

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
EXECUTIVE MBA



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Outsourcing Marketing σε Ελληνικές ΜμΕ: Μία ποιοτική προσέγγιση”

Γεωργία Αντωνακοπούλου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Μάρκος Τσόγκας

Πειραιάς

Νοέμβριος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο **“Outsourcing Marketing σε Ελληνικές ΜμΕ: Μία ποιοτική προσέγγιση”**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας :

Όνοματεπώνυμο : Γεωργία Αντωνακοπούλου

Ημερομηνία : 01 Νοεμβρίου 2019

OUTSOURCING MARKETING ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜμΕ: ΜΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αντωνοκοπούλου Γεωργία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ), στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία μίας χώρας, είναι μεγάλος και σημαντικός. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού, και συμμετέχουν δυναμικά στη συνολική προστιθέμενη αξία. Από την άλλη πλευρά, οι ΜμΕ, παρουσιάζουν χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες, που τις διαφοροποιούν από τις μεγάλες εταιρείες, και από τις πρακτικές που εκείνες ακολουθούν. Μία τέτοια διαφοροποίηση αποτελεί και η χρήση των λειτουργιών του Marketing από τις ΜμΕ. Άλλοτε η χρήση αυτή είναι σχεδόν ανύπαρκτη, με σημαντικά αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αυτών, και άλλοτε ενσωματώνεται με έναν ιδιαίτερο τρόπο, όπως είναι το networking, δηλαδή η ανάπτυξη δικτύων επικοινωνίας. Έναν επιπλέον τρόπο υλοποίησης των λειτουργιών του marketing, αποτελεί και η εξωτερική ανάθεσή του (outsourcing marketing). Γενικότερα, η έννοια του outsourcing, και η πρακτική του είναι γνωστή και αρκετά διαδεδομένη στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν ήδη φέρει το outsourcing στον τομέα του marketing, ξεκινώντας από τα δημιουργικά τμήματά του, και προχωρώντας στα τακτικά και στρατηγικά. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη και διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) και της Εξωτερικής Ανάθεσης Έργων (outsourcing), τα οποία αφορούν συγκεκριμένα στις δραστηριότητες του Marketing. Στην αρχή της εργασίας εξετάζονται οι ορισμοί των βασικών εννοιών, δηλαδή των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, του marketing και του outsourcing. Στη συνέχεια εξετάζεται σχετική βιβλιογραφία αναφορικά με τις ΜμΕ, την εξωτερική ανάθεση έργων γενικά, την εξωτερική ανάθεση των έργων marketing συγκεκριμένα, καθώς και την υιοθέτηση της πρακτικής αυτής από τις ΜμΕ. Η εργασία ολοκληρώνεται με την εκπόνηση και τα αποτελέσματα μίας ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης του θέματος. Σε δείγμα πέντε (5) ελληνικών ΜμΕ πραγματοποιήθηκε συνέντευξη, στην οποία εξετάστηκαν οι απόψεις αντίστοιχων επιχειρηματιών ή Γενικών Διευθυντών των επιχειρήσεων αυτών, σχετικά με το marketing και την εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών του. Ερευνήθηκαν οι δραστηριότητες marketing οι οποίες θα μπορούσαν, ή δε θα μπορούσαν, να

ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη καθώς και οι λόγοι επιλογής τους ή μη, τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της εξωτερικής ανάθεσης των λειτουργιών του marketing, η σχέση του outsourcing με τις πιο σύγχρονες λειτουργίες του marketing, καθώς επίσης ο επηρεασμός της οικονομικής κρίσης και της παγκοσμιοποίησης στη λήψη απόφασης για εξωτερική ανάθεση μιας λειτουργίας marketing. Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις αυτές, οι Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες είναι αρκετά εξοικειωμένοι τόσο με τη γενικότερη έννοια του marketing, όσο και με την πρακτική του outsourcing στις λειτουργίες του marketing. Η έλλειψη συγκεκριμένης τεχνογνωσίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αυτών, τους οδηγεί συχνά στην εξωτερική ανάθεση των πιο σύγχρονων λειτουργιών του marketing, όπως είναι το digital marketing. Η υψηλή εξειδίκευση και εμπειρία των επαγγελματιών, οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες του marketing ως εξωτερικοί συνεργάτες, αποτελεί για το σύνολο των ερωτηθέντων το βασικό πλεονέκτημα του outsourcing. Από την άλλη πλευρά, το 100% των συμμετεχόντων εντόπισε ως αρνητικό στοιχείο της εξωτερικής ανάθεσης των έργων marketing, την απώλεια ελέγχου, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Τέλος, η οικονομική κρίση φαίνεται να επηρεάζει ελάχιστα την απόφασή τους για outsourcing, ενώ παράλληλα δε σημειώθηκε συσχετισμός ιδιαίτερος του outsourcing με τις δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες.

Λέξεις Κλειδιά: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Marketing, Outsourcing, Εξωτερική Ανάθεση Έργου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	10
1.1. Εισαγωγή.....	10
1.2. Ορισμοί	10
1.2.1. Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	10
1.2.2. Marketing	13
1.2.3. Outsourcing/ Εξωτερική Ανάθεση.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	18
2.1. Εισαγωγή.....	18
2.2. Οι ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή και Ελληνική Πραγματικότητα	19
2.3. Προϋποθέσεις επιτυχίας των ΜμΕ.....	22
2.4. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ – Δυνατά & Αδύναμα σημεία.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΩΝ – OUTSOURCING	28
3.1. Ιστορική εξέλιξη του Outsourcing	28
3.2. Τα θετικά στοιχεία και οφέλη του outsourcing.....	29
3.3. Τα αρνητικά στοιχεία και οι κίνδυνοι του outsourcing.....	30
3.4. Συνθήκες επιλογής του outsourcing.....	31
3.5 Το outsourcing στην Ελλάδα	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΜμΕ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING & ΤΟΥ OUTSOURCING	35
4.1. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Marketing	35

4.2. Marketing μέσω της δικτύωσης (networking) για τις ΜμΕ.....	37
4.3. Outsourcing Marketing	38
4.4. Πλεονεκτήματα του Outsourcing Marketing	40
4.5. Outsourcing Marketing σε ΜμΕ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	46
5.1. Σκοπός και Στόχοι της έρευνας.....	46
5.2. Σχεδιασμός της μελέτης.....	46
5.2.1. Δείγμα.....	47
5.2.2. Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων	50
5.2.3. Διαδικασία Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
6.1. Αποτελέσματα	53
6.2. Συμπεράσματα	62
6.3. Περιορισμοί της μελέτης	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΜΕΡΗ Α1 & Α2 ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Με την ολοκλήρωσή της θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επίκουρο Καθηγητή και Επιβλέποντα Καθηγητή της εργασίας αυτής, Μάρκο Τσόγκα, για τις υποδείξεις, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου παρείχε, και κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω και στον Διευθυντή του προγράμματος, Καθηγητή Δημήτρη Γεωργακέλλο, ο οποίος, συστηματικά, καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την εξέλιξη του προγράμματος, και κάνει πράξη την «ενεργητική ακρόαση».

Θα ήταν παράλειψή μου, αν δεν μνημόνευα τον Καθηγητή Πέτρο Μάλλιαρη, που αν και δε βρίσκεται πια μαζί μας, ήταν αυτός που άνοιξε το δρόμο της συμμετοχής μου σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Ευχαριστίες οφείλω επίσης στους φίλους και συναδέλφους, που με βοήθησαν να γνωρίσω και να συναντήσω τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις, καθώς και τους ίδιους τους συμμετέχοντες για το χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον παιδικό μου φίλο Βασίλη, ο οποίος, ακόμα και στους πιο δύσκολους καιρούς, με προτρέπει να ανακαλύπτω τον καλύτερό μου εαυτό, καθώς και την οικογένειά μου, που πάντα πιστεύει σε μένα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.: Ορισμός των Μικρών Επιχειρήσεων	11
Πίνακας 2.: Τα Νέα Όρια των ΜμΕ	12
Πίνακας 3.: Τύποι Εξωτερικής Ανάθεσης/ Outsourcing	17
Πίνακας 4.: ΜμΕ & Μεγάλες επιχειρήσεις: αριθμός επιχειρήσεων, απασχόλησης και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας το 2016 στην EU-28	20
Πίνακας 5.: ΜμΕ & Μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	21
Πίνακας 6.: Δραστηριότητες που γίνονται outsourcing.....	39

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Συνεισφορά των ΜμΕ στην απασχόληση, για το 2016.....	21
Σχήμα 2: Συνεισφορά των ΜμΕ στην προστιθέμενη αξία, για το 2016	22
Σχήμα 3: Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας (EIS 2007)	25
Σχήμα 4: Χάρτης ευκαιριών για outsourcing	32
Σχήμα 5: Παραδοσιακή Δομή Marketing	43
Σχήμα 6: Δομή Outsourced Marketing	44

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Ηλικία των Συμμετεχόντων	48
Γράφημα 2: Μορφωτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων.....	49
Γράφημα 3: Μέγεθος Επιχειρήσεων.....	49

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ

ΕΕ:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΜμΕ:	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ΟΠΑ	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ΑΜΑ:	American Marketing Association
Β2Β:	Business – to – Business
Β2C:	Business – to – Customer
ΒDC:	Business Development Bank of Canada
ΕΒΑ:	European Banking Authority
ΟΕCD:	Organization for Economic Co-operation and Development
ΟΤC:	Over The Counter
SBΑ:	Small Business Act for Europe
WTO:	World Trade Organization

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1. Εισαγωγή

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν βασικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας, φυσικά των Ευρωπαϊκών χωρών, όπως επίσης και της Ελλάδας. Οι επιχειρήσεις αυτές τροφοδοτούν με πολλές θέσεις εργασίας τις χώρες στις οποίες αναπτύσσονται και συνεισφέρουν δυναμικά στην οικονομική ευμάρειά τους. Διαφοροποιούνται από τις μεγάλες ως προς τα βασικά τους χαρακτηριστικά, την οργανωτική τους δομή, τον τρόπο λειτουργίας τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τις ευκαιρίες που τους δίνονται, καθώς και τις ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν στο σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Για να γίνουν όλα αυτά κατανοητά, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί, αρχικά, ποιες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται ως ΜμΕ, και πώς αυτές ορίζονται.

Ένας τομέας στον οποίο φαίνεται να διαφοροποιούνται οι ΜμΕ σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι αυτός του marketing. Και αυτός ο ορισμός θα δοθεί ακολούθως, ώστε να γίνει στο τέλος φανερό, αν και κατά πόσο το marketing διαδραματίζει ικανό ρόλο στην ανάπτυξη των ΜμΕ, όπως συμβαίνει και με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Τέλος, θα δοθεί και ο ορισμός του outsourcing. Με τον τρόπο αυτό, οι βασικές έννοιες, οι οποίες παρουσιάζονται στην εργασία, θα έχουν αποσαφηνιστεί ως προς τον ορισμό τους, και θα μπορεί να καταγραφεί στη συνέχεια το εύρος της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης.

1.2. Ορισμοί

1.2.1. Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών έχουν δοθεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί της Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜμΕ). Παρ' όλα αυτά, ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός από όλους. Από τις πρώιμες προσπάθειες είναι και αυτή της αναφοράς η οποία συντάχθηκε από επιτροπή για έρευνα σχετική με τις ΜμΕ στην Αγγλία, με πρόεδρο της επιτροπής αυτής τον Bolton J.E. (1971). Ο Bolton παρατήρησε ότι ο χαρακτηρισμός μίας επιχείρησης ως ΜμΕ σύμφωνα μόνο με τον αριθμό των εργαζομένων (κάτω από 200), ή λαμβάνοντας υπόψη το ενεργητικό της, τον τζίρο της, ή οποιοδήποτε άλλο παρόμοιο μέγεθος, δε θα ήταν αρκετό να καλύψει όλο το εύρος της οικονομίας και των αγορών στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται. Έτσι, λοιπόν

προτείνει διαφορετικά μέτρα κατηγοριοποίησης, τα οποία θα ενσωματώνουν και θα αντικατοπτρίζουν την ετερογένεια των διαφόρων κλάδων, όπως φαίνεται και στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 1.: Ορισμός των Μικρών Επιχειρήσεων

Κλάδος	Ορισμός
Μεταποίηση	200 εργαζόμενοι ή λιγότεροι
Λιανεμπόριο	Ετήσιος Κύκλος Εργασιών £50,000 ή μικρότερος
Χονδρεμπόριο	Ετήσιος Κύκλος Εργασιών £200,000 ή μικρότερος
Κατασκευαστικός Κλάδος	25 εργαζόμενοι ή λιγότεροι
Εξορυκτικός Κλάδος & Λατόμευσης	25 εργαζόμενοι ή λιγότεροι
Αυτοκινητοβιομηχανία	Ετήσιος Κύκλος Εργασιών £100,000 ή μικρότερος
Διάφορες Υπηρεσίες	Ετήσιος Κύκλος Εργασιών £50,000 ή μικρότερος
Οδικών Μεταφορών	5 οχήματα ή λιγότερα
Τροφοδοσία	Όλα εκτός από ζυθοποιίες

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από Bolton J.E

Ο Bolton στην αναφορά του αυτή (1971) θεώρησε ότι θα ήταν πιο ορθολογικό να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά εκείνα που τις διαφοροποιούν σε σχέση με τις πιο μεγάλες εταιρείες, και ως προς την απόδοση αλλά και ως προς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Τέλος, επισημαίνει ότι για τον προσδιορισμό μίας εταιρείας ως ΜμΕ θα πρέπει να συνυπολογιστούν τρία επιπλέον χαρακτηριστικά της: i) το μερίδιο αγοράς της, το οποίο θα πρέπει να είναι μικρό ii) η διοικητική της δομή, η οποία έχει περισσότερο προσωπικό χαρακτήρα και άπτεται των ιδιαιτεροτήτων του ιδιοκτήτη, χωρίς να ακολουθεί επίσημες φόρμες διοίκησης και iii) η ανεξαρτησία της ως προς τη λήψη απόφασης, εφόσον δεν ανήκει σε άλλο οργανισμό και δε δέχεται εξωτερικό έλεγχο.

Έναν αποδεκτό ορισμό για τις Μικρο-μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ), παρέχει στα μέλη της η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Στα πλαίσια της εκπόνησης μέτρων, που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τις ΜμΕ σε τομείς όπως η περιφερειακή ανάπτυξη και η χρηματοδότηση της έρευνας, επιζήτησε να παρέχει έναν ενοποιημένο - τουλάχιστον για τα μέλη της – ορισμό τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Αποτέλεσμα αυτού ήταν, η Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, έχοντας πάντα ως στόχο την εξάλειψη ανομοιογενών καταστάσεων τόσο σε κοινοτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, να προτείνει

και να δημοσιεύει σύσταση με θέμα ορισμό των ΜμΕ (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

Στη σύσταση αυτή αποσαφηνίζεται, αρχικά, ότι επιχείρηση θεωρείτε κάθε μονάδα που ασκεί τακτικά οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από την νομική της μορφή. Στη συνέχεια ο ορισμός προσδιορίζει με σαφήνεια τον αριθμό των απασχολούμενων, και τα οικονομικά όρια, βάση των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολύ μικρές, μικρές ή μεσαίες (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003), καταλήγοντας στα μεγέθη του ακόλουθου πίνακα:

Πίνακας 2.: Τα Νέα Όρια των ΜμΕ

Κατηγορία Επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)	ή	
		Ετήσιος κύκλος εργασιών	Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. EUR	≤ 43 εκατ. EUR
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. EUR	≤ 10 εκατ. EUR
Πολύ Μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. EUR	≤ 2 εκατ. EUR

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από “Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜμΕ , 2016”, ΕΕ

Επιπλέον, παράμετρος η οποία οφείλει, κατά την ΕΕ, να συνυπολογιστεί, ώστε να θεωρηθεί μία επιχείρηση ως ΜμΕ, είναι η σχέση της με άλλες επιχειρήσεις (οικονομική/ λειτουργική/ διοικητική), η οποία μπορεί να της δίνει πρόσβαση σε επιπρόσθετους πόρους. Κρίνεται λοιπόν σημαντικός, εκτός από το μέγεθος, ο χαρακτηρισμός της ως αυτόνομης, συνεργαζόμενης ή συνδεδεμένης επιχείρησης. Στην περίπτωση της αυτόνομης επιχείρησης, λαμβάνονται υπόψη μόνο τα δικά της δεδομένα. Στην περίπτωση της συνεργαζόμενης επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη και ένα μέρος της συνεργαζόμενης αυτής επιχείρησης, ενώ, τέλος, στην περίπτωση της συνδεδεμένης επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη και όλα τα δεδομένα της επιχείρησης με την οποία θεωρείτε συνδεδεμένη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Ο πιο πάνω ορισμός των ΜμΕ γίνεται αποδεκτός μέσα στα πλαίσια της ΕΕ. Άλλες χώρες, όπως ο Καναδάς, ορίζουν ως ΜμΕ, τις επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 500 εργαζομένους (BDC, 2018 `Government of Canada, 2018). Από την άλλη πλευρά, η Κίνα, για τον ορισμό των ΜμΕ λαμβάνει υπόψη κριτήρια που αφορούν στον αριθμό των εργαζομένων, τον όγκο πωλήσεων, το ενεργητικό της εκάστοτε

επιχείρησης, καθώς και επιπλέον παραμέτρους, στις οποίες ενσωματώνονται οι διαφορές των κλάδων (Ward, 2018 ; Government of China, 2018).

Γεγονός παραμένει ότι στην παγκόσμια αγορά, με τις ΜμΕ να παίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των χωρών, εξακολουθεί, όπως φαίνεται από τα πιο πάνω, να μην υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός.

1.2.2. Marketing

Αρκετοί ορισμοί υπάρχουν για την έννοια του marketing, οι οποίοι εντοπίζονται στα σχετικά εγχειρίδια. Ο Simpson και οι συνάδελφοί του (2006) σε μελέτη τους σχετικά με τις ΜμΕ και το marketing παραθέτουν έναν τέτοιο ορισμό από το βιβλίο των Wilson & Gilligan με τίτλο “Strategic Marketing Management – Planning, Implementation and Control”. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό το marketing είναι η διαδικασία διαχείρισης για την αναγνώριση, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη επικερδώς.

Η Αμερικανική Ένωση για το Marketing (AMA, 2013), επίσης μας παρέχει έναν ορισμό του Marketing¹. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτόν, Marketing είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και διαδικασιών οι οποίες απαιτούνται για τη δημιουργία, προβολή, διανομή και τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή συναλλαγών, που έχουν αξία για τους πελάτες, τους καταναλωτές, τους συνεργάτες και γενικότερα την κοινωνία. Ο ορισμός αυτός είναι ο πιο πρόσφατος εγκεκριμένος ορισμός από τον AMA. Ο ίδιος οργανισμός έχει παρουσιάσει στο παρελθόν αρκετούς ορισμούς για το Marketing, ο κάθε ένας εκ των οποίων αντικατοπτρίζει τη διαφορετική προσέγγιση της κάθε εποχής, με κάθε επόμενο ορισμό να αντικατοπτρίζει την εξέλιξη της θεωρίας για το Marketing.

Στο βιβλίο του Πέτρου Μάλλιαρη (2001) “Εισαγωγή στο Marketing”, παρουσιάζονται κάποιες από τις παλιότερες αυτές εκδόσεις του AMA για το Marketing. Συγκεκριμένα, ο Μάλλιαρης παραθέτει τον ορισμό του 1960 και τον συγκρίνει με νεότερη έκδοσή του, αυτή του 1995, με σκοπό να παρουσιάσει την εξέλιξη η οποία έχει επιτευχθεί. Ο ίδιος, κατευθύνοντας το βιβλίο του προς το Marketing των επιχειρήσεων, θεωρεί ότι ο ορισμός του 1960 αν και απλός, ενσωματώνει την ουσία του Marketing. Έτσι, λοιπόν, το Marketing αφορά στην εκτέλεση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι

¹ AMA, definition of Marketing: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (Approved July 2013)

οποίες έχουν ως στόχο να κατευθύνουν αγαθά και υπηρεσίες από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή χρήστη, όταν πρόκειται για βιομηχανικό πελάτη. Ο Μάλλιαρης (2001) καταλήγει ότι Marketing είναι η υιοθέτηση της ιδεολογίας του Marketing και η επιτυχημένη εφαρμογή του στην επιχειρηματική πρακτική, έχοντας ως εργαλείο ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Marketing, συστηματικό και μακροπρόθεσμο.

Οι Kotler & Keller (2012) στο βιβλίο τους “Marketing Management” υπογραμμίζουν ότι το αντικείμενο του Marketing είναι να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί ανθρώπινες και κοινωνικές ανάγκες. Μάλιστα, θεωρούν ότι ένας από τους συντομότερους, αλλά και πλέον ακριβής ορισμούς, είναι ότι το Marketing ικανοποιεί ανάγκες κερδοφόρα. Σύμφωνα με τους ίδιους, δύο άξονες εμφανίζονται στον ορισμό του Marketing. Ο ένας είναι κοινωνικός και ο άλλος είναι διοικητικός.

Δίνοντας, έμφαση στον κοινωνικό άξονα, μπορεί κάποιος να πει ότι το Marketing είναι μία κοινωνική διαδικασία μέσω της οποίας άτομα και ομάδες αποκτούν αυτό που θέλουν και αυτό που μπορούν, μέσω της δημιουργίας προσφοράς και ελεύθερης ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών αξίας μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά, οι συγγραφείς (Kotler & Keller, 2012) παρουσιάζουν τον “διοικητικό άξονα” με τους managers, πολλές φορές να θεωρούν το Marketing ως την τέχνη της πώλησης. Άλλοι, πάλι, αντιλαμβάνονται την πώληση ως το ελάχιστο μέρος του Marketing, την “κορυφή του παγόβουνου”, όπως την αποκαλούν, και πιστεύουν ότι το Marketing στοχεύει στη βαθιά κατανόηση του πελάτη και των αναγκών του, η οποία θα οδηγήσει σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα του ταιριάζουν απόλυτα και ο πελάτης θα είναι έτοιμος γι’ αυτά.

Οι δύο συγγραφείς του πιο πάνω βιβλίου (2012) συμπληρώνουν τη σκέψη τους εξηγώντας, ότι η διοίκηση Marketing (Marketing Management) είναι στην ουσία η τέχνη και συνάμα η επιστήμη που απαιτείται ώστε να επιλέξει κανείς μία στοχευμένη αγορά και να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αυξήσει τους πελάτες του μέσω της δημιουργίας, της παράδοσης και της επικοινωνίας μιας ανώτερης αξίας.

