

## Η επίδραση του outsourcing στην οργανωσιακή απόδοση και τους επιχειρησιακούς στόχους των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων

**Σαρηγιαννίδης Λάζαρος**

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Πολυτεχνική Σχολή  
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
[lsarigia@pme.duth.gr](mailto:lsarigia@pme.duth.gr)

**Μπασούρη Ζωή**

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας  
Κέντρο Τεχνολογικών Ερευνών ΑΜΘ  
[zoi\\_basouri@yahoo.gr](mailto:zoi_basouri@yahoo.gr)

**Χατζόγλου Δ. Πρόδρομος**

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Πολυτεχνική Σχολή  
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
[pchatzog@pme.duth.gr](mailto:pchatzog@pme.duth.gr)

**Χατζούδης Δημήτριος**

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Πολυτεχνική Σχολή  
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης  
[dchatzoudes@yahoo.gr](mailto:dchatzoudes@yahoo.gr)

### **Περίληψη**

Η αγορά υπηρεσιών outsourcing έχει σημειώσει τα τελευταία χρόνια ραγδαία ανάπτυξη, μιας και η εμπειρία αποδεικνύει πως ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τα οφέλη της συγκεκριμένης επιχειρηματικής στρατηγικής και την υιοθετούν. Η παρούσα έρευνα προχωράει στον σαφή προσδιορισμό της στρατηγικής του outsourcing, καθώς και στην ανάλυση της εν γένει επιθυμίας ενός Τμήματος μιας επιχείρησης να εμπιστευθεί κάποιες από τις δραστηριότητες ή υπηρεσίες της σε κάποιον τρίτο. Επιπλέον, μελετάται το outsourcing και η στρατηγική του επίδραση στη συνολική απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων και στην επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων αναλύθηκαν επιστημονικά οι απόψεις των διευθυντών των ξενοδοχείων, όπως αυτές εκφράστηκαν μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα της έρευνας, το τρέχον επίπεδο εφαρμογής του outsourcing δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλό, ωστόσο υπάρχει επιθυμία μεγαλύτερης χρησιμοποίησης του σε όλες τις λειτουργίες ενός ξενοδοχείου, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες ικανοί να παρέχουν ικανοποιητικές υπηρεσίες. Επίσης, βρέθηκε ότι το outsourcing επιδρά σε μεγάλο βαθμό στους επιχειρησιακούς στόχους ενός ξενοδοχείου. Παρόλα αυτά, στην παρούσα έρευνα δεν αποδείχθηκε πως υπάρχει σημαντική επίδραση του outsourcing στην συνολική απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων.

**Λέξεις - Κλειδιά:** Υπεργολαβία (outsourcing), Οργανωτική απόδοση, Ξενοδοχειακές δραστηριότητες, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

JEL Classification Code: L2

## Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανάγκη για ανταπόκριση στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών και ο έντονος ανταγωνισμός έχουν δημιουργήσει ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερό και προβλέψιμο. Σήμερα, το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να προβλεφθεί με αποτέλεσμα η διοίκηση των επιχειρήσεων να γίνεται ολοένα πιο περίπλοκη. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν σε νέους τρόπους διαχείρισης των διαφόρων λειτουργιών τους. Στις μέρες μας, αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν την στρατηγική του *outsourcing* (υπεργολαβία) με σκοπό να εξελίξουν την δυναμικότητά τους, να επιτύχουν καλύτερη ποιότητα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους και να βελτιώσουν την χρηματοοικονομική τους απόδοση.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό να διερευνήσει εμπειρικά την επίδραση της στρατηγικής του *outsourcing* σε συγκεκριμένους παράγοντες της οργανωσιακής απόδοσης (Οργανωσιακή ποιότητα, Δείκτης λειτουργίας ξενοδοχείου και Χρηματοοικονομική απόδοση), καθώς και στους επιχειρησιακούς στόχους. Μια εμπειριστατωμένη και εκτενής ανάλυση της βιβλιογραφίας του *outsourcing* αποκαλύπτει ότι, παρά την τάση προς την κατεύθυνση του *outsourcing* (Gilley *et al.*, 2004), υπάρχει ένας σχετικά μικρός αριθμός συστηματικής, αναλυτικής και εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις επιπτώσεις του επιχειρησιακού *outsourcing* στη χρηματοοικονομική και μη-χρηματοοικονομική οργανωτική απόδοση (Gilley και Rasheed, 2000). Συνεπώς, αν και στις μέρες μας το *outsourcing* εμφανίζεται σαν μια πολύ ελκυστική διοικητική στρατηγική, ο αντίκτυπός του στην συνολική αξία της εταιρίας φαίνεται να είναι αρκετά συγκεχυμένος. Οι ερευνητές, συνήθως, προσπαθούν να μετρήσουν τον χρηματοοικονομικό αντίκτυπο βασιζόμενοι κυρίως στις εκτιμήσεις των στελεχών (ιδιαίτερα για τα χρηματοοικονομικά θέματα) κάτι το οποίο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί με τεράστια δυσκολία (Bryce και Useem, 1998).

Η επόμενη ενότητα της παρούσας μελέτης (Ενότητα 2) επικεντρώνεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά στο ξενοδοχειακό *outsourcing*. Στη συνέχεια (Ενότητα 3), γίνεται αναφορά στο Εννοιολογικό Πλαίσιο και στις ερευνητικές Υποθέσεις που ελέγχονται με την χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, ενώ ακολουθεί (Ενότητα 4) η αναλυτική καταγραφή της Ερευνητικής Μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων και την καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στην έκτη ενότητα καταγράφονται αναλυτικά τα συμπεράσματα, οι διοικητικές επιπτώσεις, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση του Εννοιολογικού Πλαισίου που αναπτύχθηκε.

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η πρακτική ανάθεσης μέρους μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτους, δηλαδή η χρήση υπεργολαβίας (*outsourcing*) από την διοίκηση, εμφανίζεται με διάφορες μορφές από τα τέλη του δέκατου όγδοου αιώνα στην Αγγλία, την Γαλλία, την Αυστραλία και τις ΗΠΑ (Industry Commission, 1996). Στο παρελθόν, οι περισσότερες υπό ανάθεση υπηρεσίες σχετιζόνταν με την βιομηχανία ή τα πληροφοριακά συστήματα, ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, σχετίζονται και με πολλές άλλες λειτουργίες σε διαφορετικούς τομείς (διοικητικές υπηρεσίες, δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων, τηλεπικοινωνίες, υπηρεσίες *catering*, εξυπηρέτηση πελατών, ασφάλεια κτλ) (Greaver, 1999). Από την δεκαετία του 1990 και σε συνάρτηση με την αυξανόμενη εξάπλωση της οικονομικής

παγκοσμιοποίησης, η πρακτική του **outsourcing** έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις. Το έτος 2004 το ύψος των συναλλαγών για **outsourcing** σε παγκόσμια κλίμακα ανήλθε στα \$382,5 δισ. με αριθμό ετήσιας ανάπτυξης ίσο με 11% και η πρόβλεψη ανόδου για το έτος 2009 εκτιμάται στο ύψος των \$641,2 δισ. Η αύξηση αυτή στα επίπεδα των συναλλαγών του **outsourcing**, σύμφωνα με τον Deaver (1997), οφείλεται σε τέσσερις βασικές αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς που λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις, δηλαδή, στην ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας, στον αυξημένο κίνδυνο που υπάρχει, στην ανάγκη για ευελιξία και στο γεγονός ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις βασικές ικανότητες της επιχείρησης και στην παγκοσμιοποίηση.

Ο όρος **outsourcing** αναφέρεται σε μια διοικητική μορφή, σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί τους εξειδικευμένους πόρους τους οποίους προμηθεύεται από εξωτερικές πηγές (Lam και Han, 2005). Οι Shaw και Fair (1997) και Lacity και Hirschheim (1993) αντιλαμβάνονται τον όρο **outsourcing** ως μια μορφή ανάθεσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε προμηθευτές, οι οποίες προηγουμένως διεκπεραιωνόταν εντός της επιχείρησης. Ωστόσο, οι Gilley και Rasheed (2000), επισημαίνουν ότι το **outsourcing** δεν είναι μόνο μια απλή απόφαση αγοράς, μιας και όλες οι επιχειρήσεις αποκτούν προϊόντα και υπηρεσίες από εξωτερικές πηγές, αλλά θεωρούν ότι **outsourcing** σημαίνει άρνηση παραγωγής ή εκτέλεσης μιας δραστηριότητας εσωτερικά της επιχείρησης. Μια άλλη άποψη, σύμφωνα με τους Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005), είναι ότι το **outsourcing** απορρέει από την επιθυμία ενός οργανισμού να αποκτήσει συγκεκριμένους πόρους, τους οποίους δεν μπορεί να αποκτήσει διαφορετικά και οι οποίοι παρέχονται πιο αποτελεσματικά από τρίτους. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι το **outsourcing** είναι η μεταφορά της μεθοδολογίας, της διαδικασίας παραγωγής και της τελικής παροχής μιας μόνιμης επιχειρησιακής δραστηριότητας σε κάποιον εξωτερικό προμηθευτή υπηρεσιών, ο οποίος προσφέρει προς χρήση στην επιχείρηση τις υπηρεσίες που του έχουν ζητηθεί, μέσω κάποιων, συνήθως μεσοπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων συμβολαίων.

