

Στρατηγική της Σύγχρονης Επιχείρησης

Παράγοντες που οδηγούν την σύγχρονη επιχείρηση στην διαμόρφωση στρατηγικής και στην εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία και η εφαρμογή της στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων και στην Επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα

**Ελένη, Γεωργίου Ζαρκαλή
Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών Αριστοτελείου
Πανεπιστημίου Θεσ/νίκης**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2006

Στρατηγική της Σύγχρονης Επιχείρησης

Ελένη Γ. Ζαρκαλή

Σημαντικοί όροι: Σύγχρονη Επιχείρηση, Στρατηγική, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Κλάδος Εκδόσεων Βιβλίων, Εκδοτικός Οίκος: Ελληνικά Γράμματα, Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης.

Περίληψη

Με την παρούσα μελέτη επιχειρείται μια προσπάθεια ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των σύγχρονων επιχειρήσεων, μέσω του οποίου βρίσκεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης και που οδηγεί στην διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικών. Αρχικά, γίνεται προσπάθεια να καλυφθεί σε θεωρητικό επίπεδο και στη συνέχεια γίνεται μεταφορά της θεωρίας σε ένα πραγματικό κλάδο και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων και σε μία πραγματική ελληνική επιχείρηση τα «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ».

Πιο αναλυτικά, η μελέτη χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 είναι εισαγωγικό και περιγράφει εν συντομία τους παράγοντες που οδηγούν στην διαμόρφωση στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση καθώς επίσης γίνεται προσπάθεια ανάλυσης της έννοιας Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Το Κεφάλαιο 2 αναλύει τους παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ζωή μιας επιχείρησης σε θεωρητικό επίπεδο. Στο Κεφάλαιο 3 επιχειρείται να γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων, με την μέθοδο PEST-DG και με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter, αφού πρώτα έχουν αναλυθεί τα χαρακτηριστικά και οι πιο αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου. Στο Κεφάλαιο 4, που είναι το τελευταίο, παρουσιάζεται η εκδοτική επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα, για την οποία, αναλύονται τα εξής: στρατηγική, σκοποί και στόχοι, και τέλος γίνεται ανάλυση των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών (SWOT ANALYSIS) της επιχείρησης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η μελέτη είναι δευτερογενής και οι μέθοδοι που ακολουθήθηκαν για την καταγραφή των στοιχείων της είναι οι παρακάτω:

Για την κάλυψη της θεωρίας προηγήθηκε η ανάγνωση διαφόρων εγχειριδίων, ελληνικών και ξένων, έτσι ώστε να αποκτηθεί η απαραίτητη γνώση για να γίνει η πιο κάτω συγγραφή.

Για την κάλυψη του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων, έγινε επεξεργασία των στοιχείων έρευνας που διεξήγαγε η επιχείρηση ICAP για τον συγκεκριμένο κλάδο και για την περίοδο 2004.

Για τις πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, προηγήθηκε προσωπική συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης και ύστερα από την επεξεργασία των στοιχείων που προέκυψαν, ακολούθησε η συγγραφή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.1.1. Το Μάκρο – Περιβάλλον της Σύγχρονης Επιχείρησης.....	6
2.1.1.1. Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον.....	6
2.1.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον.....	8
2.1.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον.....	9
2.1.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	10
2.1.1.5. Δημογραφικό Περιβάλλον.....	11
2.1.1.6. Παγκόσμιο Περιβάλλον.....	11
2.1.1.7. Συμπεράσματα.....	13
2.1.2 Το Μίκρο – Περιβάλλον της Σύγχρονης Επιχείρησης.....	14
2.1.2.1. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	14
2.1.2.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	17
2.1.2.3. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	19
2.1.2.4. Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών στον Κλάδο.....	20
2.1.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	22
2.1.2.6. Άλλα Εμπλεκόμενα Μέρη.....	25
2.1.2.7. Κριτική του Υποδείγματος του Porter.....	25
2.1.2.8. Συμπεράσματα.....	26
2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	27
2.2.1. Εισαγωγή.....	27
2.2.2. Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων.....	29
2.2.3. Η Μελέτη μιας Επιχείρησης ως «Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας».....	31
2.2.4. Κριτική στις Δύο Θεωρίες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	33
2.3. Η Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT ANALYSIS)	35
2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	36
Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	37
Πηγές από Ίντερνετ 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ – Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	39
3.1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ.....	39
3.1.1. Ορισμοί.....	39
3.1.2. Ιστορική Αναδρομή.....	41
3.1.3. Εκδοτικοί Οίκοι τον 19 ^ο και 20 ^ο Αιώνα.....	42
3.1.4. Υφιστάμενη Κατάσταση στον Κλάδο Εκδόσεων Βιβλίων.....	46
3.1.5. Παραγωγική Διαδικασία.....	48
3.1.6. Κυριότερες Κατηγορίες Βιβλίων.....	51
3.1.7. Οι Κυριότερες Επιχειρήσεις του Κλάδου.....	54
3.2. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ.....	56
3.2.1. Πολιτικό–Νομικό Περιβάλλον.....	56

3.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον.....	58
3.2.3. Κοινωνικό Περιβάλλον.....	59
3.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	60
3.2.5. Δημογραφικό Περιβάλλον.....	61
3.2.6. Παγκόσμιο Περιβάλλον.....	62
3.3. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ.....	64
3.3.1. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	64
3.3.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	65
3.3.3. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	67
3.3.4. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.....	69
3.3.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	71
3.3.6. Άλλα Εμπλεκόμενα Μέρη.....	72
Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Ο ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΟΙ	76
4.1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	76
4.1.1. Ιστορικά Στοιχεία.....	76
4.1.2. Μετοχική Σύσταση.....	77
4.1.3. Διοικητικό Συμβούλιο.....	77
4.1.4. Προϊόντα της επιχείρησης.....	78
4.1.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	79
4.1.6. Οι Κύριοι Ανταγωνιστές.....	81
4.1.7. Ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη.....	83
4.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	85
4.2.1. Αποστολή.....	85
4.2.2. Όραμα.....	86
4.2.3. Σκοποί για το 2006.....	86
4.2.4. Στόχοι.....	86
4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	87
4.3.1. Εισαγωγή.....	87
4.3.2. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική.....	87
4.3.3. Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	89
4.3.4. Λειτουργική Στρατηγική.....	92
4.3.5. Στρατηγική ανά Κατηγορία Βιβλίου.....	96
4.4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ANALYSIS) ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	97
4.5. Η ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	102
Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	103
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΕΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET.....	106

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους γονείς μου για την ηθική και οικονομική τους υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Χωρίς την δική τους συμβολή και παρότρυνση θα ήταν ακατόρθωτο να φτάσω ως εδώ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Πέκκα – Οικονόμου, Επίκουρο Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιά και επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Το έντονο ενδιαφέρον και η συμπαράσταση της αποτέλεσαν αρωγό στην προσπάθειά μου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά το στέλεχος της επιχείρησης Ελληνικά Γράμματα, που παρά τις ανελλιμένες υποχρεώσεις του, μου έδωσε πολύτιμες πληροφορίες για την συλλογή του υλικού σχετικά με την επιχείρηση.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1. Διάρθρωση του κόστους παραγωγής βιβλίων.....	50
Πίνακας 3.2. Νέοι τίτλοι βιβλίων ανά θεματική κατηγορία (1998-2002).....	51
Πίνακας 3.3. Τίτλοι των επιμέρους θεματικών κατηγοριών της λογοτεχνίας (1998-2002).....	52
Πίνακας 3.4. Οι 15 παραγωγικότεροι εκδοτικοί οίκοι (1998-2002).....	54
Πίνακας 3.5. Μερίδια αγοράς βιβλίων (2002).....	55

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 2.1. Παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης	12
Σχεδιάγραμμα 2.2. Παράγοντες που δημιουργούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.....	24
Σχεδιάγραμμα 2.3. Η Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας	33
Σχεδιάγραμμα 3.1. Το μακρο – περιβάλλον για τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων	63
Σχεδιάγραμμα 3.2. Το Υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων	74
Σχεδιάγραμμα 4.1. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του Δημοσιογραφικού Οργανισμού Λαμπράκη	84

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα και στο ξεκίνημα κίόλας της νέας χιλιετίας, πολλές σημαντικές αλλαγές σημειώνονται στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σ' αυτό συντελούν οι νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται ραγδαία, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων με ορατές τις δημογραφικές, κοινωνικές και πολιτιστικές επιπτώσεις.

Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον εντός των οποίων δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητες που επιβάλλουν συνεχείς αλλαγές στην επιχείρηση, οι οποίες θα εφαρμοστούν από άτομα που διαθέτουν γνώση, συστηματικότητα, σύνεση και διαίσθηση. Το γενικότερο περιβάλλον είναι εξόχως ανταγωνιστικό και η εποχή μας είναι εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης, γεγονός που δημιουργεί δυσκολία ως προς τον καθορισμό της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις.

Τι ονομάζουμε όμως στρατηγική; Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στρατηγική. Μερικοί αναφέρονται παρακάτω:

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων», σύμφωνα με τον Alfred Chandler (1).

“Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης», σύμφωνα με τον Andrews (2).

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον», σύμφωνα με τον Igor Ansoff (3).

«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον», σύμφωνα με τους Hofer και Schendel (4).

Επίσης, Ο Μ. Porter, καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard και επιφανής ακαδημαϊκός στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, σε άρθρο σχετικό με την στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της (1996) αναφέρει τα εξής: **Η επιχείρηση για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, θα πρέπει να εξετάζει σε βάθος όλους τους παράγοντες του περιβάλλοντος της, κυρίως του εξωτερικού** (5). Το εξωτερικό περιβάλλον είναι σημαντικό γιατί από κει θα διαπιστώσει ποιες είναι οι ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί, ποιες οι ενδεχόμενες απειλές και γενικότερα ποιες οι τάσεις που επικρατούν. Πολύ σημαντική όμως για την επιχείρηση είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορέσει μέσα από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της, η επιχείρηση να αναζητήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και να οδηγηθεί στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τους παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που επηρεάζουν την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο ευρύτερο μάκρο περιβάλλον και ανταγωνιστικό ή μικρό περιβάλλον. Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον είναι πολυδιάστατο και περιλαμβάνει την ανάλυση παραγόντων όπως του πολιτικού/νομικού, του οικονομικού, του κοινωνικού, του τεχνολογικού, του δημογραφικού και του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα αποτελεσματική για την μελέτη αυτών, είναι η μέθοδος PEST-DG (από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social,

Technological, Demographic, Global), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος και που μπορεί να φανούν ωφέλιμα για τον οργανισμό. Μετά την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει τις τάσεις που επικρατούν, για παράδειγμα στο οικονομικό ή παγκόσμιο περιβάλλον και δυνητικά να τις εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το ανταγωνιστικό ή μικροπεριβάλλον περιβάλλον εξετάζεται συνήθως με βάση τη δομική ανάλυση του κλάδου, από το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι δυνάμεις αυτές είναι: ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα, ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι επίσης πολύ σημαντικό για την διαχρονική επιτυχία της μιας και αυτό ουσιαστικά την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της. Αναλύεται κυρίως με βάση την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων. Όταν, λοιπόν, οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση όπως υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι κλπ. συνδυαστούν και μετατραπούν σε ικανότητες τότε μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση θα στηρίξει την στρατηγική της.

Για την παραπάνω ανάλυση χρησιμοποιείται και η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας», που θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω, ότι η εξέταση όλων των παραπάνω παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση στρατηγικής και την εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της κάθε επιχείρησης που λειτουργεί στα πλαίσια ενός κλάδου.

Τι όμως εννοούμε με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Σύμφωνα με τον Grant, **«όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους**

ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα» (6). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δηλαδή ένα μέτρο σύγκρισης της απόδοσης μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων. Πρακτικά, μπορεί να μετρηθεί συγκρίνοντας τις δυνατότητες των ανταγωνιστών. Παραδείγματα δυνατοτήτων συμπεριλαμβάνουν τον σχεδιασμό προϊόντος, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη διανομή.

Ανάλογα με τις δυνατότητες που αξιοποιεί μια επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει, σύμφωνα με τον M. Porter μέσω της ηγεσίας κόστους (cost leadership), δηλαδή της δυνατότητας και ικανότητας που διαθέτει μια επιχείρηση να προσφέρει το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη των ανταγωνιστών ή μέσω της διαφοροποίησης, δηλαδή της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομία στο σχεδιασμό ή στα συστατικά του προϊόντος.

Στη συνέχεια, ακολουθεί μία πιο συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (μάκρο και μικρο) καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962, p. 13
- ◆ 2. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin, 1971
- ◆ 3. Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, 1985
- ◆ 4. Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
- ◆ 5. Porter M., "What is Strategy", Harvard Business Review, (1996), November – December
- ◆ 6. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications, Blackwell Business, 1998, third Edition.
- ◆ 7. Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών (Δημήτρης Β. Παπούλιας – Δεύτερη έκδοση – Εκδόσεις Καστανιώτης), Αθήνα 2002
- ◆ 8. Στρατηγικό μάρκετινγκ, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999
- ◆ 9. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, New Jersey 2004
- ◆ 10. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Τόμος Α΄ και Τόμος Β΄, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- ◆ 11. Λιούκας, Σ. Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Αθήνα 1995

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1.1. Το Μάκρο – Περιβάλλον της Σύγχρονης Επιχείρησης

Η ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος περιλαμβάνει όλους εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες, που είναι ανεξάρτητοι από την ίδια την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά που οποιαδήποτε αλλαγή τους, συνήθως επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την συμπεριφορά της.

Η ανάλυση του εξωτερικού Μακροπεριβάλλοντος, περιλαμβάνει την ανάλυση PEST – DG, που δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα στοιχεία του πολιτικού – νομικού, οικονομικού, τεχνολογικού, δημογραφικού και παγκόσμιου περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις.

Οι κυριότεροι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, που λαμβάνει υπόψη της, η σύγχρονη επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

2.1.1.1. Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον έχει σχέση με τους νόμους, την πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και την μορφή της κυβέρνησης. Οι διάφορες αλλαγές στον τομέα αυτό μπορεί να αποτελούν απειλή ή ευκαιρία για τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, την πορεία και τη δράση τους αλλά και την ίδια την διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Παράδειγμα αποτελεί η θέσπιση του νόμου 3414/2005, «Μέτρα για τη διασφάλιση της διαφάνειας και την

αποτροπή καταστρατηγήσεων κατά τη διαδικασία σύναψης δημόσιων συμβάσεων», που αναφέρεται στο ασυμβίβαστο των βασικών μετόχων για την σύναψη δημόσιων συμβάσεων επιχειρήσεων μέσω μαζικής ενημέρωσης. Η θέσπιση του παραπάνω νόμου επέφερε πολλές αλλαγές και προκάλεσε ποικίλες αντιδράσεις και δυσκολίες σε αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις.

Προκειμένου να γίνει συστηματική προσπάθεια ανάλυσης των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να γίνονται προβλέψεις σχετικά με τις πιθανές αλλαγές της σχετικής νομοθεσίας και την επίδραση τους στην επιχείρηση, με την θέσπιση διάφορων κίνητρων όπως φορολογικών ή διάφορων νόμων όπως ο αναπτυξιακός που μπορεί να επηρεάσουν την στρατηγική της επιχείρησης.

Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον θα πρέπει να δίνεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες. Πρέπει πρώτα να αναλυθεί το νομικό πλαίσιο και η κυβερνητική σταθερότητα καθώς και άλλοι παράγοντες όπως η πιθανή ύπαρξη τρομοκρατίας, η κυρίαρχη πολιτική ιδεολογία, ο τρόπος αντιμετώπισης των ξένων επιχειρήσεων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μαι επένδυση επιχείρησης στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα, πολλές είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν αρχίσει να επενδύουν στην Νοτιοανατολική Ευρώπη (Αλβανία, Βοσνία – Ερζεγοβίνη, Βουλγαρία, Σερβία και Μαυροβούνιο, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία) για την αποκατάσταση της ισορροπίας σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο στις βαλκανικές χώρες. Οι επιχειρήσεις αυτές πραγματοποιούν τις επενδύσεις τους αφού πρώτα εξετάσουν τις υφιστάμενες συνθήκες σε πολιτικό και νομικό επίπεδο καθώς και τις διαφαινόμενες προοπτικές χωριστά σε καθεμία υποψήφια βαλκανική χώρα. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια προέρχονται κατά κύριο λόγο από τον τραπεζικό τομέα. Παρατηρείται δε ότι ενώ υπάρχουν προοπτικές, οι υφιστάμενες συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές αφού αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με έλλειψη διαφάνειας σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, με εφαρμογή της νομοθεσίας, με ύπαρξη πολλαπλότητας διαδικασιών για την σύσταση μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα οι συνθήκες επιβαρύνονται λόγω έλλειψης συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ διάφορων υπηρεσιών, λόγω μη εκτέλεσης των αποφάσεων από τα δικαστήρια. Θα πρέπει

όμως να σημειωθεί ότι οι βαλκανικές κυβερνήσεις καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για την επίλυση των προβλημάτων μέσω της συνεχούς εναρμόνισης της νομοθεσίας τους με την αντίστοιχη της Ε.Ε.

2.1.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Μεγάλη σπουδαιότητα για το παρόν και το μέλλον των επιχειρήσεων παρουσιάζει η ανάλυση παραγόντων του οικονομικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται και συγκεκριμένα των μεγεθών του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μιας οικονομίας. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στις θετικές οικονομικές προοπτικές και τις προβλέψεις σχετικά με τον ρυθμό του πληθωρισμού, των επιτοκίων δανεισμού και καταθέσεων, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, την κατανάλωση, την αποταμίευση, τα επίπεδα των μισθών, την νομισματική πολιτική, την κατάσταση του ισοζυγίου πληρωμών, τα δημόσια ελλείμματα κ.α. Επίσης, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την πορεία μιας επιχείρησης που ενδιαφέρεται να δραστηριοποιηθεί σε παρόμοιο περιβάλλον.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στα όρια μιας χώρας. Όταν υπάρχει υψηλός πληθωρισμός και υψηλό επίπεδο ανεργίας (στασιμοπληθωρισμός) τότε οι καταναλωτές μειώνουν την ζήτηση προϊόντων πολυτελείας και τείνουν να ικανοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά με την ζήτηση αγαθών πρώτης ανάγκης. Για παράδειγμα, στην αγορά των εκδοτικών οίκων, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ζήτησης, δεδομένου ότι τα εξεταζόμενα προϊόντα δεν προορίζονται για κάλυψη βασικών αναγκών. Σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι απόλυτα φυσιολογικό ότι η ζήτηση των βιβλίων θα μειωθεί αισθητά.

2.1.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον

Ο τρόπος ζωής, η μόδα, οι συνήθειες των πολιτών, το επίπεδο παιδείας και εκπαίδευσης, τα κοινωνικά πρότυπα, οι καταναλωτικές συνήθειες, τα ήθη και τα έθιμα είναι παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων των επιχειρήσεων και θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος.

Η ανάλυση των εξελίξεων και των τάσεων του κοινωνικού περιβάλλοντος βοηθάει τις επιχειρήσεις στη χάραξη μακροχρόνιων στρατηγικών και στην ικανοποίηση των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Παράδειγμα επιχειρήσεων που λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικές αλλαγές είναι οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η *ΑΒ Βασιλόπουλος* εδώ και τρία και πλέον χρόνια και έχοντας προβλέψει και διαπιστώσει ότι ο σύγχρονος Έλληνας στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα έχει περιορισμένο χρόνο, εργάζεται πολύ, ενώ η γυναίκα ενδιαφέρεται για την καριέρα της και δεν είναι πια πολύ στο σπίτι, δίνει την δυνατότητα αποστολής παραγγελίας on – line και αποστέλλει τα προϊόντα στο σπίτι χωρίς επιπλέον επιβάρυνση του καταναλωτή.

Παρεμφερές με το προηγούμενο παράδειγμα είναι και το πρόσφατο παράδειγμα του εμπορικού κέντρου *The Mall Athens* στο Μαρούσι, που αποτελεί το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο της Ελλάδας. Το *The Mall Athens* συγκεντρώνει περισσότερες από 200 διαφορετικές επιλογές για αγορά προϊόντων, διασκέδαση και φαγητό, εγκαινιάζοντας μια νέα εποχή στις αγοραστικές και ψυχαγωγικές επιλογές των Αθηναίων. Διαθέτει επώνυμες εμπορικές αλυσίδες, εστιατόρια και καφέ, πρωτοποριακές κινηματογραφικές αίθουσες και χώρους αναψυχής και διασκέδασης. Μέσω μάλιστα της διαφημιστικής του καμπάνιας all in The Mall έχει ήδη καταφέρει σε λιγότερο από ένα μήνα λειτουργίας να ενθουσιάσει τους Αθηναίους και να γίνει μία από τις πρώτες επιλογές αγοράς προϊόντων και ψυχαγωγίας.

2.1.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, και τους ρυθμούς ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, τα οποία θα προσφερθούν στην αγορά. Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει κάποια επίδραση και στους καταναλωτές με την έννοια της ικανότητας και δυνατότητας που έχουν για την απορρόφηση των νέων προϊόντων της καινοτομίας κλπ.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να είναι καθοριστική στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που αφορούν το τεχνολογικό περιβάλλον.

Πολλές είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τεχνολογία και επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να είναι τεχνολογικά ενήμερες και να ακολουθούν ως ένα ικανοποιητικό βαθμό τις τεχνολογικές εξελίξεις. Τα τελευταία, μάλιστα, χρόνια όλο και περισσότερες μικρομεσαίες και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις εγκαθιστούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα όπως το SAP R3, χωρίς πολλές φορές να είναι απαραίτητα για τις λειτουργίες των συγκεκριμένων, και ειδικά, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

2.1.1.5. Δημογραφικό Περιβάλλον

Δημογραφικά θέματα μπορεί επίσης να απασχολούν τις επιχειρήσεις όπως είναι ο πληθυσμός και η δομή του πληθυσμού, η αστικοποίηση του πληθυσμού και οι μετακινήσεις πληθυσμού.

Δημογραφικό θέμα αποτελεί και η πληθυσμιακή έκρηξη στον πλανήτη, ή η συνεχής αύξηση του πληθυσμού σε υπανάπτυκτες χώρες και η συνεχής μείωση τού στις αναπτυγμένες. Ακόμη, η γήρανση του πληθυσμού στις αναπτυγμένες χώρες που άλλες επιχειρήσεις ευνοεί και άλλες όχι. Για τις επιχειρήσεις παραγωγής παιχνιδιών ή παιδικών ρούχων ή και για τα κέντρα ψυχαγωγίας παιδιών όπως η Disneyland η υπογεννητικότητα σίγουρα αποτελεί μεγάλη απειλή, αφού μειώνεται ο αριθμός των παιδιών και άρα και η ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να προσαρμοστούν στις εξελίξεις αυτές και να ακολουθήσουν μία ευέλικτη στρατηγική, ανάλογη των διαμορφούμενων συνθηκών.

Τέλος, η πόλυ-πολιτισμικότητα και το ποσοστό του πληθυσμού της χώρας που είναι μετανάστες ή παλιννοστούντες ή πρόσφυγες ή είναι ακόμα αναλφάβητοι και χρήζουν διαφορετικής μεταχείρισης είναι θέματα που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις ως προς την διαμόρφωση και υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής.

2.1.1.6. Παγκόσμιο Περιβάλλον

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων γίνεται με πολύ γοργούς ρυθμούς. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιθυμούν να αναπτυχθούν στη διεθνή αγορά. Για να μπορέσουν όμως να επιβιώσουν πρέπει να σκέφτονται σε διεθνές επίπεδο και να μελετούν τις εξελίξεις και τις τάσεις όπως για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά των αγορών διεθνώς, την διεθνή πολιτική σκηνή, τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις κ.α..

Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά οι παράγοντες του Μάκρο – Περιβάλλοντος.

Σχεδιάγραμμα 2.1.

<u>Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον</u>
Πολιτική & Νομική Σταθερότητα, Πολιτικό Καθεστώς, Μορφή Κυβέρνησης, Νομοθεσία
<u>Οικονομικό Περιβάλλον</u>
Ρυθμός Πληθωρισμού, Επιτόκια Δανεισμού και Καταθέσεων, Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, Κατανάλωση, Αποταμίευση, Επίπεδα Μισθών
<u>Κοινωνικό Περιβάλλον</u>
Τρόπος Ζωής, Μόδα, Συνήθειες Πολιτών, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Κοινωνικά Πρότυπα, Καταναλωτικές Συνήθειες, Ήθη και Έθιμα
<u>Τεχνολογικό Περιβάλλον</u>
Έρευνα & Ανάπτυξη, Επίπεδο Ανάπτυξης της Επιστήμης, Ρυθμοί Ανανέωσης και Διαφοροποίησης Προϊόντων
<u>Δημογραφικό Περιβάλλον</u>
Πληθυσμός, Δομή Πληθυσμού, Αστικοποίηση – Μετακινήσεις Πληθυσμού
<u>Παγκόσμιο Περιβάλλον</u>
Χαρακτηριστικά Διεθνούς Αγοράς, Διεθνής Πολιτική Σκηνή, Διεθνείς Οικονομικές Εξελίξεις

Παράγοντες που διαμορφώνουν το μάκρο – περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης

2.1.1.7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να αναλύσει τις τάσεις που επικρατούν στο πολιτικό – νομικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο περιβάλλον και να εκτιμήσει στη συνέχεια ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που μπορεί να επηρεάσουν την δική της λειτουργία και τον κλάδο, μακροπρόθεσμα. Η ίδια είναι πολύ δύσκολο ως ακατόρθωτο πολλές φορές να επηρεάσει το μάκρο-περιβάλλον. Έτσι ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική προσαρμογής στις εξελίξεις, που μπορεί να σημαίνει αλλαγή στη φύση του ανταγωνισμού ή στα πεδία μάχης ή κ.α., θα προσπαθήσει να αυξήσει όσο το δυνατόν τις ευκαιρίες και να μειώσει τις ενδεχόμενες απειλές. Θα πρέπει όμως να έχει υπόψη της ότι κανένα από τα περιβάλλοντα που αναλύθηκαν παραπάνω, δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης.

2.1.2. Το Μικρο Περιβάλλον της Σύγχρονης Επιχείρησης

Στη συνέχεια της ανάλυσης του περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης γίνεται ανάλυση των πέντε δυνάμεων που καθορίζουν την φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι παράγοντες αυτοί είναι πιο σημαντικοί και πιο ορατοί για μια επιχείρηση σε σχέση με εκείνους του μακροπεριβάλλοντος. Επίσης, μπορεί μια επιχείρηση δυνητικά να επηρεάσει τους παράγοντες αυτούς και να τους διαμορφώσει ανάλογα με την δύναμη που διαθέτει, όπως αυτή επιθυμεί. Στο μακροπεριβάλλον σε αντίθεση, η επιχείρηση ακολουθεί απλά τις εξελίξεις μην έχοντας την δυνατότητα επηρεασμού.

