

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικές Ανάπτυξης
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

ΖΑΤΣΕ ΕΙΡΗΝΗ Α.Μ.:790

ΒΕΛΩΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ Α.Μ.:

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ-ΜΑΙΡΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΙΟΣ 2018

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 2. Εκκίνηση της στρατηγικής σκέψης.....	9
2.1 Εισαγωγή στη στρατηγική	9
2.2 Εταιρική αποστολή και όραμα	12
2.3 Ανάλυση των στρατηγικών ομάδων	14
2.4 Παράδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικών Ομάδων	17
Κεφάλαιο 3. Στρατηγικές ανάπτυξης	22
3.1 Κάθετη ολοκλήρωση	22
3.2 Οριζόντια ολοκλήρωση	24
3.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.....	26
3.4 Συγκέντρωση – διεύρυνση αγοράς.....	29
3.5 Ανάπτυξη αγοράς	30
3.6 Ανάπτυξη προϊόντων.....	30
Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές ανάπτυξης και τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	32
4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης εξωτερικό-εσωτερικό περιβάλλον	35
4.2 Τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	42
Κεφάλαιο 5. Πρωτογενής Έρευνα για τις ΜΜΕ	47
5.1 Σκοπός και Βασικά Ερωτήματα	47
5.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	47
5.3 Δειγματοληψία και Πληθυσμός	48
5.4 Ανάλυση Στοιχείων & Αποτελέσματα Έρευνας.....	48
5.4.1 Ομάδα Ερωτήσεων (Α): Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	48
5.4.2 Ομάδα Ερωτήσεων (Β): Προφίλ Ερωτηθέντα και Επιχείρησης	49
5.4.3 Ομάδα Ερωτήσεων (Γ): Κερδοφορία και Ικανοποίηση.....	51
5.4.4 Ομάδα Ερωτήσεων (Δ): Στρατηγικές Ανάπτυξης	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από αυτές τις λίγες γραμμές θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια κυρία Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που αποτελεί και τον πυρήνα της παρούσας εργασίας. Χωρίς όλους αυτούς, η συγγραφή αυτής της εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και κατά την συγγραφή αυτής της εργασίας, γονείς, συγγενείς και φίλους. Χωρίς αυτούς, τίποτα από όλα αυτά δεν θα ήταν εφικτό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης πτυχιακής εργασίας είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιχειρούμε μια εισαγωγή σε έννοιες και αξίες της εταιρικής στρατηγικής, της αποστολής και του οράματος μιας επιχείρησης καθώς και τους τρόπους με τους οποίους αυτά πραγματώνονται. Στην συνέχεια, αναλύουμε διεξοδικά τις βασικότερες στρατηγικές ανάπτυξης, τόσο σε παγκόσμια κλίμακα όσο και στην ελληνική πραγματικότητα. Αναλύουμε τα αποτελέσματα ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε και συμπληρώθηκε κατά τον χειμώνα του 2017-2018 στο Ηράκλειο Κρήτης και στην Αθήνα. Τρεις βασικοί *περιορισμοί* της έρευνας είναι η μικρή χρονική και χωρική της επέκταση, καθώς και η χρήση μόνο λίγων δεδομένων από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για να αναλύσουμε τα δεδομένα, χρησιμοποιούμε *μεθοδολογία* της περιγραφικής στατιστικής. Τα κύρια *ευρήματα* της έρευνας είναι τα ακόλουθα. Το 35% των επιχειρήσεων δηλώνει αύξηση πάνω από 10% στην απασχόληση τα τελευταία 5 χρόνια, ενώ οι επιχειρήσεις δηλώνουν κατά μέσο όρο αύξηση στην κερδοφορία της τάξης του 9,7% για το ίδιο χρονικό διάστημα. Ένα ποσοστό 60% θεωρούν ότι ανταποκρίνονται «αρκετά» στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην καταναλωτική ζήτηση. Το 72% των επιχειρήσεων ακολουθεί κάποια στρατηγική ανάπτυξης, με πιο διαδεδομένη την ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος και δεύτερη τον καθορισμό αντικειμενικού σκοπού. Ο πιο πιθανός λόγος της μη χρήσης στρατηγικής είναι επειδή είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ένα ποσοστό 48% προσπαθεί να καθετοποιηθεί προς τα εμπρός, αναπτύσσοντας δικό του δίκτυο διανομής.

ABSTRACT

The scope of this Master Thesis is to study the growth strategies of the small-medium corporations. At the early chapters we introduce the basic definitions and values of the corporate strategy, of the mission and the vision of a corporation, as well as the different ways all these could be realized. We continue by analyzing in-depth the basic growth strategies that corporations use in global and national level. The main core of this Thesis is the analysis of a questionnaire given in various small-medium firms during winter 2017-2018 in the Heraklion, Crete and in Athens. Three basic limitations of this research is the narrow spatial and time frames, as well as the use of only few data from small-medium firms. To analyze the data we use methods from descriptive statistics. The main findings are the following. 35% of corporations state an increase over 10% in employment in the last 5 years, and also state, on average, a 9.7% increase in profitability. 60% of them believe that they react “well enough” in changes in the business environment and in the consumer’s preferences. 72% of the corporations participating in this questionnaire follow a business strategy, with most preferred the business environment analysis and second most preferred the determination of an objective goal. The most frequent reason for not following a strategy it is because it’s a time-consuming procedure. 48% of them are trying to forward vertically integrate, constantly trying to create and expand a retail network.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής αλλά και της Ευρωπαϊκής επιχειρηματικότητας. Στην Ελλάδα, αντιπροσωπεύουν το 87% της απασχόλησης και το 19,3% του ΑΕΠ για το έτος 2017, ενώ μεταξύ των ΜΜΕ, οι μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν 178% μεγαλύτερη παραγωγικότητα από τις πολύ μικρές (Θεοδωρόπουλος, 2017). Παρ’ όλο που η οικονομική κρίση οδήγησε στην χρεοκοπία πάνω από 145.000 ΜΜΕ, τα τελευταία 2 χρόνια, παρουσιάζονται σημαντικά βήματα ανάκαμψης (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2017). Το βασικό κίνητρο εκπόνησης αυτής της Πτυχιακής Εργασίας είναι ακριβώς αυτή η σημαντική θέση των ΜΜΕ στην Ελληνική Οικονομία. Βασικό πρόβλημα σε αυτή τη περίπτωση είναι η δυσκολία εξεύρεσης ποσότητας και ποιότητας δεδομένων. Η έρευνα μας κατέδειξε ότι οι Ελληνικές ΜΜΕ παρουσιάζουν καινοτομία και ανάπτυξη, ενώ αναγνωρίζουν την χρησιμότητα της εταιρικής στρατηγικής.

Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή

Κατά τη δημιουργία μιας επιχείρησης οι «πρωτότυπες» ιδέες, οι «μοναδικές» ικανότητες, τα «επαρκή» κεφάλαια και άλλα «ιδιαίτερα» στοιχεία οργανώνονται και αξιοποιούνται μέσα στο μηχανισμό της επιχείρησης με στόχο την πραγματοποίηση κερδών και την ανάπτυξη της. Η πραγματικότητα, βέβαια, είναι πολλές φορές διαφορετική. Η επιχειρηματική ιστορία διαθέτει παραδείγματα επιτυχημένων, αλλά και αποτυχημένων, επιχειρήσεων· επιχειρήσεων οι οποίες επιβίωσαν στον ανταγωνισμό και αναπτύχθηκαν για μια μακρά περίοδο, αλλά και επιχειρήσεων οι οποίες δεν πέτυχαν τους στόχους τους και παράκμασαν. Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες επιχειρήσεις; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και αναπτύσσονται, ενώ κάποιες άλλες ακολουθούν φθίνουσα πορεία παρόλο που ξεκινούν από την ίδια αφετηρία και με παρόμοιους πόρους; Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι ούτε εύκολη ούτε ξεκάθαρη.

Οι επιχειρήσεις είναι πολύπλοκοι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο, ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον· έχουν τουλάχιστον ένα κοινό στόχο, την επιβίωση και την κερδοφορία, αλλά και πολλά διαφορετικά στοιχεία όπως η οργάνωση τους, ο τρόπος λειτουργίας τους, τα μέσα και οι ικανότητες τους και άλλα. Όλα αυτά τα στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται με τις στρατηγικές τις οποίες οι επιχειρήσεις υιοθετούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι στρατηγικές αυτές και η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης τους, ήτοι το στρατηγικό μάνατζμεντ, αποτελούν βασικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών τους.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζονταν ανέκαθεν από υψηλό συντελεστή μεταβλητότητας, αστάθειας και δυναμικής ισορροπίας. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες έλαβαν χώρα ριζοσπαστικές αλλαγές των οποίων το κυρίαρχα

χαρακτηριστικά είναι η συρρίκνωση των οικονομικών κύκλων και η ανατροπή της ακολουθίας των καταστάσεων ισορροπίας. Οι κυρίαρχοι γενεσιουργοί παράγοντες του συγκεκριμένου φαινομένου εντοπίζονται τόσο στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (διεθνοποίηση των οικονομιών, απελευθέρωση των αγορών, ένταση και έξαρση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών κ.λπ.), όσο και στις ανακατατάξεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης, η υιοθέτηση νέων μορφών απασχόλησης και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και της γνώσης σε κυρίαρχη παράμετρο εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων των οργανισμών.

Ο «παραδοσιακός» επιχειρηματικός ανταγωνισμός, που στις περισσότερες των περιπτώσεων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «ανταγωνισμός εντάσεως τιμών», δεν θεωρείται πλέον ικανός να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντ' αυτού, καθοριστικοί για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας θεωρούνται πλέον παράγοντες όπως η ταχύτητα προσαρμογής στις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς, η ικανότητα συνεχούς ανάπτυξης και εκμετάλλευσης καινοτομιών, η ποιότητα του τελικού προϊόντος, η ευελιξία στην παραγωγή και η συνεχής «μάθηση» και εξέλιξη (Manocheri, 1999).

Τα στελέχη των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα πιστεύουν ότι τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων είναι η ποιότητα, η γρήγορη τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά και η ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, αν και τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, εντούτοις η στρατηγική αποκλειστικής επιλογής αυτών, όπως συνέβη στη δεκαετία του '80, δεν αρκεί για να αναδείξει τις νέες δυνατότητες και προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η προσαρμογή μιας επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, μιμούμενη διαδικασίες και επιλογές που υλοποιούν άλλες επιχειρήσεις, τη μετατρέπουν σε «δρομέα» που ακολουθεί τον «ηγέτη-πρωτοπόρο» του κλάδου. Έτσι όμως η επιχείρηση-δρομέας μπορεί να βελτιωθεί, δεν πρόκειται όμως ποτέ να γίνει «διαφορετική» και να αποκτήσει πρωτοποριακά χαρακτηριστικά στην αγορά. Είναι

εμφανές ότι το σημαντικότερο για μια επιχείρηση, σήμερα, είναι η ικανότητά της να μπορεί ανά πάσα στιγμή να επανεξετάζει τον εαυτό της και να δημιουργεί τέτοιες κύριες στρατηγικές που θα την οδηγούν στο σχηματισμό νέων «βασικών δεξιοτεχνιών» (core competencies) και «ιδιαιτέρων ικανοτήτων» (distinct capabilities), και ως εκ τούτου, νέων «ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων», τελείως διαφορετικών από αυτά των ανταγωνιστών, με τέτοια δυναμική καθιέρωσής των στην αγορά που θα οδηγούν σε ριζικές αλλαγές του κλάδου (Schmenner, 1995).

Η λειτουργία, η βιωσιμότητα κι η ανάπτυξη μίας επιχείρησης σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απαιτεί υιοθέτηση και αξιοποίηση του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης. Το απλό επιχειρησιακό μοντέλο της παραγωγής και πώλησης χωρίς σχεδιασμό και στρατηγική θεωρείται αναποτελεσματικό και ξεπερασμένο. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον απλά να αντιδρούν στις αλλαγές. Πρέπει να τις προβλέπουν και να σχεδιάζουν στρατηγικές δράσης κι όχι αντίδρασης (Schmenner, 1995).

Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν ταχύτερα στην νέα τάξη πραγμάτων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι βασικές αιτίες προσδιορίζονται αφενός στο γεγονός ότι αντιλήφθηκαν ταχύτερα τη διαγραφόμενη οικονομική μετάλλαξη και κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ταχύτερα τις επιπτώσεις των κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών μεταβολών που επέφερε αλυσιδωτά η ανωτέρω αλλαγή (ιδιαίτερα αυτές οι οποίες χαρακτηρίζονται από τάσεις εξωστρέφειας) και αφετέρου στο ότι η δομή τους περιλάμβανε, είτε τυπικά μέσω οργανογράμματος είτε άτυπα, μία ομάδα στελεχών η οποία επεξεργαζόταν δεδομένα και ελάμβανε στρατηγικές αποφάσεις.

Βέβαια, θα ήταν ανακριβές να διατυπωθεί η άποψη ότι το σύνολο των μεγάλων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα του ελληνικού χώρου, αντιμετώπισαν ικανοποιητικά τις απειλές που προέκυψαν ή αξιοποίησαν εκτεταμένα τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν, όμως είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις παρουσίασαν μία σχετικά θετικότερη πορεία σε σχέση με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάγνωση και ανάλυση των μεθόδων που εφάρμοσαν και εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι ΜΜΕ σε αλλαγές τέτοιου είδους και μεγέθους και γενικότερα στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Ουσιαστικά, το υψηλό ενδιαφέρον έγκειται στον προσδιορισμό του συνόλου των αποφάσεων και δράσεων που παίρνουν οι επικεφαλής των επιχειρήσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Η παρούσα εργασία αναγνωρίζοντας τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης και ειδικότερα του στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρεί να διερευνήσει τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η εν λόγω στρατηγική συμπεριφορά αποτυπώνεται εντοπίζοντας το βαθμό διείσδυσης της επιχειρησιακής στρατηγικής στη λειτουργία των επιχειρήσεων, την έκταση αξιοποίησης εργαλείων που σχετίζονται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπως επίσης και με την επιλογή στρατηγικής.

Επιπρόσθετα, αναζητείται ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική αντίληψη μετατρέπεται σε στρατηγική δράση και ποιοι παράγοντες επιδρούν στην παραπάνω διαδικασία. Η ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων, η σημαντικότητα των ομάδων του άμεσου περιβάλλοντος και οι υλοποιηθείσες και υλοποιούμενες στρατηγικές αποτελούν σημεία που επίσης ενδιαφέρουν δεδομένου ότι επιτρέπουν μια πιο ολοκληρωμένη καταγραφή της στρατηγικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2. Εκκίνηση της στρατηγικής σκέψης

2.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Η λέξη *στρατηγική* έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Προέρχεται από τη λέξη *στρατηγός*, σύνθετη λέξη του *στρατός* και του *άγω*, που σημαίνει *οδηγώ*. Οι στρατηγοί της αρχαίας Αθήνας ήταν ίσως οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης αποτελεί μια συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια και δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις όπως πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, τεχνολογία, κλπ.

Ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως για να δηλώσει:

- Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, κυρίως σε μέσο- και μακροπρόθεσμο πλαίσιο.
- Την συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται σε διάφορα παιχνίδια που προϋποθέτουν προετοιμασία από πλευράς κινήσεων, όπως π.χ. σκάκι και ηλεκτρονικά παιχνίδια στρατηγικής.
- Το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιοδήποτε στόχο, που συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας πχ πολιτικές εκστρατείες υποψηφίων (Ντινόπαπα, 2010).

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg (1994), η έννοια της στρατηγικής είναι πολυσύνθετη και το περιεχόμενό της δεν μπορεί να αποδοθεί με έναν μόνο ορισμό. Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα P's του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της 5P's, τις πέντε σημασίες που διευρύνουν τον ορισμό και τη φύση της.

Τα πέντε P's του Mintzberg(1994) είναι τα ακόλουθα(Παπαδάκης, 2016):

- Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan): Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης.
- Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy): Η στρατηγική εκτός από ένα απλό σχέδιο, παίρνει και τη μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή, ένα παραπέτασμα θα δώσει στη επιχείρηση το πλεονέκτημα να εκτοπίσει τους ανταγωνιστές – αντιπάλους.
- Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern): Στη διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνεται βάθος στην πρακτική διερεύνηση της έννοιας και όχι στην προετοιμασία ενός πλήρους σχεδίου ή μιας μορφής τεχνάσματος δηλαδή, των δύο παραπάνω διαστάσεων.
- Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position): Σε αυτή την περίπτωση η διάσταση της στρατηγικής επιχειρεί να τοποθετήσει και να οριοθετήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, τις αξίες και που εντάσσεται η καρδιά της επιχείρησης.
- Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective): Η προοπτική ως διάσταση, είναι το κίνητρο της επιχείρησης. Είναι ο μοχλός που θα δώσει την ώθηση σε νέους ορίζοντες και την επιθυμία στο ανθρώπινο δυναμικό να μετατρέψει τη δύναμη της θέλησης.

