



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(MBA TOURISM MANAGEMENT)

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟ – ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:
ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ορέστης Ν. Παπαδογούλας

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

"Στρατηγική μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων: Μεταφραστικές επιχειρήσεις"

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Παπαδογούλας Ορέστης

Ημερομηνία: 24/03/2016

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ορέστης Παπαδογούλας

Σημαντικοί όροι: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Στρατηγικός σχεδιασμός, Μεταφραστικός Κλάδος, Αντικειμενικοί σκοποί, Συγκριτικό Πλεονέκτημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα της οικονομικής ζωής, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, αλλά κυρίως λόγω της συμβολής τους στην απασχόληση. Ωστόσο ένα μεγάλο ποσοστό των ΜμΕ έρχεται αντιμέτωπο με σοβαρά προβλήματα μάνατζμεντ, αύξηση του κόστους του χρήματος και μείωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους.

Ειδικότερα, οι ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των μεταφράσεων αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών που παρέχουν αλλά και της ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης την οποία οφείλουν να παρακολουθούν ώστε να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει το κατά πόσο οι ΜμΕ επιχειρήσεις γενικά και οι μεταφραστικές ΜμΕ ειδικότερα υιοθετούν και ακολουθούν πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού και πόσο αυτό λειτουργεί θετικά στη συνολική λειτουργία τους.

Είναι γενικά αποδεκτό το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜμΕ έρχεται αντιμέτωπο με σοβαρά προβλήματα μάνατζμεντ, αύξηση του κόστους του χρήματος και μείωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους, συνθήκες οι οποίες επιβαρύνονται από τη συντηρητική στάση των εμπορικών τραπεζών και της ελληνικής κυβέρνησης απέναντί τους. Ενώ, πιο συγκεκριμένα για τις μεταφραστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις η επίτευξη του στόχου κερδοφορίας και ανάπτυξης απαιτεί υψηλό επίπεδο οργάνωσης και υποδομών και παράλληλα την εξασφάλιση χαμηλότερου κόστους απόκτησης δανειακών κεφαλαίων.

Γίνεται εμφανές λοιπόν ότι η ανάπτυξη των ΜμΕ και η ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας αποτελούν πλέον βασικούς πυλώνες της ανταγωνιστικότητας της ΕΕ και κυρίως της Ελλάδας. Η ανάγκη συνειδητοποίησης της αξίας των ΜμΕ και της προώθησης της επιχειρηματικότητας είναι επιτακτική. Ως αποτέλεσμα αυτού οι ΜμΕ θα πρέπει να έχουν την ικανότητα αλλά και την ταχύτητα να ανταποκριθούν στις συνθήκες της νέας πραγματικότητας.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχήν την Αθηνά, τον άνθρωπό μου, τη σύντροφό μου που αποτελεί καθημερινά την έμπνευση και το κίνητρο για την εκπλήρωση τόσο των προσωπικών όσο και των επαγγελματικών μου στόχων.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για τη στήριξη και τη βοήθεια που μου παρείχε στην προσπάθειά μου να αποκτήσω αυτό το μεταπτυχιακό τίτλο τόσα χρόνια αργότερα.

Τέλος, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς και τον αδερφό μου για την επιμονή τους στο να με ωθούν στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανώτατα όρια Μικρο - Μεσαίων Επιχειρήσεων _____	32
Πίνακας 2: Στόχοι της αναθεώρησης _____	33
Πίνακας 3: Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα _____	52

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Νομική μορφή επιχείρησης _____	53
Διάγραμμα 2: Αριθμός εργαζομένων _____	54
Διάγραμμα 3: Έσοδα για το έτος 2014 _____	55
Διάγραμμα 4: Πώς κρίνετε την αποστολή της επιχείρησης; _____	56
Διάγραμμα 5: Λόγοι μη ύπαρξης μακροπρόθεσμου σχεδιασμού _____	57
Διάγραμμα 6: Χρονικός ορίζοντας μακροπρόθεσμου σχεδιασμού _____	58
Διάγραμμα 7: Η σημασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για την επιχείρηση _____	59
Διάγραμμα 8: Μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις _____	59
Διάγραμμα 9: Χαρακτηρισμός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης _____	60
Διάγραμμα 10: Σημασία χαρακτηριστικών της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό _____	60
Διάγραμμα 11: Αναγνώριση τομέων ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση _____	61
Διάγραμμα 12: Τομείς μειονεκτημάτων της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της _____	62
Διάγραμμα 13: Βασικά στοιχεία κατά την πρόσληψη _____	63

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	8
1.1 Ορισμός της Στρατηγικής	8
1.2 Αποστολή και Όραμα	9
1.3 Εξωτερικό περιβάλλον.....	10
1.3.1 Μάκρο-περιβάλλον – Ανάλυση P.E.S.T.....	11
1.3.1.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον	12
1.3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον	12
1.3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	13
1.3.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις.....	13
1.3.2 Μικρο-περιβάλλον – Η προσέγγιση του Porter	14
1.3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	15
1.3.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	16
1.3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	17
1.3.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	17
1.3.2.5 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.	18
1.3.3 Στρατηγικές ομάδες	19
1.4 Εσωτερικό περιβάλλον	19
1.4.1 Η δομή της επιχείρησης.....	20
1.4.2 Εταιρική κουλτούρα	20
1.4.3 Οι πόροι της επιχείρησης	21
1.4.4 Η αλυσίδα αξίας.....	23
1.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	24
1.5.1 Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	25
1.5.1.1 Αποδοτικότητα.....	26
1.5.1.2 Ποιότητα.....	26
1.5.1.3 Καινοτομία.....	26
1.5.1.4 Ανταπόκριση Πελατών	27
1.6 Στρατηγικό management.....	27
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	31
2.1 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	31
2.2 Όραμα και Αποστολή των ΜΜΕ	34
2.3 Ανάλυση του κλάδου (macro - environment).....	35
2.3.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις.....	36
2.3.2 Οικονομικές δυνάμεις	37
2.3.3 Κοινωνικές δυνάμεις.....	37
2.3.4 Τεχνολογικές δυνάμεις.....	37
2.3.5 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.....	38

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

2.3.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	38
2.3.5.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	39
2.3.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	39
2.3.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	39
2.3.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις μεταφραστικές εταιρείες.....	40
2.4 Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης (internal environment)	41
2.4.1 Η δομή της επιχείρησης.....	41
2.4.2 Εταιρική κουλτούρα	41
2.4.3 Εταιρικοί στόχοι.....	42
2.4.4 Πόροι της επιχείρησης.....	43
2.4.4.1 Υλικοί πόροι της επιχείρησης.....	43
2.4.4.2 Άυλοι πόροι της επιχείρησης	44
2.4.5 Αλυσίδα αξίας και μεταφράσεις.....	45
2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	45
2.5.1 Αποδοτικότητα.....	45
2.5.2 Ποιότητα	46
2.5.3 Καινοτομία.....	46
2.5.4 Πελατοκεντρική τακτική.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	48
Κεφάλαιο 3 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
3.1 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων	49
3.2 Ανταπόκριση των επιχειρήσεων	49
3.3. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων	50
3.4 Συνοπτική περιγραφή του ερωτηματολογίου	51
3.5 Γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων, Στρατηγική & Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	65
4.1 Γενικά Συμπεράσματα	65
4.2 Τα πλεονεκτήματα των Μικρο – μεσαίων επιχειρήσεων	66
4.3 Οι αδυναμίες και τα προβλήματα των Μικρο - μεσαίων επιχειρήσεων	67
4.4 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιτυχία των Μικρο - μεσαίων επιχειρήσεων	71
4.5 Συμπεράσματα έρευνας	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Ορισμός της Στρατηγικής

Η Στρατηγική ως έννοια και ως διαδικασία έχει προσεγγισθεί και έχει εξεταστεί από μια πληθώρα προοπτικών. Στο σύνολό τους, αναφέρονται στη δράση της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης με σκοπό την «εναρμόνιση» μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την επίτευξη των στόχων που η ίδια η διοίκηση θέτει. Ταυτόχρονα, η Στρατηγική ορίζεται ως ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει μια επιχείρηση την αποστολή και τους αντικειμενικούς της στόχους, ενώ θα μεγιστοποιεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και θα ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματά της.

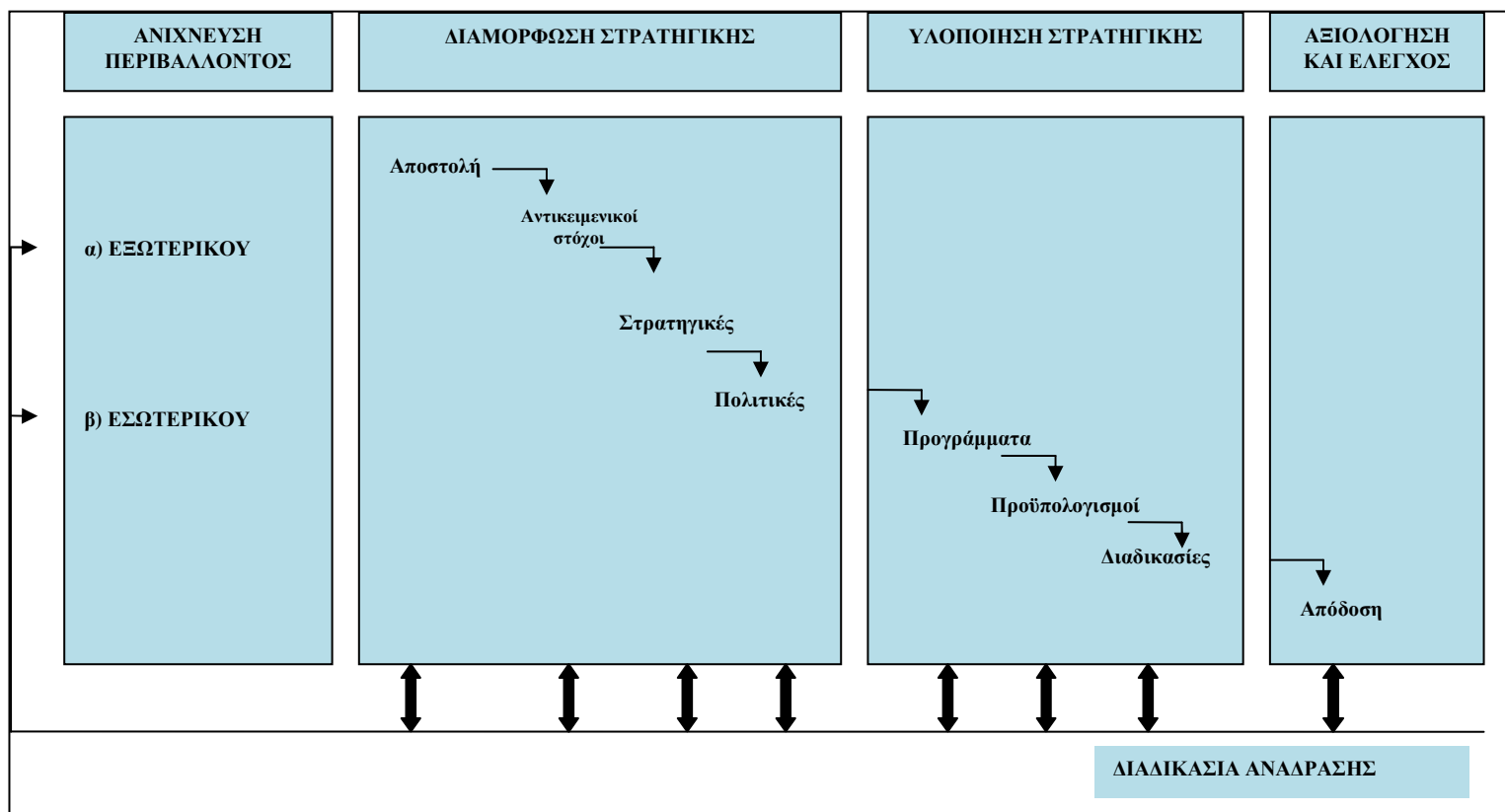
Σύμφωνα με τον Kenneth Andrews¹ «Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και το οποίο είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και το είδος αυτής». Λαμβάνοντας υπ' όψιν το συνδυασμό και το συντονισμό του πλήθους των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν από την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου, γίνεται εμφανές ότι η στρατηγική δεν αποτελεί ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο οδηγιών που οδηγεί στην επιτυχία. Η στρατηγική συντονίζει προς μια ενιαία κατεύθυνση, ανεξάρτητες αποφάσεις της διοίκησης με σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Οι Wheelen & Hunger² συνοψίζουν το στρατηγικό μανάτζμεντ σε τρία στάδια καθιστώντας την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) ως δεδομένη ενέργεια για τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.

¹ Kenneth Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*, 1971, σελ. 18

² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Third Edition, σελ. 5

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Σχήμα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: J. David Hunger Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Third Edition

1.2 Αποστολή και Όραμα

Το εταιρικό όραμα είναι μέρος της εταιρικής αποστολής καθώς αποτελεί την εναρκτήρια ιδέα του επιχειρηματία για τη δημιουργία της επιχείρησης. Ως συνέπεια αυτού, η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει το καθήκον να συμπεριλάβει το όραμα του επιχειρηματία στην εταιρική αποστολή και να το μεταφέρει στον τρόπο λειτουργίας και σκέψης του συνόλου των απασχολούμενων. Να καθοδηγήσει δηλαδή τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς ένα ενιαίο σκοπό. Ο P. Kotler³ υποστηρίζει ότι η διαμόρφωση της αποστολής των εταιρειών γίνεται βάση πέντε στοιχείων: α) της ιστορίας της εταιρείας β) των τρεχουσών προτιμήσεων των ιδιοκτητών και της διοίκησης γ) του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δ) των εταιρικών πόρων ε) των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (competitive advantages).

³ Philip Kotler. Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000, σελ. 156

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Η αποστολή μιας επιχείρησης αποτελεί το σκοπό, ή το λόγο ύπαρξής της. Δηλώνει το τι ακριβώς προσφέρει μια εταιρεία στην κοινωνία. Μια σωστά διαρθρωμένη αποστολή προσδιορίζει τον θεμελιώδη, μοναδικό σκοπό που διαφοροποιεί την εν λόγω επιχείρηση από τις ομοειδής της, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει τις λειτουργίες της επιχείρησης όσον αφορά στα προσφερόμενα προϊόντα (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών) και τις αγορές που εξυπηρετεί. Τοποθετεί, δηλαδή σε μια πρόταση, όχι μόνο αυτό που είναι η επιχείρηση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά και αυτό που θέλει να γίνει, βάζοντας έτσι τις βάσεις για τη μελλοντική διαμόρφωση στρατηγικής.

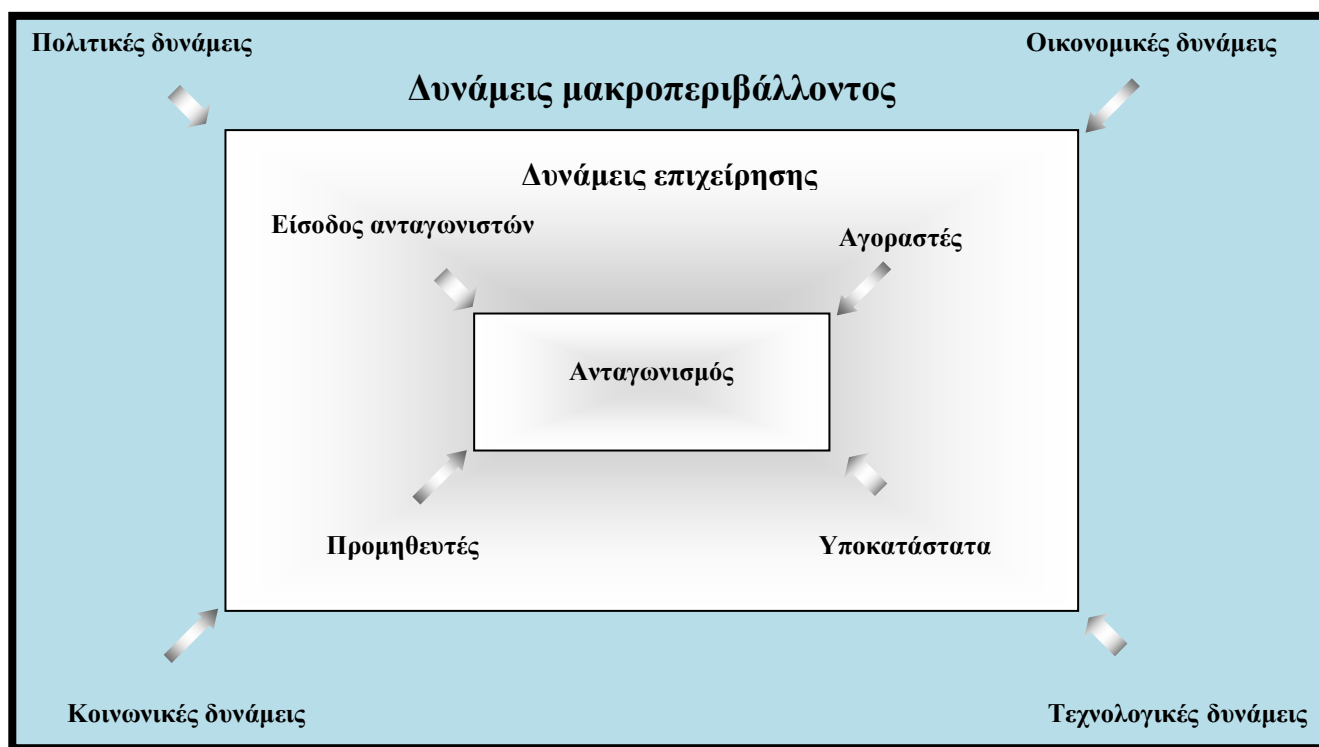
1.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις, ως οικονομικοί οργανισμοί, αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται σε ένα μεταβαλλόμενο, από πολλές πλευρές, περιβάλλον. Στην προσπάθεια τους για επιβίωση, απαραίτητη κρίνεται η παρακολούθηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα με σκοπό τη διατήρηση ή ακόμα και τη βελτίωση της θέσης τους στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Καθώς στην πράξη εμφανίζεται ιδιαίτερα δύσκολος ο εντοπισμός του συνόλου των αλλαγών που συμβαίνουν σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον όπως είναι το οικονομικό, έχουν αναπτυχθεί συστήματα ανάλυσης για την όσο το δυνατόν καλύτερη παρακολούθηση των συγκεκριμένων αλλαγών.

Μέσω των προαναφερόμενων συστημάτων το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και σε μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στόχος αυτής της διάκρισης αποτελεί η παρακολούθηση των αλλαγών που συμβαίνουν γύρω από την επιχείρηση αλλά και η ταυτόχρονη κατάταξή τους σε ευκαιρίες και απειλές με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση της καταλληλότερης στρατηγικής.

1.3.1 Μάκρο-περιβάλλον – Ανάλυση P.E.S.T.

Το μάκρο-περιβάλλον, γνωστό και ως γενικευμένο (societal), διαμορφώνεται από μια πληθώρα παραγόντων οι οποίοι κρίνεται αδύνατο να εκτιμηθούν στο σύνολό τους. Για το λόγο αυτό το μάκρο-περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες στις οποίες και πραγματοποιείται μία εις βάθος ανάλυση. Οι κατηγορίες αυτές είναι: α) πολιτικό και νομικό περιβάλλον, β) οικονομικό, γ) κοινωνικοπολιτιστικό και δ) τεχνολογικό περιβάλλον. Οι αντίστοιχες αγγλικές λέξεις σχηματίζουν και την ακροστιχίδα P.E.S.T., Political, Economic, Sociocultural, Technological.



Σχήμα 2: Ανάλυση P.E.S.T.

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό

1.3.1.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Οι δυνάμεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κομμάτι του εξωτερικού περιβάλλοντος καταναείμουν εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.⁴ Ως άμεσο αποτέλεσμα, οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα επηρεάζουν κατά πολύ τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η κατάσταση αυτή σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις εμπορικές τους δραστηριότητες σε παραπάνω από μία χώρες, προάγει τη διαρκή επαγρύπνηση των διοικήσεων σε ότι αφορά σε αλλαγές που μπορεί να σχετίζονται με τον κλάδο τους.

1.3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Οι οικονομικές δυνάμεις καθορίζουν την ανταλλαγή των προϊόντων, του χρήματος, της ενέργειας και των πληροφοριών.⁵ Οι προαναφερόμενες συνιστώσες σε συνδυασμό με άλλους οικονομικούς δείκτες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, οι δείκτες των χρηματιστηρίων αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου ενώ ταυτόχρονα κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη – ως αδύνατη – η πρόβλεψή τους σε μακροχρόνιο επίπεδο. Με δεδομένη την ταχύτητα και τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι αλλαγές στους οικονομικούς δείκτες οι επιχειρήσεις (και ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους όπως οι Μ.Μ.Ε.) παρουσιάζονται ως ακόλουθοι των αλλαγών και «μαχητές» της επιβίωσης. Για το λόγο αυτό η διαρκής ενημέρωση, σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, και η ανάλυση των στοιχείων με στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη των βασικών οικονομικών δεικτών για το εγγύς μέλλον κρίνεται ουσιαστική όχι μόνο για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και για τη διαμόρφωση στρατηγικής με σκοπό τη διατήρηση και γιατί όχι και τη βελτίωση της παρούσας θέσης της επιχείρησης.

⁴ J.David Hunger/Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, third edition. ό.π. σελ.31.

⁵ J.David Hunger/Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, third edition. ό.π. σελ 30

1.3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον διαμορφώνει το σύνολο των αξιών, των ηθών, των ιδανικών και των εθίμων που χαρακτηρίζουν και ταυτόχρονα διαφοροποιούν μια κοινωνία από μία άλλη. Η διαφοροποίηση χρίζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις καθώς η οποιαδήποτε απόκλιση μπορεί να έχει αποτελέσματα μη αναστρέψιμα αναφορικά με την εμπορική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αυτών. Συμπερασματικά, η ενημέρωση των επιχειρήσεων σχετικά με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν οι αλλαγές αυτές τη γενικότερη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου κρίνεται καταλυτική καθώς οι τελευταίες δεν αφήνουν ανεπηρέαστο τον επιχειρηματικό κόσμο. Η διαρκής ανάλυση και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα εμφανίζεται ως «λύση» στο πρόβλημα του «επαναπροσδιορισμού» και της «επανατοποθέτησης» των επιχειρήσεων κοινωνικά και κατ' επέκταση στρατηγικά.

