



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

(E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικής
για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων.**

Μελέτη περίπτωσης των Εκδόσεων Ψυχογιός Α.Ε.»

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Παπαδημητρίου Μαρία

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία

Πειραιάς, 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

Αποτελεσματική διαδικασία με αποτελούμενη προστασία της έργου - Η διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... *Μαρία Παπαδημητρίου*

Ημερομηνία..... *29/10/2018*

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην κόρη μου, Άννα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κυρία Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, για την ευκαιρία και την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε, καθώς επίσης για την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας. Η ακαδημαϊκή της παρουσία και το έργο της θα είναι πάντα παράδειγμα και έμπνευση για μένα.

Ιδιαιτέρως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Σωτηρία Καράμπελα, οικονομική διευθύντρια των Εκδόσεων Ψυχογιός, για τη διαρκή της υποστήριξη και πολύτιμη συνεισφορά.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την απεριόριστη αγάπη τους και τη βοήθειά τους και ιδιαιτέρως στον σύζυγό μου για την πίστη του σε μένα και την υποστήριξή του.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή/Σκοπός εργασίας.....	1
-----------------------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

2.1 Εισαγωγή.....	3
2.2 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	5
2.2.1 Το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER).....	6
2.3. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	12
Συμπεράσματα 2ου κεφαλαίου.....	15
Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

"ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε."

3.1 Εισαγωγή.....	17
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	7
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	21
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	23
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	25
Συμπεράσματα 3ου κεφαλαίου.....	27
Βιβλιογραφία 3ου κεφαλαίου.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1 Ιστορική Αναδρομή.....	29
4.2 Ο Εκδοτικός Κλάδος Σήμερα.....	35
4.3. Παραγωγική Διαδικασία.....	38
4.4. Βασικές Κατηγορίες Βιβλίων.....	39
4.5. Κυρίαρχες Επιχειρήσεις του Κλάδου.....	39
4.5.1 Μερίδια αγοράς εταιρειών.....	44
4.5.2 Κέρδη μετά φόρων.....	46
4.5.3 Καθαρός Δανεισμός.....	47
4.6 Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων Porter στον Εκδοτικό Κλάδο στην Ελλάδα.	47
Συμπεράσματα 4ου κεφαλαίου.....	50
Βιβλιογραφία 4ου κεφαλαίου.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή.....	52
5.2 Κουλτούρα επιχείρησης.....	52
5.3 Δομή Επιχείρησης.....	53
5.4 Πόροι.....	64
Συμπεράσματα 5ου κεφαλαίου.....	65
Βιβλιογραφία 5ου κεφαλαίου.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Στρατηγικές των Εκδόσεων Ψυχογιός

6.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	68
6.2 Επιχειρηματική στρατηγική.....	71
6.3 Λειτουργικές στρατηγικές.....	72
Συμπεράσματα 6ου κεφαλαίου.....	73
Βιβλιογραφία 6ου κεφαλαίου.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

Εναλλακτικές Στρατηγικές

7.1 Εισαγωγή.....	75
7.1.1 1η Εναλλακτική Στρατηγική.....	75
7.1.2 2η Εναλλακτική Στρατηγική.....	76
7.1.3 3η Εναλλακτική Στρατηγική.....	76
7.1.4 4η Εναλλακτική Στρατηγική.....	77
7.1.5 5η Εναλλακτική Στρατηγική.....	77
Συμπεράσματα 7ου κεφαλαίου.....	78
Βιβλιογραφία 7ου κεφαλαίου.....	79
Γενική Βιβλιογραφία.....	81

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	4
Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.....	7
Διάγραμμα 3.1: Πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία 2010-2015.....	24
Διάγραμμα 4.5.1 Ανάλυση % επί των πωλήσεων των εταιρειών για το έτος 2016.....	44
Διάγραμμα 4.5.2 Κέρδη Μετά Φόρων για τα έτη 2009-2016.....	46
Διάγραμμα 4.5.3 Καθαρός Δανεισμός για τα έτη 2009-2016.....	47
Διάγραμμα 4.6.1 Υπόδειγμα Porter στον εκδοτικό κλάδο.....	50

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 5.1: Οργανόγραμμα της επιχείρησης Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε.....	54-56
Εικόνα 6.1: Κατάστημα λιανικής Εκδόσεων Ψυχογιός.....	69
Εικόνα 6.2: Κατάστημα λιανικής Εκδόσεων Ψυχογιός.....	69
Εικόνα 6.3: Διαφημιστική καταχώριση της σειράς παιχνιδιών Janod... Εικόνα 6.4: Διαφημιστική καταχώριση της σειράς παιχνιδιών Viking Toys.....	70 71

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.5.1: Απεικόνιση των πωλήσεων για τα έτη 2013-2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο.....	69
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Εισαγωγή/Σκοπός εργασίας

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων, καθώς και η αξιολόγηση των δυνατών και αδύναμων σημείων της, με σκοπό την καταγραφή της ακολουθούμενης στρατηγικής και την πρόταση εναλλακτικών στρατηγικών που θα εξασφαλίσουν ανάπτυξη και αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Αρχικά παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η μέθοδος της ανάλυσης και στη συνέχεια γίνεται η μεταφορά της θεωρίας στα πραγματικά δεδομένα του εκδοτικού κλάδου και της υπό μελέτη επιχείρησης, των Εκδόσεων Ψυχογιός.

Πιο αναλυτικά, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα βήματα ανάλυσης όπως τα διατύπωσαν οι Wheelen και Hunger, καθώς και το υπόδειγμα Porter για τη μελέτη του μικροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στο ίδιο κεφάλαιο, για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, παρουσιάζονται η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και η έννοια της αλυσίδας-αξίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της υπό μελέτη επιχείρησης, δηλαδή η Ελλάδα του 21ου αιώνα και οι διάφορες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές παράμετροι, που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περνάμε στον ειδικό κλάδο των εκδόσεων βιβλίων και στην ανάλυσή του σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο ίδιο κεφάλαιο παρατίθενται ιστορικά στοιχεία για τον κλάδο, καθώς και μια αδρή κατανομή των μεριδίων αγοράς ανάμεσα στους πιο μεγάλους εκδότες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά το εσωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη επιχείρησης, των Εκδόσεων Ψυχογιός Α.Ε., σε ό,τι αφορά τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να καταγραφούν οι βασικότερες επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές που ακολουθεί η υπό μελέτη επιχείρηση, βάσει των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Τέλος, στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο προτείνονται διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές για την επιχείρηση, ύστερα από την αξιολόγηση των δυνάμεών της και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διασφαλίσει αειφόρο ανάπτυξη και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

2.1 Εισαγωγή

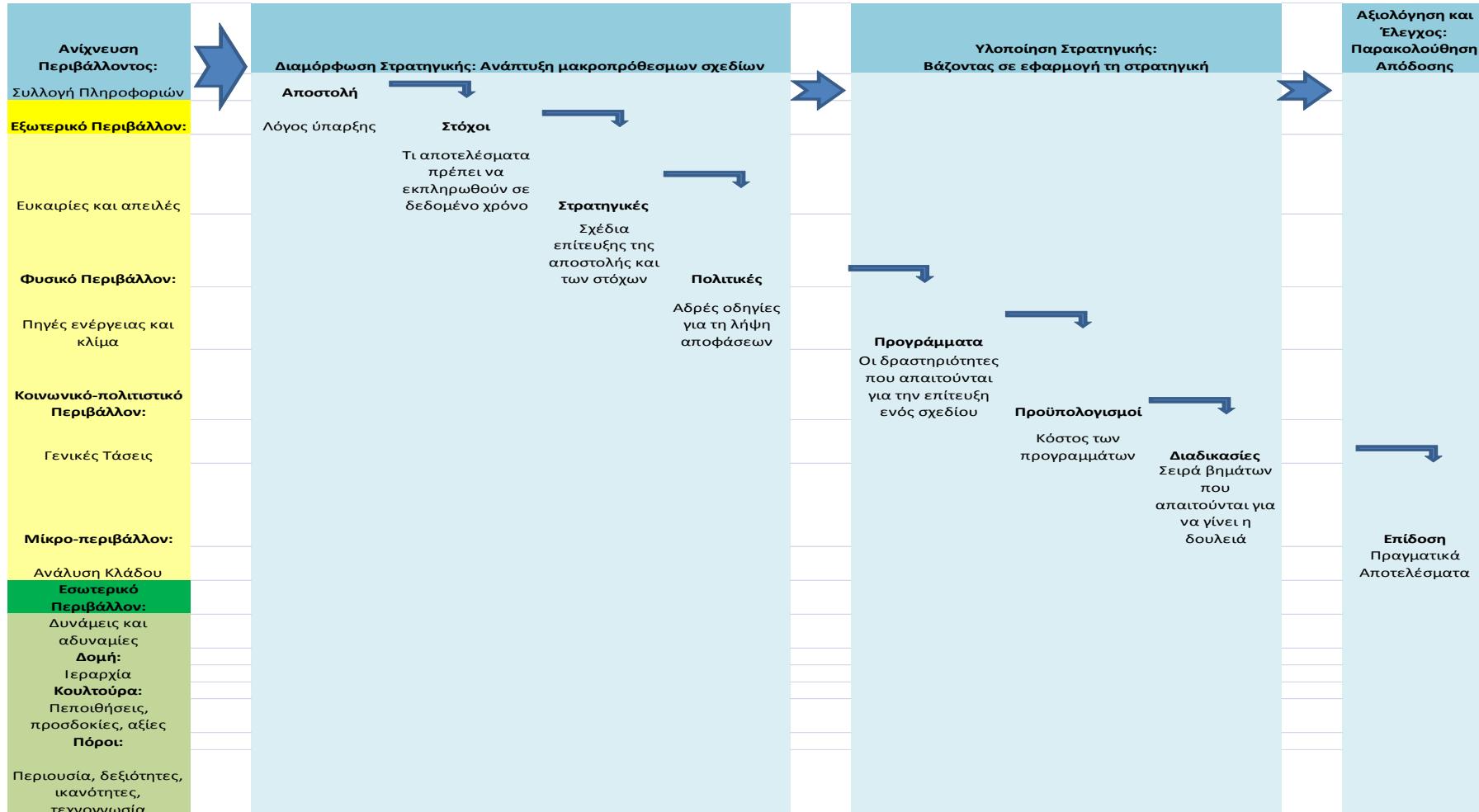
Σύμφωνα με το λεξικό όρων και εννοιών, στρατηγική ονομάζεται ο κλάδος της πολεμικής τέχνης που μελετά τις στρατιωτικές, πολιτικές, ηθικές και οικονομικές δυνάμεις για την επίτευξη κάποιου σκοπού.

Τον όρο δανείστηκαν πολλές θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων, θέλοντας να δώσουν έμφαση στην ανάγκη σωστού σχεδιασμού και οργάνωσης εκ μέρους των επιχειρήσεων. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις καθιστά αναγκαίο τον σχεδιασμό μιας άρτιας στρατηγικής, η οποία προστατεύει την επιχείρηση από ενδεχόμενους κινδύνους και απειλές, αλλά και αξιοποιεί ευκαιρίες και δυνάμεις για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της, καθώς και την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.

Η ανάγκη αυτή καθίσταται ακόμα πιο έντονη στη σύγχρονη εποχή, κατά την οποία το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον είναι σημαντικά ασταθές, ενώ ο ανταγωνισμός ακόμα πιο οξυμένος καθώς εν πολλοίς έχει αναχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο με την έκρηξη στην εξέλιξη των μέσων επικοινωνίας και την απλοποίηση των οικονομικών συναλλαγών.

Προς τον σκοπό υλοποίησης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι πρωτίστως απαραίτητη η μελέτη και ανάλυση όλων των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτή η ανάλυση θα προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για την κατάλληλη διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία στη συνέχεια θα πρέπει να εφαρμοστεί με τα καλύτερα δυνατά μέσα και τέλος να αξιολογηθεί αν όντως υπήρξε αποτελεσματική και να βελτιωθεί ει δυνατόν. Τα παραπάνω βήματα αποτυπώνονται με σαφήνεια στο παρακάτω διάγραμμα από το βιβλίο των Wheelen και Hunger.

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, Pearson, 2012, σελ. 15.