2.1.2.1. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που ο κλάδος και η κάθε επιχείρηση χωριστά πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κατά την διαμόρφωση στρατηγικής, καθώς εκείνοι είναι οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος και από την αγορά τους εξαρτάται η επιβίωση και ανάπτυξη μιας σύγχρονης επιχείρησης. Όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή τότε οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν σχετικά πιο εύκολα να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών που παράγουν και να αποκτήσουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Οι αγοραστές στην προκειμένη περίπτωση δεν έχουν τη δύναμη να αντιδράσουν στην αύξηση της τιμής και επομένως σιωπηλά την αποδέχονται. Όπως θα λέγαμε στην οικονομική θεωρία, η ζήτηση για τα προϊόντα είναι ανελαστική, δηλαδή η αύξηση της τιμής μπορεί να συνοδεύεται από μία μικρή ή και καθόλου - πλήρως ανελαστική ζήτηση - μείωση της ποσότητας από τους αγοραστές. Η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών αποτελεί ευκαιρία για τη βιωσιμότητα, ανάπτυξη αλλά και κερδοφορία των επιχειρήσεων του εκάστοτε κλάδου.

Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, από την άλλη, ισοδυναμεί με απειλή, αφού οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν μπορούν να αυξήσουν την τιμή και τα περιθώρια κέρδους, αλλά αντίθετα υποχρεώνονται πολλές φορές να μειώσουν την

τιμή και να βελτιώσουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών αν θέλουν να επιβιώσουν.

Γενικότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τόσο θετικότερα επηρεάζεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο με σημαντικές θετικές επιπτώσεις όχι μόνον για τους καταναλωτές – πελάτες αλλά και το κοινωνικό σύνολο.

Στη συνέχεια θα αναφερθεί αναλυτικά ποιοι είναι οι παράγοντες που επιτρέπουν ή απαγορεύουν στους αγοραστές να έχουν δύναμη και να μπορούν έτσι να εκφράζουν τις απόψεις τους για την συμπεριφορά των επιχειρήσεων των οποίων αγοράζουν τα προϊόντα.

- ✦ 1. Μικρός αριθμός επιχειρήσεων. Όταν οι αγοραστές των προϊόντων είναι λίγοι με μεγάλα μερίδια αγοράς τότε αναμένεται να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι αγοραστές είναι επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης.
- 2. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Όταν οι αγοραστές των προϊόντων είναι πολλοί και αγοράζουν μικρές σχετικά ποσότητες αλλά εκπροσωπούνται και κατευθύνονται, ως ένα βαθμό, από Ενώσεις ή Ινστιτούτα Καταναλωτών τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι επίσης υψηλή. Οι αγοραστές είναι φυσικά πρόσωπα και νοικοκυριά (λιανική πώληση). Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην προκειμένη περίπτωση είναι το πρώτο μπιόκοτάζ που πραγματοποιήθηκε το 1975 από το Ινστιτούτο Καταναλωτών, την Γενική Ομοσπονδία Καταναλωτών Ελλάδας και τις οργανώσεις μέλη τους. Ο λόγος ήταν οι υψηλές τιμές του κρέατος που επικρατούσαν στην αγορά. Αποτέλεσμα ήταν η μείωση των πωλήσεων κατά 85%. Αν όμως οι αγοραστές είναι πολλοί με μικρές ποσότητες αγοράς προϊόντος και δεν κατευθύνονται συλλογικά τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μάλλον ασήμαντη και αμελητέα από τις επιχειρήσεις.
- ✦ Ολοκλήρωση προς τα πίσω. Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη υπάρχει όταν ο αγοραστής που κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς αποφασίσει και έχει

την δυνατότητα να κάνει ολοκλήρωση προς τα πίσω, δηλαδή να παράγει ο ίδιος το προϊόν του προμηθευτή. Για παράδειγμα, αν μία εκδοτική επιχείρηση που καταναλώνει καθημερινά σημαντική ποσότητα χαρτιού αποφασίσει τελικά να παράγει η ίδια το χαρτί αντί να το αγοράζει, τότε αναπτύσσει μία πορεία ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

- Διαφοροποιημένο προϊόν. Όταν το προϊόν είναι ομοιογενές, δηλαδή μη διαφοροποιημένο, τότε οι αγοραστές μπορούν να έχουν εναλλακτικά συγκρίσιμες ευκαιρίες αγοράς ομοιογενών προϊόντων, κατά συνέπεια εύκολα μπορούν να αλλάζουν προμηθευτή. Σε αντίθετη περίπτωση διαφοροποιημένων προϊόντων, εξαρτώνται από συγκεκριμένο προμηθευτή και η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή.
- Κόστη αλλαγών. Όταν η αλλαγή προμηθευτή δεν συνοδεύεται από κόστη αλλαγών τότε οι αγοραστές μπορούν εύκολα να ασκήσουν κάποια πίεση και να αυξήσουν έτσι την δύναμη τους αλλάζοντας προμηθευτή.
- Σημαντικότητα προϊόντος. Όταν τα προϊόντα είναι ασήμαντα για τον αγοραστή και δεν προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν του, τότε προκειμένου να μειώσει τα κόστη μπορεί να αποχωρήσει από την συγκεκριμένη αγορά και κατά συνέπεια αποκτά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Η αγορά των προϊόντων αποτελεί σημαντικό ποσοστό των συνολικών εξόδων των αγοραστών. Για παράδειγμα, η αγορά ηλεκτρικών ειδών αποτελεί μεγάλο κόστος για ένα νοικοκυριό στο ξεκίνημα. Οι αγοραστές θα ψάξουν προκειμένου να βρουν τον άριστο συνδυασμό μεταξύ κόστους και ποιότητας εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό στον συγκεκριμένο κλάδο και διατηρώντας την διαπραγματευτική τους δύναμη σε υψηλά επίπεδα.
- Ενημέρωση για το κόστος του προϊόντος. Όταν οι αγοραστές περίπου γνωρίζουν πόσο στοιχίζει ένα προϊόν στον παραγωγό του, τότε πιέζουν και απαιτούν τις αντίστοιχες χαμηλές τιμές.

2.1.2.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές, με τη σειρά τους, μπορούν με διάφορους τρόπους, που θα αναλύσουμε πιο κάτω, να αναπτύξουν διαπραγματευτική δύναμη και έτσι να

αναγκάζουν πολλές φορές τους αγοραστές των προϊόντων τους να αγοράζουν προϊόντα σε υψηλότερες τιμές ή με όχι ικανοποιητικά επίπεδα ποιότητας ή εξυπηρέτησης και χωρίς επιπλέον παροχές. Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι παράγοντας που επιδρά θετικά στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Όταν πια ο αγώνας για επιβίωση και ανάπτυξη γίνει σκληρός, τότε οι προμηθευτές μπορεί να καταφεύγουν σε στρατηγικές χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης του προϊόντος, ή αύξησης των δαπανών διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος, ή βελτίωσης της ποιότητας τους. Κατά συνέπεια αναμένεται ότι η κερδοφορία των προμηθευτών θα τείνει να μειώνεται, όσο ο ανταγωνισμός κλιμακώνεται.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι παρόμοιοι με των αγοραστών και αναλύονται παρακάτω:

- Η συγκέντρωση των προμηθευτών. Όσο πιο λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος είναι οι προμηθευτές τόσο αυξημένη θα είναι και η διαπραγματευτική τους δύναμη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας (ΟΣΕ) και η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ). Η ΔΕΗ στην συγκεκριμένη περίπτωση, έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη δεδομένου ότι κατέχει αποκλειστική παροχή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, η ηλεκτρική ενέργεια αποτελεί και το σημαντικότερο ποσοστό κατανάλωσης ενέργειας στην Ελλάδα.
- Ολοκλήρωση προς τα μπρος. Όταν υπάρχει ο κίνδυνος ο προμηθευτής να επεκταθεί και στην παραγωγή προϊόντων που παράγουν οι αγοραστές του, τότε η διαπραγματευτική του δύναμη διατηρείται υψηλή. Συνήθως, η απειλή είναι ορατή όταν ο προμηθευτής έχει την τεχνογνωσία αλλά και τον τεχνολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή του προϊόντος που παρέχεται στους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις του κλάδου τότε πιέζονται αφού η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο τους μπορεί να σημάνει μεγαλύτερο ανταγωνισμό.
- Διαφοροποιημένο προϊόν. Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν του προμηθευτή τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη. Ο

αγοραστής δεν μπορεί να κάνει εύκολα σύγκριση με άλλους προμηθευτές. Τα κόστη αλλαγών είναι μεγάλα αφού οι τιμές του προϊόντος ποικίλλουν ανάλογα με τον προμηθευτή.

- Υποκατάστατα προϊόντα. Όταν οι αγοραστές μπορούν να υποκαταστήσουν το σχετικά ακριβότερο προϊόν του προμηθευτή με το σχετικά φθηνότερο υποκατάστατο και να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη εξίσου ικανοποιητικά, τότε οι προμηθευτές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη. Απειλούνται με πτώση της ζήτησης του προϊόντος που παράγουν.
- Σημαντικότητα προϊόντος. Όπως και στην περίπτωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, αν το προϊόν είναι σημαντικό για τον αγοραστή, τότε οι προμηθευτές έχουν δύναμη. Διαφορετικά, δεν έχουν αφού οι αγοραστές μπορεί ακόμη και να διακόψουν την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος.

2.1.2.3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα ορίζουμε τα προϊόντα που εμφανίζονται με διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη εξίσου ή σχεδόν

εξίσου ικανοποιητικά. Όσο πιο στενά υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν σε μία αγορά τόσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η απειλή για την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα του κλάδου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που έχουν σημαντική διαφορά τιμής. Παράδειγμα στενών υποκατάστατων είναι τα σπύρτα και ο αναπτήρας. Τα δύο αυτά προϊόντα ικανοποιούν την ίδια ανάγκη εξίσου ικανοποιητικά. Αν αυξηθεί η τιμή του αναπτήρα τότε οι καταναλωτές θα στραφούν στην αγορά σπύρτων και θα υποκαταστήσουν τον σχετικά ακριβότερο αναπτήρα με τα σχετικά φθηνότερα σπύρτα. Η ζητούμενη ποσότητα για αναπτήρα θα μειωθεί και στην χειρότερη περίπτωση θα εξαλειφθεί. Επομένως, όσο αυξάνεται η τιμή ενός προϊόντος, τόσο μειώνεται η ζητούμενη ποσότητά του και αυξάνεται η ζήτηση για το υποκατάστατο τού.

Παράδειγμα προϊόντων που δεν είναι στενά υποκατάστατα είναι οι εφημερίδες και τα περιοδικά. Οι περισσότεροι καταναλωτές αγοράζουν τις εφημερίδες περισσότερο για να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για ενημέρωση σε θέματα επικαιρότητας και την ανάγνωση κάποιων ιδιαίτερων κριτικών για τις τρέχουσες εξελίξεις από διάφορους επιστήμονες, δημοσιογράφους ή άλλους αρθρογράφους. Τα περιοδικά ικανοποιούν βέβαια την ανάγκη για ενημέρωση και μελέτη αλλά ανάλογα με τον τύπο του περιοδικού, η μελέτη εστιάζεται κυρίως σε επιστημονικά θέματα, σε θέματα μόδας, σε θέματα καθημερινότητας ή σε θέματα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος.

Παράδειγμα κλάδου χωρίς υποκατάστατα προϊόντα είναι η φαρμακοβιομηχανία, που παρουσιάζει μάλιστα υψηλή κερδοφορία και ελκυστικότητα από πλευράς εισόδου νέων επιχειρήσεων.

2.1.2.4. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Η ύπαρξη κινδύνου για είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο δημιουργείται, κυρίως, όταν υπάρχουν ενδείξεις ότι η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει υψηλή κερδοφορία και όταν ο κύκλος ζωής του κλάδου δεν είναι στο στάδιο της ωριμότητας και της παρακμής. Τότε, νέοι ανταγωνιστές αυξάνουν την συνολική ικανότητα

παραγωγής του κλάδου, οξύνουν την ένταση του ανταγωνισμού και τελικά περιορίζουν τα κέρδη των υπαρχόντων ανταγωνιστών.

Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο νέων στον κλάδο αναπτύσσουν κάποιους περιορισμούς εισόδου ή εμπόδια εισόδου, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας λόγω και του μεγάλου όγκου παραγωγής αλλά και λόγω των αποτελεσμάτων εμπειρίας. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, από την άλλη, δεν μπορούν να έχουν οικονομίες κλίμακας λόγω του ότι παράγουν μικρή ποσότητα προϊόντος κατά την είσοδο τους στον κλάδο. Επίσης, δεν διαθέτουν την εμπειρία που διαθέτουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ήδη ως προς την πιο ορθολογική χρήση των πόρων και την επίτευξη χαμηλού μοναδιαίου κόστους. Αποτέλεσμα αυτών, είναι ότι αναγκαστικά οι νέες επιχειρήσεις θα πωλούν το προϊόν σε υψηλότερες τιμές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, και το μερίδιο αγοράς ίσως θα συρρικνώνεται. Έτσι, η επιβίωση των νέων επιχειρήσεων θα είναι ιδιαίτερα δύσκολη.
- Κεφαλαιακές απαιτήσεις. Στην περίπτωση που η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε κάποιον κλάδο παραγωγής προϊόντων, όπως στην αγορά αυτοκινήτων, θα χρειαστεί μεγάλα κεφάλαια τόσο για τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και για την εκκίνηση διάφορων λειτουργιών όπως της παραγωγής, της διάθεσης προϊόντος, κ.α. Αν, απ' την άλλη, η επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε κλάδο παροχής υπηρεσιών, όπως συμβούλων επιχειρήσεων, τότε θα χρειαστούν μεν κάποια κεφάλαια για την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο αλλά δεν θα είναι τόσο υψηλά. Θα χρειαστεί κάποια χρήματα για τις εγκαταστάσεις, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων θα αναλωθεί στην εξεύρεση ικανών στελεχών με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες.
- Διαφοροποίηση προϊόντος. Όσο πιο ισχυρή είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να

ανταγωνιστούν επάξια στον κλάδο και να μπορέσουν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς. Η διαφοροποίηση προϊόντος μπορεί να είναι είτε πραγματική είτε εικονική αλλά ούτως ή άλλως προσδίδει μία μονοπωλιακή δύναμη στο προϊόν. Οι καταναλωτές, όταν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο, είναι συνήθως προσηλωμένοι στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν οι νεοεισερχόμενες να επιβιώσουν θα πρέπει να επενδύσουν μεγάλα ποσά στην έρευνα και ανάπτυξη, στην διαφήμιση και γενικά στην προώθηση του προϊόντος. Αυτό αυξάνει τις απαιτήσεις κεφαλαίων και αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

- ✦ Κανάλια διανομής. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου. Τα κανάλια διανομής δείχνουν εμπιστοσύνη στις συνεργασίες με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και δύσκολα δέχονται συνεργασίες με νέες. Και αυτό γιατί οι παλιές επιχειρήσεις έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά πώλησης προϊόντος και τα κανάλια διανομής συνήθως αμείβονται ανάλογα με τα ποσοστά πώλησης προϊόντος. Γίνεται αντιληπτό επομένως ότι τα κανάλια διανομής δεν ενθαρρύνουν την συνεργασία με νέες επιχειρήσεις αφού το επιχειρηματικό τους μέλλον είναι αβέβαιο.
- ✦ Κυβερνητική πολιτική. Ορισμένες φορές απαγορεύεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο βάσει κάποιων εθνικών ή διεθνών κανονισμών. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα η Επιχείρηση Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) κάνει την αποκλειστική παροχή φυσικού αερίου ως πηγή ενέργειας. Δεν επιτρέπεται η απελευθέρωση της αγοράς.
- ✦ Εμπόδια από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές, προκειμένου να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αντιδρούν με μείωση της τιμής του προϊόντος ή αύξηση της διαφήμισής του. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος εισόδου τόσο μεγαλύτερα είναι και τα εμπόδια εισόδου στην αγορά.

2.1.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο ανταγωνίζονται μεταξύ τους για επιβίωση και επικράτηση. Προσπαθούν να έχουν μία βιώσιμη και συνεχώς κερδοφόρα θέση.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων παρουσιάζονται παρακάτω:

- ✦ Αριθμός επιχειρήσεων. Όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις στον κλάδο τόσο εντονότερος εμφανίζεται και ο ανταγωνισμός. Ειδικά δε, στην περίπτωση που η αγορά κυριαρχείται από ισοδύναμες επιχειρήσεις, η ένταση είναι ιδιαίτερα έντονη.
- ✦ Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου. Αν ο κλάδος είναι σε φάση ανόδου, τότε ο ανταγωνισμός δεν είναι οξύς, αφού οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν αυξημένα μερίδια αγοράς χωρίς να αποσπούν τμήματα μεριδίων αγοράς άλλων επιχειρήσεων. Στην προκειμένη περίπτωση αυξάνονται οι πωλήσεις μέσω νέων καταναλωτών του προϊόντος ή και μέσω αύξησης της αγοραζόμενης ποσότητας από τους παλιούς καταναλωτές. Αν όμως ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι σε φάση κορεσμού και άρα και ο κλάδος σε ύφεση, τότε ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Η κάθε επιχείρηση για να επιβιώσει, θα πρέπει να αποσπά μέρος των μεριδίων των άλλων.
- ✦ Διαφοροποίηση προϊόντος. Όταν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο τότε ο ανταγωνισμός είναι μικρός στον κλάδο. Οι καταναλωτές δεν μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν το προϊόν αφού για αυτούς δεν υπάρχει στενό υποκατάστατο είτε αντικειμενικά είτε υποκειμενικά.
- ✦ Εμπόδια εξόδου. Όταν μία επιχείρηση έχει πολύ εξειδικευμένους πόρους που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή προϊόντων ενός μόνο κλάδου, ή όταν υπάρχουν δεσμεύσεις απέναντι στους εργαζόμενους και σε άλλους εμπλεκόμενους φορείς ή όταν υπάρχουν συναισθηματικά εμπόδια, τότε η επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να αναχωρήσει από τον κλάδο. Παράδειγμα αποτελούν οι επιχειρήσεις της φαρμακοβιομηχανίας. Μετά την παραγωγή φαρμάκων, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους για την παραγωγή άλλων προϊόντων, εφόσον οι παραγωγικοί τους πόροι είναι εξαιρετικά εξειδικευμένοι.

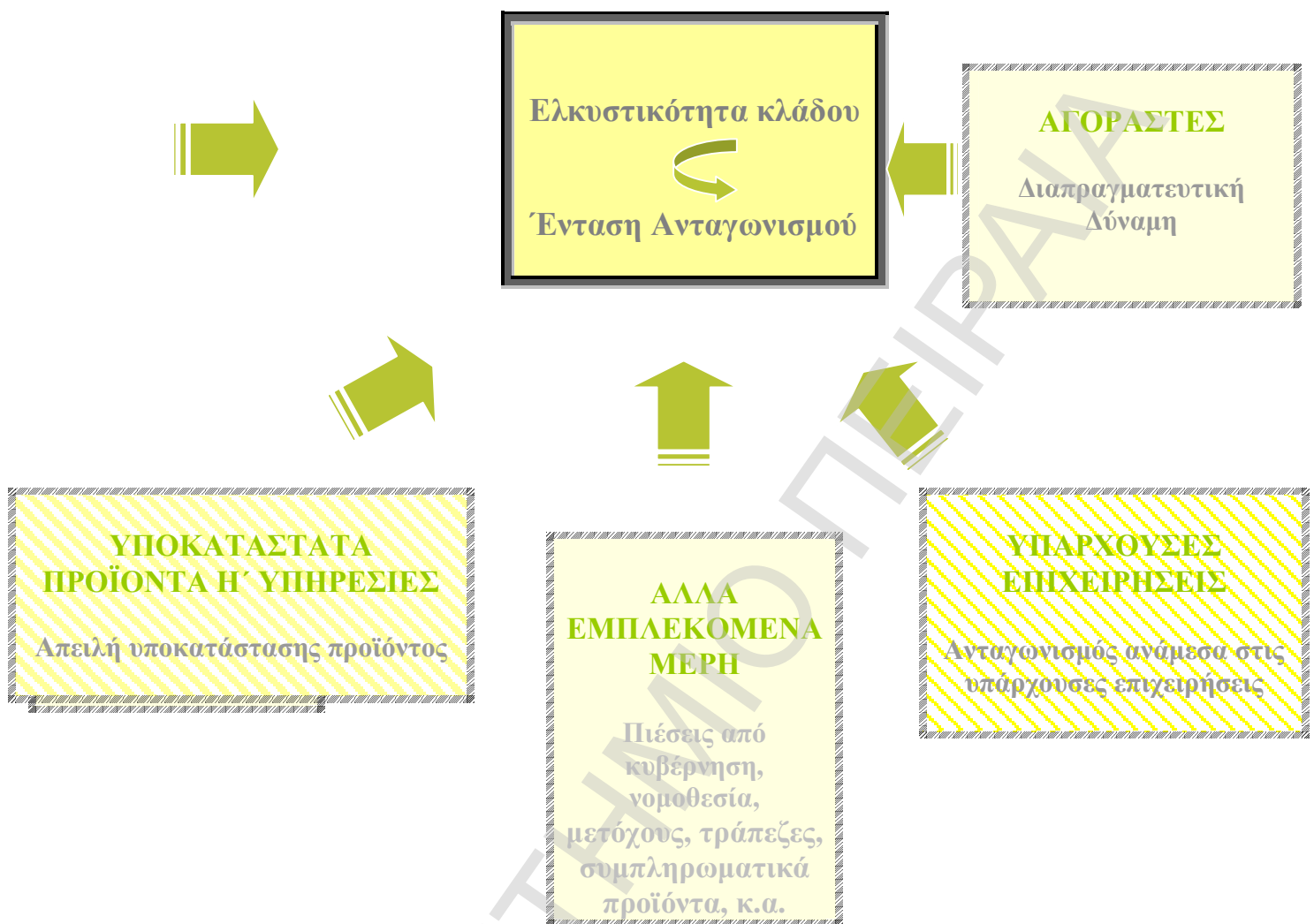
Προτιμούν να μένουν στην βιομηχανία ακόμη και με μειωμένα κέρδη ή ζημιές.

- Υψηλά σταθερά κόστη. Όταν το σταθερό κόστος είναι αρκετά υψηλό και αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης, τότε η τιμή χαμηλώνει και αυξάνεται η ποσότητα προκειμένου να επωφεληθεί από τις θετικές οικονομίες κλίμακας. Η νέα ποσότητα φυσικά δεν πρέπει να μείνει αδιάθετη και έτσι εντείνεται ο «πόλεμος τιμών» ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου για προσέλκυση των καναλιών διανομής και πώληση της μεγαλύτερης δυνατής ποσότητας.

Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει σχηματικά τις πέντε δυνάμεις και την επιρροή τους στην δομή του κλάδου.

Σχεδιάγραμμα 2.2.





Παράγοντες που δημιουργούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο
(Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter)

2.1.2.6. Άλλα εμπλεκόμενη μέρη

Θα μπορούσε να προστεθεί και μία ακόμη δύναμη στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, που επίσης επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Αυτή είναι εκείνη των άλλων εμπλεκόμενων μερών. Άλλα εμπλεκόμενη μέρη είναι για παράδειγμα το κράτος, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, κυβερνητικές οργανώσεις, Ινστιτούτα Καταναλωτών, περιβαλλοντικές οργανώσεις κ.α.

Τα τελευταία χρόνια πολύς λόγος γίνεται και για την σημασία και την δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων στην διαμόρφωση του ανταγωνισμού κάποιου κλάδου. Παραδείγματα συμπληρωματικών προϊόντων είναι ο καφές και η ζάχαρη, τα DVD και τα DVD players, το μηχανάκι και η βενζίνη. Αν αυξηθεί η τιμή του καφέ, τότε η ζητούμενη ποσότητα του θα μειωθεί και αυτό θα έχει επίσης ως αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης ζάχαρης και την αύξηση επομένως της έντασης του ανταγωνισμού της βιομηχανίας ζάχαρης.

2.1.2.7. Κριτική του υποδείγματος του Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα σημαντικό μοντέλο για την ανάλυση του μικρό – επιχειρησιακού περιβάλλοντος μιας σύγχρονης επιχείρησης. Μελετά την φύση και την ένταση του ανταγωνισμού και ταυτόχρονα ελέγχει κατά πόσο ένας κλάδος είναι ελκυστικός.

Παρά όμως την ευρεία χρησιμότητα του στην επιχειρηματική στρατηγική, άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι έχει ελλείψεις και αδυναμίες.

Πιο συγκεκριμένα, έχει χαρακτηριστεί ως στατικό, ότι δηλαδή ενώ περιγράφει και αναλύει το περιβάλλον μιας επιχείρησης δεν κάνει προβλέψεις. Ίσως αν περιελάμβανε μια πιο συστηματική ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος θα μπορούσαν να γίνουν και προβλέψεις. Και αυτό γιατί οι πέντε δυνάμεις του Porter αντιδρούν διαφορετικά σε διάφορα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Αν, για παράδειγμα, το προϊόν βρίσκεται σε φάση ωριμότητας ή παρακμής, τότε η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών μπορεί να εμφανίζεται μικρή. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, θα είναι μεγάλος αφού η αγορά του προϊόντος παραμένει σταθερή (το 100% της ζήτησης του προϊόντος προέρχεται από ζήτηση αντικατάστασης) ή συρρικνώνεται και η μία επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει από τις άλλες μερίδια αγοράς για να επιβιώσει.

Επίσης, στο υπόδειγμα του Porter δεν λαμβάνεται υπόψη η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος τους. Όταν μία επιχείρηση προωθεί στρατηγικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της, που μάλιστα επηρεάζουν θετικά

τον τζίρο ή την εικόνα της, τότε είναι φυσικό ότι και οι άλλες και κυρίως εκείνες που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα δεν θα μείνουν ανεπηρέαστες και θα αντιδράσουν ανάλογα.

Μία ακόμη σημαντική κριτική που έχει ασκηθεί στο μοντέλο του Porter, εστιάζεται στο ότι δεν αναφέρονται τυχόν συνεργασίες μεταξύ των πέντε δυνάμεων. Για παράδειγμα, η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή προς τα μπρος, η συνεργασία με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις για αντιμετώπιση του νεοεισερχόμενου ανταγωνισμού ή ακόμη και η συνεργασία των επιχειρήσεων του κλάδου με τις επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, συνεργασία μάλλον δύσκολη αλλά όχι και απίθανη.

Τέλος, όπως φαίνεται από την ανάλυση του κλάδου που έγινε παραπάνω, σε καμία από τις δυνάμεις δεν εμφανίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η επίδραση του στις εξελίξεις. Αρκετοί βεβαία ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους εμφανίζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

2.1.2.8. Συμπεράσματα

Μετά τα παραπάνω, θα πρέπει να τονιστεί ότι παρά τις αδυναμίες τού, το υπόδειγμα του Porter παραμένει από το 1980 το πιο αξιόπιστο μοντέλο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ο συνδυασμός του υποδείγματος του Porter με τα συμπεράσματα από την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος αποτελεί ένα καλό μέσο για την εύρεση πιθανών ευκαιριών και απειλών για την σύγχρονη επιχείρηση.

2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.2.1. Εισαγωγή

Υπάρχει η άποψη πως, στην προσπάθεια διαμόρφωσης στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί εξωστρεφής πολιτική και να είναι προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς αυτό ασκεί σημαντική πίεση προς την επιχείρηση με

τις συνεχείς αλλαγές που υφίσταται και τη δημιουργία νέων δεδομένων, τα οποία επηρεάζουν τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης (M. Porter).