Η στρατηγική ενός οικονομικού οργανισμού αφορά τη μακροπρόθεσμη πολιτική του, που αποτελείται από τους μακροπρόθεσμους στόχους του και τα μέσα με τα οποία επιδιώκεται η πραγμάτωση τους (Johnson & Scholes, 1999). Στόχος της στρατηγικής είναι να διευκολύνει κάθε οργανισμό να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσα σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον. Η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού και η αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών δεν είναι δυνατόν να επαφίενται μόνο στην τύχη. Έτσι, όλο και περισσότερο επιβάλλεται να βασίζονται στη συνειδητή επιλογή και εφαρμογή στρατηγικών επιλογών.

Επομένως, στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, που της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι(Παπαδάκης, 2016):

- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Ο καθορισμός του εύρους και του είδους δραστηριοτήτων.
- Ο καθορισμός της κατεύθυνσης της επιχείρησης μέσο-μακροπρόθεσμα.
- Η εξασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων.
- Η ανταπόκριση στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη επιχείρηση, μέσα από την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της (Hill & Jones, 2001).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλώς ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντίπαλων (Γεωργόπουλος, 2006).

2.2 Εταιρική αποστολή και όραμα

Το πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης. Ο όρος *αποστολή* (mission) χρησιμοποιείται πολλές φορές εναλλακτικά με τον όρο *όραμα* (vision), αν και έχουν διαφορετική έννοια. Το όραμα σκιαγραφεί τη μελλοντική μορφή της επιχείρησης, θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική. Το όραμα απαντά στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;». Είναι καθήκον του ηγέτη της επιχείρησης να αναγνωρίσει και να προβάλλει ένα ξεκάθαρο όραμα (Μαυραγάνης, 2005).

Το στρατηγικό όραμα είναι μία άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης της επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μία καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το τι προσπαθεί να γίνει η ίδια. Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να εντείνεται προς το μέλλον (Σιώμκος, 2004).

Ο ηγέτης, για να επιλέξει την κατεύθυνση του οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει μια νοερή εικόνα, ένα όραμα μιας πραγματοποιήσιμης και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού. Το όραμα συνθέτει την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ταυτόχρονα ελκυστικού μέλλοντος για τον οργανισμό. Με το όραμα, ο ηγέτης δημιουργεί μια ύψιστης σημασίας γέφυρα από το παρόν στο μέλλον.

Η αποστολή εκθέτει το βασικό σκοπό ή το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, θέτει συγκεκριμένους στόχους και το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η αποστολή απαντά στην ερώτηση «Ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μας σήμερα;». Η αποστολή μπορεί να εστιάσει, να κατευθύνει, να υποκινήσει, να ενοποιήσει, ακόμη και να προκαλέσει μια επιχείρηση να επιτύχει ανώτερη απόδοση.

Το στρατηγικό όραμα απαιτεί αναπροσαρμογές σε περιόδους αλλαγών. Όταν σημαντικοί εξωτερικοί παράγοντες αλλάζουν, η κατεύθυνση της επιχείρησης, πιθανόν, να πρέπει να αλλάξει, αν ο οργανισμός θέλει να επιβιώσει. Το όραμα αποτελεί τη μόνη θεμελιώδη παράμετρο, που κυρίως αναφέρεται στο μέλλον και το ίδιο από μόνο του μπορεί να προκαλέσει αλλαγή (Χασιώτης, 1998).

Μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει όραμα και αποστολή για τους εξής λόγους(Παπαδάκης, 2016):

1. Το όραμα και η αποστολή αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις αποτελώντας τους πρωταρχικούς κρίκους από τους οποίους απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια η στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και οι επιμέρους τακτικές κινήσεις της (μοντέλο MOST: Mission, Objectives, Strategy, Tactics).
2. Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρηματικό σκοπό.
3. Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
4. Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
5. Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου ταυτίζονται (ή ξεχωρίζουν) με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό.
6. Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
7. Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Κάθε επιχείρηση, έχοντας ένα μοναδικό λόγο ύπαρξης που αντανακλάται στην εταιρική αποστολή/ όραμα, διαθέτει συνήθως και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρκετές φορές στο παρελθόν η εταιρική αποστολή έχει δεχθεί έντονη κριτική ότι αποτελεί πολυτέλεια. Όμως, παρά τα προβλήματα αποτελεί το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Με την προϋπόθεση ότι όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης έχουν ως τελικό στόχο την επίτευξη της αποστολής, η εταιρική αποστολή μπορεί να γίνει μια αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής.

2.3 Ανάλυση των στρατηγικών ομάδων

Η Στρατηγική Ομάδα (Strategic Group) είναι μία ομάδα επιχειρήσεων σε έναν βιομηχανικό κλάδο, που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική όσον αφορά μεγέθη όπως εξειδίκευση, αναγνωρισιμότητα, ποιότητα, τεχνολογική ηγεσία κτλ. (Porter, 1980).

Η θεωρία των στρατηγικών ομάδων υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μέσα σε έναν κλάδο, που διαθέτουν παρόμοιους πόρους, θα ακολουθήσουν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές, με αποτέλεσμα να έχουν παρόμοια αποτελέσματα όσον αφορά την απόδοση. Γι' αυτόν το λόγο κατανέμονται σε ομάδες, ανάλογα με τον βαθμό ομοιότητας στη διαμόρφωση των πόρων. Παρ' όλο που οι αποδόσεις των επιχειρήσεων μέσα σε μία στρατηγική ομάδα αναμένονται να είναι ανάλογες και διαφορετικές στρατηγικές ομάδες αναμένεται να βιώσουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στις καλύτερα τοποθετημένες στρατηγικές ομάδες στην αγορά, θα αποκομίσουν υψηλότερη από τη μέση απόδοση (Μπέλλου, 2012).

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων προσφέρει την ευκαιρία να ομαδοποιηθούν οι διάφορες ανταγωνιστικές στρατηγικές μέσα σε έναν κλάδο και αυτό στη συνέχεια παρέχει τη βάση για την απόδειξη των θεωριών που σχετίζονται με τη στρατηγική επιλογή μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Η βασική ιδέα των στρατηγικών ομάδων βασίζεται στο γεγονός ότι αντιπροσωπεύουν διαφορετικές στρατηγικές θέσεις, οι επιπτώσεις των οποίων μπορούν να μας οδηγήσουν στη βαθύτερη κατανόηση της στρατηγικής, των ανταγωνιστικών δυναμικών, καθώς και της απόδοσης.

Η προσέγγιση των στρατηγικών ομάδων υποθέτει ότι η στρατηγική διαφοροποίηση ενός κλάδου μπορεί να απλοποιηθεί ομαδοποιώντας τις επιχειρήσεις σε διαφορετικές ανταγωνιστικές ομάδες. Επιπλέον, προβλέπεται ότι

αυτές οι ομάδες θα παραμείνουν σταθερές, εξαιτίας της ύπαρξης φραγμών κινητικότητας, που περιορίζουν τη μετακίνηση από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη, ή εξαιτίας ατελειών στην αγορά πόρων, οι οποίες ατέλειες είτε δυσκολεύουν είτε καθυστερούν την απόκτηση συγκεκριμένων πόρων που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής (Μπέλλου, 2012).

Οι επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ομάδα είναι αρκετά όμοιες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο σε διάφορες διαταραχές στον κλάδο, να αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό την αμοιβαία εξάρτησή τους, καθώς και να προβλέπουν τις αντιδράσεις καθεμιάς επιχείρησης με μεγάλη ακρίβεια (Porter, 1979). Η εξήγηση αυτής της συμπεριφορικής συνάφειας είναι ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν τις ίδιες προσδοκίες για τη μελλοντική πορεία του κλάδου και τείνουν να έχουν παρόμοιες στρατηγικές δεξιότητες και ικανότητες.

Μέσα σε μία στρατηγική ομάδα, τα μέλη της ανταγωνίζονται άμεσα, διότι μοιράζονται τους ίδιους πόρους, τις ίδιες δυνάμεις, καθώς και τους ίδιους ανταγωνιστές. Στοχεύουν στους ίδιους πελάτες και μπορούν γρήγορα να αντιγράψουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους. Ο ανταγωνισμός, βέβαια των επιχειρήσεων διαφορετικών στρατηγικών ομάδων, μπορεί να είναι λιγότερο έντονος. Η συμμετοχή σε κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα μπορεί να θεωρείται περισσότερο επιθυμητή, εξαιτίας της ελκυστικότητας αυτής της ομάδας στην αγορά, ή εξαιτίας της έλλειψης έντονου ανταγωνισμού. Πάντως γενικά αναμένεται όλες οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να εισχωρήσουν στην πιο επιθυμητή στρατηγική ομάδα (Jonh McGee, Howard Thomas, Mark Pruett, 1995).

Οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τεχνολογία παραγωγής, το βαθμό διαφοροποίησης, την κάθετη ολοκλήρωση, τη διοίκηση και τα συστήματα ελέγχου. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά δεν είναι απαραίτητο να επιλέξουν πανομοιότυπες επιχειρησιακές στρατηγικές, ακόμη και αν έχουν τον ίδιο στόχο για μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση

του κέρδους, για τουλάχιστον δύο λόγους. Μπορεί να κατέχουν ετερογενείς και διαρκείς συγκεκριμένους πόρους, οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων.

Έτσι, τα προϊόντα που παράγονται μπορεί να διαφέρουν σημαντικά, όσον αφορά ποιοτικά χαρακτηριστικά και έτσι να ανταποκρίνονται στις ετερογενείς προτιμήσεις των καταναλωτών. Εάν οι επιχειρησιακές στρατηγικές διαφέρουν έντονα μεταξύ των άμεσα ανταγωνιστών, τότε μιλάμε για στρατηγικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από επιχειρήσεις με υψηλού βαθμού συμμετρίας στρατηγικές, και οι οποίες στρατηγικές ομάδες αποτελούν πλέον σταθερό στοιχείο της δομής του κλάδου. Επίσης, οι διαφορές μεταξύ των στρατηγικών ομάδων αποτελούν σημαντικό στοιχείο της δομής του κλάδου, διότι η στρατηγική επιλογή επηρεάζει τις αποφάσεις των μάνατζερ σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη πολιτική που θα ακολουθήσουν (Newman, 1978).

Εάν η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες σηματοδοτεί διαφορές στους στόχους και στα αντανακλαστικά, τότε γίνεται σαφές ότι ένας κλάδος με πιο πολύπλοκη δομή στρατηγικών ομάδων θα πρέπει να εμφανίζει περισσότερο έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού. Διαφορές στους στόχους αποτρέπουν τη δημιουργία ολιγοπωλιακών συνθηκών, διότι αυξάνουν τη διασπορά των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Επίσης, διαφορές στις αντιδράσεις αυξάνουν τη δυσκολία εφαρμογής μιας κοινής τακτικής όταν συμβεί ένα απρόσμενο γεγονός στον κλάδο. Γι' αυτόν το λόγο μία πιο πολύπλοκη δομή στρατηγικών ομάδων, υποδεικνύει έναν κλάδο με περισσότερο έντονο ανταγωνισμό. Μία στρατηγική ομάδα δεν αντανακλά πλήρη ομοιογένεια. Η χρήση στρατηγικών ομάδων ερμηνεύεται ως ένα εργαλείο ανάλυσης (Hatten and Hatten, 1987). Από αυτήν την άποψη, μία στρατηγική ομάδα αποτελεί τον «ελάχιστο κοινό διαιρέτη» στην ομοιότητα της κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής. Από τη μία μεριά, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις ενός κλάδου να αποτελούν μία και μοναδική στρατηγική ομάδα. Από την άλλη μεριά, μπορεί να εμφανιστεί το ακραίο σενάριο, κατά το οποίο κάθε στρατηγική ομάδα του κλάδου

αποτελείται από μία και μοναδική επιχείρηση, η οποία ακολουθεί τη δική της ξεχωριστή στρατηγική (A. Sollner, M. Rese, 2001).

Η έννοια των στρατηγικών ομάδων φαίνεται να είναι η κατάλληλη για την εκτίμηση και την απεικόνιση των ανταγωνιστικών δομών των αγορών. Εκτός του ότι αποτελούν μία ευκολομνημόνευτη μορφή έκφρασης, η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα του να εξηγεί την ύπαρξη διαφορετικών αποτελεσμάτων διαφορετικών επιχειρήσεων στην ίδια αγορά, καθώς επίσης και του τι ευθύνεται για την προσωρινή σταθερότητα αυτών των συνθηκών (A. Sollner, M. Rese, 2001).

2.4 Παράδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικών Ομάδων

Για να γίνει διάκριση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου και να αναλυθούν οι διαφορές στη συμπεριφορά τους, χρησιμοποιούνται τα παρακάτω κριτήρια:

- Κάθετη ολοκλήρωση,
- Γεωγραφική κατάτμηση της αγοράς,
- Δομή ιδιοκτησίας,
- Μέγεθος της κάθε επιχείρησης,
- Παραγωγική ικανότητα,
- Διάρθρωση κόστους,
- Κανάλια πωλήσεων,
- Ένταση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ,
- Εμπορικά σήματα – πατέντες,
- Διαφοροποίηση προϊόντων,
- Έρευνα και ανάπτυξη,

Προκειμένου να απεικονίσουμε την κατάτμηση των στρατηγικών ομάδων, είναι χρήσιμο να σχεδιάσουμε ένα «χάρτη»:

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

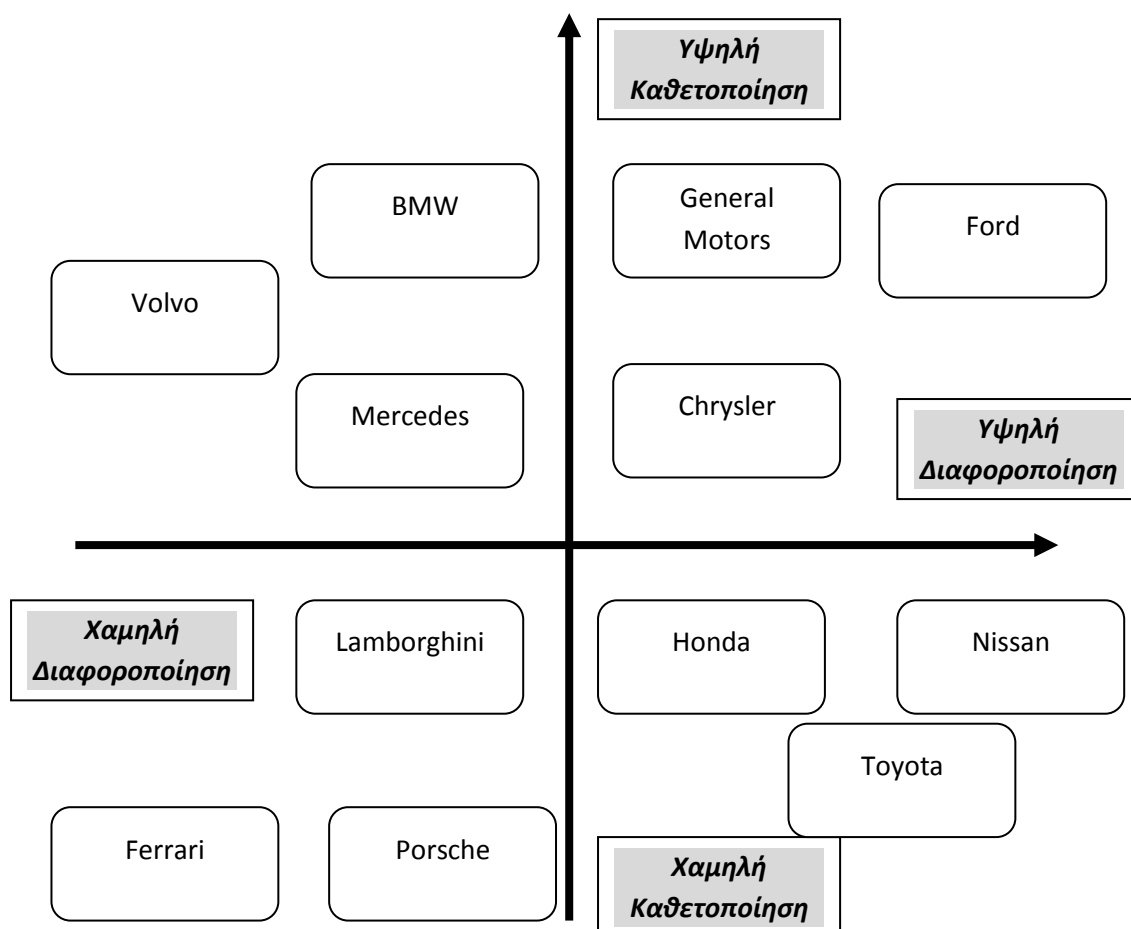
- Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να προσδιορίσουμε δύο ή περισσότερα κριτήρια τα οποία μπορούν να μας βοηθήσουν να ταξινομήσουμε τις στρατηγικές ομάδες. Τα κριτήρια αυτά αποτελούν τον άξονα, όπου μπορούμε να σχεδιάσουμε το καλούπι της κατάτμησης.
- Τα κριτήρια πρέπει να έχουν ελάχιστη συσχέτιση μεταξύ τους και να αντανακλούν όσο το δυνατόν περισσότερο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου.
- Κατόπιν, τοποθετούμε στο χάρτη τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Το τελευταίο βήμα είναι να χωριστούν οι εταιρείες σε στρατηγικές ομάδες. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται η μία κοντά στην άλλη συγκροτούν μία στρατηγική ομάδα.