Προχωρώντας πέρα από τον ορισμό, είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτό ότι το Marketing παίζει καθοριστικό ρόλο, όχι μόνο στην οικονομική ευρωστία, αλλά και στην ίδια τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Kotler & Keller, 2012), μέσα σε οικονομίες οι οποίες διαταράσσονται συστηματικά από οικονομικά προβλήματα ή και κρίση. Το επιτυχές Marketing είναι εκείνο το οποίο θα χτίσει τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες και θα συντελέσει στην οικονομική επιτυχία μίας επιχείρησης.

Τέλος, στο ερώτημα πού είναι εφικτό να εφαρμοστεί το Marketing, μπορούμε ως απάντηση να διακρίνουμε δέκα διαφορετικές οντότητες (Kotler & Keller, 2012): τα αγαθά,

τις υπηρεσίες, τις εκδηλώσεις (π.χ. καλλιτεχνικές), τις εμπειρίες (π.χ. μία ομάδα αναρρίχησης σε κάποιο βουνό), τα άτομα (π.χ. καλλιτέχνες), τις τοποθεσίες (π.χ. πόλεις), τις ιδιοκτησίες (π.χ. ακίνητα, μετοχές), τους οργανισμούς (π.χ. προγράμματα εταιρειών – για την Ελλάδα ένα τέτοιο παράδειγμα θα ήταν το “Όλοι μαζί μπορούμε”), τις πληροφορίες (π.χ. πρόγραμμα σπουδών), και τέλος τις ιδέες (π.χ. καμπάνια για την προώθηση κάποιου σκοπού).

1.2.3. Outsourcing/ Εξωτερική Ανάθεση

Σύμφωνα με τον ορισμό του OECD (2002) το outsourcing² αφορά στην ανάθεση κάποιας δραστηριότητας, ή μέρος αυτής, σε εξωτερικό συνεργάτη. Όπως επισημαίνεται από τον οργανισμό, και επιβεβαιώνεται από τη σχετική βιβλιογραφία, πολλές φορές ο όρος outsourcing χρησιμοποιείται εναλλακτικά του όρου “offshoring”. Σύμφωνα με τον OECD το outsourcing αφορά στην απόκτηση μίας υπηρεσίας από μία εξωτερική (μη συνδεδεμένη) εταιρεία, ή επιχείρηση, ή έναν εξω-χώριο (παράκτιο) προμηθευτή. Αντιθέτως, μία επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει εξω-χώριες υπηρεσίες είτε από μία μη συνδεδεμένη ξένη εταιρεία (offshore outsourcing), είτε επενδύοντας σε κάποια εξωχώρια συνδεδεμένη εταιρεία (offshore in-house sourcing) (OECD, 2002).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στην Επίσημη Εφημερίδα της (2017), με τον κατ' εξουσιοδότηση κανονισμό ΕΕ 2017/565 και στα πλαίσια της αποτύπωσης των οργανωτικών απαιτήσεων και των όρων λειτουργίας των επιχειρήσεων επενδύσεων, παρέχει και αυτή έναν ορισμό της εξωτερικής ανάθεσης. Αναφέρει, λοιπόν, συγκεκριμένα ότι πρόκειται για μία συμφωνία μεταξύ μίας επιχείρησης και ενός παρόχου υπηρεσιών. Αυτός ο πάροχος είτε εκτελεί μία διαδικασία, είτε παρέχει μία υπηρεσία, είτε ασκεί κάποια δραστηριότητα, που σε άλλη περίπτωση θα πραγματοποιούσε η ίδια η επιχείρηση.

Ο EBA (European Banking Authority) τον Ιούνιο του 2018 (EBA, 2018a) εξέδωσε έγγραφο διαβούλευσης με Κατευθυντήριες Οδηγίες σχετικά με τη διαχείριση του outsourcing. Στα πλαίσια αυτών των οδηγιών, παρέχει και τον αντίστοιχο ορισμό. Στην ουσία, υιοθετεί τον προαναφερθέντα ορισμό της ΕΕ, με μία προσθήκη. Η προσθήκη αυτή αφορά στον πάροχο, ο οποίος μπορεί να εκτελεί μία διαδικασία, να παρέχει μία υπηρεσία, να ασκεί μια δραστηριότητα ή ένα μέρος αυτών (EBA, 2018a). Στο ίδιο έγγραφο ο EBA, και στα πλαίσια των επεξηγήσεων των Κατευθυντήριων Οδηγιών που

² Ο όρος “outsourcing” θα μπορούσε να μεταφραστεί στα ελληνικά ως “εξωτερική ανάθεση”. Παρ’ όλα αυτά, στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, και στο μεγαλύτερο μέρος της, θεωρείται πιο δόκιμο να διατηρηθεί ο ξένος όρος outsourcing

παρέχει για το outsourcing, αναφέρει ότι οι υπηρεσίες ή τα αγαθά, τα οποία σε συνθήκες κανονικότητας δεν πραγματοποιούνται από την επιχείρηση, δε εμπίπτουν στο ορισμό του outsourcing (παράγραφος 23). Ως τέτοια αναφέρονται τα παραδείγματα της νομικής εκπροσώπησης, της αγοράς εξοπλισμού γραφείων ή η παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας.

Στον πιο πάνω ορισμό, και πριν την έναρξη ισχύος της διαβούλευσης, οι εμπλεκόμενοι φορείς (stakeholders) του EBA ζητούν επιπλέον διευκρινήσεις. Αρχικά, επισημαίνουν ότι ο συγκεκριμένος ορισμός είναι ευρύτερος από τον αρχικό της ΕΕ, αναφερόμενοι στην προσθήκη ότι ο πάροχος μπορεί να προσφέρει ένα μέρος μόνο των διαδικασιών, υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων. Έπειτα, η λεκτική τοποθέτηση “συνθήκες κανονικότητας” απαιτεί και αυτή περισσότερες επεξηγήσεις, καθώς με βάση αυτή θα πρέπει να αποκλείονται - και να είναι ξεκάθαρο - από τον ορισμό οι εργασίες, υπηρεσίες που πραγματοποιούνται και προσφέρονται άπαξ. Όπως επισημαίνουν οι φορείς αυτοί, τέτοια παραδείγματα θα ήταν οι υπηρεσίες εκπαίδευσης του προσωπικού, η αγορά δεδομένων της αγοράς (market data), ή οι δραστηριότητες για την υλοποίηση μίας έρευνας αγοράς (market research). Τέλος, συμπληρώνουν ότι οι “συνθήκες κανονικότητας” αφορούν, προφανώς, στην κυρίως δραστηριότητα μίας επιχείρησης (EBA, 2018b).

Ορισμό για το outsourcing δίνει και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (WTO: World Trade Organization). Και ο WTO (2005) επιχειρεί να κάνει αντιληπτές τις έννοιες και τις διαφορές του “offshoring” “outsourcing” αναγνωρίζοντας ότι δεν υπάρχει συναίνεση ως προς τον ορισμό τους, ούτε από το κοινό, ούτε όμως και από την αντίστοιχη βιβλιογραφία. Συχνά, όπως επισημαίνεται, ο όρος “offshoring” χρησιμοποιείται ως υποκατηγορία του όρου “outsourcing”. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον WTO (2005) το outsourcing είναι η μεταφορά κάποιων επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων και δικαιωμάτων λήψης απόφασης μίας επιχείρησης, σε εξωτερικούς προμηθευτές. Η συνεργασία αυτή ορίζεται με ακρίβεια από ένα μεταξύ τους συναπτόμενο συμφωνητικό. Κατά τον WTO, η ασάφεια του όρου που προαναφέρθηκε, οφείλεται στο γεγονός, ότι δεν γίνεται φανερό αν η διαδικασία αυτή αναφέρεται στο επίπεδο της παραγωγής, της επιχείρησης ή της εθνότητας (WTO, 2005).

Όπως αναφέρει ο WTO (2005), για την καλύτερη κατανόηση του όρου του outsourcing μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους (Πίνακας 3). Η διαφοροποίηση αυτή πραγματοποιείται με κριτήρια γεωγραφικά – αν η επιχείρηση είναι τοποθετημένη εντός ή εκτός της χώρας – καθώς και κριτήρια “κυριαρχίας”, δηλαδή ελέγχου της επιχείρησης. Ο WTO στην ίδια έκθεση, μας ενημερώνει ότι παρόμοιο ποιοτικό διαχωρισμό χρησιμοποιεί και ο OECD, αν και η ορολογία διαφέρει.

Πίνακας 3.: Τύποι Εξωτερικής Ανάθεσης/ Outsourcing

	Outsourcing Βρίσκεται στην Εγχώρια Οικονομία	Offshoring Βρίσκεται στο εξωτερικό
Μη Συσχετιζόμενη Εταιρεία	Τοπική/ Εγχώρια Εξωτερική Ανάθεση	Εξω - χώρα Εξωτερική Ανάθεση
Συσχετιζόμενη Εταιρεία	Δεσμευμένη Εγχώρια Εξωτερική Ανάθεση	Δεσμευμένη Εξω - χώρα Εξωτερική Ανάθεση

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από *World Trade Report, 2005*

Αρκετοί είναι και οι μελετητές, οι οποίοι σε άρθρα τους επιχειρήσαν να δώσουν έναν ορισμό στο outsourcing. Ένας από αυτούς, ο Arun Sharma, σε μελέτη του αναφέρει ότι για ένα σύνολο δραστηριοτήτων, ο επιχειρηματίας ή η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει αν αυτές οι δραστηριότητες υλοποιούνται αποτελεσματικότερα στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εφόσον αποφασιστεί ότι το βέλτιστο είναι το εξωτερικό περιβάλλον, τότε μιλάμε για outsourcing (Sharma *et al.*, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. Εισαγωγή

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας, τόσο της Ελλάδας, όσο και των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών του κόσμου. Σε τούτο καταλήγουν σχετικές έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), αλλά και πολλοί μελετητές, οι οποίοι ασχολούνται με το θέμα αυτό. Τρόποι με τους οποίους συνεισφέρουν οι ΜμΕ είναι η ενίσχυση του ανταγωνισμού, η δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, η κάλυψη των αναγκών μικρών αγορών, οι οποίες δεν είναι ελκυστικές για τις μεγάλες επιχειρήσεις, και τέλος η τόνωση των τοπικών οικονομιών, μέσω της χρήσης των τοπικών πόρων (Graa et Baraka, 2016). Για να είναι σε θέση οι ΜμΕ να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, θα πρέπει οι ίδιες να παρουσιάζουν οικονομική ευρωστία, και να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως αυτά της εξωστρέφειας, της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας. Παρ' όλα αυτά είναι πιο ευαίσθητες στον ανταγωνισμό, συγκριτικά με τις μεγάλες εταιρείες, με αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος τους να οδηγείται σε κλείσιμο (Gunasekaran *et al.*, 2011).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, θεωρώντας ότι οι ΜμΕ αποτελούν πυλώνα ανάπτυξης των κρατών – μελών της διαθέτει ικανούς πόρους για τη στήριξή τους και τη στήριξη της επιχειρηματικότητας. Επιπλέον, παρακολουθεί ετησίως την εξέλιξή τους και τη συνεισφορά τους στην οικονομία. Στην Ελλάδα, όντως, η επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματοποιείται σχεδόν αποκλειστικά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (99,9%), οι οποίες απασχολούν το 87% του εργατικού δυναμικού της χώρας, όπως αναφέρεται και στην Ετήσια Αναφορά για τις ΜμΕ στην Ευρώπη, η οποία πραγματοποιήθηκε με οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2017a). Σύμφωνα, μάλιστα, με την ίδια πηγή, οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν το 73% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, μερίδιο πολύ υψηλότερο από αυτό της Ευρώπης (57%).

Η κατανόηση του ιδιαίτερου τρόπου λειτουργίας των ΜμΕ και η διαφοροποίησή τους από τις μεγάλες εταιρείες επιχειρείται με την περιγραφή της θέσης, του ρόλου και των χαρακτηριστικών τους, θέτοντας στο επίκεντρο τις ΜμΕ στην Ελλάδα. Παρατίθενται συγκριτικά στοιχεία με αυτά των υπολοίπων χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης εξετάζονται παράμετροι επιτυχίας, προβληματισμοί, θετικά και αρνητικά στοιχεία τους.

2.2. Οι ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή και Ελληνική Πραγματικότητα

Η αναγνώριση του ρόλου των ΜμΕ στη μακροχρόνια, παγκόσμια και περιφερειακή, οικονομική ανάκαμψη είναι διαρκώς αυξανόμενη. Ο σημαντικός αυτός ρόλος των ΜμΕ επιβεβαιώνεται από τις οικονομίες των εξαιρετικά ανεπτυγμένων χωρών, οι οποίες κυριαρχούνται από τις μικρές - ιδιαίτερα τις πολύ μικρές - και μεσαίες επιχειρήσεις. Επιστέγασμα της σπουδαιότητας του ρόλου των ΜμΕ για την οικονομική ανάπτυξη, αποτελεί η δέσμευση του οργανισμού World Bank Group³, για ανάπτυξη τους, ως δομικό στοιχείο της στρατηγικής που ακολουθεί, για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης, της εργασίας και της ανακούφισης από τη φτώχεια (Ayyagari *et al.*, 2007 · Hyz, 2011).

Υπάρχουν αρκετά κριτήρια, μετρήσιμα, τα οποία αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα των ΜμΕ στην ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών. Τέτοια είναι το μερίδιο που κατέχει ο τομέας των ΜμΕ στο σύνολο των επιχειρηματικών οικονομικών μονάδων, η προστιθέμενη αξία την οποία συνεισφέρουν στην οικονομία, καθώς και οι θέσεις εργασίας που αυτές δημιουργούν, είτε προέρχονται από την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, είτε από την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων, μια και οι ΜμΕ είναι ουσιαστικά ο μόνος τομέας της οικονομίας των σύγχρονων ανεπτυγμένων χωρών, που μπορεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Εξετάζοντας τον τομέα των ΜμΕ στην Ευρώπη και την Ελλάδα, και παρατηρώντας τα κριτήρια τα οποία πιο πριν αναφέρθηκαν, εύκολα διαπιστώνει κανείς το σημαντικό τους ρόλο και τη συνεισφορά τους στην οικονομία, με τα μεγέθη της Ελλάδας, ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων να ξεπερνούν τα αντίστοιχα της ΕΕ (Hyz, 2011 · European Commission, 2017a).

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4, ο τομέας των ΜμΕ απαρτίζει σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων (99,8%) στην Ευρώπη. Μάλιστα, από αυτές, το 93% είναι Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις. Οι ΜμΕ απασχολούν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού (66,6%), και ως προς την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, προσφέρουν το 56,8%. Παρά το γεγονός ότι η εσωτερική κατανομή των ΜμΕ σε Πολύ Μικρές, Μικρές και Μεσαίες είναι εξαιρετικά άνιση, η συνεισφορά τους ως προς την προστιθέμενη αξία κυμαίνεται από 17,8% (Μικρές) έως 20,9% (Πολύ Μικρές) (European Commission, 2017a).

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα αντίστοιχα στοιχεία, για τις ΜμΕ στην Ελλάδα, οι οποίες και εδώ παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την οικονομία της χώρας (European Commission, 2017b). Στα σχήματα 1 και 2 φαίνεται η συνεισφορά των Ελληνικών ΜμΕ

³ World Bank Group: Αποτελεί πηγή οικονομικής και τεχνικής βοήθειας για τις υπό ανάπτυξη χώρες παγκοσμίως

στις θέσεις εργασίας, καθώς και στην προστιθέμενη αξία, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, ως προς τις θέσεις εργασίας, οι Ελληνικές ΜμΕ, με μερίδιο 87% βρίσκονται στην πρώτη θέση μέσα στην Ευρώπη. Αντίστοιχα σημαντική είναι και η συνεισφορά τους στην προστιθέμενη αξία, με μερίδιο μεγαλύτερο από τα 3/4 του συνόλου (European Commission, 2017a).

Πίνακας 4.: ΜμΕ & Μεγάλες επιχειρήσεις: αριθμός επιχειρήσεων, απασχόλησης και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας το 2016 στην EU-28

	Πολύ Μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Σύνολο ΜμΕ	Μεγάλες	Σύνολο
Αριθμός Επιχειρήσεων						
Σε χιλιάδες	22.232	1.392	225	23.849	45	23.859
% του συνόλου των επιχειρήσεων	93,0%	5,8%	0,9%	99,8%	0,2%	100,0%
Αριθμός Απασχολούμενων						
Σε χιλιάδες	41.669	27.982	13.398	93.049	46.665	139.714
% του συνόλου των απασχολούμενων	29,8%	20,0%	16,7%	66,6%	33,4%	100,0%
Προστιθέμενη Αξία						
Σε € τρις	1,482	1,260	1,288	4,030	3,065	7,095
% της συνολικής προστιθέμενης αξίας	20,9%	17,8%	18,2%	56,8%	43,2%	100,0%

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από *Annual Report on European SME's 2016/2017*

Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, οι ΜμΕ χτυπήθηκαν έντονα από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Σε αντίθεση παρ' όλα αυτά, με τις άλλες χώρες, στην Ελλάδα μόλις τώρα και οριακά παρουσιάζουν κάποια σημάδια ανάκαμψης. Έτσι, παρά το γεγονός ότι ακόμα οι θέσεις εργασίας και η προστιθέμενη αξία γι' αυτές είναι πολύ χαμηλότερες από το έτος 2008 (πριν την κρίση), φαίνεται ότι για τα έτη 2015 – 2016 υπάρχει μία μικρή βελτίωση. Θετικό είναι επίσης και το γεγονός ότι η Ελλάδα παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρηματικής ιδιοκτησίας στην Ευρώπη. Ενδεχομένως, η οικονομική κρίση και η ανεργία να λειτουργούν υπέρ της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Άλλωστε στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα θεωρείται μία

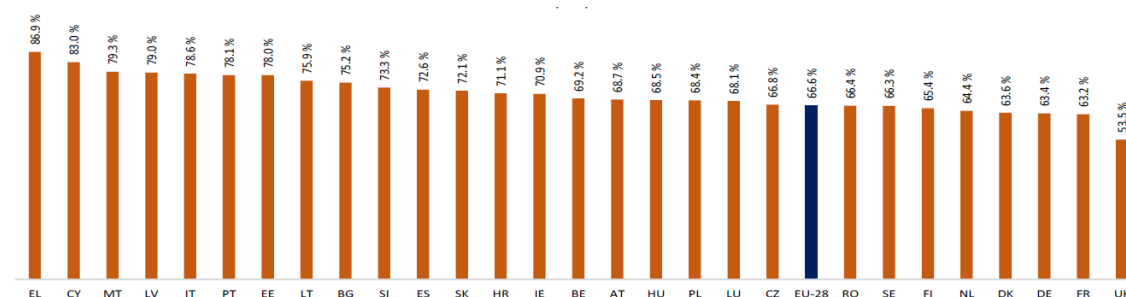
επιθυμητή επαγγελματική επιλογή. Επίσης, η χώρα μας, σύμφωνα με το SBA⁴ Fact Sheet Greece παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό (Ελλάδα: 29,3% Μ.Ο. Ευρώπης:14,0%) αυτό – απασχόλησης στην Ευρώπη (European Commission, 2017b).

Πίνακας 5.: ΜμΕ & Μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Μέγεθος	Αριθμός Επιχειρήσεων		Αριθμός Απασχολούμενων		Προστιθέμενη Αξία	
	Ελλάδα		Ελλάδα		Ελλάδα	
	Αριθμός	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Δις €	Μερίδιο
Πολύ Μικρές	678.816	96,2 %	1.288.988	57,3 %	17,0	34,3 %
Μικρές	23.829	3,4 %	412.490	18,3 %	9,5	19,2 %
Μεσαίες	2.684	0,4 %	254.639	11,3 %	9,8	19,7 %
MME	705.329	99,9 %	1.956.117	86,9 %	36,3	73,2 %
Μεγάλες	388	0,1 %	294.094	13,1 %	13,3	26,8 %
Σύνολο	705.717	100,0 %	2.250.211	100,0 %	49,6	100,0 %

ΠΗΓΗ: 2017 SBA⁴ Fact Sheet, Greece

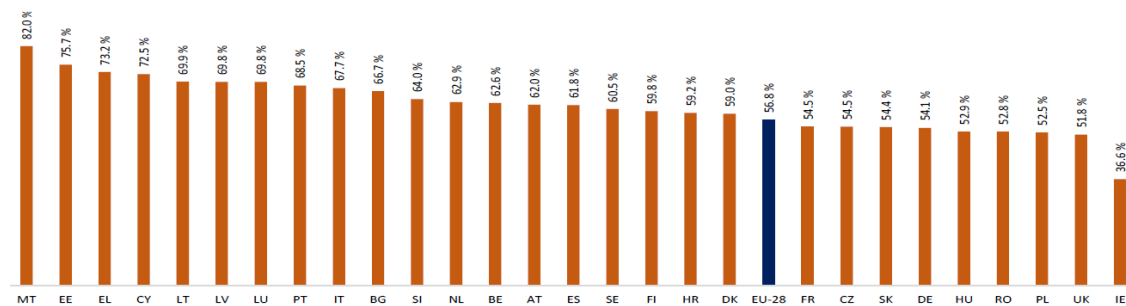
Σχήμα 1: Συνεισφορά των ΜμΕ στην απασχόληση, για το 2016



ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από Annual Report on European SME's 2016/2017

⁴ SBA (Small Act for Business in Europe): είναι μία πρωτοβουλία της ΕΕ για την ενίσχυση των ΜμΕ και περιλαμβάνει ένα σύνολο μέτρων τα οποία στηρίζονται σε δέκα πυλώνες, όπως η Επιχειρηματικότητα, η Δεύτερη Ευκαιρία, η Πρόσβαση σε Οικονομικούς πόρους και η Διεθνοποίηση

Σχήμα 2: Συνεισφορά των ΜμΕ στην προστιθέμενη αξία, για το 2016



ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από *Annual Report on European SME's 2016/2017*

Εξαιτίας της μεγάλης συμβολής των ΜμΕ στην απασχόληση εργατικού δυναμικού και στη συνεισφορά τους στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, η οικονομική τους επίδοση και βιωσιμότητα είναι εξαιρετικά σημαντικές για την Ελληνική οικονομία, τους επενδυτές, τον τραπεζικό τομέα και τους προμηθευτές τους (Hyz, 2011).

