

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

(MBA-TQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ-Η ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΥ ΨΥΧΟΓΙΟΣ»**

ΚΛΕΟΠΑΤΡΑ Δ. ΤΣΟΥΜΠΡΗ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία με τίτλο “Ηλεκτρονικό εμπόριο σαν παράγοντας ανταγωνιστικότητας στις ΜΜΕ”, έχει στόχο να μελετήσει τη στρατηγική του ηλεκτρονικού εμπορίου και την αποτελεσματική εφαρμογή των μεθόδων της στρατηγικής στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Περιλαμβάνει ουσιαστικά δύο μέρη εκ των οποίων το πρώτο μέρος αφορά την θεωρητική προσέγγιση βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και συλλογής δεδομένων, ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην μελέτη περίπτωσης του εκδοτικού οίκου “Ψυχογιός”, όπου αφορά την πρακτική προσέγγιση, σε σχέση με τη θεωρητική του πρώτου μέρους.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια του Στρατηγικού Management. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον, πιο συγκεκριμένα αναλύει αρχικά το γενικευμένο ή ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον) και έπειτα το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον (ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter).

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή γίνεται αναφορά της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης καθώς και η έννοια της αλυσίδας αξίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική καθώς και στην υλοποίησή της. Το πέμπτο και ουσιαστικά τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης ανάλυση το ηλεκτρονικό εμπόριο και την εφαρμογή της στρατηγικής του.

Το έκτο κεφάλαιο αποτελεί την εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης του πρώτου μέρους, έχοντας επιλέξει τον εκδοτικό οίκο “Ψυχογιός”. Αρχικά γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην εταιρεία, παρουσίαση του κλάδου των εκδόσεων και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη SWOT ανάλυση της επιχείρησης “Ψυχογιός” καθώς και τη στρατηγική του ηλεκτρονικού εμπορίου που εφαρμόζει η επιχείρηση. Τέλος, παρατίθεται η στρατηγική του εκδοτικού οίκου, όπως προκύπτει από τις πληροφορίες που παίρνουμε, οι οποίες αφορούν την εταιρεία και τους τρόπους διοίκησής της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	8
1.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	8
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.2.1 Διοίκηση Επιχειρήσεων	12
1.2.2 Λειτουργίες Διοίκησης/ Διευθυντικών Στελεχών	12
1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	13
1.3.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	13
1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	13
1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	15
1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	16
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ Η ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	19
2.1.1 Πολιτικό περιβάλλον	19
2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	20
2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον	20
2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	21
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΆΜΕΣΟΥ Η ΜΙΚΡΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	21
2.2.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.....	21
2.2.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	22
2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	24
2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	25
2.2.5 Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα	26
2.2.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου	26
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	29
3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	29
3.1.1 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής	30
3.1.1.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων	31
3.1.1.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης.....	31
3.1.1.3 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων.....	32
3.1.1.4 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής.....	33
3.1.1.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες.....	33
3.2 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	33
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	39

4.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	39
4.1.1	Στρατηγικές Ανάπτυξης (<i>Growth Strategies</i>)	39
4.1.1.1	Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης	40
4.1.1.2	Οριζόντια Ολοκλήρωση	40
4.1.1.3	Διεύρυνση ή Διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχετίστη)	40
4.1.1.4	Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς	41
4.1.2	Στρατηγικές Διάσωσης/Εξυγίανσης	41
4.1.2.1	Στρατηγικές Επιλογές Διάσωσης/Εξυγίανσης	42
4.1.3	Στρατηγικές Σταθερότητας (<i>Stability Strategies</i>)	43
4.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	43
4.2.1	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	45
4.2.2	Στρατηγική Διαφοροποίησης	47
4.2.3	Στρατηγική Εστίασης	48
4.2.3.1	Εστίαση με βάση το κόστος	49
4.2.3.2	Εστίαση με διαφοροποίηση	50
4.3	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	50
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	53
5.1.	ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	53
5.1.1	Το περιβάλλον του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	55
5.1.2	Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου	55
5.1.3	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού Εμπορίου	57
5.1.3.1	Τα πλεονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	57
5.1.3.2	Τα μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	62
5.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	64
5.2.1	Στρατηγικός Σχεδιασμός Ηλεκτρονικού Εμπορίου	64
5.2.2	Επιχειρηματική και Ανταγωνιστική ανάλυση	65
5.2.3	Διατύπωση Στρατηγικής	65
5.2.4	Το πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού	66
5.2.4.1	Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	66
5.2.4.2	Συνεργατικές Στρατηγικές	68
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	70
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΥ “ΨΥΧΟΓΙΟΣ”	73
6.1	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	73
6.1.1	Γενικά στοιχεία	73
6.1.2	Ιστορική Αναδρομή	74
6.1.3	Επιχειρηματικοί στόχοι	74
6.1.4	Οι βασικές κατηγορίες και σειρές βιβλίων του καταλόγου είναι:	75
6.1.5	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	76
6.1.6	Προσωπικό	78
6.1.7	Όραμα και Αποστολή	79
6.1.8	Δίκτυο πωλήσεων & πελατών	80
6.1.9	Πελάτες	81
6.1.10	Ανταγωνιστές	81
6.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ	82
6.2.1	Γενικά χαρακτηριστικά	82
6.2.2	Στοιχεία ανταγωνισμού του κλάδου	85
6.2.3	Προβλήματα του κλάδου	85

6.2.4 Προοπτικές.....	87
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	89
6.3.1 Ανάλυση του Γενικευμένου ή Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.....	89
6.3.1.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	89
6.3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	89
6.3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	92
6.3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	93
6.3.2 Ανάλυση του Άμεσου ή Μίκρο- Περιβάλλοντος.....	94
6.3.2.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.....	94
6.3.2.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	94
6.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	95
6.3.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	96
6.3.2.5 Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....	96
6.3.2.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	97
6.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΨΥΧΟΓΙΟΣ.....	97
6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Ο ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ.....	99
6.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	99
6.5.2 Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	100
6.5.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	102
6.6 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΨΥΧΟΓΙΟΣ.....	104
6.6.1 Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (B2C).....	105
6.6.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Επιχείρηση (B2B).....	107
6.7 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΨΥΧΟΓΙΟΣ.....	108
6.7.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	110
6.7.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Ανταγωνιστική Στρατηγική).....	110
6.7.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	111
6.7.4 Στρατηγική του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	113
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	121

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα ιδιαίτερος να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ν. Γεωργόπουλο που με την καθοδήγηση και τις συμβουλές του συνέβαλλε σημαντικά σε κάθε φάση οργάνωσης και δημιουργίας της εργασίας.

Σημαντική υπήρξε και η βοήθεια τόσο του διευθυντή, κύριου Γ. Μποχώρη, όσο και των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα όπου η συμβολή τους ήταν καθοριστική σε όλη την ακαδημαϊκή περίοδο.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	17
Σχήμα 4.1: Στρατηγικές Επιλογές της Επιχείρησης και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	48
Σχήμα 4.2: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	50
Σχήμα 6.1 : Το Όραμα και η Αποστολή ως Βασικές Προϋποθέσεις για Δημιουργία Στόχων και Στρατηγικής.	80
Σχήμα 6.2 :Εξέλιξη εγχώριας Βιβλιοπαραγωγής (2004-2009)	88

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 : Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους	45
Πίνακας 6.1 : Εξέλιξη Βιβλιοπαραγωγής (2004-2009).....	88
Πίνακας 6.2: Κατάταξη εκδοτικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων Βάσει Καθαρών Κερδών (2009-2010).....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

1.1 Η Έννοια και η Σημασία της Στρατηγικής

Η στρατηγική ενός οργανισμού αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο στο οποίο δηλώνεται με σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό.

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη της¹. Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας γιατί²:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να μετασχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο

¹ Besai, A.B., "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", Management Decision, 38, 1, pp.685-693, (2000).

² Παπαδάκης Μ. Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α, Κεφ. 1,σελ. 31, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

να ξεχωρίζεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μία την άλλη. Επιπλέον, πολύ σημαντικό είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει την παραγωγικότητά του.

Τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι αυτή που μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική ενός οργανισμού αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο στο οποίο δηλώνεται με σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό. Κύριο μέλημά της είναι η μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Στην τυπική οργανωσιακή δομή, εμφανίζονται τρεις τύποι στρατηγικής η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική.

1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το σύνολο των αποφάσεων και των πράξεων που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης³.

$$\text{Επίδοση} = \text{Αποτελεσματικότητα} + \text{Αποδοτικότητα}$$

Επίδοση: ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους σκοπούς με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

³ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 2, σελ.54-55, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Αποτελεσματικότητα (effectiveness): ενδιαφέρεται περισσότερο για το αποτέλεσμα αυτό καθ' αυτό, παρά για την ακολουθούμενη διαδικασία επίτευξης του αποτελέσματος. Είναι ο βαθμός που επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Αποδοτικότητα (efficiency): αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές του οργανισμού. Αποτελεί ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πώς η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της παρά στο ένα τον επιτυγχάνει.

“Στρατηγικό μανάτζμεντ είναι η διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί⁴. Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, οράματος και των σκοπών, και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των πολιτικών και των προγραμμάτων.”

Οι λόγοι που οδηγούν στην υιοθέτηση του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι:

1. Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
2. Συστηματοποιεί ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις
3. Βελτιώνει τους όρους επικοινωνίας

Ο σχεδιασμός του στρατηγικού μανάτζμεντ καλό είναι να υποστηρίζεται από την οργανωσιακή δομή, η οποία αποτελεί ένα τυπικό σύστημα εξουσίας και υπευθυνοτήτων για να ρυθμίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης, κυρίως στα ανώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Ο πυρήνας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι ουσιαστικά ότι:

- Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι και ισότητες
- Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται, καθώς και να δίνει λύσεις που στην επιχείρηση.

⁴ David F.R., “Strategic Management”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., (1997).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες⁵:

Στρατηγική Ανάλυση, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού.

Στρατηγική Επιλογή, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις.

Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση, κατά τη οποία η στρατηγική που επιλέξαμε, εφαρμόζεται στην πράξη.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται απόλυτα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές και τις οργανωτικές προσαρμογές που απαιτούνται από πλευράς επιχείρησης^{6,7}. Εντούτοις, η διαμόρφωση της δυναμικής που ενέχει η στρατηγική, αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραμένει πρόκληση στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το 1996, ο Porter⁸ αναγνώριζε ότι “παραμένει ακόμη ελλιπής η γνώση για την ανάπτυξη μιας δυναμικής θεωρίας της στρατηγικής, αν και αρχίζουμε να μαθαίνουμε για τις σχετικές διαδικασίες που τη συνθέτουν”. Χωρίς την ύπαρξη μιας δυναμικής θεωρίας, κάθε σειρά στρατηγικών αποφάσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ανεξάρτητο γεγονός.

Επιπλέον, στη διάρκεια του χρόνου οι επιχειρήσεις αναδιαμορφώνουν τη στρατηγική τους, μέσα από ένα υπάρχον σύνολο δεσμεύσεων και περιορισμών, ως απάντηση στις επιδόσεις της επιχείρησης κατά το παρελθόν, αλλά και ως προς το προβλεπόμενο μέλλον. (Huff, Huff & Tomas, 1994). Φαίνεται λοιπόν, να υπάρχει σημαντικό κενό στην κατανόηση της δυναμικής που παρουσιάζει η αλλαγή της στρατηγικής και ειδικότερα όσον αφορά την προσαρμογή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχει μια επιχείρηση, με τις αντίστοιχες πηγές άντλησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισερχόμενοι νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα,

⁵ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 3, σελ. 73-74, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

⁶ Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, (1985).

⁷ Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, (1975).

⁸ Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Nov-Dec, (1996).

μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο⁹.

1.2.1 Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διοίκηση επιχειρήσεων είναι η διαδικασία επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών μέσω του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού των ανθρώπινων, φυσικών, πληροφοριακών, χρηματοοικονομικών και λοιπών διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει:

- Να καθορίζουν τους σκοπούς της επιχείρησης
- Να προσδιορίζουν και να οργανώνουν τους διαθέσιμους πόρους, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί.

1.2.2 Λειτουργίες Διοίκησης/ Διευθυντικών Στελεχών¹⁰

1. Προγραμματισμός (Planning): αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση στον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών
2. Οργάνωση (Organizing): αναφέρεται στο πως πρέπει να οργανωθούν οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και οι διαθέσιμοι πόροι της για την επίτευξη των σκοπών αυτών.
3. Διεύθυνση (Leading): η λειτουργία αυτή αναφέρεται στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης

⁹ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μανάτζμεντ”, Κεφ. 3, σελ. 73-74, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

¹⁰ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μανάτζμεντ”, Κεφ. 2, σελ. 39-41, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

4. Έλεγχος (Control):

- i. προσδιορισμός προτύπων, για την εξακρίβωση της προόδου που πραγματοποιήθηκε καθώς και τις διορθωτικές αλλαγές.
 - ii. το αποτέλεσμα του διορθωτικού ελέγχου είναι η διαπίστωση τόσο των αποκλίσεων μεταξύ των προκαθορισμένων σκοπών και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων όσο και των αιτιών, οι οποίες προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές.
5. Συντονισμός (Co-ordination): στο στάδιο αυτό αξιολογούνται και στη συνέχεια αξιοποιούνται οι πληροφορίες που παράγονται από τη λειτουργία του ελέγχου.

1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις στρατηγικές δραστηριότητες:

- Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Έλεγχος και Αξιολόγηση

1.3.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει την ανίχνευση και την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών στο εξωτερικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό, αλλά και ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οδηγούν στην υπόδειξη των σημείων που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της και να έχει μια θέση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών της.

1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζεται η αποστολή, οι

σκοποί και αναπτύσσονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που η επιχείρηση θα εφαρμόσει. Για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος¹¹. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Αποστολή: Η αποστολή εξηγεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, τον σκοπό για τον οποίο δραστηριοποιείται. Μια καλά δηλωμένη αποστολή παρέχει τη βασική αιτιολόγηση διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της.

Σκοποί: Οι σκοποί αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Ουσιαστικά αναφέρουν το τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι¹².

Στόχος: Ο στόχος είναι το τι επιθυμεί η επιχείρηση να πετύχει, χωρίς να προσδιορίζεται το Τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι Πότε.

Στρατηγικές: Η στρατηγική δείχνει τον τρόπο, με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει. Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής¹³:

- Επιχειρησιακή Στρατηγική
- Επιχειρηματική Στρατηγική
- Λειτουργική Στρατηγική

Πολιτικές: Η πολιτική αποτελεί ένα σύνολο κανόνων για τη λήψη αποφάσεων. Οι στρατηγικές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για την λήψη των αποφάσεων. Είναι κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

¹¹ Wheelen L.T. and Hunger J.D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008).

¹² Thompson and Strickland A.J., “Strategic Management: Concepts and Cases”, 7th Edition, Richard D Irwin, INC., (1993).

¹³ Wheelen L.T. and Hunger J.D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008).

1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας αποτελεί την υλοποίηση της στρατηγικής όπου στρατηγικές και πολιτικές θέτονται σε λειτουργία μέσω της υλοποίησης των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού.

Προγράμματα: Τα προγράμματα αποτελούν τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού της στρατηγικής. Είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Το πρόγραμμα ως λειτουργία, δίνει κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές.

Προϋπολογισμοί: Ο προϋπολογισμός εκφράζει το κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων σε χρηματικούς πόρους. Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες-προγράμματα θα εφαρμοσθούν. Στόχος του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ'επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

Διαδικασίες: διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν αν υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Οι διαδικασίες περιγράφουν το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό να υλοποιηθούν τα προγράμματα.

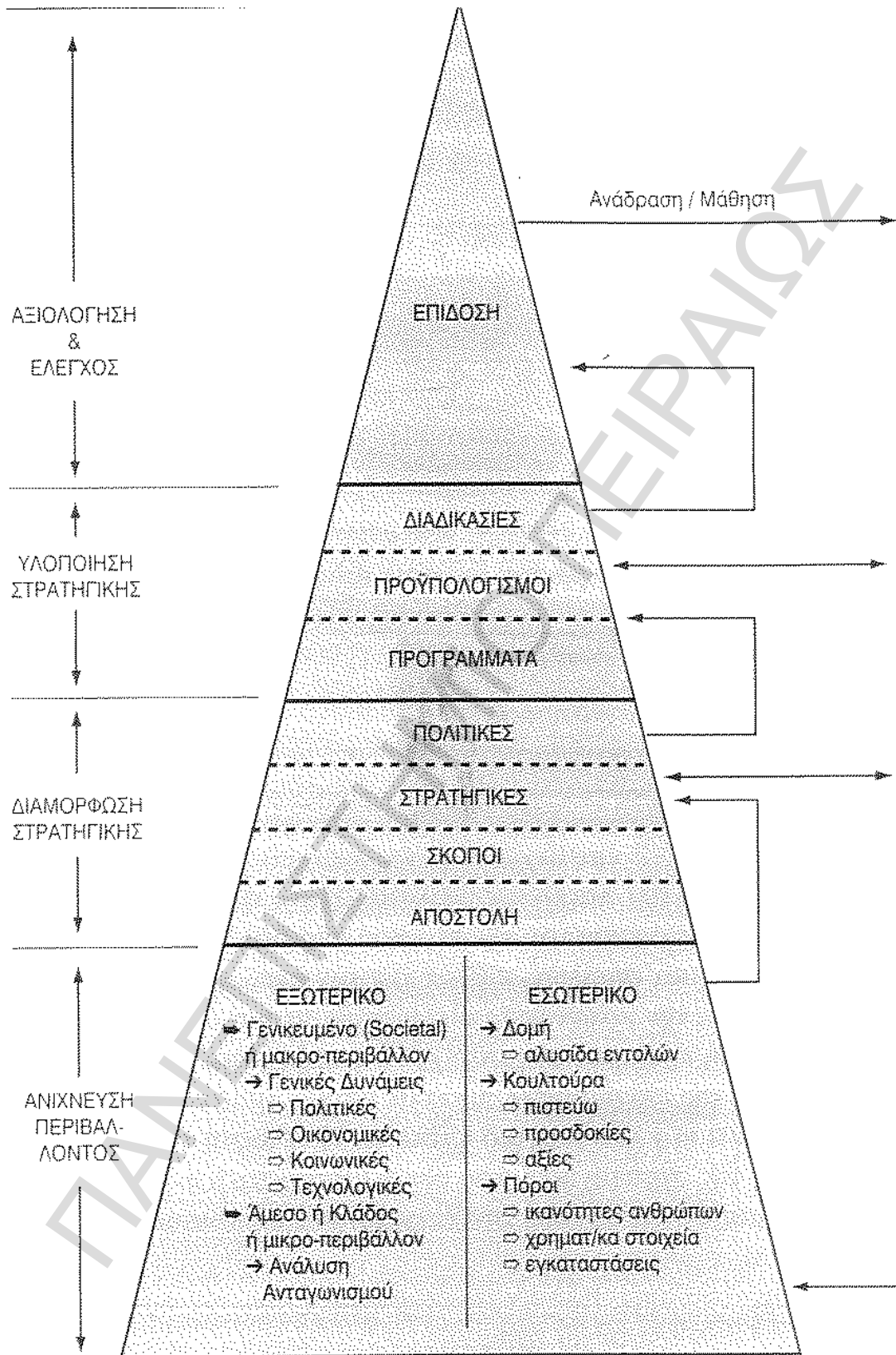
1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε αυτό το στάδιο καταγράφονται όλα τα πραγματικά αποτελέσματα των διαδικασιών και των στρατηγικών και στη συνέχεια συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο κύριο στοιχείο των στρατηγικών διαδικασιών, μπορεί να φανερώσει αδυναμίες στα ήδη υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιήσει την όλη διαδικασία από την αρχή. Ο έλεγχος θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες βασικές απαιτήσεις όπως ότι δεν θα πρέπει να συγκεντρώνεται μεγάλη ποσότητα πληροφοριών παρά μόνο η αναγκαία, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης που πραγματοποιούν τον έλεγχο να έχουν μια σαφή εικόνα των θετικών και αρνητικών στοιχείων της εταιρείας¹⁴.

Ο έλεγχος σε μια εταιρεία είναι βασικό στοιχείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων που καλύπτουν τις ανάγκες της, αλλά και την αξιολόγηση ατόμων και δραστηριοτήτων.

¹⁴ Wheelen L.T. and Hunger J.D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008).

Σχήμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Γεωργόπουλος Β.Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 2, σελ. 39-41, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 1, σελ. 31, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, (1985).

Besai, A.B., “Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market’s Belief”, Management Decision, 38, 1, pp.685-693, (2000).

David F.R., “Strategic Management”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., (1997).

Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, (1975).

Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Nov-Dec, (1996).

Tompson and Strickland A.J., “Strategic Management: Concepts and Cases”, 7th Edition, Richard D Irwin, INC., (1993).

Wheelen L.T. and Hunger J.D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές και το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

1. το ευρύτερο - μάκρο περιβάλλον ή γενικευμένο (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και
2. το μικρό περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)^{15,16}.

2.1 Ανάλυση του Γενικευμένου ή Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον έχει γενική επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Political, Economic, Sociocultural, Technological- PEST).

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος¹⁷.

2.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να

¹⁵ Λιούκας, Σ., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα, (1995).

¹⁶ Sill, D.N., "Why Good Companies Go Bad", Harvard Business Review, pp. 2-10, (July-August, 1999).

¹⁷ Παπαδάκης Μ. Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α, Κεφ. 2, σελ. 56, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι: η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία¹⁸.

2.2 Ανάλυση του Άμεσου ή Μίκρο- Περιβάλλοντος

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου-μακρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter¹⁹. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται “δομική ανάλυση ενός κλάδου” ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

2.2.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- 1. την απειλή νέων επιχειρήσεων,**
- 2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,**
- 3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,**
- 4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και**
- 5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.**

¹⁸ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 4, σελ. 97, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

¹⁹ Porter M., Competitive strategy, NY: The Free Press, (1980).

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση²⁰.

2.2.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο²¹

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν το μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφισταμένους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και νέων επιχειρήσεων. Μια υφισταμένη σε ένα κλάδο επιχείρηση επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερο είναι τα ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν αν εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, έναντι των υφισταμένων στον κλάδο επιχειρήσεων.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Η είσοδος μια επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συνήθως, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών

²⁰ Tompson A.A. Jr. and A.J. Srtickland III, "Strategic Management: Concepts and Cases", Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

²¹ Παπαδάκης Μ. Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α, Κεφ. 2, σελ. 68-70, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κ.λπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας:** Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα-μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους νέους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν τους υφιστάμενους πελάτες του κλάδου.
- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επιπλέον, οι υφιστάμενες εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο των ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.
- **Νομικοί περιορισμοί:** Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.
- **Κόστος αλλαγής του πελάτη:** Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή τη δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Εάν αυτό θα συμβεί εξαρτάται από οικονομικούς, ψυχολογικούς, αλλά και τεχνολογικούς παράγοντες.
- **Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει

στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές δυσφήμισης της καινούργιας εταιρείας.

2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών²²

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από:

- **Αριθμός των προμηθευτών:** Όσοι λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:** Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών:** Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης/μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.
- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.
- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

²² Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications, Blackwell Business, 3rd edition, (1998).

2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών²³

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να αναγκάσουν αν μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται:

- **Μέγεθος του αγοραστή:** Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- **Αριθμός προμηθευτών:** Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.
- **Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας:** Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- **Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή:** Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος:** Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο/μοναδικό και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:** Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Στην περίπτωση αυτή αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

²³ Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 2, σελ. 71-72, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

2.2.5 Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες²⁴:

- **Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:** Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.
- **Επίδραση της τιμής:** Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- **Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:** Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Όσο ψηλότερο είναι αυτό το κόστος, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες/καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

2.2.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου²⁵

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται:

²⁴ Grove A. S., "Only The Paranoid Survive", London, Harper Collins Business, 1st edition, (1997).