1.3.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Οι αλλαγές που διαδραματίζονται στο τεχνολογικό περιβάλλον αποτελούν την καλύτερη απόδειξη για την ταχύτητα με την οποία κινείται ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος. Εάν σκεφτούμε ότι σε επίπεδο οικιακής χρήσης, οι υπολογιστές χαρακτηρίζονται ως ξεπερασμένοι μετά την πάροδο έξι μηνών, σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι διοικήσεις και οι ιδιοκτήτες μικρότερων επιχειρήσεων καλούνται να καταβάλλουν υπεράνθρωπες προσπάθειες για να παραμείνουν, σχετικά κοντά, σε αυτό που αποκαλείται τεχνολογία αιχμής. Φυσικά οι αλλαγές που πραγματοποιούνται δεν σημαίνει ότι είναι πάντα υπέρ της βελτίωσης της θέσης των επιχειρήσεων. Καθώς η τεχνολογία διαφοροποιεί καθημερινά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούμε, στις βασικές μας δραστηριότητες, είναι φυσικό πολλές φορές οι εκάστοτε αλλαγές να αποτελούν απειλή για έναν κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, σε επίπεδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αποτελεί η χρήση του λογισμικού για αυτόματη μετάφραση που απειλεί, σε ένα μεγάλο βαθμό, την βιωσιμότητα των μεταφραστικών επιχειρήσεων. Ο ρυθμός, επομένως, με τον οποίο κινείται η εξέλιξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος δεν αφήνει περιθώρια για «δεύτερη» σκέψη στις επιχειρήσεις, είναι

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

σημαντικό για τις τελευταίες να παρακολουθούν την οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιείται σε τεχνολογικό επίπεδο και μπορεί να επηρεάσει τη θέση τους, και να δρουν κατά τρόπο τέτοιο που να έχει ως άμεσο σκοπό την απόκτηση ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων του κλάδου.

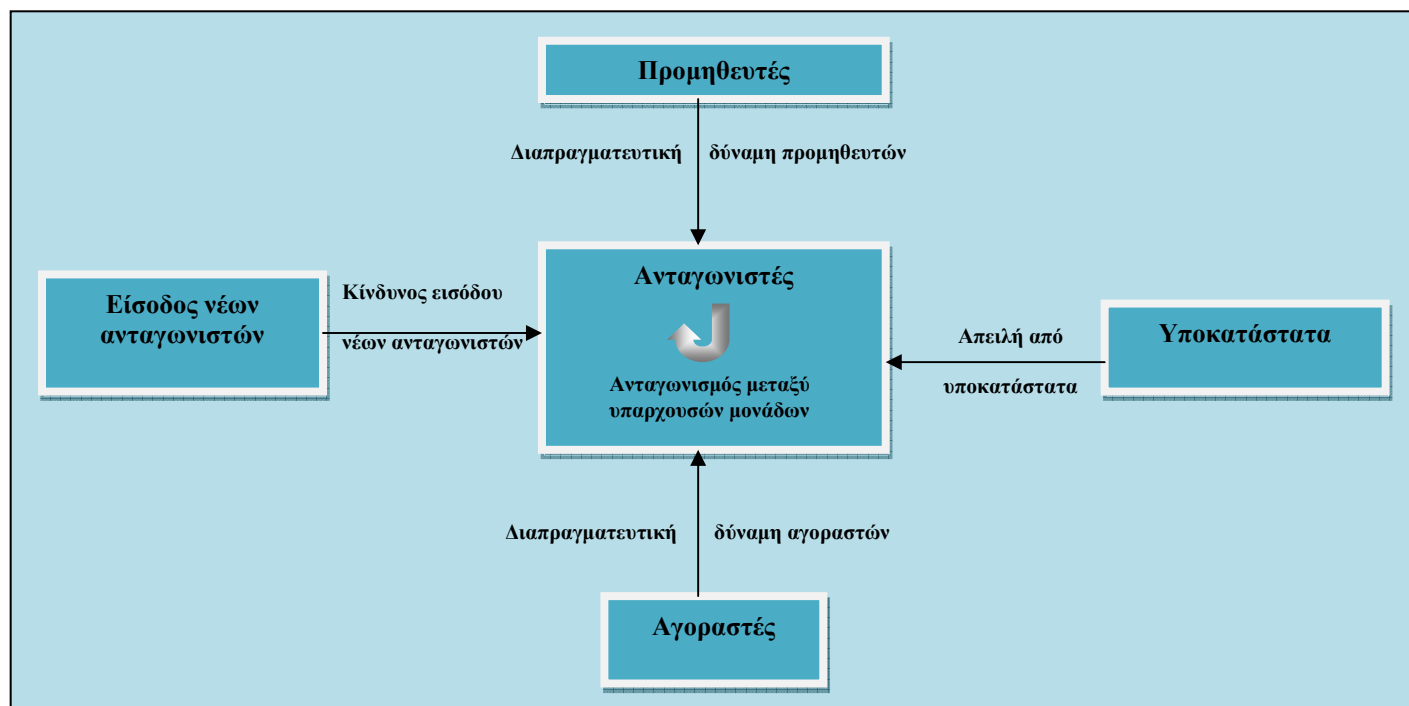
1.3.2 Μικρο-περιβάλλον – Η προσέγγιση του Porter

Ο Μ. Porter, ειδικός στην ανταγωνιστική στρατηγική, διατύπωσε την πεποίθηση ότι η μεγαλύτερη ανησυχία μιας επιχείρησης, έγκειται στην ένταση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του βιομηχανικού κλάδου όπου αυτή δραστηριοποιείται. Για τον προσδιορισμό του βαθμού αυτής της έντασης κάνει χρήση πέντε βασικών δυνάμεων που εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Χαρακτηριστικά δηλώνει: «Η συλλογική ισχύς των δυνάμεων αυτών προσδιορίζει το μέγιστο πιθανό κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανό κέρδος μετράται σε όρους μακροχρόνιας απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου».⁶

Πιο συγκεκριμένα ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί ένα συνδυασμό των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των ενεργειών που ακολουθεί για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής της κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει την καταλληλότερη θέση στο εσωτερικό του κλάδου που δραστηριοποιείται ώστε να μπορεί να προστατευθεί από τους ανταγωνιστές της ή να τους ωθεί να λειτουργούν υπέρ αυτής. Οι δυνάμεις που όπως προαναφέρθηκε χρησιμοποιεί ο Porter για τον καθορισμό της έντασης του ανταγωνισμού που εμφανίζεται στο εσωτερικού ενός κλάδου είναι οι εξής:

- Η απειλή εισόδου νεο-εισερχόμενων.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

⁶ Michael Porter, *Competitive Strategy*, ό.π. σελ 47.



Σχήμα 3: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό

1.3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεο-εισερχόμενοι αποτελούν τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν υφιστάμενο κλάδο. Τυπικά, φέρνουν νέο δυναμικό, την επιθυμία να αποκτήσουν ένα «κομμάτι» της αγοράς και τους απαραίτητους πόρους για να λειτουργήσουν.⁷ Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση που μπορεί να αναμένεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Τα εμπόδια εισόδου αποτελούν δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να εισέλθει σε ένα κλάδο. Ορισμένα από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι τα ακόλουθα:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια

⁷ J. David Hunger/Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, third edition, ό.π. σελ.37

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

- Κόστος μετακίνησης
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Κυβερνητικές πολιτικές

1.3.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζουν. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών έχει ισχύ εάν κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες εμφανίζονται στην αγορά:

- Στον κλάδο των προμηθευτών κυριαρχούν λίγες επιχειρήσεις οι οποίες όμως πωλούν σε πολλές.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία του προμηθευτή είναι μοναδικά ή έχει δημιουργήσει υψηλά κόστη μετακίνησης.
- Υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα.
- Οι προμηθευτές πραγματοποιούν προς τα εμπρός καθετοποίηση με αποτέλεσμα τον άμεσο ανταγωνισμό με τους παρόντες πελάτες τους.
- Το ποσοστό πωλήσεων των προμηθευτών προς τον συγκεκριμένο κλάδο είναι πολύ μικρό και κατά συνέπεια ασήμαντο για τους πρώτους.⁸

⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα 2002 ό.π. σελ. 100

1.3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές ως ομάδα, μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες ενώ ταυτόχρονα μπορούν να εντείνουν τις «μάχες» μεταξύ των ανταγωνιστριών εταιρειών του κλάδου. Και στην περίπτωση αυτή, για να ισχυριστούμε ότι οι αγοραστές έχουν δύναμη στην αγορά πρέπει να ισχύουν ορισμένες προϋποθέσεις όπως: α) ένας αγοραστής να πραγματοποιεί πολύ μεγάλο όγκο αγορών, β) ο αγοραστής πραγματοποιεί προς τα πίσω καθετοποίηση παράγοντας το προϊόν μόνος του, γ) υπάρχει μεγάλος αριθμός εναλλακτικών προμηθευτών καθώς το προϊόν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένο, δ) το κόστος μετακίνησης από τον ένα προμηθευτή στον άλλο είναι πολύ μικρό, ε) ο όγκος του προϊόντος που αγοράζεται αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του κόστους του αγοραστή, στ) το ποσοστό κέρδους ενός αγοραστή είναι πολύ μικρό με αποτέλεσμα να εμφανίζεται ιδιαίτερα ευαίσθητο στις δαπάνες και στη διαφοροποίηση υπηρεσιών, ζ) η ποσότητα προϊόντος που αγοράζεται δεν επηρεάζει την τελική ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων του αγοραστή, κατά συνέπεια μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να ασκεί επιρροή στο τελικό προϊόν.

1.3.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα, ορίζονται τα προϊόντα που εμφανίζονται ως διαφορετικά αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Σύμφωνα με τον M. Porter⁹ «τα υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις του, θέτοντας ένα όριο στις τιμές που μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου». Ειδικότερα, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα εμφανίζεται πιο ισχυρή όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης. Ενώ μέχρι στιγμής το πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου εμφανίζεται να έχει εμφανή λύση, η δυσκολία έγκειται στην αναγνώριση πιθανών υποκατάστατων προϊόντων που εκτελούν την ίδια λειτουργία αλλά στην πραγματικότητα δεν φαίνονται εύκολα αντικαταστάσιμα.

⁹ Michael Porter, Competitive Strategy

1.3.2.5 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Εμφανίζεται ως η ισχυρότερη από τις πέντε δυνάμεις του Porter κι αυτό γιατί σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αυτή που καθορίζει το πιθανό ποσοστό κέρδους που μπορεί να κατακτήσει ο κάθε ανταγωνιστής. Όταν ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να αυξήσουν έτσι την κερδοφορία τους. Στην αντίθετη περίπτωση, ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων δυσκολεύοντας την επιβίωση των πολλών. Αυξημένη ένταση του ανταγωνισμού, σημαίνει από την πλευρά των επιχειρήσεων δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την αύξηση του ποσοστού κερδοφορίας και κατά συνέπεια επικράτησης έναντι των υπολοίπων. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν:

- Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων είναι μεγάλος
- Ο ρυθμός αύξησης του κλάδου είναι χαμηλός
- Υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- Η δυναμικότητα αυξάνεται σε υψηλά μεγέθη
- Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά και τέλος
- Οι ανταγωνιστές εμφανίζονται διαφοροποιημένοι χωρίς να γνωρίζουν το πότε και πως ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο.

1.3.3 Στρατηγικές ομάδες

Ο Porter ορίζει ως στρατηγική ομάδα «ένα σύνολο εταιρειών που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους». Η δημιουργία στρατηγικών ομάδων σε ένα κλάδο λειτουργεί αφαιρετικά καθώς μειώνει κατά πολύ τον αριθμό των επιχειρήσεων που καλείται να αναλύσει ο ενδιαφερόμενος για τον κλάδο. Το βασικό στοιχείο που χρησιμοποιείται για την κατάταξη επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες είναι η εφαρμογή παρόμοιας στρατηγικής. Καθώς οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν με βάση τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, είναι πολύ πιθανό να εμφανίζουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Καθώς δεν υπάρχει κάποιος αυστηρός κανόνας που να ακολουθείται από αναλυτές για τον προσδιορισμό στρατηγικών ομάδων, οι παράμετροι που επιλέγονται κάθε φορά αφήνονται στην ευχέρεια του ερευνητή και της οπτικής γωνίας εξέτασης του κλάδου. Το στοιχείο αυτό αποτελεί και το βασικό πλεονέκτημα της διαδικασίας γιατί η επιλογή λανθασμένων παραμέτρων μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα για τον αναλυτή και την επιχείρησή του.

Οι πιο συνήθεις, λοιπόν παράμετροι που λαμβάνονται υπ' όψιν στην ομαδοποίηση των επιχειρήσεων είναι η γεωγραφική κατανομή, τα κανάλια διανομής, η τιμή του προϊόντος, ο πελατειακός στόχος των εταιρειών, το μέγεθος των εταιρειών και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

1.4 Εσωτερικό περιβάλλον

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανεύρεση των απειλών και ευκαιριών, ο προσδιορισμός της καταλληλότερης στρατηγικής απαιτεί και την προσεκτική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με στόχο την ανεύρεση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Με την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ολοκληρώνεται η ανάλυση S.W.O.T. που δίνει μια λεπτομερή εικόνα της επιχείρησης με στόχο την ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εάν αυτό υπάρχει, και το σχεδιασμό της ιδανικότερης στρατηγικής.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Για να πραγματοποιηθεί μια επιτυχής διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρησης απαιτείται η συμμετοχή του συνόλου των τμημάτων αυτής μέσω αναφορών για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους και αξιολογήσεις του προσωπικού και των διαδικασιών που ακολουθούνται. Πρόσθετα όμως στα βασικά τμήματα μιας επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και τους ανθρώπινους πόρους ιδιαίτερη σημασία δίδεται και στη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης ως σημεία «κλειδιά» για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

1.4.1 Η δομή της επιχείρησης

Η δομή μιας επιχείρησης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται εσωτερικά όσον αφορά στη ροή εξουσίας, στη ροή επικοινωνίας και στη ροή εργασίας. Η ύπαρξη διακριτών λειτουργιών μεταξύ των τμημάτων, διευκολύνει την ομαλή λειτουργία και βοηθά στον εντοπισμό των προβλημάτων όταν αυτά προκύπτουν.

Τα οργανογράμματα, που αποτελούν τη γραφική μορφή της δομής της επιχείρησης, απεικονίζουν την τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των εργαζομένων ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Ένα οργανόγραμμα ωστόσο μπορεί να λειτουργήσει και ως βάση δεδομένων για τα προσόντα του προσωπικού και τις δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξή τους.

1.4.2 Εταιρική κουλτούρα

Ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που διδάσκονται και μοιράζονται από τα μέλη μιας επιχείρησης ενώ μεταδίδονται από τη μία γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Σαν όρος η «εταιρική κουλτούρα» εμφανίζεται να αποδίδει τις αξίες του ή των ιδρυτών της επιχείρησης και της αποστολής της.¹⁰

¹⁰ J. David Hunger/Thomas L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", third edition, ό.π. σελ.58

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Στην ουσία η εταιρική κουλτούρα αποτελεί πολλά παραπάνω από μια απλή ιδέα. Μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων της επιχείρησης. Επειδή οι ιδέες που διαμορφώνουν τις κουλτούρες των εταιρειών έχουν μια ισχυρή επιρροή σε όλα τα επίπεδα διοίκησης των επιχειρήσεων, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα μιας επιχείρησης να μεταβάλει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα δεν θα πρέπει να προωθεί απλώς την επιβίωση, αλλά να δημιουργεί τις βάσεις για μια ανώτερη, ανταγωνιστικά, θέση.

Συγκεκριμένα, η εταιρική κουλτούρα υπάρχει για να εκπληρώνει αρκετές σημαντικές λειτουργίες στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όπως:

- Τη δημιουργία της αίσθησης της ταυτότητας προς τους υπαλλήλους
- Τη δέσμευση των υπαλλήλων σε κάτι μεγαλύτερο από τον ίδιο τους τον εαυτό
- Βοηθά στη σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα
- Λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους υπαλλήλους όταν βρίσκονται εκτός των επιχειρησιακών λειτουργιών και χρησιμοποιείται ως οδηγός για κατάλληλη συμπεριφορά.

Στο βαθμό όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί σιωπηρή γνώση, ενσωματωμένο στην εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης, θα είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να το αντιγράψει.

1.4.3 Οι πόροι της επιχείρησης

Οι πόροι αποτελούν τα στοιχεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση αρχικά για τη λειτουργία της και στη συνέχεια για την επίτευξη των στόχων της. Οι κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται συνήθως οι πόροι μιας επιχείρησης είναι οι εξής: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Η ύπαρξη των χρηματοοικονομικών πόρων κρίνεται απαραίτητη για τη συνέχιση των επιχειρηματικών λειτουργιών ενός οικονομικού οργανισμού και την ανάπτυξη του. Η απόκτηση των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών πόρων για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελεί και το βασικότερο πρόβλημα των διοικήσεων. Η απόκτηση όμως, των χρημάτων που κρίνεται ότι απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

διασφαλίζει την ανοδική πορεία. Ακολουθεί η σωστή κατανομή των πόρων αυτών και ο έλεγχος της σωστής χρήσης αυτών των πόρων. Μέσω της διαδικασίας αυτής προσδιορίζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας η οποία με τη σειρά της κρίνει τη δυνατότητα ή όχι μιας συγκεκριμένης στρατηγικής.

Οι φυσικοί πόροι αφορούν στα κτίρια, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, στις πρώτες ύλες και στα συστήματα διανομής μιας επιχείρησης. Η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να επιλέγει τον τόπο εγκατάστασης των μονάδων παραγωγής με βάση τη δυνατότητα ανάπτυξης βιομηχανικής δραστηριότητας και την ύπαρξη ικανοποιητικού όγκου ανθρώπινου δυναμικού. Για την καλύτερη κατανόησή τους οι φυσικοί πόροι διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, α) τις εγκαταστάσεις, β) την τοποθεσία των εγκαταστάσεων και γ) τα αποθέματα των πρώτων υλών ή της πρόσβασης σε αυτές.¹¹

Ως τεχνολογικοί πόροι ορίζονται οι τεχνολογικές διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, στον όρο «τεχνολογικοί πόροι» περιλαμβάνονται οι πατέντες προϊόντων που προσφέρει μια επιχείρηση καθώς και η έρευνα και η ανάπτυξη που πραγματοποιείται από το αντίστοιχο τμήμα της. Σε ένα κλάδο με έντονο το στοιχείο της τεχνολογίας, το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης αποτελεί τη σημαντικότερο κομμάτι μιας εταιρείας αφού μπορεί να την οδηγήσει στην κατοχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των υπολοίπων.

Η τεχνολογική επιλογή από μια επιχείρηση δεν πρέπει να βασίζεται στην επιλογή των ανταγωνιστών της αλλά ούτε και στη διαμόρφωσή της βάσει των τελευταίων επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει πλέον τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέγουν με βάση τις δεξιότητες του προσωπικού τους και τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν.

Τελευταίοι στην κατάταξη εμφανίζονται οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι είναι και οι σημαντικότεροι. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό που επιτυγχάνει ουσιαστικά τους επιθυμητούς στόχους της επιχείρησης με την υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που επιλέγουν τους καταλληλότερους συνδυασμούς των υπολοίπων πόρων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Είναι καταλυτικής σημασίας, κατά συνέπεια, οι δεξιότητες τους να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της. Με δεδομένο αυτό το ανθρώπινο δυναμικό διακρίνεται σε εξειδικευμένο και διοικητικό. Μέσω του διαχωρισμού αυτού βελτιστοποιείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εκμετάλλευση των δυνάμεων και

¹¹ Νικόλαος Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, ό.π. σελ. 134.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

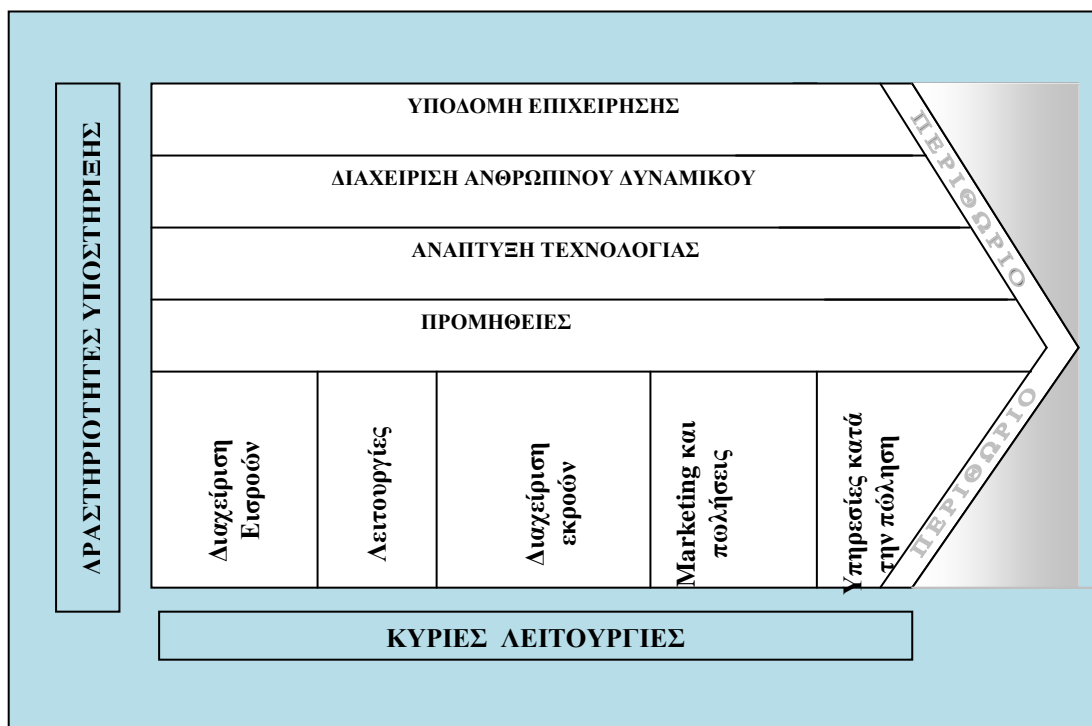
αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

1.4.4 Η αλυσίδα αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί μέρος του πλαισίου που περιλαμβάνει τη διαδικασία αναγνώρισης των δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη ανάλυση οι επιχειρηματικές δραστηριότητες διακρίνονται σε ένα σύνολο ξεχωριστών ενεργειών, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης, οι οποίες προσθέτουν αξία και το περιθώριο, ενώ η υπόθεση στην οποία βασίζεται η αλυσίδα αξίας αναφέρεται στο βασικό σκοπό μιας επιχείρησης που είναι η επίτευξη κέρδους (Σχήμα 4). Σύμφωνα με τον Porter αυτές οι δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων αναφέρονται σαν «δραστηριότητες αξίας».¹²

Αποτέλεσμα της διαδικασίας αποτελεί η εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης όσον αφορά στις συγκεκριμένες διαδικασίες και η εις βάθος κατανόηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης από τη διοίκησή της με στόχο τον προσδιορισμό του σημείου όπου η επιχείρηση υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Ο εντοπισμός του σημείου αυτού και η επικέντρωση των προσπαθειών της διοίκησης στη βελτίωση και ανάπτυξη του μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι δραστηριότητες και το περιθώριο που προαναφέρθηκε, παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

¹² M. Porter, "Competitive Advantage", 1985



Σχήμα 4: Η αλυσίδα αξίας

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση μπορεί να προέλθει από μια πληθώρα δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί η επιχείρηση, όπως η παραγωγή, το marketing, οι πωλήσεις, η διανομή και ο σχεδιασμός του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα ο Porter περιγράφει 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 το τι 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».

