

I. Τίτλος

OUTSOURCING ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ



00143196

312

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	43196 + 516K <i>δαμνη</i>
COMP.	25264
ΤΑΞΗ	658-73 ΝΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

II. Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

III. Περίληψη

Καθώς είναι γνωστό ότι η προσπάθεια των σύγχρονων επιχειρήσεων βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα (Hamel και Prahalad), δεν είναι παρά αναμενόμενη η αύξηση, αλλά και η ποικιλία των τρόπων χρήσης μιας σχετικά νέας δυνατότητας που δίνεται πλέον στις επιχειρήσεις: αυτής του outsourcing.

Το outsourcing και οι τρόποι διαχείρισης των ιδίων πόρων (αλλά και των πόρων των outsourceers) μέσα από τις δυνατότητες που, τέτοιου είδους συνεργασίες προσφέρουν, με ειδικευση στον κλάδο της Ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων, είναι το αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής. Πιο συγκεκριμένα, πέραν της καταγραφής της κατάστασης που επικρατεί σήμερα σε ένα αξιοσημείωτο αριθμό παραγωγικών βιομηχανικών επιχειρήσεων τροφίμων, οι στόχοι της πτυχιακής αφορούν την εύρεση των αιτιών **επιτυχίας ή αποτυχίας του outsourcing**, των πιθανών **προβλημάτων** που προκύπτουν κατά τη συνεργασία μιας εταιρείας με έναν outsourceer, της διερεύνησης των **δυναμικών** που αναπτύσσονται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων, καθώς επίσης την **εξακρίβωση** της ευκρίνειας των στόχων συνεργασίας και των **αναμενόμενων αποτελεσμάτων**, την παροχή ή όχι **εκπαίδευσης** πάνω σε αυτούς τους στόχους (και από τους δύο συμβαλλομένους) και τέλος, τους πιθανούς τρόπους **παρακίνησης** του outsourceer από την εταιρεία-πελάτη.

Αναφορικά με τη μεθοδολογία επίτευξης των παραπάνω στόχων, επιλέχθηκε η μέθοδος της ταχυδρομικής επιστολής ενός ερωτηματολογίου 22 ερωτήσεων, που εκπονήθηκε γι' αυτό το λόγο. Αξιοσημείωτη ανταπόκριση της τάξεως του 28,7% έδωσε εκείνη την κρίσιμη μάζα πληροφοριών που απαιτούσε η διπλωματική.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας, ήταν αποκαλυπτικά της ιδιομορφίας των σχέσεων μεταξύ εταιρειών-πελατών και outsourcers. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας, αποκαλύφθηκε η θετική στάση των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων απέναντι στη στρατηγική επιλογή του outsourcing, καθώς και η μετεξέλιξη του outsourcing από μια απλή πρακτική ανάθεσης low profile υπηρεσιών, σε στρατηγική επιλογή εξωτερίκευσης σημαντικών λειτουργιών. Τέλος, αναδείχτηκαν σημαντικές ιδιομορφίες του outsourcing στην Ελλάδα, που αφορούν πλευρές του όπως, οι σχέσεις των δύο εταιρειών, η ευκρίνεια των στόχων συνεργασίας, η εκπαίδευση κ.α. που θα παρουσιαστούν λεπτομερώς, τόσο ως ευρήματα της έρευνας όσο και ως προτάσεις-υποδείξεις.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

IV. Ευχαριστίες

Έχοντας βιώσει την σταδιακή εκχώρηση δραστηριοτήτων και πόρων της πολυεθνικής εταιρείας Seagram Hellas σε outsourcers, είχα την ευκαιρία να αντιληφθώ φάσεις και στάδια που, σχεδόν αναγκαστικά, διέρχονται οι σχέσεις των δύο συμβαλλομένων και με βάση τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρησιακής πραγματικότητας, αλλά και του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων και ποτών.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή μου κύριο Μοσχούρη Σωκράτη, ο οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να αποκτήσω μια συνολική εκτίμηση αυτών των σχέσεων στον ευρύτερο κλάδο των επιχειρήσεων που παράγουν και προσφέρουν προϊόντα και κατά συνέπεια προβληματίζονται για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης των πόρων που διαθέτουν ή μπορούν να αποκτήσουν με εύρεση επλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρεία τους (Engelke, 1996). Χωρίς την ουσιαστική βοήθεια αλλά και την αμέριστη εμπιστοσύνη που μου έδειξε ο κύριος Μοσχούρης πιστεύω ότι θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολη η εκπόνηση αυτής της εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους managers εταιρειών που απευθύνθηκα και οι οποίοι ανταποκρίθηκαν, καθιστώντας ευκολότερο και πρωτότυπο το έργο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

V. Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1.1 Περιγραφή ερευνητικού προβλήματος.....	13
1.2 Σκοπός εκπόνησης της εργασίας.....	13
1.3 Το ενδιαφέρον του θέματος.....	14
1.4 Δομή εργασίας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	16
2.1 Πρώτη προσέγγιση του θέματος.....	16
2.2 Ο ρόλος και η σημασία των βιομηχανιών τροφίμων.....	18
2.3 Η βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα σήμερα.....	19
2.4 Τι είναι το outsourcing.....	20
2.5 Κίνητρα για outsourcing.....	24
2.6 Τρόποι επιλογής της εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών.....	32
2.7 Ο παράγοντας «διάρκεια» στα συμβόλαια με outsourcers.....	34
2.8 Επιτυχία ή αποτυχία του outsourcing.....	35
2.9 Δραστηριότητες που δίνονται για outsourcing.....	36
2.10 Πλεονεκτήματα του outsourcing.....	39
2.11 Κίνδυνοι του outsourcing.....	41
2.12 Η επίδραση στους υπαλλήλους.....	42
2.13 Η διαχείριση της σχέσης.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	53
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	53

3.1	Επιλογή του δείγματος.....	53
3.2	Μέθοδος συλλογής στοιχείων.....	53
3.3	Ποσοστό ανταπόκρισης.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		55
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....		55
4.1	Αριθμός εργαζομένων των υπό εξέταση εταιρειών.....	55
4.2	Συνεργασία με outsourcers.....	55
4.3	Κατηγορίες υπηρεσιών όπου πραγματοποιείται outsourcing.....	56
4.4	Προοπτική μελλοντικών αναθέσεων σε outsourcers.....	58
4.5	Υπάρχουσες συνεργασίες με third party logistics' providers.....	61
4.6	Πρόσφατες αναθέσεις υπηρεσιών.....	62
4.7	Εξέταση του παράγοντα «διάρκεια συμβολαίου».....	63
4.8	Κριτήρια λήψης απόφασης για outsourcing.....	65
4.9	Βαρύτητα κριτηρίων επιλογής συνεργατών για outsourcing.....	69
4.10	Σαφήνεια προσδοκιών.....	73
4.11	Σαφήνεια επιθυμητού τρόπου εργασιών από εταιρείες-πελάτες προς τους outsourcers.....	74
4.12	Εκτίμηση βαθμού ικανοποίησης από υπάρχουσες συνεργασίες.....	75
4.13	Παροχή εκπαίδευσης στους outsourcers.....	76
4.14	Διερεύνηση του ρόλου της εκπαίδευσης.....	77
4.15	Καταγραφή ροής εκπαιδευτικών υπηρεσιών.....	79
4.16	Τρόποι παρακίνησης των outsourcers.....	80
4.17	Είδος σχέσεων με τους outsourcers.....	81
4.18	Κόστος συνεργασίας με outsourcers.....	83
4.19	Οφέλη συνεργασίας με outsourcers.....	83

4.20 Προβλήματα συνεργασίας με outsourcers.....	86
4.21 Outsourcing και προσωπικό της εταιρείας.....	89
4.22 Μετακινήσεις στελεχών ως συνέπεια του outsourcing.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	91
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	102
Ερωτηματολόγιο.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	113
Συνοδευτική επιστολή.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	115
Λειτουργικές διαστάσεις και εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.....	115
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	117
Ο καταναλωτής της νέας χλιετίας.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.....	118
Περιορισμοί του ερωτηματολογίου.....	118

VI. Λίστα Γραφημάτων

Γράφημα 4.1.1	Αριθμός εργαζομένων στις συμμετάσχουσες στην έρευνα εταιρείες.....	55
Γράφημα 4.3.2	Απεικόνιση υπηρεσιών-εταιρικών δραστηριοτήτων που γίνονται outsourcing.....	57
Γράφημα 4.4.2	Συγκριτική απεικόνιση υπηρεσιών που δίδονται στο παρόν σε τρίτους και υπηρεσιών που πρόκειται να δοθούν για outsourcing.....	60
Γράφημα 4.5.2	Υπηρεσίες logistics που ανατίθενται σε τρίτους.....	61
Γράφημα 4.6.2	Πρόσφατες αναθέσεις υπηρεσιών.....	63
Γράφημα 4.7.2	Διάκριση εταιρειών βάση διάρκειας συμβολαίων που έχουν συνάψει με outsourcers.....	64
Γράφημα 4.8.3	Συγκριτική αποτίπωση της σημαντικότητας των κριτηρίων λήψης θετικής απόφασης για outsourcing.....	68
Γράφημα 4.9.3	Συγκριτική απεικόνιση του βαθμού σημαντικότητας κριτηρίων επιλογής εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών.....	72
Γράφημα 4.10.2	Σαφήνεια προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.....	74
Γράφημα 4.11.2	Σαφήνεια τρόπου συνεργασίας και εκτέλεσης εργασιών.....	75
Γράφημα 4.12.2	Απόδοση και ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της συνεργασίας.....	76
Γράφημα 4.13.2	Αποτίπωση της παροχής εκπαίδευσης στους outsourcers....	77
Γράφημα 4.14.2	Αποτίπωση του ρόλου της εκπαίδευσης.....	78
Γράφημα 4.17.2	Είδος σχέσεων με outsourcers.....	82

VII. Λίστα Πινάκων και Σχημάτων

Σχήμα 2.1	Ένα δέντρο λήψης απόφασης για outsourcing.....	31
Σχήμα 2.2	Μια συνταγή επιτυχίας για την εξωτερικά ανατιθέμενη λειτουργία.....	36
Σχήμα 2.3	Μηχανισμοί πλευρικού συντονισμού στην αλληλεπίδραση δύο εταιρειών.....	48
Πίνακας 4.2.1	Ποσοτική απεικόνιση του αριθμού συνεργασιών εταιρειών και outsourcing.....	56
Πίνακας 4.3.1	Υπηρεσίες-τομείς δραστηριότητας που δίδονται σε outsourcing.....	57
Πίνακας 4.4.1	Προοπτική ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους από εταιρείες που δεν έχουν προχωρήσει ακόμα σε outsourcing.....	59
Πίνακας 4.5.1	Εξωτερικευμένες υπηρεσίες logistics σε outsourcing.....	61
Πίνακας 4.6.1	Υπηρεσίες που πρόσφατα ανατέθηκαν σε τρίτους.....	62
Πίνακας 4.7.1	Διάκριση εταιρειών βάση διάρκειας συμβολαίων που έχουν συνάψει με outsourcing.....	64
Πίνακας 4.8.1	Κριτήρια λήψης απόφασης για συνεργασία με outsourcing.....	65
Πίνακας 4.8.2	Κριτήρια λήψης απόφασης για συνεργασία με outsourcing – απομόνωση των κατηγοριών «Αρκετά σημαντικό» & «Πολύ σημαντικό».....	65
Πίνακας 4.9.1	Κριτήρια επιλογής εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών.....	69
Πίνακας 4.9.2	Βαρύτητα κριτηρίων επιλογής-απομόνωση των κατηγοριών «Αρκετά σημαντικό» & «Πολύ σημαντικό».....	70
Πίνακας 4.10.1	Σαφήνεια προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.....	73

Πίνακας 4.11.1	Σαφήνεια τρόπου συνεργασίας και εκτέλεσης εργασιών.....	74
Πίνακας 4.12.1	Απόδοση και ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της συνεργασίας	75
Πίνακας 4.13.1	Αποτύπωση της παροχής εκπαίδευσης στους outsourcers....	76
Πίνακας 4.14.1	Αποτύπωση του ρόλου της εκπαίδευσης.....	78
Πίνακας 4.15.1	Καταγραφή ροής εκπαιδευτικών υπηρεσιών από πελάτη σε outsourcer και το αντίθετο.....	79
Πίνακας 4.16.1	Τρόποι παρακίνησης των outsourcers.....	80
Πίνακας 4.17.1	Είδος σχέσεων με outsourcers.....	81
Πίνακας 4.18.1	Κόστος συνεργασίας με outsourcers.....	83
Πίνακας 4.19.1	Οφέλη συνεργασίας με outsourcers.....	84
Πίνακας 4.20.1	Προβλήματα συνεργασίας με outsourcers.....	86
Πίνακας 4.21.1	Outsourcing και προσωπικό της εταιρείας.....	89
Πίνακας 4.22.1	Μετακινήσεις στελεχών ως συνέπεια του outsourcing.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Περιγραφή ερευνητικού προβλήματος

Σε μείζον ζήτημα έχει αναδειχθεί το, ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελεί η ίδια η επιχείρηση και ποιες δραστηριότητες, μπορεί και πρέπει να αναθέτει σε συνεργάτες. Το δίλημμα αυτό, που φωτίζει τις δυνατότητες που προσφέρει το outsourcing σε μία σύγχρονη επιχείρηση, αποκτά καθημερινά, ειδικά τα τελευταία είκοσι χρόνια, ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα καθώς οι, κάθε φορά ενδεδειγμένοι, συσχετισμοί διαχείρισης ιδίων και ξένων πόρων διαφέρουν και πρακτικά η επιβεβλημένη (και από τον ανταγωνισμό) ισορροπία τους αλλάζει. Έτσι, νέες ισορροπίες αναζητούνται διαρκώς.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, τουλάχιστον αναδείχτηκε ότι το outsourcing δεν είναι πανάκεια. Υπάρχουν περιπτώσεις εταιρειών (case studies), αλλά και ειδική αρθρογραφία, που θέτουν ερωτήματα σχετικά με το αν το προϊόν του outsourcing μπορεί πάντα να αναπτύξει μια τέτοια δυναμική έτσι που, οι συγκεκριμένες συνεργασίες, να είναι σίγουρα αμοιβαία επικερδείς.

Φυσικά εννοείται, ότι αμοιβαία επικερδείς συνεργασίες δεν τεκμηριώνονται με αφορισμούς του στυλ «μέσω του outsourcing μειώνονται τα συνολικά κόστη», κάτι που αποτελεί γενικό πλεονέκτημα, χωρίς ταυτόχρονα να εξαφανίζει ενδεχόμενους σχετικούς κινδύνους του outsourcing.

1.2 Σκοπός εκπόνησης της εργασίας

Η ταυτόχρονη ανάδειξη των προδιαγραφών επιτυχίας του outsourcing, αλλά και των πιο συνηθισμένων προβλημάτων που προκύπτουν από τέτοιες συνεργασίες, αποτελεί αντίθετα μια καλύτερη απόδειξη των τρόπων επίτευξης αμοιβαία επωφελών

συνεργασιών. Το ζήτημα αυτό αποτελεί και το αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής, στα πλαίσια της οποίας, η αναζήτηση αυτών των προδιαγραφών επιτυχίας θα επιδιωχθεί και σε σχέση με την ευκρίνεια των στόχων συνεργασίας και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, την παροχή ή όχι εκπαίδευσης πάνω σε αυτούς τους στόχους και τους πιθανούς τρόπους παρακίνησης του *outsourcer* από την εταιρεία που αναθέτει κάποια δραστηριότητα της σε αυτόν.

Περιγράφοντας λοιπόν το *outsourcing* εσωτερικά, πάντα σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες ελληνικών παραγωγικών μονάδων τροφίμων και όχι εξωτερικά, αναφέροντας π.χ. τους λόγους ανάπτυξής του (παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων κατά Foster και Muller, 1990) επεκτείνεται ο σκοπός της εργασίας στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων αναφορικά με την ποικιλία των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ πελατών και *outsourcers*, καθώς και στην αποκωδικοποίηση των στοιχείων επιτυχίας, πάντα σε σχέση με τον ελληνικό κλάδο τροφίμων.

1.3 Το ενδιαφέρον του θέματος

Έντονο μπορεί να χαρακτηριστεί το ενδιαφέρον του θέματος, καθώς: Πρώτον, σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΒ (Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών), **η βιομηχανία τροφίμων (και ποτών) αποτελεί τον σημαντικότερο κλάδο της ελληνικής μεταποίησης** (με ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο 22,48%),¹ δεύτερον, από την υπάρχουσα – και ιδιαίτερα εκτενή - βιβλιογραφία και αρθρογραφία, είναι εμφανής ο **έντονος προβληματισμός που υπάρχει, σχετικά με το πως οι συνεργασίες που αφορούν *outsourcing* θα αποδώσουν σύμφωνα με τις προσδοκίες των εταιρειών που παίρνουν αυτή την, στρατηγικής σημασίας, απόφαση και τρίτον, υπάρχουν**

¹ ΣΕΒ, Η Ελληνική Βιομηχανία το 2002, Αθήνα 2003

περιορισμένες αναφορές σε θέματα σχέσεων *outsourcers* – πελατών που αφήνουν περιθώριο για περαιτέρω διερεύνηση.

Τέλος, η επικαιρότητα του θέματος διαφαίνεται πρακτικά και από το υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης (28,7%) στην έρευνα που διεξήχθη (τα αποτελέσματα της οποίας αναφέρονται αναλυτικά στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας) καθώς και από την επιμονή των συμμετεχόντων για λήψη των αποτελεσμάτων, παρά τη σαφή γραπτή βεβαίωση του γράφοντος για αυτό.

1.4 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται ως εξής:

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται βιβλιογραφικές αναφορές που αφορούν το *outsourcing*. Καθώς όμως το *outsourcing* είναι ένα ευρύ πεδίο με πολλές παραμέτρους, οι βιβλιογραφικές αναφορές εστιάζουν στα θέματα που εξετάζονται στην έρευνα που εκπονήθηκε.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Σε αυτό αναπτύσσεται η μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται αναλυτικά τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Πρώτη προσέγγιση του θέματος

Πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών αποδεικνύει το ενδιαφέρον, που ολοένα και αυξάνεται, σχετικά με το outsourcing και τις νέες δυνατότητες που αυτό προσφέρει στον κόσμο των επιχειρήσεων. Είναι ενδεικτικό ότι πέραν των βιβλίων που έχουν ως αποκλειστικό θέμα το outsourcing, πλήθος άλλων βιβλίων που αφορούν management, στρατηγική, marketing, έχουν μέχρι και ξεχωριστό κεφάλαιο όπου διαπραγματεύονται το outsourcing ως επιχειρησιακή πρακτική. Σ' αυτό το σημείο όμως μπορούν να εντοπιστούν κάποια κενά. Έτσι π.χ. είναι πολύ λίγες οι αναφορές στις σχέσεις των εταιρειών με τους outsourcers ή τα case studies που αφορούν τέτοιες συνεργασίες.

Πάντως, στις περισσότερες αναφορές για το outsourcing, ξεκαθαρίζεται ότι υπάρχουν παραδοσιακά κάποιες δραστηριότητες που εκχωρούνται σε outsourcers όπως είναι ο καθαρισμός γραφείων, η τροφοδοσία, η συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, η ασφάλεια κ.ά. Όπως επίσης, γίνεται σαφής διάκριση και στις νέες σημαντικές δραστηριότητες εταιρειών, που αρχίζουν να εκχωρούνται και αυτές, όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, το λογιστήριο, ο σχεδιασμός προϊόντων, το marketing, οι πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα ακόμα και η ίδια η παραγωγή τους.² Η διάκριση αυτή ανάμεσα στις λειτουργίες που παλαιότερα εκχωρούνταν σε outsourcers και σε αυτές που γίνονται outsourcing σήμερα αναβαθμίζει έμπρακτα την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, από επιχειρησιακή πρακτική σε στρατηγική επιλογή.

Επίσης, πολύ συχνά, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα του outsourcing με τη μορφή των πλεονεκτημάτων κόστους ως: α) αποτέλεσμα αρμονικότερης συνεργασίας με

² Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ.136

προμηθευτές, β) αποφυγής υποαπασχόλησης, γ) αποφυγής εξάρτησης από συγκεκριμένη τεχνολογία, και δ) εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας. Υπάρχει ακόμα ευελιξία καθώς ο κίνδυνος μοιράζεται, οι συνεργάτες είναι εξωτερικοί και μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν και η εταιρεία εστιάζει σε σημαντικότερες γι' αυτή, λειτουργίες.³ Όμως αξίζει να αναφερθεί ότι λιγότερο συχνά παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί, με το λιγότερο δυνατό ρίσκο, να επωφεληθεί αυτών των πλεονεκτημάτων του outsourcing. Αυτή η παράλειψη αντισταθμίζεται μερικώς από την αναφορά στους κινδύνους του outsourcing με σημαντικότερο την εξωτερικήυση λειτουργιών οι οποίες θεωρούνται η καρδιά της επιχείρησης. Ενώ πολύ σημαντική κρίνεται η αναφορά σε λόγους επιλογής του outsourcing, καθώς αναφέρονται περιπτώσεις εταιρειών που αγόραζαν ή απόκτησαν πρόσβαση σε ικανότητες που δεν μπορούσαν ή δεν προλάβαιναν να αναπτύξουν εσωτερικά.

Φαίνεται ότι, στο μέλλον, οι εταιρείες θα αποφασίζουν να κάνουν outsourcing πολύ περισσότερο απ' ό τι σήμερα στην προσπάθειά τους να προλάβουν τεχνολογίες που ήδη έχουν δημιουργηθεί (χαρακτηριστική περίπτωση η αποδοχή του outsourcing μελλοντικών θεμελιωδών ικανοτήτων στον κλάδο της βιοτεχνολογίας από φαρμακοβιομηχανίες).⁴

Ακόμη, υπάρχει προβληματισμός για το αν το outsourcing αποτελεί πάντα την οικονομικότερη λύση, αλλά και για το αν μπορεί να αφορά τα πάντα. (χαρακτηριστικό παράδειγμα προς αποφυγή είναι η περίπτωση της εταιρείας παραγωγής ποδηλάτων Schwinn που με λανθασμένο outsourcing εκχώρησε μέρος της τεχνογνωσίας της παραγωγής της σε ανταγωνιστές φτάνοντας στην χρεωκοπία).⁵

³ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ.136-137

⁴ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ. 139

⁵ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ.138

προμηθευτές, β) αποφυγής υποαπασχόλησης, γ) αποφυγής εξάρτησης από συγκεκριμένη τεχνολογία, και δ) εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας. Υπάρχει ακόμα ευελιξία καθώς ο κίνδυνος μοιράζεται, οι συνεργάτες είναι εξωτερικοί και μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν και η εταιρεία εστιάζει σε σημαντικότερες γι' αυτή, λειτουργίες.³ Όμως αξίζει να αναφερθεί ότι λιγότερο συχνά παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί, με το λιγότερο δυνατό ρίσκο, να επωφεληθεί αυτών των πλεονεκτημάτων του outsourcing. Αυτή η παράλειψη αντισταθμίζεται μερικώς από την αναφορά στους κινδύνους του outsourcing με σημαντικότερο την εξωτερικήυση λειτουργιών οι οποίες θεωρούνται η καρδιά της επιχείρησης. Ενώ πολύ σημαντική κρίνεται η αναφορά σε λόγους επιλογής του outsourcing, καθώς αναφέρονται περιπτώσεις εταιρειών που αγόραζαν ή απόκτησαν πρόσβαση σε ικανότητες που δεν μπορούσαν ή δεν προλάβαιναν να αναπτύξουν εσωτερικά.

Φαίνεται ότι, στο μέλλον, οι εταιρείες θα αποφασίζουν να κάνουν outsourcing πολύ περισσότερο απ' ό τι σήμερα στην προσπάθεια τους να προλάβουν τεχνολογίες που ήδη έχουν δημιουργηθεί (χαρακτηριστική περίπτωση η αποδοχή του outsourcing μελλοντικών θεμελιωδών ικανοτήτων στον κλάδο της βιοτεχνολογίας από φαρμακοβιομηχανίες).⁴

Ακόμη, υπάρχει προβληματισμός για το αν το outsourcing αποτελεί πάντα την οικονομικότερη λύση, αλλά και για το αν μπορεί να αφορά τα πάντα. (χαρακτηριστικό παράδειγμα προς αποφυγή είναι η περίπτωση της εταιρείας παραγωγής ποδηλάτων Schwinn που με λανθασμένο outsourcing εκχώρησε μέρος της τεχνογνωσίας της παραγωγής της σε ανταγωνιστές φτάνοντας στην χρεωκοπία).⁵

³ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ.136-137

⁴ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ. 139

⁵ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ.138

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα θέματα που κατέχουν ιδιαίζουσα θέση στις αναλύσεις των ειδικών σε σχέση με το outsourcing είναι: α) οι αιτίες για τη λήψη απόφασης της εξωτερικής ανάθεσης και β) η επιλογή του πιο κατάλληλου συνεργάτη για να γίνει η ανάθεση.⁶ Αντίθετα περιορισμένες αναφορές έχουν γίνει όσον αφορά θέματα διοίκησης της σχέσης πελάτη και outsourcer.⁷

2.2 Ο ρόλος και η σημασία των βιομηχανιών τροφίμων⁸

Με τον όρο βιομηχανίες τροφίμων, χαρακτηρίζουμε τους κλάδους των βιομηχανιών που ασχολούνται με την επεξεργασία ή συντήρηση προϊόντων ζωϊκής ή φυτικής προέλευσης κατά το πρώτο, μετά την παραγωγή, στάδιο.

Οι βιομηχανίες τροφίμων θεωρούνται προέκταση της πρωτογενούς παραγωγής (κάθετη οργάνωση της παραγωγής) και αποτελούν βασικό παράγοντα στην αξιοποίηση της φυτικής και ζωϊκής παραγωγής και τη διακίνησή τους στον κατάλληλο χρόνο και χώρο, σε μορφή που ανταποκρίνεται στη ζήτηση τυποποιημένων και βελτιωμένων προϊόντων. Ειδικότερα ο κλάδος των βιομηχανιών τροφίμων, συμβάλλει:

- α) Στην ομαλή απορρόφηση της παραγωγής γεωργικών προϊόντων,
- β) Στην εξομάλυνση της ζήτησης και προσφοράς τροφίμων,
- γ) Στην παροχή ενδιάμεσων προϊόντων σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους,
- δ) Στην ανάπτυξη καλλιεργειών υψηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (αναδιάρθρωση καλλιεργειών),
- ε) Στην βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου με την εισροή συναλλάγματος λόγω εξαγωγών των προϊόντων τους, καθώς και την υποκατάσταση εισαγομένων βιομηχανοποιημένων προϊόντων τροφίμων.

⁶ Huiskonen, J. & Pirttila, T., *Lateral Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*, 2002, International Journal of Production Economics, 78, σελ. 177-185

⁷ Langfield-Smith, K., Smith D. & Stringer, C., *Managing The Outsourcing Relationship*, 2000, UNSW PRESS, σελ. 7

⁸ Δημούτσος, Α., *Marketing Τροφίμων*, 1988, Αθήνα, Αυτοέκδοση

στ) Στην προώθηση των εξαγωγών των προϊόντων τροφίμων, εκ των οποίων τα νασιά αντιμετωπίζουν ανελαστικότητα ζήτησης.

