοι γενικότερης λαϊκής απαίτησης.

**Πίνακας 2.2.1** Αναμενόμενα οφέλη από το outsourcing  
Πηγή: Kremic et al. (2006)

Αναμενόμενα οφέλη	Αναφορές
Εξοικονόμηση κόστους	Adler (2000), Antonucci et al. (1998), Champy (1996), Crone (1992), Drtina (1994), Dubbs (1992), Fan (2000), Gordon and Walsh (1997), Hendry (1995), Hubbard (1993), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Krizner (2000), Laabs (1993a, b), Laarhoven et al. (2000), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), LaRock (1993), Lawes (1994), Lee (1994), McCray and Clark (1999), Mehling (1998), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Sheng (1998), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Tully (1993), Vining and Globerman (1999), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Μειωμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες	Hubbard (1993), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Lawes (1994), McEachern (1996), Muscato (1998), Razzaque and Sheng (1998), Tully (1993)
Έγχυση κεφαλαίων	Blumberg (1998), Gordon and Walsh (1997), McEachern (1996)
Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό	Blumberg (1998), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kelleher (1990), Razzaque and Sheng (1998)
Βελτίωση ποιότητας	Blumberg (1998), Campbell (1995), Champy (1996), Hubbard (1993), Jennings (1997a), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Laabs (1993a, b), Lee (1994), McEachern (1996), Mehling (1998), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Willcocks et al. (1995)
Αυξημένη ταχύτητα	Drew (1995), Dubbs (1992), Jennings (1997a), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Krizner (2000), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Sheng (1998)
Μεγαλύτερη ευελιξία	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Drtina (1994), Gordon and Walsh (1997), Jennings (1997a), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Muscato (1998), Quinn and Hilmer (1994), Quinn (1999), Muscato (1998), Razzaque and Sheng (1998), Roberts, V. (2001), Tully (1993), Willcocks et al. (1995)
Πρόσβαση στην τελευταία λέξη της τεχνολογίας / υποδομές	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Champy (1996), Crone (1992), Drtina (1994), Gordon and Walsh (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Lankford and Parsa (1999), McEachern (1996), Mehling (1998), Muscato (1998), Roberts, V. (2001), Wright (2001)
Πρόσβαση σε δεξιότητες και ταλέντα	Blumberg (1998), Campbell (1995), Gordon and Walsh (1997), Hill (1994), Hines and Rich (1998), Jennings (1997a), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), Lawes (1994), Mans (1998), McEachern (1996), Moran (1997), Muscato (1998), Razzaque and Sheng (1998), Richardson (1997), Tefft (1998), Willcocks et al. (1995), Wright (2001)
Επαύξηση προσωπικού	Burzawa (1994), Gibson (1993), Gilbert (1999), Jennings (1997a), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Large (1999), Lawes (1994), Razzaque and Sheng (1998), Richardson (1997), Tefft (1998), Willcocks et al. (1995), Wright (2001)
Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες	Adler (2000), Antonucci (1998), Blumberg (1998), Champy (1996), Crone (1992), Hubbard (1993), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Laabs (1993a, b), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), Lawes (1994), Leavy (1996), McIvor and McHugh (2000), Mehling (1998), Moran (1997), Quinn and Hilmer (1994), Roberts, V. (2001), Willcocks et al. (1995), Wolosky (1997), Wright (2001)
Απαλλαγή από προβληματικές λειτουργίες	McIvor (2000a), Willcocks and Currie (1997), Willcocks (1995)
Αντιγραφή ανταγωνιστών	Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Μείωση πολιτικών πιέσεων ή ελέγχου	Gordon and Walsh (1997), Hendry (1995), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Νομικές συμμορφώσεις	Gordon and Walsh (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a)
Καλύτερη απόδοση ευθυνών / διαχείριση	Domberger and Fernandez (1999), Hubbard (1993), Mehling (1998), Willcocks et al. (1995)

Πίνακας 2.2.2 Ταξινόμηση κινήτρων για outsourcing σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες

<b>Price waterhouse Coopers (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους (76%)</li> <li>• Απόκτηση πρόσβασης σε ταλέντα(70%)</li> <li>• Γιατί οι άλλοι το κάνουν καλύτερα (63%)</li> <li>• Αύξηση ευελιξίας (56%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση σχέσεων με πελάτες (42%)</li> <li>• Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή προϊόντων (37%)</li> <li>• Επέκταση στις αγορές (37%)</li> <li>• Γεωγραφική επέκταση (33%)</li> </ul>
<b>Monczka et al. (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση λειτουργικού κόστους (89%)</li> <li>• Μείωση επενδύόμενου κεφαλαίου (81%)</li> <li>• Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες (81%)</li> <li>• Αύξηση ευελιξίας και ανταπόκρισης (60%)</li> <li>• Απόκτηση πρόσβασης σε τεχνολογία μη διαθέσιμης εσωτερικά (60%)</li> <li>• Μεταβολή του σταθερού κόστους σε μεταβλητό (58%)</li> <li>• Απόκτηση πρόσβασης σε απαιτούμενες δεξιότητες (55%)</li> <li>• Παροχή εναλλακτικών λύσεων για την οικοδόμηση ικανοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης (52%)</li> <li>• Μείωση του κόστους ανάπτυξης (35%)</li> <li>• Αύξηση της ταχύτητας στην αγορά (46%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία επιπλέον δυναμικότητας (42%)</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας (42%)</li> <li>• Μείωση του κύκλου απόκρισης πελατών (40%)</li> <li>• Αύξηση εσόδων (38%)</li> <li>• Κάλυψη απαιτήσεων επιχειρηματικής συρρίκνωσης (38%)</li> <li>• Παροχή εφεδρικών δυνατοτήτων (34%)</li> <li>• Απόκτηση πληροφοριών / συγκριτικής αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας των εσωτερικά εκτελούμενων δραστηριοτήτων (29%)</li> <li>• Απόκτηση πρόσβασης σε αγορές (22%)</li> <li>• Ευθυγράμμιση με εταιρική πολιτική / φιλοσοφία / κουλτούρα (18%)</li> </ul>
<b>Kakabadse &amp; Kakabadse (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βοήθεια για την επίτευξη βέλτιστων πρακτικών (60%)</li> <li>• Κοστολογική πειθαρχία / έλεγχος (59%)</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών (42%)</li> <li>• Εστίαση στις θεμελιώδεις ικανότητες (41%)</li> <li>• Πρόσβαση σε νέα τεχνολογία / δεξιότητες (37%)</li> <li>• Μείωση εργατικού δυναμικού (37%)</li> <li>• Ενίσχυση της ικανότητας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών (36%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους κεφαλαίου (34%)</li> <li>• Ανάπτυξη εσωτερικής εξειδίκευσης (28%)</li> <li>• Μείωση συναλλακτικού κόστους (27%)</li> <li>• Μείωση κόστους παραγωγής (24%)</li> <li>• Ενίσχυση ικανοτήτων για αλλαγή (19%)</li> <li>• Επένδυση σε τεχνολογία (19%)</li> <li>• Ενίσχυση θέσης στην αλυσίδα αξίας (17%)</li> </ul>
<b>Fan (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους (64%)</li> <li>• Εστίαση στις θεμελιώδεις ικανότητες (36%)</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας (29%)</li> <li>• Έλλειψη εσωτερικών δεξιοτήτων ή εξειδίκευσης (29%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φραγμοί εισόδου (κεφάλαιο, εξοπλισμός, τεχνολογία, κλπ). (29%)</li> <li>• Δυναμικότητα (7%)</li> </ul>
<b>The Outsourcing Institute (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση &amp; έλεγχος λειτουργικού κόστους</li> <li>• Βελτίωση εστίασης της εταιρείας</li> <li>• Απόκτηση πρόσβασης σε παγκοσμίως επιπέδου δυνατότητες</li> <li>• Απελευθέρωση εσωτερικών πόρων για άλλους σκοπούς</li> <li>• Μη διαθεσιμότητα πόρων εσωτερικά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιτάχυνση ωφελειών ανασχεδιασμού</li> <li>• Δυσκολία διαχείρισης λειτουργίας / εκτός ελέγχου</li> <li>• Δημιουργία διαθέσιμου κεφαλαίου</li> <li>• Μοίρασμα κινδύνου</li> <li>• Τόνωση ρευστότητας</li> </ul>

**Πίνακας 2.2.3** Τύποι των αποφάσεων outsourcing και κίνητρα  
 Πηγή: Jenster et al. (2005)

Τύπος Outsourcing	Παραδείγματα	Κίνητρα Αγοραστή	Κίνητρα Προμηθευτή
<b>Παραδοσιακές δραστηριότητες</b>	Εξαρτήματα Βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα	Κόστος (απόφαση αγοράς – ιδιοκατασκευής) Διαχείριση Ολικού Ελέγχου	Αυξημένες οικονομίες κλίμακας Διατήρηση πελατών
<b>Περιφερειακές δραστηριότητες</b>	Λειτουργίες καντίνας Υπηρεσίες φύλαξης Καθαριότητα Αποθήκευση/Διανομή Προσαρμοσμένα εκπαιδευτικά προγράμματα Υποσυστήματα	Εστίαση σε υψηλότερες προτεραιότητες Βελτιωμένη απόδοση Ευκαιρία μείωσης του κόστους Αποφυγή κρυφού κόστους Μείωση προβλημάτων από αλλαγές της έντασης της δραστηριότητας	Αυξημένες / νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες Μεσοπρόθεσμη δέσμευση πελατών Βελτίωση ίδιας απόδοσης
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες και διεργασίες</b>	Φύλαξη δεδομένων Επεξεργασία δεδομένων Εσωτερικός έλεγχος Προσλήψεις Ολική διαχείριση εγκαταστάσεων	Αυξημένη σχέση αξίας – χρήματος Εστίαση διοίκησης σε στρατηγικά θέματα Υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών Καλύτερη χρήση σπάνιων δεξιοτήτων Μειωμένο επίπεδο παγίων	Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες Μακροπρόθεσμη δέσμευση πελατών Επίδραση στην καμπύλη εκμάθησης Έμφαση σε θεμελιώδεις ικανότητες
<b>Στρατηγικές &amp; επίλυσης προβλημάτων δραστηριότητες</b>	Εταιρικά πανεπιστήμια Ανάπτυξη νέων προϊόντων Έρευνα & Ανάπτυξη και αποκλειστικές προμήθειες Ολική διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων	Οικονομίες κλίμακας στην αλυσίδα εφοδιασμού Εστίαση σε θεμελιώδεις ικανότητες Υψηλότερη ποιότητα Μείωση παγίων	Οικονομίες κλίμακας Ευκαιρίες αξιοποίησης των θεμελιωδών ικανοτήτων Ενδεχόμενο ιδιαίτερα μακροπρόθεσμο δέσιμο με τον πελάτη

### 2.3 Αίτια αποτροπής της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους – Δυνητικοί κίνδυνοι

Όπως κάθε δράση έχει και αντίδραση, έτσι και κατά την εξέταση της απόφασης για outsourcing, πέρα από τα κίνητρα, τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν να αντιμετωπίσουν και σημαντικό αριθμό αντικινήτρων – δυνητικών κινδύνων. Σε σχετική βιβλιογραφική έρευνά τους οι Kremic et al. (2006) κατέγραψαν τις σημαντικότερες αναφορές στους δυνητικούς κινδύνους που ελλοχεύουν από την ανάθεση των δραστηριοτήτων σε τρίτους, οι οποίες αποτυπώνονται στον πίνακα 2.3.2. Στον πίνακα 2.3.1 παρουσιάζονται ταξινομημένα, από το μεγαλύτερο προς το μικρότερο, τα ευρήματα εμπειρικής μελέτης που διεξήγαγαν η PricewaterhouseCoopers (2009) και οι Monczka et al. (2005) σχετικά με τους λόγους που θα απέτρεπαν την ανάθεση μιας δραστηριότητας σε τρίτους.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για να μην προχωρήσει ένας οργανισμός στην εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας είναι όταν αυτή λογίζεται ως κύρια δραστηριότητα (core activity) (Lonsdale, 1999) ή όταν αυτή παράγει σημαντικά δεδομένα ή γνώσεις (Kremic et al., 2006). Σύμφωνα με τους Quinn & Hilmer (1994) “... θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) είναι οι δραστηριότητες που προσφέρουν μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι πρέπει να είναι αυστηρά ελεγχόμενες και προστατευμένες”. Οι Harland, Knight, Lamming, & Walker (2005) υποστηρίζουν ότι κίνδυνοι από το outsourcing σχετίζονται με την αδυναμία των διοικήσεων να αναγνωρίσουν και να ιεραρχήσουν τις κύριες δραστηριότητες τους αλλά και να διαχειριστούν τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χαθούν θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού, οι οποίες είναι δύσκολο να ξαναδημιουργηθούν εσωτερικά, αλλά και να μειωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Πολλές φορές, ενώ οι διαχειριστές προσπαθούν να προστατέψουν τις κύριες δραστηριότητές τους από εξωτερικές αναθέσεις, εξαιτίας της έλλειψης επίσημων κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής μπορεί να υπάρξει σταδιακή απώλεια βασικών ικανοτήτων, που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε απώλεια κρίσιμων δεξιοτήτων (Jennings, 2002).

Στο παραπάνω πλαίσιο, συγκαταλέγεται και ο κίνδυνος της απώλειας του ελέγχου της ανατιθέμενης δραστηριότητας (Barthélemy, 2003), η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση, αύξηση του κόστους, μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και της ποιότητας. Αυτός ο κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί όταν, μετά την ανάθεση, η εσωτερική δομή αποδομηθεί και δεν παραμείνουν ικανοί διαχειριστές να διαχειριστούν την σύμβαση με τον ανάδοχο, ή όταν η επιχείρηση δεν διαθέτει επαρκή γνώση και εμπειρία στην σύνταξη και παρακολούθηση τέτοιων συμβάσεων. Σύμφωνα με τους Razzaque & Sheng (1998) ο κίνδυνος της απώλειας του ελέγχου είναι ο πιο συχνά αναφερόμενος ανασταλτικός παράγοντας κατά την εξέταση της ανάθεσης των logistics σε εξωτερικούς φορείς.

Εκτός των παραπάνω, στους κινδύνους που πηγάζουν από την ανάθεση κρίσιμων δραστηριοτήτων συγκαταλέγεται και η πιθανότητα οι προμηθευτές να μετατραπούν σε ανταγωνιστές (McInor, 2005). Όπως καταγράφεται σε πολλές περιπτώσεις στην βιβλιογραφία, αφού μεταφέρθηκε η τεχνογνωσία κρίσιμων ή καινοτόμων στοιχείων της παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων στους προμηθευτές, στην συνέχεια αυτοί απέκτησαν τη δυνατότητα να παράγουν το όλο προϊόν και έγιναν βασικοί ανταγωνιστές του αναθέτοντα.

Ένας άλλος, ιδιαίτερα αποτρεπτικός παράγοντας, είναι ο κίνδυνος εξάρτησης από τον προμηθευτή (Alexander & Young, 1996b; Lonsdale, 1999; Quélin & Duhamel, 2003). Ο κίνδυνος της εξάρτησης μπορεί να δημιουργηθεί όταν ο αριθμός των εν δυνάμει προμηθευτών είναι μικρός, είτε όσον αφορά την ικανότητά τους να καλύψουν τις απαιτήσεις του οργανισμού, είτε όσον αφορά την φυσική απόσταση από αυτόν, αλλά και από την πιθανή καιροσκοπική διάθεση των προμηθευτών. Σε περίπτωση που ο προμηθευτής δεν ανταποκρίνεται στα όσα έχει υποσχεθεί (ποιότητα, χρόνος παράδοσης κλπ), αυτό έχει άμεσο και αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης. Η κατάσταση χειροτερεύει περισσότερο εάν δεν υπάρχει ικανή προμηθευτική βάση για την επιλογή εναλλακτικών λύσεων. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που χρονικοί και κοστολογικοί περιορισμοί καθιστούν την αλλαγή προμηθευτή ασύμφορη, οπότε η επιχείρηση είναι ανίσχυρη απέναντι σε κινδύνους από την

---

συμπεριφορά του προμηθευτή όπως μειώσεις απόδοσης, ευελιξίας, ποιότητας ή αυξήσεις τιμών.

Μια άλλη παράμετρος που θα πρέπει να συνυπολογιστεί κατά τη λήψη της απόφασης για outsourcing είναι οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η παρελθούσα εμπειρία υποδεικνύει ότι πολλά από τα εγχειρήματα για outsourcing δεν είχαν την επιθυμητή απόδοση, εξαιτίας του ότι δεν δόθηκε η δέουσα σημασία σε θέματα προσωπικού (Kakabadse & Kakabadse, 2000b). Οι καταστάσεις που έχει συνήθως να αντιμετωπίσει το προσωπικό που απασχολείται σε μια δραστηριότητα που πρόκειται να ανατεθεί σε τρίτους είναι να απομακρυνθεί από την επιχείρηση (απόλυση, εθελοντική συνταξιοδότηση, εθελουσία έξοδος), να μεταφερθεί στον προμηθευτή ή να παραμείνει στην επιχείρηση με νέα καθήκοντα ή/και σχέση εργασίας. Σε σχετική τους έρευνα οι Kakabadse & Kakabadse (2005) αναφέρουν ότι, μετά την εφαρμογή τακτικών εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων, το 38% των ερωτώμενων δήλωσε ότι εργαζόμενοι που εμπλέκονταν στις σχετικές δραστηριότητες μεταφέρθηκαν στον προμηθευτή, το 26% ότι υπήρξαν απολύσεις και το 11% ότι έγινε αναδιάταξη αυτών με νέους όρους απασχόλησης. Η πιθανότητα να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι τις παραπάνω καταστάσεις καταλύει την αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, με αποτέλεσμα να μειώνεται το ηθικό και η αποτελεσματικότητά τους, να χάνεται η πίστη στην επιχείρηση και να αναπτύσσονται αισθήματα αγανάκτησης και αντιποίνων απέναντί της (Embleton & Wright, 1998, Belcourt, 2006). Με την απομάκρυνση των εργαζομένων από την επιχείρηση, αφενός χάνονται οι όποιες γνώσεις και ιδιαίτερες ικανότητες αυτοί διαθέτουν και αφετέρου επηρεάζονται σημαντικά και οι εργαζόμενοι στις υπόλοιπες δραστηριότητες, έχοντας ως πιθανές συνέπειες την υποαπόδοση, την μείωση της ποιότητας, την πυροδότηση συνδικαλιστικών αντιδράσεων, όπως απεργίες, αλλά ακόμη και την δημιουργία αρνητικού αντίκτυπου στην ευρύτερη κοινωνία δημιουργώντας κακή φήμη για την επιχείρηση (Kakabadse & Kakabadse, 2000b; Barthélemy, 2003; Belcourt, 2006). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην επιχείρηση διακατέχονται από το σύνδρομο του επιζήσαντα (corporate survivors' syndrome), τα συμπτώματα του οποίου σύμφωνα με τους

Kakabadse & Kakabadse (2000b) είναι «... φόβος, ανασφάλεια, αβεβαιότητα, απογοήτευση, δυσαρέσκεια, θυμός, θλίψη, κατάθλιψη, ενοχή, αδικία, προδοσία, δυσπιστία, μειωμένο ηθικό, αυξημένη αποχή ...». Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα αφενός οι εργαζόμενοι με ικανότητες να θέλουν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, με συνέπεια αυτή να χάνει μέρος της «μνήμης» και των ικανοτήτων της και αφετέρου οι χαμηλής αποδοτικότητας εργαζόμενοι να αποδίδουν σε ακόμη χαμηλότερα επίπεδα.

Τέλος, άλλοι αποτρεπτικοί παράγοντες για την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας μπορεί να είναι πιθανές δυσκολίες που απορρέουν από το νομικό / κανονιστικό πλαίσιο μιας χώρας, από συμφωνίες με άλλους προμηθευτές, αντιδράσεις συνδικαλιστικών αλλά και κοινωνικών φορέων κατά την μεταβίβαση μιας δραστηριότητας (Kremic et al., 2006), καθώς και η ίδια η επιχειρηματική φιλοσοφία του οργανισμού όταν είναι προσανατολισμένη στην κάθετη διάρθρωση (Monczka et al., 2005).



**Πίνακας 2.3.1** Ταξινόμηση αντικινήτρων για outsourcing σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες

<p><b>Price waterhouse Coopers (2009)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Οι εταιρικές αξίες ευνοούν την απασχόληση εργαζομένων εσωτερικά (45%)</li> <li>✓ Έλλειψη ικανοτήτων να διαχειριστούν το outsourcing (37%)</li> <li>✓ Ανάγκη ξεκαθαρίσματος των λειτουργιών πριν την εξωτερική ανάθεσή τους (37%)</li> <li>✓ Αντίδραση των εργαζομένων (34%)</li> <li>✓ Ηθικοί φραγμοί για την μετακίνηση θέσεων εργασίας εκτός συνόρων (22%)</li> <li>✓ Πιθανές κοινωνικές αντιδράσεις (21%)</li> </ul>
<p><b>Monczka et al. (2005)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Απώλεια ελέγχου (72%)</li> <li>✓ Μη εκχώρηση βασικών δραστηριοτήτων (72%)</li> <li>✓ Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας (68%)</li> <li>✓ Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία (53%)</li> <li>✓ Ακατάλληλη επιχειρηματική περίπτωση (42%)</li> <li>✓ Ανησυχία εξάρτησης από τον προμηθευτή (38%)</li> <li>✓ Ανησυχία για εργατικές κοινωνικές αντιδράσεις (36%)</li> <li>✓ Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων (32%)</li> <li>✓ Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον (30%)</li> <li>✓ Έλλειψη προμηθευτικής βάσης (27%)</li> <li>✓ Συνδικαλιστικοί περιορισμοί (21%)</li> <li>✓ Φυσική απόσταση (17%)</li> <li>✓ Πιθανότητα ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής (13%)</li> <li>✓ Μη εκχώρηση δραστηριοτήτων με υψηλή κερδοφορία (13%)</li> <li>✓ Διατήρηση εσωτερικού ηθικού (12%)</li> <li>✓ Προηγούμενη κακή εμπειρία από το outsourcing (11%)</li> <li>✓ Νομικοί περιορισμοί για την αλλαγή του εργατικού δυναμικού (10%)</li> <li>✓ Άλλοι νομικοί περιορισμοί (6%)</li> </ul>

**Πίνακας 2.3.2** Δυνητικοί κίνδυνοι από το outsourcing  
Πηγή: Kremic et al. (2006)

Δυνητικοί κίνδυνοι	Αναφορές
Μη πραγματοποιηθείσα εξοικονόμηση ή κρυφό κόστος	Alexander and Young (1996a), Journal of Accountancy (1996), Works Management (1999), Antonucci et al. (1998), Brown (1997), Dubbs (1992), Earl (1996), Elliot (1995), Hendry (1995), Jennings (1997a), Jones (1993), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Lonsdale (1999), McEachern (1996), Prahalad and Hamel (1990), Quinn and Hilmer (1994), Willcocks et al. (1995)
Μείωση ευελιξίας	Management Accounting (1998), Antonucci et al. (1998), Bryce and Useem (1998), Gordon and Walsh (1997), McCray and Clark (1999), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Willcocks and Currie (1997)
Ανεπαρκής σύμβαση ή κακή επιλογή του συνεργάτη	Management Accounting (1997, 1998), Crone (1992), Domberger and Fernandez (1999), Gordon and Walsh (1997), Hill (1994), Jorgensen (1996), Klopach (2000), Krizner (2000), Lee and Kim (1999), Mullin (1996), Willcocks et al. (1995)
Απώλεια γνώσεων / δεξιοτήτων και/ή εταιρικής μνήμης και δυσκολία επανάκτησης της λειτουργίας	Campbell (1995), Earl (1996), Gilbert (1999), Jennings (1997a), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Kelleher (1990), Leavy (1996), McEachern (1996), Mclvor (2000a), Paoli and Principe (1999), Prahalad and Hamel (1990), Quinn and Hilmer (1994), Quinn (1999), Roberts, V. (2001), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Απώλεια ελέγχου / βασικών ικανοτήτων	Anthes (1991), Antonucci et al. (1998), Elliot (1995), Jennings (1997a), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Katz (1995), Klopach (2000), Leavy (1996), Lonsdale (1999), McEachern (1996), Ngwenyama and Bryson (1999), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Sheng (1998), Roberts, V. (2001)
Μετατόπιση εξουσίας στον προμηθευτή	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Katz (1995), Lonsdale (1999), Quinn (1999), Quinn (1999), Roberts, V. (2001), Willcocks and Currie (1997)
Προβλήματα με τον προμηθευτή (κακή απόδοση ή κακές σχέσεις, καιροσκοπική συμπεριφορά, δεν παρέχει πρόσβαση στα καλύτερα ταλέντα ή την τεχνολογία)	Avery (2000), Baden-Fuller et al. (2000), Brown (1997), Bryce and Useem (1998), Earl (1996), Elliot (1995), Iyer and Kusnierz (1996), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Katz (1995), Laabs (1998), Lawes (1994), Lonsdale (1999), Mans (1998), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Sheng (1998), Roberts, V. (2001), Vining and Globberman (1999), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995), Willis (1996)
Απώλεια πελατών, ευκαιριών ή φήμης	Blumberg (1998), Brown (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Quinn and Hilmer (1994), Roberts, V. (2001)
Αβεβαιότητα / μεταβαλλόμενο περιβάλλον	Earl (1996), Gordon and Walsh (1997), Lawes (1994), Lonsdale (1999), Willcocks and Currie (1997)
Κακό ηθικό / Θέματα εργαζομένων	Blumberg (1998), Gordon and Walsh (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Quinn (1999), Razzaque and Sheng (1998), Story (2000)
Άλλα:	
Απώλεια συνεργειών	Campbell (1995), Willcocks and Currie (1997)
Δημιουργία ανταγωνιστή	Klopach (2000)
Σύγκρουση συμφερόντων	Avery (2000), Gordon and Walsh (1997)
Θέματα ασφάλειας	Graham (1996), Peltier (1996)
Ψευδής αίσθηση ανευθυνότητας	Roberts, P. (2001), Sherter (1997), Widger (1996)
Νομικά εμπόδια	Gordon and Walsh (1997), Graham (1996)
Απογύμνωση δεξιοτήτων	Lafferty and Roan (2000)

## 2.4 Έκταση και πεδίο εφαρμογής του outsourcing

Παρότι η πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων είχε κάνει την εμφάνισή της ήδη από το 1950, άρχισε να γνωρίζει ευρεία εφαρμογή από το 1980 και απέκτησε εκρηκτικές διαστάσεις το 1990, κυρίως με την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής (Le Bon & Hughes, 2009; Harland et al., 2005; Kakabadse & Kakabadse, 2005), επηρεάζοντας πλέον όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας των επιχειρήσεων (Jennings, 1997b).

Η ανάπτυξη αυτής της πρακτικής συνέχισε να έχει αυξητικές τάσεις και στη πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετίας. Σύμφωνα με στοιχεία που παραθέτουν οι Lacity, Willcocks, & Rottman (2008), η παγκόσμια αγορά του outsourcing πληροφοριακών συστημάτων από περίπου 10 δισεκατομμύρια δολάρια που υπολογιζόταν το 1989 εκτιμάται περισσότερο από 200 δισεκατομμύρια δολάρια το 2007, ενώ αντίστοιχα η αγορά του outsourcing επιχειρησιακών δραστηριοτήτων από 140 δισεκατομμύρια δολάρια το 2005 εκτιμάται σε 350 δισεκατομμύρια δολάρια το 2010. Το outsourcing επιχειρησιακών δραστηριοτήτων αφορά τη διοικητική υποστήριξη, λειτουργίες που σχετίζονται με τους πελάτες, προμήθειες, οικονομικές, νομικές και λογιστικές υπηρεσίες, διαχείριση ανθρώπινων πόρων και παγίων.

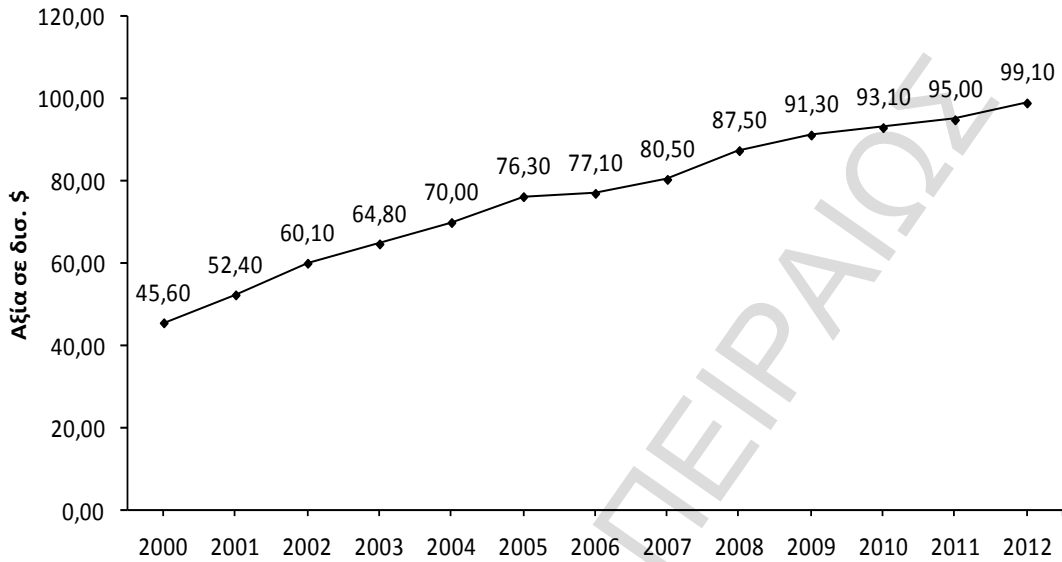
Σε αυτό συνηγορεί και σχετική έκθεση του δείκτη TPI για το 2012, της Information Services Group, που καταγράφει παγκοσμίως τις συμβάσεις για outsourcing με αξία μεγαλύτερη των 25 εκατομμυρίων δολαρίων. Σύμφωνα με την έκθεση αυτή, η συνολική αξία των ενεργών συμβάσεων παγκοσμίως που αφορούσαν το outsourcing, ανήλθε το 2012 στο ποσό των 99,10 δισεκατομμυρίων δολαρίων ενώ προβλέπεται περαιτέρω αύξηση της εν λόγω αγοράς κατά 3% με 4 % για το 2013. Από το 2000 έως το 2012 η παγκόσμια αγορά outsourcing έχει συνεχώς ανοδική πορεία και η αξία των συμβάσεων έχει υπερδιπλασιαστεί (βλέπε γράφημα 2.4.1 ), αναδεικνύοντας έτσι την σπουδαιότητα της εξωτερικής ανάθεσης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την διείσδυση του outsourcing στην αλυσίδα αξίας των

επιχειρήσεων, σχετικές μελέτες καταδεικνύουν ότι όλες οι δραστηριότητες έχουν επηρεαστεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Με βάση σχετική τους έρευνα σε Γαλλικές, Γερμανικές, Ιταλικές και Βελγικές επιχειρήσεις, οι Quélin & Duhamel (2003) δηλώνουν ότι οι δραστηριότητες που επηρεάζονται περισσότερο από το outsourcing είναι οι τεχνολογίες πληροφορικής, η βιομηχανική συντήρηση, η διαχείριση αποβλήτων και τα logistics. Στα ευρήματα αντίστοιχης έρευνας που διεξήχθη σε Αμερικανικές, Αγγλικές και Κεντροευρωπαϊκές επιχειρήσεις, από τους Kakabadse & Kakabadse (2005), αναφέρονται ως πιο επηρεαζόμενες δραστηριότητες οι υποστηρικτικές δραστηριότητες (υπηρεσίες γραφείου, καντίνας κλπ), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τα πληροφοριακά συστήματα, με ποσοστά διείσδυσης της τάξης του 62,7%, 55,5% και 53,1% αντίστοιχα. Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα άλλης παγκόσμιας έρευνας που διεξήχθη από τους Monczka et al. (2005), με το 36% του δείγματος να δηλώνει ότι έχει εκχωρήσει σε σημαντικό βαθμό τα πληροφοριακά συστήματα, το 32% τις δραστηριότητες της διανομής και των μεταφορών και το 30% τις δραστηριότητες της παραγωγής. Τα συγκεντρωτικά στοιχεία των παραπάνω ερευνών για το βαθμό διείσδυσης του outsourcing στις επιχειρήσεις παρατίθενται στα γραφήματα **2.4.2**, **2.4.3** και **2.4.4** αντίστοιχα.

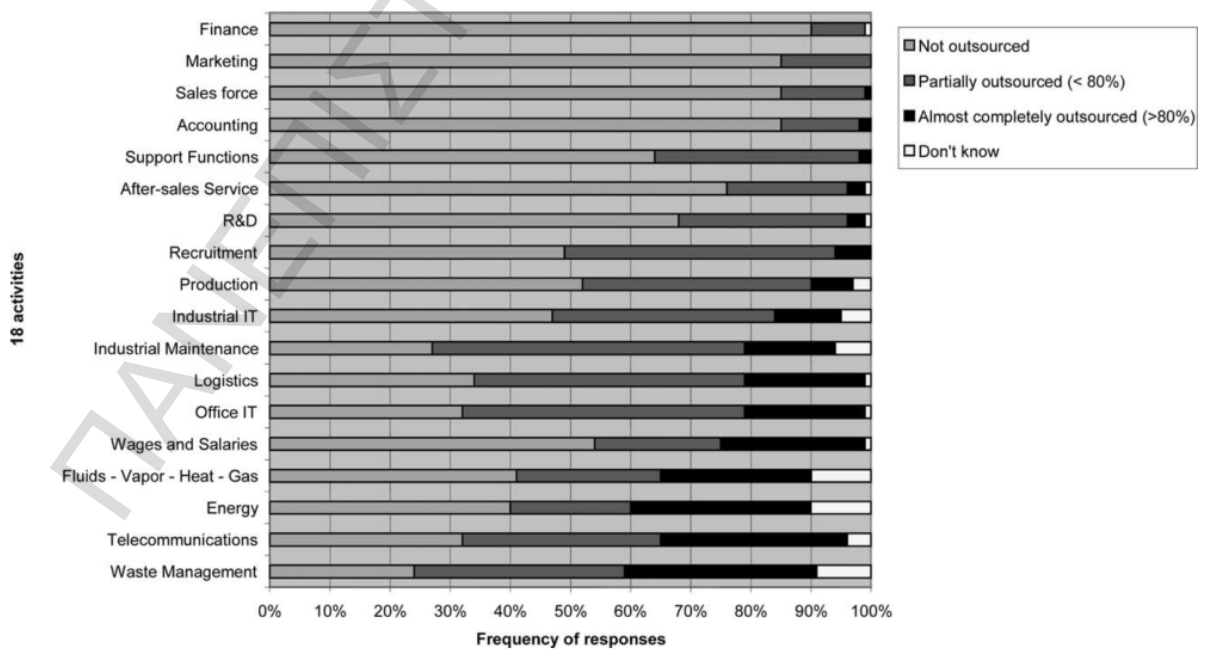
Από τα στοιχεία των παραπάνω ερευνών παρατηρούμε ότι πλέον το outsourcing επηρεάζει, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, ακόμη και αυτές που θεωρούνται θεμελιώδεις για τον οργανισμό. Ενδεικτικό για την έντονη διείσδυση της πρακτικής της εξωτερικής ανάθεσης στις επιχειρησιακές τακτικές είναι ότι σε όλες τις προαναφερόμενες έρευνες η μελλοντική τάση είναι για περισσότερο outsourcing σε όλες τις δραστηριότητες, ενώ, σε σχετική έρευνα που διεξήχθη το 2007 από την PricewaterhouseCoopers (2009) το 91% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα συνεχίσει να αναθέτει εξωτερικά δραστηριότητες, άσχετα αν είναι ευχαριστημένοι ή όχι από την προηγούμενη εμπειρία τους, ενώ το 53% δήλωσε ότι έχουν εκχωρήσει δραστηριότητες που θεωρούν θεμελιώδεις.

