



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ
ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ –
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΖΩΗ Γ. ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ

ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΙΟΣ 2025

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητας.

Λάρισα, Μάιος 2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν, με στήριξαν και βοήθησαν κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με οποιονδήποτε τρόπο.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Βικτώρια Μπέλλου για την στήριξη και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας και την πολύτιμη και άμεση βοήθειά της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υποψήφιους διδάκτορες κύριο Κυριάκο Τσαμαντουρίδη και κύριο Καφαντάρη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθειά τους και την άμεση ανταπόκρισή τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	9
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	11
ABSTRACT	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	15
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	15
<i>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</i>	15
<i>1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</i>	18
<i>1.3 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</i>	21
<i>1.3.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ</i>	21
<i>1.3.2 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ</i>	22
<i>1.3.3 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ</i>	22
<i>1.4 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΧΩΡΙΑΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ</i>	25
<i>1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</i>	28
<i>1.5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ</i> 28	
<i>1.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΒΑΘΟΥΣ</i>	29
<i>1.5.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	30
<i>1.5.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ</i>	30

1.5.5 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	32
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	32
2.1 ΛΟΓΟΙ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	32
2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ – ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	36
2.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	40
2.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	45
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ....	45
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	45
3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	50
3.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	51
3.4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	56
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	56
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	57
4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	60
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	60
5.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	60
5.1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	62
5.1.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ.....	64
5.1.4 ΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	65

5.1.5 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	65
5.1.6 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	67
5.1.7 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	69
5.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	73
5.2.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	73
5.2.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	78
ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	78
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	91

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Σημασιολογικό πεδίο της κατηγορίας ‘εξωτερική ανάθεση’, Bilan και συν. (2017, σελ. 177).....	17
Σχήμα 2: Επιχειρηματική λογική για τη επιλογή εξωτερικής ανάθεσης κύριων επιχειρηματικών λειτουργιών (Paí και Basu, 2007, σελ. 23).....	19
Σχήμα 3: Ενδεικτική μήτρα ανάθεσης εργασιών εσωτερικής, εξωτερικής και εξωχώριας ανάθεσης, (Olsen, 2006, σελ. 7).....	26
Σχήμα 4: Τύποι εξωτερικής ανάθεσης (Power, 2006, σελ. 11).....	28
Σχήμα 5: Πλαίσιο αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης (Kremic και συν., 2006), σελ. 468	33
Σχήμα 6: Ένα μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για εξωτερική ανάθεση εργασιών (Lonsdale, 1999, σελ. 181).....	38
Σχήμα 7: Τα νέα όρια - άρθρο 2 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Ο νέος ορισμός των MME, 2006, σελ.14).....	46

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο δείγματος	60
Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων	61
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	61
Γράφημα 4: Αριθμός εργαζομένων.....	62
Γράφημα 5: Κλάδος δραστηριοποίησης	63
Γράφημα 6: Γεωγραφική περιοχή Δραστηριοποίησης	64
Γράφημα 7: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των λόγων εξωτερικής ανάθεσης.....	69
Γράφημα 8: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	72

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Υπηρεσίες που πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση	64
Πίνακας 2: Διάστημα ετών για έναρξη εξωτερικής ανάθεσης.....	65
Πίνακας 3: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για λόγους εξωτερικής ανάθεσης.....	66
Πίνακας 4: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των λόγων εξωτερικής ανάθεσης.....	67
Πίνακας 5: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για Διευκολυντικούς παράγοντες της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	68
Πίνακας 6: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για τα εμπόδια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	70
Πίνακας 7: Ανάλυση αξιοπιστίας των λόγων για εξωτερική ανάθεση εργασιών.....	73
Πίνακας 8: Ανάλυση αξιοπιστίας των διευκολυντικών παραγόντων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.....	73
Πίνακας 9: Ανάλυση αξιοπιστίας των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.....	74
Πίνακας 10: Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών.....	75
Πίνακας 11: Φύλο δείγματος.....	91
Πίνακας 12: Ηλικία συμμετεχόντων	91
Πίνακας 13: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	91
Πίνακας 14: Αριθμός εργαζομένων	91
Πίνακας 15: Κλάδος δραστηριοποίησης	92
Πίνακας 16: Γεωγραφική περιοχή Δραστηριοποίησης	92
Πίνακας 17: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των Διευκολυντικών παραγόντων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	92
Πίνακας 18: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	93

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι μια δημοφιλής πρακτική, η οποία χρησιμοποιείται για την υλοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή τμημάτων τους. Εδώ και πολλές δεκαετίες αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην επιχειρηματική στρατηγική και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Οι εταιρείες αποφασίζουν να αναθέσουν υπηρεσίες σε εξωτερικούς συνεργάτες για διάφορους λόγους. Σε αυτήν την απόφαση υπάρχουν παράγοντες που συσχετίζονται θετικά με την υιοθέτηση αυτής της πρακτικής. Ωστόσο, καλούνται να αντιμετωπίσουν κάποια εμπόδια που επηρεάζουν αρνητικά αυτήν την απόφαση και ενδέχεται να αποτρέψουν την εφαρμογή της.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τους διευκολυντικούς παράγοντες και τα εμπόδια που επηρεάζουν την απόφαση για εξωτερική ανάθεση. Αυτό γίνεται μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και μέσω έρευνας που διεξήχθη σε ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους και αναθέτουν υπηρεσίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων.

Με βάση τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν προκύπτουν κάποια συμπεράσματα που συγκρίθηκαν με τη θεωρία. Από τα συμπεράσματα προκύπτει ότι η λήψη απόφασης εξαρτάται από πολλαπλές παραμέτρους και κατά περίπτωση και όχι αποκλειστικά από τα θεωρητικά μοντέλα.

Τέλος, διατυπώνονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω ανάλυση του φαινομένου που θα λειτουργήσουν βοηθητικά για τις επιχειρήσεις.

Λέξεις κλειδιά: εξωτερική ανάθεση εργασιών, διευκολυντικοί παράγοντες, εμπόδια, λήψη απόφασης, μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ABSTRACT

In the business environment, outsourcing is a popular practice used for the implementation of business activities or parts thereof. For several decades, it has been an important tool in business strategy and in enhancing competitiveness.

Companies choose to outsource services to external partners for various reasons. In making this decision, there are factors that positively correlate with the adoption of this practice. However, companies also face obstacles that negatively affect this decision and may hinder the implementation of outsourcing.

This study examines the facilitating factors and barriers that influence the decision to outsource, based on a review of the international literature and an empirical survey conducted among Greek small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in various sectors and outsourcing services related to facility management.

Based on the statistical analysis of the collected data, certain conclusions emerged, which were compared with existing theory. The findings suggest that decision-making depends on multiple parameters and varies on a case-by-case basis, rather than being guided solely by theoretical models.

Finally, some proposals are presented for future research and further analysis of the phenomenon, which could assist businesses in addressing outsourcing more effectively.

Keywords: outsourcing, facilitating factors, barriers, decision-making, small and medium-sized enterprises (SMEs).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε διεθνές επίπεδο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση της τεχνολογικής προόδου, που σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και τον έντονο ανταγωνισμό διαμορφώνονται νέες απαιτήσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που εμφανίζονται και να αναπτύξουν νέες στρατηγικές και πρακτικές που θα ανθήσουν καινοτόμες ιδέες και θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η συχνά γρήγορη αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οδηγεί την ανάγκη στις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε μια συνεχόμενη εγρήγορση και εύρεση τρόπων εκμετάλλευσης της κάθε νέας ευκαιρίας που παρουσιάζεται ώστε να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα τους αλλά και να φέρουν τελικά κερδοφορία. Μια στρατηγική επιλογή αυξανόμενης σημασίας αναδεικνύεται αυτή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που εμφανίζει πολλαπλές εφαρμογές. Με τη σωστή διαχείριση και τους κατάλληλους συνεργάτες μπορεί να εφαρμοστεί ως τρόπος μείωσης λειτουργικών εξόδων (Kakabadse και Kakabadse, 2000) και ευελιξίας (Jennings, 2002) αλλά και ως τρόπος αύξησης αποδοτικότητας και πρόσβασης σε εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνολογίες (Campbell, 1995). Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται εδώ και πολλές δεκαετίες και χρησιμοποιείται από πληθώρα επιχειρήσεων. Ωστόσο, η εξωτερική ανάθεση δεν είναι μια απλή υπόθεση ούτε απαλλαγμένη από κινδύνους. Συνοδεύεται τόσο από διευκολυντικούς παράγοντες που ενισχύουν τα πλεονεκτήματα αυτής της πρακτικής, όσο και από εμπόδια που μπορεί να διακινδυνεύσουν τη βιωσιμότητα τους. Η ύπαρξη κατάλληλων και αξιόπιστων προμηθευτών, η σαφής διατύπωση συμβατικών όρων και ο σωστός συντονισμός της συνεργασίας αποτελούν παραμέτρους που διευκολύνουν την εφαρμογή της (Paί και Basu, 2007). Αντίθετα, η κακή ποιότητα των υπηρεσιών, η έλλειψη συν-παρακολούθησης (Campbell, 1995) και υπερβολική εξάρτηση από τρίτους συνεργάτες (Hoecht και Trott, 2006) αποτελούν σοβαρά εμπόδια που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η συνεχής εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης από επιχειρήσεις, έχει οδηγήσει στην εκπόνηση διαφόρων μελετών σε θεωρητική και ερευνητική βάση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών και κυρίως η διερεύνηση των διευκολυντικών παραγόντων και των εμποδίων που ευνοούν ή δυσχεραίνουν την εφαρμογή της και επηρεάζουν την τελική απόφαση των επιχειρήσεων. Στόχος είναι να δούμε τη συμπεριφορά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν την κυριότητα στην ελληνική οικονομία. Στο πλαίσιο αυτό, πέρα της μελέτης σε θεωρητικό επίπεδο, εκπονήθηκε έρευνα που καταγράφει εμπειρίες

και απόψεις από ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Η παρούσα εστιάζει στην εξωτερική ανάθεση εργασιών που κάνουν οι επιχειρήσεις σε εταιρείες που ασχολούνται με την διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων για υπηρεσίες όπως καθαριότητα, εφαρμογή απεντόμωσης-μυοκτονίας, πρασίνου, ασφάλειας, τεχνική συντήρηση, παροχή γευμάτων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στους λόγους που ώθησαν τις επιχειρήσεις στην εξωτερική ανάθεση και εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Με βάση τους σκοπούς/στόχους που τέθηκαν και τη μελέτη του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, τα κύρια ερωτήματα που επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα είναι:

1. Ποιοι λόγοι συμβάλλουν στην απόφαση ανάθεσης εργασιών ή λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη;
2. Ποιοι παράγοντες διευκολύνουν την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες;
3. Ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών;

Για την εξέταση των ανωτέρω, η παρούσα μελέτη αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στα πρώτα τρία κεφάλαια γίνεται η βιβλιογραφική προσέγγιση του θέματος. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της έννοιας της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, της εμφάνισής της, του νομικού πλαισίου της, της διαφοράς της από της εξωχώρια εξωτερική ανάθεση και τις κατηγορίες που έχει. Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθούν οι λόγοι προτροπής και αποτροπής αυτής της στρατηγικής καθώς και τα οφέλη με τους κινδύνους που υπάρχουν. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στην εξωτερική ανάθεση στο διεθνές και ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη και στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματά της. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρατίθενται συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Τέλος, αναφέρεται η σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη των παραπάνω κεφαλαίων και ολοκληρώνεται με το παράρτημα, στο οποίο παρατίθενται κάποιοι πίνακες από τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών, συχνά αναφερόμενη με τον αγγλικό όρο ‘outsourcing’, είναι ένας τρόπος επίλυσης ορισμένων επιχειρηματικών προβλημάτων, που έχει λάβει παγκόσμια έκταση, με πολυάριθμες αναφορές για την χρήση της. Πολλοί ταυτίζουν αυτόν τον όρο με τη λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων (IT) (Aubert και συν., 2004; Lacity και Hirschheim, 1993; Loh και Venkatraman, 1992; Teng και συν., 1995, βλέπε Rodríguez και Robaina, 2006) καθώς αρχικά εκεί είχαν γίνει οι πρώτες αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πλέον, είναι πιο εξελιγμένη και όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες.

Ο όρος είναι ένας νεολογισμός που προέρχεται από τις λέξεις «outside resource using» και σημαίνει εξωτερική χρήση πόρων (Bilan και συν, 2017, σελ. 176). Μια ερμηνεία που δόθηκε σύμφωνα με τους Mohr και συν.(2011, σελ. 15) είναι πως η «εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι μια συμφωνία κατά την οποία μια εταιρεία (ο πελάτης) αναθέτει σε μια άλλη εταιρεία (ο προμηθευτής ή πάροχος υπηρεσιών) να εκτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία για λογαριασμό της. Αυτό περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη».

Κατά την πάροδο του χρόνου έχουν δοθεί διάφορες ερμηνείες από ερευνητές που ασχολήθηκαν με αυτήν την τακτική. Πολλές από αυτές φαίνονται όμοιες ωστόσο η κάθε μια εκφράζει την εξωτερική ανάθεση εργασιών με διαφορετικό τρόπο. Μερικές απόψεις τους παρουσιάζονται κάτωθι όπου οι ίδιοι αναφέρουν πως η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι:

«μία εξάρτηση από εξωτερικές δυνατότητες και δεξιότητες για την παραγωγή εξαρτημάτων και άλλων δραστηριοτήτων που έχουν προστιθέμενη αξία (συχνά εντάσεως κεφαλαίου)» (Lei και Hitt, 1995, σελ. 836).

«μια στρατηγική απόφαση που συνεπάγεται στην εξωτερική ανάθεση καθορισμένων μη στρατηγικών δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών διαδικασιών απαραίτητα για την κατασκευή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών μέσω συμφωνιών ή συμβάσεων με ανώτερες εταιρείες που έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν αυτές τις δραστηριότητες ή επιχειρηματικές διαδικασίες, με

στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Rodríguez και Robaina, 2006, σελ. 52).

«η σύναψη σύμβασης με έναν τρίτο πάροχο υπηρεσιών για την διαχείριση και την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου όγκου εργασίας, για καθορισμένο χρονικό διάστημα, κόστος και επίπεδο υπηρεσίας» (Oshri και συν., 2009, σελ. 4).

«η εξωτερική παροχή μιας διαδικασίας, εν μέρει ή στο σύνολό της, που νωρίτερα πραγματοποιούνταν εντός της εταιρείας με τη σύναψη σύμβασης με έναν ή περισσότερους προμηθευτές» (Pratap, 2014, σελ. 228)

«μια διαδικασία βάση της οποίας μια εταιρεία προσλαμβάνει έναν τρίτο για την παροχή προϊόντων και την πραγματοποίηση διάφορων καθηκόντων και λειτουργιών όπως η διαχείριση έργων, λειτουργιών και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών γι' αυτή» (Naskon, 2020, σελ. 1).

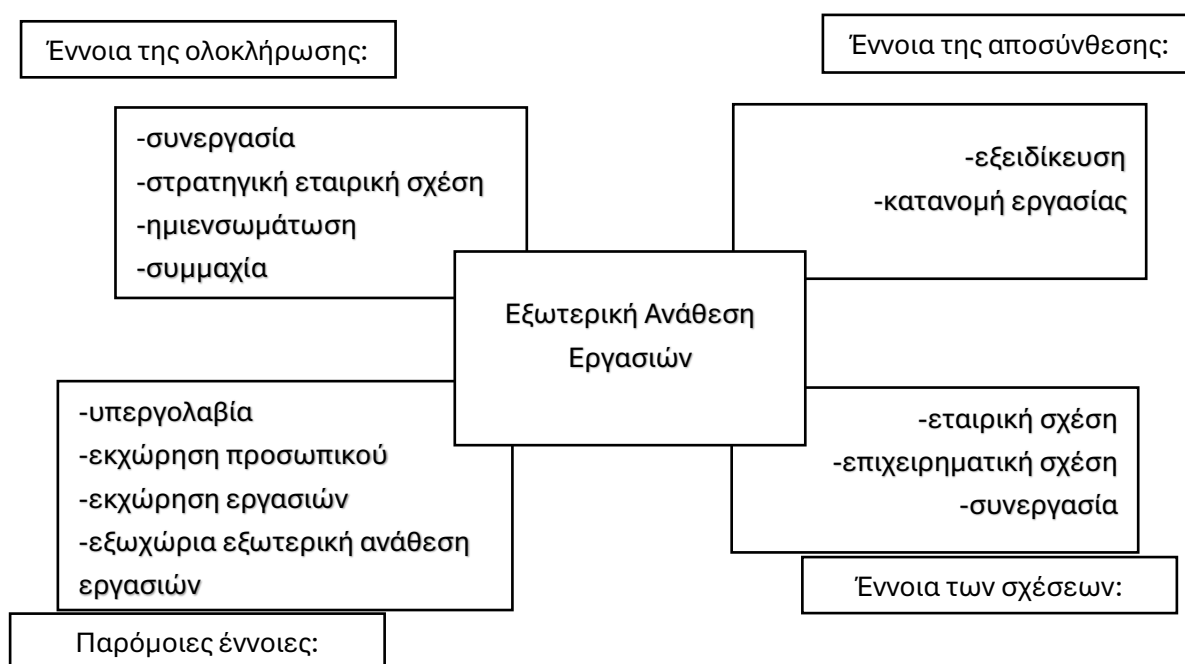
Στις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι τόσο ευρεία που περιλαμβάνει σχεδόν οποιοδήποτε αγαθό ή υπηρεσία προμηθεύεται ένας οργανισμός από εξωτερικές εταιρείες. Σύμφωνα με τους Gilley και Rasheed (2000) ορίζοντας την με αυτόν τον τρόπο δεν αποτυπώνεται η πραγματική στρατηγική σημασία της και καταλήγει στον εξής διαχωρισμό: η εξωτερική ανάθεση μπορεί να προκύψει μέσω αντικατάστασης και μέσω αποχής.

Στην πρώτη περίπτωση, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να προκύψει μέσω της αντικατάστασης εξωτερικών αγορών για εσωτερικές δραστηριότητες. Ουσιαστικά μια δραστηριότητα που πραγματοποιούνταν εσωτερικά της επιχείρησης, είτε αναφερόμαστε σε παραγωγή αγαθών είτε σε υπηρεσίες, διακόπτεται και αντικαθίσταται από εξωτερικό συνεργάτη. Στη δεύτερη περίπτωση η ανάθεση προκύπτει μέσω αποχής, η καταφυγή δηλαδή σε κάποιον προμηθευτή για μια δραστηριότητα που δεν συνέβαινε εσωτερικά στο παρελθόν. Η ανάγκη αγοράς αγαθών ή υπηρεσιών προκύπτει καθώς μοιάζει μονόδρομος για την επιχείρηση βάση των διοικητικών ή οικονομικών ικανοτήτων της.

«Η εξωτερική ανάθεση δεν είναι συνώνυμο της σύναψης συμβάσεων» τονίζουν επίσης οι Embleton και Wright (1998, σελ. 94). Το συμβόλαιο αναφέρεται στην εργασία που ανατίθεται σε έναν εξωτερικό προμηθευτή με βάση την ανατεθείσα εργασία που όρισαν και περιλαμβάνει μια συμφωνία κόστους ενώ στην εξωτερική ανάθεση συνεπάγεται μια μακροχρόνια σχέση μεταξύ του προμηθευτή και δικαιούχου και περιλαμβάνει υψηλό βαθμό επιμερισμό κινδύνου.

Οι Bilan και συν. (2017) αναφέρουν πως η εξωτερική ανάθεση μπορεί να συσχετιστεί με μια σειρά εννοιών όπως συνεργασία, υπεργολαβία, κατανομή της εργασίας κλπ. που επιτρέπει τη δημιουργία του σημασιολογικού εύρους των κατηγοριών (σχήμα 1). Ορισμένοι από τους όρους που εμφανίζονται στο σχήμα έχουν παρόμοια σημασία και με την έννοια και αντικατοπτρίζουν τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων.

Σχήμα 1: Σημασιολογικό πεδίο της κατηγορίας ‘εξωτερική ανάθεση’, Bilan και συν. (2017, σελ. 177)



Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον δίνονται πολλές επιλογές για εξωτερική ανάθεση εργασιών σε σχέση με παλιότερες δεκαετίες και φαίνεται να συνεχίζει να αποτελεί μια κίνηση στρατηγικής από τις επιχειρήσεις.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η εξωτερική ανάθεση ως επιχειρηματική στρατηγική δεν αποτελεί ένα σημερινό φαινόμενο αλλά παρουσιάζεται εδώ και πολλές δεκαετίες. Στην αρχή ξεκίνησε με την ανάθεση σε τρίτο ενός μέρους της εσωτερικής διαδικασίας και στη συνέχεια με την εξέλιξη των παγκόσμιων αγορών δόθηκε η δυνατότητα ανάθεσης και ολόκληρης της διαδικασίας.

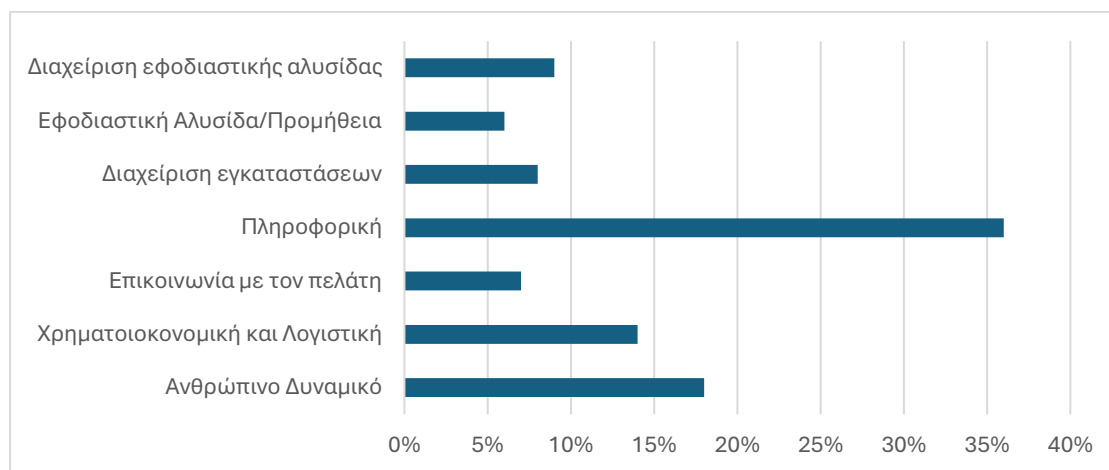
Η ημερομηνία έναρξης της εξωτερικής ανάθεσης δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια και είναι κάτι που απασχολεί εδώ και χρόνια τους επιστήμονες. Η πρώτη εμφάνιση αυτού του φαινομένου σύμφωνα με τους Lee και συν (2000) δείχνει να εμφανίζεται στη δεκαετία 1960 με 1970, στις ΗΠΑ, όπου τότε ξεκίνησαν να γίνονται οι πρώτες εξωτερικές αναθέσεις σε υπηρεσίες πληροφορικής. Προήλθε από επιχειρήσεις διαχείρισης εγκαταστάσεων λόγω του υψηλού κόστους που είχαν τότε οι υπολογιστές εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο σταδιακά χαμηλό κόστος και επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην αύξηση της αξίας της πληροφορικής. Η εμφάνιση της εξωτερικής ανάθεσης στον τομέα της πληροφορικής γίνεται πιο ευρέως γνωστή κατά τη δεκαετία 1980 και χαρακτηρίστηκε ως μια ανανεωμένη έμφαση στην κάθετη ολοκλήρωση. Περισσότερες εταιρείες ανέθεταν τη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών λογισμικού σε εξωτερικό συνεργάτη καθώς απαιτούσαν εξειδικευμένες γνώσεις και ήταν αρκετά δαπανηρή. Η Eastman Kodak το 1989 ανακοίνωσε ότι αναθέτει τη λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής της (IS) στη IBM, DEC και Businessland (Dibbern και συν., 2004). Αυτό προκάλεσε μεγάλη αναταραχή στη βιομηχανία της τεχνολογίας εκείνη την εποχή καθώς καμία άλλη μεγάλη εταιρεία δεν είχε κάνει ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη κάτι τόσο σοβαρό που αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα. Πολλές εταιρείες αργότερα ακολούθησαν αυτή την τακτική η οποία χαρακτηρίστηκε ως «το φαινόμενο Kodak».

Μια διαφορετική άποψη είναι πως η εξωτερική ανάθεση εμφανίζεται πρώτα στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας περίπου την δεκαετία του 20 (Mol, 2007). Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Ford που εφάρμοσε το μοντέλο, γνωστό ως 'Fordism' (Φορντισμός), ενσωματώνοντας στην εταιρεία νέες δραστηριότητες μέσω εξωτερικής ανάθεσης. Η σκέψη της ήταν να δυναμώσει την ισχύ της και τη θέση της στην αγοράς κατέχοντας όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή ενός αυτοκινήτου εξασφαλίζοντας χαμηλότερο κόστος και αποκλείοντας άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες από το δικό της πεδίο. Η General Motors μάλιστα ακούγεται να εκτινάσσει ακόμα πιο ψηλά τη Ford και για μεγάλο χρονικό διάστημα το μοντέλο Fordism να κατέχει την κυρίαρχη θέση.