ζ) Στη διευκόλυνση της περιφερειακής ανάπτυξης, αφού κατά το μεγαλύτερο μέρος οι μονάδες – βιομηχανίες τροφίμων – ιδρύονται στους τόπους της πρωτογενούς παραγωγής και συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων,

η) Στη συγκράτηση του πληθυσμού στην περιφέρεια και τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Η μορφή και η διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, ευνοούν την ανάπτυξη των βιομηχανιών τροφίμων, που σε συγκεκριμένες περιπτώσεις μάλιστα, διαθέτουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα (κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες, χαμηλές εργατικές αμοιβές κ.λ.π.), έναντι των αντίστοιχων κλάδων του εξωτερικού, αλλά και των άλλων μεταποιητικών κλάδων του εσωτερικού.

2.3 Η βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα σήμερα ⁹

Τον Απρίλιο του 2002 η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος προέβη σε αναθεώρηση του δείκτη βιομηχανικής παραγωγής. Η αναθεώρηση αφορούσε τόσο τους κλάδους και τη σχετική τους βαρύτητα, όσο και στο έτος βάσεως, το οποίο τώρα είναι το 1995. Σύμφωνα με το νέο δείκτη, οι σημαντικότεροι, από άποψη παραγωγής, κλάδοι

⁹ ΣΕΒ, Η Ελληνική Βιομηχανία το 2002, Αθήνα 2003.

Η παραγωγή κλάδου τροφίμων και ποτών, διατηρώντας τη δυναμική που έχει αναπτύξει την τελευταία τριετία, συνέχισε την ανοδική πορεία της και το 2002 με ελαφρώς επιταχυνόμενο ρυθμό (2,2% έναντι 2,1% το 2001), σε αντίθεση με το σύνολο της βιομηχανίας όπου παρατηρείται επιβραδυντική τάση. Έτσι η παραγωγή του κλάδου αυξάνει τα δύο τελευταία χρόνια ταχύτερα από το σύνολο της βιομηχανίας, όπως συνέβαινε σε όλη την επταετία 1995-2002, με εξαίρεση το 2000. Τα τρόφιμα-ποτά είναι ο μεγαλύτερος κλάδος της ελληνικής μεταποίησης και τα τελευταία χρόνια είχε σημαντική συμβολή στη διαμόρφωση θετικής πορείας και για το σύνολο της βιομηχανίας.

Στις αρχές του 2003 οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι συγκρατημένα αισιόδοξες για το μέλλον. Έτσι, η πλειονότητα προβλέπει μεν ότι τους προσεχείς μήνες θα συνεχισθεί η άνοδος της παραγωγής, των πωλήσεων και των εξαγωγών, υπάρχει όμως και ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που θεωρεί ότι οι παραγγελίες μειώνονται και τα αποθέματά τους αυξάνουν. Δύο ακόμη στοιχεία πρέπει επίσης να επισημανθούν: η μείωση του ποσοστού χρησιμοποίησης του εργοστασιακού δυναμικού και η υποχώρηση των μηνών εξασφαλισμένης παραγωγής κάτω των τεσσάρων.

Το 2002 οι τιμές των τροφίμων-ποτών αυξήθηκαν ελαφρώς ταχύτερα απ' ό τι στο σύνολο της βιομηχανίας. Η διαφορά ωστόσο περιορίστηκε σε σύγκριση με το 2001.

Πηγή: ΣΕΒ, Η Ελληνική Βιομηχανία το 2002, Αθήνα 2003

της ελληνικής μεταποίησης είναι σήμερα: τα τρόφιμα-ποτά, με συμμετοχή στο σύνολο της μεταποίησης 22,48%, τα χημικά, με 8,47%, η υφαντουργία, με 8,12%, η παραγωγή βασικών μετάλλων, με 7,38%, τα μη μεταλλικά ορυκτά, με 6,84%, τα ενδύματα, με 6,43%, η κατασκευή εξοπλισμού μεταφορών, με 5,06%. Οι παραπάνω επτά κλάδοι παράγουν άνω του 64% της συνολικής βιομηχανικής παραγωγής στην Ελλάδα.

2.4 Τι είναι το outsourcing

Η ιδέα ότι οι οργανισμοί δεν θα φέρνουν σε πέρας όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον εφοδιασμό αγαθών και υπηρεσιών έχει μεγάλη ιστορία. Ο Adam Smith έγραψε 200 χρόνια πριν: *"the maxim of every prudent master is never to attempt to make at home what it will cost him more to make than to buy"*. (Η σοφή επιλογή

κάθε «επιχειρηματία» είναι να μην παράγει εσωτερικά ό,τι του κοστίζει περισσότερο απ' ό,τι να τ' αγοράσει.)¹⁰

Πως μπορούμε να ορίσουμε όμως το outsourcing; Ένας πρώτος ορισμός είναι αυτός που ακολουθεί:

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) είναι η ανάθεση μιας ή περισσότερων διεργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος τότε κατέχει, διαχειρίζεται και επιβλέπει τις επιλεγμένες λειτουργίες με βάση συγκεκριμένα, ξεκάθαρα, μετρήσιμα μεγέθη.¹¹

Φαίνεται ωστόσο να υπάρχει σύγχυση στην βιβλιογραφία γύρω από την έννοια της εξωτερικής ανάθεσης.

Στην εργασία τους για την εξωτερική ανάθεση πληροφοριακών συστημάτων, οι Loh & Venkatraman προσδιόρισαν το outsourcing ως την «καθοριστική προσφορά των εξωτερικών/τρίτων μερών στη φυσική υποδομή της εταιρείας ή ακόμη και στο ανθρώπινο κεφάλαιό της»

Εναλλακτικά η εξωτερική ανάθεση έχει οριστεί ως τα προϊόντα που παρέχονται στις πολυεθνικές εταιρείες από ανεξάρτητους παραγωγούς απ' όλο τον κόσμο, καθώς και η έκταση των συστατικών (πρώτων υλών) ή και τελικών προϊόντων που παρέχονται στην πολυεθνική εταιρεία από ανεξάρτητους παραγωγούς (Kotabe 1992: 103). Επιπρόσθετα η εξωτερική ανάθεση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών έχει οριστεί και ως η εξάρτηση στις εξωτερικές πηγές για την παραγωγή συντελεστών/πρώτων υλών/συστατικών και άλλων στοιχείων προστιθέμενης αξίας (Lei & Hitt, 1995: 836).

Γενικά ο ορισμός της εξωτερικής ανάθεσης, που χρησιμοποιήθηκε σε πολλά συγγράμματα και εργασίες που ασχολήθηκαν με την μελέτη του φαινομένου, έχει τόσο

¹⁰ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, The Institute of Employment Studies, σελ. 1

¹¹ Consultech Outsourcing LT.D. "What is outsourcing", State of Israel-Ministry of Finance, Version 1 (Jan'99), σελ. 1-6

εύρος που περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που ένας οργανισμός προμηθεύεται από εξωτερικούς συντελεστές.

Παρόλ' αυτά, όμως, ορίζοντας το outsourcing απλά σε όρους προμηθευτικών δραστηριοτήτων, δεν περιλαμβάνεται η πραγματική στρατηγική φύση της εξωτερικής ανάθεσης. Η εξωτερική ανάθεση δεν είναι απλά μια απόφαση αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Όλες οι εταιρείες αγοράζουν προϊόντα (ημικατεργασμένα ή τελικά) για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους. Αντιθέτως, το outsourcing είναι λιγότερο κοινή διαδικασία από την απλή αγορά/απόκτηση προϊόντων από τις εταιρείες, για σκοπό λειτουργικό. Αναπαριστά δε, την απόφαση να παραιτηθεί η εταιρεία από την εσωτερική εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Από αυτή τη οπτική η εξωτερική ανάθεση αποτελεί μιας στρατηγικής σημασίας απόφαση που έχει δυναμικές –παλιρροϊκές– επιδράσεις σε ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα.¹²

Τη σύνδεση του outsourcing με τη στρατηγική μιας επιχείρησης έκανε και ο Johnson (1987), σύμφωνα με τον οποίο, η στρατηγική αφορά, ανάμεσα σε άλλα πράγματα, το αντικείμενο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και τους πόρους που χρειάζονται για να τις αναλάβει. Σε αυτή τη βάση, το outsourcing θα μπορούσε να αναγνωριστεί σαν μια στρατηγική απόφαση γιατί αποφασίζει τι αγοράζεται και τι αναπτύσσεται εσωτερικά.¹³

Δύο άλλοι ερευνητές, οι Gilley, M., & Rasheed, A. προτείνουν η εξωτερική ανάθεση να διαχωριστεί σε δύο πηγές καταγωγής.

Η πρώτη πηγή της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να είναι η **υποκατάσταση προϊόντων** που παράγονταν από την εταιρεία, με αγορά τους από εξωτερικούς προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή μπορεί να εκληφθεί ως διακοπή της παραγωγής κάποιων προϊόντων

¹² Gilley, M., & Rasheed, A., *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, 2000, *Journal of Management*, Vol.26, No 4, σελ. 763-790

¹³ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, *The Institute of Employment Studies*, σελ.11

και προμήθειά τους από εξωτερικούς προμηθευτές. Από τη στιγμή που αυτό το είδος εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να μειώσει την συμμετοχή της εταιρείας σε επιτυχημένα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος, μπορούμε να δούμε την εξωτερική ανάθεση που βασίζεται στην υποκατάσταση, ως διακοπή της κάθετης ολοκλήρωσης των επίμαχων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό το είδος, δε, φαίνεται να είναι και το πιο απλό είδος εξωτερικής ανάθεσης που μπορεί να συναντηθεί.

Μολαταύτα, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να πηγάξει και από **κάλυψη προϊόντων** από τρίτους, τα οποία όμως δεν παράγονταν στην εταιρεία πριν. Η εξωτερική ανάθεση σε αυτή την περίπτωση δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η εταιρεία δεν ήταν σε θέση να παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά, όπως και στην εξωτερική ανάθεση υποκατάστασης, έτσι και εδώ, η εταιρεία απορρίπτει την εκδοχή να παράξει η ίδια εσωτερικά.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η **εξωτερική ανάθεση έχει ξεχωριστά χαρακτηριστικά και πρέπει πάντα ο ορισμός της να δίνεται σε στενή σχέση με την εταιρεία στην οποία λαμβάνει χώρα.**

Προηγούμενοι ορισμοί της εξωτερικής ανάθεσης δεν συμπεριλάμβαναν τις έννοιες της υποκατάστασης ή της απουσίας προϊόντων και γι' αυτό το λόγο δεν έδιναν τη δυνατότητα στους ερευνητές να προσεγγίσουν το θέμα της εξωτερικής ανάθεσης από ένα κοινό σημείο αναφοράς.¹⁴

Την παραπάνω διάκριση κάνουν και οι Reilly, P. & Tamkin, P. λέγοντας πως ο όρος outsourcing σημαίνει ότι *ένας οργανισμός δίνει την παροχή μιας υπηρεσίας ή την εκτέλεση ενός καθήκοντος που πριν γινόταν μέσα στον οργανισμό, σε κάποιον τρίτο για να το εκτελέσει εκ μέρους του.*

¹⁴ Gilley, M., & Rasheed, A., *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, 2000, Journal of Management, Vol.26, No4, σελ. 763-790

Οι συγγραφείς διευκρινίζουν ότι χρησιμοποιούν τον όρο outsourcing (εξωτερίκευση δραστηριοτήτων) αντί του subcontracting (υπεργολαβία) καθώς ο τελευταίος, έχει μια μεγάλη ιστορία που σχετίζεται με την μίσθωση τρίτων προκειμένου να κάνουν δουλειά που ποτέ δεν έχει γίνει μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.¹⁵

2.5 Κίνητρα για outsourcing

Οι Langfield-Smith, K., Smith D. & Stringer, C., στο βιβλίο τους *Managing the Outsourcing Relationship*, έπεται από μελέτη στις εταιρείες Gradient Steel, Central Energy, Greentrees Council και Electnet που προχώρησαν σε outsourcing, καταλήγουν ότι μερικοί από τους παράγοντες που υποκινούν την απόφαση για outsourcing είναι οι εξής:

- ♦ Η ανάγκη για πρόσβαση σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και/ή τεχνολογία
- ♦ Η ανάγκη για μείωση του κόστους και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων
- ♦ Η ανάγκη για ευελιξία σε μισθούς και συνθήκες
- ♦ Η ανάγκη για προσαρμογή στην αγορά
- ♦ Η αδυναμία του υπάρχοντος προμηθευτή να εξυπηρετήσει νέες ανάγκες
- ♦ Η ανάγκη να δημιουργηθεί μια νέα στρατηγική

Θέλοντας να αναπτύξουμε περισσότερο τα ευρήματα αυτής της έρευνας αξίζει να αναφερθεί ότι οι δύο πρώτοι παράγοντες (εξειδικευμένες υπηρεσίες και μείωση κόστους) κυρίαρχα αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία και επομένως ήταν αναμενόμενη η ανάδειξή τους από αυτή την έρευνα. Ακόμα, η ανάγκη για ευελιξία σε μισθούς και συνθήκες συνδέεται άρρηκτα με την προσπάθεια μείωσης του κόστους και αναμένονταν ως εύρημα, ενώ η ανάγκη για προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς και η υιοθέτηση νέων στρατηγικών συσχετίζει ακόμα περισσότερο το outsourcing με

¹⁵ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, The Institute of Employment Studies, σελ.5

θέματα και μοντέλα στρατηγικού management! Σύνδεση που αρχίζει να επιβεβαιώνεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι παράγοντες που οδηγούν σε outsourcing, μπορεί να είναι πολύ περισσότεροι και δεν εξαντλούνται σε αυτούς που προέκυψαν ως ευρήματα από την έρευνά τους.

Για παράδειγμα, στην έρευνα των Lacity και Hirschheim (1993) για το outsourcing στην IT βιομηχανία, παρατηρείται αναφορά των ερευνητών και σε έναν παράγοντα που δεν συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία: τη δημοτικότητα που έχει λάβει το outsourcing και την προβολή στην οποία έχει περιέλθει – κυρίως μέσω του οικονομικού τύπου – που ενισχύουν την επιθυμία των εταιρειών να προχωρήσουν σε αυτό, αφού προβάλλεται ως μια “έξυπνη” λύση στην οποία έχουν καταφύγει πολλές άλλες εταιρείες.¹⁶ Ακόμα και η μόδα λουπόν μπορεί να αποτελέσει ένα κίνητρο για outsourcing!

Όμοια, οι Reilly, P. & Tamkin, P., διευκρινίζουν ότι οι λόγοι για outsourcing μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας που πρόκειται να ανατεθεί σε τρίτους. Επίσης τονίζουν ότι γι’ αυτό το λόγο μια πλήρης διάκριση ανάμεσα στα κίνητρα κόστους και υπηρεσιών αποτελεί απλούστευση. Έτσι, όταν μια δραστηριότητα δίνεται για outsourcing, στην απόφαση αυτή τα κίνητρα μπορεί να ήταν κόστους αλλά και υπηρεσιών, παρόλο που ένα από τα δύο μπορεί να είναι το κυρίαρχο κίνητρο.¹⁷

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα κίνητρα για outsourcing διαφέρουν ανάλογα με τη δραστηριότητα που είναι υποψήφια για outsourcing και δεν μπορούν να εξαντληθούν σε μία λίστα.

Ο J. Brian Heywood αναφέρει ότι οι κυριότεροι λόγοι για outsourcing είναι οι εξής τρεις:

¹⁶ Langfield-Smith, K., Smith D. & Stringer, C., *Managing The Outsourcing Relationship*, 2000, UNSW PRESS, σελ. 66-67

¹⁷ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: a Flexible Option for the Future?*, 1996, IES, σελ. 20

- ♦ Η επιθυμία για επικέντρωση στις κύριες και ουσιαστικές δραστηριότητες
- ♦ Η ανάγκη για βελτίωση της εξυπηρέτησης
- ♦ Η συχνά πιεστική ανάγκη για μείωση του κόστους

Σύμφωνα με το συγγραφέα σχεδόν όλες οι αρχικές προσεγγίσεις στους service providers επικεντρώνονται σε αυτά τα τρία σημεία. Από το συγγραφέα τονίζεται ότι είναι καθοριστικής σημασίας να ξέρει ο πελάτης τι ακριβώς θέλει να επιτύχει και ποιος από τους παραπάνω λόγους είναι ο πιο σημαντικός πριν στείλει οτιδήποτε στους υποψήφιους service providers και φυσικά πρέπει να τους το κάνει ξεκάθαρο.¹⁸

Δυνητικά κίνητρα για outsourcing όμως, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, μπορούν να είναι και τα εξής:

Η βελτίωση της ταμειακής ροής

Κάποιες φορές ο προμηθευτής υπηρεσιών outsourcing υποχρεούται να πληρώσει για τα πάγια, στην περίπτωση που θα μεταβιβαστούν σ' αυτόν από τον πελάτη.

Η λογική που κρύβεται πίσω απ' αυτόν τον διακανονισμό έγκειται στο γεγονός ότι ο προμηθευτής, μετά από την απόκτηση των στοιχείων αυτών, θα προβεί στη χρήση τους για να παράξει τα συμφωνηθέντα προϊόντα/υπηρεσίες.

Έτσι, πρέπει να ειπωθεί ότι σε κάποιες συμφωνίες εξωτερικής ανάθεσης, μια «τονωτική ένεση» ρευστών είναι ακόμη ένα θετικό στοιχείο για τον πελάτη καθώς βελτιώνει βραχυπρόθεσμα την ταμειακή ροή του.

Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό αναγκών

Όταν μια λειτουργία της επιχείρησης αναπτύσσεται γρήγορα, σε βαθμό που να μην μπορούν να εκτιμηθούν ανάγκες για το μέλλον (σε ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους), τότε ο ασφαλέστερος δρόμος για την επιχείρηση είναι να ανατεθεί η λειτουργία αυτή σε τρίτους.

¹⁸ Heywood, J. B., *The Outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness*, 2001, Pearson Education Σελ. 79-80

Μη ανταγωνιστικά συστήματα

Η γνώση ότι μια λειτουργία ή ένα σύστημα της εταιρείας δεν είναι ανταγωνιστικό και πρέπει να αλλαχθεί, κάτι που απαιτεί κόστος αλλά και διακοπή της λειτουργίας, μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία σε outsourcing αυτής της λειτουργίας, ιδίως όταν είναι γνωστό ότι κάποιοι outsourcers έχουν κάνει κατάλληλες επενδύσεις, αναπτύσσοντας την απαραίτητη τεχνογνωσία και μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης (με απτά στοιχεία) όσον αφορά αυτή τη λειτουργία.

Ενίσχυση των τελευταίων βελτιώσεων

Μία εταιρεία που έχει φτάσει μια λειτουργία σε ένα πολύ καλό επίπεδο, είναι πιθανό να θέλει να τη δώσει σε outsourcers επειδή γνωρίζει α) πόσο κοστίζει η επίτευξη ενός τέτοιου επιπέδου και β) ότι το να τη διατηρεί συνεχώς επίκαιρη και να την αναβαθμίζει διαρκώς είναι κάτι δύσκολο και με μεγάλο κόστος. Ας σημειωθεί εδώ ότι η λογική αυτή είναι αντίθετη από τη λογική των περισσότερων εταιρειών που, όταν φτάνουν μια λειτουργία σε ένα πολύ καλό επίπεδο, δεν την αναθέτουν εύκολα σε τρίτους.

Απελευθέρωση πόρων για άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης

Πολλές εταιρείες καταφεύγουν στο outsourcing όταν πρέπει να απελευθερωθεί ο χρόνος των εργαζομένων - κυρίως των μάνατζερ - για πιο δημιουργική δουλειά.

Λόγοι Στρατηγικής

Κάποιες επιχειρήσεις έχουν κάνει τη στρατηγική επιλογή να επικεντρώσουν τους πόρους τους στις θεμελιώδεις λειτουργίες τους. Λογική συνέπεια είναι το γεγονός ότι για τις υπόλοιπες λειτουργίες της, η εταιρεία θα καταφύγει στην εξωτερική ανάθεση (αφού και αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για την επιχείρηση).

Μείωση Κινδύνου

Το επιταχυνόμενο ποσοστό της αλλαγής σημαίνει ότι κάθε επένδυση που κάνει ένας οργανισμός είναι κάτι ριψοκίνδυνο. Πολλά πράγματα από τα οποία εξαρτάται μια επένδυση μπορούν να αλλάξουν ξαφνικά.

Η εταιρεία βέβαια που αναλαμβάνει το outsourcing υπόκειται στους ίδιους κινδύνους, η επικινδυνότητα των οποίων όμως μειώνεται όταν μια επένδυση γίνει για έναν αριθμό πελατών.¹⁹

Σύμφωνα με τους Reilly, P. & Tamkin, P., κίνητρα για να προβεί μια εταιρεία σε outsourcing είναι τα εξής:

Το κόστος

Η προσπάθεια για μείωση τους κόστους πάντα ήταν ένα από τα πρωτεύοντα, αν όχι το πρωταρχικό κίνητρο για outsourcing (British Journal of Administrative Management, 1995; Lacity, 1993; or Bresnen, 1994). Η μείωση του κόστους μπορεί να προέλθει από τη δυνατότητα του outsourcer να απασχολεί όσο προσωπικό χρειάζεται κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες των εκάστοτε πελατών του, από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την εξειδίκευση του outsourcer σε μία λειτουργία, καθώς και από τη δυνατότητά του να καλύπτει μεγαλύτερες γεωγραφικές περιοχές.

Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

Τα πλεονεκτήματα κόστους γίνονται λιγότερο ενδιαφέροντα, όταν η ποιότητα των υπηρεσιών είναι πιο σημαντική. Αυτό είναι αληθές κυρίως όταν περισσότερο ευαίσθητες περιοχές των επιχειρησιακών λειτουργιών δίνονται για outsourcing όπως είναι τα IT συστήματα, η στρατολόγηση, η διαχείριση μισθών κλπ. Όπως και να έχει, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα σημαντικό θέμα ό,τι κι αν δίνεται για outsourcing. Το να γίνονται λάθη στη μισθοδοσία των υπαλλήλων ή να δηλητηριάζονται από κακής

¹⁹ Heywood, J. B., *The Outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness*, 2001, Pearson Education, σελ. 101-103

ποιότητας φαγητό, αποτελούν «φαινόμενα» που μόνο αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και το ηθικό του προσωπικού έχουν.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του outsourcing σε σχέση με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προέρχονται από την πρόσβαση σε ικανότητες ειδικών, την πρόσβαση στη σύγχρονη τεχνολογία, τα πλεονεκτήματα στο μέγεθος ή στη γεωγραφική έκταση που σημαίνουν ταχύτητα εξυπηρέτησης και συνέπεια στις παραδόσεις, τη γνώση του προϊόντος ή της αγοράς καθώς ο προμηθευτής μπορεί να έχει άριστη γνώση μιας αγοράς άγνωστης στον πελάτη ή του προϊόντος της επιχείρησης και τέλος την αποφυγή εσωτερικών ελέγχων.

Επικέντρωση στις θεμελιώδεις δραστηριότητες

Μια εταιρεία αναθέτοντας τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητές της, ελευθερώνει χρόνο στους managers της, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν στις θεμελιώδεις λειτουργίες.

Αυτό συμβαίνει γιατί έχει γίνει πλέον συνείδηση ότι η ακριβή εργατοώρα ενός manager, αποπληρώνεται μόνο με ενασχόληση αυτού, σε στρατηγικής σημασίας θέματα για την εταιρεία. Τα λιγότερο σημαντικά, τρέχοντα ή επείγοντα, πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη λογική της ανάθεσης, είτε από εσωτερικούς, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

Μειωμένη έκθεση

Κάποιες εταιρείες επέλεγον το outsourcing για να προστατευθούν από κάποιες ενδεχόμενες καταστάσεις, όπως είναι η δυσμενής δημοσιότητα, οι αλλαγές στη νομοθεσία, κ.ά. Γενικά, προβλήματα που προκύπτουν ξαφνικά και επιφέρουν αλλαγές, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, «περνούν» σε outsourcers.

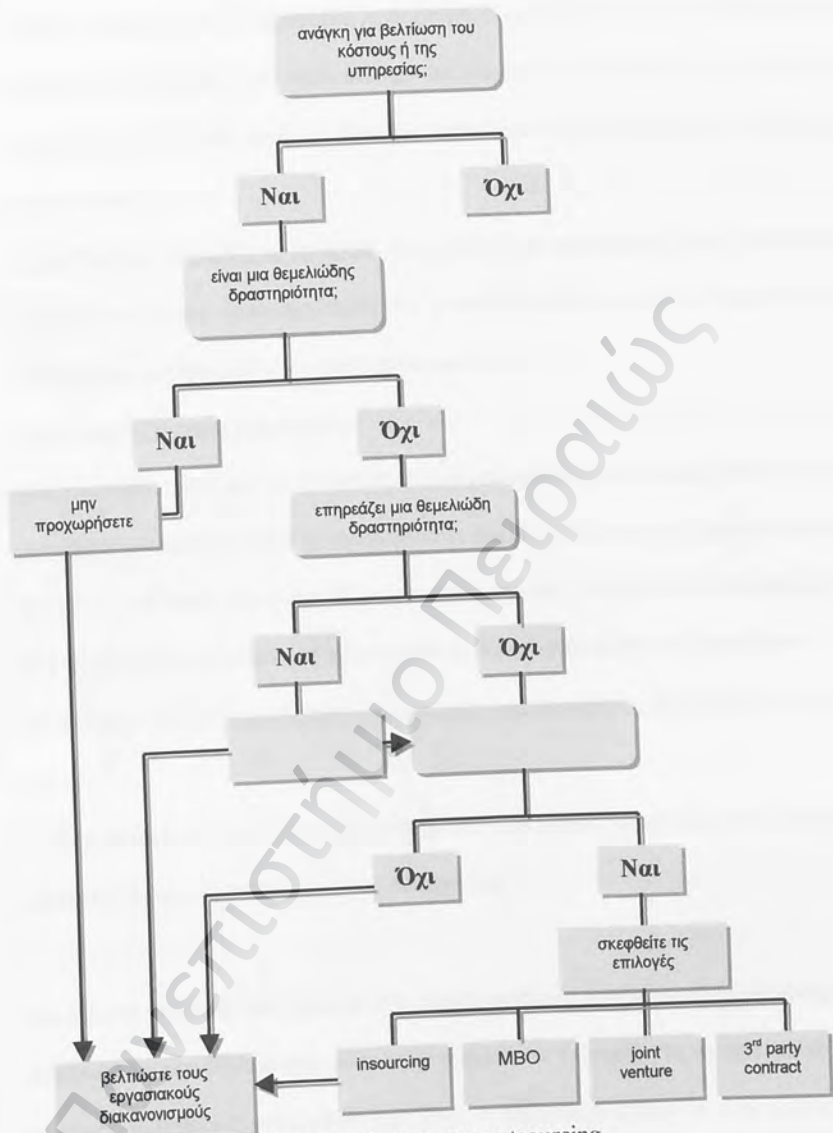
Αποφυγή ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού

Πολλοί managers πιάζονται να μειώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς αυτό κοστίζει. Το outsourcing κάνει εφικτό να απασχολούνται άνθρωποι χωρίς να εγγράφονται στα βιβλία προσωπικού και το κόστος τους να εμφανίζεται σαν μια καθαρά λειτουργική δαπάνη.

