



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαχείριση των Πωλήσεων στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, μελέτη περίπτωσης μιας εμπορικής επιχείρησης.

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : Στρεμμένος Άγγελος

ΜΟΕΣ :1850

Επιβλέπων καθηγητής

Πολλάλης Ιωάννης



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Σκοπός της διπλωματικής	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
1.1 Ποιες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις	9
1.2 Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία	10
1.3 Χρησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	11
1.4 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, η κατάσταση.	12
1.5 Κλάδοι δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	13
1.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	17
2.1 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής.....	17
2.2 Η σημασία της στρατηγικής.....	18
2.3 Στρατηγικό μανάτζμεντ.....	19
2.5 Οι λειτουργίες του Μανάτζμεντ.....	26
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	28
3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	28
3.2 Ανάλυση PESTLE.....	29
3.3 Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter	33
3.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	37
3.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	38
3.6 Η Ανάλυση VRIO	39
3.7 Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης	41
3.8 Ανάλυση SWOT.....	44
3.9 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών.....	47
3.9.1 Ηγεσία Κόστους.....	48
3.9.2 Διαφοροποίηση	49
3.9.3 Εστίαση	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	53
4.1 Στοιχεία Εμπειρικής Ανασκόπησης από Αναπτυγμένες Οικονομίες.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	62

Μελέτη περίπτωσης : ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	62
5.1 Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση.....	62
5.2 Πελατολόγιο.....	63
5.3 Αποστολή της επιχείρησης.....	64
5.4 Στόχος της εταιρείας	64
5.5 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	65
5.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	67
5.6 Ανάλυση VRIO της εταιρείας.....	69
5.7 Ανάλυση SWOT.....	71
5.8 Οργανωτική Δομή της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΑΓ/ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	78
6.1 Πρακτικές καινοτομίας και απόδοση ΜΜΕ.....	78
6.2 Πρακτικές καινοτομίας και επιβίωση ΜΜΕ.....	79
6.3 ΜΜΕ και εξωτερική υποστήριξη.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6.....	83
Συμπεράσματα	91

Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική εξετάζει τον ρόλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στη διαχείριση των πωλήσεων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και κατά πόσο οι ΜΜΕ στην Ελλάδα υιοθετούν στρατηγικές στη διαχείριση και ανάπτυξη των πωλήσεων. Οι ΜΜΕ συνθέτουν το μοχλό ανάπτυξης σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες, λόγω ότι επινοούν θέσεις εργασίας σε μεγαλύτερο βαθμό από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Στο 81% στην Ελλάδα παρατηρήθηκε αύξηση της έντασης ανταγωνισμού κατά τα τελευταία χρόνια.

Οι ελληνικές ΜΜΕ παρομοιάζονται με αυτές της Ε.Ε. μόνο στην επιχειρηματικότητα, ενώ μειονεκτούν σε όλους τους άλλους τομείς, όπως χρηματοδότηση, management, παγκοσμιοποίηση και καινοτομία. Οι αιτίες της ελάχιστης ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜΜΕ αποδίδεται στη διαφορετική στρατηγική που ακολουθούν. Στην Ελλάδα μία στις δύο ΜΜΕ σχετίζεται με την αμυντική στρατηγική, ενώ μόνο μια στις τέσσερις υιοθετεί επιθετική στρατηγική, με τεχνολογική αναβάθμιση, προώθηση και παραγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

Η ανόμοια στρατηγική που μεταχειρίζονται τα ΜΜΕ στην Ελλάδα, συνίσταται στις διαφορετικές επενδύσεις και στον επενδυτικό τους προσανατολισμό.

Δύο είναι τα βασικά μέρη που χωρίζεται η παρούσα εργασία. Το πρώτο μέρος αφορά τη θεωρητική προσέγγιση για τις στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος αφορά την πρακτική διερεύνηση με ιδιαίτερη έμφαση στην εμπορική εταιρεία ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, αποτελούμενο από επτά κεφάλαια.

Η θεωρητική προσέγγιση ξεκινά με τα βασικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, αναφέρονται στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE, το υπόδειγμα του Porter και την ανάλυση των Πόρων και Ικανοτήτων, καταλήγοντας μέσω της ανάλυσης SWOT στις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές πωλήσεων μιας επιχείρησης σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.

Το δεύτερο μέρος της πρακτικής διερεύνησης ξεκινά με μία αναφορά στις στρατηγική πωλήσεων που ακολουθεί η ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ. Στην συνέχεια περιγράφεται το προφίλ της εταιρείας και οι υφιστάμενες στρατηγικές που εφαρμόζει. Αναλύονται σε βάθος την επιχείρηση και τον κλάδο του εμπορίου στον τουριστικό τομέα καθώς διερευνάται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της υπό εξέταση εταιρείας. Στα δύο κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια μικρομεσαία επιχείρηση μέσα στην κρίση και προτείνεται η στρατηγική που θα μπορούσε να εφαρμόσει η εταιρεία ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε.

Σκοπός της διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διαχείριση του ρόλου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στη διαχείριση των πωλήσεων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί, κατ' αρχάς, εάν οι ΜΜΕ στην Ελλάδα υιοθετούν στρατηγικές στη διαχείριση και την ανάπτυξη των πωλήσεών τους, ποιου τύπου στρατηγικές χρησιμοποιούν, για ποιο λόγο, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους κλπ.

Η στρατηγική αποτελεί το σύνολο των διοικητικών ενεργειών και αποφάσεων που προσδιορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της. Καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της (Παπαδάκης, 2002).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής (Business Policy & Strategy) και αφοσιώνεται στην μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψιν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Η Στρατηγική και η Επιχειρηματική Πολιτική εστιάζεται στη διοίκηση χωρίς όμως να μελετά τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, γι' αυτό και το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια πλήρης διαδικασία.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια τρέχουσα διαδικασία που βελτιώνεται στη διάρκεια του χρόνου και αντιδρά θετικά στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες και ανάγκες των αγοραστών, στους περιορισμούς, στις αλλαγές, τις απειλές και τις ευκαιρίες (Γεωργόπουλος, 2002).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν είναι τα εξής:

- Οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν στρατηγικά εργαλεία για τη διαχείριση των πωλήσεων τους;
- Η υιοθέτηση στρατηγικών επηρεάζουν θετικά τη διαχείριση των πωλήσεων στις ΜΜΕ;
- Η υιοθέτηση στρατηγικών αποτελούν από μόνες τους συνταγή αύξησης των πωλήσεων στις ΜΜΕ;

Η "στρατηγική διοίκηση", ως ένα γενικότερο πλαίσιο μεθόδων και αρχών που διευκρινίζουν τη διεργασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, βρίσκεται τις τελευταίες δύο δεκαετίες απόλυτα στο προσκήνιο των επιχειρήσεων και της ακαδημαϊκής κοινότητας. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, έχουν να κάνουν τόσο με τις πιθανές αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (απελευθέρωση των αγορών, διεθνοποίηση των οικονομιών, εξάρτηση και ένταση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών κλπ.), όσο και με τις ανακατατάξεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η δημιουργία των τεχνολογιών πληροφόρησης, η αναγνώριση νέων μορφών απασχόλησης και η ανάδειξη της γνώσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε κυρίαρχη παράμετρο υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων των οργανισμών (Θερίου, 2004).

Οι ανώτατες διοικήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα πιστεύουν ότι τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεών τους είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση των πελατών και η γρήγορη τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά. Αν και κανείς δεν αμφισβητεί το γεγονός ότι τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συνθέτουν την προϋπόθεση για την διατήρηση των επιχειρήσεων, εντούτοις η στρατηγική αποκλειστικής επιλογής αυτών, όπως συνέβη στη δεκαετία του '80, δεν επαρκεί για να προβάλλει τον οραματισμό που πρέπει σήμερα να ενταχθεί στα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων-ηγετών.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η προσαρμογή μιας επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, με μιμούμενες επιλογές και διαδικασίες που εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις, τη προσαρμόζουν σε "δρομέα" που ακολουθεί τον "ηγέτη-πρωτοπόρο" του κλάδου. Έτσι όμως η επιχείρηση-δρομέας μπορεί να αναπτυχθεί, δεν πρόκειται

όμως ποτέ να γίνει "διαφορετική" και να αναπτύσσει πρωτοποριακά χαρακτηριστικά στην αγορά.

Ουσιαστικά, το σημαντικότερο για μια επιχείρηση στην Στρατηγική Διοίκηση, σήμερα, είναι η ικανότητά της να μπορεί ανά πάσα στιγμή να αξιολογεί εκ νέου τον εαυτό της και να επινοεί τέτοιες κύριες στρατηγικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα στο σχηματισμό "ιδιαίτερων ικανοτήτων" (distinct capabilities) και νέων "βασικών δεξιοτεχνιών" (core competencies), και κατά συνέπεια, νέων "ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων", τελείως διαφορετικών από αυτά των ανταγωνιστών, με τέτοια δυναμική καθιέρωσής στην αγορά που θα καταλήξουν σε ριζικές αλλαγές του κλάδου.

Μια από τις σημαντικότερες εφαρμογές της επιχείρησης είναι αυτή των πωλήσεων, καθώς απαρτίζει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αγοράς και επιχείρησης, επιδρά άμεσα τόσο στα έσοδα όσο και στο κόστος της επιχείρησης, παίζει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής και συσχετίζεται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων της.

Λόγω της μεγάλης λοιπόν σημασίας των πωλήσεων για τη εφαρμογή μιας επιχείρησης, τα τελευταία 40 κυρίως χρόνια έχει διεξαχθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνών με στόχο τόσο τη ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν τη απόδοση και την συμπεριφορά των πωλητών, όσο και την περιγραφή των πλέον αποτελεσματικών πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης πωλητών (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2017). Οι έρευνες αυτές προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για τη πρόοδο της διοίκησης και οργάνωσης των πωλήσεων και έρχονται να συμπληρώσουν την διαίσθηση, παράδοση, και την προσωπική εμπειρία πάνω στις οποίες βασίζονται όλοι σχεδόν οι υπεύθυνοι/διευθυντές πωλήσεων για να υποκινήσουν, να οργανώσουν, και να καθοδηγούν την απόδοση των πωλητών τους. Η σχέση που συνδέει την Διοίκηση της Στρατηγικής με το Μάνατζμεντ των πωλήσεων είναι ότι και οι δυο σχετίζονται με κίνητρα που έχουν ως σκοπό την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση αυτών και την εφαρμογή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την υλοποίηση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ποιες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τη Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ορίζονται ως εξής: "Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκ. ευρώ".

Ειδικότερα, ισχύουν οι εξής ορισμοί:

Πολύ μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 9 εργαζομένους, κύκλο εργασιών έως και 2 εκατ. ευρώ ή ισολογισμό έως και 2 εκατ. Ευρώ.

Μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 49 εργαζομένους, κύκλο εργασιών έως και 10 εκατ. ευρώ ή ισολογισμό έως και 10 εκατ. Ευρώ.

Μεσαία επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 249 εργαζομένους, κύκλο εργασιών έως και 50 εκατ. ευρώ ή ισολογισμό έως και 43 εκατ. Ευρώ.

ΟΡΙΑ (άρθρο 2)

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	ή ≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	ή ≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	ή ≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Διάγραμμα 1 : Ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης

Πηγή: Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας

1.2 Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συμβάλουν σημαντικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας και έχουν σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ. Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της απασχόλησης, της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, ενώ εξασφαλίζουν την κοινωνική σταθερότητα.

Η επιβίωσή τους, ωστόσο, δεν είναι εύκολη υπόθεση στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Απαιτείται συνεχής εκσυγχρονισμός στην παραγωγή και τη διαχείριση, καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, πρόσβαση σε σχετική πληροφόρηση και χρηματοδότηση, υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, αξιοποίηση δεδομένων, δικτύωση και συνεργασίες. Καθοριστικός είναι ο ρόλος της Πολιτείας για τη στήριξη της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας, μέσα από τη διαμόρφωση ευνοϊκού περιβάλλοντος και με τη δημιουργία δομών στήριξης.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο (ΕΕ-28), το 99,8% των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους, εκτός από τον χρηματοπιστωτικό, είναι ΜμΕ. Αυτές οι επιχειρήσεις απασχολούν 93 εκατομμύρια ανθρώπους, που αντιστοιχεί στο 67% της συνολικής απασχόλησης. Η πλειονότητα αυτών των ΜμΕ (93%) είναι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα. Στην Ελλάδα, το πλήθος τους είναι κοντά στο 99,9% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και κλάδων. Αντιπροσωπεύουν περίπου το 19,3% του ΑΕΠ και το 87% της απασχόλησης σε επιχειρήσεις.

Δεδομένης της σημασίας τους για την οικονομία της Ευρώπης, οι ΜμΕ αποτελούν μείζονα προτεραιότητα της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία κάνει στοχευμένες ενέργειες ώστε να προωθεί την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία

για τις ΜμΕ, να βελτιώνει το περιβάλλον τους και να δημιουργεί τις συνθήκες για να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό στη σημερινή παγκόσμια οικονομία. (www.ekt.gr)

1.3 Χρησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Μια οδηγούμενη από την ζήτηση οικονομία χρειάζεται τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διότι:

1. Βοηθούν στη διαφοροποίηση της οικονομικής βάσης της χώρας και της παρέχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε διάφορες συνθήκες της αγοράς.
2. Προσφέρουν ένα στοιχείο τοπικού ελέγχου που μπορούν να ανταποκρίνονται σε τοπικές ανάγκες.
3. Η υπερβολική εξάρτηση από τις μεγάλες επιχειρήσεις που στηρίζονται από διεθνείς χρηματοπιστωτικούς ομίλους στερεί από τις περιφερειακές οικονομίες την ανεξαρτησία τους.

Η παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία αποτελεί έκφραση της πολιτικής ανταγωνισμού και εκφράζει το αντιμονοπωλιακό σκέλος.

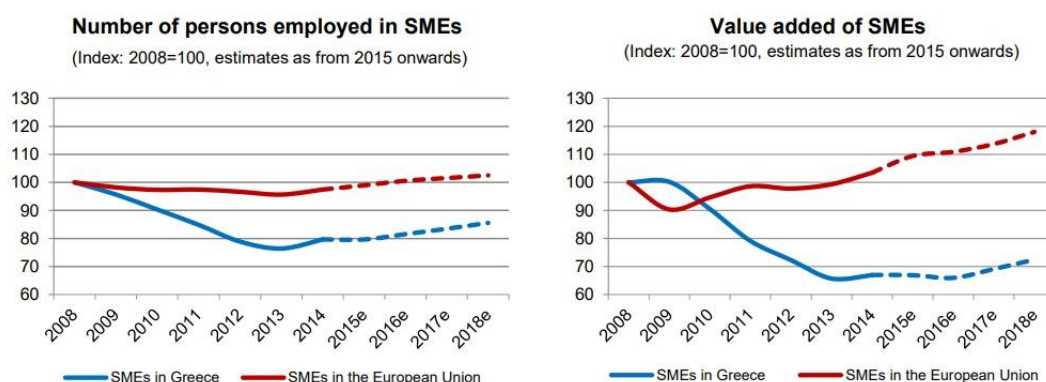
- Συνεισφέρουν στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν(ΑΕγχΠ).
- Ενθαρρύνουν νέα χρήσεις της τεχνολογίας και απορροφούν τεχνολογικές καινοτομίες.
- Ενθαρρύνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας αποσπώντας μεγαλύτερη παραγωγή από μονάδα κεφαλαίου.
- Φροντίζουν για τις νέες αγορές και έτσι ενθαρρύνουν και ικανοποιούν την καινοτομία.
- Αποτελούν οδό για την αυτοανάπτυξη και την ατομική επιτυχία του επιχειρηματικού πνεύματος.
- Δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και έτσι καταπολεμούν σε κάποιο βαθμό την ανεργία.

Αυτός ο κατάλογος της συμβολής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναφέρει

ενδεικτικά τα διάφορα επιχειρήματα σχετικά με τα οφέλη που αποφέρουν στην οικονομία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1.4 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, η κατάσταση.

Όσον αφορά την Ελλάδα, όπως επισημαίνει το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ, ενθαρρυντικά είναι τα στοιχεία για την ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα, έπειτα από ένα διάστημα βαθιάς ύφεσης και αυστηρής προσαρμογής. Ενώ οι απώλειες από την έναρξη της κρίσης παραμένουν υψηλές, αναφέρονται σημάδια ανάκαμψης στους βασικούς οικονομικούς δείκτες.



Γράφημα 2: Διαχρονική εξέλιξη των δεικτών απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας για τις ΜμΕ, με βάση την τελευταία έκθεση της ΕΕ.

Πηγή: www.ekt.gov.gr

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκροτούν τη συντριπτική πλειονότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, διατηρώντας ως μερίδιο το 99,5% στο σύνολο των επιχειρήσεων, το 86,9% της απασχόλησης (ποσοστό που ξεπερνά κάθε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ) και το 73,2% της προστιθέμενης αξίας. Σύμφωνα με την έκθεση της ΕΕ, η απασχόληση στις ΜΜΕ αυξήθηκε την περίοδο 2015-2016 κατά 2,4%, ενώ η προστιθέμενη αξία σημείωσε άνοδο 1,4%. Για το 2018, αναμένονται να δημιουργηθούν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιπλέον 96.500 νέες θέσεις απασχόλησης, ενώ οι προβολές δείχνουν θετικό ρυθμό αύξησης της προστιθέμενης αξίας κατά 5,8%. Καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜμΕ αποτελείται από πολύ μικρές επιχειρήσεις, κάτω των 10 ατόμων, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα

της μικρής επιχειρηματικότητας στη χώρα μας για την απασχόληση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά και για την οικονομία γενικότερα. (www.ekt.gr)

1.5 Κλάδοι δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους του τομείς της οικονομικής πραγματικότητας, όπως (Μάντζαρης Ι., 2011):

- **Αγροτικός τομέας**, που αναφέρεται στην πρωτογενή παραγωγή προϊόντων. Ο τομέας αυτός αποτελείται στη χώρα μας από πολλές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.
- **Μεταποίηση**, που είναι η διαδικασία της μετατροπής των πρώτων υλών σε προϊόντα. Σκοπός της είναι η μεταπώληση των προϊόντων αυτών είτε για τελική χρήση, είτε για επιπλέον επεξεργασία.
- **Χονδρικό εμπόριο**, όπου τα προϊόντα δεν δέχονται καμία επεξεργασία, ενώ μεταπωλούνται είτε απευθείας από το χονδρέμπορο στον τελικό καταναλωτή, είτε στο λιανεμπόριο από όπου θα τα προμηθευτεί ο τελικός καταναλωτής.
- **Λιανικό εμπόριο**, όπου οι επιχειρήσεις αγοράζουν είτε απευθείας από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, είτε από τον χονδρέμπορο προκειμένου να μεταπωλήσουν στον τελικό καταναλωτή.
- **Παροχή υπηρεσιών**, όπου οι επιχειρήσεις πωλούν υπηρεσίες, δεξιότητες και όχι προϊόντα. Ο κλάδος αυτός στη χώρα μας φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ταχέως.