Στην περίπτωση αυτή συνήθως υποτιμάται ή θεωρείται ως δεδομένο το επίπεδο οργάνωσης και εσωτερικής προετοιμασίας της επιχείρησης, η γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, οι δυνατότητες της επιχείρησης, η συσσωρευμένη εμπειρία που διαθέτει, η γνώση για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων κ.ά. Το εξωτερικό περιβάλλον όμως δεν είναι από μόνο του αρκετό για να διαμορφώσει στρατηγική στην επιχείρηση και να εξασφαλίσει σ' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, το εσωτερικό περιβάλλον είναι εκείνο που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε επιτυχία, γιατί είναι εκείνο που ουσιαστικά την διαφοροποιεί από τις άλλες. Κατά συνέπεια στις σύγχρονες επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη και εξίσου σπουδαία και η παράλληλη ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι: η διεύθυνση και τα τμήματα λειτουργίας, ο τρόπος λειτουργίας, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πολιτικές και στρατηγικές σε σχέση με καθημερινά και μη ζητήματα, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, τα υλικά και άυλα περιουσιακά της στοιχεία, τα αδύνατα και δυνατά της σημεία, κ.α..

Ομαδοποιώντας τα στοιχεία που παρουσιάσαμε παραπάνω, θα λέγαμε ότι το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα εξής:

- **Δομή**, που περιλαμβάνει την ιεραρχία και το οργανόγραμμα της επιχείρησης,
- **Κουλτούρα**, όπου περιλαμβάνονται θέματα σχετικά με τις αξίες, τα πιστεύω και τις προσδοκίες,
- **Πόροι** που αναφέρονται στα περιουσιακά της στοιχεία, υλικά και άυλα, τις ικανότητες της, τα συγκριτικά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τη γνώση.

Τα στοιχεία αυτά είναι εκείνα που διαφοροποιούν την κάθε επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και πάνω στα οποία μπορεί να αναπτύξει τα στρατηγικά και ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την διευκόλυνση στην εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάζονται και αναπτύσσονται, αμέσως παρακάτω, η **Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων** και η **Θεώρηση της Επιχείρησης ως Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας**. Η ομοιότητα ανάμεσα στις δύο θεωρίες είναι ότι και οι δύο αναζητούν μέσα από τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, τις ικανότητες της, έτσι ώστε να οδηγηθούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κύρια διαφορά ανάμεσα τους είναι ότι η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων αναζητεί και εστιάζει στις ικανότητες της επιχείρησης ως συνόλου. Απ' την άλλη η Θεώρηση της Επιχείρησης ως Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας εστιάζει και εκείνη στις ικανότητες που έχει ή δεν έχει μια επιχείρηση αλλά ανά δραστηριότητα και όχι στο σύνολο της.

Αφού αναλυθούν, πιο κάτω, οι δύο θεωρίες, στη συνέχεια παρουσιάζεται κριτική για το ποια από τις δύο είναι η πιο αποτελεσματική από πλευράς εντοπισμού και διόρθωσης των αδυναμιών μιας επιχείρησης.

2.2.2. Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται απαραίτητη η γνώση και εφαρμογή της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων. Η θεωρία αυτή βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον, χωρίς όμως να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι σημαντικό αλλά όχι αρκετό για να δώσει στη σύγχρονη επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το εσωτερικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα οι πόροι και οι ικανότητες μιας

επιχείρησης καθώς και ο τρόπος εκμετάλλευσής τους, είναι εκείνοι οι παράγοντες που την διαφοροποιούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Πόροι είναι όλα τα υλικά και άυλα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση και διακρίνονται σε ανθρώπινους, υλικούς και άυλους. Ανθρώπινοι πόροι είναι για παράδειγμα το εργατικό δυναμικό (διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό). Υλικοί πόροι είναι τα υλικά στοιχεία όπως για παράδειγμα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κομπιούτερ, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, τα αναλώσιμα. Τέλος, άυλοι πόροι είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν φαίνονται και δεν είναι υλικά αλλά που συνήθως αποτελούν την μεγαλύτερη δύναμη για την σύγχρονη επιχείρηση. Παραδείγματα άυλων πόρων είναι η φήμη και πελατεία, η κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον κ.α.

Στην πραγματικότητα η εξέταση των πόρων μιας επιχείρησης δεν περιλαμβάνει μόνο την απλή καταγραφή τους όπως έγινε παραπάνω αλλά εστιάζει, κυρίως σε ζητήματα που αφορούν τους υλικούς πόρους, την ηλικία του μηχανολογικού εξοπλισμού, το ρυθμό απόσβεσης του, τον βαθμό αξιοποίησης του, κλπ.

Οι πόροι, που αναφέρθηκαν παραπάνω, από μόνοι τους δεν μπορούν όμως να αποτελέσουν δύναμη. Ο προσδιορισμός τους, ο κατάλληλος συνδυασμός και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους όμως θα μπορούσε να οδηγήσει στην δημιουργία ικανοτήτων και δυνάμεων και κατ' επέκταση στη θεμελίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Για να οδηγήσουν οι ικανότητες στη θεμελίωση και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θα πρέπει, σύμφωνα με την ανάλυση του Barney (VRIO FRAMEWORK ANALYSIS Barney) να:

- έχουν σημαντική αξία,
- να διακρίνονται για την σπανιότητα και να μην τις έχουν οι ανταγωνιστές,
- να μην μπορούν εύκολα και οικονομικά να γίνουν αντικείμενο μίμησης
- να έχει η επιχείρηση την ικανότητα και την οργάνωση να τις προωθήσει ως δυνάμεις της

Οι ικανότητες διακρίνονται σε οριακές και θεμελιώδεις. Οι οριακές ικανότητες είναι εκείνες που οι ανταγωνιστές διαθέτουν ή μπορούν εύκολα να αντιγράψουν όπως για

παράδειγμα η τεχνολογία και ο τρόπος και η συχνότητα χρησιμοποίησης των πρώτων υλών και του μηχανολογικού εξοπλισμού. Το γεγονός ότι οι οριακές ικανότητες γίνονται εύκολα αντικείμενο μίμησης δεν σημαίνει βέβαια πως η επιχείρηση δεν πρέπει να διαθέτει οριακές ικανότητες. Αντίθετα, θα πρέπει να διαθέτει όσο το δυνατόν περισσότερες οριακές ικανότητες, οι οποίες μπορεί να είναι μάλιστα εν δυνάμει θεμελιώδεις ικανότητες.

Θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες οι ικανότητες που είτε δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε είναι πολύ δύσκολο να τις αντιγράψουν. Παραδείγματα θεμελιωδών ικανοτήτων είναι η φήμη και η πελατεία σε συνδυασμό με την κουλτούρα της επιχείρησης και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό που πρέπει να αναφέρουμε είναι ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες προέρχονται από συνδυασμό κυρίως αύλων πόρων και οδηγούν σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μάλιστα αποτελούν την βάση στην οποία στηρίζεται η στρατηγική μιας επιχείρησης.

Για την επιλογή εκείνων των ικανοτήτων που θα αποτελέσουν τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει κατά νου ότι οι πόροι και οι ικανότητες της πρέπει να διαρκούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, ο ρυθμός αποδυνάμωσης τους να είναι χαμηλός, και να μην μπορούν να αναλυθούν, αναγνωριστούν και αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση, θα πρέπει, επίσης, να κάνει έναν αναλυτικό σχεδιασμό σχετικά με τις θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει σήμερα, τα σημερινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την πιθανή διάρκεια τους, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προβλέπει ότι θα έχει μεσοπρόθεσμα καθώς και τις οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη τους.

Σήμερα, που ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα έντονος και η δυνατότητα για αντιγραφή πολύ πιο εύκολη, η επιχείρηση, που αποσκοπεί στη δημιουργία και διατήρηση των κατάλληλων θεμελιωδών ικανοτήτων θα πρέπει να συνειδητοποιήσει σύμφωνα με τις απόψεις των Hamel και Prahalad ότι: **«Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα» (13)..**

2.2.3. Η μελέτη μιας Επιχείρησης ως «Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας»

Η σύγχρονη επιχείρηση με βάση την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων προσπαθεί, να ανακαλύψει τις οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και να προχωρήσει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της με κύριο αντικειμενικό στόχο την εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σήμερα, που ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων έχει μεταφερθεί στο πεδίο των αλυσίδων δημιουργίας αξίας, μια εξίσου σπουδαία προσέγγιση, με σημαντικές ομοιότητες με την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι η μελέτη της επιχείρησης ως «αλυσίδα δημιουργίας αξίας». Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αναζήτηση τόσο των πόρων όσο και των οριακών και θεμελιωδών ικανοτήτων γίνεται ανά δραστηριότητα στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια είναι δυνατόν να έχουμε μια αναλυτική καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών ανά δραστηριότητα πλέον και όχι συνολικά. Έτσι, μπορούμε να εντοπίσουμε πηγές διαφοροποίησης καθώς και την πορεία του κόστους και του περιθωρίου κέρδους ανά δραστηριότητα.

Η αλυσίδα δημιουργίας αξίας διαχωρίζει την επιχείρηση σε δύο ομάδες δραστηριοτήτων κατά τον M. Porter:

A) τις κύριες δραστηριότητες, που είναι εκείνες οι δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με το προϊόν όπως η διαχείριση εισροών, η παραγωγή, οι διάφορες λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, η προώθηση, οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, και,

B) τις υποστηρικτικές δραστηριότητες, που είναι εκείνες που λειτουργούν υποστηρικτικά και έχουν έμμεση κυρίως σχέση με το προϊόν όπως η επιχειρηματική υποδομή, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η προμήθεια των εισροών για την υλοποίηση της τεχνολογίας και οι προμήθειες .

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε, ότι κάθε επιχείρηση δεν είναι μια συλλογή ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων που λειτουργούν μεμονωμένα. Η

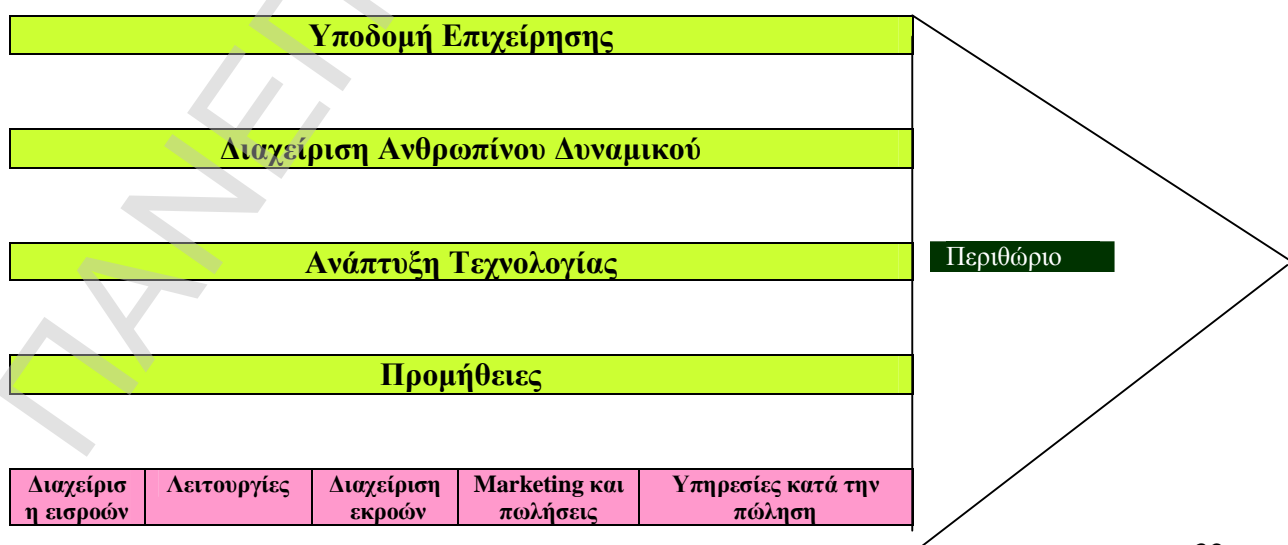
ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργιών μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων, κύριων και υποστηρικτικών, οδηγούν την επιχείρηση στη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη δημιουργία αξίας και στη διαμόρφωση του περιθωρίου κέρδους.

Επιπρόσθετα, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πραγματοποιείται μέσω του συνδυασμού και της εκτέλεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος δηλαδή αποδοτικότερα ή διαφοροποιημένα από τους ανταγωνιστές.

Τελειώνοντας, η συστηματική μελέτη και προσεκτική ανάλυση της αλυσίδας δημιουργίας αξίας δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν περιοχές που χρήζουν βελτίωσης καθώς επίσης και περιοχές οι οποίες αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και γίνεται περαιτέρω ανάλυσή τους.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει διαγραμματικά την αλυσίδα δημιουργίας αξίας της επιχείρησης.

Σχεδιάγραμμα 2.3.



2.2.4.Κριτική στις Δύο Θεωρίες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Κατά την προσωπική μου γνώμη, η πιο ισχυρή και πιο ακριβής θεωρία είναι εκείνη της Θεώρησης της Επιχείρησης ως Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας. Με την θεωρία αυτή μπορεί να γίνει καλύτερος έλεγχος στην αξία που προσθέτει κάθε τμήμα στο τελικό προϊόν και έτσι να αναζητηθούν πιο γρήγορα και πιο έξυπνα λύσεις για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων ανά τμήμα. Αν, για παράδειγμα, ένα τμήμα δεν προσθέτει την αξία που περιμένει, στοχεύει και επιδιώκει η διοίκηση της επιχείρησης τότε μπορούν να αναζητηθούν λύσεις όπως η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking) ή η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing).

Η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking) και η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ή Outsourcing είναι σχετικά νέες τάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η συγκριτική προτυποποίηση είναι η παρακολούθηση από πλευράς επιχείρησης, ορισμένων εκ των δραστηριοτήτων άλλων επιχειρήσεων του κλάδου που θεωρείται ότι έχουν καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση στοχεύει, ύστερα από μελέτη συγκεκριμένων τμημάτων άλλων επιχειρήσεων, να βελτιώσει την αξία ορισμένων από τα δικά της τμήματα με χαμηλή δημιουργία αξίας, είτε υιοθετώντας αυτές καθ' αυτές τις πολιτικές άλλων επιχειρήσεων είτε προσαρμόζοντας τις πολιτικές αυτές στα δικά της δεδομένα.

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, περιλαμβάνει την ανάθεση ορισμένων εκ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιχείρηση καταφεύγει στη λύση αυτή όταν ύστερα από ανάλυση, διαπιστώσει ότι δε είναι προς το συμφέρον της να λειτουργεί ένα ή περισσότερα τμήματα η ίδια και θεωρεί ως καλύτερη λύση την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί την παραπάνω προσέγγιση είναι η επιχείρηση παροχής

φυσικού αερίου. Η επιχείρηση αυτή λειτουργεί μόνο με ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

2.3. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ANALYSIS)

Η Ανάλυση SWOT, δηλαδή η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, αλλά και των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον, είναι μια απόπειρα συνδυασμού παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια τεχνική σύνθετου χαρακτήρα, που η ρίζα της εντοπίζεται σε μεγάλο πλήθος μελετών και αναλύσεων στην παγκόσμια βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Η Ανάλυση SWOT ουσιαστικά επιχειρεί να συνδυάσει τα δεδομένα του παρελθόντος, τις διαπιστώσεις του παρόντος και τις προβλέψεις για το μέλλον, και να συναγάγει συμπεράσματα χρήσιμα για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής της επιχείρησης.

Τονίζεται στο σημείο αυτό, ότι η Ανάλυση SWOT δεν είναι κάτι απλό και δεν είναι πάντα μονοσήμαντη. Η στρατηγική μιας επιχείρησης και τα συνακόλουθα στρατηγικά προγράμματα αποτελούν συνήθως αντικείμενο ενασχόλησης των στελεχών υψηλού επιπέδου της επιχείρησης και του διοικητικού της συμβουλίου. Η εκτίμηση λοιπόν των δυνάμεων και των αδυναμιών, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών, γίνεται συνήθως από ανθρώπους έμπειρους, οι οποίοι είναι σοβαροί γνώστες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση τα προβλήματα εκτίμησής τους για διάφορες καταστάσεις μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Διότι στην πράξη δεν υπάρχει κάτι που να είναι η «αντικειμενική πραγματικότητα», την οποία διαφορετικά άτομα παρατηρούν και εκτιμούν με τον ίδιο πάντα τρόπο. Επίσης στην πράξη κάτι που μπορεί να θεωρηθεί δύναμη σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον είναι δυνατόν να είναι αδυναμία σε ένα άλλο. Το ίδιο ισχύει σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές. Είναι επίσης αλήθεια ότι η κρίση και η άποψη των στελεχών συνήθως βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία, ενώ η Ανάλυση SWOT θα πρέπει να είναι ένας συνδυασμός στοιχείων του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος. Υπάρχει, τέλος, η ανάγκη σύζευξης, ανάλυσης και εφαρμογής, που συχνά δημιουργεί σύγχυση και πρόσθετα προβλήματα.

2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνάγεται από τα παραπάνω, ότι ουσιαστικά δεν πρέπει να υπάρχει μια αυστηρή διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί τα δύο αυτά στοιχεία είναι μεταξύ τους συγκοινωνούντα δοχεία, αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και η διάκριση τους γίνεται για λόγους απλοποίησης και κατανόησης του εσωτερικού και του εξωτερικού κόσμου της επιχείρησης, των ποικίλων παραγόντων που συνιστούν SWOT ανάλυση.

Δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να λησμονούμε αυτό το είδος διασύνδεσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί πολλά θέματα τα οποία πολλές φορές μοιάζουν να είναι στοιχεία του πρώτου ανήκουν στο δεύτερο και και αντιστρόφως. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η Ανάλυση SWOT απέκτησε ιδιαίτερη σημασία και παραμένει ένας βασικός τρόπος γνώσης πολλών στοιχείων που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και αναπτύσσει τη δράση της η σύγχρονη επιχείρηση, ακριβώς διότι εκφράζει μια απόπειρα συνδυασμού του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η διερεύνηση άλλωστε του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, καθώς βέβαια και του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρειάζεται μια οργάνωση και μια προπαρασκευή που να οδηγούν σε στοιχεία και αναλύσεις που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών (Δημήτρης Β. Παπούλιας – Δεύτερη έκδοση – Εκδόσεις Καστανιώτης) , Αθήνα 2002
- ◆ 2. Στρατηγικό μάρκετινγκ, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999
- ◆ 3. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, New Jersey 2004
- ◆ 4. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Τόμος Α' και Τόμος Β', Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- ◆ 5. Λιούκας, Σ. Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Αθήνα 1995
- ◆ 6. What is Strategy? By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1996
- ◆ 7. Clusters and the new Economics of competition, By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1998
- ◆ 8. Εθνική: Έμφαση στην παρουσία της στα Βαλκάνια, Θεσσαλονίκη, 22-23 Μαρτίου 2005
- ◆ 9. Ελληνικές Επενδύσεις Στα Δυτικά Βαλκάνια, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, 25/5/2005
- ◆ 10. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, Επιτροπή Internet & Value Added Services, Αθήνα, 25 Ιανουαρίου 2005
- ◆ 11. Πλάνο Δράσης για την Ανάπτυξη του Internet στην Ελλάδα. Επιτροπή Internet & Value Added Services, Αθήνα, 25 Ιανουαρίου 2005
- ◆ 12. Στατιστικά Δεδομένα για τους μετανάστες στην Ελλάδα, Μεσογειακό Παρατηρητήριο Μετανάστευσης Ι.Α.Π.Α.Δ. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αναθεωρημένη Έκδοση, 15 Νοεμβρίου 2004
- ◆ 13. Hamel G., "The Concept of Core Competence", in Hamel G. and A. Heene, (eds.), Competence Based Competition, John Wiley and Sons, 1994

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΙΝΤΕΡΝΕΤ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. www.ab.gr
- ◆ 2. www.themallathens.gr
- ◆ 3. www.ellinikagrammata.gr
- ◆ 4. www.google.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ - Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ

3.1.1. Ορισμοί

Για την καλύτερη κατανόηση της ανάλυσης που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι παρακάτω ορισμοί:

Έκδοση ονομάζεται η παραγωγή πνευματικής και δημιουργικής εργασίας σε έντυπη μορφή, με σκοπό την εκπαίδευση, την ενημέρωση, την επιμόρφωση και την ψυχαγωγία μεγάλου αριθμού ατόμων.

Ως **εκδοτικές επιχειρήσεις** χαρακτηρίζονται εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται κυρίως με την έκδοση βιβλίων σε έντυπη μορφή, ανεξάρτητα από το αν διαθέτουν ορισμένα προϊόντα τους σε ψηφιακή μορφή. Αντίθετα, στις εκδοτικές επιχειρήσεις δεν περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αποκλειστικά ψηφιακά προϊόντα.

Ως **βιβλίο** νοείται κάθε έκδοση η οποία βιβλιοδετείται με τη χρησιμοποίηση κόλλας, ανεξάρτητα από τον αριθμό των σελίδων. Ο όρος δεν περιλαμβάνει εκδόσεις με βιβλιοδεσία σπιδάλ. Επίσης, δεν περιλαμβάνει τις εκδόσεις αυτές, για τη βιβλιοδεσία των οποίων χρησιμοποιείται αποκλειστικά καρφίτσα. Οι εκδόσεις αυτές θεωρούνται ως βιβλία μόνο στην περίπτωση που κυκλοφορούν σε σειρές και κάθε σειρά νοείται ως ένας τίτλος. Το ίδιο ισχύει και για τα βιβλία που εκδίδονται σε χαρτόνι και η θεματολογία τους απευθύνεται κυρίως σε παιδιά νηπιακής ηλικίας (εκδόσεις

καρτονέ, ποπ-αρτ, εκδόσεις με σελίδες που ξεδιπλώνουν, με συνοδευτικό υλικό κλπ).

Τα τμήματα των εξώφυλλων που γυρίζουν προς τα μέσα λέγονται «αυτιά» και το ελαφρύ χαρτί που συχνά περιβάλλει το εξώφυλλο ονομάζεται περικάλυμμα (κουβερτούρα). Το κύριο μέρος του βιβλίου (σώμα) αποτελείται από τα τυπωμένα φύλλα του, τα οποία μπορεί να είναι σε διάφορα σχήματα και διαστάσεις. Η αριστερή σελίδα (αριθμημένη με ζυγούς αριθμούς) ονομάζεται verso και η δεξιά (αριθμημένη με μονούς αριθμούς) recto. Ένα βιβλίο μπορεί να είναι χωρισμένο σε κεφάλαια και να είναι εικονογραφημένο. Μπορεί επίσης να υπάρχει πρόλογος, εισαγωγή, επίλογος, κλπ. Υπάρχουν όμως και ορισμένα στοιχεία που υπάρχουν σε κάθε βιβλίο. Μετά το εξώφυλλο και μία λευκή, ατύπωτη σελίδα, υπάρχει ο ψευδοτίτλος (ο τίτλος του βιβλίου τυπωμένος μόνος σε μία σελίδα). Ακολουθεί η σελίδα τίτλου, όπου αναγράφονται ο συγγραφέας, ο τίτλος, ο υπότιτλος, ο εκδοτικός οίκος και η τοποχρονολογία της έκδοσης. Επίσης, αν χρειάζεται, αναφέρεται ο μεταφραστής και ο εικονογράφος ή ο επιμελητής της έκδοσης. Στην επόμενη σελίδα υπάρχουν τα ίδια στοιχεία, καθώς επίσης και ο τίτλος του πρωτότυπου κειμένου, το copyright (c), η υπογραφή του συγγραφέα και το ISBN. Άλλα στοιχεία που ενδέχεται να περιλαμβάνονται και τα οποία δίνουν την ολοκληρωμένη εικόνα ενός βιβλίου, είναι το γλωσσάριο, το ευρετήριο, η βιβλιογραφία και τα περιεχόμενα.

Ως βιβλίο θεωρείται, με την εφαρμογή του νόμου 2557/1997, άρθρο 3, και το CD-ROM που αναπαραγάγει ακριβώς το περιεχόμενο του συγκεκριμένου βιβλίου.

3.1.2. Ιστορική Αναδρομή

Η τυπογραφία στην Ελλάδα ξεκίνησε στα τέλη του 15^{ου} αιώνα. Η ελληνική παροικία της Βενετίας διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην τυπογραφία. Το πρώτο ελληνικό βιβλίο που εκδόθηκε από το Ζαχαρία Καλλιέργη και το Νικόλαο Βλαστό το 1499 ήταν το Ετυμολογικόν Μέγα. Η Βενετία διατήρησε τα σκήπτρα στην τυπογραφική δραστηριότητα της Διασποράς μέχρι τις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Οι πρώτες εκδόσεις υλοποιήθηκαν σε συνεργασία με ξένα τυπογραφεία. Αφορούσαν τη διάδοση της ελληνικής γλώσσας και γραμματείας, αλλά ήταν κυρίως βιβλία θρησκευτικά και λειτουργικά. Από το 1700 και έπειτα η έκδοση βιβλίων αναπτύχθηκε και σε άλλες πόλεις της Διασποράς, όπως το Παρίσι, η Λειψία, η Βιέννη, αλλά και σε σλαβόφωνες πόλεις, όπως το Ιάσιο και το Βουκουρέστι.

Τον 18^ο αιώνα αναπτύχθηκαν τυπογραφεία και σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας και της Μικράς Ασίας (στη Μοσχόπολη, στο Άγιο Όρος, στη Σμύρνη, στην Κέρκυρα, στη Ζάκυνθο, στη Χίο και στις Κυδωνίες της Μικράς Ασίας). Στα τέλη του 18^{ου} αιώνα ιδρύθηκε επίσης τυπογραφείο στην Κωνσταντινούπολη, το οποίο λειτούργησε μέχρι τις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Τα λειτουργικά και θρησκευτικά βιβλία απέκτησαν πλέον δευτερεύουσα σημασία, ενώ αναπτύχθηκαν εκδόσεις με επίκεντρο τη φιλολογία, τη λογοτεχνία και το θέατρο.

Κατά τη διάρκεια της Επανάστασης λειτούργησαν τυπογραφεία στην Καλαμάτα, την Κόρινθο, το Μεσολόγγι, τα Ψαρά, την Ύδρα, την Αθήνα, την Αίγινα και το Ναύπλιο. Στο διάστημα αυτό τυπώθηκαν περίπου 50 βιβλία, 216 φυλλάδια και επτά ελληνικές και ξένες εφημερίδες. Τα τυπογραφεία της επαναστατικής περιόδου αποτέλεσαν τον πυρήνα ανάπτυξης των τυπογραφικών επιχειρήσεων, με την ίδρυση του Νέου Ελληνικού Κράτους το 1828, μετά την έλευση του Καποδίστρια.

Στα δημόσιου χαρακτήρα τυπογραφεία τυπώνονταν η επίσημη εφημερίδα της κυβέρνησης, κρατικά και διοικητικά έντυπα, τα πρακτικά των Εθνοσυνελεύσεων, τα πρακτικά της Βουλής και της Γερουσίας, κωδικοποιήσεις της νομοθεσίας, καθώς και

σχολικά εγχειρίδια και λογοτεχνικά έργα. Συγκεκριμένα, στο Βασιλικό Τυπογραφείο τυπώθηκαν περίπου 20 σχολικά βιβλία στο διάστημα 1837-1838, για λογαριασμό του Βασιλικού Βιβλιοπωλείου που ήταν ο προκάτοχος του Οργανισμού Έκδοσης Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ).

Επί βασιλείας του Όθωνος, η τυπογραφία παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη, παρόλο που ο νομός του 1833 περιόριζε την ελευθεροτυπία. Οι τυπογραφικές μονάδες αυξήθηκαν από 11 στο διάστημα 1834-1838 σε 30 την επόμενη δεκαετία. Διάταγμα του 1838 επέτρεπε την ελεύθερη εκτύπωση και διανομή βιβλίων από τυπογράφους – εκδότες. Το Σύνταγμα του 1864 καθιέρωσε τη βασιλευόμενη δημοκρατία και θέσπισε την ελευθεροτυπία. Στο διάστημα 1839-1877 εκδόθηκαν πλήθος βιβλίων, εφημερίδων και περιοδικών.

