

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα: Ενίσχυση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**  
**Μικρομεσαίας Επιχείρησης**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Καναβούρη Αθηνά**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Πέκκα - Οικονόμου Βικτωρία**

**ΑΘΗΝΑ 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο:

**«Ενίσχυση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Μικρομεσαίας Επιχείρησης»**

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας.... 

Όνοματεπώνυμο.....KANABOYPH ΑΘΗΝΑ.....

Ημερομηνία.....24/02/2023.....

## Ευχαριστίες

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κυρία Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου που δέχτηκε να με καθοδηγήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας, αφιερώνοντας χρόνο στην άφογη συνεργασία μας.*

*Ακόμη, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, που με υποστηρίζουν σε κάθε μου εγχείρημα.*

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τη διαδικασία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Για τον σκοπό αυτό, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζομένους και ιδιοκτήτες 70 Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων [ΜμΕ] που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Για τη διανομή των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM.

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρώτον έδειξαν ότι η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για τις ελληνικές ΜμΕ, δεδομένου ότι τις βοηθάει στο να εξασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητά τους. Αυτό γίνεται ακόμα πιο κρίσιμο σε περιόδους οικονομικών αναταραχών, όπως αυτή που διανύουμε σήμερα. Οι βασικοί παράγοντες που βοηθούν τις ΜμΕ στην Ελλάδα στο να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι (με σειρά σημαντικότητας): 1) η χρήση των νέων τεχνολογικών συστημάτων, 2) η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών, 3) η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών, 4) η χρήση νέων διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας και 5) η απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.

Από την άλλη πλευρά, αναφέρθηκαν τα εξής εμπόδια στην προσπάθεια ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: σύνθετο φορολογικό περιβάλλον, ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς, σύνθετο νομικό περιβάλλον, ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση, ελλιπής οικονομική υποστήριξη, δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις, ελλιπής διοικητική υποστήριξη και ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες. Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, τα περισσότερα εμπόδια αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Απαιτείται λοιπόν η δημιουργία πιο ευέλικτων και λιγότερο γραφειοκρατικών διαδικασιών από την πλευρά του κράτους που θα επιτρέψουν στις ΜμΕ να λειτουργούν καλύτερα και σταθερότερα.

Τέλος, μικρές, αλλά εννοιολογικά σημαντικές, διαφοροποιήσεις παρουσιάστηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τα έτη λειτουργίας τους.

Συμπερασματικά, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν το βασικότερο κομμάτι της εγχώριας επιχειρηματικής κοινότητας. Αυτό αντικατοπτρίζεται κυρίως στην προσφορά τους στην απασχόληση. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται θεμελιώδης για τη συνέχιση της λειτουργίας τους και για την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητάς τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί αναπτυξιακοί φορείς πρέπει να παίξουν πρωτεύοντα ρόλο στην υποστήριξη των μικρότερων ΜμΕ στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να προσεγγίσουν επαρκέστερα τις ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργώντας έτσι ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον.

**Λέξεις κλειδιά:** Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Ελλάδα

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	8
1.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι της διατριβής .....	8
1.2 Σημασία και συμβολή της εργασίας .....	9
1.3 Ελληνικό οικονομικό περιβάλλον και η διάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας.....	9
1.4 Δομή της εργασίας.....	14
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	15
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	16
2.1 Εισαγωγή.....	16
2.2 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις .....	16
2.3 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στη Ελλάδα .....	18
2.4 Επιχειρηματική Στρατηγική και η σημασία της .....	22
2.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Θεωρητική Ανάλυση.....	26
2.6 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (Ανάλυση εμπειρικών ερευνών).....	27
2.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	32
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	33
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία .....	36
3.1 Εισαγωγή.....	36
3.2 Ερευνητική προσέγγιση .....	36
3.3 Ερευνητική διαδικασία .....	37
3.4. Το ερευνητικό εργαλείο .....	38
3.5 Μεθοδολογία Ανάλυσης.....	40
3.6 Ερευνητικοί περιορισμοί.....	40
3.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	40
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	41
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και Αποτελέσματα.....	42
4.1 Εισαγωγή.....	42
4.2 Δημογραφικά δεδομένα του δείγματος .....	42
4.3 Περιγραφικά Μέτρα.....	44
4.3.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σημασία και ικανότητα).....	44
4.3.2 Εμπόδια στη διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	46

4.4 Παραμετρικά Τεστ .....	48
4.4.1 Μέγεθος Επιχείρησης (Αριθμός Εργαζομένων).....	48
4.4.2 Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης .....	55
4.4.3 Φύλο .....	60
4.4.4 Μορφωτικό επίπεδο .....	63
4.5 Συσχετίσεις.....	71
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	75
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	75
5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	78
Βιβλιογραφία.....	78
Παραρτήματα.....	82
Α. Ερωτηματολόγιο.....	82
Β. Συχνότητες .....	86

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι της διατριβής

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στον χώρο των επιχειρήσεων είναι η χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Daft, 2006; Mc Donald, 2002). Η στρατηγική έχει ως βασικό σκοπό να βοηθήσει τους οικονομικούς οργανισμούς να σχεδιάσουν την πορεία τους στο μέλλον (Doyle, 2000; Jobber, 2004), λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες τόσο του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος όσο και τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία με τελικό στόχο την εξασφάλιση της οικονομικής τους βιωσιμότητας (Kotler & Keller, 2006). Μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην προσπάθεια σχεδιασμού και χάραξης της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί με έναν ή περισσότερους τρόπους τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να μιμηθούν (Porter, 1980). Για αυτό το λόγο, συνεχίζει ο τελευταίος, οι εταιρείες πρέπει να κάνουν εντατικές προσπάθειες στο να δημιουργήσουν «διατηρήσιμα» ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη πλευρά, τόσο στο σύνολο της ευρωπαϊκής οικονομίας, όσο και στην ελληνική, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και απασχόλησης (Eurostat, 2022; ΕΛΣΤΑΤ, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, μια μεγάλη δέσμη πολιτικών και κρατικών παρεμβάσεων εφαρμόζεται με στόχο την ευρύτερη υποστήριξή τους, ειδικώς σε περιόδους οικονομικών αναταραχών, όπως αυτή που διανύουμε σήμερα. Συνθέτοντας τα παραπάνω, *σκοπός* της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη διαδικασία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Σε σχέση με αυτό τον σκοπό, η διατριβή έχει τους εξής ερευνητικούς στόχους:

- Να εξετάσει τη σημασία της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις απόψεις των επιχειρηματιών.
- Να διερευνήσει την ικανότητα των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Να εξετάσει ποιά είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην προσπάθεια ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



## **1.2 Σημασία και συμβολή της εργασίας**

Τα αποτελέσματα της διατριβής αναμένεται να βοηθήσουν τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες στην Ελλάδα να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση της σημασίας της ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να αναγνωρίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη διαδικασία αυτή με στόχο να σχηματιστούν προτάσεις για βελτίωση του συνολικού τρόπου λειτουργίας τους και της ανταγωνιστικότητάς τους. Λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο που παίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Daft, 2006; Porter, 1980), καθώς και το γεγονός ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν τη «ραχοκοκαλιά» της εγχώριας οικονομίας, τα αποτελέσματα της διατριβής αποκτούν αυξανόμενο ενδιαφέρον. Αυτό το ενδιαφέρον γίνεται ακόμα μεγαλύτερο αν συνυπολογιστούν οι δυσκολίες που παρουσιάζει το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω της κρίσης του 2009 και της εμφάνισης της πανδημίας του COVID 19 (βλέπε επόμενη παράγραφο).

## **1.3 Ελληνικό οικονομικό περιβάλλον και η διάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας**

Ο Πίνακας 1.1 παρουσιάζει τους βασικούς δείκτες που αντικατοπτρίζουν το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως φαίνεται παρακάτω, η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 προκάλεσε σοβαρά προβλήματα στην εγχώρια οικονομία. Αυτό πρώτα από όλα φαίνεται στο σχετικά χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε σχέση με τις άλλες χώρες του ΟΟΣΑ (OECD, 2022), όσο και στον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ. Ιδιαίτερα πτωτικά κινούνται και οι αποταμιεύσεις των ελληνικών νοικοκυριών, στοιχείο που πιθανώς επηρεάζει αρνητικά την κατανάλωση ενώ σε σχετικά καλύτερη πορεία βρίσκεται το διαθέσιμο εισόδημα. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί ότι από το 2016 και μετά η ελληνική οικονομία έδειξε σημάδια ανάκαμψης μετά την πολυετή κρίση, όμως η εμφάνιση της πανδημίας προκάλεσε εκ νέου αστάθεια και αβεβαιότητα στη λειτουργία της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα ανησυχητικά είναι επίσης τα δεδομένα των δημόσιων οικονομικών: πρώτον, το 2020 εμφανίστηκε ξανά έλλειμμα ενώ τα προηγούμενα χρόνια είχε επιτευχθεί η εμφάνιση πλεονάσματος. Το έλλειμμα οφείλεται κατά κύριο λόγο στην έξαρση της πανδημίας και στις συνέπειές της στην οικονομία. Από την άλλη πλευρά, τα πλεονάσματα που εμφανίστηκαν τα τελευταία έτη ήταν και άμεση συνέπεια της αύξησης της φορολογίας και της περικοπής των δημόσιων δαπανών, στοιχείο που δυσχεραίνει επίσης τη λειτουργία των

επιχειρήσεων. Παρόλο όμως τα μέτρα λιτότητας και τις περικοπές των δημοσίων δαπανών, το χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ παραμένει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, εγείροντας προβληματισμούς για τη μελλοντική πορεία των δημόσιων οικονομικών.

Μέσα στην κρίση, η Ελλάδα κατάφερε να μειώσει το εμπορικό ισοζύγιο, αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των εξαγωγών της. Από το 2018 όμως και μετά ο αριθμός των εισαγωγών σε σχέση με τις εξαγωγές αυξήθηκε σημαντικά. Αντίθετα, θετικό είναι το γεγονός ότι οι εισερχόμενες επενδύσεις κινούνται σε ανοδική πορεία, αναδεικνύοντας έτσι ένα βαθμό ελκυστικότητας του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στο θέμα της ενέργειας και λαμβάνοντας υπόψη την πρόσφατη ενεργειακή κρίση που ξέσπασε σε παγκόσμια βάση, η χώρα φαίνεται να εξαρτάται από εισαγωγές ενέργειας καθώς στηρίζεται σε πολύ μικρό βαθμό σε ανανεώσιμες πηγές, ενώ η συνολική παραγωγή εντός της χώρας παρουσιάζει πτωτική πορεία.

Ακόμη, η ανεργία κινείται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, αρκετά μακριά από τα επίπεδα των 15 ανεπτυγμένων χωρών της ΕΕ ή των άλλων χωρών του ΟΟΣΑ. Ιδιαίτερα ανησυχητικά είναι τα ποσοστά ανεργίας για τους μακροχρόνια ανέργους, υποδεικνύοντας έτσι την ανάγκη εφαρμογής πολιτικών που θα μειώσουν τις κοινωνικές ανισότητες. Από την άλλη πλευρά, τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη έχουν παρουσιάσει σημαντική άνοδο, κάτι που πιθανώς να επηρεάζει θετικά και την απασχόληση ερευνητικού δυναμικού. Αυτά τα στοιχεία αναδεικνύουν την ικανότητα και τη δυναμική της Ελλάδας να μετασχηματιστεί σε οικονομία της γνώσης, δημιουργώντας έτσι και το αντίστοιχο κλίμα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

**Πίνακας 1.1:** Βασικές παράμετροι και δείκτες του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

	<b>Μονάδα</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Παραγωγή και εισόδημα</b>									
κατά κεφαλήν ΑΕΠ	Σε \$ σε ΜΑΔ	25 948	26 642	26 721	27 471	28 645	29 681	30 869	28 486
Ακαθάριστο εθνικό εισόδημα	Σε \$ σε ΜΑΔ	25 945	26 811	26 692	27 328	28 490	29 329	30 616	..

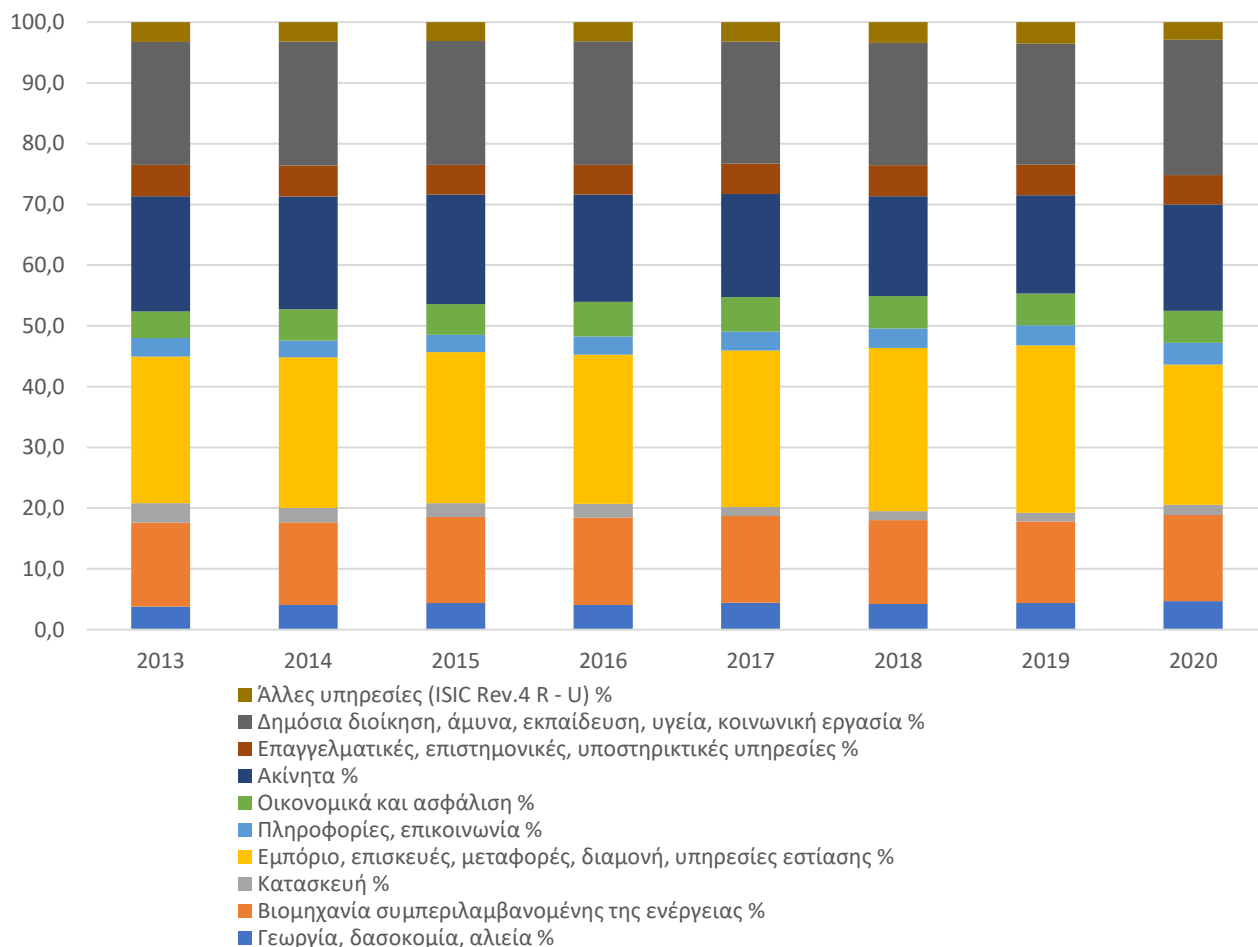
(ΑΕΕ) κατά κεφαλήν									
Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριού	Ετήσια ανάπτυξη %	-5,8	1,7	1,3	-1,3	1,3 e	1,4 e	3,8 e	..
<b>Οικονομική ανάπτυξη</b>									
Αύξηση πραγματικού ΑΕΠ	Ετήσια ανάπτυξη %	-2,7	0,7	-0,4	-0,5	1,3	1,6	1,9	-8,2
Καθαρό ποσοστό αποταμίευσης στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών	%	-17,4	-13,7	-11,8	-13,1	-13,4 e	-14,0 e	-11,5 e	..
<b>Δημόσια ελλείμματα και χρέος</b>									
Δημόσιο έλλειμμα	% του ΑΕΠ	-13,4	-3,6	-5,9	0,2	0,6	0,9 e	1,1 e	-9,7 e
Δημόσιο χρέος	% του ΑΕΠ	181,6	183,0	184,4	189,2	192,7	199,2	200,7	236,5
Έσοδα γενικής κυβέρνησης	% του ΑΕΠ	49,5	47,1	48,3	50,3	49,1	49,4	49,0	51,0
Δαπάνες γενικής κυβέρνησης	% του ΑΕΠ	62,7	50,7	53,9	49,7	48,4	48,4	47,5	..
<b>Φόροι</b>	% του ΑΕΠ								
Συνολικά φορολογικά έσοδα	% του ΑΕΠ	35,7	36,0	36,4	38,4	38,6	38,9	38,7	..
Φόρος στο προσωπικό εισόδημα	% του ΑΕΠ	6,0	5,9	5,7	5,8	6,2	6,3	..	..
Φόρος επί των εταιρικών κερδών	% του ΑΕΠ	1,1	1,9	2,1	2,5	1,9	2,2	..	..
Φόροι σε αγαθά και υπηρεσίες	% του ΑΕΠ	14,1	14,3	14,5	15,5	15,4	15,4	15,3	..
Φόροι για τον μέσο εργαζόμενο	% του κόστους εργασίας	41,1	40,2	38,9	40,3	40,6	41,0	40,9	40,1
<b>Εμπορικές συναλλαγές</b>									

Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	% του ΑΕΠ	32,7	34,0	33,2	32,8	36,5	41,1 e	41,7 e	39,4 e
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	% του ΑΕΠ	30,3	32,5	32,2	31,3	35,0	39,0 e	40,1 e	31,9 e
Εμπορικό ισοζύγιο αγαθών: εξαγωγές μείον εισαγωγές αγαθών	Δις \$	-24,8	-25,9	-18,2	-18,8	-20,9	-24,5	-24,6	-20,5
<b>Άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ)</b>									
Εξωτερικά αποθέματα ΑΞΕ	Εκ \$	36 300	32 431	27 288	18 006	20 104	19 498	19 235	..
Εισερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ	Εκ \$	25 850	24 567	26 951	24 615	33 404	35 737	45 151	..
<b>Παροχή ενέργειας και τιμές</b>									
Συνολική παροχή πρωτογενούς ενέργειας (TPES)	Mtoe	23,4	23,2	23,2	22,7	23,1	22,4	22,1	19,5
Ανανεώσιμη ενέργεια	Ktoe	2 671,5	2 500,8	2 835,1	2 698,8	2 620,0	2 817,3	2 838,4	..
Τιμές εισαγωγής αργού πετρελαίου	\$ ανά βαρέλι	107,61	95,55	49,32	40,08	50,81	68,14	62,24	40,07
<b>Ανεργία</b>									
Ποσοστό ανεργίας: συνολικό εργατικό δυναμικό	%	27,5	26,6	25,0	23,6	21,5	19,3	17,3	16,4
Ποσοστό ανεργίας: ανδρικό εργατικό δυναμικό	%	24,5	23,7	21,8	19,9	17,8	15,4	14,0	13,7
Ποσοστό ανεργίας: γυναικείο εργατικό δυναμικό	%	31,4	30,2	28,9	28,1	26,1	24,2	21,5	19,9

Μακροχρόνια ανεργία: σύνολο ανέργων	%	67,1	73,5	73,1	72,0	72,8	70,3	70,1	66,5
<b>Αποζημίωση εργασίας και ώρες εργασίας</b>									
Αποζημίωση εργασίας ανά μονάδα εισροής εργασίας, συνολική οικονομία	Ετήσια ανάπτυξη %	-8,3	-2,8	-0,5	-4,8	2,2	0,9	2,6	10,9
Μέσος χρόνος εργασίας ανά άτομο στην απασχόληση	Ώρες ανά έτος	1 997	1 949	1 935	1 943	1 947	1 965	1 920	1 728
<b>Έρευνα και Ανάπτυξη (E&amp;A)</b>									
Ακαθάριστες εγχώριες δαπάνες για E&A	Εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ	2 353	2 437	2 797	2 897	3 353	3 589	3 842	..
Ερευνητές: ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης	Ανά '000 απασχολούμενους	6,8	6,7	8,0	6,6	7,9	8,1	8,6	..

Πηγές: ΟΟΣΑ (2022); ΕΛΣΤΑΤ (2022)

Τέλος, όσον αφορά τη διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας με βάση τους τομείς απασχόλησης, παραδοσιακά, και όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.1, το εμπόριο, οι υπηρεσίες εστίασης και διαμονής, η δημόσια διοίκηση και η αγορά των ακινήτων αποτελούν τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας σε σχέση με την παραγόμενη αξία. Σημαντικός είναι και ο ρόλος της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένης και της παραγωγής ενέργειας, ενώ η ανάπτυξη της γεωργίας είναι πιο περιορισμένη. Σε αυτούς τους κλάδους κινούνται και οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας (ΕΛΣΤΑΤ, 2021).



**Διάγραμμα 1.1:** Διάρθρωση της Ελληνικής οικονομίας, μερίδιο πραγματικής προστιθέμενης αξίας, Πηγή: ΟΟΣΑ (2022).

## 1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία περιέχει πέντε κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο:

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.

Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική επισκόπηση: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση της ακαδημαϊκής θεωρίας που είναι σχετική με τη λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, την επιχειρηματική στρατηγική και την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των ΜμΕ.

Κεφάλαιο 3 - Ερευνητική μεθοδολογία: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται όλη η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, στο μέρος αυτό της εργασίας παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση

και μέθοδος, η στρατηγική δειγματοληψίας, οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και οι ερευνητικοί περιορισμοί της διατριβής.

Κεφάλαιο 4 - *Ανάλυση αποτελεσμάτων*: στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM.

Κεφάλαιο 5 - *Συμπεράσματα*: τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται τα συμπεράσματα της διατριβής και παράλληλα παρατίθενται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

### **Ξενόγλωσση:**

Daft, R. (2006). *The new Era of Management*, Ohio: Thomson Southwestern.

Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.

Fill, C. (2008). *Simply marketing communications*. Enskede: TPB.

Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing* 4th ed., Berkshire: McGraw-Hill.

Kotler P., Keller K., (2006) *Marketing management* (12th edition) USA Prentice-Hall.

McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to Use Them*. 5th ed. London: Prentice Hall.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press

### **Διαδίκτυο:**

[https://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd\\_20752288](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd_20752288)

<https://data.oecd.org/greece.htm>

<https://www.statistics.gr/>

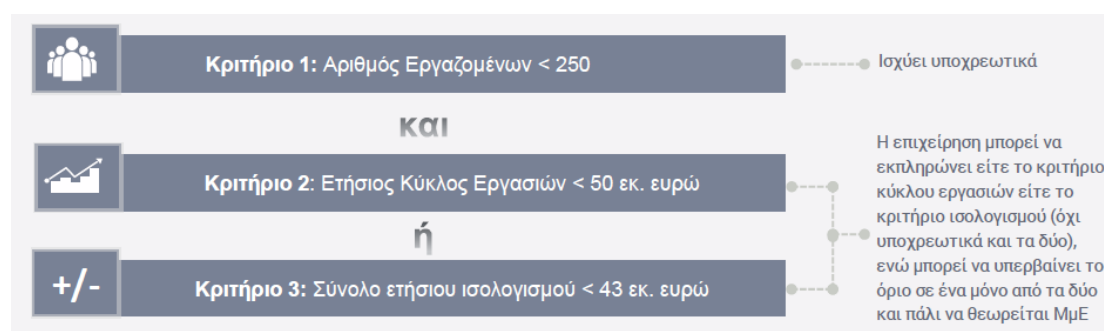
## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει έξι ενότητες στις οποίες περιγράφονται: ο ορισμός και οι κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Ελλάδα, η επιχειρηματική στρατηγική και η σημασία της, μια θεωρητική ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσα από τη βιβλιογραφία.

### 2.2 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν ίσως το βασικότερο δομικό στοιχείο της Ελληνικής, αλλά και της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ένας μεγάλος αριθμός τόσο ακαδημαϊκών ερευνών όσο και επαγγελματικών μελετών αναφέρεται στα ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία τους. Ειδικό βάρος όμως πρώτα δίνεται στον ορισμό τους. Σύμφωνα με το υπουργείο Ανάπτυξης (2015), το πιο βασικό κριτήριο για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως μικρομεσαία είναι να απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους. Αυτό πρέπει να ισχύει υποχρεωτικά. Δεύτερον, ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν πρέπει να ξεπερνάει τα 50 εκ. ευρώ ή/και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού της τα 43 εκ. ευρώ (Διάγραμμα 2.1)



**Διάγραμμα 2.1:** Ορισμός των ΜμΕ (κριτήρια), Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης (2015)

Οι ΜμΕ επίσης διακρίνονται σε υπό-κατηγορίες, ανάλογα με τα προαναφερθέντα κριτήρια. Ειδικότερα, επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζομένους θεωρούνται



πολύ μικρές. Ακόμα, επιχειρήσεις από 11-49 εργαζόμενους θεωρούνται μικρές, ενώ εταιρείες από 50-250 εργαζόμενους θεωρούνται μεσαίες. Αντίστοιχη είναι η διαβάθμιση και με το κύκλο εργασιών (Διάγραμμα 2.2).

	 <b>Κριτήριο 1:</b> Αριθμός Εργαζομένων	 <b>Κριτήριο 2:</b> Ετήσιος Κύκλος Εργασιών	 <b>Κριτήριο 3:</b> Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκ. €	ή ≤ 2 εκ. €
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκ. €	ή ≤ 10 εκ. €
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκ. €	ή ≤ 43 εκ. €

**Διάγραμμα 2.2:** Κατηγορίες των ΜμΕ (κριτήρια), *Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης (2015)*

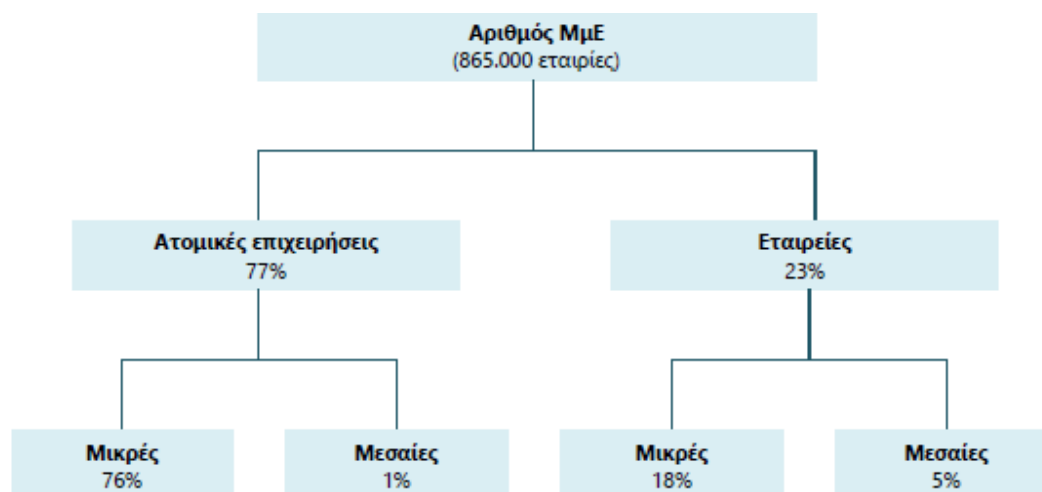
Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2022), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων στην ΕΕ. Ο ορισμός της ΜμΕ είναι σημαντικός για την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και προγράμματα στήριξης της ΕΕ που απευθύνονται ειδικά σε αυτές. Οι ΜμΕ παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό ρόλο, λόγω της καθοριστικής συμβολής τους στην παγκόσμια απασχόληση. Παρόλο όμως που δημιουργούν περισσότερες νέες θέσεις εργασίας από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜμΕ υφίστανται το μεγαλύτερο μέρος των απωλειών θέσεων εργασίας, ενώ επίσης, μικρότερη σε σχέση με τον αριθμό τους είναι η συμβολή τους στον ΑΕΠ. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ περισσότερο από το 50% όλων των θέσεων εργασίας οφείλεται στις ΜμΕ, ενώ η συμβολή τους στο ΑΕΠ δεν ξεπερνά το 40% (Aga et al. 2015). Σύμφωνα με τους Cueto et al. (2022), οι ΜμΕ είναι υπεύθυνες για την προώθηση της καινοτομίας και του ανταγωνισμού σε πολλούς οικονομικούς τομείς, στοιχείο που αναδεικνύει από μια άλλη σκοπιά τη σημαντικότητα του χαρακτήρα τους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η πρόσφατη πανδημία του COVID 19 είχε σημαντικά αρνητικότερο αντίκτυπο στις ΜμΕ σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Γαβριηλίδης και Μεταξάς, 2022) με μέση απώλεια πωλήσεων 26% έναντι 23%. Από την άλλη πλευρά, οι ΜμΕ έλαβαν και μεγαλύτερη υποστήριξη από τα κράτη εντός της

ΕΕ με μορφή χρηματοδοτήσεων και προγραμμάτων στήριξης (European Investment Bank, 2022).

## 2.3 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στη Ελλάδα

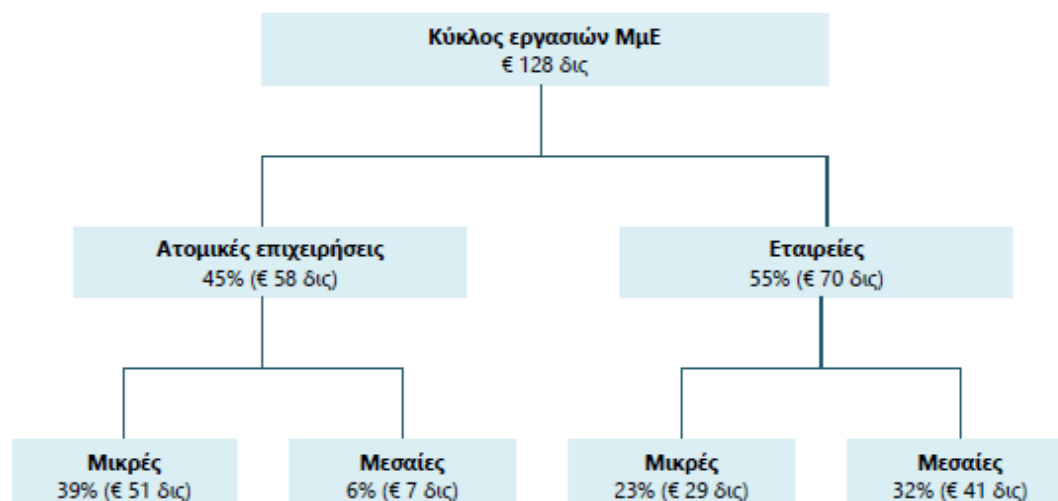
Στην τελευταία έκθεση του Τμήματος Ερευνών της Εθνικής Τράπεζας παρατίθεται μια αναλυτική χαρτογράφηση των ΜμΕ στην Ελλάδα (Διάγραμμα 2.3). Πιο συγκεκριμένα, στη χώρα μας λειτουργούν περίπου 865.000 ΜμΕ. Από αυτές, το 77% είναι ατομικές και το 23% έχουν άλλη εταιρική νομική μορφή. Από τις ατομικές επιχειρήσεις, το 76% είναι μικρές και το 1% μεσαίες. Από τις άλλες εταιρείες το 18% είναι μικρές και το 5% μεσαίες.



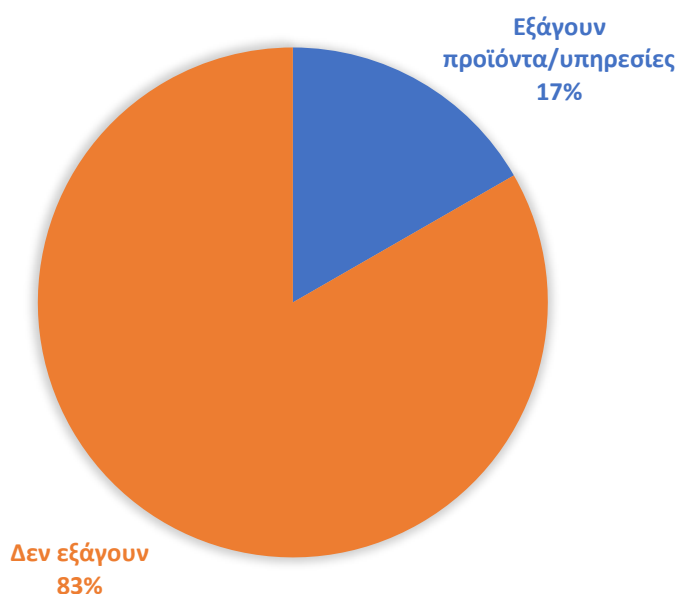
**Διάγραμμα 2.3:** Χαρτογράφηση των ΜμΕ στην Ελλάδα, Πηγή: Εθνική Τράπεζα (2021)

Ο κύκλος εργασιών των ΜμΕ ανέρχεται στα 128 δις ευρώ. Από αυτά, το 45% οφείλεται στις ατομικές επιχειρήσεις και το 55% στις εταιρίες με άλλη νομική μορφή. Και στις δυο περιπτώσεις, η αναλογική συνεισφορά των μεσαίων επιχειρήσεων είναι σημαντικότερη (Διάγραμμα 2.4).