²⁵ Παπαδάκης Μ. Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α, Κεφ. 2, σελ. 73-74, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Σε μια αγορά στην οποία αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός των νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών
- **Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ισοδύναμη δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επιπλέον, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- **Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας:** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος κατακερματισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας.
- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:** Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Για να το επιτύχουν αυτό, συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα:** όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- **Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:** Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό-συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω κι αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).
- Λιούκας, Σ., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα, (1995).
- Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 2, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).
- Porter M., Competitive strategy, NY: The Free Press, (1980).
- Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications, Blackwell Business, 3rd edition, (1998).
- Grove A. S., “Only The Paranoid Survive”, London, Harper Collins Business, 1st edition, (1997).
- Sill, D.N., “Why Good Companies Go Bad”, Harvard Business Review, pp. 2-10, (July-August, 1999).
- Tompson A.A. Jr. and A.J. Srtickland III, “Strategic Management: Concepts and Cases”, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για εύρεση ευκαιριών και απειλών δεν είναι αρκετή ώστε να παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση πρέπει να συνεχιστεί και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ώστε να εντοπισθούν δυνάμεις και αδυναμίες αυτής. Υποστηρίζεται ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών^{26,27}.

3.1 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως είναι οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης²⁸.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές.

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε *υλικούς* και *άυλους*.

- **Υλικοί πόροι:** περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι.
- **Άυλοι πόροι:** περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη, η πελατεία και η κουλτούρα του οργανισμού.

²⁶ Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, (1991).

²⁷ Stalk G., P. Evans, and L. Shulman, "Competing on Capabilities", *Harvard Business Review*, (March-April 1992).

²⁸ Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*, Blackwell Business, 3rd edition, (1998).

Η αξιολόγηση των υλικών κυρίως πόρων, θα πρέπει να ξεφύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους πόρους της, να τους συνδυάζει για να δημιουργήσει ικανότητες. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²⁹. Οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση, ενώ οι θεμελιώδεις είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

3.1.1 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η σημαντικότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής³⁰,

Οι θεμελιώδεις ικανότητες:

- I. παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και
- II. αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση αυτή τη θεώρηση περιλαμβάνει ορισμένα στάδια:

- α. Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων
- β. Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης

²⁹ Παπαδάκης Μ. Β., ‘‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’’, Τόμος Α, Κεφ. 3, σελ. 98-100, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2007).

³⁰ Post H.A., ‘‘Building Strategy on Competences’’, Long Range Planning, 30, 5, pp. 733-740, (1992).

- γ. Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων
- δ. Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής
- ε. Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

3.1.1.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπάρχοντων πόρων, καθώς και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων, έχει ορισμένες δυσκολίες καθώς αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως είναι η φήμη, η πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

3.1.1.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα επίπεδο οριακών ικανοτήτων, πρέπει ουσιαστικά να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (distinctive competences). Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Ορίζονται και ως σύνολα γνώσεων, τα οποία διακρίνονται και προσφέρουν τη βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα³¹ και τα οποία έχουν τέσσερις διαστάσεις:

1. γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
2. τεχνικά συστήματα
3. διοικητικά συστήματα
4. αξίες και νόρμες/κανόνες

³¹ Leonard-Barton D., "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 111-125, (1992).

3.1.1.3 Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων

Το βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με τον ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Εάν οι πόροι και οι ικανότητες θα αποσβεθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά^{32,33}:

- **Διάρκεια-Σταθερότητα (Durability)**: Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.
- **Διαύγεια (Transparency)**: Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Δηλαδή το χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει, προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες, στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης
- **Μεταβιβασιμότητα (Transferability)**: Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Όσο πιο εύκολα είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης
- **Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability)**: Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Υπάρχουν ορισμένες ικανότητες που, ενώ εκ' πρώτης όψεως φαίνονται πως μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα. Η εταιρεία χρειάζεται να φροντίζει να αποκρύπτει τις θεμελιώδεις ικανότητές της. Οι

³² Wheelen T.L., and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Prentice Hall, 7th edition, pp. 83, (2000).

³³ Fuchs P.H., K.E. Miffilin, D. Miller and J.O. Whitney, "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities", California Management Review, 42, 3, pp.118-147, (Spring 2000).

μάνατζερ θα πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα και να παρεμποδίζουν τους ανταγωνιστές να αποκτούν επαφή με σημαντικά στοιχεία, γύρω από τη θεμελιώδη ικανότητα³⁴.

3.1.1.4 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα καινοτομίας και διαφοροποίησης έχουν περιορισμένη διάρκεια, το ζητούμενο δεν είναι μόνο να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργεί πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό³⁵.

3.1.1.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

Η επιχείρηση διαθέτει τη διατήρηση και την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της, πρέπει όμως η στρατηγική να προβλέπει και τη διερεύνησή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας³⁶.

3.2 Η Έννοια της Αλυσίδας Αξίας

Η αλυσίδα αξίας, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και, γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

³⁴ Quinn J.B. and F.G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", The McKinsey Quarterly, 1, pp. 52-56, (1995).

³⁵ Post H.A., "Building a Strategy on Competences", Long Range Planning, Vol. 30, No 5, pp. 733-740.

³⁶ Christensen C.M., "The Past and Future of Competitive Advantage", Sloan Management Review, pp. 105-109, (Winter 2001)

Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας της.

Πρόκειται, για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/περιθώριο για τον πελάτη³⁷. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του³⁸.

Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές υπερβαίνει το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μια επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες τις **κύριες** (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση, και υποστήριξη του προϊόντος) και τις **υποστηρικτικές** (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την διασφάλισή τους).

Οι κύριες λειτουργίες είναι³⁹:

- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων:** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες παραγωγής:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εξερχομένων:** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος.
- **Marketing και πωλήσεις:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και

³⁷ Webb J. and C. Gille, "Reversing the Value Chain", Journal of Business Strategy, pp.13-17, (March-April, 2001).

³⁸ Miller A. and G. Dess, "Strategic Management", 2nd edition, London McGraw-Hill, (1996).

³⁹ Porter M.E., "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press, (1985).

να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση κ.ά.

- **Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες διακρίνουμε τις:

- **Προμήθειες-Αγορές:** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κ.λπ.
- **Έρευνα και Ανάπτυξη:** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, της ανταμοιβής και ανάπτυξης προσωπικού.
- **Εσωτερική Υποδομή:** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής-στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Επομένως συμπεραίνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.

Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών.

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών.

Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου **συστήματος αξίας (value system)**, το οποίο περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες μ' εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Με την κάθετη ολοκλήρωση επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων⁴⁰.

Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές: Η καλύτερη αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές είναι αναγκαία, γιατί οι προμηθευτές επιτελούν δραστηριότητες και προσθέτουν κόστος στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, κατά την επεξεργασία και παράδοση των εισροών.

Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής: Ανάλογες διασυνδέσεις κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνουν χώρα και με τα κανάλια διανομής. Είναι απαραίτητο, γιατί πρώτον, το κόστος και τα περιθώρια κέρδους αυτών ενσωματώνονται στην τιμή που πληρώνει ο τελικός αγοραστής. Επιπλέον, οι δραστηριότητες που αυτά επιτελούν, όπως πωλήσεις και τρόποι προώθησης, αντικαθιστούν ή συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση, επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Διασυνδέσεις με τους καταναλωτές: Οι αγοραστές έχουν τη δική τους αλυσίδα αξίας και η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μια εισροή σ' αυτήν. Είναι σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν, οι συνοδευτικές υπηρεσίες κι άλλες δραστηριότητες αλληλεπιδρούν με εκείνες του αγοραστή.

⁴⁰ Hitt M.A., D.R. Ireland, and R.E. Hoskisson, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", South-Western College Publishing, 4th edition, (2001).

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 3, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2007).

Barney J.B., “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, (1991).

Christensen C.M., “ The Past and Future of Competitive Advantage”, *Sloan Management Review*, pp. 105-109, (Winter 2001).

Fuchs P.H., K.E. Mifflin, D. Miller and J.O. Whitney, “Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities”, *California Management Review*, 42, 3, pp.118-147, (Spring 2000).

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*, Blackwell Business, 3rd edition, (1998).

Stalk G., P. Evans, and L. Shulman, “Competing on Capabilities”, *Harvard Business Review*, (March-April 1992).

Hitt M.A., D.R. Ireland, and R.E. Hoskisson, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, South-Western Collegee Publishing, 4th edition, (2001).

Leonard-Barton D., “Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125, (1992).

Miller A. and G. Dess, “Strategic Management”, 2nd edition, London McGraw-Hill, (1996).

Porter M.E., “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The Free Press, (1985).

Post H.A., ‘Building a Strategy on Competences’, Long Range Planning, Vol. 30, No 5, pp. 733-740, (1992).

Quinn J.B. and F.G. Hilmer, ‘Strategic Outsourcing’, The McKinsey Quarterly, 1, pp. 52-56, (1995).

Wheelen T.L., and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Prentice Hall, 7th edition, pp. 83, (2000).

Webb J. and C. Gille, ‘Reversing the Value Chain’, Journal of Business Strategy, pp.13-17, (March-April, 2001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές⁴¹.

Έχουμε τρεις κεντρικές επιλογές στρατηγικής που καθορίζουν τα πεδία δράσης:

- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές εξυγίανσης/διάσωσης (turnaround strategies)
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)

4.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:

- i. Κάθετη ολοκλήρωση
- ii. Οριζόντια ολοκλήρωση
- iii. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
 - Συσχετισμένη και
 - Ασυσχετιστη
- iv. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς

⁴¹ Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, ‘‘Strategic Management: Concepts and Cases’’, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

4.1.1.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπρός (διανομείς των προϊόντων και υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της).

Οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι^{42,43}: η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, η ύπαρξη ακριβών ή/και αναξιόπιστων προμηθευτών/διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

4.1.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.

4.1.1.3 Διεύρυνση ή Διαποίκιλη (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)⁴⁴

Η στρατηγική της διεύρυνσης ή διαποίκιλης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκιλη, όταν δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία, συνδέονται μεταξύ τους. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέγεται η συσχετισμένη διαποίκιλη είναι: απόκτηση πληροφοριών, μείωση κόστους,

⁴² Hill C.W.L. & G.R. Jones, ‘‘Strategic Management: An Integrated Approach’’, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th edition, (2001).

⁴³ Stuckey, J. and D. White, ‘‘When and When not to Vertically Integrate’’, The McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 3-27, (1993).

⁴⁴ Hill C.W.L. & G.R. Jones, ‘‘Strategic Management: An Integrated Approach’’, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th edition, (2001).

αναμενόμενα κέρδη, διασπορά κινδύνου, αξιοποίηση πόρων, αύξηση της δύναμης στην αγορά, κτίσιμο ‘‘αυτοκρατορίας’’, κίνητρα ανώτατων στελεχών

Αντίθετα, μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαποίκιση, όταν οι δραστηριότητές της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες.

4.1.1.4 Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς⁴⁵

Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς στόχους:

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες.
2. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.
3. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών προϊόντος.

4.1.2 Στρατηγικές Διάσωσης/Εξυγίανσης

Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Οι στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους⁴⁶.

⁴⁵ Σιώμοκος, Γ.Ι., Στρατηγικό Μάρκετινγκ Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, τόμος Β, σελ. 159-162, (1999).

⁴⁶ Nolan R. and D. Croson, ‘‘Creative Destruction, Harvard Business School Press, pp. 38-67, (1996).

4.1.2.1 Στρατηγικές Επιλογές Διάσωσης/Εξυγίανσης

Οι στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης υιοθετούνται για να αντιμετωπίσουν τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική διάσωσης από τις λοιπές εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές: οι περιορισμένοι πόροι, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) και ο περιορισμένος χρόνος.

Οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους φτώχης επίδοσης μίας επιχείρησης. Η έλλειψη επαρκών ταμειακών ροών σε συνδυασμό με την υψηλή δανειακή επιβάρυνση αφήνει την επιχείρηση υπερχρεωμένη, ενώ δημιουργεί διστακτικότητα στις τράπεζες για την οικονομική της ενίσχυση. Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις υπάρχουσες συνθήκες περιορίζοντας στο ελάχιστο τις δαπάνες της.

Μια επιχείρηση με χαμηλή επίδοση για αρκετό χρονικό διάστημα, συνήθως διακρίνεται από το *χαμηλό ηθικό των εργαζομένων* της, οι οποίοι είτε αποχωρούν είτε παραμένουν στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όμως σημαντικά προβλήματα όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης.

Το ίδιο ισχύει και όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει ζητήματα επιβίωσης, πολλές από τις *ομάδες ενδιαφερόντων εμφανίζονται επιφυλακτικοί* ως προς τη στήριξη της ή όχι.

Ο *χρόνος* είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για μια προβληματική επιχείρηση, καθώς οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν με ταχύτητα πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

Τα στάδια της στρατηγικής διάσωσης/εξυγίανσης είναι η συρρίκνωση, η σταθεροποίηση και η ανάπτυξη/αναδόμηση.

4.1.3 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)⁴⁷

Στη στρατηγική σταθερότητας, η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τέσσερις είναι οι κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής.** Αυτή προτείνει συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών.** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να πετύχει άμεσα κέρδη.
- **Στρατηγικό διάλειμμα.** Όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο, τότε σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος ‘‘περισυλλογής’’ της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων.
- **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων.** Όταν οι επιχειρήσεις περιμένουν σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η επιχείρηση αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους.

4.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση: ‘‘ πώς μπορούμε να ανταγωνιστούμε στον κλάδο με τρόπο που να

⁴⁷ Tompson A.A., Jr. and A.J. Srtickland III, ‘‘Strategic Management: Competitiveness and Cases’’, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσω του κλάδους κερδοφορίας”;

Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος προς τον ανταγωνιστή. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής.

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η **χαμηλή θέση κόστους**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η **διαφοροποίηση**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη, γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- Τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους**
- Τη **στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας**
- Τη **στρατηγική εστίασης**, μπορεί να διακριθεί:
 - i. Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση
 - ii. Στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος⁴⁸.

⁴⁸ Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 284-288, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

4.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν επιδιώκει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και ταυτόχρονα προσφέροντάς τα στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου.

Επιδίωξη της στρατηγικής ηγεσίας κόστους πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμεται το κόστος στις διάφορες λειτουργίες, επομένως ως τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει μια στρατηγική μείωσης κόστους.

Έχοντας μια επιχείρηση εξασφαλίζει να είναι ηγέτης κόστους, τότε θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία των ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Νεοεισερχόμενοι: ο ηγέτης κόστους, θα πρέπει να πουλά μεγάλες ποσότητες προϊόντος για να επιτύχει υψηλά κέρδη, λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους. Οι νεοεισερχόμενοι θα έχουν περιορισμένα κέρδη μέχρις ότου προσεγγίσουν εμπειρικά των ηγέτη κόστους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: όταν ένας κλάδος αντιμετωπίζει αυξήσεις στο κόστος των προμηθειών, ο παραγωγός με χαμηλό κόστος είναι ο μόνος που μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις και να έχει κέρδη.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: όταν οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να αναγκάσουν τον παραγωγό με το χαμηλό κόστος, να μειώσει τις τιμές.

Υποκατάστατα: ο ηγέτης κόστους, έχει μια υπεροχή όσον αφορά τα υποκατάστατα προϊόντα, σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές στον κλάδο. Ο παραγωγός με το χαμηλό κόστος μπορεί να μειώσει την τιμή του προϊόντος, περισσότερο απ' ό,τι οι άλλοι ανταγωνιστές, για να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων: όταν μια επιχείρηση επιτύχει ηγεσία κόστους, μπορεί να αμυνθεί καλύτερα τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου, λόγω του πλεονεκτήματος κόστους που έχει με βάση την τιμή⁴⁹.

Πίνακας 4.1 : Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος.
Απόκτηση λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.	Δυνατότητες επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές.	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.	Ενδεχόμενη "διολίσθηση" της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους.
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις	Κίνδυνος απαξίωσης των αρχικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.

⁴⁹ Γεωργόπουλος Β.Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Κεφ. 7, σελ. 235-238, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές.	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους.	

Πηγή: Hill C. And G. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western Cengage Learning, 10th edition, 2012.

4.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης επιτρέπει σε μία επιχείρηση να έχει υψηλά κέρδη παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Νεοεισερχόμενοι: πρέπει να υπερνικήσουν τη μοναδικότητα της διαφοροποίησης. Η εισαγωγή σε έναν κλάδο, απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, αλλά και υπομονή από την πλευρά της νεοεισερχόμενης επιχείρησης καθώς προσπαθεί να χτίσει μια καλή εικόνα και να δημιουργήσει πιστούς πελάτες.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: η στρατηγική της διαφοροποίησης προσφέρει ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους, με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές της. Η επιχείρηση έχει υψηλά περιθώρια και

όταν πουλά διαφοροποιημένα προϊόντα την απομονώνει, από τις επιρροές των προμηθευτών.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρούνται μοναδικά. Η μοναδικότητα αυτή απομονώνει την επιχείρηση από τα ανταγωνιστικές πιέσεις και μειώνει την ευαισθησία των αγοραστών σε αυξήσεις τιμών.

Υποκατάστατα: επιχειρήσεις που πωλούν επώνυμα προϊόντα σε πιστούς πελάτες αμύνονται αποτελεσματικά ενάντια στα υποκατάστατα προϊόντα. Η διαφοροποίηση του προϊόντος και η πιστή των αγοραστών στην επιχείρηση δεν αφήνει περιθώρια για υποκατάστατα προϊόντα.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων: η σχέση ανάμεσα στην πίστη στο όνομα του προϊόντος και στην ευαισθησία στην τιμή βοηθά την επιχείρηση να ανταγωνισθεί με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές⁵⁰.

4.2.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

⁵⁰ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 7, σελ.238-240, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Σχήμα 4.1: Στρατηγικές Επιλογές της Επιχείρησης και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ ΚΑΙ ΠΩΔΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

Προσαρμογή από: Jones G. & Hill C., Theory of Strategic Management with Cases, South-Western Cengage Learning, 9th edition 2010

4.2.3.1 Εστίαση με βάση το κόστος

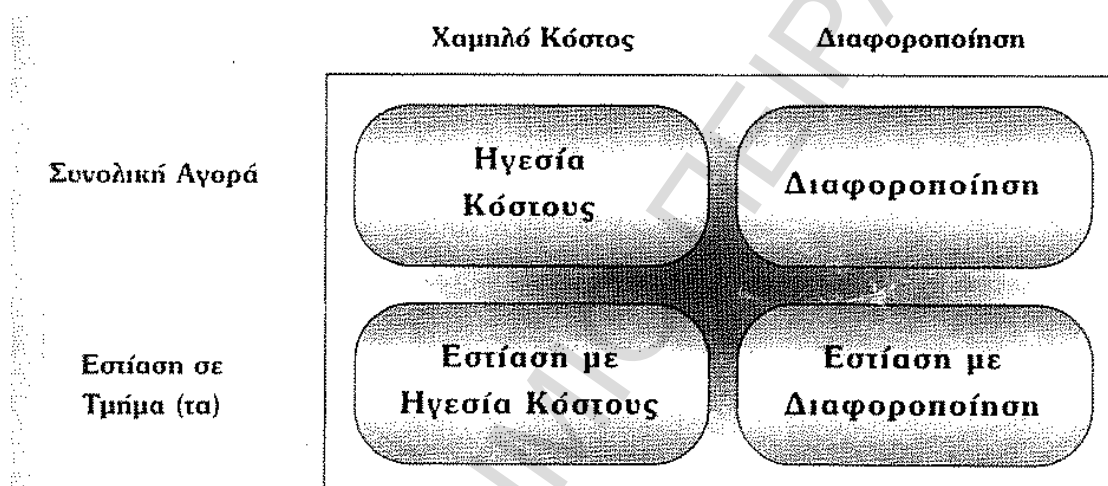
Η εστίαση με βάση το κόστος προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος⁵¹.

⁵¹ Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 306, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

4.2.3.2 Εστίαση με διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος⁵².

Σχήμα 4.2: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: Porter, M., Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985.

4.3 Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί τη διαδικασία όπου στρατηγικές και πολιτικές θέτονται σε λειτουργία μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό μπορεί να απαιτηθεί αλλαγή στην κουλτούρα, στη δομή και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Στις περιπτώσεις όπου δεν απαιτούνται ριζικές οργανωτικές αλλαγές, την περάτωση αυτού του σχεδίου αναλαμβάνουν στελέχη μέσης και κατώτερης ιεραρχίας, με την εποπτεία πάντα της ανώτατης διοίκησης.

⁵² Παπαδάκης Μ. Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 307, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

- Προγράμματα: Διατυπώνουν τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να τηρηθούν ώστε να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο υλοποίησης της στρατηγικής.
- Προϋπολογισμοί: Εκφράζουν το κόστος των προαναφερθέντων προγραμμάτων σε χρηματικούς πόρους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούν τα επιμέρους προγράμματα με βάση τα κέρδη που επιφέρουν έναντι του αρχικού κόστους. (Return on Investment)
- Διαδικασίες: Οι διαδικασίες αποτελούν ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με απόλυτη λεπτομέρεια πως πρέπει να ολοκληρωθεί μια εργασία. Ουσιαστικά περιγράφουν το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να υλοποιηθούν τα προγράμματα.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

Σιώμκος, Γ.Ι., Στρατηγικό Μάρκετινγκ Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999, τόμος Β, σελ. 159-162.

Hill C.W.L. & G.R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th edition, (2001).

Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, “Strategic Management: Concepts and Cases”, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

Nolan R. and D. Croson, “Creative Destruction, Harvard Business School Press, pp. 38-67, (1996).

Stuckey, J. and D. White, “When and When not to Vertically Integrate”, The McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 3-27, (1993).

Tompson A.A., Jr. and A.J. Srtickland III, “Strategic Management: Competitiveness and Cases”, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

5.1. Ορισμός Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Με τον όρο «**Ηλεκτρονικό Εμπόριο**» εννοούμε κάθε εμπορική συναλλαγή, η οποία εκτελείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονικό επίπεδο, δηλαδή με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών που συνδέονται μέσω τηλεφωνικών γραμμών. Για την πραγματοποίηση μιας τέτοιας συναλλαγής χρησιμοποιείται κατάλληλο λογισμικό και πολύπλοκοι προγραμματιστικοί μηχανισμοί οι οποίοι επιτρέπουν την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα στις δύο πλευρές (μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών) που εμπλέκονται στην κάθε συναλλαγή.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, περιλαμβάνει οποιαδήποτε εμπορική δραστηριότητα μεταξύ επιχειρηματικών εταιρών διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, κυρίως διαμέσου του Internet, και οδηγεί στην αγορά ή στην πώληση αγαθών ή υπηρεσιών⁵³. Η κύρια εξέλιξη μπορεί να εντοπισθεί στη μετατόπιση από τη έννοια της ηλεκτρονικής συναλλαγής (στιγμιαία, δομημένη, περιορισμένη) σε αυτήν της ηλεκτρονικής συνεργασίας με χρήση πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων.

Το **Ηλεκτρονικό Εμπόριο (E-Commerce)** αποτελεί υποσύνολο της στρατηγικής «Ηλεκτρονικού Επιχειρείν», και αφορά εφαρμογή η οποία απευθύνεται σε πιο ευρύ αγοραστικό κοινό, με σκοπό να συμβάλει στην επικοινωνία πωλητή και αγοραστή και να προσθέσει ροές εισοδήματος.

Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών: ανάπτυξης, προώθησης, πώλησης, παράδοσης, εξυπηρέτησης και πληρωμής για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) αναφέρεται στις ολοκληρωμένες συναλλαγές αγορών, πωλήσεων, διανομής και μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών, όταν αυτές περιλαμβάνουν την ανταλλακτική αξία και υποστηρίζονται και εκτελούνται ψηφιακά.

⁵³ European Information Technology Observatory (EITO), 1999.