Μια ενδιαφέρουσα αγορά στην οποία μπορούμε να εφαρμόσουμε την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι η παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Μέχρι την δεκαετία του 1970 και την μεγάλη πετρελαϊκή κρίση που επηρέασε την αυτοκινητοβιομηχανία, το κυρίαρχο παραγωγικό μοντέλο ήταν η γραμμή μαζικής παραγωγής όπως την σκέφτηκε και την εφάρμοσε ο HenryFord στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, απογειώνοντας τον όγκο παραγωγής και μειώνοντας σημαντικά το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα. Το παραγωγικό μοντέλο του HenryFord το υιοθέτησαν και οι υπόλοιπες αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες GeneralMotors, Chrysler κ.ά., οδηγώντας την αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία στην παγκόσμια κορυφή του κλάδου.

Η πετρελαϊκή κρίση (η πρώτη μεγάλη και σοβαρή κρίση μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο) δημιούργησε την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ισχύοντος παραγωγικού μοντέλου. Σε αυτό, πρωταθλήτριες αναδείχθηκαν οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, με το παραγωγικό μοντέλο just-in-time και με ευέλικτες πρακτικές τόσο στη παραγωγή όσο και στη διανομή του προϊόντος. Αυτό το νέο παραγωγικό μοντέλο οδήγησε σε παραγωγή προϊόντων με ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και ακόμη χαμηλότερες τιμές αλλά και κατανάλωση καυσίμου, μια απαίτηση που προέκυψε μετά την πετρελαϊκή κρίση. Με αυτή τη νέα παραγωγική μέθοδο, οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, με κυρίαρχη τη Toyota, κατάφεραν

να εισέλθουν δυναμικά στην αμερικάνικη και παγκόσμια αγορά και να κερδίσουν σημαντικά μερίδια αγοράς σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αμερικάνικες εταιρείες αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα έλλειψης στρατηγικής, κάτι που τις εμπόδισε να απαντήσουν στην ιαπωνική εισβολή με άμεσο και αποδοτικό τρόπο.

Δυο βασικά κριτήρια που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να κατηγοριοποιηθούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες σε στρατηγικές ομάδες είναι η διαφοροποίηση προϊόντος και η κάθετη ολοκλήρωση. Επιχειρήσεις με χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντος είναι αυτές που τα παραγόμενα προϊόντα δεν καλύπτουν όλες τις δυνατές υπό-κατατμήσεις του κλάδου π.χ. η BMW δεν διαθέτει super-mini αυτοκίνητα αλλά ούτε και φορτηγά. Εν αντιθέσει, η Toyota διαθέτει μοντέλα για κάθε κατηγορία. Επιχειρήσεις με χαμηλή κάθετη ολοκλήρωση είναι επιχειρήσεις που βασίζονται πολύ σε προμηθευτές για κρίσιμα εξαρτήματα του προϊόντος τους π.χ. η Nissan δανείζεται κινητήρες από την Renault και ηλεκτρολογικά εξαρτήματα (π.χ. μπουζί, καλωδιώσεις κ.λπ.) από την Bosch και την Siemens.



Έχοντας αυτά τα δυο κριτήρια υπ' όψιν, μπορούμε να σχεδιάσουμε τον χάρτη στρατηγικών ομάδων για τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Σε κάθε περίπτωση, ο χάρτης είναι απλώς ένα παράδειγμα εφαρμογής της θεωρίας και δεν είναι εξαντλητικός. Υπάρχουν πάρα πολλές ακόμη αυτοκινητοβιομηχανίες που θα έπρεπε να συμπεριληφθούν, και πολλά σημαντικά κριτήρια που θα έπρεπε να ληφθούν υπ' όψιν.

Μέσα από αυτή την ανάλυση, προκύπτουν 4 Στρατηγικές ομάδες, κάθε μια από αυτές να περιέχει επιχειρήσεις που ακολουθούν ένα παρόμοιο μίγμα στρατηγικής τόσο στον παράγοντα διαφοροποίησης προϊόντων όσο και στον παράγοντα καθετοποίησης. Οι ομάδες αυτές είναι:

(Α) Ομάδα Υψηλής Καθετοποίησης – Υψηλής Διαφοροποίησης, με μέλη τις αυτοκινητοβιομηχανίες: General Motors, Ford, Chrysler. Χαρακτηριστικό αυτής της ομάδας είναι ότι τα μέλη της διαθέτουν μια ευρεία γκάμα αυτοκινήτων (μικρά, μεσαία, φορτηγά, σπορ, τζιπ κ.λπ.) και υψηλή καθετοποίηση (διαθέτουν σημαντικά μετοχικά μερίδια σε προμηθευτές τους).

(Β) Ομάδα Υψηλής Καθετοποίησης – Χαμηλής Διαφοροποίησης, με μέλη της αυτοκινητοβιομηχανίες BMW, Volvo, Mercedes. Χαρακτηριστικό αυτής της ομάδας είναι ότι τα μέλη της διαθέτουν περιορισμένη γκάμα αυτοκινήτων (π.χ. δεν διαθέτουν φορτηγά ή μικρά αυτοκίνητα) και υψηλή καθετοποίηση (διαθέτουν σημαντικά μετοχικά μερίδια σε προμηθευτές τους).

(Γ) Ομάδα Χαμηλής Καθετοποίησης – Υψηλής Διαφοροποίησης, με μέλη τις αυτοκινητοβιομηχανίες: Honda, Nissan, Toyota. Χαρακτηριστικό αυτής της ομάδας είναι ότι τα μέλη της διαθέτουν μια ευρεία γκάμα αυτοκινήτων (μικρά, μεσαία, φορτηγά, σπορ, τζιπ κ.λπ.) και χαμηλή καθετοποίηση (διαθέτουν περιορισμένα ή και καθόλου μετοχικά μερίδια σε προμηθευτές τους).

(Δ) Ομάδα Χαμηλής Καθετοποίησης – Χαμηλής Διαφοροποίησης, με μέλη τις αυτοκινητοβιομηχανίες: Ferrari, Lamborghini, Porsche. Χαρακτηριστικό αυτής της ομάδας είναι ότι τα μέλη της διαθέτουν περιορισμένη γκάμα αυτοκινήτων (π.χ. διαθέτουν κυρίως σπορ διεθσία μοντέλα υψηλών επιδόσεων) και χαμηλή καθετοποίηση (διαθέτουν περιορισμένα ή και καθόλου μετοχικά μερίδια σε προμηθευτές τους).

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι ο βαθμός διαφοροποίησης ή/και καθετοποίησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά εντός της κάθε ομάδας. Επιπλέον, κάποιες αυτοκινητοβιομηχανίες μπορεί να κάνουν βήματα που να οδηγούν σε αλλαγή της στρατηγικής τους ομάδας, π.χ. η Mercedes τα

τελευταία χρόνια έχει λανσάρει αυτοκίνητα σε μικρότερες κατηγορίες, αυξάνοντας έτσι την διαφοροποίηση των προϊόντων της.

Μέσα από αυτή την κατηγοριοποίηση, μπορούμε να δούμε ότι οι κύριοι ανταγωνιστές της κάθε επιχείρησης είναι κυρίως τα μέλη της ίδιας της ομάδας στην οποία ανήκει π.χ. ο κύριος ανταγωνιστής της Mercedes (Ομάδα Β) είναι η BMW (Ομάδα Β) και όχι η Nissan (Ομάδα Γ), ενώ ο κύριος ανταγωνιστής της Ferrari (Ομάδα Δ) είναι η Porsche (Ομάδα Δ) και όχι η Chrysler (Ομάδα Α). Επιπλέον, δείχνει τις πιθανές κατευθύνσεις που μπορεί να κινηθεί η στρατηγική της κάθε επιχείρησης π.χ. η Toyota δεν έχει νόημα να κινηθεί σε περαιτέρω διαφοροποίηση (π.χ. να λανσάρει ένα νέο διθέσιο σπορ μοντέλο υψηλών επιδόσεων), ενώ θα μπορούσε να έχει σημαντικά οικονομικά οφέλη αν κινηθεί σε υψηλότερη καθετοποίηση (π.χ. με την αγορά επιπλέον εταιρικών μεριδίων σε προμηθευτές της). Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέραμε, ήδη η Mercedes κινείται προς την κατεύθυνση υψηλότερης διαφοροποίησης.

Σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση, η οποία είναι πέραν από τις ανάγκες της παρούσης εργασίας, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση στρατηγικών ομάδων για να εντοπίσουμε λάθη στην στρατηγική των επιχειρήσεων και να προτείνουμε πιθανές κατευθύνσεις που μπορεί να θεραπεύουν υφιστάμενα προβλήματα.

Κεφάλαιο 3. Στρατηγικές ανάπτυξης

Η κύρια αποστολή μιας επιχείρησης, αλλά και του μάνατζμεντ αυτής, είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Για να επιτευχθεί αυτός ο σημαντικός στόχος, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια εταιρική στρατηγική. Η εταιρική στρατηγική λειτουργεί ως ένας οδικός χάρτης που θα οδηγήσει την επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα με ασφάλεια και χωρίς εκπλήξεις. Οι περισσότερες εταιρικές στρατηγικές έχουν ως απώτερο σκοπό την ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι έξι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης, τις οποίες θα αναπτύξουμε αναλυτικά μια προς μια, είναι οι εξής:

- Κάθετη ολοκλήρωση
- Οριζόντια ολοκλήρωση
- Διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- Συγκέντρωση/ διείδυση αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς
- Ανάπτυξη προϊόντων

Παρ' όλο που η λίστα με τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι εξαιρετικά μεγάλη, στα πλαίσια της παρούσης εργασίας θα ασχοληθούμε μόνον με αυτές τις έξι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης, καθώς είναι οι πιο συνηθισμένες σε τοπικό επίπεδο.

3.1 Κάθετη ολοκλήρωση

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ονομάζεται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς/ λιανοπωλητές) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με τις δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που

αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή την προμήθεια των πρώτων υλών (Παπαδάκης, 2016).

Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η προσπάθεια της επιχείρησης για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας. Η παραπάνω στρατηγική ακολουθείτε συνήθως για τους παρακάτω λόγους:

- Προστασία της ποιότητας
- Μείωση του κόστους
- Ανάκτηση ελέγχου πάνω σε ένα σπάνιο πόρο / πηγή
- Χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές
- Απόκτηση πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες
- Πλεονέκτημα σταθερής παραγωγής

Η σχετική βιβλιογραφία με τη θεωρία της κάθετης ολοκλήρωσης έχει αναπτυχθεί από πολλές διαφορετικές πλευρές / προοπτικές. Σύμφωνα με τον Perry (1986), μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί κάθετα ολοκληρωμένη εάν περικλείει δύο παραγωγικές διαδικασίες μια εκροής στις οποίες είτε όλη η εκροή της πρωτογενούς διαδικασίας θεωρείτε σαν μέρος ή σαν το σύνολο της ποσότητας μιας ενδιάμεσης εισροής στη δευτερογενή διαδικασία, είτε όλη η ποσότητα μιας ενδιάμεσης εισροής στη δευτερογενή διαδικασία αποκτιέται από μέρος ή το σύνολο της εκροής της πρωτογενούς διαδικασίας.

Η κάθετη ολοκλήρωση, επίσης, σημαίνει την ιδιοκτησία και τον πλήρη έλεγχο σε γειτονικά στάδια της παραγωγής ή διανομής. Συγκεκριμένα, μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση έχει πλήρη ευελιξία να πάρει αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση, απασχόληση εργαζομένων, παραγωγή και διανομή σε όλα τα στάδια που περικλείονται εντός της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα τα νεοκλασικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη κάθετη ολοκλήρωση εστιάζουν στο πώς οι αποφάσεις από τις ολοκληρωμένες επιχειρήσεις διαφέρουν από αυτές

που θα λαμβάνονταν από μη ολοκληρωμένες επιχειρήσεις ή από αυτές που θα ήταν κοινωνικά οι βέλτιστες (Καραπάνου, 2005)

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι ο έλεγχος πάνω σε όλη τη παραγωγική διαδικασία και τη διαδικασία διανομής και όχι τόσο ο έλεγχος μιας ιδιαίτερης εισροής σε αυτή τη διαδικασία. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να εμφανιστεί με πολλές μορφές. Ο κάθετος σχηματισμός / ανάπτυξη (vertical formation) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση, που λαμβάνει χώρα τη στιγμή που δημιουργείται η επιχείρηση. Η κάθετη επέκταση (vertical expansion) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση που συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της εσωτερικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης που δημιουργεί τις δικές της θυγατρικές στα γειτονικά στάδια. Η κάθετη συγχώνευση (vertical merger) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση η που συμβαίνει μέσω της απόκτησης από μια επιχείρηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης στο γειτονικό στάδιο (Καραπάνου, 2005)

Όπως όλες οι στρατηγικές επιλογές έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της.

- Μειονεκτήματα κόστους
- Η διαίωσιση απαρχαιωμένων διαδικασιών
- Αποτυχία επίτευξης συνεργειών
- Δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο

3.2 Οριζόντια ολοκλήρωση

Η οριζόντια ολοκλήρωση, δείχνει το βαθμό που λειτουργεί μια επιχείρηση σε πολλές γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου, και επιτυγχάνεται είτε με επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές τοποθεσίες, είτε με αύξηση του εύρους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχουσες αγορές. Με την οριζόντια ολοκλήρωση μια

επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί οριζόντια μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο (Παπαδάκης, 2016)

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη σε εν μέρει ιδιοκτησία και σε μακροπρόθεσμα συμβόλαια. Μερικά οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι:

- Η μείωση κόστους, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω:
 - Οικονομιών κλίμακας, με τις οποίες τα μοναδιαία κόστη μειώνονται με τη αύξηση των παραγόμενων μονάδων του ίδιου προϊόντος, για παράδειγμα μέσω επέκτασης σε διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές
 - Οικονομιών πεδίου (Economies of scope), όπου επιτυγχάνονται με τη χρήση πόρων κοινών σε διαφορετικά προϊόντα (synergies). Κάτι τέτοιο από την οικονομική σκοπιά του θέματος μεταφράζεται σε μείωση του μέσου συνολικού κόστους λόγω παραγωγής μεγάλου εύρους προϊόντων.
- Η διευθέτηση του ανταγωνισμού στον κλάδο επεκταθεί μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης η διοίκηση θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι τα οφέλη που φαντάζεται είναι πραγματικά. Πολλά λάθη έχουν γίνει από επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν οριζόντια για την επίτευξη συνεργιών που δεν υπήρχαν. Για παράδειγμα οι κατασκευαστές υπολογιστών μπήκαν στην αγορά του λογισμικού για υπολογιστές με το συλλογισμό ότι υπήρχαν συνέργειες μεταξύ λογισμικού και hardware. Ωστόσο, μια οποιαδήποτε σχέση μεταξύ δυο προϊόντων δε σημαίνει απαραίτητα ότι υπάρχουν οικονομίες πεδίου προς εκμετάλλευση.

Τέλος, ανησυχίες προέρχονται από την οριζόντια ολοκλήρωση, όσον αφορά τις επιδράσεις που αυτή μπορεί να έχει στην ευημερία. Ωστόσο, αν η συγχώνευση των άμεσων ανταγωνιστών οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τότε αυτή θα μπορούσε να αυξάνει την ευημερία. Ο Williamson (1975) υποστηρίζει ότι η οριζόντια συγχώνευση μπορεί να προάγει την ευημερία ακόμα και αν η μετά-

συγχώνευσης δομή είναι μονοπωλιακή. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν κάτι τέτοιο οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τεχνική αποτελεσματικότητα.

