

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΑΠΟΚΟΤΟΥ ANNA A.M. 10036
ΜΑΥΡΟΜΑΝΩΛΑΚΗ ΧΡΥΣΗ A.M. 9909
ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ A.M. 9879

Επιβλέπων: Αναστασάκης Αντρέας

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2017

“Everyone is an entrepreneur. The only skills you need to be an entrepreneur: an ability to have ideas, an ability to execute on those ideas and to be persistent, so even as you fail you learn and move onto the next adventure.”

– James Altucher

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή κύριο Αναστασάκη Αντρέα για την ανάθεση του θέματος, καθώς και όλους τους συνεργάτες των εταιρειών, που παρά το βεβαρυμμένο τους πρόγραμμα, αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και μας βοήθησαν στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Επίσης, αισθανόμαστε την ιδιαίτερη ανάγκη να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας, για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που μας πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	8
Εισαγωγή	10

Κεφάλαιο 1ο

Βασικά χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

1.1 Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης	11
1.2 Η Σύνθεση και ο Κύκλος Ζωής της ΜΜΕ	12
1.3 Βασικά Χαρακτηριστικά ΜΜΕ	15
1.4 Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ	16
1.5 Μειονεκτήματα των ΜΜΕ	17

Κεφάλαιο 2ο

Στρατηγικές Ανάπτυξης ΜΜΕ

2.1 Τι είναι η Στρατηγική για μία Επιχείρηση	19
2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης που Εφαρμόζονται στις ΜΜΕ	21
2.2.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης	21
2.2.2 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης	24
2.2.3 Στρατηγική Διείσδυσης και Συγκέντρωσης Αγοράς	24
2.2.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	25
2.2.5 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος	26
2.2.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Συσχετισμένης Διαφοροποίησης	26
2.2.7 Στρατηγική Ανάπτυξης Ασυσχετίστης Διαφοροποίησης	27

Κεφάλαιο 3ο

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τις ΗΠΑ

3.1 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στις ΗΠΑ	30
3.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα	32
3.2.1 Η Ευρωπαϊκή Πολιτική για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	33
3.2.2 Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα	38
3.2.3 Πρωτοβουλίες από το ΕΤΕΑΝ για τη Στήριξη των ΜΜΕ	41
3.2.4 Θερμοκοιτίδες και Επενδυτικά Κεφάλαια για Start-ups	42
3.3 Τάσεις στην Κατηγορία των ΜΜΕ για την Ελλάδα	46

Κεφάλαιο 4ο

Τα Προβλήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

4.1 Τα Προβλήματα Οργάνωσης των ΜΜΕ	51
4.2 Το Πρόβλημα Χρηματοδότησης των ΜΜΕ	52
4.3 Το Πρόβλημα των Εξαγωγών	53
4.4 Το Πρόβλημα στην Προμήθεια των Πρώτων Υλών	53
4.5 Το Πρόβλημα της Ανάπτυξης	54

Κεφάλαιο 5ο

Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Προβλημάτων των ΜΜΕ

5.1 Η Σημασία και η Ανάγκη Στήριξης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε Περιόδους Οικονομικής Ύφεσης	56
5.2 Βασικές Πηγές Προβλημάτων και οι Επιπτώσεις τους στις Ελληνικές ΜΜΕ	57

5.3 Στρατηγικές Επίλυσης Προβλημάτων των ΜΜΕ	58
5.3.1 Στρατηγική Διαχείρισης Ρευστότητας	59
5.3.2 Επαναπροσδιορισμός του Κόστους Λειτουργίας	60
5.3.3 Στρατηγική Διαχείρισης Παγίου Κεφαλαίου	62
5.3.4 Στρατηγική Οργάνωσης και Εκσυγχρονισμού	62
5.3.5 Στρατηγική Επενδύσεων εν Μέσω Ύφεσης	63
5.4 Στρατηγικές Συμμαχίες	63
5.5 Στρατηγικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	64

Κεφάλαιο 6ο

Βασικά Χαρακτηριστικά Έρευνας και Μελέτη Περιπτώσεων

6.1 Σκοπός και Μεθοδολογία της Έρευνας	66
6.2 Η Περίπτωση της Βούλγαρη ΑΕΒΕ	67
6.3 Η Περίπτωση του Αγροτικού Συνεταιρισμού Οροπεδίου Λασιθίου	70
6.4 Η Περίπτωση της Cretan Root - Κουφοζήσης ΑΕ	72
6.5 Σύγκριση	74

Επίλογος	80
----------	----

Βιβλιογραφία	82
--------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Ερωτηματολόγιο	86
----------------------------	----

Περίληψη

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο στην οικονομική και κοινωνική βελτίωση μιας χώρας, καθώς συμβάλλουν στην γενικότερη βελτίωση του ανταγωνισμού και της καινοτομίας στο τομέα των επιχειρήσεων.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά μιας ΜΜΕ, είναι ότι συνήθως διοικείται και οργανώνεται σε όλα τα τμήματα από ένα πρόσωπο που έχει στην επίβλεψη του τις προμήθειες, την παραγωγή, την εμπορία. Γι' αυτό πολλές φορές τέτοιου είδους επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και οικογενειακές.

Λόγω του τόσο σημαντικού ρόλου τους στην οικονομική ζωή μιας χώρας, υπάρχουν στη χώρα μας οργανισμοί όπως ο ΕΤΕΑΝ (Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης) και η Small Business Act (SBA) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που σαν έργο τους έχουν να ενισχύουν χρηματοδοτικά τις ΜΜΕ και επιπλέον, να τους παρέχουν πληροφορίες για την βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας και της στρατηγικής τους ανάπτυξης όπως π.χ. στον τομέα των εξαγωγών.

Για όλα τα παραπάνω και για τις ανάγκες της πτυχιακής εργασίας, προχωρήσαμε σε έρευνα συγκεκριμένων επιχειρήσεων, με σκοπό τη συλλογή δεδομένων ως προς τις μεθόδους ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη χώρα μας.

Οι κύριοι στόχοι της έρευνας ήταν η συλλογή πληροφοριών για τη σημερινή θέση και οικονομική κατάσταση της κάθε εταιρείας, τις βασικές δραστηριότητες της, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα της στρατηγικής των επιχειρήσεων, την έρευνα και την καινοτομία της επιχείρησης, την παροχή χρηματοδότησης, τη διερεύνηση μελλοντικών στρατηγικών για την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας και τη διερεύνηση των θετικών και αρνητικών παραγόντων ως προς την ανάπτυξη.

ABSTRACT

Small and Medium-sized industrial enterprises (SMEs) are the cornerstone of the economic and social improvement in a country, as they contribute to the general improvement in business competition and innovation.

One of the main features of SMEs is that a small and medium-sized enterprise is usually run and organized by a person who oversees procurement, production and marketing. That is why many of these businesses are family-owned.

Because of the importance of their role in the economy, there are organizations such as ETEAN (National Enterprise for Entrepreneurship and Development) in Greece or the European Small Business Act (SBA), whose main task is to support SMEs with financially and to help them by providing information on development of administrative operations and exports.

For the needs of this paper, we conducted a survey of specific businesses to collect data on the development methods applied by small and medium-sized enterprises in our country.

The main objectives of the survey were to collect information on the current position and economic situation of each company, the development of new technologies in the field of business strategy, the research and innovation of the company, the provision of finance, the investigation future strategies to strengthen the company's position and to explore positive and negative factors in terms of growth.

Εισαγωγή

Θέλοντας να μελετήσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως προς τη στρατηγική, την οργάνωση και την μελλοντική τους πορεία στην ανάπτυξη, προχωρήσαμε στη ανάπτυξη 6 κύριων κεφαλαίων.

Στο 1ο κεφάλαιο, περιγράφουμε τα βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και συνθέτουμε το πλέγμα που αντιπροσωπεύει τόσο το θεωρητικό επίπεδο όσο και η σπουδαιότητα του ρόλου τους.

Στο 2ο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στην έννοια της στρατηγικής μιας επιχείρησης και προσπαθούμε να αναπτύξουμε τις βασικές πρακτικές που ακολουθούν οι ΜΜΕ στα κυριότερα επίπεδα δράσης τους όπως για παράδειγμα της παραγωγής, της έρευνας κι ανάπτυξης προϊόντων και της διείσδυσης σε νέες αγορές.

Στο 3ο κεφάλαιο, προσπαθούμε να παρουσιάσουμε τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στην Ελλάδα αφού προηγουμένως κάνουμε μία αναφορά στο τι επικρατεί στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ.

Στο 4ο κεφάλαιο, αναφέρουμε κάποια από τα γενικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία τους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα σε θέματα διοίκησης, γραφειοκρατίας κατά την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δυσκολία ανεύρεσης οικονομικών πόρων κ.α.

Στο 5ο κεφάλαιο, εξειδικεύουμε τη μελέτη μας στη δύσκολη περίοδο της οικονομικής ύφεσης που επικρατεί στην Ελλάδα και αναφέρουμε συγκεκριμένους τρόπους και στρατηγικές για την έξοδο από την οικονομική κρίση και στόχο την ανάπτυξη των ΜΜΕ.

Τέλος, στο 6ο κεφάλαιο, προβαίνουμε σε ειδική μελέτη περιπτώσεων βασικών ΜΜΕ στην Κρήτη, όπου αφού αρχικά διατυπώσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά και τη μεθοδολογία της έρευνάς μας, στη συνέχεια αναλύουμε τα δεδομένα και συγκρίνουμε 3 εταιρείες για την αποκομιδή βασικών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Βασικά Χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

1.1 Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης

Ως προς τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαπιστώνουμε ότι, κάθε χώρα είτε στην Ευρώπη είτε στον υπόλοιπο κόσμο, έχει διαφορετικά κριτήρια κατάταξης ανάλογα με το οικονομικό μέγεθος, τον αριθμό των εργαζομένων και την ισχύουσα κοινωνική κατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια τα οποία μας διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις ανάλογα το μέγεθος τους είναι:

- 1) ο αριθμός των απασχολούμενων υπαλλήλων,
- 2) ο ετήσιος όγκος πωλήσεων όπου προκύπτει από το τζίρο και το κύκλο εργασιών,
- 3) το σύνολο του ενεργητικού,
- 4) η ισχύουσα ασφάλεια,
- 5) ο όγκος καταθέσεων,
- 6) τα ίδια κεφάλαια και
- 7) μερίδιο αγοράς.

Το συνηθέστερο κριτήριο κατάταξης των ΜΜΕ είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν, αφού δεν επηρεάζεται από άλλα χαρακτηριστικά όπως π.χ. τον πληθωρισμό. Στις ΗΠΑ για παράδειγμα, ΜΜΕ χαρακτηρίζεται αυτή που έχει έως 500 εργαζομένους, ενώ στην Ιαπωνία λιγότερους από 300.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τη σύσταση 2003/361/ΕΚ ως ορισμό μικρομεσαίας επιχείρησης αναγνωρίζει μία επιχείρηση που,

- 1) απασχολεί μέχρι 249 άτομα προσωπικό,
- 2) έχει σύνολο ισολογισμού μέχρι και 43 εκατ. € και
- 3) έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. €.¹

Επιπλέον, οι προϋποθέσεις χαρακτηρισμού μιας επιχείρησης ως μικρομεσαία εξαρτώνται και από τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, εξαιτίας των ανομοιομορφων συνθηκών που ισχύουν σε αυτούς.

Πιο συγκεκριμένα βλέπουμε στη καθημερινότητα ότι ένα μαγαζί, ένα μίνι μάρκετ ή ένα

¹ Συγκριτικά, το 1996 το σύνολο του ισολογισμού καθοριζόταν έως 27€ εκατ. και ο κύκλος εργασιών έως 40€ εκατ.

εστιατόριο της γειτονιάς θεωρείται μικρή επιχείρηση και αντιθέτως μία βιομηχανία μοτοσυκλετών ή μία αλυσίδα γρήγορου φαγητού θεωρείται μεγάλη επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές συμπεραίνουμε ότι ο ορισμός για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με την ανάπτυξη της αγοράς μιας χώρας. Συνήθως όμως, το πιο βασικό χαρακτηριστικό κατάταξης που χρησιμοποιεί μια χώρα, είναι ο αριθμός των εργαζομένων (Πίνακας 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΤΗ ΕΕ

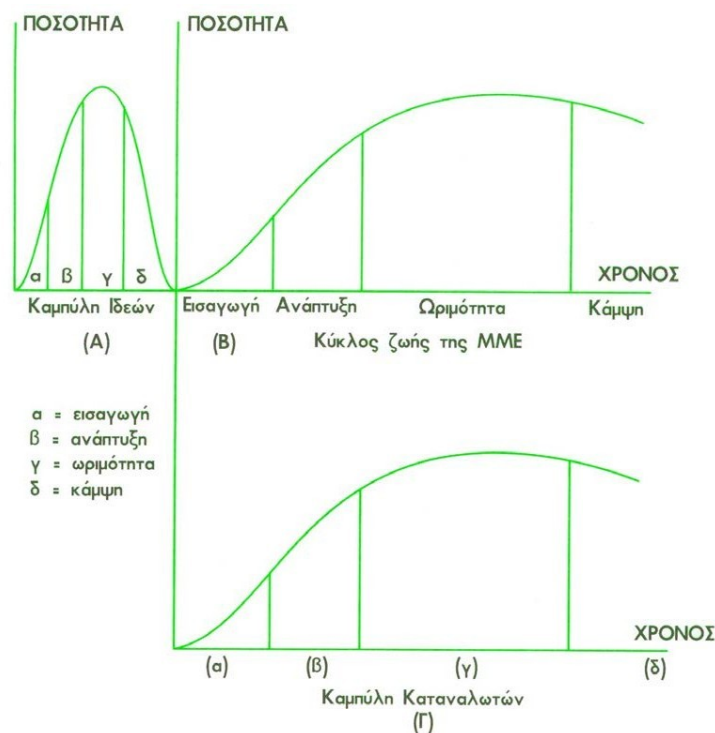
Μεσαία Επιχείρηση	Μικρή Επιχείρηση	Πολύ Μικρή Επιχείρηση
<ul style="list-style-type: none">ΕΩΣ 249 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΕΩΣ 43 ΕΚ. €ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΩΣ 50 ΕΚ.€	<ul style="list-style-type: none">ΕΩΣ 49 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ Ή ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΩΣ 10 ΕΚ.€	<ul style="list-style-type: none">ΕΩΣ 10 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΩΣ 2 ΕΚ €

Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες, πράγμα που σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία της οικονομίας, για αυτό και η χώρα μας μέσω των κοινοτικών πλαισίων στήριξης έχει αφιερώσει ένα μεγάλο τμήμα των χρηματικών πόρων μέσω των περιφερειών και του ταμείου του κράτους για την ίδρυση, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1.2 Η Σύθεση και ο Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

Θέλοντας να μελετήσουμε καλύτερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως προς την δομή, την οργάνωση και την μελλοντική τους πορεία στην ανάπτυξη, θα πρέπει να αναλύσουμε την εξέλιξη της σύθεσής τους ως προς 3 βασικούς πυλώνες (διάγραμμα), οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- την καμπύλη ιδεών,
- τον κύκλο ζωής της ΜΜΕ και
- την καμπύλη καταναλωτών



Διάγραμμα: Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

Αναλυτικότερα, η καμπύλη ιδεών αποτελείται από τέσσερα στάδια, αυτά της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της κάμψης.

Το πρώτο στάδιο της εισαγωγής είναι αυτό, όπου ο υποψήφιος επιχειρηματίας αναρωτιέται αν επικρατούν καλές οικονομικές συνθήκες για να προχωρήσει σε κάποια επένδυση ή όχι. Το αμέσως επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας εξετάζει μία λίστα προϊόντων και το πόσο εφικτό είναι να παραχθεί και να διατεθεί στην αγορά με την δεδομένη τεχνολογία, ένα από αυτά τα προϊόντα. Τρίτο στάδιο της διαδικασίας είναι η ωρίμανση όπου ο επιχειρηματίας κάνει μία έρευνα αγοράς για το προϊόν που έχει αποφασίσει να ασχοληθεί. Στο τελευταίο στάδιο της κάμψης έχει οριστικοποιηθεί το προϊόν παραγωγής και ο επιχειρηματίας προχωράει στην επίλυση πιο πρακτικών θεμάτων για την παραγωγή, όπως είναι για παράδειγμα η στέγαση της επιχείρησης, ο επαγγελματικός και μηχανολογικός εξοπλισμός, η προμήθεια υλών και η επάνδρωση της επιχειρηματικής μονάδας με καταρτισμένο προσωπικό.

Ουσιαστικά λοιπόν, η καμπύλη ιδεών είναι οι παραπάνω συνολικές διαδικασίες πριν δημιουργηθεί μια επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους και αποτελεί την αρχή του κύκλου ζωής της επιχείρησης και τη βάση μιας επιτυχημένης, αναπτυσσόμενης επιχείρησης.

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης βλέπουμε περιλαμβάνει κι αυτός τέσσερα στάδια στην

καμπύλη του. Στο πρώτο στάδιο της εισαγωγής η επιχείρηση κάνει την εμφάνιση της στην αγορά, όπου μπαίνει στη διαδικασία εύρεσης προμηθευτών για την αγορά πρώτων υλών και ότι άλλο είναι απαραίτητο για την παραγωγή. Συγχρόνως, η επιχείρηση αναζητά πελάτες χονδρικής και λιανικής. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση είναι καλό να κερδίσει την εμπιστοσύνη των τρίτων, αφού είναι καινούργια στο χώρο και η αμφίβολο αν θα καταφέρει να σταθεί συνεπής στις υποχρεώσεις της σε προμηθευτές και τράπεζες. Από την άλλη πλευρά, το καταναλωτικό κοινό υποδέχεται με επιφυλακτικότητα τα προϊόντα της νέας επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης είναι αυτό όπου η επιχείρηση θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και επωφελείται από την τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Έτσι ώστε να σταθεροποιηθεί στο κόσμο των επιχειρήσεων. Είναι μια εξεταστική περίοδος για την νεοϊδρυθείσα επιχείρηση, καθώς είναι η στιγμή που πρέπει να δείξει το «καλό και συνεπές» της πρόσωπο στις συνεργαζόμενες τράπεζες, προμηθευτές, πελάτες αλλά και ανταγωνιστές. Σε αυτό το σημείο, υπάρχει η πιθανότητα, η επιχειρηματική μονάδα να μην συνεχίσει την προσπάθεια της λόγω δυσκολιών και έλλειψης εμπειρίας. Το επόμενο στάδιο χαρακτηρίζεται ως αυτό της ωριμότητας. Επειδή η επιχείρηση αρχίζει να εμπνέει εμπιστοσύνη και έτσι οι προμηθευτές πωλούν τις πρώτες ύλες επί πιστώσει, οι τράπεζα προχωρούν σε χρηματοδοτήσεις ευκολότερα και τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης γίνονται ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να μην είναι όλα «ρόδινα» για μια επιχείρηση στην προκείμενη φάση, αφού έρευνες δείχνουν ότι μόνο ένα 10% συνεχίζει την ανοδική πορεία ενώ το 90 % περνάει σε φάση κάμψης. Η αιτία που ένα τεράστιο ποσοστό επιχειρήσεων δεν καταφέρνει να συνεχίσει τις δραστηριότητες της είναι η κυρίαρχη θέση του ιδιοκτήτη και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς το προσωπικό της επιχείρησης. Ο κίνδυνος επιδεινώνεται αν σκεφτούμε την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης, την αλλαγή της διοίκησης με πιθανότητα το «χάσιμο» του ελέγχου της επιχείρησης και την απαξίωση της υπάρχουσας τεχνολογίας. Όλα τα παραπάνω οδηγούν την επιχείρηση σε περίοδο κάμψης.

Καθώς η επιχείρηση προχωρά στο στάδιο της κάμψης, παρατηρούμε ότι υπάρχει μείωση των πωλήσεων και δυσκολία στην ρευστότητα, πράγμα που κάνει τις τράπεζες και τους προμηθευτές να είναι επιφυλακτικοί στις συναλλαγές με την επιχείρηση. Επιπλέον πολλοί από τους εργαζομένους στη διοίκηση αποχωρούν και μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού στρέφονται σε άλλα προϊόντα. Η επιχείρηση εκείνη τη χρονική στιγμή είτε θα προσπαθήσει να ανανεώσει το προφίλ της και να ανακάμψει, είτε θα κηρύξει πτώχευση.

Στον κύκλο ζωής της επιχείρησης περιλαμβάνεται και η *καμπύλη των καταναλωτών*. Η ψυχολογία των καταναλωτών έχει απασχολήσει αρκετούς αναλυτές, όπως είναι ο Ivan Pavlov, ο Marshal και ο Freud.

Στο αρχικό στάδιο της εισαγωγής οι πρώτοι καταναλωτές, σύμφωνα με τον Pavlov ξεκινούν να χρησιμοποιούν τα αγαθά και έτσι δημιουργείται σιγά σιγά η αγοραστική δύναμη για αυτά. Στο στάδιο της ανάπτυξης οι καταναλωτές έχουν αναγνωρίσει το προϊόν στην αγορά, χαρακτηρίζουν τις ανάγκες τους και θέτουν προτεραιότητες σε αυτές. Ακόμα ο Marshal θεωρεί ότι κατά την ανάπτυξη ορίζουν την τιμή του αγαθού. Ανάμεσα, στη φάση της ανάπτυξης και της ωριμότητας η επιχείρηση έχει ξεπεράσει δυσκολίες στο κόστος παραγωγής και έχει καθιερώσει μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική, αποδεκτή από τους καταναλωτές. Όταν περνάει η επιχείρηση στη φάση της ωριμότητας, το καταναλωτικό κοινό στηρίζει την πορεία της επιχείρησης, έχει σταθερές επιλογές και προτιμά μόνο τα δοκιμασμένα και αναγνωρισμένα προϊόντα, ενώ στο τελευταίο στάδιο, οι καταναλωτές, σταματούν να προτιμούν τα προϊόντα της επιχείρησης και έτσι έρχεται η κάμψη.

1.3 Βασικά Χαρακτηριστικά ΜΜΕ

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ είναι ότι μία μικρομεσαία επιχείρηση συνήθως διοικείται και οργανώνεται σε όλα τα τμήματα από ένα πρόσωπο που έχει στην επίβλεψη του τις προμήθειες, την παραγωγή, την εμπορία. Γι' αυτό πολλές φορές τέτοιου είδους επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και οικογενειακές.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επίσης λόγω του ότι έχουν μικρότερη δυνατότητα παραγωγής δεν μπορούν να εξυπηρετούν τόσους πελάτες όσο μία μεγαλύτερη επιχείρηση, επομένως έχουν και μικρότερο μερίδιο αγοράς και γενικότερα πιο περιορισμένους οικονομικούς πόρους². Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο στην οικονομική και κοινωνική βελτίωση μιας χώρας.

Η κοινωνική και οικονομική τους σπουδαιότητα περιλαμβάνει:

- Οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρέχουν περισσότερες εργασιακές ευκαιρίες σε μεγάλο ποσοστό ατόμων και συμβάλει σημαντικά στην μείωση της ανεργίας.
- Η ύπαρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε επαρχιακές πόλεις βοηθά στην αποκέντρωση και ανάπτυξη αυτών, καθώς δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας όχι μόνο οι κάτοικοι συνεχίζουν να μένουν στην περιοχή τους αλλά σε πολλές περιπτώσεις έρχονται να μετακομίσουν και από μεγάλα αστικά κέντρα.

² Σύγχρονες μορφές διοίκησης ΜΜΕ, Κυριαζόπουλος Π., Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

- Στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου με αύξηση του εισοδήματος των εργαζομένων και στην κάλυψη αναγκών με την παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών σε απομακρυσμένες περιοχές.
- Οι ΜΜΕ πολύ συχνά χρησιμοποιούν τις εγχώριες πρώτες ύλες, αφού έχουν ευκολότερη πρόσβαση σ' αυτές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Μία ΜΜΕ επίσης καταφέρνει αποτελεσματικότερα να καλύπτει εξεζητημένες ανάγκες των καταναλωτών, εξαιτίας της άμεσης επαφής της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό.

Τέλος, οι ΜΜΕ συμβάλλουν στην γενικότερη βελτίωση του ανταγωνισμού και της καινοτομίας στο τομέα των επιχειρήσεων³.

Λόγω του τόσο σημαντικού ρόλου τους στην οικονομική κλίμακα μιας χώρας, υπάρχουν οργανισμοί όπως ο ΕΤΕΑΝ στην χώρα μας και ο SBA (Small Business Administration) στην Ε.Ε. που έχουν σαν έργο τους να υποστηρίζουν τις ΜΜΕ με χρηματοδοτικές ενισχύσεις. Επιπλέον βοηθούν παρέχοντας πληροφορίες για τη γενικότερη ανάπτυξη και υποστήριξη της διοικητικής λειτουργίας των επιχειρήσεων.

1.4 Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ

Η σπουδαιότητα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ότι συμβάλλουν αποφασιστικά στην κοινωνικοοικονομική ζωή μιας χώρας. Τα κυριότερα από τα πλεονεκτήματα είναι:

- Ευελιξία στην λήψη αποφάσεων.
- Χαμηλότερα γενικά έξοδα
- Ύπαρξη ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης που συμβάλλει στο δυναμισμό και τη δημιουργικότητα της κάθε επιχείρησης.
- Άμεση επαφή με τους πελάτες και ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών.
- Αναγνώριση και αξιοποίηση δεξιοτήτων.
- Ευκολότερη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες .
- Δημιουργία και καινοτομίες στο τομέα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών και χρηματοδότηση αυτών.
- Σημαντική η ύπαρξη τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Αξιοποίηση των εγχώριων πόρων.