1.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως η σημερινή με την πανδημία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανταγωνιστικότητα τους. Με τον όρο ανταγωνιστικότητα εννοούμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να

παράγει και να πουλάει αγαθά και υπηρεσίες αξιοποιώντας τα διαθέσιμα συγκριτικά πλεονεκτήματά της σε βαθμό τέτοιο ώστε να υπερτερεί των ανταγωνιστών της.

Η ανταγωνιστικότητα δεν αποτελεί συνάρτηση μόνο του κόστους εργασίας ή του συνολικού κόστους, αλλά και του κόστους ανά μονάδα στο οποίο είναι υπολογισμένη η παραγωγικότητα. Επιπλέον, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών προσδίδουν αξία στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν τα κάτωθι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων (Λυμπερόπουλος Κ., 2012).

Πλεονεκτήματα:

- Η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων (σε αυτό συντελεί και η έλλειψη γραφειοκρατίας).
- Η αφοσίωση και η ταύτιση, τόσο των διοικούντων, όσο και των στελεχών τους με την επιχειρηματική κουλτούρα και τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Η καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών.
- Η ταχύτερη αντίδραση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος.
- Η εξειδίκευση τους, σε μικρές και εξειδικευμένες αγορές.
- Οι στενές, ως και προσωπικές, σχέσεις των διοικούντων με τους πελάτες τους.
- Η υποκίνηση των στελεχών τους, ορισμένες φορές τους δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους.
- Η αξιοποίηση τοπικών πόρων, ο περιορισμός γενικών εξόδων και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αποτελούν επίσης πλεονεκτήματα.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι απαραίτητες για τις μεγάλες.

Μειονεκτήματα:

- Ανυπαρξία οικονομικών κλίμακας.
- Δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση αναφορικά με τις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες και κατά συνέπεια τις διαφοροποιημένες προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Οι δυνατότητες χρηματοδότησης είναι περιορισμένες.
- Αναποτελεσματικά συστήματα διοίκησης.
- Έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Ελλιπής γνώσεις για την αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών στις διεθνείς αγορές.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω καθιστούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιο ανθεκτικές στις κρίσεις υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις τα αξιοποιούν αναλόγως. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις μέρες μας αντιμετωπίζουν ως πρόκληση τη δημιουργία μιας βιώσιμης και ανταγωνιστικής επιχείρησης έχοντας ως εφόδια τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που διαθέτουν και υιοθετώντας επιχειρηματικές στρατηγικές, βελτιώνοντας έτσι τόσο τα μερίδια τους στην εγχώρια αγορά, όσο και τη δυνατότητα επέκτασής τους σε ξένες αγορές. Μία μικρομεσαία επιχείρηση που επιδιώκει τη διεθνοποίηση ως λύση στην αντιμετώπιση της κρίσης έχει επιπλέον πλεονεκτήματα, όπως επέκταση του κύκλου ζωής των προϊόντων της, εκσυγχρονισμός των δομών και των μεθόδων παραγωγής της και νέες ιδέες για καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιπλέον, η έξοδος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης από την τοπική αγορά μειώνει τα σταθερά έξοδα ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και άρα να μπορούν να επιβιώνουν σε καιρούς κρίσης, θα πρέπει να επιδιώκουν η αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες τους να είναι μεγαλύτερη των ανταγωνιστών τους, είτε να δραστηριοποιούνται σε αγορές που ο ανταγωνισμός δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί και

οι αγορές δεν είναι κορεσμένες. Επιπλέον, η ανάπτυξη σε τομείς υψηλής τεχνολογίας ή/ και τεχνολογιών που δεν έχουν προηγουμένως χρησιμοποιηθεί μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- (www.ekt.gr)
- Μάντζαρης Ι., Σύγχρονο Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων, Σέρρες 2011
- dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10533

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες από την Ελληνική λέξη Στρατηγός, που σημαίνει «την τέχνη των στρατηγών». Υπάρχουν πάρα πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στην στρατιωτική και στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Αυτό που επιδιώκουμε και στις δύο περιπτώσεις είναι να αλληλοεπιδράσουν ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από την μια μεριά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από την άλλη.

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ένα σχέδιο το οποίο έχει μελετηθεί σχολαστικά, που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζει την ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διαμορφούμενη στρατηγική δεν εγγυάται την επιτυχία, όμως συντελεί σε αυτήν. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής θα πρέπει είναι:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί.
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Εκπληρώνει η στρατηγική σύμφωνα με τα παραπάνω τους παρακάτω στόχους:

- *Υποστήριξη της Διαδικασίας Λήψης των Αποφάσεων*, δηλαδή συντονίζει τις επιμέρους αποφάσεις ενός οργανισμού και τις απλοποιεί, βάζοντας περιορισμούς στις εναλλακτικές αποφάσεις με σκοπό να βρίσκεται λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα πιο άμεσα.
- *Συντονισμός και επικοινωνία*, σε κάποιους οργανισμούς χρειάζεται για την επίτευξη αποφάσεων, που συμφωνούν μεταξύ τους, ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, τμήματα ακόμη και σε ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες.

- *Η Στρατηγική σαν Σκοπός, σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Έτσι, λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για τον οργανισμό. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013)*

2.2 Η σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο και σημαντικό στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις το περιβάλλον αποκαλείται «πολυτάραχο» διότι μεταβάλλεται με μεγάλη συχνότητα και βαθμό.

Η δομή της αγοράς σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια έχει ταχύτατα εξελιχθεί και έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχύς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ η διαφοροποίηση τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέα προϊόντα.

Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να αναπτύσσουν νέα που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής. Εκτός αυτού, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή απ' ότι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών.

Λόγω του ότι το περιβάλλον κάθε επιχείρησης γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότεροι οι ομάδες ενδιαφερόντων που επηρεάζουν την δράση της. Με αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.

Με την διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανα πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια ε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα ξεπεράσει.

Γράφημα 7: Στρατηγική επιχείρησης



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, 2013

Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες συναλλαγές με αυτό.

2.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς απαντά σε κρίσιμα ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πως και σε πόσο χρονικό διάστημα θα βρεθεί σε αυτό το σημείο (Grant, 2005).

Αφορά στο πώς θα επιβιώσει και θα επικρατήσει μέσα στον ανταγωνισμό αλλά και πως μέσα από τις δυσκολίες θα θέσει τις βάσεις για μια επιτυχημένη πορεία. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Το περιβάλλον της επιχείρησης εξελίσσεται συνεχώς και μπορεί να υπάρξουν διαφορές σε αυτό μεταξύ παρόντος και μέλλοντος. Αναπτύσσονται νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα, αλλάζουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε μεταβάλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής.

Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στάδια:

- **Ανίχνευση περιβάλλοντος:** Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δυο συνιστώσες, το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται από τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τις κοινωνικές αξίες και τους τρόπους ζωής, την κυβερνητική νομοθεσία και κανονισμούς, τους τεχνολογικούς παράγοντες και από το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον που ουσιαστικά αποτελεί τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία ανεξάρτητα από το κλάδο στον οποίο ανήκει. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης και χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- **Πολιτικοί**
- **Οικονομικοί**
- **Κοινωνικοπολιτιστικοί**
- **Τεχνολογικοί**

Η εκτίμηση του μακρο-περιβάλλοντος παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων λόγω της πολυδιάστατης φύσης του όμως είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό γιατί μπορεί να μεταφραστούν σαν ευκαιρίες ή απειλές για τις ίδιες. Το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται.

Το περιβάλλον αυτό περικλείει όλα τα στοιχεία ή τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης (shareholders) όπως είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές. Για την κατανόηση

του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις προαναφερθείσες ομάδες κάθε μια εκ των οποίων χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγηση του οργανισμού.

Για να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να αποφύγει τις απειλές, θα πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της προκειμένου να καθορίσει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ αδυναμία είναι μια κατάσταση που φέρνει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Οι παράγοντες που εξετάζονται κατά το στάδιο αυτό περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης.

α. Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

β. Κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης και που μεταδίδεται από την μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και επηρεάζει σημαντικά την επιλεγθείσα στρατηγική.

γ. Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των σκοπών της και κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

- **Διαμόρφωση στρατηγικής:** είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος. Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, τον καθορισμό των σκοπών και την σχεδίαση των στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης της αποστολής και των σκοπών, πρέπει να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση.

- **Υλοποίηση στρατηγικής:** Η διαμόρφωση και της υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική αλλά θα πρέπει η επιλεγείσα στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά. Όσο καλύτερα είναι σχεδιασμένη η στρατηγική μιας εταιρείας, τόσο πιθανότερο είναι η εταιρεία να διακριθεί ως προς την επίδοσή της στην αγορά (Thompson, Strickland & Gamble, 2012).

Το στάδιο δημιουργίας μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο της υλοποίησης μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, κατά πόσο δηλαδή οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Στόχος του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής που πραγματοποιείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου και σκοπός του είναι να προσανατολίσει την στρατηγική προς δράση. Κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη

θέματα όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσής τους, η τοποθεσία, ο ρυθμός και η έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών και οι αξιολογήσεις των stakeholders (Wheelen & Hunger, 2012).

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινάει η διαδικασία για την ανάπτυξη των προϋπολογισμών οι οποίοι ουσιαστικά είναι η έκφραση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζει το ποσό που θα κοστίσει στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή.

Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Καμία στρατηγική ή πρόγραμμα δεν πρόκειται να εφαρμοστεί αν η απόδοση και τα αναμενόμενα κέρδη της επένδυσης δεν είναι ικανοποιητικά.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η διαμόρφωση των διαδικασιών.

Οι διαδικασίες, ή **“Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας”** (Standard Operating Procedures) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα τα οποία υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες. Πέραν της ανάπτυξης των βασικών στοιχείων του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβαση του σταδίου αυτού.

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ επιβάλλει την κατανομή πόρων στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες βάσει των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από τον ετήσιο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Κάθε οικονομική μονάδα έχει περιορισμένους διαθέσιμους πόρους τους οποίους θα πρέπει να μοιράσει ανάμεσα στα τμήματα δημιουργώντας διαφωνίες και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις και επομένως είναι σημαντικό οι συγκρούσεις να

διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Ένα ζήτημα που θα πρέπει να εξετάζεται στο σημείο αυτό είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής και της δομής του οργανισμού. Σύμφωνα με τον A. Chandler, η οργανωτική δομή έπεται της στρατηγικής (structure follows strategy) δηλαδή οι αλλαγές στην εταιρική στρατηγική οδηγούν σε αλλαγές στην δομή του οργανισμού. Επομένως, αν η υπό διαμόρφωση στρατηγική της επιχείρησης δίνει έμφαση στα ίδια θέματα με την ίδια υπάρχουσα, δεν απαιτείται επαναπροσδιορισμός της δομής. Εάν όμως αυτό δεν συμβεί, τότε απαιτείται ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής ως μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής.

Δυο ακόμη ζητήματα που θα πρέπει να προσεχθούν κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η στελέχωση του οργανισμού και η καθοδήγηση του προσωπικού. Η στελέχωση αφορά την επιλογή και την αξιοποίηση του προσωπικού. Αυτό σημαίνει πρόσληψη νέων προσώπων με νέες δεξιότητες, την απόλυση εκείνων που έχουν δεξιότητες ακατάλληλες ή κατώτερες από τις απαιτούμενες και την εκπαίδευση των υπάρχοντων εργαζομένων για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.

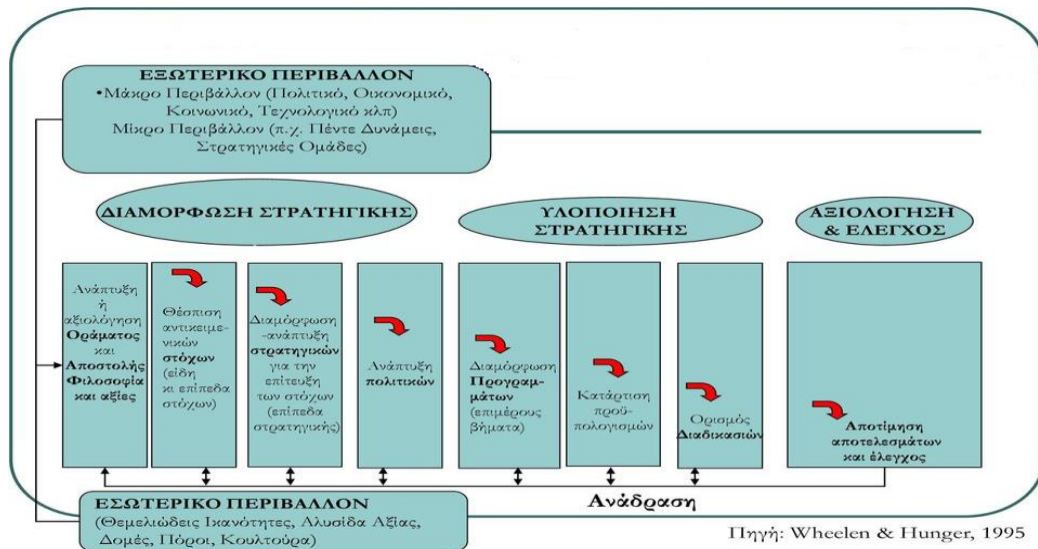
Η καθοδήγηση περιλαμβάνει την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ηγεσίας μανάτζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή να γίνει πιο μεθοδικά με το σχεδιασμό των ενεργειών ή με προγράμματα όπως η **Διοίκηση με Στόχους** και η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**.

• **Αξιολόγηση και έλεγχος:** Το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, η διαδικασία δηλαδή κατά την οποία οι δραστηριότητες της εταιρείας και η επίδοσή της παρακολουθούνται ούτως ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Παρέχει την απαραίτητη αναπληροφόρηση (feedback) στη διοίκηση της εταιρείας για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου κρίνεται απαραίτητο (Wheelen & Hunger, 2012).

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Για το λόγο αυτό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά από παρέλευση ετών. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να συνδυάζουν υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες, αμέσως μόλις χρειαστεί (Γεωργόπουλος, 2010).

Πέρα από τη διαδικασία της αξιολόγησης και η διαδικασία του ελέγχου είναι εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις. Χωρίς τη λειτουργία του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ούτε να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς και η προσαρμογή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



Διάγραμμα 2.3: Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ
 Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.

2.5 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ αποτελεί τη διαδικασία εκπλήρωσης των εργασιών μιας επιχείρησης, αποτελεσματικά και αποδοτικά, μέσω διάφορων μελών της. Οι τέσσερις λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι (RobbinsS., DecenzoD., CoulterM., Κέφης B., 2012):

→ Σχεδιασμός (Planning): περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη στρατηγική και το σχεδιασμό για την υλοποίησή της. Ο σχεδιασμός συντελεί στο συντονισμό των μελών ενός οργανισμού προκειμένου να εστιάζουν στις εργασίες που πρέπει να γίνουν.

→ Οργάνωση (Organizing): περιλαμβάνει τον καθορισμό των εργασιών που

πρέπει να εκτελεστούν, τα πρόσωπα που θα εκτελέσουν την κάθε εργασία, τη δημιουργία δομής της επιχείρησης και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

– Ηγεσία (Leading): αποτελεί τον άνθρωπο της επιχείρησης που είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και την κατεύθυνση του προσωπικού, ανάλογα με τις εργασίες που απαιτούνται. Η Ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει, την κινητοποίηση των εργαζομένων, την καθοδήγησή τους, την επιλογή των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας και την επίλυση ενδεχόμενων συγκρούσεων.

– Έλεγχος (Controlling): αποτελεί την τελευταία λειτουργία του μάνατζερ μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, τη σύγκριση και διορθώσεις στην επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων. Ο έλεγχος αποτελεί το βήμα μετά τη θέσπιση των στόχων της επιχείρησης, το σχεδιασμό, την πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευσή τους και κατόπιν την αξιολόγησή τους, προκειμένου να εξετάσουν οι μάνατζερ εάν όλα υλοποιούνται βάσει του αρχικού σχεδιασμού.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Robbins S., Decenzo D., Coulter M., Κέρης Β., Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012
- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2013
- Wheelen T, D. Hunger, ‘‘Strategic Management and Business Policy’’, Prentice Hall, 13th edition, 2012
- Thomson J., Martin F., Strategic Management: Awareness and Change, Thomson, Fifth Edition, 2005
- Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis, 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η διατύπωση της στρατηγικής ξεκινάει με την ανάλυση των δυνάμεων που προσδιορίζουν τη φύση τύπου ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία. Στόχος κάθε εταιρείας είναι η εκμετάλλευση των ευκαιριών και η μείωση των απειλών της αγοράς και βάσει αυτών, να προσδιοριστούν οι στρατηγικές που θα την βοηθήσουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ευκαιρίες (opportunities) εμφανίζονται όταν μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του κλάδου της για να διαμορφώσει και υλοποιήσει στρατηγικές που θα την βοηθήσουν να βελτιώσει την αποδοτικότητά της.

Οι απειλές (threats) εμφανίζονται όταν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος θέτουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα και την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης.

Παρακάτω θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον, αρχικά θα εξετάσουμε τις έννοιες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την δομική ανάλυση ενός κλάδου και για τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Στην συνέχεια, θα αναλυθούν οι επιπτώσεις που επέρχονται στον ανταγωνισμό όταν ομάδες εταιρειών ενός κλάδου ακολουθούν ίδια ή διαφορετικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών. Τρίτον θα μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται ένας κλάδος με την πάροδο του χρόνου και τις αλλαγές που γίνονται στις συνθήκες του ανταγωνισμού. Τέλος θα δούμε την επίδραση που έχουν οι διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος στην δομή ενός κλάδου, αλλά και την επιρροή τους στις ευκαιρίες και στις απειλές που εμφανίζει.



Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: <https://openclass.teiwm.gr>

Οι εξωτερικοί παράγοντες που βρίσκονται στο Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο, όπως η πολιτική, η οικονομία, η τεχνολογία και οι Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες μεταβάλλονται διαρκώς, επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στις μεταβολές αυτές.

Οι παράγοντες που ανήκουν στο Μικρο-περιβάλλον, όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι ανταγωνιστές και πολλοί άλλοι σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση και αλληλεπιδρούν καθημερινά.