2.2 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πρωταρχικής σημασίας βήμα πριν από τη διαμόρφωση της στρατηγικής εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι η ανίχνευση όλων των σημαντικών παραμέτρων, που καθορίζουν το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

-Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει το κλίμα, τη μορφολογία του εδάφους, τη χλωρίδα, την πανίδα και τις φυσικές πηγές ενέργειας.

-Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά συχνά καθορίζουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν πολλαπλούς κλάδους και είναι οι ακόλουθοι:

(α) Οικονομικοί παράγοντες:

Σε αυτούς περιλαμβάνονται ο δείκτης του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, η σχέση εισοδήματος -τιμών καταναλωτή, τα ενδεχόμενα capital controls, τα επιτόκια, οι ισοτιμίες των νομισμάτων, το κατά κεφαλήν εισόδημα κ.ά.

(β) Κοινωνικοί παράγοντες:

Σε αυτούς ανήκουν το μορφωτικό επίπεδο, τα ποσοστά γεννήσεων, το προσδόκιμο ζωής, το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, οι καταναλωτικές συνήθειες, ο τρόπος ζωής και οι εν γένει αξίες μιας κοινωνίας.

(γ) Πολιτικοί παράγοντες:

Σημαντικούς παράγοντες αυτού του είδους αποτελούν:

-Οι σταθερές ή μη κυβερνήσεις, το φορολογικό καθεστώς, η εργατική νομοθεσία, οι διεθνείς κανόνες εμπορίου, η περιβαλλοντική νομοθεσία κ.ά.

(δ) Τεχνολογικοί παράγοντες:

Παραδείγματα αυτών των κρίσιμων παραγόντων για τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα είναι:

-Το επίπεδο της τεχνολογικής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, το εύρος της διαδικτυακής κάλυψης, οι υποδομές των τηλεπικοινωνιών, οι διαθέσιμες δαπάνες της κυβέρνησης και του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη, η κατοχύρωση πατέντας, νέες πηγές ενέργειας και το μεταφορικό δίκτυο.

Η ανάλυση και η μελέτη των παραπάνω παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να αποκαλύψει ενδεχόμενες απειλές, από τις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να προστατευθεί, καθώς και πιθανές ευκαιρίες από τις οποίες μπορεί να ωφεληθεί αξιοποιώντας τες.

Ειδικά, η επιχείρηση που προσβλέπει στη λεγόμενη βιώσιμη ανάπτυξη, χρειάζεται να εναρμονιστεί πλήρως με το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να δημιουργηθεί μια σχέση αμοιβαίας ωφέλειας με το μικρότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

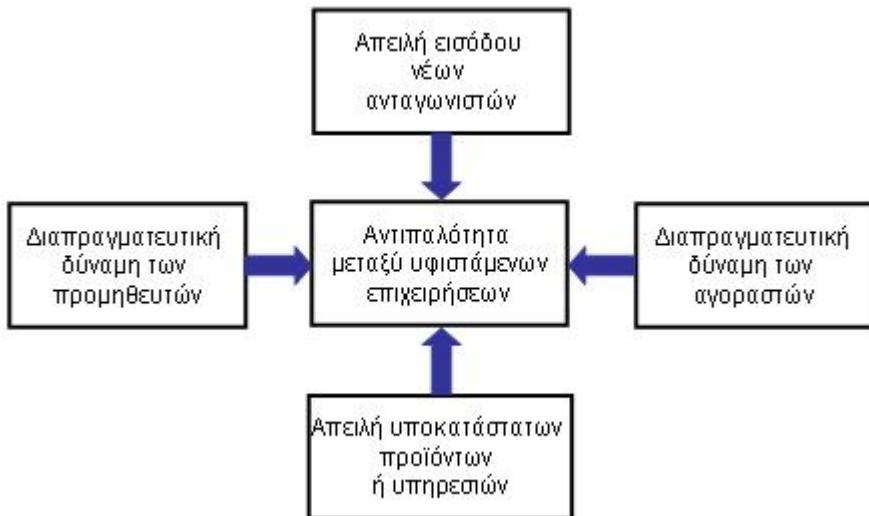
2.2.1 Το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER)

Το επόμενο βήμα μετά την ανίχνευση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, είναι η εστίαση στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στον κλάδο εντός του οποίου ανήκει. Ο κλάδος απαρτίζεται από επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα.

Σύμφωνα με τον M. Porter, πολύ σημαντική για τη χάραξη μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η μελέτη των πέντε δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε κλάδο. Αυτές οι δυνάμεις είναι:

- Η απειλή εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η επιφροή που ασκούν άλλα συμβαλλόμενα μέρη. Η ισχύς αυτών των δυνάμεων επηρεάζει άμεσα τον αριθμό των παικτών και την κερδοφορία του κλάδου.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: *Porter's Five Forces, Strategy Skills, www.free-management-ebooks.com*

Η διαβάθμιση της ισχύος των δυνάμεων αυτών αποτελεί βραχυπρόθεσμα απειλή ή ευκαιρία για τις επιχειρήσεις, αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί η ισχύς μίας από τις δυνάμεις να αποτελέσει μοχλό για την απόκτηση πλεονεκτήματος (δύναμης) εκ μέρους μιας επιχείρησης.

Παρακάτω θα δούμε με ποια κριτήρια αξιολογείται κάθε μία από τις δυνάμεις.

α) Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Η απειλή αυτή αφορά τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι οποίες με περισσότερους παίκτες στον κλάδο, ενδεχομένως χάσουν από το μερίδιο της αγοράς τους και κατά συνέπεια μέρος της κερδοφορίας τους. Ωστόσο, το μέγεθος της απειλής αυτής εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που ενδεχομένως υπάρχουν σε κάθε κλάδο. Μερικά από αυτά είναι:

- 1) Οικονομίες κλίμακος, δηλαδή η μείωση του κόστους παραγωγής με την αύξηση της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος. Για ορισμένα προϊόντα η παραγωγή μιας υπολογίσιμης ποσότητας είναι αναγκαία, ώστε το προϊόν

να μην είναι ζημιογόνο. Ίσως νέα μικρές επιχειρήσεις να μην μπορούν να υποστηρίξουν την παραγωγή, ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακος.

- 2) **Κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Η ανάγκη επένδυσης τεράστιων κεφαλαίων για εργοστασιακές υποδομές, για προμήθεια πρώτων υλών και εν γένει η κάλυψη πολλαπλών δαπανών για την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης περιορίζουν την απειλή αυτή.
- 3) **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Όταν η διαφοροποίηση του προϊόντος στον κλάδο είναι ήδη μεγάλη, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, καθώς και στη διαφήμιση και προώθησή τους, προκειμένου να διαφοροποιηθούν και να επιβιώσουν.
- 4) **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις με πολύχρονη εμπειρία στον κλάδο συνήθως αποτελούν την προτεραιότητα των λιανέμπορων, οι οποίοι αποφεύγουν να θέσουν σε κίνδυνο τα ποσοστά των πωλήσεων τους, με άγνωστες ακόμα νέες επιχειρήσεις.
- 5) **Κυβερνητική πολιτική:** Κρατικοί φορείς είναι δυνατόν να εμποδίσουν την είσοδο νέων παικτών σε ένα κλάδο, μέσα από διατάξεις οι οποίες ουσιαστικά παρέχουν μονοπωλιακά προνόμια σε λίγους. Παράδειγμα αποτελεί η βούληση της σημερινής κυβέρνησης να περιορίσει τους ιδιωτικούς τηλεοπτικούς σταθμούς σε τέσσερις (4), η οποία εν τέλει δεν ευόδωσε.
- 6) **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Η μακρόχρονη παρουσία επιχειρήσεων σε έναν κλάδο συντελεί στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εμπειρίας, της τεχνογνωσίας, των σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες και προμηθευτές.

β) Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Παράγοντες που διαμορφώνουν την ένταση και το είδος του ανταγωνισμού από τον οποίο διέπεται ένας κλάδος είναι οι εξής:

- 1) **Αριθμός επιχειρήσεων κλάδου:** Συνήθως ο κλάδος που αποτελείται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων με παρόμοιο μέγεθος χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός.
- 2) **Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου:** Μια αναπτυσσόμενη αγορά δεν χαρακτηρίζεται από οξύ ανταγωνισμό, σε σχέση με περιόδους ωρίμανσης ή παρακμής.
- 3) **Διαφοροποίηση προϊόντων και ανταγωνιστών:** Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό με ποιότητες που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα του είδους ή απλώς ένα χρηστικό προϊόν, του οποίου τα χαρακτηριστικά είναι τα ίδια, ανεξαρτήτως ποιος το πωλεί (π.χ. βενζίνη). Στη δεύτερη περίπτωση το χαμηλό κόστος μετακίνησης των πελατών, οξύνει τον ανταγωνισμό του κλάδου. Επιπλέον, η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιστών, μετατοπίζει το ενδιαφέρον των καταναλωτών στην τιμή, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.
- 4) **Ύψος σταθερού κόστους:** Η αναλογία μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους επηρεάζει άμεσα την ανταγωνιστικότητα σε περιπτώσεις, όπου το σταθερό κόστος είναι σημαντικά υψηλό και δεν επιμερίζεται επαρκώς στο παραγόμενο προϊόν. Οι επιχειρήσεις επιδίδονται σε οξύ ανταγωνισμό με πόλεμο τιμών, ο οποίος μειώνει την κερδοφορία τους (π.χ. φθηνά αεροπορικά εισιτήρια).
- 5) **Παραγωγική δυναμικότητα:** Συνήθως η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας είναι μια επένδυση μεγάλης κλίμακας, η οποία απαιτεί την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων για την επίτευξη οικονομίας κλίμακος. Η αύξηση της παραγωγικότητας συνεπάγεται αύξηση της προσφοράς με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού σε όλο τον κλάδο.
- 6) **Εμπόδια εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου σε έναν κλάδο προκύπτουν κυρίως από τις επενδύσεις μεγάλου ύψους σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τα οποία αποκλείουν άλλη χρήση, ενώ για την απόσβεση των επενδύσεων αυτών απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας κλάδος με υψηλά εμπόδια εξόδου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.

γ) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Το υποκατάστατο προϊόν είναι διαφορετικό από το κυρίως προϊόν, αλλά ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες. Παραδείγματος χάριν το τσάι μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο του καφέ. Στην περίπτωση που η τιμή του καφέ αυξηθεί σημαντικά, οι καταναλωτές θα στραφούν σταδιακά στο τσάι, για αυτό θεωρείται ότι η τιμή του υποκατάστατου καθορίζει τη μέγιστη τιμή του κυρίως προϊόντος. Επίσης αν η μετάβαση από ένα προϊόν σε ένα υποκατάστατο ικανοποιεί εξίσου τις ανάγκες του καταναλωτή, η απειλή από αυτό είναι μεγάλη.

δ) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έγκειται στη συμπίεση των τιμών προς τα κάτω, στη διεκδίκηση υψηλότερης ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών και ως εκ τούτου στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Η δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Το μέγεθος και τη σημασία του. Ένας αγοραστής μεγάλου μεγέθους που συμβάλει σημαντικά στον τζίρο της επιχείρησης, έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
2. Η δυνατότητα ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω. Αν ο αγοραστής είναι εύκολο να επεκταθεί στον κλάδο από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά, έχει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα απέναντι στον προμηθευτή του, από τον οποίο εξασφαλίζει προνομιακές τιμές και ευνοϊκή συνεργασία.
3. Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων. Αν οι αγοραστές εκτιμούν ένα προϊόν ως μοναδικό, τότε έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα αν το προϊόν είναι μη διαφοροποιημένο, το κόστος αλλαγής προμηθευτών είναι χαμηλό και η διαπραγματευτική τους δύναμη μεγάλη.
4. Ο αριθμός των αγοραστών. Αν ένα προϊόν ή υπηρεσία απευθύνεται σε μικρό αριθμό αγοραστών, οι δεύτεροι έχουν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα, καθώς από αυτούς εξαρτάται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

5. Η τιμολογιακή πολιτική του κλάδου. Αν οι αγοραστές γνωρίζουν την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι περισσότεροι προμηθευτές του κλάδου, είναι σε θέση να διαπραγματευθούν τις τιμές προς όφελός τους, πριν επιλέξουν τον φθηνότερο.