Οι συναλλαγές που υλοποιούνται ψηφιακά έχει επικρατήσει να ονομάζονται ψηφιακές συναλλαγές και υποστηρίζονται με μέσα που παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία. Γενικά το Διαδίκτυο είναι το μέσο με το οποίο υλοποιούνται οι περισσότερες ψηφιακές συναλλαγές.

Σύμφωνα με τον ορισμό: **α)** οι συναλλαγές πρέπει να πραγματοποιούνται ψηφιακά και **β)** το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν μπορεί να είναι ‘εμπόριο’ αν δεν συμπεριλαμβάνει την ανταλλακτική αξία (exchange of value)⁵⁴.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια ανερχόμενη έννοια που περιγράφει τη διαδικασία της αγοράς και πώλησης ή ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφορίας διαμέσου δικτύων υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του Διαδικτύου (Internet).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται από διάφορες οπτικές γωνίες:

- Από μια επικοινωνιακή οπτική γωνία, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η μετάβαση πληροφορίας, προϊόντων/υπηρεσιών, ή πληρωμών διαμέσου τηλεφωνικών γραμμών, δικτύων υπολογιστών ή άλλων ηλεκτρονικών μέσων.
- Από μια οπτική γωνία επιχειρησιακών διαδικασιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας προς την αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών συναλλαγών και της ροής εργασίας.
- Από μια υπηρεσιακή οπτική γωνία, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα εργαλείο που απευθύνεται στην επιθυμία των εταιριών, που καταναλωτών και διοικήσεων να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών, με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κι αύξηση της ταχύτητας παράδοσης των υπηρεσιών.
- Από μία online οπτική γωνία, το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα της αγοράς και πώλησης προϊόντων και πληροφοριών στο Internet και σε άλλες online εργασίες⁵⁵.

⁵⁴ Παπαθανασίου Α. Ε., ‘Εισαγωγή στις Νέες Τεχνολογίες και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο’, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ().2008

⁵⁵ Χονδροκούκης Γ. Π., ‘Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-επιχειρείν’, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, (2001).

5.1.1 Το περιβάλλον του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει πολλαπλές εφαρμογές, οι οποίες εκτείνονται πολύ πιο πέρα από την κατοχή μιας σελίδας στο Web. Για την εκτέλεση εφαρμογών όπως είναι η αγορά αγαθών απ' ευθείας από το Internet, η διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών και μετοχών από το σπίτι κ.ά., απαιτείται κάποια υποστηρικτική πληροφοριακή κι οργανωτική υποδομή και αντίστοιχα συστήματα. Οι εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου υποστηρίζονται από υποδομές, κι η εφαρμογή τους εξαρτάται από τέσσερις μεγάλες περιοχές:

- Άνθρωποι
- Κρατικές πολιτικές
- Τεχνικά πρότυπα και πρωτόκολλα και
- Άλλοι οργανισμοί.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο συντονίζει τις εφαρμογές, τις υποδομές και τους πυλώνες.

5.1.2 Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Τέσσερα είναι τα συστατικά στοιχεία από τα οποία απαρτίζεται το Ηλεκτρονικό Εμπόριο⁵⁶.

- **Επιχειρήσεις:** το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού και της ροής εργασιών.
- **Αγαθά και υπηρεσίες:** τα αγαθά που πωλούνται μπορεί να είναι υλικά όπως για παράδειγμα ένα βιβλίο ή άυλα όπως το δικαίωμα χρήσης ενός προγράμματος. Μερικές φορές είναι δύσκολο να διακρίνουμε αν κάτι είναι αγαθό ή υπηρεσία. Αυτό συμβαίνει συνήθως με τα νέα προϊόντα που πωλούνται στο Διαδίκτυο. Ο τελικός στόχος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών και μικρότερο κόστος.

⁵⁶ Konsiur, D., "Understanding Electronic Commerce, Microsoft Press, (1997).

- **Απόσταση:** το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου ανεξάρτητα από την γεωγραφική απόσταση.
- **Επικοινωνία:** το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών και πληρωμών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Μια κοινή ταξινόμηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι με βάση τη φύση των συναλλαγών. Διακρίνονται οι παρακάτω τύποι⁵⁷:

- **Εσωτερικό ηλεκτρονικό επιχειρείν.** Αφορά τη χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας για τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχειρήσεις με τη βοήθεια δικτύων επικοινωνίας (Intranet).
- **Μεταξύ επιχειρήσεων (business-to-business, B2B).** Είναι ο τύπος που χαρακτηρίζει σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο. Περιλαμβάνει τις συναλλαγές τύπου ηλεκτρονικής αγοράς μεταξύ οργανισμών.
- **Μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (business-to-customer, B2C).** Είναι τύπου λιανικής πώλησης με ανεξάρτητους αγοραστές.
- **Μεταξύ καταναλωτών (consumer-to-consumer, C2C).** Στην κατηγορία αυτή ο καταναλωτής πουλά απευθείας σε καταναλωτές, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με άτομα που προβάλλουν μικρές αγγελίες και πωλούν γη, αυτοκίνητα κλπ. απευθυνόμενοι σε δυνητικούς αγοραστές. Το Internet αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τη διαφήμιση προσωπικών υπηρεσιών και για την πώληση γνώσης κι εμπειρίας, ενώ πολλοί το χρησιμοποιούν κι ως μέσο για πλειστηριασμούς. Επιπλέον, πολλά άτομα χρησιμοποιούν intranets κι άλλα εσωτερικά οργανωσιακά δίκτυα για τη διαφήμιση προϊόντων προς πώληση ή υπηρεσιών.
- **Μεταξύ επιχειρήσεων και υπαλλήλων (business-to-employee ή B2E).** Αφορά τις συναλλαγές από τις επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ηλεκτρονικές πλατφόρμες για να διαχειρίζονται ηλεκτρονικά τις συναλλαγές με τους υπαλλήλους και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

⁵⁷ Kalakota R., Whinson A. B., Electronic commerce: A manager 's guide, Addison-Wesley (1996).

- **Μεταξύ δημοσίων φορέων και επιχειρήσεων (government-to-business ή G2B).** Αφορά τις συναλλαγές μεταξύ των δημοσίων φορέων και των επιχειρήσεων.
- **Μεταξύ δημοσίων φορέων και καταναλωτή (government-to-consumer ή G2C).** Αφορά τις συναλλαγές μεταξύ των δημοσίων φορέων και των καταναλωτών.

5.1.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού Εμπορίου

5.1.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Οι αλλαγές που επιφέρει το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, στη λειτουργία των επιχειρήσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: βελτίωση, μετασχηματισμός και αλλαγή προτύπων.

➤ **Βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων**

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο επιτρέπει τη βελτίωση πολλών πλευρών της λειτουργίας μιας επιχείρησης, σε τομείς όπως: το μάρκετινγκ, η πρόσβαση σε νέες αγορές, ο περιορισμός του άμεσου κόστους, η ταχύτερη παράδοση προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης.

- **Μάρκετινγκ**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει αυτά που είναι γνωστά μέχρι σήμερα για το μάρκετινγκ⁵⁸. Επιτρέπει την άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Τα ψηφιακά δίκτυα επιτρέπουν στους πωλητές να προσφέρουν αναλυτικές πληροφορίες για τα προϊόντα τους μέσα από την ψηφιακή δημοσίευση οδηγών και καταλόγων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να χτίσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους και αναζητούν τρόπους ώστε να διαχειριστούν και να χρησιμοποιήσουν τα προσωπικά στοιχεία των πελατών τους⁵⁹.

⁵⁸ Armstrong Hagel, "The real value of online communities", Harvard Business Review, May-June, pp.134-141, (1996).

⁵⁹ Peters, D.P. & Fletcher K.P., "The Role of Trust in Facilitating Information Exchange", Proceedings of Marketing Educator's Group Conference, University of Bradford, (1995).

- **Πρόσβαση σε νέες αγορές**

Χάρη στην παγκόσμια διάδοση των ψηφιακών δικτύων και τον αμφίδρομο χαρακτήρα της επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει ένα νέο κανάλι για την πώληση υπαρχόντων προϊόντων⁶⁰. Στην περίπτωση των υλικών προϊόντων αποτελεί μόνο ένα επιπλέον κανάλι, με αρκετές επιπρόσθετες ιδιότητες. Στην περίπτωση των ψηφιακών προϊόντων που μπορούν να διανεμηθούν μέσω του δικτύου, παρέχει ακόμα τη δυνατότητα άμεσης παράδοσης.

- **Περιορισμός του άμεσου κόστους**

Η χρήση ενός ψηφιακού δικτύου για τη δημοσίευση και τη μετάδοση πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να μειώσει το κόστος σε σύγκριση με την επικοινωνία και τη δημοσίευση σε έντυπη μορφή⁶¹.

- **Ταχύτερη παράδοση προϊόντων**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει τη συντόμευση του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή και την παράδοση των πληροφοριών και υπηρεσιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κλάδους που εξαρτώνται από την έγκαιρη παράδοση κρίσιμων πληροφοριών, όπως τα μέσα ενημέρωσης και η χρηματιστηριακή αγορά.

- **Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την εξυπηρέτηση των πελατών⁶². Η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη των πελατών σε 24ωρη βάση και όλες τις μέρες του χρόνου, είναι ένα πολύ ισχυρό ανταγωνιστικό εργαλείο.

- **Βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικά θετικό στοιχείο της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν η

⁶⁰ Janssen M., Sol H.G., "Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain", Internet Research, Volume 10, Issue 5, pp. 406-417, (2000).

⁶¹ Kamarainen V., Smaros J., Holmstrom J., Jaakola T., "Cost-effectiveness in the e-grocery business", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 29, Issue 1, pp. 41-48, (2001).

⁶² Anckar B., Walden P., Jelassi T., "Creating customer value in online grocery shopping", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 30, Issue 4, pp. 211-220, (2002).

επιχείρηση απευθύνεται σε τμήματα της αγοράς με ευνοϊκή στάση απέναντι στη νέα τεχνολογία. Η δημόσια εικόνα είναι ένα από τα πιο πολυτιμότερα άυλα κεφάλαια μιας επιχείρησης.

➤ **Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων**

Εκτός από τη βελτίωση των παραπάνω δραστηριοτήτων, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει ευκαιρίες για μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.

▪ **Εκμάθηση της νέας τεχνολογίας**

Η γρήγορη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου θα υποχρεώσει πολλές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στη νέα τεχνολογία και να πειραματιστούν με τη χρήση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών⁶³. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που πρέπει συνεχώς να μαθαίνει. Η τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να αποτελέσει την ώθηση για τη συνειδητοποίηση και την έγκαιρη προσαρμογή σε εξωτερικούς παράγοντες που υπερβαίνουν τις διαστάσεις του ψηφιακού δικτύου και που τελικά καθιστούν την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική⁶⁴.

▪ **Νέες σχέσεις με τους πελάτες**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιουργεί ένα νέο τοπίο σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών και πελατών, με τη συχνή κι άμεση επικοινωνία, την παροχή πλουσιότερων και εξατομικευμένων πληροφοριών και τη συλλογή στοιχείων για τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των πελατών. Η σχέση με τους πελάτες είναι από τα πρώτα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης που αλλάζουν με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου⁶⁵. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών, καθώς και να προσαρμόζει την παραγωγή ή τα αποθέματά της στις διακυμάνσεις της ζήτησης, τις οποίες πληροφορείται άμεσα από τα στοιχεία που συλλέγει.

⁶³ Brynjolfsson E., Lorin H., "Beyond Computation: Information Technology Organizational Transformation and Business Practices", *Journal of Economics Perspectives*, 14(4), Fall 2000, pp.23-48, (2000).

⁶⁴ Straub D., Klein R., "E-competitive transformations", *Business Horizons*, Volume 44, Issue3, pp. 3-12, (2001).

⁶⁵ Rowley J., "Just another channel? Marketing communications in e-business", *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 22, Issue 1, pp. 24-41, (2004).

➤ **Αλλαγή προτύπων**

Η αλλαγή προτύπων αποτελεί μια εντελώς διαφορετική κλίμακα αλλαγών, που οδηγούν σε νέα προϊόντα και νέες λειτουργικές δομές.

▪ **Νέες δυνατότητες προϊόντων**

Η ροή και η επεξεργασία των πληροφοριών, που αποτελεί και την ουσία του Διαδικτύου, επιτρέπει τη σύλληψη νέων προϊόντων ή την εξειδίκευση υπαρχόντων προϊόντων με πρωτοποριακούς τρόπους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν προσφέρει μόνο την ευκαιρία πώλησης των υπαρχόντων προϊόντων από ένα νέο κανάλι διανομής, αλλά και τη δυνατότητα δημιουργίας και βελτίωσης προϊόντων. Το πιο σημαντικό είναι η αυξημένη ροή πληροφοριών μεταξύ πωλητή και αγοραστή.

▪ **Νέα επιχειρηματικά μοντέλα**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, σε συνδυασμό με την αλλαγή των δομών της αγοράς οδηγεί στην εμφάνιση νέων μοντέλων για τη λειτουργία επιχειρήσεων, που βασίζονται στην αφθονία των πληροφοριών και την άμεση διανομή τους στους πελάτες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά κυρίως μπορεί να οδηγήσει στην αναθεώρηση των μοντέλων που καθορίζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Υπάρχει ένα διαφορετικό μοντέλο για κάθε τύπο επιχείρησης⁶⁶.

▪ **Χαμηλότερες τιμές προϊόντων**

Η μείωση των τιμών είναι ένα έμμεσο αποτέλεσμα του χαμηλότερου κόστους συναλλαγής. Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών, για κάθε δραστηριότητα του συστήματος αξίας (value system), μια επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα την αναθέσει σε εξωτερικό προμηθευτή ή αν θα εκτελέσει η ίδια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει την απλοποίηση και την αυτοματοποίηση πολλών

⁶⁶ Walters D., "A business model for the new economy", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, March 2004, Volume 34, Issue3/4, pp. 346-357, (2004).

δραστηριοτήτων, ιδίως αυτών που αφορούν την επικοινωνία με πελάτες ή προμηθευτές⁶⁷.

- **Αυξημένος ανταγωνισμός**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν γνωρίζει γεωγραφικά σύνορα. Οι προμηθευτές κάθε περιοχής σταματούν να προστατεύονται από την γεωγραφική απόσταση, με αποτέλεσμα μια αύξηση του ανταγωνισμού, που συμπιέζει τις τιμές σύμφωνα με το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης⁶⁸.

- **Αυξημένη αγοραστική παραγωγικότητα**

Το μέτρο της παραγωγικότητας ενός αγοραστή είναι το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για την επιλογή του προμηθευτή-προϊόντος και τη λήψη της απόφασης αγοράς. Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη διερεύνηση της αγοράς και τον εντοπισμό του κατάλληλου προϊόντος στην κατάλληλη τιμή σε συντομότερο χρόνο και με σχεδόν μηδενικό κόστος⁶⁹.

- **Καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών**

Η ψηφιακή υποδομή αυξάνει σημαντικά τον όγκο αλλά και τη δυνατότητα οργάνωσης και χρήσης των πληροφοριών, επιτρέποντας έτσι την τεκμηρίωση παρόμοιων αποφάσεων με ακρίβεια και αξιοπιστία⁷⁰.

- **Καλύτερος έλεγχος αποθεμάτων**

Ο χρόνος, είναι εκείνος ο παράγοντας, που επιτρέπει τον περιορισμό της ελάχιστης ποσότητας αποθεμάτων. Όσο λιγότερος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας παραγγελίας, τόσο μικρότερο απόθεμα είναι υποχρεωμένη να κρατά μια επιχείρηση, ώστε να μην υπάρξει διακοπή στις δραστηριότητές της. Η συνεχής παρακολούθηση

⁶⁷ Lal R., Sarvary M., ‘‘When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition?’’, *Marketing Science*, 18, pp. 485-503, (1999).

⁶⁸ Baye M. and Morgan J., ‘‘Competition in Internet Industries: Evidence from E-retailing’’, *OPI Internet Issues Brief No. 1.2*, November 2003, (2003).

⁶⁹ Bakos Y., ‘‘Reducing Buyer Search Costs: Implications For Electronic Marketplaces’’, *Management Science*, 43, (12), pp. 1676-1692, (1997).

⁷⁰ Brynjolfsson E., Lorin H., ‘‘Beyond Computation: Information Technology Organizational Transformation and Business Practices’’, *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4), Fall 2000, pp. 23-48, (2000).

των αποθεμάτων από το σύστημα μηχανογράφησης επιτρέπει την πραγματοποίηση προβλέψεων για το επίπεδο των αναγκών στο άμεσο μέλλον⁷¹.

5.1.3.2 Τα μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Για την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν ορισμένοι σκόπελοι⁷². Μερικοί από τους πιο σημαντικούς είναι οι παρακάτω:

- **Δυσκολία αναδιάρθρωσης επιχειρηματικών διαδικασιών**

Η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να υιοθετήσει το ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι χρονοβόρα και δύσκολη. Αρχικά ένα σημαντικό εμπόδιο πολύ πιθανό ν' αποτελέσει η μετατροπή των υπάρχοντων εντύπων και διαδικασιών σε ηλεκτρονική μορφή. Επιπλέον, ο υπάρχων εξοπλισμός των επιχειρήσεων σε Η/Υ και λογισμικό, οι τύποι αρχείων και οι προδιαγραφές τους, μπορεί να μην είναι συμβατά με τη νέα τεχνολογία και τέλος τα προβλήματα που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα είναι πιο δύσκολο να λυθούν. Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν στις αλλαγές, όχι μόνο το προσωπικό της επιχείρησης, αλλά και οι πελάτες και οι προμηθευτές.

- **Δυσκολία της χρήσης πολύπλοκων ηλεκτρονικών συστημάτων πληροφορικής**

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να στηρίξουν τις δραστηριότητές τους πάνω στην ψηφιακή υποδομή αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού Η/Υ και λογισμικού, κάτι που συνήθως οφείλεται στην απουσία ή στη συνεχή αλλαγή των προδιαγραφών.

- **Έλλειψη ασφάλειας στο δίκτυο Internet**

Ένα πολύ σημαντικό συστατικό του ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι η δυνατότητα αποστολής ευαίσθητων πληροφοριών, με ασφάλεια. Είναι απαραίτητο να μπορεί να επιβεβαιωθεί η ταυτότητα του αποστολέα ενός μηνύματος, ώστε ο αποδέκτης να είναι σίγουρος πως το μήνυμα προέρχεται

⁷¹ Savoie J.M., Mahesh S. R., 'Identifying future trends in information technology', Industrial Management & Data Systems, Sept. 1999, Volume 99, Issue 6, pp. 247-250, (1999).

⁷² Zwass V., 'Electronic Commerce: Structures and Issues', International Journal of Electronic Commerce, 1, 1 (Fall 1996) 3-23, (1996).

πράγματι από αυτόν που το έχει υπογράψει και δεν έχει παραποιηθεί ή πλαστογραφηθεί από κάποιον τρίτο.

- **Δυσκολία εκτίμησης των πλεονεκτημάτων έναντι του κόστους των νέων εφαρμογών**

Πολλές επιχειρήσεις εμφανίζονται αρνητικές ή διστακτικές όταν εξετάζουν τις δυνατότητες επέκτασής τους και λαμβάνουν υπόψη μόνο το άμεσο κόστος και τα άμεσα πλεονεκτήματα, χωρίς να μπορούν να εντοπίσουν τα μακροπρόθεσμα οφέλη. Το κόστος της απαιτούμενης επένδυσης είναι στις περισσότερες περιπτώσεις εύκολο να εκτιμηθεί, αλλά τα πλεονεκτήματα απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και ξεκάθαρη στρατηγική⁷³.

- **Κουλτούρα**

Ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και στην αποδοχή των νέων τεχνολογιών αποτελεί η κουλτούρα κάθε τόπου. Κάθε διαφορετικός λαός ανάλογα με την ιστορία του, τις συνήθειές του, τις παραδόσεις του τόπου του, την κοινωνική του δομή αλλά και το κλίμα και τη μορφολογία του τόπου όπου ζει, έχει αναπτύξει διαφορετικά χαρακτηριστικά που συνιστούν μια διαφορετική κουλτούρα⁷⁴. Υπάρχουν περιπτώσεις που χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου, έρχονται σε σύγκρουση με την κουλτούρα ενός τόπου.

⁷³ McCrohan K.F., ‘Facing the treats to electronic commerce’, Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 18, Issue 2, pp133-145, (2003).

⁷⁴ Gong W., Li Z. G., Stump R. L., ‘Global internet use and access: cultural considerations’, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Volume 19, Issue 1, pp. 57-74, (2007).

5.2 Στρατηγική και Ηλεκτρονικό Εμπόριο

5.2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η στρατηγική προσέγγιση στις αποφάσεις για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική καθώς εφαρμόζονται διαφορετικά σχέδια υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου που επηρεάζουν αντίστοιχα την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων⁷⁵. Η προσαρμογή στις αλλαγές στην τεχνολογία είναι ένας βασικός παράγοντας που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα^{76,77}.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διευκρινίζει τι θα πρέπει να κάνει ή που θα πρέπει να εστιάζει ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού εμπορίου, αναφορικά με την αποστολή της εταιρείας και το δεδομένο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι επιλογές που έχει μία εταιρεία είναι:

1. Να μην επιχειρήσει επέκταση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές,
2. Να πραγματοποιεί μόνο παθητική διαφήμιση,
3. Να ανοίξει ηλεκτρονικά καταστήματα, σε συνδυασμό με τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα,
4. Να καθιερώσει ένα ξεχωριστό online τμήμα, εντός της εταιρείας και
5. Να κάνει μόνο ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Η απόφαση εξαρτάται όχι μόνο από τη φύση των εργασιών της εταιρείας, αλλά κι από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί κι από τους διαθέσιμους εσωτερικούς πόρους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει μία λεπτομερή ανάλυση της επιλογής μιας εκ των παραπάνω εναλλακτικών.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της στρατηγικής της, η επιχείρηση, πρέπει να διερευνήσει τη δυνατότητα χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης⁷⁸.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω

⁷⁵ Evans P., Wurster T.S., "Getting real about virtual commerce" Harvard Business Review, November-December, pp. 85-94, (1999).

⁷⁶ Porter M., Competitive Strategy, Free Press, New York, NY, (1980).

⁷⁷ Miles R., Snow C., Organization Strategy, Structure and Process, Mc Graw Hill, New York, NY, (1978).

⁷⁸ Rohm J.A., Kashyap V., Brashear T.G., Milne R.G., "The use of online marketplaces for competitive advantage: a Latin American perspective", Journal of Business & Industrial Marketing, Oct. 2004, Volume 19, Issue 6, pp.372-385

της διάταξης των πόρων, ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ενδιαφερομένων.

Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καθορισμένη στρατηγική εάν επιθυμούν να επιτύχουν στην ηλεκτρονική αγορά.

5.2.2 Επιχειρηματική και Ανταγωνιστική ανάλυση

Η επιχειρησιακή κι ανταγωνιστική ανάλυση για το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει τον έλεγχο, την αξιολόγηση και διασπορά πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, σε σχέση με την εκκίνηση ενός προγράμματος ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο στόχος του είναι η ταυτοποίηση των κριτικών εκείνων παραγόντων που θα καθορίσουν την επιτυχία του προγράμματος του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ένας δημοφιλής τρόπος για την υλοποίηση μιας τέτοιας ανάλυσης είναι η χρήση της ανάλυσης SWOT. Σύμφωνα με αυτή, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται έξω από την εταιρεία και δεν αναφέρονται στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτερης διοίκησης.

5.2.3 Διατύπωση Στρατηγικής

Η διατύπωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών κι απειλών, υπό την καθοδήγηση των εταιρικών δυνάμεων κι αδυναμιών. Περιλαμβάνει την εξέταση κι ορισμό της αποστολής του προγράμματος ή της εταιρείας, με τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη δημιουργία στρατηγικών και τον ορισμό κατευθυντήριων οδηγιών υλοποίησης για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

- Η αποστολή μιας εταιρείας δηλώνει το σκοπό της ύπαρξης της, και διατυπώνει τι μπορεί να προσφέρει μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Βασισμένη στην αποστολή ηλεκτρονικού εμπορίου της , μια εταιρεία διατυπώνει τους αντικειμενικούς σκοπούς κάθε έργου ΗΕ. Ένας αντικειμενικός σκοπός είναι ένας μετρήσιμος στόχος που η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Υπάρχουν βασικά τρεις

λόγοι για τους οποίους μία εταιρεία δημιουργεί ιστοσελίδες: marketing, εξυπηρέτηση πελατών και πωλήσεις. Καθορίζοντας το σκοπό μιας ιστοσελίδας, μία εταιρία δημιουργεί το πλαίσιο για την ανάπτυξη της στρατηγικής του στο ΗΕ.