Ανάλογη αξία στις ΜμΕ και στον ρόλο τους, εκτός από τους οργανισμούς και τις σχετικές μελέτες, αποδίδουν και οι ίδιοι οι Έλληνες πολίτες, όπως φαίνεται σε έρευνα που διεξήγαγε η GPO (2013), για λογαριασμό της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, οι οποίοι θεωρούν τις ΜμΕ “αναπόσπαστο και καθοριστικό παράγοντα” της Ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, το 86,8% υποστηρίζει ότι ο μεγάλος αριθμός ΜμΕ που διαθέτει η Ελλάδα, είναι προς όφελος της οικονομίας, ενώ σχεδόν το 90% θεωρεί ότι η στήριξη των ΜμΕ συνδέεται με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

2.3. Προϋποθέσεις επιτυχίας των ΜμΕ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, όπως έχει γίνει ήδη ξεκάθαρο, δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εξέλιξη, πορεία και ανάπτυξη των ΜμΕ. Ως έμπρακτη εκδήλωση του ενδιαφέροντός της, όπως φαίνεται και στο σχετικό ιστότοπο της ΕΕ σχετικά με τις ΜμΕ, διαρθρώνει πλαίσια και προγράμματα ενίσχυσης των μικρών επιχειρήσεων. Αυτά, έχουν ως στόχο τη δημιουργία ένα περιβάλλοντος φιλικού προς τις ΜμΕ, την προώθηση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της πρόσβασης σε νέες αγορές και τη διεθνοποίηση. Επίσης, διευκολύνουν την πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους, υποστηρίζουν την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία των επιχειρήσεων, παρέχουν βασικά υποστηρικτικά δίκτυα και πληροφόρηση και τέλος υποβοηθούν τη δημιουργία start-up και scale-up επιχειρήσεων (European Commission, 2018).

Ένας από τους βασικούς πυλώνες επιτυχίας μίας ΜμΕ, όπως αναφέρθηκε, είναι η διεθνοποίηση. Πράγματι, η επιχειρηματικότητα σήμερα συνδέεται άμεσα με αυτή την έννοια. Κάθε επιχειρηματίας που επιδιώκει την ανάπτυξη της επιχείρησής του, είναι αναγκαίο να απευθυνθεί και σε αγορές εκτός της χώρας του. Η θέση αυτή αφορά όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, και αφορά εξίσου και τις ΜμΕ. Για τη διεθνοποίηση των ΜμΕ παρατηρείται, μεγάλη κινητικότητα και έντονη δραστηριότητα τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στην Ελλάδα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στον Οδηγό Εξαγωγών για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, επισημαίνει ότι οι ΜμΕ πρέπει να υποβοηθούνται περισσότερο, προκειμένου να ξεπεράσουν τους φραγμούς στις συναλλαγές τους με τις τρίτες χώρες και, ιδιαίτερα, με τις αναδυόμενες αγορές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012). Μάλιστα η διεθνοποίηση αποτελεί μία από τις βασικές αρχές του SBA (European Commission, 2017b).

Γεγονός, όμως, παραμένει πως οι ελληνικές ΜμΕ είναι πολύ λιγότερο εξωστρεφείς σε σύγκριση με το μέσο όρο της Ευρώπης. Έτσι, οι ελληνικές ΜμΕ εξάγουν το 11% των πωλήσεών τους, ενώ οι Ευρωπαϊκές ΜμΕ εξάγουν το 18% (ΕΤΕ, 2018). Ένας επιπλέον λόγος που επιβάλλει την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι η ανάγκη απάντησης στην οικονομική κρίση. Προϋπόθεση για μία τέτοια δράση είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Από την αρχή της ένταξής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα είχε να αντιμετωπίσει και το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών της, έναντι των επιχειρήσεων των υπόλοιπων χωρών – μελών (Voudouris *et al.*, 2000). Και ενώ η συνεισφορά των ΜμΕ στην καινοτομία, την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την οικονομική αναζωογόνηση των κοινωνιών είναι αδιαμφισβήτητη, είναι εξίσου βέβαιο ότι το μεγαλύτερο μέρος τους απειλείται από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, και εξαιτίας αυτού δεν θα καταφέρει να επιβιώσει (Voudouris *et al.*, 2000). Η ανταγωνιστικότητα για την Ελλάδα η οποία βρίσκεται σε οικονομική κρίση, μπορεί να αποτελεί ευκαιρία ανάκαμψης, αν παρθούν κατάλληλα και αποτελεσματικά μέτρα.

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με την οικονομική βιωσιμότητά τους και οι οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παραμονή των ΜμΕ στην αγορά. Συχνά, αποτελούν την κύρια αιτία εξόδου για τις επιχειρήσεις αυτές, εφόσον η απουσία πόρων δεν επιτρέπει τον ανταγωνισμό. Αυτός είναι και ο λόγος που ένα ικανό ποσοστό των ΜμΕ θα απειληθεί από τον διεθνή ανταγωνισμό και δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει και να επιβιώσει μακροπρόθεσμα (Voudouris *et al.*, 2000). Από την άλλη πλευρά ένας διευρυμένος ρόλος των ΜμΕ

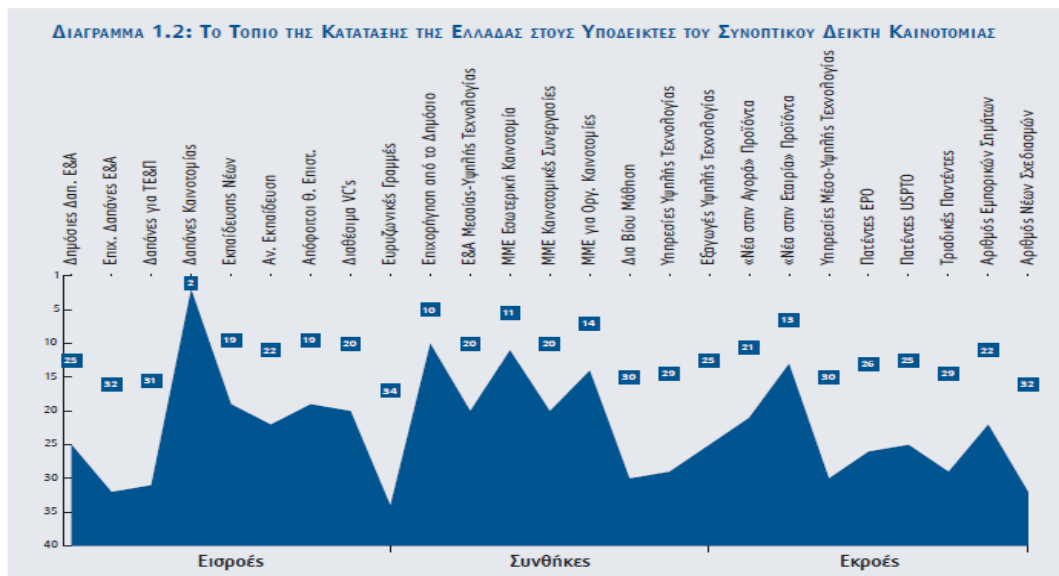
σχετίζετε στενά με ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Ayyagari *et al*, 2007) και γι' αυτό άλλωστε θεωρούνται εξαιρετικής σημασίας για την ανάπτυξη της ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας (Hyz, 2011). Έτσι, τα ευρωπαϊκά κέντρα αποφάσεων λαμβάνουν μέτρα για την οικονομική υποστήριξη των ΜμΕ και την καθιέρωση μιας συνεργατικής σχέσης μεταξύ τους, με στόχο να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές (Hyz, 2011).

Ένας επιπλέον παράγοντας επιτυχίας των ΜμΕ είναι η καινοτομία. Ο Λιούκας, σε εργασία για την Καινοτομία στην Ελλάδα (ΟΠΑ & Ιδρ. Κόκκαλη, 2009), παραθέτει τον ορισμό της καινοτομίας, έτσι όπως τον αναπτύσσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στο “εγχειρίδιο Frascati”. Είναι, λοιπόν, η καινοτομία, η διαδικασία κατά την οποία μια ιδέα μετασχηματίζεται σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, που μπορεί να διατεθεί στην αγορά ή σε μια νέα μέθοδο παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας. Ως καινοτομία, ορίζεται, επίσης, και το ίδιο το νέο ή βελτιωμένο προϊόν, ή η υπηρεσία, καθώς και η διαδικασία προώθησής του και διακίνησής του στην αγορά προκειμένου να γίνει γνωστό και αποδεκτό από αυτή.

Είναι βέβαιο ότι η καινοτομία προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις. Αυτό φαίνεται και από τις ισχυρές σχέσεις ανάμεσα σε επιμέρους δείκτες της καινοτομίας με το εθνικό προϊόν ή με δείκτες ανταγωνιστικότητας. Παρατηρείται δε, οι πιο ανεπτυγμένες χώρες να επιτυγχάνουν γενικά υψηλότερα επίπεδα στους περισσότερους δείκτες καινοτομίας. Οι οικονομικά ισχυρές καινοτομίες προέρχονται κατά κύριο λόγο από οικονομίες όπου η έρευνα και η ανάπτυξη είναι ισχυρές, τα εμπόδια δημιουργίας νέων επιχειρήσεων είναι σχετικά μικρά, το εργατικό δυναμικό είναι ταλαντούχο, τα πνευματικά δικαιώματα αντιμετωπίζονται με σεβασμό, και τέλος, το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό. (ΟΠΑ & Ιδρ. Κόκκαλη, 2009). Οι ΜμΕ αποτελούν μία σημαντική πηγή εφευρετικότητας και καινοτομίας. Έχουν τη δυνατότητα να παράγουν καινοτόμα, συνήθως τεχνολογικά, προϊόντα, με χαμηλότερο κόστος από αυτό των μεγάλων εταιρειών. Παράλληλα, συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων βιομηχανικών κλάδων, βασισμένων στη σύγχρονη τεχνολογία (Hyz, 2011 · Vouduouris *et al.*, 2000).

Για τις ελληνικές ΜμΕ, η έρευνα του ΟΠΑ & Ιδρ. Κόκκαλη (2009) αποκαλύπτει ότι υστερούν έναντι των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο σχήμα 3, διαπιστώνεται ότι δεν επενδύουν σε Έρευνα και Ανάπτυξη, ενώ οι επιδόσεις τους σε καινοτομικές συνεργασίες δεν είναι υψηλές. Στα θετικά σημεία τους συγκαταλέγονται δείκτες που αφορούν ποιοτικές συνθήκες, όπως το μερίδιο των ΜμΕ που καινοτομούν εσωτερικά, και το μερίδιο των ΜμΕ που χρησιμοποιούν οργανωσιακές καινοτομίες ή άλλες μη-τεχνολογικές μεθόδους καινοτομίας.

Σχήμα 3: Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας (EIS 2007)



ΠΗΓΗ: ΟΠΑ & Ίδρυμα Κόκκαλη, 2009 “Η Καινοτομία στην Ελλάδα”

Από την άλλη πλευρά, η μελέτη της Βουδούρη (2000) ερευνά και αναδεικνύει τους “κρυμμένους πρωταθλητές” (hidden champions)⁵ των ελληνικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν και τους οδηγούν στην επιτυχία είναι: i) η υψηλή εξειδίκευση σε στενά καθορισμένα τμήματα αγορών ii) η δέσμευση στην εξυπηρέτηση των πελατών τους & την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους iii) η καινοτομία iv) η δυνατή ηγεσία και το υγιές κλίμα οργάνωσης.

2.4. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ – Δυνατά & Αδύναμα σημεία

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση για τις ευρωπαϊκές ΜμΕ (European Commission, 2017a), η μεγαλύτερη πρόκληση και το πλέον πιεστικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες, σε ποσοστό 25%, κατά το έτος 2016 είναι εύρεση πελατών, όπως είχε συμβεί και σε αντίστοιχη έρευνα του προηγούμενου έτους. Από την άλλη πλευρά, το 20% των ΜμΕ θεωρούν τη διαθεσιμότητα πεπειραμένου προσωπικού και έμπειρων manager, ως το πιεστικότερο πρόβλημα.

⁵ Hidden Champions: όρος, ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί από τον Simon για να περιγράψει ΜμΕ οι οποίες ανταγωνίζονται με επιτυχία μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και ευδοκίμουν. Ο όρος “hidden” (κρυμμένος) αναφέρεται στο γεγονός ότι παρά την επιτυχία τους, δεν είναι ευρέως γνωστές, ενώ ο όρος “champions” (πρωταθλητές) αναφέρεται στην κυρίαρχη θέση που κατέχουν στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

Ως προς το θέμα της πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους, χαρακτηρίζεται σήμερα ως μείζον μόνο από το 9% των ευρωπαϊκών ΜμΕ. Ωστόσο, για την ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα παραμένει η πιο προβληματική περιοχή. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, εξαιτίας και της οικονομικής κρίσης αποτέλεσε σημείο μεγάλης προσοχής με τη θέσπιση υποβοηθητικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων. Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές ΜμΕ εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και δυσκολεύονται να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητες και τις επενδύσεις τους (European Commission, 2017a), καθώς η χρηματοδότησή τους θεωρείται από πολλούς επενδυτές ως πράξη υψηλού κινδύνου, η οποία συνοδεύεται από υψηλό κόστος συναλλαγής και/ ή χαμηλή επιστροφή επένδυσης (Hyz, 2011). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, η τραπεζική χρηματοδότηση δεν είναι επαρκής, καθώς η συνεργασία τραπεζών και ΜμΕ δεν βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, με χρηματοδοτικά κενά κατά την έναρξη και κατά την ανάπτυξη των ΜμΕ. Συμπερασματικά, η Hyz (2011) υποστηρίζει ότι η χρηματοδότηση είναι απαραίτητη για την εγκατάσταση και επέκταση των λειτουργιών των ΜμΕ, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την επένδυση σε προσωπικό ή σε μονάδες παραγωγής.

Οι ΜμΕ διαθέτουν αρκετά δυνατά σημεία, αλλά και αδυναμίες. Τα στοιχεία αυτά, προέρχονται ουσιαστικά από τα βασικά χαρακτηριστικά των ίδιων των ΜμΕ και αποτελούν τα σημεία διαφοροποίησής τους από τις μεγάλες εταιρίες ως προς τον τρόπο λειτουργίας, αλλά και ως προς το στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Στα δυνατά σημεία συμπεριλαμβάνονται η επιχειρηματική δυναμική (υψηλός ρυθμός εισόδου), το διαρκώς αυξανόμενο εκπαιδευτικό επίπεδο των επιχειρηματιών, η αυξανόμενη διεθνοποίηση του εμπορίου, οι άμεσες ξένες επενδύσεις και στρατηγικές συμμαχίες, καθώς και ο υψηλός ρυθμός δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας (Hyz, 2011). Οι μικρές αυτές επιχειρηματικές οντότητες βρίσκονται συνήθως πολύ κοντά στους πελάτες τους, και είναι ιδιαίτερα ευέλικτες με αποτέλεσμα να μπορούν έγκαιρα να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους (McCartan-Quin & Carson, 2003).

Ένα από τα χαρακτηριστικά προβλήματα των ΜμΕ, είναι ο αυξημένος ρυθμός εξόδου από την αγορά. Έτσι, ενώ παρατηρείται κάθε χρόνο αυξημένος αριθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων, παρατηρείται αντίστοιχα μεγάλος αριθμός εξόδου, κυρίως εξαιτίας των περιορισμένων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Voudouris *et al.*, 2000). Άλλα αδύναμα σημεία, είναι οι ελλείψεις σε πόρους και ικανότητες για δραστηριότητες οι οποίες αφορούν στην παραγωγή, τη διανομή, και την εκτενή χρηματοδότηση των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης. Είναι, επίσης, η δραστηριοποίηση σε μικρά τμήματα

της αγοράς, η χαμηλή παραγωγικότητα, καθώς και η ασθενής οικονομική θέση, η οποία προέρχεται από την αναλογία χαμηλής αξίας/ χρέους και ακριβών δανείων (Hyz, 2011· Lee *et al.*, 2010).

Συχνά, τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των μικρών επιχειρήσεων αποδίδονται στην αδυναμία διαχείρισης του marketing. Σε άλλες περιπτώσεις φαίνεται να υπάρχει απουσία οποιασδήποτε προσέγγισης marketing, ή ελλείψεις σε πόρους και ικανότητες που απαιτούνται για να υλοποιηθούν οι δραστηριότητες που το αφορούν. Και ενώ το marketing δε θα μπορούσε να θεραπεύσει όλα τα προβλήματα των ΜμΕ, θα μπορούσε ωστόσο να παίξει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη μείωση της ευπάθειάς τους (Lee *et al.*, 2010· McCartan-Quin & Carson, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΩΝ – OUTSOURCING

3.1. Ιστορική εξέλιξη του Outsourcing

Η επικράτηση του outsourcing έχει τις ρίζες της στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι επιχειρήσεις ήθελαν να επικεντρωθούν στην εξειδίκευσή τους. Από τότε, είχε γίνει φανερό ότι το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων, με μικρότερη γι' αυτές σημασία, ήταν πολύ υψηλότερο εάν τις διαχειριζόντουσαν ενδο - εταιρικά παρά μέσω της αγοράς. Σήμερα, η εξέλιξη της τεχνολογίας, περισσότερο από ποτέ, έχει επηρεάσει την ανάπτυξη και εξέλιξη του outsourcing. Έτσι, δραστηριότητες οι οποίες παλιότερα περιοριζόντουσαν αναγκαστικά μέσα στα όρια της επιχείρησης, σήμερα μπορούν να πραγματοποιούνται έξω από τα οργανωτικά της όρια, ακόμα και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (Sharma, 2009).

Η πρακτική της εξωτερικής ανάθεση, ή αλλιώς outsourcing, είναι γνωστή ήδη από το 1950. Σήμερα, αυτή η πρακτική έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό, και συναντάται πλέον σε πολλούς επαγγελματικούς κλάδους, όπως στα οικονομικά, στην υγεία, στην ενέργεια, στις τηλεπικοινωνίες, στις κατασκευές, για να αναφέρουμε κάποιους από αυτούς. Το outsourcing πραγματοποιείται είτε σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο, είτε και διεθνώς. Όταν συμβαίνει το τελευταίο, τότε, μιλάμε για offshore outsourcing (Verroioropoulos & Sfakianaki, 2015 · Hatonen & Eriksson, 2009). Ουσιαστικά, το outsourcing επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκεντρωθούν σε εκείνα τα στοιχεία τους που τις κάνει να ξεχωρίζουν και να διακρίνονται, είτε αυτά αφορούν στην αλυσίδα αξίας, είτε στις βασικές ικανότητες των επιχειρήσεων (Sharma, 2009).

Στην πορεία του μέσα στο χρόνο, το outsourcing έχει παρουσιάσει μεγάλη εξέλιξη και η σημασία του καθώς και η πρακτική του χρήση αλλάζει από εποχή σε εποχή. Κατά τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής του, δηλαδή έως τη δεκαετία του '80, οι επιχειρήσεις κατέφευγαν στο outsourcing έχοντας ως στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση του κέρδους. Τα έργα τα οποία υλοποιούσαν οι εταιρείες με τη μέθοδο του outsourcing, ήταν αυτά που δεν ενέπιπταν στις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας (core business). Η εποχή αυτή του outsourcing είναι γνωστή ως εποχή του "Big Bang", ενώ η μορφή του offshore outsourcing δεν είχε κάνει την εμφάνισή της ακόμα (Verroioropoulos & Sfakianaki, 2015 · Hatonen & Eriksson 2009).

Στις αρχές του '90 ξεκινά η εποχή κατά την οποία το outsourcing κερδίζει τις εντυπώσεις, και η οποία καλείται εποχή του "Bandwagon". Είναι η εποχή στην οποία εισάγεται ο όρος Strategic Outsourcing. Οι επιχειρήσεις αναζητούν πλέον ικανότητες και

γνώσεις τις οποίες οι ίδιες δε διαθέτουν στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Οι νέες τεχνολογίες και η εύκολη πρόσβαση παγκοσμίως στους κατάλληλους προμηθευτές, καθιστούν διαθέσιμους σε κάθε εταιρεία όλους τους προσφερόμενους πόρους. Με τον τρόπο αυτό το outsourcing εισήλθε σε νέα φάση, σε νέα εποχή, αυτή του “Barrier-less Organization”, δηλαδή, της εποχής εκείνης όπου τα σύνορα των οργανισμών είναι πλέον δυσδιάκριτα, και δημιουργείται μία νέα μορφή outsourcing, το “Transformational Outsourcing” (Verroiorouλος & Sfakianaki, 2015 · Hatonen & Eriksson 2009).

Συνοψίζοντας, λοιπόν, παρατηρείται ότι σε κάθε νέα φάση ή εποχή στην οποία εισέρχεται το outsourcing υπάρχει και η αντίστοιχη “δομική” αλλαγή. Έτσι, στην εποχή του “Big Bang” έχουμε το παραδοσιακό “Traditional Outsourcing”. Στην εποχή του “Bandwagon” έχουμε το “Strategic Outsourcing”. Τέλος, στην εποχή του “Barrier-less Organization” έχουμε το “Transformational Outsourcing” (Verroiorouλος & Sfakianaki, 2015 · Hatonen & Eriksson 2009).

3.2. Τα θετικά στοιχεία και οφέλη του outsourcing

Μία αναπτυσσόμενη εταιρεία οφείλει να εστιάζει στα δυνατά της σημεία, οφείλει όμως παράλληλα να βελτιώνει τις αδυναμίες της. Αυτό ακριβώς προσφέρει το outsourcing στην επιχείρηση, η οποία, όταν επιλέγει αυτή την πρακτική, ουσιαστικά επιλέγει για κάποιες δραστηριότητές της, άλλους, καλύτερα εκπαιδευμένους συνεργάτες. Έτσι λοιπόν, το outsourcing αποτελεί πρακτική ενδυνάμωσης και όχι τρόπο αποφυγής αντιμετώπισης αδυναμιών για μία επιχείρηση (Kid & Yazdanifard, 2015).

Κυρίαρχοι λόγοι για τη χρήση του outsourcing είναι οι λόγοι αποδοτικότητας. Παραδοσιακά χρησιμοποιείται ως μία πρακτική μείωσης τους κόστους. Από μελέτες γίνεται φανερό ότι προτιμάται όταν πρόκειται για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, τη μείωση προσωπικού και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Επιπλέον λόγοι υιοθέτησης του outsourcing, αποτελούν η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αναζήτησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων (Sharma, 2009 · Verroiorouλος & Sfakianaki, 2015).