Στη συνέχεια ακολούθησαν αυτή την τακτική και άλλες επιχειρήσεις από διάφορους τομείς με κύριο στόχο τη μείωση κόστους. Τη δεκαετία του 1990 εξελίσσεται περισσότερο (Mol, 2007). Η άνοδος νέων τεχνολογιών μεταφοράς και επικοινωνίας έδωσε τη δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης από απομακρυσμένες τοποθεσίες διατηρώντας χαμηλό κόστος. Οι επιχειρήσεις μετέφεραν τουλάχιστον ένα τμήμα τους σε εξωτερικό πάροχο επιλέγοντας αν θα κάνουν μερική ή ολική εξωτερική ανάθεση (Lee και συν., 2000). Περισσότερες εταιρείες μεταθέτουν τις ευθύνες διαχείρισης σε άλλους προμηθευτές και γίνονται πιο εμπορεύσιμες. Στην εξέλιξη αυτή έπαιξε σημαντικό ρόλο και η εξωχώρια εξωτερική ανάθεση (offshoring) από τον 20^ο αιώνα και έπειτα με το χρονοδιάγραμμα να συμπίπτει με τις χαμηλού κόστους τοποθεσίες στην Ινδία, Κίνα, Φιλιππίνες, Νότια Αφρική, Λατινική Αμερική και Κεντρική Ευρώπη. (Sako M, 2015).

Στο πέρασμα του χρόνου και με γνώμονα την παγκοσμιοποίηση, η εξωτερική ανάθεση αγαθών και υπηρεσιών γίνεται πιο ενδιαφέρουσα επιλογή και καθιστά ορισμένες συναλλαγές πιο εφικτές. Έχει υπάρξει μεγάλη άνοδος της εξωτερικής ανάθεσης επιχειρηματικών διαδικασιών που περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως λογιστική, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, πωλήσεις, τηλεφωνικά κέντρα, νομικές υποθέσεις, προώθηση πωλήσεων, συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων κ.α. Οι εταιρείες ολοένα και περισσότερο επιλέγουν τέτοιου είδους λειτουργίες προς εξωτερική ανάθεση.

Σχήμα 2: Επιχειρηματική λογική για τη επιλογή εξωτερικής ανάθεσης κύριων επιχειρηματικών λειτουργιών (Paí και Basu, 2007, σελ. 23).



Η ψηφιακή εποχή συνεχίζει να εξελίσσει την εξωτερική ανάθεση εργασιών με νέες τεχνολογίες όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και η Ρομποτική Αυτοματοποίηση Διαδικασιών (RPA) επιτρέποντας την αυτοματοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών που προηγουμένως βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη παρέμβαση (Enríquez και συν., 2020). Η εξωτερική ανάθεση χαρακτηρίζεται ως έξυπνη «smart outsourcing» (Matytsin και συν., 2023)

καθώς αυτό που την καθιστά πιο έξυπνη είναι η χρήση της τεχνολογίας που διευκολύνει τη διαδικασία της εξωτερικής ανάθεσης. Αυτή η εξέλιξη οδήγησε σε μια αλλαγή στον κλάδο των επιχειρήσεων όπου η εστίαση έχει μετακινηθεί από την απλή παροχή εξοικονόμησης κόστους στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και καινοτομίας.

1.3 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που εξετάζει την εξωτερική ανάθεση εργασιών ως επιλογή, πρέπει να λάβει υπόψη τα νομικά θέματα της διαδικασίας και να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να μην αποτύχει. Η ανάθεση εργασιών είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που για να χρησιμοποιηθεί σωστά, πρέπει να γίνουν πρώτα οι κατάλληλες μελέτες και να δοθούν χρήσιμες συμβουλές από ειδικούς.

Σύμφωνα με τους Pai και Basu (2007), ο νομικός σχεδιασμός είναι απαιτούμενη διαδικασία κατά την απόφαση οποιαδήποτε συμφωνίας εξωτερικής ανάθεσης για την αποφυγή κινδύνων. Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να εξετάζει τις νομικές επιπτώσεις αυτής της διαδικασίας ιδιαίτερα όταν ο πάροχος βρίσκεται σε διαφορετική χώρα με άλλους ισχύοντες νόμους ή έχει υπό την κατοχή του χρήσιμα εργαλεία και πληροφορίες που ο λάθος χειρισμός ή μη ασφάλειας τους μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση ή οργανισμό. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να σχετίζονται με τα προσωπικά δεδομένα, την ύπαρξη διαφορετικής τοπικής νομοθεσίας και ρυθμιστικό πλαίσιο, την φερεγγυότητα, την άδεια χρήσης και την προστασία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Για τη διασφάλιση αυτών ορίζεται από κοινού μια συμφωνία που περιέχει θέματα συμμόρφωσης και συμβατικών υποχρεώσεων.

1.3.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Η οριστικοποίηση μιας ανάθεσης στον επιλεγμένο πάροχο πραγματοποιείται με την υπογραφή σχετικής σύμβασης ανάθεσης (ΕΔΟΕΔΑΠ, 2019). Με τη σύναψη μιας σύμβασης εξωτερικής ανάθεσης δημιουργείται μια νομική συμφωνία μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μελών, της επιχείρησης που αναθέτει την εργασία και της επιχείρησης που θα την παρέχει. Η συνεργασία αυτή αποτελεί ένα μέσο οργάνωσης και επίτευξης ενός σκοπού της πρώτης επιχείρησης από την εκτέλεση ενός έργου ή κάλυψη διαρκούς ανάγκης από τη δεύτερη. Συχνά η σύμβαση εξωτερικής ανάθεσης συγχέεται με τη σύμβαση ανάθεσης έργου, ωστόσο η ειδοποιός διαφοράς τους είναι πως η σύμβαση ανάθεσης έργου ισχύει μέχρι την ολοκλήρωση του εν λόγω έργου ενώ στη σύμβαση εξωτερικής ανάθεσης ο εξωτερικός πάροχος έρχεται για να καλύψει μια πάγια και διαρκή επιχειρηματική ανάγκη.

Στον Αστικό κώδικα (άρθρο 681-702) γίνεται αναφορά σε θέματα που αφορούν τη σύναψη μιας σύμβασης. Σύμφωνα με την έννοια της σύμβασης, ο εργολάβος έχει την υποχρέωση να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί και ο εργοδότης να καταβάλει την συμφωνημένη

αμοιβή. Στη διάρκεια αυτή ο εργολάβος φέρει υποχρεώσεις για την τήρηση του έργου και η εταιρεία ή οργανισμός έχει τη δυνατότητα να καταγγείλει τη σύμβαση σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των όρων. Για τη νομιμοποίηση της συνεργασίας και σύμφωνα με την ΑΥΟ 1065606/7222/ΔΕ-Β'/18.7.2000 (ΦΕΚ 951/Β'/31.7.2000) κάθε σύμβαση που ορίζεται και συμφωνείται από κοινού υποβάλλεται υποχρεωτικά ηλεκτρονικά μέσω του πληροφοριακού συστήματος Taxisnet εντός του ημερολογιακού τριμήνου κατάρτισής τους προς θεώρηση από την Εφορία. Η μεταγενέστερη ή μη υποβολή της μπορεί να επιφέρει πρόστιμο. Επιπλέον, κατά τη σύνταξη μιας σύμβασης, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ορίσει ποινική ρήτρα στον εργολάβο για θέματα όπως η τιμολόγηση, το χρονικό διάστημα και την επίλυση και προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε περίπτωση μη τήρησης των υποχρεώσεων του (Chen και Bharadwaj, 2009). Κάθε σύμβαση πρέπει να γράφεται με σαφήνεια και οι όροι να είναι ξεκάθαροι και σύμφωνοι με το νόμο.

1.3.2 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Όταν πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση εργασιών, το προσωπικό που απασχολείται για την εκτέλεση της εργασίας δεν ανήκει στην επιχείρηση αλλά στον πάροχο. Ο πάροχος είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια των ατόμων και νόμιμη υποχρέωση που έχει ως προς αυτό. Η τήρηση των προβλεπόμενων νόμων περί των εργαζομένων με ευθύνη του παρόχου θα πρέπει να γίνεται αρκετά ξεκάθαρο και να αναφέρεται στο συμφωνητικό των δύο μελών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίσουν πως οι εξωτερικοί πάροχοι τηρούν τις προδιαγραφές υγιεινής και προστασίας, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται στις εγκαταστάσεις τους.

1.3.3 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχείρηση που θα κάνει εξωτερική ανάθεση και ο πάροχος που θα την πραγματοποιήσει θα πρέπει να λάβουν υπόψη κάποιες υποχρεώσεις και περιορισμούς που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία. Θέματα όπως η προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας, η ασφάλεια και η εμπιστευτικότητα είναι υψίστης σημασίας για κάθε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη και θα πρέπει να αναφέρονται στη μεταξύ τους σύμβαση (Karyda, και συν., 2006). Η διατήρηση της ασφάλειας και του απορρήτου πληροφοριών αποτελεί πρωταρχικό ζήτημα για την εταιρεία ή οργανισμό που σκέφτεται να κάνει ανάθεση σε εξωτερικό πάροχο.

Η αρχή προστασίας προσωπικών δεδομένων υπάρχει εδώ και πολλές δεκαετίες και αποτελεί επίκεντρο συζητήσεων σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Το γεγονός αυτό έφερε τη διαμόρφωση ενός ενιαίου νομοθετικού πλαισίου, εφεξής ‘Κανονισμός’ (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου που αφορά την προστασία προσωπικών δεδομένων και είναι δεσμευτικός ως προς κάθε κράτος μέλος. Σε κάθε περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης, ο συνεργάτης θα πρέπει να διασφαλίζει πλήρως τα δεδομένα της επιχείρησης-πελάτη και να εφαρμόζονται όλα τα οργανωτικά μέτρα. Η επιχείρηση- πελάτης ή αναθέτουσα αρχή για δημόσιες συμβάσεις έχει το δικαίωμα να επιβάλει απαιτήσεις για την προστασία εμπιστευτικού χαρακτήρα πληροφοριών τόσο στον ίδιο τον πάροχο και το προσωπικό του όσο και σε κάθε τρίτο εμπλεκόμενο από τον πάροχο που συμβάλλει στην συμφωνημένη ανάθεση.

Για τη διασφάλιση των ανωτέρω σημαντική είναι η καταγραφή σαφή και γραπτών οδηγιών που ορίζονται από τις επιχειρήσεις. Η μη τήρηση των νομικών απαιτήσεων σχετικά με το απόρρητο και την εμπιστευτικότητα μπορεί να φέρει απρόβλεπτους κινδύνους στην επιχείρηση-πελάτη ή τον οργανισμό. Η καταπάτηση των δικαιωμάτων τους οδηγεί σε υποβολή προστίμου, το οποίο μπορεί να φτάσει στο ύψος των 20 χιλιάδων ευρώ ή το 4% του συνολικού παγκόσμιου ετήσιου κύκλου του προηγούμενου έτους της επιχείρησης, ανάλογα ποιο από τα δύο είναι υψηλότερο (taxheaven, 2017)

Τα νομικά και κανονιστικά πλαίσια δεν παρέχουν μόνο περιορισμούς αλλά μπορούν να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις ως προς την απόφασή τους για εξωτερική ανάθεση και λήψη κατάλληλου συνεργάτη. Ωστόσο, ο υπεύθυνος της επεξεργασίας¹ είναι αυτός που πρέπει να συμμορφώνεται με τους κανόνες και τη νομιμοποίηση της επεξεργασίας² δεδομένων

1 «**υπεύθυνος επεξεργασίας**» ορίζεται το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, η δημόσια αρχή, η υπηρεσία ή άλλος φορέας που, μόνος ή από κοινού με άλλα, καθορίζουν τους σκοπούς και τον τρόπο της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα: όταν οι σκοποί και ο τρόπος της επεξεργασίας αυτής καθορίζονται από το δίκαιο της Ένωσης ή το δίκαιο κράτους μέλους, ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή τα ειδικά κριτήρια για τον διορισμό του μπορούν να προβλέπονται από το δίκαιο της Ένωσης ή το δίκαιο κράτους μέλους (Taxheaven, 2017)

2 «**επεξεργασία**» ορίζεται κάθε πράξη ή σειρά πράξεων που πραγματοποιείται με ή χωρίς τη χρήση αυτοματοποιημένων μέσων, σε δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα ή σε σύνολα δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, όπως η συλλογή, η καταχώριση, η οργάνωση, η διάρθρωση, η αποθήκευση, η προσαρμογή ή η μεταβολή, η ανάκτηση, η αναζήτηση πληροφοριών, η χρήση, η κοινολόγηση με διαβίβαση, η διάδοση ή κάθε άλλη μορφή διάθεσης, η συσχέτιση ή ο συνδυασμός, ο περιορισμός, η διαγραφή ή η καταστροφή (Taxheaven, 2017)

προσωπικού χαρακτήρα³ και να μην θεωρεί πως η ανάθεση της επεξεργασίας σε εξωτερικό συνεργάτη σημαίνει και αυτόματη διαβίβαση όλων των υποχρεώσεων.

3 «**δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα**» ορίζεται κάθε πληροφορία που αφορά ταυτοποιημένο ή ταυτοποιήσιμο φυσικό πρόσωπο («υποκείμενο των δεδομένων»): το ταυτοποιήσιμο φυσικό πρόσωπο είναι εκείνο του οποίου η ταυτότητα μπορεί να εξακριβωθεί, άμεσα ή έμμεσα, ιδίως μέσω αναφοράς σε αναγνωριστικό στοιχείο ταυτότητας, όπως όνομα, σε αριθμό ταυτότητας, σε δεδομένα θέσης, σε επιγραμμικό αναγνωριστικό ταυτότητας ή σε έναν ή περισσότερους παράγοντες που προσιδιάζουν στη σωματική, φυσιολογική, γενετική, ψυχολογική, οικονομική, πολιτιστική ή κοινωνική ταυτότητα του εν λόγω φυσικού προσώπου, Taxheaven, 2017

1.4 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΧΩΡΙΑΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) και η εξωχώρια ανάθεση εργασιών (offshoring) είναι δύο από τις πιο αναπτυσσόμενες επιχειρηματικές τάσεις και στρατηγικές που πραγματοποιούν οι εταιρείες στις εγχώριες και διεθνείς αγορές. Ο ένας όρος συχνά συνδέεται με τον άλλον αλλά κανένας από τους δύο δεν υπονοεί τον άλλον.

Οι πρώτες αναθέσεις εξωτερικής ανάθεσης εργασιών πιθανότατα ξεκίνησαν κοντά στις δεκαετίες 1970 με 1980. Στην Ινδία το 1979, η εταιρεία American Express ανέθεσε τις διαδικασίες είσπραξης λογαριασμών της στην εταιρεία Tata Consultancy Services (TCS) (Lewin και Peeters, 2006). Εκείνη την περίοδο μεγάλες εταιρείες πληροφορικής της Ινδίας, ανέπτυξαν προγράμματα λογισμικού για αμερικάνικες εταιρίες. Στη συνέχεια λόγω της πρόοδος της επικοινωνίας και των δασμών όλο και περισσότερες εταιρείες έκαναν εξωτερική ανάθεση σε ινδικές εταιρείες όπου θεωρήθηκε ως μια μεγάλη δεξαμενή ικανών ανθρώπων και παράλληλα παρείχαν σημαντική μείωση κόστους στις εταιρείες.

Στην εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing), όπως είδαμε και παραπάνω, αναφερόμαστε στη μεταβίβαση μέρους ή συνόλου διαδικασιών και λειτουργιών σε εξωτερικούς παρόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε εγχώριοι είτε διεθνείς. Με τον όρο εξωχώρια εξωτερική ανάθεση ή συχνά αναφερόμενη με τον αγγλικό όρο «offshoring» αναφερόμαστε στη γεωγραφική μετεγκατάσταση μιας εργασίας ή δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε άλλο έθνος, υπό την αιγίδα της θυγατρικής της εταιρείας ή σε ανεξάρτητο πάροχο άλλης χώρας (Farok J. Contractor και συν., 2010). Στην πρώτη περίπτωση που η εργασία πραγματοποιείται μέσω την ίδιας εταιρείας, αναφερόμαστε σε ένα δέσμιο μοντέλο παροχής υπηρεσιών «captive model of service delivery» ενώ στη δεύτερη περίπτωση που γίνεται μεταφορά της εργασίας σε τρίτο ανεξάρτητο μέρος, αναφερόμαστε σε ένα υπεράκτιο μοντέλο παροχής υπηρεσιών «offshore outsourcing model of service delivery» (Oshri και συν., 2009). Στην περίπτωση που οι δραστηριότητες μεταφέρονται σε μια γειτονική χώρα, χρησιμοποιούμε τον όρο «nearshoring» όπως για παράδειγμα σε μια περίπτωση μετεγκατάστασης εργασιών μια επιχείρησης με έδρα των ΗΠΑ στις χώρες του Καναδά ή Μεξικού.

Κύριοι λόγοι στη λήψη απόφασης μιας εταιρείας για εξωχώρια εξωτερική ανάθεση «offshoring», όπως και στην περίπτωση την εξωτερικής ανάθεσης «outsourcing», είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, η βελτίωση της αποδοτικότητας, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα στην περίπτωση της εξωχώριας εξωτερικής ανάθεσης, η

αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων άλλων γεωγραφικών περιοχών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που βρίσκεται στην Ευρώπη μπορεί να μεταφέρει το εργοστάσιο παραγωγής της σε μια χώρα με χαμηλότερο κόστος εργασίας, όπως η Κίνα, να εκμεταλλευτεί ευνοϊκότερους φορολογικούς κανονισμούς αλλά και να έχει πιο εύκολη πρόσβαση σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Μια κύρια διάκριση μεταξύ των δύο όρων εμφανίζεται από τον ορισμό τους. Στην πρώτη περίπτωση, αυτής της εξωτερικής ανάθεσης, η εργασία πραγματοποιείται από τον εξωτερικό πάροχο και κατά επέκταση και ο έλεγχος της λειτουργίας ενώ στην δεύτερη περίπτωση, αυτή της εξωχώρια εξωτερική ανάθεσης, η εργασία γίνεται από την ίδια την εταιρεία, η οποία έχει και τον έλεγχο. Άλλες διαφορές που εντοπίζονται είναι:

Γεωγραφική τοποθεσία: Στην πρώτη περίπτωση η ανάθεση δραστηριοτήτων γίνεται ανεξαρτήτου τοποθεσίας του παρόχου οπότε μπορεί να πραγματοποιηθεί και στην ίδια χώρα, στη δεύτερη περίπτωση βασίζεται στην μεταφορά των θέσεων εργασίας και δραστηριοτήτων σε άλλη τοποθεσία εκτός συνόρων οπότε αναφέρεται μόνο σε διεθνής μετεγκαταστάσεις.

Σχήμα 3: Ενδεικτική μήτρα ανάθεσης εργασιών εσωτερικής, εξωτερικής και εξωχώριας ανάθεσης, (Olsen, 2006, σελ. 7)

Τοποθεσία					
			Εθνική	Διεθνής	
Ανάθεση	Μεταξύ (εξωτερική εργασιών)	εταιριών ανάθεση	Εσωτερική εξωτερική ανάθεση	Διεθνής εξωτερική ανάθεση	Εξωχώρια εξωτερική
	Εντός (εσωτερική ανάθεση)	εταιριών	Εσωτερική προμήθεια	Διεθνής εσωτερική ανάθεση	Ανάθεση
			Μεταξύ		
			Εντός Χωρών	Χωρών	

Μείωση κόστους: Και στις δύο περιπτώσεις ο στόχος των επιχειρήσεων είναι να προβούν σε μείωση κόστους. Στην πρώτη περίπτωση η μείωση είναι πιο άμεση με την ανάθεση εργασιών σε εξειδικευμένους παρόχους ενώ η δεύτερη στοχεύει σε πιο μακροπρόθεσμη μείωση μέσω εκμετάλλευσης φθηνότερων εργατικών ή ευνοϊκότερης κατάστασης της άλλης χώρας.

Τύπος εργασιών: Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε κυρίως σε υπηρεσίες όπως λογιστική, πληροφορικής, καθαριότητα ενώ στη δεύτερη περίπτωση καλύπτει πιο βασικές δραστηριότητες όπως παραγωγή και κατασκευή προϊόντων.

Πολιτισμικές διαφορές: Στην πρώτη περίπτωση ο πάροχος είναι συνήθως από την ίδια ή κοντινή χώρα οπότε δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η κουλτούρα της εταιρείας. Στη δεύτερη περίπτωση η μετεγκατάσταση γίνεται σε άλλες χώρες και συνήθως υποανάπτυκτες, γεγονός που σημαίνει διαφορετική κουλτούρα εργαζομένων και αυτό μπορεί να επηρεάσει την επικοινωνία και τη συνεργασία.

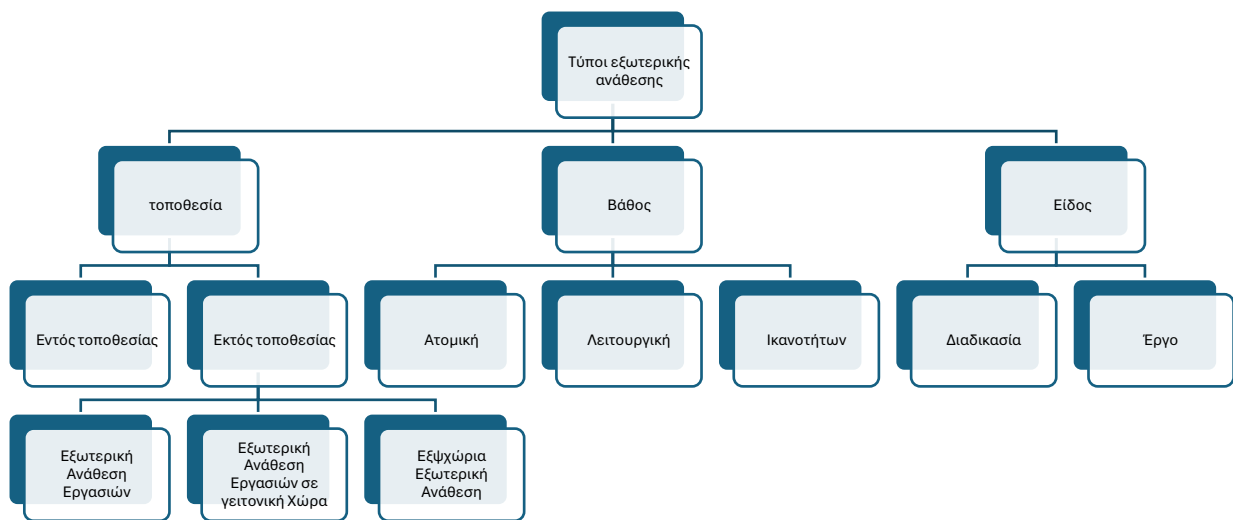
Πρόσβαση σε νέες αγορές: Στην πρώτη περίπτωση η συνεργασία γίνεται πιο συχνά εγχώρια ή γειτονικά, στη δεύτερη περίπτωση ενισχύεται περισσότερο η παγκοσμιοποίηση.

Οι δύο στρατηγικές αν και έχουν κοινούς στόχους, διαφέρουν στις μεθόδους και τις επιπτώσεις που επιφέρουν. Η εξωτερική ανάθεση εργασιών επικεντρώνεται κυρίως στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους ενώ η εξωχώρια εξωτερική ανάθεση επικεντρώνεται στη μεταφορά ολόκληρου τμήματος σε άλλη χώρα. Σε κάθε περίπτωση, η κάθε στρατηγική επιφέρει αλλαγές στη δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων που αποφασίζουν να ακολουθήσουν αυτή την τακτική.

1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών έχει γίνει ευρέως γνωστή και χαρακτηρίζεται ως μια σημαντική προσέγγιση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες με βάση τον τόπο εκτέλεσης της εξωτερικής ανάθεσης, του επιπέδου βάθους που λαμβάνει χώρα, το είδος της εργασίας, τον τύπο δέσμευσης και βάση του αντικειμένου της εξωτερικής ανάθεσης.