Στον τουριστικό κλάδο, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει οδηγήσει πολλούς διευθυντές ξενοδοχείων στην εφαρμογή της στρατηγικής του **outsourcing** στις βασικές αλλά και στις μη-βασικές ξενοδοχειακές δραστηριότητές (Lam και Han, 2005). Παρά το γεγονός της ύπαρξης ενός αριθμού διαθέσιμων εμπειρικών ερευνών σε σχέση με το **outsourcing** και τη βιομηχανία του τουρισμού (Paraskevas και Buhalis, 2002), υπάρχει ακόμα μια σύγχυση σχετικά με την συνεισφορά του στη βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχείων (Phillips 1996, Espino-Rodriguez και Padron-Robaina 2004, Lam και Han 2005). Ωστόσο, πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι τα επόμενα χρόνια, ένα μεγάλο ποσοστό από τις δραστηριότητες των ξενοδοχείων θα εκτελείται με την χρήση του **outsourcing**.

#### **Δραστηριότητες των ξενοδοχείων που υπόκεινται σε outsourcing**

Χρησιμοποιώντας την ταξινόμηση των πόρων σύμφωνα με την ιδιαιτερότητά τους, η οποία σχηματίστηκε από τον Cox (1996), οι Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005), προχώρησαν στην κατηγοριοποίηση των λειτουργιών του ξενοδοχείου σε τρεις στρατηγικές ομάδες (βασικές, συμπληρωματικές και μη βασικές) (Πίνακας 1).

Πιο αναλυτικά, η πρώτη ομάδα, «βασικές δραστηριότητες», αποτελείται από οχτώ δραστηριότητες υψηλής στρατηγικής σημασίας οι οποίες αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι κατάλληλες για την δημιουργία βασικών ικανοτήτων για το ξενοδοχείο. Αυτές οι

δραστηριότητες συνεπάγονται στενή επαφή μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών του ξενοδοχείου. Περιλαμβάνουν τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου και επίσης απαιτούν ιδιαίτερα εξειδικευμένη γνώση συγκριτικά με αυτή που απαιτούν οι δραστηριότητες στις δύο άλλες ομάδες. Επιπλέον, δεν είναι τυποποιημένες δραστηριότητες, αφού κάθε ξενοδοχείο τις προσαρμόζει στις ιδιαιτερότητές του και επίσης είναι δύσκολο να αντικατασταθούν και να μεταφερθούν. Τέλος, οι δραστηριότητες αυτές είναι πιθανόν να δημιουργούν προστιθέμενη αξία για το ξενοδοχείο, καθώς το κόστος τους είναι μικρότερο σε σχέση με τα στρατηγικά οφέλη που αποφέρουν.

Η δεύτερη ομάδα, «συμπληρωματικές δραστηριότητες», περιλαμβάνει επτά δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται «μεσαίες» πηγές διαφοροποίησης και οι οποίες μπορούν να αντικατασταθούν και να μεταφερθούν. Ενώ είναι σημαντικές για το ξενοδοχείο, δεν είναι δραστηριότητες που δημιουργούν βασικές ικανότητες, αν και υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της πρώτης ομάδας. Είναι δραστηριότητες οι οποίες είναι εξαρτώμενες από τους πελάτες, ενώ είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία των βασικών δραστηριοτήτων και απαραίτητες για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από το ξενοδοχείο.

Η τρίτη ομάδα, «μη βασικές δραστηριότητες», περιέχει κυρίως τυποποιημένες δραστηριότητες για τις οποίες υπάρχει η δυνατότητα αντικατάστασης ή μεταφοράς. Η συγκεκριμένη ομάδα περιλαμβάνει δραστηριότητες που δεν δημιουργούν αξία, ή έχουν υψηλότερα κόστη από τα στρατηγικά κέρδη που αποφέρουν. Μπορεί επίσης να αναφερθεί ότι οι δραστηριότητες αυτού του τύπου δεν είναι ιδιαίτερα στρατηγικές και αποτελούν τις μη βασικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι τρεις αυτές ομάδες καθώς και οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η κάθε μια.

**Πίνακας 1: Δραστηριότητες ομαδοποιημένες σύμφωνα με την στρατηγική τους αξία<sup>1</sup>**

Ομάδα	Δραστηριότητα
Ομάδα 1. Βασικές Δραστηριότητες:	Ρεσεψιόν
	Κρατήσεις
	Αγορές και παραλαβές
	Εστιατόριο
	Μπαρ
	Κουζίνα
	Διοίκηση
Ομάδα 2. Συμπληρωματικές Δραστηριότητες:	Τεχνικές υπηρεσίες
	Δραστηριότητες διασκέδασης πελατών και προσωπικού
	Εκπαίδευση
	Επιλογή προσωπικού
	Πρώθηση και διαφήμιση
	Πληροφοριακά συστήματα
Ομάδα 3. Μη βασικές Δραστηριότητες:	Λογιστήριο
	Καθαρισμός δωματίων
	Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων
	Πλυντήριο
	Συντήρηση πισίνας

<sup>1</sup> Πηγή: Espino - Rodriguez και Padron - Robaina (2005).

	Κηπουρική
	Ασφάλεια και επιτήρηση

### **Επίδραση του outsourcing στους επιχειρησιακούς στόχους**

Παρόλο που ο προσδιορισμός του outsourcing είναι σε κάποιο βαθμό αμφίβολος, πολλά οφέλη του έχουν αναγνωρισθεί από την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία. Η παρούσα μελέτη δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα πλεονεκτήματα του outsourcing από την άποψη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ορισμένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα αναλύονται παρακάτω:

- 1 Μείωση του κόστους: Οι προμηθευτές μιας υπηρεσίας με την μέθοδο του outsourcing εξυπηρετούν συνήθως πολλούς πελάτες, γεγονός το οποίο μπορεί να τους οδηγήσει στην επίτευξη χαμηλότερου μοναδιαίου κόστους και στην δημιουργία οικονομιών κλίμακας (Bryce και Useem, 1998). Η μείωση του κόστους για μια επιχείρηση από την χρήση της μεθόδου του outsourcing προκύπτει όταν το συνολικό κόστος του προμηθευτή της υπηρεσίας είναι τόσο χαμηλό ώστε να οδηγεί στην παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας σε χαμηλότερη (συμφέρουσα) τιμή (Kremic et al., 2006). Μελέτες που διεξήχθησαν σε συμβόλαια outsourcing διάρκειας τουλάχιστον δύο ετών, φανερώνουν ότι το outsourcing συνέβαλε σε μείωση του κόστους, από 10% έως 30% (Domberger 1998, Adler 2003, Henneman 2005). Ωστόσο, το outsourcing συνεισφέρει στην μείωση του κόστους μόνο όπου υπάρχει πρόθεση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και όπου οι τιμές καθορίζονται ελεύθερα από τον ανταγωνισμό (Kakabadse και Kakabadse, 2000).
- 2 Μείωση των υπερβολικών επενδύσεων: Εξαιτίας της εξειδίκευσης των προμηθευτών και της πρόσβασης τους σε νέες και πιο προχωρημένες τεχνολογίες, οι επιχειρήσεις είναι ικανές να επωφεληθούν από όλες αυτές τις καινοτόμες πρακτικές δίχως να χρειάζεται να επενδύσουν τεράστια ποσά για να τις αποκτήσουν (Alexander και Young, 1996).
- 3 Αποδέσμευση κεφαλαίων για εναλλακτικές χρήσεις: Εάν μια δραστηριότητα ανατίθεται σε τρίτους με την μέθοδο του outsourcing είναι πολύ πιθανό να κοστίζει λιγότερο. Επομένως, η υιοθέτηση της στρατηγικής του outsourcing μπορεί να απελευθερώσει κεφάλαια για επενδύσεις σε άλλες δραστηριότητες οι οποίες έχουν υψηλότερο βαθμό απόδοσης. Επιπροσθέτως, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει επιπλέον ταμειακές ροές για την διεξαγωγή νέων επενδύσεων δια μέσου της πώλησης των πόρων της στον προμηθευτή, μιας και αυτοί οι πόροι θα υποκατασταθούν, στα πλαίσια μιας συμφωνίας outsourcing, από τους πόρους του προμηθευτή (Espino-Rodriguez και Padron-Robaina, 2004).
- 4 Εστίαση στις βασικές ικανότητες: Η εστίαση ενός οργανισμού στις βασικές του δραστηριότητες είναι, χωρίς αμφιβολία, ένας από τους πιο στρατηγικούς λόγους για εφαρμογή outsourcing (Quinn και Hilmer 1994, Quinn 1999). Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να θέτουν σε outsourcing εκείνες τις δραστηριότητες που προσθέτουν χαμηλή στρατηγική αξία και δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή υπάρχει η πεποίθηση ότι οι προμηθευτές έχουν την κατάλληλη γνώση και τις ικανότητες να διαχειρίζονται αυτές τις δραστηριότητες με έναν πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό τρόπο. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν, αφήνοντας το εσωτερικό προσωπικό τους να επικεντρωθεί στις βασικές δραστηριότητές τους (Hamel και Prahalad, 1994).