³ Διοίκηση ΜΜΕ και Επιχειρηματικότητα, Κανελλόπουλος Χ., Β' Έκδοση, Αθήνα

Οι βασικότερες αιτίες ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα τους. Η ατομική πρωτοβουλία συμβάλλει στην ευελιξία και την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, η γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές στην τεχνολογία και στην ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών, η αμεσότερη επαφή με τους πελάτες στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών τους, το άνοιγμα των θέσεων εργασίας στην ανάπτυξη των απομονωμένων επαρχιακών περιοχών και τέλος η εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις ΜΜΕ στη παροχή ειδικών υπηρεσιών και στη προμήθεια πρώτων υλών είναι ορισμένα από τα προτερήματα μιας ΜΜΕ.

1.5 Μειονεκτήματα των ΜΜΕ

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκτός από αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα διαθέτουν και κάποια αδύνατα σημεία. Ορισμένα από αυτά τα σημεία αναφέρονται παρακάτω:

- Προβλήματα με τις πρώτες ύλες αφού οι προμήθειες σε μικρή ποσότητα έχουν υψηλότερο κόστος και αρκετές φορές όχι και τόσο ποιοτικές.
- Μη επαρκής αξιοποίηση των πάγιων στοιχείων.
- Μη επαρκής εμπορική οργάνωση στις πληροφορίες αγοράς, όπως οι μεταβολές στην τεχνολογία και στις προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και στην ανεπάρκεια του δικτύου πωλήσεων.
- Μικρή δυνατότητα παραγωγής για την κάλυψη μεγάλων παραγγελιών.
- Έλλειψη κεφαλαίων και δυσχέρεια σύναψης μακροπρόθεσμων δανείων.
- Δυσκολίες στην έρευνα και την ανάπτυξη.
- Έλλειψη καταρτισμένων διοικητικών στελεχών.
- Λόγω της μη εξειδίκευσης των εργαζομένων υπάρχουν εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
- Υψηλός κίνδυνος νηπιακής θνησιμότητας⁴.

Σε γενικές γραμμές συμπεραίνουμε, ότι υπάρχουν πάρα πολλά μειονεκτήματα σε μία Μικρομεσαία Επιχείρηση και ότι τα προβλήματα τους διαφοροποιούνται ανάλογα με την εξέλιξη της εποχής, της τεχνολογίας κ.α.

Το κοινό χαρακτηριστικό φυσικά σε κάθε μικρομεσαία επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα είναι ο περιορισμός στο μερίδιο αγοράς και κατ' επέκταση η όλο και δυσκολότερη εξεύρεση κεφαλαίων με αποτέλεσμα τον αφανισμό της.

4 Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Κανελλόπουλος Χ., Β' Έκδοση, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Στρατηγικές Ανάπτυξης ΜΜΕ

Για να είναι οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιτυχημένες και να λειτουργούν προς όφελος τόσο της οικονομίας όσο και της κοινωνίας μιας χώρας, θα πρέπει να έχουν καλή οργάνωση και σωστή λειτουργία. Αυτή επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό με τη στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει. Οι στρατηγικές που ακολουθούνται είναι αυτές της ανάπτυξης, της εξυγίανσης, της σταθερότητας, καθώς και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές. Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε εκτενέστερα με τις στρατηγικές ανάπτυξης.

2.1 Τι είναι Στρατηγική για μια Επιχείρηση

Πολλοί μελετητές από τη διεθνή βιβλιογραφία προσπάθησαν να αποδώσουν έναν ακριβή ορισμό για την έννοια της στρατηγικής παρόλο που υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί.

Μια θεωρία αναφέρει ως στρατηγική: «Μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον» (Ansoff, 1965).

Ένας επιπλέον προσδιορισμός της στρατηγικής διατυπώνεται ως: «Ο καθορισμός βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων-δράσεων και τον προσδιορισμό των απαραίτητων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών» (Chandler, 1962).

Πανομοιότυπη έννοια της στρατηγικής είναι και η εξής: «Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Andrews, 1971).

Μια άλλη άποψη για την έννοια της στρατηγικής που διατυπώνεται από τους (Hofer, 1978) αναφέρει ότι: «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εσωτερικό του περιβάλλον».

Τέλος, η σχέση με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και την επιχείρηση στρατηγική θεωρείται ο τρόπος που μια επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να ικανοποιεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες της.

Η στρατηγική ακολουθείται από τρία στάδια :

- Την διαμόρφωση της στρατηγικής
- Την υλοποίηση της
- Την αξιολόγηση και το έλεγχο της

Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Όταν στην χώρα μας ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κλείνουν, καθίσταται περισσότερο αναγκαίο το γεγονός της υιοθέτησης κάποιας στρατηγικής από την κάθε επιχείρηση, για τους παρακάτω βασικούς λόγους:

1. Η στρατηγική ορίζει κατευθύνσεις σε μια επιχείρηση που αποφασίζει για το που θα κατευθυνθεί μελλοντικά, που θέλει να βρεθεί, ποια θα είναι η αποστολή της και ποιο το όραμα της.
2. Η στρατηγική βοηθά στη λήψη αποφάσεων, αποφάσεις οι οποίες ακολουθούνται από την επιχείρηση έχουν όλες ως σκοπό την επίτευξη νέων στόχων. Βέβαια στη λήψη αποφάσεων υπάρχουν κανόνες – κριτήρια, όπου κάθε επιλογή αξιολογείται και τελικά ακολουθείται η καλύτερη.
3. Η στρατηγική διαμορφώνει το πρόσωπο της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς οριοθετεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και βάσει αυτών τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές της.
4. Η στρατηγική ευνοεί την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να είναι σε θέση η επιχείρηση να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να κατανοήσει το εσωτερικό περιβάλλον, να αναγνωρίσει δηλαδή τις μοναδικές ικανότητες αλλά και αδυναμίες της. Αντίστοιχα, στο εξωτερικό της περιβάλλον να ανακαλύψει τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και αδυναμίες των ανταγωνιστών καθώς και τις τάσεις στην αγορά που δραστηριοποιείται.
5. Η στρατηγική μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας, καθώς όταν η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική βελτιώνει την λειτουργία της και οργανώνει ευκολότερα τη δομή της. Έτσι, με την υλοποίηση μιας στρατηγικής αναγνωρίζεται και αντιμετωπίζεται εγκαίρως μια απειλή ή μια ευκαιρία που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση.
6. Η στρατηγική οργανώνει την ομαδική προσπάθεια και τις δραστηριότητες. Όταν η επιχείρηση ακολουθήσει μια στρατηγική όπου αυτή είναι αποδεκτή και κατανοητή από όλους, συμβάλλει στην συγκέντρωση της προσπάθειας όλων για κοινούς στόχους, χωρίς ο κάθε ένας να δρα κατά βούληση.

2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης που Εφαρμόζονται στις ΜΜΕ

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τους πόρους, τις ικανότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτει, επιλέγουν και την στρατηγική που θα ακολουθήσουν στην επιχειρηματική τους πορεία. Οι τομείς δράσεις είναι:

- 1) στρατηγικές ανάπτυξης
- 2) στρατηγικές εξυγίανσης
- 3) στρατηγικές σταθερότητας.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να ακολουθούν την συνεχή ανάπτυξη πωλήσεων ή μεριδίου αγοράς ή κερδών πρέπει να έχουν διαρκώς ένα ισχυρό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ώστε να υπάρχει συνεχώς ανάπτυξη και να εξασφαλίζεται η επιβίωση τους. Αυτές που ακολουθούν το συγκεκριμένο πλάνο έχουν επιλέξει τη στρατηγική ανάπτυξης, ως τακτική. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διαχωρίζονται ανά κατηγορίες:

2.2.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι η στρατηγική, όπου η επιχείρηση αποκτά παρουσία είτε στο μεταγενέστερο από αυτή κομμάτι δηλαδή την απασχόληση με το κλάδο της διανομής ή του λιανεμπορίου προϊόντα ή υπηρεσίες είτε προγενέστερα με το τμήμα των προμηθειών της .

Η παρουσία της επιχείρησης ενισχύεται με τη δημιουργία μιας επιπλέον εταιρείας ή την εξαγορά μιας υφιστάμενης με σκοπό να διανέμουν προϊόντα υπηρεσίες και να προμηθεύονται α' ύλης ρίχνοντας έτσι το κόστος χαμηλότερα. Μια άλλη επιλογή είναι μια ευνοϊκή συμμαχία με μια επιχείρηση στο σημείο της παραγωγής και της διανομής.

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι σημαντική στο καθορισμό του προφίλ μιας επιχείρησης καθώς ενισχύει την ανταγωνιστική της παρουσία στην βασικής της δραστηριότητα.

Οι αιτίες που μπορεί να επιλεχθεί η κάθετη ολοκλήρωση ως στρατηγική είναι:

- Η διαφύλαξη της ποιότητας των προϊόντων αφού ο μικρός αριθμός προμηθευτών στην αγορά που μπορεί να πωλούν όχι και τόσο καλή ποιότητα πρώτων υλών σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό στην αγορά οδηγεί την λύση της κάθετης ολοκλήρωσης. Αντίστοιχα, μπορεί να υπάρχουν και λίγοι διανομείς με χαμηλή ποιότητας υπηρεσιών γι αυτό και η επιχείρηση προχωρά σε επέκταση προς τα εμπρός για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

- Οι ακριβοί προμηθευτές και διανομείς. Τα υψηλά περιθώρια κέρδους που μπορεί να έχουν οι προμηθευτές και οι διανομείς στην αγορά, οδηγούν μια επιχείρηση που έχει πλεόνασμα κεφαλαίο να επενδύσει στην παραγωγή ή στην διανομή για μια αξιολόγηση μείωση του κόστους .
- Επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους. Οι επιχειρήσεις συχνά θέλουν να επενδύουν σε πόρους που αφορούν τη τεχνολογική καινοτομία, για να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος παραγωγής, βελτίωση προϊόντος αλλά και διαφοροποίηση ενός προϊόντος από αυτό των ανταγωνιστικών. Πολλές φορές όμως η συνεργασία των εταιριών για αυτό το σκοπό είναι δύσκολη εξαιτίας της σχέσης εξάρτησης ή το κίνδυνο κατάρρευσης συνεργασίας λόγω εξαπάτησης.
- Η δημιουργία εμποδίων για την είσοδο των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση έχοντας παρουσία είτε πιο πίσω είτε μπροστά εμποδίζεται η είσοδος των πιθανών ανταγωνιστών στο κλάδο δραστηριοποίησης της. Μ' αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία έτσι η αύξηση της τιμής του προϊόντος και κατά συνέπεια της κερδοφορίας της.
- Η Σταθεροποιημένη παραγωγή μέσω της καθετοποίησης. Όπου με την συνεχόμενη εισροή πόρων στην επιχείρηση υπάρχει μεγαλύτερος συντονισμός και προγραμματισμός ανάμεσα στα διάφορα στάδια του προϊόντος ενώ συγχρόνως υπάρχει μειωμένο κόστος αποθήκευσης και γρήγορη διανομή του προϊόντος.

Αδύναμα σημεία κάθετης ολοκλήρωσης ως στρατηγικής ανάπτυξης

Πέρα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η επιλογή της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης υπάρχουν και μειονεκτήματα. Συνήθως η στρατηγική καθετοποίησης επιλέγεται για την μείωση κόστους σε περίπτωση όμως που οι εξωτερικοί προμηθευτές παράγουν το προϊόν του οικονομικότερα η εταιρεία παύει να επωφελείται από αυτή τη τακτική και πλέον καταλήγει ως ανταγωνιστικό μειονέκτημα της.

Επιπλέον, μια στρατηγική καθετοποίησης μπορεί να ναυαγήσει εξαιτίας του κακού συντονισμού ανάμεσα τις διαφορετικές μονάδες παραγωγής, αφού σε κάθε εταιρεία υπάρχουν ξεχωριστές κουλτούρες, στόχοι αλλά και συγκρούσεις στελεχών. Ιδιαίτερα αν η καθετοποίηση έχει γίνει από εξαγορές η συγχωνεύσεις όπου οι συνεργασίες μπορεί να αποτύχουν και να τερματιστούν. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση με καθετοποίηση έχει αρνητική πορεία είναι δύσκολο να εξέλθει από το κλάδο δραστηριοποίησης. Οπότε και οι επιπτώσεις θα είναι πιο επώδυνες και δυσκολότερη η ανάκαμψη της.

Τέλος, οι επιχειρήσεις με τη κάθετη ολοκλήρωση μειονεκτούν στη παρουσίαση μιας νέας

τεχνολογίας στο σημείο της παραγωγής. Καθώς είναι δύσκολο να αλλάξει τους προμηθευτές της ή το τρόπο διανομής σύμφωνα με την τεχνολογική καινοτομία για αυτό το λόγο μπορεί να συνεχίσει ξεπερασμένες μεθόδους.

Την κάθετη ολοκλήρωση αντικαθιστούν σαν στρατηγική τρεις άλλες μέθοδοι:

1) Οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας που διακρίνεται για την μεγάλη τους διάρκεια, την ευελιξία, τον ευνοϊκότερο συντονισμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής γίνεται για εξοικονόμηση κόστους και ευκολότερη προσαρμογή σε τεχνολογικές καινοτομίες.

2) Οι βραχυχρόνιες συνεργασίες που έχουν διάρκεια μικρότερη ενός έτους και συνάπτεται για να εξασφαλιστούν οι πρώτες ύλες και να διανεμηθούν τα ολοκληρωμένα προϊόντα. Περιπτώσεις βραχυχρόνιας συνεργασίας τις συναντάμε στις δημοπρασίες και συνήθως στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Ιδανική επιλογή αποτελεί αν δεν χρειάζεται ο προμηθευτής να επενδύσει μεγάλα ποσά γιατί δεν υπάρχει αναγκαιότητα έρευνας για τη βελτίωση τεχνολογίας και ποιότητας.

3) Οι συνεργασίες προστιθέμενης αξίας οι οποίες είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που συνεργάζονται ως αλυσίδες αξίας για την διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών. Λειτουργούν ως σύνολο που ο καθένας συμβάλει στην επιτυχία του άλλου μέλους και κατά συνέπεια σε όλη την αλυσίδα, δεν υπάρχει μεμονωμένη δράση και η αλυσίδα θεωρείται είναι απέναντι στο περιβάλλον ανταγωνισμού.

Ο όμιλος Mouzenidis Travel είναι παράδειγμα υλοποίησης της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης προς τα μπροστά, αφού μέχρι το 2016 διέθετε ένα δίκτυο διανομέων που προωθούν τα προϊόντα με το brand name του ομίλου. Το δίκτυο απαριθμεί περίπου 3.000 συνεργάτες και περισσότερο από 80 πρακτορεία και υποκαταστήματα σ' όλη τη Δυτική και Κεντρική Ευρώπη, τη Σκανδιναβία και τα Σοβιετικά κράτη. Επιπλέον, ο όμιλος Mouzenidis προβαίνει και σε καθετοποίηση προς τα πίσω με την ίδρυση της δικής της αεροπορικής εταιρείας Ellinair και την ίδρυση της εταιρείας Bomo club, η οποία δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο. (Μουζενίδου Μαρία, 2016).

2.2.2 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης

Την οριζόντια ολοκλήρωση την ακολουθεί μια επιχείρηση που σκοπό έχει την ανάπτυξη μέσω δημιουργίας άλλων επιχειρήσεων παρόμοιων με αυτή ή μέσω εξαγοράς στον ίδιο στους κλάδο παραγωγής. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτό το πλάνο να εξαγοράζουν τις παρόμοιες επιχειρήσεις που έχουν χρηματοοικονομικές

δυσκολίες αφού πιστεύουν ότι έχουν καλύτερη διοικητική οργάνωση σε τέτοιο βαθμό που μπορούν να μεταβάλουν την αρνητική πορεία των επιχειρήσεων. Αυτή η στρατηγική στοχεύει κυρίως στην δημιουργία μονοπωλίου στην αγορά ,αφού έτσι αυξάνεται το μερίδιο αγοράς και αποδυναμώνεται ο ανταγωνισμός.

Τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα στους οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι παρόμοια με αυτά στους στρατηγικής καθετοποίησης . Ιδιαίτερο πρόβλημα αντιμετωπίζεται όταν έχει γίνει επιθετική εξαγορά και διαφορά στην κουλτούρα μαζί με το αρνητικό κλίμα μετατρέπουν τα οφέλη σε μειονέκτημα για την διενεργούσα επιχείρηση. Οι κλάδοι στους οποίους εμφανίζεται περισσότερο η οριζόντια ολοκλήρωση είναι ο κλάδος αυτοκινητοβιομηχανιών, των φαρμάκων, των τραπεζών, των εταιρειών πετρελαίου.

Λόγω του μεγάλου εύρος των επιχειρήσεων που ακολουθούν την στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρουμε την εταιρεία Ideal. Ιδρύθηκε το 1972 ως INTEAL ΣΤΑΝΤΑΡ ΠΥΡΙΜΑΧΑ με αντικείμενο την παραγωγή και εμπορία πυρίμαχων υλικών. Το 1987 όμως έχουμε την εξαγορά της ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., το 1991 την εξαγορά των SERVEX Α.Ε και ΙΜΤΕC Α.Ε. και τέλος το 1998 εξαγόρασε την ΜΕDΙΤΕRΡΑΝΕΑΝ ΑDVΑNCEΔ SYSTEMS Α.Ε.

2.2.3 Στρατηγική Διείσδυσης και Συγκέντρωσης Αγοράς

Η συγκέντρωση αγοράς ως στρατηγική θεωρείται όταν μια επιχείρηση προσφέρει όλους τους πόρους της στη ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος, αγοράς ή τεχνολογίας που θεωρείται πιο επικερδής. Ο στόχος της ανάπτυξης επιτυγχάνεται από την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους πελάτες που στο παρελθόν προτιμούσαν τους ανταγωνιστές. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, με τη συστηματικότερη προώθηση και σε ορισμένες περιπτώσεις με τη προσφορά χαμηλότερων τιμών. Η προσέλκυση καινούργιου καταναλωτικού κοινού μπορεί να γίνει με την διανομή δειγμάτων ή κουπονιών για δοκιμαστική χρήση. Κατάλληλες συνθήκες για την υλοποίηση της στρατηγικής έχουμε όταν:

- Υπάρχουν μειωμένα μερίδια αγοράς και αυξημένη ανάπτυξη
- Η αγορά που δραστηριοποιείται δεν είναι κορεσμένη
- Δυνατότητα αύξηση της κατανάλωσης του προϊόντος από το υπάρχων καταναλωτικό κοινό
- Οι οικονομίες κλίμακας δίνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Στο κλάδο δραστηριοποίησης δεν υπάρχουν τεχνολογικές καινοτομίες

- Εμποδίζεται η εισχώρηση σε νέους ανταγωνιστές

Χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που υλοποιούν αυτή τη στρατηγική είναι η αδυναμία στη προσαρμογή αλλαγών στην αγορά όσο και στο οικονομικό περιβάλλον. Παράδειγμα της διείσδυσης σε αγορά, αποτελεί η τυροκομική εταιρεία ΡΟΥΣΣΑΣ που ιδρύθηκε το 1952 και είναι πρωτοπόρος στην παραγωγή βιολογικής φέτας στην Ελλάδα. Είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός συσκευασμένης φέτας της οποίας η ωρίμανση γίνεται με τον παραδοσιακό τρόπο σε ξύλινα βαρέλια και πλέον εξάγει ,πάνω από το 90% της ετήσιας παραγωγής, σε ΗΠΑ, Καναδά και Ευρώπη.

2.2.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Η στρατηγική της ανάπτυξης αγοράς είναι μία από τις στρατηγικές που οι επιχειρήσεις επιλέγουν συχνότερα να ακολουθήσουν, καθώς σε σχέση με τις υπόλοιπες θεωρείται φαινομενικά περισσότερο υλοποιήσιμη.

Η εκάστοτε επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική ανάπτυξης αγοράς δείχνει ότι θέλει να προωθήσει τα παραγόμενα προϊόντα που έχει σε νέες αγορές. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσπάθεια ανάπτυξης σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές όπως π.χ. η εταιρεία αναψυκτικών "ΦΗΜΗ", η οποία αρχικά δραστηριοποιούνταν στην Κρήτη και αργότερα επεκτάθηκε σε όλη την Ελλάδα. Επιπλέον, η στρατηγική ανάπτυξη αγοράς εφαρμόζεται με νέα κανάλια διανομής π.χ. ολοένα και περισσότερο μη φαρμακευτικά προϊόντα όπως είδη προσωπικής υγιεινής και καλλυντικά πωλούνται σε φαρμακεία. Τέλος, μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης είναι η προσέλκυση πελατών από διαφορετικές αγορές π.χ. τα ινστιτούτα αισθητικής πλέον απευθύνουν τις υπηρεσίες τους όχι μόνο στο γυναικείο πληθυσμό αλλά και στον ανδρικό.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι ωφέλιμη για μια εταιρεία όταν:

- 1) τα κανάλια διανομής είναι καινούργια και αξιόπιστα,
- 2) οι αγορές που στρέφεται είναι μη κορεσμένες ή ανεκμετάλλευτες και
- 3) όταν υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγή που πρέπει να προωθηθεί.

2.2.5 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος είναι εξίσου δημοφιλής στις επιχειρήσεις με αυτήν της ανάπτυξης αγοράς.

Όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν την ανάπτυξη προϊόντος το κάνουν στις ήδη υπάρχουσες αγορές, δηλαδή προχωρούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά, με

βελτιωμένη ποιότητα, με επιπρόσθετα μεγέθη από τα ήδη παραγόμενα. Αυτούς του είδους η στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που έχουν ήδη βγάλει επιτυχημένα προϊόντα στο στάδιο ωρίμανσης και γι αυτό ενδείκνυται οι αλλαγές.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μικρομεσαίας επιχείρησης που εφαρμόζει την στρατηγική ανάπτυξη προϊόντος, αποτελεί η κουφετοποιία Χατζηγιαννάκη. Ιδρύθηκε το 1950 ως μία οικογενειακή επιχείρηση από το Πειραιά και μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να επεκταθεί στην Ευρώπη, στην Μέση Ανατολή και την Αμερική. Εκτός από μία μεγάλη γκάμα γεύσεων σε κουφέτα, το 2013 στα βραβεία καινοτομίας η εταιρεία κατέκτησε τη διάκριση Top Innovation Products στη διεθνή έκθεση ζαχαρωτών ISM 2013, στην Γερμανία στην καινούργια σειρά προϊόντων "ελιές με stevia" τα οποία είναι ελιά αμυγδάλου υγείας με stevia και ελιά αμυγδάλου γάλακτος με stevia.

2.2.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Συσχετισμένης Διαφοροποίησης

Η στρατηγική ανάπτυξης με διαφοροποίηση δραστηριοτήτων χωρίζεται δύο κατηγορίες την συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Μια επιχειρηματική μονάδα επιλέγει την συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρουσιάζει η επιχείρηση έχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους στο τομέα της τεχνολογίας, τον τρόπο παραγωγής και προώθησης τους.

Σκοπός της συσχετισμένης διαφοροποίησης ως στρατηγικής είναι να δημιουργεί αξία στηρίζοντας τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα με το να μετατρέπει τις ικανότητες της επιχείρησης σε διαφορετικές δραστηριότητες και να καταφέρει τη μεγέθυνση του οικονομικού εύρους και του μεριδίου αγοράς.

Αναλυτικότερα:

- Η μεταφορά ικανοτήτων δημιουργεί την αξία αφού η επιχειρηματική μονάδα επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που έχουν παρόμοιες διαδικασίες στο τομέα της παραγωγής της έρευνας και ανάπτυξης και της προώθησης. Έτσι, ορισμένες ικανότητες που χρησιμοποιούνται για μια ήδη υπάρχουσα δραστηριότητα μπορούν να επεκταθούν και σε καινούργιες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αλλά και για αύξηση της ανταγωνιστικότητας.
- Οι οικονομίες εύρους έχουν σκοπό τη μείωση του κόστους αφού για μερικές δραστηριότητες της επιχείρησης επωφελούνται από κοινούς πόρους όπως είναι οι εγκαταστάσεις παραγωγής, το δίκτυο πωλήσεων και διανομής. Έχοντας επιτύχει εξοικονόμηση κόστους τα αγαθά προσφέρονται σε πιο ανταγωνιστικές τιμές. Όπως

αναφέραμε λοιπόν για τις οικονομίες εύρους είναι απαραίτητο η συνύπαρξη σημαντικών ομοιοτήτων στις ασκούμενες από την επιχείρηση δραστηριότητες.