Σχήμα 4: Τύποι εξωτερικής ανάθεσης (Power, 2006, σελ. 11)



1.5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Οι κατηγορίες της εξωτερικής ανάθεσης βάση του τόπου εκτέλεσης, βασίζονται στη γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται ο εξωτερικός πάροχος σε σχέση με την επιχείρηση. Η επιχείρηση αφότου αποφασίσει να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες κάποια δραστηριότητα ή μέρος αυτής, θα πρέπει να επιλέξει τον συνεργάτη και την τοποθεσία που θα πραγματοποιείται η δραστηριότητα (Graf και Mudambi, 2005). Η εξωτερική ανάθεση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός των εγκαταστάσεων της εταιρείας ή εκτός. Στις περιπτώσεις που δεν γίνεται στην ίδια εγκατάσταση, οι εργασίες πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις του παρόχου (Power, 2006). Σύμφωνα με τα παραπάνω έχουμε τους παρακάτω διαχωρισμούς:

1. Εντός τοποθεσίας «on-site»: Ο εξωτερικός πάροχος εκτελεί τις εργασίες ή δραστηριότητες που του έχουν ανατεθεί εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.
2. Εκτός τοποθεσίας «off-site»: Ο εξωτερικός πάροχος δεν εκτελεί τις εργασίες ή δραστηριότητες που του έχουν ανατεθεί εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης αλλά σε δικές του εγκαταστάσεις. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνονται τρεις τρόποι ανάθεσης βάσει της τοποθεσίας που βρίσκεται ο πάροχος:
 - A. Εξωτερική ανάθεση εργασιών εντός χώρας «onshore outsourcing»: Σε αυτή την περίπτωση ο εξωτερικός πάροχος δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα με την επιχείρηση. Υπάρχει κοινή κουλτούρα, νομοθεσία, ίδια γλώσσα και είναι ευκολότερη η συνεννόηση των μελών. Παράδειγμα αποτελεί μια εξωτερική ανάθεση εργασιών πληροφορικής
 - B. Εξωτερική ανάθεση εργασιών σε γειτονική χώρα «nearshore outsourcing»: Σε αυτή την περίπτωση ο εξωτερικός πάροχος δραστηριοποιείται σε γειτονική χώρα από την επιχείρηση. Συνήθως δεν υπάρχουν τεράστιες πολιτισμικές διαφορές και σημαντικές διαφορές στη ζώνη ώρας και η επιχείρηση ευνοείται από πιο μειωμένα κόστη εργασίας και μετακινήσεων. Παράδειγμα αποτελούν ορισμένες αναθέσεις πληροφορικής μεταξύ των περιοχών Ιαπωνίας με Κίνα, Γερμανίας με Λευκορωσία και Βουλγαρία, ΗΠΑ με Καραϊβική (Carmel και Abbott, 2007).
 - Γ. Εξωχώρια εξωτερική ανάθεση εργασιών «offshore outsourcing»: Σε αυτή την περίπτωση ο εξωτερικός πάροχος δραστηριοποιείται σε πιο απομακρυσμένη χώρα από την επιχείρηση. Η ανάθεση πραγματοποιείται με στόχο σημαντικής μείωσης λειτουργικών εξόδων, ωστόσο υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές και προβλήματα επικοινωνίας. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η εξωτερική ανάθεση εργασιών λογισμικού σε ινδικές εταιρείες από χώρες όπως ΗΠΑ, Αυστραλία κλπ.

1.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΒΑΘΟΥΣ

Η εξωτερική ανάθεση διακρίνεται ως:

- A. Ατομική «individual»: περιλαμβάνει την εξωτερική ανάθεση συγκεκριμένων θέσεων εκτός της επιχείρησης. Η ανάθεση πραγματοποιείται συνήθως λόγω εξειδίκευσης του παρόχου στην συγκεκριμένη εργασία και δεν απαιτείται πλήρες ωράριο. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η ανάθεση σχεδιασμού της ιστοσελίδας μιας επιχείρησης. Το άτομο που θα πραγματοποιεί αυτή την εργασία δεν χρειάζεται να κάνει καθημερινές αναθεωρήσεις στον ιστότοπο ωστόσο η επιχείρηση θα ήθελε να το διατηρεί ενημερωμένο και να κάνει τις απαραίτητες προσθήκες και αλλαγές.

- B. Λειτουργική «functional»: περιλαμβάνει την εξωτερική ανάθεση ενός ολοκληρωμένου τομέα ή λειτουργίας, γνωστή ως κέντρο κόστους. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η ανάθεση της λήψης μισθοδοσίας που έχει ως κίνητρο την εξοικονόμηση κόστους, την ανώτερη εξειδίκευση που διαθέτει ο πάροχος και την αποτελεσματική λειτουργία της εργασίας λόγω άμεσης ενημέρωσης των νέων νόμων για την συγκεκριμένη ιδιότητα.
- Γ. Ικανοτήτων «competency»: περιλαμβάνει την ανάθεση πολλών λειτουργιών σε εξωτερικό πάροχο που θα κατέχει και τον έλεγχο αυτών. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η ανάθεση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία πρέπει να έχει πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες του εξωτερικού παρόχου καθώς η μη ανταπόκριση των προσδοκιών μπορεί να αποβεί καταστροφική.

1.5.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εξωτερική ανάθεση ταξινομείται εξετάζοντας το είδος/φύση της εργασίας που ανατίθεται. Η διάκριση της εργασίας είναι προσανατολισμένη γίνεται ως προς:

- A. Την διαδικασία «process»: περιλαμβάνει μια καλά δομημένη και τυποποιημένη διαδικασία, όπως η διαδικασία μισθοδοσίας. Η επιχείρηση ή πελάτης έχει γνώση και κατανόηση της διαδικασίας.
- B. Το έργο «project»: περιλαμβάνει μια μη δομημένη και τυποποιημένη εργασία, όπως η διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού. Η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη οπότε η επιχείρηση ή πελάτης δεν έχει την απαραίτητη γνώση και κατανόηση της διαδικασίας.

1.5.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν τους τύπους δεσμεύσεων ή πρακτικών εξωτερικής ανάθεσης σύμφωνα με την τακτική που θέλουν να ακολουθήσουν. Ανάλογα την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την κατανομή των ευθυνών, εξωτερική ανάθεση εργασιών χωρίζεται σε (Tayauona, 2012) :

- A. Ολική εξωτερική ανάθεση εργασιών «total outsourcing» γίνεται ανάθεση ολόκληρης της δραστηριότητας στον πάροχο με πλήρη ευθύνη για την απόδοση της.
- B. Μερική ή επιλεκτική εξωτερική ανάθεση εργασιών «partial or selective outsourcing» γίνεται ανάθεση ορισμένων λειτουργιών ή δραστηριοτήτων στον εξωτερικό πάροχο ενώ ένα μέρος εργασιών εκτελείται από την ίδια την εταιρεία.

1.5.5 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών διακρίνεται βάση των λειτουργιών ή υπηρεσιών που θα παρέχει. Οι βασικές διακρίσεις είναι:

- Εξωτερική Ανάθεση Επιχειρηματικών Διαδικασιών «Business Process Outsourcing» (BPO): Η ανάθεση των εργασιών στον πάροχο γίνεται για μια συγκεκριμένη διαδικασία που είναι συνήθως γνωστή και οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν πιο εύκολα (Sen και Shiel, 2006). Παραδείγματα αποτελούν οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών και οι εργασίες λογιστικής.
- Εξωτερική Ανάθεση Τεχνολογίας Πληροφοριών «Information Technology Outsourcing» (ITO): Η ανάθεση περιλαμβάνει υπηρεσίες που σχετίζονται με την τεχνολογία όπως η ανάπτυξη ενός λογισμικού.
- Εξωτερική Ανάθεση Διαδικασίας Γνώσης «Knowledge Process Outsourcing» (KPO): Περιλαμβάνει δραστηριότητες που απαιτούν εξαιρετικές ικανότητες και εξειδίκευση του παρόχου, βελτιωμένη ποιότητα και λειτουργική αποτελεσματικότητα (Sen και Shiel, 2006). Παράδειγμα είναι οι υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων και οι νομικές υπηρεσίες.
- Εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας πρόσληψης «Recruitment Process Outsourcing» (RPO): είναι μια μορφή της εξωτερικής ανάθεσης BPO και επικεντρώνεται στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού
- Εξωτερική ανάθεση της παραγωγής «Manufacturing Outsourcing»: αναφέρεται κυρίως στις βιομηχανίες με στόχο την παραγωγή ή κατασκευή προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

2.1 ΛΟΓΟΙ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι μια στρατηγική που ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν προς όφελός τους. Ανεξαρτήτως μεγέθους και τύπου η κάθε επιχείρηση επιλέγει ποια στρατηγική θα προσεγγίσει σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Ερευνητές έχουν εντοπίσει πολλούς λόγους που μπορούν να ωθήσουν τις επιχειρήσεις στην απόφαση υλοποίησης μια εξωτερικής ανάθεσης.

Σύμφωνα με τους Kremic και συν. (2006) υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων για εξωτερική ανάθεση. Το κόστος και η στρατηγική που αναφέρονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα και η πολιτική που συναντάται κυρίως από δημόσιους οργανισμούς. Οι λόγοι πιθανόν να είναι περισσότεροι από έναν στην πραγματικότητα ή να οδηγούνται από τον συνδυασμό των παραπάνω κατηγοριών.

Η εξωτερική ανάθεση με γνώμονα το κόστος είναι αρκετά σημαντική καθώς μπορεί να εξοικονομήσει ένα μεγάλο ποσοστό των εξόδων μιας δραστηριότητας σε σχέση με το να πραγματοποιείται εσωτερικά. Αυτό βέβαια δεν είναι δεδομένο καθώς μέσω αυτής μπορεί να προκύψουν ορισμένες πρόσθετες έμμεσες και κοινωνικές δαπάνες. Ωστόσο, φαίνεται να προκύπτουν σημαντικές εξοικονομήσεις και η επιθυμία της μείωσης κόστους μπορεί να οδηγήσει σε πολλές πρωτοβουλίες εξωτερικής ανάθεσης.

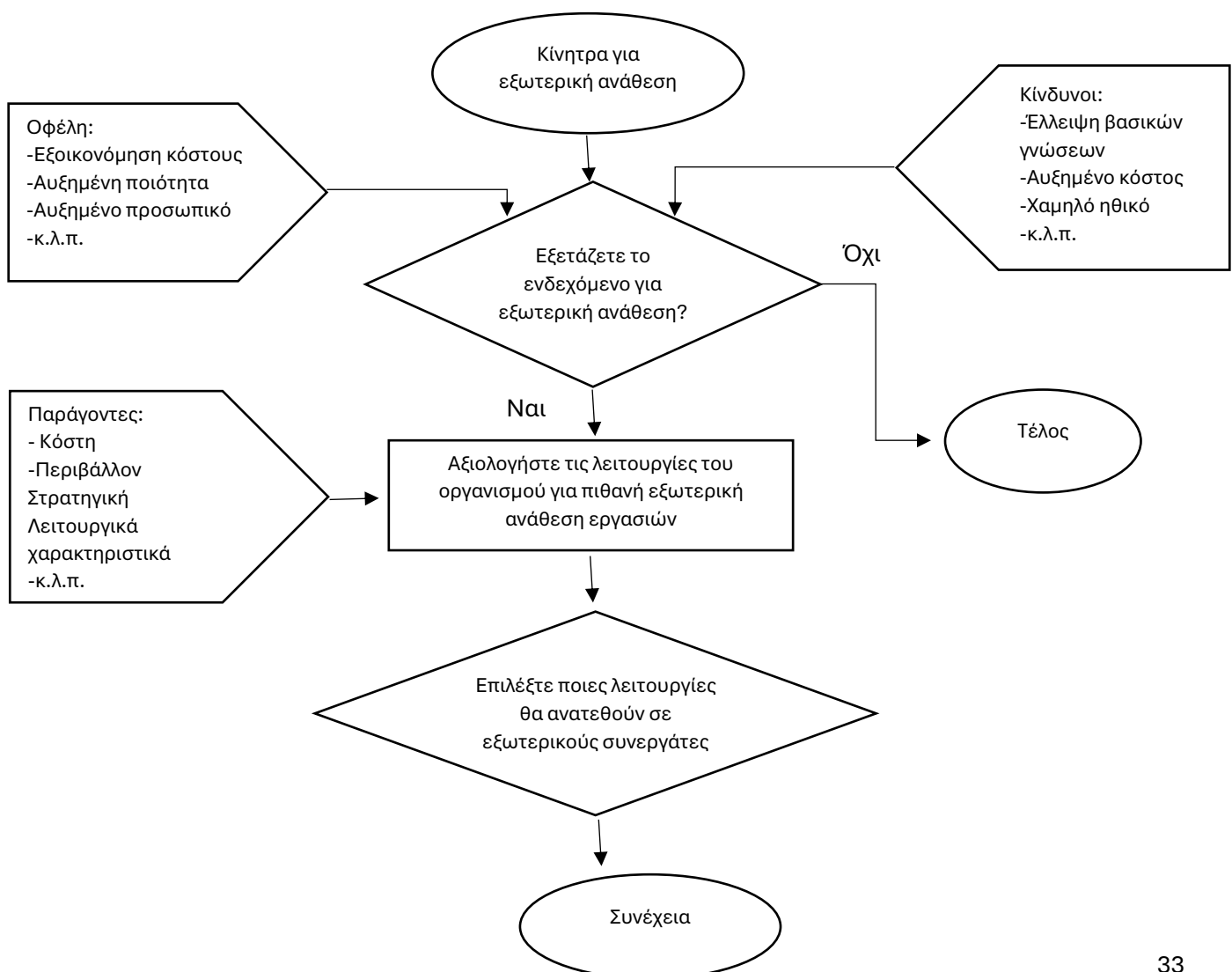
Η εξωτερική ανάθεση ως μια στρατηγική των επιχειρήσεων ή οργανισμών μπορεί να φέρει βελτιώσεις στην απόδοσή τους καθώς εστιάζουν περισσότερο σε λειτουργικά θέματα όπως τις βασικές τους ικανότητες και την ευελιξία τους. Οι επιχειρήσεις επαναξιολογούν τους πόρους τους και τους χρησιμοποιούν πιο εξειδικευμένα προς όφελός τους. Δεδομένου πως πρέπει να αντιδρούν γρήγορα στα αιτήματα των πελάτων, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην επίτευξή του. Ωστόσο, οι εργασίες προς ανάθεση θα πρέπει αξιολογούνται και να μην δίνονται λανθασμένα καθώς μια τέτοια κίνηση μπορεί να οδηγήσει σε μικρότερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα μεταξύ άλλων λειτουργιών.

Η τρίτη κατηγορία αφορά κυρίως τους δημόσιους οργανισμούς. Πολλές φορές τα κίνητρα των δημόσιων οργανισμών για εξωτερική ανάθεση είναι διαφορετικά από των ιδιωτικών

επιχειρήσεων καθώς τα ζητήματα τους είναι περισσότερο κοινωνικά παρά οικονομικά. Ενώ μια επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο την κερδοφορία, ο δημόσιος οργανισμός επιθυμεί περισσότερο την εξασφάλιση της γενικής ευημερίας των πολιτών. Συχνά οι πολιτικοί υποψήφιοι, ιδιαίτερα σε περιόδους εκλογών, μπορεί να προωθήσουν ιδέες εξωτερικής ανάθεσης για να δείξουν τη προθυμία τους για θετικές αλλαγές στην κοινότητά τους ή μπορεί να επιλέξουν την εξωτερική ανάθεση για καλύτερη λογοδοσία. Σε γενικές γραμμές τα κίνητρα των δημόσιων οργανισμών για εξωτερική ανάθεση σε σχέση με αυτά του ιδιωτικού κλάδου μπορεί να διαφέρουν ωστόσο και στις δύο περιπτώσεις στοχεύουν σε παρόμοια επιθυμητά οφέλη.

Οι Kremic και συν. (2006), απεικονίζουν στο παρακάτω σχήμα τα τυπικά στοιχεία της απόφασης για εξωτερική ανάθεση εργασιών και το πως συνδέονται συνήθως τα κίνητρα με τα οφέλη και τους κινδύνους, που θα αναλυθούν στη συνέχεια, όπως και τους παράγοντες για αυτές τις αποφάσεις.

Σχήμα 5: Πλαίσιο αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης (Kremic και συν., 2006), σελ. 468



Αναλύοντας εκτενέστερα το θέμα και εντοπίζοντας αναλύσεις από περισσότερους ερευνητές, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι βασικοί λόγοι και τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι οι εξής:

- Μείωση του κόστους

Οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί που αναθέτουν τμήματα των εσωτερικών λειτουργιών τους μπορεί να εξοικονομήσουν λειτουργικά και κεφαλαιουχικά κόστη (Harland και συν. 2005). Οι επιχειρήσεις μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα μέσω χαμηλότερου εργατικού κόστους και μειωμένων εξόδων λειτουργίας. Η επιλογή ενός συνεργάτη μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα κόστους καθώς μπορεί να προσφέρει μια χαμηλότερη συνολική δαπάνη για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας (Kroes και Ghosh, 2010).

- Ευελιξία

Η ανάθεση μιας δραστηριότητας σε πολλούς προμηθευτές μπορεί να απελευθερώσει εσωτερικούς πόρους και να επιτραπεί ευελιξία στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος παραγωγής ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών (Kroes και Ghosh, 2010). Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα την ανοδική ή καθοδική πορεία τους, αποκτώντας την ευελιξία που θα ήταν δύσκολο να αποκτήσουν εσωτερικά, προσαρμόζοντας τις εξελίξεις της αγοράς και προσαρμόζοντας μέσα και πόρους που ταιριάζουν με τις προσδοκίες των πελατών (Quélin και Duhamel, 2003). Ειδικά σε περιόδους αβεβαιότητας μπορούν να προσαρμόσουν πιο εύκολα το μέγεθος των δραστηριοτήτων τους χωρίς να επηρεάζεται ο αριθμός του προσωπικού τους.

- Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες

Η επιχείρηση συγκεντρώνεται στην υπόλοιπη κερδοφόρα επιχειρηματική διαδικασία της (Dinu, 2015). Αναλαμβάνοντας εξωτερικοί συνεργάτες τις δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης όπως λογιστική, οι επιχειρήσεις μπορεί να βασιστούν στις βασικές τους δραστηριότητες βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοτικότητά τους.

- Πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνολογία

Οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε αυτήν την απόφαση δίνουν έμφαση στην υψηλότερη ποιότητα μιας δραστηριότητας που μπορεί να τους οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kroes και Ghosh, 2010). Συχνά κατά την επανεπένδυση μιας δραστηριότητας μπορεί να παρατηρηθεί χάσμα μεταξύ των προσόντων που υπάρχουν εσωτερικά σε σχέση με αυτών που είναι διαθέσιμα στην αγορά οπότε μπορεί να παρακινήσει την επιχείρηση να αναφερθεί σε εξωτερικό συνεργάτη και την επίτευξη του στόχου της (Quélin και Duhamel, 2003). Οι

επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τη δυνατότητα πρόσβασης σε προηγμένη τεχνολογία χωρίς να χρειάζεται να επενδύσουν εσωτερικά.

- Διαχείριση κινδύνων

Οι κίνδυνοι από την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορούν να μειωθούν από την εμπειρία και τις γνώσεις του προμηθευτή. Είναι μια σημαντική τεχνική και αποτελεσματικό μέσο για την κατανομή κινδύνων μεταξύ τους και μεταξύ άλλων (Janssen και Joha, 2006). Κάποιοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορούν να μεταφερθούν στους εξωτερικούς παρόχους όπως οι αλλαγές στη νομοθεσία, αστάθεια προσωπικού, ασφάλεια δεδομένων κ.α.

- Καινοτομία και βελτιώσεις στην διαδικασία

Οι εταιρείες εστιάζουν στην ταχεία παράδοση προϊόντων από άτομα με δεξιότητες και τεχνογνωσία που δεν παρέχουν στο εσωτερικό δυναμικό τους και μπορεί να έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες που δεν είναι διαθέσιμες σε ανταγωνιστές (Kroes και Ghosh, 2010). Επιπλέον, μπορεί να παρέχουν νέες ιδέες και πρακτικές που μπορούν να ωφελήσουν την επιχείρηση και να βελτιώσουν κάποιες διαδικασίες όπως και να καινοτομήσουν.

- Αυξημένη τεχνογνωσία του προμηθευτή

Οι προμηθευτές τις περισσότερες φορές γνωρίζουν πως να διαχειριστούν ένα έργο μέσω της εξειδίκευσής τους στον τομέα τους και την εμπειρία τους από παλαιότερα έργα τους (Janssen και Joha, 2006).

- Ταχύτερη παράδοση προϊόντων και ένταξης στην αγορά

Οι επιχειρήσεις βασίζονται στην ικανότητα των άλλων εταιριών να εκτελούν πιο γρήγορα μια δραστηριότητα με καλύτερη απόδοση και να διεξάγουν τα προϊόντα με έγκαιρη και ταχύτερη παράδοση έναντι άλλων επιχειρήσεων (Kroes και Ghosh, 2010). Οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να επιτύχουν πιο γρήγορα τις διαδικασίες παραγωγής βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν σε νέες αγορές.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει διαφορετικά κίνητρα που τους ωθούν να ξεκινήσουν μια ανάθεση εξωτερικών εργασιών βάση των στόχων που έχουν θέσει και την στρατηγική που θέλουν να ακολουθήσουν. Οι λόγοι που για μια επιχείρηση μπορεί να φανεί ωφέλιμη αυτή η απόφαση μπορεί να μην συνάπτουν με την περίπτωση μιας άλλης επιχείρησης. Η ενδεχόμενη επιτυχία ή αποτυχία αυτής της απόφασης θα πρέπει να μετρηθεί σε βάθος και να εντοπιστούν τα πραγματικά κίνητρα για κάθε επιχείρηση.

2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ – ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τις επιχειρήσεις καθώς επιδιώκει στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών τους. Παρόλο των πολλών πλεονεκτημάτων όμως που προσφέρει, υπάρχουν παράγοντες που αποθαρρύνουν τις εταιρείες να υιοθετήσουν αυτήν την στρατηγική. Πριν τη λήψη αυτής της απόφασης, είναι αρκετά σημαντικό να εξεταστούν προσεκτικά αυτοί οι παράγοντες και οι εταιρείες να καταλήξουν στο αν είναι απαραίτητο ή μη να προχωρήσουν σε αυτή τη στρατηγική.

Κάποιοι παράγοντες που μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για μια επιχείρηση ως προς την απόφαση τους για εξωτερική ανάθεση περιγράφονται παρακάτω:

❖ Απώλεια Ελέγχου

Όταν θα πραγματοποιηθεί η ανάθεση, ουσιαστικά θα έχει μεταφερθεί κάποια εργασία που πραγματοποιούνταν εσωτερικά σε κάποιον συνεργάτη. Οι εργασίες που ανατίθενται εξ ολοκλήρου σε εξωτερικούς παρόχους και συνδέονται πολύ κοντά με τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης συχνά οδηγούν στον μη απόλυτο έλεγχο από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην εταιρεία ειδικά όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα με τον πάροχο και υπάρχει πλήρη διάλυση του εσωτερικού τμήματος. Όπως αναφέρει και ένας επικεφαλής πληροφοριών αφότου συνειδητοποίησε ότι είναι δύσκολο να μην διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο σε κάποιον τομέα «Εάν ο πάροχος χρεωκοπήσει, το μόνο που μπορώ να κάνω είναι να προσλάβω πρώην υπαλλήλους του» (Barthelemy, 2003, σελ. 88).

❖ Επιλογή του λάθους προμηθευτή

Η ανάθεση γίνεται για να λάβει μια επιχείρηση τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Σε περιπτώσεις όμως που ο πάροχος που θα επιλέξουν δεν διαθέτει τελικά την κατάλληλη τεχνογνωσία, εμφανίζει ελλείψεις και δεν παραδίδει τις υπηρεσίες/προϊόντα του στην ώρα τους, μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα και ο χρόνος που θα χρειαστεί μέχρι να βρεθεί ο συνεργάτης που θα καλύπτει τις προσδοκίες της επιχείρησης να είναι μεγάλος. Η όλη διαδικασία μπορεί να καταλήξει αρκετά επιζήμια για την επιχείρηση (Barthelemy, 2003).

❖ Κακή σύνταξη συμβάσεων

Η σύμβαση που θα υπογραφεί μεταξύ των δύο μελών, επιχείρησης- παρόχου, μπορεί να είναι ανακριβής και να έχει λάθη. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει επιπλέον κόστος, μείωση της ποιότητας ή και αναγκαστική συνέχιση με κάποιον πάροχο μη επιθυμητό για τις προσδοκίες της επιχείρησης (Barthelemy, 2003).

❖ Θέματα προσωπικού

Κατά τη διάρκεια σκέψεων για εξωτερική ανάθεση, το προσωπικό των επιχειρήσεων μπορεί να φοβηθεί και να νιώσει απειλή, την οποία μπορεί να εκφράσει με αλλαγή της συμπεριφοράς και απόδοσης του ή ακόμα και με απεργία (Barthelemy, 2003). Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, μπορεί να συνεπάγεται αναγκαστική απόλυση κάποιου εργαζομένου (που συνεπάγεται και απώλεια των δεξιοτήτων του) ή επανατοποθέτηση του σε άλλον τομέα το οποίο φέρει αλλαγές και πιθανή αναστάτωση στο εσωτερικό (Beaumont και Sohal, 2004).

❖ Απώλεια ευελιξίας

Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις μπορεί να αλλάξουν ανάλογα με τις τάσεις και συνθήκες κάθε εποχής. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες που οι επιχειρήσεις ενδέχεται να μην μπορούν να επεξεργαστούν καθώς έχουν υπογράψει συμβόλαιο με εξωτερικό συνεργάτη για παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών ορισμένου χρονικού διαστήματος (Beaumont και Sohal, 2004).