3.2 Ανάλυση PESTLE

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση και βραχυπρόθεσμα δεν εμπίπτουν στον έλεγχο των διοικητικών στελεχών. Το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο εφόσον διαμορφώνεται από στοιχεία, μεταβλητές, παράγοντες και γεγονότα που αφορούν τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας (όπως τον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό τομέα). Οι συνεχείς αλλαγές

που πραγματοποιούνται σε όλους τους τομείς επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Προκειμένου να αναλυθεί το Μάκρο-περιβάλλον ενός κλάδου γίνεται η χρήση του εργαλείου "Pest Analysis", το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση του Πολιτικού-Νομικού (Political), Οικονομικού (Economical), Κοινωνικού-Πολιτιστικού (Social) και Τεχνολογικού (Technological) περιβάλλοντος. Κανένα από τα τέσσερα υπό-περιβάλλοντα δεν υπερέχει των άλλων, καθώς και τα τέσσερα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης εντός του κλάδου (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011).

- Πολιτικό περιβάλλον: περιλαμβάνει την γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και την συγκεκριμένη στάση που επιλέγει η εκλεγμένη κυβέρνηση απέναντι στις επιχειρήσεις. Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, καλείται πολιτικός κίνδυνος. Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι οι απεργίες, οι φορολογικές αλλαγές και άλλα. Για να αποφύγουν τον πολιτικό κίνδυνο οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάζουν τα παρακάτω στοιχεία: (Γεωργόπουλος ν . , 2013)
 - Τις πολιτικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.
 - Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό αλλά και παγκόσμιο.
 - Την σχέση της κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και πολιτικές που σχετίζονται με τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

- Οικονομικό περιβάλλον: αποτελεί ίσως την σημαντικότερη μεταβλητή που θα πρέπει να εξετάσει μια επιχείρηση. Γιατί η μακροχρόνιες εξελίξεις επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην οικονομία δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, όπως για παράδειγμα τα επιτόκια, ο πληθωρισμός , μεταβολή του διαθέσιμου εισοδήματος, οι χρηματιστηριακοί δείκτες και άλλα.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αναλύουν τα κάτωθι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα.
 - Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών.
 - Την προσφορά χρήματος.
 - Τα επίπεδα ανεργίας.
 - Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.
 - Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος.
 - Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων.
 - Τις πληθωριστικές τάσεις.
 - Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων.
-
- Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον: αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, δημογραφικά στοιχεία, ψυχογραφικά κριτήρια που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Για τις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό για τρόπο που θα οργανωθεί και θα δραστηριοποιηθεί, έτσι ώστε να αποφύγει αποκλίσεις από την κοινωνία και τον πολιτισμό αυτής.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παραμένουν ενημερωμένες σχετικά με την επιρροή που έχουν οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα στους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να λάβουν οι επιχειρήσεις είναι (Γεωργόπουλος ν. , 2013):

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα.
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ.
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.
- Η ισότητα των μειονοτήτων.
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση.

- Η έξαρση της εγκληματικότητας.
- Η αλλαγή στην σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού.

Γενικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν και να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Να προσαρμόζεται άμεσα και με ταχύτητα στις όποιες αλλαγές μπορεί να προκύψουν, για να συνεχίσει να μην έχει δυσάρεστες συνέπειες και να μην βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεσις.

P	E	S	T	L	E
Political	Economic	Social/Cultural	Technology	Legal	Environment
<ul style="list-style-type: none"> • Stability of Government • Potential changes to legislation • Global influences 	<ul style="list-style-type: none"> • Economic growth • Employment rates • Inflation rates • Monetary policy • Consumer confidence 	<ul style="list-style-type: none"> • Income distribution • Demographic influences • Lifestyle factors 	<ul style="list-style-type: none"> • International influences • Changes in information technology • Take up rates 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxation policies • Employment laws • Industry regulations • Health and Safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulation and restriction: • Attitudes of customers

Διάγραμμα 3.2 PESTLE Analysis

Πηγή: <https://ictafra.wordpress.com/pestle-analysis/>

- Τεχνολογικό περιβάλλον: αναφέρεται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με την δημιουργία νέας γνώσης και της μεταφοράς της σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά. Περιλαμβάνει:
 - Τις ανακαλύψεις της επιστήμης.
 - Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών και υποκατάστατων).
 - Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής.
 - Την πρόοδο της αυτοματοποίησης.
 - Την πρόοδο επεξεργασίας δεδομένων.

Δεδομένου ότι στην εποχή μας οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ταχύτατες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές αυτές και να τις ακολουθούν όσο δύναται τις εξελίξεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος, να αναπτύσσουν τις κατάλληλες τεχνολογίες και να εκμεταλλεύονται ότι νέο πάρχει στην αγορά.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις προφέρουν ευκαιρίες στους επιχειρηματικούς κλάδους, αλλά μπορούν και να προκαλέσουν σοβαρή απειλή για μία επιχείρηση, υπό την έννοια ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει την ανάπτυξη της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να υπερισχύουν οι ανταγωνιστές της (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

3.3 Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Καθορίζοντας τα όρια του επιχειρηματικού κλάδου, τα στελέχη των εταιρειών προχωρούν στην ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που υπάρχουν στο περιβάλλον τους. Έτσι ώστε να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αυτό πραγματοποιείται με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael E. Porter.

Δύναμη	Νέοι ανταγωνιστές	Διαπραγματεύτικη δύναμη αγοραστών	Διαπραγματεύτικη δύναμη προμηθευτών	Απελή υποκατάστατων προϊόντων	Υφιστάμενος Ανταγωνισμός
Αποτέλεσμα	Μειωμένη δυνατότητα διαφοροποίησης των τιμών	Πίεση για μείωση τιμών, Απαιτηση για καλύτερη ποιότητα προϊόντων & υπηρεσιών, ενισχύει τον ανταγωνισμό	Αύξηση κόστους παραγωγής, Μείωση ποιότητας προϊόντων, Μείωση της παραγόμενης ποσότητας	Περιορισμός μεριδίου αγοράς, Μείωση τιμών & κερδοφορίας	Ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών, Κόστος για συνεχή βελτίωση των προϊόντων, Κόστος διατήρησης δικτύων διανομής, Κόστος διατήρησης πιστών πελατών

Διάγραμμα 3.2: Πέντε Δυνάμεις του Porter.

Πηγή: <https://gravitonio.blogspot.com>

Το διευρυμένο υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει την ανάλυση έξι δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητά του και κατά συνέπεια την κερδοφορία του. Οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιγράφονται στο διάγραμμα 3.2 και είναι:

- Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.
- Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.
- Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις ήδη Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του κλάδου.
- Απειλή από Συμπληρωματικά Προϊόντα.

Τα στελέχη των εταιρειών καλούνται να προχωρήσουν στην ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που υπάρχουν στο περιβάλλον. Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων διευρύνθηκε από την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Καθώς αυτές οι δυνάμεις γίνονται όλο και πιο ισχυρές, περιορίζουν την ικανότητα των υπαρχουσών εταιρειών να αυξήσουν τις τιμές και να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, μια ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να θεωρηθεί σαν απειλή επειδή συρρικνώνει τα κέρδη. Μια ανίσχυρη ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία επειδή αποτρέπει στις εταιρίες να έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Η ισχύς των πέντε δυνάμεων μπορεί να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και ανάλογα με τις μεταβολές των συνθηκών του κάθε κλάδου. Τα στελέχη κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις πιθανές νέες ευκαιρίες, αλλά και τις απειλές, που μπορεί να δημιουργήσουν αλλαγές και να αποκρίνονται με τις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές.

- Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων
Νεοεισερχόμενοι Ανταγωνιστές, είναι εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά σε ένα κλάδο, αλλά έχουν την δυνατότητα να το κάνουν.

Οικονομίες Κλίμακας, οι εταιρείες επιλέγουν να μειώσουν το κόστος ανα μονάδα παραγωγής μέσω του μεγάλου όγκου εκροών.

Αφοσίωση Καταναλωτών σε μια μάρκα, αφορά την προτίμηση τους σε προϊόντα εδραιωμένων εταιρειών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή διαφήμιση, κατοχυρώνοντας δικαιώματα, καινοτόμα προϊόντα.

Κοστολογικό Πλεονέκτημα Ανεξαρτήτως μεγέθους, οι υφιστάμενες εταορείες απολαμβάνουν το πλεονέκτημα κόστους έναντι των νεοεισερχόμενων που δεν μπορούν να επιτύχουν.

Κόστος Αλλαγής του Πελάτη, είναι το κόστος που πρέπει να επωμιστεί ο καταναλωτής για να αλλάξει τα προϊόντα που προσφέρει μια εδραιωμένη εταιρεία και να στραφεί στα προϊόντα νεοεισερχόμενης.

Νομικοί Περιορισμοί, μπορούν να οδηγήσουν και να δημιουργήσουν πολλά εμπόδια εισόδου σε πολλούς κλάδους.

ο *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*

Αφορά οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν τις προμήθειες στις επιχειρήσεις ενός κλάδου, όπως πρώτες ύλες, υπηρεσίες και εργατικό δυναμικό.

Οι προμηθευτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν ο αριθμός των υποκατάστατων για το προϊόν που πουλάει ο προμηθευτής είναι μικρός και το προϊόν είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρίες του κλάδου.
- Όταν η αποδοτικότητα των προμηθευτών δεν επηρεάζονται σημαντικά από τις αγορές των εταιρειών ενός κλάδου, δηλαδή οι εταιρείες του κλάδου δεν είναι σημαντικοί πελάτες για τους προμηθευτές.
- Όταν τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου προμηθευτή είναι μοναδικά ή διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών του, οι εταιρίες ενός κλάδου θα αντιμετωπίσουν σημαντικά κόστη αλλαγής αν στραφούν σε διαφορετικό προμηθευτή.

- Όταν οι προμηθευτές μπορεί να απειλήσουν με είσοδο στον κλάδο των πελατών τους για την παραγωγή προϊόντων που θα ανταγωνίζονται ευθέως τα προϊόντα των εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Όταν οι εταιρίες του κλάδου δεν μπορούν να απειλήσουν με είσοδο στον κλάδο των προμηθευτών τους και παραγωγή δικών τους πρώτων υλών προκειμένου να ωθήσουν τους προμηθευτές σε μείωση των τιμών τους.

ο Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές μια επιχείρησης μπορεί να είναι είτε τελικοί χρήστες, δηλαδή πελάτες που καταναλώνουν τα προϊόντα και οι έμποροι χονδρικής. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή όταν:

- Όταν οι πελάτες έχουν επιλογές.
- Όταν οι πελάτες αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, μπορούν να διαπραγματευτούν τις τιμές.
- Όταν το επίπεδο της προσφοράς εξαρτάται από το μεγάλο ποσοστό του συνόλου των παραγγελιών των πελατών.
- Όταν τα κόστη αλλαγής είναι χαμηλά και οι πελάτες μπορούν να ωθήσουν τους προμηθευτές σε ανταγωνισμό μεταξύ τους προκειμένου να τους αναγκάσουν σε μειώσεις τιμών.
- Όταν είναι οικονομικά εφικτό για τους πελάτες να αγοράσουν κάποια πρώτη ύλη από πολλές εταιρείες, μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες του κλάδου σε ανταγωνισμό.
- Όταν οι πελάτες μπορούν να απειλήσουν με είσοδο τους στον κλάδο και ανεξάρτητη παραγωγή του προϊόντος, καλύπτοντας έτσι οι ίδιοι τις ανάγκες τους, οδηγούν σε μειώσεις των τιμών.

ο Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί ισχυρή ανταγωνιστική απειλή επειδή περιορίζει τις τιμές που μπορούν να ορίσουν οι εταιρείες ενός κλάδου για το προϊόν τους, κάτι που μειώνει την αποδοτικότητα το κλάδου.

- Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις ήδη Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Οι επιχειρήσεις στην ένταση του ανταγωνισμού επιθυμούν να αυξήσουν το μερίδιο της στη αγορά μεταξύ των υπάρχουσών εταιρειών του κλάδου. Η ένταση αυξάνεται όταν οι εταιρείες επιλέγουν στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης.

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου:

 - Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.
 - Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
 - Τα σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας και
 - Το ύψος των εμποδίων εισόδου στον κλάδο.

- Απειλή από Συμπληρωματικά Προϊόντα

Τα οποία διατίθενται από τις εταιρίες που παρέχουν προϊόντα τα οποία παρέχουν αξία στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, επειδή όταν χρησιμοποιούνται μαζί, ο συνδυασμός καλύπτει καλύτερα τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

3.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ασχολείται με την μελέτη και προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας εταιρείας. Σε συνδυασμό με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας παρέχει στα διοικητικά στελέχη τις πληροφορίες που χρειάζονται για να επιλέξουν την στρατηγική που θα επιτρέψει στην εταιρεία να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω τριών βημάτων. Αρχικά, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά των πόρων για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια πρέπει να εκτιμήσουν πως τέτοιοι πόροι μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη οικονομική απόδοση της επιχείρησης, καινοτομία, ποιότητα και ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Τέλος πρέπει να είναι σε θέση να αναλύουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας τους προκειμένου να

προσδιορίσουν τι επηρεάζει την κερδοφορία της επιχείρησής τους και επίσης που ενδέχεται να εντοπίζονται ευκαιρίες βελτίωσης.

3.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μια εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η κερδοφορία της είναι υψηλότερη από αυτή των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου. Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

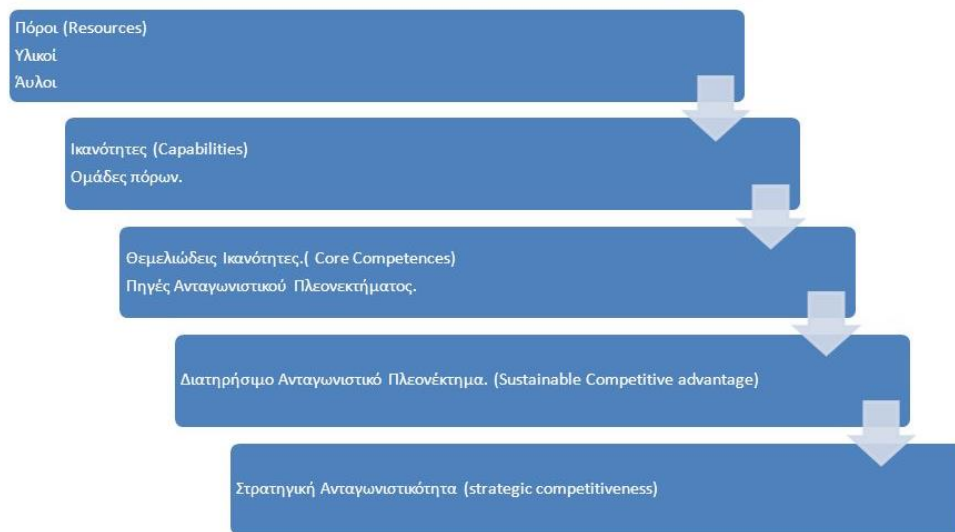
- Θεμελιώδεις/Μοναδικές Ικανότητες
Οι οποίες είναι δυνατά σημεία που χαρακτηρίζουν μια συγκεκριμένη εταιρεία και της επιτρέπει να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από αυτά του ανταγωνισμού και να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από αυτούς.

- Πόροι
Είναι τα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν σε μια εταιρία και τα χρησιμοποιεί κατά τη διαδικασία της παραγωγής για να μετατρέπει τις εισροές σε εκροές τις οποίες μπορεί να προωθήσει στην αγορά. Οι πόροι περιλαμβάνουν υλικούς πόρους, όπως το εργατικό δυναμικό, η τοποθεσία, η διοίκηση, οι υλικές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός.

Η **διαχείριση της γνώσης** είναι πόρος, ο οποίος σχετίζεται με το πως θα αναπτυχθεί, θα παραχθεί και θα προωθηθεί το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης. Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τις δεξιότητες των εργαζομένων, τους κανόνες, τις ρουτίνες και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Η διαχείριση της γνώσης είναι συνήθως σύνθετη κοινωνικά και χαρακτηρίζεται από το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης πολλών ανθρώπων. Η διαχείριση της γνώσης χαρακτηρίζεται σαν άρρητη, καθώς δεν είναι καταγεγραμμένη, αλλά μαθαίνεται στην πράξη και μεταδίδεται στους νέους υπαλλήλους μέσω της κουλτούρας του οργανισμού.

Ο συνδυασμός της οργανωσιακής δομής ιας εταιρείς, των συστημάτων ελέγχου της, των συστημάτων δημιουργίας κινήτρων, της οργανωσιακής κουλτούρας και της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καλείται **αρχιτεκτονική της επιχείρησης**.

Η πνευματική ιδιοκτησία είναι ένα περιουσιακό στοιχείο παραγωγής η οποία έχει διάφορες μορφές, όπως ο σχεδιασμός των προϊόντων και άλλα τα οποία ανήκουν σε έναν άνθρωπο ή έναν οργανισμό.

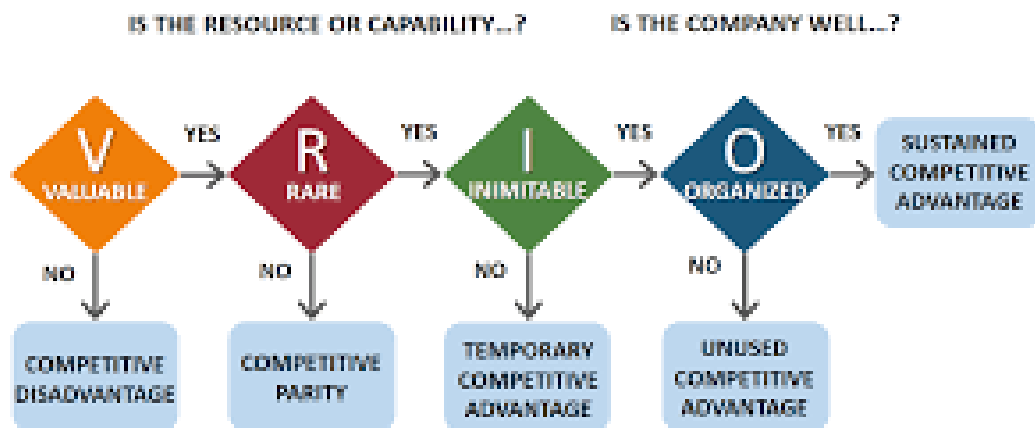


Διάγραμμα 3.3 Πόροι και Ικανότητες

Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/11157387>

3.6 Η Ανάλυση VRIO

Οι Jan Barney και Bill Hesterly ανέπτυξαν ένα πλαίσιο το οποίο αναπαριστά έναν χρήσιμο τρόπο με τον οποίο ο διευθυντές είναι σε θέση να μελετούν την δυνητική απόδοση των πόρων. Αναφέρονται σε αυτό το πλαίσιο ως Ανάλυση VRIO, όπου, V σημαίνει αξία (Value), R σπανιότητα (Rarity), I αδυναμία μίμησης (Inimitability), και το O στήριξη από την οργάνωση (Organization).