Για να γίνει αυτό θεωρητικά θα πρέπει να συμβαίνει κάτι από τα παρακάτω:

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

- η τιμή πώλησης ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, πρέπει να είναι υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου ενώ το ανά μονάδα κόστος ίσο με τον αντίστοιχο μέσο όρο
- το ανά μονάδα κόστος θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από το μέσο όρο του κλάδου και η τιμή πώλησης ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας ίση με τον αντίστοιχο μέσο όρο
- και η τιμή πώλησης ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το ανά μονάδα κόστος θα πρέπει να είναι χαμηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου.

Συμπερασματικά η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται σε δύο παράγοντες: α) στο χαμηλό κόστος που μπορεί να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και β) στην παραγωγή διαφοροποιημένου προϊόντος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό ώστε να μπορεί η επιχείρηση, να το πουλάει ακριβότερα στον καταναλωτή και αυτός να συνεχίζει να το αγοράζει.

1.5.1 Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας με τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας οδηγεί προς την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης (βλ. 1.4.4.). Πραγματοποιώντας ένα διαχωρισμό των πλεονεκτημάτων που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση, διακρίνουμε τα πλεονεκτήματα κόστους, τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης και πλεονεκτήματα προερχόμενα από το χρόνο ανταπόκρισης της επιχείρησης σε αλλαγές των συνθηκών της αγοράς ή στην αποτελεσματικότερη διακίνηση των παραγόμενων προϊόντων. Οι βασικοί παράγοντες που περικλείουν πλεονεκτήματα με βάση τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση των πελατών.

1.5.1.1 Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα που αποτελεί πλεονέκτημα κόστους, περιγράφει τη μετατροπή εισροών μιας οικονομικής μονάδας σε παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Συνεπώς, αποδοτικότερη θεωρείται η επιχείρηση εκείνη η οποία πετυχαίνει, με το μικρότερο κόστος εισροών, την υψηλότερη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

1.5.1.2 Ποιότητα

Η ποιότητα που περιλαμβάνεται στα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης αλλά και κόστους περιγράφει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται αξιόπιστα, με την έννοια ότι υπηρετούν το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν και τον υπηρετούν σωστά. Σύμφωνα με τον P. Drucker¹³ ως ποιότητα ορίζεται: «η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει». Λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις διαρκώς αυξανόμενες, ποιοτικές, απαιτήσεις που εμφανίζουν οι πελάτες από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η δημιουργία ενός ποιοτικού προϊόντος αποτελεί μια από τις ισχυρότερες βάσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5.1.3 Καινοτομία

Η καινοτομία εντάσσεται στα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης. Με τον όρο καινοτομία περιγράφεται οτιδήποτε νέο σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης ή με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αυτή παράγει. Η δημιουργία ενός καινοτομικού προϊόντος ή υπηρεσίας φαίνεται να αποτελεί για την επιχείρηση που το επιτυγχάνει, το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξαιτίας όμως της έντασης του ανταγωνισμού που βιώνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, η ανάπτυξη καινοτομικού προϊόντος χωρίς τη δυνατότητα «υπεράσπισής» του λόγω κακής οργάνωσης ή ανεπαρκών πόρων μπορεί να έχει μηδενικά αποτελέσματα.

¹³ P. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, 1985

1.5.1.4 Ανταπόκριση Πελατών

Η ανταπόκριση των πελατών σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα καθώς περιγράφει την επιχείρηση που προσφέρει στους πελάτες της αυτό που θέλουν όπως το θέλουν. Εντάσσεται λοιπόν στα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης αλλά και κόστους. Ανάπτυξη και βελτίωση των συστημάτων έρευνας της αγοράς, καλή σχέση μεταξύ της τιμής που πληρώνει ο πελάτης και της αξίας του προϊόντος που αγοράζει (value for money) αποτελούν κάποιες από τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία στην ανταπόκριση των πελατών.

1.6 Στρατηγικό management

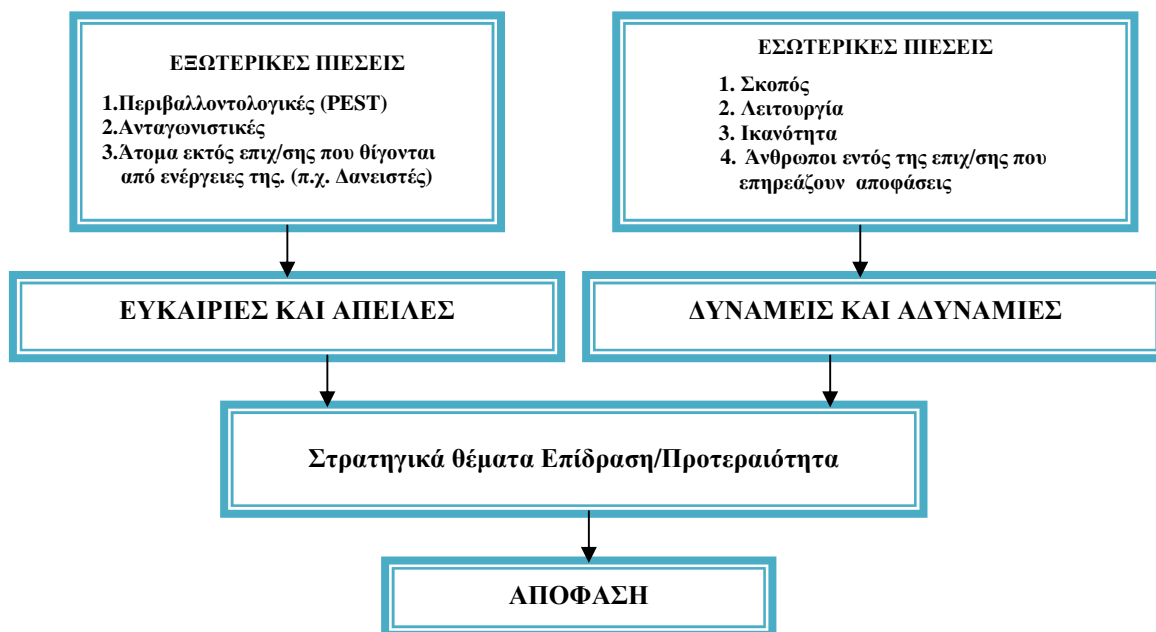
Καθ' όλη τη διάρκεια της ανάλυσης που προηγήθηκε καταδείχθηκαν οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό της περιβάλλον. Απώτερος σκοπός, ωστόσο, αυτής της εκτενούς ανάλυσης δεν αποτελεί η παρακολούθηση των γεγονότων από πλευράς διοίκησης, αλλά η δυνατότητα πρόβλεψης και αντίδρασης σε στρατηγικό επίπεδο με σκοπό την επιβίωση, ανάπτυξη και υπερίσχυση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Το στρατηγικό μάντζμεντ, έχοντας εξελιχθεί με το πέρασμα των χρόνων σαν έννοια αλλά και σαν διαδικασία, αποσκοπεί σε μια αποτελεσματικότερη διοίκηση της επιχείρησης. Η δυνατότητα αυτή στηρίζεται στην συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και την αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Ακολουθεί ο προσδιορισμός της επιχείρησης στον κλάδο, η σχεδίαση και υλοποίηση της καταλληλότερης στρατηγικής με στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων στον κλάδο.

Χαρακτηριστικό στοιχείο του στρατηγικού management αποτελεί η δυνατότητα διαρκούς ελέγχου και επανεξέτασης της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης για την επανατοποθέτησή της με βάση τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο άμεσο περιβάλλον της. Η δυναμικότητα και η αποφυγή στασιμότητας είναι ακριβώς τα στοιχεία που πρέπει να διακρίνουν τη διοίκηση και την ίδια την επιχείρηση εάν στόχος

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

της είναι η διαρκής ανάπτυξη. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η ανάλυση των στρατηγικών θεμάτων όπως αυτή πρέπει να γίνεται ώστε να εξασφαλίζεται κατά το δυνατόν η λήψη των σωστών για την ανάπτυξη της επιχείρησης αποφάσεων.



Σχήμα 5: Ανάλυση στρατηγικών θεμάτων

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS, Prentice Hall, 1998, σελ. 4
2. Βασίλης Δ. Χασιώτης, Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1998, σελ. 25
3. Fred R. David, Strategic Management, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997, σελ 12
4. Ν. Σαρσέντης, «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ» Β΄ ΕΚΔΟΣΗ, ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1996, σελ. 139
5. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Houghton Mifflin Company, 1998, σελ. 3
6. Philip Kotler, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000, σελ. 156
7. Arthur A. Thompson Jr. & A. J. Strickland III, STRATEGIC MANAGEMENT Concepts & Cases, Irwin Book Team, Ninth Edition, 1996, σελ. 108
8. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό.π. σελ. 39
9. Fred R. David, ό.π. σελ 10
10. Arthur A. Thompson Jr. & A. J. Strickland III, ό.π. σελ. 96
11. Fred R. David, ό. π. σελ. 109
12. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό.π. σελ. 68
13. Fred L. Fry & Charles R. Stoner, STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS, UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC., 1995, σελ. 165
14. Fred R. David, ό. π. σελ. 83
15. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 36
16. Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, 1985, σελ.9
17. Fred R. David. ό. π. σελ. 144
18. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ. 94
19. Ανδρέας Θεοδωρόπουλος, Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2003, σελ.61
20. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό. π. σελ. 95

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

21. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, jr., Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, IRWIN Book Team, 1997, σελ. 176
22. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002. σελ. 225
23. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό. π. σελ. 104
24. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002. σελ. 71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας) ο αριθμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (από εδώ και στο εξής θα αναφέρονται ως ΜΜΕ) στη χώρα ανέρχεται σε περίπου 655.000, αριθμός που ισοδυναμεί με ποσοστό της τάξεως του 99,9% του συνόλου των επιχειρήσεων της Ελλάδας, ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύουν το 85,8% του εργατικού δυναμικού της χώρας¹⁴. Είναι φανερό λοιπόν πως οι ΜΜΕ συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την οικονομική αποκέντρωση, την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή.

Με βάση στοιχεία που έχει συγκεντρώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση από το σύνολο των χωρών μελών της, αποφάσισε να ορίσει εκ νέου τις ΜΜΕ με στόχο την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, διατηρούνται τα διάφορα ανώτατα όρια αριθμού εργαζομένων τα οποία προσδιορίζουν τις κατηγορίες των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Ωστόσο, προβλέπεται η ουσιαστική αύξηση των χρηματοοικονομικών ανώτατων ορίων (κύκλος εργασιών ή συνολικός ισολογισμός). Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του πληθωρισμού και της παραγωγικότητας μετά το 1996, όταν θεσπίστηκε ο πρώτος Κοινοτικός ορισμός των ΜΜΕ, όπως τονίζει σε σχετική ανακοίνωση η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.¹⁵

¹⁴Eurostat 2013

¹⁵ Ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών: www.ypes.gr

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Πίνακας 1: Ανώτατα όρια Μικρο - Μεσαίων Επιχειρήσεων

Πηγή: Eurostat

ΑΝΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΜΜΕ			
Κατηγορία επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος)	Κύκλος εργασιών (εκατ. ευρώ)	Συνολικός ισολογισμός (εκατ. ευρώ)
Μεσαίες	<250	50 (1996:40)	43 (1996:27)
Μικρές	<50	10 (1996:7)	10 (1996:5)
Πολύ μικρές	<10	2 (προηγουμένως δεν υπήρχε σχετικό όριο)	2 (προηγουμένως δεν υπήρχε σχετικό όριο)

Η Κομισιόν επίσης σημειώνει πως διάφορες διατάξεις που προβλέπουν την πρόσβαση σε εθνικούς μηχανισμούς και σε ευρωπαϊκά προγράμματα υποστήριξης των ΜΜΕ μπορούν να έχουν μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν τα χαρακτηριστικά μιας πραγματικής ΜΜΕ (χωρίς την οικονομική ισχύ των μεγαλύτερων ομίλων).

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Έτσι για να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση τόσο σε κοινοτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, ο νέος ορισμός τέθηκε σε εφαρμογή την 1^η Ιανουαρίου 2005. Οι αρμόδιες Κοινοτικές Υπηρεσίες υποστηρίζουν ότι αυτός ο εκσυγχρονισμός του ορισμού των ΜΜΕ ενισχύει την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την καινοτομία.¹⁶ Διευκολύνει, επίσης, τη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων και τη συνένωση των δυνάμεών τους. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι πρώτη φορά, ο αναθεωρημένος αυτός ορισμός περιελάμβανε ακριβή χρηματοοικονομικά ανώτατα όρια για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, κρίνεται ο ουσιαστικός ρόλος των πολύ μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Παράλληλα, ο νέος ορισμός λαμβάνει υπόψη την πείρα που έχει αποκτηθεί στον τομέα του ελέγχου των κρατικών ενισχύσεων.

Κατά συνέπεια, ένας σωστός ορισμός, που επιτρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια οι επιχειρήσεις που είναι όντως ΜΜΕ, διευκολύνει τον καθορισμό των αναγκών τους και τη χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι στόχοι της αναθεώρησης.

¹⁶ Ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών: www.ypes.gr

Πίνακας 2: Στόχοι της αναθεώρησης

Πηγή: Eurostat

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ
<ul style="list-style-type: none">• Η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και επιτάχυνση των διαδικασιών.• Η προώθηση της επιχειρηματικότητας και των πολύ μικρών επιχειρήσεων.• Η σημαντική αύξηση των ανώτατων χρηματοοικονομικών ορίων (γεγονός που δεν θα οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση του αριθμού των ΜΜΕ, αλλά θα ευνοήσει τις επιχειρήσεις που επενδύουν. Διευκολύνονται επίσης οι μειοψηφικές επενδύσεις μεγάλων επιχειρήσεων σε ΜΜΕ, ενώ, συγχρόνως, διατηρείται η ανεξαρτησία των ΜΜΕ).• Η διευκόλυνση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά κεφάλαια.• Η προώθηση των ομίλων και αύξηση της ασφάλειας δικαίου.• Η προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

2.2 Όραμα και Αποστολή των ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό χαρακτηριστικό της εγχώριας οικονομίας εδώ και δεκαετίες. Ωστόσο μόνο τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε ένα πιο αποδοτικό τρόπο λειτουργίας ώστε να προσφέρουν θετικά στο σύνολο του οικονομικού συνόλου και ταυτόχρονα να μην αποτελούν εύκολη «λεία» για τους οικονομικά ισχυρότερους. Ο μεγάλος αριθμός των ΜΜΕ σε συνδυασμό με την

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

είσοδο ισχυρών, οικονομικά, επιχειρήσεων κάνει επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας και υιοθέτησης αποστολής και οράματος από πλευράς ΜΜΕ.

Η απουσία αποστολής από πλευράς μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αυτό που κατά βάση λειτουργεί ως τροχοπέδη στη συνέχιση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και κατ' επέκταση στην οικονομική τους ανάπτυξη. Στις περισσότερες περιπτώσεις αποστολή και εταιρικό όραμα συνοψίζονται στις ιδέες και απόψεις του ιδρυτή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης με εμφανή την αδυναμία παρακολούθησης των τρεχουσών εξελίξεων. Με δεδομένη, όμως, τη δυναμική που χαρακτηρίζει τον ανταγωνισμό της εποχής, οι λειτουργίες ακόμα και της πιο μικρής επιχείρησης πρέπει να διακρίνονται από την ύπαρξη οράματος και αποστολής ώστε να αυξάνουν, έτσι, οι πιθανότητες επιβίωσής της ανάμεσα στους «ισχυρούς».¹⁷

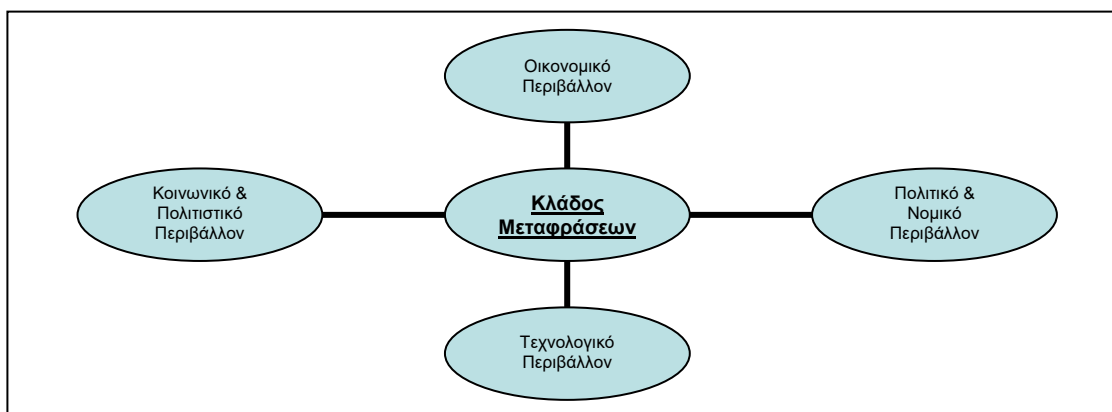
2.3 Ανάλυση του κλάδου (macro - environment)

Παρά το γεγονός ότι αναφερόμαστε σε μικρής δυναμικής επιχειρήσεις, η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος, σαν γενικότερη έννοια, υφίσταται και δεν αφήνει ανεπηρέαστη τη λειτουργία των ΜΜΕ. Με τη βοήθεια της ανάλυσης PEST καθώς και του υποδείγματος Porter, όπως αυτά παρουσιάστηκαν και στο πρώτο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί μια διεξοδική παρουσίαση των δυνάμεων που ασκούνται πάνω στις επιχειρήσεις.

Επειδή το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν είναι αυτό που προσδιορίζει τον κλάδο της, η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στις ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των μεταφράσεων.

¹⁷ Mary Coulter: «Strategic Management in Action», Second Edition

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Σχήμα 6: Ανάλυση PEST για το μεταφραστικό κλάδο

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί το γεγονός πως ενώ στην ανάλυση PEST γίνεται λόγος και για την επιρροή που ασκεί το φυσικό περιβάλλον στην οικονομική λειτουργία μιας επιχείρησης,¹⁸ στη προκειμένη περίπτωση ο ρόλος του περιβάλλοντος δεν επηρεάζει καθόλου τη λειτουργία των μεταφραστικών εταιρειών.

2.3.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις

Ο κλάδος των μεταφράσεων γνώρισε την άνθηση του στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ως επακόλουθο της ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τον παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της οικονομίας. Τα γεγονότα αυτά αύξησαν κατά πολύ τον όγκο των κειμένων προς μετάφραση δημιουργώντας έτσι μια δυναμική αγορά που προϋποθέτει την ύπαρξη κανόνων και ρυθμιστικών διατάξεων για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στον κλάδο αλλά και για τη διασφάλιση των καταναλωτών που ζητούν τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων του εν λόγω κλάδου.

Ως συνέπεια των παραπάνω το Υπουργείο Εξωτερικών ανέλαβε ενεργό ρόλο στη διαδικασία επικύρωσης επίσημων εγγράφων, ενώ ταυτόχρονα, οι ίδιες οι εταιρείες αναγκάστηκαν να λάβουν αυστηρότερα κριτήρια για την επιλογή των ατόμων που προσλαμβάνουν καθώς και για τον τρόπο αναθεώρησης των τελικών κειμένων.

Χαρακτηριστικό του μεγέθους που έχει αποκτήσει η συγκεκριμένη αγορά αλλά και του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι πολλές εταιρείες αποφασίζουν να προσφέρουν μεταφραστικές υπηρεσίες

¹⁸ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen: «Essentials of Strategic Management», Third Edition

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

σε μία ή σε δύο γλώσσες το πολύ, (Αγγλικά και Γαλλικά κατά βάση) με βασικό στόχο τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου μεταφραστικής ποιότητας σε συνδυασμό με ανταγωνιστικές τιμές.

2.3.2 Οικονομικές δυνάμεις

Το αντικείμενο που πραγματεύονται οι μεταφραστικές εταιρείες έχει τέτοιο χαρακτήρα που οι πιθανότητες να μειωθεί η ζήτησή του σε απειλητικό βαθμό για την ευρωστία του κλάδου είναι αρνητικές.

Τα στοιχεία όμως που θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους οι επιχειρήσεις είναι ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός τιμών που πραγματοποιείται μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το πλήθος των μεταφραστικών υπηρεσιών που προσφέρει κάθε επιχείρηση

2.3.3 Κοινωνικές δυνάμεις

Ο κλάδος των μεταφράσεων εμφανίζεται ανεπηρέαστος από την ύπαρξη κοινωνικών ομάδων συμφερόντων και από τη διαφοροποίηση των ενδιαφερόντων που μπορεί να υπάρχει μεταξύ τους. Το προϊόν της μετάφρασης είναι προσιτό στο κοινωνικό σύνολο ανεξαρτήτως οικονομικής θέσης γεγονός που καθιστά σχεδόν αδύνατο και ταυτόχρονα, χωρίς ιδιαίτερη σημασία, τον προσδιορισμό των τάξεων που εμφανίζουν τη μεγαλύτερη ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

2.3.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Η τεχνολογία και οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε αυτή έχουν μια πολύ σημαντική επιρροή στον τρόπο λειτουργίας των μεταφραστικών εταιρειών. Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου οι εργαζόμενοι σε μια μεταφραστική εταιρεία έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και να παραδίδουν τη δουλειά τους μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το γεγονός αυτό δίνει στους

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

μεταφραστές τη δυνατότητα ευελιξίας ως προς τον τόπο εργασίας ενώ ταυτόχρονα δίνει στις εταιρείες την ευκαιρία να απασχολήσουν προσωπικό τους από όλο τον κόσμο.

Την ίδια στιγμή, όμως η ταχεία ανάπτυξη των τεχνολογικών δυνατοτήτων εμφανίζει μια σημαντική απειλή για τον κλάδο των μεταφράσεων καθώς η δημιουργία και λειτουργία λογισμικού προγραμμάτων αυτόματης μετάφρασης θέτει τις εταιρείες του κλάδου αλλά το προσωπικό τους υπό καθεστώς αμφισβήτησης. Η συμβολή της ανθρώπινης κρίσης για την καλύτερη απόδοση του κειμένου προς μετάφραση κρίνεται ακόμα απαραίτητη αλλά η προαναφερθείσα απειλή υφίσταται και αν κρίνουμε από τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία εξελίσσεται θα εμφανίζεται όλο και εντονότερη.