**Γράφημα 2.4.1** Εξέλιξη της παγκόσμιας αγοράς υπηρεσιών outsourcing  
 Πηγή: statista.com βάσει στοιχείων του TPI index της I.S.G.

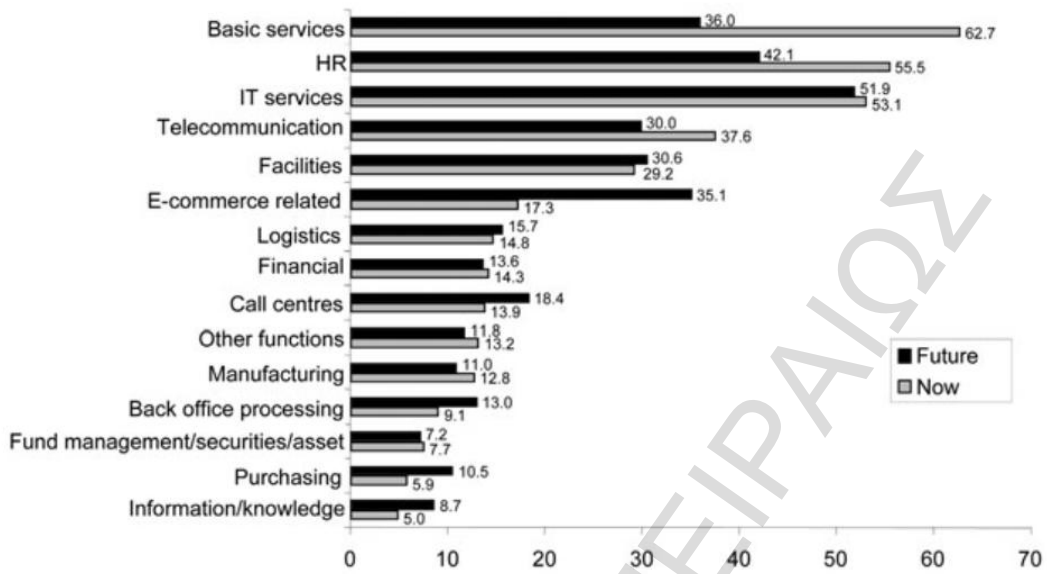


(Η ετήσια αξία βασίζεται σε ενεργές συμβάσεις με αξία μεγαλύτερη των 25 εκ. \$)

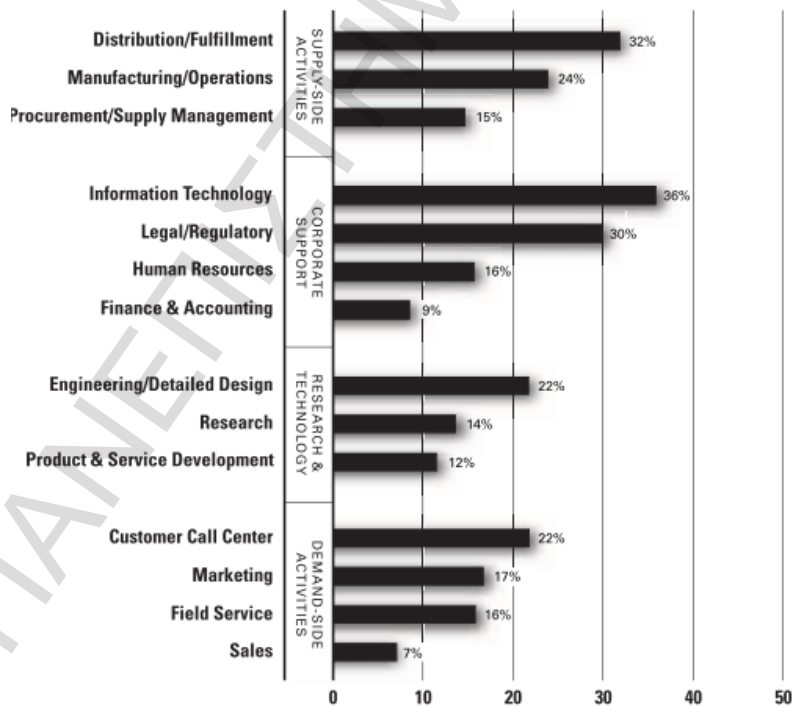
**Γράφημα 2.4.2** Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Quélin & Duhamel (2003)



**Γράφημα 2.4.3** Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Kakabadse & Kakabadse (2005)



**Γράφημα 2.4.4** Διείσδυση του outsourcing σύμφωνα με έρευνα των Monczka et al. (2005)



## 2.5 Αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του outsourcing

Ανασκοπώντας την διεθνή βιβλιογραφία, μπορούμε να εντοπίσουμε μεγάλο αριθμό από μελέτες περιπτώσεων όπου τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της τακτικής του outsourcing συναντούν τα προσδοκώμενα δυνητικά οφέλη που αναφέραμε προηγουμένως, δημιουργώντας έτσι την εντύπωση ότι το outsourcing μπορεί να λύσει εύκολα πολλά προβλήματα. Όμως, σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, τα εγχειρήματα του outsourcing δεν στέφονται πάντα από επιτυχία. Ο Lonsdale (1999) και ο McInvor (2000) αναφέρουν ότι σε σχετική έρευνα της PA Consulting Group, μόνο το 5% του δείγματος δήλωσε ικανοποιητικά αποτελέσματα από το outsourcing. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Barthélemy (2003), ο οποίος αναφέρει ότι, σε σχετική έρευνα του American Management Association, τα τρία τέταρτα των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής του outsourcing δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους. Αντίστοιχα, η Belcourt (2006) αναφέρει ότι σε σχετικές έρευνες περίπου το 50% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είχε αυξημένα κόστη διαχείρισης και μειωμένα επίπεδα εξυπηρέτησης για την ανατιθέμενη δραστηριότητα σε σχέση με ότι προϋπολόγιζε, ενώ το 40% ανέφερε προβλήματα αύξησης του κόστους της δραστηριότητας.

Οι αποτυχίες των εγχειρημάτων για outsourcing δεν οφείλονται σε αδυναμίες της εν λόγω πρακτικής, αλλά στον τρόπο που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Τα κυριότερα αίτια αποτυχίας εντοπίζονται, κυρίως, στην έλλειψη μεθοδολογίας και κατευθυντήριων οδηγιών από την ανώτατη διοίκηση προς τους αποφασίζοντες, στην εστίαση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, στην αυξημένη πολυπλοκότητα του δικτύου εφοδιασμού, στην έλλειψη στρατηγικής θεώρησης αλλά και στην μη αναγνώριση των βασικών ικανοτήτων (Lonsdale, 1999; McInvor, 2000; Harland et al., 2005). Στο πλαίσιο αυτό, ο Lonsdale (1999) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για το outsourcing, το οποίο αποτυπώνεται στο γράφημα 2.5.1.

Μια άλλη παράμετρος που μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει σε αποτυχίες είναι και η υπερβολική χρήση της πρακτικής του outsourcing (Harland et al.,

2005). Αυτό οδηγεί στο φαινόμενο της “κούφιας επιχείρησης” (hollow corporation), δηλαδή της επιχείρησης που έχει χάσει τις ιδιαίτερες ικανότητες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά της (Jennings, 1997b) και έχει μείνει απλώς ένα κέλυφος, έχοντας εκχωρήσει σε τρίτους τις γνώσεις και δεξιότητές της (Belcourt, 2006).

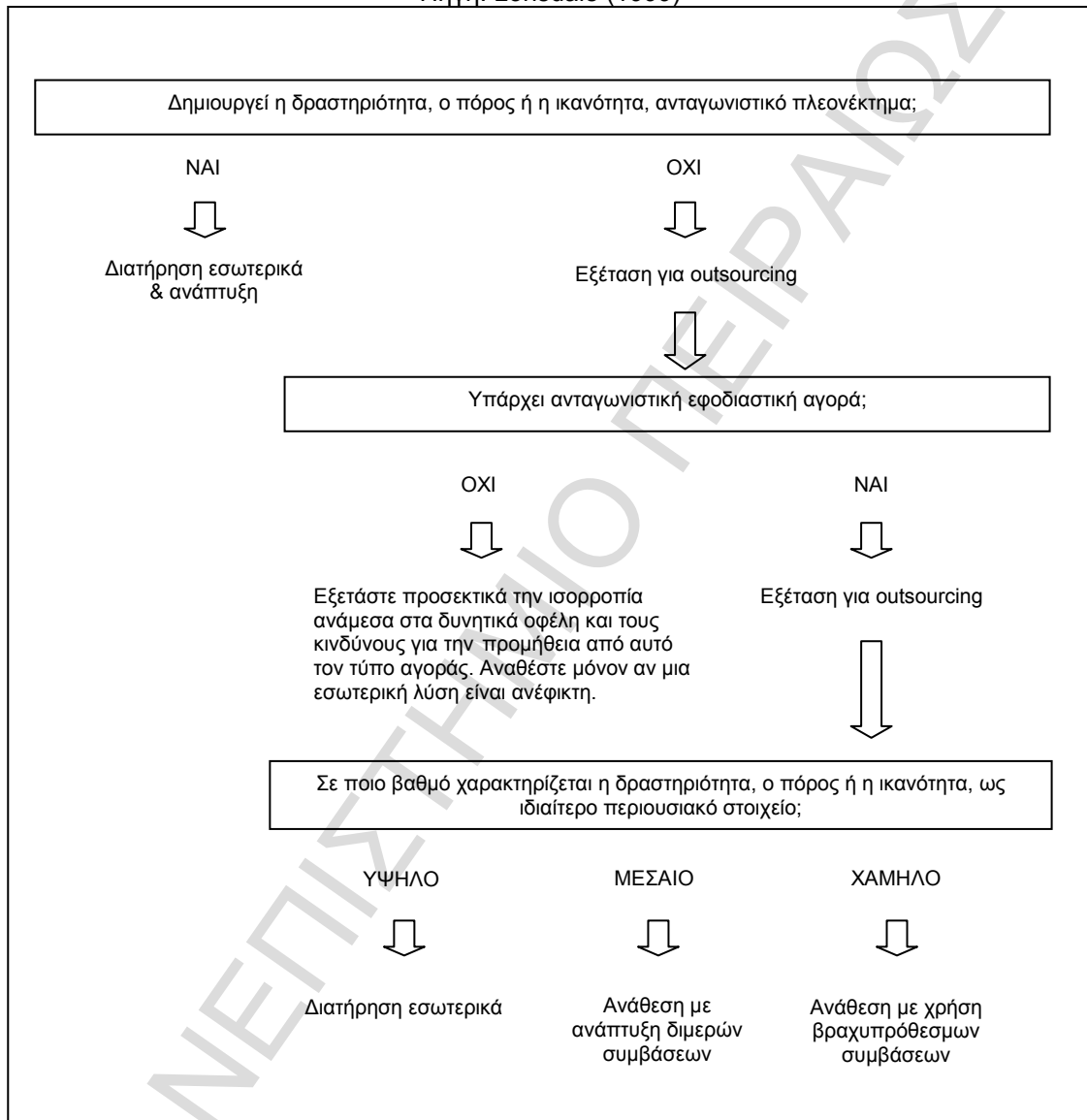
Για να έχει επιτυχή έκβαση η ανάθεση μιας δραστηριότητας σε τρίτους, ο Barthélemy (2003) συστήνει στις επιχειρήσεις να μην υποπέσουν στα παρακάτω επτά “θανάσιμα αμαρτήματα”:

- Ανάθεση δραστηριοτήτων που θα έπρεπε να παραμείνουν εσωτερικά
- Επιλογή ακατάλληλων προμηθευτών
- Συγγραφή μη λεπτομερών συμβάσεων
- Παράβλεψη θεμάτων που σχετίζονται με το απασχολούμενο προσωπικό
- Απώλεια ελέγχου της ανατιθέμενης δραστηριότητας
- Παράβλεψη του κρυφού κόστους σε μια σύμβαση ανάθεσης
- Αποτυχία σχεδιασμού στρατηγικής εξόδου

Όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη της απόφασης για outsourcing δεν λάβουν υπόψη τους και δεν εξαλείψουν τους προαναφερόμενους παράγοντες, τότε η πιθανότητα αποτυχίας και εμφάνισης των κινδύνων που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο είναι σχεδόν σίγουρη και αυτό γιατί το “...outsourcing είναι ένα εργαλείο της διοίκησης και όχι πανάκεια” (Lonsdale, 1999).



**Γράφημα 2.5.1** Μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για το outsourcing  
 Πηγή: Lonsdale (1999)



## 2.6 Στρατηγικό Outsourcing

Όπως είδαμε και στην παράγραφο 2.2, το outsourcing διαχωρίζεται, ανάλογα με τα αίτια που οδηγούν σε αυτό, σε τακτικό και στρατηγικό. Τα τελευταία χρόνια το outsourcing έχει εξελιχθεί σε μια ιδιαίτερα σημαντική και πολύπλοκη στρατηγική απόφαση για τις επιχειρήσεις (Verwaal, Commandeur, & Verbeke, 2008). Οι Quinn και Hilmer (1994) επινόησαν τον όρο "στρατηγικό outsourcing" προκειμένου να παρέχουν έναν οδηγό ως προς το τι είναι ο στρατηγικός πυρήνας της επιχείρησης και τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο προτείνουν στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις θεμελιώδεις ικανότητές τους και στρατηγικά να αναθέσουν εξωτερικά τις υπόλοιπες δραστηριότητές τους, μεγιστοποιώντας την απόδοσή τους και δημιουργώντας έτσι βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, το outsourcing θεωρείται παραδοσιακό εάν η διαδικασία που έχει ανατεθεί σε εξωτερικό φορέα δεν θεωρείται "κρίσιμη" για τον οργανισμό. Αυτή η περίπτωση αφορά δραστηριότητες που δεν απαιτούν ιδιαίτερες ικανότητες από τον προμηθευτή και δεν σχετίζονται με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, τα κίνητρα για την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων είναι κυρίως κοστολογικά ή αφορούν την προσωρινή κάλυψη αναγκών. Εξετάζοντας το outsourcing, όμως, από την πλευρά της στρατηγικής, παρατηρούμε ότι εμπλέκονται μια σειρά παραγόντων όπως οι θεμελιώδεις ικανότητες, οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και οι σχέσεις πελάτη – προμηθευτή, ενεργοποιώντας έτσι κίνητρα που σχετίζονται με την απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Espino-Rodríguez & Robaina, 2005a). Έτσι, σε αντιστοιχία με το παραδοσιακό, μπορούμε να θεωρήσουμε ως στρατηγικό outsourcing "...όταν οι εταιρείες αναθέτουν τα πάντα εκτός από τις ιδιαίτερες δραστηριότητες στις οποίες θα μπορούσαν να επιτύχουν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" (Franceschini et al., 2003).

Οι Holcomb & Hitt (2007) ορίζουν το στρατηγικό outsourcing ως " ...την

οργανωτική διάταξη που προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις βασίζονται στις ενδιάμεσες αγορές για την παροχή εξειδικευμένων ικανοτήτων που θα συμπληρώσουν τις υφιστάμενες ικανότητες οι οποίες αναπτύσσονται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης” και υποστηρίζουν ότι έτσι δημιουργούνται περαιτέρω αξίες μέσα στην αλυσίδα εφοδιασμού των επιχειρήσεων, πλέον αυτών που προκύπτουν από την εξοικονόμηση κόστους.

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, οι Hoecht & Trott (2006) αναφέρουν ότι το στρατηγικό outsourcing αφορά το άνοιγμα όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων των θεμελιωδών ικανοτήτων, σε όποιον μπορεί να προσφέρει την καλύτερη λύση, με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Quélin και Duhamel (2003), πέντε στοιχεία χαρακτηρίζουν το στρατηγικό outsourcing:

- Η στενή σχέση μεταξύ των διεργασιών του outsourcing και των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο.
- Η μεταβίβαση της κυριότητας μιας επιχειρηματικής λειτουργίας που ήδη υλοποιείται εσωτερικά, συχνά συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς προσωπικού και φυσικών περιουσιακών στοιχείων, στον πάροχο των υπηρεσιών.
- Μια σύμβαση μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος και πυκνότερης από μια κλασική σύμβαση υπεργολαβίας.
- Μια μακροπρόθεσμη δέσμευση μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών.
- Ένας συμβατικός ορισμός του επιπέδου των υπηρεσιών και των υποχρεώσεων του κάθε εταίρου.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τα βασικά χαρακτηριστικά των αποφάσεων για στρατηγικό outsourcing που τις διαφοροποιούν από τις αποφάσεις για τακτικό outsourcing είναι ότι: α) αφορούν όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και δεν περιορίζονται μόνο στις περιφερειακές και μη κρίσιμες από αυτές,

β) στοχεύουν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με σκοπό την δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και όχι βραχυπρόθεσμων κοστολογικών βελτιώσεων, γ) υλοποιούνται μέσω καλά δομημένων, μακροχρόνιων συμβάσεων, σε στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, που μπορεί να προβλέπουν και εκχωρήσεις υλικών και άυλων πόρων από τους πρώτους στους δεύτερους και όχι από σημειακές συναλλαγές κάθε φορά που εμφανίζεται μια ανάγκη και δ) αποτελούν εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών και γι' αυτό λαμβάνονται σε υψηλό διοικητικό επίπεδο και όχι σε τακτικό επίπεδο.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι το στρατηγικό outsourcing είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως εκ τούτου σχετίζεται άμεσα με την στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Με βάση αυτή την πρακτική, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων κατά την εξέταση της απόφασης για outsourcing δεν εστιάζουν στα βραχυπρόθεσμα κοστολογικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν, αλλά στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και στην απόκτηση ισχυρής και βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

Υπό αυτή την οπτική γωνία, το καταλληλότερο πλαίσιο για την ερμηνεία της τάσης των επιχειρήσεων να αναθέτουν εξωτερικά κάποιες δραστηριότητές τους είναι η προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων (Espino-Rodríguez & Gil-Padilla, 2005; Verwaal et al., 2008; Gilley & Rasheed, 2000) την οποία και θα αναφέρουμε στην συνέχεια. Αντίστοιχα, η θεωρία που εξηγεί αυτή την τάση και ίσως η πιο δημοφιλής σχετικά με την ερμηνεία του outsourcing με βάση το κόστος είναι αυτή του συναλλακτικού κόστους, την οποία θα δούμε παρακάτω. Οι δύο παραπάνω θεωρίες σύμφωνα με τον McInor (2009) είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την μελέτη του outsourcing και έχουν προσφέρει μια πολύτιμη συνεισφορά στην κατανόησή του.

## 2.7 Το outsourcing υπό το πρίσμα της Θεώρησης της Επιχείρησης με βάση τους Πόρους της.

Η θεώρηση των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους (Resource-based view – RBV) είναι ένα πλαίσιο που παρέχει μια γενικευμένη θεωρία για το λόγο που αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, ενσωματώνοντας έννοιες από την επικρατούσα έρευνα σχετικά με την στρατηγική διοίκηση (Mahoney & Pandian, 1992). Με βάση την συγκεκριμένη θεώρηση, οι διαφοροποιήσεις που εμφανίζονται στην απόδοση και στην κερδοφορία, μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές, οφείλονται στους πόρους και τις ικανότητες που κατέχουν καθώς και στον τρόπο που τους διαχειρίζονται για να πετύχουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να κερδίσουν προσόδους. Η θεώρηση αυτή, κυρίως με βάση την προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων (Prahalad & Hamel, 1990), αποτέλεσε και το έναυσμα για την θεωρητική ανάπτυξη της έννοιας του στρατηγικού outsourcing (Quinn & Hilmer, 1994; Alexander & Young, 1996a).

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε χάρη στη συμβολή πολλών ερευνητών. Η αρχική της αναφορά έγινε από τον Wernerfelt (1984) στο σύγγραμμά του “A Resource-based View of the Firm”. Στη συνέχεια αναφέρθηκε από τους Rumelt (1984) και Barney (1986, 1991), ενώ ιδιαίτερη ανάπτυξη γνώρισε, όπως αναφέρει και ο Wernerfelt (1995), μετά την δημοσίευση του άρθρου “Core Competence of the Corporation” των Prahalad & Hamel (1990). Ενδεικτικά, άλλοι συγγραφείς που συνεισέφεραν ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων είναι οι Conner (1991), Grant (1991), Mahoney & Pandian (1992) και Peteraf (1993).

Η θεώρηση των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους στηρίζεται σε δύο βασικές παραδοχές που την διαφοροποιούν από τις άλλες θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης: α) την ετερογένεια των πόρων, δηλαδή ότι οι πόροι και οι δεξιότητες μπορεί να είναι ετερογενώς κατανομημένοι μεταξύ των επιχειρήσεων και β) την ακινησία των πόρων, δηλαδή της μακράς παραμονής αυτής της ανισοκατανομής (Barney, 2001).

Σύμφωνα με τον Wernerfelt (1984) οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε υλικούς, όπως ο εξοπλισμός και τα μηχανήματα και άυλους όπως η τεχνογνωσία και τα εμπορικά σήματα. Αντίστοιχα, ο Barney (1991) υποστήριξε ότι οι "...πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία, δεξιότητες, οργανωτικές μεθόδους, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πληροφόρηση, γνώση κλπ που ελέγχονται από την επιχείρηση και με βάση τα οποία θα εφαρμόσει στρατηγικές που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της" και τους κατάταξε σε τρεις κατηγορίες: φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς πόρους. Ο Grant (1991) αναλύοντας περισσότερο τους πόρους πρόσθεσε τρεις ακόμη κατηγορίες: τους οικονομικούς πόρους, τους τεχνολογικούς πόρους και την φήμη της επιχείρησης και σύνδεσε τους πόρους με την κερδοφορία της επιχείρησης (βλέπε γράφημα 2.7.1).

Ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων δημιουργεί τις δεξιότητες της επιχείρησης (Grant, 1991) και αυτός ο μοναδικός συνδυασμός πόρων και δεξιοτήτων, που συχνά αναφέρεται και ως στρατηγικοί πόροι (Hafeez, Zhang, & Malak, 2002), διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Δεν είναι όμως όλοι οι πόροι της επιχείρησης ικανοί να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι πόροι είναι πιθανές πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ικανοποιούν τις τέσσερις παρακάτω συνθήκες: α) να είναι πολύτιμοι, β) να είναι σπάνιοι, γ) να μην μπορούν να αντιγραφούν και δ) να μην μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους πόρους.

Ανάλογα με τις συνθήκες που ικανοποιούν οι πόροι μιας επιχείρησης, επηρεάζεται και η ανταγωνιστικότητά της. Έτσι, όταν μια επιχείρηση διαθέτει πολύτιμους πόρους, μπορεί να αποκτήσει προσωρινές προσόδους. Όταν οι πόροι είναι πολύτιμοι και σπάνιοι τότε αποτελούν τη βάση για την απόκτηση προσωρινού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τελικά, όταν οι πόροι διακρίνονται από το σύνολο των χαρακτηριστικών που περιγράψαμε παραπάνω, τότε μπορούν να γίνουν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού

---

πλεονεκτήματος (Barney & Arkan, 2001).

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, η θεώρηση των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής μετά την δημοσίευση του άρθρου των Prahalad & Hamel (1990) "Core Competence of the Corporation". Με το άρθρο αυτό, οι συγγραφείς εισήγαγαν την έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies) ως τη βάση για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που οδήγησε στην σύνδεση της στρατηγικής και του outsourcing. Οι Prahalad & Hamel (1990) όρισαν τις θεμελιώδεις ικανότητες ως εξής: "...είναι η συλλογική μάθηση εντός του οργανισμού, ειδικά στο πώς να συντονίζει διαφορετικές ικανότητες παραγωγής και να ενσωματώνει πολλαπλές τεχνολογικές ροές". Οι θεμελιώδεις ικανότητες διακρίνονται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: α) παρέχουν δυνητική είσοδο σε διαφορετικές αγορές, β) συμβάλλουν σημαντικά στην δημιουργία των ωφελημάτων που απολαμβάνει ο πελάτης από το τελικό προϊόν και γ) είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Javidan (1998), οι πόροι μετασχηματίζονται σε θεμελιώδεις ικανότητες ακολουθώντας μια ιεραρχική δομή (βλέπε γράφημα 2.7.2). Όσο υψηλότερη είναι η θέση τους σε αυτή τη δομή τόσο αυξάνεται και η προστιθέμενη αξία τους αλλά και η δυσκολία εξέλιξής τους στο επόμενο επίπεδο. Η βάση της δομής είναι οι πόροι οι οποίοι, ανάλογα με την ικανότητα των επιχειρήσεων να τους συνδυάσουν και να τους εκμεταλλευτούν, δημιουργούν τις δεξιότητες. Οι δεξιότητες (capabilities) είναι μια σειρά από διαδικασίες και ρουτίνες που συνδυάζουν και συντονίζουν τους πόρους γι' αυτό και αφορούν τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Έτσι, για παράδειγμα, οι δεξιότητες στην παραγωγή μπορεί να αποτελούν μια σύνθεση από τεχνολογικούς, ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Οι δεξιότητες, με τη σειρά τους, όταν συνδυάζονται δημιουργούν τις ικανότητες, οι οποίες διατρέχουν οριζόντια τις λειτουργίες μιας επιχειρησιακής μονάδας. Παραδείγματος χάριν, η ικανότητα ανάπτυξης ενός προϊόντος μπορεί να πηγάζει από δεξιότητες σχεδιασμού και ανάπτυξης, παραγωγής και marketing. Στο τελευταίο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκονται οι θεμελιώδεις ικανότητες, οι

οποίες αποτελούν την συλλογή των ικανοτήτων που κατέχει μια επιχείρηση και διατρέχουν όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. Κύριο χαρακτηριστικό των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι ότι έχουν χρήση σε πολλαπλές εφαρμογές (Arnold, 2000) και δεν αφορούν αποκλειστικά ένα προϊόν ή μια επιχειρησιακή μονάδα ούτε εξαρτώνται από τις εμπνευσμένες ικανότητες λίγων ανθρώπων, αλλά είναι ενσωματωμένες στο σύστημα του οργανισμού και έχουν μακρά διάρκεια ζωής (Quinn & Hilmer, 1994). Στο προηγούμενο παράδειγμα, όταν η ικανότητα ανάπτυξης προϊόντων αφορά όλες τις επιχειρησιακές μονάδες τότε αυτή μπορεί να θεωρηθεί θεμελιώδης ικανότητα.

Οι Quinn & Hilmer (1994), μελετώντας διάφορες επιτυχημένες και μη επιχειρηματικές περιπτώσεις, προτείνουν ότι για να χαρακτηριστούν οι ικανότητες ως θεμελιώδεις πρέπει να είναι:

- ✓ Σύνολα ικανοτήτων και γνώσεων και όχι προϊόντα ή λειτουργίες
- ✓ Ευέλικτες και μακροπρόθεσμες, ικανές για προσαρμογή και ανάπτυξη
- ✓ Περιορισμένες σε αριθμό
- ✓ Μοναδικές πηγές μόχλευσης στην αλυσίδα αξίας
- ✓ Περιοχές στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει έναντι των ανταγωνιστών
- ✓ Σημαντικά στοιχεία από τους πελάτες σε βάθος χρόνου
- ✓ Ενσωματωμένες στα συστήματα της επιχείρησης

Οι ίδιοι, στηριζόμενοι στη θεώρηση των θεμελιωδών ικανοτήτων και συνδυάζοντάς τη με την στρατηγική λήψη αποφάσεων για εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων, αναφέρουν ότι “ ... θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι δραστηριότητες που προσφέρουν μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι πρέπει να είναι αυστηρά ελεγχόμενες και προστατευμένες”. Επειδή οι θεμελιώδεις δραστηριότητες είναι η βάση για την υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού αλλά και την παροχή μοναδικής αξίας για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν σ’ αυτές τους πόρους



τους και στρατηγικά να αναθέτουν εξωτερικά τις υπόλοιπες δραστηριότητες που δεν χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες ικανότητες ή δεν έχουν σημαντική στρατηγική σημασία. Έτσι, συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι, όπως και η θεώρηση των πόρων από τον Barney (1991), έτσι και οι θεμελιώδεις δραστηριότητες μετρώνται με βάση την αξία, την σπανιότητα και την μοναδικότητα και ως εκ τούτου αποτελούν πηγή για την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hsiao, Kemp, Van Der Vorst, & Omta, 2008) και δεν πρέπει να ανατίθενται σε τρίτους.

Εναλλακτικά, οι Alexander & Young (1996a), στα πλαίσια της μελέτης τους για την στρατηγική εξωτερική ανάθεση, ορίζουν τις θεμελιώδεις δραστηριότητες ως αυτές που:

- ✓ παραδοσιακά εκτελούνται εσωτερικά από την επιχείρηση
- ✓ είναι κρίσιμες για την επιχειρηματική επιτυχία
- ✓ δημιουργούν υπαρκτό ή δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ θα επηρεάσουν την μελλοντική επιχειρηματική ανάπτυξη, καινοτομία ή ανανέωση της επιχείρησης

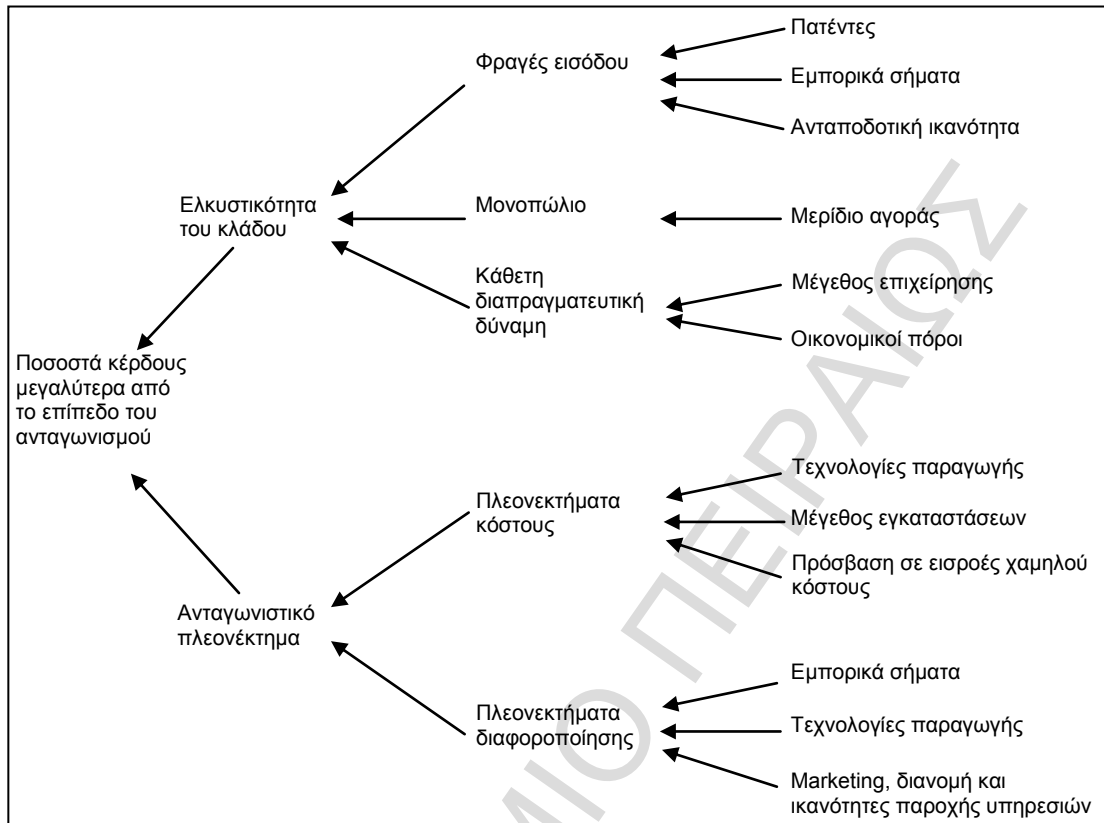
και αναφέρουν ότι ενώ σε γενικές γραμμές οι διοικητές των επιχειρήσεων είναι απρόθυμοι να τις εξωτερικεύσουν, η παραδοχή ότι οι θεμελιώδεις δραστηριότητες πρέπει να φυλάσσονται εσωτερικά είναι ανοικτή σε προκλήσεις και ότι δογματικοί κανόνες ενδέχεται να περιορίσουν τις αναμφισβήτητες ευκαιρίες του στρατηγικού outsourcing.

Σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε πόρους οι οποίοι είναι σπάνιοι ή δύσκολο να αντιγραφούν. Όταν οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τέτοιους πολύτιμους πόρους για την ανάπτυξη των σχετικών ικανοτήτων, τότε η πρακτική του outsourcing είναι μια καλή λύση για την πρόσβαση σε αυτές. Μέσω του outsourcing μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πόρους και ικανότητες που διαθέτουν άλλοι και να τους συνδυάσει με τους δικούς της για να αυξήσει τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές της δημιουργώντας περισσότερη

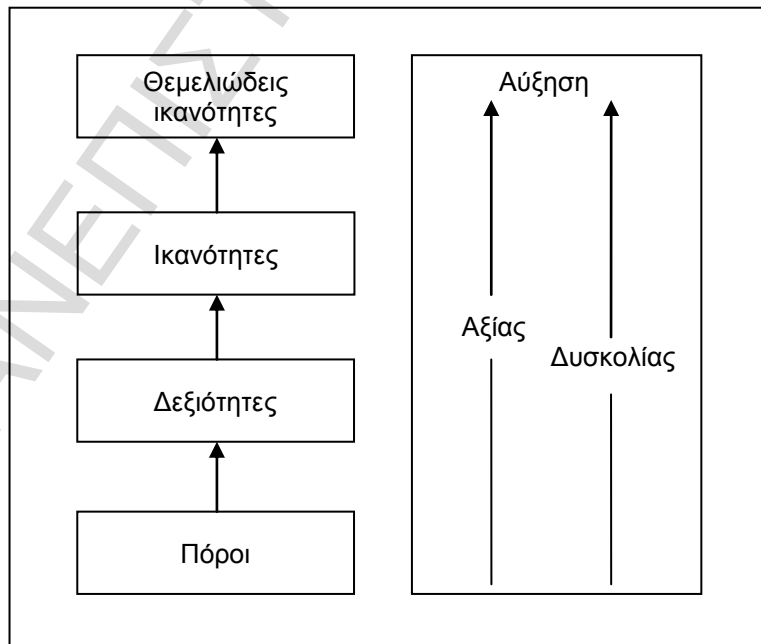
αξία (Verwaal et al., 2008). Έτσι, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αποκτήσει πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες ή ικανότητες που δεν θα μπορούσε αλλιώς να αναπτύξει εσωτερικά, να αυξήσει την δυναμικότητά της ή να εκτείνει τη βάση των πόρων της υποστηριζόμενη από τις ικανότητες και τους πόρους του εξωτερικού παρόχου, δημιουργώντας έτσι αξίες που θα της επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Quinn, 1999; Espino-Rodríguez & Robaina, 2006).