Διάγραμμα 3.4 VRIO Analysis

Πηγή: GOOGLE IMAGES

Το πρώτο ερώτημα που πρέπει να θέσει κανείς είναι εάν οι πόροι της εταιρείας είναι πολύτιμοι, αν δηλαδή επιτρέπουν στην εταιρεία να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πόροι θα πρέπει για να κρίνονται πολύτιμοι, α) να επιτρέπουν σε μια εταιρεία να δημιουργήσει ισχυρή ζήτηση για τα προϊόντα της και β) να μειώνουν το κόστος παραγωγής αυτών των προϊόντων.

Το δεύτερο ερώτημα είναι αν οι πόροι είναι σπάνιοι γιατί αν δεν είναι τότε κινδυνεύει οι ανταγωνιστές της να έχουν πρόσβαση σε αυτούς. Θα πρέπει να είναι ανώτερος από αυτόν του ανταγωνισμού, δεν θα πρέπει να είναι κάτι κοινό αλλά κάτι ασυνήθιστο.

Το τρίτο ερώτημα είναι αν οι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι της εταιρείας είναι δυνατόν να αντιγραφούν εύκολα. Γιατί αν μπορούν να αντιγραφούν θα χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το τελευταίο ερώτημα αφορά το αν η εταιρεία είναι οργανωμένη κατάλληλα και αν διοικείται με τέτοιο τρόπο που να της επιτρέπει να εκμεταλλεύεται τους σπάνιους, πολύτιμους και μη αντιγράψιμους πόρους και να αναδεικνύει την αξία που παράγουν.

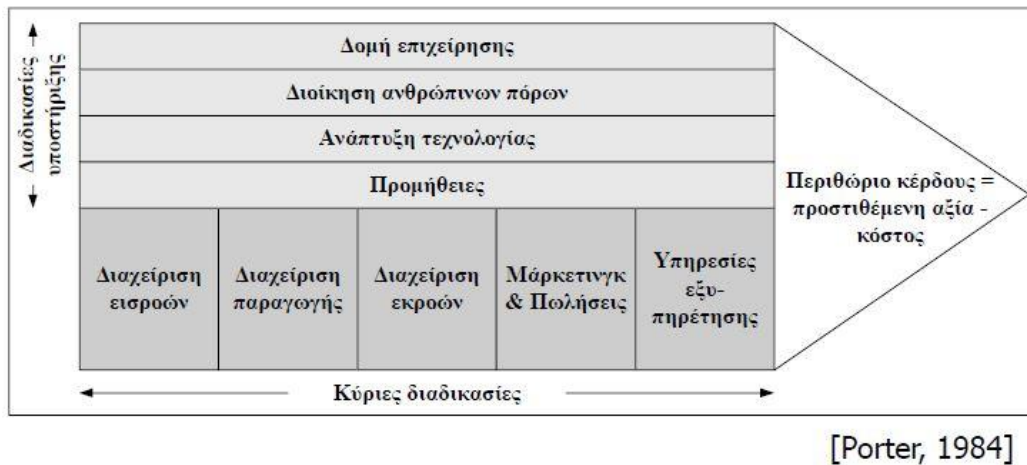
3.7 Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας (valuechain) συνθέτει τις δραστηριότητες εντός και εκτός του οργανισμού, οι οποίες δημιουργούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και δίνουν αξία σε αυτά. Μέσω της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, δημιουργώντας αξία η οποία θα οδηγήσει στην κερδοφορία. Σύμφωνα με τον MichaelPorter, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και δραστηριότητες υποστήριξης, συνθέτοντας τις δραστηριότητες αξίας. Η επιχείρηση, σύμφωνα με τον Porter, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εκτελεί τις δραστηριότητές της καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Ο Porter ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως εξής «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή» (PorterM., 1985).

Κάθε μία από τις δραστηριότητες που εκτελεί η επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή, πωλήσεις, υποστήριξη κ.α.) μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει και άρα στον καταναλωτή, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με το διάγραμμα 3.3, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης συνθέτεται από τις κύριες δραστηριότητες και τις υποστηρικτικές, καθώς και το περιθώριο.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΩΝ PORTER



Διάγραμμα 3.5 Μοντέλο Αλυσίδας Αξιών PORTER

Πηγή: GOOGLE

Ως κύριες χαρακτηρίζονται οι δραστηριότητες που συνθέτουν το προϊόν, συμβάλουν στην πώλησή του, στην μεταφορά του μέχρι τον αγοραστή, αλλά και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Υποστηρικτικές είναι εκείνες οι δραστηριότητες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και τον συντονισμό τους.

Ο βασικός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους (KotlerP., KellerK., 2011).

Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με τη δημιουργία του προϊόντος και είναι η διαχείριση των εισροών, οι λειτουργίες ή διεργασίες που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές (τελικό προϊόν), η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Ο συνδυασμός όλων αυτών των δραστηριοτήτων καθορίζει τις βασικές λειτουργίες για την παραγωγή του προϊόντος (Γεωργόπουλος N., 2015).

Πιο συγκεκριμένα:

- Η διαχείριση εισροών, περιλαμβάνει τη μεταφορά και την παραλαβή των πρώτων υλών για τη δημιουργία του προϊόντος.

- Οι λειτουργίες, αφορά τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε προϊόντα.

- Η διαχείριση εκροών, όπου τα τελικά προϊόντα αποστέλλονται στους τελικούς χρήστες είτε απευθείας, είτε μέσω ενδιάμεσων καναλιών.

- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, χρησιμοποιούνται ως μέσο ενημέρωσης των χρηστών για την ύπαρξη των νέων προϊόντων και την προσέλκυσή τους.

- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση, αποτελούν την υποστήριξη (εγκατάσταση, επιδιορθώσεις, κατασκευές) των καταναλωτών κατόπιν της αγοράς του προϊόντος.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας των βασικών δραστηριοτήτων. Δραστηριότητες υποστήριξης μπορεί να είναι οι εξής:

- Η προμήθεια, μέσω της ενέργειας αυτής εξασφαλίζονται οι εισροές για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.

- Η ανάπτυξη τεχνολογίας, αφορά τη βελτίωση των υφιστάμενων τεχνολογιών ή την εισαγωγή νέων.

- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες για την διαχείριση του προσωπικού, την εκπαίδευση του, την επίβλεψή του κ.α.

- Η υποδομή της επιχείρησης, η δραστηριότητα αυτή αποτελείται από λειτουργίες

απαραίτητες για τη δράση της επιχείρησης, όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικά ζητήματα κ.α.

3.8 Ανάλυση SWOT

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω των στρατηγικών κατευθύνσεων που πρέπει να εντοπίσει και να ξεχωρίσει. Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων βοηθάει την επιχείρηση στο να εκτιμήσει τις διαθέσιμες στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, κάνοντάς την ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η ανάλυση SWOT αποτελεί βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Απώτερος σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι η υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, καθώς και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να εντοπιστούν τόσο στη δομή της, όσο και στις λειτουργίες της και τα συστήματα που χρησιμοποιεί (π.χ. το προσωπικό της, χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία κ.α.). Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές έχουν να κάνουν με τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συνήθως η ίδια πρέπει να προσαρμοστεί και να διαμορφώσει τις λειτουργίες της σύμφωνα με αυτές (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, νέες αγορές, νομικό πλαίσιο άλλης χώρας κ.α.). Επιπλέον, οι Δυνάμεις θεωρούνται σημαντικές για μία επιχείρηση, όταν μέσω αυτών ικανοποιούνται οι επιθυμίες των καταναλωτών. Με τη μετατροπή μιας δύναμης σε ικανότητα, η επιχείρηση καταφέρνει να προσφέρει περισσότερα στο αγοραστικό της κοινό συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Σιώμοκος Γ., 2004). Πιο αναλυτικά, τα Δυνατά σημεία για μία επιχείρηση εντοπίζονται στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Το ίδιο το προϊόν, όντας ανταγωνιστικό έναντι παρόμοιων προϊόντων του κλάδου.
- Προϊόντα που δύσκολα βρίσκει κανείς στο σύνολο της αγοράς.
- Ισχυρά brandnames, καλή φήμη και ζήτηση.
- Η επιχείρηση να αποτελεί ηγέτη σε ένα μεμονωμένο τμήμα της αγοράς
- Οι διαθέσιμοι πόροι ή προμήθεια αυτών με πολύ μικρό κόστος για την επιχείρηση.
- Η υγιής οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης (ορθή οικονομική διαχείριση, κερδοφορία, μεγαλύτερος κύκλος εργασιών κ.α.)
- Η ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα της και συνεργασία με την τράπεζα.
- Όταν το προσωπικό είναι έμπιστο, εκπαιδευμένο, έμπειρο και ικανοποιημένο.
- Η τοποθεσία της επιχείρησης να είναι εύκολα προσβάσιμη.
- Η καλή υποστήριξη των πελατών.

Η επιχείρηση για να μπορέσει να εντοπίσει και να αξιοποιήσει όλα της τα δυνατά σημεία θα πρέπει να βρει τι είναι αυτό που την ξεχωρίζει στην αγορά, αυτό που κάνει καλύτερα από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αγοραστές της.

Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να μετατρέπει τις αδυναμίες της σε Δυνάμεις, προκειμένου να μην αποτελούν φραγμούς ανάπτυξης. Το λιγότερο που πρέπει να κάνει η επιχείρηση είναι να ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις των αδυναμιών της (Σιώμκος Γ., 2004).

Τα Αδύνατα σημεία για μία επιχείρηση εντοπίζονται στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Η κακή οικονομική διαχείριση και η έλλειψη κεφαλαίου κίνησης.
- Η κακή οργάνωση της επιχείρησης, το ανεπαρκές προσωπικό και τα εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα.
- Οι περιορισμένες πρακτικές μάρκετινγκ.
- Η ξεπερασμένη τεχνολογία.

- Προβλήματα στις βασικές της λειτουργίες, όπως η παραγωγή, η διανομή, η προώθηση, η υποστήριξη κ.α.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει και να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία της θα πρέπει να αντιληφθεί τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Επιπλέον, τι θα πρέπει να βελτιώσει και να αποφύγει, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Η μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών, αποτελεί την εξερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Για την επιχείρηση όμως είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της, γι' αυτό και η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία. Ο εντοπισμός των Ευκαιριών και των Απειλών, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Οι Ευκαιρίες για μία επιχείρηση μπορούν εντοπιστούν στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Τα κενά της αγοράς που μπορούν να καλυφθούν από την επιχείρηση.
- Τη δημιουργία ανάγκης νέων προϊόντων από τους καταναλωτές.
- Τις αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Την ανάπτυξη νέων – εναλλακτικών καναλιών διανομής (π.χ. ίντερνετ).
- Την τεχνολογική πρόοδο στην οποία δυσκολεύονται να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές.
- Τις αλλαγές των συνηθειών, των προτύπων και του τρόπου ζωής των καταναλωτών.
- Τις επιδοτήσεις μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων.
- Την εξαγορά κάποιου ανταγωνιστή.

Οι Ευκαιρίες μπορούν να εντοπιστούν από μια επιχείρηση, είτε μελετώντας τις δυνάμεις της και την περαιτέρω αξιοποίηση αυτών, είτε τις αδυναμίες της, προσπαθώντας να βρεθούν οι τρόποι εξάλειψης αυτών.

Οι Απειλές για μία επιχείρηση μπορούν εντοπιστούν στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Η μείωση της κατανάλωσης του προσφερόμενου προϊόντος.
- Οι αλλαγές των αγοραστικών αναγκών.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η παγκόσμια οικονομική κρίση.
- Η εξάρτηση από τους προμηθευτές και η αύξηση των τιμών από τους ίδιους.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. επιπλέον έγγραφα, άδειες, αύξηση της φορολογίας, περιορισμοί κ.α.).
- Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα μιας χώρας (π.χ. αύξηση του πληθωρισμού).
- Ασυνεπείς πελάτες που δεν καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους έναντι της επιχείρησης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ρευστότητα της.



Διάγραμμα 3.5 SWOT Analysis

3.9 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Σύμφωνα με τον Porter καμία επιχείρηση δεν μπορεί επιτυχώς να έχει κέρδη πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου με το να κάνει λίγο από όλα. Θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σχετίζεται με την αξία που δημιουργεί στον αγοραστή μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε

προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής, ενώ η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερο καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερη επιλογή, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, περισσότερη διαφήμιση κτλ.

	Κόστος	Διαφοροποίηση
Κλάδος	Χαμηλότερο κόστος στο σύνολο του κλάδου	Καλύτερη ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας στο σύνολο του κλάδου
Εστίαση	Χαμηλότερο κόστος σε ένα τομέα του κλάδου	Καλύτερη ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας σε ένα τομέα του κλάδου

Διάγραμμα 3.6 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Πηγή: <https://businessrev.gr>

3.9.1 Ηγεσία Κόστους

Η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους αποτυπώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση επιδιώκει να γίνει αυτός με το χαμηλότερο κόστος παραγωγός του κλάδου.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να διαθέτει το προϊόν της στη χαμηλότερη έως και ανταγωνιστικότερη τιμή της αγοράς.

Η Στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους για να μπορέσει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση, δηλαδή να αποτραπεί η οποιαδήποτε προσπάθεια από τους ανταγωνιστές να παράγουν με χαμηλό κόστος, θα πρέπει να έχει τις εξής προϋποθέσεις (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Σημαντικές επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό προκειμένου αυτός να είναι αποδοτικός.
- Να απευθύνεται σε μεγάλο μερίδιο της αγοράς, προκειμένου το χαμηλό κόστος να είναι συνώνυμο της χαμηλής τιμής.
- Να επιτυγχάνονται καλές σχέσεις με τους βασικούς της προμηθευτές για την αγορά φθηνών και ποιοτικών πρώτων υλών.
- Αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου ποιότητας.
- Μειωμένο κόστος λόγω της μεγάλης εμπειρίας.
- Μειωμένα κόστη σε συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης όπως, έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση, πωλήσεις, μάρκετινγκ, υποστήριξη μετά την πώληση κ.α.

Έχοντας μια επιχείρηση εξασφαλίσει να είναι ηγέτης κόστους, θα έχει απόδοση πάνω από την μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

3.9.2 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην δημιουργία ενός μοναδικού, από είδους προϊόντος ή υπηρεσίας ικανού να προβάλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Προσφέρει προϊόντα μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών της. Συνήθως αυτά τα προϊόντα δεν αντιγράφονται εύκολα ή να υποκατασταθούν από αντίστοιχα της αγοράς και η τιμή τους είναι υψηλότερη. Αυτό επιτυγχάνεται με διαφήμιση του προϊόντος, εξάπλωση της φήμης της εταιρείας, με την υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, εφαρμόζοντας τεχνολογικές καινοτομίες κτλ.

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει στην λογική της, ότι το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση είναι ή θεωρείται από το καταναλωτικό κοινό μοναδικό. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή επειδή φαίνεται ποιοτικό και μοναδικό.

Το κόστος δεν πρέπει να αγνοείται στην στρατηγική αυτή, αλλά δεν είναι πρωταρχικός παράγοντας. Όταν το κόστος είναι υψηλό σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ίσως η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αντισταθμίσει το επιπλέον κόστος με υψηλότερες τιμές. Τότε θα πρέπει να προσαρμόσει τις τιμές στις περιοχές που δεν συνδέονται άμεσα με τον διαφοροποιημένο παράγοντα.

Τέλος με την επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης η επιχείρηση κατέχει υψηλά κέρδη παρά τη ύπαρξη ανταγωνιστικών δυνάμεων. Καταγράφεται διαφορετική στρατηγική με αυτή που μπορεί να ακολουθεί μια επιχείρηση που αμύνεται με την στρατηγική ηγεσίας του κόστους.

3.9.3 Εστίαση

Η Στρατηγική Εστίασης αντλεί στοιχεία τόσο από τη στρατηγική της διαφοροποίησης, όσο και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Μέσω της εστίασης η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες στρατηγικές που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση αποτελείται είτε από ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά, είτε από ένα τμήμα που χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ανάγκες, επιθυμίες και ενδιαφέροντα.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική Εστίασης έχουν ως σκοπό να εξυπηρετήσουν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά την αγορά στόχο, συγκριτικά

πάντα με τους ανταγωνιστές τους που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Έτσι η επιχείρηση γίνεται, στο τμήμα της αγοράς που απευθύνεται, είτε ηγέτης κόστους, είτε προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα.

Για την επιλογή του τμήματος που θα εστιάσει η επιχείρηση λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Το αγοραστικό κοινό (εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, ενδιαφέροντα).
- Το προϊόν που διαθέτει η επιχείρηση
- Η γεωγραφική περιοχή που απευθύνεται

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2013
- Wheelen T, D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 13th edition, 2012
- Hill W.L.C., Schilling A. M., Jones R. G, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πασχαλίδης 2018
- <https://dione.lib.unipi.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Στοιχεία Εμπειρικής Ανασκόπησης από Αναπτυγμένες Οικονομίες

Οι McDougall & Swimmer (1997) ερευνήσαν τις στρατηγικές για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα που ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Οι συγγραφείς εξέτασαν περαιτέρω εάν οι στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν διαφέρουν και εάν ναι, εάν αυτές οι διαφορές μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό προβλημάτων που αφορούν ειδικά τις ΜΜΕ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κυβερνητικές πολιτικές πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος. Οι υγιείς μακροοικονομικές πολιτικές και οι δίκαιες, αποτελεσματικές πολιτικές πλαισίου αγοράς ευνόησαν τόσο τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και τις ΜΜΕ που θα ήταν πιο ανταγωνιστικές και ευημερούσες, δημιουργώντας περισσότερες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, ορισμένες σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρηματικών στρατηγικών των ΜΜΕ και των μεγάλων επιχειρήσεων έδειξαν ότι ενδέχεται να δικαιολογούνται ορισμένες συγκεκριμένες κρατικές παρεμβάσεις. Οι Lee & Habte-Giorgis (2003) εξέτασαν εμπειρικά τις διαδοχικές σχέσεις μεταξύ των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης, της εξαγωγικής δραστηριότητας και της απόδοσης στις μεταποιητικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ.