- Ανεξάρτητα από τη συμμετοχή μιας εταιρείας στο ΗΕ, πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές για τη επίτευξη των στόχων της. Μέσα στις στρατηγικές της μπορεί να θεωρήσει τον επανακαθορισμό της αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα κι υπηρεσίες, καθώς και την ευκαιρία για την εισαγωγή εντελώς νέων.

Δυστυχώς οι περισσότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν το ΗΕ χωρίς ξεκάθαρη ιδέα του προορισμού τους. Αδυνατούν να καταλάβουν το επίπεδο της δέσμευσης στον επιχειρησιακό επαναπροσδιορισμό που πρέπει να υπάρξει.

5.2.4 Το πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι ανταγωνιστικές ή συνεργατικές.

- Μία ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθεί να επιτεθεί εναντίον όλων των ανταγωνιστών προκειμένου να επιβιώσει και να κερδίσει.
- Μία συνεργατική στρατηγική προωθεί τη συνεργασία με συγκεκριμένους ανταγωνιστές για το κέρδος πλεονεκτημάτων έναντι άλλων ανταγωνιστών, πραγματοποιείται μέσω στρατηγικών συμμαχιών.

5.2.4.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Μια ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να σχεδιαστεί επιθετικά ή αμυντικά. Μια επιθετική στρατηγική συνήθως γίνεται στη θέση αγοράς ενός εγκατεστημένου ανταγωνιστή. Μια αμυντική στρατηγική συνήθως γίνεται στην τρέχουσα θέση αγοράς της ίδιας της εταιρείας, σαν μια άμυνα προς επίθεση από έναν ανταγωνιστή.

Δύο μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως στην επίθεση ενός ανταγωνιστή με επιθετικές στρατηγικές στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

Μετωπική Επίθεση: Η επιτιθέμενη εταιρεία επιτίθεται κατευθείαν επάνω στον ανταγωνιστή. Δίνει τις ίδιες υπηρεσίες με τον ανταγωνιστή στις περισσότερες κατηγορίες από τιμή μέχρι προώθηση και μέχρι κανάλια διανομής. Για να επιτύχει, ο επιτιθέμενος δεν πρέπει να έχει μόνο υπέρτερους πόρους, αλλά επίσης την επιθυμία να επιμείνει. Αυτή είναι συνήθως ακριβή τακτική.

Ελιγμός Πλευροκοπήματος: Αντί να επιτεθεί κατευθείαν στη θέση του ανταγωνιστή με μια μετωπική επίθεση, μια εταιρεία μπορεί να επιτεθεί σε ένα μέρος της αγοράς, όπου ο ανταγωνιστής είναι αδύνατος. Για να επιτύχει, αυτός που κάνει τον ελιγμό πρέπει να είναι υπομονετικός και να θέλει να επεκταθεί προσεχτικά στο σχετικά απροστάτευτο τμήμα της αγοράς, επειδή αλλιώς θα δεχθεί αντεπίθεση από ένα εγκατεστημένο ανταγωνιστή.

Ένας δεύτερος τύπος ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η αμυντική. Σύμφωνα με τον Porter⁷⁹, οι αμυντικές στρατηγικές στοχεύουν να μειώσουν την πιθανότητα επίθεσης, να εκτρέψουν τις επιθέσεις σε λιγότερο απειλητικές οδούς ή μειώσουν τη ένταση μιας επίθεσης. Αντί να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας καλύτερο, κάνοντας έναν ανταγωνιστή να συμπεράνει ότι μια επίθεση δεν είναι ελκυστική επιλογή. Αυτές οι τακτικές μειώνουν ηθελημένα τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία για να σιγουρέψουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Δύο συνηθισμένες αμυντικές στρατηγικές είναι:

Ανύψωση Δομικών Φραγμών: Οι φραγμοί εισόδου λειτουργούν έτσι ώστε να κλείσουν τις λογικές οδούς επίθεσης του επιτιθέμενου. Προσφέρουν μια πλήρη γραμμή προϊόντων σε κάθε επικερδές τμήμα της αγοράς για να κλείσουν όλα τα σημεία εισόδου, αυξάνουν το κόστος μεταγωγής του αγοραστή προσφέροντας εκπαίδευση με χαμηλό κόστος έλξης δοκιμαστικών χρηστών, κρατώντας χαμηλά τις τιμές για αντικείμενα που συνήθως αγοράζουν νέοι χρήστες, ή αυξάνουν τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν τις τιμές μονάδας.

Μείωση της Παρακίνησης για Επίθεση: Ένας άλλος τύπος αμυντικής στρατηγικής είναι να μειώσει τις προσδοκίες του επιτιθέμενου για μελλοντικά κέρδη από τη βιομηχανία.

⁷⁹ Porter, M., Competitive Advantage, Free Press, New York, NY, (1985).

5.2.4.2 Συνεργατικές Στρατηγικές

Οι Συνεργατικές Στρατηγικές χρησιμοποιούνται για να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στη βιομηχανία συνεργαζόμενες με άλλες εταιρείες. Μια τυπική συνεργατική στρατηγική περιλαμβάνει μια στρατηγική συμμαχία μέσω κοινοπραξίας, ή μέσω συνεταιρισμού αλυσίδας αξίας. Μια στρατηγική συμμαχία είναι ένας συνεταιρισμός πολλών εταιρειών, που δημιουργείται για να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που είναι αμοιβαία ευεργετικά. Οι εταιρείες μπορούν να διαμορφώσουν μια στρατηγική συμμαχία για διάφορους λόγους, που περιλαμβάνουν:

1. Απόκτηση τεχνολογίας και κατασκευαστικών δυνατοτήτων
2. Απόκτηση πρόσβασης σε συγκεκριμένες αγορές
3. Μείωση οικονομικού κινδύνου
4. Μείωση πολιτικού κόστους
5. Επίτευξη ή επιβεβαίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
6. Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικών δυνατοτήτων
7. Συνδυασμό περιοχών υπεροχής.

Οι κύριοι τύποι στρατηγικών συμμαχιών που χρησιμοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

Κοινοπραξία: Μια κοινοπραξία είναι μια συνεργατική επιχειρηματική δραστηριότητα, που δημιουργείται από δύο ή περισσότερους ξεχωριστούς οργανισμούς για στρατηγικούς στόχους, που δημιουργείται μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα και μερίζει τη ιδιοκτησία, τις λειτουργικές ευθύνες και τους οικονομικούς κινδύνους και τις ανταμοιβές σε κάθε μέλος, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί την ξεχωριστή ταυτότητα/αυτονομία. Οι κοινοπραξίες παρέχουν ένα τρόπο προσωρινού συνδυασμού και διαφορετικών δυνατοτήτων των εταίρων ώστε να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα ικανοποιητικό για όλους. Τα μειονεκτήματα των κοινοπραξιών περιλαμβάνουν την απώλεια ελέγχου, τα μικρότερα κέρδη, την πιθανότητα διενέξεων ανάμεσα σε εταίρους και την πιθανή μεταφορά τεχνολογικού πλεονεκτήματος στον εταίρο.

Εταιρισμός Αλυσίδας Αξίας: Ένας εταιρισμός αλυσίδας αξίας είναι μια δυνατή και στενή συμμαχία και την οποία μια εταιρεία κάνει μια μακροχρόνια διευθέτηση με ένα

βασικό προμηθευτή ή διανομέα για αμοιβαίο κεφάλαιο. Οι εταιρείες αλυσίδας αξίας γίνονται δημοφιλείς όσο όλο και περισσότερες εταιρείες δίνουν σε τρίτους δραστηριότητες, που προηγουμένως γίνονται μέσα στην εταιρεία.

Στρατηγικές Ηλεκτρονικού Εμπορίου σε μικρές επιχειρήσεις: Η διαμόρφωση στρατηγικών σε μικρές επιχειρήσεις συνήθως είναι πολύ λιγότερο πολύπλοκη από ότι σε μεγάλους οργανισμούς. Οι διευθυντές τείνουν να γνωρίζουν όλο το φάσμα των εργασιών και έχουν τις γνώσεις και την εξουσία για να καθορίσουν τον προορισμό της νέας δραστηριότητας ηλεκτρονικού εμπορίου. Ένας θεμελιώδης λόγος για διαφορές στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάμεσα σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις βρίσκεται στη στενή σχέση ανάμεσα στους ιδιοκτήτες και στους διευθυντές⁸⁰.

⁸⁰ Χονδροκούκης Γ. Π., “Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-επιχειρείν”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, (2001).

Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

- Παπαθανασίου Α. Ε., 'Εισαγωγή στις Νέες Τεχνολογίες και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο', Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008
- Χονδροκούκης Γ. Π., 'Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-επιχειρείν', Πανεπιστήμιο Πειραιώς, (2001).
- Anckar B., Walden P., Jelassi T., 'Creating customer value in online grocery shopping', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 30, Issue 4, pp. 211-220, (2002).
- Armstrong Hagel, 'The real value of online communities', *Harvard Business Review*, May-June, pp.134-141, (1996).
- Bakos Y., 'Reducing Buyer Search Costs: Implications For Electronic Marketplaces', *Management Science*, 43, (12), pp. 1676-1692, (1997).
- Baye M. and Morgan J., 'Competition in Internet Industries: Evidence from E-retailing', *OII Internet Issues Brief No. 1.2*, November 2003, (2003).
- Brynjolffson E., Lorin H., 'Beyond Computation: Information Technology Organizational Transformation and Business Practices', *Journal of Economics Perspectives*, 14(4), Fall 2000, pp.23-48, (2000).
- Evans P., Wurster T.S., 'Getting real about virtual commerce' *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85-94, (1999).
- European Information Technology Observatory (EITO), 1999.
- Gong W., Li Z. G., Stump R. L., 'Global internet use and access: cultural considerations', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Volume 19, Issue 1, pp. 57-74, (2007).

Janssen M., Sol H.G., 'Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain', *Internet Research*, Volume 10, Issue 5, pp. 406-417, (2000).

Kalakota R., Whinston A. B., *Electronic commerce: A manager's guide*, Addison-Wesley (1996).

Kamarainen V., Smaros J., Holmstrom J., Jaakola T., 'Cost-effectiveness in the e-grocery business', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, Issue 1, pp. 41-48, (2001).

Konsiur, D., 'Understanding Electronic Commerce', Microsoft Press, (1997).

Lal R., Sarvary M., 'When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition?', *Marketing Science*, 18, pp. 485-503, (1999).

McCrohan K.F., 'Facing the treats to electronic commerce', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 18, Issue 2, pp133-145, (2003).

Miles R., Snow C., *Organization Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, New York, NY, (1978).

Peters, D.P. & Fletcher K.P., 'The Role of Trust in Facilitating Information Exchange', *Proceedings of Marketing Educator's Group Conference*, University of Bradford, (1995).

Porter M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY, (1980).

Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY, (1985).

Rohm J.A., Kashyap V., Brashear T.G., Milne R.G., 'The use of online marketplaces for competitive advantage: a Latin American perspective', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Oct. 2004, Volume 19, Issue 6, pp.372-385

Rowley J., ‘‘Just another channel? Marketing communications in e-business’’,
Marketing Intelligence & Planning, Volume 22, Issue 1, pp. 24-41, (2004).

Savoie J.M., Mahesh S. R., ‘‘Identifying future trends in information technology’’,
Industrial Management & Data Systems, Sept. 1999, Volume 99, Issue 6, pp. 247-
250, (1999).

Straub D., Klein R., ‘‘E-competitive transformations’’, Business Horizons, Volume
44, Issue3, pp. 3-12, (2001).

Walters D., ‘‘A business model for the new economy ’’ , International Journal of
Physical Distribution & Logistics Management, March 2004, Volume 34, Issue3/4,
pp. 346-357, (2004).

Zwass V., ‘‘Electronic Commerce: Structures and Issues’’, International Journal of
Electronic Commerce, 1, 1 (Fall 1996) 3-23, (1996).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΥ “ΨΥΧΟΓΙΟΣ”

6.1 Πληροφορίες

6.1.1 Γενικά στοιχεία

Το 2013 οι Εκδόσεις Ψυχογιός συμπλήρωσαν 34 χρόνια επιτυχημένης πορείας στον εκδοτικό χώρο. Οι τίτλοι λογοτεχνίας για ενήλικους και παιδιά καταξίωσαν την εταιρεία στην αγορά και συνεχίζουν να την κρατούν στην κορυφή των προτιμήσεων των αναγνωστών. Ο κατάλογός, είναι επίσης εμπλουτισμένος με σειρές βιβλίων ειδικού ενδιαφέροντος, όπως υγείας και πρακτικής ζωής, με βιβλία γενικών γνώσεων καθώς και με δοκίμια. Οι σειρές των βιβλίων λογοτεχνίας, καθώς και των εικονογραφημένων βιβλίων γνώσεων και δραστηριοτήτων για παιδιά προσχολικής ηλικίας, τυγχάνουν μεγάλης εκτίμησης από γονείς και εκπαιδευτικούς και συνεχίζουν τη μακρά παράδοσή, της εταιρίας στο χώρο του παιδικού βιβλίου.

Οι Εκδόσεις Ψυχογιός είναι ένας πολυσυλλεκτικός εκδοτικός οίκος. Στον κατάλόγό του, οι αναγνώστες μπορούν να βρουν τίτλους για κάθε αναγνωστική τους απαίτηση. Η παιδική λογοτεχνία, με βιβλία για παιδιά από την ηλικία των πρώτων μηνών της ζωής τους έως και την εφηβεία τους, έχει να παρουσιάσει μια αξιοζήλευτη συλλογή από Έλληνες και ξένους συγγραφείς, πολλοί εκ των οποίων είναι βραβευμένοι και διεθνώς αναγνωρισμένοι.

Όσον αφορά τα βιβλία ενηλίκων, ο κατάλογος είναι πραγματικά εντυπωσιακός αφού περιλαμβάνει πολύ σημαντικούς Έλληνες και ξένους συγγραφείς και αρκετά βραβευμένα βιβλία. Ακόμη, μια πλούσια σειρά βιβλίων αυτοβοήθειας και πρακτικής ζωής προτείνει τίτλους για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων, όπως το διαζύγιο, την καταπολέμηση του καρκίνου, τη διαπαιδαγώγηση του παιδιού, τις σχέσεις, τις φοβίες κ.λπ. Επίσης, εκδίδει ιδιαίτερα αξιόλογα βιβλία γενικών γνώσεων,

που αφορούν την Ιστορία, την οικονομία και την παγκόσμια κρίση, τη θρησκεία και την ψυχανάλυση.⁸¹

6.1.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι Εκδόσεις Ψυχογιός άρχισαν την εκδοτική τους δραστηριότητα το 1979, όταν ο ιδρυτής της εταιρείας Θάνος Ψυχογιός έκανε το ξεκίνημά του στο χώρο του βιβλίου, εκδίδοντας 4 παιδικά βιβλία. Η θερμή υποδοχή αυτών των μυθιστορημάτων για παιδιά, τόσο από τους βιβλιοκριτικούς όσο και από τους αναγνώστες, αποτέλεσε το έναυσμα για τη συνέχιση των προσπαθειών εμπλουτισμού της λογοτεχνίας για παιδιά.

Οι Εκδόσεις Ψυχογιός είναι ένας πολυσχιδής και πολυσυλλεκτικός εκδοτικός οίκος, που στοχεύει στην πολιτιστική ανάπτυξη της κοινωνίας μας, κατά το μέτρο που του αναλογεί, καθώς και στην ικανοποίηση των αναγνωστών του με το σύνολο της βιβλιοπαραγωγής του (κάθε χρόνο κυκλοφορούν περίπου 200 νέοι τίτλοι). Επίσης φροντίζει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με το αναγνωστικό κοινό, παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις και τάσεις στο χώρο του βιβλίου και υπηρετεί με συνέπεια και υπευθυνότητα τον εκδοτικό χώρο. Σήμερα, ο εκδοτικός οίκος φιλοξενεί στον κατάλόγο του περίπου 3.000 κυκλοφορούντες τίτλους βιβλίων και περισσότερα από 800 e-books λογοτεχνίας και γνώσεων, κάθε μορφής, ύφους, γραφής και θεματολογίας, που απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες αναγνωστών.

6.1.3 Επιχειρηματικοί στόχοι

Οι Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ έχουν ως στόχο την ψυχαγωγία και την επιμόρφωση του ελληνικού αναγνωστικού κοινού, μέσω των εκδόσεων στην ελληνική γλώσσα λογοτεχνικών έργων σύγχρονων Ελλήνων και ξένων συγγραφέων, αλλά και την ανάπτυξη των νοητικών ικανοτήτων των παιδιών, μέσω των εκδόσεων προσχολικών και παιδικών βιβλίων από συγγραφείς και εικονογράφους παγκόσμιας αναγνώρισης. Οι Εκδόσεις Ψυχογιός κατέχουν την ηγετική θέση στον ελληνικό εκδοτικό χώρο μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρείας και μέσω της

⁸¹ <http://www.psichogios.gr/site/Content/accordionshow?cmsid=303>

συνεχούς ενημέρωσης των εκδοτικών εξελίξεων στην παγκόσμια αγορά, έτσι ώστε να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες του ελληνικού αναγνωστικού κοινού, παρέχοντας ταυτόχρονα άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

6.1.4 Οι βασικές κατηγορίες και σειρές βιβλίων του καταλόγου είναι:

BIBΛΙΑ ΓΙΑ ΕΝΗΛΙΚΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΕΣ

- Λογοτεχνία Ενηλίκων
 - Ξένη Λογοτεχνία
 - Ελληνική Λογοτεχνία
- Γενικές Γνώσεις
- Πρακτική Ζωή
- Δοκίμια
- Λευκώματα - Βιογραφίες
- Ιστορία - Πολιτική - Οικονομία
- Θρησκευτικά (ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΟΥΡΑΝΟΣ)

Η *ελληνική και ξένη λογοτεχνία* έχει γνωρίσει τη δική της άνθιση, μέσα από τις εκδόσεις Ψυχογιός. Ο κατάλογος των συγγραφέων λογοτεχνίας που συνεργάζονται με τον εκδοτικό οίκο διευρύνεται συνεχώς, όπως και οι μεγάλες εκδοτικές επιτυχίες σε αυτούς τους τομείς.

BIBΛΙΑ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΚΑΙ ΠΑΙΔΙΑ

- Παιδική & Νεανική Λογοτεχνία
 - Σειρά Πυξίδα (για εφήβους)
 - Σειρά Μικρή Πυξίδα (για ηλικίες από 9 ετών)
 - Σειρά Ξινόμηλο (για ηλικίες από 11 ετών)
 - Σειρά Λωτός (για ηλικίες από 9 ετών)
 - Σειρά Βατόμουρο (για ηλικίες από 7 ετών)

- Σειρά Φραουλίτσα (για ηλικίες από 4 ετών)
- Σειρά Μπανάνα (για ηλικίες από 3 ετών)
- Εικονογραφημένα Βιβλία (για παιδιά προσχολικής ηλικίας)
- Graphic Novels (μυθιστορήματα σε κόμικς)

Το **παιδικό βιβλίο** παραμένει στο επίκεντρο της εκδοτικής παραγωγής, με δεκάδες εκλεκτούς τίτλους, το οποίο αποτελεί προϊόν της συνεργασίας της επιχείρησης με τους καλύτερους έλληνες συγγραφείς παιδικού βιβλίου, εικονογράφους και με τους μεγάλους εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού.

Ο κατάλογος των επιτυχιών είναι μεγάλος και περιλαμβάνει βιβλία με διακρίσεις και βραβεία, εμπορικές επιτυχίες και ένα ένθερμο αναγνωστικό κοινό με περισσότερα από 200.000 μέλη στο Fan Club και τη Λέσχη Αναγνωστών των Εκδόσεων Ψυχογιός.

6.1.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη⁸²

Στις Εκδόσεις Ψυχογιός πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο δραστηριοποιούνται, κι ότι επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας: τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής.

- Στις Εκδόσεις Ψυχογιός πιστεύουν ότι μέρος των εσόδων που εισρέουν στην εταιρεία οφείλουν να το επιστρέφουν στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο και προέρχεται. Έτσι, την τελευταία τριετία διέθεσαν περισσότερα από 300.000 € σε κοινωφελείς σκοπούς.

⁸² <http://www.psichogios.gr/site/Content/accordionshow?cmsid=303>

- Φρόντισαν να δημιουργήσουν φωτοβολταϊκό πάρκο στα Παιδικά Χωριά SOS της Βάρης, με σκοπό να εξασφαλίσουν την ηλεκτροδότηση και να μειώσουν το κόστος βιωσιμότητας των εγκαταστάσεών τους.
- Θαυμάζουν το έργο των Γιατρών Χωρίς Σύνορα και για τον λόγο αυτό βρίσκονται έμπρακτα κοντά τους όποτε τους ζητηθεί, εξασφαλίζοντας σκευάσματα σίτισης για τα υποσιτισμένα παιδιά.
- Συμβάλλουν ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος, συμμετέχοντας σε προγράμματα ανακύκλωσης με όλα τα αναλώσιμα υλικά που χρησιμοποιούν. Ακόμα, τυπώνουν τα παιδικά βιβλία από το 2009 σε 100% ανακυκλωμένο χαρτί, ενώ για όλα τα βιβλία χρησιμοποιούν χαρτί ελεύθερο χλωρίου και χημικών ουσιών.
- Τα τελευταία χρόνια οι εγκαταστάσεις στεγάζονται σε μια γειτονιά με σημαντικό πληθυσμό αδέσποτων ζώων, τα οποία φροντίζουν σε συνεργασία με τους ανάλογους φορείς, ενώ παράλληλα ενισχύουν τις φιλοζωικές οργανώσεις.
- Είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι στη στήριξη Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών όπως: WWF, Το Χαμόγελο του Παιδιού, Η Κιβωτός του Κόσμου, Σωματεία Κακοποιημένων Γυναικών, Action Aid, ΚΕΘΕΑ ΔΙΑΒΑΣΗ κτλ.
- Σέβονται τους αναγνώστες τους και είναι δίπλα τους στη δύσκολη οικονομική κατάσταση που όλοι βιώνουμε. Δεν έχουν αυξήσει τις τιμές των βιβλίων τους από το 2001, ενώ έχουν καταφέρει να δίνουν στα νέα βιβλία τις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Επίσης, έχουν μειώσει την τιμή πολλών αγαπημένων βιβλίων που για μεγάλα διαστήματα έχουν φιλοξενηθεί στις λίστες ευπωλήτων.
- Θεωρούν καθήκον τους να φροντίζουν για την πνευματική και σωματική τροφή συνανθρώπων μας που το έχουν πραγματική ανάγκη. Για τον λόγο αυτό διανέμουν χιλιάδες βιβλία κάθε χρόνο σε σωφρονιστικά ιδρύματα,

γηροκομεία, ιδρύματα προστασίας παιδιών, βιβλιοθήκες, σχολεία, καθώς και σε φορείς της τοπικής κοινωνίας. Παράλληλα, φροντίζουν για τη μόρφωση παιδιών με οικονομικές δυσκολίες, δίνοντάς τους υποτροφίες. Επιπλέον, στηρίζουν οικονομικά ασθενείς οικογένειες, εκκλησιαστικά φιλόπτωχα ταμεία, καθώς επίσης την Ορθόδοξη Επισκοπή Μαδαγασκάρης και Ουγκάντας.

- Τέλος, αγαπούν πολύ το θέατρο και με ιδιαίτερη χαρά τυπώνουν τα προγράμματα θεατρικών παραστάσεων καθώς και το προωθητικό υλικό τους.