Παράλληλα, σύμφωνα με το ΙΜΕ ΓΣΒΕΕ, μόνο το 17% των ΜμΕ εξάγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε αγορές του εξωτερικού, ενώ το 83% από αυτές χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια (Διάγραμμα 2.5).

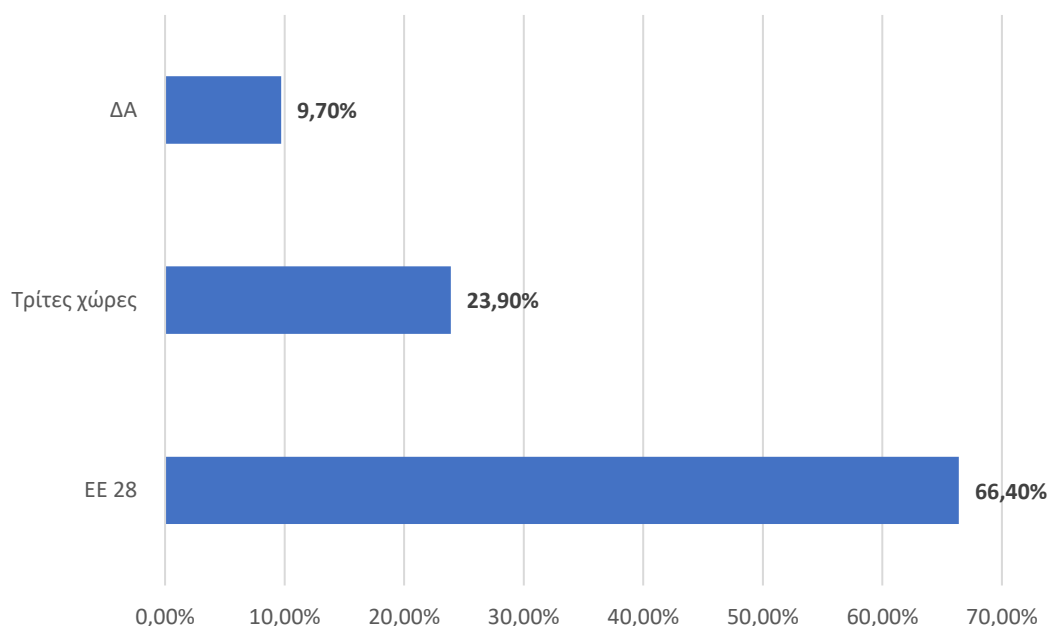


**Διάγραμμα 2.4:** Χαρτογράφηση των ΜμΕ στην Ελλάδα, ανάλογα με τον ετήσιο κύκλο εργασιών τους, Πηγή: Εθνική Τράπεζα (2021)



**Διάγραμμα 2.5:** Εξαγωγικός χαρακτήρας ελληνικών ΜμΕ, Πηγή: ΙΜΕ, ΓΣΒΕΕ (2019)

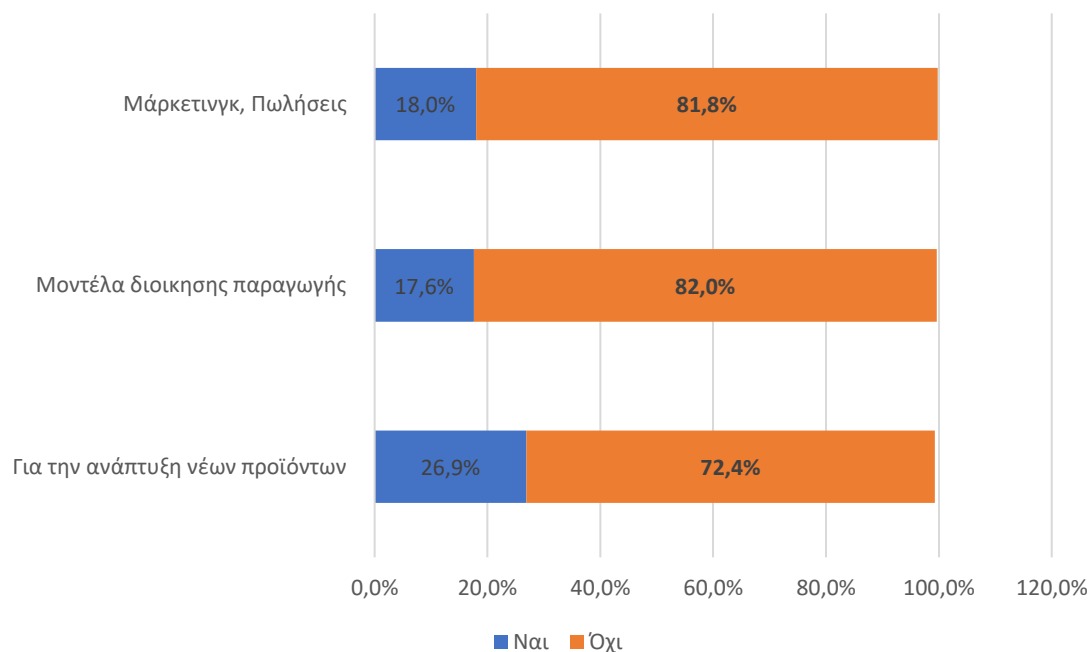
Από τις ΜμΕ που εξάγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, το 66,4% το κάνει στις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το 24% σε τρίτες χώρες (Διάγραμμα 2.6).



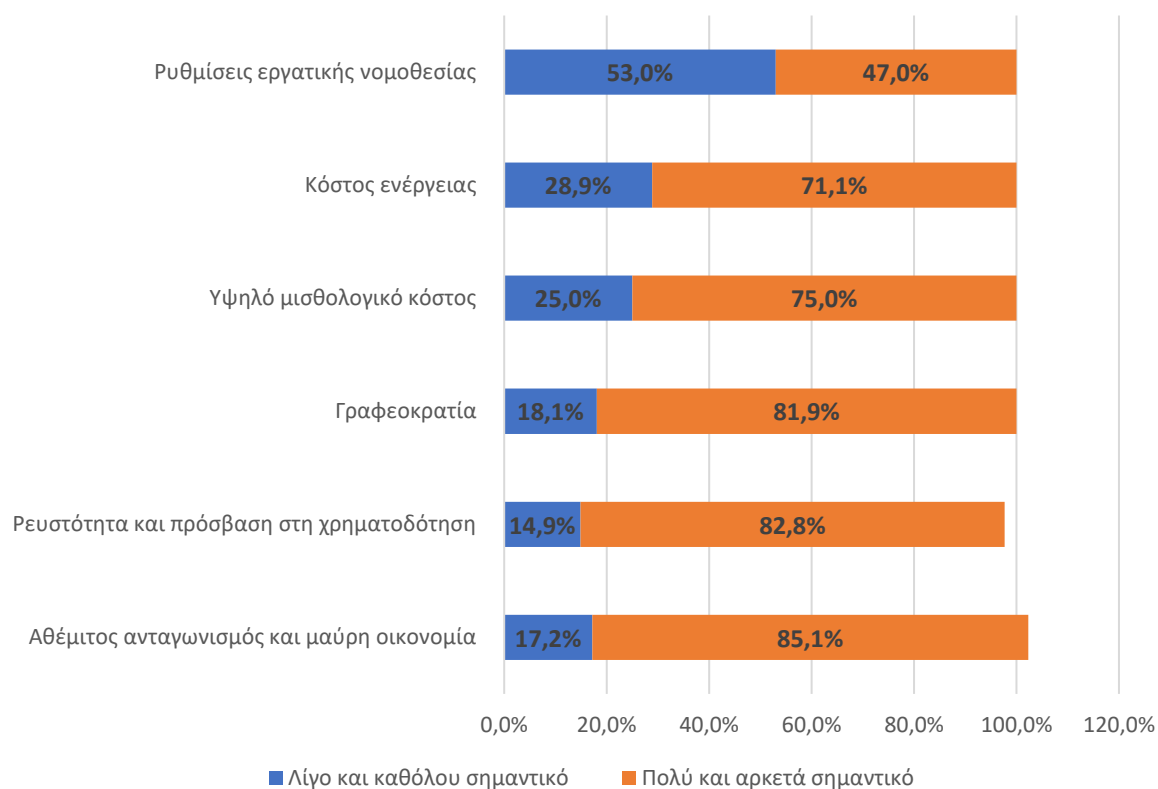
**Διάγραμμα 2.6:** Χώρες Πραγματοποίησης Εξαγωγών ελληνικών ΜμΕ, Από τις εταιρείες που εξάγουν, Πηγή: *ΙΜΕ, ΓΣΒΕΕ (2019)*

Εκτός από τον μικρό εξαγωγικό χαρακτήρα των ελληνικών ΜμΕ, χαμηλή είναι και η χρήση της καινοτομίας, αναδεικνύοντας έτσι μια ακόμα αδυναμία του εγχώριου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, και όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.7, μόλις το 27% των ελληνικών ΜμΕ χρησιμοποιεί καινοτόμες πρακτικές που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών, το 17,6% χρησιμοποιεί καινοτόμα μοντέλα παραγωγής και το 18% εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές στα πεδία του μάρκετινγκ και των πωλήσεων (Διάγραμμα 2.7).

Τέλος, τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜμΕ είναι με σειρά προτεραιότητας: α) αθέμιτος ανταγωνισμός και μαύρη οικονομία, 2) προβλήματα ρευστότητας και χρηματοδότησης, 3) προβλήματα γραφειοκρατίας, 4) υψηλό μισθολογικό κόστος, 5) υψηλό κόστος ενέργειας και 6) σύνθετες ρυθμίσεις εργατικής νομοθεσίας (Διάγραμμα 2.8).



**Διάγραμμα 2.7:** Χρήση της καινοτομίας ανά τομέα στις ελληνικές ΜμΕ, Πηγή: *ΙΜΕ, ΓΣΒΕΕ (2019)*



**Διάγραμμα 2.8:** Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜμΕ, Πηγή: *ΙΜΕ, ΓΣΒΕΕ (2019)*

## 2.4 Επιχειρηματική Στρατηγική και η σημασία της

Ο όρος της στρατηγικής προέρχεται από τη στρατιωτική βιβλιογραφία και ως έννοια υιοθετήθηκε αργότερα από τις επιστήμες του μάρκετινγκ, του μάνατζμεντ, του μάρκετινγκ, κτλ. (Μεταξάς και Λαλένης, 2006). Στον επιχειρηματικό κλάδο, η στρατηγική έχει να κάνει με τις συντονισμένες προσπάθειες που κάνει ένας οικονομικός οργανισμός για να πετύχει τους στόχους του. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική αναφέρεται στις δράσεις που θα κάνει μια εταιρεία στο μέλλον. Αυτό αποτυπώνεται πρώτον στον ορισμό της. Ενδεικτικά, οι Johnson, Scholes και Whittington (2008, σελ. 3) ορίζουν τη στρατηγική ως:

*«...την κατεύθυνση και τους σκοπούς που θέτει ένας οργανισμός σε μακροχρόνια βάση, αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητές του με στόχο να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον».*

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται επίσης ότι οι αποφάσεις και οι κατευθύνσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Μακροχρόνιο προσανατολισμό: επιδιώκουν τη σταθερή και συνεχή επιχειρηματική ανάπτυξη
- Καθορίζουν το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων
- Προσαρμόζονται και λαμβάνουν υπόψη τις διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτές οι διαστάσεις είναι: οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές, νομικές, κτλ.
- Προσφέρουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.
- Λαμβάνουν υπόψη τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού: ακολουθώντας τη «θεώρηση βασισμένη στους πόρους» της στρατηγικής, η στρατηγική αφορά την εκμετάλλευση της ικανότητας ενός οργανισμού στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και/ή να προσφέρει νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να προσπαθήσει να αξιοποιήσει πόρους όπως οι τεχνολογικές δεξιότητες.

(Johnson et al., 2008; Ferrell και Hartline, 2010)

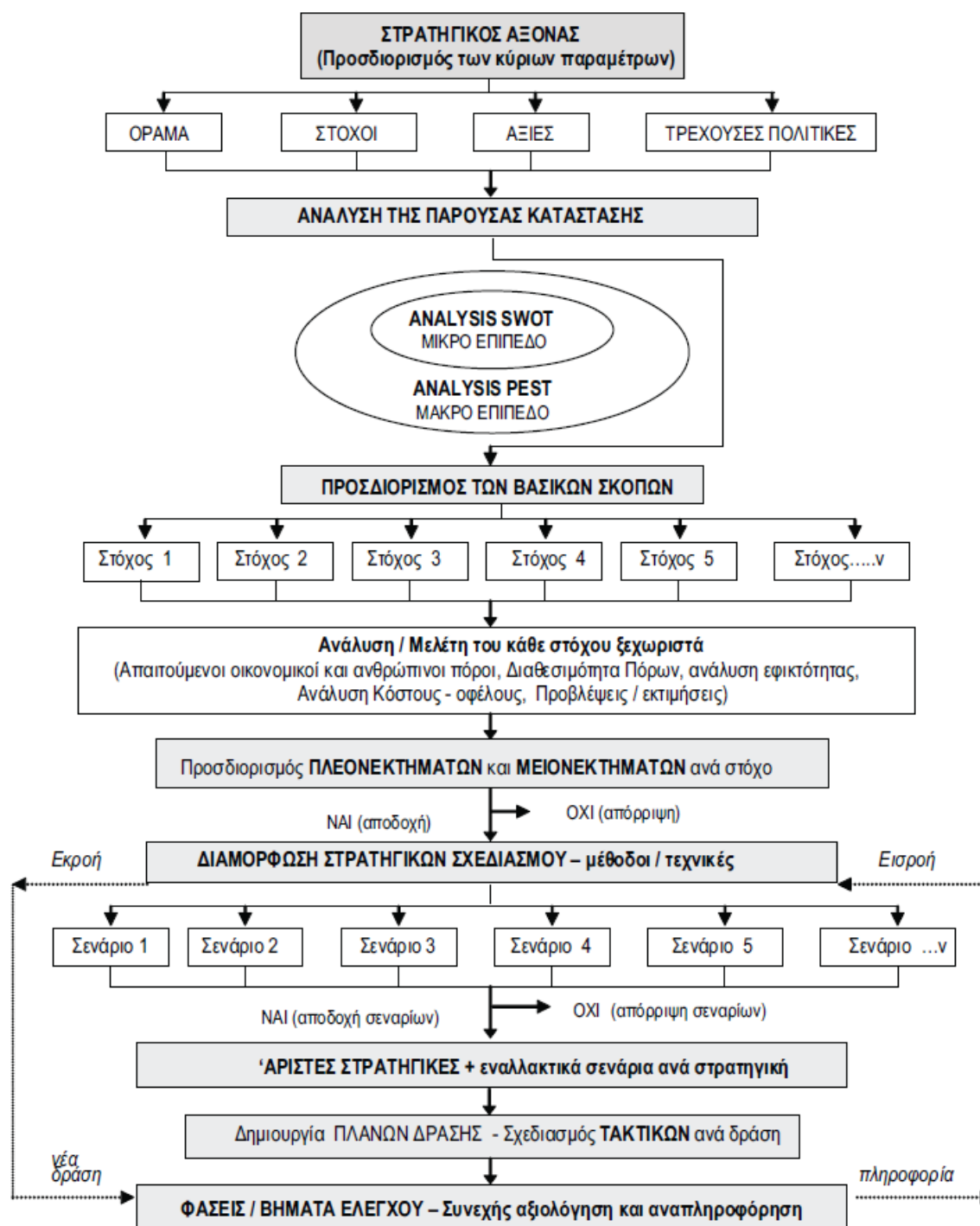
Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική είναι μια σύνθετη διαδικασία, εφαρμόζεται σε καταστάσεις αβεβαιότητας και ευνοεί την εφαρμογή αλλαγών (Johnson et al., 2008; Kotler & Keller, 2006).