ε) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων ενός κλάδου, αναλόγως των συνθηκών, έχουν τη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Ο αριθμός των προμηθευτών. Αν οι προμηθευτές ενός κλάδου είναι λίγοι είναι πιθανό να διαμορφωθούν ολιγοπωλιακές συνθήκες που τους εξασφαλίζουν σαφές πλεονέκτημα.
2. Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος. Οι προμηθευτές που προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα με υψηλό κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
3. Δυνατότητα ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Παραδείγματος χάριν ένας παραγωγός προϊόντων να οργανώσει δικό του δίκτυο διανομής και πώλησης.
4. Η απουσία υποκατάστατων προϊόντων. Παραδείγματος χάριν το ηλεκτρικό ρεύμα.

Τέλος, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων είναι δυνατό να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου, μέσω των πιέσεων που μπορούν να ασκήσουν. Τέτοιες ομάδες θεωρούνται οικολογικές, συνδικαλιστικές οργανώσεις, τοπικές κοινωνίες κ.λπ.

Επίσης, άλλα συμβαλλόμενα μέρη, όπως οι μέτοχοι ή οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, θεωρείται ότι ασκούν επιφροή στη λήψη αποφάσεων και κατευθύνουν τον κλάδο.

2.3. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αρκεί μόνο η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό ευκαιριών ή απειλών, αλλά είναι απαραίτητη και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Η ανάλυση αυτή μπορεί να υποδείξει ποιοί ενδογενείς παράγοντες (δυνάμεις και αδυναμίες) θα συμβάλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα εξής:

- Δομή, δηλαδή ιεραρχία και οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Κουλτούρα, δηλαδή αξίες, «πιστεύω», προσδοκίες
- Πόροι, δηλαδή υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, δεξιότητες, συγκριτικά πλεονεκτήματα, γνώση.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι δύο κυρίαρχες θεωρίες για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

1) Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Η θεωρία αυτή αποτελεί μια εσωστρεφή θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς ωστόσο να παραβλέπει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κλειδί για τη διαφοροποίηση μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αποτελεί κυρίως η ορθή χρήση των πόρων και των ικανοτήτων της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε ανθρώπινους, υλικούς και άυλους. Ανθρώπινοι πόροι είναι το εργατικό δυναμικό, υλικοί πόροι θεωρούνται οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι Η/Υ, τα αναλώσιμα κ.τ.λ. Στους άυλους πόρους συγκαταλέγονται η κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον, η φήμη (brand name), οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα, τα εμπορικά μυστικά, η τεχνογνωσία κ.λπ.

Η καταγραφή και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ικανοτήτων και δυνάμεων και κατ'

επέκταση στη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Barney, μία ικανότητα ή σημείο υπεροχής μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν πληροί τις παρακάτω προδιαγραφές:

1. Να έχει ανώτερη αξία (value)
2. Να χαρακτηρίζεται από σπανιότητα (rareness)
3. Να αντιγράφεται δύσκολα (imitability)
4. Η επιχειρηματική οργάνωση να μπορεί να αξιοποιήσει αυτή τη δύναμη (organisation)

Πέρα από τον προσδιορισμό των ικανοτήτων ή σημείων υπεροχής μιας επιχείρησης, για μια αποτελεσματική στρατηγική ο Grant προτείνει τα εξής πέντε βήματα:

1. Τον εντοπισμό και τη διάκριση των πόρων μιας επιχείρησης σε δυνάμεις και αδυναμίες.
2. Τον συνδυασμό των δυνάμεων μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένες ικανότητες και σημεία υπεροχής.
3. Την αξιολόγηση των κερδών που προκύπτουν από αυτές τις ικανότητες.
4. Την επιλογή της στρατηγικής που αξιοποιεί στο μέγιστο τα σημεία υπεροχής μιας επιχείρησης σε σχέση με ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. Τον εντοπισμό των ελλείψεων σε πόρους και την επένδυση στην εξάλειψη των αδυναμιών.

Τα χαρακτηριστικά των ικανοτήτων που μπορούν να θεμελιώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο:

1. Η αντοχή στο χρόνο (durability):

Ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες χάνουν την αξία τους ή απαρχαιώνονται να είναι χαμηλός. Κυρίως η έρευνα και η ανάπτυξη βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

2. Η δύσκολη αντιγραψιμότητα (Imitability):

Οι ανταγωνιστές θα κάνουν ό,τι μπορούν για να μελετήσουν και να μιμηθούν τις στρατηγικές εκείνες που προσδίδουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να διαφυλάξει σημαντικά επιχειρηματικά μυστικά, να κατοχυρώσει ευρεσιτεχνίες και να διασφαλίσει ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής αξιοπιστίας.

2) Η μελέτη μίας επιχείρησης ως αλυσίδας δημιουργίας αξίας

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων γίνεται ανά δραστηριότητα της επιχείρησης και όχι συνολικά. Κατά τον Porter, οι ομάδες δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι δύο:

- α) Οι κύριες δραστηριότητες, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το προϊόν, όπως η παραγωγή, η προώθηση και η πώληση κ.τ.λ.
- β) Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σχέση με την υποδομή της επιχείρησης και αναφέρονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στο λογιστήριο, στην υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων κ.ά.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την προσεκτική μελέτη όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων χωριστά, τη βελτίωσή τους, τη μέγιστη απόδοσή τους συνδυαστικά και εν τέλει τη θεώρησή τους ως αλυσίδα δημιουργίας αξίας. Μάλιστα, από τη μελέτη αυτή προκύπτουν αποφάσεις για το αν μια επιχείρηση θα αναλαμβάνει κάποιες δραστηριότητες η ίδια (*in house*) ή θα τις αναθέτει σε τρίτους (*outsourcing*) αναλόγως προς την αποδοτικότητα (σχέση κόστους-ποιότητας υπηρεσίας).

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Οι πολλοί, σύνθετοι και μεταβαλλόμενοι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθιστούν αναγκαία τη χάραξη στρατηγικής, που θα προστατεύει την επιχείρηση από ενδεχόμενους κινδύνους και απειλές, αλλά και θα αξιοποιεί ευκαιρίες και δυνάμεις, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, ζωτικής σημασίας είναι η αξιολόγηση δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον, μέσα από τη σαφή καταγραφή της κουλτούρας, της δομής και των πόρων της επιχείρησης, για αναγκαίο ανασχηματισμό, αν αυτό απαιτούν οι συνθήκες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
2. Παπαδάκης, Β., Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2012
3. Σιώμκος Ι. Γιώργος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2015
4. Λιούκας Σ., Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 2006
5. Πανηγυράκης Γεώργιος, Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1996
6. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, part I, Pearson, 2012
7. Porter's Five Forces, Strategy Skills, www.free-management-ebooks.com
8. Hill C. and Jones G., 2001 , «Strategic Management, An Intergrated Approach» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
9. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-55
10. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33
11. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342
12. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), Fundamental Issues in Strategy, Harvard University Press, Cambridge, MA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ "ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε."

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται η εξέταση της σημερινής Ελλάδας ως πεδίου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Ελλάδα ως φυσικό περιβάλλον διακρίνεται από ήπιο κλίμα σχεδόν καθόλη τη διάρκεια του χρόνου και στο μεγαλύτερο μέρος της είναι προσβάσιμη καθώς διαθέτει επαρκείς υποδομές μεταφορών και επικοινωνίας, τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό. Επίσης, τα φυσικά φαινόμενα που παρατηρούνται, όπως σεισμοί, πλημμύρες, είναι ήπια και ελεγχόμενα.

Παρά τη σταθερότητα του φυσικού περιβάλλοντος, οι εξελίξεις σε κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό επύπεδο την καθιστούν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζει ραγδαία την επιχειρηματική δραστηριότητα.

3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η χώρα έχει σταθερό δημοκρατικό πολίτευμα από το 1974, είναι μέλος της Ε.Ε. και της ευρωζώνης καθώς και του NATO. Κατέχει σημαντική γεωπολιτική θέση καθώς αποτελεί την πύλη εισόδου από τη Δύση προς την Ανατολή και τα εξωτερικά θαλάσσια σύνορα της Ε.Ε.

Παρά τις προαναφερθείσες συνθήκες, η χώρα αντιμετωπίζει ζήτημα πολιτικής αστάθειας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και των συνεπακόλουθων σκληρών μέτρων που επιβάλλονται για την αντιμετώπισή της από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι μέσα σε διάστημα μόλις εννέα μηνών έγιναν δύο εκλογικές αναμετρήσεις και δημοψήφισμα και η χώρα έχει κυβέρνηση συνασπισμού δύο κομμάτων με εύθραυστη κοινοβουλευτική πλειοψηφία.

Η αστάθεια του πολιτικού συστήματος αποτελεί αρνητικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα καθώς δημιουργεί ένα γενικό κλίμα αβεβαιότητας που αποτρέπει τις επιχειρήσεις από νέες επενδύσεις και από την προώθηση νέων προϊόντων. Επίσης, κλονίζει την καταναλωτική εμπιστοσύνη και μειώνει τη ζήτηση.

Με βάση την έρευνα οικονομικής συγκυρίας από το IOBE, ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης υποχώρησε εκ νέου τον Απρίλιο του 2016 στην Ελλάδα, στο δυσμενέστερο επίπεδό του από τον Νοέμβριο του 2012, στις -73,7 (από -71,9) μονάδες. Η νέα επιδείνωση οφείλεται στις δυσμενέστερες προβλέψεις των νοικοκυριών για την οικονομική τους κατάσταση και την οικονομική κατάσταση της χώρας το επόμενο 12-μηνο, αντανακλώντας τις αναμενόμενες επιδράσεις από τα επερχόμενα μέτρα, κυρίως όσα αφορούν στην άμεση φορολογία και στις συντάξεις.¹

Παράλληλα, την πολιτική αστάθεια εντείνει η είσοδος μεγάλου αριθμού προσφύγων και μεταναστών από τις χώρες της Μέσης Ανατολής, η οποία δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας στους κατοίκους των περιοχών υποδοχής και οδηγεί σε φαινόμενα ξενοφοβίας, ρατσισμού και πολιτικών αναταραχών.

Εστιάζοντας στις πτυχές του πολιτικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα τον εκδοτικό κλάδο είναι η κατάργηση του Ε.ΚΕ.ΒΙ. (Εθνικό Κέντρο Βιβλίου) το 2013 από τον τότε αναπληρωτή Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, με τη σχεδιαζόμενη μεταφορά των αρμοδιοτήτων του σε Τμήμα του υπουργείου και έπειτα στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού. Το κλείσιμο του Εθνικού Κέντρου Βιβλίου είκοσι χρόνια μετά την ίδρυσή του το 1994 και η «μεταφορά αρμοδιοτήτων» άφησε αναξιοποίητο το ιδιαίτερο κεφάλαιο τεχνογνωσίας που είχε αποκτήσει το προσωπικό, όταν απλώς θα μπορούσε να είχε εξορθολογιστεί η λειτουργία του θεσμού.

Το έργο που παρήγαγε το Ε.ΚΕ.ΒΙ. ήταν πλούσιο, με πάμπολλες αξιόλογες και σημαντικές δράσεις. Οι δράσεις προώθησης της ανάγνωσης σε όλες τις ηλικίες, η ενίσχυση σχολικών βιβλιοθηκών, η διοργάνωση εκθέσεων, η στήριξη συγγραφέων και πρωτοβουλίες για τη μετάφραση έργων ελληνικής λογοτεχνίας και προβολή στο εξωτερικό, οι έρευνες του Παρατηρητηρίου για το βιβλίο και η συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων για την εγχώρια βιβλιοπαραγωγή, είναι μερικές μόνο επισημάνσεις, με κορωνίδα τη βάση δεδομένων ΒΙΒΛΙΟΝΕΤ. Πολλές δράσεις

¹ http://iobe.gr/docs/situation/BCS_05052016_REP_GR.pdf

χρηματοδοτήθηκαν από ευρωπαϊκά προγράμματα, για τα οποία υπάρχουν ανησυχίες πως δε θα αξιοποιηθούν πλέον.