❖ Απώλεια διακριτών ικανοτήτων

Μια επιχείρηση που μονοπωλεί ή ξεχωρίζει σε κάποιον τομέα και ο τομέας μεταφερθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, ενδέχεται να χάσει το πλεονέκτημα της καθώς υπάρχει κίνδυνος χρήσης των γνώσεων που έχει λάβει ο συνεργάτης σε ανταγωνιστικές εταιρείες (Beaumont και Sohal, 2004).

❖ Κρυφό κόστος

Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες με στόχο τη μείωση του κόστους, υπάρχει μια σημαντική αβεβαιότητα και μη σωστός προσδιορισμός σχετικά με το αν προκύπτει τελικά εξοικονόμηση κόστους ή προστίθεται επιπλέον (Kremic και συν. 2006).

❖ Προβλήματα ποιότητας

Μια επιχείρηση που βασίζεται στην ποιότητά της, μπορεί να προκαλέσει ανησυχία στους υπευθύνους για τη λήψη απόφασης ανάθεσης καθώς ο πάροχος μπορεί να μην τη διατηρήσει στο ίδιο επίπεδο και αντί να τη βελτιώσει τελικά να τη βλάψει και να καταστρέψει τη φήμη της (Kremic και συν. 2006).

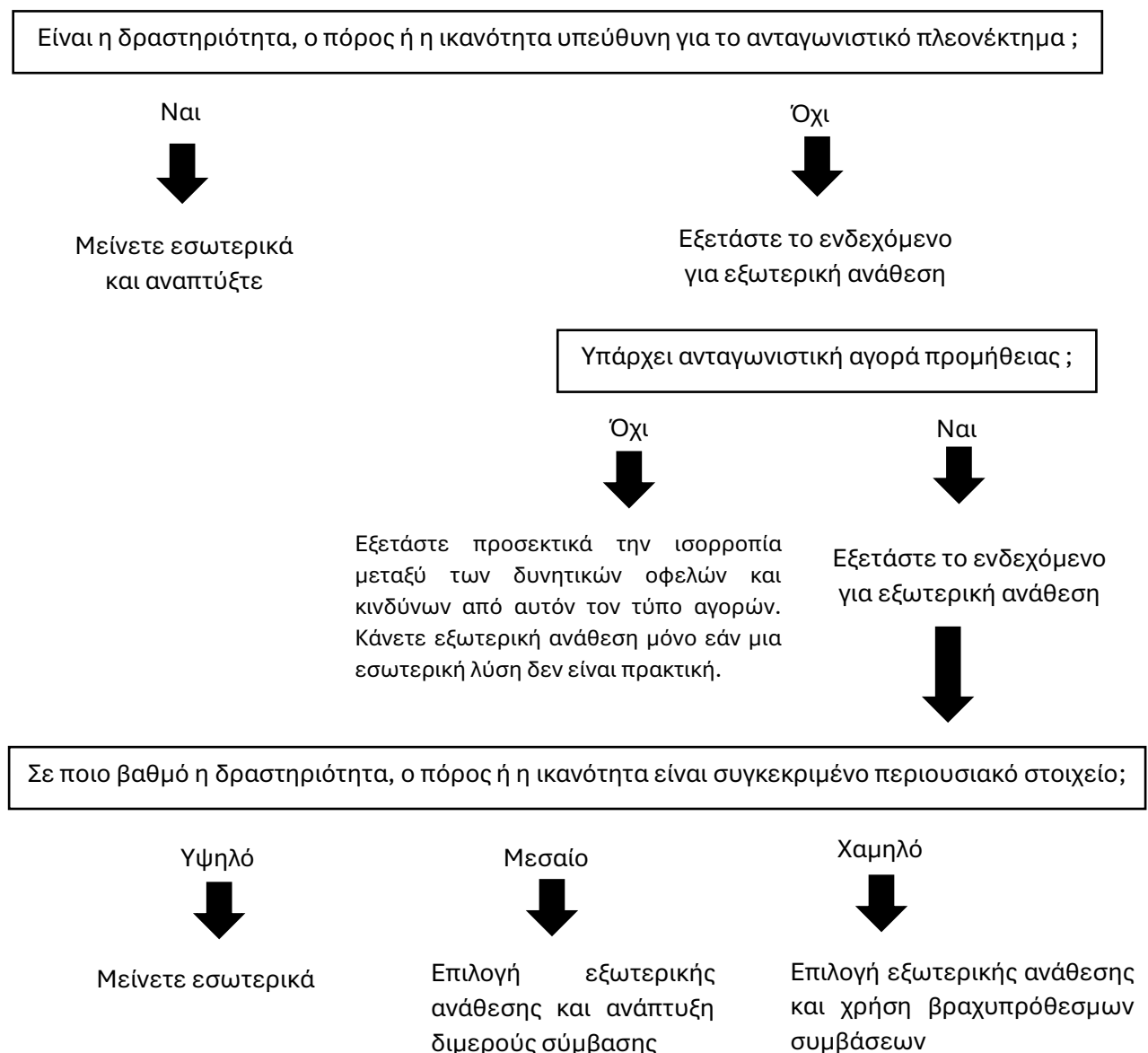
❖ Εξάρτηση από τον πάροχο

Η μεταφορά εργασιών σε εξωτερικό συνεργάτη μπορεί να του δώσει μεγάλη δύναμη. Η μακροχρόνια συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα κυρίως σε περίπτωση διακοπής της συνεργασίας ή αλλαγής όρων. Όταν η εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης η πιθανότητα εξάρτησης μπορεί να είναι μεγαλύτερη (Lonsdale, 1999).

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να δημιουργηθεί ένα μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για εξωτερική ανάθεση. Αυτό θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις ως προς την απόφασή τους για εξωτερική ανάθεση ή μη με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Σχήμα 6: Ένα μοντέλο διαχείρισης κινδύνου για εξωτερική ανάθεση εργασιών (Lonsdale, 1999, σελ. 181)



Οι επιχειρήσεις που σκέφτονται να προχωρήσουν σε εξωτερική ανάθεση εργασιών δεν μπορούν να αγνοήσουν τα παραπάνω αντικίνητρα που τη συνοδεύουν. Πριν την απόφασή τους θα πρέπει να αξιολογούν προσεκτικά τις προκλήσεις και να δημιουργήσουν ένα σχέδιο

διαχείρισης κινδύνων που θα τις βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής και να αποφύγουν τις αρνητικές συνέπειες. Η στοχευμένη εξωτερική ανάθεση μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το κατάλληλο σχεδιασμό και τον απαραίτητο έλεγχο.

2.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η ανάπτυξη της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών δείχνει μια διάθεση τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών να προτιμούν να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική αναμένοντας να επωφεληθούν από αυτή. Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών, η ποικιλομορφία καθώς και οι συνεχείς διακυμάνσεις των απαιτήσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών καθιστούν ακόμα πιο δύσκολο στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται συνεχώς αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών τους και η απόφαση για εξωτερική ανάθεση εργασιών μοιάζει να είναι αρκετά βοηθητική.

Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις ανάλογα με το προφίλ τους και την ικανότητα να διεξάγουν με επιτυχία τη διαδικασία της εξωτερικής ανάθεσης, μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη όπως:

- ο Εξοικονόμηση κόστους

Η ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων μια επιχείρησης σε εξωτερικό πάροχο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών και κεφαλαιουχικών εξόδων της. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επωφελούνται από τη μεταφορά των σταθερών δαπανών σε μεταβλητά κόστη μέσω την παροχής εξωτερικού συνεργάτη (Kakabadse και Kakabadse, 2000). Το εργατικό κόστος μειώνεται καθώς μειώνονται και τα τμήματα προσωπικού (Coculona, 2011). Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προσφορά υπηρεσιών ή προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές από ότι θα μπορούσε να γίνει εσωτερικά λόγω μείωσης δαπανών προσωπικού απασχόλησης και υποδομών για τη σωστή εκτέλεση της διαδικασίας αυτών.

- ο Βελτίωση ποιότητας εργασιών

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν τους καλύτερους προμηθευτές με εξαιρετικό ιστορικό και να θέσουν πιο αυστηρά πρότυπα απόδοσης σε σχέση με τους εσωτερικούς υπαλλήλους (Belcourt, 2006). Οι προμηθευτές ενδέχεται να παρέχουν εξειδικευμένο εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας εργασίας προσδίδοντας καλύτερη ποιότητα και ίσως και σε χαμηλότερη τιμή (Campbell, 1995). Οι γνώσεις και η εξειδίκευσή τους συμβάλλουν στη βελτίωση της γενικής συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων.

- ο Πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία

Κάποιες δραστηριότητες που στο εσωτερικό προσωπικό μιας επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο η εκτέλεσή τους, μπορεί να ξεπεραστεί μέσα από την εμπειρία και τη διάθεση υψηλών δεξιοτήτων του προμηθευτή (Coculona, 2011). Οι οργανισμοί δεν περιορίζονται μόνο στις δικές τους δυνατότητες αλλά αξιοποιούν τις δεξιότητες του προσωπικού του παρόχου, που είναι περισσότερο εξειδικευμένο ως προς την αναθέτουσα δραστηριότητα, και επωφελούνται από

τις ιδέες και τις εξελιγμένες τεχνικές γνώσεις τους (Campbell, 1995). Αποκτούν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και εξειδικευμένες δεξιότητες μέσω του παρόχου χωρίς να χρειάζεται να επενδύσουν σε ανάπτυξη των εσωτερικών τους πόρων.

- ο Μεγαλύτερη ευελιξία

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρούν καλύτερα τις ταχέως αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες (Campbell, 1995). Η εξωτερική ανάθεση μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στις εταιρείες να ανταποκρίνονται στους σύντομους κύκλους ζωής ενός προϊόντος, να αλλάζουν την ποικιλία προϊόντων ανάλογα με τη ζήτηση της αγοράς και να ανταποκρίνεται στα μέγιστα επίπεδα ζήτησης (Jennings, 2002). Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, χωρίς ιδιαίτερες δεσμεύσεις.

- ο Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ειδικευτούν στο κύριο αντικείμενο της δραστηριότητάς τους εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο υψηλότερο κέρδος (Dinu, 2015). Γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των εσωτερικών πόρων και αυξάνεται η αποδοτικότητα. Επικεντρώνονται στους πρωταρχικούς στόχους το οποίο τους επιτρέπει να ασχοληθούν περισσότερο με τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η εστίαση στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να διευκολύνει άμεσα την πολυπλοκότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας και το προσωπικό να λάβει καλύτερη εκπαίδευση και τεχνογνωσία στον τομέα της (Jennings, 2002).

- ο Εξοικονόμηση χρόνου

Οι επιχειρήσεις εξοικονομούν χρόνο και καθώς παύουν να ασχολούνται με πιθανά προβλήματα της δραστηριότητας που έχουν θέσει καθώς ο πάροχος είναι υπεύθυνος με την αντιμετώπισή τους (Coculona, 2011). Οι πάροχοι δεν απαιτούν πολύ χρόνο για να επιταχύνουν μια ιδέα καθώς διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία για την υλοποιήσουν (Campbell, 1995). Το εσωτερικό προσωπικό, εφόσον αποδεσμεύεται από άλλες εργασίες, έχει περισσότερο χρόνο να ασχοληθεί με τις κρίσιμες δραστηριότητές του και να γίνει πιο παραγωγικό.

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι μια στρατηγική που μπορεί να αναδειχτεί αρκετά ωφέλιμη στις επιχειρήσεις και να αυξήσει την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητά τους. Ως ένα χρήσιμο εργαλείο, εάν αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να βελτιώσει την επιχείρηση και ανταποκριθεί ευέλικτα και με αξιοπιστία σε κάθε απαίτηση και νέα εξέλιξη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ο κατάλληλος σχεδιασμός, η σωστή επιλογή συνεργάτη και η άμεση πρόληψη και επίλυση πιθανών κινδύνων, μπορεί να διασφαλίσει τη μέγιστη ποιότητα για τις επιχειρήσεις.

2.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Σε κάθε σημαντική απόφαση που κρίνεται να λάβει μια επιχείρηση υπάρχουν θετικές αλλά και οι αρνητικές επιπτώσεις. Παρόλο των πολλών ωφελειών που μπορεί να προσφέρει η εξωτερική ανάθεση εργασιών, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψιν και τους κινδύνους που μπορεί να προκύπτουν από αυτήν την απόφαση. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εξωτερικής ανάθεσης και να οδηγήσουν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα και δημιουργία προβλημάτων στην επιχείρηση, θα πρέπει να αξιολογούνται σωστά κυρίως κατά την επιλογή κατάλληλου συνεργάτη. Η αποτυχία μπορεί να φανεί επιζήμια οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τους κινδύνους και να προετοιμάζεται κατάλληλα.

Παρακάτω παρατίθενται οι κύριοι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εξωτερική ανάθεση εργασιών:

- Απώλεια ελέγχου της δραστηριότητας

Η μεταφορά μιας δραστηριότητας σε εξωτερικό πάροχο μπορεί να έχει ως αντίκτυπο την χαλαρότητα στην απόδοση της. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ενδεχομένως να υπονομευθεί από την εξωτερική ανάθεση εργασιών με αποτέλεσμα να μειωθεί και η δυνατότητα διασταύρωσης των εργασιών και δεξιοτήτων (Campbell, 1995). Η απουσία κατευθυντήριων γραμμών μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια κρίσιμων δεξιοτήτων και η καινοτομία να μοιάζει πιο δύσκολη (Jennings, 2002). Η απουσία άμεσου ελέγχου των διαδικασιών και αποτελεσμάτων μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των δραστηριοτήτων και την ικανοποίηση των πελατών.

- Κρυφά κόστη

Η μείωση κόστους μπορεί να θεωρείται συχνά ως σημαντικό όφελος της εξωτερικής ανάθεσης, ωστόσο δεν εξοικονομεί απαραίτητα χρήματα. Οι οργανισμοί πολλές φορές δείχνουν να αγνοούν σε μεγάλο βαθμό το κρυφό κόστος (Khalfan, 2004). Μπορεί να προκύψουν απρόβλεπτα έξοδα όπως αυτά του κόστους διαχείρισης και σύνταξης της σύμβασης, εύρεσης του παρόχου, επικοινωνίας, επίλυσης διαφορών κ.α.. Μάλιστα μπορεί να φανεί ανησυχητικό το κόστος μακροπρόθεσμα, που προκύπτει από την έλλειψη επίγνωσης του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και απαιτήσεων των χρηστών.

- Φόβος διαρροής προσωπικών δεδομένων

Ο πάροχος έχει πρόσβαση σε εσωτερικές πληροφορίες των επιχειρήσεων που του ανατίθεται η εργασία με αποτέλεσμα να τίθενται κίνδυνος διαρροής. Είτε κατά λάθος είτε σκόπιμα, εάν το

επιθυμούν, μπορούν να προδώσουν τους οργανισμούς και να διαρρεύσουν πληροφορίες στους ανταγωνιστές των επιχειρήσεων που τους έχει ανατεθεί η δραστηριότητα (Hoecht και Trott, 2006). Η χρήση ευαίσθητων δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε παραβάσεις με νομικές ευθύνες, κυρίως όταν δεν έχουν ληφθεί σωστά μέτρα ασφαλείας ή οι μηχανισμοί ασφαλείας που διαθέτουν οι πάροχοι είναι ανεπαρκής.

- Εξάρτηση από τον πάροχο

Οι επιχειρήσεις θέλουν αποκλειστικότητα στις σχέσεις τους με τους παρόχους, αν και εκείνοι είναι δύσκολο να μην διαδώσουν τις γνώσεις και πρακτικές που αποκτούν με άλλους πελάτες (Hoecht και Trott, 2006). Η υπερβολική εξάρτηση τους όμως από αυτούς μπορεί να τους προκαλέσει ζημία σε περιπτώσεις που ο πάροχος αποτύχει να τηρήσει τις συμφωνίες τους ή αντιμετωπίσει οικονομικά ή λειτουργικά προβλήματα ή ακόμα διακόψει ξαφνικά την παροχή υπηρεσιών του.

- Προβλήματα ποιότητας και απώλεια κρίσιμων δεξιοτήτων

Οι ανάδοχοι μπορεί να αναθέσουν σε άλλους εξωτερικούς παρόχους – υπεργολάβους, δραστηριότητες ή μέρος αυτών που τους έχουν ανατεθεί από τις εταιρείες, οι οποίοι, να κριθούν ακατάλληλοι ή ανίκανοι να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και ευθύνες που τους αναλογούν. Οι εταιρείες σε αυτό το διάστημα μπορεί να έχουν τεράστια ζημία (Campbell, 1995), οδηγώντας τους στην παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας.

- Χαμηλό ηθικό των εργαζομένων

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών οδηγεί σε εκτοπισμό κάποιων υπαλλήλων. Πολλοί εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν αγανάκτηση από αυτήν την κατάσταση και φοβούνται πως η Διοίκηση πιθανότατα να πιστεύει πως οι ξένοι είναι πιο ικανοί από αυτούς (Belcourt, 2006). Ο εκτοπισμός τους σε άλλες λειτουργίες μπορεί να τους δυσανασχετήσουν, να βιώσουν συναισθηματική απώλεια και να καταλήξουν να φύγουν οικειοθελώς. Αυτό συνδέεται και με την αποσύνθεση της κουλτούρας μια επιχείρησης (Kakabadse και Kakabadse, 2000). Όταν το προσωπικό καλλιεργεί θετικά συναισθήματα συμμετοχής και αποτελεσματικότητας μπορεί να αντιληφθεί την αλλαγή ως ευκαιρία, ενώ όταν νιώθει αποξενωμένο κάθε αλλαγή του δημιουργεί άγχος και γίνεται καχύποπτο με αυτή.

- Προβλήματα με τον πάροχο

Ο πάροχος μπορεί να εισέλθει στην αγορά και να γίνει ανταγωνιστής της εταιρείας που του ανέθεσε την εργασία με αποτέλεσμα να τη βλάψει (Belcourt, 2006). Επιπλέον, λόγω της τεχνογνωσίας που έχει αποκτήσει από την υποστήριξή του σε αυτή, μπορεί να παράσχει

γνώσεις και σε ανταγωνιστές χάνοντας με αυτόν τον τρόπο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Campbell, 1995). Επιπλέον, σε περιπτώσεις μη κατάλληλης επιλογής παρόχου μπορεί να υπάρξει αδυναμία εκπλήρωσης συμβατικών υποχρεώσεων ή ακόμα να οδηγηθούν σε συγκρούσεις συμφερόντων.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εξωτερική ανάθεση εργασιών δεν θα πρέπει να αγνοούνται από τις επιχειρήσεις. Αν και είναι μια χρήσιμη στρατηγική, η εμφάνιση και μη αντιμετώπισή τους, μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα και να οδηγήσει σε αποτυχία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης των κινδύνων και η συνεχής αξιολόγηση των συνεργατών μπορεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα επιρροής τους στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τα θετικά αυτής της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις εθνικές και παγκόσμιες οικονομίες καθώς αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης και απασχόλησης και η συμβολή τους στην αγορά είναι ανεκτίμητη. Ο τρόπος που μπορεί να οριστεί μια επιχείρηση ως μικρομεσαία εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως ο αριθμός εργαζομένων, το συνολικό καθαρό ενεργητικό τους, οι πωλήσεις και το επίπεδο επενδύσεων. Ωστόσο, ο ορισμός διαφέρει από χώρα σε χώρα ή και εντός χώρας και υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον καθορισμό τους (Ayyagari και Beck, 2003).

Η ανάγκη για έναν κοινό ορισμό και υποβολής μέτρων είναι μεγάλη για τις επιχειρήσεις ώστε να υπάρχει η κατάλληλη νομική υποστήριξη και αντιμετώπιση. Ως επιχείρηση εννοούμε *«Κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα»* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, άρθρο 1, 2003, δημοσίευση στο taxheaven). Κατόπιν αιτήματος του συμβουλίου βιομηχανίας το 1990, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων πρότεινε τον περιορισμό των πολλών ορισμών για τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις σε κοινοτικό επίπεδο. Στις 3 Απριλίου 1996 η Επιτροπή εξέδωσε τη σύσταση 96/280/EK, με την οποία διατυπώθηκε ο πρώτος κοινός ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εφαρμόστηκε σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αργότερα, στις 6 Μαΐου 2003, κατόπιν συζητήσεων που συμμετείχαν η Επιτροπή, τα κράτη μέλη, οργανώσεις των επιχειρήσεων, εμπειρογνώμονες καθώς και δύο ανοικτών διαβουλεύσεων στο Διαδίκτυο, η Επιτροπή ενέκρινε νέα σύσταση, την 2003/361/EK, με το νέο ορισμό να προσαρμόζεται καλύτερα στις διάφορες κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να έχει ισχύ από 1η Ιανουαρίου 2005.

Σύμφωνα με τις δύο παραπάνω συστάσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες βάση του αριθμού εργαζομένων που απασχολούν και τον ετήσιο κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους, ως:

- ❖ **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολούν είναι μικρότερος των δέκα ατόμων και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή ο ετήσιος ισολογισμός τους δεν υπερβαίνουν τα δύο εκατομμύρια ευρώ.
- ❖ **Μικρές επιχειρήσεις:** Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολούν είναι μικρότερος των πενήντα ατόμων και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή ο ετήσιος ισολογισμός τους δεν υπερβαίνουν τα δέκα εκατομμύρια ευρώ.
- ❖ **Μεσαίες επιχειρήσεις:** Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολούν είναι μικρότερος των διακοσίων πενήντα ατόμων και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα πενήντα εκατομμύρια ευρώ ή ο ετήσιος ισολογισμός τους δεν υπερβαίνει τα σαράντα τρία εκατομμύρια ευρώ.

Σχήμα 7: Τα νέα όρια - άρθρο 2 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ, 2006, σελ.14)

Κατηγορία Επιχείρησης	Αριθμός απασχολουμένων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών ή	Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Μεσαία	< 250	<=50 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 40 εκατ. EUR)	<=43 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 27 εκατ. EUR)
Μικρή	< 50	<=10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 7 εκατ. EUR)	<=10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 5 εκατ. EUR)
Πολύ μικρή	< 10	<=2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)	<=2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)

Το κριτήριο βάση του αριθμού εργαζομένων πρέπει να τηρείται υποχρεωτικά ενώ σχετικά με τα δύο άλλα κριτήρια, η επιχείρηση μπορεί να τηρεί ένα από τα δύο ή να υπερβαίνει σε ένα από τα δύο και να θεωρείται πάλι μικρομεσαία. Για την απόκτηση ή την απώλεια της ιδιότητας της είναι υποχρεωτικό, επιπλέον, να τηρεί ή μην τηρεί αντίστοιχα, τα παραπάνω κριτήρια για δύο διαδοχικά οικονομικά έτη ενώ αν η επιχείρηση είναι νεοσύστατη, χαρακτηρίζεται από το τρέχον οικονομικό της έτος.

Ωστόσο, πέρα των παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να διαπιστώσει σε ποια κατηγορία ανήκει. Οι κατηγορίες είναι τρεις: Ανεξάρτητη, που είναι πιο συνηθισμένη, συνεργαζόμενη και

συνδεδεμένη. Η κάθε μια έχει διαφορετικά κριτήρια και καθορίζει αν τελικά η επιχείρηση βρίσκεται εντός των ορίων που έχουν τεθεί για τον ορισμό των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006).

➤ **Ανεξάρτητη επιχείρηση** - Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως ανεξάρτητη όταν:

- α. Είναι αυτόνομη, δεν έχει δηλαδή συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις ούτε άλλες σε αυτή,
- β. Έχει με μια ή περισσότερες επιχειρήσεις μειοψηφικές εταιρικές σχέσεις σε ποσοστό 25% για καθεμία ή λιγότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου και οι άλλες εταιρείες δεν έχουν ποσοστό 25% ή μικρότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου σε αυτή.

Για τον έλεγχο των ορίων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των εργαζομένων και τα χρηματοοικονομικά ποσά που περιέχονται στους λογαριασμούς της. Εξαίρεση αποτελούν οι επενδυτές που έχουν ποσοστό άνω του 25% και είναι δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, business angels, πανεπιστήμια ή μη κερδοσκοπικά ερευνητικά κέντρα, θεσμικοί επενδυτές συμπεριλαμβανομένων των ταμείων περιφερειακής ανάπτυξης και αυτόνομες τοπικές αρχές με ετήσιο προϋπολογισμό μικρότερο των 10 εκατ. Ευρώ και λιγότερους από 5.000 κατοίκους. Καθένας από αυτούς δεν πρέπει όμως να έχει ποσοστό άνω του 50% και δεν θα πρέπει να είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους (βλέπε ορισμός της συνδεδεμένης επιχείρησης παρακάτω)

➤ **Συνεργαζόμενη επιχείρηση** – Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως συνεργαζόμενη όταν:

- α. Συμμετέχει με ποσοστό ίσο ή μεγαλύτερο του 25% του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου σε άλλες επιχειρήσεις ή κάποια άλλη επιχείρηση συμμετέχει με ποσοστό ίσο ή μεγαλύτερο του 25% του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου σε αυτή.
- β. Δεν συνδέεται με άλλη επιχείρηση, δηλαδή, τα δικαιώματα ψήφου που έχει σε μια άλλη επιχείρηση, ή το αντίστροφο, δεν υπερβαίνουν το 50%.