- 5 Ευελιξία στις λειτουργίες της επιχείρησης: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να πετυχαίνει τον μεγαλύτερο βαθμό αναπροσαρμογής στις εναλλασσόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (μεταβολές στην τεχνολογία, στην κουλτούρα των πελατών, στο ανταγωνισμό που επικρατεί) είναι γνωστή ως ευελιξία (McCarthy και Anagnostou, 2003). Ο μεγάλος βαθμός ευελιξίας που προσφέρει η χρήση του outsourcing, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ξαφνικές και ασυνήθιστες καταστάσεις οι οποίες προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον και την αγορά.
- 6 Διασπορά του κινδύνου: Στην χρηματοοικονομική θεωρία, ιδιαίτερα διαδεδομένη είναι η πρακτική της "επίδρασης χαρτοφυλακίου" η οποία βασίζεται στην αρχή ότι εάν οι άνθρωποι ή οι επιχειρήσεις διαφοροποιούν το χαρτοφυλάκιό τους (από μετοχές, έργα κτλ.), μειώνουν σημαντικά την «ευαισθησία» του στις διακυμάνσεις της αγοράς. Το outsourcing είναι ένα μέσο το οποίο καθιστά ικανό έναν οργανισμό να μοιράζεται μαζί με τον προμηθευτή outsourcing τους κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν εξαιτίας των γρήγορων μεταβολών της αγοράς, του ανταγωνισμού, των κυβερνητικών ρυθμίσεων, των χρηματοοικονομικών συνθηκών και τεχνολογιών.
- 7 Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες: Δια μέσου του outsourcing, οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και έτσι να ισχυροποιούν την θέση τους στην ανταγωνιστική αγορά. Εξειδικευμένοι προμηθευτές outsourcing παρέχουν πρόσβαση σε ένα εύρος τεχνολογικών εφαρμογών οι οποίες είναι ήδη εγκεκριμένες, σταθεροποιημένες, λειτουργικές και πλήρως στηριγμένες, επιτρέποντας, έτσι, σε μια επιχείρηση να αξιολογήσει, να δοκιμάσει και να υλοποιήσει αποτελεσματικότερα νέες εφαρμογές (EACAP, 2005).
- 8 Συμπληρωματικοί πόροι και ικανότητες: Η απροσδόκητα μεγάλη ζήτηση μπορεί να καταστήσει την ενδο-επιχειρησιακή παροχή υπηρεσιών ανεπαρκή και ελλιπή (Coe, 2000). Οι προμηθευτές outsourcing μπορούν να δημιουργήσουν άκοπα και γρήγορα μια κατάλληλη και ευέλικτη υποδομή, ανταποκρινόμενοι σε εναλλασσόμενες επιχειρησιακές απαιτήσεις. Αυτό επιτρέπει σε έναν οργανισμό την γρήγορη απορρόφηση συγκεκριμένων πόρων και ικανοτήτων που είναι αναγκαίοι για την επιτάχυνση του επιχειρησιακού του μετασχηματισμού (EACAP, 2005).
- 9 Απόκτηση υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας: Ένα μη-χρηματοοικονομικό πλεονέκτημα του outsourcing είναι η βελτίωση της ποιότητας η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της φήμης και σε υψηλότερα επίπεδα ζήτησης (Kremic et al., 2006). Οι Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2004), διαπιστώνουν ότι αυτό το σημαντικό όφελος του outsourcing πηγάζει από την υψηλή επένδυση του προμηθευτή σε τεχνολογία, μεθοδολογία και ανθρώπινους πόρους για μια χρονική περίοδο και από την εξειδικευμένη γνώση του για τον κλάδο ως αποτέλεσμα της συνεργασίας του με πολλούς πελάτες.
- 10 Πρόσβαση σε έμπειρο προσωπικό: Σε αντίθεση με τους ενδο-επιχειρησιακούς ειδικούς, οι ανάδοχοι outsourcing, εξαιτίας της γνώσης, της εμπειρίας και της πρόσφατης εξειδίκευσής τους, δεν έχουν την ανάγκη επιπλέον χρόνου για την κατανόηση και την εφαρμογή μιας νέας σκέψης ή πρακτικής (Campbell, 2005). Οι εξωτερικοί προμηθευτές κατέχουν και μπορούν να παρέχουν στις επιχειρήσεις, πιο προσωπική, βαθιά και εξεζητημένη τεχνική γνώση σχετικά με την ειδική τους περιοχή, όπως επίσης και ένα σύνδεσμο για πιο εξειδικευμένες δυνατότητες.

## **Μειονεκτήματα του outsourcing**

Παρόλα τα οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου του outsourcing, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να αναλογιστεί μια επιχείρηση πριν προχωρήσει στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής:

- 1 Αύξηση του συνολικού κόστους: Η αύξηση αυτή προκύπτει από τη διαδικασία επιλογής του προμηθευτή, της δημιουργίας του συμβολαίου (Embleton και Wright, 1998), της μεταφοράς της λειτουργίας στον προμηθευτή, της παρακολούθησης της απόδοσης του προμηθευτή και κυρίως από τα μεταβατικά κόστη τα οποία προκύπτουν με το πέρας της συνεργασίας outsourcing (back sourcing) (Kakabadse και Kakabadse 2000, Lacity και Hirschheim 1993).
- 2 Το κοινωνικό κόστος: Οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν ενώπιον μιας απόλυσης, μιας περιόδου επανεκπαίδευσης ή μεταφοράς τους στην εταιρία του προμηθευτή outsourcing (Gonzales et al., 2005).
- 3 Μείωση της καινοτομίας: Το outsourcing μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε μια μακροπρόθεση απώλεια ικανοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, επειδή συχνά χρησιμοποιείται ως υποκατάστατο της καινοτομίας.
- 4 Διάχυση γνώσης στους προμηθευτές: Κατά την περίπτωση μεταφοράς κάποιας βασικής δραστηριότητας, οι προμηθευτές είναι ικανοί να κερδίσουν γνώση για την υπηρεσία ή το προϊόν το οποίο διαχειρίζονται την οποία είναι πιθανόν να μεταφέρουν σε άλλους πελάτες, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό.
- 5 Αδυναμία ανταπόκρισης του προμηθευτή στους όρους του συμβολαίου
- 6 Μείωση ευελιξίας: Δεδομένου ότι κατά την διάρκεια ενός μακροπρόθεσμου συμβολαίου outsourcing θα λάβουν αναπόφευκτα χώρα αξιολογούμενες μεταβολές στην τεχνολογία, όπως άλλωστε και σε ολόκληρο το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η πιθανότητα απώλειας της ικανότητας της ευελιξίας μιας επιχείρησης μοιάζει να είναι μεγάλη (McCarthy και Anagnostou, 2003).
- 7 Κίνδυνος απώλειας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης: Ο κίνδυνος αυτός προέρχεται από την παράλληλη συνεργασία (και επομένως διαχείριση σημαντικών δεδομένων και πληροφοριών) ενός παροχέα υπηρεσιών με περισσότερες από μια επιχειρήσεις, που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και είναι ανταγωνιστές (Grover et al. 1994, Lacity και Hirschheim 1993).

## **Προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο και ερευνητικές υποθέσεις**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και του έντονου ανταγωνισμού αναθέτοντας ορισμένες λειτουργίες τους σε έμπειρους παροχείς υπηρεσιών (εφαρμογή μεθόδων outsourcing). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάθεσης, προκύπτουν δύο σημαντικά ερωτήματα: (α) ποιες δραστηριότητες πρέπει να εξωτερικευθούν; και (β) ποιες να παραμείνουν στο εσωτερικό της επιχείρησης; Με άλλα λόγια, ποια θα πρέπει να είναι η στρατηγική ανάθεσης των δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου (στρατηγική outsourcing);

Η απάντηση στα παραπάνω κρίσιμα ερωτήματα αποτελεί τον βασικό σκοπό της παρούσας έρευνας και τον οδηγό στην δημιουργία και τον έλεγχο του Εννοιολογικού Πλαισίου που εν συνεχεία παρουσιάζεται.

Το Εννοιολογικό Πλαίσιο που δημιουργήθηκε διερευνά: (α) την σχέση ανάμεσα στην στρατηγική ανάθεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και (β) την σχέση ανάμεσα στην στρατηγική ανάθεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και στην οργανωσιακή απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ως στρατηγική ανάθεσης των δραστηριοτήτων με την μέθοδο της υπεργολαβίας (outsourcing) νοείται η ακολουθία των αποφάσεων που λαμβάνει η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας σχετικά με την διατήρηση δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της ή την ανάθεση τους σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη.

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων που προτείνεται από τους Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές προχώρησαν στην κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών λειτουργιών σε τρεις κατηγορίες: βασικές δραστηριότητες, συμπληρωματικές δραστηριότητες και μη βασικές δραστηριότητες.

### **Στρατηγική ανάθεσης δραστηριοτήτων και επιχειρησιακοί στόχοι**

Οι διάφορες μελέτες που έχουν ασχοληθεί με το ξενοδοχειακό outsourcing (Arnold 2000, Espino-Rodriguez και Padron-Robaina 2004, 2005, Paraskevas και Buhalis 2002, Rodriguez-Diaz και Espino-Rodriguez 2006, Hemmington και King 1998, 2000, Lamminmaki 2005, 2007, Lam και Han 2005, Espino-Rodriguez και Gil-Pantilla 2005), καταλήγουν, σε γενικές γραμμές, στο συμπέρασμα ότι οι βασικές δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου πρέπει να εκτελούνται στο εσωτερικό του, ενώ οι συμπληρωματικές και μη-βασικές δραστηριότητες να εξωτερικεύονται (ανάθεση σε τρίτους). Από όλες, όμως, τις παραπάνω μελέτες, μονάχα ορισμένες έρχονται αντιμέτωπες με το ζήτημα της επίπτωσης που έχει η στρατηγική του outsourcing στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχείων.

Μια από τις λιγοστές αυτές έρευνες είναι εκείνη των Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2004). Η συγκεκριμένη έρευνα, καταρχήν, διαπιστώνει ότι παρόλο που το επίπεδο του outsourcing στα ξενοδοχεία είναι χαμηλό, υπάρχει η αντίληψη ότι επηρεάζει θετικά τους επιχειρησιακούς στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, η δυναμική του outsourcing είναι πολύ μεγάλη σε στόχους μη σχετικούς με το κόστος, όπως η βελτίωση της ποιότητας, η μεγαλύτερη ευελιξία και η καλύτερη εξυπηρέτηση. Αυτές οι ενδείξεις υποστηρίζουν το νέο σκεπτικό του outsourcing, σύμφωνα με το οποίο η επίδρασή του δεν αναφέρεται στην απλή μείωση του κόστους αλλά ανοίγει τον δρόμο για ένα στρατηγικό παρά λειτουργικό ή παραδοσιακό outsourcing, το οποίο βασίζεται μόνο στη μείωση του κόστους.