3.1.3. Εκδοτικοί Οίκοι τον 19ο και 20ο Αιώνα

Τα πρώτα χρόνια του ανεξάρτητου ελληνικού κράτους, το τυπογραφείο του Ανδρέα Κορομηλά (1834 – 1884) που ήταν ένα από τα κυριότερα ιδιωτικά τυπογραφεία, πέρασε στον Ανέστη Κωνσταντινίδη. Έπειτα από το θάνατο του Κωνσταντινίδη το 1908, το τυπογραφείο πέρασε στον Δ.Χ. Τερζόπουλο. Στο τυπογραφείο του Κορομηλά μαθήτευσε ο Μιχαήλ Σαλίβερρος, ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την έκδοση εκκλησιαστικών βιβλίων, τα οποία είχαν υψηλότερες ποιοτικές απαιτήσεις.

Σημαντική ήταν η συμβολή του εκδοτικού οίκου Γεώργιου Φέξη (1866 – 1936) στη διάδοση του βιβλίου στο ευρύ κοινό. Με την καθιέρωση της πληρωμής βιβλίων επί πιστώσει σε μηνιαίες δόσεις, το βιβλίο έγινε προσιτό και στα λαϊκότερα στρώματα.

Το τυπογραφείο Εστία ιδρύθηκε το 1885 από τον Γεώργιο Κασδώνη και ειδικεύτηκε στις λογοτεχνικές σειρές Ελλήνων συγγραφέων. Μετά το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου, ο εκδοτικός οίκος εξελίχθηκε στο Βιβλιοπωλείον της Εστίας – Εκδοτικός Οίκος Ι. Δ. Κολλάρου & Σία, όπως είναι σήμερα γνωστό.

Το Κεντρικόν Βιβλιοπωλείον Δράκου Παπαδημητρίου – Αστήρ Άγκυρα ιδρύθηκε το 1896. Διακρίθηκε για την έκδοση λαϊκών λιθογραφίων με θέματα από τη νεότερη ελληνική ιστορία. Ο εκδοτικός οίκος Άγκυρα ιδρύθηκε από τον Απόλλωνα Παπαδημητρίου (1928) και ειδικεύτηκε στα παιδικά βιβλία.

Ο Αρχαίος Εκδοτικός Οίκος Δημητρίου Δημητράκου ιδρύθηκε το 1895 και πραγματοποίησε την έκδοση του ιστορικού λεξικού «Μέγα Λεξικόν Όλης της Ελληνικής Γλώσσης» σε εννέα τόμους. Το 1930 καθιέρωσε τη σειρά «Βιβλιοθήκη Στερεοτύπων Εκδόσεων Ελλήνων Συγγραφέων».

Το Βιβλιοπωλείον – Εκδοτικός Οίκος Ελευθερουδάκης ιδρύθηκε το 1877 από τον φιλόλογο Κώστα Ελευθερουδάκη. Εξέδωσε το δωδεκάτομο «Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν Ελευθερουδάκη», το οποίο τυπώθηκε σε 25.000 αντίτυπα. Επίσης, καινοτόμησε με τις εικονογραφημένες παιδικές σειρές βιβλίων, τους ταξιδιωτικούς οδηγούς και τους χάρτες της Ελλάδας.

Ο Εκδοτικός Οίκος Γκοβόστη ιδρύθηκε από τον Κώστα Γκοβόστη (εκδοτικός οίκος Ανατολή) το 1926. Υιοθέτησε στις εκδόσεις του την απλοποιημένη ορθογραφία και διακρίθηκε για τις μαρξιστικές εκδόσεις.

Η Ανώνυμη Εταιρία Εκδόσεων και Γραφικών Τεχνών Πυρσός ιδρύθηκε το 1926 από τον Πausανία Μακρή. Κύριο έργο του ήταν η έκδοση της σειράς «Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια» σε 16-σέλιδα εβδομαδιαία τεύχη.

Η εταιρία Γραφικάί Τέχναι Ασπιώτη ΕΛΚΑ – Εκδόσεις Αθηνών, ιδρύθηκε το 1927 και συντέλεσε στην ανάπτυξη τεχνογνωσίας για τους λιθογράφους και τους τυπογράφους της εποχής. Η Ασπιώτη – ΕΛΚΑ διακρίθηκε για τις εκτυπώσεις καλλιτεχνικών διαφημιστικών εντύπων (αφίσες).

Ο οίκος Εκδόσεις Ατλαντίς, Μ. Πεχλιβανίδης & Σία ιδρύθηκε το 1923 από τους αδελφούς Μιχαήλ, Γεώργιο και Κωνσταντίνο Πεχλιβανίδη. Το 1938 άρχισαν να

εκδίδουν το περιοδικό ποικίλης ύλης «Θησαυρός». Ακολούθησαν πολύχρωμα παιδικά βιβλία, το περιοδικό «Κλασικά Εικονογραφημένα», λευκώματα Ελλήνων ζωγράφων και βιβλία τσέπης. Το 1945 δημιουργήθηκε το βιβλιοπωλείο Ατλαντίς.

Ο Εκδοτικός Οίκος Πάπυρος ιδρύθηκε το 1936 από τον δημοσιογράφο Ανδρέα Πουρνάρα, με την επωνυμία Επιστημονική Εταιρία των Ελληνικών Γραμμάτων Πάπυρος. Εξέδωσε τα «Άπαντα των Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων» σε 450 τόμους. Το 1975 τα «Άπαντα» μεταφράστηκαν στη δημοτική. Ο γιος του Ανδρέα, Γιάννης Πουρνάρας, ίδρυσε την ανώνυμη εταιρία Πάπυρος Γραφικά Τέχνη και τύπωσε τη δωδεκάτομη εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος – Λαρούς», σε συνεργασία με τον ομώνυμο γαλλικό εκδοτικό οίκο. Επίσης, εξέδωσε την 69-τομή εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος-Λαρούς-Μπριτάννικα» (1981-1994), σε συνεργασία με τους ξένους εκδοτικούς οίκους. Το 1970 ο οίκος καινοτόμησε με την έκδοση φθηνών βιβλίων τσέπης με το σήμα ΒΙΠΕΡ σε πέντε σειρές (συνολικά 2.650 τίτλοι και 6 εκ. αντίτυπα σε 10 χρόνια).

Η εκδοτική εταιρία Ίκαρος ιδρύθηκε το 1943 από τους Νίκο Καρύδη, Αλέκο Πατσιφά και Μάριο Πλωρίτη. Οι εκδόσεις αφορούσαν νέους ποιητές και πεζογράφους, ενώ τα βιβλία εκδίδονταν σε 300 αριθμημένα αντίτυπα με σχέδια γνωστών καλλιτεχνών. Ο Ίκαρος εξέδωσε έργα του Σεφέρη και του Οδυσσέα Ελύτη, τα ποιήματα του Καβάφη και του Άγγελου Σικελιανού.

Ο εκδοτικός οίκος Κέδρος ιδρύθηκε το 1954 από το Νίκο και τη Νανά Καλλιανέση. Η εκδοτική του δραστηριότητα επικεντρώνεται στην πεζογραφία, κυρίως δε την νεοελληνική.

Ο εκδοτικός οίκος Μέλισσα ιδρύθηκε το 1956 από τον Γιώργο Ραγιά, δημιουργό του βιβλιοεκδοτικού οίκου Πήγασος. Από το 1970 ξεκίνησαν οι εκδόσεις βιβλίων ιστορίας και τέχνης «Οι Μεγάλοι Ζωγράφοι», «Οι Έλληνες Ζωγράφοι και Γλύπτες», «Ελληνική Παραδοσιακή Αρχιτεκτονική», «Λεξικό Ελλήνων Καλλιτεχνών».

Οι εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα», ιδρύθηκαν το 1957 από το Δημήτρη Παπαχριστοφίλου. Ο εκδοτικός οίκος ξεκίνησε το ταξίδι του στο χώρο των ελληνικών γραμμάτων ως οικογενειακή επιχείρηση και έβαλε από την αρχή τη σφραγίδα του με τίτλους όπως η Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια – Λεξικό (Βραβείο Ακαδημίας Αθηνών), Η Ιστορία της Φραγκοκρατίας στην Ελλάδα του Γουίλιαμ Μίλερ, το Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής των Liddel-Scott και η Ιστορία του Ελληνικού Έθνους του Κώστα Παπαρρηγόπουλου. Σε διάστημα λίγων ετών, τα «Ελληνικά Γράμματα» βρέθηκαν στην κορυφή της εγχώριας εκδοτικής παραγωγής βιβλίου και τα τελευταία χρόνια στην πρώτη θέση, σε κύκλο εργασιών.

Ο οίκος Ανώνυμος Εταιρία Ιστορικών Εκδόσεων – Εκδοτική Αθηνών ιστορείται από το 1962. Ιδρυτές ήταν οι Κωστής Μπαστιάς, Γεώργιος Χριστόπουλος και Γεώργιος Γκεζερλής. Η εταιρία προέκυψε από τη συνένωση των ομοειδών επιχειρήσεων Εκδοτική Αθηνών και Εκδοτική Ελλάδος το 1968. Το 1969 άρχισε η μνημειώδης έκδοση «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους». Η Εκδοτική Αθηνών διακρίθηκε για τις πολυτελείς εκδόσεις ιστορικού και πολιτιστικού περιεχομένου.

Ο οίκος Εκδόσεις Θεμέλιο ιδρύθηκε το 1963 από τους Δημήτριο Δεσποτίδη και Θεόδωρο Μαλικιώτη. Ο εκδοτικός οίκος έκλεισε με τη δικτατορία του 1967 και δραστηριοποιήθηκε εκ νέου το 1974.

Ο οίκος Εκδοτική Ερμής ιδρύθηκε το 1969 από τον φιλόλογο Άλκη Αγγέλου και τη δημοσιογράφο Λένα Σαββίδη. Διακρίνεται για τις εκδόσεις κειμένων της νέας ελληνικής γραμματείας, όπως η «Νέα Ελληνική Βιβλιοθήκη».

Ο οίκος Γραφικές Τέχνες – Εκδόσεις Gutenberg ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1964 από τον τυπογράφο Γιώργο Δαρδανό και τον βιβλιοδέτη Χαράλαμπο Καρακατσάνη.

Ο παλαιότερος σύλλογος στο χώρο του ελληνικού βιβλίου είναι ο Σύλλογος Εκδοτών Βιβλιοπωλών Αθηνών (ΣΕΒΑ) που ιδρύθηκε πριν 70 χρόνια. Αργότερα ιδρύθηκαν αντίστοιχοι σύλλογοι και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας, ενώ το 1961 ιδρύθηκε η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εκδοτών Βιβλιοπωλών (ΠΟΕΒ), που είναι μέλος διεθνών

οργανισμών για το βιβλίο. Το 1982 ιδρύθηκαν ο Σύνδεσμος Εκδοτών Βιβλίου (ΣΕΚΒ) και ο Σύνδεσμος Εκδοτών Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ). Τέλος, το 1994 ιδρύθηκε από το Υπουργείο Πολιτισμού το Εθνικό Κέντρο Βιβλίου (ΕΚΕΒΙ), με σκοπό το σχεδιασμό και την εφαρμογή εθνικής πολιτικής για το βιβλίο και την ανάγνωση. Το ΕΚΕΒΙ ξεκίνησε τις λειτουργίες του το 1995.

3.1.4. Υφιστάμενη κατάσταση στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων

Ο κλάδος των εκδόσεων βιβλίων χαρακτηρίζεται ως κατακερματισμένος. Η έλλειψη ουσιαστικών εμποδίων εισόδου ευνοεί τη δραστηριοποίηση πολλών επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους στον εξεταζόμενο κλάδο. Οι εν λόγω επιχειρήσεις εδρεύουν στο σύνολό τους σχεδόν στους νομούς της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, η Αττική συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων έκδοσης βιβλίων, καθώς το 2000 δραστηριοποιούνταν σε αυτή 792 επιχειρήσεις (85,4% του συνόλου). Οι πωλήσεις τους, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία ανήλθαν σε 337,7εκ.€. Στη Θεσσαλονίκη βρίσκονταν 75 επιχειρήσεις (ποσοστό 8,1%) με συνολικές πωλήσεις 37,4εκ.€.

Ο ανταγωνισμός που υφίστανται οι μικρότερες επιχειρήσεις από τους μεγάλους εκδοτικούς οίκους είναι οξύς και πολλές από αυτές αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης. Το ισχύον φορολογικό καθεστώς, που προβλέπει συντελεστή ΦΠΑ 4,5% στην πώληση βιβλίων, ενώ ο συντελεστής για το μεγαλύτερο μέρος των ενδιάμεσων εκδοτικών εργασιών είναι 19%, επιδρά αρνητικά στη ρευστότητα των επιχειρήσεων του κλάδου, κυρίως δε των μικρών και μεσαίων.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, το επίπεδο της βιβλιοπαραγωγής είναι υψηλό συγκριτικά με το μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Η μεταβολή του αριθμού των τίτλων που εκδίδονται ετησίως δε συνοδεύεται από ανάλογη μεταβολή των πωλήσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα ως προς την απορρόφηση τους από την αγορά. Τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί σημαντικά η διάρκεια ζωής των νέων τίτλων. Μείωση έχει σημειωθεί και στον αριθμό των αντιτύπων για κάθε βιβλίο, καθώς από

3.000 αντίτυπα ανά έκδοση που παράγονταν παλαιότερα, ο αριθμός τους πλέον κυμαίνεται κατά μέσο όρο μεταξύ 1.000 – 1.500 αντιτύπων. Το γεγονός αυτό αυξάνει το συνολικό κόστος παραγωγής των εκδοτικών επιχειρήσεων, καθώς ο περιορισμός του αριθμού των αντιτύπων δυσχεραίνει την απόσβεση του κόστους της πρώτης έκδοσης.

Ένα σημαντικό επίσης πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου σχετίζεται με ορισμένους γλωσσικούς και γεωγραφικούς παράγοντες, οι οποίοι δρουν ανασταλτικά στην αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων τους. Ο μικρός σχετικά πληθυσμός της χώρας και η περιορισμένη διάδοση της ελληνικής γλώσσας διεθνώς εμποδίζουν την ανάπτυξη, τόσο της εγχώριας αγοράς, όσο και των εξαγωγών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου συνεπώς, δυσχεραίνονται στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν αυξημένο κόστος.

Ακόμη, στη χώρα μας ο αριθμός των υφιστάμενων βιβλιοθηκών και των αμιγώς βιβλιοπωλείων είναι περιορισμένος συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Τα περισσότερα σημεία πώλησης βιβλίων διαθέτουν παράλληλα και άλλα προϊόντα, όπως είδη χαρτοπωλείου, παιχνίδια κλπ. Η έλλειψη βιβλιοθηκών, αλλά και εξειδικευμένων καταστημάτων βιβλίου με καταρτισμένο και ενημερωμένο προσωπικό, εμποδίζει την αύξηση της αναγνωσιμότητας, τη διάδοση του βιβλίου και την επέκταση της αγοράς του. Το πρόβλημα είναι εντονότερο στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, καθώς τα αμιγώς βιβλιοπωλεία συγκεντρώνονται στο σύνολό τους σχεδόν στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.

Οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν διαφοροποιήσει σημαντικά τον τρόπο ψυχαγωγίας και ενημέρωσης των ατόμων. Αξιόλογο μερίδιο της αγοράς του βιβλίου έχουν αποσπάσει τα περιοδικά, η ιδιωτική τηλεόραση και ο κινηματογράφος. Τα εναλλακτικά αυτά πολιτιστικά και ψυχαγωγικά μέσα έχουν σημαντική απήχηση στο κοινό. Επίσης, χρηματοδοτούνται μέσω της διαφήμισης και συνεπώς διαθέτουν σημαντικά κονδύλια για την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων μάρκετινγκ, επιτυγχάνοντας την καλύτερη προώθησή τους.

Η ανάπτυξη επίσης των ηλεκτρονικών εκδόσεων και του διαδικτύου εκτιμάται ότι θα ασκήσει στο μέλλον μεγαλύτερη επίδραση στην αγορά των παραδοσιακών βιβλίων. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα multimedia και cd – rom προβλέπεται να αποσπάρουν μερίδιο από την αγορά των εγκυκλοπαιδειών και των λεξικών, ενώ η αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου στις επιχειρήσεις και κυρίως στα νοικοκυριά αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τη ζήτηση των βιβλίων ως μέσο ενημέρωσης και ψυχαγωγίας.

3.1.5. Παραγωγική Διαδικασία

Η έκδοση βιβλίων περιλαμβάνει τρία διαφορετικά στάδια στην παραγωγική διαδικασία: το προεκτυπωτικό, το εκτυπωτικό και το μετεκτυπωτικό.

Στο στάδιο της προεκτύπωσης πραγματοποιούνται όλες οι εργασίες που είναι απαραίτητες προκειμένου το βιβλίο να φτάσει τη φάση της εκτύπωσης. Εδώ εντάσσεται και το δημιουργικό στάδιο, το οποίο περιλαμβάνει τη συγγραφή ή τη μετάφραση του βιβλίου, τη διόρθωση και την επιμέλεια του κειμένου, την εικονογράφησή του και τη δημιουργία του εικαστικού υλικού του. Εργασίες που πραγματοποιούνται κατά το προεκτυπωτικό στάδιο είναι επίσης η στοιχειοθεσία, η σελιδοποίηση, ο διαχωρισμός χρωμάτων, η φιλομορφία κλπ.

Ακολουθεί το εκτυπωτικό στάδιο, κατά το οποίο αποτυπώνονται πάνω στο χαρτί τα επιθυμητά κείμενα και οι εικόνες. Η εκτύπωση βιβλίων πραγματοποιείται σε επίπεδα πιεστήρια, που προσφέρονται για εκτυπώσεις μικρού σχετικά όγκου, αλλά υψηλής ποιότητας. Τα επίπεδα πιεστήρια προσφέρονται επίσης για εκτυπώσεις σε χοντρό χαρτί που χρησιμοποιείται στα εξώφυλλα. Η εκτυπωτική μέθοδος που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την εκτύπωση βιβλίων είναι η λιθογραφία ή offset, η οποία είναι και η πλέον διαδεδομένη μέθοδος εκτύπωσης σε χαρτί. Βασίζεται σε μια επίπεδη εκτυπωτική πλάκα από αλουμίνιο, στη μία επιφάνεια της οποίας βρίσκεται σχηματισμένη η προς εκτύπωση εικόνα με μια ουσία ελαιόφιλη (ή μελανόφιλη). Οι υπόλοιπες περιοχές της επιφάνειας που δεν προορίζονται να

τυπώσουν είναι το καθαρό αλουμίνιο επεξεργασμένο, ώστε κατά την διαδικασία της εκτύπωσης να συγκρατεί πάνω του μια λεπτή μεμβράνη νερού. Η εκτυπωτική πλάκα προσαρμόζεται σε κύλινδρο και διαδοχικά διαβρέχεται με νερό και μελάνι. Μόνο οι μελανόφιλες περιοχές συγκρατούν μελάνι το οποίο μεταδίδουν σε έναν δεύτερο κύλινδρο με επιφάνεια από καουτσούκ. Μεταξύ αυτού του κυλίνδρου καουτσούκ και ενός τρίτου κυλίνδρου πίεσης, πιέζεται το χαρτί το οποίο δέχεται την εικόνα χωρίς να επηρεάζεται από το νερό το οποίο παραμένει στον πρώτο κύλινδρο. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται λιθογραφία, καθώς οι πρώτες εκτυπωτικές πλάκες ήταν κατασκευασμένες από επίπεδο λειασμένο ασβεστόλιθο. Η βιομηχανική εφαρμογή της μεθόδου με την μεταφορά της εικόνας από τον κύλινδρο της εκτυπωτικής πλάκας στον κύλινδρο καουτσούκ και στη συνέχεια στο χαρτί, έδωσε το όνομα “offset” στις εκτυπωτικές αυτές μηχανές.

Το μετεκτυπωτικό στάδιο περιλαμβάνει τις εργασίες που έπονται της εκτύπωσης και με τις οποίες τα βιβλία λαμβάνουν την τελική τους μορφή. Στο στάδιο αυτό τα τυπωμένα φύλλα προωθούνται στις διπλωτικές μηχανές, οι οποίες «συνθέτουν» το βιβλίο στην επιθυμητή διάταξη και στη συνέχεια προστίθεται το εξώφυλλο. Ακολουθεί η βιβλιοδεσία που ενδέχεται να είναι ραφή και κόλληση, συρραφή με σύρμα ή συρραφή με κόλλα. Σε ορισμένες περιπτώσεις προηγείται διάτρηση στο στρώμα των τυπωμένων σελίδων για υποβοήθηση της βιβλιοδεσίας, ανάλογα με τη μέθοδο που εφαρμόζεται. Στο τελείωμα του εξωφύλλου μπορεί να γίνει και σφράγισμα ή «σταμπάρισμα», δηλαδή μεταφορά ενός ειδώλου στο χαρτί με τη χρήση θερμής συμπίεσης. Επίσης, μπορεί να γίνει και παραγωγή ανάγλυφων στο χαρτί με τη συμπίεση χαρτιού ή άλλου υλικού μέσα σε διπλή μήτρα. Άλλες εργασίες που λαμβάνουν χώρα στο μετεκτυπωτικό στάδιο είναι η πλαστικοποίηση του εξωφύλλου και η χρυσοτυπία ή η ασημοτυπία για τις πολυτελείς εκδόσεις. Τέλος, γίνεται η σακουλοποίηση των βιβλίων, η συσκευασία τους δηλαδή σε διαφανείς σακούλες που εξασφαλίζουν την προστασία τους. Η διαδικασία αυτή γίνεται σε ειδικές μηχανές και προσφέρει τη δυνατότητα ένθεσης προσφορών, όπως συνηθίζεται στα βιβλία τσέπης, στα παιδικά βιβλία και σε ειδικές εκδόσεις (π.χ. οδηγοί).

Οι σύγχρονες εκδοτικές επιχειρήσεις βιβλίων χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό καθετοποίησης, καθώς ασχολούνται κατά κύριο λόγο μόνο με το δημιουργικό και προεκτυπωτικό στάδιο, σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν, όπου συμμετείχαν σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η πλειοψηφία των εκδοτικών επιχειρήσεων αναθέτει πλέον σε τρίτους τις εργασίες εκτύπωσης και μετεκτύπωσης των βιβλίων.

Το κόστος για την παραγωγή ενός βιβλίου διαφοροποιείται ανάλογα με τη θεματική του κατηγορία και την ποιότητα της έκδοσής του. Στον **Πίνακα 3.1.** παρουσιάζεται η συμμετοχή των κυριότερων συντελεστών στη διαμόρφωση του συνολικού κόστους παραγωγής των βιβλίων. Επισημαίνεται ότι, τα τελευταία χρόνια δεν έχουν παρουσιαστεί αξιόλογες μεταβολές στο κόστος των επιμέρους συντελεστών, ούτε στη διαδικασία παραγωγής των βιβλίων και κατά συνέπεια η διάρθρωση του συνολικού κόστους παραγωγής παραμένει σχεδόν αμετάβλητη.

Πίνακας 3.1.	
Διάρθρωση του κόστους παραγωγής βιβλίων	
Συντελεστής Κόστους Παραγωγής	Ποσοστό Συμμετοχής
Προεκτύπωση	20% - 23%
Εκτύπωση – βιβλιοδεσία	30% - 35%
Αμοιβές προσωπικού & δικαιώματα συγγραφέων	26% - 29%
Α΄ ύλες	=20%
Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς – ICAP	

Σε ορισμένες θεματικές κατηγορίες βιβλίων, η διάρθρωση του κόστους παραγωγής διαφοροποιείται, εξαιτίας ειδικών απαιτήσεων που παρουσιάζουν, καθώς και ορισμένων τεχνικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών τους. Στα εικονογραφημένα παιδικά βιβλία και στα λευκώματα για παράδειγμα, το κόστος της προεκτύπωσης είναι αρκετά υψηλότερο από το μέσο όρο. Αντίθετα, σε κατηγορίες βιβλίων που δεν απαιτούν πολύπλοκη εικονογράφηση και ακριβή βιβλιοδεσία (π.χ. εγχειρίδια, βιβλία λογοτεχνικά, σχολικά βιβλία, βοηθήματα κλπ), η συμμετοχή του κόστους προεκτύπωσης, εκτύπωσης και βιβλιοδεσίας κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα.

Ανάλογα με τη θεματολογία του βιβλίου επίσης, ενδέχεται να μεταβάλλεται σημαντικά και το κόστος για τα δικαιώματα του συγγραφέα.

3.1.6. Οι Κυριότερες κατηγορίες βιβλίων

Οι κυριότερες κατηγορίες βιβλίων είναι: τα γενικά βιβλία, η φιλοσοφία – ψυχολογία, η θρησκεία, οι κοινωνικές επιστήμες, η γλώσσα, οι θετικές επιστήμες, η τεχνολογία, οι καλές τέχνες, η λογοτεχνία και η ιστορία – γεωγραφία. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η Βιβλιονέτ ΑΕ το 2002 (**Πίνακας 3.2.**), για τον αριθμό των νέων τίτλων βιβλίων που εκδόθηκαν την περίοδο 1998-2002 στην Ελλάδα, τα λογοτεχνικά βιβλία που αποτελούν την ευρύτερη κατηγορία, κάλυψαν το 39,5% των συνολικών εκδόσεων το 2002. Ακολούθησαν τα βιβλία κοινωνικών επιστημών, με ποσοστό 18,1% και τα βιβλία ιστορίας – γεωγραφίας με 9,1%.

Πίνακας 3.2.										
Νέοι τίτλοι βιβλίων ανά θεματική κατηγορία (1998-2002)										
Κατηγορία	1998		1999		2000		2001		2002	
Γενικά βιβλία	211	3,7%	279	4,4%	320	4,6%	297	4,5%	272	4,1%
Φιλοσοφία – Ψυχολογία	263	4,5%	290	4,6%	347	4,9%	282	4,2%	290	4,4%
Θρησκεία	237	4,1%	227	3,6%	258	3,7%	204	3,1%	234	3,5%
Κοινωνικές επιστήμες	887	15,4%	1.048	16,5%	1.129	16,1%	1.150	17,4%	1.194	18,1%
Γλώσσα	245	4,2%	326	5,1%	434	6,2%	378	5,7%	265	4,0%
Θετικές επιστήμες	328	5,7%	415	6,6%	363	5,2%	375	5,7%	361	5,5%
Τεχνολογία	378	6,5%	404	6,4%	446	6,3%	441	6,7%	454	6,9%
Καλές τέχνες	412	7,1%	464	7,3%	390	5,5%	391	5,9%	324	4,9%
Λογοτεχνία	2.332	40,4%	2.397	37,9%	2.835	40,3%	2.618	39,6%	2.605	39,5%
Ιστορία – Γεωγραφία	483	8,4%	481	7,6%	508	7,3%	480	7,2%	597	9,1%
Σύνολο	5.776	100%	6.331	100%	7.030	100%	6.616	100%	6.596	100%

Βιβλιονέτ ΑΕ

Η κατηγορία των βιβλίων λογοτεχνίας, που καλύπτει και το μεγαλύτερο ποσοστό της βιβλιοπαραγωγής περιλαμβάνει επιμέρους θεματικές κατηγορίες βιβλίων που είναι οι παρακάτω:

- Μυθιστόρημα
- Διήγημα, νουβέλα
- Ποίηση
- Θεατρικά έργα
- Λογοτεχνικό δοκίμιο
- Παιδικά
- Αρχαία ελληνική, βυζαντινή και λατινική γραμματεία
- Λοιπά

Τα παιδικά βιβλία και τα μυθιστορήματα κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό στο σύνολο της λογοτεχνίας, με μερίδιο 37,24 και 31,02 αντίστοιχα το 2002 (**Πίνακας 3.3.**). Στις εν λόγω κατηγορίες αυξήθηκε ο αριθμός των νέων τίτλων που εκδόθηκαν την περίοδο 2002/2001, από 952 σε 970 για τα παιδικά βιβλία και από 713 σε 808 για τα μυθιστορήματα.