6.1.6 Προσωπικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η μεγαλύτερη προτεραιότητα όλων, καθώς έχει συμβάλλει τα μέγιστα στο να κατακτήσει η εταιρεία περίοπτη θέση στην ελληνική αγορά, αλλά και στο να κερδίσει το σεβασμό των μεγαλύτερων εκδοτικών οίκων και πρακτορείων στον κόσμο με τα οποία συνεργάζεται. Επιβραβεύει τη λήψη πρωτοβουλιών, την αφοσίωση, την αποτελεσματικότητα αλλά και την ομαδικότητα, και ενθαρρύνει τη διαρκή προσωπική εξέλιξη.

Στον εκδοτικό οίκο, απασχολείται ένας αριθμός εργαζομένων που έχει σαν αντικείμενο και σκοπό την ταχεία και καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο να αντιμετωπίζει προβλήματα που πιθανώς παρουσιάζονται κατά την εργασία αλλά και να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και ευχάριστο κατά την επαφή του με το κοινό.

Στις εκδόσεις Ψυχογιός στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αναγνωστών και βιβλιοπωλών, μέσω του άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού και μέσω της χρήσης τεχνολογιών αιχμής. Εμπλουτίζεται διαρκώς τη λίστα των βιβλίων, επιλέγοντας προσεκτικά τα καλύτερα βιβλία ανά είδος, που καλύπτουν τις προτιμήσεις του ελληνικού αναγνωστικού κοινού σε όλο το ηλικιακό φάσμα. Επιπλέον, αναβαθμίζεται διαρκώς ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί κι επιβραβεύεται η καινοτομία, με σκοπό τα βιβλία να ανταποκρίνονται συνεχώς στις νέες αναγνωστικές τάσεις αλλά και στους σύγχρονους τρόπους ανάγνωσης.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδο, στο χώρο των εκδοτικών οίκων ενίοτε παρατηρείται ελλιπής στελέχωση-απασχόληση. Αυτό αποδίδεται κυρίως στην αδυναμία κάλυψης του πρόσθετου κόστους και την έλλειψη ατόμων με κατάλληλη κατάρτιση. Η πλειονότητα των εργαζομένων στις εκδοτικές επιχειρήσεις αφορά μόνιμους υπαλλήλους, ως επί το πλείστον με υψηλό επίπεδο μόρφωσης, κάτι που καθιστά τη μετάβαση στις σύγχρονες τεχνολογίες ευκολότερη. Η διοίκηση των επιχειρήσεων ασκείται κυρίως από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες, καθώς οι περισσότερες είναι μικρές «οικογενειακού» χαρακτήρα.

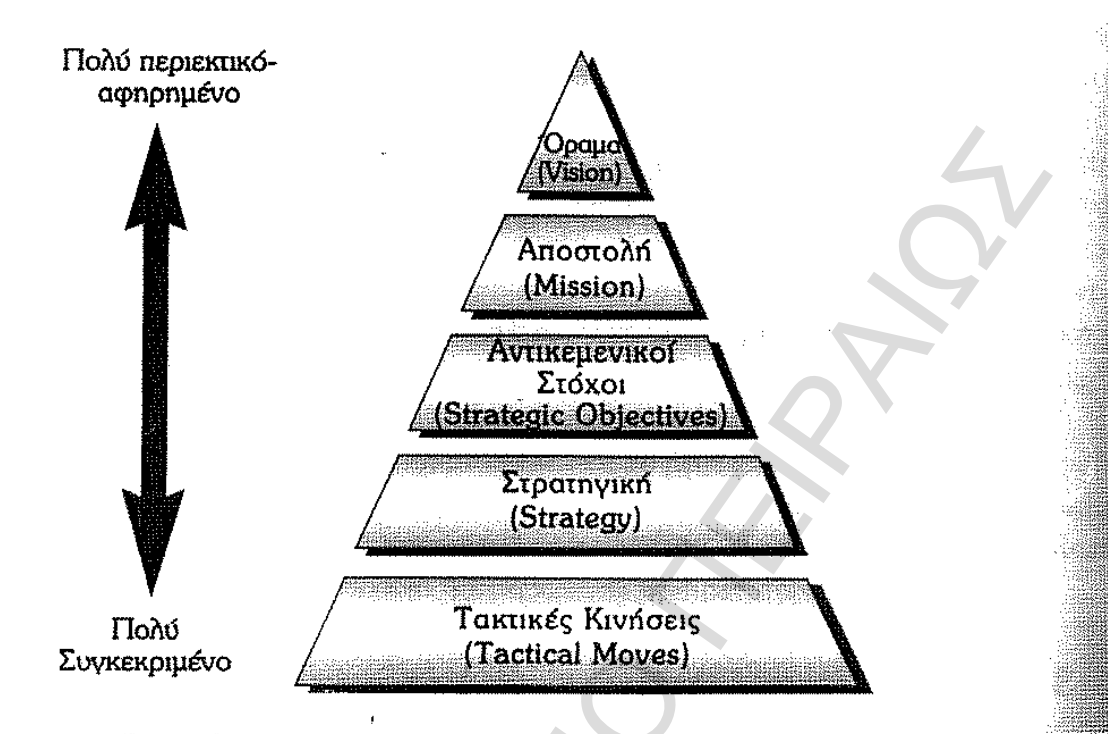
6.1.7 Όραμα και Αποστολή

Οι εκδόσεις Ψυχογιός, αναβαθμίζουν διαρκώς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν κι επιβραβεύουν την καινοτομία, με σκοπό τα βιβλία να ανταποκρίνονται συνεχώς στις νέες αναγνωστικές τάσεις αλλά και στους σύγχρονους τρόπους ανάγνωσης. Γι' αυτό το λόγο απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, αλλά και σε αναγνώστες με διαφορετικά κοινωνικά και μορφωτικά επίπεδα.

- **Όραμα** του εκδοτικού οίκου είναι να γίνει ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην ελληνική αγορά εκδόσεων βιβλίων. Οι εκδόσεις Ψυχογιός κυριαρχούν στην παραγωγή διαφορετικών ειδών βιβλίων, σε πωλήσεις και επιπλέον τα τελευταία χρόνια συμβάλλουν στις εξελίξεις στην ελληνική αγορά βιβλίων. Παρ' όλα αυτά, δεν αποτελούν ακόμη τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη.
- **Αποστολή** είναι να παράγει και να προσφέρει άριστες προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα των εκδόσεων βιβλίων, εξυπηρετώντας τους πελάτες τόσο στην ελληνική, όσο και στη διεθνή αγορά με αποτελεσματικότητα και καινοτομία.

Για να επιτευχθεί η αποστολή της επιχείρησης απασχολείται κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που επιθυμεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Επιπλέον σημαντικό ρόλο έχει η «σωστή» συμπεριφορά του προσωπικού απέναντι στους πελάτες-αναγνώστες καθώς και η καλύτερη και άμεση εξυπηρέτησή τους. Τέλος τα βιβλιοπωλεία παρέχουν μεγάλη ποικιλία βιβλίων των εκδόσεων Ψυχογιός, ώστε να είναι πιο εύκολη η πρόσβαση των πελατών σε αυτά.

Σχήμα 6.1: Το Όραμα και η Αποστολή ως Βασικές Προϋποθέσεις για Δημιουργία Στόχων και Στρατηγικής.



Πηγή: Παπαδάκης Μ. Β., ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

6.1.8 Δίκτυο πωλήσεων & πελατών

Το αναπτυγμένο & εξειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων των εκδόσεων Ψυχογίος υποστηριζόμενο από οργανωμένο τμήμα πωλητών και σε συνλειτουργία με το επίσης οργανωμένο δίκτυο διακίνησης & αποθήκευσης, εξυπηρετούν σήμερα πάνω από 700 σημεία πώλησης – βιβλιοπωλεία. Η εταιρεία αναλαμβάνει την όλη διαδικασία διεκπεραίωσης της υπηρεσίας με ίδια μέσα & χώρους προκειμένου να έχει μεγαλύτερο έλεγχο και ευθύνη σχετικά με το προϊόν και τη διαδρομή του από τη στιγμή της εισόδου του στον αποθηκευτικό χώρο μέχρι την άφιξή του στον τελικό παραλήπτη.

6.1.9 Πελάτες

Στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αναγνωστών και βιβλιοπωλών, μέσω του άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού και μέσω της χρήσης τεχνολογιών αιχμής. Η επιβεβαίωση των προσπαθειών έρχεται καθημερινά από την επικοινωνία με τους πελάτες-αναγνώστες, οι οποίοι δίνουν τη δύναμη να συνεχιστεί η αναζήτηση των καλύτερων τίτλων της ελληνικής και παγκόσμιας αγοράς. Η εταιρεία επενδύει μεγάλο μέρος των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων της στην καλύτερη επικοινωνία με τους αναγνώστες και πιστεύει ακράδαντα ότι η ικανοποίηση των επιθυμιών τους συμβαδίζει απόλυτα με την οικονομική ευημερία και μακροζωία των εκδόσεων.

Οτιδήποτε διεκπεραιώνεται από την εταιρεία, καθοδηγείται από τις απαιτήσεις του κοινού. Ο εκδοτικός οίκος Ψυχογιός στοχεύει στο να γίνει ο απαραίτητος συνεργάτης αυτού του κοινού. Η εταιρία διακατέχεται από κατανόηση για τις υπερβολικές απαιτήσεις του κοινού. Δεσμεύεται στο να παρέχει αποτελεσματικότερη ανάκτηση πληροφοριών και υπηρεσιών με το πιο υψηλό επίπεδο ποιότητας και υπεροχής. Είναι προσφιλής σε μέγιστο βαθμό και σεβόμενος από το αναγνωστικό κοινό.

6.1.10 Ανταγωνιστές

Οι εκδόσεις Ψυχογιός θέτουν υψηλούς στόχους και προσπαθούν να τους φέρουν εις πέρας έτσι ώστε να έχουν τα θεαματικά αποτελέσματα που προσδοκούν, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Διαθέτουν υψηλά επίπεδα οργάνωσης, αποφασιστικότητας και επιπλέον έχουν ισχυρή ροπή για δράση. Εκτελούν και διανέμουν στην εντέλεια οτιδήποτε τους ζητηθεί.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- ✚ EXPRESS PUBLISHING A.E.E.
- ✚ TRAIT D UNION A.E.
- ✚ ΠΑΤΑΚΗΣ Σ. Α.Ε.Δ.Ε.
- ✚ ΣΑΒΒΑΛΑΣ Α. & Σ. Α.Ε.
- ✚ ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε.
- ✚ ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.
- ✚ ΧΑΡΛΕΚΙΝ ΕΛΛΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Β. & Ε.Ε.

- ✚ ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Α.Ε.Β.Ε.
- ✚ ΓΡΙΒΑ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε. & Ε.Ε.
- ✚ ΠΑΡΙΣΙΑΝΟΥ Α.Ε.
- ✚ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε. & Β.Ε.
- ✚ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ ΑΘ. Α. Α.Ε. & Β.Ε.
- ✚ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ✚ ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ Π.Ν. Α.Ε.
- ✚ ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΗΣ GROUP Α.Ε.
- ✚ ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ✚ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.
- ✚ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ Α.Ε.
- ✚ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.

6.2 Παρουσίαση του κλάδου των εκδόσεων⁸³

6.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Ο εκδοτικός κλάδος –η μεγαλύτερη πολιτιστική βιομηχανία στην Ευρώπη– διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην οικονομική, κοινωνική, πολιτική, δεοντολογική, εκπαιδευτική, καλλιτεχνική και επιστημονική ανάπτυξη της Ευρώπης. Η ευρωπαϊκή λογοτεχνία συγκαταλέγεται στη βασική καλλιτεχνική και πολιτιστική κληρονομιά της Ευρώπης, ενσαρκώνοντας την ευρεία πολυμορφία κάθε χώρας, καθώς κάθε ευρωπαϊκή γλώσσα, περιοχή, μειονότητα, αντιπροσωπεύεται και καταγράφεται για πάντα στα βιβλία, προωθώντας παράλληλα τον διαπολιτισμικό διάλογο.⁸⁴

Η έκδοση βιβλίων συμβάλλει επίσης έμμεσα στη δημιουργία θέσεων εργασίας: στην Ευρώπη υπάρχουν περισσότεροι από 100.000 συγγραφείς, εικονογράφοι και μεταφραστές λογοτεχνίας καθώς και περισσότερα από 25.000 μεμονωμένα βιβλιοπωλεία. Είναι απαραίτητη η συλλογή πιο συγκεκριμένων δεδομένων προκειμένου να υπάρξει λεπτομερέστερη εικόνα του κλάδου.

Οι μεθοδολογίες παραγωγής βιβλίων, από την ανάθεση μέχρι την επιμέλεια, την εκτύπωση και τη διανομή, έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές ως προς την εκτέλεση

⁸³Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 40

⁸⁴ Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι εξελίξεις στον κλάδο των εκδόσεων», §2.1, (2012).

και όχι ως προς τον σχεδιασμό ανά τους αιώνες, παρότι το βιβλίο αυτό καθαυτό έχει παραμείνει αναλλοίωτο ουσιαστικά, ως πνευματικό δημιούργημα. Ο ανασχεδιασμός των εν λόγω μεθοδολογιών ήρθε ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των ψηφιακών εκδόσεων.⁸⁵

Επιπλέον, κάθε χρόνο, έξι με οκτώ ευρωπαϊκές εταιρείες περιλαμβάνονται στους 10 μεγαλύτερους εκδοτικούς ομίλους στον κόσμο. Ακόμη, οι τρεις μεγαλύτερες διεθνείς εκθέσεις βιβλίου πραγματοποιούνται σε χώρες της ΕΕ.

Ο κλάδος των εκδόσεων βιβλίων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από το σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων που ασχολούνται με την έκδοση / και την εισαγωγή των βιβλίων. Αρκετές από τις εταιρείες αυτές ασχολούνται και με άλλες δραστηριότητες όπως έκδοση περιοδικών και εφημερίδων, εκτυπώσεις εντύπων, γραφικές τέχνες κλπ. Οι περισσότεροι εκδοτικοί οίκοι, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους, ελέγχονται ακόμα από τους ιδρυτές τους ή από μέλη των οικογενειών τους. Ως προς τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς βιβλίων, αυτή είναι κατακερματισμένη και οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περιορισμένα μερίδια αγοράς.

Όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία των βιβλίων, λίγες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της παραγωγής (προεκτυπωτικό, εκτυπωτικό, μετεκτυπωτικό). Η καθετοποίηση επιτυγχάνεται είτε αυτόνομα με την πραγματοποίηση επενδύσεων για την απόκτηση του απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού, είτε με την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων που αναπτύσσουν κάποια σχετική δραστηριότητα. Οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις, πέρα από τα έντυπα που παράγουν για δικό τους λογαριασμό, σε πολλές περιπτώσεις παρέχουν υπηρεσίες και σε τρίτους. Σε ορισμένες μάλιστα εξ' αυτών, το ποσοστό των εργασιών που πραγματοποιούν για τρίτους (π.χ. εκτυπώσεις, γραφικές τέχνες) ξεπερνά το ποσοστό των εργασιών που πραγματοποιούν για ίδιο λογαριασμό.

Αξιόλογη συμμετοχή στον εξεταζόμενο κλάδο έχουν και νομικά πρόσωπα ευρύτερου δημοσίου τομέα καθώς και κοινωφελείς – μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Σύμφωνα με στοιχεία του κλάδου ο ενεργός αριθμός των φορέων αυτών ανέρχεται περίπου σε 164 (σε ετήσια βάση).

Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της εξεταζόμενης αγοράς, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης των εκδοτικών επιχειρήσεων στο

⁸⁵ Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι εξελίξεις στον κλάδο των εκδόσεων», §2.3, (2012).

νομό Αττικής, με το σχετικό ποσοστό υπερβαίνει το 80%. Το αντίστοιχο ποσοστό για το νομό Θεσσαλονίκης κυμαίνεται περί το 10%.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς βιβλίων καλύπτουν οι ελληνικές εκδόσεις. Παρόλα αυτά, το ύψος των εισαγωγών σε ορισμένες κατηγορίες βιβλίων είναι σημαντικό. Οι εξαγωγές διαχρονικά κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, λόγω του περιορισμένου βαθμού διάδοσης της ελληνικής γλώσσας διεθνώς. Τέλος, οι εκδοτικές επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Έχουν παρατηρηθεί θετικά στοιχεία για την μετέπειτα εξέλιξη ενός παιδιού στην κοινωνία μέσα από τη συνεχή ανάγνωση διαφόρων ειδών βιβλίων. Οι εκδόσεις ενθαρρύνουν επίσης την πολυφωνία, τις ανταλλαγές απόψεων και τον διάλογο, καθώς και την ελευθερία έκφρασης, που αποτελεί πυλώνα μιας δημοκρατικής κοινωνίας.

Η ψηφιακή μετάβαση στον κλάδο των εκδόσεων θέτει σε νέα βάση το μεγαλύτερο μέρος της δυναμικής, των σχέσεων, καθώς και των οικονομικών και πολιτιστικών μοντέλων της έκδοσης βιβλίων.

Ενώ τα ποσοστά ανάπτυξης στις ανεπτυγμένες αγορές είναι πολύ υψηλά, εντούτοις το συνολικό μέγεθος των ψηφιακών εκδόσεων σε σύγκριση με την αγορά έντυπων βιβλίων είναι πολύ μικρό. Η έλλειψη κατάλληλων συσκευών ανάγνωσης συνετέλεσε σημαντικά σε αυτή την ετεροχρονισμένη ανάπτυξη.

Παρόλα αυτά όλο και περισσότεροι εκδοτικοί οίκοι διαθέτουν πλέον τα βιβλία τους και σε ηλεκτρονική μορφή. Οι αναγνώστες αποκτούν πρόσβαση των βιβλίων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ειδικές συσκευές ηλεκτρονικής ανάγνωσης που καθίστανται ολοένα πιο εξειδικευμένα και φιλικά προς τον χρήστη, αλλά κυρίως προσιτά από οικονομική άποψη.

Ο ρόλος που έχει ο εκδότης, είναι ουσιαστικής και αποφασιστικής σημασίας, κυρίως για την επιλογή και τη διαλογή των χειρογράφων, με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας αυτών. Η επιμέλεια και το μάρκετινγκ είναι κάποιες άλλες καίριες λειτουργίες για τις οποίες είναι απαραίτητη τόσο η εμπειρία, όσο και η γνώση των εκδοτών.

6.2.2 Στοιχεία ανταγωνισμού του κλάδου

Οι μεγάλοι εκδοτικοί οίκοι ασκούν τεράστιο ανταγωνισμό στις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου και πολλές από αυτές αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης, λόγω του αυξημένου συντελεστή ΦΠΑ.

Η βιομηχανία γραφικών τεχνών είναι αντιμέτωπη με μεγάλες προκλήσεις λόγω της αυξανόμενης και ευρέως διαδεδομένης χρήσης του Διαδικτύου καθώς και της προσέλευσης των νέων μέσων που μεταβάλλουν σταδιακά τη συμπεριφορά της αγοράς ως πηγή ενημέρωσης και διαφήμισης.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό είναι αφενός, οι εισαγωγές από χώρες που παράγουν βιβλία με χαμηλό κόστος, τα οποία μπορούν να εκτυπωθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα και αφετέρου, η υψηλή συγκέντρωση εταιρειών, σε χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία, στις οποίες μπορούν να εξασφαλιστούν οι χαμηλότερες τιμές παραγωγής χαρτιού και μελάνης. Επομένως είναι επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης όμοιων κοινωνικών και περιβαλλοντικών κριτηρίων σε όλες τις χώρες παραγωγής.

Οι παράγοντες αυτοί και το δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί, επηρεάζουν σημαντικά την μείωση των τιμών καθώς και την απασχόληση στον κλάδο των εκδόσεων.

Με την εισαγωγή των ψηφιακών εκτυπώσεων, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις συνεργασίες μεταξύ εκδοτών, τυπογράφων και χρηστών, καθώς μπορούν να τυπωθούν βιβλία κατόπιν παραγγελίας, σε συγκεκριμένο αριθμό εντύπων και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Τα τυπογραφεία λαμβάνουν μέτρα για την ενσωμάτωση υπηρεσιών όπως η αποθήκευση, η διαχείριση βάσεων δεδομένων, ο σχεδιασμός για τον Ιστό, τα ηλεκτρονικά βιβλία, καθώς και η ανάπτυξη του τμήματος προετοιμασίας πριν από το τυπογραφείο.

6.2.3 Προβλήματα του κλάδου

Τα βιβλιοπωλεία είναι σημαντικά, καθώς διατηρούν την προσωπική επαφή των καταναλωτών με τους υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται σ' αυτά, προσφέροντας υπηρεσίες που δεν μπορεί να προσφέρει το Διαδίκτυο. Τα βιβλιοπωλεία χρησιμοποιούνται σήμερα, ως χώροι όπου οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να

ενημερώνονται για τις νέες κυκλοφορίες βιβλίων και έπειτα να τα αγοράζουν ηλεκτρονικά. Ωστόσο αρκετοί βιβλιοπώλες χρειάζονται επιπλέον μόρφωση και εξοικείωση, όσον αφορά τα ηλεκτρονικά κοινωνικά μέσα, ώστε να αποκτήσουν πρωτότυπη τεχνική όσον αφορά το μάρκετινγκ και την επιλογή προϊόντων

Στην ΕΕ, μέχρι στιγμής, ισχύει ένα καθεστώς που εισάγει διακρίσεις, καθώς οι ηλεκτρονικές εκδόσεις φορολογούνται με τους συνήθεις συντελεστές, δημιουργώντας αδικαιολόγητη στρέβλωση μεταξύ συγκρίσιμου περιεχομένου.

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των εκδόσεων, ο κλάδος αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα τα οποία συνοπτικά αφορούν στα εξής:

- μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς βιβλίου,
- ισχνή παρουσία του ελληνικού βιβλίου σε αγορές του εξωτερικού, λόγω κυρίως της γλώσσας,
- χαμηλά ποσοστά αναγνωσιμότητας,

Το μέγεθος του ανταγωνισμού, που υφίστανται οι μικρότερες επιχειρήσεις από τους μεγάλους εκδοτικούς οίκους, είναι τόσο μεγάλο, με αποτέλεσμα κάποιες από αυτές να αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον κλάδο, αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι η παραγωγή βιβλίων είναι υψηλή, σε σχέση με το μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Ο αριθμός των τίτλων που εκδίδονται κάθε χρόνο είναι δυσανάλογος με τις πωλήσεις τους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα απορρόφησής τους στην αγορά.

Επιπλέον, ο μικρός σχετικά πληθυσμός της χώρας και η περιορισμένη διάδοση της ελληνικής γλώσσας διεθνώς, εμποδίζουν την ανάπτυξη των εκδόσεων, τόσο στην ελληνική αγορά, όσο και στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των εκδόσεων αντιμετωπίζουν το υψηλό κόστος, καθώς είναι πολύ δύσκολο να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.

Τα τελευταία χρόνια, έχει αλλάξει σημαντικά ο τρόπος ψυχαγωγίας και ενημέρωσης των ατόμων. Η ενημέρωση και η ψυχαγωγία γίνεται πλέον από την τηλεόραση και το Ίντερνέτ, τα οποία έχουν αντικαταστήσει τα βιβλία. Τα νέα αυτά

ψυχαγωγικά μέσα, ασκούν μεγάλη επιρροή στο κοινό, λόγω της διαφήμισης, όπου για την προώθησή της καταβάλλονται μεγάλα ποσά.

6.2.4 Προοπτικές

Όσον αφορά στις προοπτικές του κλάδου, σε μια μελέτη όπου πραγματοποιήθηκε αναφέρεται ότι αναμένονται πιέσεις στη ζήτηση για τα βιβλία στο επόμενο χρονικό διάστημα, καθώς στους οικογενειακούς προϋπολογισμούς προτεραιότητα λαμβάνουν οι αγορές των απολύτως αναγκαίων αγαθών.