Συνήθως, προκύπτουν δύο βασικά θέματα, τα οποία σχετίζονται με την αύξηση της δύναμης της αγοράς, μέσω της μείωσης του αριθμού των επιχειρήσεων και της πιθανότητας κερδών από άποψη αποδοτικότητας, κυρίως λόγω χαμηλότερου μοναδιαίου κόστους, κάτι το οποίο προκύπτει από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.

3.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία συνδέονται μεταξύ τους ως προς την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα, μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική της διαφοροποίησης βασίζεται στην προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας, πραγματικής ή αντιληπτής, από τα ανταγωνιστικά. Το διαφοροποιημένο προϊόν θεωρείται ξεχωριστό ή μοναδικό, είναι δύσκολο να αντιγράψει σε όλα τα χαρακτηριστικά του και πωλείται σε υψηλότερη τιμή από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι αγοραστές του δέχονται να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή ή δεν δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία στην τιμή λόγω της «υψηλής αξίας» και της μοναδικότητας του προϊόντος. Στόχος της επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης είναι να διαφοροποιηθεί σε σημαντικούς για τους αγοραστές παράγοντες, ούτως ώστε να αποκτήσει πιστούς πελάτες και να προστατεύεται από τον ανταγωνισμό, γεγονός που θα της επιτρέψει να πραγματοποιεί κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου (Μαυραγάνης, 2005).

Η επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, επιδιώκει να ικανοποιήσει ιδιαίτερες ανάγκες των αγοραστών προσφέροντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Για να επιτύχει τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σημαντικές ικανότητες σε λειτουργίες όπως η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητα πραγματική, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να προέρχεται από άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η φήμη και η εικόνα, ενώ είναι δυνατό να στηρίζεται και στις υπηρεσίες που προσφέρονται μαζί με το προϊόν. Διαφοροποίηση σημαίνει ότι η επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν: ανώτερης ποιότητας, ανώτερης καινοτομίας ή ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των αγοραστών.

Μερικοί από τους συνήθεις παράγοντες διαφοροποίησης του προϊόντος είναι:

- η ποιότητα,
- η εικόνα και η φήμη του προϊόντος ή της εταιρείας,
- η παροχή υπηρεσιών κατά την πώληση ή μετά την πώληση,
- η αντιληπτή αξία,
- τα κανάλια διανομής,
- η τιμή,
- τα τεχνολογικά ή άλλα καινοτομικά χαρακτηριστικά του,
- η διαφήμιση.

Η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση αδιαφορεί για το κόστος του προϊόντος διότι, αν το κόστος ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να έχει το απαιτούμενο περιθώριο κέρδους ή θα αναγκασθεί να χρεώνει μια υπερβολική τιμή θέτοντας σε κίνδυνο τις πωλήσεις της. Αντίθετα, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει τη μείωση του κόστους μέσω του περιορισμού των δαπανών σε λειτουργίες που δεν είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κόστος, λοιπόν, θα

πρέπει να βρίσκεται υπό έλεγχο σε ένα επίπεδο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να ακολουθεί μια ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.

Ο προσδιορισμός της κατάλληλης τιμής ενός διαφοροποιημένου προϊόντος είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα. Ο λόγος είναι ότι σήμερα υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών της διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές με συνέπεια τη μείωση σε μεγάλο βαθμό της διαφοροποίησης ή ακόμη και την εξάλειψη της μοναδικότητας του προϊόντος. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οποιαδήποτε τιμή για το προϊόν. Η επιχείρηση, επομένως, πρέπει να έχει την ικανότητα να προσδιορίζει μια τιμή «ανεκτή» από την αγορά και να προστατεύει τη μοναδικότητα των προϊόντων της στηρίζοντας την σε άυλα ή άλλα δύσκολα χαρακτηριστικά που δύσκολα αντιγράφονται.

Αναφορικά με την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, η επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης:

- Διαθέτει ένα διαφοροποιημένο προϊόν και έχει πιστούς πελάτες, όποτε βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι των νεοεισερχομένων οι οποίοι θα πρέπει να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για να την ανταγωνιστούν.
- Προστατεύεται από τις επιρροές των προμηθευτών διότι αφενός έχει μεγάλο περιθώριο κέρδους και μπορεί να αντέξει σε μια αύξηση των τιμών των εισροών, αφετέρου έχει τη δυνατότητα να μετακυλήσει μερικώς ή ολικώς την αύξηση του κόστους των εισροών στους πιστούς πελάτες της, οι οποίοι δεν χαρακτηρίζονται από ευαισθησία στις αυξήσεις των τιμών.
- Βρίσκεται σε ισχυρή θέση έναντι των αγοραστών δεδομένου ότι προσφέρει ένα διαφοροποιημένο, μοναδικό προϊόν για το οποίο ο αγοραστής δεν έχει μέτρο σύγκρισης και, αναγνωρίζοντας την αξία του, δέχεται να πληρώσει αρκετά υψηλές τιμές για να το αποκτήσει.
- Δεν απειλείται από υποκατάστατα προϊόντα λόγω του ότι τα προϊόντα της θεωρούνται μοναδικά και έχουν πιστή πελατεία που δεν είναι εύκολο να πεισθεί να προτιμήσει ένα άλλο προϊόν.

- Μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό δεδομένου ότι διαθέτει ένα διαφοροποιημένο προϊόν με πιστή πελατεία, η οποία δεν επηρεάζεται από την ύπαρξη φθηνότερων ανταγωνιστικών προϊόντων (Μαυραγάνης, 2005).

3.4 Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς

Η εφαρμογή της στρατηγικής της συγκέντρωσης/ διείσδυσης αγοράς ενδείκνυται όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει του πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας τεχνολογίας (Παπαδάκης, 2016). Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

- Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος, ή να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων.
- Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος, ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής.
- Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να υποκινήσει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών, ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις του προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι προφανές ότι είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά, αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Συμπερασματικά, η στρατηγική της συγκέντρωσης/ διείσδυσης αγοράς ενδείκνυται όταν οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές,

όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, όταν οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών, και τέλος όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

3.5 Ανάπτυξη αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (π.χ. επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο). Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (Παπαδάκης, 2016).

Επίσης, μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης, ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις "αναγκάζονται" να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί (Παπαδάκης, 2016).

3.6 Ανάπτυξη προϊόντων

Με την στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή προβαίνουν σε σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων (Παπαδάκης, 2016). Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

- Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα: τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, ισχυροποιεί το προϊόν (επιπλέον αξία), προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος,
- Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα (product proliferation).

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά και στο οικονομικό περιβάλλον. Ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέες αγορές και δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς ενδεχομένως νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Κεφάλαιο 4.Στρατηγικές ανάπτυξης και τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Η διαδικασία ανάπτυξης των ΜΜΕ ακολουθεί συνήθως ένα μοντέλο που δύναται να διαχωριστεί σε τρία διακριτά στάδια τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν μία χρονική επικάλυψη στη φάση μετάβασης από το ένα στο άλλο. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί ένα εργαλείο επιστημονικής ανάλυσης των ΜΜΕ ούτε επιχειρείται η πιστοποίηση της αξιοπιστίας του. Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθώς και η εμπειρική παρατήρηση φανερώνει την υψηλή λειτουργικότητα του μοντέλου στην ερμηνεία της εξέλιξης των ΜΜΕ σε σχέση με το χρόνο(Τσεκερίδης, 2007).

Στάδιο 1- Αρχικό στάδιο της επιχείρησης Στο αρχικό στάδιο μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, δίδεται αρχικά έμφαση στην επιβίωση της επιχείρησης αλλά και στον αγώνα της να φτάσει σε ένα επίπεδο εξισορρόπησης (ώστε να μην έχει η επιχείρηση ούτε κέρδος ούτε ζημία) και κερδοφορίας πριν εξαντληθούν τα περιορισμένα κεφάλαια κίνησης. Τυπικά, το στάδιο αυτό διαρκεί από 6 μήνες μέχρι 3 χρόνια. Υπάρχουν όμως και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ακραίες περιπτώσεις), οι οποίες αφιερώνουν 5 και πλέον χρόνια για να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο σταθερότητας. Οι προσωπικοί στόχοι του επιχειρηματία επικεντρώνονται στην μείωση των προσωπικών χρηματοοικονομικών κινδύνων. Η τάση κατά τη διάρκεια της πρώτης αυτής φάσης είναι η αποδοχή κάθε επιχείρησης, η οποία μπορεί να συμμετάσχει έστω και λίγο στα γενικά έξοδα αλλά και στα κέρδη.

Αυτή η οριακή προσέγγιση έχει συχνά ως αποτέλεσμα να βρίσκονται τόσο οι ιδιοκτήτες-μάνατζερ όσο και το προσωπικό μέσα σε πανικό μέσα στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν την οριακή συμμετοχή με σκοπό το κέρδος. Αυτό που ουσιαστικά συμβαίνει είναι ότι οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται σε καθαρά λειτουργικό επίπεδο με βάση βραχυπρόθεσμες αποδόσεις και με ελάχιστη ή και καθόλου στρατηγική σκέψη.

Στάδιο 2 - Σχετική σταθερότητα Από τη στιγμή που μια νεοεισερχόμενη μικρομεσαία επιχείρηση έχει φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπορικών συναλλαγών, πάνω από το επίπεδο εξισορρόπησης, οι ιδιοκτήτες-μάντζερ μεταβάλλουν σημαντικά την επιχειρηματική τους νοοτροπία στοχεύοντας σε μια περίοδο σταθερότητας και εδραίωσης της επιχείρησης. Τυπικά, το στάδιο αυτό θα διαρκέσει από 1 μέχρι 2 χρόνια. Στο διάστημα αυτό οι εμπνευσμένοι επιχειρηματίες θα επιδιώξουν περαιτέρω οικονομική μεγέθυνση της επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του σταδίου αυτού συμπεριλαμβάνουν αναθεώρηση των διεργασιών της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο. Ο ιδιοκτήτης μάντζερ εστιάζει το ενδιαφέρον του στην αύξηση της κερδοφορίας, στην ελάττωση των λειτουργικών εξόδων και της λειτουργικής σπατάλης και είναι για πρώτη φορά σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ποιους πελάτες να διατηρήσει. Η έμφαση δεν δίδεται πλέον στην επιβίωση αλλά στην αύξηση του κέρδους και στην μείωση των προσωπικών χρηματοοικονομικών κινδύνων. Ο ιδιοκτήτης-μάντζερ επιζητά την απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου αλλά και επιπλέον χρήματα για τη χορήγηση πριμ αποδοτικότητας σε αυτούς που έχουν καταθέσει την προσωπική τους προσπάθεια.

Κατά συνέπεια, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην κερδοφορία, στην διατήρηση υγιών περιθωρίων κέρδους και στην επιλογή των πελατών. Επιπλέον, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ανάγκες του πελάτη με σκοπό την απόκτηση μακροχρόνιων σχέσεων και παράλληλα στην προσπάθεια της συνολικής βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης. Δυστυχώς, για μερικές ΜΜΕ το στάδιο αυτό αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο και μάλιστα, όταν ο στόχος αυτός επιτελεστεί, επέρχεται ο εφησυχασμός.

Πολλοί επίσης ισχυρίζονται ότι σε ένα τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει, δεν υπάρχει θέση για στασιμότητα και συντηρητισμό. Αυτό που χαρακτηρίζει το δεύτερο αυτό στάδιο είναι η προοδευτική μετάβαση από τον λειτουργικό στον στρατηγικό τρόπο σκέψης. Δεν κυριαρχεί

βεβαίως ακόμα ο στρατηγικός τρόπος σκέψης. Εφόσον όμως η επιθυμία για επέκταση αυξάνεται, η μετάβαση στον στρατηγικό τρόπο σκέψης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο χωρίς φιλοδοξία και προοδευτικό τρόπο σκέψης δεν είναι δυνατόν να επέλθει η τρίτη φάση.

Στάδιο 3 - Οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη Πρόκειται για μια διαδικασία που διαρκεί χρόνια, που περιλαμβάνει σχεδιασμένη επέκταση για αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά, αύξηση του κύκλου εργασιών και κέρδος. Πέρα από την επέκταση, ένας ακόμα βασικός στόχος είναι συνήθως η αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης. Τόσο ο ιδιοκτήτης-μάντζερ όσο και η επιχείρηση (που αποτελούν ενδεχομένως μέχρι σήμερα μια εταιρική οντότητα) επιζητούν όχι μόνο την αύξηση του μεριδίου στην αγορά και την αύξηση του κέρδους, αλλά και την ενίσχυση της προσωπικής ισχύος και επιρροής. Ο κίνδυνος του προσωπικού χρηματοοικονομικού κινδύνου, στο στάδιο αυτό, δεν αποτελεί πλέον ανασταλτικό παράγοντα για τον επιχειρηματία. Η αυτοπεποίθηση που αποκτήθηκε από την δεύτερη φάση επιτρέπει μια πιο ριψοκίνδυνη αντιμετώπιση της αγοράς. Ασκείται επίσης πολύ μικρότερη χρηματοοικονομική πίεση στην επιχείρηση επειδή υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για μελλοντική ανάπτυξη.

Ουσιαστικά, η ανάγκη για αλλαγή των πρακτικών διοίκησης με απώτερο σκοπό την μελλοντική ανάπτυξη είναι κοινώς αποδεκτή και έχει ως συνέπεια την αυξημένη εκχώρηση εξουσιών. Αυτό συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα, χωρίς τον οποίο δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει μελλοντικά η διαδικασία της επέκτασης. Ο παράγοντας αυτός συνοδεύεται συχνά από την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων, επιπρόσθετων διοικητικών ικανοτήτων του προσωπικού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα για αποτελεσματικότερη εκχώρηση εξουσιών. Σε αυτό το επίπεδο, δεδομένης και της εξέλιξης της επιχείρησης, οι αποφάσεις είναι κατά βάση στρατηγικές, ενώ οι αποφάσεις σε λειτουργικό επίπεδο εκχωρούνται όλο και περισσότερο σε επίπεδα διοίκησης με εποπτικό ρόλο.

4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης εξωτερικό-εσωτερικό περιβάλλον

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη της καθώς εντοπίζονται οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της καθώς και οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) του περιβάλλοντος. Με την ανάλυση αυτή αποκτάται επίσης και μια εμπειριστατωμένη γνώση της ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής κατάστασης της επιχείρησης και καθορίζονται τα περιθώρια δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό και το γενικευμένο περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι προσδιορίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες βάσει των οποίων θα σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική για την εκπλήρωση των στόχων της.

Όπως γίνεται αντιληπτό είναι ζωτικής σημασίας η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο διαχωρίζεται σε δύο συνιστώσες: το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PESTEL environment), που επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν π.χ. στην ίδια χώρα, και το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός (Kenneth R. Andrews). Το μακρό-περιβάλλον (the macro-environment) αποτελεί από μεταβλητές που επηρεάζουν το εξωτερικό επίπεδο της διαστρωμάτωσης και δεν βρίσκεται στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο των διοικητικών στελεχών. Συνίσταται από ευρύτερους περιβαλλοντικούς παράγοντες που σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό επηρεάζουν τους περισσότερους οργανισμούς. Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι οικονομικοί οργανισμοί είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο καθώς διαμορφώνεται από αλληλοσυνδεόμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα στοιχεία, μεταβλητές, παράγοντες και γεγονότα που αφορούν κάθε τομέα της ανθρώπινης

δραστηριότητας: οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, δημογραφικό, τεχνολογικό, πολιτισμικό, θρησκευτικό και οικολογικό. Οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται σε όλους αυτούς τους τομείς προκαλούν διαρκείς, άμεσες και έμμεσες επιρροές στον τρόπο λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών.