- Η δύναμη στην αγορά έρχεται για την επιχείρηση που εφαρμόζει τη συσχετισμένη διαφοροποίηση αφού έχοντας τη δυνατότητα της αντεπίθεσης σε αρκετές δραστηριότητες της αγοράς οι ανταγωνιστές αποθαρρύνονται να μπουκωθούν επιθετικά στον ίδιο ανταγωνιστικό χώρο των διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

Ένας επιπρόσθετος λόγος για την συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων είναι όταν η επιχείρηση έχοντας μικρότερη εξάρτηση με μία δραστηριότητα, αν σε αυτή δεν πάει κάτι καλά έχει κάποια άλλη από τις υπόλοιπες για να ασχοληθεί. Επιπλέον, μια επιχείρηση που ασχολείται με εποχιακά προϊόντα με τις συσχετισμένες δραστηριότητες ανοίγει το κύκλο της και σε άλλα προϊόντα πανομοιότυπα. Η εταιρεία Pepsi αποτελεί πρότυπο υλοποίησης της συσχετισμένης διαφοροποίησης. Ασχολείται με τον κλάδο των ποτών έχοντας την Pepsi, την SevenUp και την HBH. Συγχρόνως έχει στην κατοχή του αλυσίδες εστιατορίων fast food (π.χ. KFC, Pizzahut), ενώ στην Ελλάδα διαθέτει την Tasty food, εταιρεία με ευρεία γκάμα προϊόντων διατροφής. (Παπαδάκης, 2012)

2.2.7 Στρατηγική Ανάπτυξης Ασυσχέτιστης Διαφοροποίησης

Την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση την ακολουθεί η επιχείρηση όταν ξεκινάει τη δραστηριότητα σε ένα νέο κλάδο που όμως δεν έχει σχέση με το ήδη ασκούμενη δραστηριότητα. Θεωρείται ότι η στρατηγική προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες επένδυσης σε ώριμους κλάδους για μία επιχείρηση αλλά και πιθανότερη επιβίωση αυτής μακροπρόθεσμα.

Στην κατεύθυνση της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης στρέφονται και οι επιχειρήσεις που διακατέχονται από αβεβαιότητα για την μελλοντική πορεία του τομέα-κλάδου τους. Αρκετές φορές, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική γιατί είτε θέλουν να κάνουν διασπορά κινδύνου, είτε μέσω πλεονασματικών κεφαλαίων που λόγω κάποιων περιορισμών δεν μπορούν να επενδύσουν στο κλάδο τους οπότε επεκτείνονται σε άλλους. Επιπροσθέτως, μία επιχείρηση θα μπορούσε να υλοποιήσει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν:

1. Η διοίκηση της μπορεί να αναδιαρθρώνει προβληματικές επιχειρήσεις εάν δημιουργείται αξία μέσω της εξαγοράς.
2. Τα γραφειοκρατικά κόστη δεν είναι μεγαλύτερα από τη δημιουργούμενη αξία.
3. Οι ικανότητες της δεν αξιοποιούνται επαρκώς σε υφιστάμενες δραστηριότητες.

Οι δεξιότητες και τα προσόντα βοηθούν στην έναρξη της επιχείρησης συνήθως όμως

αποτελούν τροχοπέδη κατά την επέκταση της. Αυτό μπορεί να γίνεται γιατί υπάρχει δυσκολία προσαρμογής αυτών των στοιχείων στο δυναμικό περιβάλλον που μπαίνει η επιχείρηση κατά την ανάπτυξη. Είναι απαραίτητο λοιπόν, οι επιχειρηματίες να συνεχίζουν να μαθαίνουν και ανανεώνονται για να μπορούν να ανταποκρίνονται σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης. Αφήνοντας πίσω όποια τεχνική ή τρόπο δράσης είχαν υιοθετήσει κατά το ξεκίνημα.

Επίσης, ο επιχειρηματίας που θέλει να αναπτύξει σωστά την επιχείρηση του θα πρέπει να είναι πιο αντικειμενικός στις εργασιακές του σχέσεις και να αξιολογεί να δυνατά ή αδύνατα σημεία των συνεργατών του.

Αξιοσημείωτη κίνηση είναι επίσης ο καθορισμός προτεραιοτήτων και στόχων, ο σχεδιασμός στρατηγικής και η υλοποίηση των μακροπρόθεσμων πλάνων για την επιχείρηση. Με αυτό θα υπάρχει καταμερισμός εργασίας και έτσι ο επικεφαλής θα είναι ικανότερος να αναγνωρίζει ευκαιρίες αλλά και κινδύνους για την επιχείρηση. Βέβαια εκτός των παραπάνω οι σχέσεις που διατηρούνται με το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι σε πολύ καλά επίπεδα έτσι ώστε να συνδράμουν και αυτές στην καλύτερη εταιρική εικόνα.

Στην Ελλάδα, παράδειγμα επιχείρησης που εφαρμόζει τη στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι ο όμιλος Βαρδινογιάννη όπου εκτός της δραστηριοποίησης της στην ναυτιλία, έχει στην κατοχή του τα διυλιστήρια της Motor Oil, τα πρατήρια βενζίνης AVIN, το ξενοδοχείο Athens Plaza, την αντιπροσωπεία της FERRARI στην Ελλάδα, γυμναστήρια και εταιρεία μαρμάρων.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι η υιοθέτηση στρατηγικής είναι αναγκαία για μια επιχείρηση καθώς ορίζει κατευθύνσεις, βοηθάει στην ευκολότερη λήψη όμοιων αποφάσεων, μειώνει το αίσθημα αβεβαιότητας οργανώνει την ομαδική προσπάθεια, συμβάλει στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαμορφώνει το προφίλ της επιχείρησης στην αγορά. Επιπλέον, έχοντας αναλύσει όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης μία προς μία, είδαμε πως ανάλογα με τις δυνατότητες, τους πόρους της επιχείρησης και της δυναμικής απόδοσης τους υιοθετείτε η αντίστοιχη στρατηγική για την θετική εξέλιξη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τις ΗΠΑ

Μία μικρομεσαία επιχείρηση επηρεάζεται όχι μόνο από τη σωστή και εποικοδομητική της λειτουργία αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι οικονομικές συνθήκες της χώρας στην οποία δρα η επιχείρηση, επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της.

3.1 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ΗΠΑ

Σχεδόν όπως σε κάθε οικονομία έτσι και σε αυτή των ΗΠΑ οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον βασικό πυρήνα μίας οικονομίας, καθώς είναι η κύρια αιτία εργασιακών θέσεων και εξαγωγών από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Στις ΗΠΑ για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διάφοροι φορείς δίνουν βάρος στην ανάπτυξη των εξαγωγών από αυτές τις επιχειρήσεις. Φορείς όπως το τμήμα εμπορίου και εκπροσώπησης των ΗΠΑ (USTR) αναλαμβάνουν κατά καιρούς διάφορες αρμοδιότητες. Ένα χρόνο μετά το ξέσπασμα της διεθνούς κρίσης που είχε ως αφετηρία τις ΗΠΑ, δηλαδή τον Οκτώβριο του 2009 ξεκίνησε μία καινούργια πρωτοβουλία εμπορικής πολιτικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έτσι ώστε μέσω του διεθνούς εμπορίου να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις και να ανοίξουν νέες θέσεις εργασίας. Μία νεοσυσταθείσα ομάδα ανέλαβε να δρομολογήσει και να διασφαλίσει την καλύτερη εφαρμογή της εμπορικής πολιτικής για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων.

Δύο χρόνια μετά η διεθνής διοίκηση εμπορίου και το γραφείο του εμπορικού αντιπροσώπου των ΗΠΑ έκανε παρουσίαση την συμφωνία ελεύθερων συναλλαγών και συγκεκριμένα στο εργαλείο δασμολογίου. Εκεί οι μικρές εξαγωγικές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση για το 85% των προϊόντων στην απλοποίηση της δασμολογικής πληροφορίας και που αφορούν 20 διεθνείς αγορές που έχουν κάνει εμπορικές συμφωνίες με τις ΗΠΑ. Στο παρελθόν αυτή η πληροφορία δεν ήταν δωρεάν διαθέσιμη στο διαδίκτυο. Με αυτήν την κίνηση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διευκολύνθηκαν στην ανάπτυξη και στην ευημερία των εξαγωγών.

Η διεθνής επιτροπή εμπορίου των ΗΠΑ διεξάγει έρευνες για την βαρύτητα του ρόλου τους στις θέσεις εργασίας και της οικονομίας των ΗΠΑ την αποδοτικότητα τους στο διεθνές εμπόριο σε σύγκριση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις άλλων προηγμένων οικονομιών για

το πώς πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παράγουν και εξάγουν προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά και τα προβλήματα που συναντούν στις ξένες αγορές κατά το άνοιγμα των δραστηριοτήτων τους. Οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τον οργανισμό για το τι εμπόδια και ευκαιρίες αντικρίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις των ΗΠΑ με τις εξαγωγές, βοήθησαν στο να συνταχθούν εκθέσεις με τις οποίες θα οριστούν οι προτεραιότητες στις καινούργιες εμπορικές συμφωνίες και επιπλέον θα γίνουν οι αλλαγές στις ήδη υπάρχουσες εμπορικές συμφωνίες, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επιπλέον, το γραφείο εμπορίου των ΗΠΑ για να διευκολύνει τις μικρές επιχειρήσεις παρέκαμψε τα εμπόδια στο διεθνές εμπορικό σύστημα στοχεύοντας στο άνοιγμα περισσότερων ευκαιριών στα προγράμματα εξαγωγών. Πιο συγκεκριμένα:

1. Μείωσε τους υψηλούς δασμούς στις εισαγωγές και εξαγωγές που αυξάνουν το κόστος των προϊόντων. Πέρα όμως από τις μειώσεις ο παγκόσμιος οργανισμός εμπορίου διαπραγματεύτηκε την ολοκληρωτική κατάργηση των δασμών για καταναλωτικά και βιομηχανικά αγαθά μέσω εμπορικών συμφωνιών.
2. Το USTR για την αποφυγή της γραφειοκρατίας στις τελωνειακές διαδικασίες βοηθάει στη βελτίωση εμπορικών κανόνων των τελωνείων για να καθιερώσει την ελεύθερη ροή προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και για την μετέπειτα συμπλήρωση των κανόνων αυτών.
3. Άλλη μια δραστηριότητα του USTR είναι να ερευνήσει ποια από τα πρότυπα, συνθήκες δανειοδότησης και ελέγχου δημιουργούν εμπόδια στις εμπορικές συναλλαγές με το εξωτερικό και να τις εξαλείψει σε συνεργασία με τον ΠΟΕ⁵. Επίσης το USTR σε συνεργασία με τους εμπορικούς εταίρους προχωρούν σε διασφάλιση των δικαιωμάτων διανοητής ιδιοκτησίας π.χ. εμπορικά σήματα, πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας έτσι ώστε να προστατεύονται και να καθιερώνονται στις διεθνείς αγορές. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στις ΗΠΑ στηρίζονται θερμά οι εμπορικές συμφωνίες που έχουν βάση το ηλεκτρονικό εμπόριο και συναλλαγές, αφού έτσι μειώνεται το κόστος και αυξάνονται οι πιθανοί πελάτες. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες εμπορίου των ΗΠΑ σε συνεργασία με το USTR έχουν δημιουργήσει ένα φόρουμ όπου η βιομηχανία με τη κυβέρνηση της χώρας έχουν μια επικοινωνία που συμβάλει στη διαμόρφωση βελτιωμένης εμπορικής πολιτικής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των ΗΠΑ⁶.

5 Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου

6 Office of The United States Trade Representative

3.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων στην ΕΕ. Υπάρχουν περίπου 21 εκατομμύρια ΜΜΕ, που απασχολούν σχεδόν 33 εκατομμύρια άτομα και αποτελούν τη βασική πηγή επιχειρηματικού πνεύματος και καινοτομίας. Παρέχουν τα δύο τρίτα των θέσεων απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα και συμβάλουν περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής προστιθέμενης αξίας που δημιουργούν οι επιχειρήσεις στην ΕΕ. Εννέα στις δέκα ΜΜΕ είναι στην πραγματικότητα πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερο από 10 εργαζομένους.

Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης κύριο μέλημα και στόχος της θεωρείται το ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Προς επίτευξη των στόχων σχεδιάστηκαν για να εφαρμοστούν ειδικές πολιτικές ανάπτυξης και στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντός των συνόρων της Ευρώπης. Σύμφωνα με την άποψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται η δυνατότητα ενός ατόμου να εντοπίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται για την επίτευξη οικονομικής ωφέλειας είτε δικής του είτε κάποιου οργανισμού. Η προσπάθεια αυτή είναι άξια στήριξης καθώς μέσα από αυτή εμφανίζονται καινοτομίες, νέα προϊόντα, δραστηριότητες και αύξηση της απασχόλησης.

Πληθώρα προγραμμάτων δράσης έχουν εγκριθεί για την ενίσχυση των ΜΜΕ, όπως η SBA⁷, που συμπεριλαμβάνει όλα αυτά τα προγράμματα και αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου πολιτικής.

Τα προγράμματα Ορίζοντας 2020 και COSME έχουν επίσης εγκριθεί με τον σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ μέσω της έρευνας και της καινοτομίας, και την παροχή καλύτερης πρόσβασης σε χρηματοδότηση των ΜΜΕ.

Επιπλέον, η Ευρώπη επιθυμώντας τη κοινωνική και οικονομική συνοχή αναλαμβάνει πρωτοβουλίες επιχειρηματικής ανάπτυξης. Έτσι λοιπόν προχωράει στη έκδοση κονδυλίων, προς την Ελλάδα, ενεργώντας μέσω του κοινοτικού πλαισίου στήριξης στο άνοιγμα, στην ανάπτυξη και στον εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ πρωτοβουλιών – Στρατηγικών.

7 Small Business Act – Ευρωπαϊκή νομοθεσία για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

3.2.1 Η Ευρωπαϊκή πολιτική για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Η μεγάλη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την Ευρωπαϊκή Ένωση φαίνεται από το πλήθος ευρωπαϊκών και εθνικών πρωτοβουλιών που έχουν αναληφθεί για την ενίσχυσή τους. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο σχεδιασμού της ευρωπαϊκής πολιτικής από το 2000 μέχρι και σήμερα, έχει αναπτυχθεί μια σειρά μέτρων στήριξης και ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω διαφόρων. Σε συνέχεια της δραστηριότητας η Ευρωπαϊκή Ένωση ενημερώνεται από ένα παρατηρητήριο που έχει ιδρύσει με οικονομολόγους και ερευνητές για το πώς εξελίσσονται οι αναπτυξιακές πολιτικές για τις ΜΜΕ.

Η πολιτική της ΕΕ για τις ΜΜΕ έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι οι πολιτικές και οι δράσεις της Ένωσης είναι φιλικές προς τις μικρές επιχειρήσεις και συμβάλλουν στο να καταστεί η Ευρώπη ένας πλέον ελκυστικός τόπος για τη σύσταση εταιρειών και την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πράξη για τις μικρές Επιχειρήσεις στην Ευρώπη (SMALL BUSINESS ACT – SBA)

Η Small Business Act (SBA), ή νόμος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δημιουργεί ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο οφείλει να οδηγήσει στην καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης και καινοτομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό θα πρέπει να επιτρέψει την ενίσχυση της αειφόρου ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την μετάβασή της προς μία οικονομία της γνώσης.

Η πρωτοβουλία SBA για την Ευρώπη στοχεύει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την αειφόρο ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι κοινοτικές και εθνικές πολιτικές λαμβάνουν περισσότερο υπόψη τους το ρόλο των ΜΜΕ στην οικονομική μεγέθυνση και τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Η SBA βασίζεται σε δέκα αρχές που στόχος τους είναι να πλαισιώσουν τη χάραξη των κοινοτικών και εθνικών πολιτικών, καθώς και σε πρακτικά μέτρα για την υλοποίηση αυτών των πολιτικών.

- Ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για τους επιχειρηματίες προκειμένου να διευκολύνεται η δημιουργία ΜΜΕ και να ενθαρρύνεται η μεταβίβαση επιχειρήσεων, ιδίως των οικογενειακών ΜΜΕ.
- Προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, κυρίως μέσω της δικτύωσης των επιχειρήσεων και της ανταλλαγής εμπειριών. Τα κράτη μέλη πρέπει να λαμβάνουν μέτρα στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της φορολογίας και της υποστήριξης στους

επιχειρηματίες, ιδίως από συγκεκριμένες ομάδες, όπως οι γυναίκες και οι νέοι.

- Διαμόρφωση κανόνων σύμφωνα με την αρχή προτεραιότητα στις ΜΜΕ.
- Προσαρμογή των δημόσιων διοικήσεων στις ανάγκες των ΜΜΕ και εξάλειψη διοικητικών φραγμών.

Τα κράτη μέλη πρέπει να προσφεύγουν ευρύτερα σε απλοποιημένες διαδικασίες, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και στο σύστημα ενιαίας εξυπηρέτησης. Δεσμεύονται να επιταχύνουν τις διαδικασίες δημιουργίας επιχειρήσεων και έναρξης εμπορικών δραστηριοτήτων.

- Προσαρμογή των μέσων τα οποία διαθέτει η πολιτική όσον αφορά την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων και τη χορήγηση κρατικών ενισχύσεων.

Η Επιτροπή, συγκεκριμένα, πρέπει να υποβάλει κώδικα ορθής πρακτικής που να απευθύνεται στις αναθέτουσες αρχές των δημόσιων συμβάσεων, και έναν οδηγό για τις κρατικές ενισχύσεις που να απευθύνεται στις ΜΜΕ. Τα κράτη μέλη πρέπει να υιοθετήσουν ειδικά μέτρα για τις ΜΜΕ και να τις ενημερώνουν καλύτερα για τις υφιστάμενες δυνατότητες.

- Προσφυγή σε διαφοροποιημένα είδη χρηματοδότησης, όπως κεφάλαια υψηλού κινδύνου, μικροπιστώσεις ή ενδιάμεση χρηματοδότηση.

Η Επιτροπή πρέπει να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για επενδύσεις, ιδίως σε διασυνοριακό επίπεδο. Τα κράτη μέλη πρέπει να ξεκινήσουν νέα προγράμματα κινήτρων, ενώ παράλληλα να αξιοποιούν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι κοινοτικοί πόροι, όπως το πρόγραμμα-πλαίσιο ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας 2007-2013, τα προγράμματα της πολιτικής για τη συνοχή και το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ).

- Προσαρμογή της πολιτικής της ενιαίας αγοράς στα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και βελτίωση της διακυβέρνησης και της δημοσιότητάς της.

Η Επιτροπή πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι ΜΜΕ επωφελοούνται από τις ευκαιρίες που προσφέρει η κοινή αγορά, ιδιαιτέρως μέσω των συστημάτων των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και του κοινοτικού εμπορικού σήματος. Επιπλέον, τα κράτη μέλη πρέπει να εξασφαλίζουν την τήρηση της αρχής της αμοιβαίας αναγνώρισης και της ορθής λειτουργίας του δικτύου SOLVIT.

- Ενίσχυση του δυναμικού των ΜΜΕ για καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη, ιδίως μέσω της απόκτησης των αναγκαίων δεξιοτήτων εκ μέρους των επιχειρηματιών και του προσωπικού τους, της ομαδοποίησης των επιχειρήσεων σε συνεργατικούς σχηματισμούς

και του συντονισμού των εθνικών πρωτοβουλιών.

Η Επιτροπή πρέπει να υποστηρίξει τη συμμετοχή των ΜΜΕ στα κοινοτικά προγράμματα, όπως το πρόγραμμα Leonardo Da Vinci για την κινητικότητα των μαθητευόμενων και το πρόγραμμα-πλαίσιο για την έρευνα και την ανάπτυξη.

- Μετατροπή των περιβαλλοντικών προκλήσεων σε ευκαιρίες, όσον αφορά την παραγωγή και εμπορία προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Επιτροπή πρέπει κυρίως να διευκολύνει την πρόσβαση στο κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS). Τα κράτη μέλη παρέχουν κίνητρα στις ΜΜΕ προκειμένου αυτές να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που σέβονται το περιβάλλον και να υιοθετήσουν οικολογικά αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης.

- Άνοιγμα των ΜΜΕ στις αγορές εκτός ΕΕ.

Οι ΜΜΕ πρέπει να υποβοηθούνται περισσότερο προκειμένου να ξεπεράσουν τους φραγμούς στις συναλλαγές τους με τις τρίτες χώρες και ιδιαιτέρως τις αναδυόμενες αγορές. Για το σκοπό αυτό, η Επιτροπή δημιουργεί ευρωπαϊκά κέντρα πληροφόρησης επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, ξεκινώντας από την Κίνα και την Ινδία, και υποστηρίζει το άνοιγμα των δημόσιων και ιδιωτικών αγορών των τρίτων χωρών.

Η SBA προβλέπει επίσης ένα σύνολο νέων νομοθετικών διατάξεων, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των ΜΜΕ. Οι προτάσεις αυτές αφορούν τις δυνατότητες που προσφέρονται στις ΜΜΕ όσον αφορά συμβατές με την κοινή αγορά κρατικές ενισχύσεις, το καθεστώς της ευρωπαϊκής εταιρείας (ΕΙΕ), τη μείωση ορισμένων συντελεστών ΦΠΑ, την απλοποίηση και εναρμόνιση των κανόνων έκδοσης τιμολογίων, καθώς και τη μείωση των καθυστερήσεων πληρωμών.

Το εμπορικό περιβάλλον των ΜΜΕ βελτιώθηκε κυρίως χάρη στη δημιουργία ευρωπαϊκών πολιτικών μέσων, όπως η σύγχρονη πολιτική για τις ΜΜΕ και ο Ευρωπαϊκός Χάρτης για τις μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο, πρέπει να δοθεί κατάλληλη πολιτική απάντηση ενόψει των νέων οικονομικών εξελίξεων, κυρίως ενόψει της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και των επιπτώσεων της κρίσης αυτής στην πραγματική οικονομία. Η SBA υιοθετήθηκε επισήμως στα συμπεράσματα του Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας της 1ης και 2ας Δεκεμβρίου 2008. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλλες, 2011)

Η στρατηγική «ΕΥΡΩΠΗ 2020»

Η «Ευρώπη 2020» είναι η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη και την απασχόληση, που ξεκίνησε το 2010 με ορίζοντα το 2020. Στόχος της δεν είναι απλώς η αντιμετώπιση της κρίσης, από την οποία εξάλλου οι οικονομίες μας ανακάμπτουν σταδιακά, αλλά και των μειονεκτημάτων του αναπτυξιακού μας μοντέλου, καθώς και η δημιουργία των συνθηκών για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Σε επίπεδο ΕΕ, έχουν τεθεί πέντε πρωταρχικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέχρι το τέλος του 2020. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την απασχόληση, την έρευνα και την ανάπτυξη, το κλίμα/την ενέργεια, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και τη μείωση της φτώχειας. Οι στόχοι της στρατηγικής αυτής ενισχύονται επίσης από επτά «εμβληματικές πρωτοβουλίες» βάσει των οποίων η ΕΕ και οι εθνικές αρχές των κρατών μελών εντείνουν αμοιβαία τις προσπάθειές τους στους τομείς που άπτονται των προτεραιοτήτων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», όπως η καινοτομία, η ψηφιακή οικονομία, η απασχόληση, η νεολαία, η βιομηχανική πολιτική, η φτώχεια και η επάρκεια των πόρων. Άλλοι «μοχλοί» της ΕΕ, όπως η ενιαία αγορά, ο προϋπολογισμός και οι εξωτερικές σχέσεις της ΕΕ, συμβάλλουν επίσης στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη2020».

Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα «ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 2020»

Το χρηματοδοτικό πρόγραμμα 2020 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει για θέμα του την καινοτομία και την έρευνα και αναφέρεται στα έτη 2014-2020. Το ύψος του προϋπολογισμού ανέρχεται στα περίπου 80 δις. Ευρώ. Σκοπό έχει τη στήριξη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» που έχει ως εργαλείο την έρευνα και την καινοτομία για μια ολοκληρωμένη και επιτυχημένη ανάπτυξη.

Οι τρεις κύριοι βασικοί άξονες του προγράμματος είναι:

- **Επιστημονική Αριστεία (Excellent Science):** Επιστημονική έρευνα παγκόσμιου επιπέδου με στόχο την προσέλκυση στην ΕΕ των καλύτερων επιστημόνων.
- **Βιομηχανική Υπεροχή (Industrial Leadership):** Στρατηγική επένδυση σε τεχνολογίες-κλειδιά, όπως νανοτεχνολογία-μικροηλεκτρονική, συμμετοχή ιδιωτικού τομέα, δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων.
- **Κοινωνικές Προκλήσεις (Societal Challenges):** Αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων, όπως η γήρανση πληθυσμού, εξάντληση ενεργειακών πόρων, αντιμετώπιση κλιματικής αλλαγής.

Υλοποίηση προγράμματος «ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ 2020» της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις Ελληνικές ΜΜΕ

Σύμφωνα με την έκθεση της ευρωπαϊκής επιτροπής για την εξέλιξη υλοποίησης του προγράμματος ορίζοντας 2020 στις χρονιές 2014-2015 η χρηματοδότηση προς την Ελλάδα κυμαίνεται συνολικά στα 318,5 εκ. ευρώ και συγκεκριμένα το 2015 στα 137,1 εκ ευρώ. Η χώρα μας βάση αυτών των στοιχείων βρίσκεται στη 12η θέση στην χρηματοδότηση. Για το 2014 η Ελλάδα χρηματοδοτήθηκε κατά 181,4 εκ ευρώ με 11η θέση χρηματοδότησης. Στο διάστημα 2014-2015 τα ελληνικά εγκεκριμένα έργα ήταν 1049. Επίσης κατά το 2014-2015 το 11,2 % των προτάσεων που υλοποιήθηκαν έγινε δεκτό. Συγκεκριμένα στη χρηματοδότηση της καινοτομίας των ΜΜΕ έχουμε 15 εγκεκριμένα έργα (ποσοστό 0,9 % επί του συνόλου των εγκεκριμένων έργων) με ύψος χρηματοδότης στα 5,4 εκ. ευρώ. Αντιθέτως η υποενοότητα του τομέα για την «ενίσχυση ικανότητας καινοτομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων» χρηματοδοτήθηκε για 28 έργα(ποσοστό 3,2 % του συνόλου των εγκεκριμένων έργων) με χρηματοδότηση 2,6 εκ. ευρώ. (Έκθεση Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2015, «ορίζοντας 2020»)

Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «COSME 2020»

Ένα επιπλέον πρόγραμμα χρηματοδότησης από την ΕΕ είναι το « Cosme 2020» που αφορά την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ στα έτη 2014-2020 και ύψος προϋπολογισμού 2,3 δις. Ευρώ. Το « Cosme 2020» έχει στόχο:

- 1) να βοηθάει την ΜΜΕ στην πρόσβαση της χρηματοδότησης,
- 2) να διευκολύνει την ανάπτυξη των ΜΜΕ σε νέες αγορές,
- 3) να αναδεικνύει το επιχειρηματικό πνεύμα,
- 4) να διαμορφώνει συνθήκες ανταγωνιστικότητας.