Πίνακας 3.3.						
Τίτλοι των επιμέρους θεματικών κατηγοριών της λογοτεχνίας (1998-2002)						
Κατηγορία	1998	1999	2000	2001	2002	% επιμέρους θεματικών κατηγοριών στο σύνολο την περίοδο 2002
Μυθιστόρημα	617	637	761	713	808	31,02
Διήγημα, νουβέλα	301	307	365	364	251	9,64
Ποίηση	275	250	253	297	293	11,25
Θεατρικά έργα	69	47	51	43	49	1,88
Λογοτεχνικό δοκίμιο	91	93	94	79	77	2,96
Παιδικά	850	965	1.161	952	970	37,24
Αρχαία ελληνική, βυζαντινή και	102	52	65	70	84	3,22

λατινική γραμματεία						
Λοιπά	27	46	85	100	73	2,80
Σύνολο	2.332	2.397	2.835	2.618	2.605	100,00
<i>Βιβλιονέτ ΑΕ</i>						

Αύξηση στον αριθμό των νέων τίτλων που εκδόθηκαν την περίοδο 2001-2002 σημειώθηκε επίσης στις κατηγορίες των θεατρικών έργων (από 43 σε 49) και των αρχαίων, βυζαντινών και λατινικών γραμματειών (από 70 σε 84). Στις κατηγορίες του διηγήματος και της νουβέλας, της ποίησης, του λογοτεχνικού δοκιμίου και των λοιπών λογοτεχνικών βιβλίων, ο αριθμός των νέων τίτλων υποχώρησε από 840 σε 694 την ίδια περίοδο.

Σημειώνεται ότι, το ποσοστό που κατέχουν τα βιβλία λογοτεχνίας στο σύνολο των εκδόσεων στην Ελλάδα, είναι από τα υψηλότερα μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.

Αναφορικά με τη διαχρονική εξέλιξη των επιμέρους κατηγοριών, διαπιστώνεται γενικά ανοδική τάση των βιβλίων θεωρητικών επιστημών, των παιδικών βιβλίων και των γενικών – πρακτικών βιβλίων κατά την τετραετία 1998-2001. Αντίθετα, η λογοτεχνία για ενήλικους παρουσίασε στασιμότητα, ενώ τα βιβλία θετικών και εφαρμοσμένων επιστημών, τα σχολικά βοηθήματα και τα βιβλία τέχνης υποχώρησαν το ίδιο χρονικό διάστημα.

Τέλος, το 64,8% των νέων τίτλων που εκδόθηκαν το 2002 ήταν βιβλία ελλήνων συγγραφέων και το 35,2% ήταν μεταφράσεις. Το ποσοστό των βιβλίων ελλήνων συγγραφέων αυξήθηκε το συγκεκριμένο έτος έναντι του 2001 και κυρίως συγκριτικά με την περίοδο 1998-2000, κατά την οποία κάλυπτε το 54%-55% της βιβλιοπαγωγής.

3.1.7. Οι Κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3.4.) εμφανίζεται ο αριθμός των πρώτων εκδόσεων βιβλίων των 15 παραγωγικότερων εκδοτικών επιχειρήσεων την πενταετία 1998-2002. Από τα στοιχεία του πίνακα, προκύπτει ότι, διαχρονικά σημειώνονται αξιόλογες μεταβολές στον αριθμό των νέων τίτλων που εκδίδουν οι επιχειρήσεις.

Πίνακας 3.4.						
Οι 15 παραγωγικότεροι εκδοτικοί οίκοι (1998-2002)						
Εκδοτικός Οίκος	1998	1999	2000	2001	2002	Σύνολο
Πατάκη	363	460	468	407	324	2.022
Ελληνικά Γράμματα	149	229	533	311	291	1.513
Κέδρος	116	100	108	174	197	695
Καστανιώτη	257	267	280	259	192	1.255
Εκδοτικός Όμιλος Αφών Σαββάλα	65	67	64	128	179	503
Μεταίχμιο	27	33	70	95	179	404
Εκδοτικός Οίκος Αν. Λιβάνη	123	145	162	144	168	742
Σάκκουλας Αντ. Ν.	136	131	142	174	156	739
Modern Times	203	338	388	318	148	1.395
Μίνωας	144	157	143	103	142	689
University Studio Press	70	74	98	98	93	433
Παπαδόπουλος	67	98	83	57	92	397
Express Publishing	44	45	75	70	89	323

Εκδοτικός Όμιλος Γ. & Κ. Δαρδάνου	84	110	91	85	88	458
Ψυχογιός	66	59	96	97	84	402
Λοιποί	3.862	4.018	4.299	4.096	4.174	20.379
Σύνολο	5.776	6.331	7.030	6.616	6.596	32.349
<i>Πηγή: Βιβλιονέτ ΑΕ</i>						

Οι παρουσιαζόμενες επιχειρήσεις συγκέντρωσαν από κοινού το 36,7% των νέων τίτλων το 2002 και το 38,1% το 2001.

Την πρώτη θέση το 2002 κατέλαβε ο εκδοτικός οίκος Πατάκη, ο οποίος εξέδωσε 324 τίτλους βιβλίων (πρώτες εκδόσεις) και ακολούθησαν οι εταιρίες Ελληνικά Γράμματα και Κέδρος με 291 τίτλους και 197 τίτλους αντίστοιχα. Σημαντική βιβλιοπαραγωγή είχαν επίσης οι εκδόσεις Καστανιώτη, Σαββάλα και Μεταίχμιο το ίδιο έτος.

Η συνολική βιβλιοπαραγωγή πρώτων εκδόσεων ανήλθε περίπου σε 32,3 χιλ. τίτλους την πενταετία 1998 – 2002. Οι 15 παραγωγικότερες επιχειρήσεις εξέδωσαν το 37% των νέων τίτλων το εν λόγω χρονικό διάστημα. Τις πρώτες θέσεις κατέλαβαν οι εκδοτικές επιχειρήσεις Πατάκη, Ελληνικά Γράμματα, Modern Times και Καστανιώτη.

Σύμφωνα επίσης με στοιχεία της Βιβλιονέτ ΑΕ, συνολικά, 39 εκδοτικοί οίκοι εξέδωσαν περισσότερους από 40 τίτλους βιβλίων (πρώτες εκδόσεις) το 2002, αντιπροσωπεύοντας το 56% της παραγωγής το συγκεκριμένο έτος.

Στον παρακάτω πίνακα (**Πίνακας 3.5.**) παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς που απέσπασαν οι κυριότερες εκδοτικές επιχειρήσεις το 2002.

Πίνακας 3.5. Μερίδια αγοράς βιβλίων (2002)	
Επιχείρηση	Μερίδιο
1. Ευσταθιάδης Group ΑΕ	5,2%
2. Απόλλων ΑΕ	5,1%
3. Ελληνικά Γράμματα ΑΕ	3,7%
4. Πατάκης Σ. ΑΕΕΕ	3,4%
5. Νέα Σύνορα Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη ΑΒΕ	2,5%
6. Καστανιώτης ΑΘ. ΑΕΒΕ	2,5%

7. Express Publishing ΑΕΕ	2,2%
8. Παπασωτηρίου ΑΕ	2,1%
9. Κέδρος Εκδοτική ΑΕ	1,9%
<i>Πηγή: ICAP – Εκτιμήσεις αγοράς</i>	

Τις πρώτες θέσεις κατέλαβαν οι εταιρίες Ευσταθιάδης Group ΑΕ και Απόλλων ΑΕ, οι οποίες απέσπασαν αντίστοιχα το 5,2% και 5,1% περίπου της αγοράς το 2002. Μεριδίο 3,7% περίπου εκτιμάται ότι κατέλαβε η επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα ΑΕ, ενώ το ποσοστό συμμετοχής της Πατάκης Σ. ΑΕΕΕ υπολογίζεται σε 3,4% περίπου το ίδιο έτος. Ο δείκτης συγκέντρωσης των εννέα επιχειρήσεων που εμφανίζονται στον πίνακα διαμορφώθηκε σε 28,6% περίπου το 2002.

3.2. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ

3.2.1. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε ότι στην Ελλάδα το πολιτικό περιβάλλον είναι σταθερό, η δημοκρατία έχει καθιερωθεί πριν πολλά χρόνια και δεν υπάρχουν ακραία πολιτικά φαινόμενα και αναταράξεις. Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειωθεί, ότι η πολιτική σταθερότητα είναι το πρώτο απ' όλα τα υπό εξέταση στοιχεία για την εύνοια δημιουργίας και επιβίωσης κάθε είδους οικονομικής δραστηριότητας.

Το πολιτικό περιβάλλον παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον κλάδο που εξετάζουμε. Η εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να ευνοεί ή όχι συγκεκριμένους εκδοτικούς οίκους. Όταν ένας εκδοτικός οίκος ευνοείται από μια κυβέρνηση, αυτό μπορεί να σημαίνει την προμήθεια των σχολικών βιβλίων από τον συγκεκριμένο οίκο ή ακόμη την θετική προδιάθεση και την βοήθεια με οποιοδήποτε τρόπο της κυβέρνησης προς συγκεκριμένο εκδοτικό οίκο, για τους διαγωνισμούς για τις προμήθειες βιβλίων του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ., ή κάθε νομικού πρόσωπου που εξυπηρετεί κοινωφελείς ή πολιτιστικούς ή επιστημονικούς σκοπούς. Τα παραδείγματα τέτοιων φαινομένων στον ελληνικό χώρο είναι πολλά.

Στο νομικό περιβάλλον απ' την άλλη, ο νόμος 2557/1997 για την εθνική πολιτική βιβλίου – λογοτεχνικά βραβεία και συναφή ζητήματα, οι νόμοι 2121/1993 και 2435/1996 για την πνευματική ιδιοκτησία, συγγενικά δικαιώματα και πολιτιστικά θέματα, και οι νόμοι 1642/1986 και 3336/2004 για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.), είναι ορισμένες από τις νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν άμεσα ή έμμεσα τον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων. Πιο συγκεκριμένα:

- Με τον νόμο 2557/1997 θεσπίζονται μέτρα για την προώθηση και διάδοση του βιβλίου, την ενίσχυση των βιβλιοθηκών και άλλων φορέων που προάγουν τους σκοπούς αυτούς. Ο νόμος αυτός ευνοεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις, αφού δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αύξηση της ζήτησης βιβλίων.
- Οι νόμοι 2121/1993 και 2435/1996 αναφέρονται στην πνευματική ιδιοκτησία και ορίζουν το αντικείμενο και το περιεχόμενο του δικαιώματος αυτού. Οι πνευματικοί δημιουργοί, με τη δημιουργία του έργου, αποκτούν πάνω σ' αυτό πνευματική ιδιοκτησία που περιλαμβάνει ως αποκλειστικά και απόλυτα δικαιώματα, το δικαίωμα της εκμετάλλευσης του έργου (περιουσιακό δικαίωμα) και το δικαίωμα της προστασίας του προσωπικού τους δεσμού προς αυτό (ηθικό δικαίωμα). Και αυτός ο νόμος είναι ιδιαίτερα ευνοϊκός κυρίως για την ενθάρρυνση των συγγραφέων για την συνέχιση του έργου τους.
- Ο νόμος 1642/1986, η τροποποίηση αυτού την 10/1/1994 και ο νέος νόμος 3336/2004 επιβάλλει συντελεστή ΦΠΑ για τα βιβλία, τα περιοδικά και τις εφημερίδες 8% αρχικά, 4% με την τροποποίηση και με τον νέο νόμο 4,5%. Ακόμη, οι επιμέρους εργασίες για την παραγωγή των εντύπων, οι οποίες γίνονται με υλικά του εκδότη (στοιχειοθεσία, σελιδοποίηση κ.α) υπάγονται στον συντελεστή ΦΠΑ που υπάγεται και το τελικό προϊόν, δηλαδή 4,5%. Κατ' εξαίρεση, ορισμένα βιβλία που το βασικό τους χαρακτηριστικό δεν είναι το κείμενο αλλά οι φωτογραφίες και τα σχέδια (π.χ. άλμπουμ, παιδικά) υπάγονται σε συντελεστή ΦΠΑ 19%

-
- Η εγκύκλιος ΠΟΛ.1137/2003 του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών προβλέπει την απαλλαγή από την τήρηση βιβλίου απογραφών και την σύνταξη απογραφής από 31.12.2003 μεταξύ άλλων, των εκδοτικών οίκων, του εμπορίου ειδών βιβλιοπωλείου και χαρτοπωλείου και των βιβλιοδετειών. Με την απόφαση αυτή οι εκδοτικοί οίκοι εξοικονομούν χρόνο και χρήμα.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον παρουσιάζεται θετικό για τον εκδοτικό κλάδο.

3.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Όταν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό, για παράδειγμα το ΑΕΠ, το εθνικό εισόδημα και οι ρυθμοί ανάπτυξης βρίσκονται σε ανοδική πορεία, τότε και η αγορά του βιβλίου θα επηρεάζεται θετικά και η ζήτηση θα αυξάνεται. Κι' αυτό γιατί η τιμή των βιβλίων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ζήτησης, δεδομένου ότι τα εξεταζόμενα προϊόντα δεν προορίζονται για την κάλυψη βασικών αναγκών. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ισχυρή εξάρτηση από τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, ο δείκτης τιμών καταναλωτή για βιβλία ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1995 – 2003, σημειώνοντας μέση ετήσια αύξηση 5,2%. Και αυτό γιατί τα μακροοικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας και οι ρυθμοί ανάπτυξης για την περίοδο αυτή παρουσιάζουν ανοδική πορεία.

Ένα ακόμη υπό εξέταση στοιχείο για το οικονομικό περιβάλλον είναι η κυριαρχία των ισχυρών ομίλων του κλάδου, λόγω των αμοιβών που πρέπει οι εκδοτικοί οίκοι να προκαταβάλουν στους συγγραφείς των βιβλίων. Το κόστος διατήρησης των πνευματικών δικαιωμάτων του συγγραφέα διαφέρει από συγγραφέα σε συγγραφέα. Πάντως, οι γνωστοί συγγραφείς εννοείται ότι ζητούν μεγάλα ποσά και αρκετά μεγάλο ποσοστό προκαταβολών. Γίνεται κατανοητό ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης

που η ζήτηση των βιβλίων πέφτει, είναι πολύ δύσκολο για έναν εκδοτικό οίκο να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συγγραφέα και γίνεται φανερό ότι μόνο οι οικονομικά εύρωστες εταιρίες τις ικανοποιούν και εν τέλει επιβιώνουν.

3.2.3. Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις σημαντικού αριθμού ατόμων και κυρίως νέων, είναι ιδιαίτερα αυξημένες, με αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να μη διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για την ανάγνωση ενός βιβλίου ή να προτιμούν κάποιο λιγότερο χρονοβόρο μέσο για την ενημέρωση ή την ψυχαγωγία τους. Ο περιορισμός του ελεύθερου χρόνου επιδρά αρνητικά στην εξέλιξη της αγοράς των βιβλίων. Για το λόγο αυτό η αναγνωσιμότητα είναι υψηλότερη στις μεγαλύτερες ηλικίες.

Έρευνα που διεξήγαγε η Eurostat, το φθινόπωρο του 2001 σε 15 χώρες – μέλη της Ε.Ε., αναφορικά με τις αναγνωστικές συνήθειες των πολιτών καταγράφει το ποσοστό του συνολικού πληθυσμού που διάβασε κάποιο βιβλίο στο διάστημα των 12 τελευταίων μηνών. Στο δείγμα συμπεριλήφθησαν 16.200 άτομα, ηλικίας άνω των 15 ετών.

Όπως διαπιστώνεται, το ποσοστό των ατόμων που δε διάβασε κανένα βιβλίο την εξεταζόμενη περίοδο, διαφέρει σημαντικά στις χώρες της Ε.Ε. Το υψηλότερο ποσοστό εμφάνισε η Πορτογαλία (67%), το Βέλγιο (58%), η Ελλάδα (54%) και η Ισπανία (53%). Αντίθετα, στη Σουηδία, στη Φιλανδία και στο Ηνωμένο Βασίλειο, το αντίστοιχο ποσοστό δεν ξεπέρασε το 25%. Αναφορικά με την αναγνωσιμότητα βιβλίων για σκοπούς πέραν της εργασίας και των σπουδών, τα υψηλότερα ποσοστά παρουσίασε η Σουηδία (72%), η Φιλανδία (66%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (63%).

Από τους αναγνώστες, το ποσοστό εκείνων που διάβασαν περισσότερα από 8 βιβλία τους τελευταίους 12 μήνες ανήλθε σε 52% στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε 46% στη Γαλλία. Τα χαμηλότερα ποσοστά εμφάνισαν αντίστοιχα η Ελλάδα (22%), η Ισπανία (21%) και η Πορτογαλία (15%).

Συμπεραίνουμε, από τα παραπάνω, ότι οι Έλληνες είναι ανάμεσα στους πρώτους στην Ευρώπη που δεν διάβασαν κανένα βιβλίο την περίοδο του 2001 και που δεν διάβασαν περισσότερα από 8 βιβλία, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ζήτηση των βιβλίων.

3.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν λάβει χώρα τα τελευταία έτη στην Ελλάδα και έχουν επηρεάσει τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων. Η εμφάνιση της ιδιωτικής και της συνδρομητικής τηλεόρασης, η διείσδυση του διαδικτύου και η ανάπτυξη της αγοράς των ηλεκτρονικών και ψηφιακών παιχνιδιών, αποτελούν ορισμένα μόνο παραδείγματα τεχνολογικών εξελίξεων που έχουν μεταβάλλει σημαντικά τον τρόπο ψυχαγωγίας και ενημέρωσης των ατόμων και ιδιαίτερα των νέων. Ακόμη η δυνατότητα πρόσβασης σε μία παγκόσμια αγορά βιβλίων και άρθρων μέσω της Amazon.com και άλλων ηλεκτρονικών βιβλιοπωλείων είναι παράγοντες που επίσης επιδρούν αρνητικά στην ζήτηση των ελληνικών βιβλίων.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δεν έχει όμως μόνο αρνητικές συνέπειες για τον κλάδο που εξετάζουμε. Μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτουν πια πολλές από τις εταιρίες του κλάδου, μπορούν να μειώσουν τα κόστη αποθήκευσης και διατήρησης αποθεμάτων (π.χ. γραφική ύλη, μελάνι, Toner) με την just in time παραγγελία, που τα προϊόντα έχουν άμεση παράδοση.

Ακόμη, για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών προκλήσεων που αναφέρθηκαν πιο πάνω, ορισμένες εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους στην κατηγορία του ψηφιακού βιβλίου (cd-rom), προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού τους. Όσες δε διαθέτουν και

βιβλιοπωλεία δίνουν την δυνατότητα της on line παραγγελίας βιβλίων από τους καταναλωτές.

Τέλος, η τεχνολογία μπορεί να αποτελεί τροχοπέδη για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου που δεν μπορούν εύκολα να ακολουθήσουν μιας και δεν διαθέτουν τα απαραίτητα οικονομικά μέσα και θα πρέπει μάλλον στο μέλλον είτε να εξαγοραστούν από μεγαλύτερες είτε να συγχωνευτούν για να αποτελέσουν έναν δυνατό όμιλο με ισχυρή οικονομία και τεχνολογία.

3.2.5. Δημογραφικό Περιβάλλον

Η υπογεννητικότητα και η γήρανση του πληθυσμού της Ελλάδας είναι εν μέρει θετική για τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ηλικίες 15 – 24 ετών δεν έχουν μεγάλα ποσοστά ανάγνωσης βιβλίων πέραν της εργασίας και των σπουδών τους, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες βαθμίδες που αποτελούν τους μεγαλύτερους καταναλωτές του προϊόντος.

Από την άλλη, η προσπάθεια επίλυσης του δημογραφικού προβλήματος της χώρας μέσω της εισροής μεταναστών δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για τον κλάδο, αφού το επίπεδο της ζήτησης βιβλίων και κατ' επέκταση το μέγεθος της εγχώριας αγοράς τους επηρεάζεται ακόμα από πληθυσμιακούς και γλωσσικούς παράγοντες. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2001 οι μετανάστες αποτελούν ένα ποσοστό της τάξεως του 7% του συνολικού πληθυσμού της χώρας (762.191 άτομα που κατοικούν στην χώρα χωρίς ελληνική υπηκοότητα), που δεν γνωρίζουν την ελληνική γλώσσα και επομένως δεν μπορούν να διαβάσουν ελληνικά βιβλία.

Αξιοσημείωτο, ακόμη, είναι το γεγονός ότι, σύμφωνα με έρευνα της Eurostat το 2001, σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. το ποσοστό του γυναικείου πληθυσμού που διαβάζει βιβλία υπερτερεί έναντι του αντίστοιχου ποσοστού του ανδρικού πληθυσμού. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, οι γυναίκες αναγνώστες φτάνουν το 43%,

ενώ οι άντρες το 28%. Αυτό μπορεί να σημαίνει για τις εκδοτικές εταιρίες την έκδοση περισσότερων κατηγοριών βιβλίων που αρέσουν στις γυναίκες.

Τέλος, όλο και μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων γνωρίζουν πάνω από μία ξένες γλώσσες με πρώτη την αγγλική, γεγονός που διευκολύνει την δυνατότητα ανάγνωσης ξενόγλωσσων βιβλίων, και αποτελεί άλλη μία απειλή για τους ελληνικούς εκδοτικούς οίκους.

3.2.6. Παγκόσμιο Περιβάλλον

Η απειλή από την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πλέον ορατή και στον ελληνικό εκδοτικό κλάδο.

Πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο εκμεταλλεύτηκαν τα πορίσματα έρευνας σύμφωνα με την οποία στην Ευρώπη και στην Αμερική σήμερα ένα 10-15% του αγοραστικού κοινού αγοράζει βιβλία μέσω του Διαδικτύου. Έτσι, προσφέρουν on-line δυνατότητα αγοράς τόσο μέσω του δικού τους διαδικτυακού τόπου όσο και μέσω επιλεγμένων βιβλιοπωλείων που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο όπως η Amazon.com και η Barnes & Noble. Απ' την άλλη, οι ελληνικές εκδοτικές επιχειρήσεις δεν δίνουν δυνατότητα τέτοιες δυνατότητες στους καταναλωτές αφού πρώτα πρέπει να πληρώσουν σημαντικά ποσά για μία θέση στις πιο πάνω ιστοσελίδες. Επίσης, είναι επηρεασμένοι από την περιορισμένη χρήση και ανάπτυξη των ΤΠΕ (Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας) και του Internet στην Ελλάδα αλλά και από την δικαιολογημένη ανασφάλεια των ελλήνων να κοινοποιήσουν τον αριθμό της πιστωτικής τους κάρτας στο διαδίκτυο. Και παρόλο που ορισμένες από τις μεγάλες εκδοτικές επιχειρήσεις δίνουν δυνατότητα on – line αγοράς ελάχιστοι είναι εκείνοι που αγοράζουν με αυτό τον τρόπο.

Ακόμη, οι ξένες επιχειρήσεις εκδίδουν τα βιβλία τους σε περισσότερες από μία γλώσσες, ενώ άλλες στέκονται ήδη τυχερές λόγω της ευρείας εξάπλωσης της

γλώσσας τους όπως η Αγγλία, η Γαλλία, η Ισπανία, η Αμερική και έτσι αποφεύγουν μερικές φορές να κάνουν μεταφράσεις βιβλίων. Η Ελλάδα δεν ανήκει ούτε στις χώρες που κάνουν ένα σημαντικό αριθμό μεταφράσεων βιβλίων ούτε σε εκείνες που μπορούν να εκμεταλλευθούν την γλωσσική εξάπλωση.

Τέλος, πολύ σημαντικό είναι ότι οι έλληνες συγγραφείς δεν είναι γνωστοί στις χώρες του εξωτερικού, αν εξαιρέσουμε ίσως τους νομπελίστες και μερικούς άλλους. Οι έλληνες της διασποράς είναι πολλοί λίγοι για να τους προωθήσουν μέσω της δικής τους προτίμησης σε ελληνικά βιβλία και έλληνες συγγραφείς.

Συμπερασματικά, οι ελληνικές εκδοτικές επιχειρήσεις στις αρχές του 21^{ου} αιώνα πρέπει να υπερνικήσουν με κάποιο τρόπο όλες τις αντιξοότητες και δυσκολίες που προκύπτουν από την προσπάθεια για παγκόσμια δραστηριοποίηση τους, έτσι ώστε να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σχεδιάγραμμα 3.1.

<u>Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον</u>
Πολιτική Σταθερότητα, Δημοκρατία, Νόμοι 2557/1997 - 2121/1993 - 2435/1996 για την προώθηση & διάδοση του βιβλίου και για την πνευματική ιδιοκτησία, Νόμος 1642/1986 και 3336/2004 για ΦΠΑ 4,5% στην πώληση βιβλίων
<u>Οικονομικό Περιβάλλον</u>
Ικανοποιητικοί Ρυθμοί Ανάπτυξης, Υψηλός Πληθωρισμός, Δημοσιονομικό Έλλειμμα, Οικονομική Κρίση της Ελληνικής Οικονομίας, Χαμηλοί Πραγματικοί Μισθοί
<u>Κοινωνικό Περιβάλλον</u>
Χαμηλή η Αναγνωσιμότητα Βιβλίων στην Ελλάδα, Περιορισμένος Ελεύθερος Χρόνος, Χαμηλή Αναγνωσιμότητα Νέων 15-24 ετών
<u>Τεχνολογικό Περιβάλλον</u>

Ιδιωτική και Συνδρομητική Τηλεόραση, Διείσδυση Διαδικτύου, Ηλεκτρονικά & Ψηφιακά Παιχνίδια, Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα ERP στις Επιχειρήσεις, Ψηφιακό Βιβλίο, On line Παραγγελίες Βιβλίων, Περιορισμένη Χρήση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην Ελλάδα

Δημογραφικό Περιβάλλον

Υπογεννητικότητα & Γήρανση Πληθυσμού στην Ελλάδα, Μετανάστες, Γυναίκες Αναγνώστες, Πολυ - Πολιτισμικότητα, Γνώση πάνω από μία ξένων γλωσσών

Παγκόσμιο Περιβάλλον

Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων, On line Δυνατότητα Αγοράς Βιβλίων

Το μάκρο – περιβάλλον για τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων

3.3. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ

3.3.1. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, ως αγοραστές του κλάδου των εκδόσεων βιβλίων, θεωρούνται οι τελικοί καταναλωτές που είναι κυρίως φυσικά πρόσωπα. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μάλλον χαμηλή και αυτό γιατί:

- Οι καταναλωτές είναι πολλοί, αγοράζουν μικρές ποσότητες, και επομένως δεν μπορούν να ασκήσουν κάποια πίεση στις εκδοτικές εταιρίες για μείωση της τιμής διάθεσης του βιβλίου.
- Το προϊόν είναι έντονα διαφοροποιημένο τόσο ως προς την κατηγορία του (λεξικά και εγκυκλοπαιδείες, βιβλία για παιδιά, βιβλία μουσικής, επιστημονικά βιβλία, βιβλία λογοτεχνίας, βιβλία κοινωνικών επιστημών, βιβλία ιστορίας – γεωγραφίας, σχολικά βιβλία, βοηθήματα) όσο και ως προς τον συγγραφέα τού και την εκδοτική επιχείρηση. Έτσι, ο καταναλωτής δύσκολα θα υποκαταστήσει ένα βιβλίο συγκεκριμένου συγγραφέα με κάποιο άλλο ακόμη και της ίδιας κατηγορίας π.χ. λεξικό αφού πρόκειται ουσιαστικά για ένα διαφορετικό προϊόν.