Μια θεωρητική εξέλιξη στον χώρο της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (ΣΣ), ο οποίος προεκτείνει τη φιλοσοφία της, εντάσσοντας και το στοιχείο του σχεδιασμού. Ειδικότερα, ο ΣΣ ορίζεται ως:

*«η διαδικασία για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας βιώσιμης εναρμόνισης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους, τις δεξιότητες και τους πόρους ενός οργανισμού με τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς».*

(Kotler και Keller 2006, σελ. 76)

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού συνοψίζεται στο Διάγραμμα 2.9. Όπως φαίνεται παρακάτω, στα αρχικά βήματά του ορίζεται ο στρατηγικός άξονας και οι ειδικότερα τέσσερις βασικές παράμετροι: το στρατηγικό όραμα, οι στόχοι του σχεδίου, οι αξίες και οι τρέχουσες πολιτικές. Στη συνέχεια, ακολουθεί η διαδικασία της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης η οποία περιλαμβάνει δύο επίπεδα: την ανάλυση PEST και την ανάλυση SWOT. Η ανάλυση PEST αναφέρεται στη λεπτομερή εξέταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ειδικότερα στην ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραμέτρων του. Η ανάλυση PEST οδηγεί στην ανάλυση SWOT που επικεντρώνεται στο εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για την εκάστοτε εταιρεία. Με άλλα λόγια, η ανάλυση SWOT αποτυπώνει ως ένα βαθμό τη συνολική εταιρική στρατηγική. Μετά αυτά τα δύο επίπεδα αναλύσεων, προσδιορίζονται οι στόχοι του σχεδίου και διαμορφώνονται οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις για την επίτευξή τους. Γυρνώντας πίσω στους παράγοντες που ανέφεραν οι Ferrell και Hartline (2010), απαραίτητο είναι σε αυτό το στάδιο να διερευνηθούν οι απαιτούμενοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, να εξεταστεί η διαθεσιμότητά τους και να πραγματοποιηθεί ανάλυση κόστους - οφέλους. Στα επόμενα βήματα του ΣΣ προσδιορίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε στόχου και διαμορφώνονται πιθανά σενάρια εταιρικής ανάπτυξης. Τέλος, ιδιαίτερα καθοριστικής σημασίας είναι τα τελικά βήματα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού, τα οποία είναι συνεχή και πρέπει να γίνονται σε συστηματική βάση.



**Διάγραμμα 2.9:** Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, Πηγή: Metaxas (2002; 2006)

Εν κατακλείδι, η διαδικασία του ΣΣ συμβάλλει με επιστημονικό και αυστηρά μεθοδολογικό τρόπο στην εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, έχοντας ως στόχο την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.



Πριν κλείσει αυτή η ενότητα, αξίζει να γίνει αναφορά στο ολοκληρωμένο μοντέλο των Johnson et al. (2008) σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική (Διάγραμμα 2.10). Όπως φαίνεται παρακάτω, οι συγγραφείς διακρίνουν τρεις βασικούς άξονες στο πλαίσιο της στρατηγικής: τη στρατηγική θέση του οργανισμού, τις στρατηγικές επιλογές και την εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη. Η θέση διαμορφώνεται σε σχέση και με βάση το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις ικανότητες της επιχείρησης, την οργανωτική της κουλτούρα και τους στόχους της. Οι στρατηγικές επιλογές αφορούν διαδικασίες εφαρμογής της καινοτομίας, αξιολόγησης, επέκτασης σε διεθνείς αγορές, κτλ. Τέλος, η διαχείριση όλων των παραπάνω θα διαμορφώσει τον τρίτο άξονα που αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής.



**Διάγραμμα 2.10:** Μοντέλο επιχειρηματικής στρατηγικής, Πηγή: Johnson et al. (2008)

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει τη σημαντικότητα της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι τις βοηθάει να αναπτύσσονται μεθοδικά και προγραμματισμένα, αξιοποιώντας πιθανές ευκαιρίες σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και διασφαλίζοντας έτσι την οικονομική τους βιωσιμότητα.

## **2.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Θεωρητική Ανάλυση**

Ένας από τους πιο βασικούς όρους στη βιβλιογραφία της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι αυτός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενδεικτικά, οι Kotler & Keller (2006, σελ. 172) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως:

*«...την ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί με τρόπους και διαδικασίες που δεν μπορούν να αντιγράψουν ή να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της».*

Ο Porter (1985) αναφέρει ότι το πιο δύσκολο είναι οι επιχειρήσεις και οι οικονομικοί οργανισμοί να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, παρά να το δημιουργήσουν. Με άλλα λόγια, στο ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον τα πλεονεκτήματα αρκετές φορές είναι πεπερασμένα. Παράλληλα, ο Porter (1985; 2001) διέκρινε δύο τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, ήτοι: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους (cost advantages) και πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differential advantage). Το πλεονέκτημα κόστους είναι όταν μια επιχείρηση παρέχει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες με τους ανταγωνιστές της, σε μικρότερο κόστος. Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης συναντάται όταν μια επιχείρηση παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με τον Porter (2001), τα στελέχη χάραξης της στρατηγικής της εταιρείας θα πρέπει να ασχολούνται με την οικοδόμηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους δύο άξονες.

Σε άλλη δημοσίευση σχετικά με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter (1990) αναφέρει ότι η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να προσεγγίσει τα εξής ερωτήματα για να το πετύχει: 1) το στυλ διοίκησης του οργανισμού επιτρέπει την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων; 2) Ο κλάδος δραστηριοποίησης απασχολεί προσωπικό και στελέχη υψηλής κατάρτισης; 3) Οι μέτοχοι της εταιρείας έχουν αντιληφθεί τη σημασία του να επενδύσουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; 4) Υπάρχουν ικανοί εγχώριοι ανταγωνιστές. Εκτός όμως από την ίδια

την εταιρεία, η ανάπτυξη πλεονεκτήματος εξαρτάται και από εξωγενείς παράγοντες όπως η καταναλωτική ζήτηση, η ύπαρξη ικανών συνεργατών και προμηθευτών και η ύπαρξη κατάλληλων επιχειρηματικών υποδομών (ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, κτλ.).

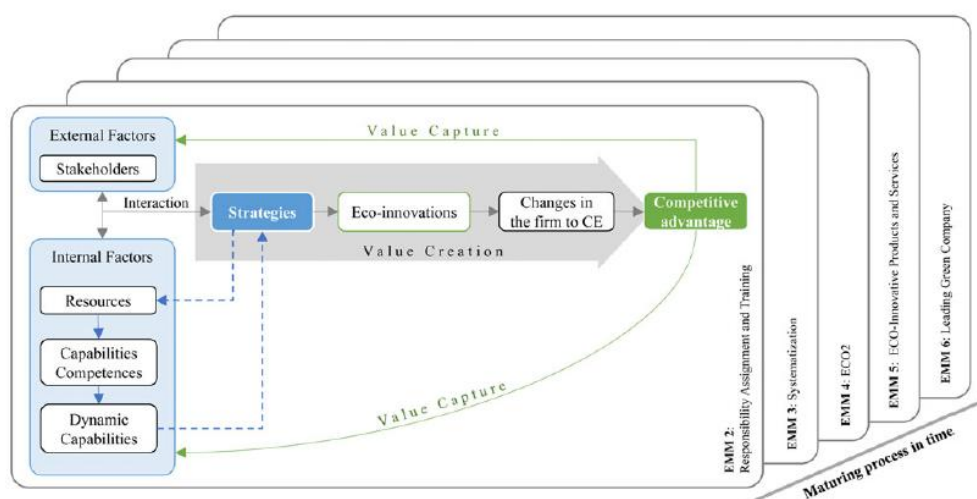
Συμπερασματικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της θεωρίας της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η ανάπτυξη του όμως είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες (ενδογενείς και εξωγενείς σε σχέση με την εταιρεία), καθιστώντας δύσκολη την επιτυχία του έκβαση.

## **2.6 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (Ανάλυση εμπειρικών ερευνών)**

Η εφαρμογή και η σημαντικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει εξεταστεί σε ικανοποιητικό βαθμό στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Οι έρευνες διαφοροποιούνται ανάλογα με την ερευνητική μεθοδολογία και τη χώρα μελέτης. Καταρχάς, οι O'Donnell et al. (2002) διερεύνησαν το συνολικό αντίκτυπο της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις ΜμΕ. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα οι ερευνητές χρησιμοποίησαν την ποιοτική προσέγγιση, πραγματοποιώντας προσωπικές συνεντεύξεις με 60 εργαζόμενους/ιδιοκτήτες ΜμΕ. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωση των ΜμΕ. Ειδικότερα, έχει διαφορετική σημασία για τις ΜμΕ σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες δεδομένου ότι σε αυτό στηρίζεται η οικονομική τους βιωσιμότητα. Ενδεικτικά, τα πιο σημαντικά οφέλη για τις ΜμΕ από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι: βελτιωμένη κερδοφορία, αυξημένα επίπεδα πιστότητας αγοραστών, ενισχυμένο Word of mouth marketing, κτλ. Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο που έδειξε η έρευνα των O'Donnell et al. (2002) είναι ότι το όραμα και οι ικανότητες του επιχειρηματία παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο για τη δημιουργία του πλεονεκτήματος, ενώ τα συνήθη πεδία εφαρμογής του είναι: η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση πελατών, η τμηματοποίηση της αγοράς και η ανταγωνιστική τιμολόγηση.

Ομοίως, οι Ong & Ismail (2008) διερεύνησαν τον ρόλο και τη συμβολή της τεχνολογίας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ΜμΕ. Αντίθετα με τους O'Donnell et al. (2002), οι Ong & Ismail (2008) χρησιμοποίησαν την ποσοτική προσέγγιση, διανέμοντας ερωτηματολόγια σε 365 επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η χρήση των τεχνολογικών και ψηφιακών εφαρμογών είναι η βασική πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ. Καθοριστικοί παράγοντες στη διαδικασία αυτή είναι η εξοικείωση, η γνώση και η κατάρτιση του επιχειρηματία σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας.

Παράλληλα, οι Prieto-Sandoval et al. (2019) παραθέτουν μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα, αναφέροντας ότι οι ΜμΕ πρέπει να λειτουργούν στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας για να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, η κυκλική οικονομία ως πλαίσιο, προσφέρει γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Διάγραμμα 2.11). Σε αυτή την προσπάθεια, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι: α) η επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία, β) η ικανότητα να μετατραπεί η επένδυση αυτή σε δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, γ) το όραμα του επιχειρηματία, δ) η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης και ε) η κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού. Εν συντομία, η έρευνα των Prieto-Sandoval et al. (2019) ανέδειξε την πολυδιάστατη φύση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και το βαθμό δυσκολίας ανάπτυξής τους.



**Διάγραμμα 2.11:** Μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας, Πηγή: Prieto-Sandoval et al. (2019)

Στο ίδιο πνεύμα, οι Cantele & Zardini (2018) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις ΜμΕ. Για αυτό τον λόγο, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε ένα δείγμα 348 επιχειρήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων των Cantele & Zardini (2018) έγινε με τη μέθοδο των δομικών μοντέλων εξισώσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πρώτον, ότι η έμφαση στις αρχές της βιωσιμότητας μπορεί να βοηθήσει τις ΜμΕ να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δεύτερον, η οικονομική διάσταση, η μείωση του αρνητικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος και η εστίαση σε κοινωνικούς δείκτες (εκπαίδευση προσωπικού, δίκαιοι μισθοί, ασφάλεια του προσωπικού, κτλ.) οδηγούν σε βελτίωση της εταιρικής φήμης και σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των καταναλωτών, που με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, και σε κλίμα συμφωνίας με τους Cantele, & Zardini (2018), οι Haseeb et al. (2019) υποστηρίζουν ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνει σημαντικά τη επιχειρηματική απόδοση των ΜμΕ. Σε αυτό το πλαίσιο, οι κοινωνικές και τεχνολογικές προκλήσεις έχουν μεγάλη σημασία για τη βιώσιμη επιχειρηματική απόδοση των ΜμΕ. Τέτοιες είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι αξίες και οι πεποιθήσεις των επιχειρηματιών, οι τεχνολογικοί πόροι πληροφορικής και η χρήση τους. Κλείνοντας οι Cantele, & Zardini (2018) αναφέρουν ότι ο ρόλος της στρατηγικής είναι να συντονίσει όλα τα παραπάνω με στόχο να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πριν κλείσει αυτή η ενότητα, ο Πίνακας 2.1 συνοψίζει τα ευρήματα των μελετών που αναλύθηκαν σε αυτή την παράγραφο, ταξινομημένα ανά συγγραφέα.

**Πίνακας 2.1:** Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και ΜμΕ (Σύνοψη Συμπερασμάτων)

Συγγραφέας	Ερευνητική μεθοδολογία	Κύρια ευρήματα
O'Donnell et al. (2002)	Ποιοτική έρευνα: προσωπικές συνεντεύξεις με	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωση των ΜμΕ

---

εργαζόμενους/ιδιοκτήτες

ΜμΕ

Έχει διαφορετική σημασία για τις ΜμΕ σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες.

Στις ΜμΕ το όραμα και οι ικανότητες του επιχειρηματία παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο

Τα συνήθη πεδία εφαρμογής του είναι: έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, τμηματοποίηση της αγοράς και ανταγωνιστική τιμολόγηση.

Οφέλη: Κερδοφορία, αυξημένα επίπεδα πιστότητας αγοραστών, Word of mouth marketing

Ong & Ismail  
(2008)

Ποσοτική έρευνα: ερωτηματολόγια σε 365 επιχειρήσεις

Η χρήση των τεχνολογικών και ψηφιακών εφαρμογών είναι η βασική πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ

Καθοριστικοί παράγοντες στη διαδικασία αυτή είναι η εξοικείωση, η γνώση και η κατάρτιση του επιχειρηματία σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας

Prieto-  
Sandoval et  
al. (2019)

Ποιοτική έρευνα: ομάδες εστίασης με συμβούλους, ερευνητές, κτλ.

- Η κυκλική οικονομία προσφέρει γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας: α) επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία, β) ικανότητα να μετατραπεί η επένδυση αυτή σε δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, γ) όραμα του επιχειρηματία, δ) ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης, ε) κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού</li> </ul>
Cantele, Zardini (2018)	& Ποσοτική έρευνα: δείγμα 348 ΜμΕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η έμφαση στις αρχές τις βιωσιμότητας μπορεί να βοηθήσει τις ΜμΕ να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η οικονομική διάσταση, η μείωση του αρνητικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος και η εστίασή σε κοινωνικούς δείκτες (εκπαίδευση προσωπικού, δίκαιοι μισθοί, ασφάλεια του προσωπικού, κτλ.) οδηγούν σε βελτίωση της εταιρικής φήμης και σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των καταναλωτών, όπου με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</li> </ul>
Haseeb et al. (2019)	Ποσοτική έρευνα: δείγμα 500 ΜμΕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι κοινωνικές και τεχνολογικές προκλήσεις έχουν μεγάλη σημασία για τη βιώσιμη επιχειρηματική απόδοση των ΜμΕ.</li> <li>- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι αξίες και οι πεποιθήσεις των επιχειρηματιών, οι τεχνολογικοί πόροι πληροφορικής και η χρήση τους έχουν καθοριστική συμβολή στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού</li> </ul>

πλεονεκτήματος μεταξύ των ΜμΕ. Η στρατηγική πρέπει να συντονίσει τα παραπάνω.

- Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνει σημαντικά τη επιχειρηματική απόδοση των ΜμΕ.

---

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας πρώτον υπογράμμισε την καθοριστική σημασία που έχει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ. Δεύτερον, έγιναν αναφορές σε μια μεγάλη σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων, δείχνοντας έτσι τον πολυδιάστατο χαρακτήρα τους. Τρίτον, ιδιαίτερη σημασία έχει ότι η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του επιχειρηματία και η εταιρική κουλτούρα επηρεάζουν την προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο πλαίσιο λειτουργίας των ΜμΕ. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στα επόμενα Κεφάλαια εξετάζεται η διαδικασία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

## **2.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει τη σημαντικότητα της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι τις βοηθάει να αναπτύσσονται μεθοδικά και προγραμματισμένα, αξιοποιώντας πιθανές ευκαιρίες σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και διασφαλίζοντας έτσι την οικονομική τους βιωσιμότητα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της θεωρίας της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η ανάπτυξή του όμως είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες (ενδογενείς και εξωγενείς σε σχέση με την εταιρεία), καθιστώντας δύσκολη την επιτυχή του έκβαση.