Όπως προαναφέρθηκε, ως βασικές, αναφέρονται εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποιούν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο από τα υπόλοιπα, ενώ οι μη-βασικές είναι εκείνες οι δραστηριότητες για τις οποίες το ξενοδοχείο μπορεί να μην έχει την κατάλληλη υποδομή και εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την διεκπεραίωσή τους ή ακόμη μπορεί να μην έχει τον απαιτούμενο χρόνο να αφιερώσει διότι θεωρεί ότι δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Ως εκ τούτου, αν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποφασίσει την ανάθεση βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους θα δημιουργηθούν αρνητικές επιδράσεις στους επιχειρησιακούς στόχους της (βλέπε ενδεικτικά Παράγραφο 2.2), ενώ αν αναθέσει σε τρίτους τις συμπληρωματικές και τις μη βασικές δραστηριότητες θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη (βλέπε ενδεικτικά Παράγραφο 2.2).

Επομένως, υποθέτουμε ότι:

**Υπόθεση 1:** Η ανάθεση βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (*outsourcing*) έχει αρνητική επίδραση στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων.

**Υπόθεση 2:** Η ανάθεση συμπληρωματικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (*outsourcing*) έχει θετική επίδραση στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων.

**Υπόθεση 3:** Η ανάθεση μη βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (*outsourcing*) έχει θετική επίδραση στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων.

### **Στρατηγική ανάθεσης δραστηριοτήτων και οργανωσιακή απόδοση**

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες στη βιβλιογραφία οι οποίες είναι εστιασμένες στο *outsourcing* και στην σχέση του με την οργανωσιακή απόδοση (de Boer *et al.*, 2006). Για παράδειγμα, η θεωρία που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης (*resource based view*) (Richardson, 1972), η θεωρία του κόστους συναλλαγής (*transaction cost economics*) (Williamson, 1975) και το στρατηγικό μάνατζμεντ (Quinn και Hilmer, 1994), αποτελούν κάποιες από αυτές.

Η θεωρία του κόστους συναλλαγής κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο ανάμεσα στις παραπάνω θεωρητικές αντιλήψεις, μιας και έχει λάβει μεγάλη εμπειρική διερεύνηση στην εξήγηση των αποφάσεων για εφαρμογή *outsourcing* (Lacity και Hirschheim 1993, Nam *et al.* 1996), αν και οι περισσότερες από τις έρευνες έχουν επικεντρωθεί στο περιβάλλον των βιομηχανιών μη-παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, ολοένα και περισσότερες μελέτες έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την απόφαση για *outsourcing* από μια περισσότερο στρατηγική πλευρά (Poppo και Zenger, 1998), εξετάζοντας πως μια δραστηριότητα που τίθεται σε *outsourcing* ή που παραμένει εσωτερικά στην επιχείρηση επηρεάζει την απόδοση αυτής της δραστηριότητας (Espino-Rodriguez και Gil-Padilla, 2005).

Η θεωρία που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης είναι θεμελιωμένη στην αντίληψη ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα ξεχωριστό σύνολο παγίων και πόρων που θα μπορούσαν συνδυαστικά να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rebernik και Bradac, 2006). Κατά την άποψη αυτή, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οδηγοί για την κερδοφορία της επιχείρησης είναι οι εσωτερικοί της πόροι (Barney, 1991) και όχι τόσο το κόστος παραγωγής (Espino-Rodriguez και Gil-Padilla, 2005).

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία που διερευνά την επίδραση του *outsourcing* στην οργανωσιακή απόδοση καταλήγει στην ύπαρξη μιας αμφιλεγόμενης και περίπλοκης, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, θετικής σχέσης μεταξύ του *outsourcing* των μη βασικών δραστηριοτήτων και της οργανωσιακής απόδοσης (Kotabe 1989, Bettis *et al.* 1992, Espino-Rodriguez και Padron-Robaina 2005). Ωστόσο, αυτή η θετική σχέση μπορεί εύκολα να αντιστραφεί (να γίνει αρνητική), εάν η απόφαση για *outsourcing* δεν βασίζεται σε στρατηγικά κίνητρα και αρχές.

Επιπλέον, ο Khong (2005), υπογραμμίζει ότι το outsourcing έχει βοηθήσει ορισμένες εταιρίες να συγκεντρωθούν στις βασικές τους ικανότητες και να βελτιώσουν την συνολική τους απόδοση, αφήνοντας τις μη βασικές δραστηριότητες σε εξειδικευμένα τρίτα πρόσωπα.

Οι Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005), εξέτασαν συγκεκριμένα τις επιπτώσεις του outsourcing στην οργανωτική απόδοση ενός ξενοδοχείου. Βρήκαν ότι το outsourcing σε μη βασικές ή συμπληρωματικές δραστηριότητες επιδρά θετικά στην χρηματοοικονομική απόδοση και στον δείκτη δραστηριότητας των ξενοδοχειακών μονάδων. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρατηρήθηκε μια επίσης θετική επίδραση του outsourcing των βασικών δραστηριοτήτων στην χρηματοοικονομική απόδοση. Πιθανή αιτία, σύμφωνα με τους Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2005), μπορεί να είναι ότι η οργανωσιακή απόδοση περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι δεν αναλύθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας υποθέτουμε ότι εάν μια επιχείρηση αποφασίσει την ανάθεση βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους θα δημιουργηθούν αρνητικές επιδράσεις στην οργανωσιακή της απόδοση (μιας και τρίτες επιχειρήσεις θα ασχολούνται με τις πλέον βασικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας του ξενοδοχείου), ενώ αν αναθέσει σε τρίτους τις συμπληρωματικές και τις μη βασικές δραστηριότητες θα δημιουργηθούν θετικές επιδράσεις στην οργανωσιακή απόδοση (διότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα εξοικονομήσει πόρους που θα διαθέσει στη συνέχεια στην ενίσχυση των πιο σημαντικών βασικών δραστηριοτήτων της).

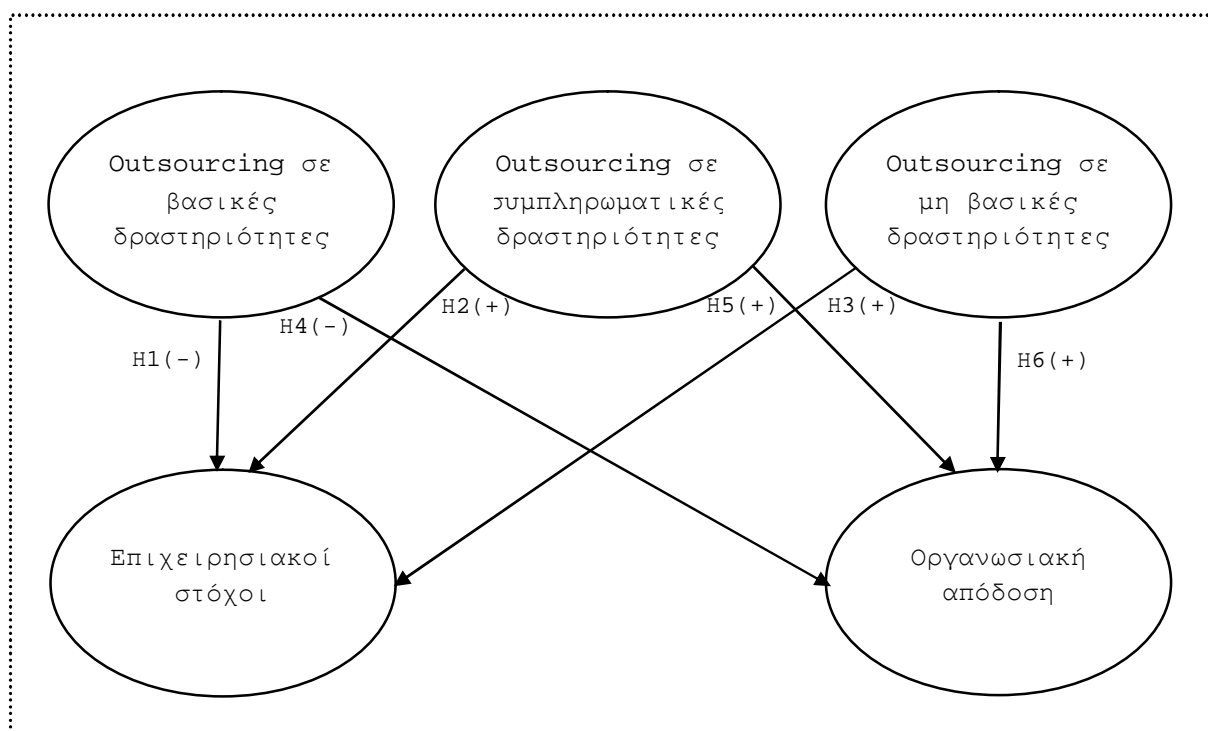
Συνεπώς, έχουμε τις παρακάτω 3 Υποθέσεις:

**Υπόθεση 4:** Η ανάθεση βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει αρνητική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση.

**Υπόθεση 5:** Η ανάθεση συμπληρωματικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση.

**Υπόθεση 6:** Η ανάθεση μη βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση.

Η σύνθεση των έξι ερευνητικών υποθέσεων οδηγεί στη διαμόρφωση του Εννοιολογικού Πλαισίου της παρούσας έρευνας (Σχεδιάγραμμα 1), το οποίο επικεντρώνεται στην σχέση μεταξύ των ερευνητικών παραγόντων.



**Σχεδιάγραμμα 1: Προτεινόμενο Εννοιολογικό Πλαίσιο (Ερευνητικό Μοντέλο)**

## Ερευνητική Μεθοδολογία

### Ο πληθυσμός της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Μακεδονίας. Ανατρέχοντας σε διάφορες βάσεις δεδομένων και λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τους στόχους της έρευνας, δημιουργήθηκε μια λίστα με 500 ξενοδοχεία της περιοχής της Μακεδονίας, κατηγορίας 2 έως 5 αστέρων.