Συνοψίζοντας, η απόφαση για την εσωτερική υλοποίηση ή την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας, σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους, εξαρτάται από τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει η επιχείρηση. Όταν μια δραστηριότητα συνδυάζει με τέτοιο τρόπο πόρους και ικανότητες ώστε να θεωρείται θεμελιώδης για την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τότε πρέπει να προφυλάσσεται από τον ανταγωνισμό και να μην εκχωρείται σε τρίτους, ενώ όταν αυτή δεν λογίζεται ως θεμελιώδης, τότε πρέπει η επιχείρηση να την προμηθεύεται εξωτερικά για να μην απασχολεί εσωτερικούς πόρους που θα μπορούσαν να επενδυθούν στις θεμελιώδεις δραστηριότητες. Αντίθετα, όταν το κόστος εσωτερικής ανάπτυξης συγκεκριμένων ικανοτήτων, που είναι απαιτούμενες για την απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, είναι απαγορευτικό ή απαιτεί μεγάλους χρόνους υλοποίησης, τότε η επιχείρηση επιβάλλεται να τις προμηθευτεί από εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών. Έτσι, η τάση για εξωτερική ανάθεση μειώνεται όσο περισσότερο θεωρείται μια δραστηριότητα θεμελιώδης, ενώ αντίστοιχα η τάση για outsourcing αυξάνεται όσο πιο σημαντική θεωρείται η πρόσβαση σε μη διαθέσιμες τεχνολογίες και ικανότητες.

**Γράφημα 2.7.1** Οι πόροι ως βάση της κερδοφορίας  
 Πηγή: Grant (1991)



**Γράφημα 2.7.2** Ιεραρχική διάρθρωση των Ικανοτήτων  
 Πηγή: Javidan (1998)



## **2.8 Το outsourcing υπό το πρίσμα της θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους**

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν τα πιθανά οφέλη και οι κίνδυνοι που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητάς της. Τα αίτια για την εμφάνιση αυτών των φαινομένων αλλά και γενικότερα την επιλογή των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν εναλλακτικές οργανωτικές δομές, όπως η κάθετη ολοκλήρωση ή η εξωτερική ανάθεση, για την υλοποίηση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων τους, πραγματεύονται αρκετές θεωρίες, όπως αυτή της θεώρησης των επιχειρήσεων με βάση τους πόρους τους που είδαμε προηγουμένως. Η επικρατέστερη όμως και πιο πολυσυζητημένη θεωρία (McInvor, 2005; Lamminmaki, 2007; Espino-Rodríguez & Robaina, 2005b) που σχετίζεται με το outsourcing, είναι η θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους (Transaction Cost Economics - TCE).

Η θεωρία αυτή, που διατυπώθηκε αρχικά από τον Coase (1937) και αναπτύχθηκε εκτενέστερα αργότερα από τον Williamson (1975, 1985, 1996), προσπαθεί με βάση την έννοια του κόστους συναλλαγής να εξηγήσει γιατί υπάρχουν οι επιχειρήσεις και πως αυτές οριοθετούνται (Watjatrakul, 2005), συνδυάζοντας την οικονομική επιστήμη και τη διοίκηση των επιχειρήσεων (McInvor, 2000).

Σε αντίθεση με τη νεοκλασική οικονομική θεωρία, που θεωρεί τις επιχειρήσεις ως παραγωγικές λειτουργίες, η θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους τις θεωρεί δομές διακυβέρνησης οικονομικών δραστηριοτήτων, τα ακραία όρια των οποίων βρίσκονται μεταξύ της ιεραρχικής δομής και της δομής της αγοράς (Hsiao et al., 2008). Η δομή ιεραρχικού τύπου βασίζεται στην συγκέντρωση ιδιοκτησίας και συνδέεται άμεσα με την εσωτερίκευση (κάθετη ολοκλήρωση) των δραστηριοτήτων, ενώ η δομή τύπου αγοράς αφορά την προμήθεια αυτών των δραστηριοτήτων από τρίτους με τη χρήση του μηχανισμού τιμών της αγοράς και συνδέεται άμεσα με το outsourcing. Οι ενδιάμεσες μορφές διακυβέρνησης (πχ. κοινοπραξίες, επενδύσεις κεφαλαίου,

---

επίσημες συνεργασίες, κοινές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κ.α.) θεωρούνται υβριδικές (Arnold, 2000).

Στο πλαίσιο της θεωρίας του συναλλακτικού κόστους, μια συναλλαγή λαμβάνει χώρα όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μεταφέρεται σε ένα τεχνολογικά διακριτό περιβάλλον (Williamson, 1985). Κάθε συναλλαγή σε επίπεδο αγοράς περιλαμβάνει κόστη που δημιουργούνται εκ των προτέρων, όπως αυτό της ανεύρεσης προμηθευτών και της διαπραγμάτευσης, καθώς και εκ των υστέρων κόστη όπως του ελέγχου και παρακολούθησης της συναλλαγής, το σύνολο των οποίων αποτελεί το κόστος συναλλαγής. Τα παραπάνω κόστη αποφεύγονται όταν η επιχείρηση επιλέξει να υλοποιήσει την συναλλαγή εντός της εσωτερικής οργανωτικής της δομής. Στην περίπτωση αυτή, η συναλλαγή βαρύνεται με τα κόστη που δημιουργούνται από τη διοίκηση και οργάνωση των συντελεστών της παραγωγής. Έτσι, η δομή διακυβέρνησης που θα επιλέξει μια επιχείρηση για την υλοποίηση μιας συναλλαγής (χρήση του μηχανισμού της αγοράς ή υλοποίηση εντός της εσωτερικής οργανωτικής δομής της επιχείρησης) εξαρτάται από ποια λύση προσφέρει το χαμηλότερο κόστος. Πιο συγκεκριμένα, ο Coase (1937) υποστήριξε ότι "... μια επιχείρηση θα τείνει να επεκταθεί μέχρι το κόστος για την οργάνωση μιας επιπλέον συναλλαγής στο πλαίσιο της επιχείρησης να γίνει ίσο με το κόστος της διεξαγωγής της ίδιας συναλλαγής μέσω ανταλλαγής στην ελεύθερη αγορά ή με το κόστος οργάνωσής της σε άλλη επιχείρηση".

Με βάση την αρχική θεώρηση του Coase, ο Williamson (1975, 1985, 1996) ανέπτυξε τη θεωρία των οικονομικών του συναλλακτικού κόστους, η οποία έχει ως βασική παραδοχή ότι τα κόστη συναλλαγής προκύπτουν από παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως η περιορισμένη λογική και ο καιροσκοπισμός. Κάθε συναλλαγή χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις, την αβεβαιότητα, την ιδιαιτερότητα των περιουσιακών στοιχείων και την συχνότητα. Οι παράγοντες της συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με το βαθμό εμφάνισης των διαστάσεων της συναλλαγής, είναι υπαίτιοι για την αύξηση του συναλλακτικού κόστους και κατ' επέκταση για την δομή διακυβέρνησης που θα επιλεγεί. Έτσι, όσο περισσότερο μια συναλλαγή χαρακτηρίζεται από

αβεβαιότητα ή από ιδιαίτερα περιουσιακά στοιχεία ή από υψηλή συχνότητα, οι επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν δομές ιεραρχικού τύπου (Aubert, Rivard, & Patry, 1996; McIvor, 2000; Chen & Chen, 2003).

Η έννοια της περιορισμένης λογικής αναφέρεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν περιορισμένη δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών και επικοινωνιακών ικανοτήτων. Για το λόγο αυτό δεν μπορούν να αντιληφθούν όλες τις πιθανές λύσεις ενός πολύπλοκου προβλήματος ή να προβλέψουν όλες τις έκτακτες καταστάσεις που ενδέχεται να προκύψουν σε μια συναλλαγή, δημιουργώντας έτσι συμβάσεις που είναι ελλιπής. Η ανθρώπινη αυτή αδυναμία είναι υπαίτια για την αύξηση του κόστους συναλλαγής όταν αυτή πραγματοποιείται κάτω από καθεστώς αβεβαιότητας, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε επιλογές εσωτερικής ανάπτυξης. Η αβεβαιότητα, ανάλογα με τη φύση της, διακρίνεται σε περιβαλλοντική και συμπεριφορική (Rindfleisch & Heide, 1997).

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αναφέρεται στη μεταβλητότητα των συνθηκών του περιβάλλοντος (πχ απαιτήσεις καταναλωτών) που θα αποδοθεί η συναλλαγή, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων (Rindfleisch & Heide, 1997) και αποτελείται από δύο διαστάσεις, την αβεβαιότητα των αγορών και την τεχνολογική αβεβαιότητα. Η πρώτη αναφέρεται σε διακυμάνσεις της ζήτησης ενός συστατικού και στην αδυναμία έγκυρης εκτίμησης της πρόβλεψης, ενώ η δεύτερη αφορά αλλαγές στις προδιαγραφές ενός συστατικού και στην τεχνολογία παραγωγής του (Walker & Weber, 1984).

Αντίστοιχα, η συμπεριφορική αβεβαιότητα εμφανίζεται μετά τη σύναψη της σύμβασης για την συναλλαγή και οφείλεται στην αδυναμία αξιολόγησης της απόδοσης του προμηθευτή και εξακρίβωσης της συμμόρφωσής του με τους όρους της συμφωνίας (Rindfleisch & Heide, 1997).

Ο καιροσκοπισμός αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να δρουν με σκοπό το ίδιο όφελος και δημιουργεί προβλήματα όταν η συναλλαγή χαρακτηρίζεται

από εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία (Rindfleisch & Heide, 1997), τα οποία είτε χάνουν την αξία τους με τη παύση της συναλλαγής είτε απαιτούν υψηλά κόστη προσαρμογής για χρήση σε άλλες συναλλαγές. Έτσι, το μέρος που έχει αναλάβει το κόστος της επένδυσης είναι εκτεθειμένο σε απαξίωση της επένδυσης στην περίπτωση καιροσκοπικής συμπεριφοράς του εταίρου της, μέσω της απειλής ανάκλησης της συνεργασίας. Τα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να αφορούν α) σε εξειδίκευση τοποθεσίας που προσφέρει οικονομίες στα κόστη αποθέματος και μεταφοράς, β) σε εξειδίκευση φυσικών περιουσιακών στοιχείων όπως εξειδικευμένες μήτρες παραγωγής και γ) σε εξειδίκευση προσωπικού όπως η εκπαίδευσή του σε εξειδικευμένα θέματα (Williamson, 1981). Έτσι, όσο πιο μεγάλη είναι η εξειδίκευση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος από καιροσκοπικές συμπεριφορές των προμηθευτών της, οπότε η επικρατούσα τάση θα πρέπει να είναι η καθετοποίηση.

Μια άλλη κατάσταση που μπορεί να εγείρει την καιροσκοπική συμπεριφορά των προμηθευτών είναι η μικρή διαπραγματευτική βάση, η οποία προκύπτει όταν υπάρχει μικρός αριθμός διαθέσιμων προμηθευτών στην αγορά (Holcomb & Hitt, 2007). Στην περίπτωση αυτή, η διαπραγματευτική ισχύς του ενός μέρους είναι περιορισμένη έναντι του άλλου και η εμφάνιση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς αυξάνει το κόστος συναλλαγής.

Η τρίτη διάσταση της θεωρίας του συναλλακτικού κόστους που επηρεάζει την απόφαση για εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας είναι η συχνότητα πραγματοποίησης των συναλλαγών και αναφέρεται στο εάν μια συναλλαγή είναι συχνά επαναλαμβανόμενη ή εάν λαμβάνει χώρα περιστασιακά. Συναλλαγές που είναι συνεχόμενες και έχουν υψηλή συχνότητα επανάληψης είναι προτιμότερο να υλοποιούνται από εσωτερικές οργανωτικές δομές, διότι είναι πιο οικονομική η δόμηση ενός τυποποιημένου εσωτερικού μηχανισμού για την ικανοποίηση τέτοιων απαιτήσεων (Williamson, 1981).

Συνοψίζοντας, η απόφαση για την επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής (εσωτερική ή εξωτερική) υλοποίησης μιας δραστηριότητας, σύμφωνα με την

θεωρία του Συναλλακτικού Κόστους, εξαρτάται από το πόσο αυτή επηρεάζεται από την αβεβαιότητα, την ύπαρξη εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων, την επαρκή προμηθευτική βάση, αλλά και την συχνότητα χρήσης της. Όσο πιο αυξημένη είναι η επιρροή αυτών των παραγόντων στην μελετώμενη δραστηριότητα, τόσο πιο πιθανός είναι και ο κίνδυνος εμφάνισης αυξημένου κόστους κατά την εξωτερική ανάθεσή της.

## **2.9 Προσέγγιση του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων μέσω του συνδυασμού των δύο θεωριών**

Οι δύο θεωρίες που αναφέραμε στις προηγούμενες ενότητες, αυτή της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους και αυτή των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους, είναι, κατά κοινή παραδοχή, οι πιο δημοφιλείς και παρουσιάζουν την καλύτερη προσαρμογή όσον αφορά την εξήγηση του φαινομένου του outsourcing. Η πρώτη, που έχει περισσότερο στρατηγικό προσανατολισμό, με βάση την προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων, συσχετίζει την απόφαση για outsourcing με την διαφύλαξη ή/και ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων, με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίστοιχα, η δεύτερη έχει κοστολογικό προσανατολισμό και αναλύει την τάση για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους κυρίως μέσω παραγόντων που επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται, μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων, σε μια συναλλαγή (Barthélemy & Quélin, 2006). Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι η Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσεγγίζει το outsourcing με σκοπό τη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής απόδοσης, ενώ η θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσεγγίζει το outsourcing με σκοπό την μείωση του κόστους των συναλλαγών.



Αρχικά, οι ερευνητές μελέτησαν την πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων στηριζόμενοι αποκλειστικά σε μία από τις δύο θεωρίες, ενώ αργότερα πέρασαν σε σύγκριση αυτών, προσπαθώντας να συμπεράνουν πια από τις δύο έχει την καλύτερη προσαρμογή στην εξήγηση του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης και με βάση ποια θεωρία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τη λήψη τέτοιων αποφάσεων. Καμιά, όμως, από τις εμπειρικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί δεν επιβεβαιώνει μόνη της πλήρως μία από τις δύο θεωρίες. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος εμπειρικών μελετών που λαμβάνει υπόψη και τις δύο οπτικές γωνίες κατά την εξέταση των αποφάσεων για outsourcing, υποστηρίζοντας την συμπληρωματικότητα των δύο θεωριών, με σκοπό την κατανόηση αυτού του φαινομένου και τη δημιουργία μοντέλων για την υποστήριξη τέτοιων αποφάσεων από τις επιχειρήσεις (Arnold, 2000; Barthélemy & Quélin, 2006; Espino-Rodríguez, Lai, & Baum, 2008; Espino-Rodríguez & Robaina, 2006; Holcomb & Hitt, 2007; McInvor, 2000, 2009; Verwaal et al., 2008; Watjatrakul, 2005). Στον πίνακα **2.9.1** παρουσιάζονται συνοπτικά οι ομοιότητες, οι διαφορές και η συμπληρωματικότητα των δύο προσεγγίσεων σχετικά με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους.

Η συμπληρωματικότητα των δύο θεωριών οφείλεται στην εξέταση διαφορετικών παραγόντων κατά τη λήψη αποφάσεων για outsourcing. Για παράδειγμα, όταν με βάση την θεώρηση των πόρων μια δραστηριότητα δεν θεωρείται θεμελιώδης, τότε αυτή πρέπει να εξωτερικευτεί. Δεν εξετάζεται, όμως, το ενδεχόμενο της καιροσκοπικής διάθεσης, πχ λόγω της ανεπαρκούς προμηθευτικής βάσης, παράγοντας που λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη με βάση το συναλλακτικό κόστος, αντιμετωπίζοντας έτσι κινδύνους μειωμένης απόδοσης. Ένα αντίστροφο παράδειγμα είναι οι περιπτώσεις δραστηριοτήτων που υπόκεινται σε ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές (αβεβαιότητα), όπου με βάση το συναλλακτικό κόστος πρέπει να αναπτυχθούν εσωτερικά, χωρίς να εξετάζεται η πιθανή χαμηλή απόδοση λόγω μειωμένων ικανοτήτων, ενώ με βάση τη θεώρηση των πόρων είναι προτιμότερο να προμηθευτούμε εξωτερικά πόρους και ικανότητες προκειμένου να επιτύχουμε βελτιστοποίηση της απόδοσης. Έτσι, στην πράξη, οι αποφάσεις για outsourcing επηρεάζονται

ταυτόχρονα από παραμέτρους που εμπίπτουν στο πεδίο είτε της μιας είτε της άλλης θεώρησης (McInvor, 2009).

Η κοινή συνισταμένη και στις δύο θεωρίες είναι οι έννοιες των θεμελιωδών ικανοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων που διακρίνονται από υψηλή εξειδίκευση. Και τα δύο στοιχεία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και χαρακτηρίζονται από επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία και οργανωτικές μεθόδους, οπότε θα πρέπει να φυλάσσονται από τον ανταγωνισμό και να αναπτύσσονται εσωτερικά από τις επιχειρήσεις. Αυτό οδήγησε πολλούς μελετητές στη άποψη ότι πρόκειται για κοινά στοιχεία (Cox, 1996; Momme, 2002; Espino-Rodríguez et al., 2008; McInvor, 2009). Χαρακτηριστική, άλλωστε, είναι η παρατήρηση του Monteverde (1997) που αναφέρει ότι το θέμα των εξαιρετικών στρατηγικών πόρων (οι οποίοι είναι και η βάση των θεμελιωδών ικανοτήτων), όπως καθορίζονται από τα τέσσερα χαρακτηριστικά (αξία, σπανιότητα, αδυναμία αντιγραφής και υποκατάστασης) που όρισε ο Barney (1991), παραλληλίζονται με την δομή των εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων που αναφέρονται στη βιβλιογραφία των οικονομικών του συναλλακτικού κόστους.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση του κόστους συναλλαγών, ο Reve (1990) υποστήριξε ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες διακρίνονται σε τέσσερις τύπους: εξειδικευμένων εγκαταστάσεων (ακίνησια πόρων), εξειδικευμένων φυσικών περιουσιακών στοιχείων (τεχνολογικά πλεονεκτήματα), εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων (πλεονεκτήματα τεχνογνωσίας) και αποκλειστικών περιουσιακών στοιχείων (εξειδικευμένες επενδύσεις). Με βάση το παραπάνω σκεπτικό, πρώτος ο Cox (1996) συνδύασε τα περιουσιακά στοιχεία της θεωρίας του συναλλακτικού κόστους με την προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων και τα συσχέτισε με τους τύπους εσωτερικών και εξωτερικών συμβατικών σχέσεων (βλέπε γράφημα 2.9.2). Πιο συγκεκριμένα, ο Cox (1996) υποστήριξε ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες χαρακτηρίζονται από περιουσιακά στοιχεία υψηλής εξειδίκευσης και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συνεχίσουν να πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αντίθετα, οι δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από περιουσιακά στοιχεία χαμηλής

εξειδίκευσης που αντιπροσωπεύουν υπολειμματικές ικανότητες θα πρέπει να ανατίθενται σε τρίτους με βάση κριτήρια ανταγωνιστικών αγορών. Οι ενδιάμεσες περιπτώσεις θα πρέπει να υλοποιούνται μέσω εξωτερικών αναθέσεων βασισμένες σε στενά ελεγχόμενες συμβάσεις και διάφορους τύπους στρατηγικών συμμαχιών.

Με βάση τη συμπληρωματικότητα των δυο θεωριών, ο Arnold (2000) υποστήριξε ότι η θεωρία του συναλλακτικού κόστους αποτελεί μια βραχυπρόθεσμη προσέγγιση που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στο συνολικό κόστος, ενώ με την εισαγωγή της έννοιας της στρατηγικής σπουδαιότητας η απόφαση της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να αποκτήσει μια μακροπρόθεσμη διάσταση. Έτσι, δημιούργησε ένα μοντέλο για το σχεδιασμό και την υποστήριξη αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης, συνδυάζοντας τη στρατηγική σημασία και το βαθμό εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων (βλέπε γράφημα 2.9.3). Με βάση αυτό το μοντέλο, δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από περιουσιακά στοιχεία υψηλής εξειδίκευσης ή δραστηριότητες που συνεισφέρουν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (θεμελιώδεις δραστηριότητες) θα πρέπει να παραμένουν εσωτερικά. Αντίστοιχα, δραστηριότητες με χαμηλή εξειδίκευση και μικρή στρατηγική σημασία θα πρέπει να ανατίθενται εξωτερικά. Όσο αυξάνεται ο βαθμός εξειδίκευσης ή η στρατηγική σημασία της δραστηριότητας, η επιχείρηση θα πρέπει να σκέφτεται άλλες μορφές συνεργασίας, όπως κοινοπραξίες, επενδύσεις κεφαλαίου, επίσημες συνεργασίες, κοινές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με τελική εναλλακτική την εσωτερική ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, βασιζόμενοι στην άποψη της συμπληρωματικότητας των θεωριών του συναλλακτικού κόστους και της θεώρησης της επιχείρησης με βάση τους πόρους, συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες στην απόφαση για εσωτερική ή εξωτερική υλοποίηση μιας δραστηριότητας δεν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τη διάσταση του κόστους ή της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας, αλλά θα πρέπει να εξετάζουν τόσο τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και τους διεπιχειρησιακούς παράγοντες (εξωτερικό περιβάλλον) που επηρεάζουν τη συναλλαγή.

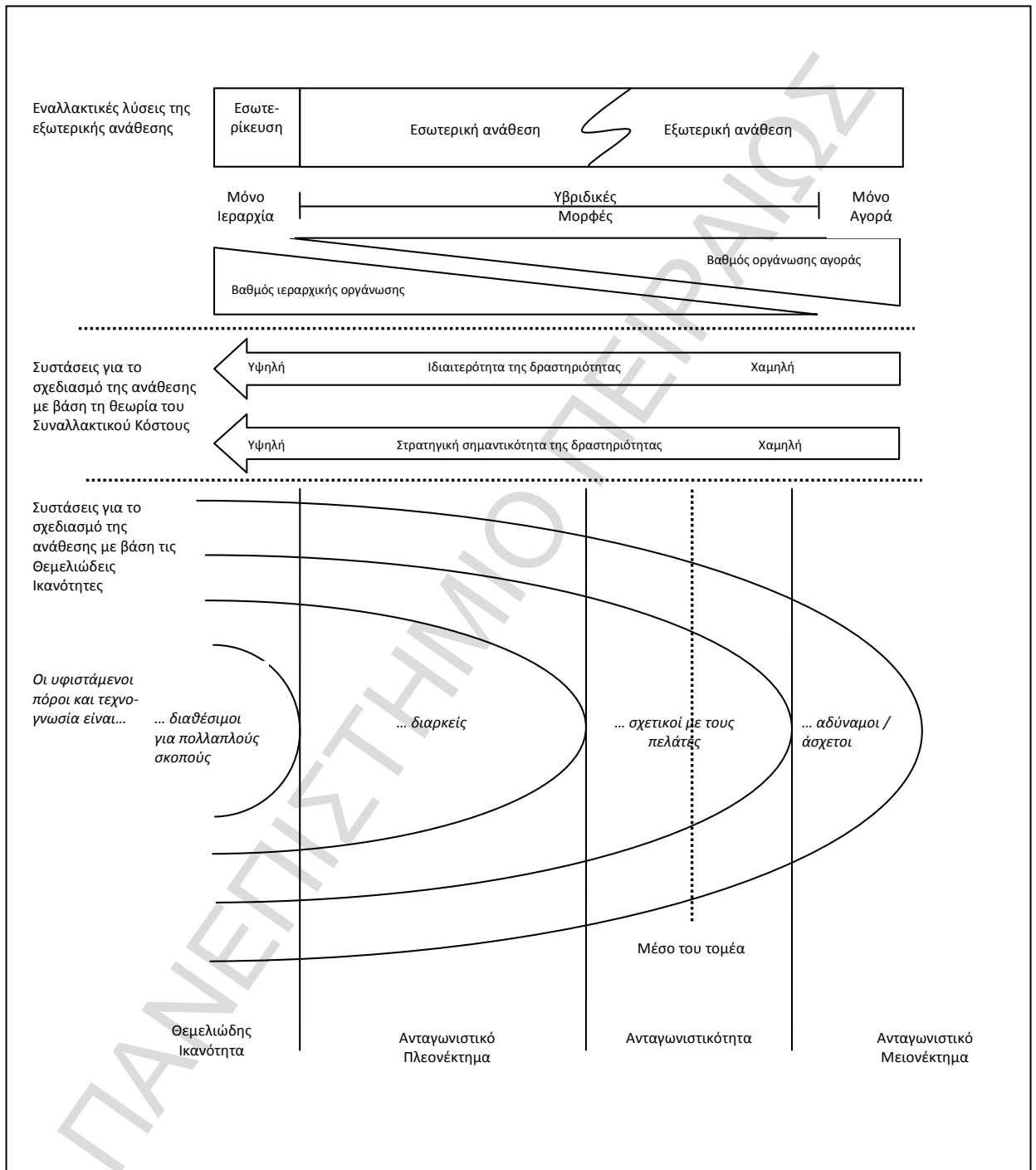
**Πίνακας 2.9.1** Συμπληρωματικότητα της Θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους & της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους  
 Πηγή: (Espino-Rodríguez & Robaina, 2006)

	Θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους	Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους
Μονάδα ανάλυσης	Συναλλαγές	Πόροι και Ικανότητες
Συμπεριφορικές παραδοχές	Καιροσκοπισμός και περιορισμένη λογική	Περιορισμένη λογική (η επιχείρηση δεν ειδικεύεται στα πάντα: θα κάνει ότι καθορίζεται από τις οργανωτικές ρουτίνες της)
Ανάλυση για outsourcing	Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία και μικροί αριθμοί που σχετίζονται με την συναλλαγή	Εξειδικευμένοι πόροι
	Μόνο μεμονωμένη ανάλυση των συναλλαγών	Ανάλυση των πόρων στο σύνολό τους
	Συχνότητα της συναλλαγής	Δεξιότητες & ικανότητες Εμπειρία των προμηθευτών Ανάλυση των συμπληρωματικών ικανοτήτων
Κριτήρια για outsourcing	Ελαχιστοποίηση του συναλλακτικού και παραγωγικού κόστους	Εστίαση στη δημιουργία αξίας
Επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση	Αποδοτικότητα Καλύτερη οικονομική στρατηγική Τακτικές και λειτουργικές αποφάσεις	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Στρατηγική απόφαση Ανάπτυξη των ικανοτήτων σε όλο το εύρος οργανωτικών ορίων
Κίνδυνοι	Εξάρτηση από τον προμηθευτή Κρυφά κόστη	Απώλεια κρίσιμων δεξιοτήτων & ικανοτήτων Έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων του προμηθευτή
	Απειλές μετά την σύναψη συμβάσεων	

**Γράφημα 2.9.2** Συσχέτιση ικανοτήτων, περιουσιακών στοιχείων και ορίων της επιχείρησης  
 Πηγή: (Cox, 1996)

Φύση των εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων & ικανότητες	Τύπος των συμβατικών σχέσεων	
Υψηλή εξειδίκευση περιουσιακών στοιχείων (Θεμελιώδεις ικανότητες)	Εσωτερικές συμβάσεις & κίνητρα Συγχωνεύσεις – εξαγορές	Μεταβλητά όρια
Μεσαία εξειδίκευση περιουσιακών στοιχείων (Συμπληρωματικές ικανότητες)	Σχετικά υψηλή  Στρατηγικές συμμαχίες με προμηθευτές Δίκτυα προμηθειών Μοναδιαία προμήθεια Προτιμώμενοι προμηθευτές Σχετικά χαμηλή	της επιχείρησης  Σταθερά όρια
Χαμηλή εξειδίκευση περιουσιακών στοιχείων (Υπολειμματικές ικανότητες)	Μόχλευση ανταγωνισμού	της επιχείρησης

**Γράφημα 2.9.3** Μοντέλο για το σχεδιασμό του outsourcing  
 Πηγή: Arnold (2000)



### 3. Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 3.1 Δομή της έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι να ερευνηθεί την εφαρμογή της πρακτικής του outsourcing γενικότερα και ειδικότερα του στρατηγικού outsourcing στις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο. Όπως αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο, η μελέτη αυτή υλοποιήθηκε με σκοπό να χαρτογραφηθεί η κατάσταση του outsourcing στον Ελληνικό χώρο, να διερευνηθεί η επίδραση παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων, καθώς και να διαπιστωθεί η ύπαρξη στρατηγικού προσανατολισμού σε αυτές, δηλαδή η υιοθέτηση του στρατηγικού outsourcing. Για την υλοποίηση των παραπάνω θα διεξαχθεί σχετική έρευνα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους του εμπορίου και της βιομηχανίας με έδρα την Ελλάδα, με σκοπό να αντλήσουμε τα απαραίτητα δεδομένα για την τεκμηρίωση του αντικειμένου της μελέτης.

Στο πρώτο μέρος της έρευνας και με βάση τα δεδομένα που θα συλλέξουμε θα χαρτογραφήσουμε την κατάσταση του outsourcing στον Ελληνικό χώρο. Αρχικά, θα καταγράψουμε τις δραστηριότητες που έχουν ήδη εκχωρηθεί από τις επιχειρήσεις σε εξωτερικούς φορείς, την πρόθεσή τους για περαιτέρω εκχώρηση, το βαθμό εκχώρησής τους (ολικό ή μερικό outsourcing), καθώς και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ελήφθησαν οι σχετικές αποφάσεις. Κατόπιν θα αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά των συμβατικών σχέσεων με τους παρόχους των σχετικών υπηρεσιών με βάση αφενός τη χρονική διάρκεια των συμβάσεων και αφετέρου την ταυτόχρονη εκχώρηση μαζί με τις δραστηριότητες περιουσιακών στοιχείων και προσωπικού στον πάροχο.

Στην συνέχεια, βασιζόμενοι στα κίνητρα και τους κινδύνους που σχετίζονται με τις αποφάσεις εξωτερικής ανάθεσης, όπως αυτά αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία, θα ερευνήσουμε τη βαρύτητά τους κατά τη λήψη σχετικών αποφάσεων από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό

χώρο. Ποιο συγκεκριμένα, θα ερευνήσουμε την σημαντικότητα των κριτηρίων που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις για την απόφαση της εξωτερικής ανάθεσης μιας δραστηριότητας, καθώς και τα δυνητικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της απόφασης.

Για να ολοκληρωθεί η αποτύπωση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του. Έτσι, θα ερευνήσουμε την επιτυχία των εγχειρημάτων εξωτερικής ανάθεσης, τα οφέλη αλλά και τις αρνητικές επιπτώσεις που αποκομίστηκαν από την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.

Με βάση τα αποτελέσματα του πρώτου μέρους της έρευνας θα καταγράψουμε και θα οριοθετήσουμε την κατάσταση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, το βαθμό αποδοχής του ως επιχειρησιακή πρακτική και τα χαρακτηριστικά των σχετικών αποφάσεων. Από αυτά θα προκύψουν και τα πρώτα συμπεράσματα σχετικά με τη χρήση του outsourcing ως στρατηγικό ή τακτικό εργαλείο.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας θα εστιαστεί στην διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης των δραστηριοτήτων τους, σύμφωνα με τις βασικές θεωρίες που εξηγούν το φαινόμενο αυτό. Όπως είδαμε και κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αυτές οι θεωρίες είναι η Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους και η Θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους. Η πρώτη εστιάζει στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης με σκοπό την υλοποίηση στρατηγικών για την απόκτηση ή/και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Με βάση το εάν ικανοποιούνται οι παραδοχές της, θα μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα για την ύπαρξη στρατηγικά καθοδηγούμενων αποφάσεων στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αντίστοιχα, βασιζόμενοι στις κύριες παραδοχές της Θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους, η οποία εστιάζει στους παράγοντες που περιβάλλουν μια συναλλαγή και έχει κοστολογικό προσανατολισμό, θα μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα



για το εάν οι σχετικές αποφάσεις καθοδηγούνται από κοστολογικά κίνητρα. Ο έλεγχος της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, με βάση τις παραδοχές των δύο θεωριών, θα πραγματοποιηθεί μέσω της επιβεβαίωσης σχετικών ερευνητικών υποθέσεων που θέσαμε και που αναλυτικά παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Τα στοιχεία για την επιβεβαίωση των υποθέσεων θα προκύψουν μέσω της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που θα συλλεχθούν στο πρώτο μέρος της έρευνας.

Στο τελευταίο μέρος, θα ερευνήσουμε την ύπαρξη τυχόν συσχετίσεων μεταξύ των κινήτρων και των κινδύνων του outsourcing. Σκοπός αυτού του μέρους είναι να διαπιστώσουμε εάν οι επιχειρήσεις διατρέχουν συγκεκριμένους κινδύνους όταν αποφασίζουν την εκχώρηση μιας δραστηριότητας κάτω από ορισμένες συνθήκες. Για την υλοποίηση αυτής της φάσης θα στηριχθούμε στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων του πρώτου μέρους που σχετίζονται με τα αίτια που προτρέπουν ή αποτρέπουν τους αποφασίζοντες για την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας. Τέλος, θα ελέγξουμε εάν από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας προκύπτουν και άλλα ευρήματα που δεν προβλέφθηκαν από την αρχική ανάλυση του θέματος.

### **3.2 Ερευνητικές υποθέσεις**

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, για να μελετήσουμε την επίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στις αποφάσεις τους για εσωτερική ή εξωτερική υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους, θα στηριχθούμε στην επιβεβαίωση σχετικών ερευνητικών υποθέσεων που θα θέσουμε λαμβάνοντας υπόψη τις παραδοχές της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους και της Θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους.

Σύμφωνα με την προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων της Θεώρησης των

Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους (βλέπε παρ. 2.7), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν την εσωτερική υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους όταν αυτές διακρίνονται από θεμελιώδεις ικανότητες, άρα συντελούν άμεσα στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει φυλάσσονται αυστηρά από τον ανταγωνισμό και να μην εκχωρούνται σε τρίτους, γιατί διαφορετικά θα απολέσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Αντίθετα, δραστηριότητες οι οποίες δεν σχετίζονται με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, θα πρέπει να εκτελούνται εξωτερικά. Αυτό έχει ως σκοπό την επικέντρωση στην διαχείριση και περαιτέρω ανάπτυξη των θεμελιωδών δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Με βάση αυτά, θέτουμε τις δύο πρώτες ερευνητικές υποθέσεις:

- E.Y.1 Όσο πιο ισχυρή είναι η πεποίθηση των επιχειρήσεων ότι το outsourcing μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τόσο μικρότερος θα είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing στις επιχειρήσεις.
- E.Y.2 Όσο πιο ισχυρό κίνητρο για outsourcing θεωρείται η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing στις επιχειρήσεις.

Τέλος, σύμφωνα με την ίδια θεώρηση, όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει τους τεχνολογικούς πόρους και τις ικανότητες που είναι απαιτούμενες για να βελτιώσει την απόδοσή της, να αναπτυχθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστική θέση στην αγορά, είναι προτιμότερο αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες να αναζητηθούν σε εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών, παρά να αναπτυχθούν εσωτερικά. Έτσι, η επόμενη ερευνητική υπόθεση έχει ως εξής:

- E.Y.3 Οι απαιτήσεις για εξωτερική πρόσβαση σε εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες, σχετίζονται θετικά με τις αποφάσεις για outsourcing.