Ανάλυση PESTEL Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης του μακροοικονομικού περιβάλλοντος είναι το PESTEL (ακρωνύμιο των όρων PoliticalEconomicSocialTechnologicalEnvironmentalLegal), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανιχνευτεί ο τρόπος με τον οποίο οι μελλοντικές τάσεις στο πολιτικό (political), οικονομικό (economic), κοινωνικό (social), τεχνολογικό (technological), περιβαλλοντικό (environmental) και νομικό (legal) περιβάλλον ενδέχεται να επενεργήσουν στους οργανισμούς και να τους επηρεάσουν. Οι έξι διαστάσεις του πλαισίου PESTEL είναι (Johnson, Scholes, Whittington, 2011):

- **Η πολιτική διάσταση (Political):** αναφέρεται στις πολιτικές συνθήκες, όπου η επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις της, όπως η κυβερνητική σταθερότητα που επικρατεί.
- **Η οικονομική διάσταση (Economic):** εστιάζει στους ρυθμούς ανάπτυξης, τα επίπεδα ανεργίας, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια δανεισμού, τη σταθερότητα των νομισμάτων, άλλα και άλλα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με την επιχείρηση και τη διεθνή οικονομία.
- **Η κοινωνική διάσταση (Social):** οι οποία περιλαμβάνει και την πολιτιστική, αφορά τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, την μετακίνηση του πληθυσμού, τις δημογραφικές τάσεις όπως τον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού ή την εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής.
- **Η τεχνολογική διάσταση (Technological):** αναφέρεται στα τεχνολογικά επιτεύγματα, σε νέα προϊόντα, στη βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό, στην προστασία των ευρεσιτεχνιών, αλλά και στις δαπάνες της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη.

- **Η περιβαλλοντική διάσταση (Environmental):** σχετίζεται με την αλληλοεπίδραση του φυσικού περιβάλλοντος στον οργανισμό. Όπως σχετικά αναφέρουν οι Johnson, Scholes και Wittington στο βιβλίο τους “Exploring Corporate Strategy” η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2003 θέσπισε το πρόγραμμα «REACH» για την ασφάλεια από επικίνδυνα χημικά, αναγκάζοντας τις βιομηχανίες να συμμορφωθούν με τις αντίστοιχες διατάξεις για τη μη χρήση επιβλαβών, για την υγεία, υλικών.
- **Η νομική διάσταση (Legal):** αναφέρεται στους νόμους και κανονιστικά πλαίσια που αφορούν προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μονοπώλια κ.α.

Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος Εκτός όμως από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητο για κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να προβεί και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Με την ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων ή επιχείρηση στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις (strengths) ή αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης (Σιώμκος, 2004).

Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα του Michael Porter, που προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει μία επιχείρηση αλλά και των στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν. Το υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητά του. Οι προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:

- Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους σε ένα βιομηχανικό κλάδο
- Η απειλή που θέτουν τα υποκατάστατα για προϊόντα ή υπηρεσίες του κλάδου

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και, τέλος,
- Ο βαθμός αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου

Η απειλή εισόδου Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων, επειδή εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, επιθυμία απόκτησης μεριδίου αγοράς και σημαντικούς πόρους (Grant, 2005). Οι φραγμοί εισόδου αποτελούν τους παράγοντες που πρέπει να υπερβούν όσοι επιδιώκουν να εισέλθουν στη βιομηχανία, αν θέλουν να ανταγωνιστούν με επιτυχία. Οι υψηλοί φραγμοί είναι χρήσιμοι για τους δεσμευμένους (υφιστάμενους ανταγωνιστές), επειδή τους προστατεύουν από την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Τα πιο συνήθη εμπόδια εισόδου είναι (Johnson, Scholes, Whittington, 2011):

- Οικονομίες κλίμακας και εμπειρίας: από τη στιγμή που η παραγωγή των ήδη υφιστάμενων εταιρειών συντελείται σε μεγάλη κλίμακα, είναι εξαιρετικά δαπανηρό για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά να τους ανταγωνιστούν επάξια και μέχρι να το επιτύχουν παραγωγή ανάλογης ποσότητας θα αντιμετωπίζουν υψηλότερα έξοδα μονάδας. Επίσης, οι φραγμοί εισόδου απορρέουν από την επίδραση της καμπύλης εμπειρίας που παρέχει ένα πλεονέκτημα στους εδραιωμένους παράγοντες του κλάδου, καθώς γνωρίζουν καλύτερα πώς να ενεργούν αποτελεσματικότερα σε σχέση με έναν άπειρο νέο ανταγωνιστή. Μέχρις ότου ο νεοεισερχόμενος τον τομέα αποκτήσει ανάλογη εμπειρία, η απειρία του θα παράγει περισσότερο κόστος.
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν κάποια μειονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο όσον αφορά την παραγωγή του προϊόντος (know-how), την πρόσβαση σε διάφορες πρώτες ύλες, την γνώση του κλάδου κ.ά.
- Διαφοροποίηση (differential): η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα αποτελεί ακόμα ένα εμπόδιο. Όσο περισσότερο

διαφοροποιημένα-μοναδικά είναι τα προϊόντα τόσο πιο δύσκολα είναι για τις νέες επιχειρήσεις να πλησιάσουν τους πελάτες, έτσι δημιουργείται κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.

- Νομοθεσία ή κυβερνητική δράση: οι κυβερνήσεις έχουν τη δύναμη μέσω διαφόρων αδειών, να περιορίσουν ή ακόμη και να εμποδίσουν νέων επιχειρήσεων σε διαφόρους κλάδους (π.χ. τα μονοπώλια και οι απελευθερώσεις των αγορών).

Η απειλή των υποκατάστατων Τα υποκατάστατα (substitutes) είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν ανάλογα πλεονεκτήματα με τα προϊόντα ή υπηρεσίες ενός βιομηχανικού κλάδου, μέσω όμως μιας διαφορετικής διαδικασίας. Υποκατάστατα μπορούμε να θεωρήσουμε δύο ή περισσότερα προϊόντα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση.

- Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:
- Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο: η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη εάν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Διατήρηση κερδών σε χαμηλά επίπεδα: η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ανώτατη τιμή στα προϊόντα της επιχείρησης.
- Οι εκτός βιομηχανίες επιδράσεις (extra- industry effects): αποτελούν τον πυρήνα της έννοιας της υποκατάστασης.

Τα υποκατάστατα προέρχονται από φορείς των εδραιωμένων εκτός των βιομηχανικών κλάδων και δεν πρέπει να συγχέονται με τις απειλές που προέρχονται από ανταγωνιστές που εντός της βιομηχανίας. Η αξία της έννοιας της υποκατάστασης είναι ότι υποχρεώνει τους μάνατζερ να απλώνουν τη ματιά τους και πέραν της βιομηχανίας την οποία υπηρετούν, για να αντιληφθούν πιο απομακρυσμένες απειλές και περιορισμούς. Όσο περισσότερες οι απειλές υποκατάστασης, τόσο λιγότερο θελκτικός ο κλάδος.

Η δύναμη των αγοραστών

Οι πελάτες είναι ασφαλώς, καίριας σημασίας για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά πιέζοντας τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, επιζητώντας υψηλότερη ποιότητα και απαιτώντας καλύτερη εξυπηρέτηση. Η δύναμη του αγοραστή είναι συνήθως μεγάλη, όταν επικρατούν μερικές από τις ακόλουθες συνθήκες:

- Συγκεντρωμένοι αγοραστές: όπου υπάρχει συγκέντρωση των αγοραστών ή οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών.
- Χαμηλά έξοδα μεταστροφής: όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να στραφούν από τον έναν προμηθευτή στον άλλο, κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές που βρίσκονται σε επιχειρηματική απόγνωση.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου δηλαδή, να παράγει πρώτες ύλες ή προϊόντα άλλα υλικά.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: εάν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο και όχι στάνταρ, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

Η δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι εκείνοι που εφοδιάζουν τον οργανισμό με όσα χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων των ή των υπηρεσιών. Εκτός από πρώτες ύλες και εξοπλισμό, ο εφοδιασμός μπορεί να περιλαμβάνει εργατικό δυναμικό και πηγές χρηματοδότησης. Οι παράγοντες που ενισχύουν την δύναμη των παραγωγών είναι οι αντίστροφοι από εκείνους που ενισχύουν τη δύναμη των αγοραστών. Συνεπώς η δύναμη των προμηθευτών συνήθως είναι μεγάλη, όταν υπάρχουν:

- Συγκεντρωμένοι προμηθευτές: όπου ο ανεφοδιασμός ελέγχεται από λίγους προμηθευτές, οι τελευταίοι έχουν μεγαλύτερη δύναμη από τους αγοραστές.
- Διαφοροποιημένο προϊόν προμηθευτών: ο προμηθευτής λόγω του διαφοροποιημένου προϊόντος που διαθέτει δημιουργεί κόστος μετακίνησης στον αγοραστή.

- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε μία προς τα εμπρός ολοκλήρωση, θα αποτελούν ανταγωνιστές των πελατών τους και έτσι η διαπραγματευτική δύναμη τους αυξάνεται.

Ανταγωνιστική αντιπαλότητα Οι τέσσερις ευρύτερες ανταγωνιστικές δυνάμεις επενεργούν στην άμεση ανταγωνιστική αντιπαλότητα μεταξύ ενός οργανισμού και των αμεσότερων αντιπάλων του. Ως εκ τούτου, οι μειωμένοι φραγμοί εισόδου αυξάνουν τον αριθμό των αντιπάλων. Οι ισχυροί αγοραστές με χαμηλά έξοδα μεταστροφής υποχρεώνουν τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν σκληρά, προκειμένου να υποβάλουν καλύτερες προσφορές. Όσο πιο μεγάλη η αντιπαλότητα των ανταγωνιστών, τόσο το χειρότερο για τους εδραιωμένους στον κλάδο οργανισμούς.

Ανταγωνιστικοί αντίπαλοι είναι οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στην ίδια ομάδα πελατών (δηλαδή, όχι υποκατάστατα). Εκτός από την επίδραση των τεσσάρων δυνάμεων που προαναφέρθηκαν, αρκετοί πρόσθετοι παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας σε έναν βιομηχανικό κλάδο ή τομέα:

- Αριθμός των ανταγωνιστών: όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και περίπου του ίδιου μεγέθους παρακολουθούν ο ένας τον άλλο προσεκτικά για να βεβαιωθούν ότι κάθε κίνηση από μία άλλη επιχείρηση θα συνοδευτεί από μία ανάλογη αντίδραση.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: σε καταστάσεις έντονης ανάπτυξης ένας οργανισμός μπορεί να αυξηθεί παράλληλα με την αγορά, ενώ σε εποχές βραδείας ανάπτυξης ή ύφεσης, οποιαδήποτε ανάπτυξη θα συντελεστεί κατά πάσα πιθανότητα εις βάρος κάποιου αντιπάλου και θα συναντήσει σθεναρές αντιστάσεις.
- Μεγάλοι φραγμοί εξόδου: Η ύπαρξη μεγάλων φραγμών εξόδου, με άλλα λόγια, το κλείσιμο ή αποεπένδυση συνήθως εντείνει τον ανταγωνισμό, ιδιαίτερα σε

βιομηχανικούς κλάδους που βρίσκονται σε ύφεση. Η υπερεπάρκεια ποσότητας συνεχίζεται και κατ' επέκταση οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τομέα αντιμάχονται, για να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά.

- Χαμηλή διαφοροποίηση: Σε μία αγορά αγαθών, όπου τα προϊόντα ή υπηρεσίες διαφοροποιούνται ελάχιστα, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, επειδή λίγοι παράγοντες που θα εμποδίσουν τους πελάτες να στραφούν από τον ένα ανταγωνιστή στον άλλο και ο μόνος τρόπος να ανταπεξέλθει κανείς στον ανταγωνισμό είναι η μείωση των τιμών.

4.2 Τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, έχουν βρεθεί στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων σε Ευρωπαϊκό αλλά και Εθνικό Επίπεδο. Τόσο πολύ, που δεν αποτελεί υπερβολή να ισχυρισθεί κανείς πως οι έννοιες «επιχειρηματικότητα» και «μικρή επιχείρηση» είναι αλληλένδετες. Ο ισχυρισμός έχει βάση καθώς, όποιος έχει μια επιχειρηματική ιδέα, την οποία επιθυμεί να κάνει πράξη, προσδοκά σε μεγαλύτερες αναμενόμενες απολαβές αν ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 η λέξη «επιχειρηματικότητα» ήταν σχεδόν απύσχα από την οικονομική βιβλιογραφία. Τότε σπάνια κάποιος θα υποστήριζε ότι η επιχειρηματικότητα και οι ΜΜΕ συνθέτουν αναπόσπαστα συστατικά μιας αποτελεσματικής οικονομίας. Οι έρευνες της εποχής προέβλεπαν τότε, λιγότερο ή περισσότερο, την εξαφάνιση των ΜΜΕ από τη αγορά, καθώς τεκμηρίωναν πως οι ΜΜΕ ήταν πολύ λιγότερο αποτελεσματικές από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Πως παρείχαν χαμηλότερες αμοιβές στα στελέχη και υπαλλήλους τους, καθώς οι αμοιβές ήταν θετική συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης. Επίσης, οι ΜΜΕ δεν επένδυαν παρά ελάχιστους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στην Έρευνα και Τεχνολογία. Τέλος, το ειδικό βάρος των ΜΜΕ στην οικονομία και στους δείκτες μειώνονταν με σταθερούς ρυθμούς (Νόβας & Καλτάκης, 2008).

Για τους λόγους αυτούς, η ύπαρξη των ΜΜΕ θεωρούνταν ως μια πολυτέλεια του οικονομικού συστήματος, που είχε θετική επίδραση στην αποκέντρωση των οικονομικών αποφάσεων, αλλά που επιβάρυνε την αποτελεσματικότητα του οικονομικού συστήματος. Προς έκπληξη όλων από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, οι ΜΜΕ στην Ευρώπη και στη Βόρειο Αμερική ανέκαμψαν. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1976 οι ΜΜΕ παρήγαγαν το 20% των πωλήσεων στη βιομηχανία, ενώ το 1986 το 25%. Με απλά λόγια, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στάθηκαν πολύ σκληρές για να πεθάνουν. Η κύρια αιτία της ανάκαμψης των ΜΜΕ στην Ευρώπη και στο Βόρειο Αμερική, φαίνεται να σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση για δύο λόγους:

Ο ανταγωνισμός με αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής έφερε τις μεγάλες επιχειρήσεις μπροστά στο εξής μεγάλο δίλημμα: Να μειώσουν τους μισθούς και τα υπόλοιπα κόστη παραγωγής, να υποκαταστήσουν το εργατικό δυναμικό με μηχανικό εξοπλισμό που απαιτεί λιγότερα εργατικά χέρια, ή να μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους στις χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Από τις τρεις επιλογές, προτίμησαν τις δύο τελευταίες. Δηλαδή, εκσυγχρόνισαν το τεχνικό τους εξοπλισμό, ενώ έστησαν και θυγατρικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εγχώριων παραγωγών και τη συγκράτηση της προηγούμενης τάσης μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, κάτι που έδωσε χώρο ανάπτυξης των ΜΜΕ στο εσωτερικό των χωρών (Νόβας & Καλτάκης, 2008).

Η παγκοσμιοποίηση δεν εμπόδισε τις ΜΜΕ να επεκταθούν, παρά την αντίληψη της εποχής εκείνης, ότι δηλαδή το κόστος της παγκοσμιοποίησης είναι σταθερό και επομένως δυσανάλογα μεγάλο για τις ΜΜΕ, αφού πρέπει να αντιληφθούν το ξένο περιβάλλον, να επικοινωνούν εκτός χώρας και να δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές. Στη δεκαετία του 1990, η αντίληψη αυτή αποδείχτηκε ξεπερασμένη, αφού με την ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών, τα υψηλά σταθερά κόστη που προηγουμένως αντιμετώπιζαν οι ΜΜΕ μειώθηκαν δραματικά, με αποτέλεσμα η διεθνής δραστηριότητα των ΜΜΕ να αυξηθεί. Σημασία στην περίπτωση αυτή δεν είχαν μόνο τα κεφάλαια, αλλά

περισσότερο η ευελιξία, η γνώση και η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας, γεγονός που επέτρεψε την ανάπτυξη πολλών μικρών επιχειρήσεων.

Τι γίνεται στην Ευρώπη και στην Ελλάδα Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχειρηματικότητα και ειδικά οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θα μπορούν να λειτουργούν και να ευδοκιμούν, αποτελεί σήμερα ισχυρό ζητούμενο. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη ειδικών πολιτικών για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυπώθηκαν στον Ευρωπαϊκό Χάρτη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Η Ευρώπη πρέπει να ενθαρρύνει ακόμη περισσότερο την επιχειρηματικότητα. Χρειάζεται περισσότερες νέες και ανθηρές επιχειρήσεις που να είναι έτοιμες να αξιοποιήσουν το άνοιγμα των αγορών και να ξεκινήσουν δημιουργικές ή καινοτόμες προσπάθειες εμπορικής εκμετάλλευσης σε μεγαλύτερη κλίμακα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία. Πρόκειται για την ικανότητα ενός ατόμου είτε μόνος του είτε στα πλαίσια ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες, να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος. Στην προσπάθειά του, όμως, αυτή καινοτομεί, δημιουργεί νέα προϊόντα, νέες δραστηριότητες, και απασχολεί άλλους πολίτες.