Στα πλεονεκτήματα, λοιπόν, που μπορεί να προσφέρει το outsourcing σε μία επιχείρηση συγκαταλέγονται η μείωση του κόστους, η βελτιωμένη απόδοση, η ευελιξία – η οποία χρειάζεται σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική σε ένα περιβάλλον που αλλάζει και μεταβάλλεται ταχύτατα - η εστίαση στις κύριες ικανότητες

που μπορεί να έχει μία επιχείρηση και η αυξημένη πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες (Verroioropoulos & Sfakianaki, 2015 · Kid & Yazdanifard, 2015 · Sharma, 2009).

Πολλές φορές, όπως αναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις βλέπουν την πρακτική του outsourcing κυρίως ως ένα μέσο για να μειώσουν το κόστος. Παρ' όλα αυτά το outsourcing δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να μειώσει την ανάγκη για μακροπρόθεσμες κεφαλαιουχικές επενδύσεις, καθώς επίσης να αξιοποιήσει σημαντικά τις βασικές ικανότητές της. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που παρέχει η εξωτερική ανάθεση έργου στην επιχείρηση, είναι η δυνατότητα της μετακύλισης κάποιων κινδύνων, καθώς και κάποιων διαχειριστικών προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν, στους προμηθευτές. Στρατηγικά, το outsourcing μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση μεγαλύτερη ευελιξία και λιγότερους περιορισμούς, καθώς δεν είναι υποχρεωτικό αυτή να αρκείται μόνο στις δικές της καινοτόμες ικανότητες. Αντιθέτως μπορεί να έχει πρόσβαση σε νέες ιδέες και ποιοτικές βελτιώσεις, τις οποίες δε θα μπορούσε να επιτύχει μόνη της (Quinn & Hilmer 1994).

Τέλος, η εξωτερική ανάθεση έργων, το outsourcing, επιτρέπει στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στα δυνατά της σημεία, ιδιαίτερα στη βασική της δραστηριότητα η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη και επέκτασή της, χρησιμοποιώντας σε αυτή και τους πόρους οι οποίοι ελευθερώνονται με το outsourcing (Kid & Yazdanifard, 2015).

3.3. Τα αρνητικά στοιχεία και οι κίνδυνοι του outsourcing

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, στο outsourcing υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα, ή κατά το ελάχιστο κάποια ζητήματα προς συζήτηση. Τέτοια είναι ο κίνδυνος απώλειας του διοικητικού ελέγχου στις δραστηριότητες που ανατίθενται εξωτερικά, ο κίνδυνος απώλειας της ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας, τα κρυμμένα κόστη, καθώς και η ανακατανομή του εργατικού δυναμικού, το οποίο εργαζόταν στις δραστηριότητες εκείνες που πέρασαν στο outsourcing (Verroioropoulos & Sfakianaki, 2015).

Οι Quinn & Hilmer (1994), στη μελέτη τους σχετικά με το στρατηγικό outsourcing, επισημαίνουν και αυτοί κάποιους κινδύνους οι οποίοι ελλοχεύουν από τη χρήση του. Ο πρώτος μεγάλος προβληματισμός αφορά στην απώλεια σημαντικών ικανοτήτων ή ακόμα και στην ανάπτυξη των λάθος ικανοτήτων. Ως παράδειγμα αναφέρονται επιχειρήσεις που κάνουν outsource κάποιο εξάρτημα, μικρής σημασίας αρχικά, για να ανακαλύψουν αργότερα ότι ο προμηθευτής τους δε θέλει, ή δεν μπορεί να τους εφοδιάσει

επαρκώς. Μέχρι τότε, παρ' όλα αυτά, έχει χαθεί η ικανότητα να παραχθούν τα υλικά αυτά εντός της επιχείρησης. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις, η επιχείρηση ενδέχεται να χάσει την ευελιξία που έχει στο να παράγει νέες ιδέες, προϊόντα και υπηρεσίες.

Ένα δεύτερο πιθανό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει από τη χρήση του outsourcing σύμφωνα με τους Quinn & Hilmer (1994), είναι η απώλεια των ικανοτήτων που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με τη συστηματική συνεργασία διαφορετικών τμημάτων και εξειδικεύσεων. Είναι γεγονός πως από την επαγγελματική αυτή συναναστροφή των εργαζομένων μπορούν να εμφανιστούν απρόβλεπτες ιδέες και λύσεις. Ίσως, κατά συνέπεια να είναι δικαιολογημένος ο φόβος των επιχειρήσεων ότι το outsourcing είναι εμπόδιο σε αυτή τη διατμηματική συνεργασία, με όσα θετικά αυτή συνεπάγεται. Από την άλλη πλευρά, είναι στις αρμοδιότητες της επιχείρησης να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοί της θα έχουν μία αντίστοιχη σχέση και συνεργασία με τους ειδικούς, οι οποίοι θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους, και έτσι το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων θα αυξηθεί πολύ περισσότερο, και αντίστοιχα τα οφέλη θα είναι ακόμα μεγαλύτερα.

Μεγάλα προβλήματα προκύπτουν με τη χρήση του outsourcing, όταν ο πάροχος έχει διαφορετικές προτεραιότητες από αυτές της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που η συστηματική προσωπική επαφή, σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης και από τα δύο μέρη, είναι απαραίτητη (Quinn & Hilmer 1994). Μάλιστα, ο Sharma (2009) παραθέτει την άποψη των Kern, Willcocks & van Heck, οι οποίοι υποστηρίζουν σε μελέτη τους του 2002 σχετικά με το outsourcing του IT, ότι η επιλογή του κατάλληλου παρόχου, είναι και ο σημαντικότερος παράγοντας στη χρήση του outsourcing. Και αυτό γιατί η επικέντρωση στη μείωση του κόστους μπορεί να προσελκύσει ακατάλληλους συνεργάτες οι οποίοι θα έχουν ως μοναδικό στόχο να κερδίσουν έναν ακόμα πελάτη.

Τέλος, ενώ κάποιες εργασίες, όπως για παράδειγμα αυτές που μία επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί ηλεκτρονικά, μπορούν σχετικά εύκολα να γίνουν outsourcing, χρειάζεται πολύ μεγάλη προσοχή στο outsourcing δραστηριοτήτων οι οποίες απαιτούν διαπροσωπικές σχέσεις (Sharma, 2009).

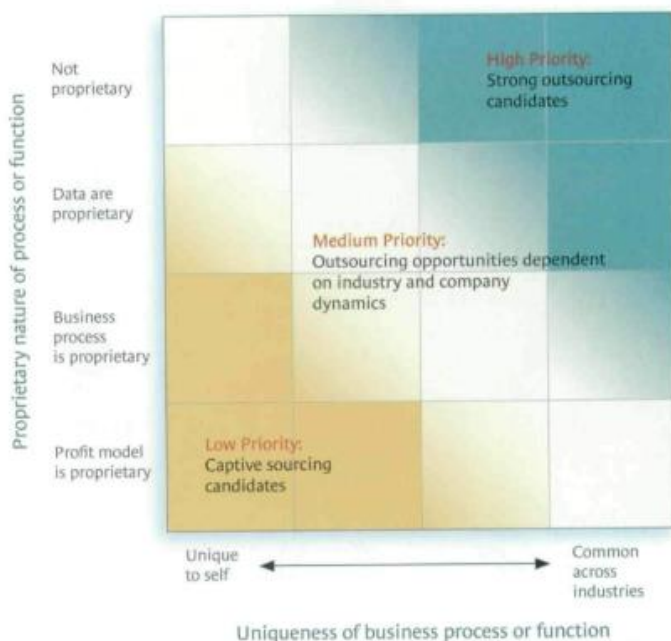
3.4. Συνθήκες επιλογής του outsourcing

Οι εταιρείες επεκτείνουν διαρκώς τους τύπους λειτουργιών τους οποίους κάνουν outsourcing. Για παράδειγμα αρκετές προχωρούν σε outsourcing των ομάδων πωλήσεων (sales force) που μπορεί να έχουν ανάγκη (Graa et Baraka, 2016). Σε κάθε

περίπτωση το outsourcing πρέπει να λειτουργεί με στρατηγικό τρόπο, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να εστιάζουν σε αυτό που γνωρίζουν να κάνουν καλά και αφήνοντας άλλες εταιρείες, αυτές που παρέχουν το outsourcing, να ασχολούνται με τους τομείς στους οποίους εκείνες διαπρέπουν (Sharma, 2009· Kid & Yazdanifard, 2015).

Η πρακτική του outsourcing για μία λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί μία δύσκολη απόφαση, διότι μία ακατάλληλη κρίση ενδέχεται να μετατραπεί στο μέλλον σε απειλή για την επιχείρηση (Kid & Yazdanifard, 2015). Ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη σχετικά με το τι θα έπρεπε ή δε θα έπρεπε να κάνει μία επιχείρηση outsource, είναι το είδος της δραστηριότητας. Αν πρόκειται για μία δραστηριότητα η οποία είναι κοινή και συνηθισμένη, τότε αυτή μπορεί να δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη. Όσα περισσότερα ιδιωτικά και μοναδικά στοιχεία διαθέτει, τόσο θα πρέπει να αποφεύγεται το outsourcing (Gottfredson *et al.*, 2005). Το μοντέλο που προκύπτει από το σκεπτικό αυτό φαίνεται στο σχήμα 4.

Σχήμα 4: Χάρτης ευκαιριών για outsourcing



ΠΗΓΗ: Gottfredson *et al.*, 2005, *Harvard Business Review*

Οι Aron & Singh (2005), ουσιαστικά συμφωνώντας, υποστηρίζουν με τη σειρά τους ότι η διάκριση των διαδικασιών παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Έτσι, οι διαδικασίες οι οποίες βρίσκονται στον πυρήνα της επιχείρησης, θα πρέπει να παραμείνουν στον

απόλυτο έλεγχό της. Εκείνες που είναι κρίσιμες, ίσως θα πρέπει να γίνουν outsourced στον καλύτερο της αγοράς. Τέλος, αυτές που θεωρούνται κοινές και συνηθισμένες, μπορούν σίγουρα να γίνουν outsourced. Προτείνουν, μάλιστα, και τον τρόπο επιλογής. Συγκεκριμένα, θέτουν τρεις βασικές παραμέτρους. Η πρώτη αφορά στην ιεράρχηση των διαδικασιών με βάση την αξία τους. Αυτή η παράμετρος αξιολογεί κατά πόσο μία διαδικασία βοηθά στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Η δεύτερη παράμετρος αφορά στην αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχειριστούν λειτουργικούς (operational) κινδύνους, οι οποίοι ενδέχεται να προκύψουν με το outsourcing. Τέτοιοι, είναι τα λάθη παραγωγής και η έλλειψη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης για τη συναγωγή συμπερασμάτων. Θα πρέπει επίσης, να διαχειριστούν και δομικούς (structural) κινδύνους, όπως το μην έχει ο προμηθευτής σταθερή και συστηματική στάση απέναντι στο έργο που αναλαμβάνει, ή να αλλάζει τους όρους της συμφωνίας. Τέλος, η τρίτη παράμετρος αφορά στην επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας, καθώς και της κατάλληλης οργανωτικής μορφής.

Σύμφωνα με τους Quinn & Hilmer (1994), οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τους πόρους τους όταν το outsourcing επιλέγεται στρατηγικά. Είναι δόκιμο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν κάποιες λίγες και επιλεγμένες βασικές ικανότητές τους, οι οποίες έχουν μεγάλη αξία για τους πελάτες τους, και στις οποίες μπορούν να διαπρέψουν. Επίσης, οι επενδύσεις και η προσοχή της διοίκησης θα πρέπει να είναι στραμμένες προς αυτές τις ικανότητες. Είναι όμως εξίσου δόκιμο να προχωρούν στην πρακτική του outsourcing με άλλες δραστηριότητες στις οποίες δεν μπορούν, ή δεν χρειάζεται να είναι οι ίδιοι ηγέτες.

Παρ' όλα αυτά, όπως επισημαίνεται στη μελέτη των Insinga & Werle (2000), το κριτήριο της βασικής ικανότητας μίας επιχείρησης, δε θα πρέπει να είναι και το μοναδικό στην απόφαση να επιλεγθεί το outsourcing ή όχι. Οι ίδιοι καταλήγουν, ότι αν το συγκριτικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να επιτευχθεί εντός της επιχείρησης, γιατί υπάρχουν λιγοστά μέσα, τότε θα πρέπει να προτιμηθεί το outsourcing, αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό την εξάντληση των εσωτερικών πόρων.

Θα πρέπει, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να δίνουν μεγάλη προσοχή και σημασία στο ποιες διαδικασίες και δραστηριότητές τους θα κάνουν τελικά outsourcing. Οφείλουν επίσης, να αξιολογούν και ποιοτικά δεδομένα. Και αυτό γιατί μία ανάλυση κόστους – οφέλους για παράδειγμα, δε θα δώσει απάντηση στο ποιος τελικά από τα δύο μέρη θα έχει τον έλεγχο της διαδικασίας. Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η πρακτική του outsourcing δεν είναι απαραίτητο να τοποθετείται στη λογική του “όλα ή τίποτα” (Aron & Singh, 2005).

3.5 Το outsourcing στην Ελλάδα

Η Ελλάδα σήμερα φαίνεται ότι έχει ενστερνιστεί τη φιλοσοφία του outsourcing. Πιο συγκεκριμένα, κάνει τη μετάβασή της από το Παραδοσιακό (Traditional) προς το Στρατηγικό (Strategic) outsourcing (Verroioroulos & Sfakianaki, 2015).

Οι Verroioroulos και Sfakianaki (2015) στη μελέτη τους για τις τάσεις και τις επιπτώσεις του outsourcing στην Ελλάδα, προτείνουν κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες για την πιο ασφαλή εφαρμογή του. Συγκεκριμένα, προτείνουν τη βαθιά γνώση από την πλευρά της διοίκησης μίας επιχείρησης των δυνατών καθώς και των αδύναμων σημείων της. Επιπλέον, οι διοικούντες την επιχείρηση οφείλουν να έχουν ικανή γνώση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, ικανή γνώση των ανταγωνιστών τους, αναγνωρίζοντας τα δυνατά και αδύναμα σημεία και αυτών. Τέλος, θα πρέπει να έχουν μελετήσει όλα όσα χρειάζονται για τη στόχευση του επιθυμητού μεριδίου αγοράς, το οποίο θα επιχειρήσουν να κερδίσουν (Verroioroulos & Sfakianaki, 2015).

Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει ικανό έλεγχο στις δραστηριότητες οι οποίες ανατίθενται σε εξωτερικό συνεργάτη, και θα πρέπει να παίρνει μέτρα για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου απώλειας της ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας. Θα πρέπει να διασφαλίζει, επιπλέον, τη διατήρηση της ποιότητας και υψηλό ηθικό του προσωπικού, ώστε να μην αλλοιωθεί από φόβο για πιθανές αρνητικές εξελίξεις στην επαγγελματική τους ζωή εξαιτίας του outsourcing. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει συστηματική επίβλεψη της απόδοσης των έργων, τα οποία έχουν ανατεθεί εξωτερικά (Verroioroulos & Sfakianaki, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΜΜΕ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING & ΤΟΥ OUTSOURCING

4.1. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Marketing

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι βασικές αρχές του marketing μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εταιρείες, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Παρ' όλα αυτά, οι ορισμοί που δίνονται για το marketing συνήθως συνδέονται με το είδος των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν οι μεγάλες εταιρείες όταν κάνουν marketing και σίγουρα η απουσία των εξελιγμένων πρακτικών του από τις μικρές επιχειρήσεις, φαίνεται να είναι προβληματική (Simpson et al., 2006· McCartan-Quin & Carson, 2003). Από την άλλη πλευρά, ο Simpson et al. (2006) αναφέρει τη μελέτη των Hogarth-Scott et al, του 1996, στην οποία αμφισβητείται η αναγκαιότητα του marketing για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ΜμΕ, αν και γίνεται παραδεκτό ότι σε κάποιο βαθμό εφαρμόζεται. Γενικότερα υπάρχει αρκετή συζήτηση μεταξύ των ακαδημαϊκών σχετικά με την αξία του marketing και πώς αυτό σχετίζεται με την επιτυχία μίας επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜμΕ διαφοροποιούν και την εφαρμογή σε αυτές του marketing, το οποίο δεν υλοποιείται με τον συμβατικό τρόπο που είναι γνωστός και αφορά στις μεγάλες εταιρείες. Αντιθέτως, στις επιχειρήσεις αυτές, το marketing υιοθετεί κάποια από τα χαρακτηριστικά τους και τους περιορισμούς των ίδιων των ΜμΕ (Gilmore et al., 2001). Οι Hannon & Atherton, όπως αναφέρει ο Simpson et al. (2006) υποστηρίζουν ότι το επίπεδο επίγνωσης της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο επιχειρηματίας, αποτελεί συνισταμένη των ικανοτήτων του ίδιου, καθώς και τον τύπο, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης και της αγοράς στην οποία αυτή δραστηριοποιείται. Πρακτικά, μία μικρή επιτυχημένη επιχείρηση αποτελεί εξαιρετικό παράδειγμα εταιρείας προσανατολισμένης στο marketing, εφόσον βρίσκεται τόσο κοντά στον πελάτη. Παρ' όλα αυτά, ως προς το διαχειριστικό μέρος, το marketing θα καθοριστεί από τις ικανότητες της διοίκησης, την προηγούμενη εμπειρία στον τομέα αυτό και φυσικά τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει μία μικρή επιχείρηση (McCartan-Quin & Carson, 2003).

Η μικρότερη αξία που μπορεί να δίνεται από τις ΜμΕ στις καινοτόμες πρακτικές του marketing, αποδίδεται είτε στην εντύπωση που επικρατεί ότι δεν υπάρχει ανάγκη για κάτι τέτοιο, είτε στη δυσκολία επένδυσης σε αυτό, ακόμα και όταν διαπιστώνεται η ανάγκη (Lee et al., 2010).

Μία από τις μεγάλες διαφορές μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, που επηρεάζουν τις αποφάσεις του marketing, εντοπίζει ο Rice σε μελέτη του και περιγράφει ο Simpson *et al.* (2006), λέγοντας πως οφείλεται στην ποσότητα των δεδομένων για το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον που έχει στη διάθεσή της μία μεγάλη και μία μικρή επιχείρηση. Επίσης, σημαντική διαφοροποίηση υπάρχει και στον τρόπο επεξεργασίας των δεδομένων αυτών. Σίγουρα, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε λίγα στοιχεία, τα οποία συλλέγουν για ένα συγκεκριμένο σκοπό, αν και με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα η πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα έχει αυξηθεί σημαντικά.

Αναφέρθηκε ήδη ότι τα χαρακτηριστικά του marketing στις ΜμΕ διαφοροποιούνται από αυτά που το marketing παρουσιάζει στις μεγάλες εταιρείες, όπως διαφοροποιούνται και τα γενικότερα χαρακτηριστικά των δύο αυτών επιχειρηματικών ομάδων. Έτσι το marketing στις ΜμΕ μπορεί να είναι συμπτωματικό, ανεπίσημο και χαλαρό, χωρίς συστηματική δομή, να διαθέτει αυθορμητισμό, να δρα εκ των υστέρων ως απάντηση σε καταστάσεις και όχι προληπτικά και τέλος, να συμμορφώνεται στους υπάρχοντες κανόνες του κλάδου (Gilmore *et al.*, 2001). Επιπλέον, υπάρχει εγγενείς ευελιξία στην παραγωγή και την τιμολόγηση, αν και δε διαθέτει προϊόντα με ισχυρό όνομα ή μεγάλη δύναμη στην αγορά. Πολλές φορές η χρήση των τεχνικών του marketing φαίνεται να είναι αναποτελεσματική. Οι ΜμΕ διαθέτουν μικρή πελατειακή βάση, η εξειδίκευση στο marketing είναι χαμηλή και με μικρή επίδραση και με δυσκολίες στην εκμετάλλευση ευκαιριών που σχετίζονται με το marketing. Μία επιπλέον δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ αφορά στα κόστη τους, τα οποία συνήθως είναι υψηλά επιτρέποντας έτσι ελάχιστα χρήματα διαθέσιμα για δραστηριότητες marketing (McCartan-Quin & Carson, 2003).

Είναι γεγονός πως κάποιες τυπικές διαδικασίες του marketing έρχονται σε αντίθεση με την ευελιξία, η οποία είναι βασικό χαρακτηριστικό των ΜμΕ. Επιπλέον, τα όρια των πωλήσεων και του marketing στις επιχειρήσεις αυτές, μπορεί να είναι δυσδιάκριτα, μια και οι πρακτικές marketing που χρησιμοποιούν υλοποιούνται κατά τη διάρκεια της πώλησης. Οι McCartan-Quin & Carson (2003), συνοψίζοντας αναφέρουν ότι το marketing των ΜμΕ είναι άτυπο, ενστικτώδες και προσανατολισμένο στις πωλήσεις, με αδυναμίες οι οποίες σχετίζονται με την τιμολόγηση, το σχεδιασμό και την πρόβλεψη, ενώ ο επιχειρηματίας, γνώστης ή μη του marketing, είναι αυτός που στην ουσία το χειρίζεται.

Φαίνεται, επίσης να υπάρχουν κάποιοι συσχετισμοί μεταξύ του ετήσιου τζίρου μίας επιχείρησης, του αριθμού των εργαζομένων της και της ηλικίας της ίδιας της εταιρείας, με την εφαρμογή του marketing από την ίδια την επιχείρηση. Έτσι, οι επιχειρήσεις με

τζίρο μεγαλύτερο των £2,5εκ. είναι περισσότερο προσανατολισμένες στις πρακτικές του marketing, συγκριτικά με αυτές που παρουσιάζουν τζίρο μικρότερο του £1εκ., ενδεχομένως γιατί το μέγεθός τους τους επιτρέπει να παρουσιάζουν πιο δομημένες συνολικά λειτουργίες. Επίσης, οι ΜμΕ οι οποίες διέθεταν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να διαθέτουν δικό τους τμήμα marketing. Τέλος, αντίθετα με ευρήματα παλαιότερων εργασιών, φάνηκε ότι εταιρείες οι οποίες είναι μικρότερες σε ηλικία υιοθετούν πιο εύκολα τις πρακτικές και τις δραστηριότητες του marketing, συγκριτικά με τις ηλικιακά μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες δε φαίνεται να κατανοούν τα οφέλη που προκύπτουν από το marketing, ή το θεωρούν βάρος, ή απλά έχουν εγκαταλείψει αυτού του είδους τις εργασίες (Simpson *et al.*, 2006).