Εναλλακτικά αυτή η υπόθεση μπορεί να διατυπωθεί και ως εξής:

---

E.Y.4 Οι απαιτήσεις για ανάπτυξη σχετίζονται θετικά με την εφαρμογή της πρακτικής outsourcing.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Συναλλακτικού Κόστους (βλέπε παρ. 2.8), η απόφαση για την επιλογή της εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης μιας δραστηριότητας εξαρτάται από την ύπαρξη παραγόντων όπως η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, η αδυναμία παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης των προμηθευτών, η μικρή προμηθευτική βάση, η χρήση εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων, αλλά και η συχνότητα χρησιμοποίησής της. Όσο πιο αυξημένη είναι η επιρροή αυτών των παραγόντων στην μελετώμενη δραστηριότητα, τόσο πιο πιθανός είναι και ο κίνδυνος εμφάνισης αυξημένου κόστους κατά την εξωτερική ανάθεσή της, άρα, σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, είναι προτιμότερη η επιλογή της εσωτερικής υλοποίησής της.

Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος διακρίνεται σε τεχνολογική αβεβαιότητα και σε αβεβαιότητα των αγορών. Έτσι θέτουμε τις δύο επόμενες υποθέσεις:

E.Y.5 Όσο πιο αβέβαιο τεχνολογικά θεωρούν οι επιχειρήσεις το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing σε αυτές.

E.Y.6 Όσο πιο αβέβαιο θεωρούν οι επιχειρήσεις το περιβάλλον των αγορών που δραστηριοποιούνται, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing σε αυτές.

Οι δύο επόμενοι παράγοντες που σχετίζονται με την επιλογή εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης μιας δραστηριότητας, σύμφωνα με την ανωτέρω θεωρία, αφορούν προμηθευτικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από την έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών είτε από πιθανή μειωμένη απόδοσή τους εξαιτίας της αδυναμίας παρακολούθησής τους από την επιχείρηση. Με βάση αυτά θέτουμε την έβδομη ερευνητική υπόθεση:

Ε.Υ.7 Όσο αυξάνονται οι προμηθευτικοί κίνδυνοι τόσο θα μειώνεται και ο βαθμός εξωτερικής ανάθεσης στις επιχειρήσεις.

Η επόμενη παραδοχή της θεωρίας του Συναλλακτικού Κόστους αφορά την συχνότητα που πραγματοποιείται μια συναλλαγή και κατ' επέκταση την συχνότητα χρήσης μιας δραστηριότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα της συναλλαγής τόσο αυξάνεται και η τάση για εσωτερική της. Ο καθορισμός της συχνότητας χρήσης μιας δραστηριότητας είναι είτε υποκειμενικό, είτε δύσκολο να μετρηθεί και γι' αυτό έχει δοθεί μικρή σημασία από τους ερευνητές στην υπόθεση αυτή (Rindfleisch & Heide, 1997). Για το λόγο αυτό θα την εξετάσουμε με βάση την προσέγγιση που χρησιμοποίησε σε σχετική έρευνά του ο Lamminmaki (2007). Συγκεκριμένα, θα υιοθετήσουμε την παραδοχή ότι όσο πιο αυξημένο είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης, τόσο πιο αυξημένος είναι ο όγκος των δραστηριοτήτων της, άρα και η συχνότητά τους. Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη είναι μια εμπορική επιχείρηση, τόσο πιο μεγάλος είναι ο όγκος των παραλαβών, αποστολών, παραγγελιοληψίας κλπ., άρα μεγαλύτερη η συχνότητα χρήσης τους. Το μέγεθος της επιχείρησης θα το αναλύσουμε ως προς τον κύκλο εργασιών και ως προς τον αριθμό των εργαζομένων. Έτσι θέτουμε τις δύο επόμενες υποθέσεις:

Ε.Υ.8 Όσο πιο αυξημένος είναι ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing σε αυτή.

Ε.Υ.9 Όσο πιο αυξημένος είναι ο αριθμός των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός διείσδυσης του outsourcing σε αυτή.

Η υπόθεση ότι όταν μια δραστηριότητα συνδέεται με περιουσιακά στοιχεία υψηλής εξειδίκευσης, τότε αυτή πρέπει να διατηρείται εσωτερικά δεν θα εξεταστεί ξεχωριστά, γιατί θεωρούμε ότι περιλαμβάνεται στην πρώτη υπόθεσή μας. Όπως αναλύσαμε και στην παράγραφο **2.9**, οι έννοιες των θεμελιωδών ικανοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων που διακρίνονται από υψηλή

εξειδίκευση είναι κοινή συνισταμένη και στις δύο θεωρίες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με αρκετούς μελετητές (Cox, 1996; Momme, 2002; Espino-Rodríguez et al., 2008; McInor, 2009), τα περιουσιακά στοιχεία με υψηλή εξειδίκευση, ειδικά όταν αναφερόμαστε σε ανθρώπινους πόρους αλλά και τεχνολογικούς πόρους, είναι συνθετικό στοιχείο των θεμελιωδών ικανοτήτων, οπότε απώλεια ή απαξίωση αυτών θα οδηγούσε και σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, δεδομένου ότι οι παραδοχές των παραπάνω θεωριών αναφέρονται στη βέλτιστη επιλογή ιεραρχικής δομής και διοίκησης των δραστηριοτήτων (επιλογή μεταξύ κάθετης ολοκλήρωσης και εξωτερικής ανάθεσης), τότε όταν αυτές ακολουθούνται κατά την εξέταση των σχετικών αποφάσεων, τα εγχειρήματα για εξωτερική ανάθεση θα πρέπει να έχουν και ικανοποιητικά αποτελέσματα. Έτσι, θα εξετάσουμε τις παραπάνω υποθέσεις όχι μόνο ως προς το βαθμό υιοθέτησης της πρακτικής του outsourcing, αλλά και ως προς το βαθμό επιτυχίας της.

Για να ελέγξουμε εάν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις που θέσαμε παραπάνω, χρησιμοποιήσαμε δεδομένα που συλλέχτηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας. Στις επόμενες ενότητες περιγράφεται αναλυτικά η δομή του ερωτηματολογίου και τα χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα.

### **3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας συνάδει με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε σε αντίστοιχες έρευνες και οι οποίες έχουν πρόσφατα πραγματοποιηθεί στο γνωστικό αντικείμενο του στρατηγικού outsourcing. Ενδεικτικά αναφέρονται αυτές των Fan (2000), Quélin & Duhamel (2003), Espino-Rodríguez (2004), Monczka et al.(2005).

Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν ένα ερωτηματολόγιο 10 σελίδων το οποίο διανεμήθηκε σε 300 Ελληνικές επιχειρήσεις όλων των κλάδων τις βιομηχανίας και του εμπορίου.

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκαν οι παρακάτω φάσεις:

- Σύνταξη αρχικού ερωτηματολογίου
- Έλεγχος από τρίτους
- Σύνταξη πιλοτικού ερωτηματολογίου
- Δοκιμαστική συμπλήρωση
- Σύνταξη τελικού ερωτηματολογίου

Η σύνταξη του αρχικού ερωτηματολογίου βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν σε αντίστοιχες έρευνες και κατά κύριο λόγο σε αυτά των Monczka et al.(2005) και των Quélin & Duhamel (2003).

Στη συνέχεια, με βάση το αρχικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, διενεργήθηκε μια σειρά συνεντεύξεων με ακαδημαϊκούς και στελέχη επιχειρήσεων, προκειμένου να διερευνηθεί η κατανόηση του κειμένου και η αντιπροσωπευτικότητα των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Μετά την ενσωμάτωση των σχετικών σχολίων, συντάχθηκε το πιλοτικό ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από 5 επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώθηκε σε πραγματικές συνθήκες η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και οριστικοποιήθηκε η τελική μορφή του.

Το τελικό ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τις παρακάτω 9 ενότητες:

### Ενότητα 1

Η πρώτη ενότητα αφορούσε το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν με βάση την κλίμακα 1 έως 5 (όπου 1 Διαφωνώ Πλήρως και 5

---

Συμφωνώ Απόλυτα) σε ποιο βαθμό αντιπροσωπεύουν την επιχείρησή τους οι παρακάτω δηλώσεις:

- Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές
- Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές
- Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα
- Το εργατικό κόστος είναι αναλογικά το μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρησή σας
- Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος σταθερός
- Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος απρόβλεπτες
- Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον

## Ενότητα 2

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στα γενικότερα αίτια εξαιτίας των οποίων μια επιχείρηση θα εκχωρούσε σε τρίτους κάποια δραστηριότητά της. Όπως και προηγουμένως, ζητήθηκε να αξιολογηθεί με βάση την κλίμακα 1 έως 5 (όπου 1 Διαφωνώ Πλήρως και 5 Συμφωνώ Απόλυτα) η αντιπροσωπευτικότητα των παρακάτω αιτίων:

- Απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση
- Μείωση επενδυσόμενου κεφαλαίου
- Αύξηση εσόδων
- Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό

- Βελτίωση ποιότητας
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες
- Μείωση κόστους ανάπτυξης
- Αύξηση ευελιξίας
- Μείωση χρόνου απόκρισης στους πελάτες
- Δημιουργία πρόσθετης δυναμικότητας
- Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία
- Δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες

### Ενότητα 3

Στον αντίποδα της προηγούμενης ενότητας, διερευνήθηκαν τα γενικότερα αίτια εξαιτίας των οποίων μια επιχείρηση δεν θα εκχωρούσε σε τρίτους κάποια δραστηριότητά της. Όπως και προηγουμένως, ζητήθηκε να αξιολογηθεί με βάση την κλίμακα 1 έως 5 (όπου 1 Διαφωνώ Πλήρως και 5 Συμφωνώ Απόλυτα) η αντιπροσωπευτικότητα των παρακάτω αιτίων:

- Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας
- Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας
- Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα
- Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής
- Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον
- Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή
- Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία
- Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού



- Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις
- Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές
- Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων
- Απώλεια ηθικού εργαζομένων
- Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες

#### Ενότητα 4

Σε αυτή την ενότητα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ορίσουν ποιες δραστηριότητες της επιχείρησής τους έχουν ανατεθεί σε τρίτους και σε τι ποσοστό. Τα ποσοστά εκφράστηκαν σε κλίμακα 6 σημείων όπου το κάθε ένα αντιστοιχούσε σε συγκεκριμένο εύρος τιμών:

- 1 → 0%
- 2 → έως 25%
- 3 → από 25% έως 50%
- 4 → από 50% έως 75%
- 5 → από 75% έως 100%
- 6 → 100%

Επίσης, ζητήθηκε να απαντήσουν με ναι ή όχι για κάθε δραστηριότητα στις παρακάτω ερωτήσεις:

- αν είναι πιθανόν να δοθεί outsourcing σε κάποιο ποσοστό στα επόμενα 3 έτη (για τις δραστηριότητες που δεν έχουν εκχωρηθεί έως σήμερα)
- αν θεωρείτε ότι η δραστηριότητα είναι core activity σήμερα
- αν θεωρείτε ότι δραστηριότητα θα είναι core activity μετά από 3 έτη

Να σημειωθεί εδώ ότι, για την διάκριση των core activities, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να ακολουθηθεί το πλαίσιο που

δόθηκε από τους Alexander & Young (1996a), σύμφωνα με το οποίο κρίσιμες θεωρούνται οι δραστηριότητες που:

- ✓ είναι κρίσιμες για την επιχειρηματική επιτυχία
- ✓ δημιουργούν υπαρκτό ή δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ θα επηρεάσουν την μελλοντική επιχειρηματική ανάπτυξη ή ανανέωση
- ✓ παραδοσιακά εκτελούνται εσωτερικά

Οι αναφερόμενες δραστηριότητες ήταν οι εξής:

- Πληροφοριακά συστήματα
- Παραγωγή
- Συντήρηση
- Αποθήκευση
- Μεταφορά / διανομή
- Έρευνα & ανάπτυξη
- Προμήθειες
- Marketing
- Πωλήσεις
- Λογιστική
- Μισθοδοσία
- Χρηματοοικονομικά
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.ά.)

## Ενότητα 5

Το πρώτο σκέλος του ερωτήματος αφορούσε τη χρονική διάρκεια των συμβάσεων με τους εξωτερικούς παρόχους (outsourcers) και συγκεκριμένα εάν οι συμβάσεις ανά δραστηριότητα είχαν διάρκεια μικρότερη του έτους, από ένα έως δύο έτη, από δύο έως τρία έτη ή μεγαλύτερη των τριών ετών.

Το δεύτερο σκέλος του ερωτήματος αφορούσε το εάν εκχωρήθηκε στον outsourcer προσωπικό, εγκαταστάσεις ή εξοπλισμός τα οποία απασχολούνταν στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

## Ενότητα 6

Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από τους οι συμμετέχοντες να εκτιμήσουν την επιτυχία του εγχειρήματος για τις δραστηριότητες που εκχωρήθηκαν σε τρίτους. Η εκτίμηση αυτή αποτυπώθηκε με βάση την κλίμακα 1 έως 5 (όπου 1 Αποτυχημένο και 5 Επιτυχημένο)

## Ενότητα 7

Στην έβδομη ενότητα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν ποιο από τα παρακάτω (επιλογή μόνο μιας απάντησης) ήταν το κύριο όφελος που αποκόμισε η επιχείρησή τους από την εκχώρηση της εκάστοτε δραστηριότητας σε τρίτους:

- Μείωση του κόστους
- Διείσδυση σε νέες αγορές
- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης
- Βελτίωση της ποιότητας
- Αύξηση της ευελιξίας
- Κανένα

## Ενότητα 8

Αντίστοιχα, στην ενότητα αυτή ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν ποια από τις παρακάτω (επιλογή μόνο μιας απάντησης) ήταν η κύρια αρνητική επίπτωση για την επιχείρηση από την εκχώρηση της εκάστοτε δραστηριότητας σε τρίτους:

- Απώλεια του έλεγχου της δραστηριότητας
- Αύξηση του κόστους
- Μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης
- Μείωση της ποιότητας
- Απώλεια τεχνογνωσίας
- Εξάρτηση από τον προμηθευτή
- Καμία

## Ενότητα 9

Τέλος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να προσδιορίσουν σε ποιο από τα παρακάτω επίπεδα ιεραρχίας λήφθηκε η απόφαση για την εκχώρηση της εκάστοτε δραστηριότητας σε τρίτους:

- Μητρική εταιρία
- Διοικητικό συμβούλιο
- Πρόεδρος / διευθύνων σύμβουλος
- Διευθυντές των τμημάτων
- Υπεύθυνος της εκάστοτε δραστηριότητας

### 3.4 Συλλογή δεδομένων

Σε πρώτη φάση το ερωτηματολόγιο, όπως τελικά διαμορφώθηκε, στάλθηκε ταχυδρομικά κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009 σε 300 Ελληνικές επιχειρήσεις όλων των κλάδων της βιομηχανίας και του εμπορίου. Το κριτήριο, βάσει του οποίου έγινε η επιλογή των επιχειρήσεων, ήταν το οικονομικό μέγεθος αυτών. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι 300 μεγαλύτερες Ελληνικές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις από άποψη κύκλου εργασιών, όπως αυτές ήταν καταχωρημένες στον επιχειρηματικό οδηγό του 2008 της Statbank ([www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)). Ο λόγος που επιλέχθηκαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ήταν ότι, σύμφωνα με την εμπειρία μας αλλά και την σχετική βιβλιογραφία, αυτές υιοθετούν συστηματικές και τεκμηριωμένες μεθόδους λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπως η εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους, σε αντίθεση με τις μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις.

Από την ταχυδρομική αποστολή επέστρεψαν 38 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και 43 μη παραληφθείσες επιστολές. Κατόπιν, το τρίτο τρίμηνο του 2009 έγινε και δεύτερη αποστολή, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, στις 219 επιχειρήσεις που δεν απάντησαν και δεν επέστρεψαν τις επιστολές κατά την πρώτη αποστολή. Από την δεύτερη αποστολή επέστρεψαν συμπληρωμένα 18 ερωτηματολόγια. Συνολικά συλλέχθηκαν 56 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από το σύνολο των 257 επιχειρήσεων που τα παρέλαβαν (ποσοστό επιστροφής 21,79%). Στις 56 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα καταγράφηκαν συνολικά 248 περιπτώσεις μερικής και ολικής εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους.

Για να εξετάσουμε την ύπαρξη τυχόν μεροληπτικότητας στις απαντήσεις, μεταξύ αυτών που απάντησαν νωρίς και αργά στη έρευνα, ελέγξαμε εάν υπάρχουν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του κύκλου εργασιών, του εργατικού δυναμικού και των δύο βασικών μεταβλητών που χαρακτηρίζουν την επίδραση της εξωτερικής ανάθεσης στις επιχειρήσεις του δείγματος, ήτοι το βαθμό διείσδυσης και το βαθμό επιτυχίας του outsourcing. Οι έλεγχοι αυτοί, με βάση τα αποτελέσματα του T-test, έδειξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά

σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών που απάντησαν νωρίς και αυτών που απάντησαν αργά.

Αντίστοιχοι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν μεταξύ του αρχικού πληθυσμού και του πληθυσμού του δείγματος για την εξέταση στατιστικά σημαντικών διαφορών στα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (κύκλος εργασιών και αριθμός εργατικού δυναμικού). Και σε αυτή την περίπτωση δεν παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές .

### 3.5 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Από τις επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το σχετικό ερωτηματολόγιο (Πίνακας 3.5.1) το 44,6% δραστηριοποιούνται στον κλάδο του εμπορίου και το 55,4% στον κλάδο της βιομηχανίας, ενώ η διαστρωμάτωση του δείγματος ανά επιχειρηματική δραστηριότητα αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.5.2. Ο μέγιστος κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων ανέρχονταν σε 7.900.000.000,00 € και ο ελάχιστος σε 31.500.000,00 € (Πίνακας 3.5.3). Η διαστρωμάτωση του δείγματος ανά αριθμό εργαζομένων δίνεται στον Πίνακα 3.5.4, με μέγιστο αριθμό εργαζομένων τους 6.376 και ελάχιστο τους 10 (Πίνακας 3.5.5).

Πίνακας 3.5.1 Διαστρωμάτωση δείγματος ανά κλάδο

	Αριθμός	Ποσοστό (%)
Εμπόριο	25	44,6
Βιομηχανία	31	55,4
Σύνολο	56	100,0

**Πίνακας 3.5.2** Διαστρωμάτωση δείγματος ανά επιχειρηματική δραστηριότητα

	Αριθμός	Ποσοστό (%)
Χονδρικό εμπόριο	12	21,4
Βιομηχανία τροφίμων	11	19,6
Λιανικό εμπόριο	8	14,3
Εμπόριο - επισκευή οχημάτων	5	8,9
Παραγωγή μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	5	8,9
Παραγωγή βασικών μετάλλων	4	7,1
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	2	3,6
Παραγωγή χημικών προϊόντων	2	3,6
Άλλες δραστηριότητες	7	12,6
Σύνολο	56	100,0

**Πίνακας 3.5.3** Εύρος κύκλου εργασιών δείγματος

	Κύκλος εργασιών
Μέσος	328.816.517,86 €
Ελάχιστος	31.500.000,00 €
Μέγιστος	7.900.000.000,00 €

**Πίνακας 3.5.4** Διαστρωμάτωση δείγματος ανά αριθμό εργαζομένων

	Αριθμός	Ποσοστό (%)
10 - 100 εργαζόμενοι	9	16,1
100 - 500 εργαζόμενοι	22	39,3
> 500 εργαζόμενοι	25	44,6
Σύνολο	56	100,0

**Πίνακας 3.5.5** Εύρος εργαζομένων δείγματος

	Αριθμός Εργαζόμενων
Μέσος	774
Ελάχιστος	10
Μέγιστος	6.376

### 3.6 Στατιστική επεξεργασία

Το σύνολο των στατιστικών αναλύσεων για τα συλλεχθέντα δεδομένα από τα προαναφερθέντα ερωτηματολόγια έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Σε πρώτη φάση εξήχθησαν τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων που δόθηκαν, με σκοπό αφενός να χαρτογραφήσουμε την κατάσταση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο και αφετέρου να καθορίσουμε το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται. Επίσης, από την επεξεργασία των δεδομένων θα διαπιστώσουμε την ένταση των μεταβλητών που επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις, αλλά και την ένταση των μεταβλητών που περιγράφουν τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Με βάση την περιγραφική στατιστική θα αποτυπώσουμε σφαιρικά τις διαστάσεις του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης στην Ελλάδα, θα αποκτήσουμε συγκρίσιμα στοιχεία με τις αντίστοιχες διεθνείς έρευνες για τις επικρατούσες τάσεις και θα εξάγουμε τα πρώτα συμπεράσματα σχετικά με την τακτική ή στρατηγική φύση του.

Στη δεύτερη φάση, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης κύριων συνιστωσών (principal factor analysis) με την τεχνική της ορθογωνικής περιστροφής μέγιστης διακύμανσης (Varimax Rotation), θα αναλύσουμε σε παράγοντες τις μεταβλητές που αφορούν περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος και τις μεταβλητές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση για outsourcing (κίνητρα και κίνδυνοι). Η χρήση της μεθόδου της ανάλυσης σε κύριους παράγοντες στην παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό τη μείωση του μεγάλου αριθμού των μεταβλητών που αναφέραμε (33 μεταβλητές) σε μικρότερο αριθμό παραγόντων, οι οποίοι θα μας βοηθήσουν στην καλύτερη ερμηνεία των δεδομένων και στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων που έχουμε θέσει.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση σε κύριους παράγοντες, θα ελέγξουμε την αξιοπιστία των μεταβλητών που έχουν επιλεχθεί για την παραγοντική ανάλυση με την χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha. Τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha μεγαλύτερες του 0,6 θεωρούνται αποδεκτές για την



---

συνέχιση της ανάλυσης (Churchill Jr, 1979).

Για να είναι κατάλληλη η παραγοντική ανάλυση, ως στατιστική μέθοδος για την ανάλυση των δεδομένων, πρέπει οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών να είναι υψηλοί. Εάν οι συσχετίσεις είναι χαμηλές είναι σχεδόν αδύνατο οι μεταβλητές να μοιράζονται σε κοινούς παράγοντες. Επίσης, οι συντελεστές μερικής συσχέτισης μεταξύ των ζευγών μεταβλητών πρέπει να είναι χαμηλοί. Ο συντελεστής μερικής συσχέτισης μεταξύ δυο μεταβλητών μετρά τη συσχέτισή τους μετά την αφαίρεση της επίδρασης των υπόλοιπων μεταβλητών. Για να ελέγξουμε την ισχύ των παραπάνω προϋποθέσεων, άρα και την καταλληλότητα της παραγοντικής ανάλυσης ως στατιστικής μεθόδου για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιούμε τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett και τον δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ). Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, χρησιμοποιώντας το στατιστικό  $\chi^2$ , ελέγχει την υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός, δηλαδή ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και, συνεπώς, ότι το υπόδειγμα της παραγοντικής ανάλυσης είναι κατάλληλο. Έτσι, θα πρέπει να έχουμε μεγάλες τιμές του  $\chi^2$  και απόρριψη της υπόθεσης ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ταυτοτικός, για να αποδεχτούμε την παραγοντική ανάλυση ως αποδεκτή μέθοδο. Αντίστοιχα, ο δείκτης ΚΜΟ συγκρίνει τα μεγέθη των παρατηρούμενων συντελεστών συσχέτισης προς τους συντελεστές μερικής συσχέτισης και όταν παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,6 τότε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης είναι αποδεκτή (Ραφτόπουλος & Θεοδοσοπούλου, 2002). Στη συνέχεια, για την επιλογή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυση, θα χρησιμοποιήσουμε ως κριτήριο την παραγοντική φόρτισή τους. Μεταβλητές με φόρτιση μικρότερη του 0,5 θα απορρίπτονται από την περαιτέρω ανάλυση. Τέλος, θα ελέγξουμε την εσωτερική αξιοπιστία της παραγοντικής ανάλυσης, για κάθε παράγοντα, με τον έλεγχο του συντελεστή Cronbach's Alpha που αναφέραμε προηγουμένως.

Στην τρίτη και τελευταία φάση της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων θα ερευνήσουμε την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που εκφράζουν το βαθμό διείσδυσης και επιτυχίας του outsourcing στις

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση για outsourcing, καθώς και αυτών που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Η ανάλυση των συσχετίσεων θα πραγματοποιηθεί με σκοπό τον έλεγχο της επαλήθευσης ή μη των ερευνητικών υποθέσεων που έχουμε περιγράψει στη παράγραφο 3.2. Για τους ελέγχους συσχέτισης θα χρησιμοποιήσουμε το συντελεστή  $r$  του Pearson, όταν οι μεταβλητές που συμμετέχουν ακολουθούν την κανονική κατανομή, και το συντελεστή  $\rho$  του Spearman όταν μια από τις μεταβλητές που συμμετέχει δεν την ακολουθεί. Ο έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών θα γίνει με το τεστ Kolmogorov-Smirnov.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## 4. Αποτελέσματα της Έρευνας

### 4.1 Περιγραφικά Στατιστικά

#### 4.1.1 Περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος

Στον πίνακα **4.1.1** αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για καθεμιά από τις 7 μεταβλητές της Ενότητας 1 (απαντήσεις σε κλίμακα 1 – 5), οι οποίες αναφέρονται στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος. Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 3,07 έως 4,65, ενώ η τυπική απόκλιση κυμαίνεται από 0,705 έως 1,412. Παρατηρούμε ότι οι μέσοι όροι των μεταβλητών της ενότητας 1 κινούνται κοντά στη μεσαία τιμή της κλίμακας εκτός της μεταβλητής 1.7. Αυτό υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος κατά κύριο λόγο δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**Πίνακας 4.1.1** Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

		Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1.1	Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	3,65	1,092
1.2	Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	3,58	1,182
1.3	Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα	3,27	1,193
1.4	Το εργατικό κόστος είναι αναλογικά το μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρησή σας	3,07	1,412
1.5	Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος σταθερός	3,31	1,052
1.6	Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος απρόβλεπτες	3,16	1,014
1.7	Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον	4,65	0,705

#### 4.1.2 Κίνητρα για outsourcing

Στον πίνακα 4.1.2 αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για καθεμιά από τις 13 μεταβλητές της Ενότητας 2 (απαντήσεις σε κλίμακα 1 – 5), οι οποίες σχετίζονται με τα αίτια εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους. Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 3,08 έως 4,25, ενώ η τυπική απόκλιση κυμαίνεται από 0,705 έως 1,237.

Από τα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα βασικότερα κίνητρα για να δοθεί μια δραστηριότητα outsourcing είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, η απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση, η μείωση του επενδυόμενου κεφαλαίου και η μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό.

Αντίθετα, φαίνεται να επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό μια τέτοια απόφαση από την ανάγκη για δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες, από την εταιρική πολιτική / φιλοσοφία καθώς και από την απαίτηση για μείωση του κόστους ανάπτυξης.

**Πίνακας 4.1.2** Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με τα αίτια εκχώρησης δραστηριοτήτων

		Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
2.1	Απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση	3,96	0,990
2.2	Μείωση επενδυόμενου κεφαλαίου	3,80	1,071
2.3	Αύξηση εσόδων	3,32	1,237
2.4	Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό	3,78	1,040
2.5	Βελτίωση ποιότητας	3,61	1,220
2.6	Μείωση λειτουργικού κόστους	4,25	0,705
2.7	Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες	3,69	1,052
2.8	Μείωση κόστους ανάπτυξης	3,14	1,040
2.9	Αύξηση ευελιξίας	3,69	1,043
2.10	Μείωση χρόνου απόκρισης στους πελάτες	3,52	1,094
2.11	Δημιουργία πρόσθετης δυναμικότητας	3,42	1,036
2.12	Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία	3,11	1,050
2.13	Δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες	3,08	1,124

#### 4.1.3 Δυνητικοί κίνδυνοι από το outsourcing

Στον πίνακα **4.1.3** αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για καθεμιά από τις 13 μεταβλητές της Ενότητας 3 (απαντήσεις σε κλίμακα 1 – 5), οι οποίες σχετίζονται με τους λόγους για τους οποίους δεν θα εκχωρούσε μια επιχείρηση κάποια δραστηριότητά της σε τρίτους. Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 2,84 έως 3,89, ενώ η τυπική απόκλιση κυμαίνεται από 0,756 έως 1,254.

Από τους αριθμητικούς μέσους των μεταβλητών της ενότητας 3 μπορούμε να συμπεράνουμε ότι βασικά αντικίνητρα για να δοθεί μια δραστηριότητα outsourcing είναι αυτή να θεωρείται θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού και ο φόβος της απώλειας ελέγχου της δραστηριότητας.

Αντίθετα, φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα αποτρεπτικοί παράγοντες η πιθανή δυσκολία αναστροφής της απόφασης εκχώρησης (να υλοποιηθεί ξανά με ίδια μέσα), το ισχύον νομικό πλαίσιο και οι συνδικαλιστικές αντιδράσεις, καθώς και η φυσική απόσταση από τους προμηθευτές.

**Πίνακας 4.1.3** Επιδόσεις μεταβλητών που σχετίζονται με τους λόγους μη εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους

		Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
3.1	Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας	3,76	1,080
3.2	Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας	3,56	1,254
3.3	Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα	3,38	1,013
3.4	Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής	2,96	1,154
3.5	Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον	2,84	1,118
3.6	Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή	3,08	1,152
3.7	Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία	3,38	1,130
3.8	Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού	3,89	0,984
3.9	Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις	3,00	0,920
3.10	Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές	2,94	0,969
3.11	Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων	3,38	1,078
3.12	Απώλεια ηθικού εργαζομένων	3,02	0,961
3.13	Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες	2,92	0,756

#### 4.1.4 Έκταση εφαρμογής του outsourcing

Η 4<sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος αποτυπώθηκε ποιες δραστηριότητες έχουν δοθεί outsourcing από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και σε τι βαθμό.

Αρχικά στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα 6 σημείων (βλ. παρ 3.3 – Ενότητα 4) και με βάση τα δεδομένα προέκυψε ο πίνακας 4.1.4.1 στον οποίο αποτυπώνεται το ποσοστό εκχώρησης σε τρίτους της κάθε δραστηριότητας. Συνολικά δηλώθηκαν 248 περιπτώσεις μερικής και ολικής εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους.

Στη συνέχεια, για την καλύτερη κατανόηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων, ενοποιήσαμε τις κατηγορίες 2 (0% - 25%), 3 (25% - 50%) και 4 (50% - 75%) σε μία (εκχώρηση < 75%) που περιγράφει την μερική εκχώρηση μιας δραστηριότητας και τις κατηγορίες 5 (75% - 100%) & 6 (100%) σε άλλη που εκφράζει την ολική / σχεδόν ολική εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Η αρχική κατηγορία (0%) παρέμεινε ως έχει και εκφράζει τη μηδενική εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Με βάση αυτό το μετασχηματισμό προέκυψε ο πίνακας 4.1.4.2. Τα αποτελέσματα του πίνακα 4.1.4.2 αποτυπώνονται γραφικά στο γράφημα 4.1.4.3.

Επίσης, για να αποτυπώσουμε το βαθμό που βρίσκει εφαρμογή το outsourcing στις επιχειρήσεις του δείγματός μας, δημιουργήσαμε μια νέα μεταβλητή την οποία ονομάσαμε «**Βαθμός Outsourcing**». Η μεταβλητή αυτή προέκυψε από τον υπολογισμό του μέσου όρου της βαθμολογίας, όσον αφορά το ποσοστό εκχώρησης σε τρίτους, στο σύνολο των δραστηριοτήτων της κάθε περίπτωσης του δείγματος. Εφόσον οι απαντήσεις εκφράστηκαν σε κλίμακα 6 σημείων (1 min, 6 max), η μεταβλητή μπορεί να πάρει τιμές από 1 έως 6, με την τιμή 1 να υποδηλώνει επιχείρηση που δεν έχει εκχωρήσει σε τρίτους καμία δραστηριότητα σε οποιοδήποτε ποσοστό, ενώ η τιμή 6 να υποδηλώνει επιχείρηση η οποία έχει εκχωρήσει κατά 100% όλες τις δραστηριότητές της. Τα περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Βαθμός Outsourcing» δίνονται στον

---

**πίνακα 4.1.4.4.**

Στο δεύτερο μέρος της 4<sup>ης</sup> ενότητας διερευνήθηκε η πρόθεση να εκχωρηθεί κάποιο μέρος μιας δραστηριότητας, στα επόμενα 3 χρόνια, από αυτές που τώρα έχουν μηδενική εκχώρηση. Η πρόθεση αυτή των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτυπώνεται στον πίνακα **4.1.4.5** και γραφικά στο γράφημα **4.1.4.6**.

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας ενότητας καταγράφηκε ποιες δραστηριότητες θεωρούνται κρίσιμες από τις επιχειρήσεις, σήμερα αλλά και μετά από 3 χρόνια, καθώς και ποιες από αυτές που, παρότι θεωρούνται κρίσιμες σήμερα, έχουν δοθεί outsourcing σε κάποιο βαθμό. Από την στατιστική επεξεργασία των σχετικών απαντήσεων προέκυψε ο πίνακας **4.1.4.7**.

Μελετώντας τα παραπάνω στοιχεία, είναι σαφές ότι οι δραστηριότητες που επηρεάζονται περισσότερο από το outsourcing είναι κατά σειρά οι παρακάτω:

- ✓ Μεταφορά / διανομή
- ✓ Συντήρηση
- ✓ Υποστηρικτικές λειτουργίες
- ✓ Πληροφοριακά συστήματα

Στον αντίποδα, μικρό ενδιαφέρον για outsourcing παρουσιάζουν οι κάτωθι δραστηριότητες:

- ✓ Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- ✓ Χρηματοοικονομικά
- ✓ Πωλήσεις
- ✓ Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- ✓ Λογιστική
- ✓ Προμήθειες
- ✓ Μισθοδοσία

Ως προς την πρόθεση για εκχώρηση κάποιου μέρους δραστηριότητας η οποία σήμερα υλοποιείται αποκλειστικά από την επιχείρηση, αυτές που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι οι εξής:

- ✓ Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- ✓ Μισθοδοσία
- ✓ Υποστηρικτικές λειτουργίες
- ✓ Έρευνα & ανάπτυξη
- ✓ Αποθήκευση
- ✓ Μεταφορά / διανομή

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην παραπάνω κατάταξη εμφανίζονται και δραστηριότητες, όπως η μεταφορά/διανομή, η αποθήκευση και οι υποστηρικτικές λειτουργίες, οι οποίες ήδη δίνονται outsourcing σε σημαντικό βαθμό και υπάρχει πρόθεση και από σημαντική μερίδα αυτών που δεν τις έχουν δώσει outsourcing να τις εκχωρήσουν στο εγγύς μέλλον.