Η πολιτική αυτή επιλογή για το ρόλο και τη σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, και τη συμβολή τους στην κοινωνική συνοχή των Χωρών μελών, αποτυπώνεται με μια σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών σε Ευρωπαϊκό και σε Εθνικό Επίπεδο. Έτσι για παράδειγμα, στην Ελλάδα, ένα μεγάλο τμήμα των διαρθρωτικών πόρων του Γ' ΚΠΣ έχουν δεσμευθεί για την ίδρυση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ, μέσω των τομεακών και περιφερειακών επιχειρησιακών σχεδίων. Επίσης η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των Επιχειρήσεων, με μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των σχέσεων Πολιτείας ΜΜΕ, αποτελεί ένα δεύτερο μεγάλο στόχο.

Προκειμένου να παρακολουθεί την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών της για τις ΜΜΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημιουργήσει το Παρατηρητήριο το οποίο παρέχει πληροφόρηση για τις ΜΜΕ σε πολιτικά στελέχη, ερευνητές, οικονομολόγους, καθώς και στις ίδιες τις ΜΜΕ, για να βελτιώσει την παρακολούθηση της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ στην Ευρώπη (Νόβας&Καλτάκης, 2008). Οι ΜΜΕ τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα ενώ βρίσκονται σε μία διαρκή προσπάθεια διατήρησης του χαρακτήρα και της δομής τους μέσα από ένα συνεχή ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις και τα πλεονεκτήματα που αυτές απολαμβάνουν.

Τα τελευταία χρόνια αποτελεί σοβαρό θέμα το κατά πόσον οι ΜΜΕ και ιδιαίτερα οι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν τον ίδιο ρυθμό βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους σε σύγκριση ακόμα και με τις μεσαίες. Μελέτες έχουν δείξει ότι παρατηρείται σχετική υστέρηση στην αποδοτικότητα των ΜΜΕ, ενώ η αποδοτικότητα των εργαζομένων, οριζόμενη ως η προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο άτομο, αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ένας εργαζόμενος δημιουργεί €30.000 προστιθέμενη αξία, στις μεσαίες €95.000, ενώ στις μεγάλες €90.000.

Επιπλέον, χαρακτηριστικό των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων είναι οι σημαντικές εκπτώσεις που επιτυγχάνουν με τις μαζικές αγορές, οι οποίες είναι ικανές να υπερκαλύψουν το κόστος των υψηλών λειτουργικών τους εξόδων, με αποτέλεσμα να είναι σαφώς πιο ανταγωνιστικές από τις μικρές. Αντιθέτως, οι μικρές επιχειρήσεις, με τα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά τους, μπορούν να διατηρήσουν τα όποια συγκριτικά τους πλεονεκτήματα σε πολλούς κλάδους, μόνο στο βαθμό που καταφέρνουν να επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος λειτουργίας και αυξημένη ευελιξία και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Ζητούμενο επίσης αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο για τις χώρες, όσο και για τις επιχειρήσεις, όσον αφορά στην αποδοτικότητα, στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με σχετική έρευνα³, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

προβληματίζονται για την «έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού». Ο συγκεκριμένος προβληματισμός των μικρομεσαίων επιχειρηματιών καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση των επιχειρηματικών περιορισμών όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί (Τσεκερίδης, 2007).

Κεφάλαιο 5. Πρωτογενής Έρευνα για τις ΜΜΕ

5.1 Σκοπός και Βασικά Ερωτήματα

Το Κεφάλαιο αυτό αποτελεί τον πυρήνα της παρούσης πτυχιακής εργασίας. Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας σε ΜΜΕ της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας αλλά και του Ηρακλείου Κρήτης ήταν η συλλογή πληροφοριών γύρω από τις στρατηγικές ανάπτυξης που χρησιμοποιούν οι εν λόγω επιχειρήσεις, τον βαθμό που αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητά τους καθώς και τους λόγους που ενδεχομένως δεν χρησιμοποιούν καμία στρατηγική ανάπτυξης. Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας είναι:

(α) Ακολουθείτε κάποια στρατηγική;

(β) Διαθέτετε καταγεγραμμένη αποστολή και όραμα;

(γ) Θεωρείτε ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής παίζει ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης;

Αυτά τα τρία κύρια ερωτήματα, πλαισιωμένα με διάφορα επιπλέον χρήσιμα ερωτήματα, καθώς και ερωτήματα δημογραφικού χαρακτήρα, αγγίζουν τον πυρήνα της αντίληψης των επιχειρηματιών ως προς την χρησιμότητα της εφαρμογής κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής ανάπτυξης.

5.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία χρησιμοποιήσαμε την ποσοτική έρευνα, η οποία μελετά φαινόμενα με χρήση αριθμητικών δεδομένων τα οποία συλλέγονται, συνήθως, μέσω ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο είναι μια τυποποιημένη και φθηνή μέθοδος συλλογής δεδομένων και γι' αυτό έχει επικρατήσει ως εργαλείο πρώτης επιλογής σε παγκόσμια κλίμακα.

Για τις ανάγκες της παρούσης πτυχιακής εργασίας, σχεδιάσαμε ένα ειδικό ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 23 ερωτήσεις, οι οποίες σκοπό είχαν να μας αποδώσουν τα ποσοτικά δεδομένα που επιθυμούσαμε. Οι ερωτήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 4 ομάδες ερωτήσεων:

(α) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (ερωτήσεις 1 έως και 3),

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

(β)ερωτήσεις γύρω από το προφίλ του ερωτηθέντα και της επιχείρησης (ερωτήσεις 4 έως και 9),

(γ)ερωτήσεις κερδοφορίας και ικανοποίησης της επιχείρησης (ερωτήσεις 10 έως και 16),

(δ)ερωτήσεις για τις επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης (ερωτήσεις 17 έως και 23).

Για την ανάλυση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό MSEXCEL©, το οποίο παρέχει εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία τόσο στατιστικής ανάλυσης όσο και απεικόνισης των αποτελεσμάτων.

5.3 Δειγματοληψία και Πληθυσμός

Τα ερωτηματολόγια, στο σύνολό τους 25, συμπληρώθηκαν μέσω προσωπικής συνέντευξης στην ευρύτερη περιοχή του Ηρακλείου Κρήτης και στην Αθήνα, κατά τους μήνες Νοέμβριος 2017, Δεκέμβριος 2017 και Ιανουάριος 2018. Έγινε προσπάθεια για, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη διασπορά των ερωτηθέντων τόσο σε χωρικό πλαίσιο όσο και σε κλάδους δραστηριοτήτων.

5.4 Ανάλυση Στοιχείων & Αποτελέσματα Έρευνας

5.4.1 Ομάδα Ερωτήσεων (Α): Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ερώτηση 1: Ποιο είναι το φύλο σας;

Ερώτηση κλειστού τύπου, με πιθανές απαντήσεις: 1. Άνδρας, 2. Γυναίκα. Παρ' όλο που η ΕΛΣΤΑΤ (2017) έχει καταγεγραμμένη ως ποσοστιαία αναλογία ανδρών-γυναικών το: 48,9% άνδρες έναντι 51,1% γυναίκες, σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε μια δυσανάλογα μεγάλη εκπροσώπηση των ανδρών στις επιχειρήσεις (64%). Αν και η μελέτη αυτού του φαινομένου δεν υπόκειται στα πλαίσια της παρούσης πτυχιακής εργασίας, θα ήταν σκόπιμη μια περαιτέρω μελέτη του από κάποιον άλλο συνάδελφο σε μια άλλη πτυχιακή.

Ερώτηση 2: Πόσο χρονών είστε;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1. 18-25, 2. 26-35, 3. 36-45, 4. 46-55 και 5. 56 και άνω. Και σε αυτή την ερώτηση, παρατηρούμε μια υπερβάουσα εκπροσώπηση των μεσαίων ηλικιακών γκρουπ. Η ΕΛΣΤΑΤ (2017) δίνει ως ποσοστό

ατόμων άνω των 55 ετών ως 29% του γενικού πληθυσμού, στην περίπτωση μας βλέπουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν 24% άνω των 55 ετών. Αντίστοιχα, το ηλικιακό γκρουπ 18-25 αντιστοιχεί σε ποσοστό σχεδόν 7% στον γενικό πληθυσμό, ενώ στην έρευνά μας αντιστοιχεί σε ποσοστό 20% των ερωτηθέντων. Υπάρχει, δηλαδή, μια πιο έντονη εκπροσώπηση νεότερων ηλικιακών γκρουπ στις εν λόγω επιχειρήσεις.

Ερώτηση 3: Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Γυμνάσιο, 2.Λύκειο, 3.Μεταλυκειακές Σπουδές (ΙΕΚ/Κολλέγιο), 4.ΑΕΙ/ΤΕΙ, 5.Μεταπτυχιακό και 6.Διδακτορικό. Το 46% των ερωτηθέντων είχαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ κανένας δεν ήταν απλώς απόφοιτος Γυμνασίου ή κάτοχος Διδακτορικού. Το 8% ήταν κάτοχοι κάποιου τίτλου μεταλυκειακής διετούς εκπαίδευσης (ΙΕΚ, ΚΕΚ και συναφή) ενώ ένα 13% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

5.4.2 Ομάδα Ερωτήσεων (B): Προφίλ Ερωτηθέντα και Επιχείρησης

Ερώτηση 4: Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία;

Ερώτηση ανοικτού τύπου. Αυτή η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου (συμπλήρωνε ο κάθε ερωτηθέντας ό,τι ήθελε), επομένως η όποια στατιστική επεξεργασία είναι δύσκολη. Τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξαγάγουμε είναι τα ακόλουθα: 10 στους 25 (ποσοστό 40%) δήλωσαν Ιδιοκτήτης/Ιδιοκτήτρια της επιχείρησης, ενώ 4 στους 25 (ποσοστό 16%) δήλωσαν Υπεύθυνος/η κάποιου συγκεκριμένου πόστου (π.χ. Λογιστηρίου). Ένα ποσοστό 12% δήλωσε Μέτοχος (αν η Νομική Μορφή ήταν ΙΚΕ/ΕΠΕ/ΑΕ) ή Μέλος (Ομόρρυθμο ή Ετερόρρυθμο για νομικές μορφές ΟΕ/ΕΕ). Τέλος, ένα ποσοστό 32% (8 στους 25) δήλωσε άλλες θέσεις π.χ. Διοικητικό Προσωπικό ή Βοηθός Λογιστηρίου.

Ερώτηση 5: Πόσα άτομα έχετε υπό την ευθύνη σας;

Ερώτηση ανοικτού τύπου. Οι ερωτηθέντες είχαν κατά 60% λιγότερα από 5 άτομα ως υφιστάμενους, κατά 68% λιγότερα από 10 άτομα ως υφιστάμενους ή κατά 80% λιγότερα από 20 άτομα ως υφιστάμενους. Μόνον το 8% δηλώνει άνω των 50 ατόμων ως υφιστάμενους, εκ των οποίων μόνο το 4% δηλώνει άνω των 100 ατόμων ως υφιστάμενους.

Ερώτηση 6: Ποιο έτος ιδρύθηκε η επιχείρησή σας;

Ερώτηση ανοικτού τύπου. Καμία εταιρεία δεν ιδρύθηκε πριν το 1969, 2 (8%) εταιρείες ιδρύθηκαν την δεκαετία του 1970, 6 εταιρείες (24%) ιδρύθηκαν τη δεκαετία του 1980, 5 (20%) εταιρείες ιδρύθηκαν την δεκαετία του 1990, 4 εταιρείες (16%) ιδρύθηκαν τη δεκαετία του 2000, ενώ τέλος 8 εταιρείες (32%) ιδρύθηκαν μετά το 2010. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι δεν υπάρχει εταιρεία με άνω των 50 ετών λειτουργία, ενώ το 48% των εταιρειών έχουν λιγότερα από 8 χρόνια λειτουργίας.

Ερώτηση 7: Σε ποιόν κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Εμπόριο, 2.Εστίαση, 3.Βιομηχανία, 4.Τουρισμός, 5.Υπηρεσίες και 6.Άλλο (αναφέρετε:_____).

Οι εμπορικές επιχειρήσεις κυριαρχούν σε αυτή την έρευνα σε ποσοστό 40%, ενώ δεύτερες έρχονται οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε ποσοστό 32%. Ένα 12% των επιχειρήσεων ασχολείται με τουριστικές δραστηριότητες, ένα 8% ασχολείται με την εστίαση και μόνον ένα 4% ασχολείται με τη βιομηχανία.

Αν θα έπρεπε να σκιαγραφήσουμε το μέσο δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων, τότε θα ομιλούσαμε για άνδρες, ηλικίας 26-45, με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και Ιδιοκτήτης της Επιχείρησης με εμπορική δραστηριότητα και με λιγότερα από 15 χρόνια λειτουργίας, με κατά μέσο όρο λιγότερα από 5 άτομα ως υφιστάμενους του.

Ερώτηση 8: Περιγράψτε συνοπτικά την κύρια δραστηριότητα - προϊόντα της επιχείρησής σας.

Ερώτηση ανοικτού τύπου.

Η ερώτηση αυτή είναι ανοικτού τύπου, επομένως είναι δύσκολη η όποια στατιστική ανάλυσή της. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με εμπορικές δραστηριότητες εκτείνονται από εμπόριο ηλεκτρονικών τσιγάρων, ανταλλακτικών αυτοκινήτων, αρωμάτων έως εμπόριο οικοδομικών υλικών. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών εκτείνονται από υπηρεσίες αυτοκινητιστή (ταξί), διατροφολόγου έως λογιστηρίου και ασφαλιστικού γραφείου.

Ερώτηση 9: Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε (αορίστου και part-time);

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1. 1-5, 2.6-10, 3.11-20, 4.21-50, 5.51-100, 6.101-200, 7.201-500 και 8. >501.Σε ποσοστό 54% (13 στις 25) οι

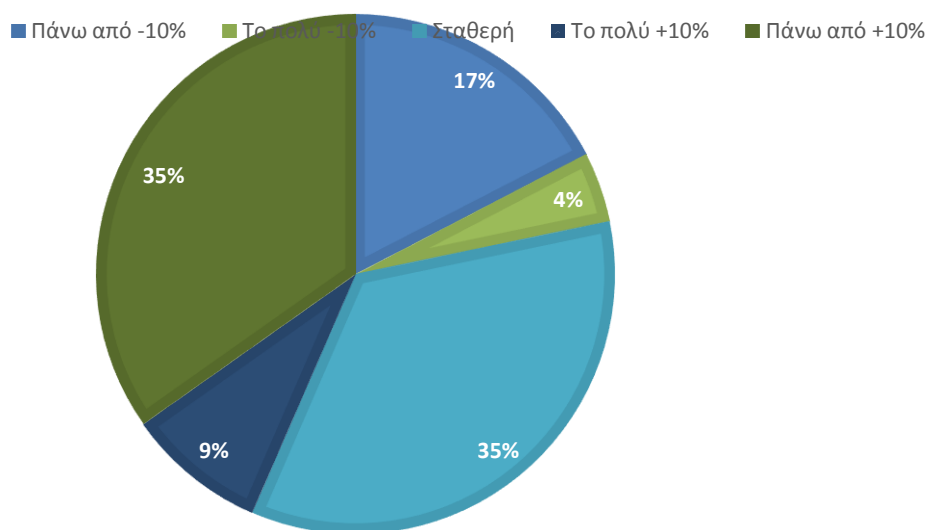
επιχειρήσεις του ερωτηματολογίου απασχολούν λιγότερους από 5 εργαζόμενους, ενώ σε ποσοστό 88% (22 στις 25) απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένα με τις απαντήσεις της ερώτησης 5 (αριθμός ατόμων υπ' ευθύνη του ερωτηθέντα). Τέλος, μόνον 1 στις 25 επιχειρήσεις απασχολεί 101-200 άτομα (αλυσίδα φούρνων), ενώ μόνον 2 στις 25 επιχειρήσεις απασχολούν πάνω από 201 άτομα (και οι δυο αυτές επιχειρήσεις είναι ξενοδοχεία).