Για τον έλεγχο των ορίων θα πρέπει στην ίδια επιχείρηση να προστεθεί το ποσοστό του αριθμού εργαζομένων και των χρηματοοικονομικών στοιχείων της κάθε μιας άλλης επιχείρησης. Όσον αφορά τους δημόσιους φορείς, μια επιχείρηση χάνει την ιδιότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης όταν το 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου της ή δικαιωμάτων ψήφου της ελέγχεται, άμεσα ή έμμεσα, από έναν ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς ή φορείς, μεμονωμένα ή από κοινού. Οι επενδυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω στην ανεξάρτητη επιχείρηση, αν και είναι δημόσιοι φορείς, δεν εμπίπτουν σε αυτή τη διάταξη οπότε μπορούν να

συμμετέχουν με ποσοστό μεταξύ 25% έως 50% και η επιχείρηση να θεωρείται και πάλι μικρομεσαία.

➤ **Συνδεδεμένη επιχείρηση** – Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως συνδεδεμένη όταν συνδέεται με μια ή περισσότερες επιχειρήσεις και:

α. Έχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή εταίρων μιας άλλης επιχείρησης.

β. έχει το δικαίωμα να ορίζει ή να παύει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου μιας άλλης επιχείρησης

γ. μπορεί να ασκήσει κυρίαρχη επιρροή σε άλλη επιχείρηση με βάση της σύμβασης που έχει με αυτή ή δυνάμει ρήτρας του καταστατικού της επιχείρησης αυτής

δ. να ελέγχει, βάσει συμφωνίας, μόνη της την πλειοψηφία των μετόχων ή εταίρων άλλης επιχείρησης.

Για τον έλεγχο των ορίων θα πρέπει στην ίδια επιχείρηση να προστεθεί το 100% της συνδεδεμένης επιχείρησης. Παράδειγμα αποτελεί συνήθως μια θυγατρική εταιρεία.

Όλες οι χώρες, ωστόσο, δεν διαθέτουν επίσημο ορισμό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να διαφέρει μεταξύ κυβερνητικών ή διεθνών οργανισμών και τραπεζικών ιδρυμάτων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας νομικά κατοχυρωμένος ορισμός. Παράδειγμα αποτελεί ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Γκάνα. Η Στατιστική Υπηρεσία της Γκάνα (GSS) ορίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τον αριθμό εργαζομένων που έχει απασχολήσει ανά πάσα στιγμή η επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή πολύ μικρές χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν 1 έως 5 εργαζομένους, μικρές μεταξύ 6 έως 30 και μεσαίες 31 έως 100 εργαζομένους. Αντίθετα, το Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανιών Μικρής Κλίμακας (NBSSI) στην Γκάνα εκτός του αριθμού εργαζομένων χρησιμοποιεί και τα πάγια στοιχεία ενεργητικού. Σύμφωνα με αυτό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εταιρείες με λιγότερους από 9 εργαζομένους που διαθέτουν εγκαταστάσεις και μηχανήματα (εκτός γης, κτιρίων και οχημάτων) που δεν υπερβαίνουν τα 10 εκατομμύρια CEDI της Γκάνα. Υπάρχουν επίσης και άλλοι ορισμοί με διαφορετική κατάταξη βάση τον αριθμό εργαζομένων (Amoah και Amoah, 2018). Άλλο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση στο Πακιστάν. Υπάρχουν ατέλειες και απουσία διαχωριστικής γραμμής μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και μεταξύ των τομέων Μεταποίησης, Εμπορίου και Υπηρεσιών με αποτέλεσμα να μην μπορεί να

οριστικοποιηθεί ο ορισμός και να συμμορφώνονται σύμφωνα με δικούς τους ορισμούς βασισμένους σε διαφορετικά κριτήρια (Dar και συν., 2017).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν καθοριστικά στην οικονομία κάθε χώρας, στην δημιουργία θέσεων εργασίας και στην καινοτομία. Ανεξάρτητα από τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στον ορισμό τους, η κάθε χώρα προσαρμόζει τα κριτήρια σύμφωνα με τη δικές της οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες με στόχο την ενίσχυση και την ανάπτυξή τους. Η σημασία τους είναι απαραίτητη, σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της παγκόσμιας οικονομίας.

3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στη σημερινή εποχή, το επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να είναι δυναμικό και να ανταποκρίνεται στα ταχέως μεταβαλλόμενα και περίπλοκα ζητήματα που δημιουργούνται κατά καιρούς στον κλάδο των επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση, σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να ξεχωρίσει στην αγορά και να αναπτυχθεί, θέτει στόχους και σύμφωνα με το επίπεδο που έχει καταφέρει να τους πετύχει, ορίζει και την δική της επιτυχία (Agburu και συν.,2017). Για την επίτευξη των στόχων της χρησιμοποιεί τους πόρους που έχει στο εσωτερικό της ή αναζητάει άλλες στρατηγικές που θα την βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσής της. Η εξωτερική ανάθεση εγχώρια ή εξωχώρια παρουσιάζεται ως μια σωστή στρατηγική για αυτήν την επίτευξη αλλά και την δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

Ως ένα πολύτιμο στρατηγικό εργαλείο για την παγκόσμια οικονομία, η εξωτερική ανάθεση εργασιών προτιμάται από όλα τα μεγέθη και είδη των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και η πρόοδος της τεχνολογίας επέτρεψε στις εταιρείες να μεταφέρουν διάφορες υπηρεσίες σε τοπικούς και ξένους προμηθευτές. Μεγάλες και αξιόλογες εταιρείες από το παρελθόν, όπως αναφέρεται και παραπάνω, ξεκίνησαν να αναθέτουν μέρος των εργασιών τους σε υπεργολάβους. Παράδειγμα εταιριών αποτελούν η Kodak Company που ανέθεσε τις υπολογιστικές τις λειτουργίες σε άλλη εταιρία με υψηλότερης ποιότητας υπολογιστικό σύστημα εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο μικρότερο κόστος ή η εταιρεία Boeing το 1997 που ανέθεσε την παραγωγή ορισμένων εξαρτημάτων για τα αεροσκάφη στην Κίνα (Agburu και συν.,2017). Κάποιες εταιρίες στη Νιγηρία ανέθεσαν σε εξωτερικούς συνεργάτες εξωχώρια τις δραστηριότητες τους όπως η Ashaka Cement PLC σε βιομηχανίες στο Ηνωμένο Βασίλειο ή το εργοστάσιο Dangote Cement, Gboko (Benue) στο Πακιστάν. Την στρατηγική αυτή ακολουθούν μέχρι σήμερα πολλές μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις από τομείς εμπορίου, υπηρεσιών και μεταποίησης.

Η προτίμηση των επιχειρήσεων για εξωτερική ανάθεση σε άλλες χώρες τείνει προς εκείνες που έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση με το αντικείμενο που θέλουν να αναθέσουν και σύμφωνα με την επίτευξη στόχου που θέλουν να πετύχουν. Οι επιχειρήσεις στις αναπτυγμένες οικονομίες όπως αυτές των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου δείχνουν να αναθέτουν την παραγωγή προϊόντων τους σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Κίνα, Νότια Αμερική και Ανατολική Ευρώπη (McIvor, 2010) και να ωφελούνται από το μειωμένο κόστος εργασίας. Η Ινδία, η οποία έχει αναπτύξει μέσω επενδύσεων την τηλεπικοινωνιακή τους υποδομή, το ανταγωνιστικό κόστος εργασίας και την εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι μια χώρα που παρουσιάζει μεγάλη ανταγωνιστικότητα και έχει προσελκύσει πολλές πολυεθνικές και μικρομεσαίες

εταιρείες να αναθέσουν δραστηριότητές τους όπως την πληροφορική και την επικοινωνία με πελάτες.

Από την άλλη πλευρά, οι αναπτυσσόμενες χώρες προτιμούν προμηθευτές από ανεπτυγμένες και μη πολιτιστικά απομακρυσμένες αναπτυσσόμενες οικονομίες καθώς αυτές οι χώρες αυξάνουν την αξιοπιστία των επιχειρήσεων τους (Livanis και συν., 2016). Πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν δυσκολία ως προς αυτό το θέμα καθώς αξιολογούνται χαμηλότερα από εταιρίες που βρίσκονται σε ανεπτυγμένες χώρες. Επίσης, προμηθευτές από αναπτυσσόμενες χώρες που μοιράζονται ένα πολιτιστικό χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα τη θρησκεία, είναι προτιμότερες έναντι των υπόλοιπων αναπτυσσόμενων χωρών.

Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο η εξωτερική ανάθεση εργασιών εξωχώρια έχει προκαλέσει πολλές συζητήσεις και διαμάχες καθώς συνεπάγεται και μεταφορά θέσεων εργασίας σε άλλες χώρες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πολιτείες των ΗΠΑ να θεσπίσουν νομοθεσία που να αποτρέπει την εξωτερική ανάθεση τμημάτων σε εξωχώριες τοποθεσίες (McInvor, 2010). Οι υποστηρικτές της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών σε παγκόσμιο επίπεδο βέβαια υποστηρίζουν την ευκαιρία που δίνεται για τις επιχειρήσεις με αυτή την στρατηγική και τη δυνατότητα αύξησης των κερδών τους.

Η παγκοσμιοποίηση και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις αναδεικνύουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών ως βασικό μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Ιδιαίτερα σημαντική φαίνεται να είναι για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να έχουν πρόσβαση σε διεθνείς αγορές. Ωστόσο, είναι πολλές που διστάζουν να υιοθετήσουν αυτή τη στρατηγική. Παρά τις προκλήσεις όμως, οι εταιρείες που αποφασίζουν να την αξιοποιούν και εφαρμόζουν με κατάλληλο τρόπο μπορούν να γίνουν πιο ανθεκτικές και ευέλικτες στην παγκόσμια αγορά.

3.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην Ελλάδα, όπως και διεθνώς, η εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι μια διαδεδομένη πρακτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσφέροντας τους τη δυνατότητα να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που τους προσφέρει. Έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, ειδικά λόγω της οικονομικής κρίσης που υπέστη η χώρα και των προκλήσεων που τέθηκαν να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η τάση των

ελληνικών επιχειρήσεων να στραφούν σε αυτήν την τακτική αναγνωρίζουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών ως ένα μέσο που θα τις βοηθήσει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς, να αποκτήσουν πρόσβαση σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τα λειτουργικά τους κόστη.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν την κυριότητα στην ελληνική οικονομία καθώς το ποσοστό τους έναντι των μεγάλων είναι τεράστιο. Συγκεκριμένα, το 2022 οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ήταν 731.829 αποτελώντας το 99,9% των ελληνικών επιχειρήσεων στο μη χρηματοπιστωτικό τομέα και απασχολώντας το 83,5% των εργαζομένων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι περισσότερες σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελώντας το 94,5 % των επιχειρήσεων με απασχόληση το 55,8% των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους εμπορίου, υπηρεσιών, μεταποίησης. Ωστόσο, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλό τεχνολογικό και γνωσιακό περιεχόμενο, το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες παραγωγικές της δυνατότητας παραγωγής και εξαγωγής προϊόντων και υπηρεσιών μεγάλης εντάσεων των δύο.

Η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελληνική οικονομία τις καθιστά ως βασικούς δέκτες της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών. Σύμφωνα με τους Galanaki και Papalexandris (2005) πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να λάβουν κάποια εξωτερική ανάθεση πάρα τόσο πολύ να αναθέσουν σε άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, όπως φαίνεται από το παρελθόν, η ανάπτυξη του κλάδου της ένδυσης φαίνεται να αναπτύσσεται από τον συνδυασμό και των δύο παραγόντων. Η επέκταση της παραγωγής υφασμάτων βασίστηκε σε αναθέσεις από ανεπτυγμένες χώρες (Βογιατζής και Λαμπριανίδης, 2013) καθώς η Ελλάδα λόγω της ευελιξίας που είχε από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την καλή ποιότητά της αποκτούσε σημαντικό πλεονέκτημα στην αγορά. Από την άλλη, λόγω της γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας, οι επιχειρήσεις μπορούσαν να αξιοποιήσουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών σε γειτονικές χώρες (όπως τη Βουλγαρία) και να ωφεληθούν από το χαμηλότερο κόστος εργασίας.

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας έπαιξε σημαντικό ρόλο στη μετεγκατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων (μέρος ή συνόλου) καθώς πολλές ήταν εκείνες που μεταφέρθηκαν σε γειτονικές χώρες (Βουλγαρία, Αλβανία, Κύπρος, Τουρκία, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας) για τα ευνοϊκότερους επιχειρηματικούς και πολιτικούς όρους και το χαμηλότερο εργατικό κόστος. Αυτό βέβαια, σήμαινε και απώλεια θέσεων εργασίας καθώς ένα μεγάλο ποσοστό εργατικού δυναμικού θα καλυπτόταν από άτομα εκτός χώρας. Ωστόσο, σύμφωνα με

έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ, 2009) διαπιστώθηκε πως όχι απλά δεν υπήρξε απώλεια των θέσεων εργασίας αλλά δημιουργήθηκε αύξηση της απασχόλησης. Μάλιστα, ένα μεγάλο ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτήν την τακτική δήλωσαν πως σκοπεύουν να αυξήσουν το προσωπικό τους έναντι των επιχειρήσεων που δεν κάνουν εξωτερική ανάθεση εργασιών.

Παρά της ευνοϊκής θέσης που έχει όμως η Ελλάδα, δείχνει να μην αξιοποιεί επαρκώς τις ευκαιρίες που της δίνονται και να περιορίζει την συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα διεθνή παραγωγικά δίκτυα (ΣΕΒ, 2009). Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι σωστά ενημερωμένες και έτοιμες να εκμεταλλευτούν τις νέες τεχνολογίες σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες και παραμένουν στάσιμες. Επιπλέον, η Ελλάδα λόγω της αύξησης του αυτοματισμού, του υψηλότερου κόστους εργασίας σε σχέση με άλλες γειτονικές χώρες και των πολύπλοκων διαδικασιών της, αδυνατεί να πραγματοποιήσει ‘reshoring’⁴. Σύμφωνα με το European Reshoring Monitor (Eurofound, 2019) κατά την περίοδο 2014 – 2018, μόνο μία από τις 250 περιπτώσεις επιστροφής παραγωγικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση από τρίτες χώρες αφορούσε την Ελλάδα.

Η στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών είναι αρκετά σημαντική για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν δυναμικά στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρά των κινδύνων και προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίσουν, η αξιοποίηση αυτής της τακτικής με τους κατάλληλους συνεργάτες και μηχανισμούς μπορεί να φανεί χρήσιμη στην ανάκαμψη, τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της παρουσίας τους στην παγκόσμια αγορά. Η ενίσχυση αυτής της στρατηγικής μέσω πολιτικής υποστήριξης και κατάλληλων επενδυτικών προγραμμάτων μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να φέρουν μια γενικότερη οικονομική ανάπτυξη στην Ελλάδα.

4 «Μετακίνηση του συνόλου ή μέρους της παραγωγής ή άλλων δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας. Ανάλογα με τον προορισμό, γίνεται περαιτέρω διάκριση σε *backshoring* (χώρα καταγωγής) ή *nearshoring* (γειτονική χώρα).» (Eurofound, 2019)

3.4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της οικονομίας, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εξέλιξή τους βασίζεται από τις αλλαγές στις τεχνολογικές τάσεις, τις καταναλωτικές συνήθειες, το ρυθμιστικό πλαίσιο και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε αυτά. Η προσαρμογή τους σε νέες στρατηγικές προσεγγίσεις και νέες καινοτόμες λύσεις διευρύνουν τη δραστηριότητά τους σε νέες αγορές και με την αξιοποίηση των κατάλληλων εργαλείων έρχεται η ανάπτυξή τους.

Η παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει αρκετές προκλήσεις και ευκαιρίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέσω της πολιτιστικής, κοινωνικής, επιστημονικής και τεχνολογικής ανταλλαγής, η παγκόσμια οικονομική παγκοσμιοποίηση θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για τη βελτίωση της οικονομικής ευημερίας τόσο στις αναπτυγμένες όσο και τις αναπτυσσόμενες χώρες (Naradda και συν., 2020). Η απελευθέρωση του εμπορίου και η παγκοσμιοποίηση λειτουργούν σαν κίνητρο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά και να εξελιχθούν με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας ανά τον κόσμο καθώς αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων και απασχολεί έναν τεράστιο αριθμό εργατικού δυναμικού. Την περίοδο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, υπήρξε μειωμένος αριθμός ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μεγάλος αριθμός πτωχεύσεων καθώς οι τράπεζες δεν μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν σε νέες επενδύσεις και η ρευστότητα είχε ελαχιστοποιηθεί (Naradda και συν., 2020). Επιπλέον, μια άλλη κρίση, αυτή της παγκόσμιας πανδημίας του κορονοϊού (covid-19) είχε μεγάλο αντίκτυπο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και υπήρχε περιορισμός στους διαθέσιμους πόρους. Στην συγκεκριμένη κρίση οι Ευρωπαίοι πολιτικοί έσπευσαν να υποστηρίξουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που θεωρήθηκαν πιο ευάλωτες έναντι των μεγάλων, με στόχο την προώθηση της καινοτομίας, της διεθνοποίησης και της δικτύωσης (Juergensen και συν., 2020).

Ωστόσο, όλες αυτές οι πιέσεις που δέχτηκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις οδήγησαν να ακολουθήσουν νέες τακτικές για την ανάπτυξή τους. Οι εταιρείες προσπαθούν να γίνουν ακόμα πιο καινοτόμες για να ενταχθούν στην παγκόσμια αγορά και υιοθετούν νέες στρατηγικές που σχετίζονται με την τεχνολογική πρόοδο. Αξιοποιούν τα ψηφιακά μέσα για την αναβάθμισή τους, προγράμματα για τη διαχείριση των πελατειακών τους σχέσεων, τεχνητής νοημοσύνης και ηλεκτρονικού εμπορίου που ενισχύει τις πωλήσεις τους τόσο εθνικά όσο και παγκόσμια.

Επιπλέον, η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι απαραίτητη και η συμβολή τους αποτελούν βασικό μοχλό στη στροφή προς μια πιο πράσινη οικονομία (Index, 2020). Η υποστήριξή τους προς εκείνη την κατεύθυνση τις κάνει πιο καινοτόμες και ανταγωνιστικές, βελτιώνουν την πρόσβασή τους στην αγορά και μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη. Παράλληλα λειτουργούν ως κίνητρο στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και βελτιώνουν πιο αποτελεσματικά την χρήση των πόρων.

Στην Ελλάδα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων και απασχόλησης εργαζομένων. Αν και έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με πολλές προκλήσεις και δυσκολίες, πολλές είναι αυτές που επέδειξαν ανθεκτικότητα και συνεχίζουν να θέλουν να αναπτυχθούν. Σε αυτήν την προσπάθεια, συμβάλλουν διάφορες χρηματοδοτήσεις που δίνονται από ευρωπαϊκά προγράμματα και το ελληνικό κράτος που στοχεύουν στην ενίσχυση και βιωσιμότητά τους. Παραδείγματα τέτοιων επιδοτήσεων είναι τα προγράμματα ΕΣΠΑ που στηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τους παρέχει τη δυνατότητα αγοράς νέων τεχνολογικών μέσων, τη μετάβασή τους στην πράσινη οικονομία με επενδύσεις πιο φιλικές προς το περιβάλλον και κυρίως τη στήριξη σε νέους επιχειρηματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα. Επιπλέον, προγράμματα του ΟΑΕΔ δίνουν τη δυνατότητα απασχόλησης με την κάλυψη μέρους του μισθολογικού κόστους αλλά και ευνοϊκά δάνεια από τράπεζες που την περίοδο κρίσης δεν ήταν τόσο εφικτά.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε βέβαια στο Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σε συνεργασία με την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας cosmote το 2024 σε 300 ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε πως παρά την αύξηση και πρόοδο τους με την ψηφιακή αναβάθμιση, πολλές είναι ακόμα που δεν αξιοποιούν επαρκώς τις δυνατότητες και τα εργαλεία που υπάρχουν. Περιορίζονται σε πιο απλές χρήσεις των προγραμμάτων και δεν αξιοποιούν τα δεδομένα από αναλύσεις για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται μειωμένη ετοιμότητα για την αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων.

Η επιτυχής αξιοποίηση των διαθέσιμων εργαλείων, η σωστή στρατηγική και η αξιοποίηση νέων ευκαιριών σε συνδυασμό με τις κατάλληλες χρηματοδοτήσεις μπορούν να φέρουν μεγάλη άνοδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εθνικό. Η δημιουργία ενός ευδόκιμου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η εξωτερική ανάθεση εργασιών, όπως αναλύεται παραπάνω, είναι μια στρατηγική που επιλέγουν πολλές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν προς όφελός τους. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί παράμετροι που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις ως προς την λήψη της απόφασής τους.

Η έρευνα αποτυπώνει τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τους λόγους που τους ώθησαν να επιλέξουν αυτή τη στρατηγική αλλά και τα αποτελέσματα αυτής της απόφασης. Εστιάζει στις ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στις μικρομεσαίες που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως στις επιχειρήσεις που αναθέτουν εργασίες σχετικά με τη διαχείριση των κτιριακών εγκαταστάσεων τους όπως καθαριότητα, εφαρμογή απεντόμωσης-μυοκτονίας, διαχείρισης πρασίνου, ασφάλειας, τεχνικής συντήρησης, υπηρεσίες μπουφέ καθώς επίσης, οι ερωτώμενοι κάνουν αναφορά και σε άλλες εργασίες που επιλέγουν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Από τη συλλογή δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου που τους δόθηκε να απαντήσουν, αναλύονται οι βασικοί λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, οι παράγοντες που διευκόλυναν αυτή τη συνεργασία αλλά και τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν κατά την υλοποίησή της. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσα από την καταγραφή και αξιολόγηση των απαντήσεων των ερωτηθέντων και σε σύγκριση με τις βιβλιογραφικές αναφορές, φιλοδοξεί να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα, συμβάλλοντας στην κατανόηση των παραμέτρων που την καθορίζουν ως επιθυμητή ή μη.

Μέσα από τη μελέτη του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι λόγοι συμβάλλουν στην απόφαση ανάθεσης εργασιών ή λειτουργιών σε εξωτερικό συνεργάτη;
2. Ποιοι παράγοντες διευκολύνουν την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες;

3. Ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών;

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας και την επίτευξη του στόχου πραγματοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση με χρήση ερωτηματολογίων. Η διανομή πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά με την αποστολή συνδέσμου στα στελέχη των επιχειρήσεων και συντάχθηκε μέσω του google forms. Η επιλογή έγινε από διάφορους κλάδους ώστε να καταγραφούν οι απόψεις και εμπειρίες τους από τις αναθέσεις που έχουν κάνει σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιλογή της διαδικτυακής διανομής επέτρεψε την προσέγγιση μεγαλύτερου γεωγραφικά δείγματος και έκανε τη διαδικασία πιο εύκολη και άμεση.

Αρχικά, υπήρξε μια εισαγωγή πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου ώστε να ενημερωθούν οι επιχειρήσεις για το σκοπό της έρευνας και ότι οι απαντήσεις που θα δοθούν θα είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Κανένα προσωπικό στοιχείο δεν αποθηκεύτηκε για περαιτέρω χρήση, ούτε ζητήθηκε να γίνει αναφορά της επωνυμίας τους.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου ζητήθηκαν κάποια δημογραφικά στοιχεία των στελεχών των επιχειρήσεων, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης. Στη δεύτερη ενότητα που ακολούθησε, οι ερωτώμενοι έδωσαν κάποια στοιχεία της επιχείρησής τους (έτη λειτουργίας της επιχείρησής τους, αριθμός εργαζομένων, κλάδος δραστηριοποίησης, γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης, έτη εξωτερικής ανάθεσης) και δήλωσαν τις υπηρεσίες που κάνουν εξωτερική ανάθεση εργασιών. Στη συνέχεια, ακολούθησαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με τους λόγους που τους ώθησαν στην εξωτερική ανάθεση εργασιών, τους παράγοντες που διευκόλυναν αυτήν την απόφαση και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά τη διάρκεια εφαρμογής της. Σε αυτές τις ενότητες, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα) την αντιπροσωπευτικότητα των παραμέτρων αντίστοιχα για την κάθε περίπτωση. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν σε αντίστοιχες έρευνες και συγκεκριμένα αυτά των Edvardsson και συν. (2020) για τους λόγους ώθησης στην εξωτερική ανάθεση εργασιών, των Ali και συν. (2016) για τους διευκολυντικούς παράγοντες και των Ali και συν. (2020) για τα εμπόδια.