Επιπλέον:

- οι ανάγκες μερίδας του αναγνωστικού κοινού καλύπτονται από τους τίτλους που κυκλοφορούν σαν προσφορές από εφημερίδες του σαββατοκύριακου, ενισχύοντας έτσι το ρόλο των εκδοτών εφημερίδων στο χώρο.
- τα νέα κανάλια διανομής και η επέκταση των αλυσίδων βιβλιοπωλείων τοποθετούν πληρέστερα και πιο αποτελεσματικά το βιβλίο στην αγορά.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις επιχειρήσεις του κλάδου προκύπτουν τα εξής:

Η τρέχουσα αρνητική οικονομική συγκυρία πλήττει τη ζήτηση για τα βιβλία, καθώς μειώνεται συνεχώς η αγοραστική δύναμη του καταναλωτικού κοινού, ενώ τα βιβλία δεν θεωρούνται ότι καλύπτουν βασικές ανάγκες, η δε ζήτησή τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη ελαστικότητα.

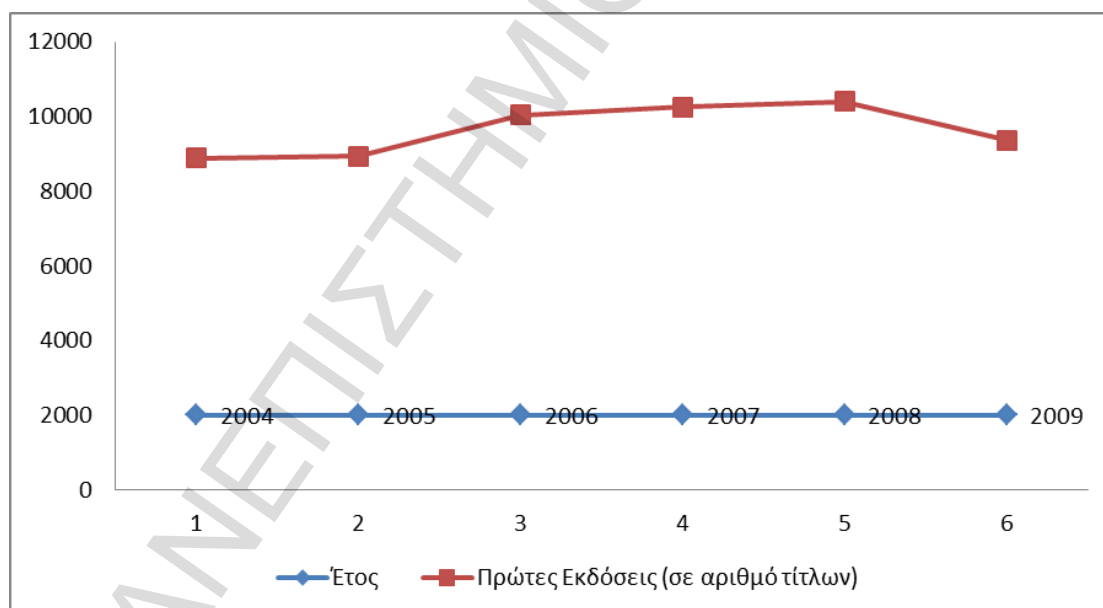
Παράγοντες του κλάδου προβλέπουν ότι, σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις τις αγορές, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς βιβλίων, αναμένεται να παρουσιάσει αισθητή μείωση και το τρέχον έτος, δεδομένου ότι οι συνθήκες κρίσης εξακολουθούν να ισχύουν.

Πίνακας 6.1: Εξέλιξη Βιβλιοπαραγωγής (2004-2009)

Έτος	Πρώτες εκδόσεις (σε αριθμό τίτλων)	Ποσοστό Μεταβολής
2004	8.878	-
2005	8.943	0,73%
2006	10.044	12,31%
2007	10.250	2,05%
2008	10.403	1,49%
2009	9.355	-10,07%

Πηγή: BIBAIONET A.E.

Σχήμα 6.2: Εξέλιξη εγχώριας Βιβλιοπαραγωγής (2004-2009)



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

6.3 Ανάλυση Του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

6.3.1 Ανάλυση του Γενικευμένου ή Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Το μακρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την επιχείρηση στο κλάδο των εκδόσεων.⁸⁶

6.3.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολίτευμα της Ελλάδας είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία και είναι σταθερό εδώ και πολλά χρόνια, χωρίς να υπάρχουν διάφορες αναταράξεις ή ακραία πολιτικά φαινόμενα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια χώρα να έχει σταθερό πολιτικό περιβάλλον, ώστε να επιβιώνει οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και να ενισχύονται οι επενδυτές για να εκμεταλλευτούν τα δεδομένα που επικρατούν, όπως την κατάσταση ηρεμίας και να προχωρήσουν σε σημαντικές επενδύσεις.

Το πολιτικό περιβάλλον, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον κλάδο των εκδόσεων βιβλίου. Είναι πολύ πιθανό ένας εκδοτικός οίκος να ευνοείται από την εκάστοτε κυβέρνηση, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχει ορισμένα προνόμια σε ότι αφορά τις πωλήσεις διαφόρων συγγραμμάτων του.

6.3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει ιδιαίτερα την επιχείρηση που εξετάζουμε. Η οικονομική κατάσταση των καταναλωτών, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των βιβλίων, όσον αφορά τον κλάδο των εκδόσεων βιβλίου. Τα βιβλία δεν αποτελούν προϊόντα πρώτης ανάγκης, επομένως συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση με την οικονομική κατάσταση των καταναλωτών.

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εντοπίσει το πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζουν το τι συμβαίνει στο οικονομικό περιβάλλον και να προσπαθούν μέσω

⁸⁶ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 4, σελ. 88-89, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

μεθόδων και πρακτικών να προβλέπουν και να εντοπίζουν ενδεχόμενες οικονομικές μεταβολές.

Η εκδοτική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας και δεν απαιτεί μεγάλες κεφαλαιουχικές επενδύσεις με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να είναι μικρού μεγέθους. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι η χαμηλή ρευστότητα που οφείλεται κυρίως στα αποθέματα μη διαθέσιμων βιβλίων, αλλά και στη διαφορά του συντελεστή ΦΠΑ ανάμεσα στην πώληση και στην παραγωγή.

Στις εκδόσεις βιβλίων δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός μικρών κυρίως επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τα μερίδια ακόμα και των μεγαλύτερων από αυτές (ως προς την αξία της εγχώριας αγοράς βιβλίων) να κυμαίνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα.

Η τιμολόγηση των βιβλίων γίνεται συνήθως με τη μέθοδο mark up, δηλαδή με τον υπολογισμό ενός ποσοστού επί του κόστους του βιβλίου. Η τελική τιμή αναπροσαρμόζεται προς τα κάτω με βάση την εμπειρία των εκδοτών, οι οποίοι εκτιμούν, εμπειρικά, την τιμή που θα ήταν διατεθειμένος ο μέσος αναγνώστης να καταβάλει για το συγκεκριμένο βιβλίο.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, η ζήτηση των βιβλίων πέφτει και είναι πολύ δύσκολο για έναν εκδοτικό οίκο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συγγραφέα, γεγονός που δείχνει ότι ακόμη και στο χώρο των εκδόσεων επικρατούν μόνο οι ισχυρές επιχειρήσεις του κλάδου.⁸⁷

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα κάποιων ερευνών το 2011 ο κλάδος των εκδόσεων ήταν περισσότερο ζημιογόνος από ποτέ, καθώς καταγράφηκε σημαντική μείωση της παραγωγής κατά 24,6%. Τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν από την επεξεργασία των ισολογισμών, περίπου 80 επιχειρήσεων με πωλήσεις άνω των τριών εκατομμυρίων ευρώ η κάθε μία και συνολικές πωλήσεις 929,6 εκατ. ευρώ.

⁸⁷Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 108

Πίνακας 6.2: Κατάταξη εκδοτικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων Βάσει Καθαρών Κερδών (2009-2010)

Α/Α	Επωνυμία	Κέρδος προ φόρου Εισοδήματος (σε €)	
		2009	2010
1	ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	1.543.538	2.431.881
2	EXPRESS PUBLISHING Α.Ε.Ε.	2.011.737	1.450.534
3	TRAIID D UNION Α.Ε.	1.172.796	971.388
4	ΠΑΤΑΚΗΣ Σ. Α.Ε.Δ.Ε.	1.317.568	868.902
5	ΣΑΒΒΑΛΑΣ Α. & Σ. Α.Ε.	1.970.593	771.188
6	ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε.	518.763	429.802
7	ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	569.143	248.782
8	ΧΑΡΛΕΝΙΚ ΕΛΛΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Β.&Ε.Ε.	411.715	241.390
9	ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Α.Ε.Β.Ε.	226.960	227.163
10	ΓΡΙΒΑ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.&Β.Ε.	449.871	210.245
11	ΠΑΡΙΣΙΑΝΟΥ Α.Ε.	106.738	179.276
12	ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.&Β.Ε.	127.328	161.755
13	ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ ΑΘ. Α. Α.Ε.&Β.Ε.	193.157	148.121
14	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	420.092	147.025
15	ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ Π.Ν. Α.Ε.	279.006	139.406
16	ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΗΣ GROUP Α.Ε.	60.657	93.651
17	ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	149.630	82.118
18	ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	21.817	60.529
19	ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ Α.Ε.	24.909	29.399
20	ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	196.699	16.806
21	<i>ΓΚΟΒΟΣΤΗΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Β.&Ε.Ε.</i>	4.022	3.975
22	ΕΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟΝ Ι.Δ. ΚΟΛΛΑΡΟΥ & ΣΙΑ Α.Ε.	-96.167	-65.581
23	HILLSIDE PRESS Α.Ε.	-293.974	-84.280
24	ΕΞΕΡΕΥΝΗΤΗΣ - ΕΞΠΛΟΡΕΡ Α.Ε.	40.672	-87.229
25	ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Ι. & ΥΙΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΣ Α.Ε.	20.877	-107.534
26	ΑΓΡΑ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	352.214	-142.562
27	ΜΙΝΩΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.	422.087	-154.504
28	ΚΛΕΤΤ HELLAS ΕΚΔΟΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.	-373.997	-289.275

	ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ		
29	ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε.	240.775	-1.399.474
30	NEW EDITIONS Α.Ε.	851.866	-3.422.590

Πηγή: ICAP Group Α.Ε. – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

6.3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν μία επιχείρηση. Επιπλέον, διαμορφώνει τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση μέσα από τους κοινωνικούς και ηθικούς ισχύοντες κανόνες. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς.⁸⁸

Η ανάπτυξη του κλάδου των εκδόσεων βιβλίων συνδέεται άμεσα με την ανάγκη των καταναλωτών για ενημέρωση και ψυχαγωγία. Παρ' όλα αυτά, εξαιτίας των ιδιαίτερα αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων των ατόμων και κυρίως των νέων, των οποίων ο ελεύθερος χρόνος έχει περιοριστεί στο ελάχιστο, δεν διαθέτουν πλέον χρόνο για την ανάγνωση ενός βιβλίου, γι αυτό το λόγο καταφεύγουν σε διαφορετικούς τρόπους ενημέρωσης και ψυχαγωγίας που χρειάζονται λιγότερο χρόνο. Ο περιορισμένος ελεύθερος χρόνος έχει αρνητικά αποτελέσματα στην αγορά των βιβλίων. Για το λόγο αυτό η αναγνωσιμότητα είναι υψηλότερη στις μεγαλύτερες ηλικίες.

⁸⁸ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 4, σελ. 95, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

6.3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κλπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον και οι παράγοντες που το συνθέτουν λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.⁸⁹

Ο κλάδος των εκδόσεων, έχει επηρεαστεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, λόγω των ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων. Η ανάπτυξη του Διαδικτύου η δυνατότητα πρόσβασης στην παγκόσμια αγορά βιβλίων και άρθρων καθώς και η εμφάνιση της ιδιωτικής και συνδρομητικής τηλεόρασης, έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο ψυχαγωγίας και ενημέρωσης των ατόμων και κυρίως των νέων.

Παρ' όλα αυτά, ο κλάδος των εκδόσεων εκτός από αρνητικές έχει και πολλές θετικές συνέπειες, από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Υπάρχει πλέον η δυνατότητα της on line παραγγελίας βιβλίων από τους καταναλωτές και από τους βιβλιοπώλες. Επιπλέον πολλοί εκδοτικοί οίκοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής, έχουν επεκτείνει την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στην κατηγορία του ψηφιακού βιβλίου. Οι περισσότεροι εκδοτικοί οίκοι, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτουν, μπορούν να μειώσουν το κόστος αποθήκευσης και διατήρησης των αποθεμάτων με την just in time παραγγελία, που τα προϊόντα έχουν άμεση παράδοση.

Όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στους εκδοτικούς οίκους να αναλάβουν περισσότερες εργασίες που αφορούν στην προετοιμασία του βιβλίου για εκτύπωση. Οι εξελίξεις στο τεχνολογικό επίπεδο ευνοούν την επιβίωση των μικρών εκδοτικών επιχειρήσεων. Το σύνολο σχεδόν των επενδύσεων αφορά την αγορά πάγιου εξοπλισμού με έμφαση στην πληροφορική.

Οι περισσότερες τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν τον εκδοτικό κλάδο άμεσα έχουν σχέση με την πληροφορική και είναι:

- Πολυμέσα
- Διαδίκτυο
- Δικτυωμένοι υπολογιστές
- Αποκεντρωμένη εργασία

⁸⁹ Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφ. 4, σελ. 97, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

- Επιτραπέζια τυπογραφία (desk top publishing)
- Πληροφόρηση/Προγραμματισμός
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές⁹⁰

Τέλος στο τεχνολογικό τομέα, σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοματοποίηση της παραγωγής που δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να μειώσουν το κόστος μέσω της χρησιμοποίησης μικρότερου αριθμού προσωπικού.⁹¹

6.3.2 Ανάλυση του Άμεσου ή Μίκρο- Περιβάλλοντος

6.3.2.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Μια επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου.

6.3.2.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο⁹²

Δεν υφίστανται ουσιαστικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων. Η αγορά χαρακτηρίζεται ως ώριμη αγορά όπου δραστηριοποιείται ήδη ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων.

Οι εταιρείες του κλάδου δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από νεοεισερχόμενες. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, προκειμένου μια νεοεισερχόμενη εταιρεία να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί στην αγορά, απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια τα οποία θα πρέπει να επενδύσει σε διαφήμιση και

⁹⁰ Porter M.E., "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press, 1985.

⁹¹ Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, "Crafting and Executing Strategy", McGraw-Hill Companies, 2007

⁹² Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 128

στην ανάπτυξη ενός ικανοποιητικού δικτύου διανομής κλπ. Το γεγονός αυτό περιορίζει σημαντικά την εξέλιξη νέο-εμφανιζόμενων εκδοτών.

6.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών⁹³

Ως προμηθευτές στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων θεωρούνται:

- Οι προμηθευτές πρώτων υλών (χαρτί εκτύπωσης κλπ)
- Οι προμηθευτές υπηρεσιών (εταιρείες που αναλαμβάνουν την εκτύπωση)
- Οι προμηθευτές περιεχομένου (συγγραφείς).

Στις δύο πρώτες περιπτώσεις οι προμηθευτές διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό καθετοποίησης της παραγωγής των εκδοτικών επιχειρήσεων

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των *συγγραφέων*, αυτή είναι σε άμεση συνάρτηση με την αναγνωσιμότητα και την απήχηση που έχουν στο αναγνωστικό κοινό, τις επιτυχίες που τυχόν έχουν ήδη πραγματοποιήσει (best sellers), κ.ά.

Όσον αφορά τους *προμηθευτές πρώτων υλών και υπηρεσιών* (εκτύπωσης κλπ.), σημειώνονται τα παρακάτω.

Το χαρτί αποτελεί τη βασική πρώτη ύλη και η συμμετοχή του στο τελικό κόστος παραγωγής εκτιμάται περίπου στο 20%. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρτιού είναι ισχυρή, αφού η προσφορά είναι σχετικά περιορισμένη και οι τιμές διαμορφώνονται με βάση τη ζήτηση και τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες. Η αγορά χαρτιού πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό, οι δε αυξήσεις στις τιμές ενέργειας και των καυσίμων μετακυλίσονται στους τελικούς αγοραστές.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των *εκτυπωτικών μονάδων*, είναι σχετικά περιορισμένη και οφείλεται στο γεγονός ότι η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Ορισμένες εταιρείες εκδόσεων βιβλίων έχουν καθετοποιήσει την παραγωγή τους και παράλληλα προσφέρουν εκτυπωτικές υπηρεσίες και σε άλλες εκδοτικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Επίσης κάποιες εκδοτικές

⁹³Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 128

επιχειρήσεις επιλέγουν τη συμμετοχή στη μετοχική σύνθεση εταιρειών εκτύπωσης με σκοπό τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας των βιβλίων τους.

6.3.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών⁹⁴

Η ζήτηση των βιβλίων καθορίζεται από το αναγνωστικό κοινό, του οποίου η διαπραγματευτική δύναμη ως προς την τιμή είναι περιορισμένη.

Η τιμολόγηση των βιβλίων γίνεται συνήθως με τη μέθοδο mark up, δηλαδή με τον υπολογισμό ενός ποσοστού επί του κόστους του βιβλίου. Η τελική τιμή αναπροσαρμόζεται προς τα κάτω με βάση την εμπειρία των εκδοτών και οι αναγνώστες έχουν τη δυνατότητα επιλογής από ένα φάσμα τιμών. Ωστόσο, η ζήτηση σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται κυρίως από την επιθυμητή θεματολογία, ή το γνωστικό αντικείμενο βιβλίων και όχι από την προσφερόμενη τιμή

6.3.2.5 Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα⁹⁵

Υποκατάστατα «προϊόντα» του βιβλίου, αποτελούν τα διάφορα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, Ίντερνετ, εφημερίδες και περιοδικά) και άλλα είδη ψυχαγωγίας, που σε συνδυασμό με τη μείωση του ελεύθερου χρόνου που διαθέτει πλέον ο ανταγωνιστής έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση των βιβλίων.

Επιπλέον, οι ψηφιακές εκδόσεις βιβλίων (που έχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση σε νεαρής ηλικίας αναγνώστες), αποτελούν ένα υποκατάστατο του παραδοσιακού τρόπου έκδοσης βιβλίων. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η ζήτηση ψηφιακών εκδόσεων βιβλίων ενισχύεται σταδιακά, εν τούτοις παραμένει ακόμα σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το παραδοσιακό βιβλίο.

⁹⁴Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 129

⁹⁵Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 128

6.3.2.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου⁹⁶

Η εγχώρια αγορά βιβλίων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, αφού δραστηριοποιείται σε αυτήν σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων και παράλληλα ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου είναι περιορισμένος.

Οι εκδοτικές ή εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται μεταξύ τους κυρίως ως προς το περιεχόμενο (θέμα) και δευτερευόντως ως προς την τιμή, η δε τιμολογιακή πολιτική στα βιβλία είναι ελεύθερη. Επιπρόσθετα, σημαντικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου, όπως αναφέρεται και παραπάνω, αποτελούν τόσο οι διαφημιστικές δαπάνες που πραγματοποιούνται με σκοπό την προώθηση νέων τίτλων, όσο και η ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου διανομής.

6.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ για την επιχείρηση Ψυχογιός⁹⁷

Για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, τα στελέχη της θα πρέπει να προχωρήσουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής που θα βασισθεί στην ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς στις ευκαιρίες και στις απειλές του περιβάλλοντος.

Δυνάμεις:

- Ο συνεχής εμπλουτισμός της θεματολογίας του εκδοτικού οίκου και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.
- Η αποκλειστική συνεργασία με σημαντικούς, τόσο Έλληνες όσο και καταξιωμένους συγγραφείς του εξωτερικού.
- Η καλή οικονομική κατάσταση της εταιρείας, εάν λάβουμε υπ' όψιν μας τις οικονομικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η χώρα μας, επιτρέπουν στην έκδοση νέων τίτλων βιβλίων.
- Το μέγεθος της επιχείρησης προσφέρει ευελιξία και δυνατότητα εξειδίκευσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες βιβλίων.

⁹⁶ Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 129

⁹⁷ Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος 2011, σελ. 130

Αδυναμίες:

- Η αυξημένη παραγωγή νέων τίτλων βιβλίων των εκδόσεων Ψυχογιός, περιορίζει τη δυνατότητα «εκμετάλλευσης» στο μέγιστο δυνατό ενός νέου τίτλου, καθώς μειώνεται ο κύκλος ζωής του (η διάρκεια παραμονής του στο ράφι).
- Το υψηλό κόστος διατήρησης των δικαιωμάτων των συγγραφέων.

Ευκαιρίες:

- Το πιο σημαντικό στοιχείο των εκδόσεων Ψυχογιός είναι ότι τα βιβλία τους αποτελούν ένα παραδοσιακό μέσο εκπαίδευσης, ψυχαγωγίας και ως εκ τούτου είναι ένα καθιερωμένο προϊόν.
- Μεγάλο μέρος της βιβλιοπαραγωγής καλύπτεται από τα εκπαιδευτικά-επιστημονικά βιβλία, τα οποία είτε προβλέπονται από το εκπαιδευτικό σύστημα υποχρεωτικά, είτε προτείνονται για συμπληρωματική ή/και εξειδικευμένη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς και η περιορισμένη διάδοση της ελληνικής γλώσσας, εμποδίζουν τόσο την ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς, όσο και των εξαγωγών.
- Η έλλειψη ικανού αριθμού βιβλιοθηκών αλλά και εξειδικευμένων καταστημάτων βιβλίου με καταρτισμένο και ενημερωμένο προσωπικό, γεγονός που περιορίζει την αύξηση της αναγνωσιμότητας, τη διάδοση του βιβλίου και την επέκταση της αγοράς του.
- Η ελαστικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση των βιβλίων, καθώς αυτά δεν θεωρούνται, από μεγάλο μέρος του πληθυσμού, ως «προϊόντα» που καλύπτουν βασικές ανάγκες.
- Η ανάπτυξη των ψηφιακών εκδόσεων βιβλίων (e-book) οι οποίες αποτελούν μια σημαντική ευκαιρία για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου.
- Ανάπτυξη των πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω των ηλεκτρονικών τους καταστημάτων (e-shop), τα οποία είναι προβάδισμα από τεράστιο αριθμό καταναλωτών.

Απειλές:

- Οι συνθήκες οικονομικής κρίσης που πλήττουν άμεσα την αγορά του βιβλίου.
- Η αύξηση της τιμής του χαρτιού, η οποία δημιουργεί σημαντική κοστολογική επιβάρυνση.

6.5 Στρατηγικές που εφαρμόζει ο Εκδοτικός Οίκος Ψυχογιός

Η στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

- ✚ Την επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Level Strategy)
- ✚ Την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business or Competitive Level Strategy)
- ✚ Την λειτουργική στρατηγική (Functional Level Strategy)

6.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν. Επιπλέον αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν: α) τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση, β) τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και γ) τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.⁹⁸

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές ανάπτυξης, εξυγίανσης/διάσωσης και σταθερότητας.

Ο εκδοτικός οίκος Ψυχογιός, ακολουθεί σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, στρατηγική σταθερότητας. Με αυτό τον τρόπο διατηρεί το ίδιο όραμα, την ίδια αποστολή καθώς και τους ίδιους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους. Η επιχείρηση

⁹⁸ Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, ‘‘Strategic Management: Concepts and Cases’’, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

κάνει σταθερά βήματα παρακολουθώντας ταυτόχρονα τις εξελίξεις σε πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό επίπεδο, ώστε να εκτιμήσει καλύτερα τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος πριν κάνει οποιαδήποτε επένδυση.

6.5.2 Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας απάντηση στην ερώτηση: Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες;⁹⁹

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και σε Στρατηγική Διαφοροποίησης, καθώς και σε δύο ακόμη παραλλαγές, ώστε η εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων και να κερδίσουν τα προϊόντα της την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού πρέπει να εστιάσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ασκώντας είτε τη Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος είτε τη Στρατηγική Εστίασης με βάση τη Διαφοροποίηση.