Ευελιξία στην αντιμετώπιση της αυξομειώσης της ζήτησης και των προμηθειών

Αυτό αναφέρθηκε σε μια έρευνα ως το κυρίαρχο κίνητρο για outsourcing όσον αφορά τις υπηρεσίες logistics (Szymankiewicz, 1993). Η ικανοποίηση της ζήτησης είναι ένα κεντρικό κομμάτι στο να επιτευχθεί μια αποτελεσματική, από πλευράς κόστους και ποιότητας, υπηρεσία. Η εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει πιο εύκολα τις αυξομειώσεις της ζήτησης. Αυτό επιτρέπει ταυτόχρονα να γίνει εξοικονόμηση κόστους με το να μην κρατάει η εταιρεία-πελάτης επιπλέον προσωπικό και να επιτυγχάνεται μια καλύτερη εξυπηρέτηση μέσα από τη χρήση ενός ειδικού.²⁰

²⁰ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: a Flexible Option for the Future?*, 1996, IES, σελ.20-25



Σχήμα 2.1: Ένα δέντρο λήψης απόφασης για outsourcing
 Πηγή: IES

Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, The Institute of Employment Studies

Τέλος, οι Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., στη μελέτη τους με αντικείμενο την επιτυχία ή αποτυχία του outsourcing, έπειτα από επισκόπηση της βιβλιογραφίας καταλήγουν ότι τρεις είναι οι βασικοί λόγοι για την ανάληψη της απόφασης για outsourcing:

Η ανάγκη να εστιάσει η εταιρεία σε κύριες δραστηριότητες (core competencies).

Συνεπώς οι κύριες δραστηριότητες θα γίνονται in-house, ενώ οι συμπληρωματικές δραστηριότητες μπορούν να αγοράζονται από έξω.

Η ανάγκη για μείωση του κόστους

Μια πειστική σκέψη για να προχωρήσει μια εταιρεία σε outsourcing είναι η σκέψη ότι μια εξωτερική πηγή μπορεί να προμηθεύσει ένα π.χ. εξάρτημα με χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι αν το κάνει μόνη της. Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί, είτε μέσα από την υψηλή παραγωγικότητα, είτε από τη δημιουργία ποιοτικών προϊόντων

Τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή

Αν μια εταιρεία έχει οικονομικά προβλήματα, τότε μπορεί να χρειάζεται να αναθέσει μέρος της δουλειάς σε εξωτερικούς συνεργάτες.²¹

2.6 Τρόποι επιλογής της εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να έχει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές-συνεργάτες της. Έτσι, οι τελευταίοι πρέπει να είναι αξιόπιστοι και να ενεργούν με βάση την ικανοποίηση των στόχων της εταιρείας-πελάτη.

Τα κριτήρια που μπορούν να βοηθήσουν στην επιλογή του συνεργάτη είναι τα εξής:

1. Η εμπειρία και επιτυχία του προμηθευτή σε παρόμοιες συνεργασίες

²¹ Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., *Outsourcing – Success or Failure? Findings from five case studies*, 1997, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No.2, σελ. 63-75

2. Αν υπάρχει μακροχρόνιος στρατηγικός προγραμματισμός του προμηθευτή με άξονα τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο
3. Αν ο προμηθευτής διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα (τεχνολογία, εγκαταστάσεις, προσωπικό) προκειμένου να φέρει εις πέρας τη δουλειά που του ανατίθεται
4. Αν υπάρχουν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των δύο εταιρειών, που θα βοηθήσουν στην επίλυση προβλημάτων που ενδεχόμενα θα προκύψουν και
5. Η οικονομική επιφάνεια του προμηθευτή²²

Κατά τον Heywood, J.B., ο πελάτης πρέπει να ξέρει τι ακριβώς θέλει να επιτύχει πριν στείλει οτιδήποτε στον provider. Είναι πραγματικά ευεργετικό για τις διαπραγματεύσεις του πελάτη να είναι απολύτως σίγουρος για τους κύριους λόγους για τους οποίους σκέφτεται το outsourcing. Αν ο πρωταρχικός λόγος είναι η βελτίωση των υπηρεσιών είναι απαραίτητο να δίνεται έμφαση σε αυτό το σκοπό σε κάθε ευκαιρία όταν π.χ. υπάρχει γραπτή ή προφορική επικοινωνία με τους υποψήφιους providers. Βέβαια, το να δοθεί έμφαση στην βελτίωση των υπηρεσιών δεν μειώνει την ευκαιρία για μείωση του κόστους. Μια ισορροπία μπορεί να επιτευχθεί με το να καταστεί ευκρινές ότι το κόστος θα παίξει μόνο ένα ρόλο στην απόφαση για το ποιος provider θα επιλεγεί (όταν δύο providers καταθέσουν, εξίσου ελκυστικές από την πλευρά των υπηρεσιών, προτάσεις). Όλα αυτά είναι πολύ προφανή σημεία, αλλά είναι αξιοσημείωτο πόσο συχνά ο πελάτης αποτυγχάνει να επικοινωνήσει τους πραγματικούς λόγους για outsourcing στους providers.

Αν ο πελάτης είναι βέβαιος ότι ο κύριος λόγος για outsourcing είναι η μείωση του κόστους, τότε πιθανόν να θέλει να μειώσει τη διάρκεια του συμβολαίου. Σε τέτοιες περιπτώσεις αυτό πρέπει να γίνει πολύ ξεκάθαρο στους δυνητικούς providers από την αρχή. Για την ακρίβεια ο πιο δίκαιος τρόπος είναι ο πελάτης να δώσει μια πλήρη

²² Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, εκδ. Μπένου, σελ. 142

περιγραφή της λειτουργίας που πρόκειται να δοθεί για outsourcing περιλαμβάνοντας τα τωρινά κόστη, το πολύ σε τρεις providers και να δει ποιος θα κάνει την καλύτερη προσφορά. Ακόμη και τότε, ο πελάτης θα έχει κάνει κάποιες προκαταρκτικές προτάσεις συμφωνίας ώστε να φτιάξει μια μικρή λίστα από δυνητικούς providers που είναι πιο πιθανό να τους έλξει μια τέτοια συμφωνία. Ένας καλός τρόπος για να γίνει αυτό είναι να ζητήσει άδεια να μιλήσει με κάποιους από τους πελάτες τους.²³

2.7 Ο παράγοντας «διάρκεια» στα συμβόλαια με *outsourcers*

Στην απόφαση για το ποια θα είναι η διάρκεια του συμβολαίου, εξαιρετικά σημαντικό είναι τι είδους λειτουργία ανατίθεται. Τα μικρά σε χρονική διάρκεια συμβόλαια ευνοούν προσεγγίσεις με βάση το κόστος και συνήθως συνάπτονται για καθήκοντα όχι πολύπλοκα, που απαιτούν χαμηλές ικανότητες. Τα μεγαλύτερα σε χρονική διάρκεια συμβόλαια συνάπτονται αν ο χρόνος ανάληψης του ελέγχου είναι σημαντικός και κατά συνέπεια ο εξωτερικός συνεργάτης χρειάζεται μια μεγάλη χρονική διάρκεια μάθησης, ενώ συνήθως αφορούν κομβικές δεξιότητες. Τα μεγαλύτερα σε χρονική διάρκεια συμβόλαια ευνοούνται εκεί όπου υπάρχει μια επιθυμία να αναπτυχθεί μια στρατηγική συμμαχία ανάμεσα στον πελάτη και τον εξωτερικό συνεργάτη. Βέβαια, αν κάτι τέτοιο επιλεγεί, πρέπει να υπάρχει ευελιξία στο συμβόλαιο. Ευελιξία που θα επιτρέψει στους δύο συμβαλλόμενους να παρακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας καθώς και τις διαφοροποιήσεις στα κόστη τους χωρίς τις αγκυλώσεις μιας μακρόχρονης σύμβασης που δε θα εξυπηρετεί παρά μόνο τον αρχικό χρόνο της συμφωνηθείσας περιόδου.²⁴

²³ Heywood, J. B., *The Outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness*, 2001, Pearson Education, σελ. 79-80

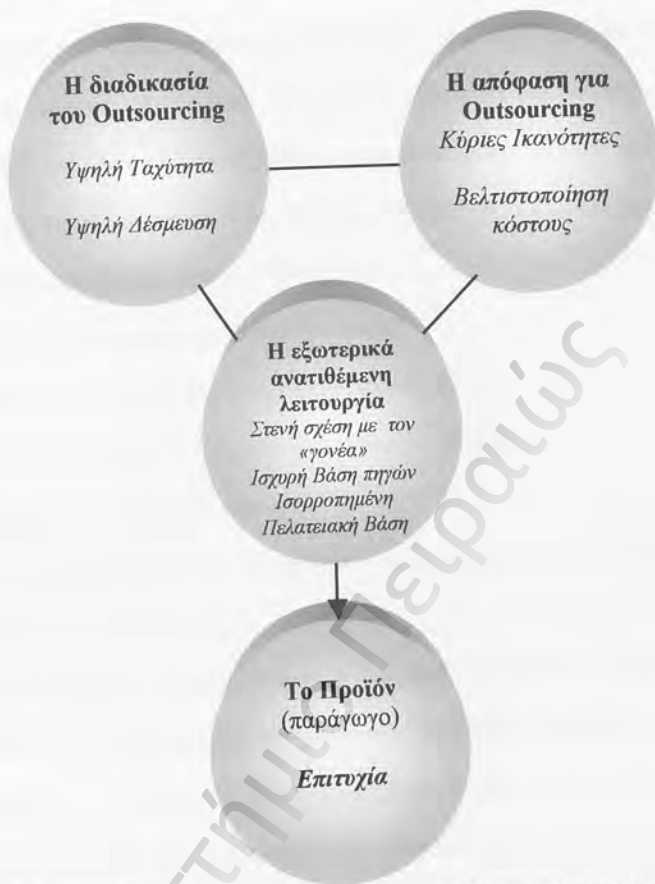
²⁴ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: a Flexible Option for the Future?*, 1996, IES, σελ 49-50

2.8 Επιτυχία ή αποτυχία του outsourcing

Οι Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., από την έρευνά τους βρήκαν ότι, πληθώρα κριτηρίων που αφορούν: α) την απόφαση για outsourcing, β) τη διαδικασία του outsourcing και γ) τις λειτουργίες που δίνονται εξωτερικά, μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας. Έτσι κατέδειξαν ότι τελικά, το outsourcing έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας αν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να προχωρήσουν σε αυτό με κίνητρο μόνο την εστίαση στις κύριες ικανότητες και τη μείωση του κόστους. Τα οικονομικά προβλήματα αντίθετα ως παράγοντας λήψης της απόφασης για outsourcing μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία την όλη διαδικασία. Ακόμη, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το προϊόν του outsourcing έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας αν η διαδικασία του outsourcing είναι εσπευσμένη και βαθμιαία την ίδια στιγμή, και χαρακτηρίζεται από μεγάλη ταχύτητα όσον αφορά την αλλαγή ιδιοκτησίας και υψηλή δέσμευση. Τέλος, το προϊόν του outsourcing είναι πιο επιτυχές όταν η εξωτερικά ανατιθέμενη λειτουργία είναι ικανή να αναπτύξει μια βάση πηγών και μια ισορροπημένη βάση πελατών.

Αντίθετα, μια συνταγή αποτυχίας είναι όταν τα οικονομικά προβλήματα κυριαρχούν στην απόφαση για outsourcing και η διαδικασία χαρακτηρίζεται από χαμηλή ταχύτητα και χαμηλή δέσμευση και αφοσίωση. Η εξωτερικά ανατιθέμενη λειτουργία τότε, στερείται της υποστήριξης και της ικανότητας που χρειάζονται για να χτιστεί μια ισχυρή βάση πηγών και η βάση πελατών είναι αδύναμη ή ανόμοια.²⁵

²⁵ Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., *Outsourcing – Success or Failure? Findings from five case studies*, 1997, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No.2, σελ. 63-75



Σχήμα 2.2 : Μια συνταγή επιτυχίας για την εξωτερικά ανατιθέμενη λειτουργία

Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., *Outsourcing – Success or Failure? Findings from five case studies*, 1997, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No.2, σελ. 63-75

2.9 Δραστηριότητες που δίνονται για outsourcing

Όσον αφορά τις δραστηριότητες που επιλέγονται για outsourcing, παρόλο που οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι δεν πρέπει να ανατίθενται σε τρίτους οι θεμελιώδεις δραστηριότητες της επιχείρησης, ωστόσο δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία καθώς, κάποιες φορές, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, ακόμα και θεμελιώδεις λειτουργίες μπορούν να ανατεθούν, ενώ σε μερικές άλλες περιπτώσεις είναι δύσκολο μια θεμελιώδης λειτουργία να αναγνωρισθεί.

Ένα μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι αυτό της «ευέλικτης εταιρείας» (Atkinson, Meager, 1986). Αυτό το μοντέλο εισηγείται ότι οι οργανισμοί κάνουν διαχωρισμό ανάμεσα σε δραστηριότητες που είναι ουσιώδεις και εκείνες που είναι βοηθητικές. Τα χαρακτηριστικά των βοηθητικών εργασιών είναι ότι έχουν:

- ♦ Χαμηλές απαιτήσεις σε ικανότητες
- ♦ Εσωτερικά επικεντρωμένες υπευθυνότητες
- ♦ Πολύ καλά καθορισμένα ή περιορισμένα καθήκοντα
- ♦ Δουλειές που εύκολα διαχωρίζονται από άλλες εργασίες
- ♦ Χωρίς περιορισμούς προμηθειών

Αν μια δραστηριότητα έχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, θα μπορούσε να είναι υποψήφια για outsourcing.²⁶

Όμοια, ο Παπαδάκης αναφέρει ότι οι λειτουργίες που κατά κύριο λόγο μπορούν να ανατεθούν σε συνεργάτες είναι εκείνες που δεν αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες της επιχείρησης. Λέγοντας θεμελιώδεις λειτουργίες εννοούμε εκείνες τις λειτουργίες στις οποίες έχουν αναπτυχθεί ικανότητες που προσδίδουν στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Χάνοντας μια εταιρεία τη διαχείριση τέτοιων λειτουργιών, είναι βέβαιο ότι θα απολέσει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.²⁷

Την παραπάνω άποψη, ότι δηλαδή μια εταιρεία θα πρέπει να μην αναθέτει σε συνεργάτες εκείνες τις δραστηριότητες που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιβεβαιώνει πλήθος ερευνητών (Quinn, 1992; Quinn & Hilmer, 1994; Hamel & Prahalad, 1994).²⁸

²⁶ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, The Institute of Employment Studies, σελ. 11

²⁷ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, Μπενου, σελ. 137-138

²⁸ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ. 3

Βέβαια, υπάρχει και η αντίθετη περίπτωση. Όταν συντρέχουν κάποιοι ειδικοί λόγοι, ακόμα και θεμελιώδεις λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να ανατεθούν σε συνεργάτες. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

α) Όταν μια επιχείρηση έχει μείνει πιο πίσω από τους ανταγωνιστές της – πράγμα που σημαίνει ότι η θεμελιώδης ικανότητα έχει μικρή αξία – και προσπαθεί να τους προφτάσει.

β) Όταν συμβαίνουν αλλαγές στην αλυσίδα αξίας – πράγμα που σημαίνει ότι θεμελιώδεις ικανότητες τείνουν να γίνουν οριακές ενώ αναδύονται νέες – και η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί σε εξελισσόμενες καταναλωτικές ανάγκες.

γ) Όταν συμβαίνουν τεχνολογικές αλλαγές και η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε ικανότητες που δεν μπορεί ή δεν προλαβαίνει να αναπτύξει εσωτερικά.²⁹

Κατά μία άλλη άποψη, λειτουργίες που είναι σημαντικές μπορούν να δοθούν σε συνεργάτες, με την προϋπόθεση όμως ότι έχουν διασφαλιστεί στενοί έλεγχοι (Quinn, 1992; Lacity, Willcocks, and Feeny, 1995).³⁰

Η μεγάλη δυσκολία όμως και το ζητούμενο είναι το να βρεθούν ποιες είναι οι θεμελιώδεις λειτουργίες μιας επιχείρησης, καθώς μια ποικιλία ερμηνειών έχει σχετιστεί με τον όρο αυτό. Για το λόγο αυτό, κατά καιρούς, διάφοροι ερευνητές (Hamel & Prahalad; 1994, Quinn; 1992), προσπάθησαν να ορίσουν το πλαίσιο αναγνώρισης μιας θεμελιώδους λειτουργίας, ενώ άλλοι (Domberger; 1998) προσπάθησαν να διατυπώσουν μια μεθοδολογία που να σχετίζεται με την απόφαση για το ποιες λειτουργίες πρέπει να ανατεθούν σε συνεργάτες. Οι μεταξύ τους διαφορές υποδηλώνουν την έντονη διαμάχη που υπάρχει γύρω από αυτό το θέμα, αλλά και οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η απόφαση για ανάθεση μιας λειτουργίας σε συνεργάτη δεν πρέπει να στηρίζεται

²⁹ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2002, Μπεου, σελ. 138-139

³⁰ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ. 6

μόνο στην αναγνώριση των θεμελιωδών ικανοτήτων (αφού αυτές δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωριστούν), αλλά να λαμβάνει υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως, τη μείωση κόστους, τις στρατηγικές επιπτώσεις της απόφασης, τις επιπτώσεις στο προσωπικό, τους πιθανούς κινδύνους και τα προσδοκώμενα οφέλη.³¹

2.10 Πλεονεκτήματα του outsourcing

Σύμφωνα με τους Langfield, K., Smith, D. και Stringer, C., τα πλεονεκτήματα του outsourcing είναι τα εξής:

Πρόσβαση στην εξειδίκευση

Μια εταιρεία που αναλαμβάνει έναντι αμοιβής, συγκεκριμένες λειτουργίες άλλων εταιρειών, έχει αναπτύξει υψηλό βαθμό εξειδίκευσης στις λειτουργίες αυτές. Εξειδίκευση από την οποία μπορούν να επωφεληθούν οι πελάτες της, που δύσκολα θα μπορούσαν να φτάσουν στον ίδιο βαθμό εξειδίκευσης εσωτερικά, ανά λειτουργία.

Μείωση χρόνου του προϊόντος προς την αγορά

Όταν αρκετοί προμηθευτές δουλεύουν παράλληλα σε ξεχωριστές δραστηριότητες μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου ένα προϊόν να βγει στην αγορά (Quinn, 1992). Για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ταχύτατα μεταβαλλόμενες αγορές, η μείωση του χρόνου του προϊόντος προς την αγορά, συχνά αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ενδυνάμωση των θεμελιωδών ικανοτήτων

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων επιτρέπει στις εταιρείες να επικεντρώσουν τους πόρους και τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη ή ενδυνάμωση άλλων ικανοτήτων που αξιολογούν ως θεμελιώδεις.

³¹ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ.3-4

Μείωση κόστους

Από τη στιγμή που οι *outsourcers* είναι ειδικοί σε μια συγκεκριμένη περιοχή, μπορούν να παραδώσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε πολύ χαμηλότερο κόστος. Έτσι, γρήγορα γίνεται εφικτή η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.³²

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει σε μία εταιρεία, κάτω από τις σωστές συνθήκες, η επιλογή εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων συνοψίζονται στα εξής:

1. Πλεονεκτήματα κόστους. Η μείωση κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσω: α) της αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές, β) της αποφυγής μη βέλτιστης χρήσης του συντελεστή παραγωγής «εργασία», γ) της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία, δ) της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας
2. Διασπορά κινδύνου. Αν υπάρξει κάποια απροσδόκητη κάμψη στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι σημαντικά μικρότερη αφού μοιράζεται τον κίνδυνο με τους συνεργάτες της.
3. Η ευελιξία στην επιλογή συνεργατών. Μια επιχείρηση που προβαίνει σε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να επιλέγει τους συνεργάτες της κάθε φορά και στην περίπτωση που δεν μείνει ικανοποιημένη, να τους αλλάξει.
4. Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να επικεντρωθεί πλέον σε εκείνες τις λειτουργίες που είναι θεμελιώδεις για την επιβίωσή της και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.³³

³² Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ. 4-5

³³ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, Μπενου, σελ. 136-137

2.11 Κίνδυνοι του Outsourcing

Σε κάποιες περιπτώσεις το outsourcing μπορεί να μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Βασικός κανόνας για να μη συμβεί αυτό είναι η επιχείρηση να διατηρήσει τις θεμελιώδεις λειτουργίες της και να μην τις δώσει σε συνεργάτες. Έτσι, στηριζόμενη πάνω σε αυτές τις θεμελιώδεις λειτουργίες, η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Εάν όμως αναθέσει μια τέτοια λειτουργία σε κάποιο συνεργάτη, είναι βέβαιο ότι σε ελάχιστο χρονικό διάστημα θα αποτελέσει βασική λειτουργία του συνεργάτη. Επομένως χρειάζεται πολύ μεγάλη προσοχή στην αναγνώριση των θεμελιωδών ικανοτήτων ώστε να μη χαθούν, κάτι που δεν είναι πάντα εύκολο για μια επιχείρηση.³⁴

Άλλοι κίνδυνοι που μπορεί να επιφέρει το outsourcing σε μια επιχείρηση είναι σύμφωνα με τους Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., οι εξής:

Απατηλότητα του οργανισμού

Μια κριτική του outsourcing σχετίζεται με τις περιπτώσεις εκείνες που μια εταιρεία έχει αναθέσει σε μία άλλη πολλές δραστηριότητές της γιατί κινδυνεύει να γίνει «εικονική» και να καταλήξει να αποτελείται από ελάχιστο προσωπικό που θα χειρίζεται το μεγάλο δίκτυο των contractors. Αυτό, σύμφωνα με τον Eroglu (1994) οδηγεί σε απώλεια πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε τεχνολογικές και ανθρώπινες ικανότητες και καταλήγει στην απώλεια της ανταγωνιστικότητας, ισχυρισμός που ωστόσο έχει αντικρουσθεί από την πραγματικότητα, όπου πολλές «εικονικές» εταιρείες, όπως π.χ. η Benetton είναι ιδιαίτερα επιτυχημένες (Lorenzoni and Baden-Fuller, 1995).

³⁴ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2002, Μπενου, σελ. 137-138

Απώλεια ικανοτήτων, γνώσεων και εξειδίκευσης

Μια λειτουργία που απαιτεί υψηλή εξειδίκευση και γνώση και αλλάζει στην αγορά με ταχείς ρυθμούς, όταν δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη θα είναι δύσκολο να ανακτηθεί ξανά, σε περίπτωση που η ανάθεσή της κριθεί τελικά ως μια λανθασμένη απόφαση.

Απώλεια ελέγχου

Μια κοινή κριτική του outsourcing είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ελέγχου σημαντικών λειτουργιών και γνώσεων. Το outsourcing ενέχει μίσημα πληροφοριών και τεχνολογία έτσι ώστε είναι πιθανό ένας συνεργάτης να κερδίσει δύναμη και ακόμη και να εξελιχθεί σε ανταγωνιστή.³⁵

2.12 Η επίδραση στους υπαλλήλους

Η επίδραση στους υπαλλήλους μέσα σε μια εταιρεία πρέπει να ληφθεί υπόψη σε περίπτωση αυξημένου outsourcing. Το να δοθεί για outsourcing μια λειτουργία που πριν γινόταν μέσα στην εταιρεία μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα κάποιοι υπάλληλοι να απολυθούν από την εταιρεία, ή να προσληφθούν από τον outsourcer, ή να μεταφερθούν σε άλλες λειτουργίες μέσα στην εταιρεία. Από την άλλη, κάποιες εχθρικές αντιδράσεις των υπαλλήλων όσον αφορά το outsourcing, μπορούν να επιδράσουν αρνητικά ποικιλοτρόπως.

Καθώς μια εταιρεία δίνει όλο και περισσότερες λειτουργίες της για outsourcing, οι υπάλληλοι μπορεί να ανησυχήσουν, καθώς αντιλαμβάνονται τη σταδιακή πίεση για μείωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Επίσης, εκείνοι που θα απασχοληθούν στον outsourcer μπορεί να απασχοληθούν κάτω από διαφορετικές συνθήκες από ότι το προσωπικό που παραμένει στην εταιρεία και αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Σε αυτή την περίπτωση, είναι πολύ σημαντικό να

³⁵ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ5-6

εξασφαλιστούν οι ίδιοι όροι και συνθήκες εργασίας για το προσωπικό που λόγω του outsourcing αλλάζει εργοδότη, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο.

Συμπερασματικά, το management των μετακινήσεων των υπαλλήλων θα πρέπει να περιλαμβάνεται ως σημαντικό μέρος του outsourcing plan και μπορεί να είναι υπευθυνότητα τόσο της εταιρείας όσο και του outsourcer.³⁶

Σύμφωνα με τον Heywood η αποδοχή του outsourcing από το προσωπικό και η υποστήριξή του απ' αυτό, είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του outsourcing. Το outsourcing παρόλο που μπορεί να έχει σημαντική υποστήριξη από τη διοίκηση μιας εταιρείας, χωρίς ένα βαθμό υποστήριξης και από το προσωπικό, δύσκολα θα είναι τελικά επιτυχημένο.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι το πότε πρέπει να ενημερωθεί το προσωπικό για την εξωτερικευση δραστηριοτήτων στην οποία πρόκειται να προχωρήσει μια εταιρεία. Ηθικά σωστό είναι να ενημερωθεί έγκαιρα. Την άποψη αυτή όμως αντικρούει μια άλλη που αναφέρεται στην ενδεχόμενη μακρόχρονη αβεβαιότητα και ανασφάλεια στην οποία μπορεί να περιέλθει σημαντικό μέρος του προσωπικού, ειδικά αν η όλη διαδικασία κρατήσει αρκετό καιρό.³⁷

2.13 Η διαχείριση της σχέσης

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας δραστηριότητας outsourcing δεν βασίζεται μόνο στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ληφθεί η απόφαση για outsourcing. Διαδικασίες και συστήματα χρειάζονται προκειμένου να επιτευχθούν η διαχείριση της νέας σχέσης και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί σε τρίτους. Περιορισμένη έρευνα έχει γίνει προκειμένου να διαγνωστούν τα θέματα διαχείρισης

³⁶ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ. 77-78

³⁷ Heywood, J. B., *The Outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness*, 2001, Pearson Education, σελ. 84

που είναι σχετικά με τις σχέσεις outsourcing. Ωστόσο είναι πιθανό ότι σημαντικοί μηχανισμοί περιλαμβάνουν το συμβόλαιο, τα κανάλια επικοινωνίας, την παρακολούθηση της απόδοσης και τη χρήση ανεπίσημων ελέγχων.

Το συμβόλαιο

Καθώς αρκετές συμφωνίες εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων διαρκούν αρκετά χρόνια και αφορούν μεγάλα χρηματικά ποσά, υπάρχει συνήθως ένα επίσημο συμβόλαιο ανάμεσα στην εταιρεία και τον outsourcing. Το συμβόλαιο δίνει την ευκαιρία στις δύο πλευρές να συμφωνήσουν στο, πως μια σειρά από θέματα, θα διευθετηθούν πριν η δουλειά περάσει στον outsourcing. Τυπικά, το συμβόλαιο ορίζει τις υποχρεώσεις που κάθε πλευρά έχει απέναντι στην άλλη, τους δείκτες απόδοσης και τις οικονομικές συμφωνίες, τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση φιλονικίας και τις προβλέψεις για τη λήξη.