2.3.5 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων

Ο Μ. Porter με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, όπως αυτό περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο εντοπίζει τις βασικές δυνάμεις που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στις υποενότητες που ακολουθούν αναλύεται περαιτέρω το μοντέλο των πέντε δυνάμεων για τις ΜΜΕ του μεταφραστικού κλάδου.

2.3.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Γεγονός είναι ότι τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των εταιρειών που προσφέρουν μεταφραστικές υπηρεσίες έχει αυξηθεί σημαντικά αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό και δυσχεραίνοντας ταυτόχρονα την επιβίωση των μικρότερων επιχειρήσεων.

Σημαντικό πρόβλημα για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αποτελούν οι νεοεμφανιζόμενες διαδικτυακές εταιρείες οι οποίες με, ουσιαστικά, μηδενικό κόστος εκκίνησης λειτουργίας καταφέρνουν να αποσπάσουν ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς βασιζόμενες αποκλειστικά και μόνο στη χρήση του Διαδικτύου. Μέσω του τελευταίου προβαίνουν σε προσλήψεις υπαλλήλων ενώ ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε οποιοδήποτε μπορεί να επισκεφτεί το διαδικτυακό τους τόπο (site).

2.3.5.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στην περίπτωση του κλάδου των μεταφράσεων οι απαιτήσεις των εταιρειών από τους προμηθευτές μπορεί να κυμαίνονται από απλά υλικά γραφείου (γραφική ύλη, χαρτί κ.λπ.) μέχρι την ανανέωση του τεχνολογικού τμήματος μιας επιχείρησης μόνο εάν η εν λόγω επιχείρηση προσφέρει τη δυνατότητα εργασίας στους μεταφραστές της στο εσωτερικό της. Και στις δύο περιπτώσεις ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών είναι εξαιρετικά υψηλός ενώ οι αγορές στις οποίες λειτουργούν άκρως ανταγωνιστικές.

Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον μεταφραστικό κλάδο έχουν την ευχέρεια της καλύτερης δυνατής επιλογής με βάση τις τιμές, τον τρόπο και χρόνο παράδοσης, την ποιότητα των προϊόντων, τον τρόπο παραγγελίας και τέλος τις επιλογές στον τρόπο αποπληρωμής.

2.3.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές του μεταφραστικού προϊόντος εμφανίζονται ιδιαίτερα ισχυροί όσον αφορά στην επιλογή της εταιρείας για την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους. Συχνά ανεπηρέαστοι από τη γεωγραφική θέση της εταιρείας, το μέγεθος της ή ακόμα και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει (παράδοση στο χώρο που επιθυμεί ο πελάτης, αριθμός αντιτύπων χωρίς επιπλέον χρέωση κ.λ.π.) η τελική απόφαση μπορεί να ληφθεί είτε από θετικές συστάσεις μιας εταιρείας από κάποιον που έχει ήδη κάνει χρήση των υπηρεσιών της, είτε κάνοντας έρευνα αγοράς μέσω του Διαδικτύου και σε ελάχιστο χρόνο μπορεί να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς με δείγματα εργασίας της κάθε εταιρείας, κόστος χρέωσης και κάθε είδους λεπτομέρεια που μπορεί να τον ενδιαφέρει και θα επηρεάσει την επιλογή του.

2.3.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όπως προαναφέρθηκε η βασική απειλή για τις μεταφραστικές εταιρείες είναι τα προγράμματα αυτόματης μετάφρασης καθώς και οι διαδικτυακοί τόποι μετάφρασης. Εκεί ο καταναλωτής ουσιαστικά κάνει χρήση των προγραμμάτων αυτόματης

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

μετάφρασης με δυνατότητα επιλογής σε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό γλωσσών χωρίς να μπει στη διαδικασία να αγοράσει ο ίδιος το πρόγραμμα και με τελικό κόστος την τηλεφωνική χρέωση της χρήσης του Διαδικτύου.

Παρ' όλα αυτά, το αποτέλεσμα που θα λάβει κανείς από τη χρήση ενός τέτοιου προγράμματος δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να συγκριθεί με την δουλειά ενός μεταφραστή. Ο ανθρώπινος παράγοντας υπερέχει λόγω της κριτικής σκέψης και της δυνατότητας διαμόρφωσης ενός κειμένου με τρόπο ώστε να μην αποκλίνει ούτε κατά το ελάχιστο από το πρωτότυπο.

Η χρήση των προαναφερθέντων λογισμικών προγραμμάτων μετάφρασης ωστόσο αποτελούν συχνά εργαλείο στα χέρια των μεταφραστών και δύνανται να λειτουργούν συμπληρωματικά στις γνώσεις και δεξιότητές των ιδίων.

2.3.5.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις μεταφραστικές εταιρείες

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες του κλάδου των μεταφράσεων είναι υπαρκτός και μπορεί να προσδιοριστεί στα εξής σημεία:

- τον όγκο των μεταφράσεων που μπορεί να καλύψει μια εταιρεία
- τον αριθμό των γλωσσών στις οποίες προσφέρει μεταφραστικές υπηρεσίες
- το είδος των κειμένων προς μετάφραση που μπορεί να καλύψει
- την ύπαρξη ή μη διαδικτυακού τόπου
- την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί
- την ύπαρξη ή μη εταιρικού πελατολογίου καθώς και το μέγεθος αυτού

2.4 Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης (internal environment)

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητο να γίνει ο διαχωρισμός αυτής στα επιμέρους τμήματά της και κατόπιν να εξεταστεί κάθε ένα από αυτά σε αναλυτικότερη βάση.¹⁹

2.4.1 Η δομή της επιχείρησης

Η δομή των επιχειρήσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος τους. Στην περίπτωση όμως που η παρούσα μελέτη εξετάζει, το σύνολο των εταιρειών είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους και κατά συνέπεια οι δομικές, μεταξύ τους, διαφορές θα είναι πολύ μικρές.

Στην πλειοψηφία τους οι μεταφραστικές εταιρείες, πέραν κάποιων ελαχίστων εξαιρέσεων, λειτουργούνται και διαχειρίζονται από μικρές ομάδες ανθρώπων που είτε έχουν κοινό επαγγελματικό ενδιαφέρον (ομάδα μεταφραστών) είτε έχουν οικογενειακή σχέση. Βασικά λοιπόν, εμφανίζεται ο ιδιοκτήτης και ιδρυτής της επιχείρησης να κατέχει τη θέση του διευθυντή και οικονομικού υπευθύνου στο εσωτερικό της επιχείρησης ενώ οι υπόλοιπες θέσεις διαμοιράζονται ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες των συνεργατών.

2.4.2 Εταιρική κουλτούρα

Οι μεγάλες μεταφραστικές εταιρείες δημιουργούν ένα μοντέλο συμπεριφοράς το οποίο συμβαδίζει απόλυτα με τις υπηρεσίες που οι ίδιες προσφέρουν. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με την αφοσίωση τους σε συγκεκριμένους μεταφραστικούς τομείς ώστε να εμπνέουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους πελάτες τους είτε με την εσωτερική εναρμόνιση της εταιρείας. Η τελευταία μπορεί να προκύψει με την πρόσληψη προσωπικού με κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, και τη διαρκή απασχόλησή τους αποκλειστικά στον τομέα που ειδικεύεται η εταιρεία με στόχο τη διαρκή βελτίωση σε ποιότητα και χρόνο.

¹⁹ Kenneth J. Cook: «AMA Compete Guide to Strategic Planning for Small Business».

Επιπρόσθετα, οι μεγάλες εταιρείες παρέχουν στους δυνητικούς πελάτες τους τη δυνατότητα να ελέγξουν προσωπικό και μέθοδο εργασίας μέσω του διαδικτυακού τους τόπου όπου παρουσιάζουν τα βιογραφικά σημειώματα των υπαλλήλων τους σε συνδυασμό με εργασίες αυτών καθώς και του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται ο τελικός έλεγχος.

Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις τα δεδομένα αλλάζουν κυρίως από την προαναφερόμενη έλλειψη ομοιογένειας στο απασχολούμενο προσωπικό με αποτέλεσμα τη σύγχυση των υπαλλήλων σχετικά με το ρόλο τους στην εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα η αδυναμία προσήλωσης της τελευταίας σε συγκεκριμένους τομείς προκαλεί σύγχυση και στους πελάτες με δυσμενείς για αυτήν καταλήξεις.

2.4.3 Εταιρικοί στόχοι

Πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η βιωσιμότητα της στο εσωτερικό του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Με την επίτευξη αυτής της κατάστασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να θέσει νέους στόχους ανάπτυξης.²⁰

Δεδομένων των όσων αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, η σαφήνεια και καθαρότητα των στόχων που εμφανίζει μια επιχείρηση στο εσωτερικό της εξαρτάται στο μεγαλύτερο ποσοστό από το μέγεθος της. Η απουσία προσδιορισμού των εργασιών μεταξύ των απασχολούμενων στην επιχείρηση οδηγεί στην έλλειψη εναρμονισμού προς ένα κοινό στόχο και την αδυναμία ανάπτυξης και βελτίωσης της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον τρόπο που λειτουργεί η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κάνει εμφανές το πλεονέκτημα που έχουν οι μεγάλες μεταφραστικές εταιρείες έναντι των μικρότερων ανταγωνιστών τους αλλά και την ανάγκη που έχουν οι ΜΜΕ για συντονισμό των πράξεών τους ώστε να μην παραγκωνισθούν από τον κλάδο.

²⁰ Kenneth J. Cook: «AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business».

2.4.4 Πόροι της επιχείρησης

Όπως και στο προηγούμενο κεφάλαιο, για τη σωστή αξιολόγηση μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η ανάλυση των πόρων της. Για μια λεπτομερή ανάλυση οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους.

2.4.4.1 Υλικοί πόροι της επιχείρησης

Η διάκριση των υλικών πόρων γίνεται σε φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς. Στην περίπτωση των μεταφραστικών εταιρειών οι φυσικοί πόροι έχουν το μικρότερο ποσοστό συμμετοχής (ίσως και μηδενικό) καθώς οι πελάτες μιας μεταφραστικής επιχείρησης δεν ενδιαφέρονται για το αν η τελευταία βρίσκεται σε κάποια ωραία τοποθεσία ή όχι.

Από την άλλη μεριά, οι χρηματοοικονομικοί πόροι διαμορφώνονται από το πλήθος των εταιρικών πελατών, τον όγκο των μεταφράσεων καθώς και από την επαναληψιμότητα που χαρακτηρίζει τους πελάτες μιας επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πυρήνα της μεταφραστικής επιχείρησης καθώς είναι αυτοί πάνω στους οποίους βασίζεται η αξιοπιστία της εταιρείας σε συνδυασμό με την ποιότητα του έργου που προσφέρεται στους πελάτες. Πολλές εταιρείες κάνουν γνωστά τα ονόματα των μεταφραστών, που έχουν κάνει πετυχημένες μεταφράσεις, και τα χρησιμοποιούν ως εργαλεία μάρκετινγκ για την ίδια την εταιρεία, ενώ τα έργα τους παρουσιάζονται ως αντιπροσωπευτικά δείγματα εργασίας για τους πελάτες αλλά και για άλλους μεταφραστές που επιθυμούν να εργαστούν για την εν λόγω εταιρεία.

Τελευταίοι στην ιεραρχία έρχονται οι οργανωτικοί πόροι οι οποίοι είναι αυτοί που προσπαθούν να επιτύχουν τον ιδανικό συνδυασμό των προαναφερθέντων για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Απαιτείται μια διαρκής παρακολούθηση των κινήσεων των μεγαλύτερων ανταγωνιστών, κατά βάση από τις ΜΜΕ, με στόχο όχι τη μίμηση αυτών, αλλά τη προσπάθεια εναρμόνισης τους με τις νέες ανάγκες που υποδεικνύουν οι πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τάση των πελατών που επιθυμούν μεταφραστικές υπηρεσίες, να ικανοποιούν τις ανάγκες τους χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθούν από το χώρο του γραφείου ή της οικίας. Έχουν δηλαδή, πλέον, τη δυνατότητα να κάνουν ανάθεση του έργου που έχουν προς μετάφραση μέσω του διαδικτύου ενώ ταυτόχρονα υπολογίζουν το κόστος και την ημερομηνία παράδοσης.

Γίνεται κατανοητό από τα προαναφερόμενα, ότι οποιαδήποτε μεταφραστική επιχείρηση επιθυμεί να έχει παρόν και μέλλον στον κλάδο χρειάζεται να δημιουργήσει, σε αρχικό στάδιο, ένα διαδικτυακό τόπο προώθησης των υπηρεσιών της τον οποίο θα ανανεώνει και θα βελτιώνει διαρκώς.

2.4.4.2 Άυλοι πόροι της επιχείρησης

Η διάκριση των άυλων πόρων γίνεται σε τεχνολογικούς, καινοτομίας και φήμης. Οι τεχνολογικοί πόροι σε μια μεταφραστική επιχείρηση είναι συγκεκριμένοι αλλά καθόλου περιορισμένοι. Πέραν των Η/Υ που μπορεί να έχει στη διάθεση της η επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των μεταφραστών της, οι τεχνολογικοί πόροι μιας μεταφραστικής εταιρείας μπορούν να ξεχωρίσουν στο διαδικτυακό τόπο της.

Η ιστοσελίδα μιας μεταφραστικής επιχείρησης είναι το βασικό σημείο όπου παρουσιάζονται οι πόροι καινοτομίας. Αυτοί μπορεί να εμφανίζονται με τη δυνατότητα κάλυψης μιας πληθώρας αναγκών που μπορεί να έχουν οι πελάτες καθώς και με την προσφορά συμπληρωματικών υπηρεσιών με καινοτομικό χαρακτήρα, όπως αυτόματη on-line μετάφραση για κείμενα μικρού μεγέθους, λεξικά, μεταφρασμένες φόρμες επίσημων εγγράφων και άλλα στοιχεία που θα κάνουν τη διαφορά έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι πόροι φήμης στηρίζονται στη δημιουργία καλής εικόνας προς τους πελάτες - ιδιώτες και ακόμα σημαντικότερα στους εταιρικούς πελάτες της επιχείρησης. Η δημιουργία καλής φήμης για μια μεταφραστική εταιρεία μπορεί να αποτελέσει το σημαντικότερο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της δεδομένου ότι οι διαφορές στις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και στο εσωτερικό των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι πολύ μικρές. Συνεπώς μια επιχείρηση με σταθερούς πελάτες και καλή φήμη δημιουργεί τις ευνοϊκότερες συνθήκες για μια πορεία με τάσεις ανάπτυξης στον κλάδο.

2.4.5 Αλυσίδα αξίας και μεταφράσεις

Με βάση τη θεωρία της αλυσίδας αξίας η τελική παραγόμενη αξία δημιουργεί ένα προϊόν άξιο αγοράς έναντι καταβολής ενός συγκεκριμένου αντίτιμου από τον καταναλωτή. Για την πραγματοποίηση μιας μετάφρασης το σύνολο των εμπλεκόμενων ατόμων δεν ξεπερνά τα τέσσερα συμπεριλαμβανομένου του πελάτη. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό ότι ο πελάτης γνωρίζει το βασικό τρόπο λειτουργίας μιας μεταφραστικής εταιρείας κάνει τον πελάτη ιδιαίτερα απαιτητικό και με τη δυνατότητα να απορρίψει την εταιρεία και να επιλέξει κάποια άλλη σε οποιαδήποτε στιγμή. Με την αλυσίδα αξίας μια μεταφραστική εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αναλύσει το κοστολόγιό της και με αυτόν τον τρόπο να γίνει ανταγωνιστική στην τιμολογιακή της πολιτική.

2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το σημείο υπεροχής μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της ονομάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία αναγνωρίζει δύο βασικούς παράγοντες για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: α) το χαμηλό κόστος στην παραγωγική διαδικασία και β) τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Επιπρόσθετα, στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλουν τα στοιχεία της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της καινοτομίας και της πελατοκεντρικής τακτικής, καθένα με διαφορετική ένταση, σε διαφορετικό χρόνο και από διαφορετική σκοπιά.

2.5.1 Αποδοτικότητα

Το σημαντικότερο ρόλο σε μια μεταφραστική επιχείρηση όπως και σε κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι. Ο βαθμός εκπαίδευσής τους, η αφοσίωσή τους στην εταιρική κουλτούρα και ο σεβασμός στον πελάτη είναι τα στοιχεία που καθορίζουν τόσο το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας όσο και την ικανοποίηση του πελάτη από την συγκεκριμένη υπηρεσία.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Ο βαθμός αποδοτικότητας μιας μεταφραστικής επιχείρησης διαμορφώνεται κυρίως από την επιτυχή ή μη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, το σύστημα υποκίνησης που έχει υιοθετήσει ώστε να μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων και την εκμετάλλευση των τεχνολογικών δυνατοτήτων που προσφέρονται στον κλάδο.

2.5.2 Ποιότητα

Η ποιότητα μιας μεταφραστικής εταιρείας βασίζεται κυρίως στους μεταφραστές της και στο έργο που αυτοί παράγουν. Η ταχύτητα, η συνέπεια και οι –κατά το δυνατόν– αλάνθαστες μεταφράσεις είναι οι παράγοντες που διασφαλίζουν την ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες που παρέχει μία μεταφραστική εταιρεία.

2.5.3 Καινοτομία

Η αναφορά στον όρο καινοτομία παραπέμπει συνήθως σε ένα νέο προϊόν που εμφανίζεται σε ένα κλάδο. Στην περίπτωση του μεταφραστικού κλάδου η έννοια «νέο προϊόν» είναι πολύ περιορισμένη, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι μεταφραστικές εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα παραγωγής καινοτομικών προϊόντων. Στη προκειμένη περίπτωση, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσανατολίζονται περισσότερο σε καινοτομικές διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών τους, τομέας που παίζει και το βασικότερο ρόλο στον εσωτερικό ανταγωνισμό του κλάδου.

2.5.4 Πελατοκεντρική τακτική

Η οικονομική και κοινωνική συγκυρία των τελευταίων ετών επιτάσσει τώρα περισσότερο από ποτέ την υιοθέτηση πελατοκεντρικής τακτικής ως προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και δη των επιχειρήσεων εκείνων που παρέχουν υπηρεσίες. Η στρατηγική η οποία επικεντρώνεται στον πελάτη και τις ανάγκες του και δεν περιορίζεται στην πραγματοποίηση μιας πώλησης δημιουργεί διαχρονικά αφοσιωμένους πελάτες, μειώνει τον κίνδυνο «απωλειών» και βοηθά την

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τις τωρινές αλλά και να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS, Prentice Hall, 1998, σελ. 4
2. Mary Coulter, STRATEGIC MANAGEMENT IN ACTION, SECOND EDITION
3. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT, THIRD EDITION
4. Kenneth J. Cook, AMA COMPLETE GUIDE TO STRATEGIC PLANNING FOR SMALL BUSINESS
5. Καμπουρίδης Γ. 2011, Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, Κλειδάριθμος
6. Ματσάνης Ν. Γρηγορούδης Ε. 2010, Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος
7. Παπανδρόπουλος, Χ.Α. 2009, «Τα προβλήματα των επιχειρήσεων», Οικονομολογώντας, Τεύχος 25, σελ. 12
8. Χαασίδ Ιωσήφ – Greene Franci, 2011, Επιχειρηματικότητα για Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις, Εκδόσεις Κριτική
9. Beck T., Demirguc-Kunt A., Levine R. 2005a, “SMEs growth and poverty: Cross-country evidence”, Journal of Economic Growth, pp. 197-227
10. Bianchi P., 2000, Policies for small and medium – sized enterprises, Industrial Policies after 2000
11. Daskalakis N. and Psilaki M., 2008, “Do country of firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece”, Applied Journal Economics, Vol/18, pp. 87-97
12. Hallberg K., 2001, A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises, IFC Discussion Paper 48
13. Mihail M., 2003, “Labour flexibility in Greek SMEs”, Personnel Review, Vol 33, Iss 5, pp. 549-560
14. Nader A.E., Shamsuddin A., Zahari T. 2009, “Virtual R&D Teams in Small and Medium Enterprises: A Literature”, Scientific Research and Essays, Vol.4, No.13, pp.1575-1596
15. <http://ec.europa.eu/>
16. www.ypes.gr
17. www.hrdauth.org.cy
18. <http://ec.europa.eu/eurostat>

Κεφάλαιο 3^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε, στο σύνολό της, στην περιοχή του λεκανοπεδίου Αττικής και αφορούσε αποκλειστικά σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, με δραστηριότητα στον κλάδο των μεταφράσεων. Η επιλογή έγινε μέσα από το χώρο του Διαδικτύου²¹ με σκοπό το δείγμα να είναι απόλυτα τυχαίο αλλά ταυτόχρονα να υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής όσον αφορά στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Για την τελική επιλογή των επιχειρήσεων που θα αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας πραγματοποιήθηκε εκτενέστερη εξέταση των στοιχείων των επιχειρήσεων αυτή τη φορά από τους διαδικτυακούς τόπους που διατηρούν.

Κρίνεται σκόπιμο στο παρόν σημείο να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις που τελικά επιλέχθηκαν για την έρευνα έχουν ως αποκλειστική δραστηριότητα τους τον τομέα των μεταφράσεων, με ιδιωτική ή εταιρική πελατεία, χωρίς να εμπλέκονται σε παραπλήσιες λειτουργίες του κλάδου όπως διερμηνείες, ή μεταφράσεις συγγραμμάτων. Ο διαχωρισμός πραγματοποιήθηκε, κατά κύριο λόγο, με στόχο την επιμέρους σύγκριση επιχειρήσεων που απευθύνονται στην ίδια καταναλωτική ομάδα.

3.2 Ανταπόκριση των επιχειρήσεων

Το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν είναι είκοσι. Τα ευρήματα αυτών κρίθηκαν αξιόλογα και συμπεριλήφθησαν κατά την ανάλυση της έρευνας. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ακολουθήθηκε η διαδικασία της τηλεφωνικής συνέντευξης με ταυτόχρονη αποστολή των ερωτηματολογίων στους διαδικτυακούς τόπους των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να αποδείχθηκε αρκετά χρονοβόρα για τον αριθμό των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν, αλλά τα αποτελέσματα αυτής είναι ικανοποιητικά για να δώσουν μια σφαιρική εικόνα της λειτουργίας του κλάδου.

²¹ Μηχανή αναζήτησης: www.in.gr

Η διαδικασία υλοποιήθηκε σε μια χρονική περίοδο τριών μηνών και πιο συγκεκριμένα κατά το διάστημα μεταξύ Οκτωβρίου και Δεκεμβρίου 2015. Στην τηλεφωνική επικοινωνία που πραγματοποιήθηκε με κάθε μια από τις εταιρείες ξεχωριστά ζητήθηκε η επικοινωνία με τον οικονομικό διευθυντή της επιχείρησης καθώς κρίθηκε ο αρμοδιότερος για να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων.