Το κύριο ερώτημα που προκύπτει σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι βασικοί στρατηγικοί παράγοντες της επιχείρησης, όπως η διαφοροποίηση σε προϊόν και αγορά, το μέγεθος της επιχείρησης και η ένταση του κεφαλαίου επηρεάζουν την εξαγωγική δραστηριότητα και περαιτέρω πώς η εξαγωγική δραστηριότητα τελικά συνδέεται με την επιχείρηση, την οικονομική απόδοση, σε σχέση με διαφορετικές διαστάσεις απόδοσης. Τα αποτελέσματα σε ένα διαδοχικό μοντέλο έδειξαν ότι η διαφοροποίηση των προϊόντων, η ένταση και το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ένταση των εξαγωγών, που απορρέει από τα βασικά στρατηγικά στοιχεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας, συσχετίστηκε θετικά και ομοιόμορφα με όλες τις πτυχές της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας και η εξαγωγική δραστηριότητα μετριάξει τις σχέσεις μεταξύ των στρατηγικών παραγόντων του οργανισμού και της απόδοσης της εταιρείας. Ανέφερε ότι η διαφοροποίηση της αγοράς δεν επηρεάζει άμεσα τις εξαγωγές, αλλά επηρεάζει διαδοχικά την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με την απόδοση που βασίζεται στην αγορά. Οι Ketokivi & Schroeder (2004) υποστήριξαν ότι για να κατανοηθεί το φαινόμενο του τρόπου διάχυσης των καινοτόμων κατασκευαστικών πρακτικών, χρειάζεται να επικαλεστούμε θεωρητικά επιχειρήματα διαφορετικά από αυτά που χρησιμοποιούνται συμβατικά. Η μελέτη αντιπαραθέτει τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά τρεις διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση του φαινομένου: στρατηγικό ενδεχόμενο, δομικό ενδεχόμενο και νεοθεσμικά επιχειρήματα. Μια προκαταρκτική εμπειρική

δοκιμή των τριών ανταγωνιστικών προοπτικών δοκιμάστηκε σε ένα δείγμα 164 εργοστασίων παραγωγής στη Γερμανία, την Ιταλία, την Ιαπωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η θεσμική προοπτική είχε πολύ μεγαλύτερη απόκλιση στις πρακτικές που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν από τα εργοστάσια παρά είτε οι δομικές θεωρίες έκτακτης ανάγκης είτε οι στρατηγικές θεωρίες έκτακτης ανάγκης. Οι Gils, Voordeckers & Heuvel (2004) πραγματοποίησαν μια μελέτη στην Ευρώπη, η οποία διεξήχθη σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα οικογενειακών επιχειρήσεων στο Βέλγιο. Η μελέτη τους ανέλυσε την αντίληψη ενός μάνατζερ για την περιβαλλοντική αβεβαιότητα και τη σύνδεσή του με τη στρατηγική συμπεριφορά της οικογενειακής επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους ως πολύ εχθρικό. Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι περισσότεροι από αυτούς επέλεξαν μια ανταγωνιστική στρατηγική που συνδυάζει μια προοπτική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Οι Ruzzier & Konecnik (2006) παρουσίασαν το θεωρητικό υπόβαθρο των στρατηγικών διεθνοποίησης για την περίπτωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Ωστόσο, αν και η διεθνοποίηση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχει ήδη αναλυθεί, η εργασία παρουσίασε ένα σπάνιο παράδειγμα εφαρμογής της σε μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρότειναν ένα πλαίσιο για την ανάλυση και την κατανόηση των τεσσάρων κύριων διαστάσεων διεθνοποίησης: λειτουργία, αγορά, προϊόν και χρόνος, προκειμένου να αποκαλυφθούν οι χαρακτηριστικές αναπτυξιακές στρατηγικές διεθνοποίησης των ΜΜΕ. Τα ευρήματά τους υποδήλωναν ότι η διεθνοποίηση ήταν ένα απαραίτητο βήμα για τις μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά κάθε ξενοδοχειακή εταιρεία θα πρέπει να βρει τον κατάλληλο συνδυασμό και των τεσσάρων διαστάσεων που να ταιριάζει με τους διαθέσιμους πόρους. Η μελέτη του Tell (2010) στόχευε στη δημιουργία καλύτερης κατανόησης της συμπεριφοράς στρατηγικής διαχείρισης των κορυφαίων στελεχών σε μικρές, ταχέως αναπτυσσόμενες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τα εμπειρικά δεδομένα συλλέχθηκαν στη Σουηδία μέσω έρευνας των 100 ταχύτερα αναπτυσσόμενων μικρών επιχειρήσεων το 2000 και της ανάπτυξης πέντε χρόνια μετά (2001-2006), καθώς και μέσω δομημένων παρατηρήσεων των ημερών εργασίας των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών σε έξι ταχέως αναπτυσσόμενες μεταποιητικές μικρές επιχειρήσεις.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διευθυντές σε μικρές, ταχέως αναπτυσσόμενες μεταποιητικές επιχειρήσεις ασχολούνται με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Ωστόσο, μερικές δραστηριότητες πήραν τον περισσότερο χρόνο τους. Αυτές οι δραστηριότητες είναι είτε λειτουργικές (για παράδειγμα, δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις) είτε διοικητικές (για παράδειγμα, δραστηριότητες που σχετίζονται με το προσωπικό των επιχειρήσεων και με οικονομικά ζητήματα). Εξετάζοντας τις δραστηριότητες των διευθυντών από τη σκοπιά της διαχείρισης στρατηγικής, αφιέρωναν πολύ

λίγο χρόνο σε στρατηγικές δραστηριότητες. Αυτό το εύρημα εξήγησε γιατί η ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε πολλές περιπτώσεις μειώθηκε ή ακόμα και σταμάτησε. Οι Kutllonci, Shala & Troni (2012) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο Κοσσυφοπέδιο με όρους εμπειρικών αναλύσεων που περιλαμβάνουν διάφορα στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, συνήχθη το συμπέρασμα ότι οι ΜΜΕ στο Κοσσυφοπέδιο χρησιμοποιούν στρατηγικό σχέδιο ως έγγραφο προσανατολισμού για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, πράγμα που σημαίνει ότι είχαν σαφές όραμα και αποστολή για το πού ήθελαν να φτάσουν σε μια προσεχή περίοδο που συνήθως περιλαμβάνει παραμέτρους 3 -5 επόμενα χρόνια. Το Evidence from Emerging Economies, Chiew (1998), αξιολόγησε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως εργαλείο διαχείρισης για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με σκοπό να τις βοηθήσει να επιτύχουν μια πιο προβλέψιμη και σταθερή ανάπτυξη, μακροπρόθεσμα. Σε γενικές γραμμές, ακολουθήθηκε το σύνθημα πλαίσιο ανάλυσης, επιλογής και εφαρμογής στρατηγικής. Έμφαση δόθηκε στις απειλές του ανταγωνισμού, τις οποίες οι περισσότερες ΜΜΕ θεωρούσαν δεδομένες. Το συμπέρασμα ήταν ότι η στρατηγική διαχείριση σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις ΜΜΕ. Θα πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή στις απειλές και στη διαχείριση κρίσεων, όπως η ευπάθεια των ΜΜΕ μπορεί να μειωθεί. Οι Kraus & Kauranen (2009) διεξήγαγαν μια μελέτη για να δημιουργήσουν μια καλύτερη κατανόηση της διασταύρωσης των ακαδημαϊκών πεδίων των ΜΜΕ και της στρατηγικής διαχείρισης, με βάση μια συνάθροιση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σε αυτούς τους δύο τομείς.

Το αποτέλεσμα αποκάλυψε ότι η πλειονότητα των ΜΜΕ εξακολουθεί να μην έχει γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς μόνο το 29,5% από τις 468 νεαρές ΜΜΕ της μελέτης είχε επιχειρηματικό σχέδιο. Το συμπέρασμα είναι ότι οι περισσότερες ΜΜΕ χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο θα ήταν επιρρεπείς σε καταστροφή, καθώς το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως στρατηγική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μετά την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, ειδικά μετά την πραγματοποίηση των οικονομικών υπολογισμών, οι διευθυντές μπορεί ακόμη και να ανακαλύψουν ότι η επιχείρηση δεν είναι πιθανό να πετύχει και έτσι έχουν την ευκαιρία να μην προχωρήσουν σε μια επιχείρηση αντί να ασχοληθούν με μια εκ των προτέρων θεωρείται ότι αποτυγχάνει. Πράγματι, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο θετικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού πριν από την εκκίνηση. Το timing στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου π.χ. θα πρέπει επίσης να διερευνηθεί πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία χρηματοδότησης. Οι Pushprakumari & Watanabe (2009) διερεύνησαν τις διαφορές απόδοσης και τον προσανατολισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε δύο ασιατικές οικονομίες της Ιαπωνίας και της Σρι Λάνκα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η απόδοση των ΜΜΕ ποικίλλει ανάλογα με την επιλογή του στρατηγικού προσανατολισμού που υιοθετούν οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές. Σχεδόν σε όλες

τις πτυχές που εξετάστηκαν στη μελέτη, οι MME στην Ιαπωνία είχαν περισσότερες επιδόσεις από τη Σρι Λάνκα. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων, όπου πάνω από το 62% των MME στην Ιαπωνία είναι άνω των 41 ετών, ενώ οι μισές MME στη Σρι Λάνκα εμπίπτουν στην κατηγορία των 11-20 ετών λειτουργίας. Ο Senturk (2012) εξέτασε πώς διάφορα εργαλεία στρατηγικής διαχείρισης έχουν βοηθήσει τις εταιρείες να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η έρευνα διεξήχθη σε 110 στελέχη μεσαίου και ανώτερου επιπέδου 32 ξενοδοχείων τριών αστέρων, 32 ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων και 46 ξενοδοχείων πέντε αστέρων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο στην Αττάλεια. Το επίπεδο χρήσης και τα ποσοστά ικανοποίησης αυτών των εργαλείων αναλύθηκαν επίσης. Ο συγγραφέας αποκάλυψε ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), οι δηλώσεις οράματος ή αποστολής και η διαχείριση συνολικής ποιότητας (TQM) ήταν τα πιο χρησιμοποιημένα εργαλεία τα τελευταία πέντε χρόνια, ενώ το CRM, η συγκριτική αξιολόγηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι τα πιο χρησιμοποιούμενα εργαλεία αυτή τη στιγμή.

Η σημασία αυτού είναι ότι τα σχέδια και τα έργα αλλάζουν την κλασική δομή της σκέψης και παρέχουν διαφορετικές ισχυρές, βιώσιμες και μακροπρόθεσμες αποδόσεις και αποτελούν τη βάση της στρατηγικής σκέψης. Ο Zheng (2012) εξέτασε τη στρατηγική καινοτομίας της διοίκησης που αφορά μια σειρά από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η καινοτομία δεν συνέβη μόνο σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, αλλά μπορεί επίσης να επιτευχθεί σε παραδοσιακούς τομείς χαμηλής τεχνολογίας. Οι MME στην Κίνα έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στις λειτουργίες τους, προσαρμόζονται πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες αγορές και εκτελούν γρήγορα επίθεση ενόψει του ανταγωνισμού. Επομένως, οι παράγοντες επιτυχίας των κινεζικών MME βασίζονται στην ικανότητα πρόσβασης, μεταφοράς και εφαρμογής τεχνολογίας. Οι Lu, Au, Peng & Xu (2013) παρουσίασαν την πιο πρόσφατη έρευνα για τη στρατηγική διαχείριση σε ιδιωτικές και οικογενειακές επιχειρήσεις στις περιοχές της Ασίας-Ειρηνικού. Ο απώτερος στόχος ήταν να προωθηθεί η έρευνα που βασίζεται σε ένα πλαίσιο Ασίας-Ειρηνικού για να συμβάλει στον παγκόσμιο λόγο της στρατηγικής διαχείρισης σε ιδιωτικές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Στην Ιαπωνία, η πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών όπως η Toyota και η Suzuki αναπτύχθηκαν στην πραγματικότητα από παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι από τους νεοεμφανιζόμενους γίγαντες από την ηπειρωτική Κίνα, όπως η Huawei (ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού στον κόσμο) και ο όμιλος Wanxiang (παγκοσμίως ηγέτης στη βιομηχανία ανταλλακτικών αυτοκινήτων) είναι επίσης ιδιωτικές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι μελέτες στρατηγικής διαχείρισης στην ασιατική κοινωνία έχουν εμπλουτίσει τη στρατηγική βιβλιογραφία αναγνωρίζοντας τη σημασία των παραγόντων που σχετίζονται με τα συμφραζόμενα στην έρευνα στρατηγικής. Πράγματι, αυτοί οι συναφείς παράγοντες υποτίθεται ότι εισάγουν προτιμήσεις και

περιορισμούς πριν από την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας στη διαμόρφωση και την εκτέλεση της στρατηγικής, ειδικά σε ιδιωτικές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Τέσσερις γενικοί τομείς έχουν αναπτυχθεί από αυτή την άποψη, οι οποίοι είναι οι βασικές ικανότητες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ηγεσία μεταξύ των γενεών, η ποικιλομορφία των εταίρων της συμμαχίας και ο θεσμικός αντίκτυπος στη συμπεριφορά και την απόδοση της εταιρείας. Οι Manurung & Kosasih (2013) πραγματοποίησαν μια μελέτη για τις MME και τη λογιστική στρατηγικής διαχείρισης στην Ινδονησία, όπου οι στατιστικές αποκάλυψαν ότι 9 στις 10 επιχειρήσεις της Ινδονησίας είναι Μικρές, Μεσαίες Επιχειρήσεις (MME) και ότι το μεγαλύτερο θεμέλιο του ακαθάριστου κεφαλαίου της Ινδονησίας Το Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) προήλθε από τον κλάδο των MME.

Η μελέτη έδειξε ότι μέσω της χρήσης της λογιστικής στρατηγικής διαχείρισης, στην οποία η τιμολόγηση, το κόστος, ο όγκος πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς του ανταγωνιστή έγιναν το σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο στην τοπική όσο και στην παγκόσμια αγορά. Στο ίδιο πνεύμα, οι Hin et al., (2013), εξέτασαν τη συνάφεια του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού για τις MME και υπέθεσαν ότι το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού Wheelen & Hunger (2008) μπορεί να εφαρμοστεί στις MME στο ασιατικό πλαίσιο. Το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού Wheelen & Hunger (2008) παρέχει μια σαφή ένδειξη των περιπλοκών και της γραμμικής προσέγγισης που χρησιμεύει ως ο ιδανικός σχεδιασμός. Είναι ένας επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός που προτείνεται από δυτικούς μελετητές που πρέπει να υιοθετηθεί όταν οι MME αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα όπως οι μεγάλες εταιρείες, καθώς είναι πιο ευάλωτες με λιγότερους πόρους. Η μελέτη διεξήχθη μετά την παγκόσμια ύφεση του 2008-2009 και έδειξε ότι οι MME σχεδιάζουν και σχεδιάζουν στρατηγική στον απόηχο μιας οικονομικής ύφεσης. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι περισσότερες MME έχουν στρατηγικό σχεδιασμό που μοιάζει με το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού Wheelen & Hunger (2008), το οποίο πρότεινε ότι το μοντέλο είναι εφαρμόσιμο στις MME στη Μαλαισία. Έτσι, οι MME στη Μαλαισία φαίνεται να προτιμούν προορατικές στρατηγικές, όπως στρατηγικές εταιρικής ανάπτυξης και διαφοροποίηση για τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές. Οι Kee-Luen, et al., (2013) εξετάζουν εάν εφαρμόζοντας στρατηγικό σχεδιασμό, οι επιχειρηματικές επιδόσεις αυτών των MME μπορούν να είναι ανθεκτικές και βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κατασκευαστικές εταιρείες που είχαν κάποια μορφή στρατηγικού σχεδιασμού είχαν περισσότερες πιθανότητες να αποδώσουν καλύτερα από τις τέσσερις προοπτικές της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας, δηλαδή, προοπτικές μάθησης και καινοτομίας, χρηματοοικονομικών, πελατών και εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Ανέφεραν επίσης ότι οι MME ανησυχούν ιδιαίτερα για τις οικονομικές τους επιδόσεις καθώς και για την ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα τους.

Οι Teder & Venesaar (1971) εξέτασαν εάν τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διαμόρφωση στρατηγικής, όπως τα λειτουργικά καθήκοντα των διευθυντών, υποστηρίζουν παράγοντες για τη θετική εφαρμογή της επιδιωκόμενης στρατηγικής για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Τα εμπειρικά ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι παράγοντες που εμποδίζουν την οργανωτική ανάπτυξη απαιτούν αυξανόμενη ανάγκη για διευθυντικά στελέχη εκπαιδευμένα στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης. Το αποτέλεσμα έδειξε επίσης την άμεση επιρροή μιας επιχείρησης (προσανατολισμός ανάπτυξης, μέγεθος, ηλικία, κεφάλαιο) και επιχειρηματικό περιβάλλον (αλλαγές κατά τη μεταβατική περίοδο, σταθεροποίηση) στη δραστηριότητα της επιχείρησης στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης (π.χ. επισημοποίηση σχεδίων). . Οι Hosamane & Alroaia (2009) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των ιρανικών βιομηχανιών μικρής κλίμακας και της διαχειριστικής απόδοσης όσον αφορά τα εργαλεία στρατηγικής διαχείρισης. Πέντε τομείς λήψης αποφάσεων σε μια μονάδα παραγωγής προσδιορίστηκαν ως η ποιότητα των προϊόντων, το βιομηχανικό κόστος, η υλικοτεχνική υποστήριξη, το ISO και η αποτελεσματικότητα διαχείρισης. Κάθε παράγοντας έχει βασικές αποφάσεις με διάφορες εναλλακτικές. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η επίδραση της διοικητικής απόδοσης στην ανάπτυξη των SSI ήταν αισθητή και αντανακλούσε την υψηλή ποιότητα των προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, τη διαχείριση δεξιοτήτων, τον προγραμματισμό παραγωγής και τον έλεγχο υλικών στην ανάπτυξη των ιρανικών SSI. Η Amoah-Mensah (2012) μελέτησε τους στρατηγικούς πόρους που επηρεάζουν την απόδοση των MME στην Γκάνα για 101 επιχειρήσεις. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ορισμένοι από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους των επιχειρήσεων είναι σημαντικοί στρατηγικοί πόροι. Έκριναν ότι όλοι οι πόροι μπορεί να είναι στρατηγικοί ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και του κλάδου. Οι Verbanco & Venturini (2013) ανέλυσαν τη διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα της διαχείρισης κινδύνου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από το 1999 έως το 2009. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι περισσότερες μελέτες αποκάλυψαν μεγαλύτερη ανησυχία για τη χρηματοοικονομική πτυχή. Η οικονομική πτυχή που αντιμετωπίζεται περισσότερο δεν είναι η απόκτηση τραπεζικής πίστωσης, αλλά η ανάπτυξη ενός μέσου για την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας της μικρής επιχείρησης και επομένως η αποφυγή του προβλήματος της αφερεγγυότητας (2013). Ως εκ τούτου, τα ευρήματα των συγγραφέων προσδίδουν αξιοπιστία στον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η χρηματοδότηση ως προς την επιβίωση, την απόδοση και την ανάπτυξη. Η ανεπάρκεια χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν οι MME επηρεάζει τη συνολική τους απόδοση ή/και άλλα βοηθητικά τμήματα όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις κ.λπ., καθώς δεν είναι σε θέση να αποδώσουν αποτελεσματικά όπως οι ανταγωνιστές τους στην αγορά. Τα προβλήματα επιδεινώνονται περαιτέρω από την απροθυμία των εταιρειών να μοιραστούν την ιδιοκτησία των εταιρειών με τον πάροχο κεφαλαίων λόγω ιδιοτελών συμφερόντων ή φόβου ότι θα παραβιάσουν την επιχείρησή τους. Επιπλέον, οι οικονομικές

ανάγκες των ΜΜΕ έχουν δυσμενηθεί από τον επίσημο χρηματοπιστωτικό τομέα λόγω των αυστηρών απαιτήσεών τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- Chiew, M. (1998). *Strategic Management for Small and Medium Enterprises*. A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the University of St. Clements.
- Gils, A., Voordeckers, W. and Heuvel, J. (2004). Environmental Uncertainty and Strategic Behaviour in Belgian Family Firms. *European Management Journal*, 22(5), pp. 588–595.
- Hin, C., Kadir, K. and Bohari, A. (2012). The Strategic Planning of SMEs in Malaysia: Types of Strategies in the aftermath of economic downturn. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(8), pp.51-59.
- Hosamane, M. and Alroaia, Y. (2009). *Entrepreneurship and Development of Small-Scale Industries in Iran: Strategic Management Tools and Business Performance Assessment*, pp. 27-43.
- Kee-Luen, W., Hiam-Yong, K. and Seng-Fook, O. (2013). *Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia*. Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 1-25.
- Ketokivi, M. and Schroeder, R. (2004). Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 22, pp. 63-89.
- Kraus, S. and Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1).
- Kutllovci, V. and Shala, B. T. (2012). Business Strategy, the key determinants of SME growth in Kosovo. *International Journal of Advances in Management and Economics*, ISSN: 2278-3369 www.managementjournal.info
- Lee, J. and Habte-Giorgis, B. (2003). Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms. *International Business Review*, 13, pp. 101-129.
- Lu, Y., Au, K. and Peng, M. and Xu, M. (2013). Strategic management in private and family businesses, *Asia Pac Journal of Management*, 30, pp. 633–639.