Η πρόσβαση στην χρηματοδότηση των ΜΜΕ ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκεται στον κύκλο ζωής τους, επιτυγχάνεται μέσω του μηχανισμού εγγύησης δανείων και του μηχανισμού κεφαλαιακής συμμετοχής για την ανάπτυξη

Η πρόσβαση στις διεθνείς αγορές υποστηρίζεται :

- Με την κάλυψη των εξόδων λειτουργίας του ευρωπαϊκού δικτύου επιχειρήσεων. Έχοντας περισσότερα από 600 γραφεία σε πιο πολλές από 50 χώρες που βοηθούν τις ΜΜΕ στην αναζήτηση τεχνολογίας ή εταίρων για την επιχείρηση.
- Με την χρηματοδότηση εργαλείων του διαδικτύου όπως την επιχειρηματική πύλη «Η Ευρώπη σου» η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων με πληροφορίες για την επιχειρηματική αγορά άλλων χωρών.

- Και τέλος με την χρηματοδότηση των γραφείων που έχουν ως μέλημα να προστατεύουν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας των ΜΜΕ.

Για τις συνθήκες ανταγωνιστικότητας, το « Cosme 2020»:

- Προάγει την ανάπτυξη ΜΜΕ σχημάτων συνεργασίας διεθνούς εμβέλειας.
- Υποστηρίζει πρωτοβουλίες για την βελτίωση των συνθηκών ανταγωνιστικότητας
- Επικροτεί την εμφάνιση δυνατών και ανταγωνιστικών εμπορικά βιομηχανιών έτσι ώστε οι ΜΜΕ να αποκτούν καινούργια επιχειρηματικά μοντέλα.

Για την προώθηση της επιχειρηματικότητας :

- Το πρόγραμμα υποστηρίζει την υλοποίηση του σχεδίου δράσης για την επιχειρηματικότητα μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων
- Το πρόγραμμα επίσης εστιάζει στην ψηφιακή επιχειρηματικότητα για τον εκσυγχρονισμό των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ «COSME 2020»

Εκτός από το πρόγραμμα «Ορίζοντας 2020» , άλλο ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα τέθηκε σε εφαρμογή. Το «COSME 2020» υλοποιείται στη χώρα μας μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων και της Eur gobank με την κατεύθυνση 230 εκ. ευρώ στις ΜΜΕ. Συγκεκριμένα, η Eur gobank προωθεί κεφάλαιο 130 εκ. ευρώ σε περισσότερες από 1000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε διάρκεια μιας τριετίας. Από τη πλευρά του, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ETE) δίνει εγγυήσεις στην Eur gobank σε σχέση με το πρόγραμμα , έτσι ώστε να μειωθούν οι απαιτήσεις της τράπεζας στην παροχή εξασφαλίσεων.

3.2.2 Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα

Ενώ η Ε.Ε. επανέρχεται στα προ κρίσης επίπεδα με αύξηση θέσεων εργασίας ΜΜΕ, αύξηση προστιθέμενης αξίας ΜΜΕ, μείωση ανεργίας ΜΜΕ κλπ., η Ελλάδα συνεχίζει να έχει πρόβλημα στις πολιτικές για τις ΜΜΕ, σύμφωνα με τα στοιχεία της SME Performance Review 2013, (Πίνακας 2) που αποδεικνύουν την συνεχή μείωση τόσο της προστιθέμενης αξίας όσο και του αριθμού των εργαζομένων σε αυτές. Συνεπώς επιβάλλεται μια νέα πολιτική - νέο πολιτικό πλαίσιο στήριξης, για να σταματήσει η καθοδική πορεία.

Πίνακας 2:
Μέσος όρος της Ε.Ε (27) και αντίστοιχα τα στοιχεία της Ελλάδας
σχετικά με τις ΜΜΕ 2010-2013

Ελλάδα	2010/2011	2012	2013¹²
Επιχειρήσεις	745 677	727 883	531 059
Ακαθ. Προστιθέμενη Αξία (mil€)	55 000	47 000	34 000
Αριθμός προσληφθέντων ατόμων	2 150 438	1 998 453	1 426 840
Μέσος όρος ΕΕ (27)	2010/2011	2012	2013
Επιχειρήσεις	770 973	753 920	763 486
Ακαθ. Προστιθέμενη Αξία (mil€)	126 186	125 755	127 036
Αριθμός προσληφθέντων ατόμων	3 239 916	3 215 360	3 225 641
Ελλάδα VS Μέσος όρος ΕΕ 27	2011	2012	2013
Επιχειρήσεις GR	745 677	727 883	531 059
Επιχειρήσεις Μέσος όρος ΕΕ 27	770 973	753 920	763 486
Ακαθ Προστιθέμενη Αξία (mil €) GR	55 000	47 000	34 000
Ακαθ Προστιθέμενη Αξία (mil €) Μέσος όρος ΕΕ 27	126 186	125 755	127 036
Αριθμός προσληφθέντων ατόμων GR	2 150 438	1 998 453	1 426 840
Αριθμός προσληφθέντων ατόμων Μέσος όρος ΕΕ 27	3 239 916	3 215 360	3 225 641

Πηγή: Ανάπτυξη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Κείμενο Πολιτικής, Σεπτέμβριος 2014

Είναι σαφές ότι οι ελληνικές ΜΜΕ έχουν πληγεί σοβαρά από την παρατεταμένη ύφεση, σε βαθμό δυσανάλογα μεγαλύτερο σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς την τελευταία πενταετία καταγράφονται σταθερά αρνητικά ποσοστά μεγέθυνσης του ΑΕΠ σε τιμές του 2005. Η παρατεταμένη ύφεση και η σταθερή αύξηση των ποσοστών ανεργίας είχαν πολύ αρνητικό σωρευτικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις μικρές και πολύ μικρές οι οποίες αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των ελληνικών ΜΜΕ. Όσον αφορά το συνολικό αριθμό, τη συμβολή στην απασχόληση και τη συνολική προστιθέμενη αξία, ο τομέας των ΜΜΕ στην Ελλάδα εξαρτάται από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις περισσότερο από ότι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η Ελλάδα ανήκει στην ομάδα των χωρών (μαζί με την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ιταλία) όπου οι ΜΜΕ αντιστοιχούν σε υψηλότερο ποσοστό της συνολικής απασχόλησης σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη· η απασχόληση αυτή συγκεντρώνεται κυρίως στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν περισσότερες από το ήμισυ του συνόλου των θέσεων εργασίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο της ΕΕ είναι περίπου 30%.

Η SBA για το 2013, αναλύει την θέση της Ελλάδας στους 10 βασικούς τομείς της SBA σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. Στο παρακάτω διάγραμμα διακρίνεται η θέση της Ελλάδος καθώς και οι θετικές – αρνητικές αποκλίσεις σε σχέση με την Ε.Ε. Συνολικά, το προφίλ της Ελλάδας όσον αφορά την SBA δεν είναι ικανοποιητικό, με λίγα ισχυρά στοιχεία (κυρίως στους τομείς της «δεύτερης ευκαιρίας» και της «ενιαίας αγοράς») που όμως κι αυτά παρουσιάζουν και αδυναμίες.



Πηγή: Ανάπτυξη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Κείμενο Πολιτικής, Σεπτέμβριος 2014

Στην Ελλάδα εφαρμόστηκαν δέκα μέτρα πολιτικής τα οποία αφορούν έξι από τους δέκα τομείς πολιτικής της SBA. Τα αποτελέσματα της κρίσης οδήγησαν την κυβέρνηση να αναδείξει την πρόσβαση στη χρηματοδότηση ως προτεραιότητα πολιτικής και να προσφέρει επιπλέον υποστήριξη στο πλαίσιο των υφιστάμενων προγραμμάτων για τη στήριξη της αυτό-απασχόλησης.

Σύμφωνα με την SBA για την Ελλάδα το 2013, οι ελληνικές πρωτοβουλίες αφορούν:

- Ελήφθησαν τα μέτρα που απαιτούνταν στον τομέα της «διεθνοποίησης» με την ανάπτυξη εθνικής στρατηγικής για τις εξαγωγές, αλλά η πιο σημαντική πρόοδος έγινε στους τομείς «δεξιότητες και καινοτομία», με το πρόγραμμα για τους συνεργατικούς σχηματισμούς, τη δράση ICT4Growth και τον εξαγγελθέντα εκσυγχρονισμό του Εθνικού Γραφείου Ευρεσιτεχνίας. Η πρωτοβουλία για τους συνεργατικούς σχηματισμούς αποτελεί συνέχεια ενός μακροχρόνιου σχεδίου που αφορά τον καθορισμό ισχυρών πυρήνων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διαθέτουν δυναμικό για αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η

δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών θα πρέπει να αποτελεί πιλοτικό στάδιο για την υλοποίηση μιας ευρύτερης πολιτικής. Παράλληλα, η επίδοση όσον αφορά την SBA παρουσίασε επιδείνωση σε ορισμένους τομείς, κυρίως στους τομείς που αφορούν τις κρατικές ενισχύσεις και τη χρηματοδότηση.

- Εγκρίθηκε το σχέδιο δράσης «Ελλάδα φιλική στις επιχειρήσεις», μια σημαντική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της επίδοσης της Ελλάδας σχετικά με την SBA (Ν. 4072, 2012). Αυτό περιλαμβάνει αρκετά μέτρα για την άρση των φραγμών στους οποίους προσκρούει η επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένων διατάξεων σχετικά με το εταιρικό δίκαιο, την εκκίνηση, τη σύσταση και το κλείσιμο μιας επιχείρησης, απλούστερες διαδικασίες αδειοδότησης, δημόσιες συμβάσεις, φορολογία και απορρόφηση των κονδυλίων των διαρθρωτικών ταμείων της ΕΕ.

3.2.3 Πρωτοβουλίες από το ΕΤΕΑΝ για τη Στήριξη των ΜΜΕ

Το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης συστάθηκε με την υπ' αριθμ.1217/1245(ΦΕΚ 1697/Β/27.10.2010) Κοινή Υπουργική Απόφαση ως χωριστή λογιστική χρηματοδοτική μονάδα εντός της ΕΤΕΑΝ για την υλοποίηση των προτεραιοτήτων των επιχειρησιακών προγραμμάτων, που αποσκοπούν στη βελτίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των ελληνικών επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους τομείς και κλάδους. Η χρηματοδότηση του Ταμείου γίνεται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και από εθνικούς πόρους μέσω των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος του ΕΣΠΑ. Το συνολικό ύψος των κεφαλαίων του Ταμείου είναι 460€ εκατ.

Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας της ΕΤΕΑΝ απευθύνεται σε επιχειρήσεις κάθε νομικής μορφής, που βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο λειτουργίας (υφιστάμενες, νεοφυείς και υπό σύσταση). Οι Δράσεις του Ταμείου στοχεύουν στην κάλυψη των εξόδων ίδρυσης ή/και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, την υλοποίηση επενδύσεων, την κάλυψη αναγκών ρευστότητας, την ενίσχυση εξωστρέφειας και τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σήμερα, το Ταμείο Επιχειρηματικότητας χρηματοδοτεί τις παρακάτω Δράσεις:

«Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»: Η Δράση συνολικού προϋπολογισμού €550 εκατ. αφορά στη χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων και χορήγηση κεφαλαίων κίνησης.

«Νησιωτική Τουριστική Επιχειρηματικότητα»: Η Δράση συνολικού προϋπολογισμού €80 εκατ. αποσκοπεί στη διευκόλυνση των νησιωτικών τουριστικών επιχειρήσεων για τη λήψη

δανείων επενδυτικού σκοπού ή επιχειρηματικής ανάπτυξης, έως €30.000 ανά επιχείρηση, με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

«Ταμείο Εγγυοδοσίας»: Το Ταμείο δραστηριοποιείται στην παροχή εγγυήσεων σε δάνεια βιώσιμων επενδυτικών σχεδίων και σχεδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης, στα οποία περιλαμβάνονται κεφάλαια κίνησης και προκαταβολές έναντι επιχορήγησης εγκεκριμένων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ.

«Ταμείο Δανειοδοτήσεων»: Αποσκοπεί στην παροχή στοχευόμενων χρηματοδοτικών προϊόντων για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ενίσχυση των υφιστάμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε συνεργασία με τις ανά θεματικό πυλώνα συμβαλλόμενες Τράπεζες.

3.2.4 Θερμοκοιτίδες και Επενδυτικά Κεφάλαια για Start-ups

Η νεανική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα αναπτύσσεται σιγά-σιγά και αυτό τεκμηριώνεται και από την εμφάνιση διαφόρων θερμοκοιτίδων και επενδυτικών κεφαλαίων προς υποστήριξή της.

Οι θερμοκοιτίδες παρέχουν ευρεία γκάμα εργαλείων και υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρηματικών ομάδων με στόχο την επιτάχυνση της αναπτυξιακής τους πορείας. Σε αυτού του τύπου θερμοκοιτίδες περιλαμβάνονται: IQbility, EGG, Metavallon, StartIgniter, Innovation Farm, Aerhoria.net, ID-GC, Κυψέλες Επιχειρηματικότητας (Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς), Τεχνολογικό πάρκο Λαυρίου και Τεχνολογικό πάρκο Αττικής.

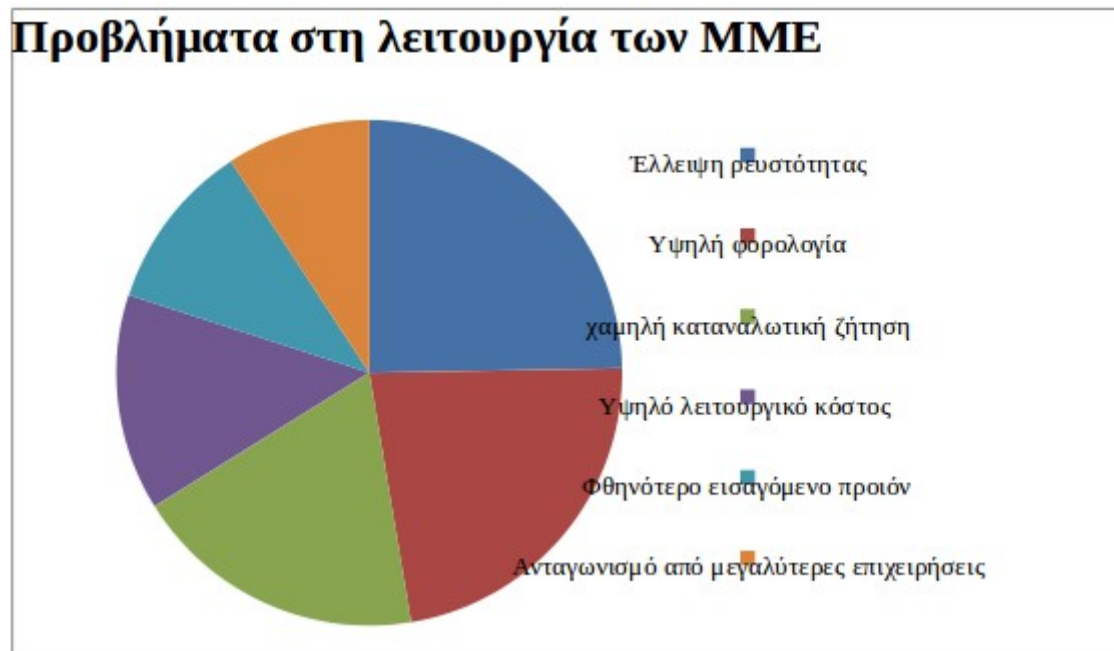
Μια άλλη κατηγορία θερμοκοιτίδων είναι τα co-working ac όπου παρέχεται στέγαση και συμβουλευτική υποστήριξη. Σε αυτού του τύπου θερμοκοιτίδες περιλαμβάνονται οι Colab, Loft2work, 123P και Cart Co.

Κάθε θερμοκοιτίδα έχει τους δικούς της κανόνες κριτήρια για την ένταξη μιας επιχειρηματικής μονάδας σε αυτή, για το ποιο χρονικό διάστημα θα φιλοξενηθεί, και στη τιμολογιακή πολιτική (ορισμένες θερμοκοιτίδες παρέχουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν). Άρα είναι απαραίτητο οι ενδιαφερόμενοι να κάνουν σχετική έρευνα πριν αποφασίσουν να ενταχθούν σε τέτοιου είδους ιδιωτικούς ή μη κερδοσκοπικούς φορείς, εξετάζοντας προσεκτικά τα οφέλη αλλά και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν από μια τέτοια συνεργασία.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα της κρίσης παρόλο που έχουν προσλάβει το 85 % των εργαζομένων της ιδιωτικής απασχόλησης και παράγουν το 72% της συνολικής οικονομίας, αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα δίχως αξιόλογες λύσεις. Το

σημαντικότερο από αυτά όπως διαπιστώνουμε στο παρακάτω διάγραμμα είναι αυτό της έλλειψης ρευστότητας καθώς τα βασικότερα προβλήματα θεωρούνται .

Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε. , Ιανουάριος 2013



Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, τα βασικότερα προβλήματα στη λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί η έλλειψη ρευστότητας κατά 61,6 % , η υψηλή φορολόγηση κατά 56,4 % και η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση κατά 46,8 %. Επιπρόσθετα προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι το υψηλό λειτουργικό κόστος κατά 34,5 % , ο ανταγωνισμός εξαιτίας των φθηνότερων προϊόντων κατά 26,9 % και τέλος ο ανταγωνισμός από μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις κατά 23 %.

Λόγω του προβλήματος της ρευστότητας που ολοένα και αυξάνεται βλέπουμε ότι κατά τα έτη 2011 και 2012 οι πελάτες αργούν να καταβάλουν την πληρωμή ενώ από την άλλη πλευρά οι πληρωμές γίνονται γρηγορότερα στους προμηθευτές . Αναλυτικότερα, ο χρόνος ανάμεσα στην είσπραξη από τους πελάτες και στην εξόφληση των προμηθευτών είναι 23 ημέρες. Όμως το 2010 ήταν πιο ισορροπημένα αφού η διάρκεια ανάμεσα στην είσπραξη και στην πληρωμή ήταν μόνο 5 ημέρες. Το θετικό της περίπτωσης αυτής είναι εφόσον οι πληρωμές των προμηθευτών γινόντουσαν αργότερα και έτσι η είσπραξη των απαιτήσεων χρησιμοποιούνταν ως κεφάλαιο κίνησης. Η έξαρση της κρίσης το 2012 οδήγησε στους προμηθευτές να απαιτούν προκαταβολές η αποπληρωμή σε μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω του φόβου της μη αποπληρωμής. Η έλλειψη ρευστότητας αυξάνεται αν σκεφτούμε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν περιορίσει τα κεφάλαια που δίνουν στις

μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με στοιχεία τις SBA το (2013) η Ελλάδα σε σχέση με την Ευρώπη έχει χαμηλότερο ποσοστό χρηματοδότησης αφού απορρίπτεται το 1/3 των αιτήσεων χορήγηση δανείων που καταθέτουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας, το αντίστοιχο ποσοστό της Ευρώπης ανέρχεται στο 15%.

Αυτές οι συνθήκες οφείλονται στο ότι οι τράπεζες αρνούνται να δανειοδοτούν αφού ο χρόνος πληρωμής είναι μεγαλύτερος στην Ελλάδα με μέσο 113 ημέρες έναντι της Ευρώπης με 53 ημέρες και η πιθανότητα μη αποπληρωμής βρίσκεται στο 4,9% ενώ στην Ευρώπη στο 2,9%.

Επιπλέον το 2013 το 75% των ΜΜΕ έχει δανειοδοτηθεί και από αυτούς το 30% αντιμετωπίζει ζήτημα υπερδανεισμού. Σ' αυτό το έτος παρατηρείται αύξηση αφού το 2012 το αντίστοιχο ποσοστό υπερδανεισμού ήταν 25%⁸. Εκτός από όλα αυτά από την μεριά των ΜΜΕ υπάρχει ο φόβος της απόρριψης που αποτρέπει τις ΜΜΕ στο να προβούν σε δανειοδότηση από τις τράπεζες όπως φαίνεται και από έρευνες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ο φόβος της απόρριψης είναι υπαρκτός αφού το ποσοστό απόρριψης ανέρχεται στο 27%. Η άποψη αυτή πλέον κυριαρχεί καθώς μόνο το 18% των Ελληνικών ΜΜΕ κάνει αίτηση για τραπεζική χρηματοδότηση διότι το 26% των ΜΜΕ θεωρεί ότι το αίτημα τους θα απορριφθεί. Τροχοπέδη για την υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης από τις ΜΜΕ αποτελούν τη έγκριση ενός μέρος μόνο του αιτήματος αλλά και το υψηλό κόστος δανεισμού. Η δυσκολία για τη χρηματοδότηση των ελληνικών ΜΜΕ ανέρχεται στο 32% ενώ σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες που έχουν υποστεί την οικονομική κρίση όπως η Ιρλανδία και Πορτογαλία έχουν 18% και 17% αντίστοιχα. Στην Αυστρία και Γερμανία βρίσκεται στο 7%.

Όλη αυτή η κατάσταση έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την ανάγκη των Ελληνικών ΜΜΕ για τραπεζικό δανεισμό μη έχοντας επαρκή ίδια κεφάλαια. Πέρα όμως από το μη θετικό κλίμα στην Ελλάδα βλέπουμε ότι υπάρχει βελτίωση στο μεγάλο ποσοστό μειωμένης ικανότητας για τραπεζικό δανεισμό αφού από 40% μειώθηκε στο 21%. Στην Ευρώπη παρατηρείται μία ευρεία βελτίωση στην ικανότητα χρηματοδότησης αφού ο τζίρος φαίνεται να έχει αυξηθεί 10% σε αντίθεση με την προηγούμενη περίοδο που είχε μειωθεί κατά 1%. Βελτιωμένη εικόνα καταγράφεται και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων αφού η μείωση κατά 22% που είχε σημειωθεί προηγούμενος περιορίζεται τώρα στο 10% και το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται σε μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις που είχαν αύξηση κερδοφορίας 11% και 6%⁹.

8 www.indeepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish

9 Η Δυσκολία δανεισμού, το σημαντικότερο πρόβλημα για τις ΜΜΕ, Καθημερινή 2014

Εκτός από το την έλλειψη ρευστότητας σημαντικά προβλήματα για τις ελληνικές ΜΜΕ αποτελούν το υψηλό λειτουργικό κόστος και φορολογίας και η μειωμένη καταναλωτική ζήτηση. Τονίζουμε βέβαια ότι το θέμα της ρευστότητας συνεχίζει να αποτελεί απειλή για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ιδιαίτερα μέσα δυσχερές περιβάλλον εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Το φαύλος κύκλος της κρίσης με τη τραπεζική χρηματοδοτική στρόφιγγα κλειστή καταστρέφουν κάθε προσπάθεια βιωσιμότητας της Ελληνικής ΜΜΕ. Σύμφωνα με έρευνες του SBA FACT της Ευρωπαϊκής επιτροπής η Ελλάδα έχει τα χειρότερα αποτελέσματα αφού οι τράπεζες ζητούν μεγάλες εγγυήσεις ακίνητης περιουσίας για χρηματοδότηση την στιγμή που η αξία τους έχει υποτιμηθεί 35-40% τα τελευταία 5 έτη, συμπεριλαμβάνοντας βέβαια και το αυξημένο μέσο όρος κόστος ρευστότητας κατά 2%.

Το πρόβλημα της χρηματοδότησης δεν βρίσκει διέξοδο ακόμα και από τη συγχρηματοδότησης της Ελλάδας και της Ευρώπης αφού εμπόδιο καθιστούν α) οι γραφειοκρατικές και μη διευκολυνόμενες διαδικασίες που ακολουθούνται για την υποβολή και την έγκριση των αιτήσεων β) Η έλλειψη πληροφόρησης και εμπειρίας των ΜΜΕ σε τέτοιους είδους χρηματοδότησης και σε άλλες εναλλακτικές δυνατότητες γ) το δυσχερές κλίμα στις τράπεζες και δ) η απαραίτητη ύπαρξη αυξημένων εγγυήσεων από τις επιχειρήσεις¹⁰.

Άλλη μια έρευνα έλαβε χώρα από το ΓΣΕΒΕΕ για να αποτυπώσει την οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα. Έτσι λοιπόν έδειξε ότι την περίοδο 2009-2016 οι 4 στις 10 μικρομεσαίες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να καταβάλουν έγκαιρα τη μισθοδοσία τους αλλά και το 28% την επιχειρήσεων έχει μειώσει τις αποδοχές του προσωπικού κατά το προηγούμενο εξάμηνο του 2016. Επιπλέον οι ΜΜΕ έχουν καθυστερούμενες οφειλές και υποχρεώσεις κυρίως προς στο ασφαλιστικό ταμείο του ΟΑΕΕ κατά 28,3% και προς ΔΕΚΟ αφού περισσότερες από 1 στις 5 επιχειρήσεις δεν εξοφλούν εγκαίρως ενώ 1 στις 3 χρωστάει τραπεζικά δάνεια. Επιπλέον, το 2016 προβλέπεται ότι περισσότερες από 3 στις 10 επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να εξοφλήσουν φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις.