5.4.3 Ομάδα Ερωτήσεων (Γ): Κερδοφορία και Ικανοποίηση

Ερώτηση 10: Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 5 ετών, το προσωπικό της επιχείρησής σας έχει:

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Έχει μειωθεί πάνω από 10%, 2.Έχει μειωθεί το πολύ 10%, 3.Έχει παραμείνει σταθερό, 4.Έχει αυξηθεί το πολύ 10% και 5.Έχει αυξηθεί πάνω από 10%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 10



Οι επιχειρήσεις σε ποσοστό 35% έχουν αυξησει το προσωπικό τους κατά τα τελευταία 5 χρόνια σε ποσοστό άνω των 10%, ενώ το 35% των επιχειρήσεων έχουν κρατήσει σταθερή την απασχόλησή τους τα τελευταία 5 χρόνια. Σε ποσοστό 17% οι επιχειρήσεις έχουν μειώσει την απασχόλησή τους κατά άνω του -10%. Παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 79% οι επιχειρήσεις έχουν κρατήσει σταθερή ή ακόμη και έχουν αυξησει την απασχόλησή τους τα τελευταία 5 χρόνια, ενώ μόνον σε ποσοστό 21% παρατηρείται μια μείωση στην απασχόληση τα τελευταία 5 χρόνια.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο αναφέρουν αύξηση απασχόλησης το πολύ +10%. Η μοναδική επιχείρηση του δείγματος που δραστηριοποιείται στον βιομηχανικό κλάδο αναφέρει ότι η μείωση στην απασχόληση τα τελευταία 5 χρόνια είναι πάνω από -10%. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εστίαση αναφέρουν αύξηση του προσωπικού πάνω από +10%.

Ερώτηση 11: Οι πελάτες σας είναι:

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Τοπικοί εντός Περιφέρειας σε ποσοστό __%, 2.Πανελλαδικοί σε ποσοστό __% και 3.Διεθνείς σε ποσοστό __%.Το πελατολόγιο των επιχειρήσεων απαρτίζεται από 79% τοπικούς πελάτες (από την ευρύτερη οικεία περιφέρεια), σε ποσοστό 8% από πανελλαδικούς πελάτες και σε ποσοστό 13% από διεθνείς πελάτες.

Πιο ειδικά, στις επιχειρήσεις του Τουριστικού κλάδου (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.λπ.), οι διεθνείς πελάτες ανέρχονται σε ποσοστό 97%, με το υπόλοιπο 3% να αφορά πελάτες εκτός περιφέρειας Κρήτης. Οι επιχειρήσεις εστίασης έχουν 87,5% διεθνείς πελάτες, 7,5% πανελλαδικούς πελάτες και ένα 5% πελάτες από την οικεία περιφέρεια. Η μοναδική επιχείρηση της έρευνας που δραστηριοποιείται στον βιομηχανικό κλάδο έχει κατά 100% πελάτες εκτός οικείας περιφέρειας αλλά εντός Ελλάδος (πανελλαδικούς). Τέλος, οι 10 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εμπορικό κλάδο έχουν της ακόλουθη διάρθρωση πελατολογίου: 97,5% τοπικοί πελάτες από την οικεία περιφέρεια, ένα 2% πανελλαδικοί πελάτες ενώ ένα 0,5% αφορά διεθνείς πελάτες.

Ερώτηση 12: Νομική μορφή της εταιρείας σας

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Ατομική επιχείρηση/ελεύθερος επαγγελματίας, 2.ΟΕ, 3.ΕΕ, 4.ΙΚΕ, 5.ΕΠΕ και 6.ΑΕ.

Από τις επιχειρήσεις της έρευνας, ένα ποσοστό 44% αφορά ατομικές επιχειρήσεις (ελεύθερους επαγγελματίες), ένα ποσοστό 20% αφορά Ομόρρυθμες και Ετερόρρυθμες επιχειρήσεις (επιχειρήσεις με απεριόριστη ευθύνη των μελών τους), ένα ποσοστό 4% αφορά Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Επιχειρήσεις ή και Επιχειρήσεις Περιορισμένης Ευθύνης, ενώ τέλος ένα ποσοστό 32% αφορά Ανώνυμες Επιχειρήσεις.

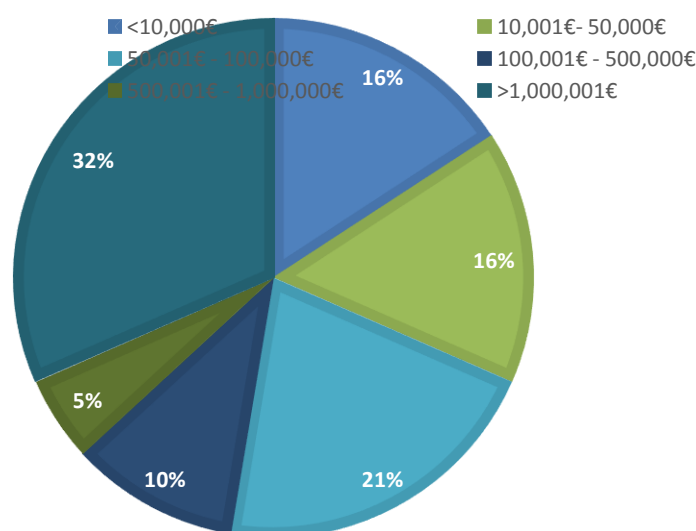
Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου είναι κατά 33% ΙΚΕ / ΕΠΕ και κατά 66% είναι ΑΕ. Οι επιχειρήσεις εστίασης είναι κατά 100% ΟΕ/ΕΕ, ενώ η μοναδική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη βιομηχανία είναι ΑΕ. Από τις εμπορικές επιχειρήσεις ένα ποσοστό 50% αφορά ατομικές επιχειρήσεις

(ελευθέρους επαγγελματίες), 20% αφορά νομική μορφή ΟΕ/ΕΕ και ένα ποσοστό 30% αφορά ΑΕ. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η νομική μορφή ΙΚΕ/ΕΠΕ δεν χρησιμοποιείται από καμία επιχείρηση από τους κλάδους της εστίασης, βιομηχανίας και εμπορίου ενώ προτιμάται από 3 στις 10 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό.

Ερώτηση 13: Ακαθάριστα έσοδα (τζίρος) της επιχείρησής σας για το προηγούμενο οικονομικό έτος.

Ερώτηση ανοικτού τύπου.

ΓΡΑΦΗΜΑ 13



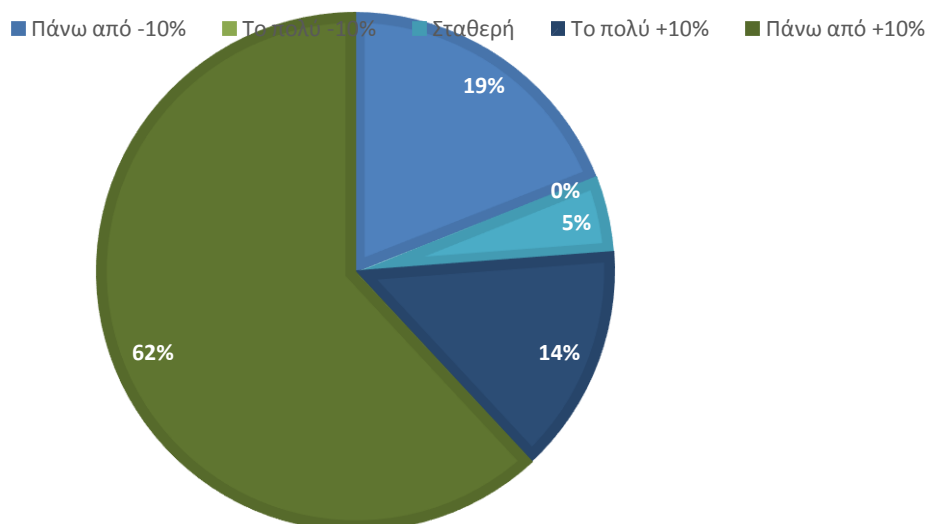
Οι επιχειρήσεις της έρευνας έχουν μέσο τζίρο για το 2016 στα 1,865,000€. Επιχειρήσεις με τζίρο λιγότερο από 10,000€ αφορούν το 16% του δείγματος, επιχειρήσεις με τζίρο μεταξύ 10,001€ και 50,000€ αφορούν 16% του δείγματος, επιχειρήσεις με τζίρο μεταξύ 50,001€ και 100,000€ αφορούν το 21% του δείγματος, επιχειρήσεις με τζίρο μεταξύ 100,001€ και 500,000€ αφορούν το 10% των επιχειρήσεων του δείγματος, επιχειρήσεις με τζίρο μεταξύ 500,001€ - 1,000,000€ αφορούν το 5% του δείγματος, ενώ τέλος επιχειρήσεις με τζίρο άνω του 1,000,001€ απαρτίζουν το 32% του δείγματος.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις του δείγματος που απασχολούνται στον κλάδο των υπηρεσιών έχουν μέσο τζίρο για το 2016 στα 400,000€, ενώ οι επιχειρήσεις του δείγματος που απασχολούνται στον κλάδο του εμπορίου έχουν μέσο τζίρο για το 2016 στα 1,900,000€.

Ερώτηση 14: Ποια είναι η ποσοστιαία αύξηση ή μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησής σας σε σχέση με πριν 5 χρόνια;

Ερώτηση ανοικτού τύπου με απάντηση σε ποσοστό ____%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 14



Οι επιχειρήσεις αναφέρουν ότι κατά μέσο όρο αύξησαν τον τζίρο τους τα τελευταία 5 χρόνια σε ποσοστό +9,7%. Ποσοστό 19% των επιχειρήσεων του δείγματος αναφέρουν ότι ο τζίρος τους τα τελευταία 5 χρόνια μειώθηκε άνω του -10%, ποσοστό 5% των επιχειρήσεων του δείγματος αναφέρουν ότι ο τζίρος τους παρέμεινε σταθερός τα τελευταία 5 χρόνια, ποσοστό 14% αναφέρει ότι ο τζίρος τους τα τελευταία 5 χρόνια αυξήθηκε το πολύ +10%, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων 62% αναφέρει ότι έχουν αυξήσει τον τζίρο τους τα τελευταία 5 χρόνια σε ποσοστό πάνω από +10%.

Πιο συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού αναφέρουν ότι ο τζίρος τους τα τελευταία 5 χρόνια έχει αυξηθεί σε ποσοστό πάνω από +10%. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης αναφέρουν ότι ο τζίρος τους τα τελευταία 5 χρόνια έχει αυξηθεί σε ποσοστό το πολύ +10%. Η μοναδική εταιρεία του δείγματος που δραστηριοποιείται στον βιομηχανικό κλάδο αναφέρει ότι ο τζίρος τα τελευταία 5 χρόνια έχει μειωθεί σε ποσοστό -60%. Οι επιχειρήσεις του δείγματος που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών έχουν ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου τους τα τελευταία 5 χρόνια ίση με +24% περίπου. Τέλος, οι επιχειρήσεις του δείγματος που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του εμπορίου έχουν μηδενική ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου τους τα τελευταία 5 χρόνια.

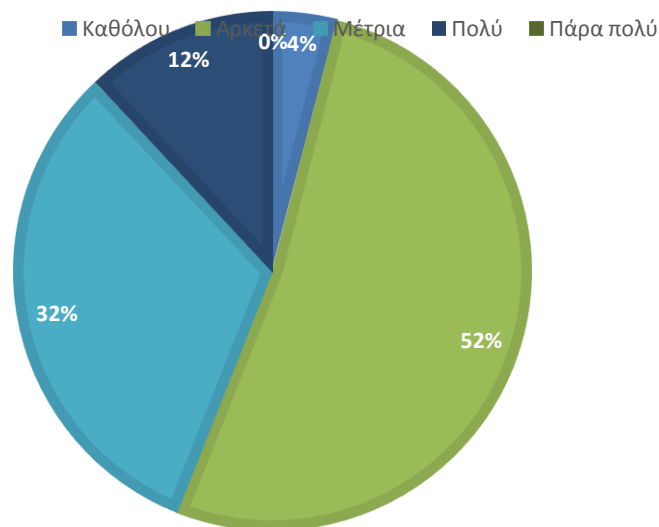
Αν θελήσουμε να δούμε την παρούσα ερώτηση συγκριτικά με την ερώτηση 10 (ποσοστιαία μεταβολή στο προσωπικό κατά τα τελευταία 5 χρόνια), τότε

παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος που αναφέρουν μείωση της απασχόλησης πάνω από -10% αφορούν το 17% των επιχειρήσεων του δείγματος ενώ αντίστοιχα αυτές που αναφέρουν μείωση τζίρου πάνω από -10% αφορούν το 19% του δείγματος, ποσοστά παραπλήσια και συγκρίσιμα. Τα αντίστοιχα ποσοστά για μειώσεις προσωπικού το πολύ -10% είναι 4% των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ για μείωση τζίρου το πολύ -10% είναι 0% των επιχειρήσεων του δείγματος, επίσης ποσοστά παραπλήσια. Τέλος, οι επιχειρήσεις που αναφέρουν ότι αύξησαν την απασχόληση το πολύ +10% είναι το 9% των επιχειρήσεων του δείγματος ενώ οι επιχειρήσεις που αναφέρουν ότι έχουν αυξήσει τον τζίρο τους το πολύ +10% είναι το 14% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Ερώτηση 15: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την κερδοφορία της επιχείρησής σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Καθόλου, 2.Αρκετά, 3.Μέτρια, 4.Πολύ και 5.Πάρα πολύ.

ΓΡΑΦΗΜΑ 15



Κατά ένα ποσοστό 52% (13 στις 25 επιχειρήσεις) οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την κερδοφορία τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι το 0% ενώ καθόλου ικανοποιημένοι είναι το 4%. Μέτρια ικανοποιημένοι είναι το 32% ενώ το 12% θεωρεί ότι είναι πολύ ικανοποιημένος από την κερδοφορία του σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ερώτηση 16: Θεωρείτε ότι προλαμβάνετε τις αλλαγές του περιβάλλοντος και τις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Καθόλου, 2.Αρκετά, 3.Μέτρια, 4.Πολύ και 5.Πάρα πολύ.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο θεωρούν σε ποσοστό 0% ότι είναι καθόλου ή πάρα πολύ ικανοποιημένες από τον τρόπο που διαχειρίζονται τις όποιες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στην ζήτηση των καταναλωτών. Σε ένα υψηλότερο ποσοστό 60% θεωρούν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένες, σε ποσοστό 12% θεωρούν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένες ενώ σε ποσοστό 28% θεωρούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένες.

5.4.4 Ομάδα Ερωτήσεων (Δ): Στρατηγικές Ανάπτυξης

Ερώτηση 17: Πόσο σπουδαία θεωρείτε την υιοθέτηση μιας στρατηγικής για την επιτυχία της επιχείρησης;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Καθόλου, 2.Αρκετά, 3.Μέτρια, 4.Πολύ και 5.Πάρα πολύ.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν σε ποσοστό 48% ότι η υιοθέτηση μια επιχειρησιακής στρατηγικής είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Καθόλου σημαντική την θεωρούν το 4%, αρκετά σημαντική το 16%, μέτρια σημαντική το 3%, ενώ το 20% θεωρεί ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση.

Ερώτηση 18: Πόσο μπορεί να ωφελήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση ένα σχέδιο δράσης;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Καθόλου, 2.Αρκετά, 3.Μέτρια, 4.Πολύ και 5.Πάρα πολύ.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν σε ποσοστό 50% ότι ένα σχέδιο δράσης είναι αρκετά σημαντικό για την επιχείρηση. Καθόλου σημαντικό το θεωρούν το 0%, πάρα πολύ σημαντικό το 25%, μέτρια σημαντικό το 8%, ενώ το 17% θεωρεί ότι η υιοθέτηση ενός σχεδίου δράσης είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση.

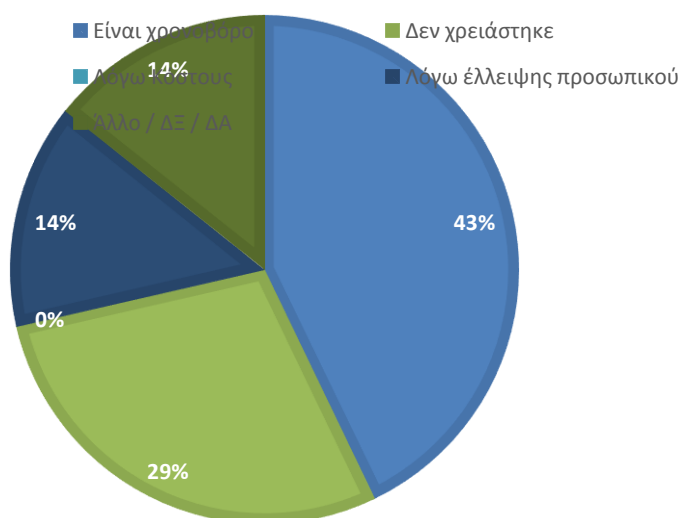
Ερώτηση 19: Ακολουθείτε, ως επιχείρηση, κάποια στρατηγική;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Ναι, 2.Όχι. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, σε ποσοστό 72%, αναφέρει ότι ακολουθεί κάποια επιχειρησιακή στρατηγική. Το υπόλοιπο ποσοστό 28%, απάντησε την ακόλουθη ερώτηση 20, η οποία ξεκαθαρίζει σαφώς τους λόγους για τους οποίους δεν ακολουθούν μια επιχειρησιακή στρατηγική.