Για τους λόγους ώθησης στην εξωτερική ανάθεση εργασιών χρησιμοποιήθηκαν οκτώ (8) ερωτήσεις όπως για παράδειγμα «Μείωση κόστους». Για τους διευκολυντικούς παράγοντες

χρησιμοποιήθηκαν 26 ερωτήσεις όπως για παράδειγμα «Ποιοτική παραγωγή» και για τα εμπόδια χρησιμοποιήθηκαν 27 ερωτήσεις όπως για παράδειγμα «Ανεπαρκής ποιότητα τεχνικής ικανότητας».

Στο ερωτηματολόγιο υπήρξαν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που εντάχθηκαν προαιρετικά, προκειμένου να συλλεχθούν και ποιοτικά δεδομένα για πιθανές ειδικές εμπειρίες ή παρατηρήσεις των συμμετεχόντων. Σε καμία από τις παραπάνω ενότητες δεν υπήρξε ανταπόκριση από τους συμμετέχοντες.

4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το ερωτηματολόγιο εφόσον εγκρίθηκε και έγινε ο απαραίτητος έλεγχος δόθηκε σε διάφορες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το κριτήριο ήταν αυτές οι επιχειρήσεις να είναι μικρομεσαίες και να κάνουν τουλάχιστον μια εξωτερική ανάθεση. Όσες επιχειρήσεις δεν ακολουθούν αυτή τη στρατηγική απορρίφθηκαν από το δείγμα. Μετά από έλεγχο, το σύνολο των επιχειρήσεων, από τις οποίες πραγματοποιήθηκε η ανάλυση, είναι 61, και αφορά επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Αρχικά, έγινε καταγραφή και κωδικοποίηση όλων των δεδομένων στο πρόγραμμα. Στο πρώτο στάδιο της ανάλυσης, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση ώστε να αποτυπωθούν βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων και οι προτιμήσεις των αναθέσεων που γίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Για τις μεταβλητές κατηγορικού τύπου παρουσιάστηκαν συχνότητες και ποσοστά ώστε να υπάρχει μια συνολική γενική εικόνα του δείγματος. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές, οι οποίες αποτελούσαν τον βασικό πυρήνα της έρευνας, υπολογίστηκαν ο μέσος όρος και τα μέτρα διασποράς.

Στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση των βασικών μεταβλητών. Αφού έγινε έλεγχος αξιοπιστίας μέσω του δείκτη 'Cronbach's Alpha', πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών μέσω του συντελεστή συσχέτισης 'Pearson'. Η ανάλυση αυτή αποσκοπούσε στον εντοπισμό πιθανών στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση μέσω πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση πολλαπλών ανεξάρτητων

μεταβλητών με τις κύριες εξαρτημένες μεταβλητές. Η επιλογή της πολλαπλής παλινδρόμησης έγινε με τη μέθοδο ‘Stepwise’ με σκοπό να αναδειχτούν οι ισχυρότερες στατιστικά σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών και να εντοπιστούν και οι ισχυρότεροι παράγοντες που πιθανόν επιδρούν μεταξύ τους.

Η συνολική διαδικασία ανάλυσης πραγματοποιήθηκε με τέτοιον τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων ώστε να υπάρχει επαρκή τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

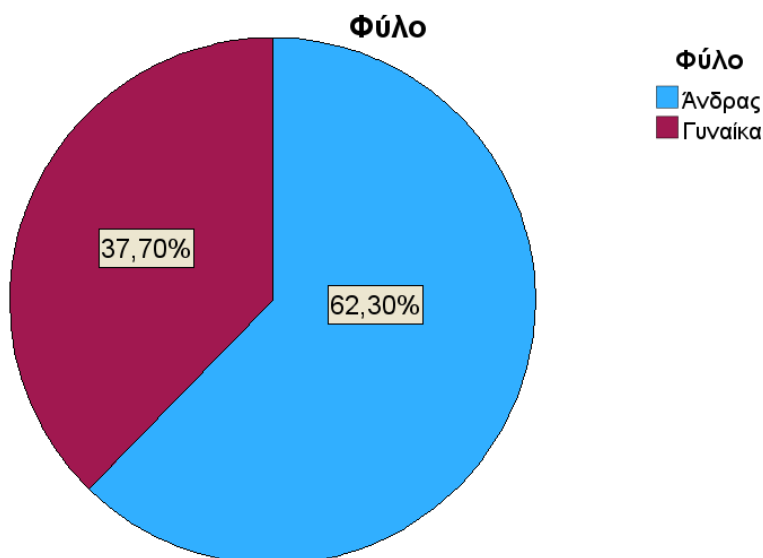
Η περιγραφική ανάλυση πραγματοποιείται ώστε να υπάρχει μια συνολική εικόνα του δείγματος. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα επιχειρησιακά τους στοιχεία, οι εξωτερικές αναθέσεις που πραγματοποιούν καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τους λόγους που τους ώθησαν να ξεκινήσουν κάποια ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη, τους παράγοντες που διευκόλυναν αυτή τη διαδικασία καθώς και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν. Με αυτόν τον τρόπο θα τεθούν οι βάσεις για περαιτέρω αναλύσεις.

5.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σχετικά με το δείγμα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών των επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

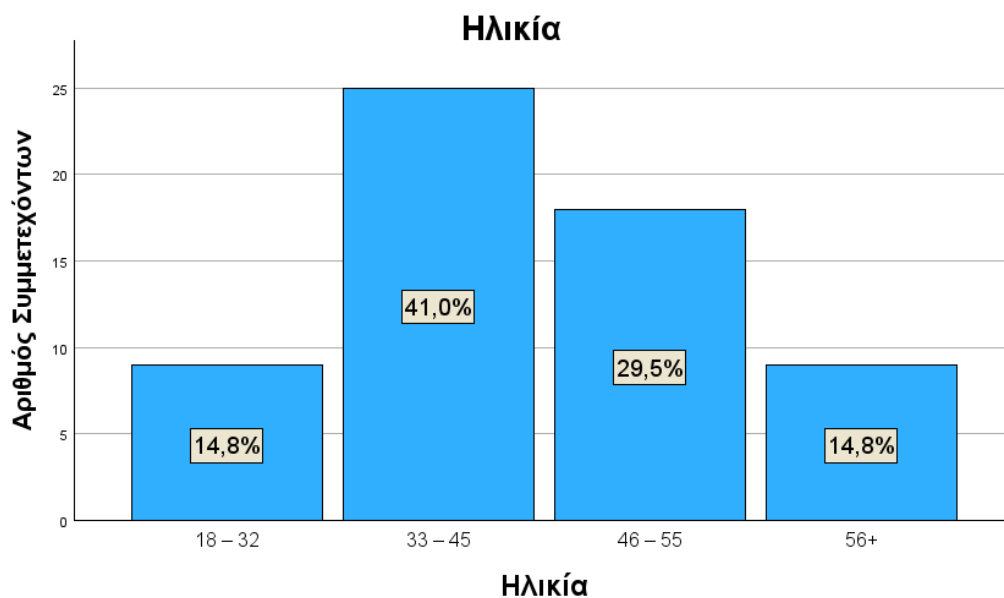
Από τις επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο το 62,3% είναι άντρες επιχειρηματίες και το 37,7% γυναίκες (Πίνακας 11, Γράφημα 1).

Γράφημα 1: Φύλο δείγματος



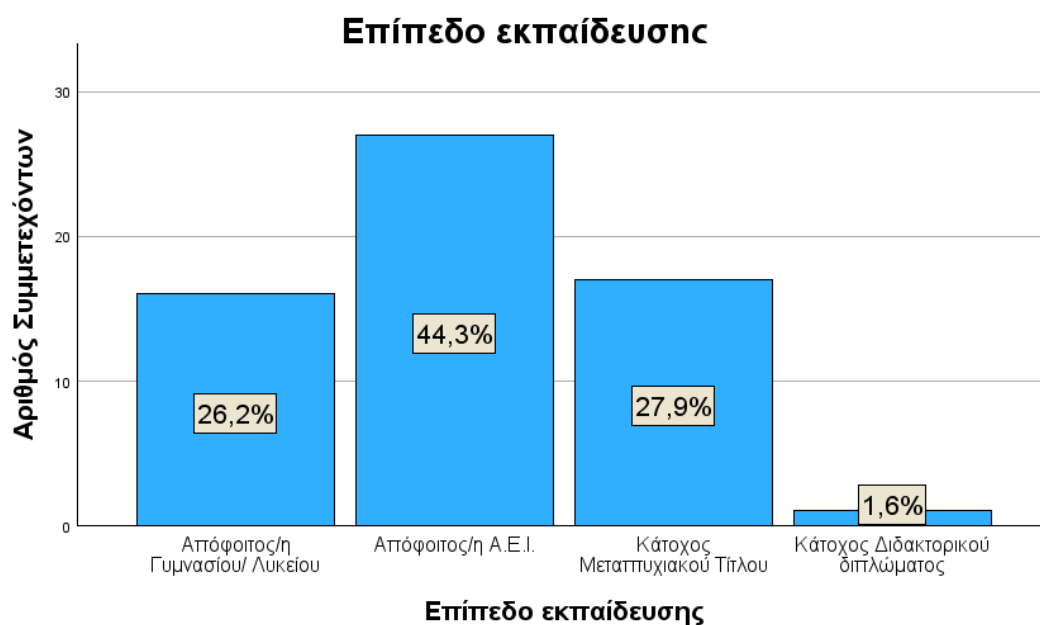
Από τους παραπάνω συμμετέχοντες το 14,8% είναι ηλικίας 18-32 ετών, το 41% είναι 33-45 ετών, το 29,5% είναι μεταξύ 46-55 ετών και το 14,8% είναι από 56 ετών και άνω (Πίνακας 12, Γράφημα 2).

Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων



Το 26,2% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου, το 44,3% είναι απόφοιτοι κάποιου Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, το 27,9% είναι κάτοχοι κάποιου Μεταπτυχιακού Τίτλου και ένα άτομο είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος ((Πίνακας 13, Γράφημα 3).

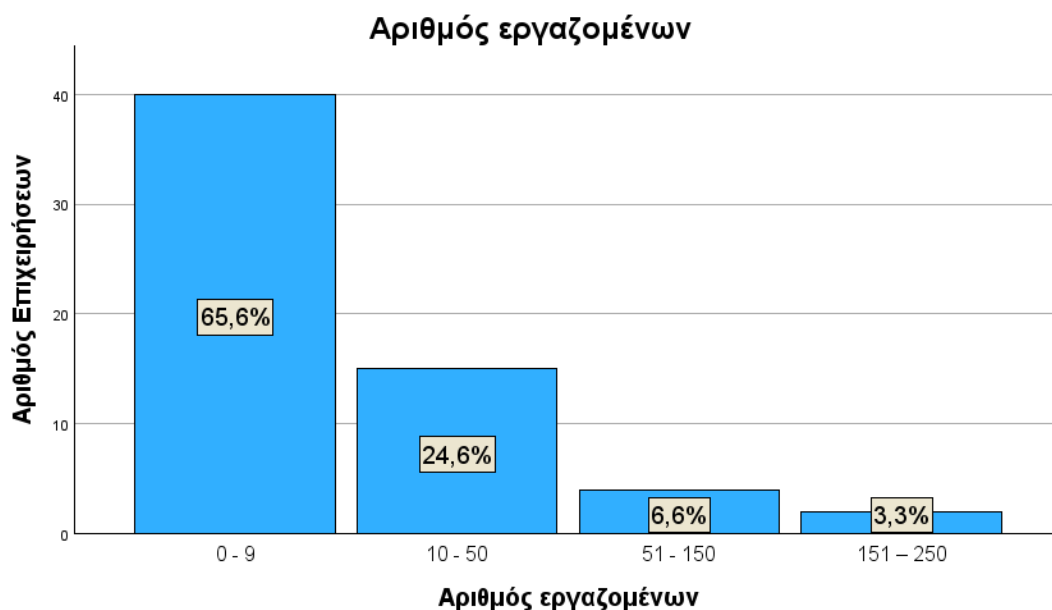
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων



5.1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

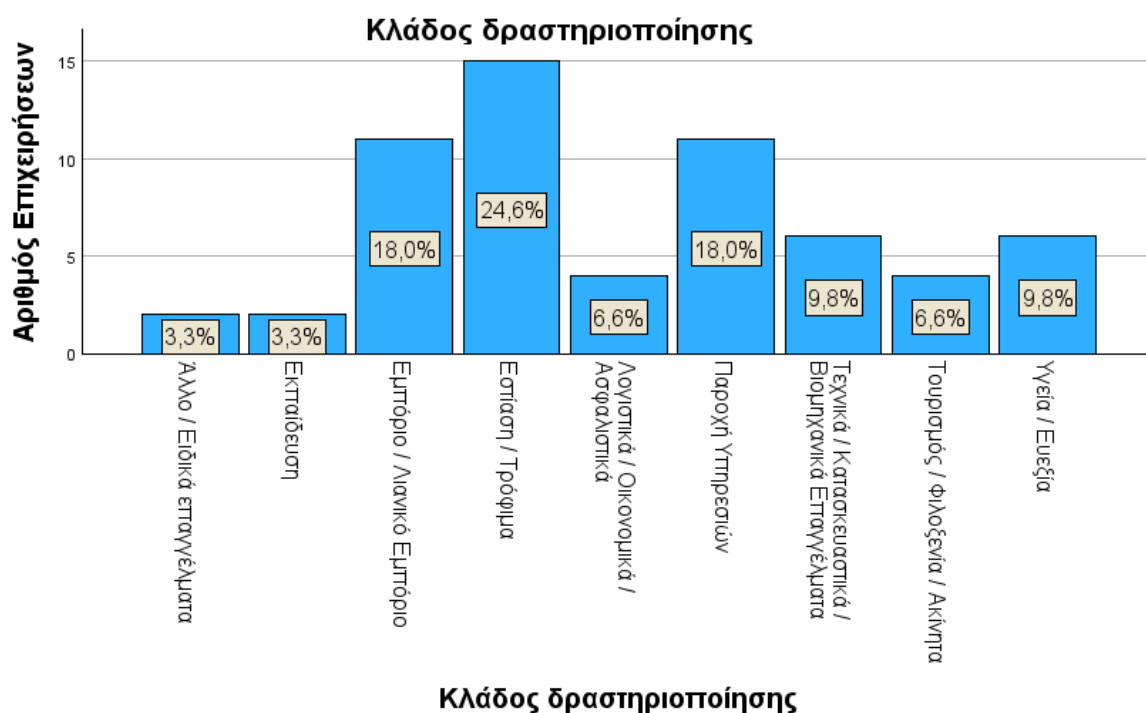
Ο αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις που απάντησαν το ερωτηματολόγιο εμφανίζονται στον Πίνακα 14, Γράφημα 4. Το μεγαλύτερο ποσοστό με 65,6% έχουν από 0 έως 9 εργαζομένους, το 24,6% έχουν από 10 έως 50, το 6,6% έχουν από 51 έως 150 και ένα μικρότερο ποσοστό ύψους 3,3% έχουν από 151 έως 250.

Γράφημα 4: Αριθμός εργαζομένων



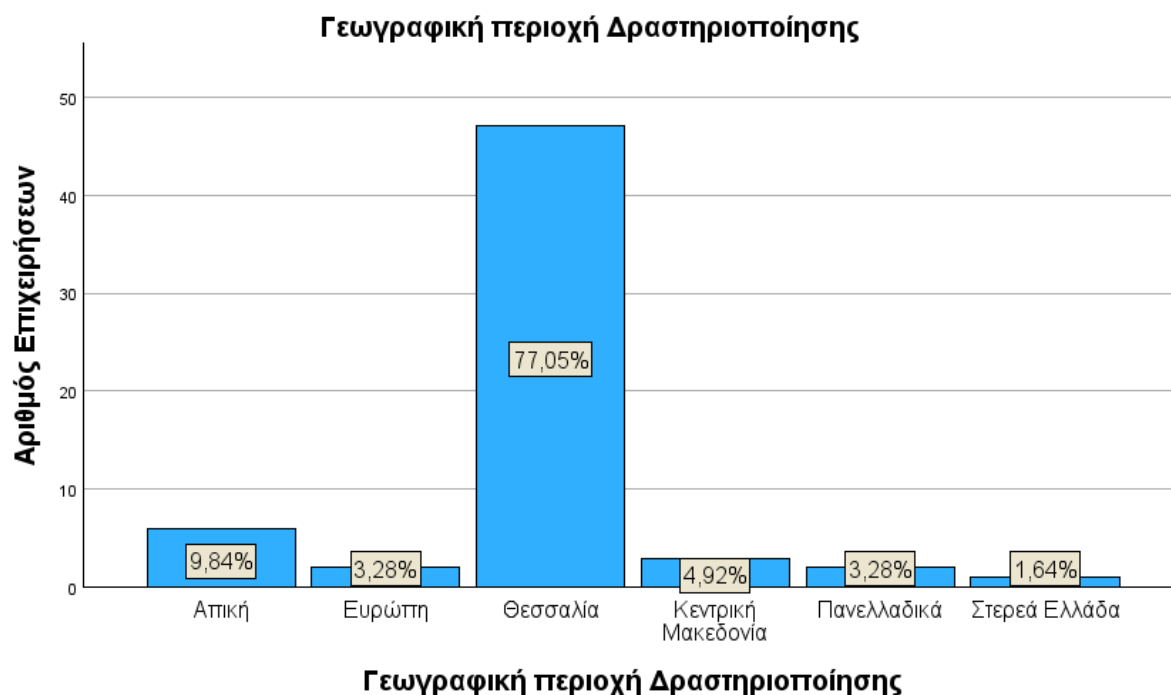
Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους του εμπορίου, υπηρεσιών, μεταποίησης. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις εμφανίζονται στον Πίνακα 15, Γράφημα 5, ανά κλάδο.

Γράφημα 5: Κλάδος δραστηριοποίησης



Ο τόπος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι πιο ευρύς και καλύπτει διάφορες περιοχές. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν (Πίνακας 16, Γράφημα 6), το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων παρέχουν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους στη Θεσσαλία, υπάρχει ένα ποσοστό που δραστηριοποιείται στην Στερεά Ελλάδα και περισσότερο στην περιφέρεια της Αττικής, στη συνέχεια στη Μακεδονία και δύο επιχειρήσεις από το σύνολο δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό.

Γράφημα 6: Γεωγραφική περιοχή Δραστηριοποίησης



5.1.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διερευνήθηκε ποιες υπηρεσίες αναθέτουν οι επιχειρήσεις σε εξωτερικό συνεργάτη. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν παραπάνω από μια.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση και παρουσιάζεται στον Πίνακα 1, το 70,5% των επιχειρήσεων αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη την απεντόμωση/μυοκτονία, το 57,4% κάποια εργασία τεχνικής συντήρησης, το 55,7% την καθαριότητα, το 31,1% την ασφάλεια, το 16,4% το πράσινο και το 4,9% το μπουφέ. Παράλληλα το 9,8% των συμμετεχόντων πρόσθεσε στο πεδίο 'Άλλο' και άλλες υπηρεσίες που αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Συγκεκριμένα ανέφεραν υπηρεσίες όπως τη λογιστική, τη διαφήμιση, την πώληση και μεταφορά προϊόντων και μια κατασκευαστική εταιρεία ανέφερε και τις οικοδομικές εργασίες.

Πίνακας 1: Υπηρεσίες που πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση

	Πλήθος	Ποσοστό	Ποσοστό περιπτώσεων
Υπηρεσίες Καθαριότητας	34	22,5%	55,7%
Υπηρεσίες Απεντόμωσης/Μυοκτονίας	43	28,5%	70,5%

Υπηρεσίες Διαχείρισης Πρασίνου	10	6,6%	16,4%
Υπηρεσίες Ασφάλειας	19	12,6%	31,1%
Υπηρεσίες Τεχνικής συντήρησης	35	23,2%	57,4%
Υπηρεσίες μπουφέ /'catering'	3	2,0%	4,9%
Λογιστική	3	2,0%	4,9%
Διαφήμιση	1	0,7%	1,6%
Πώληση προϊόντων	1	0,7%	1,6%
Μεταφορά προϊόντων	1	0,7%	1,6%
Οικοδομικές εργασίες	1	0,7%	1,6%
Σύνολο	151	100,0%	247,5%

5.1.4 ΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν τα έτη λειτουργίας της επιχείρησής τους και τα έτη που κάνουν εξωτερική ανάθεση εργασιών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δύο πληροφορίες ορίστηκε μια καινούργια έννοια 'Έτη χωρίς εξωτερική ανάθεση' ώστε να βρεθεί το πλήθος ετών από την ίδρυση της εταιρείας έως την πρώτη εξωτερική ανάθεση. Από αυτήν την έννοια εξετάστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση του διαστήματος ετών που έκαναν οι επιχειρήσεις για να ξεκινήσουν αυτήν την τακτική. Με βάση τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον πίνακα 2, ο μέσος χρόνος έναρξης αυτής της πρακτικής ήταν Μ.Ο.=3,54 χρόνια μετά από την έναρξή τους, ωστόσο παρατηρείται μια σημαντική διακύμανση (Τ.Α.=7,62 χρόνια) καθώς πολλές επιχειρήσεις ξεκίνησαν κατευθείαν να κάνουν κάποια εξωτερική ανάθεση ενώ κάποιες άλλες πήραν αυτή την απόφαση μετά το πέρας κάποιων ετών (μέγιστη τιμή=42 χρόνια).

Πίνακας 2: Διάστημα ετών για έναρξη εξωτερικής ανάθεσης

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Έτη χωρίς εξωτερική ανάθεση	61	,00	42,00	3,5410	7,62578
Έγκυρο πλήθος	61				

5.1.5 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Για κάθε έναν από τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν εξωτερική ανάθεση εργασιών, εξετάστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων. Στον πίνακα 3

αποτυπώνονται αναλυτικά για καθεμία από τις 8 μεταβλητές (απαντήσεις με κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1 Διαφωνώ απόλυτα και 5 Συμφωνώ απόλυτα). Οι αριθμητικοί μέσοι, των επιμέρους λόγων, κυμαίνονται από 2,97 έως 4,25 και η τυπική απόκλιση από 1,09 έως 1,37.

Από τα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι σημαντικότεροι, για τους συμμετέχοντες, λόγοι/κίνητρα για να δοθεί μια δραστηριότητα σε εξωτερικό συνεργάτη ήταν η αυξημένη τεχνογνωσία που έχει ο πάροχος (Μ.Ο.=4,25 και Τ.Α.=1,19), η απλούστερη λειτουργία της επιχείρησης και η λειτουργική ασφάλεια.

Αντίθετα, φαίνεται να επηρεάζεται αυτή η απόφαση σε μικρότερο βαθμό για λόγους ελαχιστοποίησης των απαιτούμενων επενδύσεων και λιγότερης εναλλαγής προσωπικού ενώ λιγότερο σημαντικός λόγος φαίνεται να είναι για μείωση του κόστους (Μ.Ο.=2,97 και Τ.Α.=1,37).

Συνοψίζοντας τη γενική στάση των συμμετεχόντων (Πίνακας 4) παρατηρείται πως οι περισσότεροι λόγοι εξωτερικής ανάθεσης αξιολογήθηκαν θετικά, χωρίς ιδιαίτερη διαφοροποίηση στις αξιολογήσεις τους (Μ.Ο.=3,59 και Τ.Α.= 0,82). Αυτό δείχνει πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνούν με αυτούς τους λόγους. Ακόμα και οι λόγοι με τους χαμηλότερους μέσους όρους, όπως η μείωση κόστους (Μ.Ο.=2,97) προσεγγίζουν το ουδέτερο της κλίμακας, το οποίο υποδεικνύει πως κανένας από τους παρακάτω λόγους δεν θεωρήθηκε ασήμαντος.

Πίνακας 3: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για λόγους εξωτερικής ανάθεσης

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Μείωση κόστους	61	1	5	2,97	1,378
Λιγότερη εναλλαγή προσωπικού	61	1	5	3,21	1,368
Αυξημένη τεχνογνωσία του προμηθευτή/παρόχου	61	1	5	4,25	1,192
Απλούστερη λειτουργία της επιχείρησης	61	1	5	4,07	1,093
Λειτουργική ασφάλεια	61	1	5	3,97	1,125
Ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων επενδύσεων	61	1	5	3,03	1,125
Αυξημένη έμφαση στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης	61	1	5	3,52	1,219
Αυξημένη απαιτούμενη εξυπηρέτηση	61	1	5	3,74	1,182

Έγκυρο πλήθος	61				
---------------	----	--	--	--	--

Πίνακας 4: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των λόγων εξωτερικής ανάθεσης

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Λόγοι εξωτερικής ανάθεσης	61	1,38	5,00	3,5943	,82936
Έγκυρο πλήθος	61				

5.1.6 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε δύο μέρη. Τους διευκολυντικούς παράγοντες και τα εμπόδια στην εξωτερική ανάθεση εργασιών, που ήταν και ο κύριος λόγος της έρευνας.