Στο τομέα των ηλεκτρονικών συναλλαγών φαίνεται να υπάρχει ανάπτυξη αφού στις επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί τα τερματικά POS κατά 75% μέσα σ ένα χρόνο. Αυτό όμως δεν είναι κάτι το ιδιαίτερο ωφέλιμο καθώς εμπόδιο στην υιοθέτηση της ηλεκτρονικής συναλλαγής είναι η μη εφαρμογή μέχρι τώρα του ακατάσχετου σε επαγγελματικούς λογαριασμούς η μη προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, το μεγάλο κόστος για

10 <http://archived.symboulos.gr/?p=1692>

συστήματα ηλεκτρονικής τιμολόγησης και οι υψηλές προμήθειες των τραπεζών.

Όσο αφορά την πλευρά της μισθοδοσίας, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωσε ότι δεν ωφελήθηκε από την μείωση του κατώτατου μισθού αφού δεν υπήρξε καμία βελτίωση στην οικονομία¹¹.

Μελετώντας την κατάσταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά βλέπουμε ότι μετά την κρίση το 2008 οι περισσότερες αντιμετωπίζουν δυσκολίες ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης. Μόνο οι επιχειρήσεις που εξαγουν προϊόντα δείχνουν να πηγαίνουν καλύτερα. Οι ΗΠΑ αποτελούν παράδειγμα εξαγωγών καθώς θέλοντας να ξεπεράσουν την χρηματοοικονομική κρίση εστίασαν στις εξαγωγές και στην διευκόλυνση αυτών. Αντίθετα η Ευρώπη αντιμετωπίζει τις κρίσεις των χωρών με έμμεσους και άμεσους φόρους που έχουν ως αποτέλεσμα στην έλλειψη ρευστότητας, την χαμηλή καταναλωτική ζήτηση, τον ανταγωνισμό από μεγάλες επιχειρήσεις κ.τ.λ. Η κατεύθυνση αυτή που ακολουθείτε θεωρείται λιγότερο αποτελεσματική από αυτή των εξαγωγών.

3.3 Τάσεις στην Κατηγορία των ΜΜΕ για την Ελλάδα

Τάσεις μείωσης

Έχοντας μελετήσει τη θέση των ΜΜΕ στη παγκόσμια αγορά βλέπουμε ότι στην Ελλάδα οι περισσότεροι επαγγελματικοί κλάδοι έχουν παρουσιάσει πτώση. Κατά την 7ετία 2008-2014 το πλήγμα ήταν αρκετό μεγάλο καθώς 229.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις διέκοψαν την λειτουργία τους και 700.000 θέσεις εργασίας χάθηκαν. Αιτία ήταν η οικονομική κρίση που έφερε στο φως τα δομικά προβλήματα των ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και η εξάρτηση από την διεθνή ζήτηση και παραγωγή διεθνών αγορών. Το 2014 σε σχέση με το 2008 ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά 26,6% ενώ παράλληλα μειωμένος ήταν και ο δείκτης προστιθέμενης αξίας 40,2% (από 55δισ ευρώ σε 32,8δισ ευρώ). Αναλυτικότερα με βάση του κλάδους των ΜΜΕ έχουμε:

1. Στον κλάδο των κατασκευών την περίοδο 2008-2012 υπάρχει σημαντική κάμψη. Ο δείκτης αδειών οικοδόμησης έχει πτώση 11,1% (2010), 28,1% (2011), 26,1% (2012). Μείωση παρουσιάζει και ο αριθμός των εργαζομένων το 35% αλλά και ο δείκτης προστιθέμενης αξίας 33% και σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ δέχτηκαν μεγαλύτερο πλήγμα αν λάβουμε υπόψη ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε κατά 20% και ο δείκτης προστιθέμενης αξίας εξίσου το ίδιο. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχει εξαφάνιση μεγάλων δημόσιων συμβάσεων που είχε ως συνέπεια την στροφή των

11 Έρευνα ΓΣΕΒΕΕ: Εξαμηνιαία Αποτύπωση Οικονομικού Κλίματος στις Μικρές Επιχειρήσεις, Ιούλιος 2016

μεγάλων επιχειρήσεων στα μικρά κατασκευαστικά έργα.

2. Πτωτική τάση έχουμε επίσης και στο μεταποιητικό κλάδο, εφόσον την περίοδο 2008-2012 ο αριθμός προστιθέμενης αξίας μειώθηκε κατά 20% και στα ίδια επίπεδα μείωσης κινήθηκε ο αριθμός των εργαζομένων. Επίσης την περίοδο 2009-2012 φαίνεται ότι οι ΜΜΕ σε σύγκριση με τις μεγάλες έχουν πληγεί περισσότερο αφού όσο αφορά την απασχόληση οι ΜΜΕ είχαν μείωση 14% ενώ οι μεγάλες 8%. Αντίστοιχα η προστιθέμενη αξία μειώθηκε στις ΜΜΕ κατά 16% ενώ στις μεγάλες κατά 6%.

3. Ο κλάδος του εμπορίου και αυτός με την σειρά του συρρικνώθηκε αφού το 2008 έκλεισαν 130.000 εμπορικές ΜΜΕ. Την περίοδο 2008-2014 ο αριθμός απασχόλησης κατά 23,8%, η πτώση πωλήσεων κατά 86,2% έναντι 68,2% των μεγαλύτερων. (ΓΣΕΒΕΕ,2014)

4. Σύμφωνα με τα στοιχεία από μελέτες της “ στόχασης σύμβουλοι επιχειρήσεων “ από το 2009 μέχρι το 2014 ο κλάδος του σκυροδέματος έχει κάμψει κυρίως λόγω της μείωσης στην οικοδομή και στα δημόσια έργα. Αριθμητικά , η μέση πτώση ετησίως είναι 20%, ενώ μέσα στην πενταετία αγγίζει το 70%. Στα μέσα του 2014 εμφανίζεται μία ανάκαμψη εξαιτίας μίας δραστηριότητας στα δημόσια έργα που είχαν διακοπεί λόγω έλλειψης χρηματοδότησης . Για το 2015 η μελέτη της ΙΒΗΣ Α.Ε δείχνει το πρώτο εννεάμηνο σε ετήσια βάση υπάρχει επιβράδυνση του ρυθμού υποχώρησης σε 2,3% σε σχέση με άλλα χρόνια. Η σταθεροποίηση είναι θετική, δεν έχει όμως υπάρξει ανάκαμψη. Η αύξηση ζήτησης το 2014 έφερε μαζί και αύξηση της εγχώριας παραγωγής με το δείκτη παραγωγής μη μεταλλικού ορυκτού της ΕΛΣΤΑΤ να αυξάνεται κατά 2% ύστερα μετά από μία πενταετή πτώση. Επίσης τον Ιούλιο του 2015 εξαιτίας των οικονομικών δυσχερειών και την επιβολή των Capital Controls, στο κλάδο του σκυροδέματος υπήρξε απότομη πτώση της τάξης του 16,2%. Παρόλο που το δεύτερο τρίμηνο είχε θετικούς ρυθμούς.

5. Ένας επιπλέον κλάδος που έχει πτώση, σύμφωνα με τη «στόχασις σύμβουλοι επιχειρήσεων» είναι αυτός των φαρμακαποθηκών. Δηλαδή οι υπηρεσίες υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης έχουν υποστεί υποχώρηση που οφείλεται στη μείωση του εισοδήματος μαζί με τη μείωση του κέρδους στο κύκλωμα φαρμάκου. Έτσι λοιπόν, το 2015 έχουμε μείωση κατά 45% στο κλάδο των φαρμακαποθηκών, κατά 31% στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις και πάλι κατά 31% στις ιδιωτικές παροχές υπηρεσιών υγείας.

6. Άλλος ένας κλάδος που βγαίνει χαμένος από τη κρίση είναι αυτός των μίνι μάρκετ και περιπτέρων. Η περιορισμένη λίστα του καταναλωτή, εξαιτίας του μειωμένου εισοδήματος, αναγκάζει τον καταναλωτή να κόψει τις μικρές αγορές της στιγμής. Συγχρόνως, το οργανωμένο λιανεμπόριο αξιοποιεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε καλύτερες τιμές, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και προσφορά προϊόντων. Τέλος, ανασταλτικός παράγοντας της κάμψης είναι το λαθρεμπόριο και η αύξηση των φόρων στα είδη καπνού που μειώνουν το περιθώριο κέρδους.

7. Ένας επίσης ζημιωμένος κλάδος είναι των μισθώσεων αυτοκινήτων, καθώς υπάρχει μείωση των μακροπρόθεσμων μισθώσεων από τη μία λόγω περικοπών σε παροχές από τις εταιρείες στα στελέχη τους και από την άλλη λόγω της υψηλής φορολόγησης από το 2010 και μετά στη χρήση εταιρικών αυτοκινήτων.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο κλάδος της πρωτογενούς παραγωγής έχει μειωθεί λόγω διάφορων συνθηκών. Μπορεί ο όγκος παραγωγής να έχει μειωθεί αλλά η αξία της αυξήθηκε εξαιτίας της αύξησης τιμής ανά μονάδα προϊόντος.

Οι τάσεις αύξησης

Παρά τις τάσεις μείωσης σε πολλούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων έχει αύξηση της εργασιακής απασχόλησης το 2015 και το 2016, πιο συγκεκριμένα έχουν ανοίξει 5.500 καινούργιες θέσεις εργασίας.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2016

Βλέποντας το παραπάνω σχήμα 1 από στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ διαπιστώνουμε ότι το 2010-2015 υπάρχει θετικό πρόσημο στο λιανικό εμπόριο τροφίμων κατά 4,5% ενώ από την άλλη πλευρά το συνολικό λιανικό εμπόριο έχει μειωθεί κατά -4,5%. Ειδικότερα, στο λιανεμπόριο τροφίμων παρατηρούμε 8.500 περισσότερους εργαζομένους το 2015 από ότι το 2010. Επιπλέον, το λιανεμπόριο τροφίμων το 2015 αυξήθηκε κατά 2,9% σε σχέση με το 2014 και το ίδιο φαίνεται να γίνεται το 2016 με αύξηση 0,7%. Συγχρόνως, υπάρχει και συνολική αύξηση του λιανεμπορίου το 2015 κατά 1,8% συγκριτικά με το 2014. (Ινστιτούτο έρευνας λιανεμπορίου καταναλωτικών αγαθών, 2016)

Άλλος ένας κλάδος με θετικό πρόσημο είναι αυτός του τουρισμού. Καθώς, σύμφωνα με τα λεγόμενα του Έλληνα πρόξενου στην Μόσχα κ. Πλώτα, το 2012 θεωρήθηκαν 581.984 κάρτες εισόδου για Ρώσους πολίτες και αυτό μεταφράζεται σε 30% αύξηση. Αξιοσημείωτο είναι και η αύξηση κατά 90% ειδικών θεωρήσεων για πιο συχνές επισκέψεις στη χώρα μας. Επιπλέον, ο κ. Πλώτας προέβλεψε για το 2013 αύξηση κατά 20% . Το ίδιο συμβαίνει με το τουρισμό που προέρχεται από την Ουκρανία, αφού το 2011 εκδόθηκαν 104,69% πιο πολλές βίζες και το τέλος του 2012 εκδόθηκαν 784,49% ακόμα περισσότερες. (<http://www.ellada-russia.gr>, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Τα Προβλήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Τις τελευταίες δεκαετίες είναι εμφανής η αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και κατ' επέκταση του ρόλου που έχουν διαδραματίσει στην οικονομία και την κοινωνία. Οι διαρθρωτικές αλλαγές που συντελέστηκαν σε επίπεδο νόμων και συγκεκριμένων αποφάσεων οικονομικής πολιτικής τόσο στη χώρα μας όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, οδηγούν στην δημιουργία και την ανάπτυξη όλο και περισσότερων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Από την άλλη, η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος και η δημιουργία και λειτουργία των επιχειρήσεων, συναντάει μία σειρά από εμπόδια και προβλήματα, τα κυριότερα από τα οποία είναι:

1. Η γραφειοκρατία τόσο κατά την έναρξη όσο και κατά τη λειτουργία της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης
2. Η δυσκολία ανεύρεσης του αρχικού επενδυτικού κεφαλαίου
3. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός
4. Δυσκολίες στην προμήθεια των πρώτων υλών
5. Το πρόβλημα των εξαγωγών
6. Το πρόβλημα της οργάνωσης και ανάπτυξης
7. Προβλήματα χρηματοδότησης

Όλα τα παραπάνω θέτουν σε διαρκή κίνδυνο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και με μία γρήγορη αναζήτηση εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι πάνω από το 50% των νεοϊδρυθείσων μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα κλείνουν τα δυο πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους ενώ το 25% τα επόμενα δυο έως τρία χρόνια.

Μία βασική αιτία της μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η ευκολία εισόδου στην αγορά, καθώς μερικές φορές είναι ευκολότερο να ανοίξεις μια νέα επιχείρηση από το να βρεις μία καλή θέση εργασίας. Μία άλλη αιτία είναι ο κακός προγραμματισμός όσων επιχειρούν, με αποτέλεσμα π.χ. τα υψηλά λειτουργικά έξοδα εξαιτίας της μη ολοκληρωμένης έρευνας της αγοράς ή την έλλειψη εμπειρίας.

Στατιστικά έχει παρατηρηθεί ότι το 41% των αποτυχιών ευθύνεται η ανικανότητα του επιχειρηματία, το 52% η έλλειψη εμπειρίας στα προϊόντα και στην διοίκηση της

επιχείρησης και το 7% σε άλλες αιτίες για παράδειγμα κακή υγεία του επιχειρηματία, παίκτης τυχερών παιχνιδιών κλπ.

Από τις παραπάνω ελλείψεις προκύπτει ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρηματιών ξεκινάει σχεδόν χωρίς καμία οικονομική βάση και χωρίς καμία ιδιαίτερη προετοιμασία, αντιμετωπίζοντας από την αρχή μια σειρά βασικών προβλημάτων και δημιουργώντας ταυτόχρονα καινούργια προβλήματα στην αγορά και την κατανάλωση.

4.1 Τα Προβλήματα Οργάνωσης των ΜΜΕ

Κάθε νέος επιχειρηματίας όταν ξεκινάει την επιχείρηση του χρειάζεται να αντιμετωπίσει διάφορα οργανωτικά προβλήματα και να δώσει απαντήσεις σε αυτά έτσι ώστε να αποφύγει στο μέλλον δυσάρεστα αποτελέσματα και εξελίξεις.

Τέτοιου είδους προβλήματα είναι:

1. Το αρχικό κόστος που πρέπει να καταβάλει ο επιχειρηματίας για να ανοίξει και να λειτουργήσει την επιχείρηση.

Στο αρχικό κόστος μπορούμε να διακρίνουμε:

- Το κόστος του ενοικίου.
- Η αγορά πάγιου εξοπλισμού.
- Η διαμόρφωση του χώρου λειτουργίας της επιχείρησης.
- Η διαφημιστική προβολή της επιχείρησης εκτυπώνοντας επαγγελματικές κάρτες και διαφημιστικά φυλλάδια, καταχωρώντας την διαδικτυακούς καταλόγους και διαφήμιση της επιχείρησης σε τοπικές εφημερίδες ή ραδιοφωνικούς σταθμούς.

2. Το χρηματοδοτικό σχέδιο.

Για να ξεκινήσει η επιχείρηση χρειάζεται και ένα ποσό για κεφάλαιο κίνησης. Για τους περισσότερους νέους επιχειρηματίες είναι το πιο δύσκολο. Οι κυριότερες πηγές χρηματοδότησης είναι ο τραπεζικός δανεισμός, επιχορηγήσεις από κρατικά προγράμματα, ίδιοι πόροι του επιχειρηματία και λήψη πιστώσεων από προμηθευτές.

3. Η απασχόληση προσωπικού.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι προσεκτικός με την επιλογή των συνεργατών του, και την πρόσληψη του προσωπικού.

4.2 Το Πρόβλημα Χρηματοδότησης των ΜΜΕ

Το οικονομικό πρόβλημα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- > Την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων.
- > Την έλλειψη οικονομικού προγράμματος,
- > Δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

Συνήθως η μικρή επιχείρηση ξεκινάει με περιορισμένα κεφάλαια που είναι αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών. Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δεν φθάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν επενδύουν συνεχώς αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων επενδύσεων σε χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και κυρίως να στερούνται από έλλειψη κεφαλαίων κίνησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αγορές μηχανικού εξοπλισμού με δικά τους διαθέσιμα ή με βραχυπρόθεσμες πιστώσεις και να καταφεύγουν σε τράπεζες για κεφάλαιο κίνησης πολύ αργά όταν αρχίζουν να πιέζουν διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης των επιχειρήσεων για τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και η έλλειψη ειδικευμένων στην χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων τραπεζικών στελεχών αποτελούν τους βασικούς παράγοντες.

Το πρόβλημα χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Η έλλειψη ή ανεπάρκεια εμπράγματων ασφαλειών.
- Η έλλειψη αξιόπιστων λογιστικών στοιχείων και αδυναμία προγραμματισμού και συμπλήρωση του φακέλου δανειοδότησης.
- Αναλογικά υψηλό τραπεζικό κόστος διερεύνησης και εξέτασης ενός μικρού δανείου.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε και την έλλειψη ειδικευμένων στην χρηματοδότηση ΜΜΕ τραπεζικών στελεχών, καθώς στην μικρή μονάδα όπου δεν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη, το τραπεζικό στέλεχος πρέπει να μπορεί να καταλαβαίνει τις ανάγκες και να βοηθάει συμβουλευτικά τον μικρό επιχειρηματία.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το πρόβλημα χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πρόβλημα θεσμικό και η λύση θα πρέπει να αναζητηθεί στην δημιουργία του κατάλληλου σχεδίου που θα συνδυάζει την δανειοδότηση με την παροχή

τεχνικής βοήθειας, την απλοποίηση των διαδικασιών και την αντιμετώπιση του προβλήματος των εγγυήσεων.

4.3 Το Πρόβλημα των Εξαγωγών

Το θέμα ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζει σημαντικές ιδιορρυθμίες και αδυναμίες. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δύναμη, η έλλειψη εξειδικευμένων ξενόγλωσσων στελεχών, το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγορών του εξωτερικού και η έλλειψη σχετικών πληροφοριών αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ωστόσο για πολλές μεσαίες κυρίως επιχειρήσεις και για πολλές κατηγορίες προϊόντων υπάρχουν σημαντικές εξαγωγικές ευκαιρίες και δυνατότητες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αναξιοποίητες από την έλλειψη δικτύων πληροφόρησης και συντονισμού. Πρέπει ακόμα να επισημάνουμε την έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και εμπειρίας και την ανάγκη δημιουργίας μεγάλων εξαγωγικών εταιριών και κοινοπραξιών που θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και τα εξειδικευμένα στελέχη, ώστε να προσφέρουν συγκεκριμένες και θετικές υπηρεσίες στους βιοτέχνες.

4.4 Το Πρόβλημα στην Προμήθεια των Πρώτων Υλών

Στην προμήθεια των πρώτων υλών οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολύ δυσμενέστερη θέση από τις μεγάλες μονάδες. Το πρόβλημα της προμήθειας πρώτων υλών για την μικρομεσαία επιχείρηση εμφανίζεται με τις εξής μορφές:

- Δυσχέρεια πρόσβασης στην πηγή της παραγωγής των πρώτων υλών λόγω μικρών ποσοτήτων, έλλειψης διαθεσίμων, αδυναμίας έγκαιρου προγραμματισμού κλπ, με αποτέλεσμα την κάλυψη των αναγκών τους από την ελεύθερη αγορά με υψηλές τιμές.
- Συχνές ελλείψει ορισμένων ποιοτήτων και προδιαγραφών, κυρίως στους κλάδους επεξεργασίας μετάλλου.
- Αδυναμία ελέγχου της ποιότητας ή αναγκαστική προμήθεια πρώτων υλών δεύτερης ποιότητας, επειδή δεν κυκλοφορεί άλλη στην αγορά.
- Ανεπαρκείς γνώσεις για τους προμηθευτές και τους όρους προμήθειας πρώτων υλών.

Το πρόβλημα της προμήθειας των πρώτων υλών είναι πολυσύνθετο και πολύπλευρο και δεν έχει την ίδια οξύτητα σε όλους τους κλάδους. Είναι απαραίτητο, στα πλαίσια

εξειδικευμένων μελετών, να εντοπιστούν τα επιμέρους προβλήματα και να δοθούν ειδικές λύσεις που θα διευκολύνουν την ομαλή τροφοδοσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Γενική λύση ή γενικά μέτρα δεν είναι δυνατό να έχουν σοβαρά αποτελέσματα. Επιβάλλεται να βοηθηθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την καλύτερη και την αποτελεσματικότερη οργάνωσή τους στον τομέα της προμήθειας πρώτων υλών, είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο ομάδων, με την δημιουργία συνεταιριστικών ή κοινοπρακτικών προμηθευτικών μονάδων.

4.5 Το Πρόβλημα της Ανάπτυξης

Αφού καταφέρει η επιχείρηση να ξεκινήσει και να λειτουργεί ικανοποιητικά νέα προβλήματα εμφανίζονται.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση ο διευθυντής δεν μπορεί να έχει προσωπική επαφή με τους υφισταμένους. Μια οργανωτική δομή αρχίζει να αναπτύσσεται που απομακρύνει τον διευθυντή από την καθημερινή ζωή του προσωπικού. Αυτή η απομάκρυνση είναι προβληματική για τους περισσότερους οργανισμούς.

Ακόμα, στην αρχή ο διευθυντής μπορεί να φέρει ορισμένους συνεργάτες του στην επιχείρηση για να βοηθήσουν το ξεκίνημα. Το μέγλωμα της επιχείρησης θα οδηγήσει σε μια ιεραρχία που θα βάλει τους αρχικούς συντρόφους στην θέση των υφισταμένων. Αυτό θα δημιουργήσει διαπροσωπικά προβλήματα.

Τέλος με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, αυξάνονται οι γραφειοκρατικές, φορολογικές και νομικές υποχρεώσεις. Πολλές φορές αυτό αποτελεί κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να μην μεγαλώσουν.

Κεφάλαιο 5ο

Μέθοδοι αντιμετώπισης των προβλημάτων των ΜΜΕ

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται τα τελευταία χρόνια, σε μία περίοδο μεγάλης ύφεσης, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μειώνουν τις δαπάνες τους, η ανεργία να βρίσκεται σταθερά σε υψηλά επίπεδα. Οι ΜΜΕ λοιπόν, είναι εγκλωβισμένες σε ένα σπιράλ περικοπής των δαπανών τους, μείωσης του προσωπικού τους και αναιμικών επενδύσεων. Στην χώρα μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα επιβίωσης καθώς, εκτός από τη δραστική μείωση της κατανάλωσης και των πωλήσεων, έχουν να αντιμετωπίσουν την υπέρμετρη φορολογία, την έλλειψη εμπιστοσύνης στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων και το γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν μειώσει δραματικά τις χορηγήσεις δανείων.

Μέσα σε αυτό το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναζητούν στρατηγικές επιβίωσης. Η κρίση αποτελεί πρόβλημα αλλά και ευκαιρία: αφενός θα πρέπει να καταφέρουν να επιβιώσουν σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και αφετέρου να αναζητήσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων και οι απολύσεις δεν είναι αρκετές για την έξοδο από την ύφεση. Χρειάζονται στρατηγικές ανάπτυξης και αναθεώρηση των εσωτερικών λειτουργιών και της οργάνωσης στο σύνολό της. Η στρατηγική αποτελεί ουσιαστικά τον καθορισμό μιας γενικής κατεύθυνσης για την επιχείρηση και τη διαμόρφωση σφαιρικών επιχειρησιακών πολιτικών. Στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που η επιχείρηση θα προσφέρει, οι αγορές που θα δραστηριοποιηθεί, η λειτουργία-οργάνωσή της, οι συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις κ.λπ. Καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής πολιτικής, του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου, αποτελεί δηλαδή ένα είδος οδικού χάρτη που καθοδηγεί την επιχείρηση και καθορίζει την πορεία της. Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται μία επιχείρηση από την ύφεση εξαρτάται από την κυκλικότητα του κλάδου που ανήκει, τη γεωγραφική της θέση, το μέγεθος, την ανάπτυξή της πριν την οικονομική κρίση και άλλους παράγοντες. Η επιχείρηση θα πρέπει σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον να εκπληρώσει δύο στόχους:

α) την επιβίωσή της και

β) την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της σε ένα ριζικά διαφορετικό περιβάλλον.

5.1 Η Σημασία και η Ανάγκη Στήριξης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε Περιόδους Οικονομικής Ύφεσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναγνωρίσει τη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο και δυναμικότερο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τους υψηλότερους βαθμούς ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο χαρακτηρίζει τις ΜΜΕ ως τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης και στην Ελλάδα: περίπου το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων είναι μικρές ή μεσαίες και 85% του συνόλου των θέσεων απασχόλησης που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι σε ΜΜΕ. Το 35,3% των επιχειρήσεων συγκεντρώνεται στην Αττική, όπου και πραγματοποιείται το 67,5% του κύκλου εργασιών όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Αντίστοιχα, στο Νομό Θεσσαλονίκης είναι εγκατεστημένο το 10,2% των επιχειρήσεων, οι οποίες πραγματοποιούν το 7,9% του συνολικού τζίρου.