### Εργαλείο της μέτρησης

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από πέντε τμήματα και η γενική του δομή βασίζεται στο ερωτηματολόγιο το οποίο δημιούργησαν οι Espino-Rodriguez και Padron-Robaina (2002, 2004, 2005), με κάποιες ελάχιστες τροποποιήσεις, έτσι ώστε να είναι κατάλληλο, λειτουργικό και κατανοητό από τους Διευθυντές των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων.

Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου μετράται η άποψη των διευθυντών σχετικά με την τρέχουσα και την επιθυμητή σημαντικότητα / βαρύτητα που έχει το outsourcing σε κάθε μια από τις είκοσι δραστηριότητες που εκτελούνται σε ένα ξενοδοχείο. Αυτές οι δραστηριότητες ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του ξενοδοχείου, όπως, η υποδοχή, η καθαριότητα, τα φαγητά και τα ποτά, η συντήρηση, η διοίκηση και το λογιστήριο, οι δραστηριότητες διασκέδασης πελατών και προσωπικού και η ξενοδοχειακή ασφάλεια.

Στο δεύτερο και στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου μετράται η τάση των ξενοδοχείων προς την εφαρμογή τεχνικών outsourcing. Υπάρχει μια

προσπάθεια μέτρησης όχι μόνο του τρέχοντος επιπέδου *outsourcing* των ξενοδοχείων, αλλά και του επιθυμητού επιπέδου. Οι μεταβλητές αυτές μέτρησης του επιπέδου *outsourcing* χρησιμοποιήθηκαν επίσης και από τους Hamilton (1997) και Patry et al. (1999).

Το τέταρτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο ενότητες οι οποίες είναι σύμφωνες με την αξιολόγηση του *outsourcing*. Σε πρώτη φάση, μετρώνται τα κύρια πλεονεκτήματα των δραστηριοτήτων του *outsourcing* σύμφωνα με την άποψη των διευθυντών των ξενοδοχείων. Σε δεύτερη φάση, γίνεται προσπάθεια να αποκτηθούν πληροφορίες σχετικά με την χρηματοοικονομική και μη χρηματοοικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Τέλος το πέμπτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ορισμένες προσωπικές πληροφορίες, όπως είναι η θέση εργασίας, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης και η εμπειρία που έχει το άτομο το οποίο συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμεύουν στη δημιουργία του προφίλ των ατόμων (διευθυντών ξενοδοχείων) που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

### **Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε, αρχικά, τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές όλων των ξενοδοχείων για τα οποία βρέθηκαν στοιχεία επικοινωνίας (500 ξενοδοχεία δύο έως πέντε αστέρων που λειτουργούν στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Μακεδονίας). Από τα 500 αυτά ξενοδοχεία, τα 380 δέχθηκαν την συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα (συμπλήρωση ερωτηματολογίου).

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε (ερωτηματολόγιο) διανεμήθηκε και συλλέχθηκε με προσωπική συνέντευξη, με αποστολή e-mail και με fax. Σε κάθε επαφή που πραγματοποιήθηκε, εξηγήθηκε ο σκοπός και η διαδικασία της έρευνας, η εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων και η σημασία της συμμετοχής στην συγκεκριμένη έρευνα.

Από τα 380 ξενοδοχεία τα οποία συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα και στα οποία στάλθηκε ερωτηματολόγιο, επιστράφηκαν ενενήντα (90) χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια. Όλα αυτά τα ερωτηματολόγια προέρχονται από ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων. Έντεκα επιπλέον ερωτηματολόγια επιστράφηκαν από ξενοδοχεία δύο και τριών αστέρων. Ωστόσο, αποφασίστηκε να μην συμπεριληφθούν στο δείγμα της έρευνας με σκοπό την ομογενοποίηση του. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. 17.0 (Statistical Package for Social Sciences).

### **Έλεγχος εγκυρότητας του ερωτηματολογίου**

Πριν από την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου (content validity). Ο έλεγχος αυτός συμπεριέλαβε συζητήσεις με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες που ασχολούνται με το αντικείμενο του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ και του *outsourcing*, καθώς και πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα ίδια άτομα. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε να διατυπωθούν οι ερωτήσεις με τρόπο που να γίνεται κατανοητός και έτσι να αποφευχθούν ακατάλληλες διατυπώσεις που οδηγούν σε ασάφεια και γενικότερη σύγχυση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας της δομής των ερευνητικών παραγόντων (construct validity) υλοποιήθηκε με την πραγματοποίηση ελέγχου της

μονοδιάστατης δομής των στοιχείων που αποτελούν τον κάθε ερευνητικό παράγοντα, καθώς και έλεγχος της αξιοπιστίας κάθε παράγοντα ξεχωριστά.

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου της μονοδιάστατης δομής των στοιχείων που αποτελούν τον κάθε παράγοντα εφαρμόστηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση με τη μέθοδο της Ανάλυσης των Βασικών Συνιστωσών. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των ερευνητικών παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό μέτρο Cronbach Alpha.

Αρχικά, υπολογίστηκε η εσωτερική αξιοπιστία των δέκα (10) προσδιοριστικών μεταβλητών που μετρούν τα επιχειρησιακά πλεονεκτήματα του outsourcing. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η κλίμακα μέτρησης είναι έγκυρη και αξιόπιστη (Πίνακας 2 που ακολουθεί).

**Πίνακας 2: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση – Επιχειρησιακοί Στόχοι**

Παράγοντας	Προσδιοριστικές μεταβλητές	Παραγοντικές φορτίσεις
Επιχειρησιακοί Στόχοι	Μείωση του κόστους	0,783*
	Μείωση των υπερβολικών επενδύσεων	0,806*
	Αποδέσμευση κεφαλαίων για εναλλακτικές χρήσεις	0,816*
	Εστίαση στις βασικές ικανότητες	0,824*
	Ευελιξία στις λειτουργίες της επιχείρησης	0,727*
	Διασπορά του κινδύνου	0,717*
	Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	0,619*
	Συμπληρωματικοί πόροι και ικανότητες	0,809*
	Απόκτηση υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας	0,608*
	Πρόσβαση σε έμπειρο προσωπικό	0,733*
Cronbach Alpha = 0,911 KMO = 0,907 Bartlett Test: $\chi^2 = 413,8$ , Sig. = 0,00 Total variance explained = 56,073% Eigenvalue = 2,264		
* φορτίσεις σημαντικές σε επίπεδο $p < 0,05$		

Εν συνεχεία, υπολογίστηκε η εσωτερική αξιοπιστία των εννέα (9) προσδιοριστικών μεταβλητών που μετρούν την επιχειρησιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα της Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης οδηγούν στην δημιουργία τριών υπο-παραγόντων, οι οποίοι εξηγούν το 62,221% της διακύμανσης. Οι υπο-παραγόντες αυτοί είναι: η οργανωσιακή ποιότητα (4 προσδιοριστικές μεταβλητές), η χρηματοοικονομική απόδοση (3 προσδιοριστικές μεταβλητές) και ο δείκτης λειτουργίας του ξενοδοχείου (2 προσδιοριστικές μεταβλητές) (Πίνακας 3 που ακολουθεί).

**Πίνακας 3: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση – Οργανωσιακή Απόδοση**

Παράγοντας	Προσδιοριστικές μεταβλητές	Παραγοντικές φορτίσεις
Υπο-Παράγοντας 1: Οργανωσιακή Ποιότητα Cronbach Alpha=0,736	Επίπεδο ικανοποίησης πελατών	0,794*
	Επίπεδο ικανοποίησης για τη σχέση με τους προμηθευτές	0,729*
	Προσφερόμενη ποιότητα στους πελάτες	0,783*
	Ποσοστό πληρότητας δωματίων	0,617*
Υπο-Παράγοντας 2: Χρηματοοικονομική Απόδοση Cronbach Alpha=0,779	Κερδοφορία ξενοδοχείου	0,801*
	Return on assets (ROA)	0,806*
	Περιθώριο κέρδους	0,687*
Υπο-Παράγοντας 3: Δείκτης Λειτουργίας ξενοδοχείου Cronbach Alpha=0,570	Επιπλέον εισόδημα ανά δωμάτιο	0,770*
	Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών	0,700*
KMO = 0,732 Bartlett Test: $\chi^2 = 206,7$ , Sig. = 0,00 Total variance explained = 62,221% Eigenvalue = 1,769		
* φορτίσεις σημαντικές σε επίπεδο $p < 0,05$		

Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν έδωσαν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου της εγκυρότητας της δομής των ερευνητικών παραγόντων, καθορίστηκε η κάθε μία από τις δομές ως η μέση τιμή των προσδιοριστικών μεταβλητών από τις οποίες αποτελείται.

## Ανάλυση Δεδομένων – Αποτελέσματα

### Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής

Μια σύντομη περίληψη του προφίλ των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στον πίνακα 4. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (57,8%) αποτελείται από βοηθούς των Γενικών διευθυντών των ξενοδοχείων, ενώ το 42,2% αποτελείται από τους ιδιοκτήτες/ Γενικούς διευθυντές. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων πρέπει να αναφερθεί ότι το 64,4% διαθέτει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης και ότι το 13,3% έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό (43,3%) διαθέτει περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και περίπου οι μισοί (46,7%) είναι πάνω από 46 ετών.