3.3. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων

Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS 10.0. Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert 1-5. Μετά την κωδικοποίηση των ερωτήσεων σε μεταβλητές και την εισαγωγή τους στο φύλλο εργασίας του SPSS 10.0, η διαβάθμισή τους έγινε με βάση το επίπεδο σημαντικότητας, ως εξής:

1. Καθόλου Σημαντικό
2. Λίγο Σημαντικό
3. Μετρίως Σημαντικό
4. Αρκετά Σημαντικό
5. Πολύ Σημαντικό

Η δεύτερη διαβάθμιση έγινε βάσει ταύτισης του ερωτώμενου με το περιεχόμενο της πρότασης ως εξής:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Μάλλον διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Μάλλον συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Για τις, χωρίς διαβάθμιση ερωτήσεις, η κωδικοποίηση έγινε με διχοτομικό τρόπο ανάλογα με το αν σημάνθηκε απάντηση, ως εξής:

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

Για τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ή σύντομης, απόλυτης αριθμητικής απάντησης, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, έγινε ομαδοποίηση των δεδομένων και κωδικοποιήθηκαν ως εναλλακτικές επιλογές.

3.4 Συνοπτική περιγραφή του ερωτηματολογίου

Η έρευνα στηρίζεται σε αμιγώς πρωτογενή στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν με τη χρησιμοποίηση ενός διαρθρωτικού ερωτηματολογίου, μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α της εργασίας και αφορά σε τρεις ενότητες οι οποίες είναι οι εξής:

- 1: Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης
- 2: Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός - Στρατηγική
- 3: Ανταγωνιστικό Περιβάλλον επιχείρησης

Κάθε ενότητα περιέχει τύπους και αριθμό ερωτήσεων, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-1:

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Πίνακας 3: Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα

Ενότητα	Αριθμός Ερωτήσεων	Τύπος Ερωτήσεων
1 ^η	5	<ol style="list-style-type: none">1. Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους2. Ανοικτού τύπου3. Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Likert)
2 ^η	5	<ol style="list-style-type: none">1. Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Likert)2. Ανοικτού τύπου (σύντομης απάντησης)3. Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους
3 ^η	5	<ol style="list-style-type: none">1. Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Likert)2. Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους3. Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους

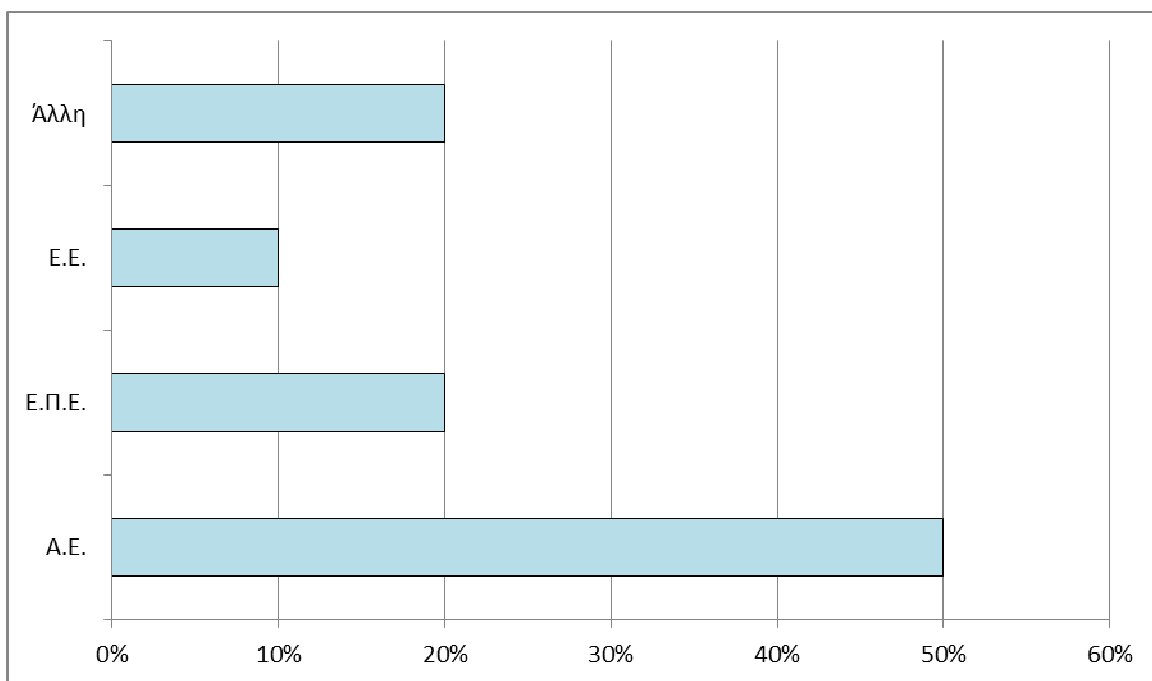
Οι ερωτώμενοι λάμβαναν, σε συνδυασμό με τα ερωτηματολόγια, και μια συνοδευτική επιστολή, όπου περιγράφονταν ο σκοπός, η διαδικασία αλλά και η ταυτότητα της έρευνας. Η Συνοδευτική Επιστολή αυτή παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Ο ερευνητής δεσμεύτηκε για την πλήρη διατήρηση της ανωνυμίας τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και του ερωτώμενου. Επίσης, συμφωνήθηκε, με την ολοκλήρωση της έρευνας να πραγματοποιηθεί η αποστολή του συνόλου των ευρημάτων αυτής μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στους δικτυακούς τόπους των ερωτώμενων, γεγονός που λειτούργησε ενθαρρυντικά στην απόφαση συμμετοχής τους στην έρευνα.

3.5 Γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων, Στρατηγική & Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Με την ανάλυση των πέντε πρώτων ερωτήσεων που αφορούν στη νομική μορφή των επιχειρήσεων, τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτές, το ύψος των εσόδων κατά την τελευταία περίοδο και σε συνδυασμό με τις βλέψεις των επιχειρηματιών για το μέλλον των εταιρειών τους και τα χαρακτηριστικά της αποστολής για κάθε επιχείρηση, λαμβάνεται η γενική εικόνα των ερωτώμενων μαζί με έναν αριθμό στοιχείων που δίνουν το ύψος καθενός.

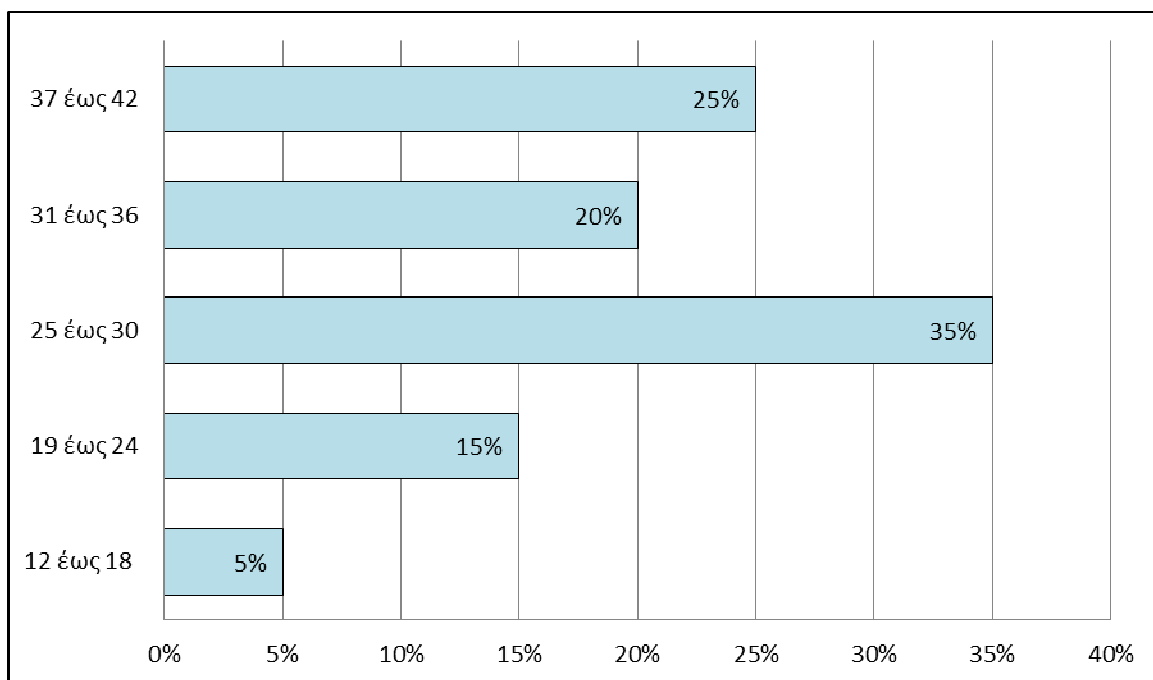
Σύμφωνα με αυτή, οι μισές επιχειρήσεις (αριθμός που αποτελεί και την πλειοψηφία) λειτουργούν σαν Ανώνυμες Εταιρείες (ποσοστό 50%), ενώ οι υπόλοιπες διαμοιράζονται σε άλλους νομικούς τύπους όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1: Νομική μορφή επιχείρησης

Αναφορικά με τον αριθμό των απασχολούμενων κάθε επιχείρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) ανήκει στις επιχειρήσεις που απασχολούν 25 - 30 εργαζόμενους (εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες) ενώ ακολουθούν με 25% επιχειρήσεις που απασχολούν 37 - 42 εργαζόμενους. Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2 που ακολουθεί.

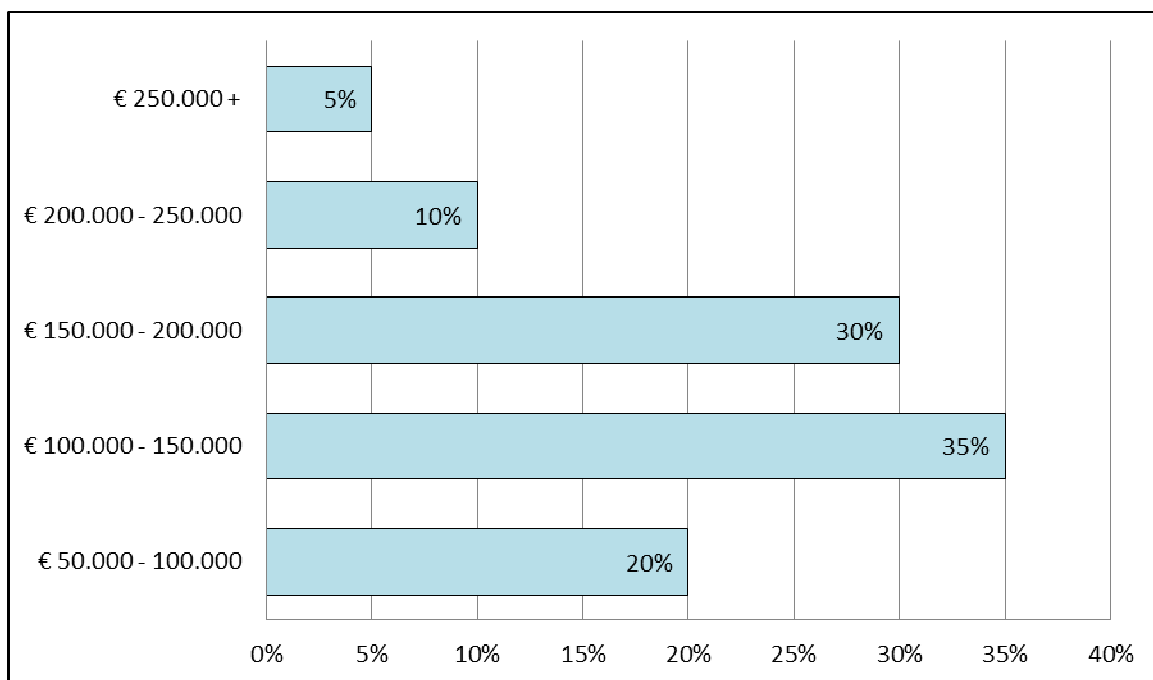
Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Διάγραμμα 2: Αριθμός εργαζομένων

Συγκρίνοντας τα ποσοστά του απασχολούμενου προσωπικού των επιχειρήσεων με τα έσοδα των τελευταίων, αναλογικά εμφανίζονται ομοιότητες σχετικά με το δυναμικό κάθε επιχείρησης και τα ετήσια έσοδά της. Όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, με ποσοστό 35% η πλειοψηφία των εταιρειών υπολογίζει τα έσοδα της προηγούμενης περιόδου σε 100.000 – 150.000 € ενώ το αμέσως μικρότερο ποσοστό που ισοδυναμεί με το 30% των ερωτώμενων για την περίοδο 2015 είχε έσοδα της τάξης των 150.000 – 200.000 €. Εντυπωσιακό παράδειγμα αποτελεί η μοναδική εταιρεία με έσοδα της τάξης άνω των 250.000€, ο οικονομικός διευθυντής της οποίας αποδίδει τον υψηλό τζίρο στη εκτεταμένη χρήση νέων τεχνολογιών που μειώνουν το κόστος λειτουργίας αυξάνοντας ταυτόχρονα τα ποσοστά κερδοφορίας.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

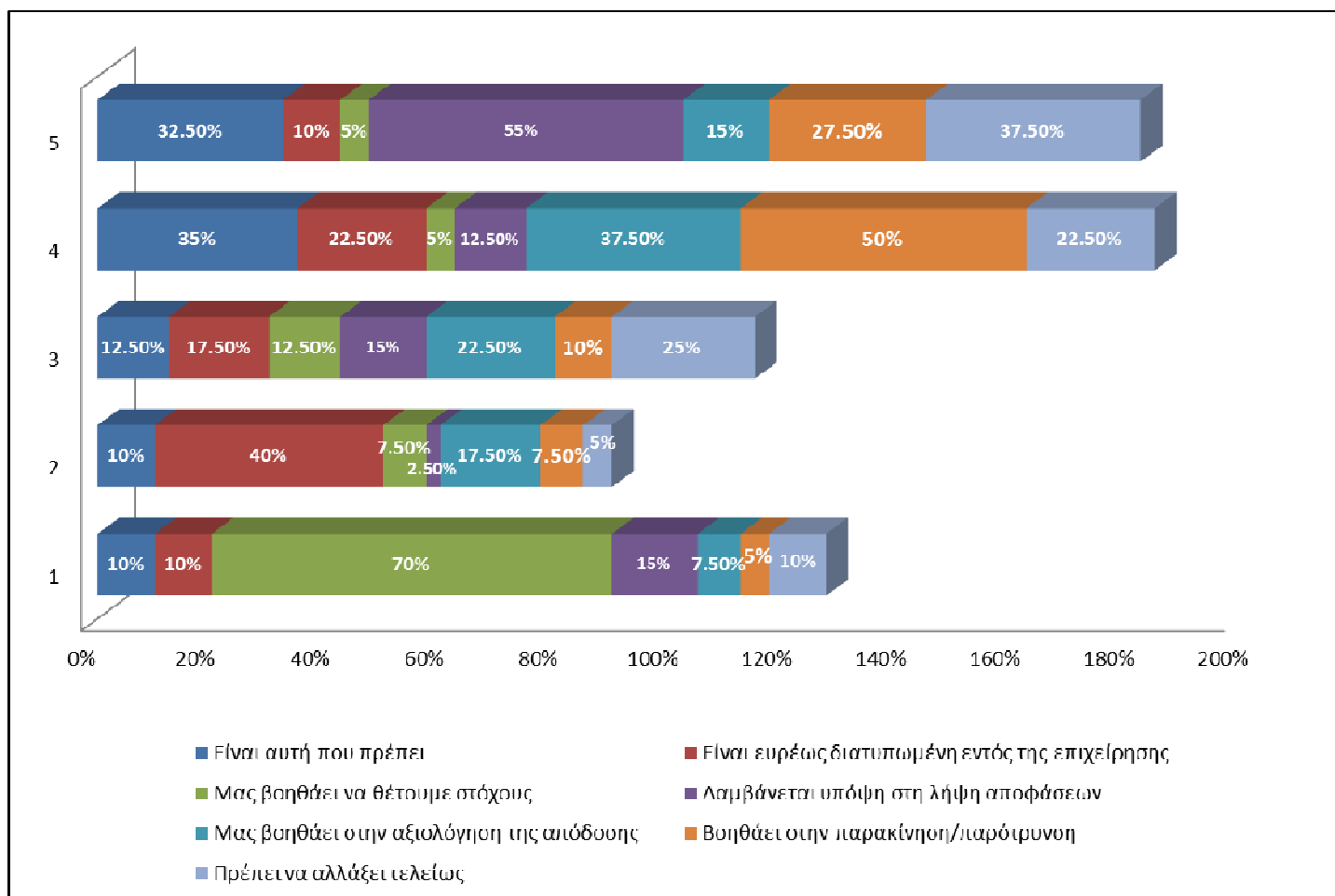


Διάγραμμα 3: Έσοδα για το έτος 2014

Στην ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με το πώς διαβλέπουν το μέλλον της επιχείρησης η επιθυμία αύξησης του μεριδίου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται ήταν η συντριπτικά συχνότερη απάντηση (18 στους 20 ερωτώμενους) ενώ η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η εύρεση τρόπων μείωσης των λειτουργικών εξόδων είναι οι άλλες δύο απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους.

Στην τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου (ερώτηση 5), οι ερωτώμενοι καλούνται να κρίνουν τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης, την αποστολή του. Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4 διαβαθμιστικά, ανάλογα με το πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Διάγραμμα 4: Πώς κρίνετε την αποστολή της επιχείρησης;

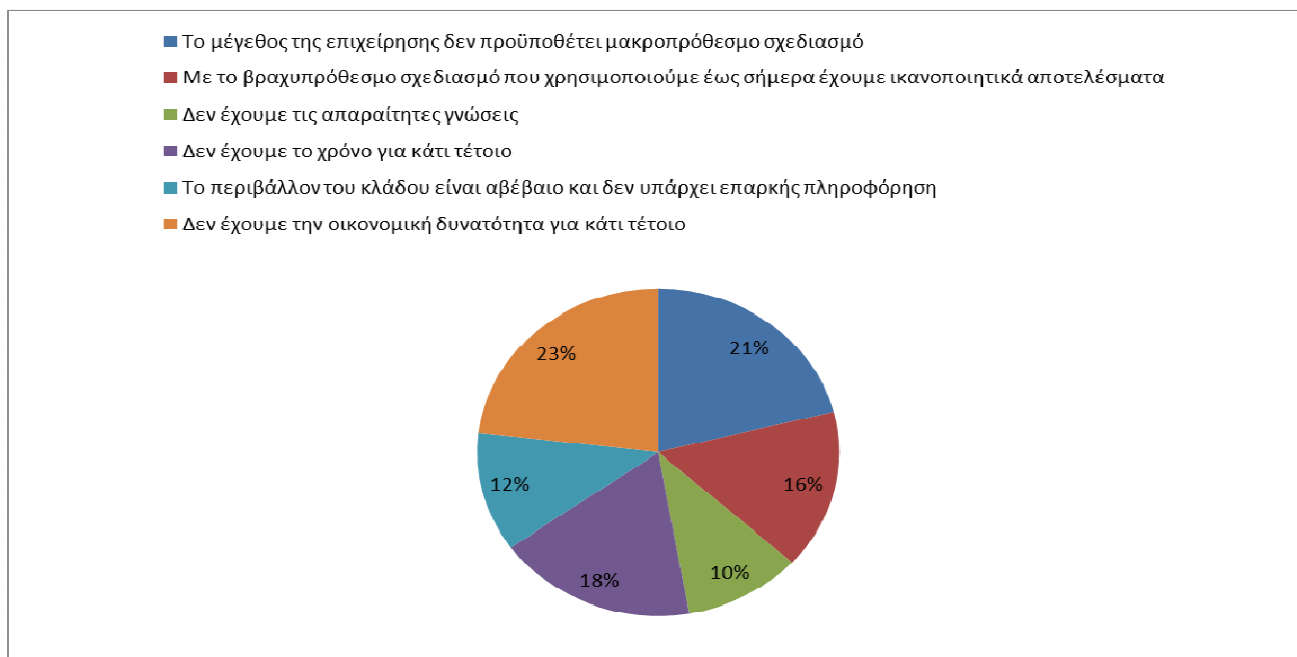
Με βάση τα ποσοστά που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται λαμβάνει αποφάσεις κατευθυνόμενη από τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει θέσει στο στρατηγικό σχεδιασμό της. Ωστόσο το 70% των απαντήσεων καταδεικνύουν το γεγονός πως ο τρόπος που έχει τεθεί η αποστολή της επιχείρησης δε βοηθάει να τεθούν οι επιμέρους στόχοι της. Η απόλυτη σύνδεση της κατανόησης και υιοθέτησης της εταιρικής αποστολής από εργαζόμενους με την υποκίνησή τους για αποτελεσματική εργασία διακρίνεται ξεκάθαρα στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης.

Το μέγεθος των υπό μελέτη επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την προφανή στενότητα οικονομικών πόρων αλλά και τη συχνή έλλειψη ικανοτήτων συνολικής θεώρησης και δεξιοτήτων μάνατζμεντ που συναντάται σε ΜΜΕ αποτελούν τους βασικούς λόγους για τους οποίους ένα ποσοστό της τάξης του 10% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν ασκεί εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και περιορίζεται στην καθημερινή λήψη αποφάσεων (day to day management). Το ποσοστό αυτό

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

εκφράζεται σε κάποια από τα διαγράμματα που ακολουθούν ως ελλιπής τιμή (missing value).

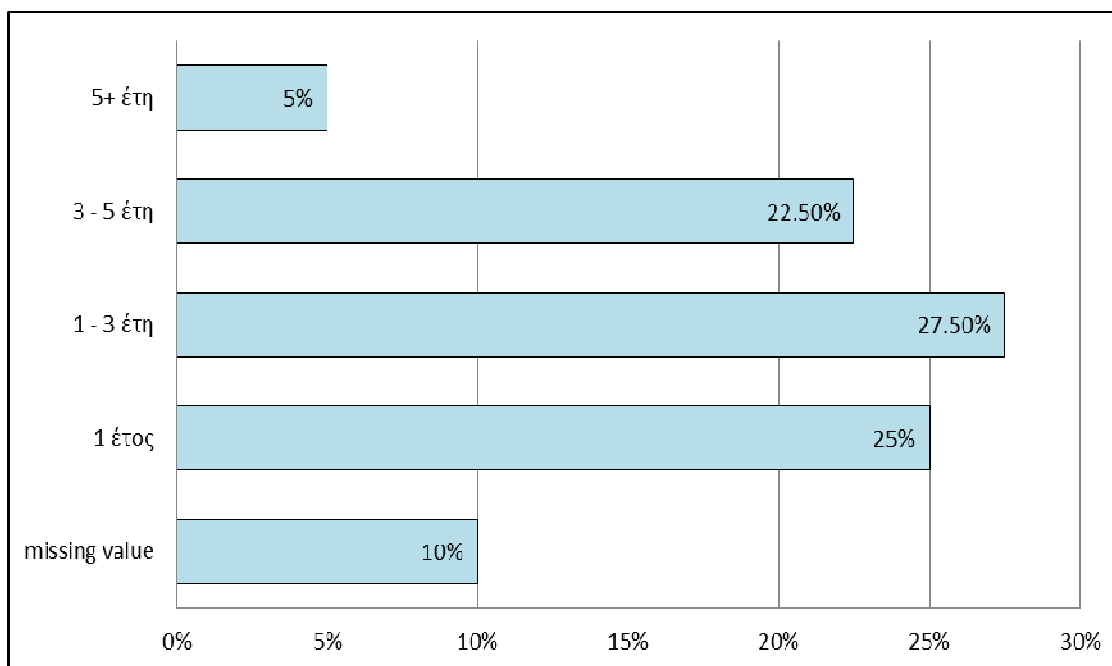
Στο διάγραμμα που ακολουθεί το μικρό μέγεθος της επιχείρησης και η οικονομική στενότητα σε συνδυασμό με κάποια άλλα αίτια συνθέτουν τις δικαιολογίες των ερωτώμενων για την έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού από πλευράς επιχειρήσεων και των διοικήσεών τους.