Στον πίνακα 5 αποτυπώνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για καθεμία από τις 26 μεταβλητές (απαντήσεις με κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1 Διαφωνώ απόλυτα και 5 Συμφωνώ απόλυτα) σχετικά με τους παράγοντες που διευκολύνουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών. Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 2,97 έως 4,25 και η τυπική απόκλιση από 0,80 έως 1,19.

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε πως οι σημαντικότεροι παράγοντες που διευκόλυναν την εξωτερική ανάθεση εργασιών ήταν η αποτελεσματική και έγκυρη επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης που αναθέτει την εργασία και του παρόχου (Μ.Ο.=4,25 και Τ.Α.=0,83), η ποιοτική παραγωγή και ο συντονισμός-συνεργασία μεταξύ τους.

Αντίθετα, η υποδομή κοινής διαχείρισης δείχνει να αξιολογείται ως πιο ασήμαντος παράγοντας (Μ.Ο.=2,97 και Τ.Α.=1,11)όπως επίσης, η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης και η διακυβέρνηση.

Συνολικά, οι περισσότεροι διευκολυντικοί παράγοντες παρουσιάζουν υψηλούς μέσους όρους και χαμηλές τυπικές αποκλίσεις, γεγονός που υποδεικνύει ομοιογένεια στις απαντήσεις. Συνοψίζοντας μάλιστα τη γενική στάση των συμμετεχόντων (Πίνακας 17, Γράφημα 7), παρατηρείται πως ο μέσος όρος των απαντήσεών τους είναι 3,64 με σχετικά χαμηλή διασπορά (Τ.Α.=0,67). Από αυτό συνεπάγεται πως οι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνούν με αυτούς

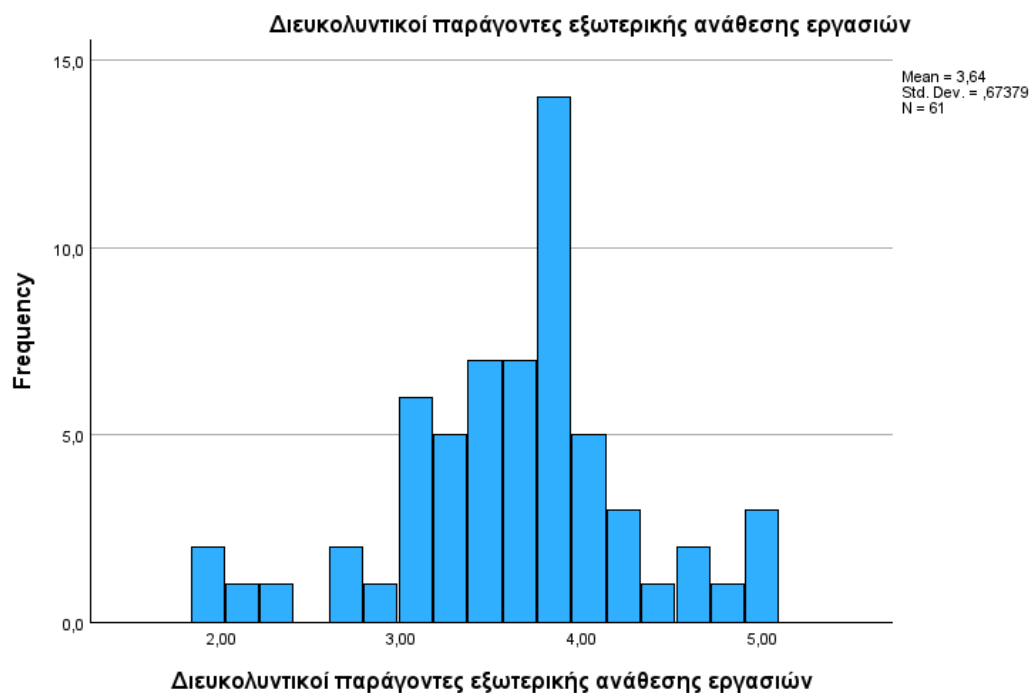
τους παράγοντες καθώς ο μέσος όρος πλησιάζει το 4 που σημαίνει ‘Συμφωνώ’ και παράλληλα οι απόψεις τους δεν διαφοροποιούνται έντονα μεταξύ τους.

Πίνακας 5: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για Διευκολυντικούς παράγοντες της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Αποτελεσματική και έγκαιρη επικοινωνία	61	1	5	4,25	,830
Ποιοτική παραγωγή	61	2	5	4,25	,809
Συντονισμός και συνεργασία	61	2	5	4,25	,722
Αμοιβαία εμπιστοσύνη	61	2	5	4,11	,819
Ευελξία και αξιοπιστία	61	1	5	4,00	,949
Οργανωσιακή εγγύτητα	61	2	5	3,98	,806
Ειλικρίνεια και διαφάνεια	61	1	5	3,93	,964
Συμφωνίες ευέλικτου επιπέδου υπηρεσιών	61	2	5	3,92	,822
Αμοιβαία αλληλεξάρτηση και κοινές αξίες	61	1	5	3,82	,975
Αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων	61	1	5	3,72	,968
Οργανωσιακή διαφάνεια και δεκτικότητα	61	1	5	3,66	1,031
Επιτυχημένες ιστορίες/εμπειρίες από προηγούμενα έργα	61	2	5	3,62	,952
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	61	1	5	3,59	1,070
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, αγορές και συμπληρωματικές δεξιότητες	61	1	5	3,59	1,023
Ενθάρρυνση της καινοτομίας	61	1	5	3,57	1,072
Αμοιβαία επωφελής στρατηγική	61	1	5	3,57	1,024
Χρηματοοικονομική σταθερότητα και επένδυση σε συγκεκριμένη σχέση	61	1	5	3,52	1,026
Εποικοδομητικός μηχανισμός επίλυσης συγκρούσεων	61	1	5	3,41	,973
Κοινωνική δικτύωση	61	1	5	3,39	1,100
Νέα επιχειρηματική ευκαιρία	61	1	5	3,36	1,049
Αμφίδρομη μεταφορά γνώσης	61	1	5	3,31	1,057
Μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις	61	1	5	3,28	1,019

Διαπολιτισμική κατανόηση και ευαισθησία	61	1	5	3,23	,990
Διακυβέρνηση και έλεγχος	61	1	5	3,21	1,035
Εμπλοκή ανώτατης διοίκησης	61	1	5	3,11	1,199
Υποδομή κοινής διαχείρισης	61	1	5	2,97	1,110
Έγκυρο πλήθος	61				

Γράφημα 7: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των λόγων εξωτερικής ανάθεσης



5.1.7 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Στον πίνακα 6 αποτυπώνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για καθεμία από τις 27 μεταβλητές (απαντήσεις με κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1 Διαφωνώ απόλυτα και 5 Συμφωνώ απόλυτα) σχετικά με τα εμπόδια που εντόπισαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών. Οι αριθμητικοί μέσοι κυμαίνονται από 2,30 έως 2,80 και η τυπική απόκλιση από 0,97 έως 1,26.

Από τους αριθμητικούς μέσους συμπεραίνουμε πως τα βασικά εμπόδια που παρουσιάζονται και εμποδίζουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών είναι το κενό επικοινωνίας και ο ανεπαρκής συντονισμός που μπορεί να δημιουργείται μεταξύ της επιχείρησης και του παρόχου (Μ.Ο.=2,80 και Τ.Α.=1,18), το κρυφό κόστος και το υψηλό κόστος μεταγωγής καθώς και η κακή ποιότητα

υπηρεσιών που μπορεί να παρέχει ο εξωτερικός συνεργάτης και η έλλειψη συν- παρακολούθησης.

Από την άλλη πλευρά, δεν φαίνεται να έχει παρουσιαστεί ως εμπόδιο στις επιχειρήσεις η απώλεια ικανότητας και η αδυναμία ελέγχου της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (Μ.Ο.=2,30 και Τ.Α.=1,03) όπως επίσης η διαρροή πληροφοριών και έλλειψη πνευματικών δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, η γεωπολιτική αβεβαιότητα και αστάθεια της χώρας καθώς και η ανεπαρκής γνώση και έλλειψη εκπαίδευσης της ομάδας του παρόχου.

Συνοψίζοντας τη γενική στάση των συμμετεχόντων (Πίνακας 18, Γράφημα 8) παρατηρείται πως ο μέσος όρος των απαντήσεών τους είναι 2,49 με τυπική απόκλιση 0,91. Αυτό υποδεικνύει πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες δείχνουν περισσότερο να διαφωνούν με αυτούς τους παράγοντες εμποδίων καθώς η τιμή του μέσου όρου είναι κάτω της μέσης βαθμολογίας της κλίμακας. Αυτό παρατηρείται και από τους μέσους όρους του κάθε παράγοντα ξεχωριστά που παραμένουν όλοι κάτω του 3. Ωστόσο, η σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση δείχνει πως οι απόψεις τους δίστανται και κάποιοι πιθανότατα συμφωνούν με τους παρακάτω παράγοντες ή παραμένουν ουδέτεροι.

Ένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα πρόσθεσε στο πεδίο 'Άλλο' πως δεν έχει αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα/εμπόδιο από τις εξωτερικές αναθέσεις που έχει κάνει.

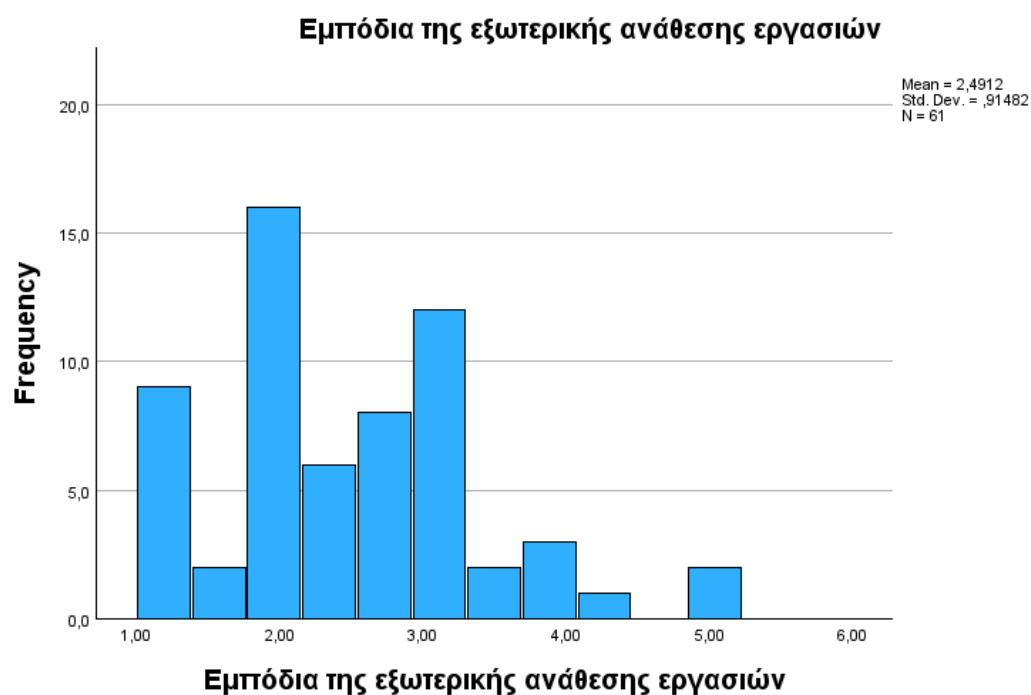
Πίνακας 6: Μ.Ο. και Τ.Α μεταβλητών για τα εμπόδια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Κενό επικοινωνίας και ανεπαρκής συντονισμός	61	1	5	2,80	1,181
Κρυφό κόστος και υψηλό κόστος μεταγωγής	61	1	5	2,70	1,131
Κακή ποιότητα υπηρεσιών και έλλειψη συν- παρακολούθησης	61	1	5	2,66	1,196
Καιροσκοπία του πωλητή/πάροχου και χαμηλή αμοιβαία εμπιστοσύνη	61	1	5	2,61	1,269
Ανεπαρκής ποιότητα τεχνικής ικανότητας	61	1	5	2,61	1,255
Κακή εκτίμηση και έλλειψη ικανότητας παράδοσης αγαθών/υπηρεσιών υπό αυστηρά χρονοδιαγράμματα	61	1	5	2,59	1,146

Κίνδυνος σχέσεων και κακή διαχείριση σχέσεων	61	1	5	2,57	1,102
Χρηματοοικονομική αστάθεια προμηθευτή και μη ειδική σχέση επένδυσης	61	1	5	2,54	1,134
Αδύναμη οργανωσιακή εγγύτητα και εργασιακή διασπορά	61	1	5	2,54	1,089
Έλλειψη συμφωνίας ως προς τις αμοιβαίες υποχρεώσεις	61	1	5	2,52	1,149
Προβλήματα που προκύπτουν από την οργανωτική αναδιάρθρωση	61	1	5	2,51	1,149
Συγκέντρωση πελατών και άλλοι ειδικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τους πελάτες	61	1	5	2,49	1,135
Στρατηγική ακαμψία και μηχανισμός επίλυσης διαφορών	61	1	5	2,48	1,074
Οργανωσιακή αδράνεια και έλλειψη τεχνογνωσίας στη διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου	61	1	5	2,48	1,058
Κακή ανταλλαγή γνώσεων και συνεργασία μεταξύ των συνεργατών	61	1	5	2,46	1,134
Κακή υποδομή	61	1	5	2,44	1,191
Κακή διαχείριση έργων και έλλειψη υποδομής συνδιαχείρισης	61	1	5	2,44	1,088
Αναποτελεσματική ηγεσία και έλλειψη εκτελεστικής υποστήριξης από τα υψηλόβαθμα στελέχη	61	1	5	2,43	1,161
Μη ευθυγραμμισμένοι στόχοι και διαφορά δύναμης συνεργατών	61	1	5	2,43	,974
Σημάδια αβεβαιότητας και έλλειψης μηχανισμού απορρόφησης αβεβαιότητας	61	1	5	2,41	1,006
Ευμετάβλητες απαιτήσεις και ανεπαρκής έλεγχος αλλαγής απαιτήσεων	61	1	5	2,39	1,115
Αδύναμο κοινωνικό κεφάλαιο και έλλειψη κοινωνικής δικτύωσης	61	1	5	2,39	1,069
Κίνδυνος ολοκλήρωσης και διάχυσης και αδυναμία προσαρμογής μεταξύ των επιχειρήσεων	61	1	5	2,39	1,053

Διαρροή πληροφοριών και έλλειψη προστασίας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας	61	1	5	2,36	1,212
Ανεπαρκής γνώση των δραστηριοτήτων του πελάτη και έλλειψη εκπαίδευσης στον τομέα	61	1	5	2,36	1,126
Γεωπολιτική αβεβαιότητα και αστάθεια χώρας	61	1	5	2,36	1,126
Απώλεια ικανότητας και αδυναμία ελέγχου εξωχώριας εξωτερικής ανάθεσης	61	1	5	2,30	1,038
Έγκυρο πλήθος	61				

Γράφημα 8: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών



5.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η διερευνητική και επαγωγική ανάλυση πραγματοποιείται με σκοπό τη σε βάθος κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα, γίνεται έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ώστε να διερευνηθούν πιθανές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους και έλεγχος υποθέσεων πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών με εξαρτημένες μεταβλητές ώστε να εξεταστεί το ενδεχόμενο επιρροής κάποιας μεταβλητής στη βασική που εξετάζεται. Ο στατιστικός έλεγχος συμβάλλει στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

5.2.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση μέσω του υπολογισμού του συντελεστή Cronbach's Alpha. Η ανάλυση αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε για τους λόγους της εξωτερικής ανάθεσης, τους διευκολυντικούς παράγοντες και τα εμπόδια. Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες και στις τρεις περιπτώσεις ο συντελεστής είναι μεγαλύτερο από 0,6 οπότε ο βαθμός αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που περιέχουν είναι αποδεκτός και μπορεί να συνεχιστεί η ανάλυση. Πιο αναλυτικά, για τους λόγους εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ο συντελεστής είναι 0,836, για τους διευκολυντικούς παράγοντες είναι 0,955 και για τα εμπόδια 0,980.

Πίνακας 7: Ανάλυση αξιοπιστίας των λόγων για εξωτερική ανάθεση εργασιών

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha με βάση τυποποιημένα είδη	Αριθμός Ερωτήσεων
,836	,839	8

Πίνακας 8: Ανάλυση αξιοπιστίας των διευκολυντικών παραγόντων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha με βάση τυποποιημένα είδη	Αριθμός Ερωτήσεων
,955	,956	26

Πίνακας 9: Ανάλυση αξιοπιστίας των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha με βάση τυποποιημένα είδη	Αριθμός Ερωτήσεων
,980	,981	27

5.2.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε ανάλυση Pearson συσχετίσεων. Στον πίνακα 18, παρουσιάζονται οι σχετικές συσχετίσεις και η στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών που δείχνουν κάποιες σημαντικές σχέσεις μεταξύ τους.

Πίνακας 10: Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Φύλο (1)															
Ηλικία (2)			-0,04												
Επίπεδο εκπαίδευσης (3)			0,04	-,28*											
Έτη λειτουργίας της επιχείρησης (4)			-,27*	,42**	-0,14										
Αριθμός εργαζομένων (5)			-0,09	,29*	-0,04	0,14									
Υπηρεσίες Καθαριότητας (6)			0,08	0,18	0,14	0,09	0,12								
Υπηρεσίες Απεντόμωσης /Μυοκτονίας (7)			0,13	-0,00	-0,00	0,03	0,17	0,08							
Υπηρεσίες Διαχείρισης Πρασίνου (8)			-0,07	-0,02	0,14	0,06	,31*	0,22	0,19						

Υπηρεσίες Ασφάλειας (9)	0,06	0,06	0,19	0,14	0,19	0,24	0,13	,47**							
Υπηρεσίες Τεχνικής συντήρησης (10)	-0,01	0,13	0,14	-0,05	-0,03	0,1	-0,05	0,11	,29*						
Υπηρεσίες μπουφέ /'catering' (11)	-0,18	-0,03	0,08	0,20	0,16	0,20	0,15	,51**	,34**	0,20					
Έτη εξωτερικής ανάθεσης (12)	-0,22	,45**	-0,18	,82**	0,22	-0,08	0,09	-0,02	0,12	-0,05	0,02				
Λόγοι (13)	-0,06	0,18	0,18	-0,01	0,22	0,16	0,01	0,10	,29*	,26*	0,10	-0,04			
Διευκολυντικοί (14)	0,07	0,15	0,04	-0,03	0,03	0,05	0,23	,33**	,31*	0,21	0,03	0,06	,29*		
Εμπόδια (15)	-0,04	-0,00	-0,09	0,17	0,03	0,12	0,09	0,23	0,02	-0,11	0,09	0,14	0,03	,40**	

Από τις ενδείξεις του πίνακα προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Αναφορικά με τους λόγους της εξωτερικής ανάθεσης, τους διευκολυντικούς παράγοντες και τα εμπόδια, που επικεντρώνεται κυρίως η έρευνα, παρατηρείται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους καθώς και με κάποιες από τις υπηρεσίες ανάθεσης. Συγκεκριμένα, καταγράφεται μικρή θετική συσχέτιση μεταξύ των λόγων ανάθεσης και των επιλογών ανάθεσης υπηρεσιών ασφαλείας ($r=0,294$, $p=0,021$) και τεχνικής συντήρησης ($r=0,260$, $p=0,043$), το οποίο υποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις που κάνουν αυτές τις αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες αναγνωρίζουν περισσότερους λόγους που τις ωθούν σε αυτήν την πρακτική. Παρόμοια, παρουσιάζεται θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων διευκόλυνσης και των επιλογών ανάθεσης διαχείρισης πρασίνου ($r=0,328$, $p=0,010$) και υπηρεσιών ασφάλειας ($r=0,307$, $p=0,016$) υποδεικνύοντας πως οι επιχειρήσεις που κάνουν τις συγκεκριμένες αναθέσεις βλέπουν περισσότερους παράγοντες που διευκολύνουν αυτή τη διαδικασία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των τριών αυτών εννοιών. Μεταξύ των λόγων εξωτερικής ανάθεσης και των διευκολυντικών παραγόντων υπάρχει θετική συσχέτιση ($r=0,286$, $p=0,025$) που αποκαλύπτει ότι όσο περισσότεροι είναι οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στη λήψη απόφασης αυτής της πρακτικής, τόσο περισσότεροι είναι και οι παράγοντες που τη διευκολύνουν. Αυτό καταδεικνύει και μια λογική στις επιχειρηματικές τους επιλογές.

Τέλος, οι διευκολυντικοί παράγοντες παρουσιάζουν μέτρια θετική συσχέτιση με τα εμπόδια της εξωτερικής ανάθεσης ($r=0,395$, $p=0,002$) και η συσχέτιση αυτή μοιάζει να είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό δείχνει ότι παράλληλα με τους παράγοντες διευκόλυνσης που εντοπίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτή την πρακτική ταυτόχρονα εντοπίζουν και εμπόδια που μπορεί να τη δυσκολεύουν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διακρίνουμε πως τα δημογραφικά και επιχειρησιακά χαρακτηριστικά δεν έχουν κάποια άμεση επιρροή με τους λόγους που ωθούν τους επιχειρηματίες να αναθέσουν τις υπηρεσίες, τους παράγοντες διευκόλυνσης αυτής της πρακτικής και τα εμπόδια που παρουσιάζονται. Αντίθετα, οι λόγοι για την εξωτερική ανάθεση, οι διευκολυντικοί παράγοντες και τα εμπόδια εμφανίζουν ορισμένες συσχετίσεις μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό δείχνει πως οι στάσεις και οι αντιλήψεις που υπάρχουν γύρω από την εξωτερική ανάθεση εργασιών εξαρτώνται περισσότερο από την ίδια τη διαδικασία και τις αξιολογήσεις της, παρά από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του επιχειρηματία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να καταγραφούν οι απόψεις και εμπειρίες των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τους παράγοντες διευκόλυνσης της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών και των εμποδίων ενώ παράλληλα καταγράφηκαν και οι λόγοι ώθησής τους σε αυτήν την πρακτική. Η έρευνα βασίστηκε στην εφαρμογή αυτής της πρακτικής από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα και αναθέτουν υπηρεσίες που σχετίζονται με την εξωτερική ανάθεση εργασιών.

Από τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης παρατηρούμε πως ο πιο σημαντικός, για τους συμμετέχοντες, λόγος ώθησης για εξωτερική ανάθεση είναι η αυξημένη γνώση που έχει ο εκάστοτε πάροχος. Αυτό υποδηλώνει πως οι επιχειρήσεις κινούνται με έναν πιο στρατηγικό χαρακτήρα και στρέφονται σε αυτήν την τακτική για να επωφεληθούν από την εξειδίκευση και τεχνογνωσία τρίτων δίνοντας προτεραιότητα στη βελτίωση της λειτουργικότητας της επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό συνάπτει με τη θεωρία όπου σύμφωνα με τους Janssen και Joha (2006) ένα σημαντικό κίνητρο για εξωτερική ανάθεση είναι η αξιοποίηση των γνώσεων και της εμπειρίας του προμηθευτή. Με μικρή διαφορά ακολουθούν και άλλοι σημαντικοί στρατηγικοί λόγοι όπως η απλούστερη λειτουργία των επιχειρήσεων και η λειτουργική ασφάλεια που δείχνουν ενδεχομένως τη διάθεση των επιχειρήσεων ως προς μια μεγαλύτερη λειτουργική αποδοτικότητα και σταθερότητα με μειωμένο ρίσκο. Ενδιαφέρον και έκπληξη αποτελούν οι δηλώσεις των συμμετεχόντων ως προς τον κοστολογικό χαρακτήρα αυτής της πρακτικής όπου η μείωση κόστους ενώ από τη βιβλιογραφία θεωρείται ένας από τους πιο βασικούς λόγους, όπως αναφέρουν και οι Kroes και Ghosh (2010), εδώ εμφανίζει το χαμηλότερο μέσο όρο. Το γεγονός αυτό δείχνει πως επιχειρήσεις πλέον δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στη βελτίωση της λειτουργικότητας της επιχειρήσεις και δεν εστιάζουν αποκλειστικά στο οικονομικό όφελος. Ωστόσο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες, παρά τις διαφορές στις μεταξύ τους απόψεις, θεωρούν αρκετά σημαντικούς όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Συνεχίζοντας στους διευκολυντικούς παράγοντες της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, παρατηρούμε πως οι παράγοντες που σχετίζονται περισσότερο με την ποιότητα της συνεργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις είναι και οι πιο σημαντικοί για τους συμμετέχοντες. Αυτοί είναι η αποτελεσματική και έγκαιρη επικοινωνία, η ποιοτική παραγωγή,

ο συντονισμός και η συνεργασία που έχουν τον υψηλότερο μέσο όρο. Το γεγονός αυτό συνάπτει με τη θεωρία που όπως αναφέρουν και οι Belcourt (2006) και Campbell (1995) οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τους κατάλληλους παρόχους για να συνεργαστούν μπορούν να οφεληθούν από την παροχή καλύτερης ποιότητας που τους παρέχουν με αποτέλεσμα να θέτουν καλύτερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με τους εσωτερικούς υπαλλήλους. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ευελιξία και η αξιοπιστία που έπονται, ενισχύουν την άποψη ότι η επιτυχία της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών στηρίζεται στην καλή και ομαλή επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μελών και ενισχύουν τη θεωρία για την άμεση ανταπόκριση των παρόχων στις νέες αλλαγές της αγοράς (Jennings, 2002). Αντίθετα, η υποδομή κοινής διαχείρισης και η εμπλοκή ανώτερης διοίκησης είναι παράγοντες που εμφανίζουν τον χαμηλότερο μέσο όρο, υποδηλώνοντας πως οι επιχειρήσεις προτιμούν ευέλικτες, άτυπες και λιγότερο ιεραρχικές σχέσεις συνεργασίας. Εδώ βέβαια, η σχετική βιβλιογραφία τονίζει την σημασία της ενεργής συμμετοχής της διοίκησης για την αποφυγή κινδύνων απώλειας ελέγχου (Khalfan, 2004) και την ύπαρξη σωστών μηχανισμός εποπτείας για την επίλυση διαφορών και αποφυγή συγκρούσεων για μακροπρόθεσμη συνεργασία (Campbell, 1995). Γενικά οι απόψεις τους, σύμφωνα με τις χαμηλές τυπικές αποκλίσεις, τείνουν να συμφωνούν για τους βασικούς παράγοντες διευκόλυνσης της τακτικής αυτής.