-
- Το βιβλίο δεν προορίζεται για κάλυψη βασικών αναγκών και δεν είναι τόσο σημαντικό για τον καταναλωτή. Επομένως ο καταναλωτής μπορεί και να μην αγοράσει το εν λόγω προϊόν και γι' αυτό το λόγο σιωπάει. Το Ινστιτούτο Καταναλωτών στην Ελλάδα δεν είναι πολύ ισχυρό και παράλληλα στρέφει το ενδιαφέρον του σε προϊόντα πρώτης ανάγκης. Επιπρόσθετα, η Ελλάδα είναι η τρίτη κατά σειρά χώρα μεταξύ των 15 κρατών – μελών της Ε.Ε. με τα υψηλότερα ποσοστά ατόμων που δε διάβασαν κανένα βιβλίο κατά τους 12 τελευταίους μήνες, σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας που διεξήχθη από τη Eurostat το φθινόπωρο του 2001. Και αυτό γιατί, ο βαθμός αναγνωσιμότητας είναι συνάρτηση της κουλτούρας και του μορφωτικού επιπέδου ενός λαού.
 - Το κόστος του κάθε βιβλίου χωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί από τους καταναλωτές γιατί δεν μπορεί να εκτιμηθεί πόσο στοιχίζουν στην εκδοτική επιχείρηση πρώτα από όλα τα δικαιώματα του συγγραφέα. Αυτά μπορεί να κυμαίνονται από πολύ λίγο (στην περίπτωση ενός ανώνυμου συγγραφέα) έως 29% του συνολικού κόστους παραγωγής του βιβλίου (στην περίπτωση πολύ γνωστών συγγραφέων όπως για παράδειγμα του Umberto Eco).

Γίνεται σαφές από τα παραπάνω ότι, οι τελικοί καταναλωτές δεν μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές και την ποιότητα του βιβλίου, παρόλο που αυτό θεωρείται σχετικά ακριβό προϊόν. Σιωπηρά αποδέχονται την τιμή του. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι ισχυρή, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων.

3.3.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Σε αντίθεση με την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, που είναι σχετικά χαμηλή, η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών είναι πολύ υψηλή στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων. Ως κύριοι προμηθευτές στην περίπτωση των εκδοτικών

επιχειρήσεων θεωρούνται κυρίως οι συγγραφείς των βιβλίων. Χωρίς συγγραφέα δεν μπορεί να εκδοθεί βιβλίο. Η συγγραφή βιβλίου είναι το πρώτο κίολας στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

Γίνεται ήδη κατανοητό, από τα παραπάνω, πως υπάρχει έντονη εξάρτηση των εκδοτικών εταιριών από τους συγγραφείς τους. Πιο αναλυτικά:

- Ο αριθμός των προμηθευτών ανά κατηγορία βιβλίου ποικίλει. Σε άλλες κατηγορίες οι συγγραφείς είναι πολλοί όπως π.χ. λογοτεχνικά βιβλία και σε άλλες λίγοι π.χ. επιστημονικά βιβλία. Οι επώνυμοι όμως είναι λίγοι σε οποιαδήποτε κατηγορία και αν κοιτάξει κανείς και έτσι η εξάρτηση από εκείνους είναι έντονη.
- Στην περίπτωση που ο συγγραφέας είναι γνωστός, και έχει γράψει πολλά βιβλία, μπορεί, αν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα, να προχωρήσει στην έκδοση της πνευματικής του δημιουργίας χωρίς τη συνεργασία και την ανάθεση της έκδοσης σε συγκεκριμένη επιχείρηση. Γνωρίζοντας, από την πλευρά τους, οι εκδοτικές εταιρίες την δυνατότητα ενός συγγραφέα να εκδίδει μόνο τους τα βιβλία του, δέχονται σιωπηρά σχεδόν όλες τις δεσμεύσεις που θέτει ο συγκεκριμένος συγγραφέας.
- Οι συγγραφείς προσφέρουν διαφοροποιημένο προϊόν και ως εικόνα και ως περιεχόμενο. Ακόμη και συγγράμματα του ίδιου αποτελούν διαφορετικό προϊόν.
- Στενά υποκατάστατα των πνευματικών δημιουργιών των συγγραφέων δεν υπάρχουν, αφού το κάθε προϊόν του κάθε συγγραφέα αποτελεί διαφορετικό προϊόν.
- Το προϊόν του συγγραφέα είναι ό,τι πιο σημαντικό (α΄ ύλη) για τις εκδοτικές εταιρίες.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (συγγραφέων) είναι αρκετά υψηλή, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Μάλιστα, οι εκδοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους (π.χ.

δελεαστικές προτάσεις) να διατηρούν τις συμφωνίες με γνωστούς συγγραφείς γιατί η διακοπή της συνεργασίας με ένα επώνυμο συγγραφέα μπορεί να σημάνει την πτώση των πωλήσεων κάποιας εκδοτικής επιχείρησης. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι, στον κλάδο αυτό, ο καταναλωτής ενδιαφέρεται κυρίως για να αγοράσει βιβλία συγκεκριμένου συγγραφέα παρά βιβλία συγκεκριμένης εκδοτικής επιχείρησης.

Τέλος, προμηθευτές εκδοτικών οίκων θεωρούνται και οι προμηθευτές έντυπου υλικού και αναλώσιμων. Στην περίπτωση αυτή όμως, η διαπραγματευτική δύναμη είναι μικρή εφόσον υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, δεν υπάρχει συγκέντρωση προμηθευτών και τέλος δεν αποτελούν ό,τι πιο σημαντικό για την αλυσίδα αξίας του τελικού προϊόντος. Έτσι, οι εκδοτικές επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται στην προμήθεια των υλικών από συγκεκριμένο προμηθευτή και πάντα πρέπει να υπάρχει ο στόχος της εξασφάλισης καλής ποιότητας και χαμηλής τιμής των υλικών. Το καλύτερο που έχουν να κάνουν και έχουν ίσως την δυνατότητα να κάνουν είναι η προμήθεια ποσοστού των βοηθητικών υλών 70% από έναν κύριο προμηθευτή και η εναλλαγή των υπολοίπων προμηθευτών του 30%.

3.3.3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υπάρχει σήμερα πληθώρα εναλλακτικών μέσων ψυχαγωγίας και ενημέρωσης, τα οποία αντικαθιστούν την ανάγνωση βιβλίων.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι έντονη στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων αφού οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν διαφοροποιήσει σημαντικά τον τρόπο ψυχαγωγίας και ενημέρωσης των ατόμων και ιδιαιτέρως των νέων. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι πριν προκύψουν οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, το αναγνωστικό κοινό νέων, ηλικίας από 24 – 35 ετών αυξανόταν συνεχώς, παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό του αναγνωστικού κοινού αποτελούνταν από άτομα ηλικίας άνω των 45 ετών.

Οι καταναλωτές, λοιπόν, σήμερα αντικαθιστούν τα βιβλία με άλλα πολιτιστικά και ψυχαγωγικά μέσα όπως τα περιοδικά, την ιδιωτική και συνδρομητική τηλεόραση, τον κινηματογράφο, τα ηλεκτρονικά και ψηφιακά παιχνίδια. Οι εγκυκλοπαίδειες και τα λεξικά αντικαθιστώνται με προϊόντα multimedia και cd-rom. Τα «νέα» αυτά μέσα χρηματοδοτούνται μέσω της διαφήμισης και συνεπώς διαθέτουν σημαντικά κονδύλια για την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων μάρκετινγκ, επιτυγχάνοντας την καλύτερη προώθησή τους και την απόσπαση μεριδίου αγοράς από τις εκδόσεις βιβλίων.

Η αυξανόμενη, ακόμη, χρήση του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις και κυρίως από τα νοικοκυριά έχει εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, παρά τον ισχυρισμό ορισμένων στελεχών εκδοτικών εταιριών ότι το βιβλίο προσφέρει **γνώση**, ενώ το διαδίκτυο **πληροφόρηση**. Ήδη ορισμένες εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους στην κατηγορία του ψηφιακού βιβλίου (cd-rom), προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού τους. Αρκετές επίσης έχουν δημιουργήσει ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, μέσα από τις οποίες, πέρα από την εταιρική τους παρουσίαση, δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες τους να πραγματοποιήσουν απ' ευθείας αγορές.

Η απειλή, λοιπόν, από υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων είναι εμφανής στις μέρες μας και εντείνεται συνεχώς αφού οι νέες τεχνολογίες κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των τελευταίων μηνών είναι η κίνηση της επιχείρησης Google Inc, που έχει την ηλεκτρονική μηχανή αναζήτησης www.google.com, η οποία θέλει να παράσχει στους επισκέπτες της ιστοσελίδας της δωρεάν βιβλία σε ηλεκτρονική μορφή. Η επιχείρηση σκοπεύει να ανιχνεύσει (σκανάρει) γνωστούς τίτλους βιβλίων και να τους παρέχει δωρεάν στους επισκέπτες της, κάτι που έχει ήδη προκαλέσει την αντίδραση πολλών εκδοτικών εταιριών ανά τον κόσμο.

3.3.4. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εισέλθουν στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων είναι εκείνες που ήδη δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των εκδόσεων – εκτυπώσεων, όπως για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που παράγουν εφημερίδες ή περιοδικά. Δεν αποκλείεται βέβαια η πιθανότητα και μία άλλη επιχείρηση που δεν ανήκει στον ευρύτερο κλάδο να επιθυμεί να εισέλθει, αλλά αυτή είναι πολύ μικρή. Και στις δύο περιπτώσεις, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη, αφού ο συγκεκριμένος κλάδος συνεχίζει να είναι εδώ και χρόνια πολύ ελκυστικός. Και αυτό γιατί και υψηλή κερδοφορία εμφανίζει αλλά και ο κύκλος ζωής του προϊόντος συνεχίζει να βρίσκεται σε φάση ανόδου (παρόλο που αυξάνεται με φθίνοντα ρυθμό, αφού τα τελευταία χρόνια έχει περιοριστεί αρκετά ο ελεύθερος χρόνος των ατόμων και η απειλή από τις τεχνολογικές εξελίξεις παρουσιάζεται έντονη).

Επιπρόσθετα, δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου και αυτό γιατί:

-
- Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, στην περίπτωση που ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο, έχουν οικονομίες κλίμακας γιατί απλά έχουν αποτελέσματα εμπειρίας από την προηγούμενη παρουσία τους. Αν πρόκειται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς της οικονομίας, τότε οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το πόσο κοντά στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων είναι ο κλάδος που ανήκουν. Πάντως, σε γενικές γραμμές οι οικονομίες κλίμακας που μπορεί να μην έχουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις εύκολα ξεπερνιούνται αφού η τεχνογνωσία είναι αρκετά απλή.
 - Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις δεν είναι πολύ υψηλές όπως για παράδειγμα στην φαρμακοβιομηχανία ή στην αυτοκινητοβιομηχανία. Όσο για τις επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου εκείνες δεν χρειάζονται μεγάλες αγορές αφού ο μηχανολογικός εξοπλισμός σχεδόν προϋπάρχει και παράλληλα δεν απαιτείται εκπαίδευση του ήδη εξειδικευμένου προσωπικού τους.
 - Το προϊόν στο συγκεκριμένο κλάδο παρόλο που είναι έντονα διαφοροποιημένο δεν αποκλείει την είσοδο νέων επιχειρήσεων με προϊόντα επίσης διαφοροποιημένα. Σε μία άλλη αγορά, όπως για παράδειγμα στην αγορά των ηλεκτρικών ειδών, που η προσήλωση του καταναλωτή σε μία συγκεκριμένη μάρκα είναι έντονη, ένα καινούριο προϊόν επίσης διαφοροποιημένο μπορεί να τον άφηνε αδιάφορο γιατί εκείνος εμφανίζεται να δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Όπως έχει επανειλημμένα προαναφερθεί, στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων ο τελικός καταναλωτής αδιαφορεί συνήθως για την εκδοτική επιχείρηση ενώ δείχνει μεγάλη προσήλωση στον συγγραφέα ή στον τίτλο του βιβλίου.
 - Η πιο μεγάλη ίσως δυσκολία που μπορεί να παρουσιαστεί σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεισδύσουν στον κλάδο των εκδόσεων είναι αυτή της εύρεσης και διατήρησης καναλιών διανομής. Κανάλια διανομής μπορεί να

είναι δίκτυα πωλητών, βιβλιοπωλεία και βιβλιοχαρτοπωλεία, κλαδικές εκθέσεις, σούπερ-μάρκετ, πολυκαταστήματα, διαδίκτυο. Ακόμη και επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν στον κλάδο εκδόσεων – εκτυπώσεων μπορεί να παρουσιάσουν δυσκολίες αφού τα κανάλια διανομής τους ήταν κυρίως περίπτερα και ψιλικατζίδικα.

- ✦ Ουσιαστικά εμπόδια εισόδου από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν υπάρχουν αφού αυτές είναι περιορισμένες ως προς τις ανταγωνιστικές τους κινήσεις. Μπορούν ίσως να περάσουν σε κινήσεις μη τιμολογιακού ανταγωνισμού, όπως για παράδειγμα αύξηση της διαφήμισης των προϊόντων τους ή των ίδιων των εκδοτικών οίκων. Αυτό όμως δεν αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων και εκτός του ότι δεν εγγυάται περισσότερες πωλήσεις, μειώνει τα περιθώρια κέρδους των εταιριών.

3.3.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Το 2000 υπήρχαν καταγεγραμμένες συνολικά 927 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον εξεταζόμενο κλάδο. Ο συνολικός κύκλος εργασιών τους ανερχόταν σε 379,6 εκ €. Οι εν λόγω επιχειρήσεις εδρεύουν στο σύνολό τους σχεδόν στους νομούς της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, η Αττική συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων έκδοσης βιβλίων, καθώς το 2000 δραστηριοποιούνταν σε αυτή 792 επιχειρήσεις (85,4% του συνόλου). Οι πωλήσεις τους σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία ανήλθαν σε 337,7 εκ €. Στη Θεσσαλονίκη βρίσκονταν 75 επιχειρήσεις (ποσοστό 8,1%), με συνολικές πωλήσεις 37,4 εκ. €.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, παρατηρείται διαχρονική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων έκδοσης βιβλίων, κυρίως λόγω της διακοπής των εργασιών ή της συγχώνευσης αρκετών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου. Την ίδια χρονική περίοδο παρουσιάστηκε ισχυροποίηση των μεγάλων εκδοτικών

επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν υψηλότερα κεφάλαια και πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις ετησίως.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου των εκδόσεων βιβλίων είναι έντονος.

Η αγορά των εκδόσεων βιβλίων είναι κατακερματισμένη με πολλές επιχειρήσεις και διαφοροποιημένο προϊόν, μονοπωλιακός ανταγωνισμός. Τα μερίδια ακόμα και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου είναι περιορισμένα. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται τάση ισχυροποίησης των μεγάλων επιχειρήσεων έκδοσης και εισαγωγής βιβλίων εις βάρος των μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιριών. Οι μεγαλύτερες εταιρίες ισχυροποιούνται σταδιακά και εμφανίζουν δυναμική ως προς το αντικείμενο δραστηριότητάς τους και τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν, προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις του αναγνωστικού κοινού. Εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε ορισμένες θεματικές κατηγορίες βιβλίων (εκπαιδευτικά, πανεπιστημιακά, επιστημονικά κλπ) και απευθύνονται σε συγκεκριμένο αναγνωστικό κοινό.

Ορισμένες από τις εκδοτικές εταιρίες του κλάδου έχουν εισέλθει παράλληλα στο χώρο των ηλεκτρονικών και ψηφιακών εκδόσεων, με τη δημιουργία τίτλων σε μορφή cd – rom και dvd – rom. Αρκετές επίσης έχουν δημιουργήσει ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο στην ιστοσελίδα τους.

Τα δίκτυα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου για τη διανομή των βιβλίων τους διαφοροποιούνται. Οι μεγάλες κυρίως εκδοτικές επιχειρήσεις διαθέτουν δικό τους δίκτυο πωλητών, ενώ σημαντικό ποσοστό πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των χονδρεμπόρων. Αρκετές επίσης επιχειρήσεις διατηρούν δικά τους βιβλιοπωλεία, πραγματοποιώντας απευθείας λιανική πώληση. Πέρα από τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, οι εκδοτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης τα σούπερ-μάρκετ και τα πολυκαταστήματα για τη διάθεση των βιβλίων τους.

3.3.6. Άλλα εμπλεκόμενα μέρη

Στην περίπτωση του κλάδου των εκδόσεων βιβλίων, άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι οι μέτοχοι, οι εκάστοτε κυβερνήσεις, η νομοθεσία, οι τοπικές κοινωνίες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ.ά.

Οι μέτοχοι, είτε είναι μόνο οι ιδρυτές της επιχείρησης είτε και άλλοι που προήλθαν από δημόσια διάθεση μετοχών και εισαγωγή της επιχείρησης στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ενδιαφέρονται για τα κέρδη αφού από εκεί καθορίζονται και τα μερίδια τους. Συνεπώς, μπορεί να έχουν σημαντική επιρροή στην στρατηγική της επιχείρησης που εκπροσωπούν και να οδηγούν με τον τρόπο τους τις εξελίξεις στον κλάδο.

Η κυβέρνηση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα των βιβλίων στην χώρα γι' αυτό και έχει θεσπίσει μία σειρά μέτρων όπως για παράδειγμα τη βράβευση από το Υπουργείο Πολιτισμού έργων ελληνικής λογοτεχνίας, καθώς και τη βράβευση συγγραφέων για το σύνολο του έργου τους. Διακρίσεις απονέμονται επίσης, σε εκδότες και βιβλιοπώλες για την προσφορά τους στην προώθηση και διάδοση του βιβλίου και στη δημιουργία νέων αναγνωστών.

Ακόμη, έχουν θεσπιστεί και καθιερωθεί οι παρακάτω νόμοι:

- Νόμος 2557/1997 για την Εθνική πολιτική βιβλίου – Λογοτεχνικά βραβεία και συναφή ζητήματα
- Νόμοι 2121/1993, 2435/1996 για την Πνευματική ιδιοκτησία, συγγενικά δικαιώματα και πολιτιστικά θέματα
- Νόμος 1642/1986 για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) και τροποποιήσεις αυτού

-
- ▶ ΠΟΛ1137/2003 για την απαλλαγή από την τήρηση βιβλίου απογραφών και τη σύνταξη απογραφής

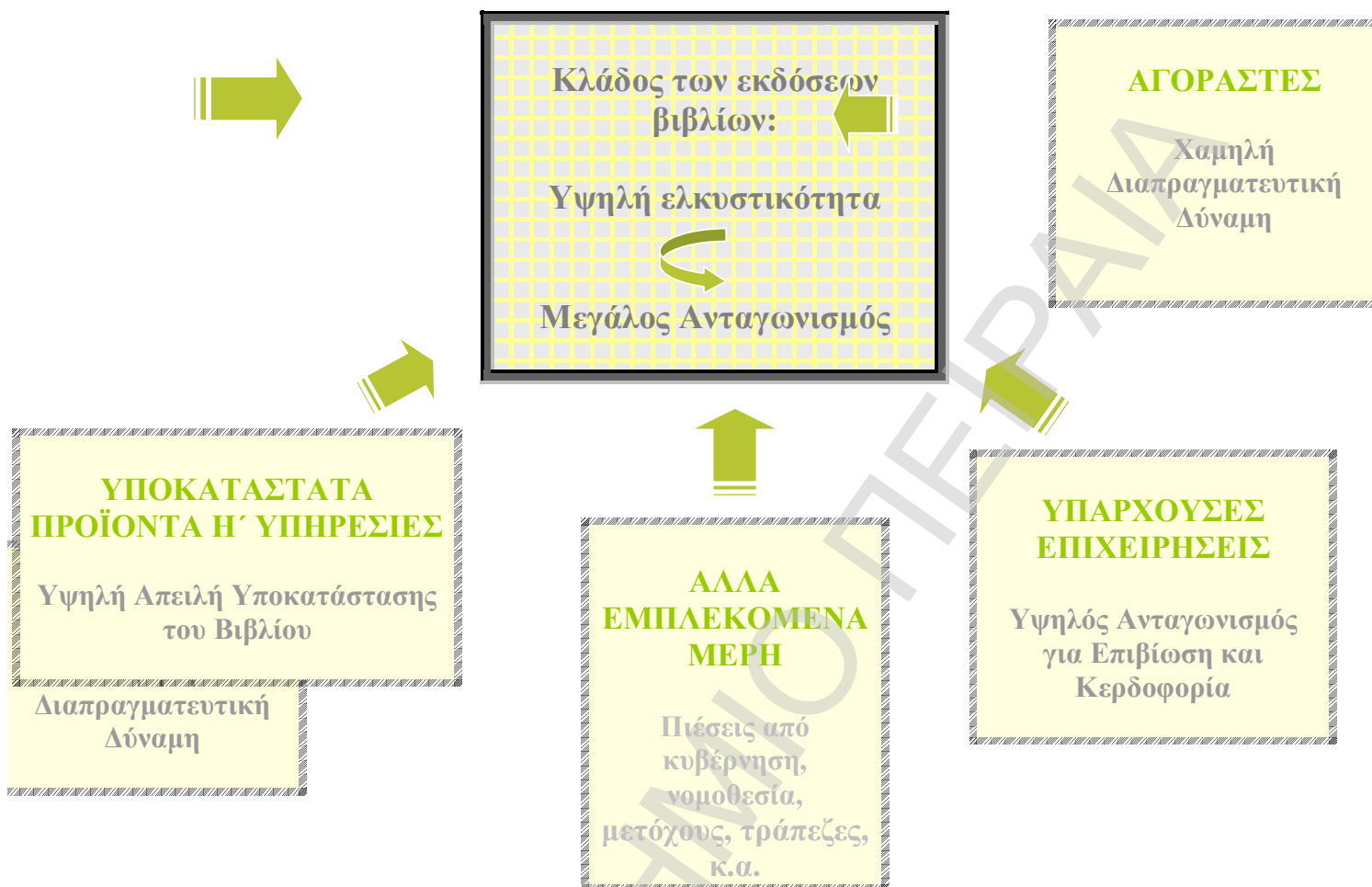
Οι τοπικές κοινωνίες, από την πλευρά τους, αναμένουν ότι οι εκδοτικές εταιρίες στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να συμβάλλουν στην πολιτιστική τους αναβάθμιση με χορηγίες βιβλίων σε σχολεία, τοπικές βιβλιοθήκες, πολιτιστικούς συλλόγους ή ακόμη και την ανάληψη του κόστους για την ανέγερση βιβλιοθηκών.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι σημαντικοί αρωγοί, αφού ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει υψηλά λειτουργικά έξοδα και η πλειοψηφία των εκδοτικών εταιριών μη μπορώντας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές καταφεύγει σε δανεισμό. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι ενώ το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους την περίοδο 1998 – 2002 ανήλθε σε 45,83%, το περιθώριο λειτουργικού και καθαρού κέρδους διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε 9,25% και σε 8,94%. Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα μειώνουν αισθητά το λειτουργικό περιθώριο κέρδους έναντι του μικτού.

Ι δυνάμεις του υποδείγματος του Porter για τον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων, που αναλύθηκαν διεξοδικά παραπάνω, εμφανίζονται διαγραμματικά αμέσως παρακάτω.

Σχεδιάγραμμα 3.2.





Το Υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο εκδόσεων βιβλίων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών (Δημήτρης Β. Παπούλιας – Δεύτερη έκδοση – Εκδόσεις Καστανιώτης) , Αθήνα 2002
- ◆ 2. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, New Jersey 2004

-
- ◆ 3. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Τόμος Α' και Τόμος Β', Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
 - ◆ 4. Λιούκας, Σ. Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Αθήνα 1995
 - ◆ 5. What is Strategy? By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1996
 - ◆ 6. Clusters and the New Economics of Competition, By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November – December 1998
 - ◆ 7. Clusters and the new Economics of competition, By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1998
 - ◆ 8. Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP για τον Κλάδο των Εκδόσεων Βιβλίων, Μάρτιος 2004
 - ◆ Βουλή των Ελλήνων, Πεντακόσια Χρόνια Έντυπης Παράδοσης του Νέου Ελληνισμού (1499-1999)
 - ◆ 9. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, αρ. Φύλλου 96/ 20-4-2005
Νόμος 3414/2005 – ΦΕΚ 279/Α' / 10.11.2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ **ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ** **ΣΤΟΧΟΙ**

41. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ

4.1.1. Ιστορικά Στοιχεία

Τα «Ελληνικά Γράμματα», των οποίων οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στην Αθήνα, στην οδό Εμμ. Μπενάκη 59, ιδρύθηκαν το 1957 από το Δημήτρη Παπαχριστοφίλου.

Ο εκδοτικός οίκος ξεκίνησε το ταξίδι του στο χώρο των ελληνικών γραμμάτων ως οικογενειακή επιχείρηση και έβαλε από την αρχή τη σφραγίδα του με τίτλους όπως η Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια – Λεξικό (Βραβείο Ακαδημίας Αθηνών), Η Ιστορία της Φραγκοκρατίας στην Ελλάδα του Γουίλιαμ Μίλερ, το Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής των Liddel-Scott και η Ιστορία του Ελληνικού Έθνους του Κώστα Παπαρηγόπουλου.

Από το 1984 ο Παύλος Παπαχριστοφίλου βρέθηκε δίπλα στον πατέρα του στο τιμόνι του εκδοτικού οίκου και από το 1992 ανέλαβε εξ ολοκλήρου τα ηνία, με στόχο την μετατροπή του σε ένα σύγχρονο εκδοτικό οργανισμό που θα έχει ξεχωριστή παρουσία στο σύνολο των εκδοτικών κατηγοριών.

Σε διάστημα λίγων ετών, τα «Ελληνικά Γράμματα» βρέθηκαν στην κορυφή της εγχώριας εκδοτικής παραγωγής βιβλίου και τα τελευταία χρόνια στην πρώτη θέση, σε κύκλο εργασιών. Αναφέρουμε ενδεικτικά ότι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης τις 31/12/2003 ανήλθε σε 16.017.150 €

Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της ισχυροποίησης της επιχείρησης εντάσσεται η επιλογή της συνεργασίας με το Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη και η μετατροπή σε Α.Ε. το 1999.

Ταυτόχρονα επεκτάθηκαν οι συνεργασίες με μεγάλους εκδοτικούς ομίλους του εξωτερικού που εμπιστεύονται τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ για την έκδοση μεγάλων έργων αλλά και την αντιπροσώπευσή τους μέσω αδειών στην Ελλάδα.

Σε αυτούς συγκαταλέγονται οι DISNEY, WARNER, HARPER COLLINS, DORLING KINDERSLEY, LAROUSSE, HACHETTE και σειρά άλλων.