Συγκεκριμένα η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, θα πρέπει να μειώσει το κόστος των προϊόντων που παρέχει, ώστε οι καταναλωτές να προτιμήσουν τη συγκεκριμένη εταιρεία λόγω της συμφέρουσας ανταγωνιστικής τιμής.

Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε πως ο εκδοτικός οίκος Ψυχογιός δε μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς απαιτούνται μεγάλα ποσά για την κατασκευή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης που περιλαμβάνει τους χώρους αποθήκευσης των προϊόντων της καθώς και τη διατήρηση των καταστημάτων που άλλα τα νοικιάζει και άλλα τα έχει αγοράσει. Επιπλέον η συνεργασία με καταξιωμένους συνεργάτες, συγγραφείς και επιστήμονες έχει σαν αποτέλεσμα το υψηλό κόστος των βιβλίων με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η μείωση των τιμών των προϊόντων.

⁹⁹ Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 284-288, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

Από την αντίθετη πλευρά η στρατηγική εστίασης αποβλέπει στην κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου είτε με τη διαφοροποίηση για την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του έργου ή και τα δύο γι' αυτό το μέρος της αγοράς.¹⁰⁰ Οι εκδόσεις Ψυχογιός έχουν σαν αντικείμενο την παροχή αγαθών που καλύπτουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του συνόλου του καταναλωτικού κοινού και όχι ενός μόνο μικρού τμήματος τη αγοράς. Επομένως, σε περίπτωση όπου η επιχείρηση αποφάσιζε να απευθυνθεί σε ένα περιορισμένο αριθμό πελατών, θα είχε τόσο αρνητικά αποτελέσματα στη λειτουργία της, ζημία των κερδών της καθώς και προβλήματα στη σχέση των πελατών με τους μετόχους της, με τους οποίους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη.

Σε επίπεδο ανταγωνιστικής στρατηγικής οι εκδόσεις Ψυχογιός ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος τους. Έχουν σαν στόχο να παρέχουν ένα μοναδικό και ιδιαίτερο προϊόν ικανό να τραβήξει την προσοχή και την προτίμηση των καταναλωτών. Τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να αντικατασταθούν από τα ανταγωνιστικά τους και έτσι οι καταναλωτές πληρώνουν ακόμη και υψηλότερες τιμές για να τα αποκτήσουν. Είναι σημαντικό ο παράγοντας κόστος να μην είναι ανεξέλεγκτος στην στρατηγική της διαφοροποίησης, παρόλο που ο ρόλος του δεν είναι τόσο σημαντικός όσο στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, ώστε να μη χαθεί μερίδιο αγοράς.

Η επιχείρηση έχει καταφέρει να:

- Συνεργάζεται με καθιερωμένους συγγραφείς, πολλοί από τους οποίους έχουν τιμηθεί με κρατικά και διεθνή βραβεία, ενώ ο κατάλογος περιλαμβάνει περισσότερα από 200 βραβευμένα βιβλία.
- Συνεργάζεται με καταξιωμένους εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού, ο αριθμός των οποίων συνεχώς αυξάνεται. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους: Bloomsbury (Αγγλία), Calmann-Levy (Γαλλία), Lubbe (Γερμανία), Diogenes (Ελβετία), Harvard University Press (Η.Π.Α) κ.ά.

¹⁰⁰ Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 307, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

- Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ορθή απόδοση των κειμένων στα ελληνικά. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο που τις μεταφράσεις των βιβλίων αναλαμβάνουν καταξιωμένοι μεταφραστές. Η αισθητική των βιβλίων και η τεχνική τους αρτιότητα είναι μέλημα πρωταρχικής σημασίας για τον εκδοτικό οίκο, γι' αυτό άλλωστε και τα βιβλία καλύπτονται όλα με **Εγγύηση Ικανοποίησης Αναγνώστη**.

Τα τελευταία χρόνια, η σειρά της ελληνικής λογοτεχνίας έχει γίνει το "σήμα κατατεθέν" των Εκδόσεων Ψυχογιός. Τα βιβλία λογοτεχνίας των Ελλήνων συγγραφέων έχουν κάνει ιδιαίτερη αίσθηση. Ιδιαίτερη σημασία για τις Εκδόσεις Ψυχογιός έχει και η ξένη λογοτεχνία, τομέας στον οποίο έχουν κατεξοχήν καθιερωθεί. Η σειρά περιλαμβάνει τίτλους από συγγραφείς που απολαμβάνουν παγκόσμια αποδοχή και εκτίμηση

Συνεχίζοντας τη μακρά παράδοση στο χώρο του παιδικού-νεανικού μυθιστορήματος, το παιδικό-νεανικό βιβλίο παραμένει για τον εκδοτικό οίκο ένας δυναμικός και αναπτυσσόμενος τομέας. Συνολικά, οι Εκδόσεις Ψυχογιός έχουν περίπου 500 βιβλία για μικρά παιδιά με αγαπημένους ήρωες των παιδιών. Από το 2006 οι Εκδόσεις Ψυχογιός ανέλαβαν την έκδοση του περιοδικού **ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ** που θεωρείται το πιο έγκυρο περιοδικό για την παρουσίαση και κριτική της λογοτεχνίας για παιδιά και νέους και διατίθεται δωρεάν σε ηλεκτρονική μορφή.

Ο εκδοτικός οίκος Ψυχογιός κατορθώνει να βρίσκεται στην κορυφή της προτίμησης του αναγνωστικού κοινού και να διαφοροποιείται έναντι των ανταγωνιστών του, εξαιτίας τόσο της ελληνικής, όσο και της ξένης λογοτεχνίας, οι ποιες αποτελούν το χαρακτηριστικό γνώρισμα των εκδόσεων.

6.5.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η Λειτουργική Στρατηγική αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργεί κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Στρατηγική Αποθήκευσης

Στην προσπάθεια της επιχείρησης να μειώσει το κόστος της αποθήκευσης και να μειώσει το μεγάλο όγκο των αποθεμάτων που υπάρχουν στις αποθήκες, έχει εισάγει την άμεση παράδοση των προϊόντων σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Στρατηγική Παραγωγής

Η παραγωγική διαδικασία και ο εξοπλισμός είναι καθορισμένα και εξελεγμένα, διότι η λειτουργία και οι προδιαγραφές τους έχουν άμεσες συνέπειες στο τελικό προϊόν. Το τμήμα της παραγωγής έχει την ευθύνη και την επιμέλεια του τελικού εντύπου, το οποίο ο συγγραφέας θα το μετατρέψει σε βιβλίο.

Στόχος του εκδοτικού οίκου, είναι να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές στην αγορά βιβλίων, εντυπωσιάζοντάς τους τόσο από το εξώφυλλο, όσο και από την εικονογράφηση των βιβλίων. Αυτό έχει σαν συνέπεια την συνεργασία με τους καλύτερους και τους κατάλληλους ανθρώπους που ειδικεύονται στην συγκεκριμένη εργασία.

Ο εκδοτικός οίκος Ψυχογιός, στοχεύει στην καλύτερη εκτύπωση των βιβλίων που παράγει, μέσα από τους τελευταίες τεχνολογίας εκτυπωτές, τυπογράφους και φωτοτυπικά μηχανήματα.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Στόχος των εκδόσεων Ψυχογιός, όπως και για όλες τις επιχειρήσεις, είναι να φτάσουν τα προϊόντα τους στον καταναλωτή, μέσα από μία σειρά ενεργειών, οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή.

Η επιχείρηση που εξετάζουμε προσπαθεί μέσα από τη διαφήμιση κυρίως σε περιοδικά, εφημερίδες, και από το Διαδίκτυο, να προωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα βιβλία της. Επιπλέον μέσα από κάποιες προωθητικές ενέργειες που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ όπως προσφορές σε ορισμένους τίτλους βιβλίων καθώς και η διοργάνωση εκδηλώσεων με την παρουσία των συγγραφέων, καλεσμένους ανθρώπους από το χώρο της εκπαίδευσης, των γραμμάτων και επώνυμους καλεσμένους, επιχειρείται η προβολή αλλά και η γνωριμία με άλλους ανθρώπους του χώρου για την καλύτερη και ευκολότερη προώθηση των βιβλίων τους.

Στρατηγική Πωλήσεων

Στόχος της εταιρείας είναι να καταφέρει να εξασφαλίσει τις μεγαλύτερες πωλήσεις των βιβλίων της. Συνεργάζεται με τα περισσότερα βιβλιοπωλεία και τις μεγαλύτερες αλυσίδες βιβλιοπωλείων, κέντρα τύπου ανά την Ελλάδα καθώς και με τις μεγαλύτερες αλυσίδες πολυκαταστημάτων τεχνολογίας, πολιτισμού και ψυχαγωγίας. Οι εκδόσεις Ψυχογίος, έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τους την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στοχεύοντας με αυτό τον τρόπο στην αύξηση των πωλήσεών τους. Επιθυμούν οι πελάτες τους να είναι ευχαριστημένοι όσον αφορά την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, την τιμή των βιβλίων και την κατάσταση των προϊόντων που πωλούν.

6.6 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ψυχογίος

Η εμφάνιση του Διαδικτύου αποτέλεσε και αποτελεί βασικό και ουσιαστικό παράγοντα στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και των αντίστοιχων εφαρμογών του. Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιγράφει τη διαδικασία των αγορών, των πωλήσεων, των ανταλλαγών των προϊόντων, καθώς και της παροχής υπηρεσιών αλλά και πληροφοριών μέσα από δίκτυα υπολογιστών, όπως είναι το Internet, είναι δηλαδή οποιαδήποτε επιχειρησιακή συναλλαγή, η οποία πραγματοποιείται μέσω ψηφιακών διαδικασιών και δικτύων.

Ωστόσο το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κάτι παραπάνω από μια απλή αγορά προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, είναι μια σημαντική προωθητική τεχνολογική ενέργεια, όσον αφορά τις επιχειρήσεις, που τους επιτρέπει να αυξήσουν την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα στις εμπορικές τους συναλλαγές. Επιπλέον, είναι ένας εύχρηστος τρόπος ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ όχι μόνο των οργανισμών, αλλά και των πελατών που χρησιμοποιείται προς όφελος όλων.

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, αποτελεί έναν γενικότερο ορισμό για το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς περιλαμβάνει επιπλέον τομείς όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η αυτοματοποίηση των ενδοεπιχειρησιακών εργασιών.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το Διαδίκτυο θεωρείται το πιο κατάλληλο μέσο για τις ηλεκτρονικές αγορές (online purchases) καθώς περιλαμβάνει:

- Την ωρίμανση της επικοινωνίας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών
- Το χαμηλό κόστος, την ταχύτερη μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη προώθηση των αγαθών-υπηρεσιών καθώς και την εκτέλεση πολλών συναλλαγών

Στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις εμφανείς κατηγορίες οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με το ποια είναι τα συναλλασσόμενα μέρη. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- i. Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (Business to Customer-B2C)
- ii. Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Επιχείρηση (Business to Business-B2B)
- iii. Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Δημόσια Διοίκηση (Business to Government- B2G))
- iv. Ηλεκτρονικό εμπόριο Καταναλωτή προς Δημόσια Διοίκηση (Customer to Government-C2G).

Οι εκδόσεις Ψυχογιός δραστηριοποιούνται σε δύο από τις παραπάνω κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου, στις:

- α) Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (B2C) και
- β) Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Επιχείρηση (B2B).

6.6.1 Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (B2C)

Η κατηγορία ηλεκτρονικού εμπορίου *επιχείρηση προς καταναλωτή*, αντιστοιχεί σε ένα μεγάλο βαθμό στο ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο και απευθύνεται στο μέσο

καταναλωτή. Η συγκεκριμένη κατηγορία εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα με την ανάπτυξη του παγκόσμιου ιστού και των τεχνολογιών πληρωμής μέσω του Internet. Το Διαδίκτυο είναι κατάλληλο γι' αυτό το είδος ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς είναι ευρέως διαθέσιμο και μπορεί να προωθεί αποτελεσματικά προϊόντα και υπηρεσίες σε όλους τους τύπους πιθανών πελατών.

Οι εταιρείες πληροφορικής ήταν οι πρώτες που εισχώρησαν στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, ίδρυσαν μια καινούρια αγορά μέσω του Internet και προσέφεραν on-line κάθε προϊόν και υπηρεσία, τα οποία επιθυμούσαν οι πελάτες τους.

Είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν σχεδόν όλες οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου και στόχο έχουν την πώληση των προϊόντων απευθείας στον καταναλωτή, δηλ. οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να παραγγέλνουν απευθείας τα βιβλία που επιθυμούν:

- μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της εταιρίας Ψυχογιός (<http://www.psichogios.gr>), όπου θα πρέπει να είναι εγγεγραμμένα μέλη. Εάν δεν έχουν παραγγείλει ξανά, θα τους ζητηθεί να συμπληρώσουν τη φόρμα εγγραφής μέλους, διαφορετικά θα συμπληρώσουν μόνο το «όνομα χρήστη» και τον «κωδικό» τους και
- μέσω e-mail στο retail@psichogios.gr (προσέχοντας πάντα να μην ξεχνούν να καταγράφουν τα πλήρη στοιχεία σας).

Η πληρωμή της παραγγελίας μπορεί να γίνει μέσω αντικαταβολής, χρεώσεως πιστωτικής κάρτας, pay pal ή τραπεζικής καταθέσεως (έπειτα από τηλεφωνική συνεννόηση).

Η πληρωμή παραγγελίας που περιέχει e-books είναι δυνατή μόνο μέσω πιστωτικής κάρτας ή pay pal.

Εάν οι καταναλωτές επιθυμούν να κάνουν τις αγορές τους μέσω των εκδόσεων Ψυχογιός, τότε, όλα τα μέλη της εταιρείας δικαιούνται έκπτωση 10% ανεξαρτήτως ύψους παραγγελίας (εξαιρούνται τα e-books και τα βιβλία σε προσφορά στα οποία έχει γίνει έκπτωση στην αρχική τιμή).

Για τις παραγγελίες άνω των 25,00 € (μετά την έκπτωση) η επιχείρηση παρέχει επιπλέον δωρεάν παράδοση στο χώρο των πελατών ή οπουδήποτε αυτοί επιθυμούν τα προϊόντα, με courier εάν απευθύνεται σε κατοίκους Ελλάδας.

6.6.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Επιχείρηση (B2B)

Η κατηγορία ηλεκτρονικού εμπορίου *επιχείρηση προς επιχείρηση* αφορά κυρίως την αγορά προμηθειών, όπου πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτύου, extranets, intranets ή μέσω των ιδιωτικών δικτύων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στις επιχειρήσεις που πωλούν βιβλία, να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία, απλοποιώντας τις διαδικασίες των προμηθειών, το κόστος, την ταχύτερη παράδοση των προϊόντων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.¹⁰¹

Οι εφαρμογές B2B έχουν στόχο να βελτιώσουν και να απλοποιήσουν τις διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες μέσα σε μια εταιρεία, καθώς και να αυξήσουν την αποδοτικότητα των συναλλαγών μεταξύ των εταιρειών που συνεργάζονται. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν το σύστημα B2B για γρηγορότερες συναλλαγές χωρίς σφάλματα, για έλεγχο των αποθεμάτων, αποτελεσματική αναπλήρωση των προϊόντων κλπ. Για να μπορέσουν οι εταιρείες να αναπτύξουν δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου B2B με τους συνεργάτες τους, θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και συντονισμός. Μια εφαρμογή B2B εμπλέκει συνήθως πολλά άτομα σε πολλές εταιρικές λειτουργίες. Παρόλο που οι περισσότεροι γνωρίζουν τις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχειρήσεις προς καταναλωτές εντούτοις, το μεγαλύτερο ποσοστό ηλεκτρονικού εμπορίου που διεξάγεται εξακολουθεί να είναι τύπου B2B. Αυτό συμβαίνει διότι οι εφαρμογές B2B περιλαμβάνουν εκατομμύρια συναλλαγών, τεράστιες επενδύσεις, ενώ η ταχύτητα και η ακρίβεια μπορεί να αποτελέσουν σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσω της ηλεκτρονικής σύνδεσης των προμηθευτών και των διανομέων, πραγματοποιούνται οι ηλεκτρονικές πληρωμές, οι οποίες περιορίζουν σημαντικά το ανθρώπινο λάθος αυξάνοντας την ταχύτητα και μειώνοντας το κόστος των συναλλαγών.

¹⁰¹ Rayport J., Jaworski B., E-commerce, McGraw-Hill/Irwin,(2000).

Οι ενέργειες αυτές ισχύουν ανεξαρτήτως του μέγεθος της επιχείρησης που απευθύνονται, δηλαδή ισχύουν τόσο για μικρές, όσο και για μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις -η εταιρεία Ψυχογιός ανήκει στη μεσαία κατηγορία μεγέθους των εκδοτικών οίκων- έχουν πλέον τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στον περιορισμό του κόστους παραγωγής, διανομής και του μάρκετινγκ.¹⁰²

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παραγγέλνουν τα βιβλία, στην ποσότητα που επιθυμούν μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της εταιρείας Ψυχογιός (<http://www.psichogios.gr>), όπου θα πρέπει να είναι εγγεγραμμένα μέλη. Εάν δεν έχουν παραγγείλει ξανά, θα τους ζητηθεί να συμπληρώσουν τη φόρμα εγγραφής μέλους, διαφορετικά θα συμπληρώσουν μόνο το «όνομα χρήστη» και τον «κωδικό» τους.

6.7 Προτεινόμενη Στρατηγική για την εταιρεία Ψυχογιός

Αξιολογώντας τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, για την εταιρεία Ψυχογιός, η οποία κάνει μία σημαντική και αξιοπρόσεκτη προσπάθεια στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίου προτείνουμε επιπλέον:

Να συνεχίσει η επιχείρηση την προσπάθειά της ώστε να γίνει ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην ελληνική αγορά των εκδόσεων βιβλίων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των συγγραμμάτων που εκδίδει, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αξία των πελατών και των μετόχων της. Επιπλέον η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις που συμβαίνουν στο περιβάλλον και επηρεάζουν θετικά ή ακόμη και αρνητικά το μικρό ή το μεγάλο περιβάλλον της επιχείρησης. α

Για την καλύτερη ανάπτυξη της στρατηγικής των εκδόσεων Ψυχογιός, αφού πρώτα τα στελέχη της εταιρείας αναλύσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, θα πρέπει να τα εκμεταλλευθούν για την επίτευξη των στόχων της.

¹⁰² Wigand R., Benjamin R., "Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets", Journal of Computer-Mediated Communication, Volume1, Iss. 3, (1995).

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει καθιερωθεί στον κλάδο των εκδόσεων για τα βιβλία που εκδίδει, τα οποία αποτελούν ένα παραδοσιακό μέσο εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας. Εξαιτίας όμως, του μικρού μεγέθους των περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου, σε κάποιες κατηγορίες βιβλίων υπάρχει ευελιξία και δυνατότητα εξειδίκευσης.

Εντούτοις μεγάλο μέρος της παραγωγής των βιβλίων αναφέρεται σε εκπαιδευτικά-επιστημονικά βιβλία, τα οποία συνήθως προτείνονται για κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Για αυτό ακριβώς το λόγο, οι εκδόσεις Ψυχογίος καλούνται να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες και να εμπλουτίσουν τη θεματολογία των βιβλίων τους. Επιπλέον να αναπτύσσουν, ακόμη περισσότερο, τις ψηφιακές εκδόσεις βιβλίων (e-book), οι οποίες αποτελούν μια σημαντική ευκαιρία για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου και τέλος να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω των ηλεκτρονικών τους καταστημάτων (e-shop), τα οποία επισκέπτονται καθημερινά ένας τεράστιος αριθμός καταναλωτών.

Επιπλέον ο εκδοτικός οίκος για την καλύτερη ανάπτυξη της στρατηγικής του, θα πρέπει:

- Να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην καλύτερη αξιοποίηση της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας της εταιρείας, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέσω της on-line παραγγελίας, αναφερόμενη κυρίως στους νέους που ασχολούνται περισσότερο με νέες τεχνολογίες και έχουν περιορισμένο ελεύθερο χρόνο.
- Να προβάλλει όσο το δυνατόν καλύτερα μπορεί την ελληνική γλώσσα τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, άλλωστε υπάρχουν πολλοί ομογενείς σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο. Με αυτό τον τρόπο θα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της εταιρείας.
- Να επιλέγει με άλλα κριτήρια την παραγωγή των νέων τίτλων βιβλίων που εκδίδει, με στόχο να «εκμεταλλεύεται» στο μέγιστο δυνατό τις δυνατότητές τους.
- Να μειώσει το υψηλό κόστος των πνευματικών δικαιωμάτων που κατέχουν οι συγγραφείς. Το κόστος αυτό θα μπορούσε να διατεθεί για διαφήμιση κάτι που θα βοηθούσε στην αύξηση των πωλήσεων.

- Να τονίσει, πόσο σημαντικά είναι τα βιβλία για την εξέλιξη των ανθρώπων, ώστε να αντιμετωπίζονται όσο είναι δυνατό, σαν προϊόντα που καλύπτουν βασικές ανάγκες. Τα βιβλία συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του πνευματικού και μορφωτικού επιπέδου των πολιτών μιας κοινωνίας.
- Επιπλέον οι εκδόσεις Ψυχογιός θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, έτσι ώστε το κόστος της αγοράς βιβλίων να είναι προσιτό για όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως οικονομικής κατάστασης, χωρίς βέβαια αυτό να επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος.
- Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εκδόσεις είναι η αύξηση της τιμής του χαρτιού, αυτή η κοστολογική επιβάρυνση μπορεί να αντιμετωπιστεί κατά κάποιο τρόπο, με την ανακύκλωση του χαρτιού. Με αυτό τον τρόπο οι εκδοτικοί οίκοι, οι οποίοι συνεργάζονται με τις εταιρείες που παράγουν χαρτί, θα επιτύχουν την μείωση της τιμής του.

6.7.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική ο εκδοτικός οίκος ακολουθεί, στρατηγική σταθερότητας. Διατηρεί το ίδιο όραμα, την ίδια αποστολή καθώς και τους ίδιους σκοπούς και στόχους. Η εταιρεία Ψυχογιός κάνει σταθερά βήματα, παρακολουθώντας ταυτόχρονα τις εξελίξεις σε πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό επίπεδο, ώστε να προχωρήσει σε οποιαδήποτε επένδυση.

6.7.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Ανταγωνιστική Στρατηγική)

Η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, προσδίδοντας ανώτερη ποιότητα στο προϊόν της. Τα προϊόντα τους, είναι δύσκολο να αντικατασταθούν από τα ανταγωνιστικά τους και οι καταναλωτές πληρώνουν ακόμη και υψηλότερες τιμές για να τα αποκτήσουν. Σημαντικό είναι το κόστος των προϊόντων να μην είναι ανεξέλεγκτο.

6.7.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

6.7.4 Στρατηγική του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται ως το εμπόριο παροχής αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα, βασιζόμενο δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, πωλητή-αγοραστή και περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών ανάπτυξης, προώθησης, πώλησης, παράδοσης, εξυπηρέτησης και πληρωμής για προϊόντας και υπηρεσίες.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί οι εκδόσεις Ψυχογιός δραστηριοποιούνται σε δύο κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου, στις:

- α) Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (B2C) και
- β) Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Επιχείρηση (B2B),

τις οποίες τις έχουμε αναπτύξει εκτενώς παραπάνω.

Οι εκδόσεις Ψυχογιός έχουν δημιουργήσει το πλαίσιο για την ανάπτυξη της στρατηγικής του ΗΕ, αφού πρώτα έχουν καθορίσει το σκοπό της ιστοσελίδας τους. Η επιχείρηση Ψυχογιός δημιούργησε την ιστοσελίδα της για το marketing της εταιρείας, την εξυπηρέτηση των πελατών και τέλος για τις πωλήσεις των προϊόντων τους.

Η εταιρεία, για την καλύτερη ανάπτυξη της στρατηγικής του ηλεκτρονικού εμπορίου, σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω, ακολουθεί τη συνεργατική στρατηγική. Από το 2000, η εταιρεία συμμετέχει μαζί με άλλους τρεις γνωστούς εκδοτικούς οίκους στην Ανώνυμη Εταιρεία STAR BOOKS, η οποία διατηρεί αλυσίδα βιβλιοπωλείων σε όλη την Ελλάδα με το διακριτικό τίτλο *Βιβλιοτοπία*.