Τέλος, η επισκόπηση υπογράμμισε την καθοριστική σημασία που έχει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ. Ακόμα, έγιναν αναφορές σε μια μεγάλη σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων, δείχνοντας



έτσι τον πολυδιάστατο χαρακτήρα τους. Ιδιαίτερη σημασία έχει ότι η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του επιχειρηματία επηρεάζει την προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο πλαίσιο λειτουργίας των ΜμΕ. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στα επόμενα Κεφάλαια εξετάζεται η διαδικασία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση:

- Aga, G., Francis, D., & Rodríguez-Meza, J. (2015). SMEs, age, and jobs: A review of the literature, metrics, and evidence. *World Bank policy research working paper*, (7493).
- Al Badi, K. S. (2018). The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 8(3), 2158244018800838.
- Bank, European Investment (2022). Business resilience in the pandemic and beyond: Adaptation, innovation, financing and climate action from Eastern Europe to Central Asia. European Investment Bank. ISBN 978-92-861-5086-9.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of cleaner production*, 182, 166-176.
- Cueto, L. J., Frisnedi, A. F. D., Collera, R. B., Batac, K. I. T., & Agaton, C. B. (2022). Digital Innovations in msme during economic disruptions: Experiences and challenges of young entrepreneurs. *Administrative Sciences*, 12(1), 8.
- Daft, R. (2006). *The new Era of Management*, Ohio: Thomson Southwestern.
- Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.
- Ferrell O.C., Hartline Michael D. (2011). *Marketing strategy* (5<sup>th</sup> edition) USA. South-Western: Congage Learning.
- Fill, C. (2008). *Simply marketing communications*. Enskede: TPB.

- Gavriilidis, G., & Metaxas, T. (2017). Strategic planning and city/regional development: Review, analysis, critique and applications for Greece (No. 81131). University Library of Munich, Germany.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing* 4th ed., Berkshire: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Kotler P., Keller K., (2006) *Marketing management* (12th edition) USA Prentice-Hall.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to Use Them*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Metaxas T. (2002). Place/City Marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing policies in European cities", paper presented to the EURA conference: Urban and Spatial European Policies, Turin, April, pp. 18-20.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of strategic marketing*, 10(3), 205-223.
- Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: resource-based view on small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 1(7), 62-70.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*. Vol. 5 No. 3, pp. 60-78
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Porter, M.E. (1990), "New global strategies for competitive advantage", *Planning Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 4-1

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Santos, J., Baumgartner, R. J., & Ormazabal, M. (2019). Key strategies, resources, and capabilities for implementing circular economy in industrial small and medium enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1473-1484.

### **Ελληνική:**

Γαβριηλίδης, Γ. Μεταξάς, Θ (2022). Η επίδραση της πανδημίας του COVID 19 στις τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα: μια εμπειρική διερεύνηση, 6<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Πρακτικά Συνεδρίου. Βόλος.

Εθνική Τράπεζα (2021). Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Έρευνα Συγκυρίας Β' Εξάμηνο 2021. Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης, Εθνική Τράπεζα, Αθήνα.

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2019). Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα.

Μεταξάς Θ. και Λαλένης Κ. (2006). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σαν τύπος σχεδιασμού και σαν εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. *ΑΕΙΧΩΡΟΣ*, 5(1), σελ. 4-34.

Υπουργείο Ανάπτυξης (2015). Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜμΕ). Υπουργείο Ανάπτυξης: Αθήνα.

## Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει έξι ενότητες στις οποίες περιγράφεται: η ερευνητική προσέγγιση, η ερευνητική διαδικασία και η μέθοδος δειγματοληψίας, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η μεθοδολογία ανάλυσης και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

### 3.2 Ερευνητική προσέγγιση

Στον Πίνακα 3.1 παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο βασικών ερευνητικών προσεγγίσεων στις διοικητικές επιστήμες

**Πίνακας 3.1:** Σύγκριση Ερευνητικών Προσεγγίσεων

Ποσοτική Έρευνα	Ποιοτική Έρευνα
Υπάγεται στην ερευνητική φιλοσοφία του θετικισμού (positivism)	Υπάγεται στο διερμηνευτική ερευνητική φιλοσοφία (interpretivism)
Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από νούμερα και στατιστικές αναλύσεις.	Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από φράσεις, λέξεις κ.ά.
Στόχος της προσέγγισης είναι να εξετάσει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και να μετρήσει τα εξεταζόμενα επιστημονικά προβλήματα.	Στόχος της προσέγγισης είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα φαινόμενα.
Γίνεται χρήση δομημένων και τυποποιημένων προσεγγίσεων για τη συλλογή των δεδομένων.	Η ερευνητική διαδικασία είναι ευέλικτη και λιγότερο δομημένη.
Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με στατιστικές τεχνικές, διαγράμματα, πίτες	Η ανάλυση των δεδομένων δε γίνεται με στατιστικές τεχνικές, αλλά

αναλύσεις ANOVA, Independent T-Tests, ανάλυση συσχετίσεων, παραγοντική ανάλυση κ.ά.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι δημοσκοπήσεις (έρευνα με ερωτηματολόγια) και η παρατήρηση.

Προφέρει λίγες ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων (εστιάζει στη μέτρηση).

βασίζεται στην ανάλυση εννοιών, φράσεων, προτάσεων κ.ά.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) και οι ομάδες εστίασης (focus groups).

Προφέρει αρκετές ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων.

---

*Πηγές: Robson, 2007; Bryman et al. 2012; Malhotra & Birks 2006*

Όπως φαίνεται παραπάνω, η κάθε προσέγγιση προέρχεται από διαφορετική φιλοσοφία και αντιμετωπίζει διαφορετικά το εκάστοτε ερευνητικό πρόβλημα. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω διαφορές, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση για τους παρακάτω λόγους: α) επέτρεψε τη χρήση μεγάλων και αντιπροσωπευτικών δειγμάτων, β) οδήγησε στη μέτρηση και στατιστική επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων και γ) είναι η κατάλληλη μέθοδος για την εξέταση των στάσεων και των απόψεων των συμμετεχόντων (Robson, 2007; Malhotra & Birks 2006).

### **3.3 Ερευνητική διαδικασία**

Ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζομένους και ιδιοκτήτες 70 (εβδομήντα) Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Για τη διανομή των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου, πρακτική που επιτρέπει την ταχύτερη συλλογή των δεδομένων και την αυτόματη κωδικοποίησή τους (Saunders et al., 2016). Πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων στις επιχειρήσεις, η ερευνήτρια απέστειλε επιστολή στους δυνάμει συμμετέχοντες, εξηγώντας τη φύση και τον σκοπό της έρευνας. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν στο χρονικό διάστημα των 2 (δύο) μηνών.

### 3.4. Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και την ανάλυση προηγούμενων εμπειρικών ερευνών. Βασικές πηγές ήταν οι μελέτες των Al Badi (2018), Haseen et al. (2019) και Cantele & Zardini (2018). Όσον αφορά τη δομή του, το ερευνητικό εργαλείο περιείχε τρεις βασικές ενότητες. Η Πρώτη ενότητα συγκέντρωσε δεδομένα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τόσο των συμμετεχόντων όσο και των επιχειρήσεών τους. Η Δεύτερη ενότητα εξέτασε τη σημαντικότητα και την ικανότητα των ελληνικών ΜμΕ στο να αναπτύσσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ενότητα αυτή περιείχε 15 (δεκαπέντε) δηλώσεις όπου οι ερωτώμενοι δήλωσαν τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους, χρησιμοποιώντας την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Οι δηλώσεις αυτές ήταν οι εξής:

#### Πίνακας 3.2: Ερωτήσεις (Items) δεύτερης ενότητας ερωτηματολογίου

- 
1. Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
  2. Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.
  3. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
  4. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.
  5. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ..
  6. Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.
  7. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.
  8. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.
  9. Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.
  10. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.

11. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.
  12. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.
  13. Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.
  14. Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.
  15. Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.
- 

Τέλος, η Τρίτη ενότητα εξέτασε τη σημαντικότητα μιας σειράς εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην προσπάθεια ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και σε αυτή την ενότητα χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα), ενώ τα εμπόδια που αξιολογήθηκαν ήταν τα εξής:

**Πίνακας 3.3:** Μεταβλητές (Items) τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου

---

1. Ελλιπής Οικονομική υποστήριξη
2. Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις
3. Επιχορήγηση εργαζομένων
4. Ελλιπής Διοικητική υποστήριξη
5. Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση
6. Ελλιπής Νομική υποστήριξη
7. Ελλιπής Δικτύωση (Networking) με πελάτες
8. Ελλιπής Δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις
9. Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές
10. Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ
11. Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand
12. Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον
13. Σύνθετο νομικό περιβάλλον
14. Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς
15. Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών
16. Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα

### **3.5 Μεθοδολογία Ανάλυσης**

Η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25 της εταιρείας IBM. Πρώτα, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά μέτρα. Δεύτερον, εξετάστηκε αν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιήθηκαν ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τόσο τα δικά τους (φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης) όσο και των επιχειρήσεών τους (αριθμός εργαζομένων και έτη λειτουργίας). Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση One-way ANOVA (3 ομάδες και άνω) καθώς και Independent T-Tests (Φύλο). Τέλος, χρησιμοποιήθηκε και η πρακτική των συσχετίσεων Pearson που επέτρεψε την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών. Η ανάλυση συσχετίσεων και τα παραμετρικά τεστ εξετάστηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p < 0,05$ .

### **3.6 Ερευνητικοί περιορισμοί**

Οι βασικοί ερευνητικοί περιορισμοί της εργασίας αφορούν τα εξής: 1) το δείγμα ήταν σχετικά μικρό, επηρεάζοντας έτσι την αξιοπιστία της ανάλυσης, 2) η ποσοτική έρευνα δεν επιτρέπει την εξέταση σε βάθος της φύσης των επιστημονικών προβλημάτων (Wilson, 2003; Wrenn et al., 2007) και 3) η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις ελληνικές ΜμΕ πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία.

### **3.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων. Επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση και ειδικότερα η έρευνα με ερωτηματολόγια, που οδηγεί στη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση τη βιβλιογραφία και



επιλέχθηκαν επίσης σύγχρονες τεχνικές ανάλυσης που έγιναν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

### **Ξενόγλωσση:**

Bryman, A., (2004) *Social Research Methods, Second edition*, New York: Oxford University Press

Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2<sup>nd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education.

Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3<sup>rd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education

Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.

Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και Αποτελέσματα

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25 της IBM. Το κεφάλαιο είναι δομημένο ανάλογα με τις πρακτικές ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν. Σε αυτό το πλαίσιο, πρώτα παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα, στη συνέχεια τα αποτελέσματα των παραμετρικών τεστ και τέλος η ανάλυση συσχετίσεων.

### 4.2 Δημογραφικά δεδομένα του δείγματος

Ξεκινώντας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, και όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.1, το 60% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 40% άντρες. Όσον αφορά την ηλικία, σχεδόν το 55% άνηκε στην κατηγορία των 21-30 ετών, ενώ στις άλλες ηλικιακές κατηγορίες τα ποσοστά ήταν σχεδόν ισόποσα και κοντά στο 15%. Παράλληλα, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (51,4%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στοιχείο που αναδεικνύει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Πηγαίνοντας τώρα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, το 65,7% των εταιρειών λειτουργούσαν για περισσότερα από 20 χρόνια, ενώ το 21% από 11 έως 20. Τέλος, το 41,4% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούσαν από 1-10 εργαζομένους, ενώ το 37,1% περισσότερους από 100.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά Δεδομένα του δείγματος

	Φύλο			
	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Άνδρας	28	40,0	40,0	40,0
Γυναίκα	42	60,0	60,0	100,0
Σύνολο	70	100,0	100,0	

Ηλικία			
--------	--	--	--

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
18-30	10	14,3	14,3	14,3
21-30	38	54,3	54,3	68,6
41-50	9	12,9	12,9	81,4
51-60	11	15,7	15,7	97,1
61+	2	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	70	100,0	100,0	

#### **Μορφωτικό Επίπεδο**

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	22,9	22,9	22,9
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	25,7	25,7	48,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	51,4	51,4	100,0
Σύνολο	70	100,0	100,0	

#### **Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;**

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
1-4	5	7,1	7,1	7,1
5-10	4	5,7	5,7	12,9
11-20	15	21,4	21,4	34,3
20+	46	65,7	65,7	100,0
Σύνολο	70	100,0	100,0	

#### **Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας;**

	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
1-10	29	41,4	41,4	41,4
11-50	10	14,3	14,3	55,7

51-100	5	7,1	7,1	62,9
100+	26	37,1	37,1	100,0
Σύνολο	70	100,0	100,0	

### 4.3 Περιγραφικά Μέτρα

#### 4.3.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σημασία και ικανότητα)

Ο Πίνακας 4.2 δείχνει τα περιγραφικά μέτρα στις ερωτήσεις που ήταν σχετικές με τη σημασία της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και με την ικανότητα που έχουν οι εγχώριες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στο να το αναπτύξουν. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις τους (μέσος: 4,4), δεδομένου ότι τους βοηθάει στο να εξασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητά τους. Ιδιαίτερα θετικό είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές ΜμΕ έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (μέσος 3,98), στοιχείο που αναδεικνύει ως ένα βαθμό την ωριμότητά τους. Τα κύρια χαρακτηριστικά που βοηθούν τις ΜμΕ στο να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι (με σειρά σημαντικότητας): η χρήση των νέων τεχνολογικών συστημάτων (μέσος: 3,77), η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών (μέσος: 3,68), η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών (μέσος: 3,62), η χρήση νέων διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας (μέσος: 3,61) και η απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης (μέσος: 3,54) που πιθανώς συνδέεται με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών (μέσος: 3,53). Από την άλλη πλευρά, συνολικά το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα μπορεί να θεωρηθεί ως μη φιλικό (μέσος: 2,45), καθιστώντας δύσκολο για τις ΜμΕ να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (μέσος: 3,07).

**Πίνακας 4.2:** Περιγραφικά μέτρα - Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
---	----------------	-----------------	-------	-----------------

Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	70	1,00	5,00	4,4143	0,77071
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	70	1,00	5,00	4,0143	1,04247
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	70	1,00	5,00	3,9857	0,98530
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	70	1,00	5,00	3,7714	1,05186
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	70	1,00	5,00	3,6857	1,11046
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	70	1,00	5,00	3,6286	0,93517
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	70	1,00	5,00	3,6143	0,83913
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ.	70	1,00	5,00	3,6143	1,08070
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση	70	1,00	5,00	3,5429	1,01704

προσωπικού υψηλής κατάρτισης.						
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες	70	1,00	5,00	3,5286	1,09969	
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	70	1,00	5,00	3,5143	1,12601	
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	70	1,00	5,00	3,4000	1,19661	
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	70	1,00	5,00	3,1714	1,25076	
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	70	1,00	5,00	3,0714	1,02606	
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	70	1,00	5,00	2,4571	1,22398	

#### **4.3.2 Εμπόδια στη διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Στο ίδιο μήκος κύματος με την δήλωση των ερωτηθέντων περί εχθρικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αρκετά και σημαντικά ήταν τα εμπόδια που συναντούν οι εγχώριες μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο αναλυτικά, αναφέρθηκαν (με σειρά σημαντικότητας) τα εξής: 1) σύνθετο φορολογικό περιβάλλον (μέσος: 4,11), 2) ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς (μέσος: 4,02), σύνθετο νομικό περιβάλλον (μέσος: 3,78), ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση (μέσος: 3,64), ελλιπής οικονομική υποστήριξη (μέσος: 3,64), δύσκολη πρόσβαση σε

χρηματοδοτήσεις (μέσος: 3,61), επιχορήγηση εργαζομένων (μέσος: 3,55), ελλιπής διοικητική υποστήριξη (μέσος: 3,52) και ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες (μέσος: 3,50). Από την άλλη πλευρά, εμπόδια όπως η μειωμένη αγοραστική ζήτηση (μέσος: 3,18) και η έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών (μέσος: 3,14) χαρακτηρίστηκαν ως λιγότερο σημαντικά (βλέπε Πίνακα 4.3).

**Πίνακας 4.3:** Περιγραφικά μέτρα - εμπόδια στη διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ΜμΕ

	<b>N</b>	<b>Μικρότερη τιμή</b>	<b>Μεγαλύτερη τιμή</b>	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον	70	1,00	5,00	4,1143	1,01500
Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς	70	1,00	5,00	4,0286	1,14172
Σύνθετο νομικό περιβάλλον	70	1,00	5,00	3,7857	1,16585
Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	70	1,00	5,00	3,6429	1,11688
Ελλιπής οικονομική υποστήριξη	70	1,00	5,00	3,6429	1,16763
Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	70	1,00	5,00	3,6143	1,21932
Επιχορήγηση εργαζομένων	70	1,00	5,00	3,5571	1,03049
Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	70	1,00	5,00	3,5286	0,95889
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	70	1,00	5,00	3,5000	0,97431
Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	70	1,00	5,00	3,4429	1,13745
Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	70	1,00	5,00	3,4000	1,10860

Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα	70	1,00	5,00	3,3857	1,17081
Ελλιπής Δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις	70	1,00	5,00	3,3286	0,98865
Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	70	1,00	5,00	3,2857	1,09204
Ελλιπής νομική υποστήριξη	70	1,00	5,00	3,2143	1,21456
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	70	1,00	5,00	3,1857	1,03969
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	70	1,00	5,00	3,1429	1,19523

## 4.4 Παραμετρικά Τεστ

### 4.4.1 Μέγεθος Επιχείρησης (Αριθμός Εργαζομένων)

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, παραμετρικά τεστ χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί αν διαφοροποιήθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Πίνακας 4.4 δείχνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης One-way ANOVA (με βάση το μέγεθος της επιχείρησης). Όπως φαίνεται παρακάτω, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν σε τέσσερις περιπτώσεις, ήτοι: α) η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας κ.λπ. ( $p=0,014<0,05$ ), β) η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών ( $p=0,034<0,05$ ), γ) η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες ( $p=0,047<0,05$ ) και δ) μειωμένη αγοραστική ζήτηση ως εμπόδιο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ( $p=0,007<0,05$ ).