- Manurung, E. and Kosasih, E. (2013). *The Implementation of SMEs Sector's Strategic Management Accounting to Win The Local Competition Relating to Facing Global Business Competition*. International Conference on Business, Economics, and Accounting, Bangkok, Thailand, pp. 1-8.
- McDougall, G. and Swimmer, D. (1997). *Business Strategies of SMEs and Large Firms in Canada* [electronic Resource]. Industry Canada.
- Pushpakumari, M. and Watanabe, T. (2010). Do Strategies improve SME Performance: An Empirical Analysis of Japan and Sri Lanka, Meijo. *Asian Research Journal 1(1)*, pp. 61-77.
- Ruzzier and Konecnik, (2006). The internationalization strategies of SMEs: the case of the Slovenian hotel industry, Original scientific paper, UDC: 640.4 (497.4).
- Senturk, F. (2012). A study to determine the usage of strategic management tools in the hotel industry. *Social and Behavioural Sciences*, 58, pp. 11– 18.
- Teder, J. and Venesaar, U. (1971). *Strategic Management in Estonian SMEs*. *TUTWPE*, 126, pp. 17-41.
- Tell, J. (2010). Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms. *Journal of Management Development*, 31(7), pp. 700-710.
- Verbano, C. and Venturini, K. (2013). *Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda*. *Journal of Technology Management Innovation*, 8(3), pp 186-199.
- Wheelen, T. L. and Hunger, D.J. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company.
- Zheng, H. (2012). *SME strategic management and innovation—a comparative study between Finland and China*, pp. 1-16.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη περίπτωσης : ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

5.1 Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση

Η εταιρεία ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ιδρύθηκε το 2004 και δραστηριοποιείται στον χώρο της εισαγωγής, εξαγωγής, προμήθειας, εμπορίας και εκμετάλλευσης συστημάτων καθαρισμού ειδών εστίασης και φιλοξενίας και γενικότερα επαγγελματικών προϊόντων.

Σήμερα η εταιρεία απασχολεί περισσότερους από 50 εργαζομένους, έχει κύκλο εργασιών περί τα 18 εκατομμύρια ευρώ (2020), εξυπηρετεί οργανισμούς φιλοξενίας, εστίασης, βιομηχανίες, χώρους υγείας σε ολόκληρη την χώρα μέσω δικτύου συνεργατών, κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα και τους τουριστικούς προορισμούς στην ηπειρωτική και νησιωτική χώρα. Στις υπόλοιπες περιοχές εξυπηρετεί το κοντινό σημείο συνεργαζόμενης επιχείρησης ή απευθείας από τα κεντρικά στην Αττική. Επίσης σαν μέλος του διεθνούς δικτύου INPACS GLOBAL SUPPLY SOLUTION για την Ελλάδα και την Κύπρο, υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετήσει σε ολόκληρο τον κόσμο που υπάρχει αντίστοιχο μέλος.

Εκπροσωπεί τα πιο αναγνωρίσιμα brands παγκοσμίως όσων αφορά τα συστήματα καθαρισμού και διαχείρισης χαρτικών, ειδών μπάνιου, αντισηπτικών, βιομηχανικών χαρτιών όπως η TORK, KIMBERLY CLARK PROFESSIONAL, PAPERNET κ.α. Τα εργαλεία καθαρισμού για επαγγελματικούς χώρους καθώς και διαχείρισης της λειτουργίας επαγγελματικών χώρων που πρέπει να ακολουθούν κάποιες διαδικασίες ασφάλειας τύπου HASP , όπως τα VILEDA PROFESSIONAL, VIKAN κ.α. Διαχείριση απορριμμάτων τα οποία περιλαμβάνουν κάδους απορριμμάτων και σάκους απορριμμάτων όλων των ποιοτήτων και μεγεθών, όπως την RUBBERMAID, ALDA, DEISS κ.α. Προϊόντα που αφορά το στρώσιμο τραπέζιού και την συσκευασία τροφίμων για μεταφορά, όπως DUNI κ.α. Συνεργάζεται σαν αντιπρόσωπος μεγάλων οίκων σε είδη ατομικής προστασίας, όπως την SEMPERIT. Τέλος παρέχει στους

πελάτες μεγάλη γκάμα από χημικά και καθαριστικά για όλους τους επαγγελματικούς χώρους και όλες τις χρήσεις, με τα DIVERSEY, ECOLAB, BUZIL, ECO-TOP, κ.α.

5.2 Πελατολόγιο

Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένοι από τους πελάτες της εταιρείας ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:

- HOTELS
HILTON, GRECOTEL, HOTEL GRANDE BRETAGNE, SANI RESORT, IKOS, ELECTRA, MARRIOT, INTERCONTINENTAL, κ.α.
- RESTAURANT – COFFEE etc
Mc DONALTS, PIZZA HUT, BENETHΣ, BURGER AP, κ.α.
- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ
ΝΙΚΑΣ, ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ, ΣΤΕΡΓΙΟΥ, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ, ΕΛΒΑΛ, SUNLIGHT, LAYS, ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ, CHIPITA, κ.α.
- FACILITIES SERVICES
ISS, SARP, LABOLAGET, FMS, MANIFEST, κ.α.
- LARGE BUILDINGS/OFFICES
THE MALL, IKEA, ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT, IBM, NOVARTIS, WIND, GOLDAIR CARGO, GROUPAMA ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ, κ.α.
- HEALTHCARE
ΟΜΙΛΟΣ ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, Υ-LOGIMED, ΥΓΕΙΑ, ΩΝΑΣΕΙΟ ΚΑΡΔ/ΚΟ, ΕΡΡΙΚΟΣ ΝΤΥΝΑΝ, ΜΗΤΕΡΑ, ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.3 Αποστολή της επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησης είναι η παροχή μέσω ενός μεγάλου εύρους προϊόντικών λύσεων όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω που διαθέτει, οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας επιχείρησης για το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών τους για τον καθαρισμό, συντήρηση, λειτουργία κτλ.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μελέτης η οποία γίνεται εξατομικευμένα στον κάθε πελάτη και διαμορφώνεται η πρόταση βάση των αναγκών και προτιμήσεων του κάθε πελάτη. Επίσης εξασφαλίζονται τα κατάλληλα αποθέματα, ο χρόνος παράδοσης, ο τόπος παράδοσης με το καλύτερο δυνατό κόστος αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται είτε από την ίδια την εταιρεία και το προσωπικό της, όσον αφορά την έρευνα πελατών, μελέτη, πρόταση, κλείσιμο συμφωνίας, λογιστήριο, εξυπηρέτηση πεατών, μαρκετινγκ, κτλ, ή με την ανάθεση μέρους , όπως σε εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics, όπου έχει αναλάβει την αποθήκευση, διαχείριση παραγγελιών και αποστολή αυτών.

Τέλος η εταιρεία κατά την έναρξη μιας νέας συνεργασίας, προσδιορίζει επακριβώς τις ανάγκες , ποσοτικές και ποιότικες, του εκάστοτε πελάτη και προσαρμόζει την ανάπτυξή της σε ανθρώπινο δυναμικό, διαθέσιμα αποθέματα για την κάλυψη των αναγκών του και την κατάλληλη χρηματοοικονομική συνθήκη για αυτόν.

5.4 Στόχος της εταιρείας

Μέσω συνεχών επενδύσεων σε παράγοντες Ανθρώπινου Δυναμικού, Συστημάτων και Διαδικασιών, ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ στοχεύει σε σταθερά δυναμική ανάπτυξη με συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς και της επέκταση σε νέες αγορές μέσω νέων στρατηγικών συνεργασιών.

5.5 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που καταφέρνει να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όπως υποστηρίζει και ο Porter, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί είναι δυνατόν να αποτύχουν αν δεν είναι ικανές να προβλέψουν και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος.

Εκτός όμως από την προσαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης στο νέο περιβάλλον που μπορεί να έχει δημιουργηθεί βάση των συνθηκών, υπάρχει μια θεωρία που εξηγεί την επιτυχία της.

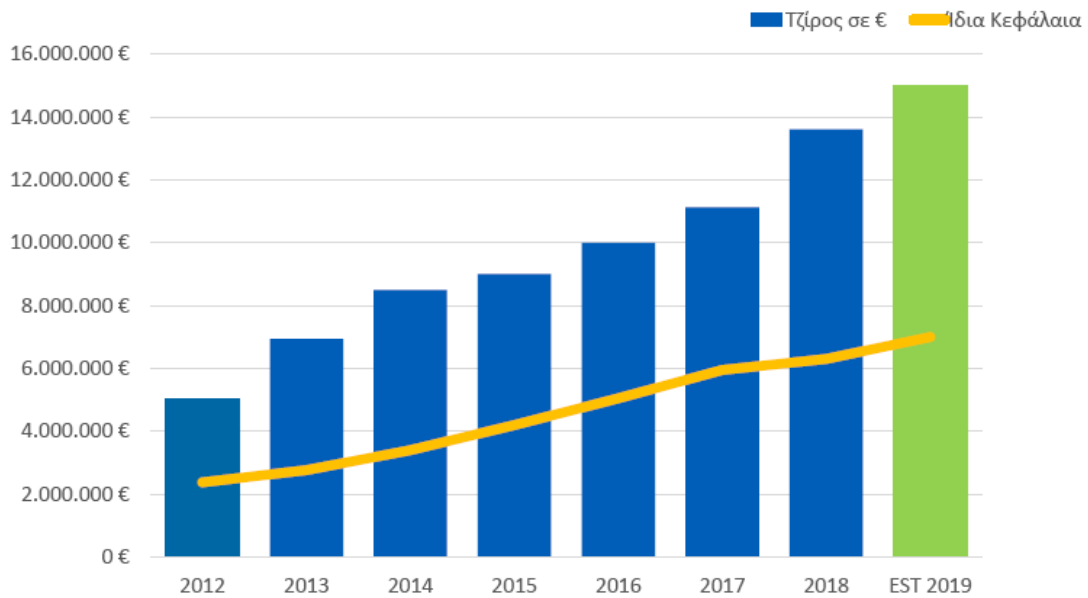
Η θεωρία των ικανοτήτων και πόρων βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον και κάνει την κάθε επιχείρηση να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και πως κάνει την διαχείριση και την εκμετάλλευση αυτών.

Οι πόροι αυτοί χωρίζονται:

- Υλικούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν, χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, οργανωτικούς και ανθρώπινους.
- Άυλους, οι οποίοι περιλαμβάνουν, τεχνολογικούς, καινοτομίας, φήμης και καλής θέλησης.

Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας εμφανίζουν την τελευταία πενταετία εντυπωσιακή άνοδο και μάλιστα σε ποσοστό πάνω από 200% έως το 2019 και πριν την εκδήλωση της πανδημίας COVID-19. Αυτό οφείλεται τόσο στην δυναμική που παρουσίασε ο κλάδος του τουρισμού κυρίως, όπου είναι και η μεγαλύτερη δραστηριότητα της εταιρείας, όσο και στην προσπάθεια της εταιρείας για κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς μέσω διεύρυνσης των συνεργασιών και εξειδίκευσης της στον τομέα.



Πίνακας

Φυσικοί πόροι:

Η εταιρεία διαθέτει ένα κτίριο το οποίο είναι ενοικιαζόμενο για την εγκατάσταση των διοικητικών λειτουργιών έκτασης 400 τετραγωνικών μέτρων.

Ανθρώπινοι πόροι:

Η ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ διαθέτει σήμερα περισσότερους από 50 υπαλλήλους με πλήρη απασχόληση για την κάλυψη των αναγκών της.

Τεχνολογικοί πόροι:

Η εταιρεία έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί λογισμικό για την διαχείριση του πελατολογίου της και της αποθήκης και για την πρόβλεψη των αγορών (ERP, CRM, PORTAL, POWER BI, BO).

Πελάτες:

Το πελατολόγιο της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ απαρτίζεται από εταιρείες διαφορετικών χώρων, ξενοδοχεία, χώροι εστίασης, νοσοκομεία, κλινικές, διαγνωστικά κέντρα, βιομηχανίες, γραφεία, εμπορικά κέντρα, σχολικές μονάδες όλων των βαθμίδων, κ.α. Η διοικητική ομάδα της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ έχει καταφέρει να αναπτύξει με τους πελάτες της, σχέσεις που ξεπερνούν τα στενά όρια της πελατειακής σχέσης, ορίζοντα έτσι ότι το προφίλ της είναι customer service oriented.

Η συνεχής προσοδοφόρα ανάπτυξη είναι εξασφαλισμένη από την εταιρική της κουλτούρα που διέπτετε από αξιοκρατία και δικαιοσύνη, την λειτουργία της σαν μια ομάδα που δεν αποκλείει την λήψη πρωτοβουλιών και την τεχνολογία που της παρέχεται από την συνεχή εκπαίδευση.

Η εταιρεία πρέπει να δημιουργεί και ικανότητες που να λειτουργούν σε συνδυασμό με τους παραπάνω πόρους. Μερικές από τις ικανότητες που διαθέτει η εταιρεία και συμβάλλουν στην επιτυχία τους είναι ότι στηρίζεται στην οικοδόμηση στενών σχέσεων με τους συνεργάτες της. Η σχέση αυτή περιλαμβάνει την δέσμευση να τους βοηθάει να βελτιωθούν, παρέχοντας κίνητρα, εκπαιδεύοντας τους στα νέα προϊόντα και τη προώθησή τους, συμβουλευτικές παρεμβάσεις για την ανάπτυξή τους και γενικότερα είναι δίπλα τους σε οποιαδήποτε φύσης θέμα θα μπορούσε να δώσει λύση.

5.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Αναλογία Κεφαλαίων σε Κυκλοφοριακό και Πάγιο Ενεργητικό

1. ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΣΕ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΚΑΙ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
	2019	2018	2017	2016	2015

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	96,89	96,86	95,77	96,01	94,33
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	3,11	3,14	3,15	3,2	3,12
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					

2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΥΤΑΡΚΕΙΑ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	480,73	338,62	326,84	400,87	315,11
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ					

3. ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	17,04	22,58	24,66	21,99	24,11
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	82,09	76,45	70,44	79,36	71,21
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					

4. ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2638,2	2438,6	2358,1	2200,7	2387,9
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ	7	6	1	8	8
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					

5. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	572,15	431,94	384,56	411,22	484,36
ΒΡΑΧ/ΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					

6. ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΕΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΜ/ΤΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΔΙΑΡΚΗ ΚΕΦ.					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	82,52	76,85	74,77	69,47	79,47

ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΗΚΟΤΗΤΑΣ

1. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ					
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	12,59	9,59	10,22	9,77	12,19

2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ					
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	24,01	20,67	21,66	20,81	24,55

3. ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
	2019	2018	2017	2016	2015
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ					
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	36,99	35,75	34,87	33,87	35,69

5.6 Ανάλυση VRIO της εταιρείας

✓ VALUE (ΑΞΙΑ)

Η ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις σε συστήματα καθαριότητας και αναλωσίμων χαρτικών, χημικών και άλλων στους πελάτες της, δραστηριοποιείτε σε ένα μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων με αξιοπιστία, ποιότητα, ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και οικονομία.

✓ RARITY (ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ)

Η ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ έχει συνεργασίες με στρατηγικούς και καινοτόμους οίκους σε ολόκληρη την γκάμα της, οίκους που διαθέτουν αξιοπιστία και φήμη. Επίσης η εταιρεία μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της, το ONE STOP SHOP, δηλαδή να έχει συγκεντρωμένες τις ανάγκες του σε έναν προμηθευτή.

Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την διαχείριση της ποιότητας ISO 9001. Τα προϊόντα που διαθέτει για χρήση βιομηχανιών τροφίμων καθώς και χώρους εστίασης, είναι πιστοποιημένα και σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, της ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων, (HACCP) το ISO 22000:2005.

Τέλος η ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ πρόσφατα βραβεύτηκε από την EcoVadis, κορυφαίος ανεξάρτητος ευρωπαϊκός οργανισμός για την αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με το GOLD AWARD και την φέρνει στο top 2% του κλάδου της παγκοσμίως.

✓ IMITABILITY (ΑΝΤΙΓΡΑΦΗ)

Εκείνο που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και αποτελεί αξία για την επιχείρηση που το κατέχει, είναι οι άυλοι πόροι, όπως η τεχνογνωσία, η εταιρική κουλτούρα, η φήμη της επιχείρησης, οι οποίοι είναι πολύτιμοι και δεν μπορούν να αντιγραφούν.

✓ ORGANIZATION (ΟΡΓΑΝΩΣΗ)

Η οργανωτική δομή της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ χαρακτηρίζεται και υποστηρίζει την δυναμική ανάπτυξη καθώς προσδίδει έμφαση στα ακόλουθα:

Στην αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, ώστε να προάγει την πρωτοβουλία και την καινοτομία κάθε εργαζομένου, καθώς επίσης να προκαλείται η δημιουργικότητα και ο εμπλουτισμός του αντικειμένου.