4.2. Marketing μέσω της δικτύωσης (networking) για τις ΜμΕ

Ένας ιδιαίτερος τρόπος δραστηριοποίησης των ΜμΕ στον τομέα του marketing, είναι μέσω της δικτύωσης. Η πρακτική αυτή είναι δυνατό να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί ως μία διαφορετική προσέγγιση marketing, η οποία θα είναι μάλιστα απολύτως ταιριαστή με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜμΕ (Gilmore *et al.*, 2001). Αυτή η μορφή του marketing βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προσωπικές επαφές και σχέσεις του επιχειρηματία και καθοδηγείται από τον τρόπο εργασίας και δραστηριοποίησης του τελευταίου (Simpson *et al.*, 2006). Αυτό συμβαίνει γιατί ο μικρός επιχειρηματίας πρέπει να βγει από τα όρια της φυσικής του επιχείρησης, για να μπορέσει να πραγματοποιήσει την εργασία του και αυτή η κίνησή του συνδέεται με την ουσία του marketing (Gilmore *et al.*, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, το marketing της ΜμΕ, πραγματοποιείται μέσω της κανονικής και συνηθισμένης δραστηριότητας της επιχείρησης και του επιχειρηματία, όπως είναι η συμμετοχή σε μία έκθεση του κλάδου. Μερικά από τα χαρακτηριστικά του marketing μέσω της δικτύωσης είναι ο προσανατολισμός του στους ανθρώπους, ο άτυπος χαρακτήρας του, η διακριτικότητά του, και η διαδραστικότητα.

Η Gilmore (2001) έδειξε ότι ως αποτέλεσμα της δικτύωσης υπάρχει πολύ περισσότερη επικοινωνία και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μικρών επιχειρηματιών και των ανταγωνιστών τους συγκριτικά με τις αντίστοιχες πρακτικές των μεγάλων εταιρειών. Μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις που απαιτούνται ικανοί πόροι για να πραγματοποιηθεί μία δραστηριότητα, δε θα δίσταζαν να συμπράξουν για να τη φέρουν σε πέρας. Από την άλλη πλευρά, παρουσιάζονται μάλλον διστακτικοί να επικοινωνήσουν επικείμενες σημαντικές αλλαγές στις οποίες πρόκειται να προβούν, ή ακόμα και να επιδιώξουν δραστηριότητες που ενδέχεται να ωφελήσουν όλο τον κλάδο τους. Ως προς τους πελάτες, η επαφή και η δικτύωση πραγματοποιείται μέσω κάποιου σημαίνοντος

προσώπου της επιχείρησης. Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες γίνονται πολλές φορές αυτά τα πρόσωπα κλειδιά, και εξυπηρετούν μόνοι τους τους πελάτες τους, ως μέρος της ιδιαίτερης σχέσης που αναπτύσσουν με αυτούς. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησής τους και γι' αυτό επενδύουν χρόνο και προσπάθεια σε αυτό.

Και άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιτυχία των ΜμΕ σε σχέση με τους μεγάλους ανταγωνιστές τους – δηλαδή τις μεγάλες εταιρείες – βασίζεται στην ικανότητά τους να χρησιμοποιούν πιο αποδοτικά τα εξωτερικά δίκτυα. Επιπλέον θεωρούν ότι η ανταγωνιστικότητα μίας εταιρείας καθορίζεται περισσότερο από τα εξωτερικά δίκτυα, παρά από το μέγεθός της (Lee *et al.*, 2010). Τελικά, δεδομένου των περιορισμένων πόρων των ΜμΕ, εργαλεία και πρακτικές του marketing κατάλληλα για χρήση από αυτές οφείλουν να είναι ευπρόσδεκτες, εφόσον μπορούν να ενδυναμώσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του marketing που διαθέτουν (McCartan-Quin & Carson, 2003).

4.3. Outsourcing Marketing

Όπως και με την εξωτερική ανάθεση οποιασδήποτε δραστηριότητας μίας επιχείρησης, έτσι μπορεί και οι δραστηριότητες που αφορούν στο marketing να γίνουν outsourced. Οι λόγοι, για τους οποίους μπορεί μία επιχείρηση να επιδιώξει το outsourcing των δραστηριοτήτων του marketing, τα θετικά που απορρέουν και οι κίνδυνοι που υπάρχουν γι' αυτήν, δεν διαφοροποιούνται από εκείνους που σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκαν για το outsourcing γενικότερα.

Η πρακτική του outsourcing, σήμερα, κατευθύνεται προς τις δραστηριότητες εκείνες που βασίζονται περισσότερο στις γνώσεις (knowledge-based), όπως είναι το marketing, το management και η διαχείριση πελατών. Και είναι γεγονός, ότι, ενώ έχει γίνει σημαντική έρευνα για τομείς του outsourcing, όπως είναι η μεταποίηση και η διακίνηση προϊόντων, το outsourcing υπηρεσιών, όπως αυτές του marketing, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς. Αυτή η έλλειψη μελέτης και έρευνας σε βάθος είναι εντυπωσιακή, ιδιαίτερα όταν λάβει κανείς υπόψη ότι στο σύγχρονο “επιχειρείν”, εταιρείες οι οποίες περιλαμβάνονται στις μεγαλύτερες του κόσμου, προβαίνουν σε εξωτερική ανάθεση πολλών δραστηριοτήτων του marketing (Sharma, 2009).

Και ενώ είναι γνωστό ότι εδώ και πολλά χρόνια οι πιο δημιουργικές πλευρές του marketing δίνονταν σε εξωτερική ανάθεση, έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια μία

ριζική αλλαγή στις εργασίες του marketing οι οποίες γίνονται outsourcing. Έτσι βλέπουμε τις βασικές λειτουργίες του και τις αναλύσεις του να γίνονται outsourcing (Πίνακας 6). Οι Gail McGovern και John Quelch (2005), σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο λόγοι για να συντάσσονται υπέρ της ανάπτυξης και εξέλιξης του outsourcing. Ο πρώτος είναι ότι μειώνει το κόστος και βελτιώνει την ποιότητα. Ο δεύτερος λόγος αφορά στην πρόσβαση σε ειδικούς, που ενδέχεται η ίδια η επιχείρηση να μη διαθέτει. Στο ίδιο άρθρο υπογραμμίζεται ότι κάποιες πτυχές του marketing και συγκεκριμένα αυτές που οδηγούν τη στρατηγική marketing, δεν μπορούν να γίνουν outsourcing. Έτσι, οι διευθυντές marketing, θα πρέπει να επιλέγουν τις εργασίες αλλά και τους παρόχους του outsourcing, τους οποίους τελικά θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ως συνεργάτες, εάν θέλουν να αντλήσουν τα περισσότερα οφέλη από το outsourcing (McGovern & Quelch, 2005).

Πίνακας 6.: Δραστηριότητες που γίνονται outsourcing

ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ OUTSOURCING				
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ MARKETING	Λειτουργικές εργασίες	Ανάπτυξη & εκτέλεση προγραμμάτων	Ανάλυση Δεδομένων	Εμπειρία Πελατών
ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ OUTSOURCING	Τηλεφωνικό Κέντρο Διαχείριση Ιστοσελίδας Διαχείριση της αποστολής αλληλογραφίας (ηλεκτρονικής ή μη) Διαχείριση Βάσης Δεδομένων	Σχεδιασμός προγραμμάτων Δημιουργική Ανάπτυξη Καμπάνιας Διαχείριση Καμπάνιας	Απόδοση προγραμμάτων Συμπεριφορά πελατών	Σχεδιασμός & εφαρμογή κοινής εμπειρίας για τους πελάτες σε πολλά σημεία επαφής ή κανάλια επικοινωνίας
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (δραστηριότητα που γίνεται outsourced)	General Motors (αποθήκευση δεδομένων) Ericsson (ανάπτυξη εργαλείου πώλησης για τον εντοπισμό αλληλεπίδρασης με τον πελάτη)	Sony (διαδικτυακό πρόγραμμα marketing)	American Express (αναγνώριση των πελατών υψηλής δυνατότητας)	Best Buy (ολοκληρωμένο πρόγραμμα για τους πελάτες υψηλής αξίας)

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από McGovern G. et Quelch J., “Outsourcing Marketing” 2005, Harvard Business Review

Το outsourcing των δραστηριοτήτων του marketing γίνεται ολοένα και πιο κοινό και συνηθισμένο. Αυτό αποτυπώνεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε και δημοσιεύθηκε στο PRNewswire το 2006, όπως αναφέρει στη μελέτη του ο Sharma (2009). Σύμφωνα

με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας περίπου το 35% των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας προβαίνουν σε outsourcing, όταν πρόκειται για τις δραστηριότητες του marketing. Τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να ποικίλουν, από το λανσάρισμα νέων προϊόντων και υπηρεσιών, μέχρι την ανάθεση όλης της λειτουργίας του marketing (Sharma, 2009).

Ένα τέτοιο παράδειγμα εταιρειών, οι οποίες χρησιμοποιούν το outsourcing – και πιο συγκεκριμένα το offshoring – για το σύνολο των δραστηριοτήτων marketing ενός προϊόντος, είναι οι φαρμακευτικές εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή, η συνεργασία δύο εταιρειών αποφέρει οφέλη σε αμφότερα τα μέλη, εφόσον στη μία εταιρεία δίνεται η ευκαιρία να μεγαλώσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, ενώ στην άλλη δίνεται η δυνατότητα να αυξήσει τα έσοδά της χωρίς τους κινδύνους που συνεπάγεται η είσοδος σε μία ξένη και άγνωστη αγορά, την οποία πολύ καλύτερα θα μπορούσαν να διαχειριστούν τοπικοί συνεργάτες (Simonet, 2002).

Η εταιρεία Clarity Quest (2018) διαχωρίζει το outsource marketing σε δύο κατηγορίες, στο outsource του στρατηγικού marketing και σε εκείνο του τακτικού marketing. Για κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες τοποθετεί “κριτήρια” καταλληλότητας ή μη, που καλό είναι να πληρούνται από μία επιχείρηση πριν αποφασίσει να προβεί στο outsourcing. Έτσι λοιπόν, αναφορικά με το στρατηγικό marketing, θα πρέπει να αποφύγουν το outsource επιχειρήσεις οι οποίες δεν επιχειρούν σε καμία λειτουργία με το outsourcing, επιχειρήσεις οι οποίες δυσκολεύονται στη λήψη απόφασης, εκείνες στις οποίες το marketing δε λειτουργεί αρμονικά με τα άλλα τμήματα, ή τέλος, αν ο μοναδικός στόχος του outsourcing είναι η εξοικονόμηση χρημάτων. Ως προς το τακτικό marketing μία επιχείρηση μπορεί να το δώσει σε outsource, εφόσον δε νιώθει την ανάγκη να εμπλέκεται σε κάθε μικρή λεπτομέρεια, μπορεί να παρέχει στον outsource ικανή και στοχευμένη ανατροφοδότηση για τα έργα, μπορεί να τηρεί τις προθεσμίες και διαθέτει χρόνο επαρκή για τις απαραίτητες διορθώσεις.

4.4. Πλεονεκτήματα του Outsourcing Marketing

Όταν μία εταιρεία αποφασίζει να προχωρήσει σε outsourcing των λειτουργιών marketing, μία άλλη οντότητα στην ουσία θα αναλάβει την ευθύνη για τη λειτουργία του. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει οποιαδήποτε δραστηριότητα, όπως έρευνα αγοράς και ανάλυση, δημόσιες σχέσεις, στρατηγική και σχεδιασμό. Με τον τρόπο αυτό ο επιχειρηματίας αποκτά πρόσβαση, μέσω των εξειδικευμένων επαγγελματιών, σε μεγάλο εύρος διαφορετικών πτυχών του marketing, είτε για συγκεκριμένο έργο, είτε για πολλά

ταυτόχρονα. Αυτή η ευελιξία αποτελεί ίσως και το πιο σημαντικό πλεονέκτημα του marketing outsourcing (Kid & Yazdanifard, 2015).

Ένα επιπλέον θετικό σημείο στην εξωτερική ανάθεση του marketing είναι ότι η πρακτική αυτή παράγει επιπλέον επιχειρηματικές ευκαιρίες για την ίδια την εταιρεία, καθώς και για την επιχείρηση η οποία παρέχει τις υπηρεσίες αυτές, μια και ο πάροχος έχει και αυτός την ευκαιρία της οικονομικής ανάπτυξης και της διεύρυνσης της εμπειρίας του (Kid & Yazdanifard, 2015).

Άλλα θετικά στοιχεία είναι ότι οι επαγγελματίες του marketing γνωρίζουν πώς να προσελκύουν την προσοχή των πελατών και να τους ικανοποιούν. Επίσης, οι εταιρείες που προσλαμβάνουν τους εξωτερικούς αυτούς συνεργάτες, ωφελούνται οικονομικά γιατί πληρώνουν μόνο για τις συμφωνημένες υπηρεσίες και μόνο για την απαιτούμενη χρονική περίοδο. Το outsourcing των λειτουργιών του marketing μπορεί να εξελίξει στρατηγικά την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω των εξειδικευμένων επαγγελματιών. Σε κάθε περίπτωση οφείλει να υπάρχει στενή συνεργασία ώστε να εξυπηρετηθούν οι πελάτες και να μη βλαφθεί η φήμη και των δύο. Οι εξωτερικοί αυτοί συνεργάτες φέρνουν καινοτόμες ιδέες, προσθέτουν ενέργεια και ταλέντο. Η επιχείρηση ωφελείται επίσης από την εξωτερική ματιά ενός τρίτου μια και μπορούν οι πάροχοι να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις ανάγκες των πελατών από την ίδια την επιχείρηση. Τέλος, μειώνεται το κόστος της αγοράς και συντήρησης υλικοτεχνικής υποδομής, όπως γραφεία και Η/Υ. Άλλα οφέλη τα οποία δεν φαίνονται σε μία οικονομική έκθεση της επιχείρησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και τα χαμηλά επίπεδα άγχους (Kid & Yazdanifard, 2015).

4.5. Outsourcing Marketing σε ΜμΕ

Όπως και οι μεγάλες εταιρείες, έτσι και ΜμΕ μπορούν να εφαρμόσουν την πρακτική του outsourcing. Η πρακτική αυτή μπορεί να τις κάνει πιο ανταγωνιστικές στην αγορά, εφόσον και για τις ΜμΕ το outsourcing προσφέρει οφέλη όπως η δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η ευελιξία, η βελτίωση της απόδοσής τους, και η μείωση του κόστους. Άλλωστε, και οι ΜμΕ έχουν παρόμοιους επιχειρηματικούς στόχους με τις μεγάλες εταιρείες αλλά λιγότερους πόρους, μια και το μέγεθός τους δεν προσδιορίζει απαραίτητα το τι είναι αυτό που χρειάζονται – τουλάχιστον σε όρους ικανοτήτων – αλλά περισσότερο την ποσότητα που χρειάζονται (Graa et Baraka, 2016· Quill Advertising, 2007).

Τα τελευταία χρόνια η εξωτερική ανάθεση (outsourcing), συγκεκριμένα των λειτουργιών του marketing έχει γίνει κοινή πρακτική και για τις μικρές εταιρείες, μια και αυτές συνειδητοποίησαν πως με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν σε τέτοιο βαθμό που να υπερκαλύπτουν το κόστος του ίδιου του outsourcing (Kid & Yazdanifard, 2015).

Με την πρακτική του outsourcing marketing οι ΜμΕ μπορούν να επιτύχουν πολλά, όπως υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερη επικέντρωση και μεγαλύτερη ευελιξία. Ως προς την υψηλότερη ποιότητα, οι ομάδες εργασίας που διαθέτει ένας outsourcer είναι ήδη δοκιμασμένες τόσο ως προς την αποτελεσματικότητά τους, όσο και ως προς την αποδοτικότητά τους. Μπορούν να δίνουν μία νέα προοπτική, η οποία βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει πώς τη βλέπουν οι δικοί της πελάτες. Επίσης, επειδή οι ομάδες αυτές εξειδικεύονται στην εργασία τους, γνωρίζουν ποια ενέργεια είναι αποτελεσματική στην αγορά και ποια όχι. Τέλος, επιτυγχάνεται μία ολοκληρωμένη και συνεπής στρατηγική marketing, η οποία αποτυπώνεται σε κάθε δράση της λειτουργίας marketing, κάτι που είναι δύσκολο να επιτευχθεί εσωτερικά χωρίς βοήθεια ή από διαφορετικούς εξωτερικούς συνεργάτες/ προμηθευτές (Quill Advertising, 2007).

Το χαμηλότερο κόστος επιτυγχάνεται με τη μείωση ή απαλοιφή των λειτουργικών εξόδων. Οι ΜμΕ με την πρακτική του outsourcing μπορούν να επωφεληθούν από τις τελευταίες τεχνολογίες, αποφεύγοντας τα υψηλά κόστη, τα οποία σχετίζονται με την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την αναβάθμιση των μηχανημάτων, του εξοπλισμού και των συστημάτων. Επίσης, αποφεύγονται κίνδυνοι και υποχρεώσεις που σχετίζονται με τη διατήρηση εσωτερικής ομάδας. Προσλαμβάνοντας την εξειδικευμένη ομάδα, ουσιαστικά, η επιχείρηση πληρώνει για την απόδοση που αυτή αποδεδειγμένα έχει, και δεν βασίζεται στις πιθανές ικανότητες του προσωπικού της. Επίσης δεν απαιτείται ο ενδιάμεσος χρόνος αναμονής από τη σύσταση έως την πλήρη λειτουργία της εσωτερικής ομάδας (Quill Advertising, 2007).

Όσον αφορά στην ευελιξία, πρέπει να τονιστεί ότι ιδιαίτερα στις ΜμΕ, που οι ανάγκες για δραστηριότητες marketing δεν είναι σταθερές, το outsourcing προσφέρει μία ικανή εναλλακτική. Υπό αυτό το πρίσμα, το έξοδο για την παροχή τους από έναν εξωτερικό συνεργάτη κατ' επίκληση μπορεί να ρυθμίζεται κάθε φορά. Εσωτερικά το έξοδο αυτό αντιμετωπίζεται μόνο ως σταθερό κόστος. Άλλωστε, κάθε φορά που χρειάζεται εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του marketing είναι πολύ πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί από έναν πάροχο, παρά από μία εσωτερική ομάδα για την οποία θα

χρειαστεί χρόνος αλλά και χρήμα για τις απαραίτητες τροποποιήσεις (Quill Advertising, 2007).

Είναι καλό να σημειωθεί ότι επιπλέον διαφοροποιήσεις προκύπτουν μεταξύ του outsourcing ενός έργου ή ολόκληρου του marketing μίας επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση το outsourcing παρέχει μεγάλη ουδετερότητα στα μέσα που απαιτείται να χρησιμοποιηθούν. Με την πρακτική του marketing outsourcing κάθε δραστηριότητα και κάθε μέσο αξιολογείται ξεχωριστά. Αντίθετα, στην περίπτωση του παρόχου μίας μεμονωμένης υπηρεσίας, η σκέψη “κατευθύνεται” προς το συγκεκριμένο σημείο υπεροχής αυτού του παρόχου. Αυτό συμβαίνει γιατί η ομάδα που παρέχει συνολικά το marketing έχει ως στόχο της να αναγνωρίσει και να χρησιμοποιήσει μόνο εκείνα που απαιτούνται με βάση τη στρατηγική ανάλυση και τους στόχους της επιχείρησης. Ουσιαστικά, όταν μία επιχείρηση κάνει outsource όλο το marketing τότε μία πηγή αναλαμβάνει την ευθύνη για ολόκληρη τη λειτουργία marketing αυτής της επιχείρησης, απλοποιώντας την προμήθεια υπηρεσιών, αφαιρώντας το χρόνο, το έξοδο και την αβεβαιότητα της διατήρησης σχέσεων με διάφορους παρόχους υπηρεσιών marketing. Οι σχέσεις αυτές αποτυπώνονται από την LLC στα σχήματα 5 και 6 (LLC, 2005).

Σχήμα 5: Παραδοσιακή Δομή Marketing



ΠΗΓΗ: *Outsource Marketing LLC, 2005*

Στην παραδοσιακή δομή υπάρχουν πολλαπλοί προμηθευτές, επαγγελματικές σχέσεις, λογαριασμοί, η γνώση περνάει ξεχωριστά σε κάθε προμηθευτή και τέλος, η διαχείριση και ενοποίηση όλων αυτών εναπόκειται στην ίδια την επιχείρηση.

Σχήμα 6: Δομή Outsourced Marketing



ΠΗΓΗ: *Outsource Marketing LLC, 2005*

Στη δομή του Outsourced Marketing υπάρχει ένας προμηθευτής, μία επαγγελματική σχέση και ένας λογαριασμός. Η γνώση της επιχείρησης περνάει συνολικά σε αυτόν τον προμηθευτή, ενώ τέλος η διαχείριση και η ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων πραγματοποιείται από τον outsourcer ή από κοινού με την επιχείρηση.

Ήδη έχει αποτυπωθεί ότι για τις ΜμΕ είναι δύσκολο να διαθέτουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις marketing. Κάτω από ένα όριο δεν έχει νόημα για μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ίδιους πόρους για την ανάπτυξη και διαχείριση της επικοινωνίας marketing και έτσι το outsourcing καθιστά εφικτό για τις επιχειρήσεις αυτές να βελτιώσουν την ποιότητα του marketing που έχουν, υπό την προϋπόθεση ότι ο πάροχος αυτών των υπηρεσιών αυτών διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Για την επιλογή αυτού του παρόχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν 4 κριτήρια. Το πρώτο από αυτά είναι το επιχειρησιακό μοντέλο που έχει η εταιρεία στην οποία θα γίνουν outsourced

οι δραστηριότητες του marketing, όπως είναι το ιστορικό της, η αντικειμενικότητα στη στρατηγική ανάλυση των αναγκών, η ικανότητα αποτελεσματικής υλοποίησης, η ενοποίηση όλων των στοιχείων. Το δεύτερο κριτήριο είναι οι αρχές με τις οποίες διοικείται όπως η προσωπική εμπλοκή των ανώτερων στελεχών, το εύρος του δικτύου των άλλων παρόχων/ προμηθευτών που ενδεχομένως θα χρειάζεται. Τρίτο κριτήριο είναι το ίδιο το πελατολόγιό τους και τα έργα που έχουν ανατεθεί. Τέλος, το τέταρτο κριτήριο είναι ο επαγγελματισμός που αυτή διαθέτει. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να εξεταστεί μέσω των δικών της προωθητικών υλικών και μηνυμάτων (Graa et Baraka, 2016` Quill Advertising, 2007).