### Πίνακας 4: Προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

Ερώτηση	Συχνότητα	Ποσοστό
Θέση:		
Ιδιοκτήτης /Γενικός Διευθυντής	52	57,8%
Βοηθός Γενικού Διευθυντή	38	42,2%
Ηλικιακές Ομάδες:		
18-30	11	12,2%
31-45	37	41,1%
46-60	25	27,8%
>61	17	18,9%
Επίπεδο εκπαίδευσης:		
Λύκειο	8	8,9%
Ιδιωτική Σχολή	12	13,3%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	58	64,4%
Μεταπτυχιακό	12	13,3%
Εμπειρία:		
<5	23	25,5
5-10	28	31,1
>10	39	43,3

Επίσης, πριν προχωρήσουμε στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, είναι σημαντικό να εξετάσουμε το τρέχον και το επιθυμητό επίπεδο του outsourcing για κάθε ξενοδοχειακή δραστηριότητα (Πίνακας 5). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι δραστηριότητες με το υψηλότερο επίπεδο τρέχοντος outsourcing είναι τα καθαριστήρια (mean=5,01), η ασφάλεια και η επιτήρηση (mean=4,17), η προώθηση και η διαφήμιση (mean=4,05), τα πληροφοριακά συστήματα (mean=3,96) και η συντήρηση της πισίνας (mean=3,86). Οι δραστηριότητες αυτές, μαζί με την εκπαίδευση του προσωπικού (mean=4,65), είναι οι δραστηριότητες με το υψηλότερο επίπεδο επιθυμητού outsourcing. Επίσης, παρατηρείται ότι οι διευθυντές των ξενοδοχείων θα ήθελαν μελλοντικά να αναθέσουν σε outsourcing περισσότερες δραστηριότητες, υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι θα βρουν προμηθευτές ικανούς να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες (Espino-Rodriguez και Padron-Robaina, 2004). Από την άλλη πλευρά οι δραστηριότητες με το χαμηλότερο τρέχον επίπεδο outsourcing είναι η ρεσεψιόν (mean=1,59), η διοίκηση (mean=1,77), η επιλογή του προσωπικού (mean=2,19), η κουζίνα (mean=2,33), το μπαρ (mean=2,45), οι αγορές και παραλαβές (mean=2,77) και ο καθαρισμός των δωματίων (mean=2,95). Οι δραστηριότητες αυτές, μαζί με το εστιατόριο (mean=3,36) και τις κρατήσεις (mean=3,37), είναι οι δραστηριότητες με το χαμηλότερο επίπεδο επιθυμητό outsourcing.

**Πίνακας 5: Τρέχον και επιθυμητό επίπεδο outsourcing**

Τμήμα	Δραστηριότητα	Τρέχον		Επιθυμητό	
		Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.
Ρεσεψιόν	Ρεσεψιόν	1,59	1,353	1,95	1,570
	Κρατήσεις	2,83	1,647	3,37	1,880
Καθαριότητα	Καθαρισμός δωματίων	2,95	2,019	3,26	2,079
	Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων	3,17	2,035	3,54	2,118
	Καθαριστήρια	5,01	1,937	5,40	1,909
Φαγητά και Ποτά	Αγορές και παραλαβές	2,77	1,720	3,15	1,691
	Εστιατόριο	2,74	1,862	3,36	1,787
	Μπαρ	2,45	1,711	3,15	1,773
	Κουζίνα	2,33	1,770	2,95	1,844
Συντήρηση	Τεχνικές υπηρεσίες	3,71	1,781	4,10	1,710
	Συντήρηση πισίνας	3,86	2,043	4,63	2,071
	Κηπουρική	2,81	1,852	4,23	2,107
Διοίκηση	Διοίκηση	1,77	1,289	2,26	1,678
	Εκπαίδευση προσωπικού	2,82	1,756	4,65	1,681
	Επιλογή προσωπικού	2,19	1,644	3,49	1,786
	Πρόωθηση και διαφήμιση	4,05	1,562	5,21	1,445
	Πληροφοριακά συστήματα	3,96	1,761	4,71	1,859
Ελεύθερος χρόνος	Λογιστήριο	3,76	2,145	3,94	2,091
	Δραστηριότητες διασκέδασης πελατών και προσωπικού	3,22	1,778	4,54	1,771
Ξενοδοχειακή ασφάλεια	Ασφάλεια και επιτήρηση	4,17	1,875	5,09	1,922

### Έλεγχος υποθέσεων

Πριν προχωρήσουμε στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων (Y1-Y6), είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι έχουμε υιοθετήσει τον ορισμό των Espino - Rodríguez και Padron - Robaina (2005), σύμφωνα με τον οποίο οι λειτουργίες του ξενοδοχείου κατατάσσονται σε τρεις στρατηγικές ομάδες, δηλαδή, στις βασικές, στις συμπληρωματικές και στις μη βασικές δραστηριότητες (βλέπε αναλυτικά και Πίνακα 1).

#### Έλεγχος υποθέσεων 1, 2 και 3

Τα αποτελέσματα που αφορούν στην Υπόθεση 1 δεν είναι τα αναμενόμενα, μιας και η συσχέτιση ανάμεσα στις βασικές δραστηριότητες και στους επιχειρησιακούς στόχους είναι θετική (0,586) και στατιστικά σημαντική ( $p < 0,01$ ) και, επομένως, ακριβώς αντίθετη με ότι υποστηρίζει η Υπόθεση 1. Έτσι, το συμπέρασμα είναι ότι η ανάθεση βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει θετική (και όχι αρνητική) επίδραση στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων.

Όσον αφορά στον έλεγχο των Υποθέσεων 2 και 3, τα εμπειρικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι υπάρχει μια ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική ( $p < 0,01$ ) συσχέτιση ανάμεσα στις συμπληρωματικές δραστηριότητες, τις μη βασικές δραστηριότητες και στους επιχειρησιακούς στόχους (0,447 και 0,570 αντίστοιχα). Έτσι οι Υποθέσεις 2 και 3 υποστηρίζονται από τα εμπειρικά δεδομένα. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η ανάθεση συμπληρωματικών και μη βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει θετική επίδραση στους επιχειρησιακούς στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων.



**Πίνακας 6: Στρατηγική ανάθεσης δραστηριοτήτων και επιχειρησιακοί στόχοι**

Παράγοντες	Τρέχον επίπεδο outsourcing		
	Ομάδα 1: Βασικές Δραστηριότητες	Ομάδα 2: Συμπληρωματικές Δραστηριότητες	Ομάδα 3: Μη Βασικές Δραστηριότητες
Επιχειρησιακοί Στόχοι	0,586**	0,447**	0,570**
** Η Συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01			

**Έλεγχος υποθέσεων 4, 5 και 6**

Οι Υποθέσεις 4, 5 και 6 σχεδιάστηκαν προκειμένου να διερευνήσουν τη σχέση ανάμεσα στις βασικές, τις συμπληρωματικές και τις μη βασικές δραστηριότητες και στην οργανωσιακή απόδοση. Η Παραγοντική Ανάλυση που προηγήθηκε μετά την συλλογή των εμπειρικών δεδομένων, οδήγησε στην δημιουργία τριών (3) υπο-παραγόντων οργανωσιακής απόδοσης (οργανωσιακή ποιότητα, χρηματοοικονομική απόδοση, δείκτης λειτουργίας ξενοδοχείου). Επομένως, ο Πίνακας ελέγχου των Υποθέσεων 4-6 διαμορφώνεται αναλόγως.

Εξετάζοντας την υπόθεση 4, παρατηρείται ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις βασικές δραστηριότητες και στους 3 υπο-παραγόντες της οργανωσιακής απόδοσης (Πίνακας 7). Επιπλέον, φαίνεται ότι μονάχα η συσχέτιση ανάμεσα στις βασικές δραστηριότητες και την χρηματοοικονομική απόδοση είναι στατιστικά σημαντική (-0,398,  $p < 0,01$ ). Επομένως, η Υπόθεση 4 γίνεται εν μέρει αποδεκτή.

Προχωρώντας στην υπόθεση 5, παρατηρείται ότι υπάρχει μια ελαφρώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις συμπληρωματικές δραστηριότητες και τους δύο από τους τρεις υπο-παραγόντες της οργανωσιακής απόδοσης (οργανωσιακή ποιότητα, χρηματοοικονομική απόδοση), ενώ, επιπλέον, εμφανίζεται μια ελαφρώς θετική συσχέτιση ανάμεσα στις συμπληρωματικές δραστηριότητες και τον τρίτο υπο-παραγόντα της οργανωσιακής απόδοσης (δείκτης λειτουργίας ξενοδοχείου). Καμία, όμως, από αυτές τις συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντική. Οδηγούμαστε συνεπώς στην ολοκληρωτική απόρριψη της Υπόθεσης 5.

Όσον αφορά στην τελευταία Υπόθεση της παρούσας έρευνας (Υπόθεση 6), παρατηρείται ότι υπάρχει μια ελαφρώς θετική συσχέτιση ανάμεσα στις μη βασικές δραστηριότητες και τους τρεις υπο-παραγόντες της οργανωσιακής απόδοσης. Καμία, όμως, από αυτές τις συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντική. Οδηγούμαστε συνεπώς στην ολοκληρωτική απόρριψη της Υπόθεσης 6.

**Πίνακας 7: Στρατηγική ανάθεσης δραστηριοτήτων και οργανωσιακή απόδοση**

Παράγοντες	Τρέχον επίπεδο outsourcing		
	Ομάδα 1: Βασικές Δραστηριότητες	Ομάδα 2: Συμπληρωματικές Δραστηριότητες	Ομάδα 3: Μη Βασικές Δραστηριότητες
Υπο-Παράγοντας 1: Οργανωσιακή ποιότητα	-0,017	-0,027	0,011
Υπο-Παράγοντας 2: Χρηματοοικονομική απόδοση	-0,398**	-0,105	0,033

Υπο-Παράγοντας 3: Δείκτης λειτουργίας ξενοδοχείου	-0,036	0,180	0,130
** Η Συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01			

## Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση της αντίληψης των διευθυντών των Ελληνικών ξενοδοχείων σχετικά με το επιχειρησιακό *outsourcing*. Πιο συγκεκριμένα, ερευνήθηκε η σχέση (α) ανάμεσα στους επιχειρησιακούς στόχους που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής του *outsourcing* και του τρέχοντος επιπέδου του *outsourcing* και (β) ανάμεσα στην οργανωσιακή απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων και του τρέχοντος επιπέδου *outsourcing* που εφαρμόζουν.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, το τρέχον επίπεδο του *outsourcing* δεν μπορεί να χαρακτηρισθεί ως υψηλό, ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι διευθυντές των ξενοδοχείων επιθυμούν να αυξήσουν το τρέχον επίπεδο του *outsourcing* σε όλες τις λειτουργίες του ξενοδοχείου τους, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες ικανοί να παρέχουν καλές υπηρεσίες.