Αντίστοιχα, δραστηριότητες οι οποίες κατά κύριο λόγο δεν εκχωρούνται σε τρίτους και δεν υπάρχει πρόθεση ούτε στο μέλλον να εκχωρηθούν είναι οι εξής:

- ✓ Πωλήσεις
- ✓ Λογιστική
- ✓ Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- ✓ Προμήθειες

Συγκεντρωτικά, παρατηρούμε ότι από τις 56 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, μόνο 2 (3,57%) δήλωσαν ότι δεν έχουν εκχωρήσει καμία δραστηριότητα σε εξωτερικούς φορείς, αλλά ακόμη και αυτές σκοπεύουν να εκχωρήσουν κάποιες μέσες στην επόμενη τριετία, ενώ το 78,6% των επιχειρήσεων έχει εκχωρήσει από 1 έως 6 από 15 μελετώμενες δραστηριότητες (βλέπε γράφημα 4.1.4.8). Όλες οι δραστηριότητες που εξετάστηκαν έχουν δοθεί outsourcing σε κάποιο βαθμό από τουλάχιστον μία



επιχείρηση του δείγματος, ενώ μία στις πέντε περιπτώσεις outsourcing που δηλώθηκαν αφορούσαν ολική εκχώρηση μιας δραστηριότητας (50 από 248 περιπτώσεις).

Τέλος, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ως πιο κρίσιμες δραστηριότητες θεωρούνται οι εξής:

- ✓ Πωλήσεις (41,1%)
- ✓ Παραγωγή (33,9%)
- ✓ Marketing (26,8%)

Παρά το γεγονός ότι οι παραπάνω δραστηριότητες θεωρούνται κρίσιμες, έχει ήδη εκχωρηθεί μέρος τους σε τρίτους. Πιο συγκεκριμένα, οι πωλήσεις έχουν δοθεί σε κάποιο ποσοστό outsourcing από 17,4% αυτών που τις θεωρούν κρίσιμη δραστηριότητα, η παραγωγή από το 47,4% και το marketing από το 26,7%.

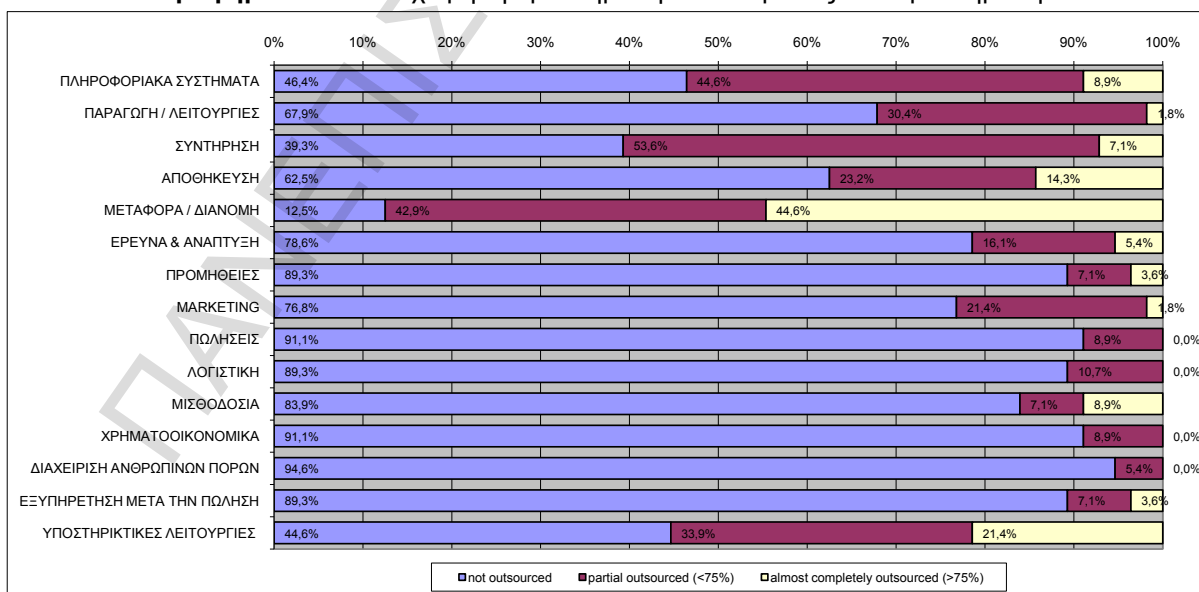
**Πίνακας 4.1.4.1** Ποσοστό εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα

	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	100%
Πληροφοριακά συστήματα	46,4%	30,4%	12,5%	1,8%	5,4%	3,6%
Παραγωγή	67,9%	25,0%	5,4%	0,0%	0,0%	1,8%
Συντήρηση	39,3%	33,9%	10,7%	8,9%	1,8%	5,4%
Αποθήκευση	62,5%	17,9%	3,6%	1,8%	1,8%	12,5%
Μεταφορά / διανομή	12,5%	23,2%	10,7%	8,9%	10,7%	33,9%
Έρευνα & ανάπτυξη	78,6%	16,1%	0,0%	0,0%	3,6%	1,8%
Προμήθειες	89,3%	3,6%	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
Marketing	76,8%	17,9%	3,6%	0,0%	1,8%	0,0%
Πωλήσεις	91,1%	5,4%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Λογιστική	89,3%	8,9%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Μισθοδοσία	83,9%	3,6%	1,8%	1,8%	0,0%	8,9%
Χρηματοοικονομικά	91,1%	7,1%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	94,6%	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	89,3%	7,1%	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	44,6%	19,6%	12,5%	1,8%	5,4%	16,1%

**Πίνακας 4.1.4.2** Εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα

	Μη εκχώρηση (0%)	Μερική εκχώρηση (<75%)	Ολική / σχεδόν ολική εκχώρηση (>75%)
Πληροφοριακά συστήματα	46,4%	44,6%	8,9%
Παραγωγή	67,9%	30,4%	1,8%
Συντήρηση	39,3%	53,6%	7,1%
Αποθήκευση	62,5%	23,2%	14,3%
Μεταφορά / διανομή	12,5%	42,9%	44,6%
Έρευνα & ανάπτυξη	78,6%	16,1%	5,4%
Προμήθειες	89,3%	7,1%	3,6%
Marketing	76,8%	21,4%	1,8%
Πωλήσεις	91,1%	8,9%	0,0%
Λογιστική	89,3%	10,7%	0,0%
Μισθοδοσία	83,9%	7,1%	8,9%
Χρηματοοικονομικά	91,1%	8,9%	0,0%
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	94,6%	5,4%	0,0%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	89,3%	7,1%	3,6%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	44,6%	33,9%	21,4%

**Γράφημα 4.1.4.3** Εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους ανά δραστηριότητα



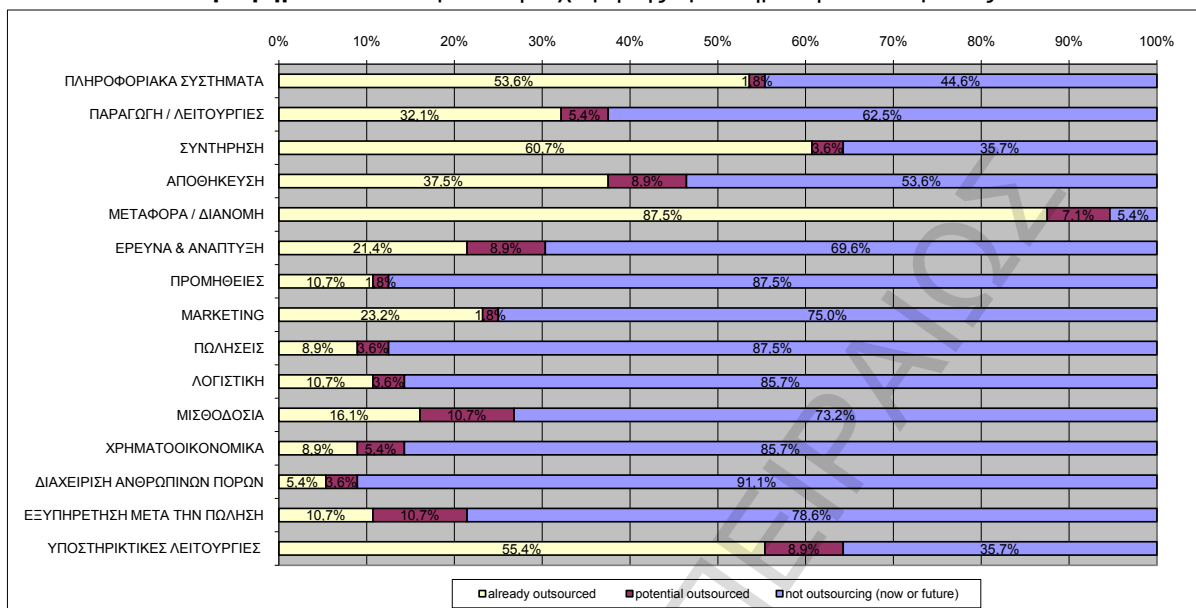
**Πίνακας 4.1.4.4** Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Βαθμός Outsourcing»

	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Βαθμός outsourcing	1,80	1,00	2,80	1,6702	0,40430

**Πίνακας 4.1.4.5** Πρόθεση εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους

	Ήδη εκχωρούμενη	Πρόθεση για εκχώρηση (στα επόμενα 3 χρόνια)	Πρόθεση μη εκχώρησης (τώρα ή στο μέλλον)
Πληροφοριακά συστήματα	53,6%	1,8%	44,6%
Παραγωγή	32,1%	5,4%	62,5%
Συντήρηση	60,7%	3,6%	35,7%
Αποθήκευση	37,5%	8,9%	53,6%
Μεταφορά / διανομή	87,5%	7,1%	5,4%
Έρευνα & ανάπτυξη	21,4%	8,9%	69,6%
Προμήθειες	10,7%	1,8%	87,5%
Marketing	23,2%	1,8%	75,0%
Πωλήσεις	8,9%	3,6%	87,5%
Λογιστική	10,7%	3,6%	85,7%
Μισθοδοσία	16,1%	10,7%	73,2%
Χρηματοοικονομικά	8,9%	5,4%	85,7%
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	5,4%	3,6%	91,1%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	10,7%	10,7%	78,6%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	55,4%	8,9%	35,7%

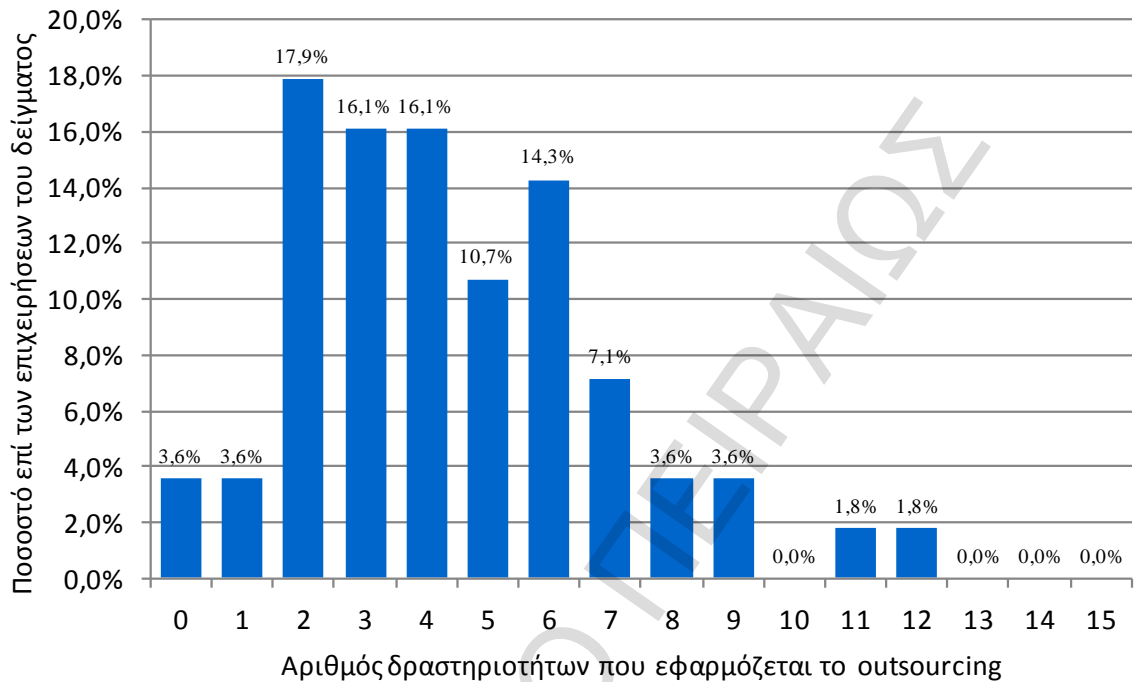
**Γράφημα 4.1.4.6** Πρόθεση εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους



**Πίνακας 4.1.4.7** Εκχώρηση κρίσιμων δραστηριοτήτων σε τρίτους

	Κρίσιμη δραστηριότητα σήμερα (%)	Κρίσιμη δραστηριότητα μετά 3 έτη (%)	Κρίσιμη δραστηριότητα σήμερα η οποία έχει εκχωρηθεί (%)
Πληροφοριακά συστήματα	19,6%	8,9%	45,5%
Παραγωγή	33,9%	19,6%	47,4%
Συντήρηση	10,7%	3,6%	16,7%
Αποθήκευση	21,4%	12,5%	41,7%
Μεταφορά / διανομή	23,2%	10,7%	84,6%
Έρευνα & ανάπτυξη	19,6%	14,3%	9,1%
Προμήθειες	17,9%	10,7%	10,0%
Marketing	26,8%	12,5%	26,7%
Πωλήσεις	41,1%	12,5%	17,4%
Λογιστική	10,7%	3,6%	16,7%
Μισθοδοσία	5,4%	3,6%	0,0%
Χρηματοοικονομικά	10,7%	5,4%	0,0%
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	14,3%	7,1%	0,0%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	23,2%	10,7%	15,4%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	1,8%	1,8%	0,0%

Γράφημα 4.1.4.8 Εύρος εφαρμογής του outsourcing



#### 4.1.5 Διάρκεια συμβάσεων και εκχώρηση περιουσιακών στοιχείων

Στην πέμπτη ενότητα μελετήθηκε το εύρος των συμβάσεων με τους παρόχους για κάθε δραστηριότητα που δόθηκε outsourcing. Στον πίνακα 4.1.5.1 δίνονται τα ποσοστά των συμβάσεων σε σχέση με το χρονικό εύρος της σύμβασης, τα οποία αποτυπώνονται γραφικά στο γράφημα 4.1.5.2. Στον πίνακα 4.1.5.3 αποτυπώνεται το εύρος των συμβάσεων στο σύνολο των 222 περιπτώσεων outsourcing που δήλωσαν το εύρος της σύμβασης. Από τους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά το outsourcing, δείχνουν προτίμηση στο να συνάπτουν συμβόλαια μικρής διάρκειας με τους παρόχους υπηρεσιών (το 32,4% των συμβάσεων είναι διάρκειας μικρότερης του έτους και το 34,2% έχει ορίζοντα μικρότερο των 2 ετών).

Στην ίδια ενότητα μελετήθηκε και η εκχώρηση, από την επιχείρηση στον πάροχο, προσωπικού, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Στον πίνακα **4.1.5.4**, αποτυπώνονται τα ποσοστά των περιπτώσεων outsourcing, στις οποίες εκχωρήθηκε προσωπικό, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, αντίστοιχα, από την επιχείρηση στον πάροχο, επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing για κάθε δραστηριότητα. Στους πίνακες **4.1.5.5**, **4.1.5.6** και **4.1.5.7** καταγράφονται τα ποσοστά, στο σύνολο των περιπτώσεων outsourcing, για τις οποίες υπήρξε εκχώρηση προσωπικού, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού από την επιχείρηση στον πάροχο αντίστοιχα.

Έτσι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, παρατηρούμε ότι επί του συνόλου των 192 περιπτώσεων, για τις οποίες δηλώθηκε το αν υπήρξε εκχώρηση ή όχι προσωπικού, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, προκύπτουν τα εξής:

- ✓ το 22,9% των περιπτώσεων outsourcing συνοδεύτηκε από ταυτόχρονη εκχώρηση εγκαταστάσεων της επιχείρησης στον πάροχο
- ✓ στο 19,3% των περιπτώσεων υπήρξε και εκχώρηση εξοπλισμού
- ✓ σε μικρότερο ποσοστό 14,1% το εγχείρημα συνοδεύτηκε και από εκχώρηση προσωπικού.

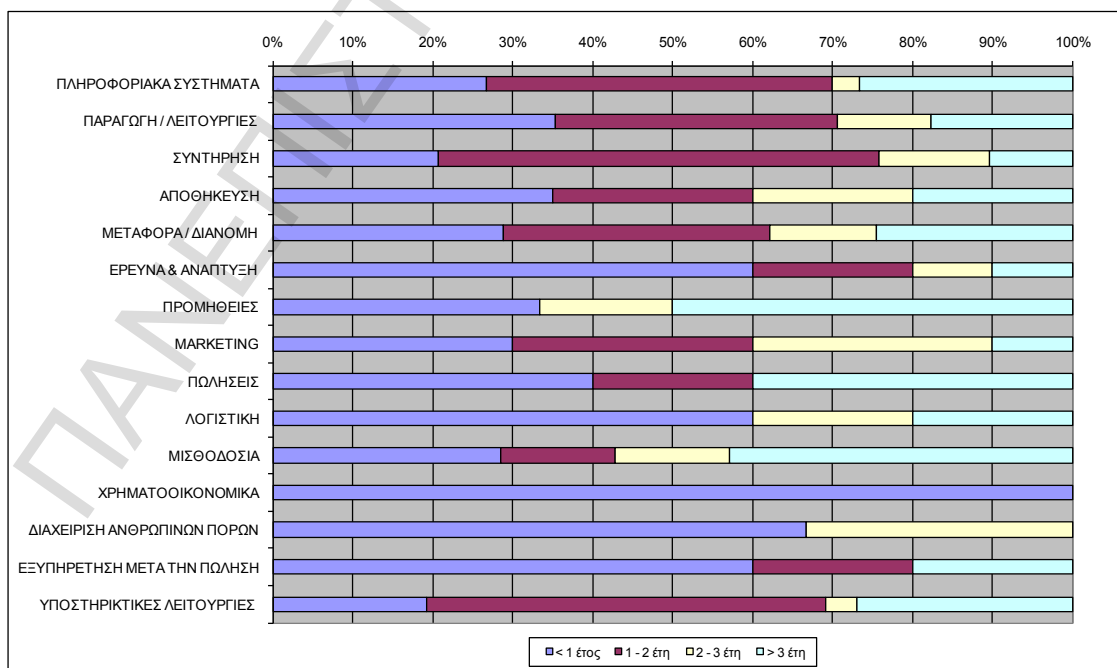
Η τακτική της ταυτόχρονης εκχώρησης προσωπικού με την δραστηριότητα βρίσκει ιδιαίτερη εφαρμογή στις περιπτώσεις της παραγωγής (23,5%) και των πληροφοριακών συστημάτων (22,2%).

Αντίστοιχα, η περίπτωση της εκχώρησης των εγκαταστάσεων βρίσκει σημαντική εφαρμογή στις περιπτώσεις που δίνονται outsourcing οι υποστηρικτικές λειτουργίες (58,3%), τα πληροφοριακά συστήματα (40,7%), η συντήρηση (30,8%) και η παραγωγή (23,5%).

Τέλος, η περίπτωση της εκχώρησης του εξοπλισμού συναντάται κυρίως όταν δίνονται outsourcing οι δραστηριότητες της παραγωγής (47,1%), των πληροφοριακών συστημάτων (33,3%) και των υποστηρικτικών λειτουργιών (29,2%).

**Πίνακας 4.1.5.1** Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα

	< 1 έτος	1 - 2 έτη	2 - 3 έτη	> 3 έτη
Πληροφοριακά συστήματα	26,7%	43,3%	3,3%	26,7%
Παραγωγή	35,3%	35,3%	11,8%	17,6%
Συντήρηση	20,7%	55,2%	13,8%	10,3%
Αποθήκευση	35,0%	25,0%	20,0%	20,0%
Μεταφορά / διανομή	28,9%	33,3%	13,3%	24,4%
Έρευνα & ανάπτυξη	60,0%	20,0%	10,0%	10,0%
Προμήθειες	33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
Marketing	30,0%	30,0%	30,0%	10,0%
Πωλήσεις	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%
Λογιστική	60,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Μισθοδοσία	28,6%	14,3%	14,3%	42,9%
Χρηματοοικονομικά	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	60,0%	20,0%	0,0%	20,0%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	19,2%	50,0%	3,8%	26,9%

**Γράφημα 4.1.5.2** Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα

**Πίνακας 4.1.5.3** Χρονικός ορίζοντας συμβάσεων outsourcing

Διάρκεια Σύμβασης	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό (%)
< 1 έτος	72	32,4
1 - 2 έτη	76	34,2
2 - 3 έτη	26	11,7
> 3 έτη	48	21,6
<b>Σύνολο</b>	<b>222</b>	<b>100,0</b>

**Πίνακας 4.1.5.4** Ποσοστό περιπτώσεων outsourcing ανά δραστηριότητα στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του προσωπικού / εγκαταστάσεων / εξοπλισμού στον πάροχο

	Εκχωρήθηκε προσωπικό	Εκχωρήθηκαν εγκαταστάσεις	Εκχωρήθηκε εξοπλισμός
Πληροφοριακά συστήματα	22,2%	40,7%	33,3%
Παραγωγή	23,5%	23,5%	47,1%
Συντήρηση	15,4%	30,8%	19,2%
Αποθήκευση	16,7%	11,1%	16,7%
Μεταφορά / διανομή	10,5%	5,3%	7,9%
Marketing	16,7%	0,0%	0,0%
Πωλήσεις	20,0%	0,0%	0,0%
Υποστηρικτικές λειτουργίες	8,3%	58,3%	29,2%

**Πίνακας 4.1.5.5** Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του προσωπικού στον πάροχο

Εκχώρηση Προσωπικού	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό
ΝΑΙ	27	14,1
ΟΧΙ	165	85,9
<b>Σύνολο</b>	<b>192</b>	<b>100,0</b>



**Πίνακας 4.1.5.6** Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος των εγκαταστάσεων στον πάροχο

Εκχώρηση Εγκαταστάσεων	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	44	22,9
ΟΧΙ	148	77,1
<b>Σύνολο</b>	<b>192</b>	<b>100,0</b>

**Πίνακας 4.1.5.7** Ποσοστό επί του συνόλου των περιπτώσεων outsourcing στις οποίες έχει εκχωρηθεί μέρος του εξοπλισμού στον πάροχο

Εκχώρηση Εξοπλισμού	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	37	19,3
ΟΧΙ	155	80,7
<b>Σύνολο</b>	<b>192</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.6 Επιτυχία εξεταζόμενων εγχειρημάτων outsourcing

Η 6η ενότητα αναφερόταν στο βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος της εκχώρησης των δραστηριοτήτων σε τρίτους. Στον πίνακα **4.1.6.1** αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για καθεμιά από τις 15 μελετώμενες δραστηριότητες της Ενότητας 6 ως προς το πόσο επιτυχημένο θεωρήθηκε το εγχείρημα της εκχώρησης σε τρίτους (απαντήσεις σε κλίμακα 1 – 5). Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 3,60 έως 4,50, ενώ η τυπική απόκλιση κυμαίνεται από 0,548 έως 1,155.

Στον πίνακα **4.1.6.2** αποτυπώνονται οι κατανομές του συνόλου των 231 περιπτώσεων outsourcing που αξιολόγησαν το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος. Η γραφική αποτύπωση της κατανομής των περιπτώσεων outsourcing, ως προς την επιτυχία τους, δίνεται στο γράφημα **4.1.6.3**.

Τέλος, για να αποτυπώσουμε το συνολικό βαθμό της επιτυχίας των εγχειρημάτων του outsourcing στις επιχειρήσεις του δείγματός μας, δημιουργήσαμε μια νέα μεταβλητή την οποία ονομάσαμε «Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing». Η μεταβλητή αυτή προέκυψε από τον υπολογισμό του μέσου όρου της βαθμολογίας όσον αφορά το πόσο επιτυχημένη θεωρήθηκε η εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους, στο σύνολο των εκχωρούμενων δραστηριοτήτων της κάθε περίπτωσης του δείγματος. Εφόσον οι απαντήσεις εκφράστηκαν σε κλίμακα 5 σημείων (1 min, 5 max), η μεταβλητή μπορεί να πάρει τιμές από 1 έως 5, με την τιμή 1 να υποδηλώνει επιχείρηση που θεώρησε πλήρως αποτυχημένες όλες τις περιπτώσεις outsourcing που υλοποίησε, ενώ η τιμή 5 να υποδηλώνει επιχείρηση η οποία θεώρησε απολύτως επιτυχημένες όλες τις περιπτώσεις outsourcing που υλοποίησε. Η μεταβλητή αυτή θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια της έρευνας για τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων με άλλες μεταβλητές ή παράγοντες. Τα περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing» δίνονται στον πίνακα **4.1.6.4**.

Από την μελέτη των αποτελεσμάτων της ενότητας 6, προκύπτει ότι τα εγχειρήματα outsourcing από τις Ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούνται επιτυχημένα, αφού το 81,4% τα θεωρεί επιτυχημένα / μάλλον επιτυχημένα, με την μεγαλύτερη επιτυχία να έχουν οι δραστηριότητες της μισθοδοσίας, της λογιστικής, των χρηματοοικονομικών και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση (με Μ.Ο. μεγαλύτερους του 4,17). Στον αντίποδα, μικρότερη επιτυχία εμφανίζουν οι περιπτώσεις outsourcing δραστηριοτήτων όπως οι πωλήσεις, το marketing και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (με Μ.Ο. από 3,5 έως 3,67).

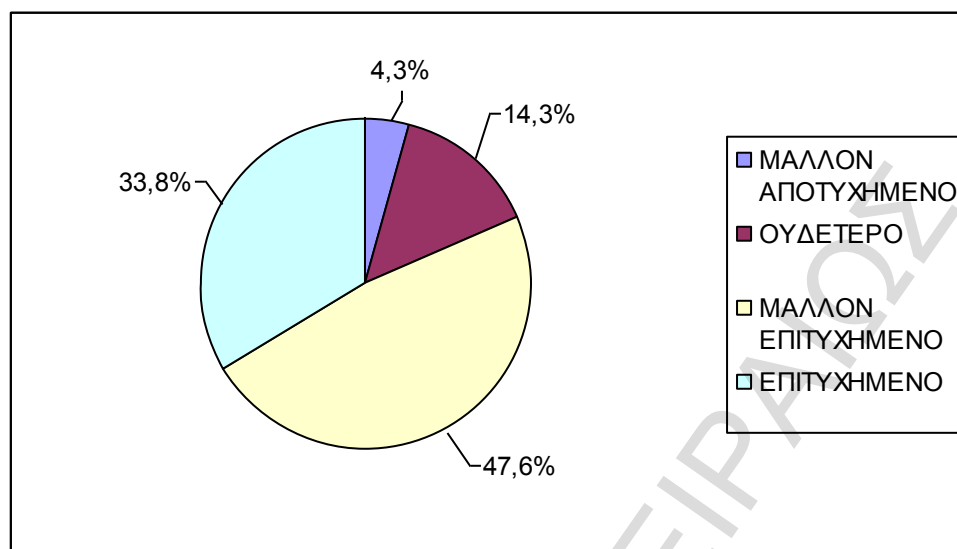
**Πίνακας 4.1.6.1** Περιγραφικά στατιστικά της επιτυχίας των εγχειρημάτων εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Πληροφοριακά συστήματα	4,17	0,759
Παραγωγή	4,06	0,802
Συντήρηση	4,14	0,639
Αποθήκευση	3,85	1,040
Μεταφορά / διανομή	4,17	0,781
Έρευνα & ανάπτυξη	4,00	0,775
Προμήθειες	4,00	0,707
Marketing	3,67	0,985
Πωλήσεις	3,50	1,049
Λογιστική	4,40	0,548
Μισθοδοσία	4,50	0,756
Χρηματοοικονομικά	4,33	0,577
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	3,67	1,155
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	4,17	0,753
Υποστηρικτικές λειτουργίες	4,36	0,731

**Πίνακας 4.1.6.2** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος

<b>Βαθμός Επιτυχίας του Outsourcing</b>	<b>Αριθμός περιπτώσεων</b>	<b>Ποσοστό</b>
Αποτυχημένο	0	0,00%
Μάλλον αποτυχημένο	10	4,3%
Ουδέτερο	33	14,3%
Μάλλον επιτυχημένο	110	47,6%
Επιτυχημένο	78	33,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>231</b>	<b>100,0%</b>

**Γράφημα 4.1.6.3** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος



**Πίνακας 4.1.6.4** Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής «Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing»

	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing	3,00	2,00	5,00	4,1354	0,69644

#### 4.1.7 Οφέλη από την εφαρμογή του outsourcing

Στην 7η ενότητα διερευνήθηκαν τα οφέλη που αποκόμισαν οι επιχειρήσεις από την εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους. Να σημειωθεί εδώ ότι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν την κυριότερη ωφέλεια που αποκόμισαν για κάθε εκχωρούμενη δραστηριότητα. Στον πίνακα **4.1.7.1** καταγράφονται οι κατανομές των συχνοτήτων (%) των κυριοτέρων ωφελειών που αποκομίστηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα.

Στον πίνακα **4.1.7.2** αποτυπώνεται η κατανομή, ανά κυριότερο όφελος, στο

σύνολο των 211 περιπτώσεων outsourcing για τις οποίες δηλώθηκε το όφελος που αποκομίστηκε. Η γραφική αποτύπωση της κατανομής των περιπτώσεων outsourcing, ως προς το κυριότερο όφελος, δίνεται στο γράφημα **4.1.7.3**.

Από την ανάλυση των δεδομένων της 7ης ενότητας, παρατηρούμε ότι το κυριότερο όφελος που παρατηρήθηκε στις 211 περιπτώσεις outsourcing ήταν η μείωση του κόστους με ποσοστό 33,65%. Επίσης, σε 5 από τις 15 εξεταζόμενες δραστηριότητες (συντήρηση, αποθήκευση, μεταφορά / διανομή, προμήθειες και μισθοδοσία) η μείωση του κόστους αναφέρεται ως το κυριότερο όφελος. Αντίστοιχα, δεύτερο σε κατάταξη όφελος αναφέρεται η αύξηση της ευελιξίας, με ποσοστό 21,80% στο σύνολο των δραστηριοτήτων και αντίστοιχα κυριότερο όφελος σε 3 από τις 15 δραστηριότητες (παραγωγή, λογιστική και χρηματοοικονομικά). Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις στο 7,58% των περιπτώσεων outsourcing δεν αποκομίστηκε κάποιο όφελος.

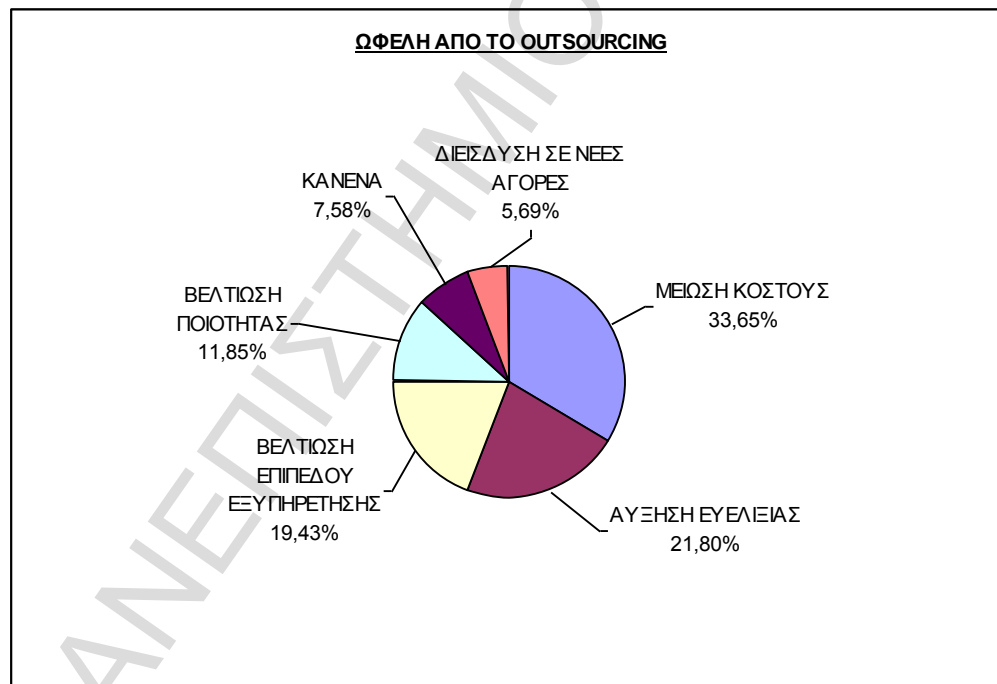
**Πίνακας 4.1.7.1** Κατανομή των συχνοτήτων (%) των κυριοτέρων ωφελειών που αποκομίστηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα

	Μείωση Κόστους	Αύξηση Ευελιξίας	Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης	Βελτίωση Ποιότητας	Κανένα	Διείσδυση σε Νέες Αγορές
Πληροφοριακά συστήματα	32,1	10,7	39,3	17,9	-	-
Παραγωγή	20,0	33,3	13,3	6,7	20,0	6,7
Συντήρηση	48,1	18,5	11,1	22,2	-	-
Αποθήκευση	42,1	26,3	10,5	5,3	10,5	5,3
Μεταφορά / διανομή	40,9	27,3	22,7	2,3	2,3	4,5
Έρευνα & ανάπτυξη	22,2	11,1	22,2	22,2	-	22,2
Προμήθειες	60,0	20,0	-	-	20,0	-
Marketing	-	18,2	-	36,4	9,1	36,4
Πωλήσεις	-	-	20,0	-	40,0	40,0
Λογιστική	25,0	75,0	-	-	-	-
Μισθοδοσία	57,1	28,6	-	-	14,3	-
Χρηματοοικονομικά	25,0	50,0	-	-	25,0	-
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	-	33,3	-	-	66,7	-
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	-	-	100,0	-	-	-
Υποστηρικτικές λειτουργίες	36,0	16,0	20,0	20,0	8,0	-

**Πίνακας 4.1.7.2** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το κυριότερο όφελος

Όφελος	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό
Μείωση κόστους	71	33,65%
Αύξηση ευελιξίας	46	21,80%
Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης	41	19,43%
Βελτίωση ποιότητας	25	11,85%
Κανένα	16	7,58%
Διείσδυση σε νέες αγορές	12	5,69%
<b>Σύνολο</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

**Γράφημα 4.1.7.3** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς το κυριότερο όφελος



#### 4.1.8 Αρνητικές επιπτώσεις από την εφαρμογή του outsourcing

Στην προτελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν οι αρνητικές επιπτώσεις που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις από την εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους. Να σημειωθεί εδώ ότι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν την κυριότερη αρνητική επίπτωση που παρατήρησαν για κάθε εκχωρούμενη δραστηριότητα. Στον πίνακα **4.1.8.1** καταγράφονται οι κατανομές των συχνοτήτων (%) των κυριότερων αρνητικών επιπτώσεων που παρατηρήθηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα.

Στον πίνακα **4.1.8.2** αποτυπώνεται η κατανομή, ανά κυριότερη αρνητική επίπτωση, στο σύνολο των 211 περιπτώσεων outsourcing για τις οποίες δηλώθηκε η αρνητική επίπτωση που παρατηρήθηκε. Η γραφική αποτύπωση της κατανομής των περιπτώσεων outsourcing, ως προς την κυριότερη αρνητική επίπτωση, δίνεται στο γράφημα **4.1.8.3**.