Σε σχέση με την ανάλυση της σημασίας πιο πάνω, είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να υποστηριχθούν αποτελεσματικά προκειμένου να ανταπεξέλθουν στη κρισιμότητα της κατάστασης και να διατηρηθούν ανοιχτές. Οι μικρές και μεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις της χώρας μας βρίσκονται αντιμέτωπες με έναν πρωτοφανή συνδυασμό από κρίσιμα προβλήματα: έλλειψη ρευστότητας, δραματική μείωση του τζίρου, απειλή έξωσης, αστάθεια επιχειρηματικού και επενδυτικού περιβάλλοντος, αύξηση κόστους λειτουργίας, αύξηση ληξιπρόθεσμων και μη οφειλών σε Δημόσιο, τράπεζες και ασφαλιστικά ταμεία, κατάρρευση της εμπιστοσύνης στην εγχώρια αλλά και τη διεθνή αγορά, που θέτουν σε άμεσο κίνδυνο όχι μόνο την ανταγωνιστικότητά τους αλλά την ίδια τη βιωσιμότητά τους. Είναι περισσότερο από αναγκαίο οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες να υποστηριχθούν αποτελεσματικά, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην κρισιμότητα της κατάστασης, να διατηρήσουν ανοιχτές τις επιχειρήσεις τους αλλά και τις θέσεις εργασίας που αυτές προσφέρουν και έτσι να διαφυλαχτεί όσο είναι δυνατόν ο επιχειρηματικός ιστός αλλά και η κοινωνική συνοχή στη χώρα μας. Η υποστήριξη στις εμπορικές επιχειρήσεις απαιτείται σήμερα να είναι αποτελεσματική, να καλύπτει όλους τους λειτουργικούς τομείς όπως φορολογικές, ασφαλιστικές, δανειακές και νομικές υποχρεώσεις και να καταλήγει σε υποδείξεις με άμεση υλοποίηση ενός συνόλου από ενέργειες εφικτές και αποδοτικές.

5.2 Βασικές Πηγές Προβλημάτων και οι Επιπτώσεις τους στις Ελληνικές ΜΜΕ

Η οικονομική κρίση βρήκε τις περισσότερες μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις απροετοίμαστες. Οι επιπτώσεις αυτές επιδεινώθηκαν κατά πολύ περισσότερο μετά την κάθοδο της Τρόικας την υπογραφή του μνημονίου και τα περιοριστικά μέτρα που στραγγάλισαν τις επιχειρήσεις και την οικονομία. Η μεγάλη ανάπτυξη της περασμένης δεκαετίας δεν είχε φέρει μόνο αύξηση στον κύκλο εργασιών τους, αλλά και ραγδαία άνοδο των εξόδων και του κόστους εργασιών. Πολλές έστησαν το εμπορικό τους μοντέλο σε εποχές παχιών αγελάδων και σε ημέρες ανεξέλεγκτης κατανάλωσης. Με μείωση εργασιών που ξεκινά από 20% και σε πολλούς κλάδους φτάνει μέχρι και το 50%, πολλοί επιχειρηματίες και διευθυντές έχασαν τον ύπνο τους. Καλούνται να λαμβάνουν συνεχώς μέτρα για να ελπίζουν σε βιωσιμότητα της εταιρείας τους και επαναφορά της στην κερδοφορία σε κάποιο μελλοντικό ίσως και αόριστο στάδιο. Αμφιβολίες προκαλεί επίσης και το γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να ξέρει ούτε το εύρος ούτε το χρονικό βάθος της ύφεσης. Ως εκ τούτου ο προγραμματισμός καθίσταται ακόμα πιο δύσκολος. Αντιμέτωπες με τις παρενέργειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης βρέθηκαν από την πρώτη στιγμή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πολλές εκ των οποίων αναγκάστηκαν να αναθεωρήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια, να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα ή στην καλύτερη των περιπτώσεων να τηρήσουν στάση αναμονής περιμένοντας φως στο τούνελ της κρίσης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κλείνουν η μια μετά την άλλη τις τελευταίες ημέρες με σοβαρότατες συνέπειες στην οικονομία και αυξάνοντας ακόμη περισσότερο την ανεργία. Την ανάγκη λήψης μέτρων για στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λόγω των σοβαρών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης αλλά και των οδυνηρών αποφάσεων του Ευρογρουπ όπως την ανομοίωση το πάγωμα των καταθέσεων την αβεβαιότητα της βιωσιμότητας του τραπεζικού συστήματος και τα περιοριστικά μέτρα που εφαρμόστηκαν, θα πρέπει να λάβει σύντομα η κυβέρνηση με εξαγγελία μέτρων ανάπτυξης της οικονομίας με άμεσα ενέργειες για σταθεροποίηση της οικονομίας και ανάπτυξη της. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, πέραν των γνωστών προβλημάτων που είχαν μέχρι σήμερα, βρίσκονται στη μέγγενη των οικονομικών αδιεξόδων.

Τα κρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις είναι:

α) Το πάγωμα των καταθέσεων σε συνδυασμό με τις πολύ περιορισμένες πιστώσεις που δίδονται από τις τράπεζες, δυσκολεύουν σε μεγάλο βαθμό το εμπόριο και την οποιαδήποτε άλλη οικονομική δραστηριότητα.

β) Η έλλειψη ρευστότητας.

γ) Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των πελατών οδήγησε ακόμη πιο βαθιά στην κρίση και την ύφεση.

δ) Οι πιστωτικές αδυναμίες που ήδη αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και η παρατεταμένη δέσμευση των υφιστάμενων καταθέσεων τους δημιουργεί σοβαρότατα προβλήματα ρευστότητας με καταστροφικές συνέπειες για τις ίδιες, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες τους.

ε) Η αδυναμία δανειοδότησης

στ) Η αδυναμία αποπληρωμής υφιστάμενων δανείων

ζ) Η αδυναμία πληρωμής του ενοικίου

η) Η αδυναμία αγοράς προϊόντων λόγω έλλειψης ρευστότητας

θ) Αυξημένα επιτόκια

ι) Αυξημένη τιμή ηλεκτρικού ρεύματος

Για τις ανάγκες τις παρούσας εργασίας θα παρουσιαστούν όλες οι ενδεδειγμένες στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όχι μόνο για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους αλλά και να εξέλθουν δυναμικά από φάσεις καθόδου της οικονομίας.

5.3 Στρατηγικές Επίλυσης Προβλημάτων των ΜΜΕ

Η σωστή χρηματοοικονομική στρατηγική λειτουργεί ως ασπίδα της μικρομεσαίας επιχείρησης εν μέσω ύφεσης και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξή της. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν π.χ. με χαμηλό δείκτη χρηματοοικονομικής μόχλευσης, μπορούν να αντεπεξέρχονται καλύτερα σε περιόδους ύφεσης. Κάθε επιχείρηση που εστιάζει στη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσής της.

Παρακάτω αναλύονται οι στρατηγικές που μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει όπως είναι η ρευστότητα, το κόστος, η διαχείριση των παγίων της κ.τ.λ.

5.3.1 Στρατηγική Διαχείρισης Ρευστότητας

Η επάρκεια σε ρευστότητα είναι από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κρίσης. Δυσχέρεια στη ρευστότητα παρουσιάζεται από τη στιγμή που η επιχείρηση αδυνατεί είτε να καλύψει τις υποχρεώσεις της ή να εισπράξει τις απαιτήσεις της. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ρευστότητας η επιχείρηση πρέπει να προβεί στις παρακάτω ρυθμίσεις:

1. Καταγραφή της υπάρχουσας χρηματοοικονομικής κατάστασης.

Είναι απαραίτητο να καταγραφούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα, αποθέματα κ.λπ.) και να ιεραρχηθούν χρονικά οι μελλοντικές εισπράξεις και πληρωμές.

2. Στρατηγικός Σχεδιασμός στον καθορισμό στόχων και ιεράρχηση των προβλημάτων που έχουν ανακύψει.

Όσον αφορά στις υποχρεώσεις, η ιεράρχηση γίνεται με βάση τον κίνδυνο που απορρέει από τη μη αποπληρωμή τους. Εύρεση και καταγραφή κεφαλαίων για την αποπληρωμή των υποχρεώσεων. Σε περίπτωση αδυναμίας κάλυψης των πληρωμών, πώληση εύκολα ρευστοποιήσιμων στοιχείων.

3. Αποδοτική διαχείριση εισπρακτέων λογαριασμών.

Προκειμένου η επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει το χρονικό διάστημα της περιόδου είσπραξης εσόδων από τις πωλήσεις μπορεί να στηριχτεί σε δύο πυλώνες:

α) στην παροχή κινήτρων μέσω εκπτώσεων και προσφορών και

β) σε διαπραγμάτευση με τους πελάτες της.

Η καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης της πιστωτικής ικανότητας των πελατών συμβάλλει στην ευκρινέστερη σκιαγράφηση του συναλλακτικού προφίλ τους και την αποτελεσματικότερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου.

4. Αντιμετώπιση υποχρεώσεων και πληρωμών.

Η διαπραγμάτευση με τους πιστωτές και η παράθεση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η καλύτερη στρατηγική. Είναι απαραίτητο οι προμηθευτές να κατανοήσουν ότι ενδεχόμενη παύση στη λειτουργία της επιχείρησης ελλοχεύει τον κίνδυνο να μην εισπράξουν τις απαιτήσεις τους. Διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού και επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων με μείωση του ύψους των δόσεων απελευθερώνουν ρευστότητα στην επιχείρηση.

5. Αναζήτηση τρόπων αύξησης εσόδων.

Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να συνδυαστεί με άλλες στρατηγικές ανάπτυξης και

marketing. Οι μειώσεις των τιμών στα προϊόντα πρέπει να γίνονται με προσοχή ειδικά στην περίπτωση των αγαθών που έχουν ανελαστική ζήτηση.

6. Συνεργασίες με ομοειδείς ή ανομοιογενείς επιχειρήσεις.

Οι συνεργασίες αυτές που μπορεί να καταλήξουν και σε εξαγορές-συγχωνεύσεις βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση της ρευστότητάς της αλλά και σε άλλους τομείς όπως στην προώθηση και διασταύρωση των πωλήσεων, στην τεχνογνωσία, στην ανάπτυξη κ.λπ.

7. Καθετοποίηση εργασιών μπρος και πίσω προκειμένου να μειωθεί το κόστος των προμηθευτών και των μεσαζόντων αλλά και να απελευθερωθεί ρευστότητα για την επιχείρηση.

8. Επανεξέταση και μείωση των αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτό τον τρόπο απελευθερώνεται ρευστότητα και μειώνεται το κόστος αποθήκευσης.

5.3.2 Επαναπροσδιορισμός του Κόστους Λειτουργίας

Από τις πρώτες ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε περιόδους ύφεσης είναι η μείωση των δαπανών. Αν και ο επαναπροσδιορισμός και η μείωση του κόστους λειτουργίας κρίνονται απαραίτητα και συμβάλλουν στη βελτίωση της οικονομικής υγείας της επιχείρησης, πρέπει ωστόσο να γίνονται στοχευμένα και προσεκτικά. Για παράδειγμα, οι απολύσεις προσωπικού δεν προσφέρουν πάντα λύση στο πρόβλημα δεδομένου ότι το εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελεί ουσιαστικά περιουσία της επιχείρησης και θα πρέπει να είναι το ύστατο βήμα ειδικά σε επιχειρήσεις υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αξιοποιούν το προσωπικό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να του δίνουν κίνητρα ώστε να συμμετέχουν με τις ιδέες τους στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη βελτίωση των υπηρεσιών. Οι ανοιχτές διαδικασίες εξέλιξης, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων. Μόνο όταν υπάρχει ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον και οι εργαζόμενοι αισθάνονται την επιχείρηση δική τους τότε διασφαλίζεται η μακροήμερευση και περαιτέρω ανάπτυξή της. Στην αντίθετη περίπτωση η απόδοση των εργαζομένων είναι περιορισμένη και η ανάπτυξη της επιχείρησης συνεχώς μειώνεται. Λαμβάνοντας υπόψη δε ότι οι εργαζόμενοι είναι και καταναλωτές, εάν όλες οι επιχειρήσεις προβούν σε ενέργειες μείωσης του προσωπικού τους, θα περιοριστεί η συνολική καταναλωτική δαπάνη και ως εκ τούτου θα ξεκινήσει ένας φαύλος κύκλος μείωσης της

κατανάλωσης- μείωσης των πωλήσεων των επιχειρήσεων και απολύσεων προσωπικού. Η μείωση του κόστους σε θέματα ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων μπορεί να επιτείνει ακόμη περισσότερο τα προβλήματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη θα φέρει νέα έσοδα. Άλλωστε, όταν σε περιόδους κρίσης κάποιοι σταματούν να διαφημίζονται είναι ευκαιρία για άλλους να κάνουν περισσότερο αισθητή την παρουσία τους στην αγορά. Εξάλλου, προσφέρονται τρόποι προώθησης των προϊόντων με τη βοήθεια της τεχνολογίας και με χαμηλό κόστος. Η μείωση του κόστους μια επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

1. Με την απλοποίηση των προϊόντων. Η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στα προϊόντα που αποδίδουν και να σταματήσει την παραγωγή σε προϊόντα που αποδίδουν οριακά. Στην περίπτωση που παρουσιάζει σημαντική κάμψη σε όλα τα προϊόντα της πρέπει να αναζητήσει νέα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.
2. Με την απλοποίηση της οργανωτικής δομής και των εσωτερικών διεργασιών.
3. Με την ανάθεση εργασιών σε τρίτους.
4. Με τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης, τις ευέλικτες μορφές εργασίας, την επαναδιαπραγμάτευση ενοικίων, τα διοικητικά έξοδα κ.λπ.
5. Με τη μετατροπή του μεταβλητού κόστους σε σταθερό όπου είναι δυνατόν.

Εκτός από τις μεθόδους outsourcing και leasing μπορούν ακόμη να εφαρμοστούν συμβόλαια τιμολόγησης βάσει του κόστους παραγωγής όπου το υψηλό κόστος θα συνεπάγεται υψηλή τιμή και αμοιβές εργαζομένων βάσει παραγωγικότητας.

Σε κάθε περίπτωση οι περικοπές δεν πρέπει να υποβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να αποβαίνουν σε βάρος της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι έτοιμες να αντεπεξέλθουν σε οικονομικές δυσκολίες ένα μέρος της στρατηγικής τους θα πρέπει να αποτελεί η διενέργεια σεναρίων «διαχείρισης κινδύνων». Με τη βοήθεια αυτών των σεναρίων θα είναι έτοιμες να αμυνθούν στις περιόδους της οικονομικής ύφεσης.

5.3.3 Στρατηγική Διαχείρισης Παγίου Κεφαλαίου

Μία περισσότερο ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση του πάγιου κεφαλαίου θα απελευθερώσει πόρους για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η πώληση παγίων δεν αποτελεί πανάκεια σε όλα τα προβλήματα ρευστότητας αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε

περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει αδιέξοδο στη ρευστότητά της. Το leasing δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει τον πάγιο εξοπλισμό που επιθυμεί απελευθερώνοντας ταυτόχρονα ρευστότητα. Κάποιες εγκαταστάσεις που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να διατίθενται σε τρίτους έναντι ενοικίου. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να μοιραστεί με άλλες επιχειρήσεις κοινές εγκαταστάσεις όπως αποθήκες προκειμένου να μειώσει το λειτουργικό της κόστος.

5.3.4 Στρατηγική Οργάνωσης και Εκσυγχρονισμού

Η οργάνωση και ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων στο εσωτερικό μιας μικρομεσαίας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητος περισσότερο από ποτέ σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Το οργανωτικό σχήμα πρέπει να ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά του πρέπει να είναι τα γρήγορα αντανακλαστικά και οι ταχείες αποφάσεις, η έμφαση στην ανάπτυξη, τις πωλήσεις και την είσπραξη των εισπρακτέων, η μείωση των χρονοβόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών και του λειτουργικού κόστους. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Ως εκ τούτου, η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει:

1. Σε αυτοματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών που θα συμβάλλει στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της. Η γρήγορη εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα και βασικούς στόχους της επιχείρησης, είτε βρίσκεται σε ύφεση είτε όχι, μέσω τυποποιημένων διαδικασιών εξυπηρέτησης του πελάτη σε επίπεδο εταιρικού δικτύου. Οι αυτοματισμοί και η πειθαρχία στις διαδικασίες εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο σε στελέχη και εργαζόμενους. Η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και αντιδρά γρηγορότερα στον ανταγωνισμό καθώς στρέφει την προσοχή της από την πολυπλοκότητα του ανταγωνισμού στο επόμενο μεγάλο βήμα.
2. Στην οργάνωση τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης. Καθώς σε περιόδους κρίσης ο ανταγωνισμός εντείνεται δεδομένου ότι η κατανάλωση περιορίζεται, η επιχείρηση πρέπει να δώσει έμφαση στην εξεύρεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών συμπληρωματικών με τα υπάρχοντα που θα ενισχύσουν και θα διευρύνουν το μερίδιό της στην αγορά.
3. Στη χρήση εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας. Με τη βοήθεια των συστημάτων αυτών η επιχείρηση μπορεί να έχει γρήγορη και εύληπτη πρόσβαση σε τεράστιους όγκους δεδομένων που αφορούν συσχετισμούς προϊόντων, πελατών και γεωγραφικών περιοχών. Με τον τρόπο αυτό, αναλύσεις που σε άλλη περίπτωση θα ολοκληρώνονταν σε

χρονικό διάστημα μηνών, μπορούν να πραγματοποιηθούν πλέον εντός ολίγων ωρών.

5.3.5 Στρατηγική Επενδύσεων Εν Μέσω Ύφεσης

Ακόμη και εν μέσω οικονομικής ύφεσης παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες επενδύσεων. Η μικρομεσαία επιχείρηση, αφού εξασφαλίσει βραχυπρόθεσμα την επιβίωσή της, θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους επέκτασης. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με έμφαση στην έρευνα και στην αναζήτηση νέων καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων είτε με την αγορά επενδυτικών ευκαιριών. Η μείωση της ρευστότητας στην αγορά σε περίοδο οικονομικής κρίσης αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις είτε να πουλήσουν δραστηριότητες, εξοπλισμό, δίκτυα καταστημάτων σε πολύ χαμηλή τιμή είτε να αναζητήσουν αγοραστή ή άλλη επιχείρηση για να συγχωνευτούν προκειμένου να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια και να λύσουν δομικά προβλήματα οργάνωσης.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επένδυση σε νέες εγκαταστάσεις δεδομένου ότι αυξάνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης των ήδη υπάρχοντων εγκαταστάσεων, συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και μεθόδους outsourcing. Η επένδυση σε νέα προϊόντα και καινοτομίες είναι απαραίτητες γιατί δημιουργούν τα θεμέλια για κερδοφορία ιδιαίτερα κατά τη φάση της ανάκαμψης.

Επιπροσθέτως, λόγω της αυξανόμενης ανεργίας και απολύσεων σε περίοδο ύφεσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει στελέχη και ανθρώπινο δυναμικό με αξιόλογη κατάρτιση και γνώσεις από την αγορά εργασίας που αποτελεί επένδυση υψηλής αξίας για κάθε οργανισμό.

5.4 Στρατηγικές Συμμαχίες

Μία από τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση για να πετύχει την οικονομική της ανάπτυξη είναι η δημιουργία κοινοπραξιών και στρατηγικών συμμαχιών. Όταν υλοποιούνται σωστά, οι συμμαχίες αυτές εξασφαλίζουν στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μάθουν η μία από την άλλη και να επιτύχουν στόχους που καμία δεν θα μπορούσε να κατακτήσει μόνο με τις δικές της δυνάμεις.

Στον επιχειρηματικό κόσμο η δημιουργία των στρατηγικών συμμαχιών άρχισε περίπου στα μέσα του 20ου αιώνα. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες όμως, η συχνότητα σχηματισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων επιταχύνθηκε με έναν απίστευτο ρυθμό. Αυτή η

δραματική αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών οφείλεται στην αντίδραση των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν από τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, καθώς και στην παγκοσμιοποίηση των αγορών.

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Μια στρατηγική συμμαχία συνδέει συγκεκριμένα τμήματα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Η συνένωση αυτή αποτελεί μια εμπορική συνεργασία, η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, καθώς υπάρχει αμοιβαία προσφορά τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων ή ακόμα και κεφαλαίου. Στρατηγικές συμμαχίες λοιπόν ορίζονται όσες έχουν τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά:

1. Συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, με παράλληλη διατήρηση της ανεξαρτησίας τους.
2. Κατανομή των οφελών της συμμαχίας στις συνεργαζόμενες εταιρείες με παράλληλη απόδοση των καθορισμένων στόχων.
3. Συνεχή συνεισφορά των συνεργαζόμενων εταιρειών σε έναν ή περισσότερους τομείς, όπως τεχνολογία, προϊόντα κ.α.

5.5 Στρατηγικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις αντιμετωπίζονται σήμερα ως απαραίτητη επιλογή μπροστά στις πιέσεις, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Σε πρόσφατη Ανακοίνωση της ICAP Group και στα πλαίσια σχετικής Μελέτης της Μονάδας Συμβούλων, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αναδείχθηκαν ως μια από τις βασικότερες μορφές στρατηγικής επέκτασης και ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που κερδίζουν συνεχώς έδαφος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Πολλά και διαφορετικά είναι τα κίνητρα που ωθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Τα κίνητρα αλλάζουν σε διαφορετικές οικονομικές συνθήκες και επίσης αν πρόκειται για συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη συγχώνευση. Μια συσχετισμένη συγχώνευση μπορεί να προέλθει από το κίνητρο της δημιουργίας οικονομικών κλίμακας ή της δημιουργίας δυναμικότητας για την ικανοποίηση της αυξανόμενης ζήτησης για το προϊόν. Από την άλλη πλευρά, μια ασυσχέτιστη συγχώνευση ενδέχεται να οφείλεται στη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου της επιχείρησης ή στην ανταπόκριση της

μειούμενης ζήτησης του προϊόντος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Σε μερικές περιπτώσεις, η συνένωση επιχειρήσεων μπορεί να βοηθήσει σε μια πιο γρήγορη διείσδυση σε μια νέα αγορά (είτε γεωγραφική είτε σε νέο κλάδο) σε σχέση με την οργανική ανάπτυξη ή την υιοθέτηση μια στρατηγικής που ενδεχομένως να ήταν υψηλού ρίσκου. Σε άλλες περιπτώσεις, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν αμυντικό χαρακτήρα, με στόχο την προστασία του μεριδίου αγοράς σε μια φθίνουσα ή συγκεντρωμένη αγορά.

Σε γενικές γραμμές, ο λόγος της συνένωσης ενός οργανισμού με κάποιον άλλο οργανισμό είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με το εάν ενεργούσε μόνος του, λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνονται και των συνεργειών που αναπτύσσονται.

Κεφάλαιο 6ο

Βασικά χαρακτηριστικά έρευνας και μελέτη περιπτώσεων

6.1 Σκοπός και Μεθοδολογία της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συλλεχθούν, αξιολογηθούν και παρουσιαστούν όλα τα κατάλληλα εκείνα πρωτογενή καθώς και δευτερογενή στοιχεία με σκοπό να διερευνηθούν αντίστοιχα τα στοιχεία επίτευξης διαφόρων στρατηγικών ανάπτυξης σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μέσα από συνεντεύξεις σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή αλλαντικών, των τυροκομικών, του επιτραπέζιου σταφυλιού αλλά και περιπτώσεων εξαγωγής των προϊόντων αυτών σε χώρες της Ευρώπης ή κάπου αλλού. Μέσω των στοιχείων, επιχειρείται να διερευνηθεί το πως επηρεάζει η χρήση των διαφόρων στρατηγικών ανάπτυξης τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και πως αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τις συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης στο χώρο εργασίας τους.

Η έρευνα πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα και οι οποίοι εργάζονται ως υπάλληλοι σε ανώτερες θέσεις (διοικητικά στελέχη) σε διάφορα τμήματα στις τρεις (3) διαφορετικές επιχειρήσεις. Για τους ερωτηθέντες έχει δημιουργηθεί μία λίστα από συνολικά 25 ερωτήσεις, 6 δημογραφικές και 19 ερωτήσεις που αφορούν την διερεύνηση του κυρίου μέρους εργασίας. Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, οι συμμετέχοντες είναι άντρες και γυναίκες. Η έρευνα πραγματοποιείται το χρονικό διάστημα από τις 20/5/2017 έως τις 20/9/2017.

Αναφορικά με το σχεδιασμό και δημιουργία του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο διερευνά την οπτική στο αντικείμενο της επίτευξης διαφόρων στρατηγικών ανάπτυξης σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο κλάδο της παραγωγής και διάθεσης τροφίμων. Τα στοιχεία χρησιμοποιούνται μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και όπως και με κάθε αντίστοιχη ερευνητική διαδικασία, δεν είναι δυνατό να φωτίσουν αναλυτικά όλες τις πτυχές του ζητήματος το οποίο αναφέρεται η έρευνα.

6.2 Η Περίπτωση της ΒΟΥΛΓΑΡΗ Α.Ε.Β.Ε.