**Πίνακας 4.4:** One-way ANOVA (με βάση το μέγεθος της επιχείρησης)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------



Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Between Groups	6,353	3	2,118	2,305	0,085
	Within Groups	60,633	66	0,919		
	Total	66,986	69			
Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	Between Groups	3,874	3	1,291	2,296	0,086
	Within Groups	37,112	66	0,562		
	Total	40,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Between Groups	0,948	3	0,316	0,291	0,832
	Within Groups	71,694	66	1,086		
	Total	72,643	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Between Groups	5,998	3	1,999	1,669	0,182
	Within Groups	79,088	66	1,198		
	Total	85,086	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας κτλ..	Between Groups	11,967	3	3,989	3,837	0,014
	Within Groups	68,619	66	1,040		
	Total	80,586	69			
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Between Groups	7,410	3	2,470	1,784	0,159
	Within Groups	91,390	66	1,385		
	Total	98,800	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Between Groups	2,422	3	0,807	0,773	0,513
	Within Groups	68,950	66	1,045		
	Total	71,371	69			

Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Between Groups	9,330	3	3,110	3,063	0,034
	Within Groups	67,012	66	1,015		
	Total	76,343	69			
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.	Between Groups	9,424	3	3,141	2,801	0,047
	Within Groups	74,019	66	1,122		
	Total	83,443	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	Between Groups	1,650	3	0,550	0,495	0,687
	Within Groups	73,336	66	1,111		
	Total	74,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	Between Groups	0,832	3	0,277	0,308	0,820
	Within Groups	59,511	66	0,902		
	Total	60,343	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	Between Groups	0,413	3	0,138	0,189	0,904
	Within Groups	48,173	66	0,730		
	Total	48,586	69			
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Between Groups	2,290	3	0,763	0,591	0,623
	Within Groups	85,196	66	1,291		
	Total	87,486	69			
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Between Groups	5,394	3	1,798	1,157	0,333
	Within Groups	102,549	66	1,554		
	Total	107,943	69			
	Between Groups	6,297	3	2,099	1,427	0,243

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	Within Groups	97,074	66	1,471		
	Total	103,371	69			
Ελλιπής Οικονομική υποστήριξη	Between Groups	2,387	3	0,796	0,573	0,635
	Within Groups	91,684	66	1,389		
	Total	94,071	69			
Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	Between Groups	1,131	3	0,377	0,245	0,864
	Within Groups	101,455	66	1,537		
	Total	102,586	69			
Επιχορήγηση εργαζομένων	Between Groups	0,965	3	0,322	0,293	0,830
	Within Groups	72,307	66	1,096		
	Total	73,271	69			
Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	Between Groups	1,900	3	0,633	0,679	0,568
	Within Groups	61,543	66	0,932		
	Total	63,443	69			
Ελλιπή επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	Between Groups	4,898	3	1,633	1,327	0,273
	Within Groups	81,174	66	1,230		
	Total	86,071	69			
Ελλιπής νομική υποστήριξη	Between Groups	3,552	3	1,184	0,795	0,501
	Within Groups	98,234	66	1,488		
	Total	101,786	69			
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	Between Groups	2,522	3	0,841	0,881	0,456
	Within Groups	62,978	66	0,954		
	Total	65,500	69			

Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις.	Between Groups	1,886	3	0,629	0,633	0,596
	Within Groups	65,557	66	0,993		
	Total	67,443	69			
Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	Between Groups	3,029	3	1,010	0,841	0,476
	Within Groups	79,257	66	1,201		
	Total	82,286	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	Between Groups	3,719	3	1,240	1,009	0,394
	Within Groups	81,081	66	1,228		
	Total	84,800	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	Between Groups	5,018	3	1,673	1,310	0,278
	Within Groups	84,253	66	1,277		
	Total	89,271	69			
Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον	Between Groups	4,396	3	1,465	1,450	0,236
	Within Groups	66,690	66	1,010		
	Total	71,086	69			
Σύνθετο νομικό περιβάλλον	Between Groups	1,599	3	0,533	0,382	0,767
	Within Groups	92,187	66	1,397		
	Total	93,786	69			
Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς	Between Groups	5,797	3	1,932	1,516	0,219
	Within Groups	84,145	66	1,275		
	Total	89,943	69			
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	Between Groups	4,837	3	1,612	1,135	0,341
	Within Groups	93,734	66	1,420		

	Total	98,571	69			
Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα	Between Groups	2,975	3	0,992	0,714	0,547
	Within Groups	91,611	66	1,388		
	Total	94,586	69			
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	Between Groups	12,536	3	4,179	4,445	0,007
	Within Groups	62,050	66	0,940		
	Total	74,586	69			

Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης One-way ANOVA έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που είναι μεγαλύτερες (απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζόμενους) έχουν την ικανότητα σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες να αναπτύσσουν ιδέες που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας, να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και να αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Παράλληλα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σε μικρότερο βαθμό το πρόβλημα της μειωμένης αγοραστικής ζήτησης, στοιχείο που τις κάνει πιο ανθεκτικές σε επερχόμενες κρίσεις (βλέπε Πίνακα 4.5):

**Πίνακας 4.5:** One-way ANOVA (με βάση το μέγεθος της επιχείρησης) – Αναλυτικά αποτελέσματα, περιγραφικά μέτρα

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κ.λπ..	1-10	29	3,4483	1,08845	,20212	3,0343	3,8623	1,00	5,00
	11-50	10	3,4000	,69921	,22111	2,8998	3,9002	2,00	4,00
	51-100	5	2,6000	1,81659	,81240	,3444	4,8556	1,00	5,00

	100+	26	4,076 9	,84489	,1657 0	3,7357	4,418 2	2,00	5,00
	Total	70	3,614 3	1,08070	,1291 7	3,3566	3,872 0	1,00	5,00
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νεών τεχνολογιών.	1-10	29	3,793 1	1,04810	,1946 3	3,3944	4,191 8	1,00	5,00
	11-50	10	3,200 0	,78881	,2494 4	2,6357	3,764 3	2,00	4,00
	51-100	5	3,000 0	1,58114	,7071 1	1,0368	4,963 2	1,00	5,00
	100+	26	4,115 4	,90893	,1782 6	3,7483	4,482 5	2,00	5,00
	Total	70	3,771 4	1,05186	,1257 2	3,5206	4,022 2	1,00	5,00
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.	1-10	29	3,586 2	1,05279	,1955 0	3,1857	3,986 7	2,00	5,00
	11-50	10	2,800 0	,91894	,2905 9	2,1426	3,457 4	1,00	4,00
	51-100	5	3,000 0	1,58114	,7071 1	1,0368	4,963 2	1,00	5,00
	100+	26	3,846 2	1,00766	,1976 2	3,4391	4,253 2	2,00	5,00
	Total	70	3,528 6	1,09969	,1314 4	3,2664	3,790 8	1,00	5,00
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	1-10	29	3,586 2	1,01831	,1890 9	3,1989	3,973 5	1,00	5,00
	11-50	10	2,800 0	1,13529	,3590 1	1,9879	3,612 1	1,00	4,00
	51-100	5	3,800 0	,83666	,3741 7	2,7611	4,838 9	3,00	5,00
	100+	26	2,769 2	,86291	,1692 3	2,4207	3,117 8	1,00	4,00
	Total	70	3,185 7	1,03969	,1242 7	2,9378	3,433 6	1,00	5,00

#### 4.4.2 Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Πίνακας 4.6 δείχνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης One-way ANOVA με βάση τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Όπως φαίνεται παρακάτω, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιήθηκαν μόνο σε δύο περιπτώσεις, ήτοι: α) Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό ( $p=0,022<0,05$ ), β) Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση ως εμπόδιο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ( $p=0,042<0,05$ ).

**Πίνακας 4.6:** One-way ANOVA – Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Between Groups	0,457	3	0,152	0,151	0,929
	Within Groups	66,528	66	1,008		
	Total	66,986	69			
Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	Between Groups	0,281	3	0,094	0,152	0,928
	Within Groups	40,704	66	0,617		
	Total	40,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Between Groups	3,057	3	1,019	0,967	0,414
	Within Groups	69,586	66	1,054		
	Total	72,643	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Between Groups	0,929	3	0,310	0,243	0,866
	Within Groups	84,157	66	1,275		
	Total	85,086	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες	Between Groups	1,573	3	0,524	0,438	0,727
	Within Groups	79,013	66	1,197		

διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κ.λπ..	Total	80,586	69			
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Between Groups	1,710	3	0,570	0,388	0,762
	Within Groups	97,090	66	1,471		
	Total	98,800	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Between Groups	1,810	3	0,603	0,572	0,635
	Within Groups	69,562	66	1,054		
	Total	71,371	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Between Groups	1,320	3	0,440	0,387	0,763
	Within Groups	75,022	66	1,137		
	Total	76,343	69			
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.	Between Groups	1,739	3	0,580	0,468	0,706
	Within Groups	81,704	66	1,238		
	Total	83,443	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	Between Groups	1,007	3	0,336	0,300	0,826
	Within Groups	73,978	66	1,121		
	Total	74,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	Between Groups	1,320	3	0,440	0,492	0,689
	Within Groups	59,022	66	0,894		
	Total	60,343	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην	Between Groups	1,429	3	0,476	0,667	0,575
	Within Groups	47,157	66	0,714		



Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	Total	48,586	69			
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Between Groups	8,048	3	2,683	2,229	0,093
	Within Groups	79,438	66	1,204		
	Total	87,486	69			
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Between Groups	1,691	3	0,564	0,350	0,789
	Within Groups	106,252	66	1,610		
	Total	107,943	69			
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	Between Groups	13,945	3	4,648	3,431	0,022
	Within Groups	89,426	66	1,355		
	Total	103,371	69			
Ελλιπής οικονομική υποστήριξη	Between Groups	4,660	3	1,553	1,147	0,337
	Within Groups	89,412	66	1,355		
	Total	94,071	69			
Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	Between Groups	7,234	3	2,411	1,669	0,182
	Within Groups	95,352	66	1,445		
	Total	102,586	69			
Επιχορήγηση εργαζομένων	Between Groups	6,087	3	2,029	1,993	0,124
	Within Groups	67,185	66	1,018		
	Total	73,271	69			
Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	Between Groups	1,831	3	0,610	0,654	0,583
	Within Groups	61,612	66	0,934		
	Total	63,443	69			

Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	Between Groups	10,019	3	3,340	2,898	0,042
	Within Groups	76,053	66	1,152		
	Total	86,071	69			
Ελλιπής νομική υποστήριξη	Between Groups	4,339	3	1,446	0,980	0,408
	Within Groups	97,446	66	1,476		
	Total	101,786	69			
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	Between Groups	2,804	3	0,935	0,984	0,406
	Within Groups	62,696	66	0,950		
	Total	65,500	69			
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις	Between Groups	0,773	3	0,258	0,255	0,857
	Within Groups	66,670	66	1,010		
	Total	67,443	69			
Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	Between Groups	8,179	3	2,726	2,428	0,073
	Within Groups	74,107	66	1,123		
	Total	82,286	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	Between Groups	3,882	3	1,294	1,055	0,374
	Within Groups	80,918	66	1,226		
	Total	84,800	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	Between Groups	2,154	3	0,718	,544	0,654
	Within Groups	87,117	66	1,320		
	Total	89,271	69			
Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον	Between Groups	5,735	3	1,912	1,931	0,133
	Within Groups	65,351	66	,990		

	Total	71,086	69			
Σύνθετο νομικό περιβάλλον	Between Groups	4,783	3	1,594	1,182	0,323
	Within Groups	89,003	66	1,349		
	Total	93,786	69			
Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς	Between Groups	3,015	3	1,005	0,763	0,519
	Within Groups	86,928	66	1,317		
	Total	89,943	69			
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	Between Groups	9,634	3	3,211	2,383	0,077
	Within Groups	88,938	66	1,348		
	Total	98,571	69			
Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα	Between Groups	3,710	3	1,237	0,898	0,447
	Within Groups	90,876	66	1,377		
	Total	94,586	69			
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	Between Groups	3,123	3	1,041	0,961	0,416
	Within Groups	71,463	66	1,083		
	Total	74,586	69			

Τα αναλυτικά αποτελέσματα (Πίνακας 4.7) σε αυτή την περίπτωση έδειξαν ότι οι εταιρείες που λειτουργούν για περισσότερα από 20 χρόνια θεωρούν εχθρικότερο το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα σε σχέση με τις άλλες. Αντίθετα, το πρόβλημα της ελλιπούς εκπαίδευσης και κατάρτισης το αντιμετωπίζουν εντονότερα οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις που λειτουργούν 5-10 χρόνια. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν με τη χρήση Tukey post hoc tests.

**Πίνακας 4.7:** One-way ANOVA – Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης,  
Αναλυτικά αποτελέσματα, περιγραφικά μέτρα

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	1-4	5	2,4000	1,51658	,67823	,5169	4,2831	1,00	4,00
	5-10	4	4,0000	,81650	,40825	2,7008	5,2992	3,00	5,00
	11-20	15	2,8000	1,47358	,38048	1,9840	3,6160	1,00	5,00
	20+	46	2,2174	1,03092	,15200	1,9112	2,5235	1,00	5,00
	Total	70	2,4571	1,22398	,14629	2,1653	2,7490	1,00	5,00
Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	1-4	5	2,4000	1,14018	,50990	,9843	3,8157	1,00	4,00
	5-10	4	4,2500	1,50000	,75000	1,8632	6,6368	2,00	5,00
	11-20	15	3,5333	1,24595	,32170	2,8434	4,2233	1,00	5,00
	20+	46	3,7609	,97033	,14307	3,4727	4,0490	2,00	5,00
	Total	70	3,6429	1,11688	,13349	3,3765	3,9092	1,00	5,00

#### 4.4.3 Φύλο

Περνώντας στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ο Πίνακας 4.8 δείχνει τις διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση το φύλο. Η ανάλυση έγινε με τη χρήση Independent t-tests. Όπως φαίνεται παρακάτω, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν σε τέσσερις ερωτήσεις: α) Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, β) Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης, γ) Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό και δ) Επιχορήγηση εργαζομένων ως εμπόδιο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε όλες

τις παραπάνω ερωτήσεις, οι μέσοι για τις γυναίκες ήταν μεγαλύτεροι σε σχέση με τους αντίστοιχους των ανδρών, επιδεικνύοντας έτσι μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας.