Στην ευελιξία, ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, σε ελάχιστο χρόνο απόκρισης.

Στην ομαδικότητα με στόχο την διατμηματική συνεργασία για τον αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών, καθώς και στην διαχείριση των πληροφοριών που βελτιώνει τον τρόπο Διοίκησης.

ΠΟΡΟΙ	<u>Value</u>	<u>Rarity</u>	<u>Imitability</u>	<u>Organization</u>	Competitive implication
ΣΤΕΛΕΧΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
ΧΡΗΜ/ΚΟΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Μη Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
ΑΥΛΟΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πίνακας ανάλυσης VRIO

5.7 Ανάλυση SWOT

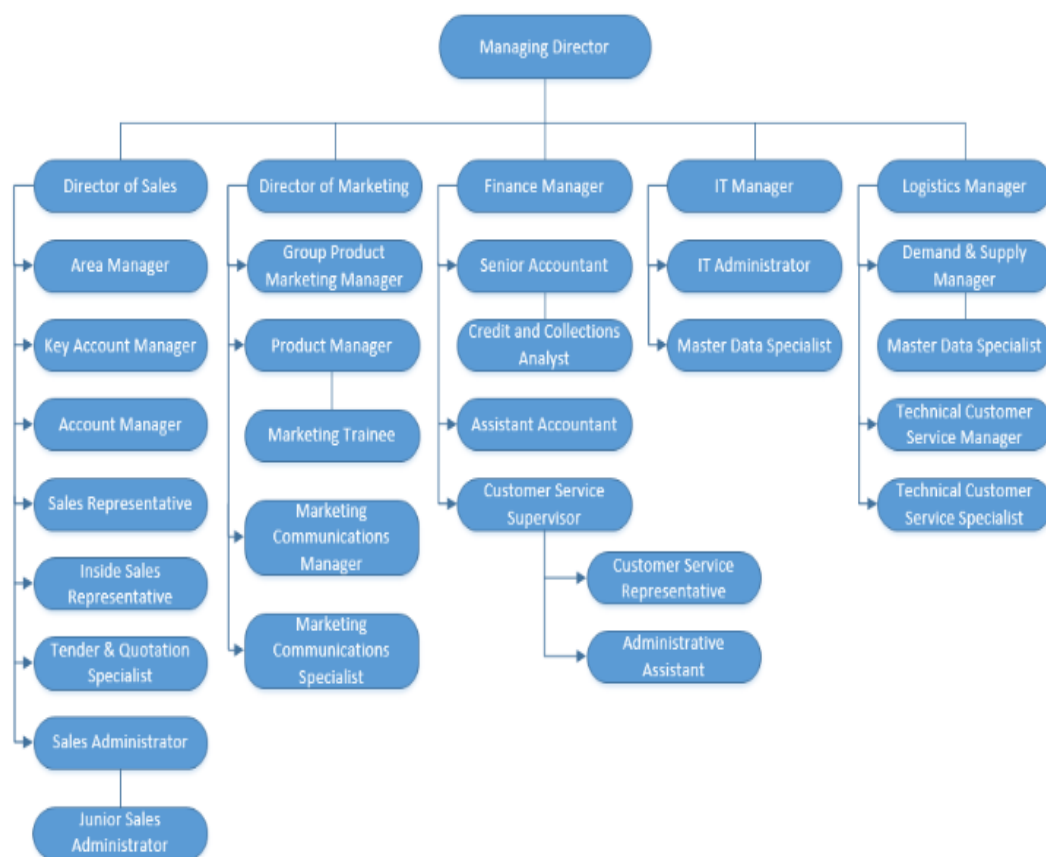
Παρακάτω παρατίθεται η SWOT ανάλυση της επιχείρησης ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
---------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τεχνογνωσία και εμπειρία στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται. ✓ One Stop Shop. ✓ Συνεργασίες με του μεγαλύτερους οίκους. ✓ Αποδοχή του outsourcing. ✓ Ισχυρή εταιρική ταυτότητα. ✓ Μηχανογραφική υποστήριξη υψηλής ποιότητας. ✓ Γεωγραφική κάλυψη μέσω του δικτύου. ✓ Εξειδικευμένο προσωπικό σε κάθε προϊοντική κατηγορία. ✓ Ισχυρή πιστοληπτική και οικονομική κατάσταση. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Υψηλές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό που υπάρχει, αν και στερούνται ποιότητας. ✓ Εξυπηρέτηση της μικρής αγοράς, λόγω περιορισμένης δυναμικής και διαχείρισης του πελατολογίου αυτού. ✓ Εισαγωγή του μεγαλύτερου μέρους των προϊόντων.
<p>Ευκαιρίες</p>	<p>Απειλές</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δημιουργία e-shop. ✓ Προϊόντα τα οποία είναι οικολογικά. ✓ Άνοιγμα σε νέες περιοχές που έχουν δυναμική και δεν έχουμε παρουσία. ✓ Άνοιγμα σε νέα business, όπως δημοπρασίες και διαγωνισμούς έργων από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Οικονομική κατάσταση λόγω πανδημίας και πως θα επηρεάσει την αγορά του τουρισμού. ✓ Αυξήσεις τιμών, λόγω αύξηση στις τιμές της ενέργειας, μεταφοράς και πρώτων υλών. ✓ Έντονος ανταγωνισμός.

5.8 Οργανωτική Δομή της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓ/ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Η εταιρεία ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ κατηγοριοποιείται στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις με προσωπικό που απαρτίζεται από 65 εργαζόμενους στην Ελλάδα, με τον κύκλο εργασιών για το 2021 να ανέρχεται στα 18,2 εκατομμύρια ευρώ.

Η οργανωτική δομή της εταιρείας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2, απαρτίζεται

από τα τμήματα, Ανθρωπίνου Δυναμικού (HR&Sustainability), Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), Μάρκετινγκ (Marketing), την Οικονομική διεύθυνση (Finance), IT, Sales, Customer Service, Logistics.

Το κάθε επιμέρους τμήμα-διεύθυνση αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση, η οποία είναι υπεύθυνη για τη συνολική διοίκηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων σύμφωνα πάντα με τις στρατηγικές και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι επιμέρους λειτουργίες των βασικών τμημάτων της εταιρείας (Στρεμμένος, 2021):

Τμήμα Πωλήσεων (Sales):

Αποστολή: Η διαμόρφωση και υλοποίηση της εμπορικής πολιτικής και του πλάνου πωλήσεων μέσω της οργάνωσης και διοίκησης της ομάδας πωλήσεων, με γνώμονα τους στόχους και τις αξίες της ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, τη μεγιστοποίηση του κέρδους παράλληλα με την ικανοποίηση των πελατών.

Αρμοδιότητες:

- Σχεδιασμός της στρατηγικής πωλήσεων και της διαμόρφωσης των καναλιών πώλησης.
- Καθορισμός/επίβλεψη εμπορικής πολιτικής.
- Προετοιμασία πλάνου πωλήσεων.
- Παρακολούθηση εκτέλεσης προϋπολογισμού πωλήσεων και κατεύθυνση της ομάδας προς επίτευξη αυτών.
- Διαχείριση και επικοινωνία με τους πελάτες.
- Καθορίζει και προσαρμόζει τις τιμές πώλησης παρακολουθώντας το κόστος, τον ανταγωνισμό και την προσφορά και της ζήτησης.

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

Αρμοδιότητες:

- Αναπτύσσει και υλοποιεί στρατηγικές και πρωτοβουλίες Ανθρώπινου Δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική
- Γεφυρώνει τη διαχείριση και τις σχέσεις των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας απαιτήσεις, παράπονα ή άλλα ζητήματα
- Διαχειρίζεται τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής
- Υποστηρίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές ανάγκες, μέσα από την ανάπτυξη, την εμπλοκή, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου
- Αναπτύσσει και παρακολουθεί τις συνολικές στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα συστήματα, τις τακτικές και τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό
- Καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας
- Επιβλέπει και διαχειρίζεται ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις
- Συντηρεί το πρόγραμμα μισθοδοσίας και το πρόγραμμα παροχών
- Αξιολογεί τις ανάγκες κατάρτισης που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή και την παρακολούθηση των προγραμμάτων κατάρτισης
- Αναφέρεται στη διοίκηση και παρέχει υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων μέσω δεικτών μέτρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εξασφαλίζει τη νομική συμμόρφωση σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Τμήμα Μάρκετινγκ:

Αρμοδιότητες:

- Ανάπτυξη στρατηγικών και τακτικών για την αναγνωρισιμότητα της εταιρείας μας και την απόκτηση της κατάλληλης επισκεψιμότητας στο κατώφλι μας
- Διαμόρφωση επιτυχημένων εκστρατειών μάρκετινγκ και ανάληψη της ευθύνης για την υλοποίησή τους, από τη σύλληψη της αρχικής ιδέας έως την εκτέλεση
- Πειραματισμός με μια ποικιλία οργανικών και πληρωμένων καναλιών απόκτησης πελατών, όπως δημιουργία περιεχομένου, επιμέλεια περιεχομένου, καμπάνιες πληρωμής ανά κλικ, διαχείριση εκδηλώσεων, δημοσιότητα, social

media, καμπάνιες δημιουργίας επαφών για νέους δυνητικούς πελάτες, κειμενογραφία, ανάλυση απόδοσης

- Παραγωγή πολύτιμου και ενδιαφέροντος περιεχομένου για τον ιστότοπο και το ιστολόγιό μας, που προσελκύει τις στοχευόμενες ομάδες και μετατρέπει τους επισκέπτες σε πελάτες
- Διαμόρφωση στρατηγικών σχέσεων και συνεργασίας με κύριους φορείς, εταιρείες και προμηθευτές του κλάδου
- Κατάρτιση και παρακολούθηση του προϋπολογισμού μάρκετινγκ σε τριμηνιαία και ετήσια βάση, και αποτελεσματική κατανομή πόρων
- Επίβλεψη και έγκριση υλικού μάρκετινγκ, από διαφημιστικά πλαίσια του ιστότοπου έως έντυπα φυλλάδια και περιπτωσιολογικές μελέτες
- Μέτρηση και αναφορά απόδοσης των εκστρατειών μάρκετινγκ, συγκέντρωση στοιχείων και αξιολόγηση έναντι των στόχων
- Ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτών και αντίστοιχη προσαρμογή των εκστρατειών email και διαφήμισης

Οικονομικό τμήμα:

Στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους ιδιοκτήτες της εταιρείας να λαμβάνουν σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις και να επιτυγχάνουν τους στόχους της εταιρείας.

Αρμοδιότητες:

- Παροχή οικονομικών εκθέσεων και ερμηνεία οικονομικών δεδομένων σε διευθυντικά στελέχη, και ταυτόχρονη υπόδειξη περαιτέρω δράσεων.
- Παροχή συμβουλών σχετικά με τις επενδυτικές δραστηριότητες και παροχή στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία
- Διατήρηση της οικονομικής υγείας του οργανισμού.
- Ανάλυση κόστους, τιμών, μεταβλητών εισφορών, αποτελεσμάτων πωλήσεων και της πραγματικής απόδοσης της εταιρείας σε σύγκριση με τα επιχειρηματικά σχέδια.
- Ανάπτυξη τάσεων και προβλέψεων για τα οικονομικά της επιχείρησης.
- Διεξαγωγή ελέγχων και αξιολογήσεων για ευκαιρίες μείωσης του κόστους.
- Επίβλεψη των εργασιών του οικονομικού τμήματος, καθορισμός στόχων και σκοπών και σχεδιασμός του πλαισίου επίτευξής τους.

- Διαχείριση της διαδικασίας κατάρτισης προϋπολογισμού της εταιρείας.
- Επαφές με ελεγκτές για τη διασφάλιση της σωστής παρακολούθησης των οικονομικών της εταιρείας.
- Επικοινωνία με άλλα τμήματα, συζήτηση εταιρικών σχεδίων και από κοινού ορισμός μελλοντικής πορείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Πρακτικές καινοτομίας και απόδοση ΜΜΕ

Η καινοτομία έχει καταστεί αναγκαιότητα για όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, τεχνολογικές αλλαγές και επαναλαμβανόμενες κρίσεις. Η έννοια της καινοτομίας αναφέρεται στη χρήση νέας τεχνολογίας ή νέων πρακτικών διαχείρισης σε έναν οργανισμό για την επίτευξη στοχευμένης βελτίωσης στις λειτουργίες του (Tornatzky et al., 1990). Από την οπτική των ΜΜΕ, η καινοτομία συνήθως υποδεικνύει νέα προϊόντα ή διαδικασίες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών πιο ανταγωνιστικά και κερδοφόρα από τα υπάρχοντα (O'Regan & Ghobadian, 2006; Zahra et al., 1999). Χρησιμοποιούμε τον όρο «καινοτόμες πρακτικές» σε αυτή τη μελέτη για να αναφερθούμε στην αποτελεσματική εφαρμογή νέων λύσεων στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, οι οποίες περιλαμβάνουν την αποτελεσματική εφαρμογή νέων ιδεών σε σχέση με το προϊόν, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες του οργανισμού, νέους μηχανισμούς μάρκετινγκ ή νέες διοικητικές πρακτικές για τη βελτίωση της εργασίας και την αναβάθμιση της απόδοσης (Damanpour, 1992; Johannessen et al., 2001; OECD/Eurostat, 2005).

Ο βασικός μοχλός των πρακτικών καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι η φιλοδοξία να λάβουν αποζημίωση με τη μορφή καλύτερης απόδοσης. Ως εκ τούτου, η καινοτομία ορίζεται ως η δημιουργία κάποιων τροποποιήσεων στις πρακτικές της επιχείρησης που αποσκοπούν στην επίτευξη βελτίωσης στην απόδοση (Curristine, 2006).

Με βάση τη βιβλιογραφία, η απόδοση ορίζεται ως η επίτευξη των στόχων του ιδρύματος που σχετίζονται με τις πωλήσεις, την κερδοφορία, τον ανταγωνισμό, το μερίδιο αγοράς και τυχόν άλλους στρατηγικούς στόχους (Hult et al., 2004). Οι ερευνητές όρισαν επίσης την απόδοση ως την επίτευξη ενός συνόλου επιθυμητών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την υλοποίηση των στόχων μάρκετινγκ (Chittithaworn et al., 2011). Για τους Yildiz et al. (2014), η απόδοση αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων της επιχείρησης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των δηλωμένων στόχων της. Η επίτευξη υψηλού επιπέδου απόδοσης υποδηλώνει έμμεσα την επιτυχία της επιχείρησης (Mahmudova & Κονάcs, 2018). Η μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης βοηθά στην ενίσχυση των θετικών πτυχών της λειτουργίας της και παρέχει την ευκαιρία να ληφθούν διορθωτικά μέτρα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών (Mahmudova & Κονάcs, 2018).

Υπάρχει μεγάλος αριθμός βιβλιογραφίας που υποστηρίζει τη σημαντική θετική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης των ΜΜΕ (Qian & Li, 2003; Rosenbusch et al., 2011; Verhees & Meulenber, 2004; Yildiz et al., 2014). Μια δημοσιευμένη έρευνα έδειξε επίσης τη

θετική επίδραση των δυνατοτήτων καινοτομίας στην απόδοση των ΜΜΕ (O'Cass & Sok, 2014; Oura et al., 2016; Zhang, et al., 2018). Οι Zulu-Chisanga et al. (2016) σημείωσε ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την ανάπτυξη διαφορετικών καινοτομιών είναι ο πρωταρχικός λόγος για τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών δεικτών των ΜΜΕ. Προηγούμενες μελέτες έδειξαν επίσης τη θετική συσχέτιση μεταξύ των δυνατοτήτων καινοτομίας και της απόδοσης των ΜΜΕ (O'Cass & Sok, 2014; Oura et al., 2016; Zhang et al., 2018). Ο Freeman (2004) πρόσθεσε ότι οι διαφορετικές επιδόσεις των ΜΜΕ είναι αποτέλεσμα της αποτελεσματικής εφαρμογής των καινοτομιών. Ωστόσο, οι Lin & Chen (2007) υποστήριξαν ότι ο αντίκτυπος των πρακτικών καινοτομίας των διευθυντών στο εισόδημα των ΜΜΕ υπερτερεί του αντίκτυπου της τεχνολογικής καινοτομίας. Ως εκ τούτου, υποστηρίζουμε ότι οι πρακτικές καινοτομίας των ΜΜΕ σε όλες τις περιβαλλοντικές καταστάσεις όπως η πανδημία COVID-19 μπορούν να συμβάλουν θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων. Επομένως, υποθέτουμε τα εξής: Οι πρακτικές καινοτομίας της ΜΜΕ έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοσή της.

6.2 Πρακτικές καινοτομίας και επιβίωση ΜΜΕ

Η επιβίωση της επιχείρησης υποδεικνύει το χρόνο που χρειάζεται η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τις δραστηριότητές της από την ίδρυσή της έως το κλείσιμο (Bercovitz & Mitchell, 2007). Υπάρχουν πολλοί τομείς στην κοινότητα που επωφελούνται από την επιβίωση της επιχείρησης εκτός από τους ιδρυτές της. Περιλαμβάνουν εργαζόμενους, καταναλωτές και προμηθευτές (Bercovitz & Mitchell, 2007). Οι ερευνητές επιβεβαιώνουν ότι η επιβίωση της επιχείρησης είναι ένα χαρακτηριστικό της απόδοσής της (Danes et al., 2008; Kalleberg & Leicht, 1986). Μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει εάν μπορεί να προσαρμοστεί στις συνθήκες και το περιβάλλον της (Child, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978). Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής, πιο κερδοφόρες και επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες (Carroll & Huo, 1986). Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η επιβίωση είναι ένα αντικειμενικό μέτρο της επιτυχίας της επιχείρησης (Miner, 1997).

Σε περιόδους κρίσης, η ύπαρξη των ΜΜΕ βρίσκεται σε κίνδυνο (O'Reilly III & Tushman, 2011). Οι κρίσεις αποδυναμώνουν την ανάπτυξη των ΜΜΕ και απειλούν τα έργα τους επειδή ο αρνητικός αντίκτυπός τους επεκτείνεται σε όλα τα στοιχεία του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Dhochak & Sharma, 2015). Για παράδειγμα, σε περίοδο κρίσης, οι ΜΜΕ έχουν περιορισμένες ευκαιρίες χρηματοδότησης λόγω των αδύναμων επιδόσεων της κεφαλαιαγοράς, της έλλειψης επαρκών πληροφοριών και των ελαττωμάτων στοιχείων σε όλη την οικονομία (Bester & Hellwig, 1989; Binks et al., 1992; Cowling et al., 2012; Hillier & Ibrahim, 1993; Mason & Harrison, 2015).