Η εταιρεία ΒΟΥΛΓΑΡΗ ΑΕΒΕ είναι μία γνωστή βιοτεχνία παρασκευής αλλαντικών προϊόντων, με οικογενειακή παράδοση πάνω από 100 χρόνια. Ξεκίνησε από τη Λευκάδα στο Ιόνιο, περιοχή ξακουστή για τα αλλαντικά της από τον καιρό της Ενετοκρατίας. Η νέα γενιά με στόχο την απόλυτη ποιότητα, παράγει και δημιουργεί στην Κρήτη από το 1979 μέχρι σήμερα και πλέον χαρακτηρίζεται ως βιομηχανία τροφίμων καθώς έχει δημιουργήσει μεγάλες γκάμες προϊόντων όπως σαλάτες, σάλτσες, πίτσες και εδέσματα. Επίσης συνεχίζει δυναμικά και με μεγάλη επιτυχία την παρασκευή – τυποποίηση βουτύρων και σπορέλαιων.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της μαζικής εστίασης αλλά και της λιανικής με ολοκληρωμένες σειρές προϊόντων που καλύπτουν όλες τις ανάγκες της αγοράς. Τα υποκαταστήματα στη Ρόδο, Χανιά, Άγιο Νικόλαο Κρήτης και στην Αθήνα λειτουργούν ως διαμετακομιστικό κέντρο για όλη την Ελλάδα. Για το οικονομικό έτος 2016, η εταιρεία είχε κύκλο εργασιών 5,5εκατ. € και αυτή την περίοδο απασχολεί 60 μόνιμους υπαλλήλους.

Το όραμα της οικογένειας ΒΟΥΛΓΑΡΗ είναι να αναζητά νέους δρόμους επιτυχίας, όπου με την εμπειρία της μακρόχρονης παράδοσης και τον δυναμισμό του σήμερα, είναι σε θέση να δημιουργεί νέα προϊόντα, πάντα με σεβασμό στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Παρακολουθώντας από κοντά τις εγχώριες και διεθνείς εξελίξεις, η βιομηχανία "ΒΟΥΛΓΑΡΗ ΑΕΒΕ" ατενίζει το μέλλον με πραγματισμό, θέτοντας συνεχώς υψηλότερους στόχους.

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Ο βασικός στόχος της εταιρείας είναι η βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης και η μείωση του κόστους παραγωγής, διατηρώντας όμως παράλληλα την ποιότητα και ποικιλία των προϊόντων σε υψηλό επίπεδο, ενώ παράλληλα στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα:

- Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει κάνει επενδύσεις πολλών εκατομμυρίων σε νέα σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής.
- Ενισχύει συνεχώς τον στόλο των οχημάτων της με καινούργια αυτοκίνητα.
- Συμμετέχει σε πρότυπα προγράμματα διακίνησης προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου (Business to Business).
- Έχει κάνει τα πρώτα βήματα για προώθηση των προϊόντων της, κυρίως σε χώρες

της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Παρακολουθεί τις μεγαλύτερες εκθέσεις προϊόντων του κλάδου, όπου ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις.
- Η βιομηχανία θέτει συνεχώς υψηλότερους στόχους ατενίζοντας το μέλλον με πραγματισμό.

Σημαντικό κομμάτι στη στρατηγική της εταιρείας είναι η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις του κλάδου.

Η εταιρεία έχει ξεκάθαρη αναπτυξιακή προοπτική. Ήδη έχει προχωρήσει στη δημιουργία 4 νέων υποκαταστημάτων κάτι που σημαίνει και αύξηση των εργαζομένων στο άμεσο μέλλον, κυρίως στο κομμάτι των πωλήσεων και προώθησης των προϊόντων.

Η εταιρεία έχει στόχο την ανάπτυξη κατά κύριο λόγο εντός Ελλάδας. Η προώθηση των πωλήσεων στηρίζεται σε μελέτες που έχουν εντοπίσει νέα σημεία ενδιαφέροντος με υψηλή ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας και ο τρόπος προώθησης των προϊόντων θα εξαρτάται από την περιοχή και το μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται. Θα γίνεται κυρίως με διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες, διανομή διαφημιστικών φυλλαδίων σε καταστήματα άμεσου ενδιαφέροντος κ.α. Επιπλέον θα υπάρχει συμμετοχή της εταιρίας σε εκθέσεις που της επιτρέπει να συναντήσει προσωπικά τους υποψήφιους πελάτες και ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων για να προσελκύσει τα κατάλληλα πρόσωπα τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση των πωλήσεών του. Σε ειδικές εκπτώσεις μελετάται έκπτωση στην τιμή ενός νέου προϊόντος στην αγορά για μια ορισμένη περίοδο.

Στο κομμάτι των εξαγωγών, παρά το γεγονός ότι γίνονται κάποιες προσπάθειες για τις αγορές του εξωτερικού, είναι η φύση της ελληνικής αγοράς αλλαντικών τέτοια, όπου δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης. Μερικοί από τους βασικούς λόγους είναι η έλλειψη φθηνής πρώτης ύλης (κρέας) στην Ελλάδα και ο μεγάλος ανταγωνισμός σε χώρες όπως η Γερμανία, η Τσεχία ή η Γαλλία. Επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πολύ χαμηλό κόστος παραγωγής, σε σχέση πάντα με την Ελλάδα, στις χώρες των Βαλκανίων όπως Βουλγαρία ή Ρουμανία.

Ακόμα, η εταιρεία παραδοσιακά ρίχνει μεγάλη βαρύτητα εκτός από τη λιανική και στη χονδρική πώληση με δραστηριότητα τόσο στη μαζική εστίαση στην τοπική αγορά όσο και στον τουρισμό μέσω του ξενοδοχειακού τομέα.

Δυσκολίες εφαρμογής των στρατηγικών ανάπτυξης

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει την άσκηση στρατηγικής ανάπτυξης της

επιχείρησης είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός από παρόμοιες εταιρείες του κλάδου. Το παραπάνω, σε συνδυασμό με τη ρηχή ελληνική αγορά αλλά κυρίως με τη πτώση της ζήτησης λόγω της ύφεσης που επικρατεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, κάνει ακόμα πιο δύσκολη την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού.

Η πολιτική και οικονομική αστάθεια τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στη μείωση των διαθέσιμων κεφαλαίων για επενδύσεις. Η χρηματοδότηση γίνεται με δυσκολία και σε συνδυασμό με τη έλλειψη ρευστότητας από τις τράπεζες, αλλά και την εφαρμογή των capital controls στη χώρα μας, το αποτέλεσμα είναι οι περισσότερες εταιρείες να δίνουν βάρος πρώτα στη διατήρηση της βιωσιμότητας τους και ακολούθως στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η έλλειψη υγιούς ανταγωνισμού. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι εταιρείες να μην μπορούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους όπως θα ήθελαν και αναγκάζονται να ρίχνουν τις τιμές ώστε να κρατήσουν το μερίδιό τους. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μειωμένα έσοδα και πολύ μικρό περιθώριο κέρδους κάτι που φέρνει σε κίνδυνο ακόμα και τη σταθερότητα της επιχείρησης.

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι η έλλειψη επιχειρηματικής οργάνωσης από την πλευρά της πολιτείας. Η ασάφεια των νόμων και η αδιαφάνεια κάνει δύσκολη την ανάπτυξη στρατηγικής από μία εταιρεία και επιπλέον δυσφημεί την χώρα μας σε επίπεδο να αποθαρρύνει έναν στρατηγικό επενδυτή που θα ήθελε να ασχοληθεί επιχειρηματικά στη χώρα μας.

6.3 Η Περίπτωση του Αγροτικού Συνεταιρισμού Οροπεδίου Λασιθίου

Το Τυροκομείο του Αγροτικού Συνεταιρισμού Οροπεδίου Λασιθίου βρίσκεται στο χωριό Τζερμιάδο του οροπεδίου Λασιθίου. Παράγει μία μεγάλη ποικιλία τυροκομικών προϊόντων όπως κεφαλοτύρι, γραβιέρα, γιαούρτι πρόβειο, γλυκιά και ξινή μυζήθρα. Κάθε χρόνο από τα 25.000 πρόβατα των 70 κτηνοτρόφων παραλαμβάνει 1.500 τόνους γάλακτος και φτιάχνει 200-250 τόνους τυρί που βγαίνει στην αγορά της Κρήτης με την ονομασία «Δίκητη». Επιπλέον, λειτουργεί τμήμα συσκευαστήριο πατάτας και νωπών κηπευτικών προϊόντων, διαθέτει τμήμα με γεωργικά εφόδια και ζωοτροφές, έχει τμήμα σούπερ μάρκετ και παρέχει σημαντικές υπηρεσίες υποστήριξης στους αγρότες.

Η Ένωση Αγροτικού Συνεταιρισμού Οροπεδίου Λασιθίου περιλαμβάνει εννέα συνεταιρισμούς με 300 εγγεγραμμένα μέλη, κτηνοτρόφους και αγρότες, δεν έχει κανένα

χρέος στις τράπεζες και εδώ και χρόνια έχει κερδοφόρα αποτελέσματα.

Ο Συνεταιρισμός Οροπεδίου Λασιθίου αποτελεί παράδειγμα ότι μπορούν να υπάρχουν υγιείς συνεταιρισμοί που συνδυάζουν σωστή οργάνωση, κερδοφόρα αποτελέσματα και μία μεγάλη ποικιλία από ποιοτικά τοπικά προϊόντα. Για το οικονομικό έτος 2016, η εταιρεία είχε κύκλο εργασιών 5,5εκατ. € και αυτή την περίοδο απασχολεί περίπου 30 μόνιμους υπαλλήλους.

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η αύξηση της παραγωγής και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα και την ταυτότητα των τοπικών χαρακτηριστικών.

Σημαντικό κομμάτι στη στρατηγική της εταιρείας είναι η ανάπτυξη συνεργασιών με επιχειρήσεις του εξωτερικού και η προώθηση των προϊόντων σε μεγαλύτερες αγορές.

Η εταιρεία έχει ήδη προχωρήσει στη δημιουργία συνεργασιών για την ανάδειξη των προϊόντων της, κάτι που σημαίνει αύξηση των εξαγωγών και κατ' επέκταση θετική επίπτωση στο κομμάτι των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων:

- Η εταιρεία έχει κάνει επενδύσεις πάνω σε νέα προϊόντα στο βασικό τομέα δραστηριότητάς της.
- Ενισχύει τη θέση της στη αγορά μέσω της χρήσης προγραμμάτων της Ε.Ε. τόσο πάνω στα προϊόντα όσο και στο εργατικό της δυναμικό.
- Συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις τοπικών προϊόντων.
- Έχει έντονη παρουσία στην τοπική αγορά και ειδικά στον τουριστικό τομέα.
- Διακινεί σημαντικό μέρος των προϊόντων της σε ξένες αγορές και έχει ως στόχο να κάνει ακόμα πιο σημαντικά βήματα για την προώθηση των προϊόντων της στο εξωτερικό.

Δυσκολίες εφαρμογής των στρατηγικών ανάπτυξης

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει την άσκηση στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης είναι η ελλιπής σύνδεση της ελληνικής αγοράς με αυτές του εξωτερικού. Το παραπάνω, σε συνδυασμό με τη μικρή προώθηση του ονόματος Ελλάδα, κάνει ακόμα πιο δύσκολη την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού του συνεταιρισμού.

Παρά το γεγονός ότι η χρηματοδότηση της εταιρείας δεν αποτελεί πρόβλημα για τους στόχους που έχει θέσει ο συνεταιρισμός, η αρνητική εφαρμογή των capital controls στη χώρα μας, έχει επηρεάσει σε μικρό βαθμό τις διευκόλυνση των συναλλαγών. Το

αποτέλεσμα είναι η εταιρεία να δίνουν βάρος πρώτα στη διατήρηση της ρευστότητας της και ακολούθως στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σε εθνικό επίπεδο, η εταιρεία περιορίζεται στην προωθήσει των προϊόντων μονάχα σε τουριστικές περιοχές όπου παρατηρείται υψηλή ζήτηση αν και θα ήθελε να μπορεί να αναζητήσει μερίδιο και σε μεγάλες πόλεις, δυστυχώς όμως η οικονομική κρίση κρατάει τις τιμές σε παρόμοια προϊόντα ευρείας κατανάλωσης σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα κάτι που καθιστά τα παραδοσιακά προϊόντα μη ανταγωνιστικά.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός στην Ελλάδα είναι η έλλειψη επιχειρηματικού πλαισίου ειδικά για συνεταιρισμούς μικρής κλίμακας από την πλευρά της πολιτείας, κάτι που οδηγεί σε εξομοίωση μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Η ασάφεια αυτή περιορίζει την ανάπτυξη στρατηγικής και αποθαρρύνει έναν μικρό παραγωγό ή συνεταιρισμό που θα ήθελε να επεκταθεί στη χώρα μας, για τον απλούστατο λόγο ότι θα πρέπει να ανταγωνιστεί με τους ίδιους όρους μία μεγαλύτερη και πιο ισχυρή οικονομικά επιχείρηση κάτι που οδηγεί σε καταστάσεις αθέμιτου ανταγωνισμού.

6.4 Η Περίπτωση της CRETAN ROOT - ΚΟΥΦΟΖΗΣΗΣ Α.Ε.

Η εταιρεία Cretan Root – Κουφοζήσης ΑΕ είναι μία οικογενειακή επιχείρηση της οποίας τα μέλη ασχολούνται προσωπικά με την παραγωγή και εξαγωγή επιτραπέζιων σταφυλιών κυρίως της ποικιλίας Thompson Seedless. Η καλλιέργεια των επιτραπέζιων σταφυλιών γίνεται στην ευρύτερη περιοχή των Αρχανών, ενός παραδοσιακού οικισμού που απέχει 15 χιλιόμετρα από την πόλη του Ηρακλείου Κρήτης. Οι Αρχάνες φημίζονται για την παραγωγή ποιοτικών σταφυλιών λόγω του μικροκλίματος που επικρατεί στην ευρύτερη περιοχή. Πολλά χρόνια πριν, επιτραπέζια σταφύλια της ποικιλίας Ροζακή καλλιεργούνταν στην περιοχή, αλλά από το 1990 και μετά αντικαταστάθηκαν από την ποικιλία σουλτανί.

Ξεκινώντας από τους αμπελώνες, η καλλιέργεια των σταφυλιών γίνεται από έμπειρους παραγωγούς που φροντίζουν τα αγροτεμάχιά τους καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, ώστε να εγγυηθούν την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Η περίοδος συγκομιδής ξεκινά από τα μέσα Ιουλίου και διαρκεί έως τέλη Οκτωβρίου κάθε χρόνο. Στη συνέχεια, στο χώρο του συσκευαστηρίου, όλες οι διαδικασίες που μπορούν να διασφαλίσουν την ασφάλειά του εφαρμόζονται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, αλλά και η αυστηρή Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Για το έτος 2016 ο κύκλος εργασιών ανήλθε στα 900.000 ευρώ.

Βασικός στόχος για την εταιρεία είναι να εμπορεύεται σταφύλια υψηλής ασφάλειας και

ποιότητας, γι' αυτό το λόγο όλοι οι εμπλεκόμενοι – παραγωγοί, εργαζόμενοι και διοίκηση προσπαθούν πάντα για συνεχή βελτίωση παρέχοντας την εγγύηση ότι τα προϊόντα θα φθάσουν καλώς συσκευασμένα και σε άριστη κατάσταση στον τελικό προορισμό τους. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι, όλοι οι παραγωγοί που προμηθεύουν την εταιρεία με επιτραπέζια σταφύλια είναι ενταγμένοι σε ομάδα πιστοποίησης, υπό τις οδηγίες και την γενική επίβλεψη της ΚΟΥΦΟΖΗΣΗΣ ΑΕ – ΚΡΗΤΙΚΗ ΡΙΖΑ. Η ομάδα πιστοποίησης είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με την 5η έκδοση του προτύπου GLOBAL GAP (GGN: 4052852264433), στην οποία έχει προσαρτηθεί και η ανάλυση επικινδυνότητας GRASP. Ακόμη, οι διαδικασίες της διαλογής και συσκευασίας των επιτραπέζιων σταφυλιών είναι πιστοποιημένες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων BRC – Ασφάλεια Τροφίμων Έκδοση 7 (Βαθμός: A – αρ. πιστ/κού 44 273 141347) και IFS – Ασφάλεια Τροφίμων Έκδοση 6 (Βαθμός: Ανώτερο Επίπεδο – αρ. πιστ/κού 44 272 141347). Όλα τα πιστοποιητικά και οι παραπάνω διαδικασίες έχουν εκδοθεί και επιθεωρούνται κάθε χρόνο από τον ανεξάρτητο και διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης TUV HELLAS (μέλος του TUV Nord Group).

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας είναι εποχιακή και αυτή τη χρονιά εργάζονται περίπου 80 άτομα με στόχο την επόμενη περίοδο να απασχολεί έως 100 άτομα καθώς η παραγωγή αναμένεται να αυξηθεί. Η εταιρεία έχει θέσει στόχο την ανάπτυξη εκτός Ελλάδας κι αυτό διότι όλοι οι πελάτες της εταιρείας είναι πελάτες του εξωτερικού και συγκεκριμένα είναι 100% εξαγωγική. Και καθώς δραστηριοποιείται αποκλειστικά και μόνο στη διεθνή αγορά και όχι στην εγχώρια, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η οικονομική κρίση στην Ελλάδα να μην έχει επηρεάσει τις δραστηριότητες της εταιρείας. Σε περίπτωση ύπαρξης πτωτικής τάσης, η εταιρεία επιλέγει ως στρατηγική ή την ανεύρεση νέων πελατών σε κάποια από τις ήδη υπάρχουσες αγορές της ή την διείσδυση σε μία νέα αγορά, σε χώρες δηλαδή που δεν δραστηριοποιείται αυτή τη στιγμή, όπως π.χ. τη Ρωσία και τις Σκανδιναβικές χώρες. Οι στρατηγικές κινήσεις που έχουν κρατήσει βιώσιμη και κερδοφόρα την εταιρείας μέχρι τώρα είναι η εστίαση στην υψηλή ποιότητα του τελικού προϊόντος, οι άριστες σχέσεις με τους πελάτες και οι επενδύσεις στην πρωτογενή και δευτερογενή παραγωγή. Πέραν αυτών που αναφέρθηκαν, η εταιρεία προωθεί και την ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως η σταφίδα.

Τέλος, η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη και εμπορία νέων προϊόντων όπως είναι το φραγκόσυκο και το αβοκάντο. Μερικοί από τους βασικούς λόγους που επιλέγεται αυτή η

στρατηγική είναι η υψηλή ποιότητα των τοπικών αυτών προϊόντων παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κι άλλες ανταγωνίστριες χώρες παραγωγής όπως η Γαλλία ή η Ιταλία, η υποδοχή των ελληνικών αναμένεται να είναι ιδιαίτερα θερμή.

Δυσκολίες εφαρμογής των στρατηγικών ανάπτυξης

Οι δυσκολίες στην εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης παρατηρείται όταν στο κομμάτι της παραγωγής οι καιρικές συνθήκες δεν ευνοούν την αποτελεσματική καλλιέργεια σταφυλιού με αποτέλεσμα, εξαιτίας της μικρής παραγωγής, να υπάρχει πτώση του κύκλου εργασιών.

Ένα επιπλέον ρίσκο αφορά το γεγονός ότι όταν οι πελάτες πληροφορούνται την τιμή των σταφυλιών ζητούν χαμηλότερη τιμή στην περίπτωση που η αγορά σταφυλιών της χώρας τους δεν μπορεί να υποστηρίξει υψηλότερη τιμή την δεδομένη χρονική στιγμή. Αυτό συμβαίνει όταν η αγορά της εκάστοτε χώρας ή ανταγωνιστικών χωρών έχει διαθέσιμη μεγάλη ποσότητα σταφυλιών, κάτι που αυτόματα οδηγεί προς τα κάτω τις τιμές.

Επίσης ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι ενώ οι αγορές του εξωτερικού επιβραβεύουν το καλύτερο προϊόν με υψηλότερη τιμή, όπως είναι φυσικό το πόσο υψηλότερη θα είναι αυτή η τιμή εξαρτάται από την κατάσταση και τη ποιότητα του προϊόντος. Οι απαιτήσεις λοιπόν της Ευρωπαϊκής αγοράς σταφυλιού είναι πολύ υψηλές σε σύγκριση με εκείνες της Ελληνικής κάτι που σημαίνει ότι πρέπει να ακολουθούνται πιστοποιημένες διαδικασίες διαλογής και συσκευασίας από διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης κάτι που οδηγεί σε αύξηση του κόστους διάθεσης.

6.5 Σύγκριση

Μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Από τη μία πλευρά είναι οι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι οικονομικό-πολιτικοί, οι κοινωνικοί, οι οικονομικοί ή οι τεχνολογικές τάσεις που αλλάζουν ραγδαία και από την άλλη πλευρά οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως εργαζόμενοι, διαχείριση, εταιρική κουλτούρα, μπορούν να προσφέρουν σε μία επιχείρηση τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Η οικονομική κρίση, η πολιτική αστάθεια αλλά και οι εξελίξεις στις διεθνής αγορές, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη στρατηγικής σε μία επιχείρηση. Για να εξελιχθεί μία επιχείρηση και να διατηρήσει τον ανταγωνισμό της θα πρέπει να συνδυάζει τους πολύτιμους πόρους της για να δημιουργήσει ευκαιρίες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουν οι υλικοί (εξοπλισμός) και άυλοι (ανθρώπινο δυναμικό) πόροι της.

Μια επιχείρηση για να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική πρέπει πρώτα να διασφαλίσει ότι καλύπτει τις ανάγκες της κι ότι η ανάπτυξη που θα επιφέρει θα είναι μακροχρόνια και επικερδής. Δεν είναι απαραίτητο να καταλήξει σε μια στρατηγική αλλά μπορεί να εφαρμόσει διάφορους συνδυασμούς στρατηγικών ανάπτυξης.

Ιδιαίτερα στον κλάδο του εμπορίου, όπου οι ανάγκες κι οι εξελίξεις μεταβάλλονται ραγδαία, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά κατά το σχεδιασμό και οργάνωση ανάπτυξης της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν έγκαιρα τα όποια εμπόδια εμφανιστούν.

Τα δείγματα από την έρευνα έδειξαν ότι εταιρείες με εξωστρεφή προσανατολισμό, ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις που μπορεί να συναντήσουν. Ειδικότερα, οι ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα ότι οι επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα την επιβίωση τους και κατά δεύτερο λόγο ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης των δικτύων τους με την λειτουργία νέων καταστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, για τις μικρότερες βιοτεχνίες, οι συνθήκες της ελληνικής αγοράς επιβάλουν τη μείωση του κόστους παραγωγής ως ένα από τους βασικότερους σχεδιασμούς που μπορούν να κάνουν, ώστε να διατηρήσουν την πελατεία τους και να μπορέσουν να επιβιώσουν με την ελπίδα ότι στην αλλαγή του οικονομικού κύκλου και στην επόμενη άνοδο της αγοράς, θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις καλύτερες συνθήκες και να προχωρήσουν στην προσέλκυση νέας πελατείας.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της έρευνας έδειξε επίσης ότι πέρα από τους καταναλωτές, τις οικονομικές συνθήκες και τη χρηματοδότηση, αυτό που επηρεάζει το στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης είναι το νομοθετικό και επιχειρηματικό πλαίσιο που στην ελληνική πραγματικότητα αποτελεί ένα επιπλέον εμπόδιο.

Ειδικότερα όμως από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Παράγοντες όπως η επένδυση σε νέα μηχανήματα παραγωγής και εξοπλισμό, η δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών, η διακίνηση προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, η συμμετοχή σε εκθέσεις προϊόντων του κλάδου και η προώθηση των προϊόντων κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν τις κύριες στρατηγικές ανάπτυξης που μελετούν και αναπτύσσουν οι εταιρείες.

Η εταιρεία ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ έχει ξεκάθαρη αναπτυξιακή προοπτική στην εσωτερική αγορά, ενώ οι άλλες 2 έχουν δημιουργήσει σχέδια στρατηγικής ανάπτυξης με σκοπό να προχωρήσουν στην προώθηση των προϊόντων και σε αγορές του εξωτερικού καθώς διακρίνουν ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης.

Μπορεί η απευθείας διείσδυση στις αγορές του εξωτερικού να μην είναι εύκολη και με άμεσα αποτελέσματα, αλλά παρατηρούμε ότι και οι 3 εταιρείες δείχνουν μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη των πωλήσεων τους σε τομείς που συνδέονται με την τουριστική αγορά στην Ελλάδα. Είναι ένα χαρακτηριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, το οποίο ενισχύεται με τις αυξητικές τάσεις που παρατηρούνται στις αφίξεις ξένων τουριστών τα τελευταία χρόνια. Αν και συνολικά και στις τρεις εταιρείες που εξετάστηκαν φαίνεται να ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, οι 2 επιχειρήσεις που επενδύουν περισσότερο είναι η ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ και ο συνεταιρισμός. Μερικοί από τους βασικούς λόγους είναι το πολύ χαμηλό κόστος προώθησης σε σχέση με το εξωτερικό, αλλά και η τάση που έχει ο ξένος επισκέπτης να αναζητά να βρει για να δοκιμάσει τοπικά προϊόντα. Είναι δε βέβαιο ότι η ποιότητα και ποικιλία των τοπικών προϊόντων σε συνδυασμό με τις χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τη χώρα του, είναι οι βασικοί λόγοι που επηρεάζουν περισσότερο τους ξένους τουρίστες στο να αποφασίσουν να πραγματοποιήσουν ένα μέρος των αγορών τους κατά τη διάρκεια της επίσκεψης τους, σε τοπικά προϊόντα. Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών βρίσκει τα προϊόντα πολύ αξιόλογα ανάλογα των προσδοκιών του.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρήθηκε μέσω της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν έκθεση στο διαδίκτυο είτε για προβολή και διαφήμιση, είτε για ενημέρωση των επενδυτών της. Η εταιρεία Cretan Roots από την άλλη, είναι πιο ενεργή εταιρεία στο κομμάτι της πώλησης των προϊόντων της μέσω διαδικτύου και θέτει σαν στρατηγικό στόχο στο μέλλον την διείσδυση της σε τοπικές αλυσίδες και σε καταστήματα στα γύρω νησιά.