Σύμφωνα με την LLC (2005) δύο είναι οι βασικοί λόγοι οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε απογοητεύσεις την επιχείρηση που θέλει να κάνει outsourcing. Ο πρώτος είναι η αποτυχία να αποσαφηνιστούν πλήρως και εξ αρχής οι σκοποί της συνεργασίας και ο δεύτερος συνίσταται στη φτωχή επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών, επιχείρησης και outsource. Ένα συμφωνητικό, ικανό σε λεπτομέρειες οι οποίες σχετίζονται με το “τι”, “πώς”, “πότε”, “από ποιον”, και “τι θα συμβεί στην περίπτωση που”, ενδεχομένως να λύνει το πρώτο πρόβλημα της αποσαφήνισης των προσδοκιών και των ρόλων. Τα προβλήματα επικοινωνίας είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν ιδιαίτερα όταν αφορούν τις επιθυμίες και στρατηγικές κατευθύνσεις της διοίκησης της επιχείρησης και των μηνυμάτων επικοινωνίας προς τους πελάτες που αναπτύσσονται από τον outsource. Για το λόγο αυτό χρειάζεται, όπως ήδη έχει αναφερθεί, ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή συνεργατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας αποτέλεσε η έρευνα σχετικά με την ανάθεση έργων, δηλαδή του outsourcing, και πιο συγκεκριμένα έργων τα οποία να αφορούν στο marketing, σε σχέση με τις ελληνικές ΜμΕ. Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η σχετική με το θέμα βιβλιογραφία και η βιβλιογραφική τεκμηρίωση των βασικών εννοιών. Αρχικά, σχολιάζεται το προφίλ των ΜμΕ με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αυτές παρουσιάζουν σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες, τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες τους. Ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση των πλαισίων λειτουργίας του outsourcing, με τα θετικά και τα αρνητικά, τα οφέλη και τους κινδύνους που η χρήση του μπορεί να επιφέρει στις εταιρείες. Τέλος, οι έννοιες του outsourcing και του marketing παρουσιάζονται σε συνάφεια με τις ΜμΕ. Το δεύτερο μέρος της εργασίας, αποτελεί το τμήμα της ποιοτικής προσέγγισης του θέματος, μέσω συνεντεύξεων οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με επιχειρηματίες και Γενικούς Διευθυντές ΜμΕ, ώστε να αποσαφηνιστούν οι σχέσεις της εξωτερικής ανάθεσης έργων και λειτουργιών του marketing με τις ΜμΕ.

Οι βασικοί στόχοι της διπλωματικής είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που λειτουργούν είτε ενισχυτικά είτε ανασταλτικά στην ουσιαστική χρήση του marketing outsourcing, να καθοριστούν τα πλαίσια ένταξης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του outsourcing στον τομέα του marketing στις ελληνικές ΜμΕ, καθώς και η καταγραφή των βασικών προσκομμάτων και κινδύνων προς αυτή την κατεύθυνση.

5.2. Σχεδιασμός της μελέτης

Η εργασία αναπτύχθηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος βασίστηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, στην οποία ερευνήθηκε η σημασία των ΜμΕ και η δυναμική τους, η έννοια του outsourcing και η υιοθέτησή του από τις ΜμΕ, ιδιαίτερα στον τομέα του marketing. Κατά την ανασκόπηση αυτή, μελετήθηκαν σημαντικές έρευνες και άρθρα τα οποία περιγράφουν με συστηματικό τρόπο τις πιο πάνω έννοιες καθώς και τις σύγχρονες τάσεις. Στο δεύτερο μέρος, μέσω ποιοτικής έρευνας, σημαντικές παράμετροι, οι οποίες είχαν επισημανθεί από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, εξετάζονται ως προς την εφαρμογή τους στις ελληνικές ΜμΕ. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ένας οδηγός

συνέντευξης, πυλώνες του οποίου υπήρξαν τα βασικά ερωτήματα τα οποία επισημάνθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στην ποιοτική αυτή έρευνα, η προσέγγιση που ακολουθήθηκε ως προς τη μεθοδολογία, βασίστηκε στο σχεδιασμό και στην εκπόνηση του οδηγού συνέντευξης, ο οποίος παρατίθεται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ** αυτής της εργασίας. Στόχος της συνέντευξης ήταν η καταγραφή των σχετικών, με την εξωτερική ανάθεση του marketing (marketing outsourcing), απόψεων, των επιχειρηματιών οι οποίοι διαθέτουν ΜμΕ, ή Γενικών Διευθυντών, οι οποίοι διευθύνουν και καθοδηγούν ΜμΕ. Ο οδηγός συνέντευξης όφειλε να είναι δομημένος με τρόπο ορθό και αποτελεσματικό, μια και στόχευε στη συλλογή ουσιαστικών και ρεαλιστικών αποτελεσμάτων και απόψεων των συνεντευξιαζόμενων. Στην πιο κάτω ενότητα περιγράφεται αναλυτικά όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων. Για την κατάρτιση του οδηγού συνέντευξης είχαν προηγηθεί οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας
- Η επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων
- Η κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων

5.2.1. Δείγμα

Πραγματοποιήθηκαν πέντε (5) συνεντεύξεις σε Γενικούς Διευθυντές ή/ και επιχειρηματίες/ ιδιοκτήτες αντίστοιχων σε αριθμό ΜμΕ. Το δείγμα αυτό προέρχεται από το επαγγελματικό περιβάλλον της ερευνήτριας και δεν είναι τυχαίο. Από αυτές τις πέντε επιχειρήσεις, οι δύο (2) ανήκουν στις Πολύ Μικρές, και τρεις (3) στις Μεσαίες. Όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με προϊόντα και υπηρεσίες στο φαρμακευτικό κλάδο. Από αυτές, οι δύο (2) διεξάγουν τις εργασίες τους μόνο σε επίπεδο Business-to-Business (B2B), δηλαδή συναλλάσσονται με άλλες επιχειρήσεις, δύο (2) από αυτές επιχειρούν παράλληλα και σε επίπεδο Business-to-Customer (B2C), δηλαδή συναλλάσσονται και με πελάτες, ενώ τέλος, μία (1) επιχειρεί μόνο σε επίπεδο Business-to-Customer (B2C). Από το σύνολο των επιχειρήσεων, οι τρεις (3) δε διαθέτουν in house marketing department. Δύο (2) εξ' αυτών διαθέτει τμήμα marketing, προβαίνει όμως επιπροσθέτως και σε outsourcing για κάποιες δραστηριότητες του marketing.

Οι ΜμΕ, οι οποίες συμπεριελήφθησαν έχουν τις πιο κάτω δραστηριότητες:

- Φαρμακευτική Εταιρεία Ελληνική
- Εταιρεία logistic - Εφοδιαστική Αλυσίδα Φαρμάκου

- Φαρμακαποθήκη
- Φαρμακείο σε επαρχιακή πόλη της χώρας
- Εταιρεία εμπορίας και διακίνησης Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων

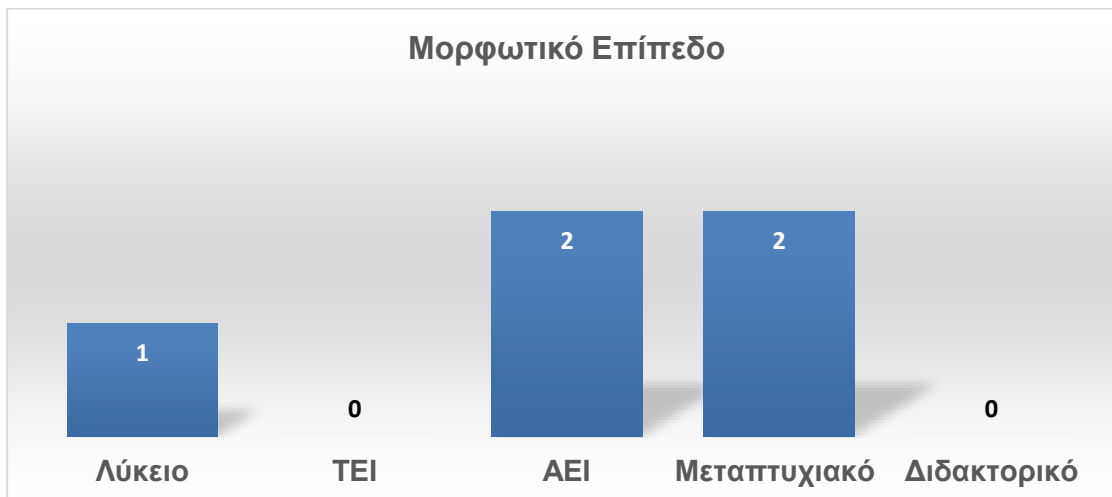
Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχθηκαν γιατί θα μπορούσαν να δώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις αποφάσεις σχετικά με το outsourcing τις οποίες λαμβάνουν οι επιχειρηματίες των ΜμΕ στην Ελλάδα, μια και τα χαρακτηριστικά τους ποικίλουν i) ως προς το μέγεθος ii) ως προς το είδος των πελατών τους (Business-to-Business, Business-to-Customer) iii) ως προς τη γεωγραφική τους θέση στη χώρα (αστικό ή επαρχιακό περιβάλλον).

Οι ηλικίες των συμμετεχόντων κυμαίνονται από τα 34 – 64 έτη (Γράφημα 1). Το 80% έχουν ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης (ΑΕΙ), ενώ σχεδόν οι μισοί (40%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Γράφημα 2). Από το σύνολο των συμμετεχόντων, το 80% είναι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Οι 3 από τους 5 βρίσκονται στο τιμόνι της επιχείρησής τους από την έναρξη της λειτουργίας της έως σήμερα. Ο ένας από αυτούς ανέλαβε τη διεύθυνση πριν από 8 έτη, ως επιχειρηματίας δεύτερης γενιάς. Ο Γενικός Διευθυντής της εφοδιαστικής αλυσίδας φαρμάκων, βρίσκεται σε αυτή τη θέση τον τελευταίο 1^{1/2} χρόνο.

Γράφημα 1: Ηλικία των Συμμετεχόντων

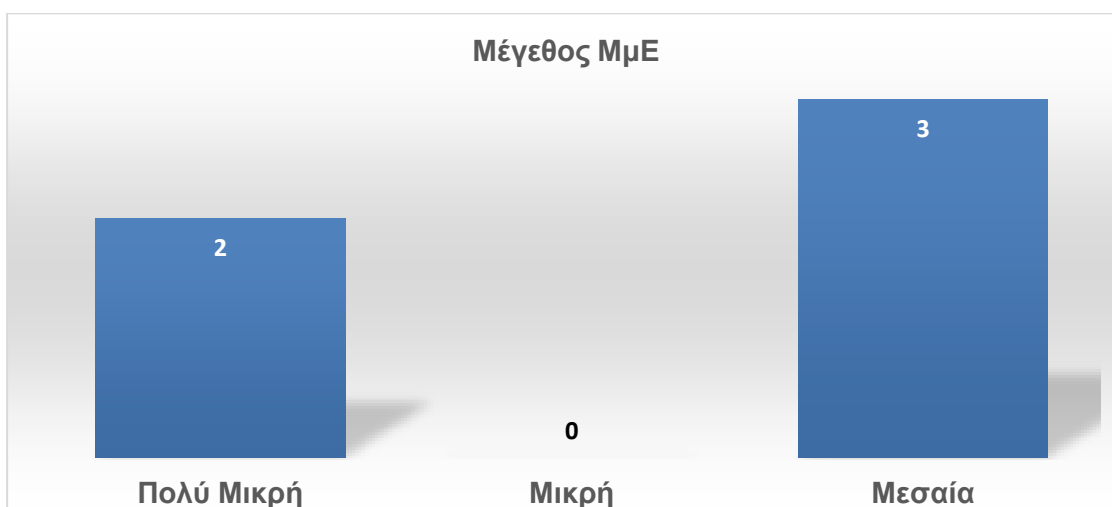


Γράφημα 2: Μορφωτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων



Ως προς τα στοιχεία των επιχειρήσεων, η μικρότερη σε ηλικία επιχείρηση είναι 5 ετών, ενώ η μεγαλύτερη 41 ετών. Γεωγραφικά, βρίσκονται και δραστηριοποιούνται στην Αττική οι 4 από τις 5. Από το σύνολό τους, όπως προαναφέρθηκε δύο κατατάσσονται στις “Πολύ Μικρές” και τρεις στις “Μεσαίες” επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον ορισμό της ΕΕ. Από αυτές, η φαρμακαποθήκη έχει 201 εργαζόμενους, η φαρμακευτική 120, η εταιρεία logistic 135, ενώ το φαρμακείο και η επιχείρηση ιατροτεχνολογικών προϊόντων διαθέτουν 6 και 3 υπαλλήλους αντίστοιχα.

Γράφημα 3: Μέγεθος Επιχειρήσεων



5.2.2. Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Στην περίπτωση που μία έρευνα έχει σκοπό της τη διερεύνηση των αντιλήψεων γύρω από ένα θέμα και τη σε βάθος κατανόηση, τότε η ποιοτική έρευνα είναι η κατάλληλη μέθοδος με τις συνεντεύξεις να αποτελούν τον πιο διαδεδομένο τρόπο συλλογής ποιοτικών δεδομένων. Κατά τη διάρκεια μίας συνέντευξης ο συμμετέχων ενθαρρύνεται να μοιραστεί απόψεις και περιγραφές γύρω από ένα φαινόμενο, παρά το ότι στο τέλος, καλείται να αφήσει την ερμηνεία στον ερευνητή. Οι ημι-δομημένες σε βάθος συνεντεύξεις οργανώνονται γύρω από έναν κύκλο προκαθορισμένων ανοιχτών ερωτήσεων και μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε με μονάδες είτε κατά ομάδες. Οι κατά μονάδες συνεντεύξεις επιτρέπουν μία σε βάθος ανάλυση κοινωνικών και προσωπικών στοιχείων. Είναι ευκολονόητο ότι απαιτείται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και ασφάλειας ώστε οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις συμπεριφορές. Πρακτικά, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιείται συγχρόνως με τη συλλογή τους, με αποτέλεσμα ο ερευνητής άμεσα να κατανοεί τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτήσεων μίας συνέντευξης (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, μέσω ενός οδηγού δομημένων ανοιχτών ερωτήσεων, υλοποιήθηκε με προσωπική συνέντευξη κατ' άτομο, σε Γενικούς Διευθυντές/ επιχειρηματίες, οι οποίοι διαθέτουν εταιρείες που ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των ΜμΕ.

Ο οδηγός συνέντευξης ο οποίος καταρτίστηκε είχε τα ακόλουθα μέρη: Το πρώτο μέρος περιείχε πληροφορίες, οι οποίες αφορούσαν σε στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων, δηλαδή την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση εργασίας τους (Γενικός Διευθυντής ή ιδιοκτήτης της επιχείρησης), και τα έτη λειτουργίας τους ως Γενικός Διευθυντής ή Επιχειρηματίας. Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε πληροφορίες οι οποίες αφορούσαν σε στοιχεία των ίδιων των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα πόσα έτη δραστηριοποιείται η κάθε μία από αυτές στο συγκεκριμένο κλάδο, τη γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης, σε ποια κατηγορία των ΜμΕ ανήκει (Πολύ μικρή – Μικρή – Μεσαία), και πόσους υπαλλήλους διαθέτει. Το τρίτο μέρος αποτελούνταν από τις ερωτήσεις στις οποίες θα έπρεπε να απαντήσουν στη συνέντευξη οι συμμετέχοντες, και οι οποίες αποτυπώνονται πιο κάτω:

1. Τι είναι το marketing κατά τη γνώμη σας και ποιες από τις λειτουργίες του χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας

2. Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους
3. Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing δε θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους
4. Τι πιστεύετε για την εξωτερική ανάθεση έργων σύγχρονων λειτουργιών της επιχείρησής σας, όπως είναι τα analytics, και το social media marketing
5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)
6. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αρνητικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)
7. Με ποιο τρόπο θα επηρέαζε η οικονομική κρίση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας (θετικά ή αρνητικά)
8. Με ποιο τρόπο επηρεάζει το internet, οι νέες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας

5.2.3. Διαδικασία Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων

Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική έρευνα, θα έπρεπε να διαθέτουν επιχείρηση η οποία να πληροί τα κριτήρια της ΜμΕ. Η επιχείρηση θα έπρεπε να έχει έναρξη εργασιών τουλάχιστον ένα (1) έτος πριν τη διεξαγωγή της έρευνας και να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Δεν ήταν απαραίτητο η επιχείρηση να διαθέτει τμήμα marketing ή οι επιχειρηματίες να έχουν προηγούμενη εμπειρία από εξωτερική ανάθεση έργου.

Υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία της ερευνήτριας με τους πιθανούς συμμετέχοντες, με σκοπό τη συναίνεσή τους για την κατ' ιδίαν συνέντευξη. Και οι πέντε (5) συμμετέχοντες συμφώνησαν άμεσα για τη συμμετοχή τους, η οποία ήταν εθελοντική, χωρίς αμοιβή. Κάθε συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με προ - συμφωνημένο ραντεβού. Όλες οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν στο χρονικό διάστημα από τις 19/11/2018 έως τις 07/12/2018.

Για τη συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης με τις προκαθορισμένες ερωτήσεις. Οι απαντήσεις αποτυπώθηκαν από την ερευνήτρια με

καταγραφή αναλυτικών σημειώσεων. Η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν δεν έγινε με χρήση ειδικού λογισμικού, εφόσον επρόκειτο για ανοιχτές ερωτήσεις. Πραγματοποιήθηκε εκ των υστέρων μελέτη των απαντήσεων και εμβάθυνση σε αυτές, ώστε να αποτυπωθεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο το πόρισμα από κάθε ερωτώμενο, καθώς και η ομαδοποίηση των κοινών απαντήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Αποτελέσματα

Όπως ήδη έχει αναφερθεί για τη συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε οδηγός συνέντευξης, με ανοιχτές ερωτήσεις, ώστε να αποτυπωθούν οι θέσεις και απόψεις των συμμετεχόντων. Οι θέσεις αυτές παρουσιάζονται πιο κάτω ανά ερευνητικό ερώτημα.

Ερώτημα 1^ο: “Τι είναι το marketing κατά τη γνώμη σας και ποιες από τις λειτουργίες του χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας”. Το πρώτο αυτό ερώτημα τέθηκε ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επαρκή γνώση για το τι είναι marketing αφ’ ενός, και αφ’ ετέρου για να καθοριστούν οι λειτουργίες του marketing οι οποίες πραγματοποιούνται από τις ΜμΕ.

Ο επιχειρηματίας και Διευθύνων Σύμβουλος της φαρμακευτικής εταιρείας θεωρεί ότι για την επιχείρησή του το marketing είναι εξαιρετικά σημαντικό. Όπως πολύ χαρακτηριστικά είπε “...πρόκειται για διαδικασία η οποία ξεκινά με την έμπνευση του ίδιου του προϊόντος, τουλάχιστον για τα προϊόντα που αναπτύσσουμε μόνοι μας, τη δημιουργία τους, και όλα τα στάδια μέχρι να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή. Είναι δηλαδή τα πάντα”. Το marketing συσχετίστηκε με το σχεδιασμό του προϊόντος, ώστε τελικά αυτό να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών, τη συσκευασία του, τον τρόπο και το κανάλι διάθεσής του στον καταναλωτή, τον τρόπο επικοινωνίας των πληροφοριών του προϊόντος. Επισήμανε ότι για τη δική του επιχείρηση το marketing έχει διπλό χαρακτήρα μιας και η εταιρεία διαθέτει προϊόντα που απευθύνονται άμεσα στο κοινό, διαθέτει όμως και φαρμακευτικά σκευάσματα, φάρμακα δηλαδή, τα οποία περνούν αποκλειστικά μέσα από το κανάλι των γιατρών, αν και τα καταναλώνουν τελικά οι ασθενείς. Εκεί το marketing έχει καθοριστικό ρόλο, μαζί με το τμήμα πωλήσεων βέβαια, ώστε να τηρείται το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο είναι πολύ αυστηρό σε σχέση με εκείνο που διέπει τα καταναλωτικά προϊόντα, και να παραδίδεται ταυτόχρονα το σωστό μήνυμα τόσο στο γιατρό όσο και στον ασθενή.

Ο ιδιοκτήτης φαρμακείου συσχέτισε άμεσα το marketing με τον καταναλωτή και τις ανάγκες του, συνδυάζοντας αυτά με την αύξηση των πωλήσεων. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι “το marketing είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται οι ανάγκες που έχει ο καταναλωτής, στη συνέχεια προωθούνται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα στον πελάτη, με απώτερο σκοπό την δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη και τη δημιουργία αισθήματος στον πελάτη ότι αγοράζει υψηλότερης αξίας υπηρεσίες ή

προϊόντα σε σχέση με του ανταγωνισμού ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις”. Ως προς τη χρήση του marketing από την επιχείρησή του, όπως ο ίδιος ανέφερε, γνωρίζει ότι υπάρχουν πολλά περισσότερα που μπορούν να γίνουν, αλλά οι πόροι δεν είναι πάντα επαρκείς για όλα. Για την ώρα “λειτουργίες που εφαρμόζονται στο φαρμακείο είναι η επιβράβευση ενός πιστού πελάτη, η δημιουργία του αισθήματος της αναγνωρισιμότητας και σεβασμού, Loyalty cards και η τοποθέτηση των προϊόντων”. Ασχολείται επίσης ο ίδιος με την παρουσία του φαρμακείου του στα social media και στις σελίδες αναζήτησης, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα, τις λιανικές τιμές, το ίδιο το φυσικό σημείο πώλησης.

Ο ιδιοκτήτης εταιρείας εμπορίας και διακίνησης Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων δήλωσε ότι “το marketing είναι εκείνο που θα φέρει πιο κοντά την επιχείρηση και τα προϊόντα με τους πελάτες”. Θεωρεί ότι το marketing είναι αυτό που φροντίζει για την εικόνα των προϊόντων, όπως για παράδειγμα τη συσκευασία τους, την εικόνα τη δική του, δηλαδή τις δημόσιες σχέσεις, είναι αυτό που θα περιγράψει τους πελάτες, στους οποίους θα πρέπει να απευθυνθεί, και τους τρόπους με τους οποίους θα τους προσεγγίσει. Πιστεύει, επίσης, ότι το marketing είναι αυτό που εκπαιδεύει τους πωλητές για το τι θα πουν ακριβώς στους πελάτες και πώς θα το πουν. Όπως ανέφερε, η επιχείρησή του είναι πολύ μικρή και δεν υπάρχει ακόμα η οικονομική δυνατότητα να προσληφθεί άνθρωπος εξειδικευμένος. Έτσι, αν και αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητά του, κάνει λίγα σχετικά με το marketing. Αφιερώνει όμως πόρους για ενημερωτικά έντυπα και προωθητικό υλικό, έχει παρουσία στα social media και φροντίζει για την κατηγοριοποίηση των πελατών, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί οι πωλητές του.