Τα συμβόλαια επιτρέπουν και στις δύο πλευρές να σκεφτούν τη φύση της σχέσης και διευκρινίζει τους βασικούς κανόνες στο ξεκίνημα της σχέσης. Όπως και να έχει, είναι δύσκολο να περιληφθούν σ' ένα συμβόλαιο όλα τα σημαντικά θέματα καθώς αυτό δεν γίνεται έτσι ευέλικτο. Επιπλέον, είναι δύσκολο να προβλεφθούν όλα τα ενδεχόμενα που μπορεί να προκύψουν καθώς η σχέση εξελίσσεται και να συμπεριληφθούν σε ένα επίσημο συμβόλαιο. Για αυτούς τους λόγους, το συμβόλαιο είναι μόνο το σημείο εκκίνησης όσον αφορά τη θέσπιση συστημάτων που βοηθούν στη διαχείριση της σχέσης.

Κανάλια Επικοινωνίας

Μια σημαντική άποψη που αφορά την αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης είναι η εγκαθίδρυση ενός «πρωτοκόλλου» επικοινωνίας ανάμεσα στις δύο πλευρές. Καθώς οι σχέσεις ανάμεσα στον outsourcing και τον πελάτη πρέπει να αναπτυχθούν σε όλα τα επίπεδα μέσα στην εταιρεία, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγχυση, προτείνεται

αρχικά να υπάρχει μόνο ένα σημείο επαφής (ένα πρόσωπο) ανάμεσα στην εταιρεία και τον outsourcer (Bendor-Samuel, 1999). Αυτό το πρόσωπο επαφής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανό στο τμήμα που εξωτερικεύεται. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του IT outsourcing το πρόσωπο επαφής θα πρέπει να είναι ειδικός στα συστήματα IT και να έχει ανεπτυγμένη ικανότητα στον τομέα αυτό. Επιπλέον, ισχυρές σχέσεις πρέπει να αναπτυχθούν ανάμεσα στην ανώτερη διοίκηση του outsourcer και της εταιρείας ώστε να γίνει πιο εύκολο να επιλύονται τυχόν φιλονικίες και συγκρούσεις, όταν και εφόσον προκύψουν.

Έλεγχος απόδοσης

Μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει τον έλεγχο πάνω σε μια λειτουργία που έχει εξωτερικευθεί, μέσα από τον αυξανόμενο έλεγχο της απόδοσης της δουλειάς, καθώς και από τον εξονυχιστικό έλεγχο ζητημάτων της σχέσης κατά την περίοδο που συνάπτεται το συμβόλαιο (Mc Farlan and Nolan, 1995). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χρήση μέτρων απόδοσης και benchmarks που επικεντρώνονται σε περιοχές όπως η ικανοποίηση των πελατών, οι παραδόσεις, η ποιότητα των προϊόντων και το κόστος. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο ή μπορούν να διαπραγματευθούν αργότερα.

Ανεπίσημοι έλεγχοι

Είτε αναφερόμαστε σε ελέγχους μέσα σε μία εταιρεία, είτε ανάμεσα σε μία εταιρεία και έναν outsourcer, τα επίσημα συστήματα ελέγχου μπορεί να μην είναι αρκετά προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικός έλεγχος. Μπορεί να είναι απαραίτητο να πρέπει να χρησιμοποιηθούν ανεπίσημοι έλεγχοι, η ύπαρξη των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της σχέσης που αναπτύσσεται σταδιακά ανάμεσα στις δύο πλευρές. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη ενός μεγαλύτερου βαθμού μοιράσματος πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στις λειτουργικές αποφάσεις. Υψηλά επίπεδα

εμπιστοσύνης, παρόλο που είναι δύσκολο να επιτευχθούν, μπορούν επίσης να βοηθήσουν μια εταιρεία να έχει αποτελεσματικό έλεγχο.³⁸

Οι Huiskonen, J. & Pirttila, T., στο άρθρο τους με τίτλο *Lateral Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*, μελετούν τη σχέση ανάμεσα σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics και έναν πελάτη της, και τους μηχανισμούς πλευρικού συντονισμού που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της συνεργασίας. Στην έρευνά τους έχουν κάνει την υπόθεση ότι μια εξωτερίκευση δραστηριοτήτων logistics με υψηλές απαιτήσεις όσον αφορά το customer service μπορεί να πριμοδοτηθεί από τη στενή σχέση ανάμεσα στις εμπλεκόμενες πλευρές. Αυτή η καλή και στενή σχέση ανάμεσα στις εμπλεκόμενες πλευρές, επιτυγχάνεται με τη χρήση αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού. Έτσι, στην έρευνά τους μελετούν τις πιθανότητες εφαρμογής συγκεκριμένων μηχανισμών πλευρικού συντονισμού.

Πως ορίζεται όμως ο πλευρικός συντονισμός και ποια είναι τα είδη του; Οι συγγραφείς, σ' αυτό το σημείο, αναφέρονται στον Galbraith ο οποίος πρότεινε ένα μηχανισμό για την κατανόηση των διαδικασιών εναρμόνισης μεταξύ των επιμέρους μονάδων ενός οργανισμού. Σε ένα πλευρικό σύστημα συντονισμού ένας οργανισμός εφαρμόζει πλευρικούς (οριζόντιους) μηχανισμούς επικοινωνίας και συνδεδεμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που διασχίζουν διαγωνίως κάθετες γραμμές εξουσίας. Αυτή η στρατηγική μετακινεί το επίπεδο λήψης απόφασης χαμηλά, εκεί όπου η πληροφορία είναι διαθέσιμη, αντί της αναφοράς ενός προβλήματος στα άνω στρώματα της ιεραρχίας. Οι managers/εργαζόμενοι σε διαφορετικές μονάδες/λειτουργίες λύνουν το πρόβλημα στο δικό τους επίπεδο ερχόμενοι σε επαφή και συνεργαζόμενοι με ισότιμους τους από εκείνες τις μονάδες/λειτουργίες που επηρεάζει και αφορά η πληροφορία.

³⁸ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd, σελ. 6-9

Ο κύριος σκοπός του πλευρικού συντονισμού και της συνεπαγόμενης πλευρικής οργανωσιακής ικανότητας είναι η αύξηση της λήψης αποφάσεων και η γρήγορη ανταπόκριση σε εναλλασσόμενες καταστάσεις. Με την αύξηση της πλευρικής επικοινωνίας στις χαμηλότερες βαθμίδες δύο βασικά ευεργετήματα επιτυγχάνονται: πρώτον, η απελευθέρωση του χρόνου της διοίκησης για σημαντικότερες αποφάσεις και δεύτερον, η αύξηση της εμπλοκής της επιμέρους πληροφορίας στη λήψη αποφάσεων. Αυτό αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταπεξέρχεται ταυτοχρόνως σε πολυδιάστατες καταστάσεις (πελατειακές βάσεις, συνεργάτες, προμηθευτές, προϊόντα, ικανότητες, τεχνολογίες κ.τ.λ.) του περιβάλλοντος λήψης αποφάσεων και έτσι να παίρνει διαφορετικά είδη αποφάσεων, ταχύτερα.

Οι τρεις βασικοί τύποι του πλευρικού συντονισμού είναι ο *άτυπος συντονισμός*, οι *τυπικές ομάδες* και οι *ολοκληρωμένοι ρόλοι*.

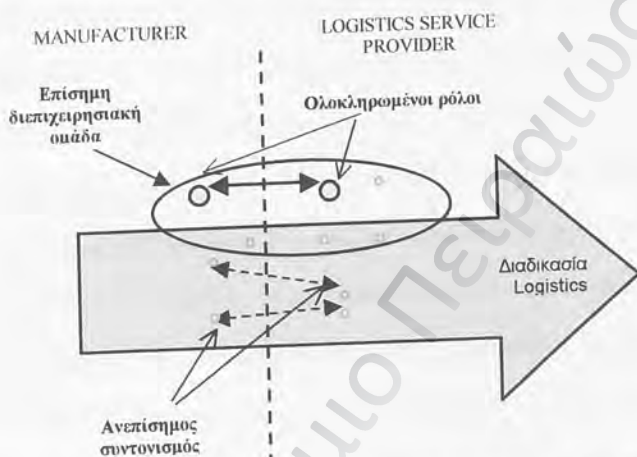
Ο άτυπος συντονισμός επιτυγχάνεται με την αυθόρμητη επικοινωνία των υποκειμένων του. Αυτός ο τύπος εθελοντικής συμπεριφοράς αυξάνει την ταχύτητα της εργασίας και μειώνει το χρόνο εξυπηρέτησης πελατών και προμηθευτών.

Οι τυπικές (προσδιορισμένες) ομάδες που περιλαμβάνουν μέλη από διαφορετικά τμήματα, μπορεί να δημιουργηθούν για να συμβάλλουν επιπρόσθετα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τυπικά αυτές είναι διοικητικές ομάδες ή τα project groups.

Οι ολοκληρωμένοι ρόλοι είναι ο πιο πολύπλοκος τύπος πλευρικού συντονισμού. Είναι ειδικά σχεδιασμένοι για να στηρίζουν την επικοινωνία και να συμβάλλουν στην επίλυση τριβών μεταξύ δύο ανεξάρτητων τμημάτων ενός οργανισμού, καθώς επίσης και να παρακάμψουν τις μεγάλες αποστάσεις επικοινωνίας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.³⁹

³⁹ Galbraith, J.R., *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA (1993)

Σύμφωνα με τους Huiskonen, J. & Pirttila, T., οι ίδιοι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για τον πλευρικό συντονισμό ανάμεσα σε δύο διαφορετικά τμήματα μιας εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεταξύ δύο διαφορετικών εταιρειών, όμως τα όρια των επιχειρήσεων σίγουρα φέρνουν και κάποιους περιορισμούς στην όλη διαδικασία εναρμόνισης.



Σχήμα 2.3: Μηχανισμοί πλευρικού συντονισμού στην αλληλεπίδραση δύο εταιρειών

Έτσι, αφού ο άτυπος συντονισμός έγκειται στην αυθόρμητη επικοινωνία των εργαζομένων των δύο διαφορετικών οργανισμών, οι τυπικές-διεπιχειρησιακές ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας και των δύο εταιρειών, μπορούν να δημιουργηθούν για την επίλυση προβλημάτων και για θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων ενώ οι ολοκληρωμένοι ρόλοι χρειάζονται για την εγκαθίδρυση διεπιχειρησιακών ομάδων και το συνταίριασμα της δουλειάς τους, έτσι ώστε η συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών να επιτυγχάνεται χωρίς να ζητηθεί η παρέμβαση των ανώτερων επιπέδων διοίκησης.

Σε μία σχέση εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών logistics όπως αυτή που εξετάζουν οι Huiskonen, J. & Pirttila, T., και οι τρεις τύποι συντονισμού είναι συνήθως σημαντικοί

και αναγκαίοι. Έτσι, για το συντονισμό των καθημερινών λειτουργιών ο πιο αποτελεσματικός είναι ο άτυπος. Ένα μέρος του άτυπου συντονισμού λαμβάνει χώρα αυθόρμητα και φυσικά, αλλά είναι σημαντικό να σχεδιαστούν μηχανισμοί υποστήριξης του. Αυτοί οι μηχανισμοί βοηθούν την αυθόρμητη επικοινωνία, προσπερνώντας τα διεπιχειρησιακά όρια στο λειτουργικό επίπεδο. Τα πιο σημαντικά υποστηρικτικά μέσα ώστε να αυξηθεί ο άτυπος συντονισμός είναι *οι συνδιασκέψεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης και βράβευσσης και τα ενοποιημένα συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας.*

Στην έρευνα που θα ακολουθήσει στο β' μέρος αυτής της εργασίας και που αφορά το Outsourcing στη Βιομηχανία Τροφίμων στον Ελλαδικό χώρο, θα εξεταστεί η βαρύτητα που δίνουν οι ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων στις συνδιασκέψεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα και στα συστήματα βράβευσσης-παρακίνησης ως υποστηρικτικά μέσα του άτυπου συντονισμού, ανάμεσα στις βιομηχανίες και τις εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες outsourcing και κατά συνέπεια, ως παράγοντες που συμβάλλουν στην καλύτερη διαχείριση της σχέσης των δύο και στην επιτυχία ή αποτυχία του outsourcing. Τα άτομα στους ενιαίους (ολοκληρωμένους ρόλους) χρειάζεται να πάρουν τη συνολική ευθύνη της συγκεκριμένης σχέσης. Το σημαντικό είναι ότι παρόλο που οι υπηρεσίες logistics έχουν ανατεθεί εξωτερικά, η ανάγκη για συντονισμό παραμένει και αυτό απαιτεί πόρους που μπορεί να είναι διαφορετικοί απ' αυτούς που χρειάζονταν πριν γίνει η ανάθεση. Το βασικό καθήκον που καλείται να αναλάβει ο υπεύθυνος των ενιαίων ρόλων είναι να σχεδιάσει από κοινού λειτουργικές διαδικασίες και πρακτικές και τέλος να επιλύσει τις επείγουσες συγκρούσεις μεταξύ των δύο μερών. Αργότερα, οι υπεύθυνοι των ενιαίων ρόλων μπορούν να αναλάβουν έναν περισσότερο συντονιστικό και υποστηρικτικό ρόλο μέσα από το σχεδιασμό και χρησιμοποιώντας τους συντονιστικούς μηχανισμούς των χαμηλότερων βαθμίδων. Αυτό γιατί ο καθημερινός

συντονισμός είναι χρονοβόρος και οι πόροι του υπεύθυνου συντονισμού πρέπει να κατανεμηθούν στα πιο σημαντικά και πολύπλοκα καθήκοντα μόνο. Γι' αυτό ο υπεύθυνος έχει κυρίως τρεις βασικούς ρόλους: να σχεδιάσει υποστηρικτικούς μηχανισμούς για τον άτυπο συντονισμό, να δημιουργήσει τυπικές ομάδες (formal groups) και να προσδιορίσει και να καθοδηγήσει τις αρμοδιότητές τους και να επιλύει τις συγκρούσεις μαζί με τον υπεύθυνο ενιαίων ρόλων της άλλης εταιρείας.

Επειδή οι πόροι του υπεύθυνου ενιαίων ρόλων είναι περιορισμένοι και μόνο ο άτυπος συντονισμός δεν επαρκεί για την επίλυση προβλημάτων και για τη βελτίωση των διαδικασιών, οι επίσημες (τυπικές) διεπιχειρησιακές ομάδες χρειάζονται προκειμένου να συνταιριάξουν περισσότερο απαιτητικά καθήκοντα. Τα κύρια καθήκοντα συντονισμού των ομάδων αυτών είναι τρία: μοίρασμα πληροφοριών και επίλυση προβλημάτων, αποτίμηση και βελτίωση των διαδικασιών και να φέρνουν εις πέρας σχέδια βελτίωσης.⁴⁰

Οι Zviran, M., Ahituv, N. & Armoni, A., στο άρθρο τους με τίτλο «Building outsourcing relationships across the global community: the UPS-Motorola experience», εξετάζουν το επιτυχημένο πρόγραμμα ανάθεσης στη Motorola από τη UPS. Σε αυτό το case study περιγράφεται με λεπτομέρεια πως λήφθηκε η απόφαση για εξωτερική ανάθεση, ποιοι παράγοντες λήφθηκαν υπόψη από τις δύο πλευρές και πως κατέληξαν στην τελική συμφωνία. Συνεχίζει με το σχεδιασμό και τις εφαρμογές του συγκεκριμένου συστήματος outsourcing και πιο συγκεκριμένα, πως το όλο εγχείρημα διοικήθηκε και εκτελέστηκε από τη Motorola.

Το case study αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί δεν αφορά μια συνηθισμένη περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης. Η εταιρεία UPS (United Package System) ζήτησε από τη Motorola να σχεδιάσει και να κατασκευάσει ένα νέο προϊόν, πρωτοποριακό εκείνη

⁴⁰ Huiskenon, J. & Pirttila, T., *Lateral Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*, 2002, *International Journal of Production Economics*, 78, σελ. 177-185

την εποχή για την αγορά, ένα φορητό τερματικό που θα μπορούσε να παρέχει τόσο στο διανομέα όσο και στη UPS πληροφορίες για τα περιεχόμενα ενός πακέτου, όπως την ώρα παραλαβής του, τον προορισμό του και πολλά άλλα στοιχεία σύμφωνα με τις προδιαγραφές που η UPS είχε θέσει. Το εγχείρημα αυτό ήταν ιδιαίτερα δύσκολο για τη Motorola γιατί ήταν εκτός των ορίων γραμμής παραγωγής της και ακριβώς λόγω της μεγάλης δυσκολίας του, οι ιθύνοντες της Motorola αρχικά σκέφτηκαν να παραιτηθούν από την ανάληψη του σχεδίου. Όμως στη συνέχεια, σκεπτόμενοι στρατηγικά ότι στο μέλλον θα προσελκύσουν και άλλους δυνητικούς πελάτες-καταναλωτές της ίδιας τεχνολογίας, αποφάσισαν να προχωρήσουν στο σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος. Έτσι τελικά, η Motorola σχεδίασε και κατασκεύασε το φορητό τερματικό DIAD II, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που είχε θέσει η UPS.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η UPS επέλεξε τη Motorola για να της αναθέσει αυτό το δύσκολο εγχείρημα λόγω της εμπιστοσύνης που είχε αναπτυχθεί προς τη συγκεκριμένη εταιρεία από την προηγούμενη εφαρμογή που ανέπτυξε η Motorola για λογαριασμό της UPS (το DVA – DIAD Vehicle Adapter).

Από τα παραπάνω εύλογα προκύπτει ότι η περίπτωση αυτή δεν αφορά απλώς μια εξωτερική ανάθεση από μια εταιρεία σε μία άλλη, αλλά μια στρατηγική συνεργασία αμοιβαία επωφελή.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτό το case study είναι τα εξής:

Από την οπτική του πελάτη, το κλειδί για την επιτυχία ενός προγράμματος εξωτερικής ανάθεσης είναι ο προκαθορισμός των στόχων και των εξειδικεύσεων καθώς και η σωστή και επιμελημένη διοίκηση του όλου προγράμματος. Η στενή παρατήρηση του προγράμματος και η ενασχόληση του top management με το πρόγραμμα είναι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του όλου εγχειρήματος, κυρίως σε κρίσιμες αποφάσεις.

Ακόμη, η σχέση εξωτερικής ανάθεσης μεταξύ του πελάτη και του outsourcer μπορεί να είναι, είτε μοναδικές, είτε επανειλημμένες. Κατά το τέλος μιας σχέσης εξωτερικής ανάθεσης, πολλοί είναι εκείνοι οι πελάτες που υπογράφουν τη συνέχισή της. Γι' αυτό, από την πλευρά του προμηθευτή, για να εξελιχθεί μια σχέση εξωτερικής ανάθεσης σε μακροχρόνια συνεργασία, θα πρέπει εκείνος να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη του και να αποδείξει ότι είναι τεχνολογικά ανταγωνιστικός. Εκθέτοντας ευέλικτη συμπεριφορά, μπορεί να βοηθήσει να κτιστεί η απαραίτητη γέφυρα εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Για τον προμηθευτή αυτό σημαίνει να κατανοήσει και να προσαρμοστεί στις εναλλασσόμενες ανάγκες του πελάτη του, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει απόκλιση από τον κύριο τομέα ενασχόλησής του ή ίσως και από παραγράφους του συμβολαίου εξωτερικής ανάθεσης.⁴¹

⁴¹ Zviran, M., Athituv, N. & Armoni, A., *Building Outsourcing Relationships across the Global Community: The UPS-Motorola Experience*, 2001, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, Issue 4, σελ. 313-333

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Επιλογή του δείγματος

Η επιλογή του δείγματος έγινε από τον οδηγό των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων της ICAP.

Συγκεκριμένα, από το συνολικό αριθμό των 965 επιχειρήσεων που είναι καταγεγραμμένες στον κατάλογο Βιομηχανία της ICAP (τόμος 1, 2003), επιλέχθηκαν συνολικά 209 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πανελλαδικά στον εξεταζόμενο κλάδο ως σταθερό αντιπροσωπευτικό δείγμα. Χρειάστηκε να γίνει κατάταξη των επιχειρήσεων κατά μέγεθος (με κριτήριο τον αριθμό των εργαζομένων). Οι τάξεις μεγέθους που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής τέσσερις:

- ♦ Μικρές: 50-99 εργαζόμενοι
- ♦ Μεσαίες: 100-199 εργαζόμενοι
- ♦ Μεγάλες: 200-499 εργαζόμενοι
- ♦ Πολύ μεγάλες: >500 εργαζόμενοι

Η κατανομή των 209 επιχειρήσεων που τελικά επιλέχθηκαν στις παραπάνω κατηγορίες έχει ως εξής: 108 μικρές, 46 μεσαίες, 41 μεγάλες και 14 πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος της δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε οδήγησε στη λήψη όλων των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων.

3.2 Μέθοδος συλλογής στοιχείων

Αφού συντάχθηκε το σχετικό ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα 1) με βάση τους στόχους της έρευνας, η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που επιλέχθηκε ήταν η ταχυδρομική αποστολή του στο επιλεγμένο δείγμα. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε

επειδή, όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, υπερτερούσε έναντι άλλων μεθόδων σε κείρια σημεία, με σημαντικότερο τη δυνατότητα προσέγγισης του συνόλου του δείγματος (ακόμα και εκείνου που βρίσκεται εκτός Αττικής αλλά και σε ακόμα πιο απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας) με σημαντικά χαμηλό κόστος. Το ερωτηματολόγιο απευθύνονταν στον Γενικό Διευθυντή της επιλεγμένης εταιρείας, με σαφή παράκληση να προωθηθεί από τον ίδιο, στο υπεύθυνο για τη συμπλήρωσή του άτομο, σύμφωνα με το εκάστοτε οργανόγραμμα της εταιρείας, (βλ. Παράρτημα. 2).

3.3 Ποσοστό ανταπόκρισης

Σημαντικός κρίθηκε ο αριθμός των αποκρίσεων καθώς το ποσοστό επιστροφής συμπληρωμένων ερωτηματολογίων υπερέβη το 28,7%. Συγκεκριμένα, από τα 209 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 60. Το υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης αποτελεί ένδειξη του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για τις περιοχές έρευνας του outsourcing που επιλέχθηκαν ως αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Την άποψη αυτή ενισχύει και η επιμονή πολλών εταιρειών να λάβουν τα αποτελέσματα της έρευνας, παρά το ότι κάτι τέτοιο είχε ήδη σαφέστατα διευκρινιστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

4.1 Αριθμός εργαζομένων των υπό εξέταση εταιρειών

Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων, από τις 60 βιομηχανίες τροφίμων που απάντησαν, 25 (41,7%) απασχολούν από 50-99 υπαλλήλους, 15 (25%) απασχολούν από 100-199 υπαλλήλους, 14 (23,3%) απασχολούν από 200-499 υπαλλήλους και 6 (10%) απασχολούν περισσότερους από 500 υπαλλήλους.



Γράφημα 4.1.1: Αριθμός εργαζομένων στις συμμετάσχουσες στην έρευνα εταιρείες

4.2 Συνεργασία με outsourcers

Στην ερώτηση 2, που αφορούσε την ύπαρξη ή μη, συνεργασίας στο παρόν, στο παρελθόν και στο μέλλον με outsourcers, από τις 60 βιομηχανικές επιχειρήσεις που απάντησαν, 48 βιομηχανίες (80%) συναλλάσσονται ήδη με μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, 12 (20%) έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν και 7 (11,7%) είναι στα σχέδια τους να συνεργαστούν στο μέλλον. Μόλις 4 βιομηχανίες (6,7%) απάντησαν αρνητικά στις τρεις παραπάνω επιλογές, δηλώνοντας έτσι πως δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ με μία

εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών, αλλά ούτε και σκοπεύουν να το κάνουν στο κοντινό μέλλον.*

Καταγραφή αριθμού συνεργασιών εταιρειών και outsourcers	Αριθμός	Ποσοστό
Εταιρείες που συνεργάζονται ήδη με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών	48	80%
Εταιρείες που έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών	12	20%
Εταιρείες που σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών	7	11,7%
Εταιρείες που δεν εμπίπτουν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες	4	6,7%

Πίνακας 4.2.1: Ποσοτική απεικόνιση του αριθμού συνεργασιών εταιρειών και outsourcers

Ένα πρώτο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε με βάση τα ανωτέρω στοιχεία είναι ότι, το outsourcing είναι ήδη διαδεδομένο στο χώρο της βιομηχανίας τροφίμων. Επίσης, δεδομένου του πολύ μικρού αριθμού εταιρειών (μόλις 4 βιομηχανίες) που απάντησαν κατηγορηματικά με αρνητικό τρόπο, στο ενδεχόμενο συνεργασίας με τρίτους, το outsourcing ως πρακτική και στρατηγική επιλογή αναμένεται να αυξηθεί κι άλλο στο άμεσο μέλλον.

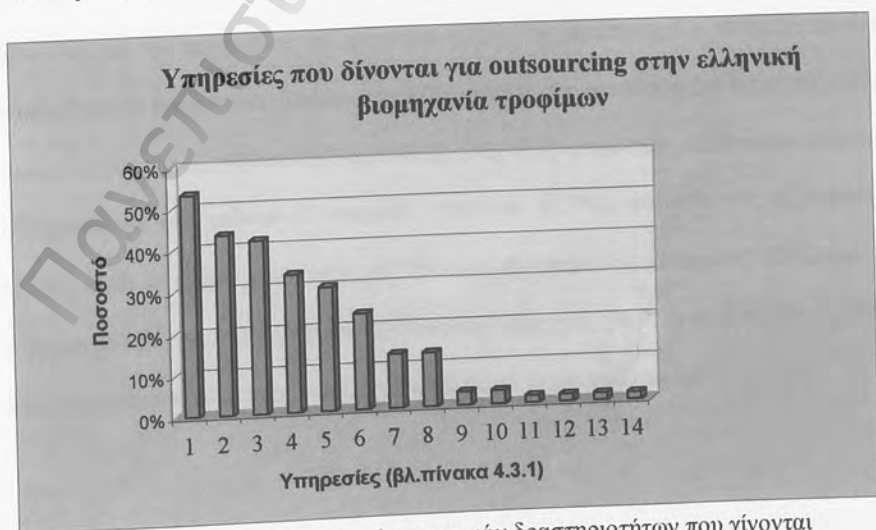
4.3 Κατηγορίες υπηρεσιών όπου πραγματοποιείται outsourcing

Στην ερώτηση 3 που αναφέρεται στις κατηγορίες υπηρεσιών που γίνεται outsourcing απάντησαν 56 (93,3%) βιομηχανίες τροφίμων. Ο αριθμός και το αντίστοιχο ποσοστό των βιομηχανιών τροφίμων που κάνουν outsourcing σε συγκεκριμένες υπηρεσίες παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

* Στην ερώτηση αυτή το ποσοστό υπερβαίνει το 100%, επειδή κάποιες εταιρείες έδωσαν περισσότερες από μία απαντήσεις

A/A	Υπηρεσίες - τομείς δραστηριότητας που δίδονται σε outsourcers	Αριθμός	Ποσοστό
1	Μηχανογράφηση	32	53,3%
2	Logistics	26	43,3%
3	Υπηρεσίες ασφαλείας	25	41,7%
4	Υπηρεσίες εκπαίδευσης	20	33,3%
5	Υπηρεσίες καθαρισμού	18	30%
6	Marketing	14	23,3%
7	Οικονομικές υπηρεσίες	8	13,3%
8	Human Resources	8	13,3%
9	Συμβουλευτικές υπηρεσίες για ISO & HACCP	2	3,3%
10	Μικροβιολογικές εξετάσεις και αναλύσεις	2	3,3%
11	Εργασίες στις οποίες δεν υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία ή εξοπλισμός	1	1,7%
12	Ενοικιάσεις αυτοκινήτων	1	1,7%
13	Re-engineering	1	1,7%
14	Υπηρεσίες απεντόμωσης-μυοκτονίας	1	1,7%

Πίνακας 4.3.1: Υπηρεσίες-τομείς δραστηριότητας που δίδονται σε outsourcers



Γράφημα 4.3.2 Απεικόνιση υπηρεσιών-εταιρικών δραστηριοτήτων που γίνονται outsourcing

Από τα παραπάνω ποσοστά φαίνεται μια ποιοτική αλλαγή στις υπηρεσίες που επιλέγονται προς outsourcing. Ενώ παλαιότερα την πρωτοκαθεδρία διατηρούσαν υπηρεσίες κατά βάση άσχετες με το αντικείμενο της εταιρείας που ανέθετε, όπως υπηρεσίες ασφαλείας ή καθαρισμού, τώρα, ενώ αυτές οι υπηρεσίες συνεχίζουν να υλοποιούνται με τη λογική του outsourcing, άλλες, νέες, πιο πολύπλοκες και σχετικές με το αντικείμενο δραστηριοποίησης της εταιρείας-πελάτη, κατέχουν την πρώτη και δεύτερη θέση όσον αφορά τις αναθέσεις τους σε τρίτους (μηχανογράφηση, logistics). Ασχολίαστη δεν πρέπει να παραμείνει η τέταρτη θέση που περιλαμβάνει υπηρεσίες εκπαίδευσης. Σίγουρα, η αναβάθμιση του ρόλου της εκπαίδευσης υπάρχει αλλά αν δεν μπορεί να καλυφθεί από εσωτερικούς πόρους της εταιρείας, η ανάγκη καλύπτεται με ανάθεση προφανώς σε πιστοποιημένους εκπαιδευτικούς φορείς και επαγγελματίες εκπαιδευτές, με τη μορφή εξωτερικής συνεργασίας. Στην ίδια λογική μπορεί να εξηγηθεί και το υψηλό ποσοστό που συγκέντρωσαν οι υπηρεσίες marketing.