Ερώτηση 20: Αν δεν ακολουθείτε κάποια στρατηγική, τότε ποιος είναι ο κύριος λόγος;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Χρονοβόρα διαδικασία, 2.Δεν την χρειαστήκαμε ποτέ ως σήμερα, 3.Λόγω κόστους, 4.Λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, 5.Δεν ενδιαφερόμαστε/δεν χρειαζόμαστε, 6.Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ και 7.Άλλοι λόγοι παρακαλώ αναφέρετε_____.

ΓΡΑΦΗΜΑ 20

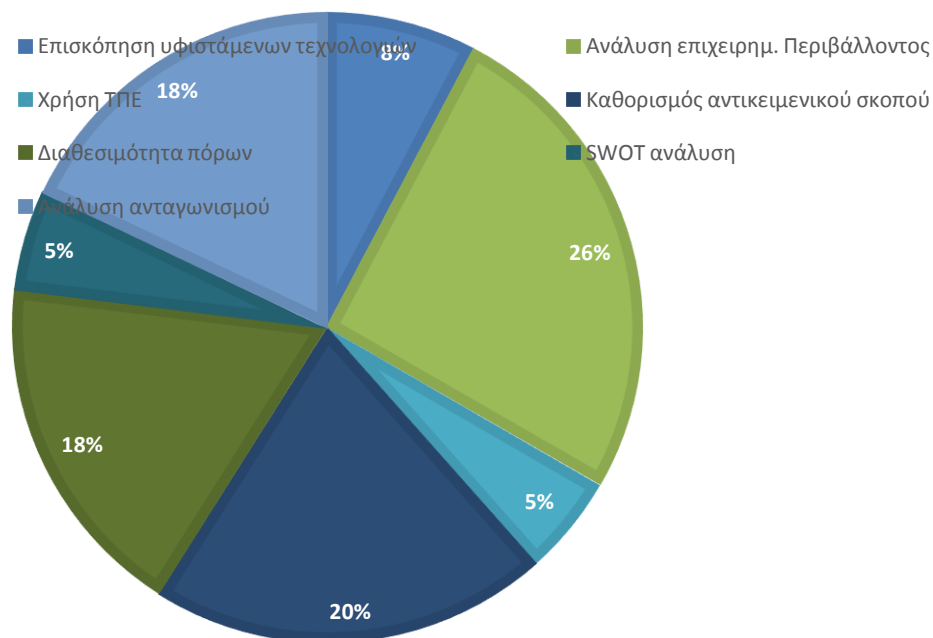


Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση δεν ακολουθεί κάποια επιχειρησιακή στρατηγική είναι το ότι αυτό αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία (43%). Δεύτερος σημαντικότερος λόγος είναι επειδή δεν την χρειάστηκε ως τώρα (29%), ενώ τρίτος σημαντικότερος λόγος είναι λόγω έλλειψης προσωπικού (14%) ή επειδή απλά δεν χρειάστηκε κάπου ως τώρα (14%). Μια θεραπεία αυτού του προβλήματος θα ήταν η εκπαίδευση του προσωπικού μέσω επιδοτούμενων σεμιναρίων, ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος (σε εργατοώρες) χάραξης και εφαρμογής μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και να αντιμετωπιστεί και η έλλειψη (εξειδικευμένου) προσωπικού.

Ερώτηση 21: Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιήσατε για να διαμορφώσετε την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθείτε;

Ερώτηση κλειστού τύπου: 1.Επισκόπηση των υφιστάμενων τεχνολογιών, 2.Ανάλυση επιχειρησιακού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης, 3.Προσδιορισμό της αποστολής και των προσδοκιών των ΤΠΕ για την επιχείρηση, 4.Καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών από την χρήση. Δηλαδή, τί πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε, 5.Διαθεσιμότητα των πόρων της επιχείρησης, 6.SWOT ανάλυση και 7.Ανάλυση ανταγωνισμού.

ΓΡΑΦΗΜΑ 21



Οι επιχειρήσεις του ερωτηματολογίου, σε ποσοστό 26% δηλώνουν ότι πρωτεύουσα εταιρική στρατηγική τους είναι η ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Δεύτερη στρατηγική σε προτιμήσεις, σε ποσοστό 20%, έρχεται ο καθορισμός αντικειμενικού σκοπού, ενώ ως τρίτες σημαντικότερες στρατηγικές, ισοψηφούσες στο 18%, έρχονται η διαθεσιμότητα πόρων και η ανάλυση ανταγωνισμού. Λιγότερες προτιμήσεις συγκέντρωσαν η επισκόπηση υφιστάμενων τεχνολογιών (ποσοστό 8%), η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (5%) και η ανάλυση SWOT (5%).

Ερώτηση 22: Η επιχείρηση διαθέτει καταγεγραμμένη εταιρική αποστολή / όραμα;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Ναι, 2.Όχι.

Ένα πολύ υψηλό ποσοστό, περίπου στο 64%, δηλώνει ότι διαθέτει καταγεγραμμένη εταιρική αποστολή και όραμα. Το γεγονός αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς ο καθορισμός και η καταγραφή της εταιρικής στρατηγικής και του οράματος είναι μια εξαιρετικά σημαντική αρχή για την περαιτέρω εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης εκ μέρους των επιχειρήσεων.

Ερώτηση 23: Ακολουθείτε κάποια από τις παρακάτω στρατηγικές ανάπτυξης;

Ερώτηση κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις: 1.Καθετοποίηση προς τα εμπρός, δηλαδή αναπτύσσω μόνος μου δίκτυο διανομής με λιανοπωλητές, 2.Καθετοποίηση προς τα πίσω, δηλαδή παράγω μόνος μου τις πρώτες ύλες και 3.Καμία από τις παραπάνω.

Ένα υψηλό ποσοστό, της τάξης του 50% δηλώνει ότι προσπαθεί να αναπτύξει ένα δίκτυο λιανοπωλητών, δηλαδή να καθετοποιηθεί προς τα εμπρός. Δυστυχώς, 0% των επιχειρήσεων προσπαθεί να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, εξαγοράζοντας προμηθευτές ή προσπαθώντας να κατασκευάσει εντός της επιχείρησης τις πρώτες ύλες που χρειάζεται για την περαιτέρω παραγωγή της. Ένα, επίσης υψηλό, ποσοστό της τάξης του 50% δηλώνει ότι δεν προσπαθεί να καθετοποιηθεί ούτε προς τα μπρος αλλά ούτε και προς τα πίσω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση που μαστίζει την Ελλάδα τα τελευταία 9 χρόνια έχει αφήσει έντονα σημάδια πάνω στην εγχώρια επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Οι υλικοί παράγοντες μιας επιχείρησης (π.χ. εξοπλισμός) δεν έχουν ανανεωθεί στο βαθμό που ίσχυε πριν την κρίση, ενώ το εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας έχει μειωθεί δραματικά μέσω του λεγόμενου «braindrain». Μέσα σε ένα τόσο εχθρικό περιβάλλον, με μια έντονα μεταβαλλόμενη οικονομική, κοινωνική και πολιτική κατάσταση, η επιχειρηματικότητα καλείται να επιβιώσει. Όλα αυτά, κάνουν το σημαντικό έργο της επιλογής και εφαρμογής μιας εταιρικής στρατηγικής να μοιάζει ανούσιο και ανώφελο. Όμως, από τα στοιχεία του δείγματος φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν στρατηγική, έχουν αποστολή και όραμα και έχουν προσωπικό κατάλληλο να τα εφαρμόσει.

Άμεση εντύπωση προκαλεί το μέσο προφίλ του ερωτηθέντα: άνδρας, ηλικίας 26-45, με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, ιδιοκτήτης της επιχείρησης, με λιγότερα από 15 χρόνια λειτουργίας και κατά μέσο όρο λιγότερους από 5 υφιστάμενους. Παρατηρούμε μια υπερβάλλουσα εκπροσώπηση του ανδρικού φύλου, κάτι που δεικνύει την ανάγκη για υποβοήθηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας μέσα από στοχευμένα επιχορηγούμενα προγράμματα. Είναι, επίσης εξαιρετικά ενθαρρυντικό το γεγονός ότι ο μέσος επιχειρηματίας είναι σχετικά νεαρής ηλικίας (26 με 45 ετών) κάτι που σημαίνει ότι ασχολήθηκε με την επιχειρηματικότητα παρ' όλο που τα τελευταία 9 χρόνια η Ελλάδα μαστίζεται από μια βαθιά οικονομική κρίση. Ενθαρρυντικό, επίσης, είναι το γεγονός του ότι ο μέσος επιχειρηματίας είναι απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, κάτι που σημαίνει ότι διαθέτει μια εκπαίδευση υψηλού επιπέδου, ενδεχομένως ίσως και πάνω στο αντικείμενο λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε ποσοστό 54%, οι ΜΜΕ του δείγματος δηλώνουν λιγότερα από 5 άτομα προσωπικό. Το 35% των ΜΜΕ της έρευνας δηλώνει αύξηση της απασχόλησης πάνω από 10% τα τελευταία 5 χρόνια. Αυτό σχετίζεται με τη θεωρία των σταδίων ανάπτυξης των ΜΜΕ. Το 32% των ΜΜΕ του δείγματος ιδρύθηκε μετά το 2010 και βίωσαν έντονα την οικονομική κρίση από το Στάδιο 1, η οποία δεν τις άφησε να περάσουν γρήγορα από το Στάδιο 2 στο Στάδιο 3. Παρ' όλο που τα στάδια ανάπτυξης αναφέρουν κάποιο χρονοδιάγραμμα, αυτό είναι καθαρά ενδεικτικό. Σε ακραίες καταστάσεις, όπως αυτές που δημιούργησε η τρέχουσα οικονομική κρίση, είναι βέβαιο ότι τα όποια χρονοδιαγράμματα μετάβασης από το ένα στάδιο στο άλλο, θα παρουσιάζουν σοβαρές καθυστερήσεις.

Κατά μέσο όρο, οι ΜΜΕ της έρευνας δηλώνουν αύξηση κερδοφορίας κατά 9,7% τα τελευταία 5 χρόνια και μέσα ακαθάριστα έσοδα στα 1,865,000€. Το 32% του δείγματος είναι επιχειρήσεις με τζίρο άνω του 1.000.000€. Οι επιχειρήσεις του

δείγματος που δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες έχουν μέσο τζίρο 400.000€ ενώ οι αντίστοιχες του κλάδου του εμπορίου έχουν μέσο τζίρο 1.900.000€. Οι υπηρεσίες είναι ένας κλάδος στον οποίο είναι δύσκολη η εφαρμογή πολλών στρατηγικών ανάπτυξης όπως κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, αλλά και η διείσδυση αγοράς. Αυτό μπορεί να είναι εν μέρει υπεύθυνο για τα χαμηλά μέσα έσοδα.

Σε όλα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο και οι καταναλωτές. Παρ' όλο που μειώθηκε σχεδόν καθολικά η ζήτηση. Εν τούτοις, οι καταναλωτές έχουν γίνει πολύ πιο απαιτητικοί και αναζητούν την βέλτιστη σχέση ποιότητας-τιμής. Αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος και ανάπτυξης αγοράς, ούτως ώστε να προσφέρουν νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα τους και να τα διανείμουν μέσω νέων καναλιών διανομής.

Βάσει της θεωρίας, ο καθορισμός της αποστολής και του οράματος είναι το πρώτο βήμα για την διαμόρφωση στρατηγικής. Το 64% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι διαθέτουν καταγεγραμμένη αποστολή. Από τις μεθόδους διαμόρφωσης στρατηγικής που προτείνει η θεωρία, η πιο συχνή φαίνεται να είναι η ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος (26%), με δεύτερη τη SWOT ανάλυση (20%). Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η καθετοποίηση προς τα εμπρός (διανομή) και η καθετοποίηση προς τα πίσω (προμηθευτές) είναι εξ ίσου σημαντικές. Παρ' όλα αυτά η θεωρία μας αναφέρει σημαντικές διαφορές: η προς τα εμπρός αφορά μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ενώ η προς τα πίσω αφορά οικονομίες κλίμακος.

Η οικονομική κρίση δημιούργησε ένα αίσθημα φόβου και ανασφάλειας στους Έλληνες επιχειρηματίες, κάτι που μεταφράστηκε σε μαζικό κλείσιμο επιχειρήσεων κατά τα πρώτα χρόνια της κρίσης. Αυτό το αρνητικό κλίμα φαίνεται να αλλάζει τα τελευταία 2 χρόνια προς το θετικό. Η κρίση αποτελεί ταυτόχρονα και μια ευκαιρία. Μπορείς πλέον να κάνεις πράγματα που δεν μπορούσες να κάνεις προηγουμένως. Παρ' όλη τη δαιμονοποίηση της επιχειρηματικότητας και τα σοβαρά θεσμικά προβλήματα, η κρίση αποτελεί μια ευκαιρία για μια νέα αρχή.

Η καινοτομία και η εξωστρέφεια πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε επιχείρηση και πρέπει να αποτελεί τον πυρήνα κάθε στρατηγικής. Οι εξαγωγές δίνουν πρόσβαση στην τεράστια παγκόσμια αγορά, ενώ η καινοτομία δίνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στα προϊόντα, άρα αυξάνει και την τιμή τους. Αντί επιλόγου, προτείνουμε ιδέες ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας:

- Την ενεργοποίηση και ανάπτυξη συμβουλευτικών δομών για νέους επιχειρηματίες, ίσως και τη συγγραφή ενός πρακτικού οδηγού (γνώση).
- Τη χρηματοδότηση/ ενίσχυση νέων καινοτόμων επιχειρήσεων (καινοτομία).
- Την ασφάλιση εξαγωγών έναντι κινδύνου μη-πληρωμής (εξωστρέφεια).

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

- Ενίσχυση και δημιουργία hubs που φέρνουν κοντά επενδυτές και επιχειρηματίες (χρηματοδότηση).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Ν., (2010). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, Αθήνα.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2017). Η Ελλάδα με αριθμούς, Τριμηνιαία Έκδοση, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2017, Αθήνα.
- Θεοδωρόπουλος Ν., (2017). Το τοπίο των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, [ανακτήθηκε: Απρίλιος 2018] <http://bankingnews.gr/index.php?id=339994>.
- ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, (2017). Εξαμηνιαία αποτύπωση οικονομικού κλίματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Α' Εξάμηνο 2017, Αθήνα.
- Καραπάνου Α., (2005). Μια προσέγγιση της κάθετης ολοκλήρωσης των επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακή Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.
- Κωνσταντόπουλος Ν., (2011). Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μαυραγάνης Π., (2005). Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα.
- Μπέλου Σ., (2012). Ανάλυση και αξιολόγηση των στρατηγικών ομάδων επισκόπηση, προοπτικές και ελληνική πραγματικότητα, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Ντινόπαπα Ε., (2010). Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα.
- Νόβας Δ., Καλλάκης Λ., (2008). Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων: η περίπτωση του κλάδου της ένδυσης, Αθήνα.
- Παπαδάκης Β., (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Μπένου, Αθήνα.

Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Παπασέλεκας Ν., (2013). Στρατηγικές μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την έξοδο από την οικονομική κρίση στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα.

Σιώμκος Γ., (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα.

Τσεκερίδης Β., (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Η περίπτωση των μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Χασιώτης Β., (1998). Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ (το μάνατζμεντ της επιβίωσης και της ανάπτυξης), Σταμούλης, Αθήνα.

Grant R.M., (1998). Contemporary strategy analysis, fifth edition, Blackwell publishing.

Grossman S.J., Hart O.D., (1986). "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, 94:691-719.

Hatten K., Hatten M., (1987). "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, Vol.8, 329 – 342.

Hill C.W.L., Jones G.R., (2001). "Strategic Management: An Integrated Approach", Houghton Mifflin.

Johnson G., Scholes K., (1999). "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, () Europe.

McGee J., Thomas H., Pruett M., (1995). "Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics", *British Journal of Management*, Vol.6, 257 – 270.

Mintzberg H., (1994). "The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners", Free Press, Toronto.

Newman H., (1978). "Strategic groups and the structure – performance relationship", *The Review of Economics and Statistics*, Vol.60 No.3, 417 – 427.

Perry M.K., Porter R.H., (1986). “Resale price maintenance and exclusive territories in the presence of retail service externalities”, Department of Economics, State University of New York at Stony Brook.

Sollner A., Rese M., (2001). “ Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets”, *Journal of Business Research*, Vol.51, 25 – 36.

Schmenner R., (1995). *Service Operations Management*, Prentice Hall.

Williamson O., (1975). “Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications”, Free Press, Illinois.