Ο Γενικός Διευθυντής και ιδιοκτήτης της φαρμακαποθήκης θεωρεί ότι το marketing είναι “Μοχλός που δίνει υπεραξία στην εταιρεία... αν μπορείς να πουλήσεις το προϊόν σου για 1,00€, με το marketing το πουλάς για 2,00€”. Η φαρμακαποθήκη συναλλάσσεται με τους πελάτες της σε επίπεδο B2B με αποτέλεσμα πτυχές του marketing να διαφοροποιούνται από τις τυπικές λειτουργίες που διέπουν το B2C. Στη θέση αυτή συμφώνησε και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας logistic φαρμάκου, η οποία επίσης λειτουργεί ως B2B. Ως προς τη φαρμακαποθήκη το marketing εξυπηρετεί στη διαμόρφωση υπηρεσιών οι οποίες υποστηρίζουν τις παραγγελίες και τις προσφορές προς τους πελάτες και αποτελεί βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας logistics θεωρεί ότι η παρουσία του marketing στην επιχείρηση περιορίζεται εξ’ αντικείμενου. Έτσι το marketing αφορά περισσότερο στη διαμόρφωση και εξατομίκευση της τιμολογιακής πολιτικής για τον εκάστοτε πελάτη. Και ενώ στη θεωρία το marketing εξυπηρετεί την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών,

την προώθησή τους, την τιμολόγησή τους καθώς και όλο το κομμάτι της παρακολούθησης της ανάπτυξής τους, συγκεκριμένα στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας φαρμάκου οι πελάτες είναι αριθμητικά λίγοι (περίπου 30 για το σύνολο της ελληνικής επικράτειας), το ίδιο και οι ανταγωνιστές (όχι περισσότεροι από 4-5), με αποτέλεσμα οι πελάτες να απευθύνονται στην επιχείρηση σχεδόν υποχρεωτικά. Η επιχείρηση διατηρεί επίσης μία μικρή παρουσία στα social media.

Ερώτημα 2^ο: “Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους”. Το ερώτημα αυτό, όπως και το τρίτο ερώτημα, τέθηκε με σκοπό να διερευνήσει αν πράγματι γίνεται διαχωρισμός μεταξύ του στρατηγικού και του τακτικού marketing από τις ΜμΕ, και αν αυτός ο διαχωρισμός, στην περίπτωση που υφίσταται, καθορίζει τις επιλογές των επιχειρηματιών για outsourcing.

Στο δεύτερο ερώτημα, ο Διευθύνων Σύμβουλος της φαρμακευτικής εταιρείας εστίασε ιδιαίτερα στην έρευνα και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. “Μπορεί εσωτερικά να γνωρίζουμε σε αδρές γραμμές ποιο προϊόν ενδιαφέρει τον πελάτη μας και ποιο θα μπορούσε να δώσει σπουδαίες πωλήσεις. Παρ’ όλα αυτά η πραγματική ανάπτυξη ενός τέτοιου προϊόντος δεν μπορεί να γίνει εσωτερικά”. Αυτή είναι και η περίπτωση υπαρκτού προϊόντος της επιχείρησης, το οποίο δόθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη για την ανάπτυξή του. Εδώ, τονίστηκε ιδιαίτερα ότι όλες οι προδιαγραφές ήταν εκ των προτέρων αποσαφηνισμένες, ώστε το προϊόν που θα πρόκυπτε να είναι αυτό που αρχικά είχε ζητηθεί και συμφωνηθεί. Για το συγκεκριμένο προϊόν έγιναν επίσης outsourcing η συσκευασία, η διαφήμιση, καθώς και το digital marketing, “Γενικά είμαστε ως εταιρεία εξοικειωμένη με την ιδέα του εξωτερικού συνεργάτη και δε διστάζουμε να δώσουμε έξω αυτό που δεν είμαστε σε θέση να κάνουμε μόνοι μας. Δίνουμε σε συνεργάτες εξωτερικούς οτιδήποτε δεν έχουμε εσωτερικά την τεχνογνωσία να το υλοποιήσουμε”.

Ο φαρμακοποιός απάντησε ότι θα μπορούσε και θα ήθελε να δώσει σε εξωτερικό συνεργάτη την εκπαίδευση του προσωπικού του, ώστε να μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί μπροστά στον πελάτη. Επίσης, θα έδινε και “οτιδήποτε έχει να κάνει με τα social media, τις μηχανές αναζήτησης και τα διάφορα του internet” γιατί θεωρεί, ότι ενώ ασχολείται ο ίδιος, δεν είναι ιδιαίτερα ικανός και αποτελεσματικός. Και στις δύο περιπτώσεις, και αυτή της εκπαίδευσης και αυτή των e-functions, τονίστηκε ότι θα πρέπει όλα να είναι “κομμένα και ραμμένα στα μέτρα του δικού μου φαρμακείου αλλιώς δεν πιστεύω ότι θα υπάρχει αποτέλεσμα”.

Ο επιχειρηματίας με την εταιρεία ιατροτεχνολογικών προϊόντων, ανέφερε ότι στο παρελθόν έχει δώσει σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιες εργασίες του marketing και έμεινε

τόσο ικανοποιημένος ώστε ευχαρίστως θα το ξαναέκανε. Συγκεκριμένα ο εξωτερικός του συνεργάτης του διαμόρφωσε το προωθητικό του υλικό (έντυπα), όχι μόνο σε επίπεδο εικαστικών (αυτό άλλωστε πάντα με εξωτερικό συνεργάτη το πραγματοποιούσε) αλλά και σε επίπεδο περιεχομένου. Η επιλογή αυτή έγινε γιατί κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή ο επιχειρηματίας έψαχνε για τα κατάλληλα μηνύματα "...με ενδιέφερε τότε να πω το σωστό πράγμα στον πελάτη για να τον προσελκύσω". Κατά την κρίση του, το συνολικό αποτέλεσμα του υλικού αυτού ήταν εξαιρετικό και εντύπωση προκάλεσε ότι ακόμα και το εικαστικό μέρος βγήκε καλύτερο από άλλες φορές στο παρελθόν, και εκείνος δε χρειάστηκε να αφιερώσει χρόνο. Η εμπειρία που είχε ο επιχειρηματίας αυτός με την εξωτερική συνεργασία ήταν τόσο θετική που ο ίδιος υποστήριξε ότι "Θα μπορούσα να δώσω και όλο το κομμάτι του marketing σε αυτούς τους ανθρώπους, γιατί αυτοί ξέρουν τη δουλειά τους, όμως είναι ακριβή υπόθεση για τα δεδομένα της δικής μου επιχείρησης". Από την άλλη πλευρά, όπως συνέχισε, είναι "ακριβό πράγμα" η πρόσληψη εξειδικευμένων με πείρα ανθρώπων. Έτσι, καταλήγει να δίνει έξω τα απολύτως απαραίτητα, αυτά δηλαδή που απαιτούνται αλλά δεν υπάρχει η υλικοτεχνική υποδομή να γίνουν εντός της επιχείρησης, και τα υπόλοιπα έστω και αν προκύπτουν υποδεέστερα ως προς το αποτέλεσμα, τα αντιμετωπίζει με τους εσωτερικούς του πόρους.

Η φαρμακαποθήκη, θα μπορούσε να κάνει outsourcing διάφορες διαφημιστικές δραστηριότητες. Παρ' όλα αυτά, επειδή πρόκειται για χονδρεμπόριο φαρμάκων δε φαίνεται η διαφήμιση να έχει ιδιαίτερο νόημα. Διατηρεί ήδη ιστοσελίδα, τη δημιουργία και τη διαχείριση της οποίας έχει δώσει σε εξωτερικό συνεργάτη. Λειτουργίες, οι οποίες απαιτούν τεχνογνωσία και πόρους που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης, είτε σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, είτε σε επίπεδο υλικοτεχνικής υποδομής, όπως υποστηρίζει ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης μπορούν να γίνουν outsourcing. Οπωσδήποτε θα επέλεγε την πρακτική του outsourcing στην περίπτωση που θα προχωρούσε σε αγορά και διανομή OTC (Over The Counter) προϊόντος, τόσο για την απαιτούμενη έρευνα αγοράς, όσο και για το λανσάρισμα.

Ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας logistics, θα μπορούσε να κάνει outsourcing μόνο κάποιο έργο το οποίο θα πρόκυπτε ad hoc, όπως η ανάπτυξη μίας νέας υπηρεσίας, ή κάποια λειτουργία η οποία θα απαιτούσε κάποια ιδιαίτερη τεχνογνωσία που δεν υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Ερώτημα 3^ο: "Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing δε θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους".

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της φαρμακευτικής εταιρείας, υπήρξε ο πλέον ξεκάθαρος στην άποψη στο διαχωρισμό τακτικού και στρατηγικού marketing και στο συγκεκριμένο ερώτημα απάντησε “Ποτέ δε θα έδινα το στρατηγικό κομμάτι του marketing σε εξωτερικό συνεργάτη. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πάντα είχε Διευθυντή Marketing. Η γνώση και η εμπειρία που έχουμε εσωτερικά για τα προϊόντα και τον κλάδο μας δεν μπορεί να αντικατασταθεί”.

Ο ιδιοκτήτης φαρμακείου τόνισε, όπως και στο προηγούμενο ερώτημα, ότι εκείνο που τον απασχολεί στο να κάνει κάποια λειτουργία outsourcing είναι “... η συνεννόηση που θα υπάρχει με αυτόν το εξωτερικό συνεργάτη, γιατί θέλω αυτό που θα μου παρέχει να είναι αποκλειστικά φτιαγμένο για τις ανάγκες του δικού μου φαρμακείου και των δικών μου πελατών... δεν είναι ίδια τα πράγματα εδώ στην επαρχία και στην Αθήνα... και οι πελάτες διαφορετικοί είναι”.

Ο επιχειρηματίας στον τομέα των ιατροτεχνολογικών προϊόντων διευκρίνισε ότι δεν είναι το είδος της λειτουργίας που επηρεάζει αυτή την απόφαση, αλλά τα χαρακτηριστικά του ίδιου του συνεργάτη και της μεταξύ τους συμφωνίας. “... σε κάθε περίπτωση θέλω να ξέρω πάντα τι γίνεται και γιατί γίνεται κάτι... άλλωστε η τελική απόφαση για όλα όσα αφορούν στην επιχείρησή μου θα πρέπει να είναι δική μου”. Σημείωσε επίσης ότι παίζει μεγάλο ρόλο να μπορεί αυτός ο εξωτερικός συνεργάτης να του εξηγεί τις κινήσεις που γίνονται μια και ο ίδιος μπορεί να έχει μία συγκεκριμένη εικόνα για τα πράγματα αλλά “... για να αλλάξει αυτή η εικόνα χρειάζομαι επιχειρήματα και εξηγήσεις ... και καταλαβαίνω ότι αυτό συνεπάγεται περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη υπομονή από πλευράς του συνεργάτη”.

Ο Διευθυντής της φαρμακαποθήκης δήλωσε γενικότερα ότι “... είναι προτιμότερο όσα γνωρίζουμε πώς να τα κάνουμε, να τα κάνουμε στο εσωτερικό μας”. Σίγουρα δε θα ανέθετε σε εξωτερικό συνεργάτη οτιδήποτε έχει οικονομικές παραμέτρους, όπως το budgeting και οι εκπτώσεις, γιατί τα περιθώρια κέρδους είναι πολύ μικρά, και εκείνος θέλει να έχει τον απόλυτο έλεγχο, μια και η ανάληψη ρίσκου δεν αποτελεί επιλογή.

Στο ίδιο σκεπτικό κινήθηκε και ο Διευθυντής της εταιρείας logistics, καθώς οι λειτουργίες marketing που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση, δηλαδή η τιμοδότηση και η παρουσίαση της εταιρείας σε πιθανούς πελάτες, θεωρούνται απολύτως σημαντικές και εμπιστευτικές. Επίσης αποτελούν και το μοναδικό τρόπο άντλησης πληροφορίας για την αγορά, καθώς και ανατροφοδότησης, με αποτέλεσμα η παρουσία εξωτερικού συνεργάτη να θεωρείται επιζήμια.

Ερώτημα 4^ο: “Τι πιστεύετε για την εξωτερική ανάθεση έργων σύγχρονων λειτουργιών της επιχείρησής σας, όπως είναι τα analytics, και το social media marketing”. Το ερώτημα αυτό τέθηκε για να διευκρινιστεί σε μεγαλύτερο βάθος το είδος των δραστηριοτήτων που θα μπορούσε να γίνει outsourcing, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για έργα υψηλής εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας.

Στη φαρμακευτική εταιρεία, το digital marketing και τα analytics που συσχετίζονται με αυτό, έχουν ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη εδώ και αρκετά χρόνια. Μάλιστα κατά το τρέχον έτος (2018), άλλαξαν συνεργάτη σε μία προσπάθεια να επιτύχουν καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών. Θεωρεί ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας ότι το digital marketing είναι βασική δραστηριότητα για την επιχείρησή του και ο λόγος για τον οποίο το digital marketing δόθηκε εξ αρχής σε εξωτερικό συνεργάτη ήταν η έλλειψη τεχνογνωσίας. Καθώς όμως οι ίδιοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης, μέσα από τη συναναστροφή τους με την εξωτερική ομάδα, αποκτούν γνώση επί της λειτουργίας και διαχείρισής του, υπάρχει η σκέψη να πραγματοποιείται και αυτό εσωτερικά. Για τη στροφή προς αυτή την κατεύθυνση ικανό ρόλο φαίνεται να παίζει η μεγάλη προσφορά εργασίας που υπάρχει στο συγκεκριμένο τομέα “... τώρα πια δεν είναι τόσο ακριβό να πληρώσεις έναν υπάλληλο για τη δουλειά αυτή, αντίθετα είναι μάλλον πιο κοστοβόρο να συντηρείς μία εξωτερική συνεργασία”, ενώ τονίζεται επιπλέον ότι η εργασία από υπάλληλο είναι πολύ καλύτερα ελεγχόμενη από αυτή που παρέχει ένας εξωτερικός συνεργάτης.

Ο φαρμακοποιός αναγνώρισε την αδυναμία του να διαχειριστεί επαρκώς το internet marketing, τα analytics και οτιδήποτε αφορά τις λειτουργίες αυτές. Ιδιαίτερα τα analytics “... που είναι τόσο σημαντικά γιατί δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να κατανοήσει τον αντίκτυπο των ενεργειών της... θα ήθελα να φύγουν από εμένα γιατί μόνο την αδυναμία μου να τα διαχειριστώ φανερώνουν”. Έγινε φανερό ότι ο επιχειρηματίας, ακριβώς επειδή θεωρεί σημαντικές τις λειτουργίες αυτές του marketing, και η έλλειψη γνώσης δεν του επιτρέπει να ασχοληθεί σε βάθος, θα ήθελε να τις αναθέσει σε έναν έμπιστο εξωτερικό συνεργάτη.

Η επιχείρηση των ιατροτεχνολογικών προϊόντων αντιμετωπίζει εσωτερικά τις ανάγκες της για digital marketing, οι οποίες θεωρούνται λιγότερο σημαντικές για τα συγκεκριμένα είδη προϊόντων, τα οποία απευθύνονται πρωτίστως και κυρίως σε Επαγγελματίες Υγείας (γιατρούς). Ο επιχειρηματίας υποστήριξε ότι αν απευθυνόταν με τα προϊόντα του στο ευρύ κοινό, ίσως να αντιμετώπιζε διαφορετικά τα εργαλεία αυτά, αλλά με τις παρούσες συνθήκες δε θα διέθετε πόρους για κάτι τέτοιο.

Η φαρμακαποθήκη αντλεί την πληροφόρηση που χρειάζεται από το ERP που διαθέτει. Και ενώ το ίδιο το ERP υποστηρίζεται από εξωτερικούς συνεργάτες, η επεξεργασία των analytics και των promo analytics γίνεται εσωτερικά, μια και το ERP δίνει αυτή τη δυνατότητα. Από την άλλη πλευρά, έγινε παραδεκτό ότι για την εταιρεία το digital marketing είναι μάλλον περιορισμένο, με τη σκέψη να αναπτυχθεί περισσότερο στο προσεχές μέλλον, πιθανά μέσω κάποιας εξωτερικής συνεργασίας.

Για την εταιρεία logistics τα analytics δε φαίνεται να έχουν ρόλο, ή να μπορούν να προσφέρουν χρήσιμη πληροφορία, κυρίως εξαιτίας του περιορισμένου πελατολογίου.

Ερώτημα 5^ο: “Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)”. Το ερώτημα 5 τέθηκε στην προσπάθεια να διευκρινιστούν οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση θα επέλεγε να προχωρήσει σε outsourcing.

Τα θετικά του outsourcing marketing για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της φαρμακευτικής εταιρείας συνοψίζονται στην υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία καθώς και στην επικέντρωση σε πιο σημαντικά ζητήματα της επιχείρησης. Όπως ανέφερε ο ίδιος “... είμαστε μία μικρή επιχείρηση και δεν μπορούμε να τα διαθέτουμε όλα εντός... αν η τεχνογνωσία μας ξεπερνά είναι καλύτερα να προβούμε σε εξωτερικές συνεργασίες”. Εφόσον ληφθεί εσωτερικά η απόφαση για την ανάγκη ενός έργου, τότε αυτό μπορεί να δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη για την υλοποίηση “... φεύγει από τη σκέψη σου και δεν έχεις τη φασαρία... κοιτάς έτσι μόνο το αποτέλεσμα”.

Με τα πιο πάνω συμφωνεί και ο ιδιοκτήτης φαρμακείου, ο οποίος συμπληρώνει ότι το outsourcing έργων του marketing δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνει τις λειτουργίες marketing που έχει, και να αναπτύξει δράσεις σε πράγματα που διαφορετικά δε θα μπορούσε, είτε λόγω περιορισμένης γνώσης, είτε λόγω περιορισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ιδιοκτήτης εταιρείας ιατροτεχνολογικών προϊόντων θεωρεί ότι το μεγαλύτερο όφελος είναι η συνεργασία με ανθρώπους που έχουν βαθιά γνώση του αντικειμένου τους. Το outsourcing δίνει την ευκαιρία και στη μικρή επιχείρηση να έχει στα όπλα της τέτοιους επαγγελματίες που από μόνη της δε είναι δυνατό να διαθέτει. Μάλιστα θα ήταν πρόθυμος, αν θα είχε την οικονομική δυνατότητα να αναθέσει όλη τη λειτουργία marketing σε εξωτερικό συνεργάτη. Ένα επιπλέον όφελος για εκείνον είναι ότι ο εξωτερικός συνεργάτης, έχοντας ως στόχο του να ικανοποιήσει τον πελάτη του, δηλαδή τη μικρή επιχείρηση, θα κάνει περισσότερα πράγματα από τα αρχικώς συμφωνηθέντα.

Παράλληλα ο επιχειρηματίας θα έχει την ευκαιρία να διδαχθεί στοιχεία του marketing μέσα από τις συζητήσεις με τον εξωτερικό συνεργάτη.

Ο Διευθυντής της φαρμακαποθήκης θεωρεί ότι το μεγαλύτερος όφελος που προκύπτει από το outsourcing είναι "... η σφαιρική ματιά, μια εικόνα ευρύτερη, ίσως και πιο αντικειμενική, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων". Επιπλέον θετικά στοιχεία είναι η εξοικονόμηση χρόνου, ο οποίος μπορεί να διατεθεί σε πιο σημαντικές λειτουργίες, καθώς και η εξειδίκευση στην οποία αποκτάς πρόσβαση όταν ο ίδιος δε γνωρίζεις κάτι καλά, και κάποιος άλλος κατέχει άρτια.

Η πρόσβαση στην εξειδίκευση αποτελεί το πλέον θετικό στοιχείο του outsourcing και για τον Διευθυντή της εταιρείας logistics, με το χαμηλότερο κόστος να ακολουθεί ως ισχυρό πλεονέκτημα.

Ερώτημα 6°: "Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αρνητικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)" Το ερώτημα 6 τέθηκε στην προσπάθεια να διευκρινιστούν οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση δε θα προτιμούσε την επιλογή του outsourcing για την υλοποίηση μίας λειτουργίας ή ενός έργου marketing.

Στο ερώτημα αυτό, όλοι οι συμμετέχοντες τόνισαν και σχολίασαν την απώλεια του ελέγχου, έστω και σε κάποιο βαθμό. Ο Διευθυντής της φαρμακευτικής επισημαίνει επίσης την απώλεια συνεχούς επαφής, ενημέρωσης αλλά και επίβλεψης. Ο φαρμακοποιός θα θέλει να γνωρίζει με ακρίβεια όλες τις κινήσεις που πραγματοποιούνται, ώστε να παρατηρεί και τις αντίστοιχες επιδράσεις στην επιχείρησή του. Ο επιχειρηματίας, ο οποίος διαθέτει ιατροτεχνολογικά προϊόντα σκέφτεται ότι "...μπορεί να συμβαίνουν πράγματα για την επιχείρησή σου, που σε αφορούν και τελικά δεν τα γνωρίζεις...". Τέλος, οι δύο επιχειρηματίες οι οποίοι κινούνται στο B2B, υποστηρίζουν ότι το πλέον αρνητικό είναι η απώλεια του ελέγχου, η οποία για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεών τους μπορεί να είναι κρίσιμη για τα οικονομικά αποτελέσματα. Προσθέτουν πως τα SLA's μπορούν να συνεισφέρουν θετικά, χωρίς όμως να αποτρέπουν πλήρως τους κινδύνους, και αναλύουν πως και ο outsourcer και ο υπάλληλος συνεργάτες είναι, αλλά ο κίνδυνος εντοπίζεται στον καθημερινό έλεγχο και στην άμεση επαφή σε περίπτωση ανάγκης.

Άλλο μειονέκτημα της εξωτερικής ανάθεσης είναι το υψηλό κόστος κατά τον επιχειρηματία ιατροτεχνολογικών προϊόντων, ο οποίος συγκεκριμένα επισημαίνει πως "...αν δώσεις όλα αυτά που θέλεις και πρέπει σε εξωτερικό συνεργάτη, τότε είναι αμφίβολο αν θα μπορείς να πληρώσεις το λογαριασμό". Τέλος, ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας logistics υπογραμμίζει την αναστολή ανάπτυξης των εσωτερικών δυνάμεων

μίας εταιρείας, όταν “αγοράζεις” διαρκώς από το εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίες και λειτουργίες που έχεις ανάγκη.