4.4 Προοπτική μελλοντικών αναθέσεων σε outsourcers

Όσον αφορά την προσπάθεια να ερευνηθεί - μέσω της ερώτησης 4 - ποιες υπηρεσίες σχεδιάζουν να δώσουν για outsourcing οι βιομηχανίες τροφίμων που δεν συνεργάζονται ακόμη με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών, αλλά σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον (7 εταιρείες, ποσοστό 11,7%), φαίνεται ότι τα logistics (6,7%) είναι η πρώτη τους επιλογή. Έπονται οι υπηρεσίες ασφαλείας (5%) και η μηχανογράφηση (3,3%) με τις συμβουλευτικές υπηρεσίες για ISO & HACCP (3,3%). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

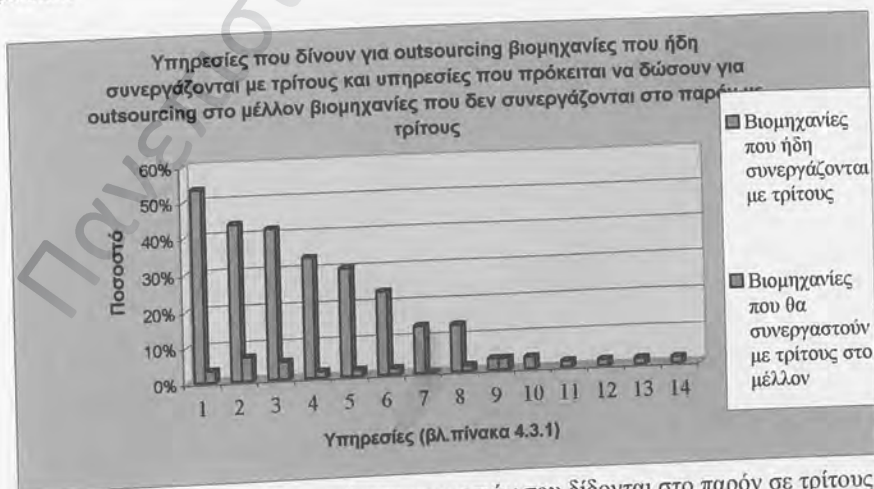
A/A	Υπηρεσίες προς ανάθεση	Αριθμός	Ποσοστό
1	Μηχανογράφηση	2	3,3%
2	Logistics	4	6,7%
3	Υπηρεσίες ασφαλείας	3	5%
4	Υπηρεσίες εκπαίδευσης	1	1,7%
5	Υπηρεσίες καθαρισμού	1	1,7%
6	Marketing	1	1,7%
7	Οικονομικές υπηρεσίες	-	-
8	Human Resources	1	1,7%
9	Συμβουλευτικές υπηρεσίες για ISO & HACCP	2	3,3%

Πίνακας 4.4.1 Προοπτική ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους από τις εταιρείες που δεν έχουν προχωρήσει ακόμα σε outsourcing

Με την ερώτηση αυτή φαίνεται εν μέρει για ποιες υπηρεσίες αναμένεται να αυξηθεί το outsourcing στο μέλλον. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι η ερώτηση αυτή απευθυνόταν μόνο στις βιομηχανίες εκείνες που δεν έχουν αναθέσει υπηρεσίες τους σε τρίτους στο παρόν αλλά σχεδιάζουν να κάνουν κάτι τέτοιο στο μέλλον (11,7%). Πιθανότατα όμως και οι βιομηχανίες που ήδη συνεργάζονται με τρίτους, να θελήσουν να αναθέσουν περισσότερες υπηρεσίες τους μελλοντικά. Μια τέτοια ερώτηση που θα αφορούσε τις τελευταίες θα μπορούσε να δώσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα που θα αναδείκνυε όλες εκείνες τις υπηρεσίες στις οποίες αναμένεται να αυξηθεί το outsourcing στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων. Επειδή όμως μια συνολική εκτίμηση που θα αφορά το σύνολο των υπηρεσιών που θα δοθούν σε τρίτους στο μέλλον: πρώτον, σίγουρα θα απαιτούσε μια διαφορετική προσέγγιση μέσω μιας άλλης σειράς ερωτήσεων και δεύτερον, οι υπηρεσίες που εμφανίζουν τα μικρότερα ποσοστά έχουν μεταξύ τους μικρές διαφορές και δεν παρουσιάζουν ακόμα ενδιαφέρον για ανάλυση, κρίθηκε προτιμότερο να εξαχθούν συμπεράσματα για τις υπηρεσίες εκείνες που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει

ότι οι υπηρεσίες που θα επιλεγούν από εταιρείες που ακόμα δεν εξωτερικεύουν δραστηριότητες (όταν φυσικά αποφασίσουν να αναθέσουν δραστηριότητές τους σε τρίτους) είναι πρώτα τα logistics (6,7%), και στη συνέχεια οι υπηρεσίες ασφαλείας (5%), η μηχανογράφηση (3,3%) και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες για ISO και HACCP (3,3%). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι πλέον, οι περισσότερες εταιρείες που σκέφτονται να αναθέσουν για πρώτη φορά μια λειτουργία τους σε τρίτους, επιλέγουν πρώτα τη λειτουργία των logistics. Ένα άλλο πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι ότι εκείνες οι εταιρείες που πρόκειται να συνεργαστούν με τρίτους στο άμεσο μέλλον, παρόλο που δεν είχαν συνεργαστεί ποτέ στο παρελθόν και κατά συνέπεια δεν έχουν καμία εμπειρία αναφορικά με το outsourcing, σκέφτονται να αναθέσουν αρχικά περισσότερες από μια λειτουργίες (με βάση τα στοιχεία του πίνακα 4.4.1 προκύπτει ότι για κάθε μια εταιρεία αναλογούν περίπου δύο λειτουργίες).

Στο γράφημα που ακολουθεί γίνεται συγκριτική απεικόνιση των υπηρεσιών που δίνονται για outsourcing στο παρόν και αυτών που πρόκειται να δοθούν στο άμεσο μέλλον.



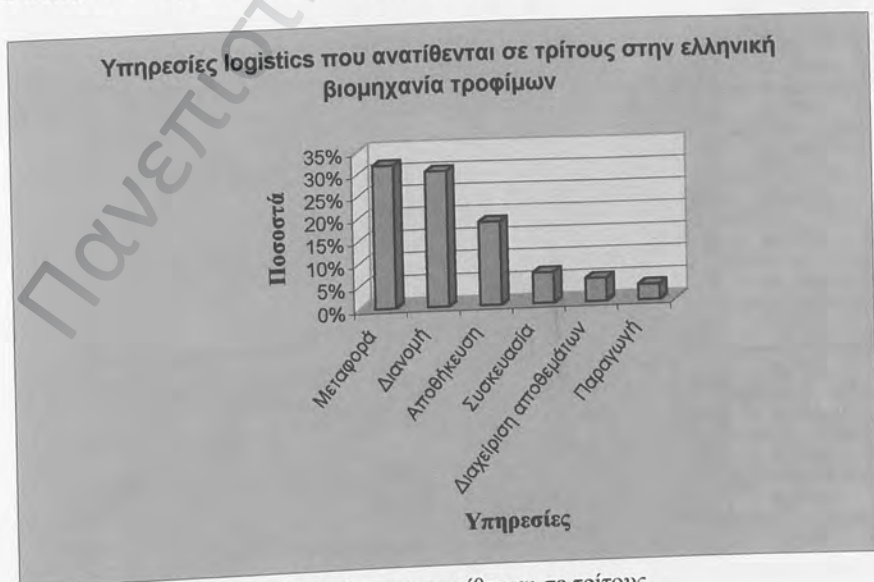
Γράφημα 4.4.2: Συγκριτική απεικόνιση υπηρεσιών που δίδονται στο παρόν σε τρίτους και υπηρεσιών που πρόκειται να δοθούν για outsourcing

4.5 Υπάρχουσες συνεργασίες με third party logistics' providers

Το πέμπτο ερώτημα του ερωτηματολογίου της έρευνας αφορά μόνο τις βιομηχανίες εκείνες που ήδη συνεργάζονται με κάποιον third party logistics' provider (26 βιομηχανίες, ποσοστό 43,3%) προκειμένου να ερευνηθεί ποιες υπηρεσίες των logistics αναθέτουν σε 3PL (3rd Party Logistics' Providers). Στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν εμφανίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

A/A	Εξωτερικευμένες υπηρεσίες logistics σε outsourcers	Αριθμός	Ποσοστό
1	Μεταφορά	19	31,7%
2	Διανομή	18	30%
3	Αποθήκευση	11	18,3%
4	Συσκευασία	4	6,7%
5	Διαχείριση αποθεμάτων	3	5%
6	Παραγωγή	2	3,3%

Πίνακας 4.5.1 : Εξωτερικευμένες υπηρεσίες logistics σε outsourcers



Γράφημα 4.5.2: Υπηρεσίες logistics που ανατίθενται σε τρίτους

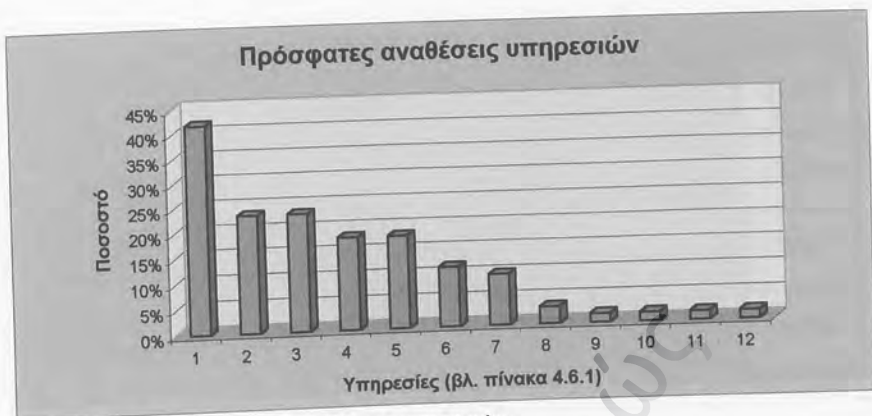
Εδώ αξίζει να ειπωθεί ότι καθόλου τυχαία δεν πρέπει να θεωρηθεί η εξωτερίκευση λειτουργιών που σχετίζονται με το χώρο των logistics όπως μεταφορά, διανομή, αποθήκευση κλπ. Φαίνεται ότι οι αυξημένες απαιτήσεις για ορθή διαχείριση των logistics αλλά και η πολυπλοκότητα του αντικειμένου, οδηγούν πολλές εταιρείες σε outsourcing όσον αφορά αυτό το πεδίο δραστηριότητας. Ακόμα, από τα στοιχεία που προέκυψαν, προκύπτει το πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που έχουν επιλέξει να αναθέσουν υπηρεσίες logistics σε τρίτους, έχουν αναθέσει περισσότερες από μια υπηρεσίες (αναλογικά προκύπτει ότι σε κάθε μια εταιρεία αναλογούν περίπου δύο υπηρεσίες).

4.6 Πρόσφατες αναθέσεις υπηρεσιών

Σχετικά με το ποιες υπηρεσίες ανατέθηκαν τα δύο τελευταία χρόνια σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών απάντησαν 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

A/A	Υπηρεσίες που πρόσφατα ανατέθηκαν (διάστημα μικρότερο των 2 ετών)	Αριθμός	Ποσοστό
1	Μηχανογράφηση	25	41,7%
2	Υπηρεσίες ασφάλειας	14	23,3%
3	Υπηρεσίες καθαρισμού	14	23,3%
4	Logistics	11	18,3%
5	Υπηρεσίες εκπαίδευσης	11	18,3%
6	Marketing	7	11,7%
7	Οικονομικές υπηρεσίες	6	10%
8	Human Resources	2	3,3%
9	Συλλογή προϊόντος	1	1,7%
10	Μικροβιολογικές εξετάσεις και αναλύσεις	1	1,7%
11	Re-engineering	1	1,7%
12	ISO & HACCP	1	1,7%

Πίνακας 4.6.1: Υπηρεσίες που πρόσφατα ανατέθηκαν σε τρίτους



Γράφημα 4.6.2: Πρόσφατες αναθέσεις υπηρεσιών

Εδώ φαίνεται τόσο η μετακίνηση των συνεργασιών ανάθεσης σε εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως η μηχανογράφηση και τα logistics όσο και η διατήρηση απλών μορφών outsourcing (καθαρισμός, ασφάλεια).

4.7 Εξέταση του παράγοντα «διάρκεια συμβολαίου»

Για τη διάρκεια του συμβολαίου απάντησαν 55 βιομηχανίες (91,7%). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των βιομηχανιών (51,7%) έχουν συνάψει συμβόλαιο διάρκειας 1-2 χρόνων. Συμβόλαιο διάρκειας μικρότερης του ενός έτους έχει συνάψει το 21,7%, ενώ μεγαλύτερο των τριών χρόνων το 11,7%. Τέλος, ένας πολύ μικρός αριθμός βιομηχανιών, μόλις το 5% του συνόλου έχει συνάψει συμβόλαιο διάρκειας 2-3 χρόνων. Τα παραπάνω ποσοστά φαίνονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Διάρκεια συμβολαίου	Αριθμός	Ποσοστό
Διάρκεια μικρότερη του ενός έτους	13	21,7%
Διάρκεια 1-2 ετών	31	51,7%
Διάρκεια 2-3 ετών	3	5%
Διάρκεια μεγαλύτερη των 3 ετών	7	11,7%

Πίνακας 4.7.1: Διάκριση εταιρειών βάση διάρκειας συμβολαίων που έχουν συνάψει με outsourcers



Γράφημα 4.7.2: Διάκριση εταιρειών βάση διάρκειας συμβολαίων που έχουν συνάψει με outsourcers

Τα ανωτέρω στοιχεία υποδηλώνουν μια αρκετά σταθερή προτίμηση σε βραχυχρόνιες συνεργασίες, τουλάχιστον σε επίπεδο συμβάσεων, κάτι που φαίνεται να έχει τη λογική της συχνής επαναξιολόγησης, συνεργασιών που κρίνονται κρίσιμες για το μέλλον των εταιρειών που πραγματοποιούν αναθέσεις.

4.8 Κριτήρια λήψης απόφασης για outsourcing

Όσον αφορά τα κριτήρια που έπαιξαν ρόλο ή όχι κατά τη διαδικασία της λήψης απόφασης για ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε τρίτους, απάντησαν 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

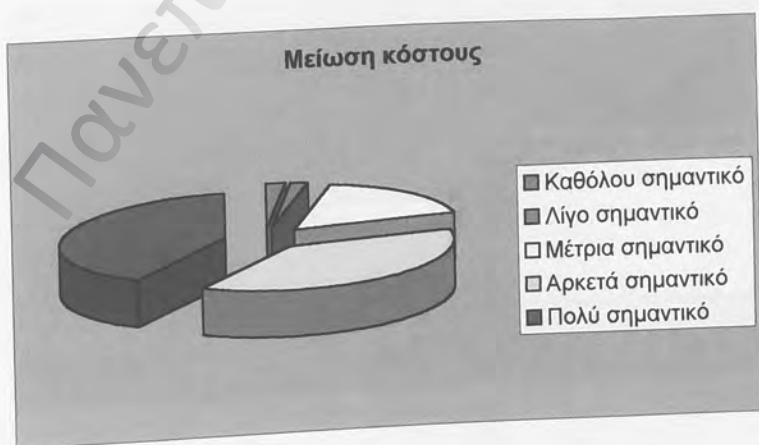
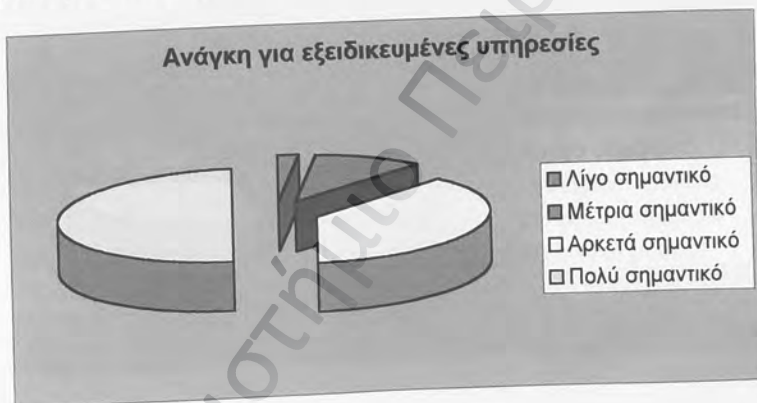
Κριτήρια	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Εξειδικευμένες υπηρεσίες	-	1,7%	10%	35%	46,6%
Μείωση κόστους	1,7%	1,7%	16,7%	35%	38,2%
Υψηλά ποιοτικά standards των outsourcingers	1,7%	1,7%	25%	38,2%	26,7%
Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες	10%	6,7%	15%	41,7%	20%
Στρατηγική της εταιρείας	6,7%	16,7%	15%	31,7%	23,2%
Ελλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις	21,7%	21,7%	28,2%	15%	6,7%
Επιβολή από τη μητρική εταιρεία	81,7%	5%	3,2%	1,7%	1,7%

Πίνακας 4.8.1: Κριτήρια λήψης απόφασης για συνεργασία με outsourcingers

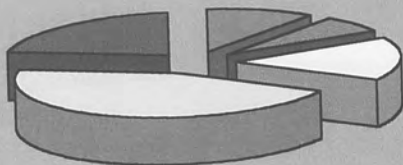
Κριτήρια	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Σύνολο
Εξειδικευμένες υπηρεσίες	35%	46,6%	81,6%
Μείωση κόστους	35%	38,2%	73,2%
Υψηλά ποιοτικά standards των outsourcingers	38,2%	26,7%	64,9%
Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες	41,7%	20%	61,7%
Στρατηγική της εταιρείας	31,7%	23,2%	54,9%
Ελλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις	15%	6,7%	21,7%
Επιβολή από τη μητρική εταιρεία	1,7%	1,7%	3,4%

Πίνακας 4.8.2: Κριτήρια λήψης απόφασης για συνεργασία με outsourcingers – απομόνωση των κατηγοριών «Αρκετά σημαντικό» & «Πολύ σημαντικό»

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι τα κριτήρια που οι βιομηχανίες έλαβαν πολύ σοβαρά υπόψη τους κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης για ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους ήταν οι εξειδικευμένες υπηρεσίες (46,6%), η προσδοκία για μείωση του κόστους (38,2%) και τα υψηλά ποιοτικά standards των outsourcers (26,7%). Ενώ έπονται η στρατηγική της εταιρείας αυτή καθ' αυτή και η εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες. Λογικά κρίνονται τα ευρήματα σε αυτή την ερώτηση καθώς και βιβλιογραφικά αναφέρεται ρητά, ότι οι βασικές προσδοκίες των εταιρειών που αναθέτουν, κυρίως αφορούν την πρόσβαση σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και την μείωση του κόστους.

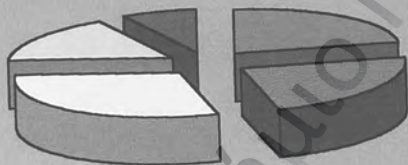


Εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες



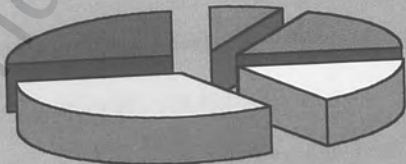
- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό

Έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις

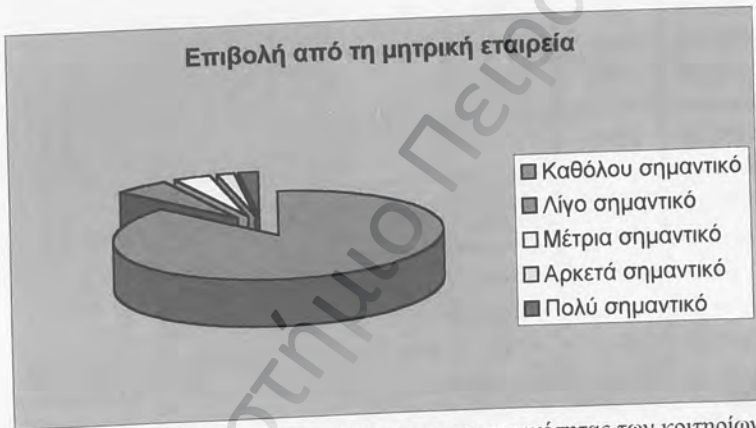
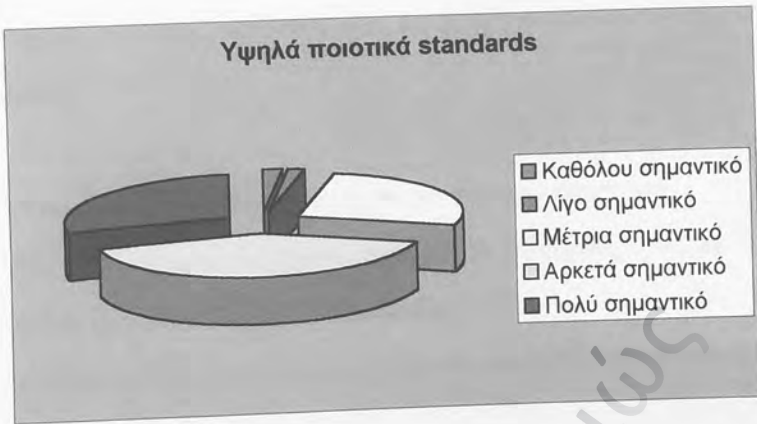


- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό

Στρατηγική της εταιρείας



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό



Γράφημα 4.8.3: Συγκριτική αποτύπωση της σημαντικότητας των κριτηρίων λήψης θετικής απόφασης για outsourcing

Αξίζει να σημειωθούν επιπρόσθετα κριτήρια που αναφέρθηκαν από λίγες βιομηχανίες. Χαρακτηριστική ήταν η απάντηση ότι πολύ σημαντικό ρόλο τη λήψη της απόφασης για ανάθεση σε τρίτους έπαιξε και η πίεση που δέχθηκε μια βιομηχανία από το σωματείο στο οποίο υπάγεται, μια άλλη ότι η έλλειψη κρίσιμων δεξιοτήτων ήταν ένας από τους σημαντικούς λόγους, μια τρίτη ότι η ανάγκη για ακόμα πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών της ήταν ένας από τους λόγους που την οδήγησε στην επιλογή αυτή και τέλος μια βιομηχανία απάντησε ότι η ανάγκη για μείωση του προσωπικού συνέβαλλε

ανάμεσα σε άλλους παράγοντες στην απόφαση για ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε τρίτους.

4.9 Βαρύτητα κριτηρίων επιλογής συνεργατών για outsourcing

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν συνολικά 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Κριτήρια επιλογής	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	1,7%	1,7%	5%	41,7%	43,2%
Καλή φήμη του outsourcinger στην αγορά	-	1,7%	10%	43,3%	38,3%
Εξειδικευμένες υπηρεσίες	1,7%	-	13,2%	41,7%	36,7%
Ανταγωνιστικές τιμές	3,3%	3,3%	20%	31,7%	35%
Κουλτούρα συμβατή με αυτή της βιομηχανίας	3,3%	8,3%	31,7%	35%	15%
Χρήση νέων τεχνολογιών	13,2%	10%	21,7%	31,7%	16,7%

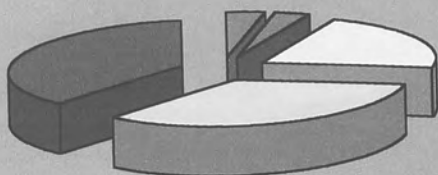
Πίνακας 4.9.1 Κριτήρια επιλογής εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών

Κριτήρια επιλογής	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Σύνολο
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	41,7%	43,2%	84,9%
Καλή φήμη του outsourcer στην αγορά	43,3%	38,3%	81,6%
Εξειδικευμένες υπηρεσίες	41,7%	36,7%	78,4%
Ανταγωνιστικές τιμές	31,7%	35%	66,7%
Κουλτούρα συμβατή με αυτή της βιομηχανίας	35%	15%	50%
Χρήση νέων τεχνολογιών	31,7%	16,7%	48,4%

Πίνακας 4.9.2 Βαρύτητα κριτηρίων επιλογής- απομόνωση των κατηγοριών «Αρκετά σημαντικό» & «Πολύ σημαντικό»

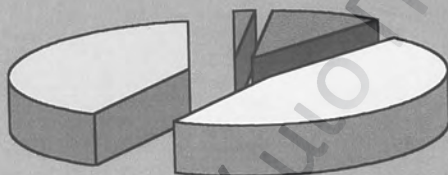
Σε επίπεδο αξιολόγησης της βαρύτητας έκαστου κριτηρίου, δεσπόζουσα θέση εξακολουθούν να έχουν οι εξειδικευμένες υπηρεσίες στις οποίες αποκτούν πρόσβαση οι εταιρείες που αναθέτουν, καθώς και οι ανταγωνιστικές τιμές που μπορούν να παρέχουν οι outsourcers στους πελάτες τους, ικανοποιώντας την απαίτηση της μείωσης του κόστους απόκτησης και διαχείρισης των προς ανάθεση λειτουργιών. Αυτό που εκπλήττει είναι ότι ένας άλλος παράγοντας, η «ταχύτητα εξυπηρέτησης» υπερφαλάγγισε τους αναφερθέντες παράγοντες συγκεντρώνοντας ποσοστό 41,7% και 43,2% στις κατηγορίες «Αρκετά σημαντικό» και «Πολύ σημαντικό». Το ίδιο συνέβη και με τον παράγοντα «Καλή φήμη του outsourcer στην αγορά» (43,3% & 38,3%). Φαίνεται ότι πέραν των προσδοκιών για εξειδικευμένες υπηρεσίες και μείωση κόστους οι πελάτες θέλουν να εξυπηρετούνται ταχύτατα από τους εγγυημένα καλύτερους της αγοράς!