Από την ανάλυση των δεδομένων της 8<sup>ης</sup> ενότητας, παρατηρούμε ότι η κυριότερη αρνητική επίπτωση που αντιμετωπίστηκε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η εξάρτηση από τον προμηθευτή με ποσοστό 28,44% στο σύνολο των περιπτώσεων. Επίσης, σε 6 από τις 15 εξεταζόμενες δραστηριότητες (πληροφοριακά συστήματα, παραγωγή, συντήρηση, αποθήκευση, μεταφορά / διανομή, εξυπηρέτηση μετά την πώληση) η εξάρτηση από τον προμηθευτή αναφέρεται ως η κυριότερη αρνητική επίπτωση. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στο 43,13% των περιπτώσεων outsourcing δεν εντοπίστηκαν αρνητικές επιπτώσεις, πράγμα που επιβεβαιώνει την επιτυχή έκβαση των εγχειρημάτων outsourcing από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

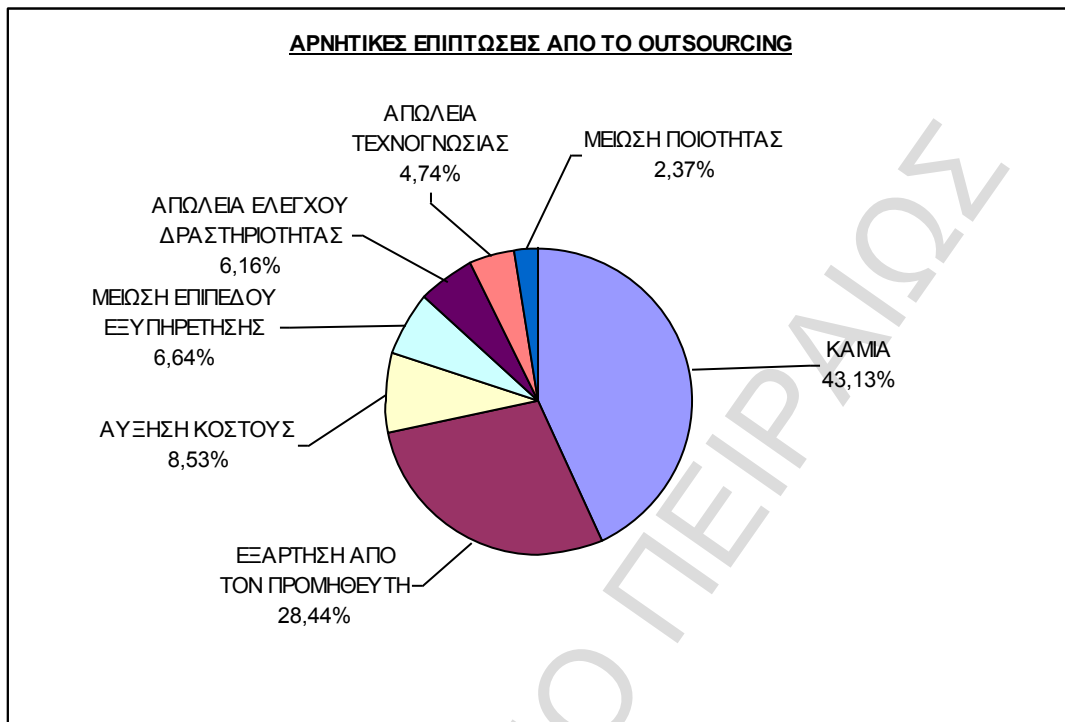
**Πίνακας 4.1.8.1** Κατανομή των συχνοτήτων (%) των αρνητικών επιπτώσεων που παρατηρήθηκαν ανά εκχωρούμενη δραστηριότητα

	Καμία	Εξάρτηση από τον Προμηθευτή	Αύξηση Κόστους	Μείωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης	Απώλεια Ελέγχου Δραστηριότητας	Απώλεια Τεχνογνωσίας	Μείωση Ποιότητας
Πληροφοριακά συστήματα	34,5	34,5	10,3	6,9	-	13,8	-
Παραγωγή	60,0	13,3	6,7	6,7	6,7	-	6,7
Συντήρηση	51,9	29,6	3,7	-	3,7	7,4	3,7
Αποθήκευση	27,8	38,9	5,6	22,2	5,6	-	-
Μεταφορά / διανομή	36,4	43,2	4,5	6,8	6,8	-	2,3
Έρευνα & ανάπτυξη	77,8	11,1	-	-	11,1	-	-
Προμήθειες	40,0	20,0	-	20,0	-	20,0	-
Marketing	30,0	20,0	30,0	10,0	-	10,0	-
Πωλήσεις	-	20,0	40,0	20,0	20,0	-	-
Λογιστική	40,0	20,0	20,0	-	-	20,0	-
Μισθοδοσία	57,1	14,3	14,3	-	-	14,3	-
Χρηματοοικονομικά	50,0	25,0	-	-	25,0	-	-
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	-	-	66,7	33,3	-	-	-
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	20,0	40,0	20,0	-	20,0	-	-
Υποστηρικτικές λειτουργίες	64,0	16,0	-	-	12,0	-	8,0

**Πίνακας 4.1.8.2** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις

Αρνητικές Επιπτώσεις	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό
Καμία	91	43,13%
Εξάρτηση από τον προμηθευτή	60	28,44%
Αύξηση κόστους	18	8,53%
Μείωση επιπέδου εξυπηρέτησης	14	6,64%
Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας	13	6,16%
Απώλεια τεχνογνωσίας	10	4,74%
Μείωση ποιότητας	5	2,37%
<b>Σύνολο</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



**Γράφημα 4.1.8.3** Κατανομή περιπτώσεων outsourcing ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις

#### 4.1.9 Ιεραρχικό επίπεδο λήψης αποφάσεων για outsourcing

Στην τελευταία ενότητα εξετάστηκε σε ποιο επίπεδο ιεραρχίας λήφθηκε η απόφαση για outsourcing. Στον πίνακα **4.1.9.1** αποτυπώνεται η κατανομή των συχνοτήτων (%) λήψης της απόφασης ανά επίπεδο ιεραρχίας.

Η κατανομή των συχνοτήτων των απαντήσεων, που αφορούσαν τη λήψη της απόφασης για outsourcing, ανά επίπεδο ιεραρχίας, στο σύνολο των 213 περιπτώσεων για τις οποίες καταγράφηκε το ποιος πήρε την απόφαση, αποτυπώνεται στον πίνακα **4.1.9.2**. Η γραφική αποτύπωση της κατανομής των περιπτώσεων outsourcing, ως προς το επίπεδο λήψης της απόφασης δίνεται στο γράφημα **4.1.9.3**

Βάσει των απαντήσεων, παρατηρούμε ότι η απόφαση για outsourcing λαμβάνεται σε μεγαλύτερο ποσοστό (33,80%) από τον πρόεδρο / διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης και στη συνέχεια από τον διευθυντή του τμήματος (30,05%).

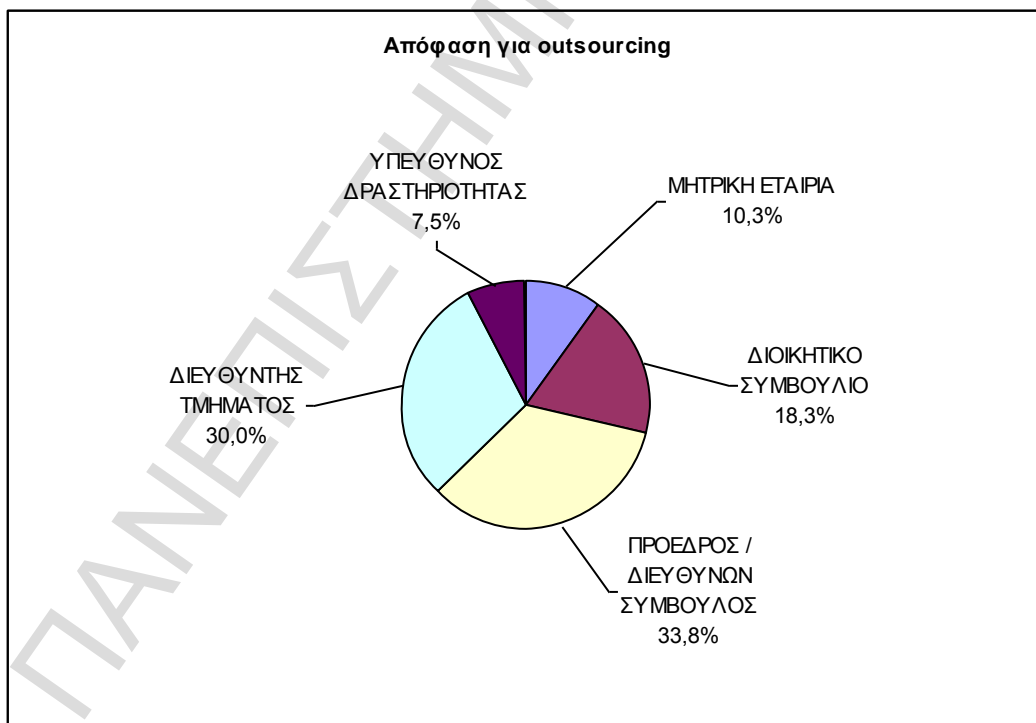
**Πίνακας 4.1.9.1** Κατανομή των συχνοτήτων (%) λήψης της απόφασης ανά επίπεδο ιεραρχίας

	Μητρική Εταιρεία	Διοικητικό Συμβούλιο	Πρόεδρος / Διευθύνων Σύμβουλος	Διευθυντής Τμήματος	Υπεύθυνος Δραστηριότητας
Πληροφοριακά συστήματα	13,8	13,8	31,0	27,6	13,8
Παραγωγή	11,8	11,8	29,4	41,2	5,9
Συντήρηση	3,8	15,4	30,8	34,6	15,4
Αποθήκευση	15,8	26,3	26,3	26,3	5,3
Μεταφορά / διανομή	14,0	18,6	39,5	18,6	9,3
Έρευνα & ανάπτυξη	20,0	20,0	30,0	30,0	-
Προμήθειες	-	40,0	20,0	40,0	-
Marketing	-	20,0	40,0	40,0	-
Πωλήσεις	16,7	33,3	33,3	16,7	-
Λογιστική	-	20,0	20,0	60,0	-
Μισθοδοσία	16,7	16,7	33,3	33,3	-
Χρηματοοικονομικά	-	25,0	50,0	25,0	-
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	33,3	-	33,3	33,3	-
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	-	-	60,0	20,0	20,0
Υποστηρικτικές λειτουργίες	4,0	20,0	36,0	36,0	4,0

**Πίνακας 4.1.9.2** Κατανομή των περιπτώσεων outsourcing ως προς το επίπεδο ιεραρχίας λήψης της απόφασης

Απόφαση για outsourcing	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοστό
Μητρική εταιρία	22	10,33%
Διοικητικό συμβούλιο	39	18,31%
Πρόεδρος / διευθύνων σύμβουλος	72	33,80%
Διευθυντής τμήματος	64	30,05%
Υπεύθυνος δραστηριότητας	16	7,51%
<b>Σύνολο</b>	<b>213</b>	<b>100,00%</b>

**Γράφημα 4.1.9.3** Κατανομή των περιπτώσεων outsourcing ως προς το επίπεδο ιεραρχίας λήψης της απόφασης



## 4.2 Παραγοντική Ανάλυση

### 4.2.1 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων

#### Έλεγχος καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης & αξιοπιστίας

Κατά τον έλεγχο της καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης, ως στατιστικής μεθόδου για την ανάλυση των δεδομένων που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος, εξετάστηκαν ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett. Από τα αποτελέσματα των ελέγχων, τα οποία δίνονται στον πίνακα **4.2.1.1**, προκύπτει ότι η μέθοδος είναι κατάλληλη, αφού ο δείκτης ΚΜΟ έχει τιμή μεγαλύτερη του 0,50 (0,635) και ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett δίνει μεγάλες τιμές του  $\chi^2$ , άρα ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας κλίμακας εξετάστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, ο οποίος παίρνει τιμή 0,633, μεγαλύτερη του 0,60. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι ο βαθμός αξιοπιστίας των 7 μεταβλητών, που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι αποδεκτός, με αποτέλεσμα να συνίσταται η συνέχιση της παραγοντικής ανάλυσης. Οι τιμές του δείκτη παρουσιάζονται στον πίνακα **4.2.1.2**

#### Ανάλυση σε κύριους παράγοντες

Κατά την ανάλυση των μεταβλητών του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων προέκυψε αρχικά ο πίνακας **4.2.1.3**, με την επεξήγηση της συνολικής διακύμανσης, από τον οποίο παρατηρούμε ότι δημιουργούνται 2 παράγοντες που ερμηνεύουν το 54,829% της διακύμανσης

Στη συνέχεια, ακολουθώντας την τεχνική της ορθογωνικής περιστροφής μέγιστης διακύμανσης, προέκυψε ο πίνακας **4.2.1.4** περιστροφής παραγόντων (Rotated Component Matrix), ο οποίος περιέχει τις φορτίσεις των μεταβλητών (factor loading) στους παράγοντες μετά την περιστροφή. Ελέγχοντας τις

φορτίσεις των μεταβλητών, απορρίψαμε την μεταβλητή 1.4 «Το εργατικό κόστος είναι αναλογικά το μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρησή σας» από την περαιτέρω ανάλυση γιατί εμφάνιζε πολύ χαμηλό παραγοντικό φορτίο ( $< 0,50$ ).

Τέλος, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της ανάλυσης με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's Alpha για κάθε παράγοντα. Οι τιμές του δείκτη ήταν μεγαλύτερες από 0,60 και έτσι η αξιοπιστία της λύσης κρίθηκε αποδεκτή.

Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώθηκε η λύση της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα **4.2.1.5**.

#### Συμπεράσματα από την παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης για τις μεταβλητές που προσδιορίζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματός μας, παρατηρήσαμε ότι δημιουργήθηκαν δύο κύριοι παράγοντες, οι οποίοι λόγω της φύσης των μεταβλητών που τις απαρτίζουν αλλά και των υψηλών φορτίσεών τους μπορούν εύκολα να ερμηνευτούν.

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τις μεταβλητές 1.1 «Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές» και 1.2 «Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές». Από τη φύση των παραπάνω μεταβλητών συμπεραίνουμε ότι ο παράγοντας 1.A εκφράζει την τεχνολογική αβεβαιότητα του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και τον ονομάζουμε «Τεχνολογική Αβεβαιότητα»

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τις μεταβλητές 1.7 «Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον», 1.6 «Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερα απρόβλεπτες», 1.3 «Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα» και 1.5 «Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερα σταθερός» Ο παράγοντας αυτός εκφράζει την

αβεβαιότητα των αγορών, αφού και οι τέσσερις μεταβλητές σχετίζονται με τις αλλαγές και γενικότερα τις διακυμάνσεις στις αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, γι' αυτό και τον ονομάσαμε «Αβεβαιότητα Αγορών».

**Πίνακας 4.2.1.1** Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	69,979
	df	21
	Sig.	0,000

**Πίνακας 4.2.1.2** Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,633	0,624	7

**Πίνακας 4.2.1.3** Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,245	32,066	32,066	2,245	32,066	32,066	2,058	29,395	29,395
2	1,593	22,763	54,829	1,593	22,763	54,829	1,780	25,434	54,829
3	0,959	13,705	68,534						
4	0,742	10,606	79,141						
5	0,649	9,276	88,416						
6	0,547	7,819	96,235						
7	0,264	3,765	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας 4.2.1.4** Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων

	1	2
1.1 Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	0,905	
1.2 Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	0,883	
1.3 Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα		0,624
1.4 Το εργατικό κόστος είναι αναλογικά το μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρησή σας		
1.5 Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος σταθερός		0,571
1.6 Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος απρόβλεπτες		0,640
1.7 Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον		0,731

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

**Πίνακας 4.2.1.5** Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης μεταβλητών που αφορούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Παράγοντας	Μεταβλητές	Φόρτιση	Cronbach's Alpha
1.A Τεχνολογική Αβεβαιότητα	1.1 Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	0,905	0,825
	1.2 Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές	0,883	
1.B Αβεβαιότητα Αγορών	1.7 Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον	0,731	0,603
	1.6 Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος απρόβλεπτες	0,640	
	1.3 Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα	0,624	
	1.5 Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος σταθερός	0,571	

#### 4.2.2 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους

##### Έλεγχος καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης & αξιοπιστίας

Ομοίως με την προηγούμενη παράγραφο, έγιναν οι σχετικοί έλεγχοι της καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης για τις μεταβλητές που αφορούν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Από τα αποτελέσματα των ελέγχων, που δίνονται στον πίνακα **4.2.2.1** προκύπτει ότι η μέθοδος είναι κατάλληλη, αφού ο δείκτης KMO έχει τιμή μεγαλύτερη του 0,50 (0,654) και ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett δίνει μεγάλες τιμές του  $\chi^2$ , άρα ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός.

Στη συνέχεια, έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας κλίμακας με βάση τον δείκτη Cronbach's Alpha, ο οποίος παίρνει τιμή 0,741, μεγαλύτερη του 0,60. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι ο βαθμός αξιοπιστίας των 13 μεταβλητών, που αφορούν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους, είναι ικανοποιητικός, με αποτέλεσμα να συνιστάται η συνέχιση της παραγοντικής ανάλυσης. Οι τιμές του δείκτη παρουσιάζονται στον πίνακα **4.2.2.2**.

##### Ανάλυση σε κύριους παράγοντες

Κατά την ανάλυση σε παράγοντες των μεταβλητών που εκφράζουν τη σημαντικότητα των λόγων εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους, προέκυψε αρχικά ο πίνακας **4.2.2.3** με την επεξήγηση της συνολικής διακύμανσης, από τον οποίο παρατηρούμε ότι δημιουργούνται 4 παράγοντες που ερμηνεύουν το 64,874% της διακύμανσης

Στη συνέχεια, όπως και προηγουμένως, εφαρμόσαμε την τεχνική της ορθογωνικής περιστροφής μέγιστης διακύμανσης, από την οποία προέκυψε ο πίνακας **4.2.2.4** περιστροφής παραγόντων (Rotated Component Matrix) με τις φορτίσεις των μεταβλητών (factor loading) στους παράγοντες. Οι φορτίσεις των μεταβλητών εμφάνισαν αποδεκτό παραγοντικό φορτίο ( $< 0,50$ ) με



μικρότερη τιμή 0,535 για την μεταβλητή 2.6 «Μείωση Λειτουργικού Κόστους» και μεγαλύτερη 0,921 για την 2.1 «Απόκτηση Τεχνολογίας ή/και Ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση».

Τέλος, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της ανάλυσης με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's Alpha για κάθε παράγοντα. Οι τιμές του δείκτη ήταν μεγαλύτερες από 0,60 και έτσι η αξιοπιστία της λύσης κρίθηκε αποδεκτή.

Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώθηκε η λύση της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα **4.2.2.5**.

#### Συμπεράσματα από την παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους

Από την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης για τις μεταβλητές που προσδιορίζουν τα αίτια εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους προέκυψαν τέσσερις κύριοι παράγοντες.

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τις μεταβλητές 2.10 «Μείωση Χρόνου Απόκρισης στους Πελάτες», 2.11 «Δημιουργία Πρόσθετης Δυναμικότητας», 2.9 «Αύξηση Ευελιξίας», 2.3 «Αύξηση Εσόδων» και 2.5 «Βελτίωση Ποιότητας». Ο εν λόγω παράγοντας, τον οποίο ονομάσαμε «Αναπτυξιακές Απαιτήσεις», ομαδοποιεί μεταβλητές που σχετίζονται με τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και κατ' επέκταση την ανάπτυξή της και εκφράζει το γεγονός ότι οι αυξημένες ανάγκες για βελτίωση των μεγεθών στην επιχείρηση δρουν ως σημαντικό κίνητρο για την εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους.

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τις μεταβλητές 2.4 «Μετατροπή Σταθερού Κόστους σε Μεταβλητό», 2.8 «Μείωση Κόστους Ανάπτυξης», 2.2 «Μείωση Επενδυόμενου Κεφαλαίου» και 2.6 «Μείωση Λειτουργικού Κόστους». Τον παράγοντα αυτό, ο οποίος ομαδοποιεί τα κοστολογικά αίτια τα οποία θα ενίσχυαν τη λήψη της απόφασης για outsourcing μιας δραστηριότητας, τον ονομάσαμε «Βελτίωση Κόστους».

Ο τρίτος παράγοντας είναι εμφανές ότι σχετίζεται με τη στρατηγική μιας επιχείρησης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, αφού αποτελείται από τις μεταβλητές 2.12 «Εταιρική Πολιτική / Φιλοσοφία», 2.7 «Εστίαση στις Κύριες Δραστηριότητες» και 2.13 «Δημιουργία Σύγκρισης / Ανταγωνιστικότητας με τις Εσωτερικά Εκτελούμενες Δραστηριότητες» και τον ονομάσαμε «Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας».

Ο τέταρτος παράγοντας, τον οποίο ονομάσαμε «Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες», περιλαμβάνει μόνο μια μεταβλητή με σημαντική φόρτιση (>0,50), την 2.1 «Απόκτηση Τεχνολογίας ή/και Ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση» και εκφράζει την ανάγκη για πρόσβαση σε τεχνολογικούς πόρους και ικανότητες που η επιχείρηση δεν διαθέτει εσωτερικά.

**Πίνακας 4.2.2.1** Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια για outsourcing

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	204,070
	df	78
	Sig.	0,000

**Πίνακας 4.2.2.2** Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια για outsourcing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,741	0,737	13

**Πίνακας 4.2.2.3** Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,831	29,470	29,470	3,831	29,470	29,470	3,463	26,640	26,640
2	2,040	15,689	45,159	2,040	15,689	45,159	1,983	15,252	41,892
3	1,455	11,193	56,352	1,455	11,193	56,352	1,738	13,373	55,265
4	1,108	8,523	64,874	1,108	8,523	64,874	1,249	9,609	64,874
5	0,947	7,281	72,156						
6	0,726	5,581	77,737						
7	0,669	5,145	82,882						
8	0,593	4,560	87,442						
9	0,575	4,424	91,865						
10	0,378	2,905	94,770						
11	0,296	2,274	97,044						
12	0,241	1,852	98,895						
13	0,144	1,105	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Πίνακας 4.2.2.4** Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων

	1	2	3	4
2.1 Απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση				0,921
2.2 Μείωση επενδυόμενου κεφαλαίου		0,566		
2.3 Αύξηση εσόδων	0,694			
2.4 Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό		0,781		
2.5 Βελτίωση ποιότητας	0,558			
2.6 Μείωση λειτουργικού κόστους		0,535		
2.7 Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες			0,686	
2.8 Μείωση κόστους ανάπτυξης		0,631		
2.9 Αύξηση ευελιξίας	0,769			
2.10 Μείωση χρόνου απόκρισης στους πελάτες	0,894			
2.11 Δημιουργία πρόσθετης δυναμικότητας	0,778			
2.12 Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία			0,718	
2.13 Δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες			0,652	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations

**Πίνακας 4.2.2.5** Αποτελέσματα της ανάλυσης των κινήτρων για outsourcing σε παράγοντες

Παράγοντας	Μεταβλητές	Φόρτιση	Cronbach's Alpha
2.A Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	2.10 Μείωση χρόνου απόκρισης στους πελάτες	0,894	0,814
	2.11 Δημιουργία πρόσθετης δυναμικότητας	0,778	
	2.9 Αύξηση ευελιξίας	0,769	
	2.3 Αύξηση εσόδων	0,694	
	2.5 Βελτίωση ποιότητας	0,558	
2.B Βελτίωση Κόστους	2.4 Μετατροπή σταθερού Κόστους σε μεταβλητό	0,781	0,638
	2.8 Μείωση κόστους ανάπτυξης	0,631	
	2.2 Μείωση επενδύμενου κεφαλαίου	0,566	
	2.6 Μείωση λειτουργικού κόστους	0,535	
2.C Βελτίωση Ανταγωνιστικότη τας	2.12 Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία	0,718	0,603
	2.7 Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες	0,686	
	2.13 Δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες	0,652	
2.D Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες	2.1 Απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση	0,921	-

#### 4.2.3 Παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τους λόγους μη εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους

##### Έλεγχος καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης & αξιοπιστίας

Και σε αυτή την περίπτωση, από τα αποτελέσματα των ελέγχων τα οποία δίνονται στον πίνακα **4.2.3.1**, προκύπτει ότι η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης είναι κατάλληλη για τις μεταβλητές που αφορούν τα αίτια αποτροπής του να δοθεί outsourcing κάποια δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης ΚΜΟ έχει τιμή μεγαλύτερη του 0,50 (0,704) και ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett δίνει μεγάλες τιμές του  $\chi^2$ , άρα ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός.

Όπως και στα προηγούμενα, ο έλεγχος της αξιοπιστίας κλίμακας έγινε με βάση τον δείκτη Cronbach's Alpha, ο οποίος παίρνει τιμή 0,817, μεγαλύτερη του 0,60. Συνεπώς, ο βαθμός αξιοπιστίας των 13 μεταβλητών που αφορούν τα αίτια αποτροπής του να δοθεί outsourcing κάποια δραστηριότητα είναι ικανοποιητικός, με αποτέλεσμα να συνιστάται η συνέχιση της παραγοντικής ανάλυσης. Οι τιμές του δείκτη παρουσιάζονται στον πίνακα **4.2.3.2**.

##### Ανάλυση σε κύριους παράγοντες

Όπως και στις προηγούμενες παραγράφους, κατά την ανάλυση σε παράγοντες των μεταβλητών που εκφράζουν την σημαντικότητα των αιτίων αποτροπής εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους, προέκυψε αρχικά ο πίνακας **4.2.3.3** με την επεξήγηση της συνολικής διακύμανσης, από τον οποίο παρατηρούμε ότι δημιουργούνται 5 παράγοντες που ερμηνεύουν το 75,784% της διακύμανσης

Στη συνέχεια, όπως και προηγουμένως, εφαρμόσαμε την τεχνική της ορθογωνικής περιστροφής μέγιστης διακύμανσης, όπου και προέκυψε ο πίνακας **4.2.3.4** περιστροφής παραγόντων (Rotated Component Matrix) με τις φορτίσεις των μεταβλητών (factor loading) στους παράγοντες. Οι φορτίσεις

των μεταβλητών εμφάνισαν αποδεκτό παραγοντικό φορτίο ( $< 0,50$ ) με μικρότερη τιμή 0,534 για την μεταβλητή 3.2 «Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας» και μεγαλύτερη 0,901 για την μεταβλητή 3.8 «Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού».

Τέλος, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της ανάλυσης, με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's Alpha για κάθε παράγοντα. Οι τιμές του δείκτη ήταν μεγαλύτερες από 0,60 και έτσι η αξιοπιστία της λύσης κρίθηκε αποδεκτή.

Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώθηκε η λύση της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα **4.2.3.5**.

#### Συμπεράσματα από την παραγοντική ανάλυση μεταβλητών που αφορούν τους λόγους μη εκχώρησης μιας δραστηριότητας σε τρίτους

Ο πρώτος παράγοντας που προέκυψε από την ανάλυση εμπεριέχει τις μεταβλητές 3.13 «Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες», 3.12 «Απώλεια ηθικού εργαζομένων», 3.9 «Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις» και 3.11 «Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων». Οι τρεις πρώτες μεταβλητές αντικατοπτρίζουν, κατά κύριο λόγο, κινδύνους που έχουν να κάνουν με το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ και η τέταρτη μεταβλητή σχετίζεται με την εργασία, αφού οι κρίσιμες ικανότητες ενός οργανισμού απορρέουν και από τις εργασιακές ικανότητες που έχουν αναπτυχθεί σε αυτόν. Έτσι, δόθηκε στον παράγοντα η ονομασία «Εργασιακοί Κίνδυνοι», η ερμηνεία του οποίου είναι ότι όσο αυξάνεται ο φόβος αποσταθεροποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος από την εκχώρηση μιας δραστηριότητας, τόσο αποδυναμώνεται η λήψη της απόφασης εκχώρησής της.

Από την φύση των μεταβλητών που απαρτίζουν το δεύτερο παράγοντα, οι οποίες είναι οι 3.4 «Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής», 3.6 «Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή», 3.5 «Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον» και 3.10 «Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές», είναι σαφές ότι αυτός σχετίζεται με τους προμηθευτικούς κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Η ερμηνεία του παράγοντα,

τον οποίο ονομάσαμε «Προμηθευτικοί Κίνδυνοι», είναι ότι όσο πιο αυξημένους θεωρεί μια επιχείρηση τους προμηθευτικούς κινδύνους που συνδέονται με το outsourcing, τόσο αυτό την αποτρέπει από τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης.

Ο τρίτος παράγοντας αποτροπής από το outsourcing θεωρούμε ότι εκφράζει την συμβολή μιας δραστηριότητας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Η ερμηνεία αυτού του παράγοντα είναι ότι όσο πιο ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού προσφέρει μια δραστηριότητα, τόσο λιγότερο δελεαστική είναι η απόφαση εκχώρησής της. Ο τρίτος παράγοντας εμπεριέχει τις μεταβλητές 3.8 «Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού», 3.7 «Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία» και 3.2 «Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας» και τον ονομάσαμε «Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος».

Ο τέταρτος παράγοντας, τον οποίο ονομάσαμε «Πολιτική Καθετοποίησης», περιλαμβάνει μόνο μια μεταβλητή με σημαντική φόρτιση ( $>0,50$ ), την 3.3 «Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα» και η ερμηνεία του είναι ότι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης δύναται να δρα ως ισχυρός αποτρεπτικός παράγοντας για την εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους.

Όπως και ο τέταρτος παράγοντας, έτσι και ο πέμπτος περιλαμβάνει μόνο μια μεταβλητή με σημαντική φόρτιση ( $>0,50$ ), την 3.1 «Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας». Η ερμηνεία του παράγοντα αυτού είναι ότι όσο πιο αυξημένος θεωρείται ο κίνδυνος απώλειας του ελέγχου μιας δραστηριότητας, τόσο αποτρέπεται η απόφαση για outsourcing και μπορούμε να πούμε ότι εκφράζει τους λειτουργικούς κινδύνους από την εφαρμογή του outsourcing, γι' αυτό και τον ονομάσαμε «Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου».

**Πίνακας 4.2.3.1** Έλεγχος KMO and Bartlett's Test για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια αποτροπής για outsourcing

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	242,826
	df	78
	Sig.	0,000

**Πίνακας 4.2.3.2** Έλεγχος αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αίτια αποτροπής για outsourcing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,817	0,820	13

**Πίνακας 4.2.3.3** Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,335	33,343	33,343	4,335	33,343	33,343	2,685	20,657	20,657
2	1,838	14,141	47,484	1,838	14,141	47,484	2,296	17,665	38,321
3	1,496	11,508	58,992	1,496	11,508	58,992	1,960	15,076	53,397
4	1,133	8,717	67,709	1,133	8,717	67,709	1,503	11,559	64,956
5	1,050	8,075	75,784	1,050	8,075	75,784	1,408	10,828	75,784
6	0,685	5,266	81,050						
7	0,630	4,850	85,899						
8	0,475	3,654	89,553						
9	0,353	2,712	92,265						
10	0,340	2,618	94,883						
11	0,283	2,180	97,062						
12	0,230	1,771	98,833						
13	0,152	1,167	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Πίνακας 4.2.3.4 Ορθογωνική περιστροφή παραγόντων κινδύνου

	1	2	3	4	5
3.1 Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας					0,897
3.2 Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας			0,534		
3.3 Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα				0,889	
3.4 Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής		0,813			
3.5 Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον		0,644			
3.6 Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή		0,775			
3.7 Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία			0,850		
3.8 Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού			0,901		
3.9 Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις	0,777				
3.10 Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές		0,597			
3.11 Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων	0,643				
3.12 Απώλεια ηθικού εργαζομένων	0,782				
3.13 Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες	0,796				

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 7 iterations.

**Πίνακας 4.2.3.5** Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων κινδύνου

Παράγοντας	Μεταβλητές	Φόρτιση	Cronbach's Alpha
3.A Εργασιακοί Κίνδυνοι	3.13 Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες	0,796	0,800
	3.12 Απώλεια ηθικού εργαζομένων	0,782	
	3.9 Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις	0,777	
	3.11 Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων	0,643	
3.B Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	3.4 Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής	0,813	0,781
	3.6 Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή	0,775	
	3.5 Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον	0,644	
	3.10 Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές	0,597	
3.C Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	3.8 Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού	0,901	0,672
	3.7 Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία	0,850	
	3.2 Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας	0,534	
3.D Πολιτική Καθετοποίησης	3.3 Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα	0,889	-
3.E Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	3.1 Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας	0,897	-

### 4.3 Έλεγχος Συσχετίσεων

#### 4.3.1 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

Μετά τον καθορισμό των μεταβλητών που εκφράζουν το βαθμό outsourcing, το βαθμό επιτυχίας outsourcing μιας επιχείρησης, καθώς και των παραγόντων που καθορίζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη λήψη της απόφασης για outsourcing, και πριν να διενεργήσουμε τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ τους, ελέγξαμε εάν οι παραπάνω μεταβλητές και παράγοντες ακολουθούν την κανονική κατανομή. Το ίδιο έγινε και με τις δύο μεταβλητές που εκφράζουν το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή τον κύκλο εργασιών και το ανθρώπινο δυναμικό (βλέπε παρ. 3.5). Αυτό έγινε για να μπορέσουμε να επιλέξουμε τον κατάλληλο συντελεστή συσχέτισης (Pearson  $r$ , Spearman  $\rho$  ή Kendall tau-b). Στην περίπτωση που ακολουθούν την κανονική κατανομή, τότε θα χρησιμοποιήσουμε το συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών που προαναφέραμε, διεξαγάμε τον έλεγχο καλής προσαρμογής των Kolmogorov-Smirnov. Με τον έλεγχο κανονικότητας εκτιμάται εάν η κατανομή των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δεδομένα των δειγμάτων προσεγγίζουν την κανονική κατανομή. Πιο συγκεκριμένα, ελέγχουμε αν απορρίπτεται ή όχι η μηδενική υπόθεση:

$H_0$ : Η κατανομή των δεδομένων δεν διαφέρει από την κανονική κατανομή

έναντι της εναλλακτικής

$H_1$ : Η κατανομή των δεδομένων διαφέρει από την κανονική κατανομή

Στον πίνακα 4.3.1.1 καταγράφονται τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας με το τεστ Kolmogorov-Smirnov, όπου και παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές εμφανίζουν τιμές  $p$ -value  $> 0,05$ , άρα η υπόθεση της κανονικότητας δεν απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, οπότε

μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση των συσχετίσεων χρησιμοποιώντας τον συντελεστή  $r$  του Pearson.

**Πίνακας 4.3.1.1 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών**

	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
4. Βαθμός Outsourcing	0,774	0,587
6. Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing	0,845	0,473
1.A Τεχνολογική Αβεβαιότητα	0,993	0,277
1.B Αβεβαιότητα Αγορών	0,714	0,689
2.A Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	0,783	0,572
2.B Βελτίωση Κόστους	0,693	0,723
2.C Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας	0,691	0,725
2.D Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες	1,066	0,206
3.A Εργασιακοί Κίνδυνοι	0,603	0,860
3.B Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	0,503	0,942
3.C Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	0,801	0,542
3.D Πολιτική Καθετοποίησης	0,728	0,665
3.E Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	0,525	0,946
M1. Κύκλος εργασιών	1,147	0,144
M2. Ανθρώπινο δυναμικό	0,498	0,965

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 4.3.2 Έλεγχος συσχέτισης παραγόντων προτροπής και αποτροπής, βαθμού & επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες του περιβάλλοντος

Κατά την φάση του ελέγχου ύπαρξης συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που ορίζουν το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματός μας, με τους παράγοντες που εκφράζουν τους λόγους που θα προέτρεπαν ή θα απέτρεπαν την απόφαση για εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους, αλλά και των βαθμών outsourcing και επιτυχίας outsourcing για τις μελετώμενες επιχειρήσεις, προέκυψε ο πίνακας **4.3.2.1** με τις σχετικές συσχετίσεις και την στατιστική σημαντικότητά τους.