Διάγραμμα 5: Λόγοι μη ύπαρξης μακροπρόθεσμου σχεδιασμού

Δίνοντας το βάρος στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στον χρονικό ορίζοντα της εφαρμογής μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων κινείται στις πρώτες κλίμακες της απάντησης (σύνολο 75%) με σχεδόν ισόποσα μοιρασμένα τα ποσοστά μεταξύ τους ενώ το μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνει η κλίμακα που ξεπερνάει τα πέντε έτη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Για άλλη μια φορά το μέγεθος των επιχειρήσεων έρχεται σε μεγάλη αναλογία με την επιλογή χρονικού ορίου για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό εμφανίζοντας την ανάγκη των ΜΜΕ για μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, με στόχο τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

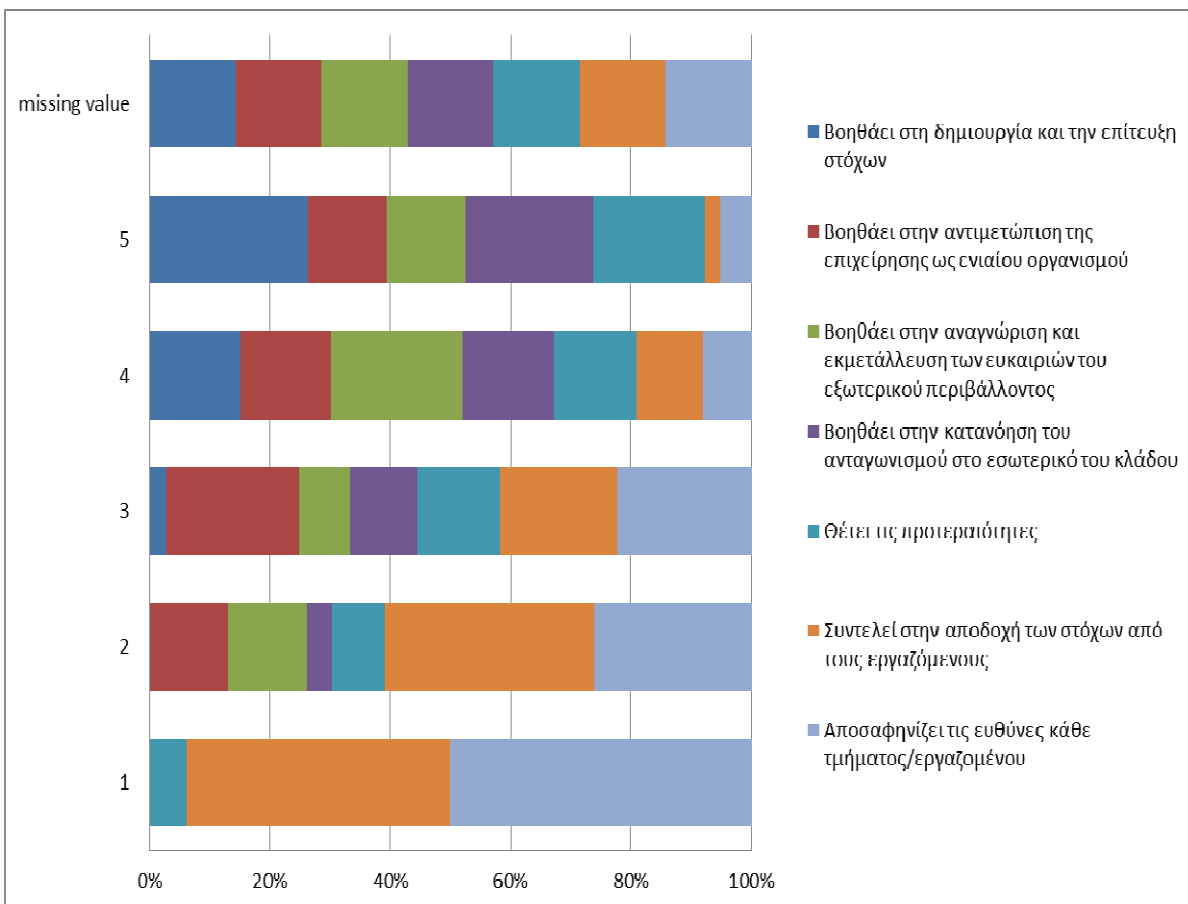
Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Διάγραμμα 6: Χρονικός ορίζοντας μακροπρόθεσμου σχεδιασμού

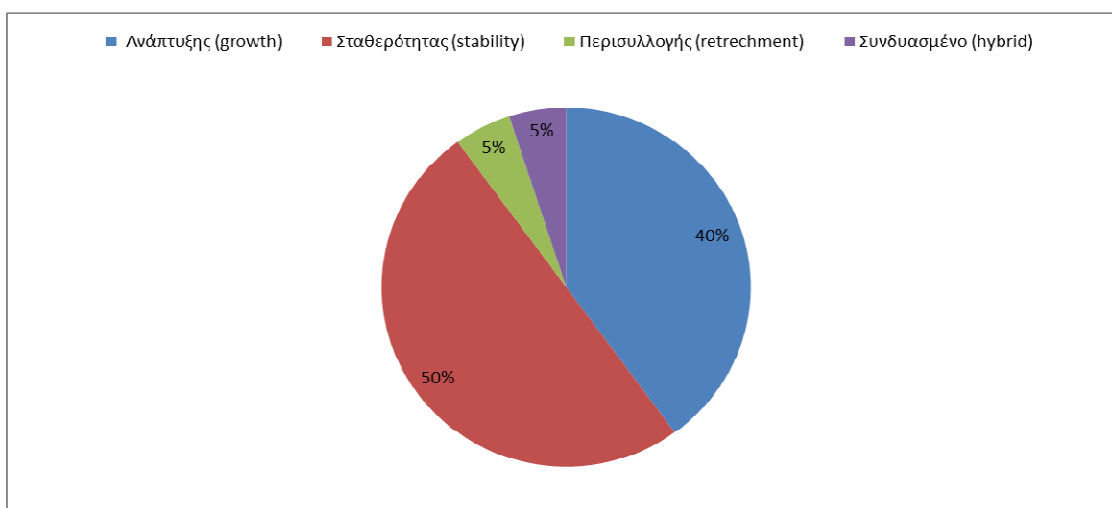
Στην ερώτηση για τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, οι ερωτώμενοι τοποθετούν στην υψηλότερη θέση τη δημιουργία και επίτευξη στόχων. Ο προστατευτικός χαρακτήρας του στρατηγικού σχεδιασμού φαίνεται να αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων καθώς και η θέσπιση προτεραιοτήτων η οποία προκύπτει από αυτόν. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Διάγραμμα 7: Η σημασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για την επιχείρηση

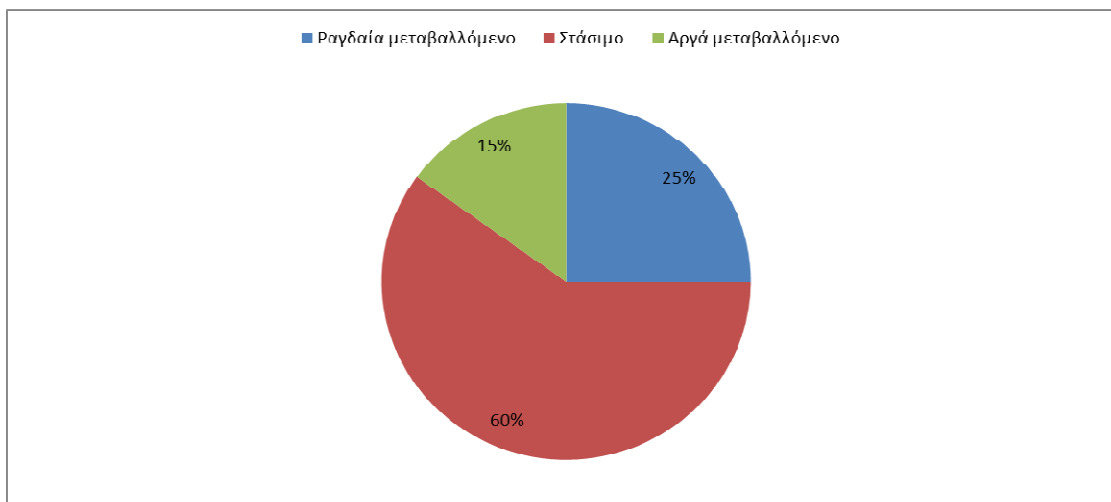
Τέλος τα μοντέλα στρατηγικής που φαίνεται να ακολουθούν οι επιχειρήσεις φέρνουν τον κλάδο σε μία στάσιμη κατάσταση γεγονός που αποδεικνύεται από τα ποσοστά που θέλουν το 50% των ερωτώμενων να βρίσκεται στρατηγική σταθερότητας, ενώ το 40% ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης.



Διάγραμμα 8: Μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις

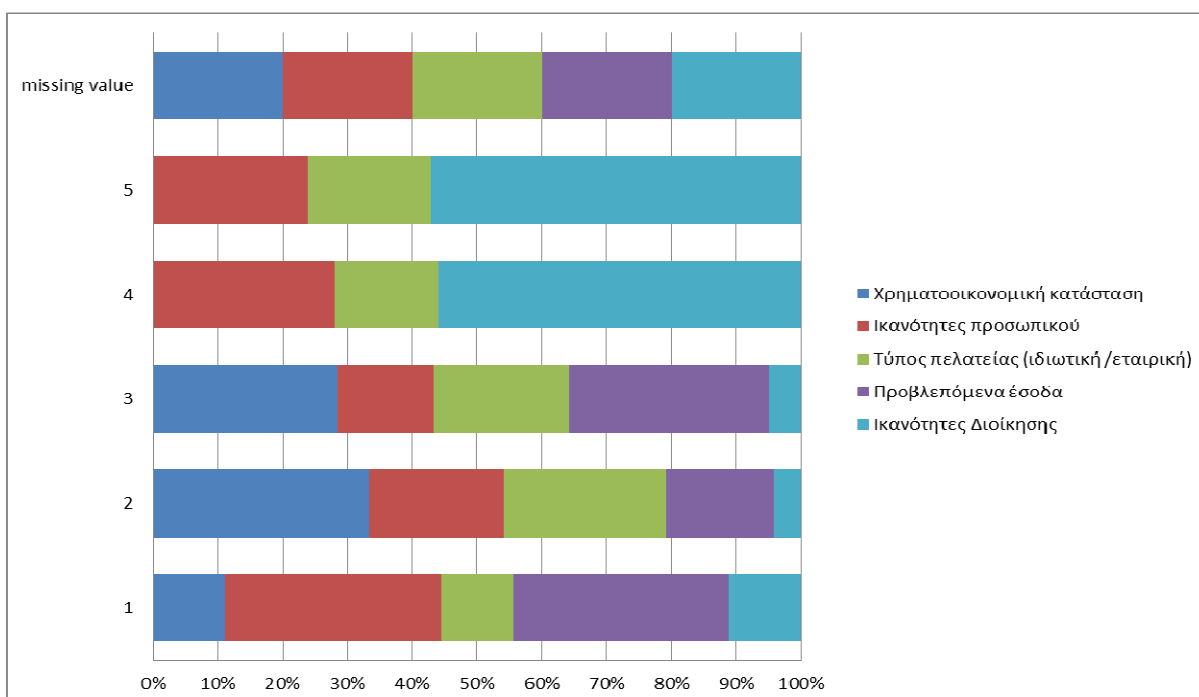
Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Η στασιμότητα εκφράζεται εντονότερα αν ληφθούν υπόψη και τα ποσοστά που προέκυψαν από την επόμενη ερώτηση με συνολικό ποσοστό της τάξης του 75% των ερωτηθέντων να χαρακτηρίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου ως στάσιμο ή αργά μεταβαλλόμενο.



Διάγραμμα 9: Χαρακτηρισμός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

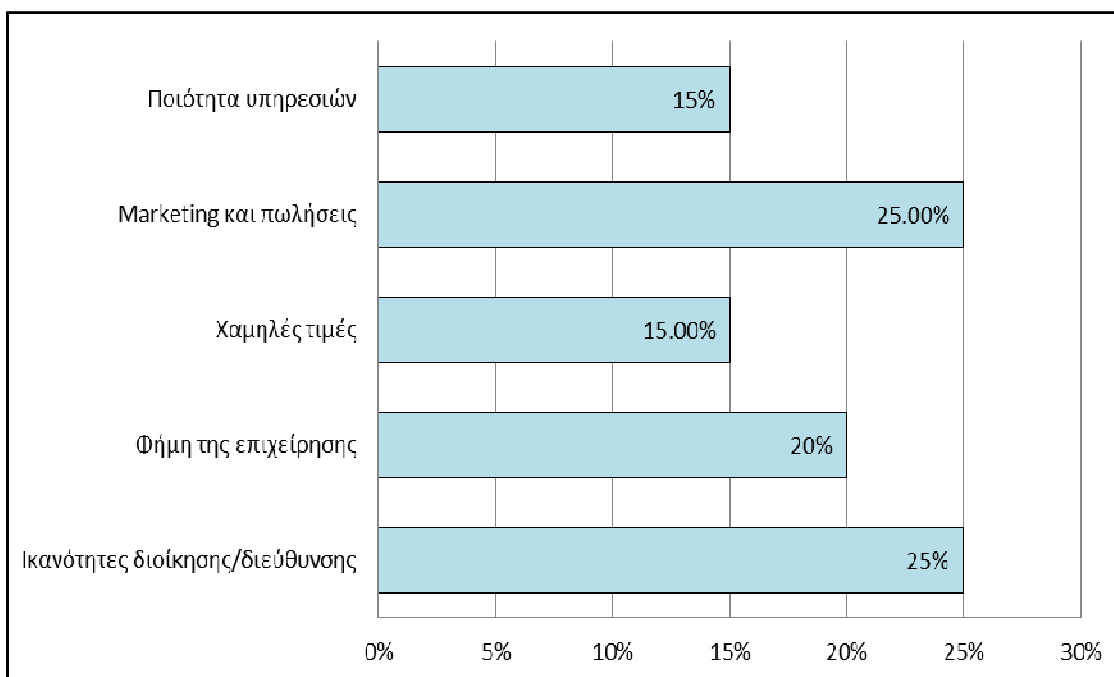
Η ερώτηση 12 εντάχθηκε στην έρευνα σε μια προσπάθεια να καταδειχθούν τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά στη διαδικασία λήψης της απόφασης για μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι ικανότητες της διοίκησης πρώτα και του προσωπικού στη συνέχεια φαίνεται να αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες.



Διάγραμμα 10: Σημασία χαρακτηριστικών της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Η αναγνώριση του έργου της διοίκησης των τμημάτων των επιχειρήσεων διαφαίνεται στις απαντήσεις της επόμενης ερώτησης όπου ζητάται να υποδειχθεί ο τομέας στον οποίο αναγνωρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Την πρώτη θέση στην επιλογή των ερωτώμενων καταλαμβάνουν οι ικανότητες της διοίκησης και το τμήμα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων των εταιρειών. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος των εταιρειών και το σύνολο των εργαζομένων που εργάζονται σε αυτές γίνεται προφανές ότι η πληθώρα των ρόλων που απαιτεί η σωστή λειτουργία των δύο προαναφερόμενων τμημάτων, διαμοιράζεται συχνά μεταξύ των ιδίων προσώπων που καταλαμβάνουν κατά κύριο λόγο θέσεις διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέσσερις στους είκοσι ερωτώμενους τοποθετούν τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους στη φήμη της τελευταίας τονίζοντας τη σημαντικότητα της διάρκειας σε ένα κλάδο και την εδραίωση σε αυτόν μέσω ποιοτικής εργασίας και ανταγωνιστικών τιμών. Κοινή παραδοχή των ερωτώμενων, αποτέλεσε η ανάγκη για ποιοτική δουλειά και ανταγωνιστικές τιμές ώστε να γίνει ο κλάδος ανταγωνιστικός απέναντι στην τεχνολογία που αποτελεί τον βασικότερο ανταγωνιστή.

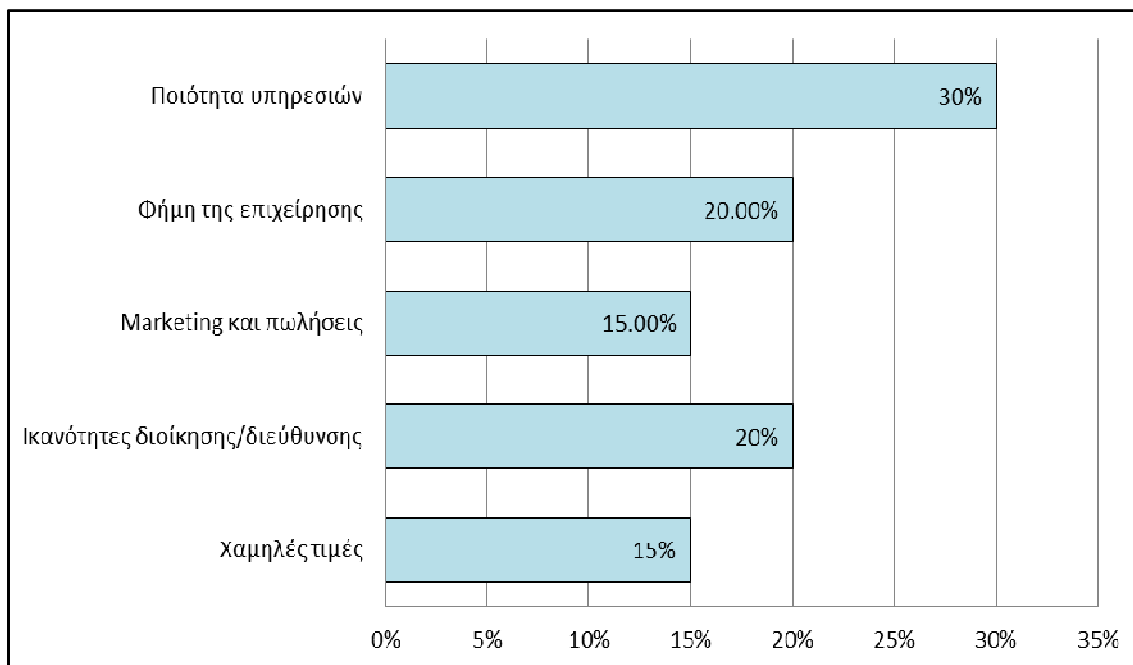


Διάγραμμα 11: Αναγνώριση τομέων ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση

Στην υπόδειξη του τομέα όπου πιστεύεται ότι μειονεκτεί η επιχείρηση, οι ερωτώμενοι τοποθετούν στην πρώτη θέση την ποιότητα των υπηρεσιών θέτοντας υπό αμφισβήτηση το προϊόν που πωλούν. Στην προκειμένη περίπτωση όμως δεν αμφισβητείται το προϊόν των μεταφραστών αυτό καθ' αυτό αλλά οι συμπληρωματικές υπηρεσίες τις οποίες καλείται να προσφέρει μια μεταφραστική εταιρεία μέσω της τεχνολογίας και οι οποίες έχουν υψηλό κόστος, ή τουλάχιστον έτσι υποστηρίζουν οι ερωτώμενοι, και κατ' επέκταση είναι ασύμφορες για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, το

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

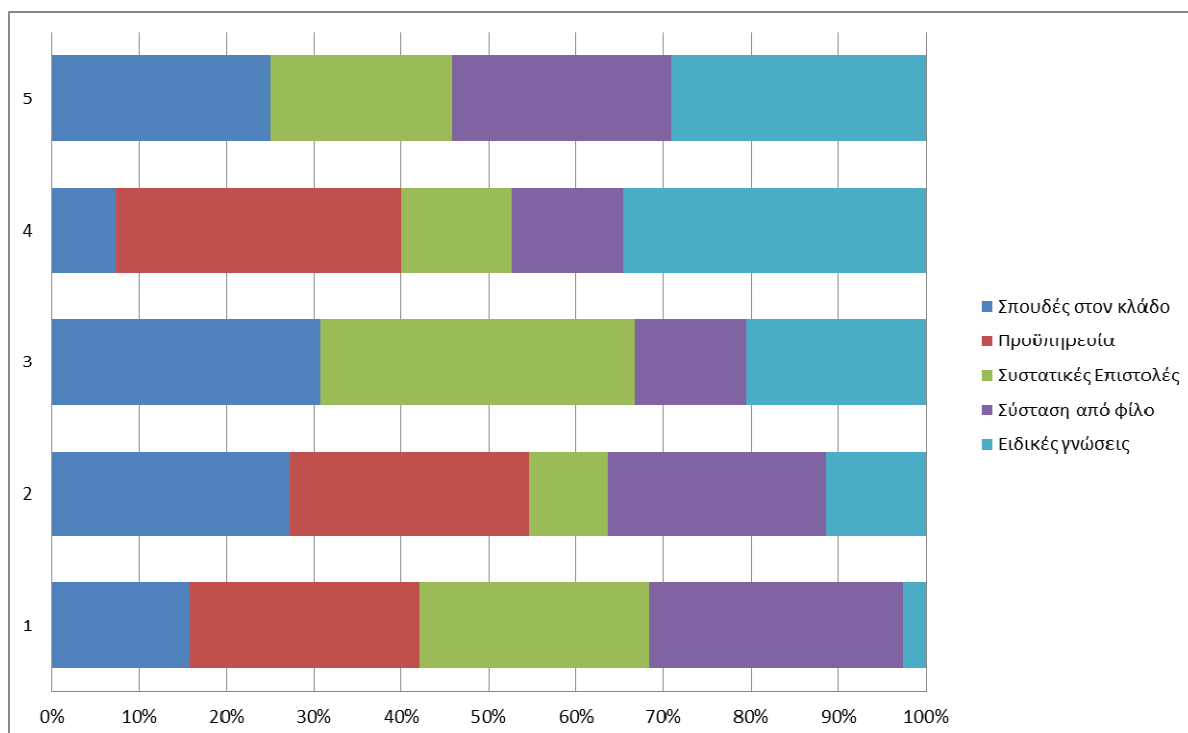
πρόβλημα εντοπίζεται και σε οργανωτικό επίπεδο καθώς ο απαιτούμενος συντονισμός στο εσωτερικό της εταιρείας προϋποθέτει αύξηση του διοικητικού προσωπικού που είτε δεν είναι εφικτή λόγω οικονομικών περιορισμών, είτε οι υπάρχοντες διευθυντές δεν επιθυμούν «ξένους» στη διοίκηση της επιχείρησής τους.