**Πίνακας 4.8:** Independent t-tests (με βάση το φύλο)

	<b>Φύλο</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>	<b>Sig.</b>
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Άνδρας	28	3,8214	1,09048	,20608	,258
	Γυναίκα	42	4,0952	,90553	,13973	
Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	Άνδρας	28	4,4643	,63725	,12043	,661
	Γυναίκα	42	4,3810	,85404	,13178	
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Άνδρας	28	2,6429	1,02611	,19392	,004
	Γυναίκα	42	3,3571	,93238	,14387	
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Άνδρας	28	3,5000	1,26198	,23849	,256
	Γυναίκα	42	3,8095	,99359	,15331	
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ.	Άνδρας	28	3,4286	1,13622	,21473	,243
	Γυναίκα	42	3,7381	1,03734	,16007	
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Άνδρας	28	3,2500	1,29458	,24465	,396
	Γυναίκα	42	3,5000	1,13159	,17461	
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Άνδρας	28	3,3214	1,09048	,20608	,138
	Γυναίκα	42	3,6905	,94966	,14654	
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Άνδρας	28	3,7857	1,13389	,21429	,927
	Γυναίκα	42	3,7619	1,00752	,15546	
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.	Άνδρας	28	3,3571	1,19301	,22546	,290
	Γυναίκα	42	3,6429	1,03173	,15920	

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	Άνδρας	28	4,1429	1,07890	,20389	,403
	Γυναίκα	42	3,9286	1,02154	,15763	
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	Άνδρας	28	3,4286	,87891	,16610	,145
	Γυναίκα	42	3,7619	,95788	,14780	
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	Άνδρας	28	3,5000	,74536	,14086	,356
	Γυναίκα	42	3,6905	,89683	,13838	
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Άνδρας	28	3,2143	1,25778	,23770	,068
	Γυναίκα	42	3,7143	,99476	,15349	
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Άνδρας	28	2,6786	1,15642	,21854	,006
	Γυναίκα	42	3,5000	1,21475	,18744	
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	Άνδρας	28	1,8929	,99403	,18785	,001
	Γυναίκα	42	2,8333	1,22806	,18949	
Ελλιπής Οικονομική υποστήριξη	Άνδρας	28	3,4643	1,31887	,24924	,300
	Γυναίκα	42	3,7619	1,05483	,16276	
Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	Άνδρας	28	3,3929	1,37003	,25891	,217
	Γυναίκα	42	3,7619	1,10010	,16975	
Επιχορήγηση εργαζομένων	Άνδρας	28	3,2500	1,04083	,19670	,041
	Γυναίκα	42	3,7619	,98301	,15168	
Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	Άνδρας	28	3,6429	,86984	,16438	,420
	Γυναίκα	42	3,4524	1,01699	,15692	
Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	Άνδρας	28	3,5357	1,10494	,20881	,516
	Γυναίκα	42	3,7143	1,13236	,17473	
Ελλιπής νομική υποστήριξη	Άνδρας	28	3,1429	1,07890	,20389	,691
	Γυναίκα	42	3,2619	1,30775	,20179	
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	Άνδρας	28	3,5000	,96225	,18185	,100
	Γυναίκα	42	3,5000	,99388	,15336	

Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις.	Άνδρας	28	3,3929	,95604	,18068	,660
	Γυναίκα	42	3,2857	1,01898	,15723	
Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	Άνδρας	28	3,0357	1,13797	,21506	,119
	Γυναίκα	42	3,4524	1,04069	,16058	
Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	Άνδρας	28	3,1786	1,15642	,21854	,174
	Γυναίκα	42	3,5476	1,06387	,16416	
Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	Άνδρας	28	3,2857	1,11744	,21118	,349
	Γυναίκα	42	3,5476	1,15193	,17775	
Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον	Άνδρας	28	4,2143	,99469	,18798	,505
	Γυναίκα	42	4,0476	1,03482	,15968	
Σύνθετο νομικό περιβάλλον	Άνδρας	28	3,9286	1,21499	,22961	,407
	Γυναίκα	42	3,6905	1,13671	,17540	
Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς	Άνδρας	28	3,9643	1,17006	,22112	,703
	Γυναίκα	42	4,0714	1,13466	,17508	
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	Άνδρας	28	2,8571	1,20844	,22837	,107
	Γυναίκα	42	3,3333	1,16172	,17926	
Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα	Άνδρας	28	3,3571	1,22366	,23125	,869
	Γυναίκα	42	3,4048	1,14890	,17728	
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	Άνδρας	28	3,1786	1,02030	,19282	,963
	Γυναίκα	42	3,1905	1,06469	,16429	

#### 4.4.4 Μορφωτικό επίπεδο

Τέλος, σημαντική ήταν η επιρροή του μορφωτικού επιπέδου, δεδομένου ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν σε 8 ερωτήσεις, ήτοι: α) Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου, β) Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γ) Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά, δ) Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης, ε) Το επιχειρηματικό

περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό, στ) Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες, ζ) Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών, η) Μειωμένη αγοραστική ζήτηση (βλέπε Πίνακα 4.9).

**Πίνακας 4.9:** One-way ANOVA – Μορφωτικό επίπεδο

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Between Groups	2,493	2	1,246	1,295	0,281
	Within Groups	64,493	67	0,963		
	Total	66,986	69			
Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	Between Groups	3,736	2	1,868	3,360	0,041
	Within Groups	37,250	67	0,556		
	Total	40,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Between Groups	6,504	2	3,252	3,294	0,043
	Within Groups	66,139	67	0,987		
	Total	72,643	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Between Groups	3,009	2	1,505	1,228	0,299
	Within Groups	82,076	67	1,225		
	Total	85,086	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κ.λπ..	Between Groups	4,086	2	2,043	1,789	0,175
	Within Groups	76,500	67	1,142		
	Total	80,586	69			
Η επιχείρησή μου εισάγει	Between Groups	9,578	2	4,789	3,596	0,033



υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Within Groups	89,222	67	1,332		
	Total	98,800	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Between Groups	0,767	2	0,384	0,364	0,696
	Within Groups	70,604	67	1,054		
	Total	71,371	69			
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Between Groups	1,121	2	0,560	0,499	0,609
	Within Groups	75,222	67	1,123		
	Total	76,343	69			
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.	Between Groups	3,610	2	1,805	1,515	0,227
	Within Groups	79,833	67	1,192		
	Total	83,443	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	Between Groups	1,882	2	0,941	0,862	0,427
	Within Groups	73,104	67	1,091		
	Total	74,986	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	Between Groups	3,100	2	1,550	1,814	0,171
	Within Groups	57,243	67	0,854		
	Total	60,343	69			
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	Between Groups	2,002	2	1,001	1,440	0,244
	Within Groups	46,583	67	0,695		
	Total	48,586	69			
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Between Groups	6,708	2	3,354	2,782	0,069
	Within Groups	80,778	67	1,206		

	Total	87,486	69			
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Between Groups	25,366	2	12,683	10,291	0,000
	Within Groups	82,576	67	1,232		
	Total	107,943	69			
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	Between Groups	29,038	2	14,519	13,087	0,000
	Within Groups	74,333	67	1,109		
	Total	103,371	69			
Ελλιπής οικονομική υποστήριξη	Between Groups	0,273	2	0,136	0,097	0,907
	Within Groups	93,799	67	1,400		
	Total	94,071	69			
Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	Between Groups	0,898	2	0,449	0,296	0,745
	Within Groups	101,688	67	1,518		
	Total	102,586	69			
Επιχορήγηση εργαζομένων	Between Groups	1,501	2	0,750	0,700	0,500
	Within Groups	71,771	67	1,071		
	Total	73,271	69			
Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	Between Groups	2,394	2	1,197	1,314	0,276
	Within Groups	61,049	67	0,911		
	Total	63,443	69			
Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	Between Groups	2,412	2	1,206	0,966	0,386
	Within Groups	83,660	67	1,249		
	Total	86,071	69			
Ελλιπής νομική υποστήριξη	Between Groups	1,070	2	0,535	0,356	0,702

	Within Groups	100,715	67	1,503		
	Total	101,786	69			
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	Between Groups	8,250	2	4,125	4,828	0,011
	Within Groups	57,250	67	0,854		
	Total	65,500	69			
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις	Between Groups	4,866	2	2,433	2,605	0,081
	Within Groups	62,576	67	0,934		
	Total	67,443	69			
Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	Between Groups	4,925	2	2,462	2,133	0,127
	Within Groups	77,361	67	1,155		
	Total	82,286	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	Between Groups	4,106	2	2,053	1,704	0,190
	Within Groups	80,694	67	1,204		
	Total	84,800	69			
Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	Between Groups	3,688	2	1,844	1,444	0,243
	Within Groups	85,583	67	1,277		
	Total	89,271	69			
Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον	Between Groups	0,093	2	0,046	0,044	0,957
	Within Groups	70,993	67	1,060		
	Total	71,086	69			
Σύνθετο νομικό περιβάλλον	Between Groups	0,432	2	0,216	0,155	0,857
	Within Groups	93,354	67	1,393		
	Total	93,786	69			

Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς	Between Groups	1,165	2	0,583	0,440	0,646
	Within Groups	88,778	67	1,325		
	Total	89,943	69			
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	Between Groups	10,988	2	5,494	4,203	0,019
	Within Groups	87,583	67	1,307		
	Total	98,571	69			
Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα	Between Groups	1,197	2	0,598	0,429	0,653
	Within Groups	93,389	67	1,394		
	Total	94,586	69			
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	Between Groups	11,502	2	5,751	6,108	0,004
	Within Groups	63,083	67	0,942		
	Total	74,586	69			

Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν πρώτον ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό) θεωρούν και πιο σημαντική την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα ίδια άτομα, θεωρούν και πιο διαχειρίσιμα τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην προσπάθεια να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη πλευρά, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν το επιχειρηματικό περιβάλλον πιο φιλικό σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες καθώς και πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Πίνακας 4.10).

**Πίνακας 4.10:** One-way ANOVA – Μορφωτικό επίπεδο, Αναλυτικά αποτελέσματα, περιγραφικά μέτρα

	N	Mean		Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
--	---	------	--	------------	----------------------------------	---------	---------

				Std. Deviation		Lower Bound	Upper Bound		
Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	4,3750	,71880	,17970	3,9920	4,7580	3,00	5,00
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	4,0556	1,05564	,24882	3,5306	4,5805	1,00	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	4,6111	,54917	,09153	4,4253	4,7969	3,00	5,00
	Total	70	4,4143	,77071	,09212	4,2305	4,5981	1,00	5,00
Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	3,6250	1,08781	,27195	3,0453	4,2047	1,00	5,00
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	2,8333	1,09813	,25883	2,2872	3,3794	1,00	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	2,9444	,89265	,14878	2,6424	3,2465	2,00	5,00
	Total	70	3,0714	1,02606	,12264	2,8268	3,3161	1,00	5,00
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	3,8750	,80623	,20156	3,4454	4,3046	2,00	5,00
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	2,8333	1,29479	,30518	2,1895	3,4772	1,00	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	3,4722	1,20679	,20113	3,0639	3,8805	1,00	5,00
	Total	70	3,4000	1,19661	,14302	3,1147	3,6853	1,00	5,00
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	4,0625	,68007	,17002	3,7001	4,4249	3,00	5,00
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	2,3333	1,28338	,30250	1,6951	2,9715	1,00	5,00

ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	3,1944	1,16667	,19444	2,7997	3,5892	1,00	5,00
	Total	70	3,1714	1,25076	,14949	2,8732	3,4697	1,00	5,00
Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	3,6250	1,14746	,28687	3,0136	4,2364	1,00	5,00
	Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	1,9444	,80237	,18912	1,5454	2,3435	1,00	3,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	2,1944	1,11661	,18610	1,8166	2,5723	1,00	5,00
	Total	70	2,4571	1,22398	,14629	2,1653	2,7490	1,00	5,00
Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	4,1250	,71880	,17970	3,7420	4,5080	3,00	5,00
	Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	3,3889	1,09216	,25742	2,8458	3,9320	1,00	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	3,2778	,91374	,15229	2,9686	3,5869	1,00	5,00
	Total	70	3,5000	,97431	,11645	3,2677	3,7323	1,00	5,00
Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	3,7500	1,06458	,26615	3,1827	4,3173	2,00	5,00
	Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	2,6111	,69780	,16447	2,2641	2,9581	2,00	4,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	36	3,1389	1,33423	,22237	2,6875	3,5903	1,00	5,00
	Total	70	3,1429	1,19523	,14286	2,8579	3,4278	1,00	5,00
Μειωμένη αγοραστική ζήτηση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	3,7500	1,00000	,25000	3,2171	4,2829	2,00	5,00

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	1 8	3,4444	1,0966 4	,2584 8	2,899 1	3,989 8	1,00	5,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακ ού/PhD	3 6	2,8056	,88864	,1481 1	2,504 9	3,106 2	1,00	4,00
Total	7 0	3,1857	1,0396 9	,1242 7	2,937 8	3,433 6	1,00	5,00

### 4.5 Συσχετίσεις

Τέλος, η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι η δυνατότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σχετίζεται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης, τη χρήση νέων τεχνολογιών, την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής τιμολογιακής πολιτικής και την εφαρμογή αποτελεσματικών ενεργειών διαφήμισης και μάρκετινγκ (Πίνακας 4.11).

**Πίνακας 4.11:** Συσχετίσεις – Παράγοντες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

		Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Pearson Correlation	1	0,398**	0,570**	0,477**	0,496**
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70

Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	Pearson Correlation	0,398**	1	0,538**	0,436**	0,336**
	Sig. (2-tailed)	0,001		0,000	0,000	0,004
	N	70	70	70	70	70
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	Pearson Correlation	0,570**	0,538**	1	0,394**	0,438**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,001	0,000
	N	70	70	70	70	70
Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	Pearson Correlation	0,477**	0,436**	0,394**	1	0,636**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001		0,000
	N	70	70	70	70	70
Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	Pearson Correlation	0,496**	0,336**	0,438**	0,636**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,004	0,000	0,000	
	N	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ομοίως, άλλοι βασικοί παράγοντες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας και η ικανότητα των εταιρειών στο να καινοτομούν (Πίνακας 4.12).

**Πίνακας 4.12:** Συσχετίσεις – Παράγοντες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



		Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό ή πλεονέκτημα.	Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ.	Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.
Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Pearson Correlation	1	0,526**	0,553**	0,509**	0,542**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Pearson Correlation	0,526**	1	0,779**	0,718**	0,565**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ.	Pearson Correlation	0,553**	0,779**	1	0,715**	0,613**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	Pearson Correlation	0,509**	0,718**	0,715**	1	0,597**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	70	70	70	70	70
Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα	Pearson Correlation	0,542**	0,565**	0,613**	0,597**	1

να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

### 5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τη διαδικασία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Σε σχέση με αυτό τον σκοπό, η διατριβή έχει τους εξής ερευνητικούς στόχους:

- Να εξετάσει τη σημασία της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις απόψεις των επιχειρηματιών.
- Να διερευνήσει την ικανότητα των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Να εξετάσει ποια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καταρχάς, μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην προσπάθεια σχεδιασμού και χάραξης της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί με έναν ή περισσότερους τρόπους τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να μιμηθούν (Porter, 1980). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της θεωρίας της επιχειρηματικής στρατηγικής (Porter, 1980; Kotler & Keller, 2006). Η ανάπτυξη του όμως είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες (ενδογενείς και εξωγενείς σε σχέση με την εταιρεία), καθιστώντας δύσκολη την επιτυχία του έκβαση. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας επιπλέον ανέδειξε την καθοριστική σημασία που έχει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜμΕ (O'Donnell et al., 2002; Ong & Ismail, 2008; Prieto-Sandoval et al., 2019; Cantele, & Zardini, 2018; Haseeb et al., 2019). Παράλληλα, έγιναν αναφορές σε μια μεγάλη σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων, δείχνοντας έτσι τον πολυδιάστατο χαρακτήρα τους. Ειδικότερα, ιδιαίτερη σημασία έχει η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του επιχειρηματία στην προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αντανakλώντας έτσι τη φιλοσοφία λειτουργίας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων διεθνώς.

Σε συμφωνία με τα παραπάνω, τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας πρώτον έδειξαν ότι η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ιδιαίτερα μεγάλη

σημασία για τις ελληνικές ΜμΕ, δεδομένου ότι τις βοηθάει στον να ασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητά τους. Αυτό γίνεται ακόμα πιο κρίσιμο και σημαντικό σε περιόδους οικονομικών αναταραχών, όπως αυτή που διανύουμε σήμερα. Οι βασικοί παράγοντες που βοηθούν τις ΜμΕ στην Ελλάδα στο να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι (με σειρά σημαντικότητας): 1) η χρήση των νέων τεχνολογικών συστημάτων, 2) η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών, 3) η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών, 4) η χρήση νέων διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας και 5) η απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης που συνδέεται με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών. Η σημαντικότητα αυτών των παραγόντων υπογραμμίστηκε και από τους Al Badi (2018), Haseen et al. (2019) και Cantele & Zardini (2018), αναδεικνύοντας έτσι τη διαχρονική σημασία εννοιών όπως η τεχνολογία, η καινοτομία, η εκπαίδευση, κ.λπ. για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Πιθανώς, για αυτό τον λόγο οι αναπτυσσόμενες οικονομίες ονομάζονται και «οικονομίες της γνώσης». Από την άλλη πλευρά, ο βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην Ελλάδα είναι συνολικά το επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται τόσο από τις συνθήκες της αγοράς όσο και από την νομοθεσία, τη φορολογία, κ.λπ.. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη οι εγχώριοι αναπτυξιακοί φορείς να λάβουν μέτρα για τη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος με στόχο τη διευκόλυνση της πραγματοποίησης επενδύσεων μικρής κλίμακας που θα έχει ως αποτέλεσμα την τοπική οικονομική ανάπτυξη.