Ειδικότερα στην περίπτωση της ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ, η εταιρεία δίνει βάρος στην στρατηγική προώθησης μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων κυρίως σε καταστήματα των αλυσίδων S/M, σε αντίθεση με τις άλλες 2 εταιρείες που δεν ακολουθούν αυτή την τακτική.

Επιπλέον, όσον αφορά τον τρόπο προώθησης σχετικά με τα προϊόντα της, η εταιρεία ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ ακολουθεί και πιο «παραδοσιακούς» τρόπους, μέσω της διαφήμισης από την τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Κι αυτό διότι παρά την εξοικείωση ενός μεγάλου μέρους του πληθυσμού με το διαδίκτυο, η εισχώρηση της διαφήμισης σε αυτό, δεν φαίνεται να είναι μέσα στις πρώτες προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Τέλος, με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, η ποικιλία δείχνει ότι παίζει σημαντικό ρόλο στις εταιρείες ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ και στον συνεταιρισμό και από τις απαντήσεις φαίνεται να είναι από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης. Είναι επίσης σαφές πως η Cretan Roots, έχει στόχο στρατηγικής δράσης σε ποικιλία νέων

προϊόντων ώστε να εξυπηρετεί πελάτες με βάση τη ζήτηση που έχει το προϊόν του επιτραπέζιου σταφυλιού.

**Συγκριτικός Πίνακας της Αναπτυξιακής Στρατηγικής
που σχετίζονται με τις ΜΜΕ της έρευνας**

#	ΟΝΟΜΑ ΜΜΕ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΟΥΝ
1.	ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ ΑΕΒΕ	<p>A. Δημιουργία διακομιστικών κέντρων εξυπηρέτησης σε μεγάλες πόλεις εντός κι εκτός Κρήτης, καθώς και σε άλλα σημεία ενδιαφέροντος, με σκοπό τη διευκόλυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως μεταφοράς και παράδοσης προϊόντων σε πελάτες.</p> <p>B. Αναβάθμιση των τρόπων διανομής και εκσυγχρονισμός των μέσων μεταφοράς προϊόντων με αγορά νέων φορτηγών.</p> <p>Γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ενημέρωση για τις τελευταίες εξελίξεις του κλάδου και προώθηση των προϊόντων κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.</p> <p>Δ. Στρατηγικός σχεδιασμός για τη μείωση του κόστους παραγωγής και επενδύσεις σε νέα σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής.</p> <p>E. Υιοθέτηση νέων προγραμμάτων για τη βελτίωση αλλά και τη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων.</p> <p>ΣΤ. Βελτίωση των ήδη υπάρχοντων και προώθηση των ηλεκτρονικών δομών, όπως της ηλεκτρονικής τιμολόγησης.</p> <p>Z. Στήριξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων συγχρηματοδότησης.</p> <p>H. Αποτελεσματικότερη διαφημιστική προβολή με επίκεντρο κυρίως σε νέους πελάτες.</p> <p>Θ. Ενίσχυση της κεφαλαιακής της επάρκειας.</p>

	I.	Ενίσχυση της θέσης της εταιρείας μέσω στρατηγικών συνεργασιών δικτύωσης με άλλες εταιρείες του κλάδου.
	K.	Επανεξέταση της κατάστασης των "σε κρίση" οφειλετών.

2.	Αγροτικός Συνεταιρισμός Οροπεδίου Λασιθίου	A.	Η εταιρεία στοχεύει να κάνει επενδύσεις πάνω σε νέα προϊόντα στο βασικό τομέα δραστηριότητάς της.
		B.	Ενίσχυση της θέσης της στη αγορά μέσω της χρήσης προγραμμάτων της Ε.Ε. τόσο πάνω στα προϊόντα όσο και στο εργατικό της δυναμικό.
		Γ.	Συμμετοχή σε εκθέσεις τοπικών προϊόντων και διαγωνισμούς.
		Δ.	Ακόμα πιο σημαντικά βήματα για την προώθηση των προϊόντων της στο εξωτερικό και αύξηση του ποσοστού στο 30% των πωλήσεων.
		E.	Υιοθέτηση νέων προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση και την παραγωγικότητα της εταιρείας.
		ΣΤ.	Βελτίωση των ήδη υπάρχοντων δομών και αξιοποίηση της ηλεκτρονικής εμπορίας και διαφήμισης.
		Z.	Στήριξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων συγχρηματοδότησης.
		H.	Ενίσχυση της παρουσίας της στην τοπική αγορά και ειδικά στον τουριστικό τομέα.
		Θ.	Στήριξη των παλαιών και νέων μελών του συνεταιρισμού με προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

3.	CRETAN ROOT	A.	Διατήρηση της εξωστρέφειας της επιχείρησης και περαιτέρω προώθηση και στήριξη των εξαγωγών με νέα σημεία ενδιαφέροντος.
		B.	Αναβάθμιση των τρόπων πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας.
		Γ.	Ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
		Δ.	Στρατηγικός σχεδιασμός για τη αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων.
		E.	Υιοθέτηση νέων πιο σύγχρονων μέσων συσκευασίας.
		ΣΤ.	Ενίσχυση των πωλήσεων και αύξηση των εποχιακά απασχολούμενων.
		Z.	Στήριξη των δραστηριοτήτων της εταιρείας μέσω νέων συνεργασιών με τοπικούς παραγωγούς.
		H.	Αναβάθμιση της διαδικασίας διάθεσης και προώθησης των προϊόντων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της στρατηγικής των ΜΜΕ στην Ελλάδα, κύριο μέλημα και στόχος της θα πρέπει να θεωρείται το ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη του υγιούς ανταγωνισμού και ιδιαίτερα των πηγών χρηματοδότησης. Προς επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει να εφαρμοστούν ειδικές πολιτικές ανάπτυξης και στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την άποψη της επιχειρηματικής και ακαδημαϊκής κοινότητας, η προσπάθεια στήριξης των ΜΜΕ οδηγεί σε καινοτομίες, νέα προϊόντα, δραστηριότητες και αύξηση της απασχόλησης. Και μην ξεχνάμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο φυσικός χώρος ανάπτυξης της παραγωγικής δραστηριότητας με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό την καταπολέμηση της ανεργίας.

Όμως, ακόμη και εν μέσω οικονομικής ύφεσης παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες επενδύσεων. Σήμερα, η τεχνολογία μας δίνει τεράστιες δυνατότητες να ενισχύσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να βελτιώσουμε την ανταγωνιστικότητά τους. Οι ΜΜΕ βελτιώνοντας την παραγωγικότητα, αξιοποιώντας την νέα τεχνολογία, την καινοτομία και αποκτώντας την ικανότητα να σχεδιάζουν και να είναι εξωστρεφείς μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές. Για να μπορέσει μία μικρομεσαία επιχείρηση να πετύχει στην προσπάθεια στρατηγικής της ανάπτυξης, πρέπει να καταφέρνει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται πάνω σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα και νέες αγορές. Άλλωστε δουλειά του επιχειρηματία είναι να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που επέρχονται. Φυσικά εκτός από τραπεζικό δανεισμό υπάρχουν πλέον και άλλες πηγές χρηματοδότησης που μπορεί να απευθυνθεί ένας επιχειρηματίας όπως κοινοτικά προγράμματα, επιδοτήσεις κλπ. Πολλοί επιχειρηματίες δεν γνωρίζουν αυτές τις πηγές παρά μόνο τις τράπεζες.

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ποιότητα έρευνας αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της. Η έρευνα αγοράς είναι παραμελημένο εργαλείο από τους επιχειρηματίες. Αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η έρευνα της αγοράς είναι χρήσιμη ή ωφέλιμη για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτή είναι μια λανθασμένη αντίληψη και οποιοσδήποτε επιχειρηματίας χρειάζεται έρευνα της αγοράς και ότι όλοι οι επιχειρηματίες μπορούν να την κάνουν ή να βάλουν επαγγελματίες που θα μπορέσουν να τους βοηθήσουν.

Η μικρομεσαία επιχείρηση, αφού εξασφαλίσει βραχυπρόθεσμα την επιβίωσή της, θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους επέκτασης. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με έμφαση στην έρευνα και στην αναζήτηση νέων καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων είτε με την αγορά επενδυτικών ευκαιριών. Η μείωση της ρευστότητας στην αγορά σε περίοδο οικονομικής κρίσης αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις είτε να πουλήσουν δραστηριότητες, εξοπλισμό, δίκτυα καταστημάτων σε πολύ χαμηλή τιμή είτε να αναζητήσουν αγοραστή ή άλλη επιχείρηση για να συγχωνευτούν προκειμένου να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια και να λύσουν δομικά προβλήματα οργάνωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Παπαδάκης Β. , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012
2. Διοίκηση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας, Κανελλόπουλος Χ., Β΄ Έκδοση Βελτιωμένη, Αθήνα 1994
3. Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Longenecker Moure Petty, Εκδόσεις Έλλην
4. Γιάννης Α., Δρυμπέτας, Ευάγγελος Ι. (2010), Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής: η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Αθήνα: Utopia.
5. Θεοδωρόπουλος, Α. (2003), Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός: πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας, Αθήνα: Προπομπός
6. Βλάχος, Χ. (2006), Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Αθήνα: Κριτική.
7. Καμπουρίδης, Γ. (2001), Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
8. Κέφης, Β. Ν., Παπαζαχαρίου, Π. (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα: Κριτική.
9. Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
10. Σιώμκος, Γ. Ι. (2004), Στρατηγικό μάρκετινγκ, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
11. Σίσκος, Γ. και Ζοπουνίδης, Κ. και Παππής, Π. Κ. (1996), Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο

12. Παπασελέκας Π. Νικόλαος, “Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης”, Διπλωματική Εργασία, Αθήνα, 2013

13. Βασιλαράκη Γ., Μαυράκη Ε., Πουρνάρα Α., “Στρατηγικές Ανάπτυξης στο Λιανεμπόριο”, Διπλωματική Εργασία, Ηράκλειο, 2016

B. ΞΕΝΗ

1. European Union, «Comparison Between the Financial Structure of SMEs and that of Les using the Bach Database», Economic Paper, 2001

2. European Commission, Observation of European SMEs, SMEs in Europe 2003

3. Jack Welch and Suzy Welch, “Winning”, Harper Business; 1st edition, April 2005, USA

4. Wheelen T., Hunger D. (2008), Concepts in Strategic Management and Business Policy: prentice Hall, eleventh edition

5. Butler, D. (2004), Στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων: από τη θεωρία στην πράξη, Αθήνα: Μ. Γκιούρδας

6. Grieve, S. J. (1994), Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα: Anubis

7. Koch, R. (2005), Έξυπνες ιδέες στρατηγικής, Αθήνα: Μ. Γκιούρδας

8. Thompson, Arthur A., 1940, Strickland, A. J. (Alonzo J.), Gamble, John (John E.), Πολλάλης, Γιάννης Α., Δρυμπέτας, Ευάγγελος Ι. (2010), Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής: η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Αθήνα: Utopia.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_el.htm

Επίσημος δικτυακός τόπος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

2. http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/eib/index_el.htm

Επίσημος δικτυακός τόπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3. <http://www.kemel.gr/articles/futureenterprise-ypostirixi-epiheirimatikis-kainotomias-apo-ee>

Επίσημος δικτυακός τόπος του Κέντρου Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος

4. <https://www.eetaa.gr>

Επίσημος δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης

5. <http://www.developathens.gr/el/node/698>

Επίσημος δικτυακός τόπος της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών

6. <http://www.athensbsc.gr/el/node/366>

Επίσημος δικτυακός τόπος της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών για το Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας

7. <http://diktio.co/to-diktio/>

Επίσημος δικτυακός τόπος του Δίκτυο Επιχειρηματικότητας

8. <http://ec.europa.eu/europe2020>

9. <http://www.theathensincube.gr/pages/activity>

10. <https://ustr.gov/issue-areas/small-business>

11. <http://www.gsevee.gr/meletes-2/701-2016>

12. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026>

13. <http://www.kathimerini.gr/791733/article/oikonomia/epixeirhseis/h-dyskolia-daneismoy-to-shmantikotero--provlhma-gia-tis-mme>

14. http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/h2020_monitoring_report_s/second_h2020_annual_monitoring_report.pdf

15. <http://innovation.ekt.gr/el/horizon2020>

Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης «ορίζοντας 2020»

16. https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_el

17. https://ec.europa.eu/greece/news/20161024_eurobank_eyropaiko_tameio_ependy_seon_el

18. https://ec.europa.eu/greece/home_el

19. <http://www.cretanroot.com/en/home>

20. www.oropediocoop.gr

21. <http://www.voulgari.gr/>

22. <https://hatziyiannakis.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μελέτη για τις “Στρατηγικές Ανάπτυξης των ΜΜΕ στην Ελλάδα”

Η έρευνα που ακολουθεί, στοχεύει στη συλλογή δεδομένων ως προς τις μεθόδους ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη χώρα μας. Θα αποτελέσει πηγή πληροφοριών για την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας με τίτλο “Στρατηγικές Ανάπτυξης των ΜΜΕ στην Ελλάδα”.

Οι **κύριοι στόχοι της έρευνας είναι η συλλογή πληροφοριών για:**

- τη σημερινή θέση και οικονομική κατάσταση της εταιρείας,
- τις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας,
- το σύγχρονο ανταγωνιστικό προφίλ της εταιρείας,
- την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα της στρατηγικής των επιχειρήσεων,
- τη δυνατότητα δημιουργίας νέων προϊόντων,
- την έρευνα και την καινοτομία της επιχείρησης,
- την παροχή χρηματοδότησης,
- διερεύνηση μελλοντικών στρατηγικών για την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας,
- διερεύνηση των θετικών και αρνητικών παραγόντων ως προς την ανάπτυξη

Υλοποίησης της Έρευνας

Η έρευνα υλοποιείται στο πλαίσιο της απόκτησης τίτλου σπουδών από τη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, με επιβλέπων καθηγητή τον κ. Αντρέα Αναστασάκη.

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου είναι απαραίτητως αναγκαία για την αποτελεσματική υλοποίηση και ολοκλήρωση της έρευνας.

Η συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους επιστημονικούς σκοπούς της έρευνας.

Ερωτηματολόγιο

A. Προφίλ της Επιχείρησης

1. Επωνυμία της Επιχείρησης _____
2. Έτος Ίδρυσης _____
3. Κύκλος Εργασιών για το έτος 2016 _____ €
4. Νομική Μορφή (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)
A.E. E.Π.Ε. O.E. E.E. Ατομική

5. Σε ποιες δραστηριότητες δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

Δραστηριότητα	Πρωτεύουσα	Δευτερεύουσα
Προϊόντα Πληροφορικής και Η/Υ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τρόφιμα, Ποτά - Αγροτικά Προϊόντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χημικά - Πλάστικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορυκτά - Μεταλλεύματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδύματα - Υποδήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπηρεσίες (Consulting, Operation, Support, κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλες δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Έδρα της επιχείρησης (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

Ανατ. Μακεδονία - Κεντρική	<input type="checkbox"/>	Δυτική	<input type="checkbox"/>	Ήπειρος	<input type="checkbox"/>	Θεσ/λία	<input type="checkbox"/>
Θράκη	<input type="checkbox"/>	Μακεδονία	<input type="checkbox"/>	Μακεδονία	<input type="checkbox"/>	Πελοπόννησος	<input type="checkbox"/>
Στερεά Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	Αττική	<input type="checkbox"/>	Δυτική Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	Κρήτη	<input type="checkbox"/>
Βόρειο Αιγαίο	<input type="checkbox"/>	Νότιο Αιγαίο	<input type="checkbox"/>				

B. Ανθρώπινο Δυναμικό της Επιχείρησης

7. Πόσους μόνιμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

1 - 9 10 - 49 50 - 149 150 +

8. Πόσους εργαζόμενους με μερική απασχόληση χρησιμοποιεί η επιχείρηση; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

1 - 9 10 - 49 50 - 149 150 +

9. Ποια είναι η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων της επιχείρησής σας; (ποσοστό)

18 - 24	_____
25 - 34	_____
35 - 44	_____
45 - 54	_____
55 - 64	_____
65+	_____

10. Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της επιχείρησής σας;

	Ποσοστό
Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)	_____
Μέση Εκπαίδευση (Λύκειο)	_____
Τεχνική Εκπαίδευση	_____
Ανώτατη Εκπαίδευση (Απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ)	_____
Με Μεταπτυχιακό Τίτλο	_____
Με Διδακτορικό Τίτλο	_____
Άλλο	_____

11. Ποια είναι η ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων της εταιρείας, με βάση τις παρακάτω κατηγορίες:

Ανάπτυξη προϊόντων - υπηρεσιών	_____ %
Παραγωγή προϊόντων - υπηρεσιών	_____ %
Προώθηση & Πωλήσεις	_____ %
Διοικητικό & Γραμματειακό προσωπικό	_____ %

12. Πώς θα διαμορφωθεί η κατανομή των εργαζομένων στο άμεσο μέλλον; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

	Αύξηση	Μείωση	Η ίδια
Ανάπτυξη προϊόντων - υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παραγωγή προϊόντων - υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρώθηση & Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό & Γραμματειακό προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Προσδιορισμός της Δραστηριότητας της Επιχείρησης

13. Παρακαλώ προσδιορίστε τις περιοχές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας: (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	Ηνωμ. Βασίλειο	<input type="checkbox"/>	Η.Π.Α.	<input type="checkbox"/>	Κίνα	<input type="checkbox"/>
Ευρωπαϊκή Ένωση	<input type="checkbox"/>	Υπόλοιπος Κόσμος	<input type="checkbox"/>				

14. Παρακαλώ προσδιορίστε (ποσοστιαία) τους κλάδους της οικονομίας στους οποίους δραστηριοποιούνται οι πελάτες σας:

Δημόσιος Τομέας	_____	%
Ιδιωτικός Τομέας	_____	%
Εμπόριο	_____	%
Τουρισμός	_____	%
Βιοτεχνία	_____	%
Βιομηχανία	_____	%
Εστίαση	_____	%
Άλλο	_____	%

15. Έχετε παρουσία στο διαδίκτυο; (π.χ. παρέχετε προϊόντα/ υπηρεσίες/ μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου);

Ναι Όχι

Αν **Ναι** (στην ερώτηση 15) τότε:

15.1. Παρακαλώ προσδιορίστε το είδος της στρατηγικής που επιλέγετε για την προώθηση των προϊόντων σας: (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

Ιστοσελίδα Επιχείρησης	<input type="checkbox"/>
Social Media	<input type="checkbox"/>
E-shop	<input type="checkbox"/>
Google Adwords	<input type="checkbox"/>
Διαφήμιση μέσω άλλων ιστοσελίδων (π.χ. Yellow)	<input type="checkbox"/>
Πρώθηση προϊόντων μέσω e-mail	<input type="checkbox"/>
Προγράμματα επιβράβευσης	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

Αν **Όχι** (στην ερώτηση 15) τότε:

16. Σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε στο διαδίκτυο στο μέλλον;

Ναι Όχι

Αν **Όχι** (στην ερώτηση 16) τότε παρακαλώ πηγαίνετε στο ερώτημα 19.

Αν **Ναι** (στην ερώτηση 16) τότε:

17. Πώς θα αναπτύξετε τη δραστηριοποίησή σας στο διαδίκτυο; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

Συνεργασία με εταιρεία προώθησης προϊόντων - υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
Απόκτηση παρουσίας στο διαδίκτυο με ιστοσελίδα - eshop.	<input type="checkbox"/>

A. Τάσεις και Προοπτικές**18. Για ποιους λόγους δραστηριοποιείστε ή σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε στο διαδίκτυο στο μέλλον; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)**

	Διαφωνώ απόλυτα 1	2	3	4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Διαφοροποίηση της εταιρίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρία έχει γνώση και εμπειρία σχετικά με τις εφαρμογές του διαδικτύου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει πολλές ευκαιρίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει στην εξωτερική επεκτατική πολιτική της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι εφαρμογές σε Smartphones αποτελούν μία νέα αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το διαδίκτυο δεν έχει ακόμα προσελκύσει πολλές εταιρίες του κλάδου μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κλάδος είναι ανερχόμενος και σημαντικός για την Ελληνική οικονομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρία ήδη έχει έντονη παρουσία online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σημαντικοί πελάτες της επιχείρησης απαίτησαν την δραστηριοποίησή μας στο διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ποιοι, κατά την γνώμη σας, είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν την άσκηση της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησής σας; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

	Απόλυτα ασήμαντος 1	2	3	4	Απόλυτα σημαντικός 5
Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο κλάδος μας έχει αβέβαιες ετήσιες αποδόσεις που κατά συνέπεια επηρεάζουν την ανάληψη ρίσκου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η Ελληνική αγορά είναι πολύ μικρή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που έχουν εισβάλει στον κλάδο μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είναι δύσκολη η εύρεση εκπαιδευμένου/ καταρτισμένου Προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρία μας δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα στην άσκηση της στρατηγικής ανάπτυξης της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν υπάρχουν διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι για επενδύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο περιορισμός των Capital Controls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν εφαρμόζεται ο υγιής ανταγωνισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης της ελληνικής πολιτείας εμποδίζει την επιχειρηματικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρία είναι νέα στο χώρο και δεν κατέχει εξειδικευμένη εμπειρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περιορισμένη πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είναι δύσκολο για τις ελληνικές επιχειρήσεις να εντοπίσουν ευκαιρίες στις αγορές του εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα ελληνικά προϊόντα έχουν κακή φήμη στο εξωτερικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρία δεν γνωρίζει πώς μπορεί να διεισδύσει στις αγορές του εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το υψηλό κόστος μιας επιχείρησης στην Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ελληνική κρίση - πτώση ζήτησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την ενίσχυση της δραστηριότητας και της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησής σας; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

	Απόλυτα ασήμαντος				Απόλυτα σημαντικός	
	1	2	3	4	5	
Η οικονομική ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιμόρφωση και εκπαίδευση των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δημιουργία μέσων σύνδεσης των ελληνικών επιχειρήσεων με τις αγορές του εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ύπαρξη Αναπτυξιακού νόμου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διεύθυνση των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ένα σωστό πλάνο στρατηγικής της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι στρατηγικές συνεργασίες με έμπειρες εταιρείες του κλάδου μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στοχευόμενη και επιθετική διαφημιστική τακτική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δημιουργία νέων καινοτόμων και ανταγωνιστικών Προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ικανότητα της διοίκησης να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες της αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δυνατότητα της επιχείρησης για φθινό δανεισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρεία να είναι αρκετά χρόνια στο χώρο και να κατέχει εξειδικευμένη εμπειρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το υψηλό επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση των αποδοχών της διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δυναμική πρόσβαση της επιχείρησης στις αγορές του Εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας μέσω εξαγωγών άλλων εταιρειών του κλάδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση λειτουργικών εξόδων της εταιρείας για εξοικονόμηση ρευστότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίζουν τις πτωτικές τάσεις της αγοράς με κάποια μορφή στρατηγικής ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σε περιόδους κρίσης μία επιχείρηση πρέπει να επεκτείνεται αναγκαστικά και σε άλλους κλάδους δράσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δημιουργία άριστων πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μία επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η υπηρεσίες διαδικτύου είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στρατηγικής ανάπτυξης μιας εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται σε συνεργασία με συμβουλευτικές εταιρείες ανάπτυξης και marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική ανάπτυξης μια εταιρείας πρέπει να ακολουθεί τις τάσεις (ύφεση/ανάπτυξη) της αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική μια εταιρείας πρέπει να δίνει βάρος πρώτα στη διατήρηση της βιωσιμότητας της και ακολούθως στην ανάπτυξη της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η καλύτερη στρατηγική ανάπτυξης μια εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης μιας επιχείρησης κρίνονται πρώτα από την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς και μετά από την κερδοφορία που έχουν για την εταιρεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ε. Χρηματοδότηση, Έρευνα & Ανάπτυξης της Επιχείρησης

21. Τι επιχειρηματικές κινήσεις θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν στο μέλλον από την εταιρεία σας; (Αναφέρατε τις 3 σημαντικότερες)

(α) _____

(β) _____

(γ) _____

22. Τι ποσοστό των δαπανών της εταιρείας προορίζεται για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων - υπηρεσιών; _____%

23. Οι δαπάνες για ανάπτυξη νέων προϊόντων - υπηρεσιών τα επόμενα χρόνια ; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

- Θα Αυξηθούν
- Θα Μειωθούν
- Θα Παραμείνουν το ίδιο

24. Ποιες είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης της εταιρείας; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

- Αυτοχρηματοδότηση
- Τραπεζικό Δάνειο
- Venture Capital
- Εθνικές Επιδοτήσεις
- Κοινοτικοί Πόροι

25. Τι θα χαρακτηρίσει την εταιρεία σας τα επόμενα χρόνια; (Σημειώστε με x τις απαντήσεις σας)

- Ισχυρή ανάκαμψη
- Μικρή ανάκαμψη
- Στασιμότητα

Σας ευχαριστούμε ιδιαίτερα για το χρόνο σας και τη συνεργασία σας!