Διάγραμμα 12: Τομείς μειονεκτημάτων της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της

Στην ιεράρχηση των βασικότερων στοιχείων κατά την πρόσληψη οι ειδικές γνώσεις και οι σπουδές αποτελούν τις δύο απαντήσεις με τη μεγαλύτερη σημασία για τους ερωτώμενους με την προϋπηρεσία να ακολουθεί. Η γνώση ορολογίας από το μεταφραστικό προσωπικό μιας εταιρείας δίνει τη δυνατότητα στην τελευταία να εξειδικευτεί σε συγκεκριμένους τομείς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων αλλά εδραιώνοντας ταυτόχρονα και τη θέση της στον κλάδο με την κατοχή ενός ικανοποιητικού μεριδίου της αγοράς. Η ευκολία μετακίνησης των εργαζομένων από τη μία εταιρεία στην άλλη δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής προσωπικών κριτηρίων από πλευράς μεταφραστών, ενώ ο όγκος των δυνητικών μεταφραστών επιτρέπει στις εταιρείες να κάνουν την επιλογή τους χωρίς να επιβαρύνουν την επιχείρησή τους από οποιαδήποτε άποψη. Η κατανομή των στοιχείων κατά την πρόσληψη εμφανίζεται στο διάγραμμα 13 στη συνέχεια.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις



Διάγραμμα 13: Βασικά στοιχεία κατά την πρόσληψη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ιωαννίδης Σταύρος 2013, Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-2012. Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στην διάρκεια της κρίσης. IOBE
2. Icar Group 2012, Ετήσια Έκθεση 2011 Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜμΕ στην Ελλάδα.
3. Παπανδρόπουλος Χ.Α. 2009, «Τα προβλήματα των επιχειρήσεων», Οικονομολογώντας, Τεύχος 5
4. Κονδύλης Εμμ., 1999, Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα
5. Μακράκης Β., 1997, Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS: από τη θεωρία στην πράξη, Gutenberg, Αθήνα
6. Παταργιάς, Καλτσάτος, Γρηγορίου, Αλεξάνδρου 2013, Τοπική οικονομία και επιχειρηματικότητα Θεσπρωτίας – Πρωτογενής έρευνα επιχειρήσεων νομού Θεσπρωτίας εκδ. Ινστιτούτο Ανάπτυξης επιχειρηματικότητας Ηγουμενίτσα.
7. Anderson D., Sweeney D. & Williams J. 2004, Statistics for Business and Economics, 9th edition, Southwestern College Publication, Ohio, USA
8. Cooper D.R. & Schindler P.S. 2002, Business Research Methods with student CD ROM, 8th edition, McGraw Hill/Irwin, NY, USA
9. Freedman D., Pisani R. & Purves R. 2007, Statistics, 4th edition, WW Norton and Company, NY, USA
10. Lyman Ott. R. & Longnecker M., 2000, An introduction to statistical method and data analysis, 5th edition, Duxbury Press, CA, USA
11. McClave J., Benson P., Sincich T., 2004, Statistics for Business and Economics, 9th edition, Prentice Hall, NJ, USA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Γενικά Συμπεράσματα

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η εξέταση της εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον μεταφραστικό κλάδο. Η μελέτη επικεντρώθηκε σε θέματα που αφορούν την κατάρτιση και υιοθέτηση στρατηγικού σχεδιασμού, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και στα ποιοτικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού.

Οι ΜμΕ ανεξαρτήτως πεδίου δραστηριοτήτων αποτελούν σήμερα έναν σημαντικό παράγοντα της οικονομικής ζωής, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, αλλά κυρίως λόγω της συμβολής τους στην απασχόληση. Ωστόσο ένα μεγάλο ποσοστό των ΜμΕ έρχεται αντιμέτωπο με σοβαρά προβλήματα μάλιστα, αύξηση του κόστους του χρήματος και μείωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους, συνθήκες οι οποίες επιβαρύνονται από τη συντηρητική στάση των εμπορικών τραπεζών και της ελληνικής κυβέρνησης απέναντί τους. Η ανάπτυξη των ΜμΕ και η ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας αποτελούν πλέον βασικούς πυλώνες της ανταγωνιστικότητας της ΕΕ και κυρίως της Ελλάδας. Η ανάγκη συνειδητοποίησης της αξίας των ΜμΕ και της προώθησης της επιχειρηματικότητας είναι επιτακτική. Ως αποτέλεσμα αυτού οι ΜμΕ θα πρέπει να έχουν την ικανότητα αλλά και την ταχύτητα να ανταποκριθούν στις συνθήκες της νέας πραγματικότητας.

Για τις μεταφραστικές ΜμΕ συγκεκριμένα, η επίτευξη του στόχου της κερδοφορίας και ανάπτυξης απαιτεί υψηλό επίπεδο οργάνωσης και υποδομών και παράλληλα την εξασφάλιση χαμηλότερου κόστους απόκτησης δανειακών κεφαλαίων. Τέλος, κύριος στόχος όλων θα πρέπει να είναι η προώθηση ενός επιχειρηματικού κλίματος που θα ευνοεί την παραγωγή, την καινοτομία και την ανάπτυξη υγιών επιχειρήσεων.

4.2 Τα πλεονεκτήματα των Μικρο – μεσαίων επιχειρήσεων

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜμΕ του μεταφραστικού αλλά και κάθε κλάδου αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αναμφισβήτητα συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ευημερία. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων που εντοπίζουν διάφοροι μελετητές – ερευνητές μπορούν να συνοψισθούν παρακάτω:

1. Δημιουργούν αρκετές εργασιακές ευκαιρίες, απαραίτητες σε έναν συνεχώς αυξανόμενο πληθυσμό και οικονομία. Έρευνες αποδεικνύουν ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν τον αριθμό των εργαζομένων τους όσον αφορά τις νέες θέσεις εργασίας, (μιας και τα περισσότερα μέλη που εργάζονται σε μια ΜμΕ επιχείρηση συνδέονται με συγγενικούς ή φιλικούς δεσμούς με τον επιχειρηματία) ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις συνεχώς μειώνουν τον αριθμό των υπαλλήλων τους γιατί πιστεύουν ότι οι μισθοί είναι ένα βασικό έξοδο το οποίο πρέπει πάση θυσία να περιορίσουν.
2. Ενισχύουν τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είναι πιο ειδικές για την εκτέλεση ενός συνόλου δραστηριοτήτων τις οποίες αδυνατούν να διεκπεραιώσουν οι μεγάλες. Δύο λειτουργίες τις οποίες μπορούν να επιτελέσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι:
 - Η συνάρτηση κατανομής: όταν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις συνδέουν τους παραγωγούς με τους πελάτες, για παράδειγμα εταιρίες χονδρικής και λιανικής πώλησης.
 - Η συνάρτηση προμήθειας: όταν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ενεργούν ως προμηθευτές και ως υπεργολάβοι.
3. Παρουσιάζουν ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, καθώς έχουν αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης, και γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες με μικρότερο κόστος. Σε μία Μικρομεσαία Επιχείρηση υπάρχει συνήθως ένα επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας,

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

δηλαδή μεταξύ του ιδιοκτήτη – manager και των εργαζομένων δεν παρεμβάλλονται άλλα όργανα ή άτομα υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων. Το γεγονός αυτό, από τη μία αυξάνει την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων, παράγοντας που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντικός όταν πρόκειται για την επίλυση προβλημάτων όπου ο χρόνος παίζει σημαντικό ρόλο και από την άλλη οι γραμμές επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη μιας Μικρομεσαίας Επιχείρηση γίνονται σύντομες και άμεσες.

4. Δημιουργούν προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία και εξυπηρετούν ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Ο επιχειρηματίας επικοινωνεί άμεσα με το καταναλωτικό κοινό το οποίο γνωρίζει προσωπικά. Καλύπτει άμεσα τις ανάγκες του κοινού και ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις και τις συνήθειές του, καθώς τα προϊόντα που παράγουν συνήθως οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και οι υπηρεσίες που προσφέρουν, καλύπτουν τις ανάγκες μικρού και γνωστού καταναλωτικού κοινού. Πολλές δημοσκοπήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών έχουν δείξει ότι η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που προσλαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα, τυγχάνει μεγάλης εκτίμησης από μέρος των πελατών.
5. Τα κέρδη της επιχείρησης αποτελούν την χρηματική ανταμοιβή του επιχειρηματία, γεγονός που αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για τη συμμετοχή σε ιδιωτικά επιχειρηματικά κίνητρα (ventures).

4.3 Οι αδυναμίες και τα προβλήματα των Μικρο - μεσαίων επιχειρήσεων

Οι Μικρομεσαίες Μεταφραστικές Επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με διάφορα προβλήματα, από την επιχειρηματική ιδέα μέχρι τη διακοπή της λειτουργίας τους. Προβλήματα που δημιουργούνται λόγω της ταύτισης της παρουσίας του ιδιοκτήτη με αυτή της επιχείρησης και της χαμηλής ικανότητας αυτοχρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις πάσχουν από έλλειψη προγραμματισμού, οργάνωσης, σχεδιασμού νέων προϊόντων και χρήσης νέων τεχνολογιών, ενώ παράλληλα και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, δυσκολεύονται να επιβιώσουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο από πολυνομία, γραφειοκρατία, υψηλό κόστος χρήματος και απουσία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών πληροφόρησης για την αξιοποίηση των κοινοτικών και άλλων κονδυλίων.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Παρακάτω παρατίθενται τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων:

1. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, που δεν ευνοεί τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τις καθιστά λιγότερο αποδοτικές και ανταγωνιστικές, και κατά συνέπεια περισσότερο ευάλωτες στις συχνές μεταβολές της αγοράς.
2. Η προμήθεια πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας, έχοντας έτσι μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
3. Έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού ή μη βελτιστοποίηση του υπάρχοντος και υποαπασχόληση των παγίων εγκαταστάσεών τους, ενώ παράλληλα παρουσιάζουν έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσαρμογής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
4. Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση, καθώς υφίσταται αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης. Μη υιοθέτηση νέων τεχνολογιών παραγωγής, οργάνωσης και διοίκησης και πρόσβαση σε πηγές καινοτομιών.
5. Περιορισμένη αντίληψη, ιδιαίτερα στις ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και έλλειψη προσαρμογής μέσω στρατηγικών σχεδίων στις ολοένα μεταβαλλόμενες εξελίξεις του περιβάλλοντος.
6. Έλλειψη δικτύων πληροφόρησης σχετικά με τη διάδοση της τεχνογνωσίας και των επιχειρηματικών δεδομένων, όπως συνθήκες αγοράς και συμπεριφορά καταναλωτών.
7. Χαλαρή σύνδεση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού συστήματος στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο και μικρός αριθμός εξειδικευμένων στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων management.
9. Εμφανίζουν μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα», γεγονός που αποτελεί και το κυριότερο μειονέκτημα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Ο κυριότερος λόγος για το φαινόμενο αυτό είναι η μεγάλη ευκολία εισόδου και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή, αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας, αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των αποτυχιών αυτών είναι η κακή διοίκηση, με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές δυνάμεις, δυσκολίες και προβλήματα με αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό παγίων ενεργητικών.

10. Όσον αφορά την χρηματοοικονομική πλευρά οι ΜμΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜμΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι ΜμΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.
11. Οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, εργαλεία διοίκησης.
12. Υστερούν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων στις τεχνικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν, και στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας.

Τα προβλήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων εντοπίζονται στο κοινοτικό, πολιτικό και οικονομικό καθεστώς που μαστίζει την ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια, καθώς και στην κουλτούρα του Έλληνα μικρομεσαίου επιχειρηματία. Το ελληνικό μοντέλο με την έλλειψη οργάνωσης, στελεχών και τεχνολογίας έχουν δημιουργήσει το σημερινό καθεστώς. Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές ΜμΕ, οι βιοτέχνες και οι έμποροι μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

1. Φορολογική πολιτική και Κράτος

Η φορολογική πολιτική και το νομικό πλαίσιο της χώρας μας, κάνει σχεδόν αδύνατη την επιβίωση μιας καθόλα νόμιμης Μικρομεσαίας Επιχείρησης. Το περιθώριο κέρδους που αφήνει η τρέχουσα φορολογική πολιτική είναι πραγματικά μηδαμινό, έως ανύπαρκτο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. «Έκτακτοι» φόροι κι αλλαγές της φορολογικής πολιτικής κάθε χρόνο, δε βοηθούν στη δημιουργία σταθερής οικονομίας. Δυσχεραίνουν, δραματικά πολλές φορές, την ανάπτυξη των ΜμΕ, οι οποίες καταφεύγουν στην παρανομία, όχι για να κερδίσουν υπέρογκα κέρδη, αλλά για να επιβιώσουν.

2. Έλλειψη ικανών στελεχών

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις έχουν τεράστιο πρόβλημα στην εύρεση ικανών στελεχών, διότι δεν είναι σε θέση να ρισκάρουν υψηλόμισθους μη παραγωγικούς υπαλλήλους. Σε μία υγιή οικονομία, η θέση στον ιδιωτικό τομέα θα έπρεπε να αμείβεται ανάλογα. Δυστυχώς, όμως, στον ιδιωτικό τομέα την αξία του εργαζομένου, του στελέχους και των υπολοίπων, την καθορίζει η αγορά, που κάτω από φυσιολογικές συνθήκες ανταγωνισμού, είναι αμείλικτα δίκαιη.

3. Η Ελληνική κουλτούρα

Τέλος, η «Ελληνική κουλτούρα» αναφέρεται στην ανυπαρξία της οργάνωσης και σωστής διοίκησης μιας επιχείρησης. Το πρώτο πράγμα που είναι πασιφανές στις περισσότερες ΜμΕ είναι η χρήση παλιάς τεχνολογίας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούν πολλοί είναι απαρχαιωμένα, ενώ κάνουν κακή ή ελάχιστη χρήση του διαδικτύου το οποίο, πλέον, είναι σε θέση να λύσει πολλά προβλήματα επικοινωνίας (π.χ skype, e-mails). Η έλλειψη πολιτικής είναι επίσης εμφανής. Η πολιτική της εταιρίας διαμορφώνεται με βάση τον χαρακτήρα του επιχειρηματία, τις συνήθειες και την εμπειρία που έχει ο ίδιος. Όταν χαράσσεται μία πολιτική χωρίς την ανάλογη έρευνα, είναι λογικό κάποια στιγμή να δημιουργηθεί πρόβλημα. Σπάνια σε μία ΜμΕ υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων η οποία να οδηγεί σε άμεση λήψη αποφάσεων προς όφελος της εταιρίας. Οι προσωπικές σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό θολώνουν το τοπίο κι ο επιχειρηματίας αρχίζει να σκέφτεται ανθρωποκεντρικά. Ένας άλλος τομέας του οποίου γίνεται ελάχιστη χρήση στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Ένας εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος πιέζει τον επιχειρηματία για αποτέλεσμα, είναι ζωτικής σημασίας για την υγιή ανάπτυξη μιας οποιασδήποτε επιχείρησης. Οι ελληνικές ΜμΕ, με την νοοτροπία του παρελθόντος δεν εμπιστεύονται

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

εξωτερικούς συμβούλους, ειδικότερα οι επιχειρηματίες που ξεκίνησαν μόνοι τους και δεν έχουν συνηθίσει στον έλεγχο. Ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και μία αξιοκρατική βαθμολόγηση κι επιβράβευση των υπαλλήλων είναι σημαντική για τη δημιουργία στελεχών, εκ των έσω. Σπάνια όμως γίνεται κάτι τέτοιο, σπάνια υπάρχει βαθμολόγηση απόδοσης, οικονομική και ηθική επιβράβευση του υπαλλήλου, έτσι ώστε, φυσιολογικά να προαχθεί σε στέλεχος.

4.4 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιτυχία των Μικρο - μεσαίων επιχειρήσεων

Η επιχειρησιακή βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης χαρακτηρίζονται από «στρατηγικές επιτυχίες». Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη είναι ένα αποτέλεσμα που αντανακλά τις επιλογές της διοίκησης. Συγκεκριμένα, έρευνες δείχνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης αναπτύσσονται ακολουθώντας μία διαφορετική στρατηγική.

Πολλές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στηρίζονται σε λίγους βασικούς πελάτες, έχουν να αντιμετωπίσουν περιορισμένο αριθμό ανταγωνιστών, και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε ποιοτικούς παράγοντες, όπως η εξατομικευμένη υπηρεσία. Αντίθετα νέες επιχειρήσεις που ακολουθούν ήδη εφαρμοσμένες στρατηγικές, εμφανίζονται λιγότερο αποδοτικές από τις νέες επιχειρήσεις που επιδιώκουν διαφοροποιημένες στρατηγικές. Ο μοναδικός παράγοντας που διαμορφώνει τη στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκει Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις μεγάλης ανάπτυξης είναι η καινοτομία. Επιχειρήσεις οι οποίες είναι πιο καινοτόμες, ή τεχνολογικά πιο εξελιγμένες, τείνουν να αναπτύσσονται γρηγορότερα. Οι Smallbone et al αναφέρουν ότι η ικανότητα να ανταποκρίνεται μια μικρή επιχείρηση στις αλλαγές στην αγορά αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της. Ο Κυήν κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ευελιξία είναι μία σημαντική στρατηγική επιτυχία για τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτή η ευελιξία του να έχει την ικανότητα μία επιχείρηση να αλλάζει θέσεις στην αγορά , αντανακλά την τάση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να συμμετέχουν στις εξαγωγές ή στις εξαγωγικές αγορές. Αν και η βιβλιογραφία για τις μικρές επιχειρήσεις αναφέρει ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις δεν εξαγουν, στατιστικές έχουν αποδείξει ότι οι

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

εξαγωγές μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα υψηλής ανάπτυξης για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις²²

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις μεγάλης ανάπτυξης χαρακτηρίζονται από την τάση να επενδύουν στο μέλλον σε έξοδα όπως το marketing, την κατασκευή δικτύων διανομής, την έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων, τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και την αύξηση της παραγωγικής ικανότητάς τους μέσω νέων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Επιπλέον ότι οι στρατηγικοί παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, σχετίζονται με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, περιλαμβανομένου την αύξηση της δραστηριότητας νέων προϊόντων, την αύξηση σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και την αύξηση της προώθησης των πωλήσεων. Ο Hallberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτοί που κέρδισαν μεγάλο μερίδιο, ουσιαστικά βελτίωσαν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρείχαν, και διατήρησαν ή αύξησαν όλες τις κατηγορίες των εξόδων marketing με ρυθμό μεγαλύτερο του ρυθμού αύξησης της εξυπηρετούμενης αγοράς. Επίσης, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι εταιρίες υψηλού αναπτυξιακού δυναμικού χαρακτηρίζονται από μία σειρά ανταγωνιστικών επινοήσεων, όπως η ποιότητα των προϊόντων, η πριμοδότηση των τιμών και η εισαγωγή νέων προϊόντων. Οι εταιρίες υψηλού αναπτυξιακού δυναμικού αυξάνονται με την βελτίωση των ισχυρά υφιστάμενων δυνατών σημείων τους και δίνοντας έμφαση στην εταιρική συγγένεια. Οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται, αλλά περιορίζουν το φάσμα των δραστηριοτήτων τους σε μία συγκεκριμένη ικανότητα ή δεξιότητα, εμφανίζουν υψηλότερο ποσοστό κερδοφορίας και ανάπτυξης, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται σε διαφορετικές «άσχετες».²³

Τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και που πρέπει να εξαλειφθούν είναι:

1. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποδέχονται τις συνθήκες της αγοράς ως έχουν, γιατί δεν είναι σε θέση να τις διαμορφώσουν. Όσο οι αμφιβολίες για τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν παραμένουν, τόσο οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θα είναι διστακτικές στην υιοθέτησή του.
2. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια για πειραματισμούς και δεν μπορούν να κάνουν «ακριβά» λάθη, αν και πρωτίστως οικονομικά, αυτού του τύπου τα εμπόδια έχουν να κάνουν και με τις

²² Beck, T. Et all 2006,p 89-93

²³ Καμπουρίδης Γ 2011 σελ 63-69)

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

περιορισμένες πηγές που διαθέτουν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε ότι αφορά το προσωπικό, το management και άλλα.²⁴

3. Συχνά, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πληροφορική σε μικρό βαθμό και μόνο για συγκεκριμένες εργασίες, όπως ο έλεγχος μετοχών και η λογιστική, οπότε οι γνώσεις τους για την πληροφορική είναι περιορισμένες. Παράλληλα, παρατηρείται το πρόβλημα πολλές λύσεις πληροφορικής που διατίθενται για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις να είναι είτε ανεπαρκείς, μια που στόχος τους είναι να καλύψουν μεμονωμένες ανάγκες, είτε πολύ περίπλοκες και ακριβές, μια που ουσιαστικά έχουν σχεδιαστεί για την εξυπηρέτηση μεγάλων επιχειρήσεων και όχι των Μικρομεσαίων. Σύμφωνα μάλιστα με τις στατιστικές, ο κυριότερος λόγος που οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν το διαδίκτυο είναι ότι θεωρούν πως δεν θα απέδιδε σε αυτές επαρκή επιχειρηματικά οφέλη, και πως δεν ταιριάζει στα προϊόντα τους και τις αγορές που απευθύνονται.
4. Συχνά, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις έχουν μικρή και πολύ συγκεκριμένη πελατεία, η οποία εντοπίζεται σε συγκεκριμένες περιοχές ή σε συγκεκριμένα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας.

4.5 Συμπεράσματα έρευνας

Από την ανάλυση και την έρευνα που προηγήθηκε στην παρούσα εργασία μπορούν να εξαχθούν μια σειρά συμπερασμάτων, τα σημαντικότερα εκ των οποίων αναλύονται παρακάτω.

Στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις του μεταφραστικού κλάδου εκπροσωπούνται νομικά με τη μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας. Οι λόγοι που καθιστούν την Ανώνυμη Εταιρεία ως τη δημοφιλέστερη, έγκεινται στις διευκολύνσεις που αποκομίζουν οι επιχειρηματίες σε θέματα χρηματοδότησης και διοικητικής οργάνωσης. Η παρουσία Ανωνύμου Εταιρείας στο μεταφραστικό κλάδο προσδίδει αυτόματα ένα χαρακτήρα υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών συνέπεια του αυξημένου αρχικού όγκου επένδυσης και του επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού που προϋποθέτει μια τέτοιου είδους επένδυση.