Από τον εν λόγω πίνακα διακρίνουμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο, μεταξύ της αβεβαιότητας των αγορών και των απαιτήσεων για ανάπτυξη και για πρόσβαση σε τεχνολογίες και ικανότητες. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, τόσο αυξάνεται η βαρύτητα των απαιτήσεων για ανάπτυξη ή / και για πρόσβαση σε ικανότητες στην απόφαση για εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους.

Αντίστοιχα, όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περιβάλλον τεχνολογικής αβεβαιότητας, τότε μειώνεται η βαρύτητα του κριτηρίου της βελτίωσης του κόστους στην απόφαση για outsourcing, αφού παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων.

Τέλος, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του περιβάλλοντος με τους παράγοντες που εκφράζουν τους λόγους αποτροπής της απόφασης για εκχώρηση μιας δραστηριότητας σε τρίτους, αλλά και των βαθμών outsourcing και επιτυχίας outsourcing.

**Πίνακας 4.3.2.1** Έλεγχος Συσχετίσεων παραγόντων περιβάλλοντος, προτροπής και αποτροπής outsourcing και βαθμών outsourcing & επιτυχίας outsourcing

		1.A Τεχνολογική Αβεβαιότητα	1.B Αβεβαιότητα Αγορών
2.A Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	Pearson Correlation	0,042	0,329*
	Sig. (2-tailed)	0,780	0,026
2.B Βελτίωση Κόστους	Pearson Correlation	-0,327*	0,056
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,712
2.C Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας	Pearson Correlation	-0,086	-0,080
	Sig. (2-tailed)	0,568	0,595
2.D Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες	Pearson Correlation	0,003	0,444**
	Sig. (2-tailed)	0,982	0,002
3.A Εργασιακοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	-0,182	0,098
	Sig. (2-tailed)	0,220	0,512
3.B Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	0,141	-0,091
	Sig. (2-tailed)	0,346	0,545
3.C Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Pearson Correlation	0,010	-0,005
	Sig. (2-tailed)	0,946	0,971
3.D Πολιτική Καθετοποίησης	Pearson Correlation	0,079	0,199
	Sig. (2-tailed)	0,598	0,180
3.E Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	Pearson Correlation	0,036	0,046
	Sig. (2-tailed)	0,809	0,759
4. Βαθμός Outsourcing	Pearson Correlation	-0,060	0,208
	Sig. (2-tailed)	0,668	0,136
6. Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing	Pearson Correlation	0,048	0,189
	Sig. (2-tailed)	0,737	0,184

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.3.3 Έλεγχος συσχέτισης βαθμού και επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής

Στη συνέχεια, θελήσαμε να ελέγξουμε εάν η έκταση εφαρμογής της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους (βαθμός outsourcing) καθώς και η επιτυχία αυτών των εγχειρημάτων (βαθμός επιτυχίας outsourcing) σχετίζονται με τους λόγους για τους οποίους θα εκχωρούσαν ή όχι μια δραστηριότητα.

Από τον πίνακα **4.3.3.1**, στον οποίο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επιτυχίας outsourcing και των απαιτήσεων για ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο αυξημένη βαρύτητα είχε το κριτήριο της ανάπτυξης στην απόφαση για outsourcing, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της επιτυχίας των εγχειρημάτων αυτών.

Στον ίδιο πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού outsourcing και των απαιτήσεων για πρόσβαση σε ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο αυξημένη βαρύτητα έχει το κριτήριο της εξωτερικής πρόσβασης σε ικανότητες στην απόφαση για outsourcing, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός λήψης των αποφάσεων αυτών.

Αντίθετα, παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού outsourcing και του παράγοντα αποτροπής που σχετίζεται με την Πολιτική Καθετοποίησης των επιχειρήσεων. Αυτό είναι λογικό, αφού όσο πιο διευρυμένη είναι η υιοθέτηση της στρατηγικής καθετοποίησης, τόσο περιορίζεται ο βαθμός λήψης αποφάσεων outsourcing.

**Πίνακας 4.3.3.1** Έλεγχος συσχετίσεων βαθμών outsourcing και επιτυχίας outsourcing με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής για outsourcing

		4. Βαθμός Outsourcing	6. Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing
2.A Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	Pearson Correlation	0,160	0,303*
	Sig. (2-tailed)	0,277	0,041
2.B Βελτίωση Κόστους	Pearson Correlation	0,064	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,666	0,850
2.C Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας	Pearson Correlation	-0,023	-0,165
	Sig. (2-tailed)	0,878	0,274
2.D Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες	Pearson Correlation	0,441**	0,148
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,325
3.A Εργασιακοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	0,053	0,036
	Sig. (2-tailed)	0,718	0,809
3.B Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	0,088	0,134
	Sig. (2-tailed)	0,547	0,368
3.C Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Pearson Correlation	-0,027	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,853	0,606
3.D Πολιτική Καθετοποίησης	Pearson Correlation	-0,341*	0,134
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,370
3.E Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	Pearson Correlation	0,244	-0,039
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,793

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



#### 4.3.4 Έλεγχος συσχέτισης μεγέθους επιχείρησης με το βαθμό και επιτυχία του outsourcing και με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής

Το επόμενο βήμα μας ήταν να ελέγξουμε εάν το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται με την έκταση που βρίσκει εφαρμογή στις επιχειρήσεις η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους σε τρίτους (βαθμός outsourcing), με την επιτυχία των εγχειρημάτων αυτών (βαθμός επιτυχίας outsourcing) ή με τους λόγους για τους οποίους θα εκχωρούσαν ή όχι μια δραστηριότητα.

Από τον πίνακα **4.3.4.1**, στον οποίο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση μεταξύ του κύκλου εργασιών και του αποτρεπτικού παράγοντα που σχετίζεται με τους προμηθευτικούς κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, τόσο λιγότερο σημαντικούς θεωρούν τους προμηθευτικούς κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν από μια απόφαση για outsourcing, ή, εναλλακτικά, τόσο μειώνεται ο φόβος από τον πιθανό καιροσκοπισμό των προμηθευτών.

Στον ίδιο πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των εργαζομένων και των κοστολογικών κινήτρων για outsourcing. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο αυξημένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τόσο λιγότερο οι αποφάσεις για outsourcing υποκινούνται από κοστολογικά κίνητρα, άρα το ισοζύγιο μεταξύ τακτικού και στρατηγικού outsourcing γέρνει προς το δεύτερο.

**Πίνακας 4.3.4.1** Έλεγχος συσχέτισης μεγέθους επιχείρησης με το βαθμό και επιτυχία του outsourcing και με τους παράγοντες προτροπής και αποτροπής

		M1. Κύκλος εργασιών	M2. Ανθρώπινο δυναμικό
4.	Pearson Correlation	-0,090	-0,209
Βαθμός Outsourcing	Sig. (2-tailed)	0,509	0,123
6.	Pearson Correlation	0,064	0,155
Βαθμός Επιτυχίας Outsourcing	Sig. (2-tailed)	0,645	0,264
2.A	Pearson Correlation	-0,167	0,006
Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	Sig. (2-tailed)	0,256	0,965
2.B	Pearson Correlation	-0,175	-0,289*
Βελτίωση Κόστους	Sig. (2-tailed)	0,233	0,046
2.C	Pearson Correlation	-0,081	-0,006
Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας	Sig. (2-tailed)	0,585	0,970
2.D	Pearson Correlation	0,018	0,057
Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες	Sig. (2-tailed)	0,906	0,700
3.A	Pearson Correlation	-0,177	-0,141
Εργασιακοί Κίνδυνοι	Sig. (2-tailed)	0,224	0,333
3.B	Pearson Correlation	-0,304*	-0,113
Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	Sig. (2-tailed)	0,034	0,441
3.C	Pearson Correlation	0,003	0,231
Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Sig. (2-tailed)	0,982	0,110
3.D	Pearson Correlation	0,022	0,048
Πολιτική Καθετοποίησης	Sig. (2-tailed)	0,882	0,742
3.E	Pearson Correlation	-0,084	-0,076
Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	Sig. (2-tailed)	0,565	0,603

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.3.5 Έλεγχος συσχέτισης αιτίων προτροπής και αποτροπής outsourcing

Τέλος, στα πλαίσια του όπου δράση και αντίδραση, θεωρήσαμε χρήσιμο να ελέγξουμε εάν σχετίζονται μεταξύ τους οι λόγοι που υποστηρίζουν την απόφαση για outsourcing με τους λόγους που εναντιώνονται σε αυτή.

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων προτροπής και αποτροπής για outsourcing, όπως αυτός καταγράφεται στον πίνακα **4.3.5.1**, παρατηρούμε ότι εμφανίζεται στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα προτροπής «Αναπτυξιακές Απαιτήσεις» και των αποτρεπτικών «Προμηθευτικοί Κίνδυνοι» και «Κίνδυνος απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος». Αυτό σημαίνει ότι όταν η απόφαση για outsourcing καθοδηγείται από την ανάγκη για ανάπτυξη, τότε, ως αντίβαρο σε αυτό, αυξάνουν οι προμηθευτικοί κίνδυνοι και οι ανασφάλειες ως προς την απώλεια ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

**Πίνακας 4.3.5.1** Έλεγχος συσχετίσεων παραγόντων προτροπής και αποτροπής για outsourcing

		2.A Αναπτυξιακές Απαιτήσεις	2.B Βελτίωση Κόστους	2.C Βελτίωση Ανταγωνιστικό τητας	2.D Απαιτήσεις Πρόσβασης σε Τεχνολογίες και Ικανότητες
3.A Εργασιακοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	-0,072	0,231	0,065	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,637	0,128	0,671	0,614
3.B Προμηθευτικοί Κίνδυνοι	Pearson Correlation	0,362*	0,051	0,100	-0,074
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,740	0,514	0,629
3.C Κίνδυνος Απώλειας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Pearson Correlation	0,323*	-0,088	0,153	-0,037
	Sig. (2-tailed)	0,030	0,566	0,316	0,812
3.D Πολιτική Καθετοποίησης	Pearson Correlation	-0,055	0,098	0,249	0,022
	Sig. (2-tailed)	0,718	0,523	0,098	0,886
3.E Κίνδυνοι Απώλειας Ελέγχου	Pearson Correlation	0,239	0,246	-0,251	0,185
	Sig. (2-tailed)	0,114	0,104	0,096	0,223

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5. Συζήτηση - Συμπεράσματα

### 5.1 Συζήτηση

#### 5.1.1 Γενικά

Η παρούσα διατριβή εκπονήθηκε με σκοπό α) να χαρτογραφηθεί η κατάσταση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, β) να διερευνηθεί η συμπεριφορά τους ως προς το outsourcing ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός τους, όπως αυτά καθορίζονται από τις βασικές θεωρίες που εξηγούν την υιοθέτηση αυτής της πρακτικής και γ) να διαπιστωθεί η ύπαρξη στρατηγικού προσανατολισμού στις σχετικές αποφάσεις για outsourcing. Στο πλαίσιο αυτό διεξαγάγαμε μια έρευνα σχετικά με την εφαρμογή γενικότερα του outsourcing και ειδικότερα του στρατηγικού outsourcing σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Αναλυτικότερα, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από στελέχη μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, εστίαζε στο βαθμό και το εύρος διείσδυσης του outsourcing στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, στη διάρκεια των σχετικών συμβάσεων, στο ιεραρχικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων, στα αίτια που υποκίνησαν ή απέτρεψαν την απόφαση εξωτερικής ανάθεσης και τελικά στο βαθμό επιτυχίας των εγχειρημάτων εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων, καθώς και στα αντίστοιχα οφέλη και απώλειες που αποκόμισαν από αυτά οι επιχειρήσεις.

#### 5.1.2 Ανάλυση περιγραφικών στατιστικών

##### 5.1.2.1 Χαρτογράφηση του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Από τα περιγραφικά στατιστικά της έρευνας διαπιστώσαμε ότι το outsourcing έχει διεισδύσει σε σημαντικό βαθμό στις Ελληνικές επιχειρήσεις, αφού το 96,5% έχει αναθέσει σε εξωτερικούς φορείς τουλάχιστον μία δραστηριότητα,

ενώ στο 78,6% των επιχειρήσεων το outsourcing έχει επηρεάσει έως και έξι δραστηριότητες επί του συνόλου των δεκαπέντε που εξετάσαμε. Οι πιο δημοφιλείς για εξωτερίκευση ήταν οι δραστηριότητες της Μεταφοράς / Διανομής, με ποσοστό διείσδυσης του outsourcing (μερικό ή ολικό) της τάξης του 87,5% και της Συντήρησης με ποσοστό 60,7%, ενώ ακολουθούσαν οι Υποστηρικτικές Λειτουργίες (55,3%) και τα Πληροφοριακά Συστήματα (53,5%). Στον αντίποδα, το λιγότερο ενδιαφέρον για εξωτερική ανάθεση εμφάνισαν οι δραστηριότητες της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων, με ποσοστό ανατιθέμενων περιπτώσεων μόλις 5,4% στο σύνολο των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα. Στη επόμενη θέση ήταν οι Πωλήσεις και τα Χρηματοοικονομικά με ποσοστό 8,9% η κάθε μία, ενώ ακολουθούσαν οι Προμήθειες με 10,7%. Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα για την διείσδυση της πρακτικής της εξωτερικής ανάθεσης στις επιμέρους δραστηριότητες δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα με αυτά άλλων εμπειρικών μελετών που καταγράφονται στην διεθνή αρθρογραφία, άρα μπορούμε να πούμε ότι το γενικό πλαίσιο του outsourcing ακολουθεί τις διεθνείς τάσεις.

Από τις περιπτώσεις των εκχωρούμενων δραστηριοτήτων που μελετήσαμε, με βάση τη χρονική διάρκεια των συμβάσεων, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος αφορά τακτικό outsourcing, δεδομένου ότι 2 στις 3 συμβάσεις έχουν διάρκεια μικρότερη των 2 ετών. Σε αρκετές, όμως, περιπτώσεις, υποδηλώνεται και η ύπαρξη αποφάσεων στρατηγικού outsourcing, αφού έχουμε μακροχρόνιες συμβάσεις που συνοδεύονται από ταυτόχρονη μεταφορά προσωπικού και παγίων της επιχείρησης, πράγμα το οποίο ενισχύεται και από το ότι κατά κύριο λόγο οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων και όχι σε χαμηλότερο ιεραρχικά (τακτικό) επίπεδο.

Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα της συγκεκριμένης έρευνας αναφέρεται στο γεγονός ότι ενώ οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα εκχωρούν κυρίως περιφερειακές δραστηριότητες, δεν διστάζουν να αναθέσουν ή προτίθεται να αναθέσουν εξωτερικά και μέρος των δραστηριοτήτων που, κατά δήλωσή τους, θεωρούν θεμελιώδεις, άρα και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γι' αυτές, όπως οι Πωλήσεις, η Παραγωγή / Λειτουργίες και το

Marketing. Επίσης, εντοπίσαμε ότι σε σημαντικό αριθμό περιπτώσεων, δραστηριότητες που σήμερα θεωρούνται θεμελιώδεις δεν λογίζονται και ως τέτοιες μετά από 3 χρόνια. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι τυχόν σημερινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν θεωρούνται και διατηρήσιμα στο εγγύς μέλλον. Αυτοί οι παράμετροι θα μας απασχολήσουν και στη συνέχεια, κατά την επιβεβαίωση της προσέγγισης των θεμελιωδών ικανοτήτων της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους.

Ενθαρρυντικό στοιχείο για την ανάπτυξη του outsourcing είναι αφενός ότι υπάρχει η τάση για την περαιτέρω εκχώρηση όλων των δραστηριοτήτων, ακόμη και αυτών που έχουν επηρεαστεί ως τώρα σε μικρό βαθμό, όπως η Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση, η Μισθοδοσία και η Έρευνα & Ανάπτυξη και αφετέρου ότι τα μέχρι τώρα εγχειρήματα έχουν στεφθεί από επιτυχία, αφού το 81,4% των περιπτώσεων χαρακτηρίζεται επιτυχημένο.

#### 5.1.2.2 Κίνητρα και κίνδυνοι

Όσον αφορά τα κίνητρα για outsourcing, από την ανάλυση των δεδομένων παρατηρούμε ότι τα πιο δημοφιλή στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανήκουν στο τακτικό επίπεδο, αφού είναι κοστολογικού χαρακτήρα, γεγονός που συμβαδίζει με τα ευρήματα σχετικών ερευνών από το διεθνή χώρο. Σε καμιά περίπτωση, όμως, δεν αγνοούνται τα στρατηγικά κίνητρα, όπως η απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση, η εστίαση στις βασικές δραστηριότητες, η αύξηση της ευελιξίας και η βελτίωση ποιότητας, αφού σημειώνουν σκορ αρκετά μεγαλύτερα του μέσου όρου.

Αντίστοιχα, από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τα αίτια αποτροπής από το outsourcing, ως σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες αναφέρονται ο λογισμός των δραστηριοτήτων ως θεμελιώδεις, ο κίνδυνος απώλειας ελέγχου της δραστηριότητας, η πνευματική ιδιοκτησία και κουλτούρα των επιχειρήσεων, θέματα που σχετίζονται με την στρατηγική για την απόκτηση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Επίσης, από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες αποτροπής από το outsourcing, παρατηρούμε ότι κίνδυνοι που οφείλονται σε προμηθευτικούς λόγους βρίσκονται χαμηλά στην κατάταξη με σκορ κοντά ή και χαμηλότερα του μέσου όρου. Αυτό υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα διαθέτουν επαρκή προμηθευτική βάση και διαχειρίζονται καλά τις σχέσεις με τους προμηθευτές τους.

#### 5.1.2.3 Αποτελέσματα εφαρμογής του outsourcing

Με βάση τα στοιχεία που αντλήσαμε από την έρευνα, διαπιστώσαμε ότι τέτοιου τύπου αποφάσεις δεν έχουν μονοδιάστατα αποτελέσματα. Η επιχείρηση μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις σε κάποιους τομείς, αλλά να έχει παράλληλα απώλειες σε άλλους. Για παράδειγμα, από την ανάθεση της δραστηριότητας της συντήρησης, ενώ στο 100% των περιπτώσεων δηλώθηκαν θετικές επιπτώσεις με κυριότερη τη μείωση του κόστους, στο 48% δηλώθηκαν ταυτόχρονα και αρνητικές επιπτώσεις, με κυριότερη την εξάρτηση από τον προμηθευτή. Σε κάθε περίπτωση, όμως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά τα αποτελέσματα από την υλοποίηση της τακτικής του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, δεδομένου ότι στο 94% των εξεταζόμενων περιπτώσεων αποκομίστηκαν διάφορα οφέλη. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από το γεγονός ότι, πέρα από το οποιοδήποτε όφελος που καταγράφηκε, στο 43% των περιπτώσεων δεν παρουσιάστηκε καμία αρνητική επίπτωση.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το κυριότερο όφελος που αποκόμισαν από το outsourcing, ενώ ως κυριότερη ωφέλεια καταγράφηκε με ποσοστό 34% η μείωση του κόστους, τα στρατηγικά οφέλη, στο σύνολό τους, αφορούσαν το 60% των περιπτώσεων, γεγονός που αποτελεί σημαντική ένδειξη για το στρατηγικό χαρακτήρα των σχετικών αποφάσεων. Ειδικότερα, εξετάζοντας την στρατηγικότητα των αποφάσεων με βάση τα αποκομισθέντα οφέλη, δεν προκύπτει κάτι τέτοιο για την εκχώρηση των δραστηριοτήτων της συντήρησης, αποθήκευσης, μεταφοράς / διανομής, προμηθειών και μισθοδοσίας καθώς αφορούσαν κυρίως την μείωση κόστους, υποδηλώνοντας έτσι αποφάσεις τακτικού επιπέδου. Αντίστοιχα, η εκχώρηση

δραστηριοτήτων όπως τα πληροφοριακά συστήματα, η παραγωγή και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση παρουσιάζουν σημαντικά στρατηγικά οφέλη.

Σε αντίθεση με άλλες έρευνες που αναφέραμε, η αύξηση του κόστους μετά το outsourcing εμφανίζεται σε μικρό βαθμό στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αντίθετα, οι σημαντικότερες αναφορές για αρνητικές επιπτώσεις αφορούν την εξάρτηση από τον προμηθευτή και επηρεάζουν κυρίως τις δραστηριότητες της μεταφοράς / διανομής και της αποθήκευσης. Να σημειωθεί εδώ ότι για τις εν λόγω δραστηριότητες η σημαντικότερη ωφέλεια που δηλώθηκε ήταν η μείωση του κόστους. Αυτό συνάδει με τις συστάσεις των ερευνητών, οι οποίοι αναφέρουν ότι όταν η ανάθεση γίνεται με κριτήριο βραχυπρόθεσμα κοστολογικά οφέλη, είναι μεγάλη η πιθανότητα μακροπρόθεσμα να οδηγηθούν σε στρατηγικές απώλειες.

### 5.1.3 Παραγοντική ανάλυση και έλεγχος συσχετίσεων

Από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας που σχετίζονταν με τα κριτήρια επιλογής του τρόπου υλοποίησης μιας δραστηριότητας (εσωτερικά ή εξωτερικά), προέκυψε ότι κύριοι παράγοντες που εξετάζονται, κατά την λήψη των σχετικών αποφάσεων, είναι οι απαιτήσεις για ανάπτυξη, η ανάγκη απόκτησης νέων τεχνολογιών και ικανοτήτων, η βελτίωση του κόστους, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και οι πιθανοί κίνδυνοι από την αποδιοργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος και από τους προμηθευτές, ο φόβος απώλειας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του ελέγχου των σχετικών δραστηριοτήτων, καθώς και η κεντρική πολιτική της διοίκησης ως προς την οργανωτική δομή υλοποίησης των δραστηριοτήτων (κάθετη ολοκλήρωση ή αγορά).

Κατά τον έλεγχο των συσχετίσεων των μεταβλητών που προσδιορίζουν τον βαθμό και την επιτυχία του outsourcing με τους διάφορους παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις κατά την εξέταση των σχετικών αποφάσεων, προέκυψε ένας αριθμός στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Αυτές μας βοήθησαν στο να κατανοήσουμε καλύτερα την συμπεριφορά των επιχειρήσεων ως προς το outsourcing, αλλά και ως προς τις επικρατούσες



---

θεωρητικές προσεγγίσεις για την εφαρμογή του και τελικά να εξάγουμε συμπεράσματα για την ύπαρξη στρατηγικά καθοδηγούμενων αποφάσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συσχετίσεων, που παραθέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρατηρήσαμε ότι με βάση την αντίληψη των επιχειρήσεων για το outsourcing και την πρακτική εφαρμογή του, όπως αυτά καταγράφηκαν από την έρευνά μας, οι περισσότερες υποθέσεις που θέσαμε (βλέπε παρ. 3.2) με βάση τις δύο θεωρίες που αντιμετωπίζουν το δίλημμα της εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης δραστηριοτήτων (της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους και των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους), δεν επιβεβαιώνονται. Η ένταση της εμφάνισης των παραγόντων, που σύμφωνα με τις θεωρίες καθορίζουν την επιλογή για εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη, δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το αποτέλεσμα της απόφασης. Αντίθετα, επηρεάζουν σημαντικά τη βαρύτητα των κριτηρίων που εξετάζουν οι επιχειρήσεις κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης.

#### 5.1.3.1 Έλεγχος υποθέσεων σχετικών με τη Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους

Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε ότι όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένες ανάγκες σε τεχνολογίες και ικανότητες, τότε προτιμούν να τις αποκτήσουν μέσω του outsourcing, ενώ όταν το χρησιμοποιούν ως μέσο κάλυψης των απαιτήσεών τους για ανάπτυξη, τότε η εφαρμογή του χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη επιτυχία, επιβεβαιώνοντας έτσι την τρίτη και τέταρτη ερευνητική υπόθεση που θέσαμε με βάση τις αντίστοιχες παραδοχές της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους, αλλά και γενικότερα το στρατηγικό υπόβαθρο αυτών των αποφάσεων.

Σύμφωνα με την ίδια θεωρία, οι δραστηριότητες που διακρίνονται από θεμελιώδεις ικανότητες δεν πρέπει να ανατίθενται εξωτερικά, για να μην οδηγηθεί η επιχείρηση σε απώλεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της (Ερευνητική Υπόθεση 1). Αντίστροφα, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, κυρίως μέσω της εστίασης στις θεμελιώδεις δραστηριότητες, πρέπει να αναθέσει εξωτερικά τις υπόλοιπες (Ερευνητική

Υπόθεση 2). Τα παραπάνω όμως δεν επιβεβαιώνονται από τα δεδομένα μας. Παρότι τα κριτήρια του κινδύνου απώλειας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας λαμβάνονται υπόψη κατά την εξέταση της απόφασης για την εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη μιας δραστηριότητας, η τελική απόφαση δεν εμφανίζει σημαντική στατιστικά συσχέτιση με αυτά.

Δύο είναι οι πιθανοί λόγοι που δεν επιβεβαιώνονται αυτές οι υποθέσεις. Ο ένας είναι οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις δραστηριότητές τους (Barthélemy, 2003; Lonsdale, 1999), τον οποίο απορρίπτουμε, γιατί τότε τα αποτελέσματα από το outsourcing θα χαρακτηρίζονταν από αποτυχία, ενώ σύμφωνα με τα δεδομένα μας ισχύει το ακριβώς αντίθετο. Το δεύτερο αίτιο σχετίζεται με την άποψη ότι κάτω από προϋποθέσεις και με βάση καλά διατυπωμένες συμβάσεις, οι θεμελιώδεις δραστηριότητες μπορούν να εξωτερικεύονται (Baden-Fuller et al., 2000) με σκοπό την απόκτηση μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης χάνουν την αξία τους λόγω του ανταγωνισμού και των αλλαγών στην τεχνολογία και στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Σε αυτό το συμπέρασμα συγκλίνει και η δική μας γνώμη, δεδομένου ότι, όπως αναλυτικά αναφέραμε παραπάνω, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα δεν διστάζουν να αναθέσουν εξωτερικά και μέρος των δραστηριοτήτων τους που θεωρούν ότι διακρίνονται από θεμελιώδεις ικανότητες. Επίσης, σύμφωνα με τον Quinn (1999), οι θεμελιώδεις ικανότητες, που θα πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση, είναι αυτές που της προσδίδουν “best-in-world” χαρακτηριστικά έναντι του ανταγωνισμού. Κατά την άποψη μας, ελάχιστες επιχειρήσεις από αυτές που αναπτύσσονται στον Ελληνικό χώρο διαθέτουν αυτές τις ικανότητες. Αντιθέτως, όπως είδαμε προηγουμένως, οι μελετώμενες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις απαιτούμενες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους τεχνολογίες και ικανότητες και τις εφοδιάζονται από την αγορά. Επίσης, σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά των παραγράφων 4.1.2 και 4.1.3, οι μεταβλητές 2.7 “Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες”, 3.8 “Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδη ικανότητα του οργανισμού” και 3.11 “Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων” σημειώνουν

αποτελέσματα υψηλότερα του μέσου όρου. Έτσι, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, παρόλο που η τελική απόφαση εξωτερικής ή εσωτερικής ανάπτυξης μιας δραστηριότητας δεν συσχετίζεται άμεσα με την προσέγγιση των θεμελιωδών ικανοτήτων, αυτή όχι μόνο δεν αγνοείται, αλλά λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, αφού σε κάθε περίπτωση είναι ψηλά στη λίστα των εξεταζόμενων κριτηρίων.

#### 5.1.3.2 Έλεγχος υποθέσεων σχετικών με τη Θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους

Στη συνέχεια, βασιζόμενοι στη Θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους, εξετάσαμε παράγοντες που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον των υποψήφιων για εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων. Οι παράγοντες που μελετήσαμε αναφερόταν στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος (τεχνολογική και αγορών), τους προμηθευτικούς κινδύνους και το μέγεθος (βάσει του κύκλου εργασιών και του ανθρώπινου δυναμικού) της επιχείρησης.

Από την ανάλυση των δεδομένων, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της διείσδυσης του outsourcing στις επιχειρήσεις και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, είτε αυτή αφορούσε τις τεχνολογικές αλλαγές, είτε τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των αγορών, μη επιβεβαιώνοντας έτσι την πέμπτη και έκτη υπόθεση που θέσαμε. Έτσι, η άποψη ότι σε περιπτώσεις αυξημένης αβεβαιότητας είναι προτιμότερες οι κάθετες διοικητικές δομές δεν επιβεβαιώνεται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Και όχι μόνο σε αυτές, αφού αρκετοί ερευνητές διαφωνούν με την δήλωση αυτή και είτε δεν εντοπίζουν καμιά επίδραση της αβεβαιότητας στην καθετοποίηση είτε βρίσκουν το ακριβώς αντίστροφο, δηλαδή ότι η αβεβαιότητα είναι αντικίνητρο για την κάθετη ολοκλήρωση (Rindfleisch & Heide, 1997). Το τελευταίο συμβαδίζει και με τη στρατηγική προσέγγιση του outsourcing, όπου, για παράδειγμα, τα κενά που δημιουργούνται εξαιτίας εξελίξεων ή αλλαγών στην τεχνολογία (τεχνολογική αβεβαιότητα) είναι αποτελεσματικότερο να καλυφθούν με τη χρήση του outsourcing, παρά μέσω της χρονοβόρας και δαπανηρής εσωτερικής ανάπτυξης, πράγμα που επιβεβαιώθηκε και από τις υποθέσεις μας. Ενδιαφέρον έχει εδώ να αναφέρουμε και την άποψη των

Holcomb & Hitt (2007), οι οποίοι συνδυάζοντας τις δύο θεωρίες υποστηρίζουν ότι η τεχνολογική αβεβαιότητα επιδρά με μη γραμμική σχέση στην τάση για στρατηγικό outsourcing. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η σχέση αυτή έχει μορφή αντεστραμμένου U, με την τάση για στρατηγικό outsourcing να αυξάνεται όταν η αβεβαιότητα κινείται από χαμηλά προς μέτρια επίπεδα και να μειώνεται όταν η αβεβαιότητα κινείται από μέτρια προς υψηλά επίπεδα.

Η αβεβαιότητα όμως, σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνάς μας, επηρεάζει σημαντικά τη βαρύτητα ορισμένων παραγόντων που εξετάζουν οι επιχειρήσεις κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης για outsourcing. Πιο συγκεκριμένα, η τεχνολογική αβεβαιότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με το κριτήριο ανάθεσης που εκφράζει τη βελτίωση του κόστους, γεγονός που υποδηλώνει ότι σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη τεχνολογική αβεβαιότητα, η βελτίωση του κόστους δεν λογίζεται ως σημαντικό κίνητρο για την ανάθεση σε τρίτους μιας δραστηριότητας. Αυτό επιβεβαιώνει έμμεσα την παραδοχή της Θεωρίας των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους, ότι τι κόστος μιας συναλλαγής, κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, μπορεί να είναι αυξημένο λόγω της περιορισμένης λογικής, άρα επαγωγικά δεν μπορεί η επιχείρηση να προσδοκεί μείωση του κόστους σε τέτοιες συνθήκες. Επεκτείνοντας τον συλλογισμό μας, εφόσον η μείωση του κόστους είναι το κυρίαρχο κίνητρο που διακρίνει το τακτικό από στρατηγικό outsourcing, τότε συμπεραίνουμε ότι σε συνθήκες αυξημένης τεχνολογικής αβεβαιότητας οι αποφάσεις σχετίζονται κυρίως με το στρατηγικό outsourcing.

Αντίστοιχα, η αβεβαιότητα των αγορών παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τους δύο από τους παράγοντες που υποστηρίζουν την απόφαση για outsourcing, αυτούς των αναπτυξιακών απαιτήσεων και των απαιτήσεων πρόσβασης σε τεχνολογίες και ικανότητες. Από αυτές τεκμαίρεται ότι όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα των αγορών, τόσο πιο καθοριστικό ρόλο έχουν οι προαναφερόμενες απαιτήσεις στην διαδικασία λήψης αποφάσεων ανάθεσης σε τρίτους. Έτσι για παράδειγμα, όταν αυξάνεται η αδυναμία πρόβλεψης των τάσεων και συμπεριφορών των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις, τότε αυξάνεται και η πεποίθηση ότι οι ανάγκες για ανάπτυξη ή/και

για πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και ικανότητες είναι προτιμότερο να καλυφθούν μέσα από το μηχανισμό της αγοράς παρά μέσα από τις εσωτερικές δομές τους. Δεδομένου ότι όταν οι αποφάσεις για outsourcing υποκινούνται από τους παραπάνω παράγοντες τότε αυτό θεωρείται στρατηγικό, μπορούμε να πούμε ότι σε περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας των αγορών οι σχετικές αποφάσεις διακρίνονται περισσότερο από το στρατηγικό παρά το τακτικό χαρακτήρα τους.

Όσον αφορά τους άλλους δύο υπό εξέταση παράγοντες που χαρακτηρίζουν, σύμφωνα με τη Θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους, το εξωτερικό περιβάλλον των υποψήφιων για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, ομοίως δεν εντοπίστηκε να έχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με το βαθμό ή την επιτυχία των περιπτώσεων outsourcing που καταγράψαμε (Ερευνητικές Υποθέσεις 5, 6 & 7). Συγκεκριμένα, η ένταση των προμηθευτικών κινδύνων και το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό διείσδυσης ή επιτυχούς έκβασης της πρακτικής της εξωτερικής ανάθεσης στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια. Όμως, με βάση τα ευρήματα από τον έλεγχο συσχετίσεων, παρατηρήσαμε ότι ο παράγοντας Προμηθευτικοί Κίνδυνοι έχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται ο τζίρος των επιχειρήσεων, άρα και το μέγεθός τους, τόσο μικρότερη βαρύτητα έχουν οι προμηθευτικοί κίνδυνοι στην απόφαση για outsourcing. Συνήθως, η ισχυρή οικονομική θέση μιας επιχείρησης είναι σημαντική ένδειξη για την ύπαρξη μεγαλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των υποψηφίων προμηθευτών, είτε γιατί απαιτεί μεγαλύτερους όγκους υπηρεσιών (συχνότητα συναλλαγών) άρα υψηλά συμβόλαια, είτε γιατί λόγω μεγέθους ή συχνότητας των συμβάσεων διαθέτει καλύτερη οργάνωση, υποδομές και εμπειρία, οπότε και μπορεί να καταρτίζει και να ελέγχει τις συμβάσεις της με πληρέστερο και ασφαλέστερο τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να είναι περισσότερο προστατευμένες σε προμηθευτικούς κινδύνους έναντι των μικρότερων, άρα να δίνουν και μικρότερη βαρύτητα σε αυτό το κριτήριο.