Ανταγωνιστικές τιμές



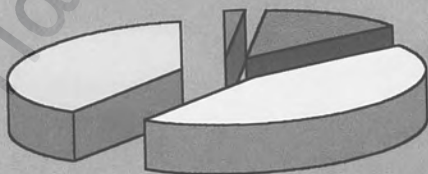
- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό

Καλή φήμη του outsourcer στην αγορά

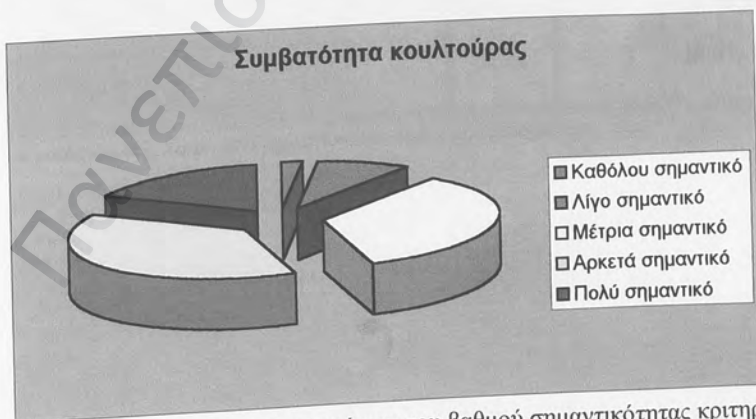
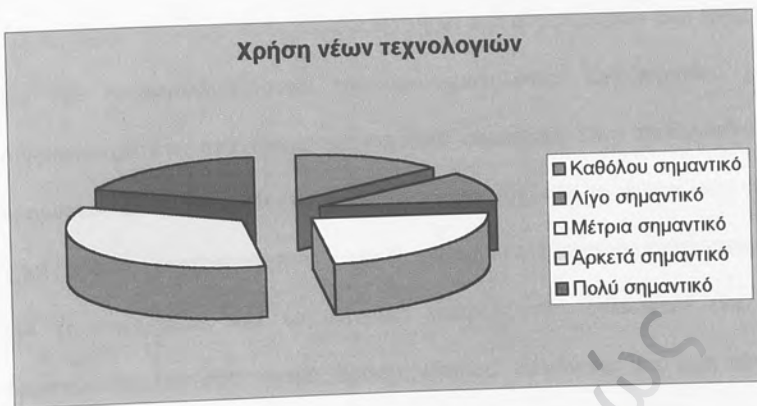


- Λίγο σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό

Εξειδικευμένες υπηρεσίες



- Καθόλου σημαντικό
- Μέτρια σημαντικό
- Αρκετά σημαντικό
- Πολύ σημαντικό



Γράφημα 4.9.3: Συγκριτική απεικόνιση του βαθμού σημαντικότητας κριτηρίων επιλογής εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών

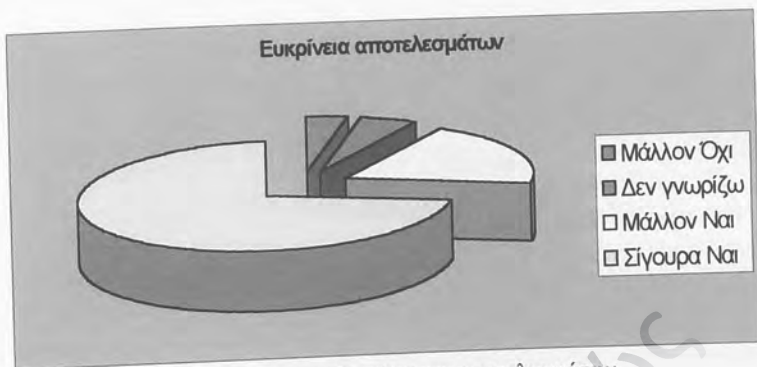
Τέλος, αξίζει να σημειωθούν κάποια κριτήρια που αναφέρθηκαν από τρεις βιομηχανίες και δεν συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα μια εταιρεία συμπεριέλαβε στις απαντήσεις της ως πολύ σημαντικό λόγο τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών από τον outsourcer χωρίς δέσμευση (δηλαδή τη στιγμή που τις χρειάζεται χωρίς πρότερη ρητή συμφωνία), μια άλλη εταιρεία εκτίμησε ως καθοριστικό παράγοντα για τη συνεργασία και το ιστορικό ύπαρξης του outsourcer (τα χρόνια που δραστηριοποιείται στην αγορά, δραστηριότητες, επενδύσεις που έχει κάνει κλπ.) και μια τρίτη εταιρεία την έλλειψη προσωπικού στην περιοχή εγκατάστασής της. Πάντως όλα τα κριτήρια που συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο, κρίθηκαν από αρκετά σημαντικά ως πολύ σημαντικά στην πλειονότητά τους.

4.10 Σαφήνεια προσδοκιών

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν συνολικά 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Σαφήνεια προσδοκώμενων αποτελεσμάτων	Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
Η εταιρεία σας έχει κάνει σαφή στους outsourcers τα αποτελέσματα που αναμένει;	-	3,3%	3,3%	18,3%	68,3%

Πίνακας 4.10.1 Σαφήνεια προσδοκώμενων αποτελεσμάτων



Γράφημα 4.10.2: Σαφήνεια προσδοκώμενων αποτελεσμάτων

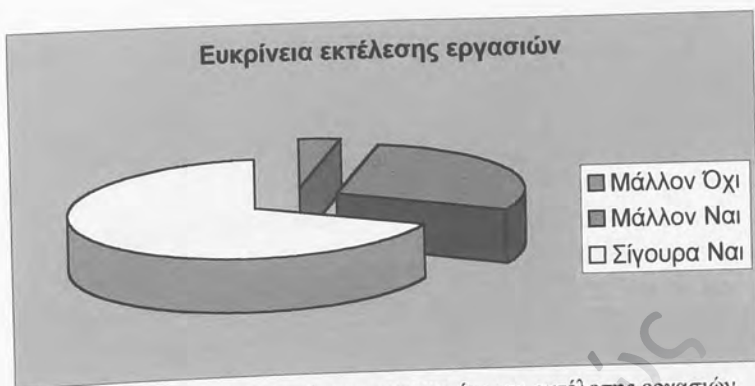
Εδώ αξίζει να σχολιαστεί το ότι αν τελικά μια εταιρεία προβεί σε outsourcing, αυτή της η επιλογή αυτόματα συνεπάγεται συγκεκριμένες απαιτήσεις και υποχρεώσεις για τον outsourcer.

4.11 Σαφήνεια επιθυμητού τρόπου εργασιών από εταιρείες-πελάτες προς τους outsourcers

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 εταιρείες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Σαφήνεια τρόπου συνεργασίας	Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
Η εταιρεία σας έχει κάνει σαφή τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών εκ μέρους του outsourcer;	-	3,3%	-	26,7%	63,3%

Πίνακας 4.11.1 Σαφήνεια τρόπον συνεργασίας και εκτέλεσης εργασιών



Γράφημα 4.11.2: Σαφήνεια τρόπου συνεργασίας και εκτέλεσης εργασιών

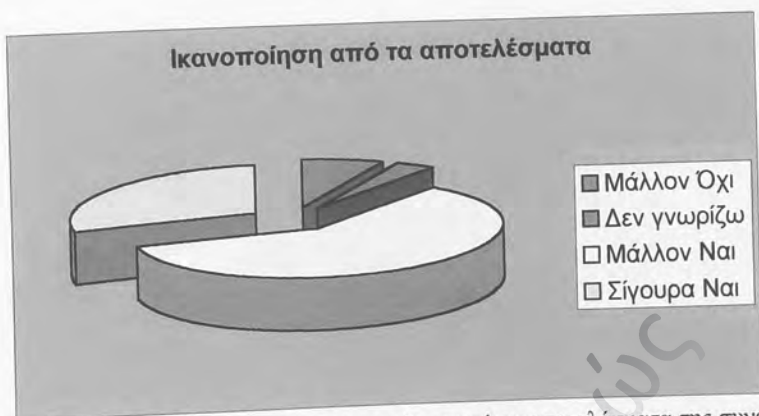
Είναι ολοφάνερο ότι οι εταιρείες που πραγματοποιούν outsourcing, δηλώνουν ότι έχουν κάνει σαφή, στους συνεργάτες τους, τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών που απαιτούν από αυτούς και για τις οποίες έχει υπάρξει ανάθεση.

4.12 Εκτίμηση βαθμού ικανοποίησης από υπάρχουσες συνεργασίες

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Απόδοση αποτελεσμάτων	Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
Από τη μέχρι τώρα συνεργασία πιστεύετε ότι έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα που αναμένετε;	-	6,7%	3,3%	56,7%	26,7%

Πίνακας 4.12.1 Απόδοση και ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της συνεργασίας



Γράφημα 4.12.2: Απόδοση και ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της συνεργασίας

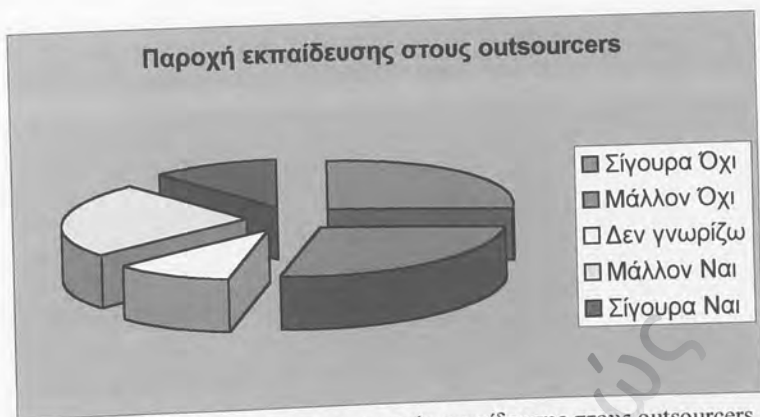
Φαίνεται ότι οι περισσότερες συνεργασίες με *outsourcers* προχωρούν ομαλά με επίτευξη των, προς αναμονή, αποτελεσμάτων. Είναι αρκετά λογικό καθώς πρόκειται για εξωτερικές συνεργασίες που συνεχίζουν να υπάρχουν μόνο εφόσον επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι τους.

4.13 Παροχή εκπαίδευσης στους *outsourcers*

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 εταιρείες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης	Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
Παρέχετε εκπαίδευση στις συνεργαζόμενες εξωτερικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών;	25%	25%	10%	23,3%	10%

Πίνακας 4.13.1 Αποτύπωση της παροχής εκπαίδευσης στους *outsourcers*



Γράφημα 4.13.2: Αποτύπωση της παροχής εκπαίδευσης στους outsourcers

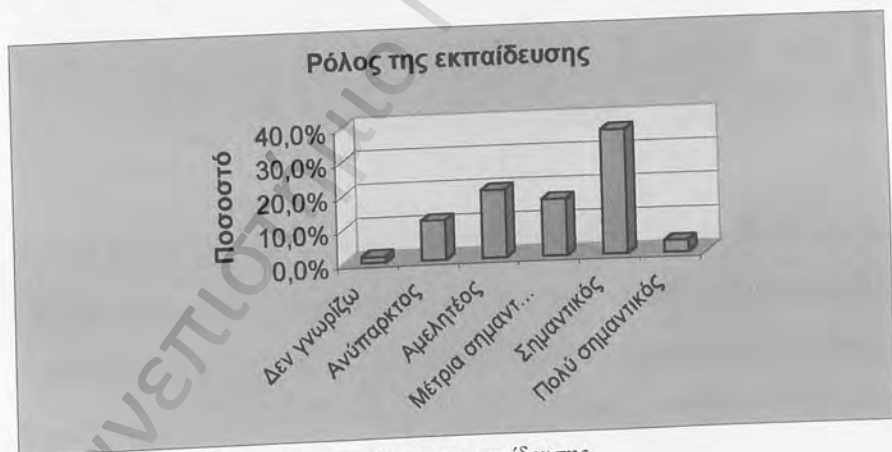
Αναφορικά με την εκπαίδευση εμφανίζεται διττή εικόνα. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις δεν παρείχαν εκπαίδευση στις συνεργαζόμενες εταιρείες. Ενώ αντίθετα περίπου το ¼ (23,3%) των εταιρειών που απάντησαν σε αυτή την ερώτηση παρείχαν. Φαίνεται ότι μόνο στο 10% των εταιρειών η εκπαίδευση προς τους outsourcers πραγματοποιείται κατά τρόπο ξεκάθαρο. Οπωσδήποτε η συνολική εικόνα εμφανίζει ανεπαρκή την καθοδήγηση των outsourcers τουλάχιστον όσον αφορά την ποσότητα αλλά και την τυποποίηση της εκπαίδευσης (δηλαδή, συχνότητα σεμιναρίων, χρήση οπτικοακουστικών μέσων κ.α.) που επιδέχονται.

4.14 Διερεύνηση του ρόλου της εκπαίδευσης

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν συνολικά 54 εταιρείες (90%). Τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν.

Ρόλος της εκπαίδευσης	Ποσοστό
Δεν γνωρίζω	1,7%
Ανύπαρκτος. Δεν πραγματοποιήθηκε κανένα σεμινάριο	11,7%
Αμελητέος. Υπήρξαν άτυπες επιμορφώσεις στελεχών σύμφωνα με τη ροή εκτέλεσης των εργασιών	20%
Μέτρια σημαντικός. Υπήρξαν μόνο κάποιες επιμορφώσεις στο αρχικό στάδιο της συνεργασίας που απέδωσαν λίγο	16,7%
Σημαντικός. Υπήρξαν ικανοποιητικές ώρες εκπαίδευσης των στελεχών των δύο εταιρειών που κοινά θα συνεργάζονταν προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της συνεργασίας	36,7%
Πολύ σημαντικός. Υπήρξαν πολλές ώρες εκπαίδευσης με μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τη συνεργασία	3,2%

Πίνακας 4.14.1 Αποτίμηση του ρόλου της εκπαίδευσης



Γράφημα 4.14.2: Αποτίμηση του ρόλου της εκπαίδευσης

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης συνεχίζει η υποβάθμιση του ρόλου της εκπαίδευσης καθώς περίπου πάλι το 50% των ερωτηθέντων εταιρειών κρίνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί από μέτρια σημαντικό μέχρι αμελητέο ή ανύπαρκτο παράγοντα. Μόνο το 3,2% των εταιρειών κρίνει την εκπαίδευση πολύ σημαντική ενώ το 36,7% φαίνεται να έχει βρει εκείνη τη φόρμουλα συνεργασίας που αποδίδει στην εκπαίδευση το ρόλο που αυτοδίκαια έχει ως κρίσιμος παράγοντας για μια πετυχημένη συνεργασία.

4.15 Καταγραφή ροής εκπαιδευτικών υπηρεσιών

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 54 εταιρείες (90%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Παρακαλώ αναφέρατε ποιος εκπαιδευσε ποιόν στα πλαίσια της συνεργασίας με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών	Ποσοστό
Η εταιρεία μας την εξωτερική εταιρεία σχετικά με τις πολιτικές και στρατηγικές που έχουμε (εσωτερική εκπαίδευση)	11,7%
Η εταιρεία μας την εξωτερική εταιρεία σχετικά με τα προϊόντα και τις διαδικασίες που έχουμε και τις αγορές που απευθυνόμαστε (εσωτερική εκπαίδευση)	21,7%
Η εξωτερική εταιρεία την εταιρεία μας αναφορικά με τον τρόπο εργασίας και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρούμε στις μεταξύ μας συναλλαγές (εσωτερική εκπαίδευση)	28,3%
Οι δύο εταιρείες εκπαιδεύτηκαν από κοινού (από εξωτερικό συνεργάτη-σύμβουλο σε θέματα outsourcing) για τις ευκαιρίες και τα πιθανά προβλήματα της συνεργασίας	5%
Κανείς δεν εκπαιδευσε κανέναν καθώς η συνεργασία ξεκίνησε άμεσα	23,3%

Πίνακας 4.15.1: Καταγραφή ροής εκπαιδευτικών υπηρεσιών από πελάτη σε outsourcer και το αντίθετο

Τα ευρήματα αυτής της ερώτησης υποδηλώνουν, αρκετά συμβατά και με τις προηγούμενες ερωτήσεις, την σύγχυση που φαίνεται να συνοδεύει την μεταβλητή «εκπαίδευση» σε σχέση με το outsourcing. Ένα πρέπει να θεωρηθεί σίγουρο. Ακόμα και στην εποχή μας που το outsourcing έχει θεωρηθεί ορθά, από στρατηγική επιλογή έως και μόδα, όταν πραγματοποιείται, υλοποιείται άναρχα σε επίπεδο εκπαίδευσης. Ο μειωμένος ρόλος της εκπαίδευσης καθώς και η ασάφεια υποχρέωσης ποιου να εκπαιδεύσει ποιον, απειλούν την ορθότητα της επιλογής, καθώς και την απόδοση του outsourcing μελλοντικά. Μάλλον πρόκειται για ελληνική πρωτοτυπία (καθώς το εξεταζόμενο δείγμα αφορούσε μόνο ελληνικές επιχειρήσεις), που φαίνεται ότι συνεχίζουν να αξιολογούν ως υπόθεση υψηλής σημαντικότητας, την εκπαίδευση, αλλά μόνο σε θεωρητικό επίπεδο! Σημαντική εξαίρεση αποτελεί το 5% του εξεταζόμενου

δείγματος που προχώρησε σε κοινή εκπαίδευση από εξωτερικό συνεργάτη-σύμβουλο σε θέματα outsourcing, αποδεικνύοντας έμπρακτα σοβαρή προσέγγιση στο θέμα και το 21,7% του δείγματος που τουλάχιστον έκανε το αναγκαίο: να εκπαιδεύσει τον outsourcer. Επίσης, μη ικανοποιητικό κρίνεται το 28,3% των outsourcers που εκπαίδευσαν τους πελάτες τους καθώς κανείς θα ανέμενε σοβαρότερη προσέγγιση του θέματος από όσους αυτοαποκαλούνται σπεσιαλίστες! (καθώς κάθε outsourcer προβάλλει την τεχνογνωσία που διαθέτει στον τομέα του, προβολή όμως που θα έπρεπε να περιλαμβάνει και την εκπαίδευση των υποψηφίων πελατών).

4.16 Τρόποι παρακίνησης των outsourcers

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 36 εταιρείες (60%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ποιους από τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης των εξωτερικών εξειδικευμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιήσατε;		Ποσοστό
Σεμινάρια επιμόρφωσης στις προδιαγραφές που θέτει η εταιρεία σας στις εξωτερικές εταιρείες		23,3%
Εξτρα χρηματικές αμοιβές στην περίπτωση επίτευξης των στόχων συνεργασίας		15%
Συμμετοχή των εξωτερικών εταιρειών σε εκδηλώσεις της εταιρείας σας, όπως συνέδρια, ημερίδες, ταξίδια με σκοπό τη σφυρηλάτηση κοινής κουλτούρας		6,7%
Άλλα κίνητρα όπως συμμετοχή σε ομαδική ασφάλιση, έξτρα παροχές κτλ		1,7%
Άλλο	Η συνέχιση της συνεργασίας	5%
	Κανένα κίνητρο	5%
	Παροχή έργου έναντι αμοιβής	3,3%
	Δεν γνωρίζω	1,7%

Πίνακας 4.16.1: Τρόποι παρακίνησης των outsourcers

Εκτός από τα σεμινάρια επιμόρφωσης που κι αυτά όμως περιορισμένα αποδίδουν οι εταιρείες στους *outsourcers* τους, κανείς άλλος παράγοντας από αυτούς που συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο δεν προτιμήθηκε ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες. Ακόμα και η επιλογή «Έξτρα χρηματικές αμοιβές» περιορίστηκε σε ένα ποσοστό 15%. Έτσι, θεωρείται ότι το σημαντικότερο συμπέρασμα που προέκυψε από αυτή την ερώτηση είναι η αδυναμία των εταιρειών πελατών να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους περισσότερο απ' όσο προβλέπει η μεταξύ τους σύμβαση. Είναι πιθανό, η συγκεκριμένη ερώτηση, να προκάλεσε αμηχανία στους ερωτώμενους και έτσι πολλοί από αυτούς προτίμησαν να μην την απαντήσουν.

Μάλιστα, φαίνεται ότι από σχόλια που υπήρχαν στην επιλογή της ερώτησης «Άλλο», κίνητρο για τους *outsourcers* τους θεωρείται από κάποιες εταιρείες η συνέχιση της συνεργασίας με αυτές, κάτι που ορθά δεν θεωρείται δεδομένο, όμως φανερώνει μια αρκετά στενή θεώρηση της μεταξύ τους σχέσης.

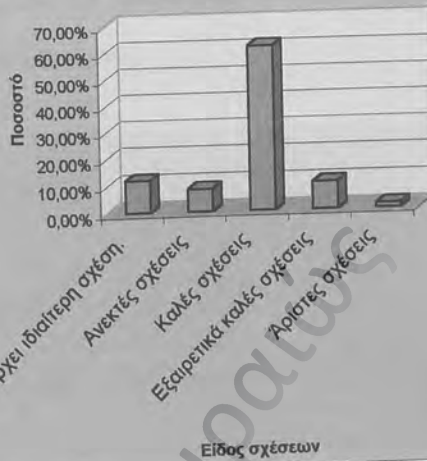
4.17 Είδος σχέσεων με τους *outsourcers*

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 βιομηχανίες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Είδος των σχέσεων με <i>outsourcers</i>	Ποσοστό
Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη σχέση.	11,7%
Υπάρχουν ανεκτές σχέσεις	8,3%
Υπάρχουν καλές σχέσεις	61,6%
Υπάρχουν εξαιρετικά καλές σχέσεις	10%
Υπάρχουν άριστες σχέσεις	1,7%

Πίνακας 4.17.1 Είδος σχέσεων με *outsourcers*

Είδος σχέσεων με outsourcers



Γράφημα 4.17.2 : Είδος σχέσεων με outsourcers

Στη συντριπτική πλειοψηφία οι σχέσεις των εταιρειών με τους outsourcers είναι καλές. Θεωρητικά δεν θα μπορούσε να είναι αλλιώς, καθώς το marketing των σχέσεων (Kotler) επιτάσσει οι σχέσεις μεταξύ συνεργατών να είναι καλές στο πνεύμα του win-win προκειμένου οι συνεργασίες να αποδίδουν ανεμπόδιστα.

Το τελικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ των σχέσεων είναι η επίτευξη ενός μοναδικού περιουσιακού στοιχείου της εταιρείας που λέγεται δίκτυο του μάρκετινγκ. Ένα δίκτυο του μάρκετινγκ αποτελείται από την εταιρεία και τις επιχειρήσεις με τις οποίες έχει δημιουργήσει συμπαγείς, αξιόπιστες επιχειρηματικές σχέσεις. Το μάρκετινγκ, όσο και περισσότερο, στρέφεται από την προσπάθεια της μεγιστοποίησης των κερδών από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή, προς τη λειτουργία των ενεργητικών σχέσεων με τις συναλλασσόμενες πλευρές. Η αρχή λειτουργίας είναι η εξής: δημιουργήσε πρώτα καλές σχέσεις και μετά θα έρθουν και οι επικερδείς συναλλαγές.

Πηγή: Kotler, P., Marketing Management, Α' τόμος, 7^η έκδοση, Interbooks, σελ. 47

4.18 Κόστος συνεργασίας με outsourcers

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 επιχειρήσεις (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Παρακαλώ αναφέρετε την εκτίμησή σας όσον αφορά το κόστος συνεργασίας με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών	Ποσοστό
Είναι πολύ παραπάνω απ' όσο αρχικά είχε προϋπολογιστεί	6,7%
Δεν είναι λίγες οι φορές που υπερβαίνει όσα αναγράφονται στη σύμβαση	25%
Είναι σχεδόν πάντα στο επίπεδο που αναγράφεται στη σύμβαση	36,7%
Είναι συμφέρουσα η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται από τη συνεργασία με μια εξωτερική εταιρεία	23,2%
Υπάρχει μεγάλη διαφορά υπέρ της επιλογής ανάθεσης της παροχής υπηρεσιών σε εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία	1,7%

Πίνακας 4.18.1: Κόστος συνεργασίας με outsourcers

Αναφορικά με το κόστος που συνεπάγεται η συνεργασία με έναν outsourcer, στο μεγαλύτερο ποσοστό (36,7%) τηρούνται όσα αναγράφονται στις συμβάσεις. Όμως, παρά το ότι κάτι τέτοιο εμφανίζεται με το μεγαλύτερο ποσοστό, εξίσου σημαντικά ποσοστά (περίπου 25%) συγκεντρώνουν τόσο οι υπερβάσεις του κόστους, όσο και σαφέστατες εξοικονομήσεις χρημάτων. Άρα, χωρίς να αμφισβητείται η τάση τήρησης των συμφωνηθέντων, εμφανίζονται κοστολογικές διαφοροποιήσεις που πιθανά εξηγούνται από το νεοπαγές της λειτουργίας του outsourcing ως στρατηγικής επιλογής. Μάλλον, τέτοιες διαφοροποιήσεις δεν θα εμφανίζονται στο μέλλον.

4.19 Οφέλη συνεργασίας με outsourcers

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 εταιρείες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Οφέλη από τη συνεργασία με outsourcers	Ποσοστά				
	ΝΑΙ				ΟΧΙ
	1 ^η επιλογή	2 ^η επιλογή	3 ^η επιλογή	Σύνολο	
Αναβάθμιση ποιότητας	18,3%	8,3%	16,7%	43,3%	50%
Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών	15%	23,3%	6,7%	45%	48,3%
Εστίαση σε στρατηγικές επιλογές της εταιρείας	15%	13,3%	16,7%	45%	48,3%
Ευκολότερη διαχείριση ιδίων πόρων	11,7%	18,3%	15%	45%	48,3%
Εξοικονόμηση χρόνου	35%	20%	16,7%	71,7%	21,6%

Πίνακας 4.19.1: Οφέλη συνεργασίας με outsourcers

Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι το 50% των ερωτηθέντων κατέταξε την «αναβάθμιση ποιότητας» από παροχή υπηρεσιών outsourcing, σε χαμηλής σημασίας αποτέλεσμα. Είναι ενδεικτικό δε, ότι εκείνοι που θεώρησαν ότι πρέπει να δώσουν δέουσα θέση στην αναβάθμιση ποιότητας αποτελούν και τη μειοψηφία, αφού το σύνολό τους διαμορφώνεται στο 43,3%. Πάντως το τοπίο δεν είναι και τόσο ξεκάθαρο αφού το ποσοστό αυτό μοιράζεται κυρίως ανάμεσα στην πρώτη και στην τρίτη θέση όσον αφορά τη σειρά επιλογής.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των βιομηχανιών που επέλεξαν τη «βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών» (23,3%) την τοποθετούν δεύτερη στη σειρά προτίμησής τους. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για την «εστίαση σε στρατηγικές επιλογές» της εταιρείας, όπου ο μεγαλύτερος αριθμός (16,7%) εκείνων που επέλεξαν τη συγκεκριμένη μεταβλητή την κατατάσσουν ως τρίτης σημασίας. Τα πράγματα φαίνεται να μην αλλάζουν και πολύ στην «ευκολότερη διαχείριση ιδίων πόρων». Εκείνο που εμφανίζει ενδιαφέρον είναι η κατακόρυφη αύξηση στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων όσον αφορά τον διαθέσιμο

χρόνο που πλέον έχει κανείς αν αναθέσει εξωτερικά την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Όχι μόνο το ποσοστό των επιλογών είναι το μεγαλύτερο (71,7%!) αλλά και η κατανομή ποσοστών είναι τέτοια που τα καθιστά μεγαλύτερα σε κάθε επίπεδο προτίμησης (1^ο, 2^ο, 3^ο), με μόνη διαφορά την βελτίωση εξυπηρέτησης όπου στη 2^η επιλογή δίνεται μεγαλύτερη σημασία (23,3% έναντι 20% της 2^{ης} επιλογής εξοικονόμησης χρόνου).