²⁴ Ματσάνης Ν Γρηγορούδης Ε, 2010 σελ 63-66)

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Ο μέσος αριθμός των εργαζομένων στις μεταφραστικές επιχειρήσεις φτάνει στη μέγιστη τιμή του τα τριάντα (30) άτομα, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών. Οι εξωτερικές συνεργασίες αποτελούν την καλύτερη λύση για τις μεταφραστικές εταιρείες που διαμορφώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων ανάλογα με τις ανάγκες τους ενώ ταυτόχρονα οι τελευταίοι δηλώνουν διαθεσιμότητα σε παραπάνω από μία επιχειρήσεις. Βασικό μειονέκτημα του συστήματος αυτού αποτελεί έλλειψη μονιμότητας και κατά συνέπεια η αβεβαιότητα από πλευράς εργαζομένων.

Πέραν ενός ελάχιστου ποσοστού που ξεπερνά τα € 250.000 έσοδα το χρόνο, η πλειοψηφία (65%) των μεταφραστικών επιχειρήσεων πραγματοποιεί τζίρους που κυμαίνονται μεταξύ των € 100.000 και € 200.000. Ο πόλεμος των τιμών που γίνεται μεταξύ των επιχειρήσεων για την προσέλκυση πελατών αποτελεί τη βασική αιτιολογία του παραπάνω φαινομένου. Βάσει άλλων στοιχείων οι εταιρείες με τους μεγαλύτερους τζίρους είναι στο σύνολό τους Ανώνυμες και εμφανίζονται έναντι των υπολοίπων Ανωνύμων με πλεονεκτήματα στη διοικητική οργάνωση.

Ενδιαφέροντα υπήρξαν τα ευρήματα που προέκυψαν από την ερώτηση σχετικά με το πώς διαβλέπει το ερωτηθέν στέλεχος το μέλλον της επιχείρησης. Η επιθυμία αύξησης του μεριδίου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται ήταν η συντριπτικά συχνότερη απάντηση (18 στους 20 ερωτώμενους) ενώ η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η εύρεση τρόπων μείωσης των λειτουργικών εξόδων είναι οι άλλες δύο απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους.

Το 37.5% των ερωτηθέντων θεωρούν απαραίτητη τη ριζική αλλαγή της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ενώ το 55% αυτών κρίνουν πως λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων. Σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις καταδεικνύουν την ανάγκη για κοινοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και της αποστολής της επιχείρησης στα στελέχη και το προσωπικό της.

Το μέγεθος των υπό μελέτη επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την προφανή στενότητα οικονομικών πόρων αλλά και τη συχνή έλλειψη ικανοτήτων συνολικής θεώρησης και δεξιοτήτων μάνατζμεντ που συναντάται σε ΜΜΕ αποτελούν τους βασικούς λόγους για τους οποίους ένα ποσοστό της τάξης του 10% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν ασκεί εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και περιορίζεται στην καθημερινή λήψη αποφάσεων.

Το γεγονός της μη υιοθέτησης στρατηγικού σχεδιασμού αποδίδεται συχνότερα στην έλλειψη οικονομικής δυνατότητας αλλά στην πεποίθηση ότι λόγω του μεγέθους της επιχείρησης δεν είναι αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός. Η έλλειψη χρόνου και η

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

πεποίθηση πως ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός που ακολουθείται επαρκεί για τη βιωσιμότητα και τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης είναι οι δύο απαντήσεις που κατέλαβαν την τρίτη και την τέταρτη θέση.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό με χρονικό ορίζοντα τα 1 – 3 έτη ενώ η μειοψηφία αυτών τουλάχιστον εφαρμόζει σχεδιασμό με ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών.

Η δημιουργία και η επίτευξη στόχων αλλά και η θέσπιση προτεραιοτήτων φαίνονται να είναι οι σημαντικότεροι λόγοι που επιβάλλουν το στρατηγικό σχεδιασμό σε μια επιχείρηση.

Το μοντέλο στρατηγικής που συχνότερα ακολουθείται από τις ΜμΕ μεταφραστικές επιχειρήσεις είναι αυτό της σταθερότητας ενώ ακολουθεί το μοντέλο ανάπτυξης. Λιγότερο συχνά φαίνεται να υιοθετείται το συνδυασμένο καθώς και το μοντέλο περισυλλογής.

Οι ερωτώμενοι χαρακτηρίζουν, σε ένα υψηλό ποσοστό που αγγίζει το 60%, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν ως στάσιμο. Γεγονός που δικαιολογεί, σε ένα βαθμό, και την υιοθέτηση σταθερής στρατηγικής από τη πλειοψηφία των επιχειρηματιών του κλάδου. Ένα αρκετά σημαντικό μέρος αυτών (25%), έχει αντίθετη άποψη πιστεύοντας πως το περιβάλλον είναι ραγδαία μεταβαλλόμενο, χωρίς ιδιαίτερες επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται εμφανής η έλλειψη ολοκληρωμένης ανάλυσης του κλάδου, των συνιστωσών που επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα διαφαίνεται στο επιχειρηματικό κλίμα η προχειρότητα, μέσα στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Ιδιαίτερη σημασία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικών με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό είναι οι ικανότητες της διοίκησης αλλά και του προσωπικού με τα προβλεπόμενα έσοδα να μη θεωρούνται καθόλου σημαντικά στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

Η αναγνώριση του έργου της διοίκησης των τμημάτων των επιχειρήσεων διαφαίνεται στις απαντήσεις της ερώτησης εκείνης, όπου ζητάται να υποδειχθεί ο τομέας στον οποίο αναγνωρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Την πρώτη θέση στην επιλογή των ερωτώμενων καταλαμβάνουν οι ικανότητες της διοίκησης και το τμήμα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων των εταιρειών. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος των εταιρειών και το σύνολο των εργαζομένων που εργάζονται σε αυτές γίνεται προφανές ότι η πληθώρα των ρόλων που απαιτεί η σωστή λειτουργία των δύο προαναφερόμενων τμημάτων, διαμοιράζεται συχνά μεταξύ των ιδίων προσώπων που

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

καταλαμβάνουν κατά κύριο λόγο θέσεις διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέσσερις στους είκοσι ερωτώμενους τοποθετούν τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους στη φήμη της τελευταίας τονίζοντας τη σημαντικότητα της διάρκειας σε ένα κλάδο και την εδραίωση σε αυτόν μέσω ποιοτικής εργασίας και ανταγωνιστικών τιμών. Κοινή παραδοχή των ερωτώμενων, αποτέλεσε η ανάγκη για ποιοτική δουλειά και ανταγωνιστικές τιμές ώστε να γίνει ο κλάδος ανταγωνιστικός απέναντι στην τεχνολογία που αποτελεί τον βασικότερο ανταγωνιστή

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον των μεταφραστικών επιχειρήσεων διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των ίδιων των εταιρειών να παραμένουν ενήμερες για τις τεχνολογικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στον τομέα των μεταφράσεων και να μπορούν ταυτόχρονα να τις εκμεταλλεύονται υπέρ των, ενώ παράλληλα να διαπιστώνουν τη έγκαιρη και σωστή χρήση των τελευταίων από την πλειοψηφία των μεταφραστών που είτε απασχολούν πλήρως είτε αποτελούν εξωτερικούς τους συνεργάτες. Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των μεταφραστών που απασχολούνται από μια επιχείρηση έχουν την ιδιότητα του εξωτερικού συνεργάτη με άμεσο αποτέλεσμα τη δυνατότητα του τελευταίου να απασχολείται σε περισσότερες από μια ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, η έγκαιρη ενημέρωση των για τις νέες τεχνολογίες μετάφρασης αποτελεί σημείο κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Στην υπόδειξη του τομέα όπου πιστεύεται ότι μειονεκτεί η επιχείρηση, οι ερωτώμενοι τοποθετούν στην πρώτη θέση την ποιότητα των υπηρεσιών θέτοντας υπό αμφισβήτηση το προϊόν που πωλούν. Στην προκειμένη περίπτωση όμως δεν αμφισβητείται το προϊόν των μεταφραστών αυτό καθ' αυτό αλλά οι συμπληρωματικές υπηρεσίες τις οποίες καλείται να προσφέρει μια μεταφραστική εταιρεία μέσω της τεχνολογίας και οι οποίες έχουν υψηλό κόστος, ή τουλάχιστον έτσι υποστηρίζουν οι ερωτώμενοι, και κατ' επέκταση είναι ασύμφωρες για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, το πρόβλημα εντοπίζεται και σε οργανωτικό επίπεδο καθώς ο απαιτούμενος συντονισμός στο εσωτερικό της εταιρείας προϋποθέτει αύξηση του διοικητικού προσωπικού που είτε δεν είναι εφικτή λόγω οικονομικών περιορισμών, είτε οι υπάρχοντες διευθυντές δεν επιθυμούν «ξένους» στη διοίκηση της επιχείρησής τους.

Με το ανταγωνιστικό περιβάλλον των μεταφραστικών εταιρειών να χαρακτηρίζεται από την πλειοψηφία ως στάσιμο, η πραγματικότητα εμφανίζεται διαφορετική για τους ίδιους τους μεταφραστές. Οι ειδικές γνώσεις και οι σπουδές αποτελούν τα δύο κριτήρια με τη μεγαλύτερη σημασία για τους ερωτώμενους με την προϋπηρεσία να ακολουθεί. Η γνώση ορολογίας από το μεταφραστικό προσωπικό μιας εταιρείας δίνει τη δυνατότητα

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

στην τελευταία να εξειδικευτεί σε συγκεκριμένους τομείς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων αλλά εδραιώνοντας ταυτόχρονα και τη θέση της στον κλάδο με την κατοχή ενός ικανοποιητικού μεριδίου της αγοράς. Η ευκολία μετακίνησης των εργαζομένων από τη μία εταιρεία στην άλλη δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής προσωπικών κριτηρίων από πλευράς μεταφραστών, ενώ ο όγκος των δυνητικών μεταφραστών επιτρέπει στις εταιρείες να κάνουν την επιλογή τους χωρίς να επιβαρύνουν την επιχείρησή τους από οποιαδήποτε άποψη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Καμπουρίδης Γ. 2011, Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση
2. Ματσάνης Ν. Γρηγορούδης Ε. 2010 Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων
3. Beck T. Et All 2006
4. Γαλάνης Π. Βασίλης, 1994, “Leasing, forfeiting, franchising, venture capital” Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
5. Δασκάλου Γ., 1999, «Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
6. Ιωάννου Κωνσταντίνος, 2001, Ο οδηγός του νέου επιχειρηματία: όλα όσα πρέπει να γνωρίζει ο νέος επιχειρηματίας πριν ξεκινήσει την επιχείρησή του., Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
7. Ιωαννίδης Σταύρος, 2013, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-2012. Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης IOBE
8. <http://www.strategy-train.eu>
9. www.capital.gr
10. www.imerisia.gr
11. www.kathimerini.gr
12. www.moneypedia.gr
13. www.naftemporiki.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γαλάνης Π. Βασίλης, 1994, "Leasing, forfeiting, franchising, venture capital" Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002
3. Παταργιάς, Καλτσάτος, Γρηγορίου, Αλεξάνδρου 2013, Τοπική οικονομία και επιχειρηματικότητα Θεσπρωτίας – Πρωτογενής έρευνα επιχειρήσεων νομού Θεσπρωτίας εκδ. Ινστιτούτο Ανάπτυξης επιχειρηματικότητας Ηγουμενίτσα.
4. Ματσάνης Ν. Γρηγορούδης Ε. 2010, Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος
5. Δασκάλου Γ., 1999, «Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
6. Ανδρέας Θεοδωρόπουλος, Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2003
7. Ιωάννου Κωνσταντίνος, 2001, Ο οδηγός του νέου επιχειρηματία: όλα όσα πρέπει να γνωρίζει ο νέος επιχειρηματίας πριν ξεκινήσει την επιχείρησή του., Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
8. Ιωαννίδης Σταύρος, 2013, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-2012. Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης IOBE
9. Icar Group 2012, Ετήσια Έκθεση 2011 Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜμΕ στην Ελλάδα.
10. Καμπουρίδης Γ. 2011, Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση
11. Κονδύλης Εμμ., 1999, Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα
12. Μακράκης Β., 1997, Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS: από τη θεωρία στην πράξη, Gutenberg, Αθήνα
13. Παπανδρόπουλος Χ.Α. 2009, «Τα προβλήματα των επιχειρήσεων», Οικονομολογώντας
14. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999
15. Ν. Σαρσέντης, «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ» Β΄ ΕΚΔΟΣΗ, ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1996
16. Χασσίδ Ιωσήφ – Greene Franci, 2011, Επιχειρηματικότητα για Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις, Εκδόσεις Κριτική

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

17. Βασίλης Δ. Χασιώτης, Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1998
18. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Ξένη

1. Anderson D., Sweeney D. & Williams J. 2004, Statistics for Business and Economics, 9th edition, Southwestern College Publication, Ohio, USA
2. Arthur A. Thomson Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management Concepts & Cases, Irwin Book Team, 9th edition, 1996
3. Beck T., Demirguc-Kunt A., Levine R. 2005a, "SMEs growth and poverty: Cross-country evidence", Journal of Economic Growth
4. Bianchi P., 2000, Policies for small and medium – sized enterprises, Industrial Policies after 2000
5. Mary Coulter, Strategic Management in Action, 2nd edition
6. Kenneth J. Cook, AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business
7. Cooper D.R. & Schindler P.S. 2002, Business Research Methods with student CD ROM, 8th edition, McGraw Hill/Irwin, NY, USA
8. Fred R. David, Strategic Management, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997
9. Daskalakis N. and Psilaki M., 2008, "Do country of firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece", Applied Journal Economics
10. Freedman D., Pisani R. & Purves R. 2007, Statistics, 4th edition, WW Norton and Company, NY, USA
11. Fred L. Fry & Charles R. Stoner, STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS, UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC., 1995
12. Hallberg K., 2001, A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises, IFC Discussion Paper 48
13. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT, THIRD EDITION
14. Philip Kotler, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000
15. Lyman Ott. R. & Longnecker M., 2000, An introduction to statistical method and data analysis, 5th edition, Duxbury Press, CA, USA
16. McClave J., Benson P., Sincich T., 2004, Statistics for Business and Economics, 9th edition, Prentice Hall, NJ, USA

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

17. Mihail M., 2003, “Labour flexibility in Greek SMEs”, Personnel Review
18. Nader A.E., Shamsuddin A., Zahari T. 2009, “Virtual R&D Teams in Small and Medium Enterprises: A Literature”, Scientific Research and Essays
19. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, jr., Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, IRWIN Book Team, 1997
20. Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, 1985
21. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS, Prentice Hall, 1998
22. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Houghton Mifflin Company, 1998

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://ec.europa.eu/>
2. www.ypes.gr
3. www.hrdauth.org.cy
4. <http://ec.europa.eu/eurostat>
5. <http://www.strategy-train.eu>
6. www.capital.gr
7. www.imerisia.gr
8. www.kathimerini.gr
9. www.moneypedia.gr
10. www.naftemporiki.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

(MBA TOURISM MANAGEMENT)

Διπλωματική Εργασία:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟ – ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία,

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, έχω αναλάβει τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα «**Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**» (επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος).

Σκοπός της εργασίας είναι η καταγραφή και ανάλυση των δραστηριοτήτων και των κυριότερων παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής από τις ελληνικές επιχειρήσεις στο μεταφραστικό κλάδο. Για το λόγο αυτό, διεξάγουμε μια έρευνα αγοράς με τη χρήση ερωτηματολογίου σ' ένα δείγμα επιχειρήσεων του κλάδου. Η καταγραφή και παρουσίαση των απαντήσεων θα γίνει με τρόπο που θα διασφαλίζει πλήρως την ανωνυμία των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν.

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

Η αποτελεσματικότητα της έρευνας και η μελλοντική της χρήση, ως αξιόπιστη πηγή αναφοράς, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα και ποσότητα της πληροφόρησης, καθώς και από την ορθή επιλογή του δείγματος. Η επιλογή της επιχείρησής σας στο εξεταζόμενο δείγμα, θεωρείται αναγκαία για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας αυτής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν με τη μορφή συνοπτικής αναφοράς. Τα ευρήματα πιστεύουμε πως θα είναι χρήσιμα για την επιχείρησή σας, διότι θα δίνουν μια εικόνα των σύγχρονων τάσεων και στρατηγικών των επιχειρήσεων του κλάδου όπου ανταγωνίζεστε, όπως αυτή διαμορφώνεται στη σημερινή αγορά. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να δώσει ερεθίσματα για τρόπους βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησής σας, προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Έχοντας υπόψη την πίεση στο διαθέσιμο χρόνο σας, θα σας παρακαλούσαμε να μας παραχωρήσετε λίγο από αυτόν για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο.

Με εκτίμηση,

ΠΑΠΑΔΟΓΟΥΛΑΣ ΟΡΕΣΤΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτήσεις 1-5 : Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης

1. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;

A.E. E.Π.Ε. O.E. E.E. Άλλη (Ατομική επιχείρηση)

2. Πόσους εργαζομένους απασχολεί; (εσωτερικοί / εξωτερικοί συνεργάτες)

3. Σε τι ύψος έφθασαν τα έσοδα της επιχείρησης το προηγούμενο έτος (2014);

50-100χιλ.€. 100-150 χιλ.€. 150-200 χιλ.€. 200-250 χιλ.€. 250 χιλ.€

4. Πως σκέφτεστε το μέλλον της επιχείρησης;

5. Πώς κρίνετε την αποστολή (αντικειμενικό σκοπό) της επιχείρησης;

(Προσδιορίστε το βαθμό συμφωνία/διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις)

1-διαφωνώ απόλυτα, 2-μάλλον διαφωνώ, 3-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-μάλλον συμφωνώ,

5-συμφωνώ απόλυτα

	<u>βαθμός συμφωνίας</u>				
1. Είναι αυτή που πρέπει	1	2	3	4	5
2. Είναι ευρέως διατυπωμένη εντός της επιχείρησης	1	2	3	4	5
3. Μας βοηθάει να θέτουμε στόχους	1	2	3	4	5

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

4. Λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
5. Μας βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης	1	2	3	4	5
6. Βοηθάει στην παρακίνηση/παρότρυνση	1	2	3	4	5
7. Πρέπει να αλλάξει τελείως	1	2	3	4	5
8. Άλλο _____	1	2	3	4	5

Ερωτήσεις 6-10 : Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός - Στρατηγική

6. Η επιχείρηση εφαρμόζει Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό; ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό; (επιλέξτε έως 3)

1. Το μέγεθος της επιχείρησης δεν προϋποθέτει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό
2. Με το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό που χρησιμοποιούμε έως σήμερα έχουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα
3. Δεν έχουμε τις απαραίτητες γνώσεις
4. Δεν έχουμε το χρόνο για κάτι τέτοιο
5. Το περιβάλλον του κλάδου είναι αβέβαιο και δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση
6. Δεν έχουμε την οικονομική δυνατότητα για κάτι τέτοιο
7. Άλλοι λόγοι _____

8. Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού;

1 έτος 1-3 έτη 3-5 έτη 5+ έτη

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

9. Πόσο σημαντικό κρίνετε τον Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό για την επιχείρηση;

(Προσδιορίστε τη σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων)

1-καθόλου σημαντικό, 2-λίγο σημαντικό, 3-μετρίως σημαντικό, 4-αρκετά σημαντικό, 5-πολύ σημαντικό

<u>σημαντικότητας</u>	<u>βαθμός</u>				
1. Βοηθάει στη δημιουργία και την επίτευξη στόχων	1	2	3	4	5
2. Βοηθάει στην αντιμετώπιση της επιχείρησης ως ενιαίου οργανισμού	1	2	3	4	5
3. Βοηθάει στην αναγνώριση & εκμετάλλευση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος	1	2	3	4	5
4. Βοηθάει στην κατανόηση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του κλάδου	1	2	3	4	5
5. Θέτει τις προτεραιότητες	1	2	3	4	5
6. Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
7. Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος/εργαζομένου	1	2	3	4	5
8. Άλλο _____					

10. Το μοντέλο της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηη, με ποιο από τα ακόλουθα μοντέλα ταιριάζει περισσότερο; (σημειώστε 1)

1. Μοντέλο Ανάπτυξης (growth)

(Νέες υπηρεσίες/facilities, νέες αγορές ⇒ Στόχος: Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς)

2. Μοντέλο Σταθερότητας (stability)

(Ελάχιστες αλλαγές, διατήρηση πελατών/υπηρεσιών ⇒ Στόχος: Ελαχιστοποίηση του κόστους)

3. Μοντέλο Περισυλλογής (retrenchment)

(Μείωση των δαπανών ⇒ Στόχος: Η εγκατάλειψη του κλάδου)

4. Συνδυασμός των παραπάνω

5. Άλλο Μοντέλο_____

Ερωτήσεις 11-15 : Ανταγωνιστικό Περιβάλλον επιχείρησης

11. Πώς θα χαρακτηρίζατε το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της επιχείρησης;

Ραγδαία Μεταβαλλόμενο

Στάσιμο

Αργά Μεταβαλλόμενο

12. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;

(Προσδιορίστε τη σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων)

1-καθόλου σημαντικό, 2-λίγο σημαντικό, 3-μετρίως σημαντικό, 4-αρκετά σημαντικό, 5-πολύ σημαντικό

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
1. Χρηματοοικονομική κατάσταση	1	2	3	4	5
2. Προβλεπόμενα έσοδα	1	2	3	4	5
3. Ικανότητες προσωπικού	1	2	3	4	5
4. Ικανότητες διοίκησης	1	2	3	4	5
5. Τύπος πελατείας (ιδιωτική, εταιρική)	1	2	3	4	5
6. Άλλο_____	1	2	3	4	5

13. Σε ποιον τομέα αναγνωρίζετε την ύπαρξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για την επιχείρηση;

1. Ποιότητα υπηρεσιών

2. Marketing & Πωλήσεις

3. Χαμηλές τιμές

Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Μεταφραστικές Επιχειρήσεις

4. Φήμη της επιχείρησης
5. Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης

14. Που πιστεύετε πως υστερεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της;

1. Ποιότητα υπηρεσιών
2. Marketing & Πωλήσεις
3. Χαμηλές τιμές
4. Φήμη της επιχείρησης
5. Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης

15. Κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων πόσο σημαντικά θεωρείτε ότι λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες από την επιχείρηση;

(Προσδιορίστε τη σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων)

1-καθόλου σημαντικό, 2-λίγο σημαντικό, 3-μετρίως σημαντικό, 4-αρκετά σημαντικό, 5-πολύ σημαντικό

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
1. Σπουδές στον κλάδο (ΑΕΙ, ΤΕΙ κλπ.)	1	2	3	4	5
2. Προϋπηρεσία	1	2	3	4	5
3. Συστατικές επιστολές	1	2	3	4	5
4. Σύσταση από φίλο	1	2	3	4	5
5. Ειδικές γνώσεις	1	2	3	4	5
6. Άλλο _____	1	2	3	4	5