Στα πλαίσια εξοικονόμησης πόρων κατά τη διάρκεια της κρίσης, καταργήθηκαν και άλλα επιδοτούμενα προγράμματα του κλάδου, όπως το πρόγραμμα ενίσχυσης των μεταφράσεων «Φράσις», που ανάλογο διαθέτει κάθε ευρωπαϊκή χώρα, καθώς και το πρόγραμμα για τη «Φιλαναγνωσία», που χρηματοδοτείτο από τα ΕΣΠΑ, ενώ τα χρήματα για την αγορά βιβλίων από 1.100 ολοήμερα δημοτικά σχολεία (400.000 ευρώ) δεν απορροφήθηκαν.

Επίσης, η Ελλάδα είναι η μόνη ευρωπαϊκή χώρα που αδυνατεί έως τώρα να συγκροτήσει και να εφαρμόσει ένα εθνικό σχέδιο για τον θεσμό των δημόσιων βιβλιοθηκών. Οι 550 σχολικές βιβλιοθήκες που φτιάχτηκαν με χρήματα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας έχουν αναστείλει τη λειτουργία τους ή μένουν ανοιχτές χάρη σε κάποιους καθηγητές που παρέχουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά.

Τέλος, μια σημαντική πολιτική απόφαση που επηρεάζει τον κλάδο είναι η κατάργηση του νόμου της ενιαίας τιμής βιβλίου, στην οποία αντίκειται σχεδόν στο σύνολό του ο ευρύτερος κλάδος του βιβλίου, συμπεριλαμβανομένων των εκδοτών, των βιβλιοπωλών και των επαγγελματικών τους σωματείων, καθώς και πολλοί συνειδητοποιημένοι αναγνώστες.

Σκοπός του συστήματος της ενιαίας τιμής είναι κυρίως η αποτροπή φαινομένων αθέμιτου ανταγωνισμού στη διάθεση στο κοινό βιβλίων που εκδίδονται στην Ελλάδα. Οι διατάξεις του νόμου περί ενιαίας τιμής προστατεύουν όμως σημαντικά και το ίδιο το βιβλίο ως πολιτιστικό – και όχι αμιγώς εμπορικό – προϊόν καθώς και την ποιότητα της βιβλιοπαραγωγής και τα βιβλιοπωλεία (ιδίως τα περιφερειακά) όχι μόνον ως επιχειρήσεις, αλλά και ως εστίες πολιτισμού.

Ειδικότερα, το σύστημα ενιαίας τιμής:

- Επιτρέπει την αποφυγή φαινομένων συγκέντρωσης στην αγορά λιανικής πώλησης βιβλίων. Και τούτο διότι περιορίζει τη δυνατότητα διενέργειας υπερβολικών εκπτώσεων σε βιβλία, στις οποίες έχουν τη δυνατότητα να προβαίνουν μόνον μεγάλες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης βιβλίων (οι μεγάλες αλυσίδες

βιβλιοπωλείων ή οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται και πλείστα άλλα προϊόντα π.χ. μεγάλα βιβλιοχαρτοπωλεία, σούπερ μάρκετ, μεγάλοι όμιλοι εκδόσεων εφημερίδων και περιοδικών, πολυκαταστήματα κ.ά.). Η πρακτική αυτή των μεγάλων εκπτώσεων οδηγεί τα παραδοσιακά, μικρότερα βιβλιοπωλεία, που λειτουργούν ως εστίες πολιτισμού, ιδίως στην περιφέρεια, και τα οποία βεβαίως δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να εφαρμόσουν τέτοιες εκπτώσεις, σε αδυναμία να ανταγωνιστούν τους μεγάλους λιανοπωλητές και, συχνά στο "κλείσιμο" των επιχειρήσεών τους. Παρατηρούνται έτσι, αναπόφευκτα, φαινόμενα συγκέντρωσης μεγάλων επιχειρήσεων στην αγορά λιανικής πώλησης βιβλίων και αποκλεισμού από αυτήν των μικρών βιβλιοπωλείων.

- Προάγει την ποιοτική εκδοτική πολιτική μέσω του πλουραλισμού τίτλων, καθώς επιτρέπει στους εκδότες να προϋπολογίσουν κάποια ελάχιστα έσοδα από τις λιανικές πωλήσεις των βιβλίων που εκδίδουν και με αυτό το δεδομένο να αναλάβουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο έκδοσης όχι μόνον βιβλίων ευπώλητων (best seller) που θα έχουν μαζικές πωλήσεις, αλλά και βιβλίων τα οποία εκτιμούν ότι έχουν πολιτιστικό, κοινωνικό, επιστημονικό ή άλλο ειδικό ενδιαφέρον.
- Ως μέτρο αποτροπής φαινομένων αθέμιτου ανταγωνισμού, το σύστημα ενιαίας τιμής λειτουργεί προστατευτικά και υπέρ του καταναλωτή-αναγνωστικού κοινού, καθόσον εξασφαλίζει την ίση πρόσβαση όλων των πολιτών στα βιβλία, τα οποία πωλούνται στην ίδια τιμή σε όλη την ελληνική επικράτεια.²

Ωστόσο, σύμφωνα με πρόσφατη ενημέρωση από τον Τύπο, η ελληνική διαπραγματευτική ομάδα στις συζητήσεις με τους Θεσμούς για την ολοκλήρωση της τέταρτης και τελευταίας αξιολόγησης πέτυχε την επαναφορά της Ενιαίας Τιμής Βιβλίου. Η σχετική νομοθετική ρύθμιση κατατέθηκε ήδη προς ψήφιση στη Βουλή και θεσμοθετήθηκε.³

Παρά την πρόσφατη μεταβολή, οι τρέχουσες συνθήκες σε συνδυασμό με την επιβολή 24% ΦΠΑ στις υπηρεσίες παραγωγής βιβλίου (εκτύπωση, βιβλιοδεσία κ.τ.λ.) συνθέτουν ένα δυσμενές πολιτικό περιβάλλον για τον κλάδο, ο οποίος έχει

² <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=2505&cnode>

³ <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/40952>

ανάγκη περισσότερο από ποτέ μια λειτουργική εθνική στρατηγική για το βιβλίο πέρα και πάνω από τις τρέχουσες πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις.

3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η οικονομική κρίση και η βαθειά ύφεση στην οποία έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία έχει σημαντικές επιπτώσεις σε κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα.

Τα περισσότερα νοικοκυριά έχουν υποστεί σημαντική συρρίκνωση των εισοδημάτων τους εξαιτίας της επιβολής δυσβάσταχτης φορολογίας, μείωσης μισθών και συντάξεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα καθώς και της μεγάλης αύξησης της ανεργίας. Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντικές περικοπές των καταναλωτικών δαπανών με αποτέλεσμα την καθίζηση της αγοράς. Ενδεικτικά, έρευνα αναφέρει τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των αναγνωστών κατά 69%.

Αποκορύφωμα αυτής της δυσμενούς κατάστασης αποτέλεσε η επιβολή ελέγχου κεφαλαίων στις ελληνικές τράπεζες, μετά την προκήρυξη δημοψηφίσματος από την κυβέρνηση, προκειμένου να περιοριστεί η αθρόα εκροή καταθέσεων.

Η ραγδαία πτώση στην οικονομική δραστηριότητα, λόγω των τραπεζικών περιορισμών, έχει επιφέρει βαρύτατο πλήγμα στη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς έχει δυσχεράνει πολλές λειτουργίες τους.

Πιο συγκεκριμένα, ο περιορισμός ρευστότητας έκανε αδύνατη τη διενέργεια πωλήσεων (and vice versa) στο εσωτερικό για εταιρικούς πελάτες χωρίς Internet banking, δημιουργήθηκε δυσκολία στη διαδικασία καταβολής μισθών (για εταιρείες χωρίς e-banking), καθώς και στην ολοκλήρωση υλοποίησης χρηματοδοτούμενων έργων, υπήρξαν προβλήματα σε θέματα πληρωμών σε όσους εισπράττουν είτε μετρητά είτε πληρώνονται μέσω αντικαταβολής ενώ είναι πολύ πιθανό οι πληρωμές εισφορών υπέρ δημοσίου (ΙΚΑ, ΦΠΑ κτλ) να τέθηκαν σε δεύτερη μοίρα.

Επίσης, ιδιαίτερα μεγάλο πλήγμα υπέστησαν οι εισαγωγές και οι εξαγωγές. Σημαντικές καθυστερήσεις στις διαδικασίες εισαγωγών Α' και Β' υλών από το εξωτερικό (εντός και εκτός Ε.Ε.) οδήγησαν, σε πολλές περιπτώσεις, σε ακυρώσεις

από την πλευρά των προμηθευτών. Επιπρόσθετα, πολλοί προμηθευτές του εξωτερικού απαιτούσαν δυσμενείς όρους συναλλαγών, έως και 100% προπληρωμή, ακόμα και στις μεγαλύτερες φερέγγυες ελληνικές επιχειρήσεις. Καθυστερήσεις και προβλήματα στην εξόφληση των εισαγωγών δημιούργησε επίσης η απαιτούμενη έγκριση από την αρμόδια Επιτροπή του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους μέσω της συνεργαζόμενης Τράπεζας, ενώ παράλληλα όλες αυτές οι καθυστερήσεις στην αποπληρωμή και παραλαβή παραγγελιών, ενέχουν κίνδυνο καταστροφής ευπαθών πρώτων υλών και προϊόντων (πχ τρόφιμα).⁴ Συμπεραίνουμε, λοιπόν ότι όλα τα παραπάνω αφενός έπληξαν τις τρέχουσες λειτουργίες των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, αλλά έθεσαν σε κίνδυνο την αξιοπιστία τους προς το εξωτερικό και μακροπρόθεσμα.

Όσον αφορά τον εκδοτικό κλάδο, το εν λόγω οικονομικό περιβάλλον συνέβαλε στη σημαντική πτώση του όγκου πωλήσεων και της βιβλιοπαραγωγής. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο όγκος πωλήσεων το 2014 σε σύγκριση με το 2013 ήταν μειωμένος για το 71% των εκδοτών, αμετάβλητος για το 11% και αυξημένος για το 18%. Επιπρόσθετα, για το ίδιο συγκρινόμενο χρονικό διάστημα οι εκδότες σε ποσοστό 40% μείωσαν τους νέους τίτλους τους. Η κατάσταση παρουσιάζεται επιδεινούμενη το πρώτο εξάμηνο του 2015 καθώς μείωση στον όγκο πωλήσεων διαπιστώνει το 73% των εκδοτών ενώ τα ποσοστά της πτώσης του όγκου πωλήσεων μετά τα capital controls (Ιούλιος 2015) κυμαίνονται για τους περισσότερους εκδότες από 20% έως 50% .

Συνακόλουθα, η συρρίκνωση του όγκου πωλήσεων και για το 2015 επιφέρει μείωση της βιβλιοπαραγωγής. Έτσι, οι εκδότες σε ποσοστό 64% προχώρησαν στη μείωση της παραγωγής νέων τίτλων για το 2015. Επιπρόσθετα, οι εκδότες υιοθέτησαν ποικίλες πρακτικές για να ανταπεξέλθουν στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Εκτός από τη μείωση της βιβλιοπαραγωγής (64%) οι εκδότες προχώρησαν σε: προσφορές και εκπτώσεις (55%), αυστηρότερες επιλογές νέων τίτλων (47%), περικοπές αμοιβών μόνιμου προσωπικού (26%) και μειώσεις μόνιμου προσωπικού (24%). Η βασική πηγή εσόδων για τον ελληνικό εκδοτικό κλάδο προέρχεται από τα

⁴ <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/>

μεταφρασμένα βιβλία των ξένων συγγραφέων (58%) ενώ ο κύριος όγκος πωλήσεων βιβλίων σημειώνεται στα βιβλιοπωλεία (αλυσίδες και ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία – φυσικά και ηλεκτρονικά καταστήματα – με ποσοστό 38% για το καθένα).⁵

Ωστόσο, στατιστικά στοιχεία της biblionet για τα έτη 2016-2017 καταδεικνύουν σχετική αύξηση της βιβλιοπαραγωγής, ενώ ο δείκτης κύκλου εργασιών στο λιανεμπόριο, δείχνει αύξηση 9% μεταξύ του Ιουλίου 2017 και Ιουλίου 2016 για τις κατηγορίες καταστημάτων με βιβλία, χαρτικά και λοιπά είδη.⁶

3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

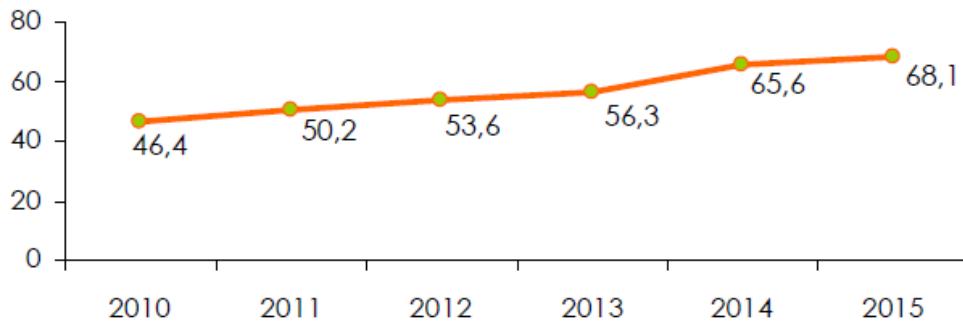
Ο σύγχρονος τρόπος ζωής χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς, έντονο στρες και περιορισμένο ελεύθερο χρόνο, ιδίως για τους κατοίκους των αστικών κέντρων. Επίσης, η χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει καταστεί μέρος της καθημερινότητας της πλειοψηφίας του πληθυσμού, αντικαθιστώντας άλλους τρόπους ψυχαγωγίας ή παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης (εφημερίδα, ραδιόφωνο, τηλεόραση).