Σχετικά με τις υποθέσεις 1, 2 και 3, οι οποίες αφορούν στην επιρροή του *outsourcing* των βασικών, των συμπληρωματικών και των μη βασικών δραστηριοτήτων στους επιχειρησιακούς στόχους του ξενοδοχείου, βρέθηκε ότι η σχέση αυτή είναι ισχυρή και θετική. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι σε γενικές γραμμές παρόμοια με αυτά των **Espino-Rodriguez and Padron-Robaina (2004)**, οι οποίοι εντόπισαν έναν σχετικά υψηλό και θετικό βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στους επιχειρησιακούς στόχους και στην τάση για *outsourcing*.

Ωστόσο, το αποτέλεσμα που αφορά στην επίδραση των βασικών δραστηριοτήτων στους επιχειρησιακούς στόχους, δεν είναι το αναμενόμενο. Σύμφωνα με την άποψη των διευθυντών των ξενοδοχείων, η ανάθεση των βασικών δραστηριοτήτων επιδρά θετικά στον παράγοντα επιχειρησιακοί στόχοι. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με την γενικότερη βιβλιογραφία του ξενοδοχειακού *outsourcing*, όπου υποστηρίζεται ότι η ανάθεση των βασικών δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι επικίνδυνη μιας και οι δραστηριότητες αυτές είναι πολύ σημαντικό κομμάτι του ξενοδοχείου και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι υποθέσεις 4, 5 και 6, οι οποίες διερεύνησαν τον αντίκτυπο του *outsourcing* των βασικών, των συμπληρωματικών και των μη βασικών δραστηριοτήτων στις διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης, δηλαδή, στην οργανωτική ποιότητα, στην χρηματοοικονομική απόδοση και στον δείκτη δραστηριότητας του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τους **Gilley και Rasheed (2000)**, περιορισμένη εμπειρική έρευνα έχει διεξαχθεί για τον καθορισμό του βαθμού κατά τον οποίο το *outsourcing* επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης.

Στην παρούσα έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια αρνητική σχέση ανάμεσα στο *outsourcing* των βασικών δραστηριοτήτων και στην χρηματοοικονομική απόδοση, γεγονός αντίθετο με τα αποτελέσματα της έρευνας των **Espino-Rodriguez and Padron-Robaina (2005)**, σύμφωνα με τα οποία προέκυψε μια θετική σχέση. Ωστόσο, υπάρχει μια θετική, αν και

αδύναμη ή στατιστικά ασήμαντη σχέση, ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης και το outsourcing των μη βασικών δραστηριοτήτων.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι εν μέρει παρόμοια με εκείνα των Gilley και Rasheed (2000), σύμφωνα με τα οποία δεν διαπιστώθηκε σημαντική επίδραση του outsourcing στην οργανωτική απόδοση. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι το outsourcing δεν επιδρά καθόλου στην απόδοση του ξενοδοχείου. Στην παρούσα μελέτη, η απόδοση μετρήθηκε στο επίπεδο του ξενοδοχείου. Έτσι, βρέθηκε ότι το outsourcing δεν ασκεί άμεση επίδραση στις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης, στο σύνολο της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι πολύ πιθανό να ασκείται κάποια επίδραση, μεμονωμένα, σε κάθε μία από τις λειτουργίες οι οποίες ανατίθενται σε outsourcing. Για παράδειγμα, η ανάθεση των λειτουργιών της καθαριότητας του ξενοδοχείου σε εξειδικευμένους εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών, μπορεί να επιφέρει μείωση στο συνολικό κόστος του ξενοδοχείου. Επομένως, μπορεί να βελτιωθεί ή να μειωθεί αντίστοιχα η απόδοση ξεχωριστά για κάθε μια από τις λειτουργίες, ως αποτέλεσμα του outsourcing. Ωστόσο, στην έρευνα αυτή, δεν παρατηρήθηκε σημαντική επίδραση του outsourcing στην απόδοση του ξενοδοχείου. Συνεπώς, καταλήγουμε στην άποψη ότι ίσως υπάρχει υπερεκτίμηση των οφελών του outsourcing στο επίπεδο της επιχείρησης (Gilley και Rasheed, 2000).

Λαμβάνοντας υπόψη τα δύο αντιφατικά ερευνητικά αποτελέσματα, δηλαδή, από την μία την επιθυμία των διευθυντών των ξενοδοχείων να αυξήσουν το τρέχον επίπεδο του outsourcing, ενώ από την άλλη την αντίληψη ότι η στρατηγική του outsourcing δεν επιδρά άμεσα και σε σημαντικό βαθμό στην χρηματοοικονομική και μη χρηματοοικονομική απόδοση του ξενοδοχείου, προκύπτει ότι η διαδικασία λήψης της απόφασης για τη χρήση του outsourcing, ως επιχειρησιακή στρατηγική, δύναται να εξελιχθεί και να θεμελιωθεί, μέσω μιας πληρέστερης και πιο εμπεριστατωμένης θεωρητικής και εμπειρικής τεκμηρίωσης.

Οι διευθυντές θα πρέπει αρχικά να μελετήσουν τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing και στη συνέχεια να αποφασίσουν εάν η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής θα ωφελούσε τα ξενοδοχεία τους. Θα πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη τους ότι δεν είναι απαραίτητο να εξωτερικεύσουν κάθε δραστηριότητα από την αρχή, αλλά μόνο κάποιες από αυτές. Το πιο σημαντικό σημείο είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων εκείνων που θα ανατεθούν σε outsourcing. Θα πρέπει να διαλέξουν τις λειτουργίες εκείνες που θα επιφέρουν μείωση στα λειτουργικά κόστη, που δεν αποτελούν βασικό κομμάτι του ξενοδοχείου ή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, τέλος, εκείνες που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

#### **Διοικητικές επιπτώσεις**

Μετά από εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι δεν έχουν διενεργηθεί έρευνες γύρω από την εφαρμογή του outsourcing στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η αγορά του outsourcing στην Ελλάδα είναι ακόμη ανώριμη. Η παρούσα έρευνα εμφανίζει σπουδαία θεωρητική και πρακτική σημασία σχετικά με την μελέτη της στρατηγικής του outsourcing την οποία υιοθετούν τα Ελληνικά ξενοδοχεία και συνεισφέρει στην γενικότερη βιβλιογραφία γύρω από το συγκεκριμένο θέμα. Επιπρόσθετα, η μελέτη αυτή είναι πολύ σημαντική για τους διευθυντές των ξενοδοχείων αλλά και γενικότερα για τα στελέχη των Ελληνικών επιχειρήσεων, διότι περιλαμβάνει χρήσιμες και έγκυρες πληροφορίες γύρω από την στρατηγική του outsourcing.

Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό κομμάτι της παρούσας μελέτης θα βοηθήσει τα στελέχη να διαπιστώσουν ότι το **outsourcing** μπορεί να λάβει χώρα μέσω πολλών και διαφορετικών τρόπων. Για παράδειγμα, εάν κάποιος στέλεχος επιθυμεί να υιοθετήσει την στρατηγική του **outsourcing** σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες του ξενοδοχείου, οι οποίες μάλιστα δεν θεωρούνται υψηλής στρατηγικής σημασίας, τότε, μελετώντας την θεωρία γίνεται κατανοητό ότι θα πρέπει να επιλέξει το μερικό **outsourcing** και όχι το στρατηγικό, διότι το στρατηγικό **outsourcing** αποτελεί ένα ευρύτερο σενάριο, το οποίο περιλαμβάνει κυρίως την ανάθεση σε **outsourcing** σε δραστηριότητες υψηλής σημαντικότητας του ξενοδοχείου.

Επίσης, στην παρούσα μελέτη γίνεται εκτενής ανάλυση γύρω από την διαδικασία λήψης της απόφασης του **outsourcing**, μιας και θεωρείται το πιο σημαντικό σημείο από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία του. Αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι οι οποίοι συμβάλλουν στην υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, όπως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η εστίαση στις βασικές δραστηριότητες, με σκοπό να γίνει κατανοητό από τα στελέχη των επιχειρήσεων ότι το **outsourcing** δεν αποσκοπεί μόνο στην μείωση του κόστους αλλά περιλαμβάνει και άλλα μη-χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα. Ακόμη, γίνεται αναφορά στις δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου οι οποίες μπορούν να εξωτερικευθούν αλλά και διαχωρισμός αυτών σε τρεις στρατηγικές ομάδες, δηλαδή, τις βασικές, τις συμπληρωματικές και τις μη βασικές δραστηριότητες.