Ερώτημα 7^ο: “ Με ποιο τρόπο θα επηρέαζε η οικονομική κρίση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας (θετικά ή αρνητικά)”. Το ερώτημα αυτό αφορά ιδιαίτερα στα ελληνικά δεδομένα και την οικονομική κρίση με τις επιπτώσεις που αυτή έχει στις ελληνικές ΜμΕ, ώστε να διαφανεί αν αποτελεί τροχοπέδη ή μοχλό ανάπτυξης της πρακτικής του outsourcing.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της φαρμακευτικής εταιρείας, θεωρεί ότι είναι μάλλον πιο επικίνδυνο σε περίοδο οικονομικής κρίσης να προβείς σε outsourcing, εκτός αν πρόκειται για κάποια λειτουργία συστηματική και όχι βασική για την επιχείρηση – στη συγκεκριμένη επιχείρηση, μία τέτοια λειτουργία είναι η διακίνηση των φαρμάκων (logistic). Ο φαρμακοποιός βρίσκει ότι δημιουργείται μία ευκαιρία για τους outsourcers, γιατί πολλές θέσεις εργασίας καταργήθηκαν, με αποτέλεσμα σημαντικά πόστα σε μία επιχείρηση να μένουν ακάλυπτα ή να καλύπτονται από μη καταρτισμένο προσωπικό. Αυτή η έλλειψη θα μπορούσε να καλυφθεί από εξωτερικό συνεργάτη. Δεν παραγνωρίζει, βέβαια το γεγονός ότι ο περιορισμός εξόδων μίας εταιρείας λόγω της οικονομικής κρίσης ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά την απόφαση για μία παροχή υπηρεσίας. Τόσο ο επιχειρηματίας των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, όσο και ο Γενικός Διευθυντής της φαρμακαποθήκης επισημαίνουν την αρνητική επίδραση της μειωμένης ρευστότητας, η οποία ακολουθεί την οικονομική κρίση, στην απόφαση για outsourcing. Παρ’ όλα αυτά ο διευθυντής της φαρμακαποθήκης τοποθετεί και την παράμετρο της αποδοτικότητας. Έτσι, “...ενώ per se μπορεί το outsourcing να είναι πιο ακριβό και άρα δύσκολο σε περίοδο οικονομικής κρίσης, από την άλλη πλευρά διαφοροποιείται τόσο πολύ η απόδοση που είναι τελικά προς όφελος της επιχείρησης”. Τέλος, κατά τη γνώμη του διευθυντή της εταιρείας logistics δεν υπάρχει κάποια επίδραση, τουλάχιστον στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία στην οποία εργάζεται.

Ερώτημα 8^ο: “ Με ποιο τρόπο επηρεάζει το internet, οι νέες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας”. Το ερώτημα αυτό τέθηκε για να διευκρινιστεί αν το outsourcing μπορεί να δώσει στη ΜμΕ ελληνική επιχείρηση τη δυνατότητα να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και να εκτεθεί επιχειρηματικά σε ξένες αγορές, ευρωπαϊκές και μη.

Στο ερώτημα αυτό οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες και το internet έχουν αυξήσει τη ροή της πληροφορίας και την

ανταγωνιστικότητα. Παρ' όλα αυτά, με εξαίρεση τον διευθυντή της φαρμακαποθήκης, ο οποίος θα χρησιμοποιούσε το outsourcing για εξαγωγές καθώς και για τοποθέτηση κάποιου προϊόντος OTC σε μία ξένη αγορά, οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, δεν μπορούν να δουν κάποιου είδους σύνδεση με το δικό τους αντικείμενο και κλάδο.

6.2. Συμπεράσματα

Οι μικρομεσαίοι Έλληνες επιχειρηματίες αναγνωρίζουν την αξία που μπορεί να δώσει το marketing στις επιχειρήσεις τους, καθώς και το γεγονός ότι αυτό μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας. Συσχετίζουν άμεσα τις λειτουργίες του marketing με τον πελάτη/ καταναλωτή, παρά το γεγονός ότι εστιάζουν περισσότερο στο τακτικό παρά στο στρατηγικό marketing. Αντίστοιχα, και οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο B2B, εστιάζουν στη διαμόρφωση και εξατομίκευση προσφορών για τους πελάτες τους, με τις υπόλοιπες λειτουργίες του marketing να είναι εξαιρετικά περιορισμένες.

Παράλληλα με το marketing, το outsourcing των λειτουργιών του marketing κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στις ελληνικές ΜμΕ. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν το outsourcing, τουλάχιστον κάποιων λειτουργιών του marketing, και τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, άλλοι σε μεγαλύτερο και άλλοι σε μικρότερο.

Η έλλειψη τεχνογνωσίας είναι βασικός λόγος για τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες να προβούν σε outsourcing κάποιων λειτουργιών του marketing. Ως αποτέλεσμα, έργα όπως το digital marketing, η διαχείριση των social media και των ιστοσελίδων, τα οποία για τους περισσότερους αποτελούν απαραίτητα εργαλεία, αλλά δύσκολα στη διαχείρισή τους από πλευράς τεχνογνωσίας, να γίνονται ανάθεση σε εξωτερικού συνεργάτη. Η εκπαίδευση επίσης των ανθρώπων, ιδιαίτερα των πωλητών, τόσο σε επίπεδο τεχνικών πωλήσεων, αλλά κυρίως σε επίπεδο περιεχομένου, δηλαδή σε επίπεδο κατάλληλου μηνύματος για τον πελάτη, είναι ένα επιπλέον έργο που οι επιχειρηματίες είναι πρόθυμοι να αναθέσουν σε εξωτερικό συνεργάτη.

Η εξατομίκευση των προσφερόμενων υπηρεσιών και το βάθος της επικοινωνίας είναι κρίσιμοι παράγοντες για την τελική επιλογή των έργων marketing τα οποία θα γίνουν outsourced από τον επιχειρηματία. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται ότι οι εταιρείες οι οποίες εργάζονται σε επίπεδο B2B δυσκολεύονται να τοποθετήσουν το outsourcing στη λειτουργία marketing των επιχειρήσεών τους, κυρίως, γιατί το marketing γι' αυτούς

αφορά στις κατ' ιδίαν οικονομικές συμφωνίες που κάνουν με τους πελάτες τους, στις οποίες θέλουν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο. Συνολικά, σε όλους τους ερωτηθέντες, φαίνεται να έχει μικρότερη σημασία το είδος του έργου που θα αναθέσουν σε εξωτερικό συνεργάτη, και περισσότερο απασχολεί ο έλεγχος που θα έχουν πάνω σε αυτό, εφόσον επιθυμούν να γνωρίζουν κάθε βήμα και να λαμβάνουν οι ίδιοι τις σχετικές αποφάσεις.

Το digital marketing και τα στοιχεία analytics θεωρούνται από τους επιχειρηματίες απαραίτητα εργαλεία για τις επιχειρήσεις τους, με εξαίρεση τις εταιρείες που επιχειρούν σε B2B. Και ενώ μέχρι και σήμερα τα έργα αυτά είναι εκείνα τα οποία οι επιχειρηματίες προτιμούν να κάνουν outsourced, φαίνεται να επικρατεί η σκέψη στο μέλλον να ενσωματωθούν και αυτά στις εσωτερικές λειτουργίες marketing της επιχείρησης. Η μεγάλη προσφορά εργασίας στον τομέα αυτό μοιάζει να παίζει καθοριστικό ρόλο, εφόσον καθιστά οικονομικότερη επιλογή την πρόσληψη υπαλλήλου από την εξωτερική ανάθεση.

Συνολικά, στα θετικά σημεία του outsourcing, έτσι όπως εντοπίζονται από τους ερωτηθέντες, έρχεται πρώτη η υψηλή εξειδίκευση και εμπειρία, στην οποία έγινε μνεία από όλους. Ακολουθεί η δυνατότητα επικέντρωσης στα πιο σημαντικά εσωτερικά ζητήματα από πλευράς της διεύθυνσης της επιχείρησης, καθώς και η πρόσβαση σε υψηλή τεχνογνωσία, την οποία κατέχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες. Τέλος, άλλα θετικά τα οποία προκύπτουν από την εξωτερική ανάθεση έργων του marketing συμπεριλαμβάνουν το κέρδος χρόνου, την απόκτηση γνώσεων από τον εξειδικευμένο outsourcer, την οπτική μιας τρίτης αντικειμενικής ματιάς, τη δυνατότητα επέκτασης των λειτουργιών του marketing, καθώς και το χαμηλότερο κόστος. Αντίθετα, στα μειονεκτήματα του outsourcing πρωτοστατεί η απώλεια ικανοποιητικού και καθημερινού ελέγχου, με το σύνολο των συμμετεχόντων να τη σχολιάζουν. Η απώλεια της δυνατότητας ανάπτυξης εσωτερικών ικανοτήτων, καθώς και το υψηλό κόστος, αναφέρονται από τους ερωτηθέντες ως επιπλέον αρνητικά στοιχεία του outsourcing.

Τα προβλήματα ρευστότητας των επιχειρήσεων τα οποία συσχετίζονται με την οικονομική κρίση, φαίνεται να επιδρούν αρνητικά στη σκέψη και λήψη απόφασης για outsourcing διαφόρων υπηρεσιών του marketing. Δεν παραγνωρίζονται όμως οι ευκαιρίες που παρέχει το outsourcing στις επιχειρήσεις, οι οποίες εξαιτίας της οικονομικής κρίσης προβαίνουν σε περικοπές θέσεων εργασίας, καθώς και η αύξηση της απόδοσης που έρχεται ως αποτέλεσμα της χρήσης εξειδικευμένων επαγγελματιών. Τέλος, δε φαίνεται να υπάρχει δυνατός συσχετισμός μεταξύ των νέων τεχνολογιών, της παγκοσμιοποίησης και του internet με τη λήψη απόφασης για outsourcing από πλευράς των ελληνικών ΜμΕ.

Τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται να συμβαδίζουν με τη βιβλιογραφία, η οποία αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας. Οι Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, δε διαφοροποιούνται ιδιαίτερα ως προς τις πρακτικές που ακολουθούν στην εξωτερική ανάθεση έργων του marketing, από άλλους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, όπως αυτοί παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

6.3. Περιορισμοί της μελέτης

Στη συγκεκριμένη έρευνα, το δείγμα των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις είναι μικρό, με συνέπεια η γενίκευση των αποτελεσμάτων να παρουσιάζει δυσκολία. Επίσης, οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις, αποτελούν βασικές ερωτήσεις για το συγκεκριμένο θέμα, και δεν ερευνούν σε βάθος άλλες παραμέτρους. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματά τους είναι σύμφωνα με αυτά που προκύπτουν από αντίστοιχες μελέτες, όπως αυτές εξετάστηκαν στη σχετική βιβλιογραφία.

Επιπλέον, οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν μόνο ΜμΕ οι οποίες δραστηριοποιούνται στο φαρμακευτικό κλάδο. Ενδεχομένως τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων να ήταν διαφορετικά στην περίπτωση που συμμετείχαν επιχειρηματίες άλλων κλάδων. Το δείγμα των επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από το ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον της ερευνήτριας, η οποία εργάζεται και η ίδια σε φαρμακευτική εταιρεία. Ενδέχεται, επίσης, ο κοινός τομέας επαγγελματικής απασχόλησης να συντέλεσε στην άμεσα θετική ανταπόκριση όλων των προσκεκλημένων για συνέντευξη, ενώ δεν μπορεί να αποκλειστεί ότι η επαγγελματική εμπειρία στον ίδιο κλάδο συνέβαλε στην ανάπτυξη μεροληπτικών στάσεων είτε από τους ερωτηθέντες είτε από την ίδια την ερευνήτρια.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΩΝ MARKETING (OUTSOURCING MARKETING) ΣΕ ΜμΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο παρών οδηγός συνεντεύξεων έχει ως σκοπό την καταγραφή των απόψεων επιχειρηματιών ή/και Γενικών Διευθυντών ελληνικών ΜμΕ σχετικά με την εξωτερική ανάθεση έργων του marketing (outsourcing marketing). Η ανάπτυξη του οδηγού αυτού, η συλλογή και ανάλυση των απαντήσεων/ συζητήσεων πραγματοποιείται στα πλαίσια της εκπόνησης της διατριβής της Γεωργίας Αντωνοκοπούλου, μεταπτυχιακής φοιτήτριας του προγράμματος E-MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη συνέντευξη είναι άκρως εμπιστευτικά και οι απαντήσεις που θα προκύψουν από τις κάτωθι ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για την έρευνα πεδίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Μέρος Α1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης:
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας:
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας:

Μέρος Α2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης:
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο:
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

Μέρος Β: Ειδικό μέρος.

Ερώτηση 1. Τι είναι το marketing κατά τη γνώμη σας και ποιες από τις λειτουργίες του χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας

Ερώτηση 2. Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους

Ερώτηση 3. Ποιες δραστηριότητες των πωλήσεων ή του marketing δε θα σκεφτόσασταν να δώσετε για υλοποίηση εκτός της επιχείρησής σας (outsourcing) και για ποιους λόγους

Ερώτηση 4. Τι πιστεύετε για την εξωτερική ανάθεση έργων σύγχρονων λειτουργιών της επιχείρησής σας, όπως είναι τα analytics, και το social media marketing

Ερώτηση 5. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)

--

Ερώτηση 6. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αρνητικά της εξωτερικής ανάθεσης έργων marketing (outsourcing marketing)

Ερώτηση 7. Με ποιο τρόπο θα επηρέαζε η οικονομική κρίση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας (θετικά ή αρνητικά)

Ερώτηση 8. Με ποιο τρόπο επηρεάζει το internet, οι νέες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση την απόφασή σας για να κάνετε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) λειτουργίες του marketing στην επιχείρησή σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΜΕΡΗ Α1 & Α2 ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

I. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Μέρος Α1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης: 19/11/2018
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας: CEO
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας: 20 έτη

Μέρος Α2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης: Έδρα Αθήνα – Κάλυψη σε όλη την Ελλάδα
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο: 20 έτη
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

II. ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ

Μέρος Α1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης: 23/11/2018
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας: Επιχειρηματίας
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας: 35 έτη

Μέρος Α2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης: Λαμία
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο: 35 έτη
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

III. ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Μέρος Α1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης: 28/11/2018
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας: Επιχειρηματίας
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας: 5 έτη

Μέρος Α2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης: Αττική
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο: 5 έτη
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

IV. ΕΤΑΙΡΕΙΑ LOGISTIC ΦΑΡΜΑΚΟΥ

Μέρος Α1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης: 03/12/2018
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας: Operation Director
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας: 1,5 έτη

Μέρος Α2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης: Αττική
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο: 10 έτη
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

V. ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ

Μέρος A1: Προσωπικά Στοιχεία Συμμετέχοντος στη συνέντευξη

1. Ημερομηνία συμπλήρωσης: 07/12/2018
2. Ηλικία συμμετέχοντος: 30-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών 61-70 ετών
3. Μορφωτικό Επίπεδο συμμετέχοντος: Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
4. Θέση Εργασίας: Γενικός Διευθυντής
5. Έτη λειτουργίας στην παρούσα θέση εργασίας: 8 έτη

Μέρος A2: Στοιχεία Επιχείρησης

1. Γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης: Αθήνα
2. Αριθμός ετών δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο: 41 έτη
3. Αριθμός εργαζομένων που διαθέτει: <10 <50 <250
4. Σε ποια κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει: Πολύ Μικρή Μικρή Μεσαία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. 2003/361ΕΚ 'σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων' (2003) *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, L124/36. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EL:PDF>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
2. ΕΤΕ. (2018) *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας, Ειδικό Θέμα: Εξωστρέφεια*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2017-h2>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2015) *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-el/format-PDF/source-99727915>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
4. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (ΕΕ)2017/565 'κατ' Εξουσιοδότηση Κανονισμός για τη συμπλήρωση της οδηγίας 2014/65/ΕΕ' (2017) *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, L87/1. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32017R0565>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
5. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2012) *Οδηγός Εξαγωγών για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2012*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://publications.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/a393c57b-67f3-4100-8f3c-f385b64b9018/language-el/format-PDF/source-99727821>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
6. Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (γ' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
7. ΟΠΑ & Ίδρυμα Κόκκαλη. (2009) *Η Καινοτομία στην Ελλάδα, Συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο http://sev4enterprise.org.gr/wp-content/uploads/2014/12/Report_on_Innovation_gr1.pdf. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
8. AMA. (2013) *Definition of Marketing*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).

9. Aron, R., Singh, J. (2005). 'Getting Offshoring Right'. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://hbr.org/2005/12/getting-offshoring-right>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
10. Ayyagari M., Beck, T., Demirguc-Kunt, A. (2007) 'Small and Medium Enterprises Across the Globe'. *Small Business Economics*, 29, pp. 415–434. doi:10.1007/s11187-006-9002-5.
11. BDC. (2018) *10 things you (probably) didn't know about Canadian SME's*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/manage-business/pages/10-things-didnt-know-canadian-sme.aspx>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
12. Bolton, J.E. (1971) *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: Her Majesty's Stationary Office.
13. Clarity Quest. (2018). *Is Outsource Marketing right for your company?* Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.clarityqst.com/resources/white-papers/is-outsource-marketing-right-for-your-company/>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
14. DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F. (2006). 'The qualitative research interview'. *Medical Education*, 40, pp.314-321. doi:10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x.
15. EBA. (2018a) *Consultation Paper; EBA Draft Guidelines on Outsourcing arrangements*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-outsourcing-arrangements>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
16. EBA. (2018b) *Consultation Paper; EBA Draft Guidelines on Outsourcing arrangements, Comments by the EBA Stakeholders Group*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-outsourcing-arrangements>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
17. European Commission. (2017a) *Annual Report on European SME's 2016/2017*. Brussels. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/26563/>. (Τελευταία Πρόσβαση: 10/10/18).
18. European Commission. (2017b) *SBA Fact Sheet Greece 2017*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/29489/>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
19. European Commission. (2018) *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)* Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο https://ec.europa.eu/growth/smes_en. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).

20. Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001). 'SME marketing in practice' *Marketing Intelligence and Planning*, 19 (1), pp. 6 - 11. doi: 10.1108/02634500110363583.
21. Gottfredson, M., Puryear, R., Stephen Phillips, S. (2005). 'Strategic Sourcing: From Periphery to Core'. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://hbr.org/2005/02/strategic-sourcing-from-periphery-to-the-core>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
22. Government of Canada. (2018) *SME in Canada, Definition*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/Home>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
23. Government of China. (2018) *Database of Laws and Regulations*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2007-12/06/content_1382128.htm. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
24. GPO. (2013) *Έρευνα για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο https://www.tovima.gr/files/1/2013/esee_gpo.pdf. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
25. Graa, A., Baraka, H. (2016) 'Outsourcing marketing activities for a successful small and medium sized enterprises'. *Maghreb Review on Economics and Management*, 03 (01).
26. Gunasekaran, A., Rai, B.K., Griffin, M. (2011) 'Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research'. *International Journal of Production Research*, 49 (18), pp. 5489-5509. doi:10.1080/00207543.2011.563831.
27. Hatonen, J., Eriksson, T. (2009). '30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future'. *Journal of International Management*, 15 (2), pp. 142-155. doi:10.1016/j.intman.2008.07.002.
28. Hyz A.B. (2011) 'Small and Medium Enterprises (SMEs) in Greece - Barriers in Access to Banking Services. An Empirical Investigation'. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (2).
29. Insinga, R.C., Werle, M.J. (2000). 'Linking Outsourcing to Business Strategy'. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), pp.58-70. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο https://www.jstor.org/stable/4165685?seq=1#page_scan_tab_contents. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
30. Kid, C.M., Yazdanifard, R. (2015). 'The General Review on How Outsourced Marketing Improves the Productivity of a Company'. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15 (8).
31. Kotler, P., & Keller K.L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

32. Lee, S., Park, G., Yoon, B., Park, J. (2010). 'Open Innovation in SME's – An Intermediated Network Model'. *Research Policy*, 39 (2), pp. 290-300. doi: 10.1016/j.respol.2009.12.009.
33. LLC. (2005). *Why outsource your marketing? The concept and its benefits*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://www.scribd.com/document/239346574/why-outsource-pdf>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
34. McCartan-Quinn, D., Carson, D. (2003) 'Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm'. *Small Business Economics*, 21 (2), pp 201-213.
35. McGovern, G., Quelch, J. (2005). 'Outsourcing Marketing'. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://hbr.org/2005/03/outourcing-marketing>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
36. OECD. (2002) *Glossary of Statistical Terms, Outsourcing*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4950>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).
37. Quill Advertising. (2007). *Outsourcing Marketing – A Whitepaper*. Advertisement on web site. October 2018.
38. Quinn, J., Hilmer, F. (1994). 'Strategic outsourcing'. *Sloan Management Review*, 35 (4), pp. 43-55.
39. Sharma, A., Iyer, G.R., Raajpoot, N.A. (2009) 'A framework for offshoring marketing processes in business-to-business marketing relationships'. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 419–425. doi:10.1016/j.indmarman.2009.03.007.
40. Simonet, D. (2002). 'Licensing agreements in the pharmaceutical industry'. *International Journal of Medical Marketing*, 2 (4), pp. 329-341. doi: 10.1057/palgrave.jmm.5040090.
41. Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., Frecknall-Hughes, J. (2006) 'Marketing in small and medium sized enterprises'. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12 (6), pp.361-387. doi.10.1108/13552550610710153.
42. Verroiopoulos, A., Sfakianaki, E. (2015). 'An Investigation to the Trends of Outsourcing and its Impact on Procurement, Planning Procedures and Organization in Construction Companies in Greece'. *International Journal of Energy Science and Engineering*, 1 (4), pp 148-152.
43. Voudouris, I., Lioukas, S., Makridakis, S., Spanos, Y. (2000) 'Greek Hidden Champions: Lessons from Small, Little – Known Firms in Greece'. *European Management Journal*, 18 (6), pp. 663–674.
44. Ward, S. (2018) *SME Definition (Small to Medium Enterprise) SME Definitions Vary from Country to Country*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο

<https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).

45. WTO. (2005) *World Trade Report, Offshoring Services: Recent Developments and Prospects*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον ιστότοπο https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr05_e.htm. (Τελευταία Πρόσβαση 10/10/18).