Παρατηρώντας τα γενικά ποσοστά τώρα, φαίνεται ξεκάθαρα ότι εξέχουσα θέση στις προτιμήσεις για το ποιο τελικά ήταν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που επέφερε η συνεργασία με τρίτους, κατέχει η εξοικονόμηση χρόνου ενώ τη χαμηλότερη προτίμηση η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών [αυτό βέβαια μπορεί να οφείλεται και καθαρά σε ψυχολογικούς λόγους ή λόγους οργανωσιακής κουλτούρας (βλ. Παράρτημα 3), μιας και ο κάθε εργαζόμενος ή επιχειρηματίας μπορεί δυνητικά να τρέφει μεγαλύτερη εκτίμηση για τον δικό του τρόπο εργασίας έναντι οποιουδήποτε άλλου – ακόμα και καλύτερου]. Εκείνο που παρατηρεί κανείς σχετικά με τη δεύτερη επιλογή προτιμήσεων (απαντήσεων) είναι ότι εδώ κατέχουν την ίδια θέση στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων η βελτίωση εξυπηρέτησης, η εστίαση σε στρατηγικές επιλογές και η ευκολότερη διαχείριση ιδίων πόρων, αφού τα ποσοστά που επέλεξαν τις απαντήσεις αυτές κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο (45%).

Από τα επιμέρους όμως στοιχεία μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι στην 1^η επιλογή έρχεται πάντα η εξοικονόμηση χρόνου (με 35% απαντήσεων όσων επέλεξαν την συγκεκριμένη μεταβλητή), στη 2^η η βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών (με 23,3% των απαντήσεων όσων επέλεξαν την συγκεκριμένη μεταβλητή) και στην 3^η θέση φαίνεται να ισοβαθμούν η εξοικονόμηση χρόνου, η εστίαση σε στρατηγικές και η αναβάθμιση ποιότητας (και οι τρεις μεταβλητές με 16,7% η καθεμία).

4.20 Προβλήματα συνεργασίας με outsourcers

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 56 εταιρείες (93,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Προβλήματα από τη συνεργασία με outsourcers	Ποσοστά				
	ΝΑΙ				ΟΧΙ
	1 ^η επιλογή	2 ^η επιλογή	3 ^η επιλογή	Σύνολο	
Διαρροή πληροφοριών στον ανταγωνισμό	1,7%	3,3%	5%	10%	83,3%
Έλλειψη ποιότητας	6,7%	3,3%	3,3%	13,3%	80%
Υπέρβαση κόστους	18,3%	6,7%	11,7%	36,7%	56,6%
Έλλιπής συντονισμός	28,3%	18,3%	8,3%	54,9%	38,4%
Ανεπιτυχής επικοινωνία	6,7%	10%	8,3%	25%	68,3%
Καθυστερήσεις	23,3%	18,3%	5%	46,6%	46,7%

Πίνακας 4.20.1 Προβλήματα συνεργασίας με outsourcers

Με μια πρώτη ματιά φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (83,3%) των απαντήσεων που δόθηκαν αφορά την επιβεβαίωση ότι δεν υπήρξε «διαρροή στους ανταγωνιστές». Απ' τη στιγμή που ένα τέτοιο ποσοστό (83,3%) πιστεύει πως δεν υπάρχουν διαρροές στον ανταγωνισμό, πρέπει να έχει δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτή και πελάτη (βέβαια δεν πρέπει να αγνοηθούν και οι περιορισμοί/πρόστιμα που έχουν συμπεριληφθεί στο συμβόλαιο). Απ' την άλλη, όμως, το υψηλό αυτό ποσοστό μπορεί να οφείλεται και στη έλλειψη (ολοκληρωμένης) πληροφόρησης των στελεχών για το τι ακριβώς «συμβαίνει εκεί έξω»!

Όσον αφορά την πιθανότητα έλλειψης ποιότητας και εδώ φαίνεται να υπάρχει η επιβεβαίωση ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο, αφού το 80% απάντησαν όχι ενώ ένα 13,3% πως ναι υπάρχει έλλειψη ποιότητας. Γενικά, η επιβεβαίωση μη ύπαρξης έλλειψης

ποιότητας μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εξεταζόμενες εταιρείες θέτουν standards στις υπηρεσίες που δέχονται από τους outsourcers. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί πως η πραγματική αξιολόγηση ποιότητας πρέπει πάντα να γίνεται μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα. Άρα, μια καλύτερη εικόνα θα παρατηρηθεί μετά την εισαγωγή της μεταβλητής του χρόνου στην όλη αξιολόγηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αναφορικά με την ερώτηση περί ανεπιτυχούς επικοινωνίας, το 68,3% των ερωτηθέντων απάντησε όχι (ότι δηλαδή δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που να χαρακτηρίζει ανεπιτυχή την επικοινωνία των δύο συμβαλλομένων). Το σημαντικό εδώ είναι πως το ¼ των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχει όντως κάποιο πρόβλημα στη μεταξύ τους επικοινωνία, αν και οι περισσότεροι (10%) το κατατάσσουν στον πήχη του μετρίου και οι λιγότεροι (6,7%) σε εκείνον του χαμηλού ενδιαφέροντος.

Στα θετικά φαίνεται να συγκαταλέγεται και το επίμαχο σημείο του κόστους, αφού όπως φαίνεται από τις απαντήσεις το 56,6% υποστηρίζει πως δεν υπήρξε υπέρβαση κόστους. Εδώ όμως δεν παρατηρείται ομοφωνία. Το ποσοστό εκείνων που πιστεύουν ότι υπήρξε υπέρβαση κόστους με υψηλότερη την πρώτη επιλογή ανέρχεται στο 36,7%, (οι πιο πολλοί [18,3%] κατατάσσουν την «υπέρβαση κόστους» ως πρωτίστης σημασίας).

Ας δούμε τώρα και κάποια από τα αρνητικά της εξωτερικής ανάθεσης. Σχεδόν το 55% (54,9%) των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχει έλλειψη συντονισμού μεταξύ του πελάτη-εταιρείας και του προμηθευτή-outsourcer, με ένα σημαντικό ποσοστό (28,3%) να πιστεύει ότι κάτι τέτοιο είναι πρωτίστης σημασίας. Αυτό οφείλεται, όχι μόνο στο ότι δεν μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι το ενιαίο ο μηχανισμός outsourcing, καθώς δεν λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ενός οργανισμού, αλλά αφετέρου στο γεγονός ότι –ίσως– δεν υπήρξε πραγματική εκπαίδευση των συμβαλλομένων γι' αυτή καθ' αυτή τη συνεργασία ή δεν αναπτύχθηκε στο βαθμό που έπρεπε η «ένδο-συνεννόηση» ή τα πλευρικά συστήματα πληροφόρησης και αλληλοκατανόησης. Το τελευταίο, βέβαια,

μπορεί να θεωρηθεί και φυσικό επακόλουθο αφού σίγουρα θα υπάρχουν και διαφορές στη οργανωσιακή κουλτούρα των δύο πλευρών (βλ. παράρτημα 3), παράγοντας που θα έπρεπε να έχει προβλεφθεί από τις δύο διοικήσεις.

Στις «καθυστερήσεις» το τοπίο δεν είναι και τόσο ξεκάθαρο, αφού τα ποσοστά σχεδόν ισοβαθμούν (46,7% πιστεύει ότι δεν υπάρχουν και 46,6% ότι υπάρχουν καθυστερήσεις). Το βέβαιο είναι πως το 23,3% πιστεύει πως υπάρχουν καθυστερήσεις στην παράδοση και το θεωρεί μεγίστης σημασίας. Αυτό το νούμερο μαρτυρά ότι όντως στον τομέα αυτό οι outsourceers έχουν πολλά να επιδείξουν ακόμα έτσι ώστε να καταστήσουν εφικτή την μελλοντική ύπαρξή τους στο χώρο. Συνοψίζοντας, τα τρία βασικά μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες που επέλεγον την ανάθεση, είναι η έλλειψη συντονισμού, οι καθυστερήσεις και οι τυχόν παραλήψεις ή ασάφειες στις συμφωνίες/συμβάσεις που σίγουρα δημιουργούν αύξηση κόστους, σε συνεργασίες που γίνονται προκειμένου να το μειώσουν!

4.21 Outsourcing και προσωπικό της εταιρείας

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 52 εταιρείες (86,7%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας την διατήρηση συνεργασιών με outsourcers	Ποσοστό
Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται κάποια διαφορά ανάμεσα στην επιλογή κάποια εργασία της εταιρείας να εκτελείται εντός της επιχείρησης ή να ανατίθεται σε εξωτερική εταιρεία	56,7%
Αρχικά δημιουργήθηκε ανασφάλεια στους υπαλλήλους της εταιρείας όταν η δραστηριότητα κάποιων τμημάτων σταμάτησε. Αργότερα το γεγονός ξεχάστηκε	10%
Υπάρχει διαρκής αλλά όχι έντονη ανησυχία από τη συνεργασία της εταιρείας μας με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών	13,3%
Υπάρχει έντονος προβληματισμός για το ποιο τμήμα θα κλείσει, καθώς η εταιρεία μας διευρύνει τη συνεργασία της με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών	5%
Υπάρχει οργανωμένη αντίδραση για το όλο θέμα	1,7%

Πίνακας 4.21.1: Outsourcing και προσωπικό της εταιρείας

Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους φαίνεται να μη μπορούν να αντιληφθούν τις διαφορές που υπάρχει ανάμεσα στο να εκτελούνται λειτουργίες της εταιρείας in-house ή εξωτερικά. Εκτιμάται ότι κάτι τέτοιο, πρέπει να θεωρηθεί αδυναμία κατανόησης ενός σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθώς και των προκλήσεων που εμπεριέχει. Αδυναμία που μπορεί να οδηγήσει εργαζόμενους στην ανεργία αφού δεν έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν αλλαγές που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης.

4.22 Μετακινήσεις στελεχών ως συνέπεια του outsourcing

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 32 εταιρείες (53,3%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Μετακινήσεις στελεχών που προήλθαν ως αποτέλεσμα της συνεργασίας με outsourcers	Ποσοστό
Εργαζόμενοι απολύθηκαν όταν το αντικείμενο της εργασίας τους δόθηκε σε εξωτερική εταιρεία	3,3%
Εργαζόμενοι μετακινήθηκαν σε άλλα τμήματα της εταιρείας όταν το αντικείμενο της εργασίας τους δόθηκε σε εξωτερική εταιρεία	31,7%
Εργαζόμενοι της εταιρείας προσλήφθηκαν από τις συνεργαζόμενες εξωτερικές εταιρείες προκειμένου να μεταφέρουν εκεί την τεχνογνωσία τους	10%
Εργαζόμενοι από εξωτερικές εταιρείες προσλήφθηκαν από τη δική σας εταιρεία	6,7%
Προσωρινά μόνο υπήρχαν μετακινήσεις στελεχών από την εταιρεία σας σε εξωτερικές εταιρείες και το αντίστροφο προκειμένου αμφότεροι να ενημερωθούν για τα αντικείμενα συνεργασίας	10%

Πίνακας 4.22.1: Μετακινήσεις στελεχών ως συνέπεια του outsourcing

Φαίνεται ότι η πρώτη συνέπεια της επιλογής μιας εταιρείας να πραγματοποιήσει outsourcing είναι η μετακίνηση εργαζομένων που μένουν άνευ αντικειμένου σε άλλα τμήματα ή λειτουργίες της εταιρείας. Υπάρχουν και άλλες επιλογές που αφορούν μετακινήσεις στελεχών ανάμεσα στις δύο συμβαλλόμενες επιχειρήσεις καθώς και απόλυση. Κρίνεται ότι αυτές οι «άλλες» επιλογές δεν μπορούν να εκτιμηθούν βάσει των ποσοστών που συγκέντρωσαν, καθώς αρκετοί συμμετέχοντες άφησαν κενή τη συγκεκριμένη ερώτηση. Κάτι τέτοιο κρίνεται λογικό, λόγω των συνεπαγόμενων συνεπειών που αρκετές φορές έχει το outsourcing και οι οποίες αφορούν κατά βάση μείωση προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έχοντας ένα ικανοποιητικό ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων για ένα θέμα που θεωρείται ακόμα εξειδικευμένο στην Ελλάδα, είναι εύκολο να εξαχθεί το πρώτο συμπέρασμα. Το outsourcing ενδιαφέρει ιδιαίτερα. Σε αυτό το συμπέρασμα βοήθησαν και μεμονωμένα σχόλια που υπήρχαν στην επιλογή «Άλλο» πολλών ερωτήσεων, καθώς και η αυτόβουλη επιβεβαίωση του ενδιαφέροντος κάποιων εταιρειών να τους γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Γιατί τελικά το outsourcing ενδιαφέρει τόσο;

Γιατί οι δυνατότητές του σπάνια εξαντλούνται και η συνετή και κάθε φορά επίκαιρη σύνθεση ιδίων πόρων και πόρων εξωτερικών συνεργατών, δίνει core competencies και flexibility που κάθε εταιρεία πλέον χρειάζεται για την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αυτό εξάλλου είναι και το πρώτο συμπέρασμα της έρευνας: η συντριπτική πλειοψηφία των εξεταζόμενων εταιρειών πραγματοποιεί outsourcing και μάλιστα, οι περισσότερες από αυτές, με διάθεση επέκτασης. Αρχικά επιβεβαιώθηκε τόσο η διατήρηση των συνεργασιών outsourcing σε απλές υπηρεσίες όπως **καθαριότητα** και **ασφάλεια** όπως και η μετατόπιση του outsourcing σε πολύπλοκες λειτουργίες που αφορούν την **μηχανογράφηση**, τα **logistics**, την **εκπαίδευση** και το **marketing**. Ενώ, έμφαση στις μέρες μας, αποκτά ο ευρύτερος χώρος των logistics, που από τη στιγμή λήψης της σχετικής στρατηγικής απόφασης για βελτίωσή του, πάντα εξετάζεται ενδελεχώς η ανάθεση μέρους λειτουργιών του σε outsourceers. Σε αυτή την περίπτωση, όπως και στις άλλες υπάρχει ποικιλία συμβολαίων όσον αφορά τη χρονική διάρκειά τους, με προτίμηση στα συμβόλαια διάρκειας 1-2 ετών. Βραχυχρόνια λογική που ταιριάζει στο top management των περισσότερων ελληνικών εταιρειών.

Όσον αφορά στα κριτήρια απόφασης για συνεργασία με *outsourcers*, προτιμώ η λογική της πρόσβασης σε εξειδικευμένες υπηρεσίες, καθώς και της μείωσης του κόστους ενώ οι αναθέσεις γίνονται περισσότερο ως στρατηγική επιλογή και όχι ως αναγκαιότητα λόγω π.χ. έλλειψης κεφαλαίων για επενδύσεις, κάτι που γενικά αναβαθμίζει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το *outsourcing* το εξεταζόμενο δείγμα εταιρειών. Στα κριτήρια επιλογής υπάρχει σύμπτωση παραγόντων όσον αφορά τις εξειδικευμένες υπηρεσίες και τις ανταγωνιστικές τιμές που πρέπει να προσφέρουν οι *outsourcers* στους πελάτες τους, όμως η σχετική ερώτηση αναδεικνύει ως κρίσιμα κριτήρια και την καλή φήμη του *outsourcer* στην αγορά και την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Γεγονός, που μπορεί να συνδεθεί με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρησιακής πραγματικότητας που λειτουργεί αρκετά με βάση το δίκτυο του *marketing* των σχέσεων (π.χ. συστάσεις, γνωριμίες), αλλά και την ταχύτητα εξυπηρέτησης που δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη ακόμα και από συνεργάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς).

Η αναβάθμιση του *outsourcing* στην καθημερινή πρακτική των εξεταζόμενων εταιρειών φαίνεται και από τα υψηλά ποσοστά που συγκέντρωσαν η σαφήνεια του τρόπου συνεργασίας και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να πραγματοποιήσουν *outsourcing* φαίνεται να ξέρουν το πως και το τι επιθυμούν να εισπράξουν από τους συνεργάτες τους.

Αντίθετα, ιδιαίτερα συγκεχυμένη παραμένει η εικόνα σε αυτές τις συνεργασίες όσον αφορά την παρεχόμενη εκπαίδευση από/προς πελάτες προς/από *outsourcers* (όπως φαίνεται από τα ευρήματα των σχετικών ερωτήσεων). Η εκπαίδευση, σε καμία περίπτωση δεν έχει τη θέση που δικαιούται, ειδικά σε κρίσιμες συνεργασίες όπως γενικά θεωρούνται οι συνεργασίες με *outsourcers*. Συσχετισμένη με την υποβάθμιση του παράγοντα «εκπαίδευση», πρέπει να αξιολογηθεί και η ανυπαρξία ποικιλίας τρόπων

παρακίνησης των *outsourcers*. Σχεδόν μονολιθικά, οι συνεργασίες αυτές συνεχίζουν στην λογική των μισθωμένων υπηρεσιών χωρίς συμμετοχή των εξωτερικών εταιρειών σε εκδηλώσεις της εταιρείας, χωρίς αναζήτηση δημιουργίας κοινής κουλτούρας, χωρίς έξτρα κίνητρα ή ιδιαίτερες χρηματικές αμοιβές (15% των εταιρειών που απάντησαν προέβλεπαν κάτι τέτοιο) και με μειωμένο αριθμό σεμιναρίων επιμόρφωσης σύμφωνα και με τα πρότερα ευρήματα. Σε αυτή τη λογική οι σχέσεις με *outsourcers* παραμένουν καλές σε ποσοστό άνω του 60% χωρίς όμως να μπορούν να χαρακτηριστούν ούτε εξαιρετικά καλές (10%), ούτε άριστες (1,17%). Μια πραγματικότητα, που μάλλον «φωτίζει» τις αναξιοποίητες δυνατότητες των σχέσεων εταιρειών-πελατών και *outsourcers*, τουλάχιστον σε ελληνικό επίπεδο (πως αλλιώς να σχολιαστεί η σχεδόν παντελής έλλειψη αγωνίας για π.χ. σφυρηλάτηση κοινής κουλτούρας μεταξύ των δύο συμβαλλομένων;).

Αναφορικά με τον παράγοντα κόστος συνεργασίας, σε ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των εξεταζόμενων εταιρειών (36,7%) παραμένει στα επίπεδα που ορίζονται από τις συμβάσεις, ενώ στο ¼ των εταιρειών παρατηρούνται υπερβάσεις και σε ένα άλλο ¼ σαφέστατες εξοικονομήσεις κόστους.

Όσον αφορά τα οφέλη συνεργασίας, σημαντικότερο πλεονέκτημα θεωρείται η εξοικονόμηση χρόνου, ενώ αναφορικά με τα προβλήματα συνεργασίας πρώτο κατατάσσεται η έλλειψη συντονισμού.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η αδυναμία περισσότερου του 50% των υπαλλήλων των εταιρειών-πελατών να αντιληφθούν τις συνέπειες της επιλογής συνεργασίας με *outsourcers* σε μέσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ενώ το θέμα των μετακινήσεων στελεχών μάλλον κρίνεται ακόμα ως θέμα *taboo*, λόγω του μειωμένου αριθμού απαντήσεων που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση και της έμφασης στην επιλογή εσωτερικών μεταθέσεων, που όμως, ως γνωστό, σπάνια μπορεί να απορροφήσει το

σύνολο του πλεονάζοντος δυναμικού που συνήθως προκύπτει όταν εταιρικές λειτουργίες ανατίθενται σε τρίτους.

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι πέρασε η εποχή όπου οι ελληνικές εταιρείες πραγματοποιούσαν outsourcing ως μια αποσπασματική πρακτική που αφορούσε low profile λειτουργίες τους. Σήμερα, το outsourcing βιώνεται ως μια άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της εμπορικής επιχείρησης, στρατηγική επιλογή. Έτσι, αφορά συνήθως νέες, πολύπλοκες και κρίσιμες λειτουργίες που κυρίως σχετίζονται με τις σημαντικές περιοχές των logistics, της μηχανογράφησης, της εκπαίδευσης και ακόμα-ακόμα ίσως του marketing και των ανθρωπίνων πόρων. Μάλιστα, φαίνεται ότι είμαστε στο στάδιο ακόμα της μη-εκχώρησης των ιδίων των αντικειμένων δραστηριοποίησης των εξεταζόμενων εταιρειών σε τρίτους, στάδιο που μπορεί να μην προκύψει λόγω των ιδιομορφιών των ελληνικών παραγωγικών μονάδων! (εξάλλου αυτό το σημείο - της εκχώρησης ή μη της «καρδιάς» μιας εταιρείας - έχει δημιουργήσει σημαντικές διαφωνίες στους ειδικούς).

Πάντως, εάν ληφθούν υπόψη ευρήματα σύγχρονων ερευνών (Gap Gemini Ernst & Young - CGEY στο εξής) οι λειτουργίες της βιομηχανίας τροφίμων θα πρέπει να επιτρέπουν την εστίαση στην ανάπτυξη πελατοκεντρικού εταιρικού προφίλ που θα τοποθετεί τον καταναλωτή στην κορυφή της πυραμίδας (αυτό θα είναι το νέο πρόσωπο της βιομηχανίας τροφίμων σύμφωνα με την CGEY).⁴² Πόσο δύσκολο όμως θα γίνει κάτι τέτοιο εάν σοφά δεν διακριθούν οι λειτουργίες που θα πραγματοποιηθούν με ίδιους πόρους από αυτές που θα υλοποιηθούν με πόρους των outsourcers;

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, καθώς και την ουσιαστική αναβάθμισή του στη συνείδηση των εμπλεκομένων, θα περίμενε κανείς το outsourcing να έχει προχωρήσει περισσότερο στον ελληνικό χώρο. Όμως κάτι τέτοιο δεν έχει συμβεί. Παράγοντες όπως,

⁴² Περιοδικό Market Zoom, τεύχος 186, Οκτώβριος 2003, σελ. 34

συμβόλαια μικρής διάρκειας, υποβαθμισμένη εκπαίδευση, σχέσεις που εξυπηρετούν την καθημερινότητα, αλλά όχι και την «απογείωση» των δύο συμβαλλομένων μέσω της αριστοποίησής τους και αδυναμία συστράτευσης των ανθρωπίνων πόρων στην λογική της καλύτερης σύνθεσης με τους τεχνολογικούς πόρους που (κανονικά πρέπει) να εγγυάται μια συνεργασία outsourcing, καθλώνουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε οφέλη βραχυπρόθεσμου ορίζοντα! Μάλιστα, όταν όλα αυτά που συνεπάγεται μια επιλογή outsourcing είναι και θέματα taboo όσον αφορά π.χ. τις συνέπειες στη διαχείριση και επαναξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού, δεν είναι να διερωτάται κανείς εάν το outsourcing θα αποδώσει λιγότερο των πραγματικών δυνατοτήτων του αλλά και των επιθυμιών και απαιτήσεων των συμβαλλόμενων πλευρών.

Σε επίπεδο προτάσεων, πιστεύεται ότι έχει διαμορφωθεί ήδη εκείνο το πρόσφορο έδαφος που θα καταστήσει το outsourcing πρώτη επιλογή σε θέματα αναζήτησης, κάθε φορά, διαφορετικού συσχετισμού πόρων, ανάλογα με τις απαιτήσεις ενός κλάδου, μιας χρονικής περιόδου ή μιας π.χ. τεχνολογικής αλλαγής. Το outsourcing πρέπει να αποκτήσει και στην Ελλάδα αυτόν τον καθολικό χαρακτήρα. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει να απαλλαχθεί από την κακή του πλευρά, καθώς δεν είναι δυνατόν να μην έχει π.χ. την απαιτούμενη ταχύτητα εξυπηρέτησης και τις διαδικασίες! Άρα προτείνεται σε όσες εταιρείες παρέχουν outsourcing να κατοχυρώσουν τη σοβαρότητά τους, μέσα και από συστήματα ISO. Κάτι τέτοιο, θα κάλυπτε αρκετά ικανοποιητικά, το τυπικό μέρος συνεργασιών outsourcing, πεδίο στο οποίο φαίνεται ότι πρέπει να γίνουν βήματα. Όμως, σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει να αξιολογηθεί ως υπόθεση ελάσσανος σημασίας, το ουσιαστικό μέρος που αφορά τις σχέσεις των εταιρειών-πελατών με τους outsourcers τους και πως αναβαθμίζονται. Εδώ, σχεδόν μονόδρομος, φαντάζει η αναβάθμιση του ρόλου της εκπαίδευσης τόσο ποσοτικά (σε ώρες), όσο και ποιοτικά (στην ποικιλία θεμάτων που αφορούν τους συμβαλλομένους). Επίσης, προς την ίδια

κατεύθυνση, πρέπει να αναζητηθούν εκείνα τα «μονοπάτια» πρακτικών που θα επιτρέψουν, ειδικά σε σταθερές συνεργασίες outsourcing, τη δημιουργία κοινής κουλτούρας. Αυτά τα «μονοπάτια» δεν είναι άλλα από: α) τη σύλληψη της οργανωτικής κουλτούρας ως μιας συγκεκριμένης οργάνωσης που στηρίζεται στην παραδοχή της διαφοροποίησης αυτής όχι μόνο έναντι άλλων οργάνωσεων αλλά και έναντι της κοινωνίας, β) της αναγνώρισης των λειτουργικών διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας⁴³ (βλ. παράρτημα 3) και γ) της κατανόησης του τρόπου επιδίωξης των εκδηλώσεών της⁴⁴ (βλ. παράρτημα 3).

Θεωρείται ότι, τυπική (με συγκεκριμένες διαδικασίες) και ουσιαστική (με «αγωνία» δημιουργίας κοινής κουλτούρας) αναβάθμιση του outsourcing θα λειτουργήσει ως σημείο-τομή προκειμένου ως κρίσιμη επιλογή, να συναντιέται συχνότερα στις εταιρείες που έχουν κατεύθυνση την επιβίωση και την ανάπτυξη στα διεθνή ανταγωνιστικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Έτσι, τελικά το outsourcing θα συνδεθεί μόνο με εταιρείες που αναπτύσσονται καθημερινά και απαιτούν γρήγορες προσαρμογές και εμπνευσμένη αξιοποίηση πόρων!