Η συνεργατική στρατηγική, χρησιμοποιείται για να κερδίσει η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο των εκδόσεων, η οποία περιλαμβάνει μια

στρατηγική συμμαχία με άλλες εταιρείες. Οι εκδόσεις Ψυχογιός χρησιμοποιούν την *κοινοπραξία*, για τη στρατηγική του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η κοινοπραξία είναι μια στρατηγική δραστηριότητα, η οποία δημιουργείται από δύο ή περισσότερους ξεχωριστούς οργανισμούς για στρατηγικούς στόχους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα και μερίζει την ιδιοκτησία, τις λειτουργικές ευθύνες, τους οικονομικούς κινδύνους και τις ανταμοιβές σε κάθε μέλος, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί την ξεχωριστή ταυτότητα-αυτονομία κάθε εταιρείας.

Η εταιρεία Ψυχογιός σε συνεργασία μαζί με τους άλλους τρεις εκδοτικούς οίκους παρέχουν ένα τρόπο προσωρινού συνδυασμού και διαφορετικών δυνατοτήτων των εταιρειών ώστε να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα για όλους.

Τα μειονεκτήματα μια τέτοιας στρατηγικής συμμαχίας, της κοινοπραξίας, ανάμεσα στις εταιρείες περιλαμβάνουν την απώλεια ελέγχου, μικρότερα κέρδη, την πιθανότητα διενέξεων ανάμεσα στους εταίρους και την πιθανή μεταφορά τεχνολογικού πλεονεκτήματος στους εταίρους.

Συνεργάζεται με συγκεκριμένους ανταγωνιστές, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών της, κάτι το οποίο πραγματοποιείται μέσω των στρατηγικών συμμαχιών. Οι εκδόσεις Ψυχογιός αναπτύσσουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει, δηλαδή έχουν ως κοινωνικό στόχο να προσφέρουν στον πολιτισμό μας μέσα από την έκδοση κυρίως βιβλίων, που θα συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων της παιδείας, θα βοηθήσουν τον Έλληνα πολίτη να γνωρίσει τον εαυτό του, το περιβάλλον του και θα του δώσουν εφόδια για την προσωπική του ανάπτυξη, που με τη σειρά της θα συμβάλλει στην ανάπτυξη γενικά της χώρας.

Παράλληλα με τον κοινωνικό στόχο, τίθεται πάντοτε και ο στόχος της οικονομικής ανάπτυξης. Χωρίς την οικονομική ανάπτυξη δεν μπορεί να πετύχει τίποτα. Η εταιρεία στοχεύει πάντοτε στην υγιή οικονομική της κατάσταση, τέτοια που να της επιτρέπει αφενός μεν να πετύχει τον πρώτο στόχο και αφετέρου να εξασφαλίσει μια δίκαιη αμοιβή, ανάλογα με την προσφερόμενη εργασία, για κάθε εργαζόμενο στην εταιρεία ή συνεργαζόμενο με αυτή.

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Β.Ν., ‘‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’’, Κεφ. 4, σελ. 88-89, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι εξελίξεις στον κλάδο των εκδόσεων», §2.1, (2012).

Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος (2011).

Παπαδάκης Μ. Β., ‘‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’’, Τόμος Α, Κεφ. 8, σελ. 284-288, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, ‘‘Strategic Management: Concepts and Cases’’, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

Porter M.E., ‘‘Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance’’, New York, The Free Press, (1985).

Rayport J., Jaworski B., E-commerce, McGraw-Hill/Irwin,(2000).

Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, Crafting and Executing Strategy’’, McGraw-Hill Companies, (2007).

Wigand R., Benjamin R., ‘‘Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets’’, Journal of Computer-Mediated Communication, Volume1, Iss. 3, (1995).

<http://www.psichogios.gr/site/Content/accordionshow?cmsid=303>

Οι Ισολογισμοί της εταιρίας Ψυχογιός για τα έτη 2011-2012-2013

ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ							
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 - 16η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 32284/01ΑΤ/Β/94/220(07) (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)							
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλεισμένης χρήσεως 2010		Ποσό Προηγούμενης χρήσεως 2009		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλεισμ. χρήσ. 2010	Ποσό Προηγ. χρήσ. 2009
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	Αξία Κτήσ. Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία	Αξία Κτήσ. Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία	Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεων	854.083,81	953.260,65	622,96	792.423,11	766.081,39	16.341,72	
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
II. Ενεργήτες Ακίνητοποιήσεις							
1. Γήπεδα - οικόπεδα	504.080,88	0,00	504.080,88	504.080,88	0,00	504.080,88	
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	5.209.769,61	1.230.419,15	3.979.350,46	5.209.769,61	973.337,28	4.236.432,33	
4. Μηχ/τα-Τεχν. Εγκ/σης & λοιπ. εξοπλ.	8.900,02	7.414,93	1.485,09	7.400,02	7.399,93	0,09	
5. Μεταφορικά μέσα	239.604,25	209.701,80	29.902,45	270.226,04	236.196,22	43.031,82	
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	733.411,02	639.537,99	93.873,04	681.902,13	589.403,69	92.498,44	
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων (Γ II)	6.695.765,78	2.087.073,86	4.608.691,92	6.682.380,68	1.806.337,12	4.876.043,56	
III. Συμμετοχές & άλλες μακρ/σμες χρημ/κές απαιτήσεις							
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις			300.690,75			300.690,75	
7. Λοιπές μακρ/σμες απαιτήσεις			19.921,64			19.921,64	
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (Γ II+Γ III)			320.612,39			322.219,66	
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			4.929.304,31			5.198.263,22	
I. Διαθέσιμα							
1. Εμπορεύματα			115.705,35		170.143,13		
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή			2.364.255,37		2.154.560,33		
4. Πρώτες & βοηθ. ύλες-Αναλώσιμα υλικά			69.503,66		123.354,15		
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			27.159,06		20.927,69		
			2.576.623,44		2.468.985,30		
II. Απαιτήσεις							
1. Πελάτες	4.281.021,36			3.224.641,32			
Μεσόν Προβλέψεις επισφαλών πελατών	189.875,50		4.092.145,86	138.505,31		3.086.136,01	
2. Γραμμάτια εισπρακτέα			216.173,92		314.532,74		
- Χαρτοφυλάκιο			152.038,34		184.600,11		
-Τις Τράπεζες για είσπραξη			91.715,62		75.783,66		
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			2.866.533,14		3.272.329,97		
- Χαρτοφυλάκιο			80.717,77		30.302,85		
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			69.854,90		15.610,87		
10. Επισφαλείς-Επιδικοί πελάτες & χρεώστες			792.179,67		473.526,05		
11. Χρεώστες διάφοροι			61.316,00		54.439,08		
12. Λογ/μοί διαχ/σως προκλήν & πιστώσεων			8.444.675,22		7.507.272,34		
IV. Διαθέσιμα							
1. Ταμείο			20.760,51		20.173,33		
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			212.139,80		176.033,05		
			232.900,31		196.206,38		
Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			11.254.199,97		10.172.464,02		
Ε. ΜΕΤ/ΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			116.914,32		143.360,97		
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			116.914,32		143.360,97		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			16.301.240,56		15.530.429,93		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΤΙΚΟΙ							
1. Αλλάτρια περιουσιακά στοιχεία			3,00		3,00		
ΠΗΜΕΙΝΗ: 1) Επί των ακινήτων της εταιρείας υφίσταται εμπράγματη βάρη προσημείωση υποθήκης 4.890.000,00 ευρώ για κλήση δανείου 2.352.000,00 ευρώ. 2) Στις 31/12/2010 με την από 21-06-2010 απόφαση της τακτικής Γενικής Συνέλευσης έγινε αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου της εταιρείας κατά 1.830.000,00 ευρώ, με κεφαλαιοποίηση υπερεπείρας από αναπροσαρμογή ακινήτων N 2065/93 ευρώ 144.030,19, με κεφαλαιοποίηση αφορολογητών αποθεματικών N 1828/89 ευρώ 680.563,55 και με καταβολή μετρητών ευρώ 1.005.406,26.							
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤ/ΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010)							
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	Ποσό Κλεισμένης χρήσεως 2010	Ποσό Προηγούμενης χρήσεως 2009					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	13.536.148,15	12.648.768,11					
Μείον: Κόστος πωλήσεων	3.295.135,99	3.870.144,40					
Μικτά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σως	10.243.012,17	8.778.623,71					
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	408.203,61	438.192,74					
Σύνολο	10.651.215,78	9.217.816,45					
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	2.591.135,05	1.774.528,31					
3. Έξοδα λειτουργίας διαβέσεως	5.417.480,29	8.008.615,34					
Μερικά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σως		2.642.600,44					
Πλέον: 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	2.145,21	1.231,62					
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	147.588,04	-145.440,83					
Οικιακά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σως		2.497.159,61					
II. ΠΛΕΟΝ/ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ							
1. Εκτακτά & ανόργανα έσοδα	-10.874,32	20.709,00					
2. Εκτακτά κέρδη	4.640,31	15.514,63					
Μείον: 1. Εκτακτά & ανόργανα έξοδα	10.504,13	13.529,52					
2. Εκτακτες ζημιές	1.169,15	12.614,80					
3. Έξοδα προηγ. χρήσεων	4.119,73	1.017,76					
4. Προβλέψεις για έκτ. κινδύνους	65.000,00	63.253,04					
Οργανικά & έκτακτα αποτ/τα (κέρδη)	80.793,01	-65.278,38					
Μείον: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	530.263,10	2.431.881,23					
Μείον: Οι από αυτές ενσ/ες στο λειτουργικό κόστος	530.263,10	0,00					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων			2.431.881,23			1.543.536,22	
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ							
Καθαρά αποτ/τα (κέρδη) χρήσεως	2.431.881,23	1.543.536,22					
(+): Υπόλοιπο αποτ/των (κερδών) προηγούμενων χρήσεων	541.881,82	524.108,38					
(-) Διαφορές φορολ. ελέγχου προηγ. χρήσεων	78.273,37	75.495,75					
Σύνολο	2.895.489,68	1.992.150,85					
Μείον: 1. Φόρος Εισοδήματος	672.006,36	395.217,44					
Κέρδη προς διάθεση	2.223.483,32	1.596.933,41					
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:							
1. Τοκτικά αποθεματικά	89.437,10	55.051,59					
3. Μερίσματα	0,00	1.000.000,00					
6. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	2.134.046,22	541.881,82					
	2.223.483,32	1.596.933,41					
Αθήνα, 29 Απριλίου 2011							
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & Δ/ΠΩΗ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.						
ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΨΥΧΟΓΙΩΣ						
Α.Δ.Τ. ΑΑ 015014	Α.Δ.Τ. ΑΒ 041128						
Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ	ΓΙΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ						
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΑΡΤΗΜΙΟΝ-ΓΑΛΗΝΗΣ ΕΥΣΤΑΘΙΟΥ & ΣΙΑ ΕΕ						
ΣΩΤΗΡΙΑ Π. ΚΑΡΑΜΠΕΛΑ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΑΔΙΑΝΗΣ						
Α.Δ.Τ. Π 704245 - ΑΡ. ΔΑΔΙΑΣ Ο.Ε.Ε. 14444	Αρ. Αδείας Ο.Ε.Ε. 723						

ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 - 17ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2011- 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 3228401ΑΤ/Β/94/220(07) (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειστής χρήσεως 2011			Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2010			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειστής 2011	Ποσά Προηγ. 2010
	Αξία Κτίσε.	Αποσβέσεις	Αναμ. Αξία	Αξία Κτίσε.	Αποσβέσεις	Αναμ. Αξία			
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	1.013.583,64	1.013.584,13	9,61	954.089,81	953.269,85	822,96			
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως									
Γ. ΠΑΘΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									
II. Εγγραμμές Ακινήτων									
1. Γήπεδα - οικοπέδα	504.080,88	0,00	504.080,88	504.080,88	0,00	504.080,88			
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	5.209.769,61	1.495.964,45	3.713.805,16	5.209.769,61	1.230.419,15	3.979.350,46			
4. Μηχλθ-Τεχν. Εγκρίσεις & λοιπ. εφελ.	8.900,02	8.699,92	0,10	8.900,02	7.414,93	1.485,09			
5. Μεταφορικά μέσα	220.651,03	203.029,51	17.621,52	239.604,25	209.701,00	29.903,25			
6. Επιπλα & Λοιπές Εξαρτήσεις	785.914,00	699.187,86	86.726,14	733.411,02	639.537,99	93.873,04			
Σύνολο Ακινήτων (Γ II)	6.729.315,54	2.407.081,74	4.322.233,80	6.695.765,78	2.087.073,86	4.608.691,92			
III. Συμμετοχές & άλλες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις									
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες εταιρείες			300.690,75			300.690,75			
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			17.110,64			19.921,64			
Σύνολο Παθίου Ενεργητικού (Γ II+Γ III)			317.801,39			320.612,39			
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			4.640.035,19			4.929.304,31			
I. Αποθέματα									
1. Εμπορεύματα			31.253,79			115.705,35			
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτέλη			2.135.557,99			2.364.255,37			
4. Πρώτες & βοηθ. ύλες-Ανοξείδια υλικά*			64.353,40			69.503,66			
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			25.696,37			27.159,06			
			2.256.861,55			2.576.623,44			
II. Απαιτήσεις									
1. Πελάτες	3.974.594,93			4.281.021,36					
Μείον: Προβλόμενες επισφαλών πελατών	236.495,77		3.738.099,16	189.875,50		4.092.145,86			
2. Γραμμάτια εισπραχθέντα - Χαρτοφυλακίου			353.953,38			218.173,92			
-Στις Τράπεζες για είσπραξη			214.335,28			152.038,34			
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			194.192,66			91.715,62			
3α. Επιταγές εισπραχθέντες - Χαρτοφυλακίου			2.797.187,17			2.886.533,14			
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			366.797,57			80.717,77			
10. Επισφαλείς-Επιτόκιοι πελάτες & χρεώστες			75.065,44			69.854,90			
11. Χρεώστες διάφοροι			436.943,92			792.179,67			
12. Λογισμιο διάσφασης προακτών & πιστώσεων			30.658,77			61.316,00			
			8.207.140,35			8.444.675,22			
IV. Διυρθίματα									
1. Ταμείο			34.483,18			20.760,51			
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			936.593,85			212.199,80			
			971.077,03			232.960,31			
Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού (Δ+ΔII+ΔIV)			11.435.078,93			11.254.199,97			
Ε. ΜΕΤΟΧΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			146.425,51			116.914,32			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			16.221.549,14			16.301.240,55			

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: 1) Επί των ακινήτων της εταιρείας υφίστανται εμπράγματα βάρη προσημίωση υποθήκης 4.800.000,00 ευρώ για κάλυψη δανείου 1.802.300,00 ευρώ.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟΤΙΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011)						ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΒΕΒΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ							
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	Ποσά Κλειστής χρήσεως 2011			Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2010			Καθαρά αποτίμια (κέρδη) χρήσεως (+): Υπόλοιπο αποτίμων (κερδών) προηγούμενων χρήσεων (-): Διαφορές φορολ. ελέγχου προηγ. χρήσεων	Ποσά Κλειστής 2011	Ποσά Προηγ. 2010				
	Κέρδος εργασιών (πωλήσεων)	Μείον: Κόστος πωλήσεων	Μικτά αποτίμια (κέρδη) κερμάτων	Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	Σύνολο	Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας				3. Έξοδα λειτουργίας διαθεσίμων	Μερικά αποτίμια (κέρδη) εκπτώσεων	Πλέον: 4. Πληρωμικοί τόκοι & συναφή έσοδα	Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα
	13.660.465,38	3.460.600,18	10.259.885,22	10.259.885,22	624.026,87	10.883.912,09							
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	2.410.323,78		2.591.135,05			2.591.135,05							
3. Έξοδα λειτουργίας διαθεσίμων	7.014.779,87		9.425.103,85			5.417.480,29							
Μερικά αποτίμια (κέρδη) εκπτώσεων			1.458.608,44			6.098.615,34							
Πλέον: 4. Πληρωμικοί τόκοι & συναφή έσοδα			2.890,11			2.145,21							
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα			135.697,97			147.586,04							
Ολοκά αποτίμια (κέρδη) εκπτώσεων			1.328.000,56			1.478.504,44							
II. ΠΛΕΟΝ: ΕΚΚΛΙΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ													
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	6.695,97		10.874,32			10.874,32							
2. Έκτακτα κέρδη	3.277,86		4.640,31			4.640,31							
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	12.068,68	22.042,51	0,00	15.514,53									
Μείον: 1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	43.390,85		10.504,13			10.504,13							
2. Έκτακτα ζημιές	50,00		1.165,15			1.165,15							
3. Έξοδα προηγ. χρήσεων	1.840,32		4.119,73			4.119,73							
4. Προβλόμενες για έκτ. κινήσεις	0,00	45.261,17	-23.238,66	65.000,00	60.793,01	-65.278,39							
Μείον: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων			395.621,67			1.302.761,92							
Μείον: Οι απόσβετες κωλύσεις στο κλειστό κόστος			356.621,67			0,00							
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΙΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων			1.302.761,92			2.431.881,23							

Αθήνα, 30 Απριλίου 2012
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΟΝΤΥΜΒΟΥΧΟΣ Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΑΒΑΘΑΣΙΟΣ **ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ**
Α.Δ.Τ. ΑΑ 015014 **Α.Δ.Τ. ΑΒ 041128**

Η ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ **ΓΙΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ**
ΣΕΠΤΙΜΑ Π. ΚΑΡΑΜΕΛΙΔΑ **ΑΡΧΙΟΝ-ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΗ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΕ**
Α.Δ.Τ. Π 104245 - ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ Ο.Ε.Ε. 14444 **ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΙΑΜΑΝΗΣ**
Αρ. Αδείας Ο.Ε.Ε. 1047

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anckar B., Walden P., Jelassi T., "Creating customer value in online grocery shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 30, Issue 4, pp. 211-220, (2002).

Ansoff, I. *Corporate Strategy*, London Penguin, (1985).

Armstrong Hagel, "The real value of online communities", *Harvard Business Review*, May-June, pp.134-141, (1996).

Bakos Y., "Reducing Buyer Search Costs: Implications For Electronic Marketplaces", *Management Science*, 43, (12), pp. 1676-1692, (1997).

Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, (1991).

Baye M. and Morgan J., "Competition in Internet Industries: Evidence from E-retailing", *OII Internet Issues Brief No. 1.2*, November 2003, (2003).

Besai, A.B., "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", *Management Decision*, 38, 1, pp.685-693, (2000).

Brynjolffson E., Lorin H., "Beyond Computation: Information Technology Organizational Transformation and Business Practices", *Journal of Economics Perspectives*, 14(4), Fall 2000, pp.23-48, (2000).

Christensen C.M., "The Past and Future of Competitive Advantage", *Sloan Management Review*, pp. 105-109, (Winter 2001).

David F.R., "Strategic Management", 6th Edition, Prentice Hall International Inc., (1997).

Evans P., Wurster T.S., "Getting real about virtual commerce" *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85-94, (1999).

European Information Technology Observatory (EITO), 1999.

Fuchs P.H., K.E. Mifflin, D. Miller and J.O. Whitney, ‘‘Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities’’, *California Management Review*, 42, 3, pp.118-147, (Spring 2000).

Gong W., Li Z. G., Stump R. L., ‘‘Global internet use and access: cultural considerations’’, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Volume 19, Issue 1, pp. 57-74, (2007).

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*, Blackwell Business, 3rd edition, (1998).

Grove A. S., ‘‘Only The Paranoid Survive’’, London, Harper Collins Business, 1st edition, (1997).

Hill C.W.L. & G.R. Jones, ‘‘Strategic Management: An Integrated Approach’’, Boston, Houghton Mifflin Company, 5th edition, (2001).

Hitt M.A., D.R. Ireland, and R.E. Hoskisson, ‘‘Strategic Management Competitiveness and Globalization’’, South-Western Collegee Publishing, 4th edition, (2001).

Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, ‘‘Strategic Management: Concepts and Cases’’, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

Hofer, C.W. and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, (1975).

Janssen M., Sol H.G., ‘‘Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain’’, *Internet Research*, Volume 10, Issue 5, pp. 406-417, (2000).

Kalakota R., Whinson A. B., *Electronic commerce: A manager ‘s guide*, Addison-Wesley (1996).

Kamarainen V., Smaros J., Holmstrom J., Jaakola T., ‘‘Cost-effectiveness in the e-grocery business’’, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, Issue 1, pp. 41-48, (2001).

Konsiur, D., ‘‘Understanding Electronic Commerce, Microsoft Press, (1997).

Lal R., Sarvary M., "When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition?", *Marketing Science*, 18, pp. 485-503, (1999).

Leonard-Barton D., "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125, (1992).

McCrohan K.F., "Facing the threats to electronic commerce", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 18, Issue 2, pp133-145, (2003).

Miles R., Snow C., *Organization Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, New York, NY, (1978).

Miller A. and G. Dess, "Strategic Management", 2nd edition, London McGraw-Hill, (1996).

Nolan R. and D. Croson, "Creative Destruction", Harvard Business School Press, pp. 38-67, (1996).

Peters, D.P. & Fletcher K.P., "The Role of Trust in Facilitating Information Exchange", *Proceedings of Marketing Educator's Group Conference*, University of Bradford, (1995).

Porter M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY, (1980).

Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY, (1985).

Quinn J.B. and F.G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 52-56, (1995).

Rohm J.A., Kashyap V., Brashear T.G., Milne R.G., "The use of online marketplaces for competitive advantage: a Latin American perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Oct. 2004, Volume 19, Issue 6, pp.372-385

Rowley J., "Just another channel? Marketing communications in e-business", *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 22, Issue 1, pp. 24-41, (2004).

Savoie J.M., Mahesh S. R., "Identifying future trends in information technology", *Industrial Management & Data Systems*, Sept. 1999, Volume 99, Issue 6, pp. 247-250, (1999).

Sill, D.N., "Why Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review*, pp. 2-10, (July-August, 1999).

Stalk G., P. Evans, and L. Shulman, "Competing on Capabilities", Harvard Business Review, (March-April 1992).

Straub D., Klein R., "E-competitive transformations", Business Horizons, Volume 44, Issue3, pp. 3-12, (2001).

Stuckey, J. and D. White, "When and When not to Vertically Integrate", The McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 3-27, (1993).

Tompson A.A., Jr. and A.J. Strickland III, "Strategic Management: Competitiveness and Cases", Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, (2001).

Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, "Crafting and Executing Strategy", McGraw-Hill Companies, (2007).

Tompson and Strickland A.J., "Strategic Management: Concepts and Cases", 7th Edition, Richard D Irwin, INC., (1993).

Walters D., "A business model for the new economy", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, March 2004, Volume 34, Issue3/4, pp. 346-357, (2004).

Webb J. and C. Gille, "Reversing the Value Chain", Journal of Business Strategy, pp.13-17, (March-April, 2001).

Wheelen T.L., and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Prentice Hall, 7th edition, pp. 83, (2000).

Wheelen L.T. and Hunger J.D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008).

Wigand R., Benjamin R., "Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets", Journal of Computer-Mediated Communication, Volume1, Iss. 3, (1995).

Zwass V., "Electronic Commerce: Structures and Issues", International Journal of Electronic Commerce, 1, 1 (Fall 1996) 3-23, (1996).

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Β.Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2006).

Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Οι εξελίξεις στον κλάδο των εκδόσεων», §2.1, (2012).

Κλαδική Μελέτη της επιχείρησης ICAP- Εκδόσεις Βιβλίων, Ιούλιος (2011).

Λιούκας, Σ., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα, (1995).

Παπαδάκης Μ. Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002).

Παπαθανασίου Α. Ε., “Εισαγωγή στις Νέες Τεχνολογίες και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, (2008).

Σιώμκος, Γ.Ι., Στρατηγικό Μάρκετινγκ Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, (1999).

Χονδροκούκης Γ. Π., “Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-επιχειρείν”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, (2001).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.psichogios.gr/site/Content/accordionshow?cmsid=303>