Ειδικότερα, στην Ελλάδα της κρίσης, εξαιτίας του μεγάλου περιορισμού των εισοδημάτων καθώς και του συνακόλουθου αισθήματος ανασφάλειας, μεγάλο μέρος της κοινωνίας οδηγήθηκε στην εσωστρέφεια και την απομόνωση, στη μειωμένη κατανάλωση και στην προτίμηση φθηνών τρόπων ψυχαγωγίας, όπως το διαδίκτυο, στο πλαίσιο του οποίου γίνεται συχνά δωρεάν downloading ταινιών και σειρών, ενώ υπάρχει η δυνατότητα δωρεάν συμμετοχής σε ηλεκτρονικά παιχνίδια.

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύθηκε από την ΕΛΣΤΑΤ τον Νοέμβριο 2015, 7 στα 10 νοικοκυριά έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή (ποσοστό 68,6%) και πρόσβαση στο Διαδίκτυο από την κατοικία τους (ποσοστό 68,1%), ενώ την τελευταία πενταετία (2010–2015) καταγράφτηκε αύξηση 46,8% στην πρόσβαση στο Διαδίκτυο από την κατοικία (Διάγραμμα 4.10).

⁵ <http://fractalart.gr/ekdotes-capital-controls/>

⁶ <http://www.statistics.gr/el/statistics/> Λιανικό Εμπόριο (Δείκτης Κύκλου Εργασιών και Δείκτης Όγκου), Ιούλιος 2017



Διάγραμμα 3.1. Πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία 2010-2015

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ, 2015

Όσον αφορά τον κλάδο του βιβλίου, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν μελέτες και έρευνες για την αναγνωσιμότητα στην Ελλάδα.

Σε έρευνα που εκπονήθηκε το φθινόπωρο του 2001 από την Eurostat με τη συμμετοχή 15 κρατών-μελών για τη διερεύνηση των διαφορών μεταξύ των Ευρωπαίων όσον αφορά πολιτιστικές δραστηριότητες και πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της ανάγνωσης βιβλίων, είναι αξιοσημείωτα τα αποτελέσματα για την Ελλάδα. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση "Διαβάσατε κάποιο βιβλίο τους τελευταίους 12 μήνες;" τα μεγαλύτερα ποσοστά αρνητικών απαντήσεων εμφάνισαν πρώτη η Πορτογαλία με 67%, δεύτερο το Βέλγιο με 58% και τρίτη η Ελλάδα με 54%. Αντίστοιχα, στα ποσοστά θετικών απαντήσεων για ανάγνωση βιβλίων εκτός σπουδών και εργασίας, δηλαδή αποκλειστικά για ευχαρίστηση, τα χαμηλότερα εμφάνισαν πρώτη η Πορτογαλία με 15%, δεύτερο το Βέλγιο με 23% και τρίτη η Ελλάδα με 36%. Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω στοιχεία ότι η αναγνωσιμότητα στην Ελλάδα για σκοπούς ευχαρίστησης είναι ιδιαιτέρως χαμηλή σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης, σημαντικό εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι η διαπίστωση πως περισσότερες γυναίκες από άνδρες δήλωσαν ότι είχαν διαβάσει βιβλία, κατά τους τελευταίους 12 μήνες, για λόγους άλλους από την εργασία ή τις σπουδές. Αυτό το

εύρημα παρατηρήθηκε σε όλες τις χώρες και ισχύει για όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης.⁷

Ενδιαφέρον προκαλεί επίσης η Γ' ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ που ανατέθηκε στην Metron Analysis από το EKEVI το 2010.⁸

Σημαντικό πόρισμα της έρευνας είναι ότι μόλις το 43% των ερωτηθέντων διάβασαν τουλάχιστον ένα βιβλίο (εκτός σπουδών ή εργασίας) κατά τη διάρκεια ενός έτους, ενώ το 40,7% δεν είχε διαβάσει κανένα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των συστηματικών αναγνωστών, αυτοί είναι κυρίως άτομα ηλικίας 45-54 ετών, ανώτερης εκπαίδευσης, κάτοικοι αστικών κέντρων και μισθωτοί Δημόσιου Τομέα. Επίσης, κοινό συμπέρασμα με την προαναφερθείσα έρευνα είναι ότι οι γυναίκες είναι πιο συστηματικοί αναγνώστες σε σχέση με τους άντρες ανεξαρτήτως εκπαίδευσης. Τέλος, προκύπτει ότι ο δείκτης πολυπολιτισμικότητας, που είναι σχετικός με τη γνώση ξένων γλωσσών, τα ταξίδια και τη διαμονή στο εξωτερικό, έχει θετική συσχέτιση με τη συχνότητα ανάγνωσης.

Αναφορικά με τους λόγους μη ανάγνωσης βιβλίων, οι τρεις επικρατέστερες απαντήσεις είναι η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη ενδιαφέροντος για το διάβασμα και τα προβλήματα υγείας.

3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της σύγχρονης εποχής, αναγκάζοντας τους περισσότερους κλάδους να τρέχουν παράλληλα ώστε να αφομοιώσουν τις τεχνολογικές αλλαγές και να επωφεληθούν από αυτές.

Η εξάπλωση της τεχνολογίας σε ολοένα και μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού απορρέει από το ανεπτυγμένο δίκτυο τηλεπικοινωνιών, την ευρεία πλέον

⁷ [http://www.statistics.gr/el/statistics/Λιανικό Εμπόριο \(Δείκτης Κύκλου Εργασιών και Δείκτης Όγκου\), Ιούλιος 2017](http://www.statistics.gr/el/statistics/Λιανικό Εμπόριο (Δείκτης Κύκλου Εργασιών και Δείκτης Όγκου), Ιούλιος 2017)

tural Participation in the European Union, Michail Skaliotis, EUROSTAT, Unit E3, Health, Education and Culture, Luxembourg

⁸ Γ' ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ, Metron Analysis για EKEVI, 2010

πρόσβαση στο διαδίκτυο, καθώς και την κατοχή πολλαπλών συσκευών που συνδέονται στο διαδίκτυο από τα περισσότερα νοικοκυριά (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, tablets, e-readers κ.ά.).

Η καθημερινή εκτεταμένη χρήση των παραπάνω τόσο εντός όσο και εκτός σπιτιού έχει δημιουργήσει μια παράλληλη ψηφιακή πραγματικότητα στην οποία οι χρήστες αλληλεπιδρούν κοινωνικά μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενημερώνονται, ψυχαγωγούνται ενώ προβαίνουν και σε οικονομικές συναλλαγές (e-shops, e-banking).

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτήν την παγκόσμια αλλά και εθνική τάση, το 71% των Ελλήνων εκδοτών σκοπεύει να υιοθετήσει στρατηγικές που θα εναρμονίζονται με τις τεχνολογικές αλλαγές και το ψηφιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες εκδότες σε ποσοστό 66% θεωρούν ότι η ψηφιακή μετάβαση σχετίζεται πρωτίστως με την ψηφιοποίηση περιεχομένου και την παραγωγή ηλεκτρονικών βιβλίων (e-Books). Ακολουθούν με 36% τα νέα ψηφιακά κανάλια προβολής και πώλησης έντυπων βιβλίων (e-shops) και με το ίδιο ποσοστό η ψηφιακή επικοινωνία-δικτύωση με τους αναγνώστες.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ενώ η οικονομική κρίση αναστέλλει τα σχέδια των εκδοτών για την ψηφιακή μετάβαση σε ποσοστό 58%, ταυτόχρονα η οικονομική κρίση αποτελεί παράγοντα επίσπευσης της ψηφιακής μετάβασης για το 27%. Επίσης, οι Έλληνες εκδότες θεωρούν ότι οι ψηφιακές αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως στον κλάδο αποτελούν πρόκληση (36%) και αναγκαιότητα (29%).

Σχετικά με τα ηλεκτρονικά βιβλία (eBooks) στην ελληνική αγορά οι εκδότες σε ποσοστό 62% δεν έχουν προχωρήσει στην παραγωγή τους. Όμως, το 59% από αυτούς σκοπεύει να τα εντάξει στην εκδοτική παραγωγή την επόμενη διετία. Τέλος, σχετικά με την ιεράρχηση των αιτιών για τη χαμηλή διείσδυση των ηλεκτρονικών βιβλίων οι απαντήσεις των εκδοτών παρουσιάζονται εξαιρετικά μοιρασμένες. Ενδεικτικά, το 24% θεωρεί ανασταλτικό παράγοντα (πάρα πολύ σημαντικό) την τιμή τους και το υψηλό ΦΠΑ ενώ με το ίδιο ποσοστό (22%) οι εκδότες θεωρούν ότι η οικονομική κρίση, η αδυναμία επενδύσεων καθώς και οι επιφυλάξεις τους για τη

φύση των e-Books αποτελούν πάρα πολύ σημαντικές αιτίες, οι οποίες αποτρέπουν την εισχώρηση των ηλεκτρονικών βιβλίων στην ελληνική εκδοτική αγορά.

Όσον αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα, όπως τα Διαχείρισης Πόρων (ERP), Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM) και άλλα έχουν προσφέρει υψηλά οφέλη αυτοματοποίησης των διαδικασιών, ελέγχου των αποθεμάτων και της απόδοσης, προσφέροντας στις επιχειρήσεις το περιθώριο να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ύστερα από την αξιολόγηση των διαφόρων πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραμέτρων που καθορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας σύγχρονης εκδοτικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα των αρχών του 21ου αιώνα, καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα: η δύσκολη οικονομική συγκυρία της κρίσης και η συνακόλουθη πολιτική περικοπών σε δαπάνες που αφορούν τον πολιτισμό καλεί τις επιχειρήσεις να κάνουν πολύ προσεκτικά βήματα, καθώς απευθύνονται σε ένα κοινό με μειωμένο εισόδημα, ενώ άλλες επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται είναι δυνατόν να αντιμετωπίζουν δυσχέρειες. Ωστόσο, σε κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες και πλεονεκτήματα. Το διάβασμα βιβλίων μπορεί να θεωρηθεί μια πολύ καλή διέξοδος από την κρίση και ένα σχετικά οικονομικό μέσο ψυχαγωγίας. Επίσης, η εδραίωση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης στην πλειοψηφία του πληθυσμού αποτελεί ένα νέο πεδίο επικοινωνίας και στοχευμένης προώθησης των βιβλίων, με σαφώς χαμηλότερο κόστος από τα συνήθη της τηλεοπτικής διαφήμισης και άλλων παραδοσιακών προωθητικών ενεργειών. Τέλος, η τεχνολογική ανάπτυξη συμβάλλει στην αυτοματοποίηση λειτουργιών και διαδικασιών, βελτιώνοντας την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. http://iobe.gr/docs/situation/BCS_05052016_REP_GR.pdf
2. <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=2505&cnod>
3. <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/>
4. [http://www.statistics.gr/el/statistics/Λιανικό Εμπόριο \(Δείκτης Κύκλου Εργασιών και Δείκτης Όγκου\), Ιούλιος 2017](http://www.statistics.gr/el/statistics/Λιανικό Εμπόριο (Δείκτης Κύκλου Εργασιών και Δείκτης Όγκου), Ιούλιος 2017)
5. Statistics in the Wake of Challenges Posed by Cultural Diversity in a Globalization Context, Keys Figures on Cultural Participation in the European Union, Michail Skaliotis, EUROSTAT, Unit E3, Health, Education and Culture, Luxembourg
6. Γ' ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ, Metron Analysis για EKEBI, 2010