Σχετικά με τα εμπόδια της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, τα αποτελέσματα από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν ένα μέτριο προς χαμηλό μέσο όρο εκτίμησης, εφόσον όλοι οι παράγοντες έχουν μέσο όρο κάτω του μέσου της κλίμακας. Το υψηλότερο σε μέσο όρο εμπόδιο είναι το κενό επικοινωνίας και ο ανεπαρκής συντονισμός υποδεικνύοντας και εδώ την ανάγκη των επιχειρήσεων για μια αμφίδρομη και συστηματική επικοινωνία με τους παρόχους. Ακολουθούν το κρυφό κόστος και υψηλό κόστος μεταγωγής καθώς και η κακή ποιότητα υπηρεσιών με έλλειψη συν παρακολούθησης που φανερώνουν πιο οικονομικά και λειτουργικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να ανακύψουν από μη σωστές δομημένες συνεργασίες καθώς και φόβο για αδυναμία μιας ισχυρής σχέσης. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν από τη θεωρία, αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να εμφανιστούν και να προκαλέσουν ζημία στην επιχείρηση σε περίπτωση λάθους χειρισμού και λειτουργούν πολλές φορές αποτρεπτικά για την εξωτερική ανάθεση. Σύμφωνα με τους Kremic και συν. (2006) υπάρχει αβεβαιότητα για το συνολικό κόστος της ανάθεσης και ο πάροχος μπορεί να αποδειχθεί μη αντάξιος των προσδοκιών και της παροχής βέλτιστης ποιότητας καταστρέφοντας την φήμη της επιχείρησης, οπότε δικαίως αυτοί οι παράγοντες να αποτελούν μεγαλύτερα εμπόδια στους συμμετέχοντες. Παράγοντες όπως η απώλεια ικανότητας και αδυναμία ελέγχου εξωχώριας εξωτερικής

ανάθεσης, η γεωπολιτική αβεβαιότητα και αστάθεια χώρας, η ανεπαρκής γνώση των δραστηριοτήτων του πελάτη και έλλειψη εκπαίδευσης στον τομέα καθώς και η διαρροή πληροφοριών και έλλειψη προστασίας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας παρουσιάζονται με χαμηλή σχετικά σημασία το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις τα θεωρούν ελεγχόμενα ή δεν χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους εμπόδια σε σημαντικό βαθμό ή πιθανότατα έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα αντιμετώπισης ώστε να μην τους επηρεάζουν σημαντικά. Βέβαια σύμφωνα με τους Hoecht και Trott (2006) για τους κινδύνους που μπορεί να προκαλέσει η διαρροή πληροφοριών και η έλλειψη ικανοτήτων του παρόχου (Barthelemy, 2003) και αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να προκαλέσουν ζημία και δεν θα πρέπει να αγνοούνται ή να υποβαθμίζονται, όπως παρουσιάζεται από το χαμηλό μέσο όρο των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, παρουσιάζονται διαφορετικές απόψεις, όπως παρατηρείται από τις τυπικές αποκλίσεις, το οποίο μπορεί να σχετίζεται με τις προσωπικές εμπειρίες της κάθε επιχείρησης.

Κατά τον έλεγχο συσχετίσεων των μεταβλητών προκύπτει πως οι παράγοντες που επηρεάζουν τους λόγους που ωθούν τους επιχειρηματίες να αναθέσουν τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων, τους παράγοντες διευκόλυνσης και τα εμπόδια έχουν κάποια συσχέτιση μεταξύ τους ενώ αντίθετα, δεν έχουν με το προφίλ του επιχειρηματία ή της επιχείρησης. Αρχικά, υπάρχουν και κάποιες υπηρεσίες που σχετίζονται με τους παραπάνω παράγοντες. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που αναθέτουν υπηρεσίες ασφάλειας και τεχνικής συντήρησης δείχνουν να αντιλαμβάνονται περισσότερους λόγους για εξωτερική ανάθεση. Παρόμοια, οι επιχειρήσεις που αναθέτουν υπηρεσίες διαχείρισης πρασίνου και ασφάλειας έχουν μεγαλύτερη αναγνώριση διευκολυντικών παραγόντων. Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο ότι αυτές οι υπηρεσίες απαιτούν περισσότερες εξειδικευμένες γνώσεις, συνεχή και στενή συνεργασία.

Οι διευκολυντικοί παράγοντες παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τους λόγους ώθησης για εξωτερική ανάθεση. Αυτό υποδηλώνει πως όταν υπάρχει μια καλή συνεργασία και επικοινωνία, αναγνωρίζονται και περισσότεροι λόγοι για εξωτερική ανάθεση. Ενδιαφέρουσα συσχέτιση είναι αυτή που εμφανίζεται μεταξύ των δυο βασικών εννοιών δηλαδή τα εμπόδια με τους διευκολυντικούς παράγοντες. Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως όσο περισσότεροι διευκολυντικοί παράγοντες συνειδητοποιούνται τόσο περισσότερα εμπόδια φαίνεται να γίνονται αντιληπτά. Πιθανότατα, αυτό να δηλώνει επίγνωση των επιχειρήσεων για τις συνθήκες συνεργασίας και μεγαλύτερη εμπειρία αυτής της τακτικής.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας όλα όσα αναφέρθηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώνουμε πως οι επιχειρήσεις που κάνουν εξωτερική ανάθεση εργασιών εντοπίζουν αρκετούς παράγοντες που διευκολύνουν αυτή την πρακτική ενώ τα εμπόδια δεν αξιολογούνται ως ιδιαίτερα απαγορευτικά.

Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε ανάθεση κάποιων υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες φαίνεται να είναι περισσότερο στρατηγικοί παρά οικονομικοί, όπως παρουσιάζεται συνήθως από τη θεωρία. Οι επιχειρήσεις πλέον είτε δεν βλέπουν τόσο μεγάλο οικονομικό όφελος από αυτήν την πρακτική είτε δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε άλλους παράγοντες όπως η εξειδίκευση και αυξημένη τεχνογνωσία που έχει ο πάροχος για να αναλάβει τις υπηρεσίες που του ανατίθενται, το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Προσβλέπουν σε μια απλούστερη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, χωρίς την ανάγκη διαχείρισης όλων των υπηρεσιών εσωτερικά, αποφεύγοντας εσωτερικά προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού και δίνοντας περισσότερο χρόνο στις βασικές τους δραστηριότητες. Η χαμηλή βαθμολογία σε οικονομικά κριτήρια ενδέχεται να σημαίνει πως οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να επενδύσουν σε αξιόπιστες και σωστά δομημένες συνεργασίες. Ωστόσο, κατά την απόφαση για εξωτερική ανάθεση λαμβάνονται υπόψη και αυτοί οι παράγοντες.

Οι ανθρώπινες και διαπροσωπικές σχέσεις με τους παρόχους φαίνεται να είναι υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς παράγοντες όπως καλή επικοινωνία, εμπιστοσύνη, σωστή και άμεση συνεργασία αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της εξωτερικής ανάθεσης. Οι επιχειρήσεις δείχνουν να προτιμούν συνεργασίες που βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση των αναγκών και την κοινή κουλτούρα που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες ιδέες, αν και σημαντική και επιθυμητή, δεν είναι άμεση σε προτεραιότητα για την ομαλή λειτουργία της εξωτερικής ανάθεσης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δείχνουν ή να μην έχουν μια κοινή υποδομή με τους παρόχους ή να μην το θεωρούν τόσο απαραίτητο για την επιτυχία της συνεργασίας. Πιθανότατα δίνουν εξαρχής προτεραιότητα στην εύρεση συνεργατών με τα παραπάνω ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά ώστε να μην χρειάζεται αργότερα να επενδύσουν τόσο πολύ σε διαδικασίες ελέγχου και μηχανισμούς εποπτείας.

Παρά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται από την εξωτερική ανάθεση εργασιών, τα εμπόδια δείχνουν να μην είναι ιδιαίτερα αποτρεπτικά. Οι επιχειρήσεις δείχνουν κυρίως να

προβληματίζονται με την αξιοπιστία του συνεργάτη και τα λειτουργικά θέματα εφόσον η επικοινωνία και εμπιστοσύνη είναι πρωταρχικοί παράγοντες γι' αυτούς. Η πιθανή έλλειψη δομών παρακολούθησης οδηγούν τις επιχειρήσεις να υποεκτιμούν και κάποιους μακροπρόθεσμους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν. Η έμφαση που δίνουν κυρίως στην καλή συνεργασία και εμπιστοσύνη δεν τους αφήνει να αναπτύξουν μηχανισμούς διαχείρισης πιο σύνθετων θεμάτων όπως θεσμικές ή πολιτισμικές ασυμβατότητες, τα οποία μελλοντικά μπορεί να έχουν κάποιο σοβαρό αντίκτυπο. Η ενδεχόμενη διαρροή πληροφοριών ή απώλεια ελέγχου που παρουσιάζονται πιο αμελητέοι παράγοντες για τους συμμετέχοντες δεν παύουν να κρύβουν ρίσκα, σύμφωνα με τη θεωρία, τα οποία μπορούν να πλήξουν την επιχείρηση. Βέβαια οι αντιθέσεις που υπάρχουν στις μεταξύ τους απόψεις δείχνει πως κάποιοι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται πιο έντονα κάποια εμπόδια, το οποίο ενδέχεται να σχετίζεται με εμπειρίες που μπορεί να είχαν ή με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης.

Με βάση τις συσχετίσεις που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, φαίνεται πως οι λόγοι και οι διευκολυντικοί παράγοντες δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά συνδέονται μεταξύ τους διαμορφώνοντας μια συνολική στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης. Οι επιχειρήσεις που αναθέτουν υπηρεσίες για στρατηγικούς λόγους κατανοούν πως για να πετύχει αυτή η εφαρμογή χρειάζεται καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους παρόχους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ποιοι είναι οι παράγοντες που θα τους φέρουν την επιτυχία, είναι περισσότερο υποψιασμένοι για τα πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν. Πιθανότατα και εμπόδια που μπορεί να τους έχουν εμφανιστεί ή τους γίνονται πιο κατανοητά, τους οδηγούν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη δημιουργία σωστών συνθηκών συνεργασίας και ισχυρών παραγόντων διευκόλυνσης της πρακτικής αυτής. Τα δημογραφικά και επιχειρησιακά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση των παραγόντων αλλά όπως παρατηρείται.

Σχετικά με τις υπηρεσίες που αναθέτουν, οι υπηρεσίες ασφάλειας και τεχνικής συντήρησης που χρειάζονται πιο εξειδίκευση από αυτόν που τις εκτελεί αποτελούν μεγαλύτερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να τις αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Επίσης, οι υπηρεσίες πρασίνου και ασφάλειας που για να είναι αποτελεσματικές βασίζονται περισσότερο στην εμπιστοσύνη και την καλή συνεργασία καθιστούν αυτούς τους παράγοντες απαραίτητους για την επιτυχία της εξωτερικής ανάθεσης.

Γενικά, η επιτυχία της εξωτερικής ανάθεσης φαίνεται να επηρεάζεται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να εντοπίζουν και να ενισχύουν τους παράγοντες που θα διευκολύνουν αυτή την πρακτική περιορίζοντας τα πιθανά εμπόδια. Η ανάπτυξη στρατηγικών που ενσωματώνουν την

εμπιστοσύνη, τη σαφή επικοινωνία και την προσαρμοστικότητα αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματικότητα της εξωτερικής ανάθεσης.

6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προήλθαν από ένα μικρό δείγμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ελλάδας που αναθέτει υπηρεσίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων. Το γεγονός αυτό καθιστά πιο δύσκολο την γενίκευση των ευρημάτων.

Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε περισσότερες περιοχές και σε περιοχές πιο δύσβατες όπως ορισμένα μικρά νησιά, όπου οι εξωτερικοί συνεργάτες ενδεχομένως να βρίσκονται αρκετά απομακρυσμένοι από την τοποθεσία της επιχείρησης και πιθανόν να είναι μην είναι εφικτή η συχνή υλοποίηση των υπηρεσιών.

Η έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και σε μεγάλες επιχειρήσεις και εξεταστούν τυχόν διαφορές που παρουσιάζονται στις απόψεις τους με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Από τα αποτελέσματα, η εμπιστοσύνη και η καλή συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και παρόχου φάνηκε κρίσιμη για την επιτυχία της εξωτερικής ανάθεσης. Βάση αυτού, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα και αξιολόγηση των κριτηρίων που επιλέγουν οι επιχειρήσεις τον ιδανικό συνεργάτη για αυτούς και πως η αμοιβαία εμπιστοσύνη αναπτύσσεται και επηρεάζει τη διάρκεια της συνεργασίας.

Δεομένου ότι η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης ήταν σε χαμηλή βαθμολογία θα μπορούσε να διερευνηθεί ο βαθμός επιρροής της διοίκησης στην αποτελεσματικότητα της ανάθεσης.

Επιπλέον, στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις αναθέτουν παραπάνω από μια υπηρεσία για εξωτερική ανάθεση δεν ήταν διακριτό αν πραγματοποιούνταν από έναν πάροχο-εταιρεία που του παρέχει όλες τις υπηρεσίες ή για κάθε υπηρεσία υπάρχει και διαφορετικός πάροχος. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τους διευκολυντικούς παράγοντες και τα εμπόδια για κάθε μια υπηρεσία ξεχωριστά και να υπάρξει παράλληλα μια ποιοτική προσέγγιση στην επιλογή των επιχειρήσεων για πολλούς ή έναν πάροχο.

Τέλος, η τεχνολογική πρόοδος και η αξιοποίηση συστημάτων τεχνικής νοημοσύνης από τις επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια τεράστια αύξηση. Σε μια πιο μακρινή έρευνα θα μπορούσε να διερευνηθεί πως τεχνολογίες όπως η εμφάνιση ρομποτικών συστημάτων θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις σχέσεις ανάθεσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 1-34.
- Ali, S., & Khan, S. U. (2016). Software outsourcing partnership model: An evaluation framework for vendor organizations. *Journal of systems and software*, 117, 402-425. Σελ.. 10-11
- Ali, S., Li, H., Khan, S. U., Abrar, M. F., & Zhao, Y. (2020). Practitioner's view of barriers to software outsourcing partnership formation: An empirical exploration. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(5), e2233. Σελ. 33
- Amoah, S. K., & Amoah, A. K. (2018). The role of small and medium enterprises (SMEs) to employment in Ghana. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(5), 151-157.
- Ayyagari, M., & Beck, T. (2003). Small and medium enterprises across the globe: a new database (Vol. 3127). World Bank Publications.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Bilan, Y., Nitsenko, V., Ushkarenko, I., Chmut, A., & Sharapa, O. (2017). Outsourcing in international economic relations. *Montenegrin journal of economics*, 13(3), 175-185.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- Carmel, E., & Abbott, P. (2007). Why 'nearshore' means that distance matters. *Communications of the ACM*, 50(10), 40-46.
- Chen, Y., & Bharadwaj, A. (2009). An empirical analysis of contract structures in IT outsourcing. *Information Systems Research*, 20(4), 484-506.

Cocuľová, J. (2011). Recruitment process outsourcing. *Acta Educationis Generalis*, 1(2), 46-53.

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach*. Cambridge University Press.

Dar, M. S., Ahmed, S., & Raziq, A. (2017). Small and medium-size enterprises in Pakistan: Definition and critical issues. *Pakistan Business Review*, 19(1), 46-70.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.

Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons. Economics*, 7(2), 103.

Edvardsson, I. R., Durst, S., & Oskarsson, G. K. (2020). Strategic outsourcing in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 27(1), 73-84. Σελ. 79 <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2019-0322>

ELTRUN (2024). Η ψηφιακή ετοιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. https://www.ot.gr/wp-content/uploads/2024/09/COSMOTE_ELTRUN_Survey2024_Presentation.pdf

Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106. doi:10.1108/14634449810210832

Enríquez, J. G., Jiménez-Ramírez, A., Domínguez-Mayo, F. J., & García-García, J. A. (2020). Robotic process automation: a scientific and industrial systematic mapping study. *IEEE Access*, 8, 39113-39129.

Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International journal of management reviews*, 8(1), 49-70.

Eurofound (2019). Future of manufacturing in Europe. Reshoring in Europe: Overview 2015-2018. <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2019/04/fomeef18010en.pdf>

Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.

Graf, M., & Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International management*, 11(2), 253-268.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.

Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Outsourcing, information leakage and the risk of losing technology-based competencies. *European business review*, 18(5), 395-412.

Index, S. P. (2020). Eastern Partner Countries 2020. URL: <https://www.oecd.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020-8b45614b-en.htm>.

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115.

Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management decision*, 40(1), 26-34.

Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of industrial and business economics*, 47(3), 499-510.

Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review—outsourcing: a paradigm shift. *Journal of management development*, 19(8), 670-728.

Karyda, M., Mitrou, E., & Quirchmayr, G. (2006). A framework for outsourcing IS/IT security services. *Information Management & Computer Security*, 14(5), 403-416.

Khalfan, A. M. (2004). Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors. *International Journal of Information Management*, 24(1), 29-42.

Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467-482.

- Kremic, T., Iemeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467-482.
- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of operations management*, 28(2), 124-143.
- Lee, J. N., Huynh, M. Q., Chi-Wai, K. R., & Pi, S. M. (2000, January). The evolution of outsourcing research: what is the next issue?. In *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-pp). IEEE.
- Lei, D. and Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835–859.
- Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?. *Long range planning*, 39(3), 221-239.
- Livanis, G., Robertson, C. J., Al-Shuaibi, K. M., & Hussain, K. (2016). Outsourcing destination choices: the role of economic and cultural attributes. *International Marketing Review*, 33(1), 51-87.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply chain management: An international journal*, 4(4), 176-183.
- Matytsin, D. E., Dziedik, V. A., Markeeva, G. A., & Boldyreva, S. B. (2023). “Smart” outsourcing in support of the humanization of entrepreneurship in the artificial intelligence economy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-8.
- McIvor, R. (2010). *Global services outsourcing*. Cambridge University Press.
- Mohr, J. J., Sengupta, S., & Slater, S. F. (2011). Mapping the outsourcing landscape. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 42-50.
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing: Design, process and performance*. Cambridge University Press.
- Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79.

- Naskov B. (2020). The myth and the reality of outsourcing and offshoring.
- Olsen, K. B. (2006). Productivity impacts of offshoring and outsourcing: A review.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave Macmillan.
- Pai, A. K., & Basu, S. (2007). Offshore technology outsourcing: overview of management and legal issues. *Business Process Management Journal*, 13(1), 21-46.
- Power, M. (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. Kogan Page Publishers.
- Pratap, S. (2014). Towards a framework for performing outsourcing capability. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(3), 226-252.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Sako, M. (2015). Outsourcing and offshoring of professional services. *The Oxford handbook of professional service firms*, 327-347.
- Sen, F., & Shiel, M. (2006). From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. *Human Systems Management*, 25(2), 145-155.
- Taxheaven (2000) 1065606/7222/ΔΕ-Β/18.7.2000 Εξαίρεση των χρηματιστηριακών επιχειρήσεων από την υποβολή ορισμένων συμφωνητικών της παρ. 16 του άρθρου 8 του Ν.1822/1990- Καθορισμός διαφορετικού τρόπου υποβολής των συμφωνητικών της ίδιας παραγράφου, άρθρου και νόμου. <https://www.taxheaven.gr/circulars/2357/1065606-7222-de-b-18-7-2000>
- Taxheaven (2017) Τι είναι ο ‘GDPR’ και ποιες οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων. <https://www.taxheaven.gr/circulars/27607/arora-ti-einai-o-gdpr-kai-poi-es-oi-ypoxrewseis-twn-epixeirhsewn>
- Taxheaven. 2003/361/EK Σύσταση της Επιτροπής της 6ης Μαΐου 2003 σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων. <https://www.taxheaven.gr/circulars/9642/2003-361-ek>
- Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.

Βογιατζής, Ν., & Λαμπριανίδης, Λ. (2013). Restructuring in SMEs Greece.

ΕΔΟΕΑΠ (2019). Πολιτική εξωτερικών αναθέσεων ενιαίου δημοσιογραφικού οργανισμού επικουρικής ασφάλισης και περίθαλψης. https://www.edoeap.gr/wp-content/uploads/2021/03/%CE%95%CE%94%CE%9F%CE%95%CE%91%CE%A0_%CE%A0%CE%BF%CE%BB-%CE%95%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_Final_21.05.2019.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ. https://21-27.antagonistikotita.gr/wp-content/uploads/2024/05/sme_user_guide_el_SMALL.pdf

Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο - Αστικός κώδικας <http://5dim-n-irakl.att.sch.gr/documents/AstikosKodikas.pdf>

ΣΕΒ (2019). Outsourcing – Ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52329/SR_outsourcing_FINAL.pdf

Τράπεζα της Ελλάδος (2023). Ο ρόλος των μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) στην Ελληνική Οικονομία. <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=a66cdf8e-168b-4cd1-86b9-4f7de3e8f4fd>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 11: Φύλο δείγματος

	Συχνότητα	Ποσοστό τοις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ανδρας	38	62,3	62,3	62,3
Γυναίκα	23	37,7	37,7	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Ηλικία συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό τις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
18 – 32	9	14,8	14,8	14,8
33 – 45	25	41,0	41,0	55,7
46 – 55	18	29,5	29,5	85,2
56+	9	14,8	14,8	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό τις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	16	26,2	26,2	26,2
Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	27	44,3	44,3	70,5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	17	27,9	27,9	98,4
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	1	1,6	1,6	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Αριθμός εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό τις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0 - 9	40	65,6	65,6	65,6
10 - 50	15	24,6	24,6	90,2
51 - 150	4	6,6	6,6	96,7

151 – 250	2	3,3	3,3	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Κλάδος δραστηριοποίησης

	Συχνότητα	Ποσοστό τις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άλλο / Ειδικά επαγγέλματα	2	3,3	3,3	3,3
Εκπαίδευση	2	3,3	3,3	6,6
Εμπόριο / Λιανικό Εμπόριο	11	18,0	18,0	24,6
Εστίαση / Τρόφιμα	15	24,6	24,6	49,2
Λογιστικά / Οικονομικά / Ασφαλιστικά	4	6,6	6,6	55,7
Παροχή Υπηρεσιών	11	18,0	18,0	73,8
Τεχνικά / Κατασκευαστικά / Βιομηχανικά Επαγγέλματα	6	9,8	9,8	83,6
Τουρισμός / Φιλοξενία / Ακίνητα	4	6,6	6,6	90,2
Υγεία / Ευεξία	6	9,8	9,8	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 16: Γεωγραφική περιοχή Δραστηριοποίησης

	Συχνότητα	Ποσοστό τις %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Αττική	6	9,8	9,8	9,8
Ευρώπη	2	3,3	3,3	13,1
Θεσσαλία	45	73,8	73,8	86,9
Θεσσαλία Μακεδονία	2	3,3	3,3	90,2
Κεντρική Μακεδονία	3	4,9	4,9	95,1
Πανελλαδικά	2	3,3	3,3	98,4
Στερεά Ελλάδα	1	1,6	1,6	100,0
Σύνολο	61	100,0	100,0	

Πίνακας 17: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των Διευκολυντικών παραγόντων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
--------	---------------	--------------	------------	-----------------

Διευκολυντικοί παράγοντες εξωτερικής ανάθεσης	61	1,92	5,00	3,6400	,67379
Έγκυρο πλήθος	61				

Πίνακας 18: Μ.Ο. και Τ.Α συνόλου των εμποδίων της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών

	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Εμπόδια εξωτερικής ανάθεσης εργασιών	61	1,00	5,00	2,4912	,91482
Έγκυρο πλήθος	61				