#### **Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει περιορισμούς, οι οποίοι μπορεί να μας οδηγήσουν σε μελλοντική έρευνα. Αρχικά, ένα περιορισμό αποτελεί η περιορισμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, δηλαδή το γεωγραφικό διαμέρισμα της Μακεδονίας. Θα ήταν ωφέλιμο η μεθοδολογία αυτή να επαναληφθεί και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας, διότι υπάρχει η πεποίθηση ότι τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διαφορετικά σε μια άλλη τουριστική ζώνη της χώρας. Για παράδειγμα, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον η μεθοδολογία αυτή να εφαρμοστεί στα Ελληνικά νησιά, τα οποία αποτελούν έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς στο κόσμο και στη συνέχεια να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν ξενοδοχεία κατηγορίας 4 και 5 αστέρων, χωρίς, όμως, να έχει επιλεγεί κάποιος συγκεκριμένος τύπος ξενοδοχείου. Στον τουριστικό κλάδο υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τύποι ξενοδοχείων, όπως για παράδειγμα τα ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται στα κέντρα των πόλεων (**City Hotels**), τα επαγγελματικά ξενοδοχεία (**Business Hotels**), τα ξενοδοχεία αναψυχής (**Leisure Hotels**) όπως και διάφοροι άλλοι τύποι. Επομένως, η γενίκευση της παρούσας μελέτης θα μπορούσε να περιοριστεί και η μεθοδολογία αυτή να εφαρμοστεί ξεχωριστά σε κάθε έναν από τους τύπους των ξενοδοχείων. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν διαφορές ως προς τις δραστηριότητες τις οποίες αναθέτουν σε **outsourcing**, τους λόγους για τους οποίους υιοθετούν την στρατηγική αυτή και τις επιπτώσεις που έχει στην απόδοση των ξενοδοχείων.

Επιπλέον, το μέγεθος ή η δυναμικότητα των ξενοδοχείων μπορεί να αποτελεί ένα άλλο θέμα για μελλοντική έρευνα. Όπως αναφέρουν οι Gilley και Rasheed (2000), οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, είναι λογικό να αναθέτουν περισσότερες δραστηριότητες σε **outsourcing**. Επιπρόσθετα, οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να εξωτερικεύουν διαφορετικές δραστηριότητες από ότι οι μεγάλες, δεδομένου ότι οι ικανότητες και οι

βασικές δραστηριότητες που διαθέτουν είναι πολύ διαφορετικές. Επομένως, το outsourcing σε πολύ μεγάλα ή σε πολύ μικρά ξενοδοχεία μπορεί να έχει τέτοιες επιπτώσεις στην απόδοση των ξενοδοχείων, οι οποίες να συγκρούονται με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας.

Επιπρόσθετα, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας, το επίπεδο του τρέχοντος outsourcing είναι σχετικά χαμηλό αλλά υπάρχει επιθυμία αύξησής του. Με τη βοήθεια μελλοντικής έρευνας θα ήταν δυνατό να διαπιστωθεί εάν όντως έχει σημειωθεί αύξηση στο επίπεδο του outsourcing, διότι ίσως οι διευθυντές των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα εξέφρασαν την άποψη αυτή εσπευσμένα, δίχως να έχουν λάβει υπ' όψη τους τις συνέπειες μιας τέτοιας κίνησης. Ακόμη, θα μπορούσε να ελεγχθεί εάν η αναμενόμενη αυγή αύξηση στο επίπεδο του outsourcing επιδρά (θετικά ή αρνητικά) στην οργανωσιακή ποιότητα και στο δείκτη δραστηριότητας του ξενοδοχείου, μιας και στην συγκεκριμένη έρευνα δεν διαπιστώθηκε σημαντική επιρροή.

Τέλος, σε αντίθεση με την επιθυμία των διευθυντών των ξενοδοχείων να αυξήσουν το επίπεδο του τρέχοντος outsourcing σε όλες τις δραστηριότητες, βρέθηκε ότι η στρατηγική του outsourcing δεν επιδρά άμεσα στην χρηματοοικονομική και μη χρηματοοικονομική απόδοση του ξενοδοχείου. Μέσω μελλοντικής έρευνας θα γίνει προσπάθεια να εξεταστούν οι λόγοι αυτής της αντίφασης, αλλά και τα βαθύτερα κίνητρα για τα οποία οι διευθυντές υιοθετούν την στρατηγική του outsourcing στα ξενοδοχεία τους.

## **Βιβλιογραφία**

- Adler, P.S., (2003), «Making the HR outsourcing decision», *MIT Sloan Management Review*, **45** (1): 53-60.
- Alexander, M. και Young, D., (1996), «Strategic outsourcing», *Long range planning*, **29** (1): 116-119.
- Arnold, U., (2000), «New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept», *European journal of purchasing and supply management*, **6** (1): 23-29.
- Barney, J.B., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, **17** (1) 99-120.
- Belcourt, M., (2006), «Outsourcing - The benefits and the risks», *Human Resource Management Review*, **16** (1): 269-279.
- Bettis, R., Bradley, S. και Hamel, G., (1992), «Outsourcing and industrial decline», *Academy of management executive*, **6** (1): 7-22.
- Bryce, D.J. και Useem, M., (1998), «The impact of corporate outsourcing on company value», *European management journal*, **27** (6): 635-643.
- Coe, N.M., (2000), «The externalisation of producer services debate: the UK computer services sector», *The Services Industries Journal*, **20** (2): 64-81.
- de Boer, L., Gaytan, J. και Arroyo, P., (2006), «A satisficing model of outsourcing», *Supply Chain Management: An International Journal*, **11**, (5): 444-455.
- Deavers, K.L., (1997), «Outsourcing: a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages», *Journal of Labor Research*, **18** (4): 503.
- Domberger, S., (1998), «The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing», *Oxford University Press*, Oxford.
- EACAP, (2005), «Ten high-level reasons for outsourcing». Ανακτήθηκε: 5 Σεπτεμβρίου 2007, από: [http://www.eacap.com/home\\_10reasontoutsourcing.asp](http://www.eacap.com/home_10reasontoutsourcing.asp).

- Espino-Rodriguez, T. F. και Gil-Pantilla A. M., (2005), «Determinants of information Systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study», *International Journal of Tourism Research*, **35** (47): 35-47.
- Espino-Rodriguez, T. F. και Gil-Pantilla A. M., (2005), «The relationship between leisure outsourcing and specificity: Performance and management perception in hotels in the Canary», *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **29** (3): 396-418.
- Espino-Rodriguez, T. F. και Padron-Robaina, V., (2004), «Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands», *International Journal of Hospitality Management*, **23** (3): 287-306.
- Espino-Rodriguez, T. F. και Padron-Robaina, V., (2005), «A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector», *Tourism Management*, **26** (5): 707-721.
- Gilley, K. M. και 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.
- Gilley, K.M., Greer, C.R και Rasheed, A., (2004), «Human Resource Outsourcing and organizational performance in manufacturing firms», *Journal of business research*, **57** (3): 232-240.
- Greaver, M. F., (1999), «Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives», *Amacom*, New York.
- Hamel, G. και Prahalad, C.K., (1994), «Competing for the future», *Harvard Business School Press*, Boston.
- Hamilton, R.H., (1997), «Outsourcing of information systems as strategic decision: An empirical analysis of the banking industry», *Thesis*, UMI.
- Hemington, M. και King, C., (2000), «Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services», *International Journal of Hospitality Management*, **12** (4): 256-261.
- Henneman, T., (2005), «Measuring the true benefit of human resources outsourcing», *Workforce Management*, **84** (7): 76-77.
- Industry Commission, (1996), «Competitive tendering and contracting by public service agencies», Report No. 48, Australia Government Printing Services: Melbourne.
- Kakabadse, N. και Kakabadse, A., (2000), «Outsourcing: a paradigm shift», *Journal of Management Development*, **19** (8): 670-728.
- Khong, K.W., (2005), «The perceived impact of successful outsourcing on customer service management», *Supply Chain Management: An International Journal*, **10** (5): 402-411.
- Kotabe, M., (1989), «Hollowing-out of U.S. multinationals and their global competitiveness: an intrafirm perspective», *Journal of business research*, **19** (1): 1-15.
- Kremic, T., Tukel, O.I. και Rom, W.O., (2006), «Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors», *Supply Chain Management: An International Journal*, **11** (6): 467-482.
- Lacity, M. C. και Hirschheim, R., (1993), «Implementing information systems outsourcing: key issues and experiences of an early adopter», *Journal of General Management*, **19** (1): 17-31.
- Lam, T. και Han, M. X. J., (2005), «A study of Outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China», *International Journal of Hospitality Management*, **24** (2): 41-56.
- Lamminmaki, D., (2005), «Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity», *International Journal of Hospitality Management*, **17** (6): 516-528.

- Lamminmaki, D., (2007), «Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective», *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **31** (1): 73-110.
- Mc Carthy, I. και Anagnostou, A., (2003), «The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing», *International journal of production economics*, **88** (1): 61-71.
- Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H.R. και Chaudhury, A., (1996), «A two-level investigation of information systems outsourcing», *Communications of the ACM*, **39** (7): 36-44.
- Paraskevas, A. και Buhalis, D., (2002), «Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **43** (2): 27-39.
- Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P. και Lacombe, M., (1999), «Why firms outsource their human resources activities: an empirical analysis». Ανακτήθηκε: 5 Σεπτεμβρίου 2007, από <http://www.cirano.unmontreal.ca/publications documents.html>.
- Phillips, PA., (1996), «Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study», *International Journal of Hospitality Management*, **15** (4): 347-362.
- Poppo, L. και Zenger, T., (1998), «Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services», *Strategic Management Journal*, **19** (9): 853-77.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, **68** (3): 79-91.
- Quinn, J.B. και Hilmer, F.G., (1994), «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review*, **35** (4): 43-55.
- Quinn, J.B., (1999), «Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review*, **40** (4): 9-21.
- Rebernick, M. και Bradac, B., (2006), «Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing», *Kybernetes*, **35** (7/8): 1005-1013.
- Richardson, G.B., (1972), «The organization of industry», *The Economic Journal*, **82**: 883-96.
- Rodriguez-Diaz, M. και Espino-Rodriguez, T. F., (2006), «Developing relational capabilities in hotels», *International Journal of Hospitality Management*, **18** (1): 25-40.
- Shaw, S. και Fair, H., (1997), «Outsourcing the hr function-personal threat or valuable opportunity?» *Strategic Change* **6**, 459-468.
- Williamson, O.E., (1975), «Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications», *Free Press, New York, NY*.