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1 Ιστορική Αναδρομή

Η παραγωγή του βιβλίου στην Ελλάδα ξεκίνησε ουσιαστικά εκ του μηδενός μετά την ίδρυση του ελληνικού κράτους. Μέχρι τότε το ελληνικό βιβλίο παραγόταν στα τυπογραφεία της δυτικής Ευρώπης. Από εκεί μεταφερόταν στην Ελλάδα και απευθυνόταν σε ένα περιορισμένο μορφωμένο κοινό. Η δημιουργία ελεύθερου ελληνικού κράτους άλλαξε το κοινωνικό περιβάλλον του βιβλίου. Ο παράγοντας που επέδρασε ώστε να διαμορφωθεί ένα νέο τοπίο στη χώρα και άρχισε να εκδηλώνεται από νωρίς, ήταν η επανάσταση στην «ανάγνωση». Πρώτα-πρώτα οι εφημερίδες οι οποίες μεταφέρουν νέα, αντιπαραθέσεις αλλά και «διατριβές» και αναγνώσματα, εκδίδονται μαζικά και διαδίδονται σε όλη τη χώρα και διαβάζονται ατομικά ή δημόσια. Ο δεύτερος καταλύτης της αναγνωστικής επανάστασης ήταν το μυθιστόρημα, το οποίο μεταφραζόταν κυρίως από τα γαλλικά και δημοσιεύοταν σε περιοδικά και εφημερίδες. Μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα συντελείται αυτή η αλλαγή στην αναγνωστική συμπεριφορά, που συνίσταται στο πέρασμα από την κυκλική/ εντατική ανάγνωση -χαρακτηριστικό της παραδοσιακής θρησκευτικής κουλτούρας- στη γραμμική/εκτατική ανάγνωση, που διαμορφώνει τη νέα αστική κουλτούρα.⁹

Σε ολόκληρο τον 19^ο αιώνα ο τρόπος παραγωγής του βιβλίου βρισκόταν ακόμα στο προ-επιχειρηματικό στάδιο. Δεν υπήρχε εκδοτική πολιτική από τα τυπογραφεία και η έκδοση των βιβλίων οφειλόταν σχεδόν αποκλειστικά στην παραγγελία επί πληρωμή. Ουσιαστικά επρόκειτο για αυτοεκδόσεις των συγγραφέων και το τυπογραφείο/ εκδοτικό κατάστημα ήταν ο εκτελεστής της παραγγελίας. Στις σπάνιες περιπτώσεις που ένας εκδότης-τυπογράφος εξέδιδε βιβλίο με δικά του έξιδα, αποτύπωνε το γεγονός στο εξώφυλλο με την ένδειξη ότι «τυπώθηκε ιδίοις αναλώμασι» – ήταν τόσο σημαντικό που έπρεπε να δηλωθεί.

⁹ <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=node&cnode=596>

Οι τελευταίες δεκαετίες του 19ου αιώνα σημαδεύτηκαν από την εδραίωση της ηγεμονίας της πόλης και την εμπέδωση του εκπαιδευτικού συστήματος

Εξελίσσεται ο τρικουπικός εκσυγχρονισμός και στο λογοτεχνικό πεδίο κυριάρχησε, γύρω από τον Παλαμά, η γενιά του 1880. Το 1876 εκδόθηκε το περιοδικό *Εστία* που σχημάτισε γύρω του ένα κύκλο συγγραφέων. Είναι η πρώτη φορά που εκφράζεται τέτοιου είδους συσσωμάτωση γύρω από ένα περιοδικό. Αυτό δείχνει και το γεγονός ότι οι συγγραφείς αρχίζουν να λειτουργούν και ως συλλογικότητα, πράγμα που έχει τις προεκτάσεις του και στον εκδοτικό χώρο. Αναζητούν μια διαφορετική σχέση με το βιβλίο και την παραγωγή του. Από την *Εστία* ξεπήδησε και ο ιστορικός εκδοτικός οίκος του Γεωργίου Κασδόνη (μετέπειτα Ιωάννη Κολλάρου), το *Βιβλιοπωλείον της Εστίας*.

Την ίδια εποχή, μια κοινωνική τάση, η στροφή προς το λαό, με την θεμελίωση από τον Νικόλαο Πολίτη της επιστήμης της Λαογραφίας, σηματοδότησε νέες μορφές πνευματικής παραγωγής, τη στροφή στη συλλογή τραγουδιών, παραμυθιών, εθίμων κ.λπ. της παράδοσης του αγροτικού κόσμου, αλλά επίσης επηρέασε έντονα και έδωσε θέματα στο ελληνικό ηθογραφικό διήγημα.

Η επανάσταση στην ανάγνωση συνεχίζεται και τα αναγνώσματα γίνονται πιο προσιτά στο κοινό: ένα σημάδι της στην καθημερινότητα είναι η εμφάνιση πωλητών φυλλαδίων στους δρόμους κατά το αγγλικό ανάλογο. Ως πωλητής φυλλαδίων ξεκίνησε ο Φέξης, ο οποίος έπαιξε αργότερα δραστικό ρόλο στη γένεση του εκδοτικού οίκου με τη σύγχρονή του μορφή. Τα φυλλάδια (*ramphlets*) αφορούν βέβαια λαϊκά αναγνώσματα, τα οποία γνωρίζουν μεγάλη άνθηση: μυθιστορήματα δημοσιευμένα σε συνέχειες στις εφημερίδες, ληστρικά αναγνώσματα, λαϊκά και ιστορικά μυθιστορήματα, μεταφράσεις και διασκευές ξένων μυθιστορημάτων κ.λπ. Με τα έργα του Γρηγορίου Ξενόπουλου εγκαινιάζεται μια ελληνική εκδοχή αυτού του τύπου κοινωνικού μυθιστορήματος. Την ίδια εποχή εμφανίζεται η πρώτη γενιά ελλήνων δημιουργών.

Στο γενικό πλαίσιο της εξέλιξης, μπορούμε να εγγράψουμε και την αναβάθμιση της Εθνικής Βιβλιοθήκης με τη μεταστέγασή της στο νέο μέγαρο που οικοδομήθηκε

μεταξύ 1887-1902 χάρη στη δωρεά του εθνικού ευεργέτη Παναγή Βαλλιάνου. Το βιβλίο απέκτησε με τη νέα Εθνική Βιβλιοθήκη μια συμβολικά μεγαλοπρεπή στέγη, κι αυτό είναι ένα δείγμα των καιρών που έρχονταν.

Η γένεση της σύγχρονης εκδοτικής επιχείρησης συντελέστηκε στις αρχές του 20ού αιώνα μέσα από μια δέσμη από καινοτομίες που εφάρμοσαν ορισμένοι πρωτοπόροι εκδότες. Είναι ενδιαφέρον ότι οι καινοτομίες αυτές βρήκαν την πιο ολοκληρωμένη τους έκφραση σε εκδοτικές επιχειρήσεις που προέρχονταν από βιβλιοπωλεία και γενικότερα το κύκλωμα της διακίνησης. Οι παραδοσιακοί τυπογράφοι δεν μπόρεσαν να ανέβουν στο σκαλί της σύγχρονης εκδοτικής επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές αφορούν τη διαμόρφωση εκδοτικής πολιτικής – δηλ. τη δημιουργία εκδοτικών σειρών και τον καταμερισμό εργασίας –, ή οποία περιλαμβάνει και αυτοτελή εμπορική πολιτική προώθησης του βιβλίου. Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγή του βιβλίου περνά εξ ολοκλήρου στα χέρια και τις επιλογές του εκδότη και γίνεται μια επένδυση. Η πρώτη ολοκληρωμένη επιχειρηματική λειτουργία εκδοτικού οίκου έγινε από τον Γεώργιο Φέξη. Άρχισε πουλώντας φυλλάδια λαϊκών αναγνωσμάτων στους δρόμους της Αθήνας και εξελίχθηκε σε ένα από τους μεγαλοεκδότες της προπολεμικής Ελλάδας.

Τα βήματα του Φέξη ακολούθησαν σύντομα κι οι άλλοι εκδότες, διαμορφώνοντας το τοπίο του σύγχρονου εκδοτικού συστήματος, με πρώτους το *Βιβλιοπωλείο της Εστίας* με τον διάδοχο του Κασδόνη από το 1901, τον Ιωάννη Κολλάρο, και το βιβλιοπωλείο/ εκδοτικό οίκο του Ι. Σιδέρη. Η διαδικασία αγκάλιασε ολόκληρο το εκδοτικό σύστημα και ολοκληρώθηκε μέσα στην πρώτη εικοσαετία του 20^{ου} αιώνα.

Η δεκαετία του 1920 είναι περίοδος μεγάλης ανάπτυξης και ολοκλήρωσης του ελληνικού εκδοτικού συστήματος, το οποίο είχε να επιδείξει μια πλειάδα δραστήριων εκδοτικών οίκων, πολλοί από τους οποίους είχαν γίνει Α.Ε., μεγάλο αριθμό τίτλων, παραγωγές μεγάλων έργων και ένα διευρυνόμενο και ποιοτικά αναβαθμιζόμενο αναγνωστικό κοινό. Την άνθιση αυτή ανέκοψαν δύο γεγονότα: η οικονομική κρίση και η δικτατορία της 4^{ης} Αυγούστου.

Η κρίση ήταν παγκόσμια μετά το κραχ του 1929, και από το 1932 έγιναν αισθητοί οι κραδασμοί της και στην Ελλάδα. Η αύξηση του τιμάριθμου, οι οικονομικές

δυσκολίες έπληξαν και τη αγορά του βιβλίου ανάμεσα στις άλλες ελαστικές δαπάνες.

Με την επιβολή της δικτατορίας το 1936 πλάι στην κρίση προστέθηκε και η δίωξη του βιβλίου -η απαγόρευση, η λογοκρισία μέχρι το βάρβαρο δημόσιο κάψιμο των «μιασματικών» βιβλίων. Το πιο άγριο παράδειγμα αυτής της νέας πραγματικότητας ήταν η ενορχήστρωση πανελλήνιας εκστρατείας σπίλωσης και εξόντωσης του διεθνούς κύρους φιλόλογου Ιωάννη Συκουτρή, ο οποίος οδηγήθηκε το 1937 σε τραγική αυτοχειρία.

Στη συνέχεια, η Γερμανική Κατοχή δημιούργησε ασφυκτικό πλαίσιο για ολόκληρη την ελληνική κοινωνία αλλά και μια διάθεση αντίστασης. Ο εκδοτικός χώρος επλήγη από την καταστολή, τη λογοκρισία, την ακρίβεια της ζωής, την έλλειψη ελευθερία λόγου, αλλά πρόσφερε ένα καταφύγιο και ένα ιδιαίτερο πεδίο περιφρούρησης και ανασύστασης της εθνικής ζωής. Φυσικά ένα μεγάλο μέρος της βιβλιοπαραγωγής εκδιδόταν και διακινούνταν παράνομα και αφορούσε ην Αντίσταση απέναντι στον κατακτητή. Άλλα είναι χαρακτηριστικό ότι στη διάρκεια της Κατοχής δημιουργήθηκαν νέα εκδοτικά σχήματα με αξιόλογη παραγωγή.

Τέτοια περίπτωση ήταν η Ανώνυμη Εκδοτική Εταιρία Αετός, η οποία ιδρύθηκε το 1942 και λειτούργησε για μια δεκαετία (μέχρι το θάνατο του δημιουργού της Κίμωνα Θεοδωρόπουλου το 1953) εκδίδοντας τα έργα σημαντικών λογοτεχνών, όπως των Καραγάτση, Καζαντζάκη, Ουράνη, Κόντογλου κ.ά. Μέσα στην Κατοχή, Βραχύβιος αλλά παραγωγικός υπήρξε ο εκδοτικός οίκος Γλάρος το 1943 με πλούσια παραγωγή έργων των Ελύτη, Πετσάλη, Καραγάτση κ.ά. Τέλος, ιδρυμένη μέσα στην Κατοχή, το 1943, η εκδοτική Εταιρία Ίκαρος, υπήρξε η πιο σημαντική και βιώσιμη, αφού λειτουργεί μέχρι σήμερα. Ήταν δημιούργημα τριών φίλων του Μάριου Πλωρίτη, του Αλέκου Πατσιφά και του Νίκου Καρύδη. Ο Ίκαρος σύντομα κατοχυρώθηκε στον εκδοτικό χώρο για τους συγγραφείς που στέγασε και για την ποιότητα και την αισθητική των βιβλίων του.