Οι αδυναμίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα αναδείχθηκαν διεξοδικότερα στην αναφορά των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στη διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Πιο αναλυτικά, και με σειρά σημαντικότητας αναφέρθηκαν τα εξής εμπόδια: Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον, ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς, σύνθετο νομικό περιβάλλον, ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση, ελλιπής οικονομική υποστήριξη, δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις, ελλιπής διοικητική υποστήριξη και ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες. Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, τα περισσότερα εμπόδια αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Απαιτείται λοιπόν η δημιουργία πιο ευέλικτων και λιγότερο γραφειοκρατικών διαδικασιών από την πλευρά του κράτους που θα επιτρέψουν στις ΜμΕ να λειτουργούν καλύτερα και σταθερότερα. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα εμπόδια αυτά αναφέρθηκαν και στις μελέτες των Haseen et al. (2019) και Cantele & Zardini (2018). Από την άλλη πλευρά, εμπόδια όπως η μειωμένη

αγοραστική ζήτηση και η έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών χαρακτηρίστηκαν ως λιγότερο σημαντικά.

Ακόμη, μικρές, αλλά εννοιολογικά σημαντικές, διαφοροποιήσεις παρουσιάστηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τα έτη λειτουργίας τους. Πρώτον, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που απασχολούν περισσότερους από 100 (εκατό) εργαζόμενους, έχουν την ικανότητα σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες να αναπτύσσουν ιδέες που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας, να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και να παράγουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό τους δίνει ένα σημαντικό προβάδισμα έναντι των μικρότερων ΜμΕ. Επιπλέον, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σε μικρότερο βαθμό το πρόβλημα της μειωμένης αγοραστικής ζήτησης, στοιχείο που τις κάνει πιο ανθεκτικές σε επερχόμενες κρίσεις. Συνεπώς, οι αρμόδιοι φορείς πρέπει να στηρίζουν τις προσπάθειες καινοτομίας από τις μικρότερες ΜμΕ με στόχο τη δημιουργία ενός δικαιότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα επιτρέπει και στα πιο μικρά επιχειρηματικά σχήματα, τα οποία αποτελούν και την πλειοψηφία στην Ελλάδα, να ανταπεξέρχονται στις εκάστοτε οικονομικές και τεχνολογικές προκλήσεις.

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, η έρευνα έδειξε ότι οι εταιρείες που λειτουργούν για περισσότερα από 20 χρόνια θεωρούν εχθρικότερο το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα σε σχέση με τις νεότερες επιχειρήσεις, στοιχείο που δείχνει ότι φέρουν μεγαλύτερη «κούραση» λόγω της μακράς προϋπηρεσίας τους. Διαφορές όμως παρουσιάστηκαν και με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, οι οποίες αφορούσαν το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες επαγγελματίες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό) θεωρούν και πιο σημαντική την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και θεωρούν και πιο εύκολα διαχειρίσιμα τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην προσπάθεια να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Φαίνεται λοιπόν ότι οι γυναίκες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι η κατηγορία επαγγελματιών/επιχειρηματιών που προσαρμόζεται αποτελεσματικότερα στις εκάστοτε προκλήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, οι ΜμΕ στην Ελλάδα αποτελούν το βασικότερο κομμάτι της εγχώριας επιχειρηματικής κοινότητας. Αυτό αντικατοπτρίζεται κυρίως στην προσφορά τους στην απασχόληση. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται θεμελιώδης για τη συνέχιση της λειτουργίας τους και για την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητάς τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί αναπτυξιακοί φορείς πρέπει να παίξουν πρωτεύοντα ρόλο στην υποστήριξη των μικρότερων ΜμΕ στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να προσεγγίσουν επαρκέστερα τις ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργώντας έτσι ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον.

## 5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Σε σχέση και με τους περιορισμούς της μελέτης, οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν συνδυαστικά και ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους, πραγματοποιώντας προσωπικές συνεντεύξεις με επιχειρηματίες, συμβούλους ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων κ.λπ..
- Άλλες μελέτες μπορούν να διανείμουν ερωτηματολόγια σε ΜμΕ δύο ή περισσότερων διαφορετικών χωρών με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων.
- Τέλος, μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν πιο σύνθετες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων όπως τα δομικά μοντέλα εξισώσεων (Structural Equation Modeling) ή/και αναλύσεις διαμεσολάβησης (Mediation Analysis).

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση:

Aga, G., Francis, D., & Rodríguez-Meza, J. (2015). SMEs, age, and jobs: A review of the literature, metrics, and evidence. *World Bank policy research working paper*, (7493).

- Al Badi, K. S. (2018). The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 8(3), 2158244018800838.
- Bank, European Investment (2022). Business resilience in the pandemic and beyond: Adaptation, innovation, financing and climate action from Eastern Europe to Central Asia. European Investment Bank. ISBN 978-92-861-5086-9.
- Bryman, A., (2004) *Social Research Methods, Second edition*, New York: Oxford University Press
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of cleaner production*, 182, 166-176.
- Cueto, L. J., Frisnedi, A. F. D., Collera, R. B., Batac, K. I. T., & Agaton, C. B. (2022). Digital Innovations in msmes during economic disruptions: Experiences and challenges of young entrepreneurs. *Administrative Sciences*, 12(1), 8.
- Daft, R. (2006). *The new Era of Management*, Ohio: Thomson Southwestern.
- Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.
- Ferrell O.C., Hartline Michael D. (2011). *Marketing strategy* (5<sup>th</sup> edition) USA. South-Western: Congage Learning.
- Fill, C. (2008). *Simply marketing communications*. Enskede: TPB.
- Gavriilidis, G., & Metaxas, T. (2017). Strategic planning and city/regional development: Review, analysis, critique and applications for Greece (No. 81131). University Library of Munich, Germany.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing* 4th ed., Berkshire: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Kotler P., Keller K., (2006) *Marketing management* (12th edition) USA Prentice-Hall.

- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2<sup>nd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3<sup>rd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to Use Them*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Metaxas T. (2002). Place/City Marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing policies in European cities", paper presented to the EURA conference: Urban and Spatial European Policies, Turin, April, pp. 18-20.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of strategic marketing*, 10(3), 205-223.
- Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: resource-based view on small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 1(7), 62-70.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*. Vol. 5 No. 3, pp. 60-78
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Porter, M.E. (1990), "New global strategies for competitive advantage", *Planning Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 4-1
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Santos, J., Baumgartner, R. J., & Ormazabal, M. (2019). Key strategies, resources, and capabilities for implementing circular economy in industrial small and medium enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1473-1484.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.



Wilson. A. (2003), Marketing Research, An integrated approach, Essex Pearson Education Limited

### **Ελληνική:**

Γαβριηλίδης, Γ. Μεταξάς, Θ (2022). Η επίδραση της πανδημίας του COVID 19 στις τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα: μια εμπειρική διερεύνηση, 6<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Πρακτικά Συνεδρίου. Βόλος.

Εθνική Τράπεζα (2021). Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Έρευνα Συγκυρίας Β' Εξάμηνο 2021. Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης, Εθνική Τράπεζα, Αθήνα.

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2019). Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα.

Μεταξάς Θ. και Λαλένης Κ. (2006). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σαν τύπος σχεδιασμού και σαν εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. *ΑΕΙΧΩΡΟΣ*, 5(1), σελ. 4-34.

Υπουργείο Ανάπτυξης (2015). Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜμΕ). Υπουργείο Ανάπτυξης: Αθήνα.

### **Διαδίκτυο:**

[https://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd\\_20752288](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd_20752288)

<https://data.oecd.org/greece.htm>

<https://www.statistics.gr/>

## Παραρτήματα

### A. Ερωτηματολόγιο

## *Ερωτηματολόγιο*

---

Είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και ειδικότερα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Executive MBA. Στο πλαίσιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας, πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Για αυτό τον σκοπό, σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω Ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωσή του απαιτεί περίπου πέντε λεπτά από τον χρόνο σας.

Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία του Ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ότι θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Επίσης, σας ενημερώνω ότι το Ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

---

*Ερευνήτρια: Καναβούρη Αθηνά*

## A. Δημογραφικά στοιχεία

### ΦΥΛΟ:

Ανδρας  Γυναίκα

—

### ΗΛΙΚΙΑ

18-30  31-40  41-50  51-60  61+

—

### ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου  Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού  Κάτοχος Διδακτορικού

—

### Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

1-4  5-10  11-20  20+

—

### Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας;

1-10  11-50  51-100  100+

**B. Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)**

	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
16. Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	1	2	3	4	5
17. Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.	1	2	3	4	5
18. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	1	2	3	4	5
19. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
20. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κτλ.	1	2	3	4	5
21. Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.	1	2	3	4	5
22. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.	1	2	3	4	5

23. Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	1	2	3	4	5
24. Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες	1	2	3	4	5
25. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.	1	2	3	4	5
26. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.	1	2	3	4	5
27. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.	1	2	3	4	5
28. Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.	1	2	3	4	5
29. Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.	1	2	3	4	5
30. Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.	1	2	3	4	5

**Γ. Ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια της διαδικασίας ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας. Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)**

18. Ελλιπής οικονομική υποστήριξη	1	2	3	4	5
19. Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις	1	2	3	4	5
20. Επιχορήγηση εργαζομένων	1	2	3	4	5
21. Ελλιπής διοικητική υποστήριξη	1	2	3	4	5
22. Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση	1	2	3	4	5
23. Ελλιπής νομική υποστήριξη	1	2	3	4	5
24. Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες	1	2	3	4	5
25. Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις	1	2	3	4	5
26. Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές	1	2	3	4	5
27. Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ	1	2	3	4	5
28. Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand	1	2	3	4	5



## B. Συχνότητες

**Η επιχείρησή μου έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	3	4,3	4,3	7,1
	Ουδέτερο	13	18,6	18,6	25,7
	Συμφωνώ	28	40,0	40,0	65,7
	Συμφωνώ απόλυτα	24	34,3	34,3	100,0
	Total		70	100,0	100,0

**Θεωρώ την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησής μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	1,4
	Ουδέτερο	6	8,6	8,6	10,0
	Συμφωνώ	25	35,7	35,7	45,7
	Συμφωνώ απόλυτα	38	54,3	54,3	100,0
	Total		70	100,0	100,0

**Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	16	22,9	22,9	28,6
	Ουδέτερο	27	38,6	38,6	67,1
	Συμφωνώ	17	24,3	24,3	91,4
	Συμφωνώ απόλυτα	6	8,6	8,6	100,0
	Total		70	100,0	100,0

**Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	10	14,3	14,3	17,1
	Ουδέτερο	15	21,4	21,4	38,6
	Συμφωνώ	24	34,3	34,3	72,9
	Συμφωνώ απόλυτα	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών που σχετίζονται με νέες διαδικασίες παραγωγής, λειτουργίας, κ.λπ..**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	15,7
	Ουδέτερο	17	24,3	24,3	40,0
	Συμφωνώ	27	38,6	38,6	78,6
	Συμφωνώ απόλυτα	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η επιχείρησή μου εισάγει υπηρεσίες/προϊόντα που είναι νέα στην αγορά.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	10,0	10,0	10,0
	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	20,0
	Ουδέτερο	20	28,6	28,6	48,6
	Συμφωνώ	23	32,9	32,9	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στην απασχόληση προσωπικού υψηλής κατάρτισης.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	1,4
	Διαφωνώ	11	15,7	15,7	17,1
	Ουδέτερο	20	28,6	28,6	45,7
	Συμφωνώ	25	35,7	35,7	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η επιχείρησή μου δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	14,3
	Ουδέτερο	12	17,1	17,1	31,4
	Συμφωνώ	30	42,9	42,9	74,3
	Συμφωνώ απόλυτα	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η επιχείρησή μου έχει την ικανότητα να αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	12	17,1	17,1	20,0
	Ουδέτερο	18	25,7	25,7	45,7
	Συμφωνώ	23	32,9	32,9	78,6
	Συμφωνώ απόλυτα	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



**Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της οικονομίας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	4	5,7	5,7	8,6
	Ουδέτερο	13	18,6	18,6	27,1
	Συμφωνώ	23	32,9	32,9	60,0
	Συμφωνώ απόλυτα	28	40,0	40,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ποιοτικά προϊόντα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	4	5,7	5,7	8,6
	Ουδέτερο	24	34,3	34,3	42,9
	Συμφωνώ	28	40,0	40,0	82,9
	Συμφωνώ απόλυτα	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,4	1,4	1,4
	Διαφωνώ	4	5,7	5,7	7,1
	Ουδέτερο	25	35,7	35,7	42,9
	Συμφωνώ	31	44,3	44,3	87,1
	Συμφωνώ απόλυτα	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η εταιρεία μου έχει αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	17,1
	Ουδέτερο	18	25,7	25,7	42,9
	Συμφωνώ	27	38,6	38,6	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Η εταιρεία μου εφαρμόζει αποτελεσματικές ενέργειες διαφήμισης και προώθησης.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	10,0	10,0	10,0
	Διαφωνώ	17	24,3	24,3	34,3
	Ουδέτερο	14	20,0	20,0	54,3
	Συμφωνώ	21	30,0	30,0	84,3
	Συμφωνώ απόλυτα	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι φιλικό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	25,7	25,7	25,7
	Διαφωνώ	22	31,4	31,4	57,1
	Ουδέτερο	15	21,4	21,4	78,6
	Συμφωνώ	10	14,3	14,3	92,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής οικονομική υποστήριξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	18,6
	Ουδέτερο	10	14,3	14,3	32,9
	Συμφωνώ	31	44,3	44,3	77,1
	Συμφωνώ απόλυτα	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	8,6	8,6	8,6
	Διαφωνώ	6	8,6	8,6	17,1
	Ουδέτερο	16	22,9	22,9	40,0
	Συμφωνώ	23	32,9	32,9	72,9
	Συμφωνώ απόλυτα	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Επιχορήγηση εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	9	12,9	12,9	15,7
	Ουδέτερο	20	28,6	28,6	44,3
	Συμφωνώ	26	37,1	37,1	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής διοικητική υποστήριξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	7	10,0	10,0	12,9
	Ουδέτερο	23	32,9	32,9	45,7
	Συμφωνώ	28	40,0	40,0	85,7
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	10	14,3	14,3	17,1
	Ουδέτερο	18	25,7	25,7	42,9
	Συμφωνώ	21	30,0	30,0	72,9
	Συμφωνώ απόλυτα	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής νομική υποστήριξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	15	21,4	21,4	28,6
	Ουδέτερο	25	35,7	35,7	64,3
	Συμφωνώ	10	14,3	14,3	78,6
	Συμφωνώ απόλυτα	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής δικτύωση (Networking) με πελάτες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	6	8,6	8,6	12,9
	Ουδέτερο	23	32,9	32,9	45,7
	Συμφωνώ	29	41,4	41,4	87,1
	Συμφωνώ απόλυτα	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής δικτύωση (Networking) με άλλες επιχειρήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	11	15,7	15,7	20,0
	Ουδέτερο	22	31,4	31,4	51,4
	Συμφωνώ	28	40,0	40,0	91,4
	Συμφωνώ απόλυτα	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Πρόσβαση στις νέες τεχνολογικές εφαρμογές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	12	17,1	17,1	22,9
	Ουδέτερο	24	34,3	34,3	57,1
	Συμφωνώ	20	28,6	28,6	85,7
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Εφαρμογή υπηρεσιών προβολής και μάρκετινγκ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	14	20,0	20,0	24,3
	Ουδέτερο	16	22,9	22,9	47,1
	Συμφωνώ	26	37,1	37,1	84,3
	Συμφωνώ απόλυτα	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Εφαρμογή υπηρεσιών ανάπτυξης brand

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	14	20,0	20,0	24,3
	Ουδέτερο	15	21,4	21,4	45,7
	Συμφωνώ	25	35,7	35,7	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Σύνθετο φορολογικό περιβάλλον

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	2	2,9	2,9	5,7
	Ουδέτερο	14	20,0	20,0	25,7
	Συμφωνώ	20	28,6	28,6	54,3
	Συμφωνώ απόλυτα	32	45,7	45,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Σύνθετο νομικό περιβάλλον

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	8	11,4	11,4	15,7
	Ουδέτερο	14	20,0	20,0	35,7
	Συμφωνώ	21	30,0	30,0	65,7
	Συμφωνώ απόλυτα	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Ελλιπής υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	5	7,1	7,1	11,4
	Ουδέτερο	11	15,7	15,7	27,1
	Συμφωνώ	19	27,1	27,1	54,3
	Συμφωνώ απόλυτα	32	45,7	45,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Έλλειψη χώρων εργασίας και υποδομών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	18	25,7	25,7	32,9
	Ουδέτερο	21	30,0	30,0	62,9
	Συμφωνώ	14	20,0	20,0	82,9
	Συμφωνώ απόλυτα	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Πρόσβαση και συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	14	20,0	20,0	25,7
	Ουδέτερο	16	22,9	22,9	48,6
	Συμφωνώ	23	32,9	32,9	81,4
	Συμφωνώ απόλυτα	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### Μειωμένη αγοραστική ζήτηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	17	24,3	24,3	28,6
	Ουδέτερο	20	28,6	28,6	57,1
	Συμφωνώ	24	34,3	34,3	91,4
	Συμφωνώ απόλυτα	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	