4.1.2. Μετοχική Σύνθεση

51% Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη

49% Παπαχριστοφίλου Παύλος

4.1.3. Διοικητικό Συμβούλιο

- Παπαχριστοφίλου Παύλος, Πρόεδρος
- Χατζηκόκκινος Δαμιανός, Διευθύνων Σύμβουλος
- Χρυσηκάκης Παναγιώτης, Μέλος
- Παπαχριστοφίλου Αργυρώ, Μέλος
- Τριφύλλης Αντώνιος, Μέλος

4.1.4. Προϊόντα της Επιχείρησης

Το **επιστημονικό βιβλίο** με ειδική βαρύτητα στους κλάδους της Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας, Ειδικής Αγωγής, Κοινωνιολογίας, Φιλοσοφίας, Θρησκευολογίας ήταν εκείνο που καθιέρωσε τον εκδοτικό οίκο και εξακολουθεί να αποτελεί σταθερή αξία. Τα «Ελληνικά Γράμματα» κατάφεραν να «βγάλουν» το επιστημονικό βιβλίο από τα στενά όρια του πανεπιστημίου κάνοντάς το ελκυστικό στο ευρύτερο κοινό. Το ίδιο ισχύει και για τον τομέα του **δοκιμίου**. Παραδείγματα επιστημονικού βιβλίου είναι: *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας του Daniel Goleman*, *Η υγιεινή και ασφάλεια στον Εργασιακό Χώρο του Ζαχαρία Τσαρακλή*, *Βασικές Αρχές Εργατικής Νομοθεσίας & Εργατικά δικαιώματα της Βικτωρίας Φασουλάκη*. Παραδείγματα λογοτεχνικών δοκιμίων είναι: *Η Μυθο-Λογική του Albert Camus της Ελένης Ποταμιάνου*, *Ανακρίνοντας της Χιλιετία του Gould Stephen Jay*, *Γλωσσικά και Ποιητικά του Σκαρτσή Σωκράτη*, *Ερμηνευτικές Αναγνώσεις του Ροζάνη Στέφανου*, *Λογοτεχνία των Αράβων της Κονδύλη – Μπασούκου Ελένης κ.α.*

Το **παιδικό βιβλίο** εδώ και δεκαπέντε χρόνια παραμένει στο επίκεντρο της ετήσιας εκδοτικής παραγωγής, με δεκάδες εκλεκτούς τίτλους, προϊόν της συνεργασίας της επιχείρησης με τους καλύτερους έλληνες συγγραφείς παιδικού βιβλίου και εικονογράφους αλλά και με μεγάλους εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού. Παράδειγμα παιδικού βιβλίου είναι *Γιατί δεν ζαλιζόμαστε με τις γυροβολιές της γης; της Βούλας Μάστορη*.

Η **ελληνική και ξένη λογοτεχνία** έχουν γνωρίσει τη δική τους άνθιση στα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ. Ο κατάλογος των συγγραφέων λογοτεχνίας που συνεργάζονται με τον εκδοτικό οίκο διευρύνεται συνεχώς όπως και μεγάλες εκδοτικές επιτυχίες σε αυτούς τους τομείς. Παραδείγματα βιβλίων λογοτεχνίας είναι: *Η αγνώριστη άνοιξη του Λεωνίδα Άλκη*, *Αργά τη νύχτα του Σακελλάριου Χάρη*, *Το εκκρεμές του Φουκώ και η Αναζήτηση της τέλειας γλώσσας του Ουμπέρτο Έκο*, *Trainspotting του Welsh Irvine*, *Βασιλιάς Αρθούρος του Lawhead Stephen*, *Δύο μέρες μόνο του Παπακαλιάτη*.

Εδώ και οχτώ χρόνια το **εκπαιδευτικό βιβλίο** των εκδόσεων ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ κατακτά συνεχώς νέους πόντους στην εκτίμηση εκπαιδευτικών και μαθητών, ενώ δεν είναι τυχαίο που ο εκδοτικός οίκος και οι συνεργάτες τους

ανέλαβαν μετά το διαγωνισμό του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου τη συγγραφή του μεγαλύτερου αριθμού διδακτικών πακέτων σε σχέση με όλους τους άλλους υποψήφιους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εκπαιδευτικού βιβλίου αποτελεί η *Φυσική για την Γ' Λυκείου του Αργυρίου Νικόλα και της Χατζηκωνσταντίνου Βασιλικής*.

Τέλος, τα βιβλία **Life-style** δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε σχεδιασμό, εμφάνιση και περιεχόμενο. Με τίτλους όπως η *Αίγυπτος του Humphreys Andrew* και η *Ελλάδα του Πάρι Πρέκα* αποτελούν τα τελευταία χρόνια μια εξαιρετικά πετυχημένη κατηγορία.

Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ αναπτύσσουν μια σειρά προϊόντων νέας τεχνολογίας με επίκεντρο την ελληνική γλώσσα. Η **ΕΛΛΗΝΟΜΑΘΕΙΑ** και η **ΑΡΧΑΙΟΜΑΘΕΙΑ** κυκλοφορούν ήδη και έχουν τύχει γενικής αποδοχής για την ποιότητά τους και την εξαιρετική εκπαιδευτική τους αξία.

Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ που έχουν ήδη μια μεγάλη ιστορία στο ελληνικό εκδοτικό τοπίο απαντούν στις προκλήσεις της νέας εποχής και ανανεώνουν συνεχώς τους δεσμούς τους με τους αναγνώστες κάθε ηλικίας.

4.1.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η διεύθυνση της εταιρείας έχει την άποψη ότι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ελεύθερη αγορά και λειτουργεί στα πλαίσια του ανταγωνισμού έχει απώτερο σκοπό το μέγιστο κέρδος και σε καμία περίπτωση δεν κάνει ενέργειες οι οποίες θα μειώσουν τα κέρδη της όπως οι περισσότερες που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση θεωρήσει τις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης ως επένδυση, η απόδοση της οποίας είναι ικανοποιητική, προχωρεί στην υλοποίησή τους. Θεωρεί, λοιπόν η επιχείρηση ότι οι όποιες κινήσεις που γίνονται στα πλαίσια της κοινωνικής υπευθυνότητας αποτελούν στην πραγματικότητα κινήσεις για αύξηση των πωλήσεων και για τη βελτίωση του προφίλ της οποιαδήποτε εταιρείας. Σχετίζονται, συχνά, με την «από-ενοχοποίηση» της επιχείρησης από οτιδήποτε καταστρέφει την εικόνα της προς τους καταναλωτές ή τους μετόχους της.

Παρά την άποψη αυτή, τα Ελληνικά Γράμματα κάνουν μια σειρά ενεργειών που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ενέργειες ευαισθησίας ως προς το κοινωνικό σύνολο. Οι ενέργειες αυτές αφορούν τόσο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό, δηλαδή το κοινωνικό σύνολο.

Ως προς το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, η υγεία και η ασφάλειά τους και ίσες ευκαιρίες στην αξιοποίηση τους. Επίσης, έχει τοποθετήσει ειδικούς κάδους ανακύκλωσης χαρτιού στους χώρους της και έτσι έμμεσα συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος.

Ακόμη, έχει ωφελήσει πολλές φορές το κοινωνικό σύνολο αφού σε συνεργασία με κατασκευαστικές και άλλες εταιρίες έχει συμβάλει στην κατασκευή βιβλιοθηκών σε διάφορες πόλεις και χωριά της χώρας, παρέχοντας μάλιστα και δωρεάν βιβλία για τις βιβλιοθήκες. Τυχόν χορηγίες δεν έχουν αναφερθεί ποτέ, και αυτό αποτελεί μια έμπρακτη εκδήλωση της άποψης που έχει η επιχείρηση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη αφού οι χορηγίες είναι μία από τις πιο συνηθέστερες προωθητικές ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις για την βελτίωση του προφίλ τους, στο όνομα όμως της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Τελειώνοντας, αναφέρουμε ότι, η επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία απέναντι στους πελάτες και τους μετόχους της, αν κανείς προσέξει και την ίδια την εταιρική της αποστολή. Για την διαφύλαξη των παραπάνω ενδιαφερόμενων μερών, γίνεται προσπάθεια να χρησιμοποιεί τους πόρους και να συμμετέχει σε δραστηριότητες που είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να αυξάνει τα κέρδη και να επιτυγχάνει μια βιώσιμη ανάπτυξη.

4.1.6. Οι Κύριοι Ανταγωνιστές

Οι εταιρείες που είναι οι πιο στενοί ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- ➔ ΠΑΤΑΚΗΣ
- ➔ ΚΕΔΡΟΣ
- ➔ MODERN TIMES
- ➔ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ
- ➔ ΣΑΒΒΑΛΑΣ
- ➔ ΑΤΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ➔ ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε
- ➔ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ➔ ΙΜΑΚΟ MEDIA Α.Ε.
- ➔ ΛΥΜΠΕΡΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ➔ ΠΗΓΑΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε
- ➔ ΧΑΪΔΕΜΕΝΟΣ ΑΒΕΕ
- ➔ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Α.Ε.
- ➔ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ Π. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε.
- ➔ ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. Κ., ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.

Τα Ελληνικά Γράμματα κατέχουν πρωταγωνιστική θέση στις πωλήσεις με το τζίρο της εταιρείας να φτάνει στα 16.017.150,00 ευρώ στις 31/12/2003.

Στις 31/12/2003 τα ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε είχαν πωλήσεις 9.515.798,00 ευρώ, οι ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε. 11.795.508,00 ευρώ, οι ΛΥΜΠΕΡΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε. 11.795.508,00 ευρώ, η ΧΑΪΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε.Β.Ε. 20.143.012,00 ευρώ και η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, Α.Ε. 51.678.288,00 ευρώ.

Οι εταιρείες που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών από τα «Ελληνικά Γράμματα», ουσιαστικά έχουν μικρότερες πωλήσεις ανά βιβλίο από εκείνες της εν λόγω επιχείρησης αλλά δραστηριοποιούνται σε περισσότερες κατηγορίες προϊόντων.

Η εταιρία ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε δραστηριοποιείται στην έκδοση και στο εμπόριο βιβλίων και CD-Rom καθώς και στην ανάπτυξη εκπαιδευτικού λογισμικού. Οι ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ δραστηριοποιούνται στην έκδοση περιοδικών και βιβλίων και διαθέτουν και έναν ραδιοφωνικό σταθμό. Οι ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΛΥΜΠΕΡΗ δραστηριοποιούνται στην έκδοση περιοδικών και βιβλίων, η ΧΑΪΔΕΜΕΝΟΣ ΑΕΒΕ στις λιθογραφικές, ψηφιακές και μεταξοτυπικές εκτυπώσεις και τέλος η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΑΕ στην έκδοση εφημερίδων, περιοδικού και βιβλίων.

Αξίζει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο κύριος ανταγωνιστής παραμένει εδώ και χρόνια ο εκδοτικός οίκος ΠΑΤΑΚΗ. Δραστηριοποιείται στην έκδοση βιβλίου και μάλιστα στις ίδιες κατηγορίες με εκείνες που εκδίδουν τα Ελληνικά Γράμματα. Οι εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ ξεκίνησαν την παρουσία τους στο χώρο με τα εκπαιδευτικά βιβλία, στα οποία εδώ και χρόνια παραμένουν οι καλύτεροι. Στη συνέχεια εξαπλώθηκαν και στην έκδοση σύγχρονης ελληνικής και ξένης λογοτεχνίας, στην ποίηση, στα λεξικά κ.α. Σύμφωνα με στοιχεία του 2002 (πίνακας 3.5. προηγούμενου κεφαλαίου, σελ.55) τα Ελληνικά Γράμματα κατέχουν μερίδιο αγοράς 3,7% και οι εκδόσεις Πατάκη 3,4%, διαφορά που μπορεί εύκολα να ανατραπεί.

Για τους άλλους βασικούς ανταγωνιστές, (ΣΑΒΒΑΛΑΣ, ΚΕΔΡΟΣ), δεν υπάρχουν δημοσιευμένες πληροφορίες σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις τους. Υπήρξε απλά η διαβεβαίωση από τη διεύθυνση της εταιρίας Ελληνικά Γράμματα ότι έχουν χαμηλότερο τζίρο.

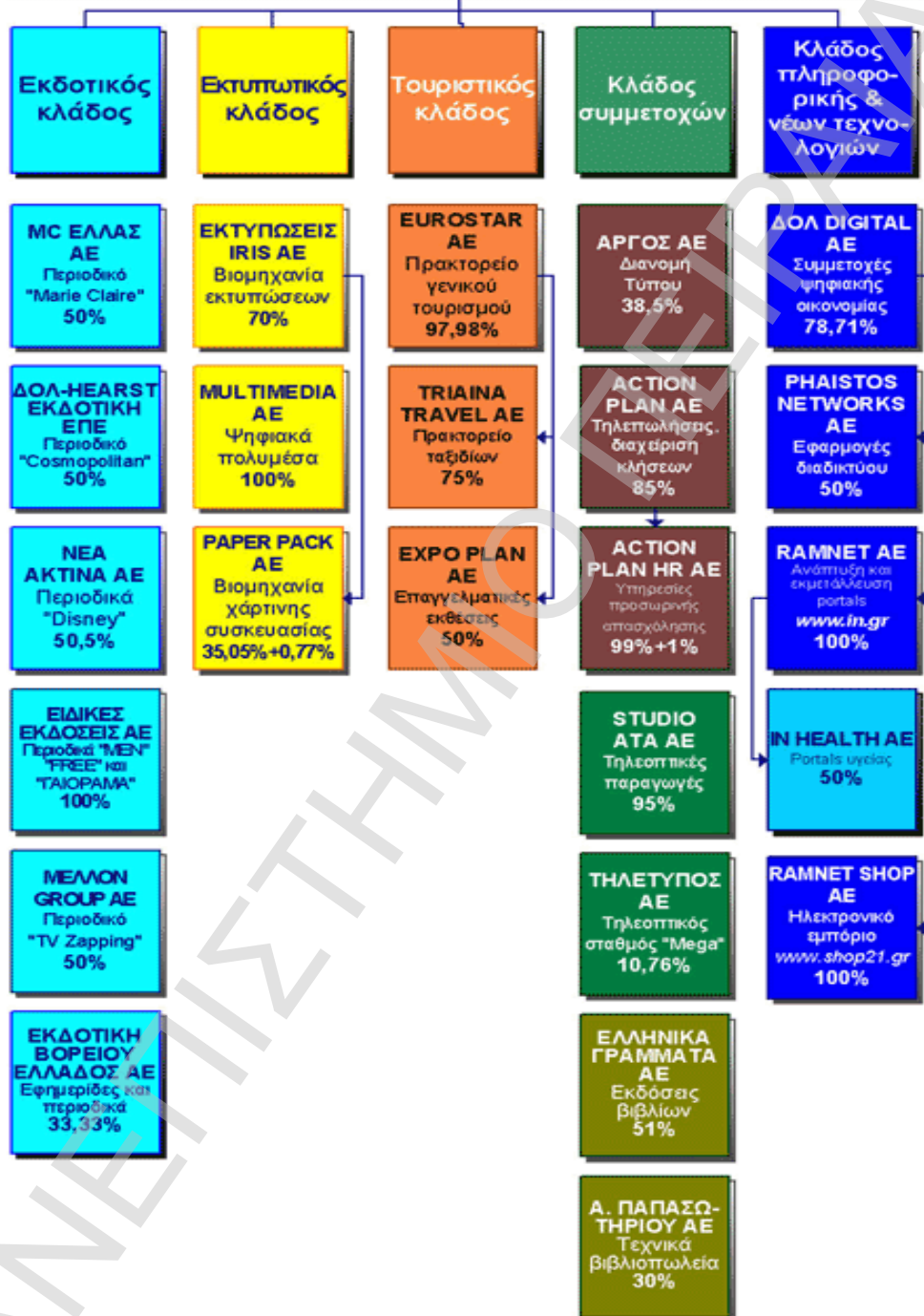
4.1.7. Ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη

Αξίζει στο σημείο αυτό να κάνουμε μία σύντομη αναφορά στον Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη, μέλος του οποίου είναι, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, η επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα. Ο ΔΟΛ λοιπόν, είναι σήμερα η μεγαλύτερη ελληνική επιχείρηση στο χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης, επικεφαλής ενός ομίλου, οι δραστηριότητες του οποίου εκτείνονται από τους παραδοσιακούς κλάδους των εκδόσεων εφημερίδων, περιοδικών και βιβλίων, των παντός είδους εκτυπώσεων, των διανομών, του τουρισμού, της τηλεόρασης, και μέχρι τους πλέον σύγχρονους που αφορούν στην ενημέρωση μέσω internet με τη λειτουργία πυλών, την παροχή υπηρεσιών στο Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Ενδεικτικά, το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει τις επιχειρήσεις που αποτελούν τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του Δημοσιογραφικού Οργανισμού Λαμπράκη Α.Ε.

Σχεδιάγραμμα 4.1.

**ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε.**
Εκδόσεις εφημερίδων και περιοδικών



Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του Ομίλου

4.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.2.1. Αποστολή

Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε στέλεχος της επιχείρησης, «Τα Ελληνικά Γράμματα είναι η μόνη εκδοτική επιχείρηση που εκδίδει όλες τις κατηγορίες βιβλίων, ενώ ταυτόχρονα δίνει έμφαση στην ποιότητα αυτών που εκδίδει, αυξάνοντας έτσι την αξία των πελατών και των μετόχων της».

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι πρόκειται για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται αμιγώς στον κλάδο εκδόσεων βιβλίων, δίνει έμφαση στην παραγωγή και έκδοση συγγραμμάτων όλων των ειδών, όπως επιστημονικό βιβλίο, δοκίμιο, λογοτεχνία, παιδικό βιβλίο, life – style, εκπαιδευτικό βιβλίο ενώ παράλληλα τα βιβλία που εκδίδει είναι ποιοτικά και διαρκούν στο χρόνο.

Η εταιρεία υποστηρίζει ακόμη και την έκδοση τίτλων βιβλίων όπου το αγοραστικό κοινό είναι πολύ περιορισμένο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η έκδοση του συγγράμματος του Adam Smith «Ο πλούτος των Εθνών». Αν και οι πωλήσεις του συγκεκριμένου βιβλίου είναι περιορισμένες ανά έτος, η εταιρεία συνεχίζει την παραγωγή – έκδοσή του, μένοντας πιστή στην άποψή της, ότι ορισμένα συγγράμματα πρέπει να εκδίδονται και να είναι στη διάθεση του αναγνωστικού κοινού, ανεξάρτητα από τις εκάστοτε συνθήκες ζήτησης.

Στην αποστολή της επιχείρησης τέλος, εμμέσως καθορίζεται και η σχέση της επιχείρησης με άλλους και συγκεκριμένα με τους πελάτες και τους μετόχους της, στους οποίους εμφανίζεται να έχει ιδιαίτερη ευαισθησία.

4.2.2. Όραμα

Όραμα της επιχείρησης είναι να γίνει ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην ελληνική αγορά εκδόσεων βιβλίων. Το όραμα αυτό αποτελεί έναν γενικό στόχο που μερικώς έχει επιτευχθεί. Τα Ελληνικά Γράμματα πρωταγωνιστούν σε πωλήσεις, σε ποικιλία βιβλίων, σε παραγωγή τα τελευταία 4 χρόνια και μάλιστα οδηγούν ως ένα βαθμό τις εξελίξεις στην ελληνική αγορά βιβλίων. Δεν αποτελούν όμως ακόμη τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη.

4.2.3. Σκοποί για το 2006

- Έκδοση 50 τίτλων επιστημονικών βιβλίων και δοκιμίων
- Έκδοση 45 τίτλων λογοτεχνικών βιβλίων
- Έκδοση 20 εκπαιδευτικών βιβλίων
- Έκδοση 92 τίτλων παιδικών βιβλίων
- Έκδοση 22 τίτλων lifestyle βιβλίων

4.2.4. Στόχοι

- Έκδοση βιβλίων στις παρακάτω κατηγορίες: επιστημονικό βιβλίο, δοκίμιο, λογοτεχνία, παιδικό βιβλίο, life – style, εκπαιδευτικό βιβλίο
- Διατήρηση υψηλής ποιότητας στα βιβλία που εκδίδει, έμφαση σε long – sellers και όχι σε best – sellers
- Διατήρηση του μεγαλύτερου τζίρου στις εκδόσεις της
- Διατήρηση της συνεργασίας της με τους υπάρχοντες συγγραφείς της
- Διατήρηση των συμβολαίων με εταιρείες του εξωτερικού π.χ. Disney, Warner
- Αύξηση του αριθμού των τίτλων λογοτεχνικών βιβλίων και αύξηση του brand awareness της εταιρείας στην κατηγορία αυτή
- Συνεχής βελτίωση της καλλιτεχνικής επιμέλειας των βιβλίων
- Αύξηση της συμμετοχής σε διαγωνισμούς του κράτους για την ανάθεση της έκδοσης βιβλίων για δημόσια σχολεία και εκπαιδευτήρια

-
- Επένδυση σε νέα ονόματα στο χώρο της συγγραφής βιβλίων και υποστήριξη αυτών για συνεχή βελτίωση
 - Εκμετάλλευση ευκαιριών συνεργασίας με εταιρείες που ανήκουν στο δημοσιογραφικό οργανισμό Λαμπράκη, όπως για παράδειγμα με τα βιβλιοπωλεία ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
 - Ανάπτυξη του δικτύου διανομής των βιβλίων

4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ

4.3.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

- Ø Την επιχειρηματική/ εταιρική στρατηγική (corporate level strategy)
- Ø Την ανταγωνιστική στρατηγική (business or competitive strategy)
- Ø Την λειτουργική στρατηγική (functional strategy)

Παρακάτω αναλύεται κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές για την επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα.

4.3.2. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική

Αρχικά, αναφέρουμε ότι η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική ασχολείται με θέματα όπως η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, η επέκταση των δραστηριοτήτων της ή η έξοδος από διάφορους τομείς δραστηριότητας και γενικά , θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Hitt, Ireland και Hoskisson (2001):

«Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης

ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές» (1).

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διακρίνονται σε: στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης, διάσωσης/ αναστροφής.

Ο εκδοτικός οίκος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ ακολουθεί, σε επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής (corporate) στρατηγικής, στρατηγική σταθερότητας. Διατηρεί την ίδια αποστολή και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς τα τελευταία χρόνια. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες της και δεν γίνονται επενδύσεις σε νέες δραστηριότητες.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική σταθερότητας που ακολουθούν τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ είναι η στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy), στην οποία η επιχείρηση αναμένει σημαντικές τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της συνεπακόλουθης επιρροής που έχει στον εκδοτικό κλάδο και στην οικονομία. Για παράδειγμα, το βιβλίο σε μορφή CD-ROM ή το διαδίκτυο και η ευρεία χρησιμότητα τού για αναζήτηση αποσπασμάτων βιβλίων ή άρθρων είναι σημαντικά τεχνολογικά ευρήματα που επηρεάζουν τον κλάδο και συνεπώς και την επιχείρηση που μελετάμε και μάλιστα μέχρι στιγμής αρνητικά. Γι' αυτό και τα Ελληνικά Γράμματα προτιμούν και ακολουθούν «στάση αναμονής», προκειμένου να δουν πως τελικά διαμορφώνονται οι εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία. Έτσι, θα έχουν την ευκαιρία να εκτιμήσουν καλύτερα την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν αυτές οι εξελίξεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος πριν αναλάβουν επενδυτικά ανοίγματα.

4.3.3. Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Σύμφωνα με τον M. Porter «**Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από μια βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου**» (2).

Εστιάζεται κυρίως στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και διακρίνεται σε: στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης (με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους). Κάθε μια από τις επιμέρους ανταγωνιστικές στρατηγικές σημαίνει διαφορετικά κόστη στις επιμέρους λειτουργίες της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης καθώς και μια εντελώς διαφορετική οργανωτική δομή αλλά και διαφορετικές ικανότητες.

Σε επίπεδο ανταγωνιστικής (business) στρατηγικής τα Ελληνικά Γράμματα, ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης προσδίδοντας ανώτερη ποιότητα στο προϊόν τους. Τι εννοούμε όμως ανώτερη ποιότητα στην έκδοση βιβλίων;

Η επιχείρηση κατορθώνει :

- Με ελκυστικά συμβόλαια στους καλούς, βραβευμένους συγγραφείς και καταξιωμένους επιστήμονες αλλά και με την προκαταβολή μέρους των οφειλών της, να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας μαζί τους, γεγονός που προσδίδει στα βιβλία της καταξίωση, αξιοπιστία και εγκυρότητα.
- Με την έκδοση κυρίως επιστημονικών, λογοτεχνικών και εκπαιδευτικών βιβλίων, να διατηρεί ένα αναγνωστικό κοινό με μεσαίο έως υψηλό επίπεδο μόρφωσης.
- Να διατηρεί μακροχρόνια συνεργασία με τους πιο γνωστούς και καλούς εικονογράφους στο χώρο και να κατορθώνει έτσι να κάνει τα βιβλία ιδιαίτερα εντυπωσιακά με ελκυστικά εξώφυλλα και ευχάριστες και καλοσχεδιασμένες εικόνες.
- Με την παροχή εκπτώσεων σε νέα βιβλιοπωλεία που θα ήθελε να προσελκύσει στο δίκτυο διανομής της καθώς και με την διατήρηση προσωπικών επαφών με πωλητές και παροχή οικονομικών και μη

κινήτρων (π.χ. *Bonus, premiums*), να υπάρχουν τα βιβλία σε πολλά σημεία πώλησης, ακόμη και σε *super – market* και σε χαρτοπωλεία.

Τα Ελληνικά Γράμματα με τους παραπάνω τρόπους κατορθώνουν να βρίσκονται στην προτίμηση του αναγνωστικού κοινού και να διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι ο κλάδος των επιστημονικών βιβλίων που ανεβάζει το επίπεδο μόρφωσης και προσδίδει κύρος και ποιότητα, είναι εκείνος που ανέδειξε τα Ελληνικά Γράμματα στον χώρο των εκδόσεων βιβλίων.

Αξίζει ακόμη να αναφερθεί, ότι η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να ακολουθήσει για παράδειγμα στρατηγική ηγεσίας κόστους, αφού έχει επιλέξει, από το ξεκίνημα κιάλας της λειτουργίας της να συνεργάζεται με επώνυμους συγγραφείς, καταξιωμένους επιστήμονες, και καλούς συνεργάτες, στοιχεία που ανεβάζουν πολύ το κόστος του προϊόντος και δεν επιτρέπουν τυχόν εκπτώσεις και χαμηλές τιμές.

Πιο κάτω αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα από τα βραβεία συνεργατών του εκδοτικού οίκου Ελληνικά Γράμματα.

- Μεγάλο Κρατικό Βραβείο Λογοτεχνίας 2001 στον Μήτσο Αλεξανδρόπουλο για το σύνολο του έργου του.
- Βραβείο Booker 2003 στον DBC Pierre για το βιβλίο «Βέρνον, ο μικρός θεός».
- Βραβείο Booker 2001 στον Πιτερ Κάρει για το βιβλίο «Η αληθινή ιστορία της συμμορίας Κέλι».
- Βραβείο Pulitzer 2000 στη Τζούμπα Λαχίρι για το βιβλίο «Διερμηνέας Ασθενειών».
- Βραβείο Δοκιμίου 2002 και 2003 αντίστοιχα στη Ζωή Σαμαρά για το «Τα άδυτα του Σημείου» και στον Σταύρο Σταυρίδη για το «Από την πόλη οθόνη στην πόλη σκηνή» και τα δύο βιβλία ανήκουν στη σειρά «Η Τέχνη του Θεάματος».
- Βραβείο Καλύτερου Βιβλίου Μεσογειακής Κουζίνας 2003 παγκοσμίως από το «Gourmand World Cookbook Awards 2003» στη Μυρσίνη Λαμπράκη

και την Engin Akin για το βιβλίο «Ελλάδα-Τουρκία στο ίδιο τραπέζι. Γευστική περιήγηση στις δύο χώρες».