Η μεταπολεμική πολιτική κατάσταση διαμόρφωσε ένα ασφυκτικό πλαίσιο για τον κόσμο του βιβλίου. Μπορούμε να μιλήσουμε για μια συνολική οπισθοχώρηση σε

σύγκριση ακόμα και με την Κατοχή. Μετά τη λήξη του εμφυλίου πολέμου και μέχρι τη δεκαετία του 1960, σε αναγνωστικό επίπεδο κυριάρχησε απόλυτα η λαϊκή λογοτεχνία και η παραλογοτεχνία που τροφοδοτήθηκαν από περιοδικά ή περιοδικές εκδόσεις πλατιάς κυκλοφορίας. Περίοπτη θέση σε αυτό το είδος κατέχουν οι Αδελφοί Πεχλιβανίδη. Οι *Γραφικές Τέχνες Μιχ. Πεχλιβανίδη και Σια*, είχαν ιδρυθεί ως Ανώνυμη Εταιρία από το 1939, αλλά μετά τον Πόλεμο δημιούργησαν τον εκδοτικό οίκο και βιβλιοπωλείο *Ατλαντίς*, ο οποίος ανάμεσα στις εκδόσεις του κυκλοφόρησε το θεωρούμενο ως το μεγαλύτερο ελληνικό best seller όλων των εποχών: τα *Κλασσικά Εικονογραφημένα*.

Συνολικά μιλώντας, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, δεν είχε αποκατασταθεί το προπολεμικό επίπεδο. Η εποχή αποκρυσταλλώνει μια οπισθοχώρηση. Εκφράστηκε επίσης η πολιτική διπολικότητα ανάμεσα στον συντηρητική και την προοδευτική κατεύθυνση, που καθόρισε τις ανακατατάξεις στο εκδοτικό τοπίο.

Το 1966, μέσα σε συνθήκες πολιτικής αναταραχής και εκτροπής σημειώθηκε μια «εκδοτική κάμψη», η οποία εκφράστηκε με μείωση της παραγωγής βιβλίων, ελάττωση της ζήτησης, αναστολή λειτουργίας εκδοτικών οίκων απουσία μη εμπορικών εκδόσεων. Στην κατάσταση αυτή έπαιξε ρόλο και η άνοδος του τιμαρίθμου που σημειώθηκε. Μέσα στη γενική υποχώρηση η επιβολή της δικτατορίας έδωσε τη χαριστική βολή. Στη συγκυρία των ετών 1966-1967 έκλεισε, λοιπόν, ο μεταπολεμικός κύκλος της ελληνικής εκδοτικής ιστορίας.

Η δικτατορία της 21ης Απριλίου 1967 επανέφερε την ολοκληρωτική καταστολή και δίωξη του βιβλίου. Ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού από τον εκδοτικό χώρο βρέθηκε στη φυλακή ή την εξορία. Ο συγγραφικός κόσμος με μια άτυπη συναίνεση αποφάσισε να σταματήσει να εκδίδει βιβλία ως διαμαρτυρία στις συνθήκες ανελευθερίας και λογοκρισίας που επέβαλε το νέο καθεστώς. Έτσι τον πρώτο χρόνο της δικτατορικής διακυβέρνησης ο κόσμος του βιβλίου σφραγίστηκε από τη σιωπή.

Ωστόσο, στη διάρκεια της επταετίας που κράτησε η Χούντα οι συνθήκες αντιστράφηκαν. Η διάθεση αντίστασης δημιούργησε μια κίνηση ανάλογη με αυτήν

των κατοχικών χρόνων. Μέσα στην πρώτη τριετία της δικτατορίας εμφανίστηκαν νέοι εκδοτικοί οίκοι με ιδιαίτερη δυναμική. Ήταν μικροί σε μέγεθος, στηρίζονταν στην προσωπική εργασία και κινούνταν σε ένα ασαφές όριο μεταξύ νομιμότητας και παρανομίας, αλλά με ισχυρά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Η άνθιση των ετών 1970-1973 τροφοδοτήθηκε και από την αναδιάρθρωση και απενεργοποίηση παραδοσιακών εκδοτικών οίκων, οι οποίοι συγκέντρωσαν στους κόλπους τους αξιόλογα επιτελεία, και από την κινητικότητα του δικτύου των μικρών βιβλιοπωλείων, τα οποία δημιούργησαν μια αλυσίδα επικοινωνίας και ανταλλαγής νέων ανθρώπων κατά κύριο λόγο. Ολόκληρο το πλέγμα του βιβλίου διαμόρφωσε ένα χώρο ελευθερίας έξω ή δίπλα στο ασφυκτικά ελεγχόμενο πολιτικό σύστημα.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί σημαντικές μεταβολές στην εκδοτική βιομηχανία: οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις εκδοτικών οίκων, η παντοδυναμία των εκδοτικών ομίλων και των μεγάλων εκδοτικών οίκων, οι μηχανισμοί ανάδειξης των best-seller, η κυριαρχία και ακολούθως τα προβλήματα στα βιβλιοπωλεία-αλυσίδες, και κυρίως οι νέες τεχνολογίες της πληροφόρησης έχουν σηματοδοτήσει αλλαγές σε κάθε κρίκο της εκδοτικής αλυσίδας, από τον συγγραφέα και τον εκδότη έως τον αναγνώστη. Σε αυτό το πλαίσιο, επίκαιρα ερευνητικά ζητήματα αποτελούν, μεταξύ άλλων, ο ρόλος του εκδότη και του επιμελητή, η αναβάθμιση των αρμοδιοτήτων του ατζέντη, η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην προώθηση και το μάρκετινγκ των βιβλίων, η σημασία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η κατάρτιση των στελεχών της εκδοτικής βιομηχανίας, η συνύπαρξη του εντύπου με τις νέες μορφές δημοσίευσης. Αναμφίβολα, οι τεχνολογίες της πληροφόρησης προσφέρουν πολλές δυνατότητες και συνιστούν παγκοσμίως σημαντικές προκλήσεις σε ένα όχι πάντοτε ευνοϊκό, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και άλλων παραγόντων, περιβάλλον. Η ελληνική εκδοτική βιομηχανία, αποτελώντας τμήμα ενός παγκοσμιοποιημένου συνόλου και διατηρώντας ταυτόχρονα κάποια ιδιαίτερα γνωρίσματα, καλείται να επιλύσει προβλήματα, να αντιμετωπίσει παθογένειες και παράλληλα, αναγνωρίζοντας τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της, να αξιοποιήσει τις νέες δυνατότητες και προκλήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, οι αξίες, οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι ρόλοι των

εμπλεκομένων στην εκδοτική αλυσίδα –συνταιριάζοντας το παρελθόν με το παρόν, το παλαιό και το νέο– συχνά επαναπροσδιορίζονται.¹⁰

4.2. Ο Εκδοτικός Κλάδος Σήμερα

Η πλειονότητα του εκδοτικού χώρου στην Ελλάδα συγκροτείται από ατομικές στην ουσία επιχειρήσεις, δομημένες ως εταιρείες οικογενειακού χαρακτήρα. Η έλλειψη εμποδίων εισόδου στην αγορά και η ιδιομορφία της έκδοσης, που ως παραγωγική διαδικασία δεν απαιτεί ιδιαίτερες επενδύσεις στην παραγωγή και τη διακίνηση, ευνοούσε τη δραστηριοποίηση πληθώρας επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους.

Το 2011 στην Ελλάδα το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων (*micro-enterprises*) του εκδοτικού τομέα ανερχόταν στο 43%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στη Μεγάλη Βρετανία ήταν 7%. Οι Έλληνες εκδότες κατόρθωσαν να διατηρήσουν τις παραδοσιακές μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης σε μια εποχή προχωρημένης παγκοσμιοποίησης, οξύτατου διεθνούς ανταγωνισμού και κυριαρχίας λίγων κολοσσιαίων επιχειρηματικών ομίλων σε πλανητικό επίπεδο. Τα προβλήματα που είχαν να αντιμετωπίσουν ήταν κοινά σε όλες τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως ρευστότητα, εξοικονόμηση πόρων για επενδύσεις, προώθηση των προϊόντων τους κ.ά. Ειδικού χαρακτήρα αλλά ιδιαίτερα σημαντική ήταν, και παραμένει, η επιβάρυνση που προκύπτει από τη συγκέντρωση μεγάλων αποθεμάτων αδιάθετων βιβλίων, τα οποία με το ισχύον καθεστώς φορολογούνται ως κεφάλαιο, και τη διαφορά στους συντελεστές Φ.Π.Α. πώλησης και παραγωγής. Η προστασία που επί δεκαετίες τους παρείχε η απομόνωση της ελληνικής γλώσσας και η συνακόλουθη απουσία ενδιαφέροντος για την ισχνή ελληνόφωνη αγορά από πλευράς των ξένων επενδυτών καθήλωσε τις εκδοτικές επιχειρήσεις σε αρχαϊκές δομές σε αναντιστοιχία με το ευρωπαϊκό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο εντασσόταν, όσο στρεβλά και αν το έπραττε, η ελληνική οικονομία. Η δομική ανεπάρκεια των εκδοτικών επιχειρήσεων αναδεικνύεται με οδυνηρό τρόπο σήμερα και επιδεινώνει τις συνέπειες της κρίσης για τον ευαίσθητο χώρο του βιβλίου.¹¹

¹⁰ <https://ekdoseisynadelfwn.files.wordpress.com/2013/05/perilipseis.pdf>

¹¹ <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=node&cnode=596>

Η παρουσίαση στοιχείων που αφορούν τον εκδοτικό κλάδο βιβλίου και την ετήσια βιβλιοπαραγωγή δυσχεραίνεται κατά πολύ από την κατάργηση του ΕΚΕΒΙ το 2013 και τη συνακόλουθη υπολειτουργία της βάσης δεδομένων *biblionet*.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΕΚΕΒΙ η ανάπτυξη του κλάδου κορυφώθηκε ως το 2008 με παραγωγή 10680 τίτλων οπότε και άρχισε καθοδική πορεία λόγω της οικονομικής κρίσης. Ανάλογη κάμψη εμφανίζουν και οι αριθμοί των εκδοτικών οίκων που από 1.093 το 2008 έφτασαν τους 927 το 2011, σημειώνοντας δηλαδή μείωση κατά 15%.