Περιορισμοί της έρευνας

Δεδομένου ότι, η Ελλάδα δεν αποτελεί μια χώρα με ανεπτυγμένο τον δευτερογενή τομέα της οικονομίας, οι παραγωγικές της μονάδες στην ουσία αποτελούν ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο. Αυτό οφείλεται, τόσο στο γεγονός ότι η Ελλάδα παραδοσιακά ήταν μια γεωργική χώρα, όσο και στον ανορθόδοξο τρόπο ανάπτυξης της, που τελικά πριμοδότησε τον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών. Με αυτό το υπόβαθρο, μια έρευνα που αφορά επιχειρήσεις που

⁴³ Κύρτσης, Α., Στοιχεία Κοινωνιολογικής Θεωρίας των Οργανώσεων, 1997, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, σελ. 65-68

⁴⁴ Κύρτσης, Α., Στοιχεία Κοινωνιολογικής Θεωρίας των Οργανώσεων, 1997, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, σελ. 68-69

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ♦ Γιαννακούρου, Μ., *Σημειώσεις μαθήματος «Σεμινάριο Διπλωματικής Εργασίας»*
- ♦ Δημούτσος, Α., *Marketing Τροφίμων*, Αθήνα 1988, Αυτοέκδοση
- ♦ Dobler, D. & Burt, D., *Purchasing and Supply Management*, 1996, McGraw-Hill
- ♦ *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, 1997, εκδ. Gutenberg
- ♦ Heywood, B., *The Outsourcing Dilemma, The search for Competitiveness*, 2001, Prentice Hall
- ♦ Kotler, P., *Marketing Management*, Α' τόμος, 7^η έκδοση, Interbooks
- ♦ Κύρτσης, Α., *Στοιχεία Κοινωνιολογικής Θεωρίας των Οργανώσεων*, 1997, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
- ♦ Langfield, K., Smith, D. & Stringer, C., *Managing the Outsourcing Relationship*, 2000, University of New South Wales Press Ltd
- ♦ Μοσχούρης, Σ., *Σημειώσεις μαθήματος «Σεμινάριο Διπλωματικής Εργασίας»*
- ♦ Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 2002, Μπενου
- ♦ Reilly, P. & Tamkin, P., *Outsourcing: A Flexible Option for the Future?*, 1996, The Institute of Employment Studies
- ♦ ΣΕΒ, *Η Ελληνική Βιομηχανία το 2002*, Αθήνα 2003

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- ♦ Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B., *Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure*, 2000, European Management Journal, Vol.18, No 3, σελ. 285-295
- ♦ Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., *Outsourcing – Success or Failure? Findings from five case studies*, 1997, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 3, No.2, σελ. 63-75
- ♦ Currie, L.,W., *A Knowledge-based Risk Assessment Framework for Evaluating Web-enabled Application Outsourcing Projects*, 2003, International Journal of Project Management, Vol. 21, Issue 3, σελ. 207-217
- ♦ De Kok, T.J., *Capacity Allocation and Outsourcing in a Process Industry*, 2000, International Journal of Production Economics, 68, σελ. 229-239
- ♦ Ellram, L. & Billington, C., *Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision*, 2001, European Journal of Purchasing & Supply Management, 7, σελ. 15-27
- ♦ Fixler, D. & Siegel, D., *Outsourcing and Productivity Growth in Services*, 1999, Structural Change and Economic Dynamics, 10, σελ. 177-194
- ♦ Gilley, M., & Rasheed, A., *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, 2000, Journal of Management, Vol.26, No4, σελ. 763-790
- ♦ Gilley, M., Greer, C. & Rasheed, A., *Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms*, Journal of Business Research, Article in Press, Uncorrected Proof

- ♦ Huiskonen, J. & Pirttila, T., *Lateral Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*, 2002, *International Journal of Production Economics*, 78, σελ. 177-185
- ♦ Kern, T., & Willcocks, L., *Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice*, 2000, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, Issue 4, σελ. 321-350
- ♦ Kim, B., *Dynamic Outsourcing to Contract Manufacturers with Different Capabilities of Reducing the Supply Cost*, 2003, *International Journal of Production Economics*
- ♦ Kohler, W., *A Specific-Factors View on Outsourcing*, 2001, *North American Journal of Economics and Finance*, 12, σελ. 31-53
- ♦ Lee, Y.H., Jeong, C.S. & Moon, C., *Advanced Planning and Scheduling with Outsourcing in Manufacturing Supply Chain*, 2002, *Computers & Industrial Engineering*, 43, σελ. 351-374
- ♦ Lee, J-N., *The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success*, 2001, *Information & Management*, Vol. 38, Issue 5, σελ. 323-335
- ♦ Lei, D. & Hitt, M., *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities*, 1995, *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, σελ. 835-859
- ♦ Lonsdale, C., *Effectively Managing Vertical Supply Relationships: A Risk Management Model for Outsourcing*, 1999, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, σελ. 176-183
- ♦ *Market Zoom*, τεύχος 186, Οκτώβριος 2003

- ♦ McDermott, C. & Handfield, R., *Concurrent Development and Strategic Outsourcing: Do the Rules Change in Breakthrough Innovation?*, 2000, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, No 1, σελ. 35-57
- ♦ Momme, J., *Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications*, 2002, *Computers in Industry*, σελ. 59-75
- ♦ Momme, J. & Hvolby, H.-H., *An Outsourcing Framework: Action Research in the Heavy Industry Sector*, 2002, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, σελ. 185-196
- ♦ Nellore, R. & Soderquist, K., *Strategic Outsourcing Through Specifications*, 2000, *Omega The International Journal of Management Science*, 28, σελ. 525-540
- ♦ Shy, O. & Stenbacka, R., *Strategic Outsourcing*, 2003, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 50, σελ. 203-224
- ♦ Tayles, M. & Drury, C., *Moving From Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process*, 2001, *Long Range Planning*, 34, σελ. 605-622
- ♦ Zviran, M., Athituv, N. & Armoni, A., *Building Outsourcing Relationships across the Global Community: The UPS-Motorola Experience*, 2001, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, Issue 4, σελ. 313-333

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο

1. Ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος ήταν

- 50-99
- 100-199
- 200-499
- >500

2. Παρακαλώ σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει:

- Συνεργάζεστε ήδη με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών (παρακαλώ συνεχίστε με την ερώτηση 3)
- Έχετε συνεργαστεί στο παρελθόν με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών
- Η εταιρεία σας σκοπεύει να συνεργαστεί στο μέλλον με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών (παρακαλώ συνεχίστε με την ερώτηση 4)
- Δεν ισχύει τίποτα από τα παραπάνω

3. Στην περίπτωση που έχετε ήδη αναθέσει δραστηριότητες της εταιρείας σας σε εξωτερική(-ες) εξειδικευμένη(-ες) εταιρεία (-ες) παροχής υπηρεσιών, παρακαλώ σημειώστε για ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες συμβαίνει αυτό.

- Μηχανογράφηση
- Marketing
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Logistics
- Human Resources
- Υπηρεσίες καθαρισμού
- Υπηρεσίες ασφάλειας
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

4. Στην περίπτωση που δεν έχετε αναθέσει δραστηριότητες της εταιρείας σας σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών αλλά προτίθεστε να αναθέσετε στο άμεσο μέλλον, παρακαλώ σημειώστε για ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες πρόκειται να συμβεί αυτό

- Μηχανογράφηση
- Marketing
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Logistics
- Human Resources
- Υπηρεσίες καθαρισμού
- Υπηρεσίες ασφάλειας
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

5. Στην περίπτωση που ήδη συνεργάζεστε με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics (third party logistics providers), παρακαλώ σημειώστε σε ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες συμβαίνει αυτό

- Αποθήκευση
- Διανομή
- Μεταφορά
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Συσκευασία
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

6. Η παροχή ποιών από τις παρακάτω υπηρεσίες ανατέθηκε τα τελευταία δύο χρόνια σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών;

- Μηχανογράφηση
- Marketing
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Logistics
- Human Resources
- Υπηρεσίες καθαρισμού
- Υπηρεσίες ασφάλειας
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

7. Σε περίπτωση που έχετε συνάψει συμβόλαιο με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών, ποιο είναι το χρονικό διάστημα του συμβολαίου;

- Μικρότερο από 1 χρόνο
- 1-2 χρόνια
- 2-3 χρόνια
- Μεγαλύτερο από 3 χρόνια

8. Παρακαλώ σημειώστε αν τα παρακάτω κριτήρια έπαιξαν σημαντικό ρόλο ή όχι κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης για ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες

8.1 Ανάγκη για εξειδικευμένες υπηρεσίες

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.2 Εξοικονόμηση κόστους

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.3 Ανάγκη για εστίαση της εταιρείας σας σε “κρίσιμες” δραστηριότητες

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.4 Έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.5 Στρατηγική της εταιρείας σας

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.6 Υψηλά ποιοτικά standards των εξωτερικών εξειδικευμένων εταιριών

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.7 Επιβολή από τη μητρική εταιρεία

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

8.8 Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9. Παρακαλώ σημειώστε αν τα παρακάτω κριτήρια έπαιξαν σημαντικό ρόλο ή όχι κατά τη διαδικασία επιλογής της εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας παροχής υπηρεσιών

9.1 Ανταγωνιστικές τιμές

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.2 Καλή φήμη της εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας στην αγορά

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.3 Εξειδικευμένες υπηρεσίες

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.4 Χρήση νέων τεχνολογιών στις οποίες η εταιρεία σας δεν ήθελε να επενδύσει

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.5 Ταχύτητα εξυπηρέτησης

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.6 Κουλτούρα συμβατή με αυτή της εταιρείας σας

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

9.7 Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

10. Η εταιρεία σας έχει κάνει σαφές στις συνεργαζόμενες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών τα αποτελέσματα που αναμένει από αυτές;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

11. Η εταιρεία σας έχει κάνει σαφές τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών εκ μέρους της εξωτερικής εξειδικευμένης εταιρείας;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

12. Από τη μέχρι τώρα συνεργασία σας πιστεύετε ότι έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα που αναμένατε;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

13. Παρείχατε εκπαίδευση στις συνεργαζόμενες εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

14. Παρακαλώ αναφέρατε τον ρόλο της εκπαίδευσης στην συνεργασία σας με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών, έτσι όπως έγινε αντιληπτός και από τις δύο πλευρές (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω).

- Ανύπαρκτος. Δεν πραγματοποιήθηκε κανένα σεμινάριο
- Αμελητέος. Υπήρξαν άτυπες επιμορφώσεις στελεχών σύμφωνα με τη ροή εκτέλεσης των εργασιών
- Μέτρια σημαντικός. Υπήρξαν μόνο κάποιες επιμορφώσεις στο αρχικό στάδιο της συνεργασίας που απέδωσαν λίγο
- Σημαντικός. Υπήρξαν ικανοποιητικές ώρες εκπαίδευσης των στελεχών των δύο εταιρειών που κοινά θα συνεργάζονταν προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της συνεργασίας
- Πολύ σημαντικός. Υπήρξαν πολλές ώρες εκπαίδευσης με μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τη συνεργασία.

15. Παρακαλώ αναφέρατε ποιος εκπαίδευσε ποιον στα πλαίσια της συνεργασίας με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω)

- Η εταιρεία μας την εξωτερική εταιρεία σχετικά με τις πολιτικές και στρατηγικές που έχουμε (εσωτερική εκπαίδευση)
- Η εταιρεία μας την εξωτερική εταιρεία σχετικά με τα προϊόντα και τις διαδικασίες που διαθέτουμε και τις αγορές που απευθυνόμαστε (εσωτερική εκπαίδευση)
- Η εξωτερική εταιρεία την εταιρεία μας αναφορικά με τον τρόπο εργασίας και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρούμε στις μεταξύ μας συναλλαγές (εσωτερική εκπαίδευση)
- Οι δύο εταιρείες εκπαιδεύτηκαν από κοινού (από εξωτερικό συνεργάτη – σύμβουλο σε θέματα outsourcing) για τις ευκαιρίες και τα πιθανά προβλήματα της συνεργασίας
- Κανείς δεν εκπαίδευσε κανέναν καθώς η συνεργασία ξεκίνησε άμεσα

16. Ποιους από τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης (motivation) των εξωτερικών εξειδικευμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιήσατε; (οι επιλογές σας μπορούν να είναι περισσότερες από μια)

- Σεμινάρια επιμόρφωσης στις προδιαγραφές συνεργασίας που θέτει η εταιρεία σας στις εξωτερικές εταιρείες
- Έξτρα χρηματικές αμοιβές στην περίπτωση επίτευξης των στόχων συνεργασίας
- Συμμετοχή των εξωτερικών εταιρειών σε εκδηλώσεις της εταιρείας σας, όπως συνέδρια, ημερίδες, ταξίδια με σκοπό την σφυρηλάτηση κοινής κουλτούρας
- Άλλα κίνητρα όπως συμμετοχή σε ομαδική ασφάλιση, έξτρα παροχές κτλ
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

17. Παρακαλώ αναφέρατε το είδος των σχέσεων που έχετε συνάψει με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω)

- Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη σχέση. Οι εξωτερικές εταιρείες πληρώνονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους
- Υπάρχουν ανεκτές σχέσεις καθώς υπάρχουν προβλήματα στη ροή της συνεργασίας
- Υπάρχουν καλές σχέσεις. Οι εκπρόσωποι των δύο εταιρειών συνεργάζονται ικανοποιητικά
- Υπάρχουν εξαιρετικά καλές σχέσεις. Οι δύο εταιρείες έχουν παρόμοια κουλτούρα και ίδιο προσανατολισμό εξυπηρέτησης προς τους πελάτες
- Υπάρχουν άριστες σχέσεις. Η εταιρεία έπρεπε να επιλέξει μια τόσο ικανοποιητική λύση όπως είναι η ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες.

18. Παρακαλώ αναφέρατε την εκτίμησή σας όσον αφορά το κόστος συνεργασίας με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω)

- Γελικά είναι πολύ παραπάνω απ' όσο αρχικά είχε προϋπολογιστεί
- Δεν είναι λίγες οι φορές που υπερβαίνει όσα αναγράφονται στη σύμβαση
- Είναι σχεδόν πάντα στο επίπεδο που αναγράφεται στη σύμβαση
- Είναι συμφέρουσα η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται από τη συνεργασία με μια εξωτερική εταιρεία
- Υπάρχει μεγάλη διαφορά υπέρ της επιλογής ανάθεσης της παροχής υπηρεσιών σε εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία.

19. Ποια ήταν τα κυριότερα οφέλη που αποκομίσατε από τη συνεργασία σας με μία εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών; (παρακαλώ σημειώστε τα τρία σημαντικότερα κατά σειρά σπουδαιότητας. Τοποθετήστε στα αντίστοιχα τετράγωνα τους αριθμούς 1, 2 ή 3)

- Αναβάθμιση ποιότητας
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Εστίαση στις δικές σας στρατηγικές επιλογές
- Ευκολότερη διαχείριση ιδίων πόρων
- Εξοικονόμηση χρόνου
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

20. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που έχετε αντιμετωπίσει κατά την διάρκεια της συνεργασίας σας με μία εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών; (παρακαλώ σημειώστε τα τρία σημαντικότερα κατά σειρά σπουδαιότητας. Τοποθετήστε στα αντίστοιχα τετράγωνα τους αριθμούς 1, 2 ή 3)

- Διαρροή πληροφοριών στον ανταγωνισμό
- Έλλειψη ποιότητας
- Υπέρβαση κόστους
- Ελλιπής συντονισμός ενεργειών των συνεργαζόμενων πλευρών
- Ανεπιτυχής επικοινωνία μεταξύ των συνεργαζόμενων πλευρών
- Καθυστερήσεις
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

21. Παρακαλώ περιγράψτε πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας σας την επιλογή σας να διατηρείτε συνεργασίες με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω)

- Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται κάποια διαφορά ανάμεσα στην επιλογή κάποιας εργασίας της εταιρείας να εκτελείται εντός της επιχείρησης ή να ανατίθεται σε εξωτερική εταιρεία
- Αρχικά δημιουργήθηκε ανασφάλεια στους υπαλλήλους της εταιρείας όταν η δραστηριότητα κάποιων τμημάτων σταμάτησε. Αργότερα το γεγονός ξεχάστηκε
- Υπάρχει διαρκής αλλά όχι έντονη ανησυχία από την συνεργασία της εταιρείας μας με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών
- Υπάρχει έντονος προβληματισμός για το ποιο τμήμα θα κλείσει καθώς η εταιρεία μας διευρύνει την συνεργασία της με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών
- Υπάρχει οργανωμένη αντίδραση για το όλο θέμα

22. Παρακαλώ αναφέρατε μετακινήσεις στελεχών που προήλθαν ως αποτέλεσμα της συνεργασίας σας με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών (οι επιλογές σας μπορούν να είναι περισσότερες από μία)

- Εργαζόμενοι απολύθηκαν όταν το αντικείμενο της εργασίας τους δόθηκε σε εξωτερική εταιρεία
- Εργαζόμενοι μετακινήθηκαν σε άλλα τμήματα της εταιρείας όταν το αντικείμενο της εργασίας τους δόθηκε σε εξωτερική εταιρεία
- Εργαζόμενοι της εταιρείας προσλήφθηκαν από τις συνεργαζόμενες εξωτερικές εταιρείες προκειμένου να μεταφέρουν εκεί την τεχνογνωσία τους
- Εργαζόμενοι από εξωτερικές εταιρείες προσλήφθηκαν από τη δική σας εταιρεία
- Προσωρινά μόνο υπήρχαν μετακινήσεις στελεχών από την εταιρεία σας σε εξωτερικές εταιρείες και το αντίστροφο προκειμένου αμφότεροι να ενημερωθούν για τα αντικείμενα συνεργασίας.

Πανεπιστήμιο Πατρών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Συνοδευτική Επιστολή

Αξιότιμε/η κύριε/κυρία,

Ονομάζομαι Λυγδοπούλου Θεοδώρα και είμαι σπουδάστρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στην ειδικευση Logistics.

Καθώς βρίσκομαι στο τελευταίο εξάμηνο σπουδών μου, εκπονώ διπλωματική εργασία (η διπλωματική εργασία είναι απαραίτητη για τη λήψη πτυχίου) με θέμα «**Outsourcing στη Βιομηχανία Τροφίμων στον Ελλαδικό Χώρο**». Προκειμένου να περατώσω την εργασία μου, χρειάζεται να συγκεντρώσω στοιχεία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου – ανάμεσα στις οποίες συγκαταλέγεται και η δική σας – τα οποία θα χρησιμοποιήσω για να εξάγω συμπεράσματα σχετικά με τις κυρίαρχες τάσεις που επικρατούν στη Βιομηχανία Τροφίμων όσον αφορά το Outsourcing.

Εάν επιθυμείτε να με βοηθήσετε στην προσπάθειά μου αυτή, θα ήθελα να σας παρακαλέσω να συμπληρώσετε εσείς ή όποιο στέλεχος της εταιρείας σας θεωρείτε αρμόδιο, το συνημμένο ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στο **fax 210-4142392** (υπόψη κου Μοσχούρη) ή **ταχυδρομικώς** σε μία από τις δύο διευθύνσεις που ακολουθούν:

1. Λυγδοπούλου Θεοδώρα
Περτσεμλή 32
162 31 Βύρωνας
Αθήνα
2. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Καραολή & Δημητρίου 80
185 34 Πειραιώς
Υπόψη: κου Μοσχούρη

Θα σας παρακαλούσα, αν σας είναι εύκολο να το αποστείλετε έως τις **10 Ιουλίου** προκειμένου να προχωρήσω στην επεξεργασία των στοιχείων.

Ο επιβλέπων καθηγητής μου ονομάζεται Μοσχούρης Σωκράτης και είναι Λέκτορας στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Για οποιαδήποτε συμπληρωματική πληροφορία ή διευκρίνηση

μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί του στο τηλέφωνο 210-4142361 ή με εμένα στα τηλέφωνα 210-7649778 και 6946-584223.

Κλείνοντας, θα ήθελα να σας γνωστοποιήσω ότι, το ερωτηματολόγιο αυτό θα αποσταλεί σε 200 τουλάχιστον επιχειρήσεις του κλάδου σας και ότι, μετά το πέρας της διπλωματικής μου, αναλαμβάνω τη δέσμευση να σας κοινοποιήσω μια σύνοψη των αποτελεσμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Λυγδοπούλου Θεοδώρα
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Logistics
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Λειτουργικές διαστάσεις και εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Λειτουργικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας
Μπορούμε να διακρίνουμε κυρίως 4 λειτουργικές διαστάσεις που συναρτώνται με τον πολιτισμικό παράγοντα και θεμελιώνουν οργανωσιακή κουλτούρα.

Λειτουργίες κοινωνικής ενσωμάτωσης στο εσωτερικό των οργανώσεων	Η ύπαρξη κοινών πολιτισμικών στοιχείων δημιουργεί τις προϋποθέσεις κοινωνικής ενσωμάτωσης υπό την έννοια ότι επιτρέπει μια συναίνεση σχετικά με βασικά ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της οργάνωσης και τις αξίες και τους στόχους που διέπουν το σύστημα τυπικών κανόνων που χαρακτηρίζει κάθε οργανωμένη και οργανωτική δράση. Έτσι, στα πλαίσια των λειτουργιών κοινωνικής ενσωμάτωσης, η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει έναν ανασταλτικό ρόλο που συναρτάται με την όρθωση «πολιτισμικών φραγμάτων».
Λειτουργίες συντονισμού	Η οργανωσιακή κουλτούρα, στα πλαίσια των λειτουργιών συντονισμού παίζει έναν παραωθητικό ρόλο, ωθεί δηλαδή σε στοχοθεσίες που καθοδηγούν τη δράση και την γέννεση στοχευμένων ενεργημάτων τόσο των μελών και των υποομάδων, όσο και της οργάνωσης στο σύνολο της.
Λειτουργίες διαμόρφωσης κινήτρων	Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί ισχυρά κίνητρα που λειτουργούν σε σχετική ή ακόμα και σε πλήρη ανεξαρτησία ως προς τους μηχανισμούς ελέγχου. Η διάσταση αυτή της οργανωτικής κουλτούρας συμβάλλει στη νομιμοποίηση της οργανωμένης και της οργανωτικής δράσης στο εσωτερικό της οργάνωσης.
Λειτουργίες ταύτισης	Η ύπαρξη μιας ανεπτυγμένης οργανωτικής κουλτούρας, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην γεφύρωση αντιθέσεων και στην διαμόρφωση κοινών νοηματικών και αξιακών προσανατολισμών. Η διαμόρφωση ενός πνεύματος κοινότητας μπορεί κάτω από ορισμένες συνθήκες να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των μελών και να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην υπέρβαση των τάσεων αστάθειας της προσωπικής και κοινωνικής ταυτότητάς τους.

Εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Μπορούμε να διακρίνουμε 4 μορφές εκδήλωσης της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1985):

Αντικείμενα	Η κοινή νοηματική, αξιακή και κανονιστική βάση που δημιουργεί η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτυπώνεται στον υλικό πολιτισμό κάθε οργάνωσης και στο συμβολικό του περιεχόμενο (στοιχείς του υλικού αυτού πολιτισμού είναι π.χ. τα κτίρια, οι λογότυποι, τα επιστολόχαρτα, οι στολές, οι αφίσες κλπ.)
Γλώσσα	Η οργανωσιακή κουλτούρα όχι μόνο στηρίζεται σε τρόπους ομιλίας και άλλα επιμέρους στοιχεία της γλώσσας, αλλά και σε τρόπους ενσωμάτωσής τους σε αφηγηματικές δομές και μύθους που θεμελιώνουν και συντηρούν τρόπους επικοινωνίας. Τέτοιοι τρόποι επικοινωνίας εμφανίζονται με ειδικές λέξεις που πολλές φορές έχουν συνθηματικό χαρακτήρα, με αφηγήσεις τις ιστορίες της οργάνωσης, με ανέκδοτα, μύθους, αστεία και ειρωνικές εκφράσεις, αποφθέγματα κλπ.
Συμπεριφορές	Η γλωσσική διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας συμπληρώνεται και από χαρακτηριστικούς τρόπους συμπεριφοράς. Υπάρχουν χαρακτηριστικές, για κάθε οργάνωση, επαναλαμβανόμενες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, ήθη και έθιμα των οργανώσεων, τελετουργίες, γιορτές που οργανώνονται με ιδιαίτερους τρόπους και συμπυκνώνουν σημαντικά για τη δράση και την επιτυχία, συμβολικά στοιχεία.
Συναισθήματα	Κάθε οργανωσιακή κουλτούρα περιέχει συναισθηματικές παραμέτρους. Ο συνδυασμός συναισθηματικών παραμέτρων που αποτελούν κοινή συνισταμένη των ψυχικών κόσμων των συμμετεχόντων στην οργάνωση, μπορεί να ποικίλει αισθητά από οργάνωση σε οργάνωση. Κοινή συναισθηματική βάση μπορούν πάντως να δημιουργούν αισθήματα εργασιακής και υπαρξιακής ασφάλειας, ισοτιμίας και ισονομίας, διαφάνειας, επαγγελματισμού, υπερηφάνειας κλπ.

Πηγή: Κύρτσης, Α., Στοιχεία Κοινωνιολογικής Θεωρίας των Οργανώσεων, 1997, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Ο καταναλωτής της νέας χιλιετίας

Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΧΙΛΙΕΤΙΑΣ

Παρά τις εντυπωσιακές αλλαγές που συντελούνται σε βιομηχανία και λιανεμπόριο, η βιομηχανία τροφίμων της νέας χιλιετίας θα είναι πελατο-κεντρικού χαρακτήρα, με τον καταναλωτή στην κορυφή της πυραμίδας. Η έρευνα (Gap Gemini Ernst & Young) εντόπισε μερικές από τις κυριότερες τάσεις που θα επηρεάσουν τη βιομηχανία τροφίμων μέσα στην επόμενη πενταετία.:

Άνεση	Προμαγειρεμένα/ημιέτοιμα γεύματα, ατομικές συσκευασίες
Υγεία	Επιλογή τροφίμων βάση των θρεπτικών τους συστατικών
Ποικιλία	Εύρος γκάμας προσφερόμενων προϊόντων
Μοναδικότητα	Εξειδικευμένες λύσεις που απευθύνονται στη μοναδικότητα του κάθε πελάτη
Απόλαυση	Αυξημένο εισόδημα και μειωμένος χρόνος, οδηγούν στην αναζήτηση της απόλαυσης μέσω των αγορών
Ασφάλεια	Ποιότητα των προϊόντων, κανόνες υγιεινής κατά την Παρασκευή, ασφάλεια τροφίμων

Πηγή: Περιοδικό Market Zoom, τεύχος 186, Οκτώβριος 2003, σελ.34

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Περιορισμοί του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο	
Η ακρίβεια της υπόθεσης	Ένα παράγοντα που πρέπει να έχουμε υπόψη μας πριν να διαλέξουμε το γραπτό ερωτηματολόγιο ή τη συνέντευξη, είναι ο βαθμός ακρίβειας της υπόθεσης. Δεν μπορεί να σκεφτούμε σε ένα ερωτηματολόγιο που στέλνεται ταχυδρομικά, να βάλουμε τον ίδιο αριθμό ερωτήσεων με ένα προφορικό ερωτηματολόγιο. Πρέπει λοιπόν να κρατήσουμε το γραπτό ερωτηματολόγιο για τομείς περιορισμένους, για γεγονότα ή απαντήσεις, που δεν θέτουν διαφορούμενα ή πολύπλοκα προβλήματα συμπεριφοράς ή γνώμων.
Ειλικρίνεια των απαντήσεων	Το γραπτό ερωτηματολόγιο δεν δίνει καμία εγγύηση για το ότι πραγματικά το πρόσωπο που έχει επιλεγεί έχει απαντήσει το ίδιο.

Πηγή: Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών, 1997, εκδ. Gutenberg, σελ.146

Πανεπιστήμιο