Αντίστοιχο συμπέρασμα εξάγεται και από την αρνητική συσχέτιση του μεγέθους του ανθρώπινου δυναμικού με τον παράγοντα Βελτίωση Κόστους. Έτσι, οι επιχειρήσεις με αυξημένα μεγέθη ανθρώπινου δυναμικού δίνουν μικρότερη σημασία στη βελτίωση του κόστους, άρα σε κίνητρα τακτικού επιπέδου, όταν εξετάζουν την περίπτωση ανάθεσης της εκτέλεσης μιας δραστηριότητας σε τρίτους. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικό συστατικό για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων, άρα και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Έτσι, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ύπαρξης ή δημιουργίας σημαντικών ικανοτήτων, οπότε είναι και φυσικό οι αποφάσεις για outsourcing να βαρύνουν λιγότερο από κοστολογικά οφέλη και περισσότερο από τις στρατηγικές για την διατήρηση ή ανάπτυξη ικανοτήτων έναντι του ανταγωνισμού. Αντίθετα, επειδή οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν, συνήθως, μικρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παρόχων υπηρεσιών outsourcing, είναι πιο ευάλωτες σε κινδύνους που πηγάζουν από αυτούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην εμπιστεύονται στρατηγικές δραστηριότητες σε τρίτους, άλλα οι αναθέσεις να αφορούν το τακτικό, κυρίως, επίπεδο που διακρίνεται από κοστολογικά κίνητρα.

#### 5.1.3.3 Συσχέτιση κινήτρων και κινδύνων του outsourcing

Το τελευταίο μέρος της έρευνας αφορούσε την διερεύνηση της πιθανότητας εμφάνισης συγκεκριμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αίτια που οδήγησαν στην εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας. Για την τεκμηρίωση των παραπάνω στηριχτήκαμε στα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που προτρέπουν σε αποφάσεις για outsourcing και των πιθανών κινδύνων που απορρέουν από αυτές, όπως αυτά λογίζονται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Από τον έλεγχο προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μόνο όταν οι απαιτήσεις για ανάπτυξη έχουν αυξημένη βαρύτητα στην απόφαση για εξωτερική ανάθεση. Ειδικότερα, με βάση τις δηλώσεις των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όταν κυρίαρχο ζητούμενο από την εφαρμογή της πρακτικής του

outsourcing είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης, τότε αυτή θεωρεί ότι αφενός θα αντιμετωπίσει αυξημένους προμηθευτικούς κινδύνους και αφετέρου αυξημένο κίνδυνο απώλειας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτοί οι κίνδυνοι, σύμφωνα με τη σχετική αρθρογραφία, εμφανίζονται σε καταστάσεις υπερβολικού outsourcing (φαινόμενο “κούφιας επιχείρησης”), οπότε και η επιχείρηση χάνει την ικανότητα να “μαθαίνει”, αλλά και τις γνώσεις και ικανότητες που έχει σωρεύσει.

## 5.2 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα όσα συζητήσαμε στην προηγούμενη ενότητα, σχετικά με την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, διαπιστώσαμε με βάση τα περιγραφικά στατιστικά, ότι αυτή γνωρίζει ευρεία εφαρμογή σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και χρησιμοποιείται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό από τη συντριπτική πλειονότητα αυτών, με τάση για περαιτέρω εφαρμογές της στο μέλλον. Μάλιστα, σε αντίθεση με άλλες εμπειρικές μελέτες σε επιχειρήσεις της αλλοδαπής, τα αποτελέσματα της εφαρμογής του outsourcing γνωρίζουν ιδιαίτερη επιτυχία, προσφέροντας σημαντικές ωφέλειες στις επιχειρήσεις. Όπως είναι λογικό, η πλειονότητα των αποφάσεων για εξωτερική ανάθεση καθοδηγούνται από κοστολογικά κίνητρα, αλλά, σε σημαντικό αριθμό περιπτώσεων, χρησιμοποιείται με κριτήριο την εφαρμογή στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι αποφάσεις αφορούν την πρακτική του στρατηγικού outsourcing. Οι επιχειρήσεις δεν διστάζουν να εξωτερικεύσουν και δραστηριότητες με μεγαλύτερη στρατηγική σημασία, ακόμη και αυτές που θεωρούνται, με σημερινούς όρους, θεμελιώδεις για την ανταγωνιστικότητά τους. Συνάπτουν μακροχρόνιες συμβάσεις, που περιλαμβάνουν μεταφορά στον προμηθευτή παγίων ή ανθρώπινου δυναμικού, ενώ συνήθως οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται σε υψηλά ιεραρχικά επίπεδα.

Αντίστοιχα, με βάση την παραγοντική ανάλυση και τον έλεγχο των συσχετίσεων διαπιστώσαμε, ότι, ως επί το πλείστον, οι παραδοχές της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους και των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους σχετικά με την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing δεν επιβεβαιώνονται άμεσα από τα δεδομένα μας για την Ελληνική πραγματικότητα. Αυτό όμως δεν αποτελεί παράδοξο, ούτε Ελληνική πρωτοτυπία και σε καμιά περίπτωση δεν υποδηλώνει άγνοια ή υποτίμηση των σχετικών με το outsourcing θεωρητικών παραμέτρων από τους αποφασίζοντες, αφού όπως είδαμε παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία αποφάσεων. Άλλωστε και τα αποτελέσματα αντίστοιχων διεθνών εμπειρικών ερευνών δεν διαπιστώνουν την καθολικότητα της εφαρμογής των παραπάνω θεωριών από τις επιχειρησιακές πρακτικές. Κατά την άποψή μας, η μη επιβεβαίωση είναι λογική και αναμενόμενη για δύο βασικούς λόγους.

Πρώτα απ' όλα οι θεωρίες εστιάζουν σε συγκεκριμένα θέματα και όχι στο σύνολο των γεγονότων που αντιμετωπίζουν στην πράξη οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ενώ η Θεώρηση των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους εστιάζει στο εσωτερικό τους περιβάλλον, βασισμένη στην στρατηγική για απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αγνοεί εντελώς το περιβάλλον της συναλλαγής και δεν μελετά το κόστος της επιλογής αλλά το αποτέλεσμα της. Αντίστροφα, η θεωρία των Οικονομικών του Συναλλακτικού Κόστους εστιάζει στο κόστος τη στιγμή της εκτέλεσης της συναλλαγής και δεν δίνει σημασία στα μακροχρόνια αποτελέσματα της επιλογής. Στην πράξη, όμως, κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνυπολογίσουν όλους τους παραπάνω παράγοντες, που συχνά είναι αλληλοσυγκρουόμενοι, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα των αποφάσεων να σχετίζονται με περισσότερα του ενός κριτήρια και να αδυνατούν να συσχετιστούν με κάθε ένα χωριστά.

Ο άλλος λόγος που επηρεάζει τη μη επιβεβαίωση των θεωριών στη πράξη, είναι ότι αυτές αναφέρονται σε πλήρως αναπτυγμένες, ελεύθερες αγορές, χωρίς ελλείμματα ανταγωνιστικότητας ή περιορισμούς και γενικά ιδανικές συνθήκες άσκησης της επιχειρηματικότητας. Στην πραγματικότητα, η



---

συμπεριφορά των επιχειρήσεων εξαρτάται και από άλλους παράγοντες πχ κοινωνικούς, νομικούς, συνδικαλιστικούς, πολιτικούς κλπ., αλλά, όπως και στην περίπτωση της Ελληνικής αγοράς, από τον ελλιπή ανταγωνισμό, την ύπαρξη κλειστών επαγγελμάτων, τον κρατισμό, τους ισχυρούς περιορισμούς στη χρηματοδότησή τους, ακόμη και την περιορισμένη λογική των διοικήσεων. Ως προς το τελευταίο, είναι χαρακτηριστικό το εύρημά μας σχετικά με τη σημαντικότητα της πολιτικής – φιλοσοφίας για κάθετη ολοκλήρωση γενικώς, χωρίς περαιτέρω αιτιολόγηση, ως αποτρεπτικού παράγοντα για το outsourcing. Όλα τα παραπάνω, αναιρούν τις βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής των θεωριών και συντελούν στη δημιουργία των διαφορών μεταξύ της θεωρητικής και πρακτικής προσέγγισης του θέματος του outsourcing.

Με βάση τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα λαμβάνουν υπόψη τους τις βασικές παραμέτρους των δύο πιο διαδεδομένων θεωριών που σχετίζονται με το outsourcing, της Θεωρίας του Συναλλακτικού Κόστους και της Θεώρησης των Επιχειρήσεων με βάση τους Πόρους τους. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν ακολουθούν αποκλειστικά τις αρχές μόνο της μίας θεωρίας, αλλά ένα μίγμα κριτηρίων που πηγάζουν και από τις δύο θεωρίες.

Πάντως, αναλογιζόμενοι την επιτυχή έκβαση των εγχειρημάτων εξωτερικής ανάθεσης, θεωρούμε ότι το μίγμα των θεωριών και η βαρύτητα των σχετικών κριτηρίων που ακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματός μας είναι αποτελεσματικό, χωρίς όμως να είμαστε απόλυτοι σε αυτό, αφού είναι αδύνατη η συλλογή στοιχείων για την επιτυχία των αποφάσεων που οδήγησαν τελικά σε εσωτερική ανάπτυξη των εξεταζόμενων δραστηριοτήτων.

Επίσης, με βάση τις συσχετίσεις που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση, διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται άμεσα με τα αίτια που υποστηρίζουν την απόφαση για outsourcing. Συγκεκριμένα, όταν οι σχετικές αποφάσεις εξετάζονται με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης, τότε οι αποφασίζοντες έρχονται αντιμέτωποι με αυξημένους προμηθευτικούς

κινδύνους και πιθανές απώλειες στην ανταγωνιστικότητά τους. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι αντίβαρο στις αποφάσεις για outsourcing με σκοπό την ανάπτυξη είναι ο φόβος ζημιών εξαιτίας των προμηθευτών και ο φόβος απώλειας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Με βάση τα συμπεράσματα και γενικότερα τα ευρήματα της έρευνας, συστήνουμε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα, ότι για να ωφεληθούν τα μέγιστα από τις αποφάσεις για outsourcing, να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα απωλειών και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, θα πρέπει να εφαρμόζουν τεκμηριωμένες μεθόδους λήψης απόφασης, προσβλέποντας σε μακροπρόθεσμα στρατηγικά οφέλη και να συνάπτουν καλά μελετημένες συμβάσεις με κατάλληλους προμηθευτές, αφού προηγουμένως έχουν αξιολογήσει τη συμμετοχή των δραστηριοτήτων τους ως προς την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τώρα αλλά και στο μέλλον. Επίσης, για να βελτιώσουν την απόδοση των επιχειρήσεών τους, τη θέση τους στην αγορά και να αποκτήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πρέπει να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την εξωτερική ανάθεση. Για να το πετύχουν αυτό, πρέπει να συνυπολογίσουν στα παραπάνω την κατάσταση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, την δυνατότητα κατάρτισης και διοίκησης λεπτομερών και πιθανώς πολύπλοκων συμβάσεων, αλλά και το πώς θα επηρεαστεί από τις ενδεχόμενες αποφάσεις το προσωπικό τους.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του outsourcing παρατηρήσαμε ότι ήταν ιδιαίτερα πετυχημένα. Αυτό, εάν θεωρηθεί ως δεδομένο, μπορεί μελλοντικά να οδηγήσει αφενός σε υποτίμηση των κινδύνων, με αποτέλεσμα σημαντικές απώλειες για την επιχείρηση και αφετέρου σε υπερβολική χρήση του, δημιουργώντας “κούφιες επιχειρήσεις”, με τις αντίστοιχες συνέπειές τους. Γι’ αυτό, κλείνοντας, θα θέλαμε να υπενθυμίσουμε σε όσους σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης ότι:

**“Outsourcing is a management tool not a panacea”** (Lonsdale, 1999).

### 5.3 Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προήλθαν από ένα δείγμα το οποίο αντιπροσώπευε τις μεγάλες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό θέτει περιορισμούς ως προς τη γενίκευση των ευρημάτων.

Στην έρευνα δεν λήφθηκε υπόψη ο κλάδος των υπηρεσιών, στον οποίο η σημαντικότητα των κριτήριων απόφασης αλλά και οι επιπτώσεις από το outsourcing μπορεί να είναι διαφορετικές από αυτές που εντοπίστηκαν από την ερευνά μας, λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων τους.

Ένας άλλος περιορισμός τίθεται από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Πιθανόν στις μικρές και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι δεξιότητες αλλά και το περιορισμένο δυναμικό να διαφοροποιούν τα κριτήρια λήψης της απόφασης αλλά και τις απαιτήσεις από την απόδοση του outsourcing.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι ότι δεν υπήρχαν στοιχεία για το εάν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις ήταν σε φάση ανάπτυξης ή ύφεσης, ή εάν ήταν νέες ή παλαιές.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τα κριτήρια και τις επιπτώσεις του outsourcing σε μικρές επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ύφεση ή ανάπτυξη καθώς και σε άλλους κλάδους, όπως οι υπηρεσίες ή ο δημόσιος τομέας. Επίσης, η έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί στις ίδιες επιχειρήσεις για να επιβεβαιωθούν μακροπρόθεσμα οι θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις από το outsourcing.

Τέλος, προτείνουμε αντίστοιχες έρευνες να διεξαχθούν και σε άλλες χώρες, με αντίστοιχα χαρακτηριστικά (πχ βαλκανικές χώρες), με σκοπό την συγκριτική αξιολόγηση των ακολουθούμενων πρακτικών για την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων.

## 6. Βιβλιογραφία

- Adler, J. (2000). Shifting players. *Journal of Property Management*, 65(4), 18-22.
- Alexander, M., & Young, D. (1996a). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.
- Alexander, M., & Young, D. (1996b). Outsourcing: where's the value? *Long Range Planning*, 29(5), 728–730.
- Anderson, M. C. (1997). A primer in measuring outsourcing results. *National Productivity Review*, 17(1), 33–41.
- Anthes, G.H. (1991). Outsourcing may be only answer for many. *Computerworld*, 25 (12), 51-54.
- Antonucci, Y.L., Lordi, F.C., Tucker, J.J. III (1998). The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy*, 185 (6), 26-31.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23–29.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30(2), 51–64.
- Avery, G. (2000). Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how. *Public Administration Review*, 60(4), 330-337.
- Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000). Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and

- 
- Structure. *European Management Journal*, 18(3), 285–295.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In A. M. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124–188). Oxford, UK: Blackwell.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87–98.
- Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775–1797.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- Blumberg, D.F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8(1), 5-18.
- Brown, M. (1997). Outsourcery. *Management Today*, January, 56-60.
- Bryce, D.J., Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16 (6), 635-643.
-

- Burzawa, S. (1994). Benefits outsourcing evolves to meet human resources challenges and changes. *Employee Benefit Plan Review*, 49(1), 36-37.
- Busi, M., & Mclvor, R. (2008). Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(3), 185–197.
- Campbell, J.D. (1995). Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- Champy, J. (1996). Better government, not necessarily smaller. *Government Executive*, 28(9), 7A-10A.
- Chen, H., & Chen, T.-J. (2003). Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38, 1–14.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, XVI, 64–73.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(1), 57–70.
- Crone, R.K. (1992). Outsmart your outsourcer: the three Ps of negotiation. *Credit Union Executive*, 32(3), 24-29.

- 
- Deloitte Development LLC (2012). Outsourcing, today and tomorrow: Insights from Deloitte's 2012 global outsourcing and insourcing survey. [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/bb8f8da4b51ba310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/bb8f8da4b51ba310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm)
- Domberger, S., Fernandez, P. (1999). Public-private partnerships for service delivery. *Business Strategy Review*, 10(4), 29-39.
- Drew, S.A.W. (1995). Accelerating innovation in financial services. *Long Range Planning*, 28(6), 131.
- Drtina, R.E. (1994). The outsourcing decision. *Management Accounting*, 75(9), 56-62.
- Dubbs, D. (1992). Balancing benefits of outsourcing vs in-house. *Facilities Design & Management*, 11(8), 42-44.
- Earl, M.J. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3), 26-32.
- Elliot, V. (1995). Outsourcing without risk. *Journal of Property Management*, 60(1), 40-41.
- Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94–106.
- Espino-Rodríguez, T. F. (2004). The Tendency to Outsource Hotel Operations: Strategic Reasons and Relationship to Activity Performance and Size. *Tourism Review*, 59(2), 17–25.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study. *International Journal of Tourism Research*,

7(1), 35–47.

Espino-Rodríguez, T. F., & Robaina, V. P. (2005a). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25(5), 689–708.

Espino-Rodríguez, T. F., & Robaina, V. P. (2005b). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721.

Espino-Rodríguez, T. F., & Robaina, V. P. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P.-C., & Baum, T. (2008). Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 111–133.

Fan, Y. (2000). Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213–219.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, a., & Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 246–260.

Frischmuth, J., & Oecking, C. (2005). Outsourcing as a strategic management decision. *The Practical Real-Time Enterprise*, 297–309.

Gibson, V.M. (1993). Outsourcing can save money and increase efficiency. *HR Focus*, 70(3), 19.

Gilbert, G. (1999). Outsourcing services aid bureau reporting. *National*



- 
- Underwriter (Property & Casualty/Risk & Benefits Management), 103(21), S10, S22.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- Gordon, M.L., Walsh, T.P. (1997). Outsourcing technology in government: owned, controlled, or regulated institutions. *Journal of Government Information*, 24(4), 267-283.
- Graham, R. (1996). Outsourcing – the major legal issues. *Information Security Technical Report*, 1(3), 6-7, 51-56.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage : A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28–35.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831–850.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142–155.
- Heikkilä, J., & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, 11(4), 183–193.
-

- Hendry, J. (1995). Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13(2), 193-200.
- Hill, D.M. (1994). Outsourcing provides strategic benefits. *Credit World*, 83(1), 15-16.
- Hines, P.A., Rich, N. (1998). Outsourcing competitive advantage: the use of supplier associations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2 (7), 524-546.
- Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5), 672-681.
- Holcomb, T., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
- Hsiao, H. I., Kemp, R. G. M., Van Der Vorst, J. G. A. J., & Omta, S. W. F. O. (2008). Make-or-buy decisions in logistics: an empirical analysis. In *Electronic Proceedings of the 8th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks*. Ede, the Netherlands.
- Hubbard, G.M. (1993). How to make that tough outsourcing decision work for you. *Facilities Design & Management*, 12(7), 46-49.
- Hussey, D., & Jenster, P. (2003). Outsourcing: the supplier viewpoint. *Strategic Change*, 12(1), 7-20.
- Information Services Group (2013). "The TPI Index, Global Sourcing Market Data and Insights: Fourth Quarter and Full Year 2012". <http://www.tpi.net/web/research-insights/tpi-index/>
- Iyer, N.K., Kusnierz, R.T. (1996), "You can outsource many activities but not fraud!", *Information Security Technical Report*, 1(3), 5-6, 33-37.

- 
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71.
- Jennings, D. (1997a). Building societies and strategic sourcing: criteria and dynamics. *The Service Industries Journal*, 17(3), 397-412.
- Jennings, D. (1997b). Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change*, 6, 85–96.
- Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40(1), 26–34.
- Jenster, P., Pedersen, H. S., Plackett, P., & Hussey, D. (2005). *Outsourcing--insourcing: Can Vendors Make Money from the New Relationship Opportunities?* (1st ed., p. 202). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Jiang, B., & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1), 44–55.
- Jones, D. (1993). Costs as well as benefits from outsourcing. *Financial Technology International Bulletin*, 10(10), 5-6.
- Jorgensen, J. (1996). Managing the risks of outsourced IT. *Internal Auditor*, 53(6), 54-59.
- Journal of Accountancy (1996). Weighing the costs of outsourcing. *Journal of Accountancy*, 182(3), 10.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000a). Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 107–118.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000b). Critical review – Outsourcing: a
-

- paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670–728.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183–204.
- Katz, D.M. (1995). A 'counter wave' to outsourcing hits the shore. *National Underwriter*, 99(6), 9.
- Kelleher, J. (1990). The dollars and sense of outsourcing: sometimes a great notion. *Computerworld*, 24(2), 76-77.
- Klopach, T.G. (2000). Balancing the risks and the benefits. *Drug Discovery Today*, 5(4), 157-160.
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467–482.
- Kriss, C.J. (1996). Appeal of outsourcing grows as competition intensifies. *Best's Review*, 97(5), 69-73.
- Krizner, K. (2000). New strategies let companies concentrate on their core competencies. *Frontline Solutions*, 1(4), 30-33
- Laabs, J. (1998). The dark side of outsourcing. *Workforce*, 77(9), 42-48.
- Laabs, J.J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*, 72(10), 51-60.
- Laabs, J.J. (1993). Why HR is turning to outsourcing. *Personnel Journal*, 72(9), 92-101.
- Laarhoven, P.v., Berglund, M., Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe – five years later. *International Journal of Physical Distribution &*

---

Logistics Management, 30(5), 425-442.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13–34.

Lafferty, G., Roan, A. (2000). Public sector outsourcing: implications for training and skills. *Employee Relations*, 22(1), 76-85.

Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 73–110.

Lankford, W.M., Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.

Large, J. (1999). Outsourcing: a new way to do business. *Corporate Finance*, September, 6-9.

LaRock, S. (1993), "Outsourcing benefits administration: three views presented", *Employee Benefit Plan Review*, 48( 2), 50-52.

Lawes, A. (1994). Contracting out. *New Library World*, 95(4), 8-12.

Le Bon, J., & Hughes, D. E. (2009). The dilemma of outsourced customer service and care: Research propositions from a transaction cost perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 404–410.

Leavy, B. (1996). Outsourcing strategy and a learning dilemma. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4), 50-54.

Lee, J.-N., Kim, Y.-G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

- Lee, S.A. (1994). Plug in to outsourcing. *Pension World*, 30(6), 50-52.
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835–859.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 176–183.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Management Accounting (1998). Outsourcing deals not delivering what the customer expects?. *Management Accounting*, 76(6), 7.
- Mans, J. (1998). Maintenance: do it yourself or farm it out?. *Dairy Foods*, 99(5), 37.
- McCray, G.E., Clark, T.D. (1999). Using system dynamics to anticipate the organizational impacts of outsourcing. *System Dynamics Review*, 15(4), 345-733.
- McEachern, S. (1996). Market memo: risk-shared outsourcing will soar as build-or-buy solution. *Health Care Strategic Management*, 14(1), 1 - 20.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22–36.
- McIvor, R. (2005). The outsourcing process: Strategies for Evaluation and Management (p. 340). Cambridge: Cambridge Univ. Press.

- 
- Mclvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63.
- Mclvor, R., McHugh, M. (2000). Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change*, 9(4), 221-236.
- Mehling, H. (1998). NASA's new way of doing business. *Computer Reseller News*, (804), 105-106.
- Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49(1), 59–75.
- Monczka, R. M., Markham, W. J., Blascovich, J. D., Kearney, A., & Slaight, I. T. H. (2005). Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage. Center for Advanced Purchasing Studies and A.T. Kearney, Inc.
- Monteverde, K. (1997). Mapping the competence boundaries of the firm: applying resource-based strategic analysis. In H. Thomas, D. O'Neal, & M. Ghertman (Eds.), *Strategy, Structure and Style* (pp. 99 – 112). New York: John Wiley & Sons.
- Moran, H. (1997). Outsourcing forges new management strategies. *Chemical Market Reporter*, 252(2), SR6-SR8.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28–36.
- Muscato, D.J. (1998). Outsourcing: effective strategy for ancillary departments and core businesses. *Secured Lender*, 54(1), 8-10.
- Ngwenyama, O.K., Bryson, N. (1999). Making the information systems

outsourcing decision: a transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, 115(2), 351-367.

Paoli, M., Prencipe, A. (1999). The role of knowledge bases in complex product systems: some empirical evidence from the aero engine industry. *Journal of Management Governance*, 3(2), 137-160.

Peltier, T. (1996). The risk of allowing outside staff access to your information systems. *Information Security Technical Report*, 1(3), 18-28.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

PricewaterhouseCoopers (2009). Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering. <http://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/outsourcing-comes-of-age.jhtml>

Quélin, B. V., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661.

Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9–21.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.

Razzaque, M. A., & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions : a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.



- 
- Reve, T. (1990). The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. In M. Aoki, B. Gustafsson, & O. E. Williamson (Eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties* (pp. 136 – 188). London: Sage Publishers.
- Richardson, H.L. (1997). Efficiency: that's an order. *Transportation & Distribution*, November, 100-6.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30.
- Roberts, P. (2001). Corporate competence in FM: current problems and issues. *Facilities*, 19, 269-275.
- Roberts, V. (2001). Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239-49.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556–570). NJ: Prentice Hall.
- Sherter, A. (1997). The perils of benefits outsourcing: a cautionary tale. *Employee Benefit Plan Review*, 51(8), 40-42.
- Statista Inc (2013). “Outsourcing - Global market size 2012”. <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000>
- Story, M. (2000). Outsourcing unlimited. *New Zealand Management*, 47(2), 28-33.
- Tefft, J. (1998). Outsourcing benefits administration: pros and cons. *Employee Benefit Plan Review*, 52(8), 32-37.
- The Outsourcing Institute (1998). “Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users”, New York.

[http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true)

- Tully, S. (1993). The modular corporation. *Fortune*, 127(3), 106-115.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of Business Research*, 62(11), 1165–1172.
- Verwaal, E., Commandeur, H. R., & Verbeke, W. (2008). Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective. *Journal of Management*, 35(2), 420–444.
- Vining, A., Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-754.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373–391.
- Watjatrakul, B. (2005). Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(4), 389–415.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171–174.
- Widger, I.J. (1996). Right sourcing is replacing outsourcing. *Telecommunications (Americas Edition)*, 30(6), 99.
- Willcocks, L., Lacity, M., Fitzgerald, G. (1995). Information technology outsourcing in Europe and the USA: assessment issues. *International*

---

Journal of Information Management, 15(5), 333-51.

Willcocks, L.P., Currie, W.L. (1997). Information technology in public services: towards the contractual organization?. *British Journal of Management*, 8(1), 107-120.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (p. 286). New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548 – 577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (p. 468). New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance* (p. 448). New York: Oxford University Press.

Willis, M. (1996). Outsourcing benefits administration: a disciplined process for conducting a thorough cost-benefit analysis. *Compensation & Benefits Management*, 12(1), 45-53.

Wolosky, H.W. (1997). Turning to outsourcing. *The Practical Accountant*, 30(11), 65-68.

Works Management (1999). Maintenance managers 'can't quantify outsourcing benefits'. *Works Management*, 52(4), 8.

Wright, L. (2001). Market viewpoint: outsourcing is a no-claims bonus. *Insurance Brokers' Monthly & Insurance Adviser*, 51(1), 12-15.

Ραφτόπουλος, Β., & Θεοδοσοπούλου, Θ. (2002). Μεθοδολογία στάθμισης μιας κλίμακας. *Archives of Hellenic Medicine*, 19(5), 577–589.

**Παράρτημα:**  
**Ερωτηματολόγιο**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

1. Επωνυμία της επιχείρησής σας: .....
2. Αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας το περασμένο έτος: .....
3. Κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας το περασμένο έτος: .....
4. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησής σας: .....
5. ΣΤΑ.ΚΩΔ. κύριας δραστηριότητας της επιχείρησής σας: .....

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1. Ονοματεπώνυμο: .....
2. Θέση στην επιχείρηση: .....

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

1. Πόλη: .....
2. Διεύθυνση / Τ.Κ.: .....
3. Τηλέφωνο / Fax: .....
4. e-mail: .....

**Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησής σας;**

	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον Διαφωνώ	Ουδέτερο	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι διεργασίες της επιχείρησής σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές					
Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει / παρέχει η επιχείρησή σας υπόκεινται σε συχνές τεχνολογικές αλλαγές					
Οι αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη κυκλικότητα					
Το εργατικό κόστος είναι αναλογικά το μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρησή σας					
Ο φόρτος εργασίας στην επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος σταθερός					
Οι ευκαιρίες στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι ιδιαίτερος απρόβλεπτες					
Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον					

**Ποιες δραστηριότητες έχετε δώσει outsourcing και σε τι ποσοστό:**

**Ποιες δραστηριότητες πιθανόν να δώσετε outsourcing στα επόμενα 3 χρόνια:**

**Ποιες από αυτές θεωρείτε ότι είναι κύριες δραστηριότητες\* (core activities) τώρα και ποιες θα είναι μετά από 3 χρόνια:**

	Ποσοστό δραστηριότητας που έχετε δώσει outsourcing						Πιθανόν να δοθεί outsourcing σε κάποιο ποσοστό στα επόμενα 3 χρόνια	Θεωρείτε ότι είναι core activity σήμερα	Θεωρείτε ότι θα είναι core activity μετά από 3 χρόνια
	0%	<25%	<50%	<75%	>75%	100%			
Πληροφοριακά συστήματα									
Παραγωγή / λειτουργίες									
Συντήρηση									
Αποθήκευση									
Μεταφορά / διανομή									
Έρευνα & ανάπτυξη									
Προμήθειες									
Marketing									
Πωλήσεις									
Λογιστική									
Μισθοδοσία									
Χρηματοοικονομικά									
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων									
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση									
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)									
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)									

\* ΩΣ CORE ACTIVITY ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:

- ✓ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ.
- ✓ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΥΠΑΡΚΤΟ Ή ΔΥΝΗΤΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.
- ✓ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ή ΑΝΑΝΕΩΣΗ.
- ✓ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ

**Για τις δραστηριότητες που δώσατε outsourcing, ποια ήταν η διάρκεια της σύμβασης:**

**Εκχωρήσατε στον προμηθευτή σας προσωπικό, εγκαταστάσεις ή εξοπλισμό:**

	Διάρκεια σύμβασης με τον προμηθευτή				Εκχωρήσατε προσωπικό, εγκαταστάσεις ή εξοπλισμό στον προμηθευτή					
					Προσωπικό		Εγκαταστάσεις		Εξοπλισμό	
	< 1 έτος	1 – 2 έτη	2 – 3 έτη	> 3 έτη	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Πληροφοριακά συστήματα										
Παραγωγή / λειτουργίες										
Συντήρηση										
Αποθήκευση										
Μεταφορά / διανομή										
Έρευνα & ανάπτυξη										
Προμήθειες										
Marketing										
Πωλήσεις										
Λογιστική										
Μισθοδοσία										
Χρηματοοικονομικά										
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων										
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση										
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)										
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)										



**Για ποιους λόγους, γενικότερα, θα δίνετε outsourcing μια δραστηριότητα;**

	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον Διαφωνώ	Ουδέτερο	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Απόκτηση τεχνολογίας ή/και ικανοτήτων που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση					
Μείωση επενδυσόμενου κεφαλαίου					
Αύξηση εσόδων					
Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό					
Βελτίωση ποιότητας					
Μείωση λειτουργικού κόστους					
Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες					
Μείωση κόστους ανάπτυξης					
Αύξηση ευελιξίας					
Μείωση χρόνου απόκρισης στους πελάτες					
Δημιουργία πρόσθετης δυναμικότητας					
Εταιρική πολιτική / φιλοσοφία					
Δημιουργία σύγκρισης / ανταγωνιστικότητας με τις εσωτερικά εκτελούμενες δραστηριότητες					
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)					

**Για ποιους λόγους, γενικότερα, δεν θα δίνετε outsourcing μια δραστηριότητα:**

	Διαφωνώ πλήρως	Μάλλον Διαφωνώ	Ουδέτερο	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας					
Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας					
Επιχειρηματική φιλοσοφία/κουλτούρα					
Πιθανόν ο προμηθευτής να γίνει ανταγωνιστής					
Δυσκολία αναστροφής της απόφασης στο μέλλον					
Πιθανότητα εξάρτησης από τον προμηθευτή					
Γιατί η δραστηριότητα αποφέρει υψηλή κερδοφορία					
Γιατί η δραστηριότητα λογίζεται ως θεμελιώδης ικανότητα του οργανισμού					
Πιθανές εργατικές, συνδικαλιστικές, κοινωνικές αντιδράσεις					
Φυσική απόσταση από τους προμηθευτές					
Απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων					
Απώλεια ηθικού εργαζομένων					
Νομικές / συνδικαλιστικές δυσκολίες					
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)					

**Για τις δραστηριότητες που δώσατε outsourcing, σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το εγχείρημα ήταν επιτυχημένο:**

	Αποτυχημένο	Μάλλον αποτυχημένο	Ουδέτερο	Μάλλον επιτυχημένο	Επιτυχημένο
Πληροφοριακά συστήματα					
Παραγωγή / λειτουργίες					
Συντήρηση					
Αποθήκευση					
Μεταφορά / διανομή					
Έρευνα & ανάπτυξη					
Προμήθειες					
Marketing					
Πωλήσεις					
Λογιστική					
Μισθοδοσία					
Χρηματοοικονομικά					
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων					
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση					
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)					
<b>Άλλο</b> (παρακαλώ αναφέρατε)					

**Ποιο ήταν το κύριο όφελος που αποκομίσατε από τις δραστηριότητες που δώσατε outsourcing;**  
 (επιλέξτε μόνο μια περίπτωση ανά δραστηριότητα)

	Μείωση κόστους	Διείσδυση σε νέες αγορές	Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης	Βελτίωση ποιότητας	Αύξηση ευελιξίας	Κανένα	Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)
Πληροφοριακά συστήματα							
Παραγωγή / λειτουργίες							
Συντήρηση							
Αποθήκευση							
Μεταφορά / διανομή							
Έρευνα & ανάπτυξη							
Προμήθειες							
Marketing							
Πωλήσεις							
Λογιστική							
Μισθοδοσία							
Χρηματοοικονομικά							
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων							
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση							
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)							
<b>Άλλο</b> (παρακαλώ αναφέρατε)							

**Ποια ήταν η κύρια αρνητική επίπτωση από τις δραστηριότητες που δώσατε outsourcing;**  
 (επιλέξτε μόνο μια περίπτωση ανά δραστηριότητα)

	Απώλεια ελέγχου δραστηριότητας	Αύξηση κόστους	Μείωση επιπέδου εξυπηρέτησης	Μείωση ποιότητας	Απώλεια τεχνολογίας	Εξάρτηση από τον προμηθευτή	Καμία	Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)
Πληροφοριακά συστήματα								
Παραγωγή / λειτουργίες								
Συντήρηση								
Αποθήκευση								
Μεταφορά / διανομή								
Έρευνα & ανάπτυξη								
Προμήθειες								
Marketing								
Πωλήσεις								
Λογιστική								
Μισθοδοσία								
Χρηματοοικονομικά								
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων								
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση								
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)								
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)								

**Ποιος έλαβε την απόφαση για την εκχώρηση της δραστηριότητας σε τρίτους;**  
 (επιλέξτε μόνο μια περίπτωση ανά δραστηριότητα)

	Μητρική εταιρία	Διοικητικό συμβούλιο	Πρόεδρος / διευθύνων σύμβουλος	Διευθυντές τμημάτων	Υπεύθυνος δραστηριότητας	Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)
Πληροφοριακά συστήματα						
Παραγωγή / λειτουργίες						
Συντήρηση						
Αποθήκευση						
Μεταφορά / διανομή						
Έρευνα & ανάπτυξη						
Προμήθειες						
Marketing						
Πωλήσεις						
Λογιστική						
Μισθοδοσία						
Χρηματοοικονομικά						
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων						
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση						
Υποστηρικτικές λειτουργίες (φύλαξη, call center, γραμματεία, catering, κ.α.)						
Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε)						