- Βραβείο Ακαδημίας Αθηνών 2004 για το σύνολο του έργου του στον Ευγένιο Τριβιζά.
- Βραβείο Παιδικού Βιβλίου Μέσης Ηλικίας από τον Κύκλο Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου 2003 στο Γιάννη Ρεμούνδο για το «Επιχείρηση Κούκος».
- Βραβείο Εικονογράφησης από τον Κύκλο Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου 2003 στην Κέλλυ Ματαθία-Κόβο για την εικονογράφηση του βιβλίου «Η κότα που έγινε αβγό» της Σοφίας Μαντουβάλου.
- Κρατικό Βραβείο Εικονογράφησης 2001 και Βραβείο Εικονογράφησης του Κύκλου Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου 2001 στη Σοφία Φόρτωμα για την εικονογράφηση του βιβλίου «Η γάτα που ήθελε να γίνει πουλί» του Μάνου Ελευθερίου.
- Βραβείο Παιδικού Βιβλίου 2001 του περιοδικού «Διαβάζω» στη Φωτεινή Φραγκούλη για το «Μισό Πιθάρι» (εικονογράφηση: Εύη Τσακνιά).
- Βραβείο «Πηνελόπη Μαξίμου» από τον Κύκλο Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου 2001 στην Άννα Μενδρινού για την εικονογράφηση του «Η βασιλοπούλα που ζητούσα το φεγγάρι» της Ζωής Βαλάση.
- Κρατικό Βραβείο Εικονογράφησης 1999 στον Νικόλα Ανδρικόπουλο για την εικονογράφηση του βιβλίου «Οι πειρατές της λιμνοχώρας» των Μάνιας Καπλάνογλου και Νικόλα Ανδρικόπουλου.
- Βραβείο Παιδικού Βιβλίου 2002 από τον Κύκλο Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου στη Χαρά Γιαννακοπούλου για το βιβλίο «Η απέναντι μοναξιά» (εικονογράφηση: Έφης Λαδά).
- Έπαινος του Κύκλου Ελληνικού Παιδικού Βιβλίου 2001 στη Φιλιά Νικολούδη για το βιβλίο «Το χαρούμενο λιβάδι» (εικονογράφηση: Σοφία Φόρτωμα).
- Γ' Βραβείο Μπιενάλε Τεχεράνης 1999 στο Νικόλα Ανδρικόπουλο για το εξώφυλλο του βιβλίου «Ο πειρατής με τα αλλιώτικα μάτια» της Τόνιας Χατζηδάκη.
- Α' Ευρωπαϊκό Βραβείο Παιδικής Λογοτεχνίας Pier Paolo Vergerio του Πανεπιστημίου της Πάντοβα, 1987 στο Χρήστο Μπουλώτη για το βιβλίο

«Η παράξενη αγάπη του αλόγου και της λεύκας» (εικονογράφηση: Νίκη Σταματίου).

4.3.4. Λειτουργική Στρατηγική (Functional – Level Strategy)

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στην στρατηγική που ακολουθείται στις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως στρατηγική παραγωγής ή πωλήσεων.

Πιο κάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά στις λειτουργίες της επιχείρησης Ελληνικά Γράμματα στα διάφορα τμήματα της, το αντικείμενο δραστηριότητας του κάθε τμήματος, τον αριθμό των απασχολούμενων, τους στόχους και την λειτουργική στρατηγική.

Η επιχείρηση σήμερα απασχολεί 120 εργαζομένους. Αυτοί είναι κατανεμημένοι στα παρακάτω τμήματα:

Κύριες Λειτουργίες κατά τον M. Porter

➔ Τμήμα Αποθηκών

Πρόκειται για το τμήμα που απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού της εταιρείας. Έχει 35 εργαζόμενους και στόχος του είναι η ελαχιστοποίηση και η ορθολογική τοποθέτηση και διαχείριση των αποθεμάτων.

Η επιχείρηση προωθεί την just – in – time παράδοση α΄ υλών σε όσο το δυνατόν περισσότερες προμήθειες για την αποφυγή διατήρησης μεγάλου όγκου στις αποθήκες της και την μείωση του κόστους αποθήκευσης.

➔ Τμήμα Παραγωγής

Απασχολεί περίπου 12 άτομα και ασχολείται αποκλειστικά με την καλλιτεχνική επιμέλεια του εντύπου που θα έρθει στα χέρια τού από τον συγγραφέα προκειμένου να το μετατρέψει σε βιβλίο.

Στόχος του είναι η καινοτομία ιδιαίτερα στα εξώφυλλα έτσι ώστε να προσελκύει περισσότερο και πιο ευχάριστα το αναγνωστικό κοινό. Στρατηγική για την επίτευξη του ανωτέρου στόχου είναι η επιλογή των πιο έμπειρων και χαρισματικών εικονογράφων και γραφιστών αλλά και η διατήρηση της συνεργασίας με καλές αμοιβές και πρόσθετες παροχές.

➤ **Τμήμα Εκδόσεων**

Απασχολεί περίπου 12 άτομα και δραστηριοποιείται στην έκδοση των εντύπων που παραλαμβάνει από το τμήμα παραγωγής. Στόχος είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση και εκτύπωση αυτών. Στρατηγική είναι η τοποθέτηση και χρήση των πιο σύγχρονων εκτυπωτών, φωτοτυπικών και άλλων μηχανημάτων καθώς και το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

➤ **Τμήμα Μάρκετινγκ**

Απασχολεί 6 άτομα και στόχος του είναι οι διάφορες προωθητικές ενέργειες με τις οποίες το προϊόν θα καταφέρει να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για μια σειρά ενεργειών σχετικά με το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση.

Ορισμένες από τις προωθητικές ενέργειες που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ είναι διάφορες εκδηλώσεις παρουσίασης του βιβλίου με επώνυμους καλεσμένους από το χώρο των Τεχνών και των Γραμμάτων, καθώς και γιορτές την περίοδο των Χριστουγέννων με καλεσμένους τους συγγραφείς αλλά και φίλους, συνεργάτες, προμηθευτές και βιβλιοπώλες με απώτερο σκοπό τη γνωριμία των συγγραφέων με άλλους για την καλύτερη προώθηση των βιβλίων τους. Τέλος, η επιχείρηση διαφημίζεται κυρίως σε εφημερίδες και περιοδικά. Το 2003 διατέθηκε ποσό ύψους 728,7 χιλ. € για την προβολή της επιχείρησης έναντι 892 χιλ. € των εκδόσεων

Πατάκη, 812,8 χιλ. € των εκδόσεων Σαββάλας και 819,2 χιλ. € των εκδόσεων Φυτράκη.

➤ **Τμήμα Πωλήσεων**

Απασχολεί 18 άτομα και στόχος του είναι η διατήρηση του υψηλότερου δυνατού τζίρου για την επιχείρηση. Το τμήμα αυτό έχει καταφέρει να συνεργάζεται με 1.200 ενεργούς πελάτες, μεταξύ αυτών γνωστές αλυσίδες βιβλιοπωλείων όπως ο «Ελευθερουδάκης» και ο «Παπασωτηρίου», εκπαιδευτήρια, τουριστικά σημεία σε όλη τη χώρα και κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης. Σημαντικό ποσοστό πωλήσεων πραγματοποιείται επίσης μέσω χονδρεμπόρων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό της επιχείρησης την διακίνηση των βιβλίων σε διάφορα σημεία πώλησης.

Στρατηγική για την διατήρηση και αύξηση των πελατών και των πωλήσεων είναι η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στα διάφορα σημεία πώλησης, η τήρηση των δεσμεύσεων ως προς την αμοιβή, τον χρόνο πληρωμής, την καλή κατάσταση των πωλούμενων προϊόντων. Ακόμη, η διατήρηση του δικαιώματος της επιστροφής βιβλίων μέχρι 10% της αρχικής αγοράς των πελατών και για ορισμένο χρονικό διάστημα αλλά και διάφορα κίνητρα όπως ποσοστά στην περίπτωση πώλησης σημαντικής ποσότητας προϊόντος.

Υποστηρικτικές Λειτουργίες κατά τον M. Porter

➤ **Τμήμα Δικαιωμάτων**

Απασχολεί περίπου 5 άτομα, τα οποία ασχολούνται με τη νομική παρακολούθηση της εταιρείας και με την κατάρτιση συμβάσεων μεταξύ της εταιρείας και του προσωπικού και των τρίτων όπως συγγραφέων. Η εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση να δώσει ένα ποσοστό επί της λιανικής πώλησης στο συγγραφέα. Το ποσοστό αυτό ποικίλει από 5% μέχρι το ανώτερο 20% ανάλογα με το κύρος και την εμβέλεια του ονόματος του συγγραφέα. Επίσης, η εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση να υποστηρίξει νομικά τα πνευματικά δικαιώματα του συγγραφέα ενώ εκείνος δεσμεύεται ότι το προϊόν του είναι πρωτότυπο.

Στόχος του τμήματος είναι η προσέλκυση ικανών και γνωστών συγγραφέων και η διατήρηση της συνεργασίας αλλά και η συνεργασία με νέα ονόματα, τα οποία εκτιμάται ότι θα λάμψουν στο ελληνικό ή διεθνές στερέωμα. Στρατηγική που ακολουθείται για την συνεργασία με γνωστούς συγγραφείς είναι τα υψηλά, και σε ορισμένες περιπτώσεις, τα υψηλότερα στην ελληνική αγορά ποσοστά συγγραφέων και η πληρωμή αρκετών χρημάτων για την τοποθέτηση των βιβλίων σε επιφανές μέρος των βιβλιοπωλείων. Για την περίπτωση των ανώνυμων νέων ονομάτων, η επιχείρηση είναι πάντα δεκτική στην έκδοση βιβλίων νέων συγγραφέων που η δουλειά τους θεωρείται από τα στελέχη της επιχείρησης, ποιοτική και που φιλοδοξούν και επιδιώκουν να γίνουν γνωστοί.

➤ **Τμήμα Λογιστηρίου**

Αποτελείται από 6 άτομα που ασχολούνται με την καθημερινή λογιστική παρακολούθηση των εργασιών της εταιρείας. Στόχος είναι η όσο το δυνατόν πιο οργανωμένη και συστηματική τήρηση και παρακολούθηση των λογιστικών βιβλίων και καταστάσεων.

Στρατηγική για την επίτευξη του ανωτέρου στόχου είναι η τοποθέτηση ικανών και εξειδικευμένων λογιστών, φοροτεχνικών και βοηθών λογιστών καθώς και η συνεχής κατάρτιση και ενημέρωσή τους.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι ένα κομμάτι των λογιστικών εργασιών καθώς επίσης και η μηχανογράφηση της εταιρείας γίνεται από το Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη.

4.3.5. Στρατηγική ανά Κατηγορία Βιβλίου

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα στις διάφορες κατηγορίες βιβλίου που εκδίδει είναι οι παρακάτω:

ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΑ

Ελκυστικά συμβόλαια συνεργασίας με παλιούς και νέους συγγραφείς που εμπιστεύονται τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, και με ανερχόμενους έλληνες και ξένους συγγραφείς. Έχει επενδύσει σε ονόματα όπως ο Πάνος Καρνέζης, Peter Karry, Τζούμπαλα Χίρι, Nickolas Sparks.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

Έμφαση στην ποιότητα, στην καινοτομία στη δομή και στη χρηστικότητα. Κυρίως εκδίδει βιβλία με μεγάλο βαθμό δυσκολίας που απευθύνονται σε μέτριους έως καλούς μαθητές καθώς και στους καθηγητές.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

Συνεχής αναβάθμιση της καλλιτεχνικής επιμέλειας των βιβλίων ψυχολογίας, διατήρηση της συνεργασίας με γνωστούς σε αυτό το είδος βιβλίων συγγραφείς, ελκυστικοί τίτλοι.

ΠΑΙΔΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

Έμφαση περισσότερο στην παιδική και εφηβική λογοτεχνία παρά στο εικονογραφημένο παιδικό βιβλίο και διατήρηση της καλής συνεργασίας με τη Disney και τη Warner.

Έκδοση λιγότερων τίτλων παιδικών βιβλίων λόγω της αλλαγής του τρόπου ζωής των παιδιών. Αγορά στόχος οι ηλικίες από 10 ετών και άνω.

BIBLIA LIFE STYLE

Έμφαση στην εικονογράφηση και στην πληροφόρηση.

4.4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ANALYSIS) ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Τα Ελληνικά Γράμματα μπορούν ως ένα βαθμό να αντιμετωπίσουν την τεχνολογία σαν πρόκληση και ευκαιρία παρά ως απειλή. Είναι μία σημαντική ευκαιρία η καλή, ενημερωμένη και με δυνατότητα μετάφρασης σε πάνω από μία ξένη γλώσσα, ιστοσελίδα, έτσι ώστε να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες και να αποτελεί καλή ηλεκτρονική διαφήμιση για την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Μία καλή ηλεκτρονική ιστοσελίδα μπορεί να σημάνει και την αύξηση των πωλήσεων σε νέους που ασχολούνται περισσότερο με νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας και που έχουν περιορισμένο ελεύθερο χρόνο.

Πρέπει επίσης, να αντιμετωπιστεί η δυνατότητα on – line παραγγελίας βιβλίων σαν μία σημαντική ευκαιρία για αύξηση των πωλήσεων ακόμη και σε έλληνες της διασποράς που διαφορετικά ίσως να μην είχαν καν την δυνατότητα αγοράς και έτσι μακροχρόνια να εξαπλωθεί η φήμη της επιχείρησης και τα βιβλία της παγκοσμίως. Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ηλεκτρονική πώληση. Βέβαια, δίνει ήδη την δυνατότητα on-line αγοράς μέσω των παρακάτω ιστοσελίδων επώνυμων βιβλιοπωλείων:

- www.shop21.gr
- www.papasotiriou.gr
- www.protoporia.gr
- www.ianos.gr/default.asp
- www.leaderbooks.com

αλλά δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται αρνητικά τα χαμηλά ποσοστά αγοράς μέσω ιντέρνετ στην Ελλάδα. Αν αναλογιστεί κανείς, ότι διαχρονικά αυξάνεται το ποσοστό διείσδυσης στο ιντέρνετ (από 10,6% το 2001 σε 19,9% το 2003, σύμφωνα με έρευνα του συνδέσμου επιχειρήσεων πληροφοριών και επικοινωνιών Ελλάδας), αυτό σημαίνει διαχρονικά και αύξηση του ποσοστού των ανθρώπων που κάνουν on – line αγορές.

Ακόμη, η επιχείρηση έχει ήδη κάνει και πρέπει να κάνει με πιο γοργούς ρυθμούς εκδόσεις βιβλίων σε μορφή CD – ROM αντί των παραδοσιακών βιβλίων, έτσι ώστε

να είναι ανάμεσα στους πρώτους ελληνικούς εκδοτικούς οίκους που ακολουθούν την τεχνολογία.

Ευκαιρία αποτελεί επίσης και η εισροή οικονομικών μεταναστών στην Ελλάδα, αφού η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα ύστερα από έρευνες σχετικά με τις ψυχαγωγικές συνήθειες των μεταναστών, το επίπεδο μόρφωσης κ.α. να κάνει και μεταφράσεις ορισμένων εκ των βιβλίων της, να γίνει γνωστή στους μετανάστες και να αυξήσει έτσι τις πωλήσεις της.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, σύμφωνα με έρευνες, διαχρονικά αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων παρόλο που ακόμη είναι χαμηλό σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε.. Επίσης, οι οικονομικοί μετανάστες μπορεί να αυξάνονται συνεχώς αλλά τους δίνεται πια η ευκαιρία να πηγαίνουν σε ελληνικά σχολεία και να μαθαίνουν την ελληνική γλώσσα. Τα παραπάνω πρέπει να ενθαρρύνουν τα Ελληνικά Γράμματα για μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς, επιβίωση και ανάπτυξη.

Προτείνεται τέλος, η αύξηση της κινηματογραφικής ή τηλεοπτικής μεταφοράς λογοτεχνικών βιβλίων που παράγει η επιχείρηση γιατί έτσι η ζήτηση τους επηρεάζεται θετικά και τα καθίστα ευρέως γνωστά. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι εν λόγω ταινίες γνωρίζουν μεγάλη εμπορική επιτυχία, η ζήτηση των αντίστοιχων βιβλίων θα αυξάνεται κατακόρυφα. Πρόσφατα η επιχείρηση εξέδωσε το βιβλίο του Αλέξανδρου Παπακαλιάτη «Δύο μέρες μόνο», που λόγω της τηλεοπτικής του μεταφοράς οι πωλήσεις του βιβλίου αυξήθηκαν κατακόρυφα.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Μία από τις πιο σοβαρές απειλές που παρουσιάζεται στην πορεία της επιχείρησης είναι η παγκοσμιοποίηση. Η απειλή αυτή σχετίζεται με ορισμένους γλωσσικούς και γεωγραφικούς παράγοντες, οι οποίοι δρουν ανασταλτικά στην αύξηση της

παραγωγής και των πωλήσεων. Η Ελλάδα έχει μικρό πληθυσμό και η διάδοση της ελληνικής γλώσσας είναι περιορισμένη διεθνώς, γεγονός που επηρεάζει την ανάπτυξη, τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνής αγοράς. Τα Ελληνικά Γράμματα συνεπώς, δυσχεραίνονται στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν και άλλη μια απειλή, το αυξημένο κόστος.

Επίσης, στην Ελλάδα ο αριθμός των υφιστάμενων βιβλιοθηκών και των αμιγώς βιβλιοπωλείων είναι περιορισμένος συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Τα περισσότερα σημεία πώλησης βιβλίων διαθέτουν παράλληλα και άλλα προϊόντα, όπως είδη χαρτοπωλείου, παιχνίδια κλπ. Η έλλειψη βιβλιοθηκών, αλλά και εξειδικευμένων καταστημάτων βιβλίου με καταρτισμένο και ενημερωμένο προσωπικό, εμποδίζει την αύξηση της αναγνωσιμότητας, τη διάδοση του βιβλίου και την επέκταση της αγοράς του. Το πρόβλημα είναι εντονότερο στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, καθώς τα αμιγώς βιβλιοπωλεία συγκεντρώνονται στο σύνολό τους σχεδόν στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.

Θα μπορούσε επίσης κανείς να αναφέρει ως απειλή και τις τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών που έχουν αποσπάσει αξιόλογο μερίδιο της αγοράς του βιβλίου. Εναλλακτικά πολιτιστικά και ψυχαγωγικά μέσα που έχουν σημαντική απήχηση στο κοινό είναι τα περιοδικά, η ιδιωτική τηλεόραση και ο κινηματογράφος, το διαδίκτυο, τα προϊόντα multimedia και διάφορα cd – rom αντί των παραδοσιακών βιβλίων.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το γεγονός ότι τα Ελληνικά Γράμματα αποτελούν μέλος του Δημοσιογραφικού Οργανισμού Λαμπράκη (παραχώρηση του 51% των μετοχών της) δίνει υψηλό αίσθημα ασφάλειας. Δίνει ακόμη την ευκαιρία για τα Ελληνικά Γράμματα να

συνεργαστούν με εταιρείες του Ομίλου και να εκμεταλλευτούν τις δικές του δημόσιες σχέσεις. Για παράδειγμα η εταιρεία προμηθεύει τα βιβλιοπωλεία «Παπασωτηρίου» με τα βιβλία της. Ένα ακόμη πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η συνεργασία της εφημερίδας το Βήμα με τις εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, που προσφέρεται η δυνατότητα στους αναγνώστες της εφημερίδας το Βήμα να αποκτήσουν βιβλία από τα Ελληνικά Γράμματα συλλέγοντας τα αντίστοιχα κουπόνια από την εφημερίδα. Επίσης είναι γνωστό ότι ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη έχει πολιτική επιρροή με αποτέλεσμα αυτή η επιρροή, θετική ή αρνητική, να επηρεάζει αντίστοιχα και τα Ελληνικά Γράμματα.

Η πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας ευνοεί ιδιαίτερα την έκδοση και αυτοχρηματοδότηση νέων τίτλων βιβλίων. Τα Ελληνικά Γράμματα, έχοντας μια πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση και ικανοποιητική ρευστότητα, μπορούν να επιβιώσουν από τα έσοδα ορισμένων τίτλων βιβλίων και να στηρίξουν την έκδοση νέων τίτλων που προβλέπεται ότι θα παρουσιάσουν υψηλά κέρδη μακροπρόθεσμα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε, ότι η εταιρεία έδωσε προκαταβολή για νέο βιβλίο του Ουμπέρτο Έκο που εκδόθηκε τον Φεβρουάριο του 2005 από τον Ιούλιο του 2003.

Η ανάθεση από πλευράς δημοσίου, του εφοδιασμού βιβλίων σε διάφορους δημοσίους οργανισμούς, από τα Ελληνικά Γράμματα είναι επίσης μια σημαντική νέα δύναμη. Ενδεικτικά αναφέρουμε, ότι το 2004 η επιχείρηση κατάφερε να αναλάβει 35 διδακτικά πακέτα στα 128 που προκηρύχθηκαν από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Μέχρι πέρσι οι πωλήσεις στο κράτος αποτελούσαν μόνο το 2% του συνολικού της τζίρου.

Τέλος, δύναμη αποτελεί και η αποκλειστικότητα στη συνεργασία με ορισμένους συγγραφείς όπως ο Ουμπέρτο Έκο, ο Πάνος Καρνέζης, ο Goleman Daniel , καθώς και η συνεργασία με επώνυμους οίκους του εξωτερικού και με ανερχόμενα ονόματα.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί μέλος του Δημοσιογραφικού Ομίλου Λαμπράκη μπορεί να αποτελέσει και τροχοπέδη στη συνεργασία της με άλλες εταιρείες, στην περίπτωση που δεν υπάρχει καλή επαφή με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις του Ομίλου. Ακόμη, πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις, ανταποκρινόμενες στις τεχνολογικές εξελίξεις συνεργάζονται με εταιρίες media, πράγμα που τα Ελληνικά Γράμματα δεν έχουν κάνει ακόμη, αφού οι συνεργασίες της πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και σύμφωνες με τις προσδοκίες και επιθυμίες του ΔΟΛ.

Μία ακόμη αδυναμία είναι το υψηλό κόστος διατήρησης δικαιωμάτων των συγγραφέων, που παρόλο που η επιχείρηση έχει τη δύναμη να ανταποκριθεί δεν παύει να είναι αδύνατο σημείο. Θα μπορούσε ένα ποσό των πνευματικών δικαιωμάτων να το διαθέσει σε άλλο τμήμα της αλυσίδας αξίας της, όπως για παράδειγμα διαφήμιση που θα ευνοούσε περισσότερο ίσως τις πωλήσεις.

4.5. Η ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εκτιμώντας τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν παραπάνω για την επιχείρηση Ελληνικά Γράμματα, η οποία κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και μία από τις πρώτες θέσεις του κλάδου εμείς προτείνουμε:

Να συνεχίσει η επιχείρηση να έχει την ίδια αποστολή, δηλαδή να εκδίδει όλες τις κατηγορίες βιβλίων και μάλιστα στοχεύοντας σε ανώτερη ποιότητα. Ακόμη, να παρακολουθεί τις όποιες εξελίξεις την επηρεάζουν είτε στο μακρο είτε στο μικρο περιβάλλον και να ανταποκρίνεται ενεργητικά, όπως ήδη κάνει. Το management επίσης της επιχείρησης από τα αποτελέσματα και μόνο φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποδοτικό.

Δεδομένου όμως ότι η επιχείρηση εκδίδει ήδη πολλές κατηγορίες βιβλίων και είναι εντάσεως εργασίας, προτείνεται το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στα τμήματα παραγωγής, εκδόσεων, μάρκετινγκ και πωλήσεων, να χωριστεί σε ομάδες εργασίας και κάθε ομάδα εργασίας να ασχολείται με μία μόνο κατηγορία βιβλίου (αυτόνομες ομάδες εργασίας). Η εταιρεία θα μπορέσει μελλοντικά να μετατρέψει την παραγωγή κάθε κατηγορίας βιβλίου σε έναν μικρό ξεχωριστό εκδοτικό οίκο, κάτω από την «ομπρέλα» της Ελληνικά Γράμματα Α.Ε.. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλίσει μεγαλύτερη ευελιξία αλλά και θα μπορέσει να γίνει καλύτερος έλεγχος του ανταγωνισμού ανά κατηγορία.

Έτσι θα εκπληρωθεί ίσως και το όραμα της που είναι να καταφέρει να γίνει ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην ελληνική αγορά εκδόσεων βιβλίων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South – Western College Publishing, 2001, 4th Edition
- ◆ 2. Porter M., "Competitive Advantage", New York, The Free Press, 1985

-
- ◆ 3. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, New Jersey 2004
 - ◆ 4. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Τόμος Α' και Τόμος Β', Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
 - ◆ 5. Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP για τον Κλάδο των Εκδόσεων Βιβλίων, Μάρτιος 2004
 - ◆ 6. Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης Ελληνικά Γράμματα

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΙΝΤΕΡΝΕΤ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ 1. www.ellinikagrammata.gr
- ◆ 2. www.dol.gr
- ◆ 3. www.google.com
- ◆ 4. www.patakis.gr

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΕΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ 1. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962, p. 13
- ◆ 2. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin, 1971
- ◆ 3. Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, 1985
- ◆ 4. Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
- ◆ 5. What is Strategy? By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1996
- ◆ 6. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications, Blackwell Business, 1998, third Edition.
- ◆ 7. Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών (Δημήτρης Β. Παπούλιας – Δεύτερη έκδοση – Εκδόσεις Καστανιώτης), Αθήνα 2002
- ◆ 8. Στρατηγικό μάρκετινγκ, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999
- ◆ 9. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, New Jersey 2004
- ◆ 10. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Τόμος Α' και Τόμος Β', Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- ◆ 11. Λιούκας, Σ. Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Αθήνα 1995
- ◆ 12. Clusters and the new Economics of competition, By Michael E. Porter, Harvard Business Review, November-December 1998
- ◆ 13. Εθνική: Έμφαση στην παρουσία της στα Βαλκάνια, Θεσσαλονίκη, 22-23 Μαρτίου 2005
- ◆ 14. Ελληνικές Επενδύσεις Στα Δυτικά Βαλκάνια, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, 25/5/2005

-
- ◆ 15. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, Επιτροπή Internet & Value Added Services, Αθήνα, 25 Ιανουαρίου 2005
 - ◆ **16. Πλάνο Δράσης για την Ανάπτυξη του Internet στην Ελλάδα.** Επιτροπή Internet & Value Added Services, Αθήνα, 25 Ιανουαρίου 2005
 - ◆ 17. Στατιστικά Δεδομένα για τους μετανάστες στην Ελλάδα, Μεσογειακό Παρατηρητήριο Μετανάστευσης Ι.Α.Π.Α.Δ. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αναθεωρημένη Έκδοση, 15 Νοεμβρίου 2004
 - ◆ 18. Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP για τον Κλάδο των Εκδόσεων Βιβλίων, Μάρτιος 2004
 - ◆ 19. Βουλή των Ελλήνων, Πεντακόσια Χρόνια Έντυπης Παράδοσης του Νέου Ελληνισμού (1499-1999)
 - ◆ 20. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, αρ. Φύλλου 96/ 20-4-2005
 - ◆ 20. Νόμος 3414/2005 – ΦΕΚ 279/Α' / 10.11.2005
 - ◆ 21. Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης Ελληνικά Γράμματα
 - ◆ 22. Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South – Western College Publishing, 2001, 4th Edition
 - ◆ 23. Porter M., "Competitive Advantage", New York, The Free Press, 1985

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET

- ◆ 1. www.ab.gr
- ◆ 2. www.themallathens.gr
- ◆ 3. www.ellinikagrammata.gr
- ◆ 4. www.google.com
- ◆ 5. www.dol.gr
- ◆ 6. www.patakis.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