Η σχέση επιχειρηματικής καινοτομίας-επιβίωσης έχει απεικονιστεί σε πολυάριθμες μελέτες. Η καινοτομία είναι κρίσιμη για τη συνέχεια κάθε επιχείρησης (Ortiz-Villajos, 2014). Σύμφωνα με τον Gaynor (2002), η καινοτομία είναι ο βασικός παράγοντας πίσω από την επιβίωση και τη συνέχεια των επιχειρήσεων. υποστηρίζει την επέκταση και ανάπτυξη της εταιρείας και ενισχύει τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Προηγούμενες μελέτες πρότειναν τη χρήση καινοτομιών για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι προκλήσεις της επιτυχίας και της επιβίωσης των βιομηχανικών ΜΜΕ (Bruns & Stalker, 1961; Hurley & Hult, 1998; Porter, 1990; Schumpeter & Redvers, 1934). Ο Schumpeter (1942) δήλωσε ότι η επιβίωση της επιχείρησης συνδέεται στενά με τις πρακτικές καινοτομίας της. Αρκετές μελέτες προσπάθησαν να εξηγήσουν αυτή τη σύνδεση επισημαίνοντας ορισμένες έννοιες που σχετίζονται τόσο με την καινοτομία όσο και με την επιβίωση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ταυτόχρονα προϊόν επιχειρηματικών πρακτικών καινοτομίας και θεμελιώδης πυλώνας της επιβίωσής του (Brüderl et al., 1992; Cefis & Marsili, 2003; Helmers & Rogers, 2010). Ο Schumpeter (1942) υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν και να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους χωρίς να είναι καινοτόμες. Ωστόσο, η επιβίωση προκύπτει επίσης από την επίτευξη της νίκης απέναντι σε κρίσεις που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Aldrich, 1979; Hannan & Freeman, 1977; Kanter & Brinkerhoff, 1981). Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται ότι οι διάφορες προσπάθειες καινοτομίας που καταβάλλουν οι ΜΜΕ για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 μπορούν να φέρουν θετικά αποτελέσματα σε αυτές τις επιχειρήσεις και οι πρακτικές καινοτομίας των ΜΜΕ έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους.

6.3 ΜΜΕ και εξωτερική υποστήριξη

Η εξωτερική υποστήριξη αναφέρεται στη βοήθεια που παρέχεται στην επιχείρηση από εξωτερικούς παράγοντες (Global, 2018). Οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο εξωτερική υποστήριξη (Bennett & Robson, 1999, 2003) επειδή τους παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να αυξήσουν τις πιθανότητές τους για μελλοντική ευημερία (Bennett & Robson, 1999; Penrose, 1959a, 1959b Teece, 2002, Teece et al., 1997). Κυβερνήσεις, συνήγοροι και διαφορετικοί φορείς και ιδρύματα προσφέρουν εξωτερική υποστήριξη στις ΜΜΕ για να σώσουν τις ζωές τους, να τονώσουν την ανάπτυξή τους, να τονώσουν την καινοτομία και να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους αυξάνοντας τις διαχειριστικές τους ικανότητες και βελτιώνοντας τις δεξιότητες μάρκετινγκ, διασφαλίζοντας έτσι μεγαλύτερη επιχειρηματική συνεισφορά στην εθνική οικονομία (Chrisman & McMullan, 2004; Mason & Brown, 2013). Οι κυβερνήσεις, από την άλλη πλευρά, ενθαρρύνουν τις ΜΜΕ να λάβουν εξωτερική υποστήριξη για να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν καλύτερα την επιχειρηματική τους ικανότητα, να βελτιώσουν τις επιδόσεις

τους, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να βοηθήσουν στην επέκταση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Cliff, 1998; Gimeno et al., 1997; Storey et al., 2010).

Η εξωτερική υποστήριξη των ΜΜΕ μπορεί να είναι είτε άμεση είτε έμμεση. Η άμεση εξωτερική στήριξη συνήθως λαμβάνει τη μορφή οικονομικής βοήθειας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων, την αγορά τεχνολογίας ή την εφαρμογή αναπτυξιακών σχεδίων με στόχο την επίλυση προβλημάτων ανεπάρκειας χρηματοδότησης. Συνήθως παρέχεται σύμφωνα με συγκεκριμένες κυβερνητικές πολιτικές ή όρους χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης (Freitas & Von Tunzelmann, 2008; Nishimura & Okamoto, 2011). Η έμμεση εξωτερική υποστήριξη συνήθως λαμβάνει τη μορφή συμβούλων, ιδεών και συμβουλών που παρέχονται από ειδικούς, συμβουλευτικά γραφεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα για να βοηθήσουν στην εξάλειψη της έλλειψης γνώσης και στην αύξηση του διαθέσιμου όγκου πληροφοριών (Freitas & Von Tunzelmann, 2008; Metcalfe & Ramlogan, 2005). Παρά την ποικιλομορφία και τη σημασία της εξωτερικής υποστήριξης για τις ΜΜΕ, οι ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι οι ΜΜΕ επωφελούνται ελάχιστα από αυτήν την υποστήριξη λόγω της έλλειψης πληροφοριών και ευαισθητοποίησης σχετικά με αυτή τη μορφή υποστήριξης και της αδυναμίας της διοίκησης της επιχείρησης να επιλέξει τον κατάλληλο τύπο υποστήριξης (Story, 1994).

Η εξωτερική υποστήριξη είναι σημαντική για τις ΜΜΕ επειδή τους παρέχει τη γνώση που απαιτείται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτομιών. Σύμφωνα με τους Woodman et al. (1993) οι καινοτομίες συνήθως βασίζονται στην επιχειρηματική πληροφοριακή υποστήριξη που λαμβάνεται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Οι Cohen & Levinthal (1990) έδειξαν ότι οι καινοτομίες στις επιχειρήσεις προκύπτουν από το συνδυασμό της γνώσης που λαμβάνεται από το εξωτερικό τους περιβάλλον με τη διαθέσιμη εσωτερική τους γνώση. Ο Damanpour (1991) επιβεβαίωσε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής υποστήριξης που λαμβάνει μια επιχείρηση και της καινοτομίας. Η εξωτερική υποστήριξη παρέχει επίσης σε μια επιχείρηση ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που στηρίζουν την καινοτομία εντός της επιχείρησης (Amabile, 1996; Scott & Bruce, 1994).

Πολλοί ερευνητές έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ εξωτερικής υποστήριξης και απόδοσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Kent (1994) σημείωσε ότι η χρήση εξωτερικής στήριξης αυξάνει τους οικονομικούς δείκτες της ΜΜΕ. Οι Larsson et al. (2003) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εξωτερική υποστήριξη με τη μορφή συμβούλων διαχείρισης και συμβουλών που λαμβάνουν οι ΜΜΕ επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι Brush & Vanderwerf (1992) και Story (2002)

έδειξαν ότι οι εξωτερικοί σύμβουλοι επηρέασαν θετικά την απόδοση, την επέκταση και τη βιωσιμότητα μιας ΜΜΕ. Τα ευρήματα της έρευνας σημείωσαν ότι η χρήση εξωτερικής υποστήριξης συμβάλλει θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Penrose, 1959a, 1959b; Teece et al., 1997). Ο Dollinger (1985) τόνισε τα θετικά αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης με τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος στην απόδοση της ΜΜΕ. Πολλοί άλλοι μελετητές έχουν τονίσει τη θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης μιας επιχείρησης και της χρήσης εξωτερικής υποστήριξης (Bylund & McCaffrey, 2017; Matlay et al., 2005).

Ωστόσο, οι ερευνητές υποστήριζαν ότι η σχέση μεταξύ πρακτικών καινοτομίας και επιχειρηματικής απόδοσης που απαιτεί έναν βοηθητικό παράγοντα αντιπροσωπεύει μια μετριαστική μεταβλητή (Covin & Slevin, 1989; Jones & de Zubielqui, 2017; Li & Atuahene-Gima, 2001).

Μελέτες έχουν αποδείξει την ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης μιας επιχείρησης και της πιθανότητας επιβίωσής της (Friedlander & Pickle, 1968; Gibson et al., 1973; Steers, 1975; Thompson & McEwen, 1958). Για παράδειγμα, οι Wiklund και Shepherd (2011) υποστήριζαν ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης απαιτεί ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης. Επιπλέον, η δημοσιευμένη βιβλιογραφία δείχνει ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης δείχνει την εξαιρετική της απόδοση για μεγάλο χρονικό διάστημα (Friedlander & Pickle, 1968; Gibson et al., 1973; Steers, 1975; Thompson & McEwen, 1958). Επιπλέον, τόσο η απόδοση όσο και η επιβίωση μιας επιχείρησης επηρεάζονται από εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες και κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19 (Holmes et al., 2010). Αυτή η μελέτη υποστήριξε ότι η εξωτερική υποστήριξη που λαμβάνουν οι ΜΜΕ με σκοπό τον μετριασμό των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 συμβάλλει στην ενίσχυση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών καινοτομίας και της απόδοσης μιας επιχείρησης αφενός και μεταξύ των πρακτικών καινοτομίας και της επιβίωσης της επιχείρησης αφετέρου.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

- Aldrich, H. (1979). *1979 Organizations and environments*. Prentice-Hall.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Bennett, R., & Robson, P. (2003). Changing use of external business advice and government supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37(8), 795–811. <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155–180. <https://doi.org/10.1080/089856299283245>.
- Bercovitz, J., & Mitchell, W. (2007). When is more better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability. *Strategic Management Journal*, 28(1), 61–79. <https://doi.org/10.1002/smj.568>.
- Bester, H., & Hellwig, M. (1989). Moral hazard in credit markets; some recent developments. In *Agency theory, information and incentives*. Springer Verlag.
- Binks, M. R., Ennew, C. T., & Reed, G. V. (1992). Information asymmetries and the provision of finance to small firms. *International Small Business Journal*, 11(1), 35–46. <https://doi.org/10.1177/026624269201100103>.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227–242.
- Bruns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*, (pp. 120–122). Tavistock.
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157–170. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90010-O](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90010-O).
- Bylund, P. L., & McCaffrey, M. (2017). A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 461–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.006>.
- Carroll, G. R., & Huo, Y. P. (1986). Organizational task and institutional environments in ecological perspective: Findings from the local newspaper

industry. *American Journal of Sociology*, 91(4), 838–873. <https://doi.org/10.1086/228352>.

- Cefis, E., & Marsili, O. (2003). *Survivor: The role of innovation in firm's survival* (Discussion Paper Series No. 03–18). Tjalling C. Koopmans Research Institute, USE, Utrecht University.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 42(3), 229–244.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180–190.
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523–542. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- Cowling, M., Liu, W., & Ledger, A. (2012). Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *International Small Business Journal*, 30(7), 778–800. <https://doi.org/10.1177/0266242611435516>.
- Curristine, T. (2006). Performance information in the budget process: Results of the OECD 2005 questionnaire. *OECD Journal on Budgeting*, 5(2), 87–131.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375–402. <https://doi.org/10.1177/017084069201300304>.
- Danes, S. M., Loy, J. T. c., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of family-owned firms within a quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395–421. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00250.x>.
- Dhochak, M., & Sharma, A. K. (2015). Impact of global financial crisis on Indian venture capital firms: An empirical evaluation. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(4), 330–345. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2015.072931>.
- Dollinger, M. J. (1985). Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 23(000001), 24.
- Freeman, C. (2004). Technological infrastructure and international competitiveness. *Industrial and Corporate Change*, 13(3), 541–569. <https://doi.org/10.1093/icc/dth022>.
- Freitas, I. M. B., & Von Tunzelmann, N. (2008). Mapping public support for innovation: A comparison of policy alignment in the UK and France. *Research Policy*, 37(9), 1446–1464. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.05.005>.
- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 289–304. <https://doi.org/10.2307/2391456>.
- Gaynor, G. (2002). *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. Amacom.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. (1973). *Organizations: Structure, processes, behavior*. BPI.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- Global, I (2018). IGI global. *Sort*, 20(50), 100.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>.
- Helmers, C., & Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK. *Review of Industrial Organization*, 36(3), 227–248. <https://doi.org/10.1007/s11151-010-9247-7>.
- Hillier, B., & Ibrahim, M. (1993). Asymmetric information and models of credit rationing. *Bulletin of Economic Research*, 45(4), 271–304. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8586.1993.tb00571.x>.
- Holmes, J., Gathercole, S. E., Place, M., Dunning, D. L., Hilton, K. A., & Elliott, J. G. (2010). Working memory deficits can be overcome: Impacts of training and medication on working memory in children with ADHD. *Applied Cognitive Psychology*, 24(6), 827–836. <https://doi.org/10.1002/acp.1589>.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>.
- Jones, J., & de Zubieta, G. C. (2017). Doing well by doing good: A study of university-industry interactions, innovativeness and firm performance in sustainability-oriented Australian SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.036>.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1986). Jobs and skills: A multivariate structural approach. *Social Science Research*, 15(3), 269–296. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(86\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0049-089X(86)90009-8).

- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7(1), 321–349. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.07.080181.001541>.
- Kent, P. (1994). Management advisory services and the financial performance of clients. *International Small Business Journal*, 12(4), 45–58. <https://doi.org/10.1177/0266242694124003>.
- Larsson, E., Hedelin, L., & Gärling, T. (2003). Influence of expert advice on expansion goals of small businesses in rural Sweden. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 205–212. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00076>.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.
- Lin, C. Y. Y., & Chen, M. Y. C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132.
- Mahmudova, L., & Kovács, J. K. (2018). Defining the performance of small and medium enterprises. *Network Intelligence Studies*, 12, 111–120.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9>.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2015). Business angel investment activity in the financial crisis: UK evidence and policy implications. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(1), 43–60. <https://doi.org/10.1068/c12324b>.
- Matlay, H., Boter, H., & Lundström, A. (2005). SME perspectives on business support services. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 244–258.
- Metcalfe, J. S., & Ramlogan, R. (2005). Limits to the economy of knowledge and knowledge of the economy. *Futures*, 37(7), 655–674. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2004.11.006>.

- Miner, J. B. (1997). The expanded horizon for achieving entrepreneurial success. *Organizational Dynamics*, 25(3), 54–67. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90047-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90047-4).
- Nishimura, J., & Okamuro, H. (2011). Subsidy and networking: The effects of direct and indirect support programs of the cluster policy. *Research Policy*, 40(5), 714–727. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.011>.
- O’Cass, A., & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996–1018. <https://doi.org/10.1177/0266242613480225>.
- O’Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603–620. <https://doi.org/10.1108/17410380610668540>.
- O’Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>.
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd Edition). Paris: The Measurement of Scientific and Technological Activities/ OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Ortiz-Villajos, J. M. (2014). Patents, what for? The case of Crossley Brothers and the introduction of the gas engine into Spain, c. 1870–1914. *Business History*, 56(4), 650–676. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.837890>.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>.
- Penrose, E. (1959a). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.

- Penrose, R. (1959b). *The apparent shape of a relativistically moving sphere* [Paper presentation]. The Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). Social control of organizations. In *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, (pp. 39–22).
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Qian, G., & Li, L. (2003). Profitability of small-and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881–887. <https://doi.org/10.1002/smj.344>.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:26:y:2011:i:4:p:441-457>. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>.
- Schumpeter, J. A., & Redvers, O. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle... Translated... by Redvers Opie*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558. <https://doi.org/10.2307/2392022>.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>.

- Story, D. (1994). *Understanding the small business sector*. International Thomson business Press.
- Teece, D. J. (2002). Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*, 4, 159.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23(1), 23–31. <https://doi.org/10.2307/2088620>.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–189. <https://doi.org/10.1177/104225879902300310>.
- Zhang, J., Zhang, T., Dai, Y., Harandi, M., & Hartley, R. (2018). *Deep unsupervised saliency detection: A multiple noisy labeling perspective* [Paper presentation]. Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition.

Συμπεράσματα

Η παρούσα Μελέτη αναφέρεται στο στρατηγικό μανάτζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αναλύεται η περίπτωση της ΑΕ Εμπορίας Επαγγελματικών Προϊόντων. Η εταιρεία αυτή έχει μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται και έχει καταφέρει να χτίσει συνεργασίες με σημαντικό δίκτυο πελατών. Επιπλέον, διαθέτει μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, πολύ ισχυρό προσωπικό και συνεπώς έτσι έχει ενισχυθεί η εταιρική της ταυτότητα.

Τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν και χρήζει να διορθωθούν είναι οι τιμές της εταιρείας που είναι πολύ υψηλότερες σε σχέση με τον ανταγωνισμό παρόλο που η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει είναι αντίστοιχα υψηλή. Προκύπτει λοιπόν, πως οικονομική κατάσταση εξαιτίας της πανδημίας επηρεάζει αρνητικά γενικότερα την αγορά του τουρισμού αλλά και άμεσα την εταιρεία αυτή. Σύμφωνα με την ανάλυση της βιβλιογραφίας η οποία αναπτύχθηκε η εταιρία συστήνεται να επεκτείνει τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικά και να δημιουργηθεί ένα e-shop, μιας και εξαιτίας της πανδημίας η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πελατών δεσπόζει στην αγορά και έχει πλέον εδραιωθεί.

Φυσικά βλέπουμε πως κάθε εταιρεία χρειάζεται και στήριξη εξωτερικών παραγόντων οπότε, μιας και πρόκειται για μία μικρομεσαία επιχείρηση θα ήταν πολύ σκόπιμο να γίνει διερεύνηση προοπτικών στήριξης από το κράτος, ώστε να διεκδικήσει την προβλεπόμενη ενίσχυση. Θα ήταν σκόπιμο επίσης να διερευνηθεί η δυνατότητα συμμετοχής σε δημοπρασίες, διαγωνισμούς έργων, από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς ώστε να αυξηθεί το εν δυνάμει πελατολόγιο. Εκτός αυτού με την ενίσχυση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα ήταν πιο εύκολο να υπάρξει άνοιγμα σε νέες περιοχές τόσο φυσικών καταστημάτων όσο και στην προσφορά υπηρεσιών σε μεγάλη γεωγραφική έκταση.

Όπως κάθε εταιρεία πλέον πρέπει να λάβει υπόψη την βιώσιμη ανάπτυξη και να εντάξει την βιωσιμότητα στις υπηρεσίες οι οποίοι να μετρηθούν και να γίνουν οι κατάλληλες αναπροσαρμογές στο περιβαλλοντικό και κοινωνικό ενδιαφέρον. Προτείνεται εκτενέστερη μελέτη των πελατών και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της

εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη επιπλέον ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες και διεξάγοντας τακτικά συλλογή δεδομένων ώστε να μπορεί να γίνει πιο σαφής σχεδιασμός στρατηγικού μάνατζμεντ και ανάλογη προτεραιοποίηση υιοθέτησης αλλαγών οι οποίες θα βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της εταιρείας.