Στα δύο πρώτα χρόνια της κρίσης υπήρξε μια αξιοσημείωτη συγκράτηση των δυσμενών επιπτώσεων στο δείγμα των 27 εκδοτικών επιχειρήσεων, Α.Ε. και Ε.Π.Ε., που παρακολουθούσε το Ε.ΚΕ.ΒΙ. –μείωση τζίρου κατά 9% και 7,3% και κερδών κατά 88,5% και 148% στο διάστημα 2009-2010 και 2010-2011 αντίστοιχα· μείωση κερδών κατά 55,6% και 77,7% για τους εκδότες με τζίρο άνω των 2,5 εκ. ευρώ, μείωση κερδών κατά 35,7% και 20,7% για τους «μεσαίους» εκδότες με τζίρο μεταξύ 2,5 και 1 εκ. ευρώ και αύξηση ζημίας για τους εκδότες με τζίρο μικρότερο του 1 εκ. ευρώ.¹²

Σημαντικό πλήγμα στον κλάδο ήταν το κλείσιμο των εκδόσεων "Ελληνικά Γράμματα", που προκάλεσε την έκπληξη των επαγγελματιών του κλάδου. Η εταιρία για το 2009 είχε σημειώσει πωλήσεις 7,21 εκατ. ευρώ και πτώση 21,7% σε σχέση με το 2008. Σημειώνεται ότι τα "Ελληνικά Γράμματα" ήταν μεταξύ των δέκα πιο κερδοφόρων εκδοτικών οίκων στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία του '90. Το «λουκέτο» αυτό ακολούθησε το κλείσιμο και άλλων αξιόλογων εκπροσώπων της παραγωγής βιβλίου, όπως το "Κατάρτι" και ο "Ποταμός", ενώ ορισμένοι εκδοτικοί οίκοι δεν παράγουν καθόλου βιβλία πια. Δεν υπάρχει ρευστότητα, ενώ όλες οι επιχειρήσεις έχουν πιστωτικά υπόλοιπα

Στο διάστημα 2009-2010 η μείωση πωλήσεων ήταν 15,1% και η μείωση κερδών 633,1% στις έξι βιβλιοπωλικές επιχειρήσεις που δημοσίευσαν ισολογισμό, ενώ οι τρεις μεικτές αλυσίδες πολιτιστικών προϊόντων (Public, Max Stores, Metropolis)

¹² <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=6129&cnode=307>

είχαν στο σύνολό τους αύξηση πωλήσεων κατά 16,8% και αύξηση ζημίας κατά 54,2%, καταγράφοντας συνολικές ζημίες ύψους 14,4 εκ. ευρώ (τα 14,2 εκ. ευρώ μόνον εξαιτίας του Public). Έκτοτε η εικόνα της αγοράς χειροτέρευσε κατά πολύ και, παρά την έλλειψη στοιχείων, μπορούμε να μιλήσουμε για έναν αριθμό βιβλιοπωλικών επιχειρήσεων που συρρικνώθηκαν ή έκλεισαν. Η FNAC εγκατέλειψε την Ελλάδα το 2010 –με πωλήσεις 19,9 εκ. ευρώ αλλά και ζημία 5,8 εκ. ευρώ το 2009 (βλ. <http://www.ekebi.gr/frontoffice/isologismoi/Bookstores2009d.htm>) –, το τετραώροφο κατάστημα Metropolis και το επταώροφο βιβλιοπωλείο του Ελευθερουδάκη στην οδό Πανεπιστημίου, τα τρία βιβλιοπωλεία του Παπασωτηρίου στην οδό Στουρνάρα, το Βιβλιοπωλείον της Εστίας, ο Kauffmann, η Φωλιά του Βιβλίου, ο Φλωράς, τα 14 από τα 18 καταστήματα της Στοάς του Βιβλίου και πολλά άλλα βιβλιοπωλεία έκλεισαν. Οι δύο από τις μεγαλύτερες και μακροβιότερες αλυσίδες βιβλιοπωλείων, αυτές του Ελευθερουδάκη και του Παπασωτηρίου, με 31 και 30 καταστήματα αντίστοιχα σε όλη την Ελλάδα, έκλεισαν μέσα στο 2016.

Στο αντεπιχείρημα ότι η κρίση αποτέλεσε για κάποιους άλλους στον ίδιο βαθμό «ευκαιρία» για αντεπίθεση και κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά, αναφέρονται ενδεικτικά τα εξής: Το βιβλιοπωλείο της Πολιτείας στην οδό Ασκληπιού, το θεωρούμενο από πολλούς ως το κατεξοχήν ωφελημένο εν μέσω κρίσης, δημοσίευσε για πρώτη φορά ισολογισμό, ως A.E., το 2013· σ' αυτόν καταγράφονται πωλήσεις 7,5 εκ. ευρώ αλλά οριακή ζημία -και όχι κέρδη- χρήσεως 46,4 χιλ. ευρώ. Ταυτόχρονα, το Public –πλέον ως Retail World A.E. μετά την απορρόφηση των περισσότερων καταστημάτων Multirama–, η «ταχύτερα αναπτυσσόμενη» αλυσίδα καταστημάτων πολιτιστικών προϊόντων στην Ελλάδα εν μέσω κρίσης, με ένα δίκτυο 45 καταστημάτων στην Ελλάδα και τριάντα στην Κύπρο, εξακολουθεί να εμφανίζει ζημιογόνες χρήσεις (2012: πωλήσεις 79,6 εκ. ευρώ, ζημία 4,8 εκ. ευρώ· 2013: πωλήσεις 134,2 εκ. ευρώ, ζημία 11,5 εκ. ευρώ). Είναι δε χαρακτηριστικό ότι δεν επωφελήθηκε από την κατάργηση της Ενιαίας Τιμής Βιβλίου για την προσφορά εκπτώσεων μεγαλύτερων του 10% στις νέες κυκλοφορίες μη λογοτεχνικών βιβλίων, στις επανεκδόσεις κτλ.

Αποδείχθηκε, έτσι, ότι η αναγνωστική/καταναλωτική συμπεριφορά που αναπτύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια, ελλείψει μονιμότερων προϋποθέσεων (παράδοσης, καλλιέργειας, μορφωτικού κεφαλαίου κτλ.), κατέστησε την αγορά του βιβλίου πιο ευάλωτη στην ανισορροπία απ' ότι η συνολική κατάσταση των επιχειρήσεων.

4.3. Παραγωγική Διαδικασία

Η παραγωγική διαδικασία του βιβλίου διακρίνεται σε δύο βασικά στάδια, την άυλη και την υλική παραγωγή.

Η άυλη παραγωγή αφορά τη συγγραφή ενός έργου, την ενδεχόμενη μετάφρασή του στη γλώσσα έκδοσης, τη διόρθωση και την επιμέλεια, τη σελιδοποίηση, την ενδεχόμενη εικονογράφηση και τον σχεδιασμό εξωφύλλου.

Η υλική παραγωγή αφορά την εκτύπωση και τη βιβλιοδεσία.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η διανομή και προώθηση του βιβλίου σε ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων.

Οι συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας είναι συνήθως εξωτερικοί προμηθευτές ενός εκδοτικού οίκου, οι οποίοι πληρώνονται για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτοί είναι οι συγγραφείς, οι ατζέντηδες που μεσολαβούν μεταξύ συγγραφέων και εκδοτών, οι μεταφραστές, οι διορθωτές, οι επιμελητές, οι σελιδοποιοί, οι γραφίστες και οι εικονογράφοι για την άυλη παραγωγή και οι τυπογράφοι/βιβλιοδέτες για την υλική. Ωστόσο, πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις με μεγάλο όγκο βιβλιοπαραγωγής διαθέτουν επιμελητές, σελιδοποιούς και γραφίστες εντός της επιχείρησης, προκειμένου να έχουν στενή εποπτεία της ροής των εργασιών και πιο άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Επίσης, αξιοσημείωτη τάση της σύγχρονης εποχής είναι η ανάθεση εκτύπωσης σε τυπογραφεία εκτός Ελλάδας, αφενός για την ελαχιστοποίηση του κόστους αφετέρου για ειδικές εκδόσεις που απαιτούν υψηλά λειτουργικά κόστη, τα οποία τα ελληνικά τυπογραφεία δεν μπορούν να υποστηρίξουν με τους χαμηλούς όγκους

που αναλαμβάνουν για την ελληνική αγορά. Οι χώρες που προτιμούν οι εκδοτικοί οίκοι για τέτοιες υπηρεσίες είναι φυσικά η Κίνα, καθώς και η γειτονική Τουρκία, η Πολωνία, η Γερμανία και άλλες.

4.4. Βασικές Κατηγορίες Βιβλίων

Οι βασικές κατηγορίες βιβλίων είναι:

α) Λογοτεχνία - ποίηση: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται όλα τα είδη μυθιστορήματος (κοινωνικό, ιστορικό, αστυνομικό, ερωτικό, εφηβικό, παιδικό κ.α.), τα διηγήματα ενηλίκων και παιδικά, τα θεατρικά έργα, καθώς και η ποίηση παντός είδους. Τα λογοτεχνικά έργα δεν περιορίζονται στην επικοινωνία αλλά παράγονται με αισθητικές αξιώσεις και αναζητήσεις ποιοτήτων και αξιών. Καθώς λοιπόν τέρπουν και ψυχαγωγούν τον αναγνώστη αποτελούν την κατηγορία βιβλίου με την μεγαλύτερη απήχηση στο αναγνωστικό κοινό και ως εκ τούτου με την μεγαλύτερη παραγωγή.

β) Βιβλία γενικών γνώσεων: Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται βιβλία γενικής αναφοράς όπως λεξικά, εγκυκλοπαίδειες, βιβλία αυτοβοήθειας, μαγειρικής, λευκώματα, ταξιδιωτικοί οδηγοί κ.α.

γ) Επιστημονικά βιβλία: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται πανεπιστημιακά συγγράμματα, δοκίμια, μελέτες και έρευνες ποικίλων αντικειμένων των ανθρωπιστικών, των θετικών και των τεχνολογικών επιστημών.

4.5. Κυρίαρχες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Αυτήν τη στιγμή δραστηριοποιούνται στον κλάδο των εκδόσεων βιβλίων πάνω από 200 οίκοι ποικίλου μεγέθους. Ωστόσο, οι κυρίαρχες επιχειρήσεις του κλάδου που μοιράζονται τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς δεν ξεπερνούν τις 5 στον αριθμό και δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον σε εκδόσεις λογοτεχνικών βιβλίων με παρόμοιο αντικείμενο. Αυτές είναι οι Εκδόσεις Ψυχογιός, οι Εκδόσεις Πατάκη, Μίνωας, Μεταίχμιο, Διόπτρα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος και Εκδοτικός Οίκος Λιβάνη.

Παρακάτω ακολουθεί ένα σύντομο ιστορικό των μεγαλύτερων εκδοτικών του κλάδου, πλην των Εκδόσεων Ψυχογιός που αποτελεί την προς μελέτη επιχείρηση:

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΤΑΚΗ

Η Σ. Πατάκης Ανώνυμη Εκδοτική, Εμπορική και Διανεμητική Εταιρεία (Σ. ΠΑΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε.Δ.Ε.) είναι κυρίως γνωστή ως ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΤΑΚΗ. Η εταιρεία στην παρούσα φάση είναι κατά το 87% παραγωγική εταιρεία και κατά το 13% εμπορική. Η προσφορά υπηρεσιών και η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων ανήκουν, επίσης, στις δραστηριότητες της εταιρείας. Τα είδη που παράγει η ίδια η εταιρεία είναι κυρίως βιβλία (το 98,5% των παραγομένων από την ίδια ειδών). Ελάχιστο ποσοστό της παραγωγής της αποτελούν τα περιοδικά, το εκπαιδευτικό υλικό και τα software. Η εμπορική της δραστηριότητα αφορά κυρίως το γενικό βιβλιοπωλείο επί της οδού Ακαδημίας 65 στην Αθήνα. Το ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις άλλων εκδοτικών οίκων στο βιβλιοπωλείο επί της Ακαδημίας 65, επί του συνόλου του κύκλου εργασιών της εταιρείας είναι το 11%. Στην εμπορική της δραστηριότητα συμπεριέλαβε πρόσφατα την εισαγωγή και εμπορία χαρτικών και ειδών γραφείου, καθώς και τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς για την προμήθεια βιβλίων σε τρίτους. Η προσφορά υπηρεσιών αφορά περιπτώσεις όπως η συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο για τη συγγραφή/έκδοση βιβλίων για την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς και οι περιπτώσεις συμμετοχής σε προγράμματα. Τέλος, η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων εταιρειών αφορά την περίπτωση της εταιρείας Starbooks (κατόχου αλυσίδας βιβλιοπωλείων με τον τίτλο "Βιβλιοτοπία"), το 25% των μετοχών της οποίας κατέχει η εταιρεία.

Το κύριο έργο, πάντως, παραμένει, όπως αναφέρθηκε, η έκδοση βιβλίων. Τα βιβλία που εκδίδονται από την εταιρεία είναι Ελλήνων συγγραφέων ή ξένων συγγραφέων μεταφρασμένα στα Ελληνικά. Η παραγωγή του μεγαλύτερου μέρους γίνεται στην Ελλάδα, αλλά σημαντικό ποσοστό εισάγεται και από το εξωτερικό (συμπαραγωγές με ξένους εκδοτικούς οίκους).

Οι Εκδόσεις Πατάκη εκδίδουν εκπαιδευτικά βιβλία, βιβλία για παιδιά και για νέους, λεξικά, επιστημονικά βιβλία, λογοτεχνικά βιβλία, βιογραφίες, λογοτεχνικές ανθολογίες, ντοκουμέντα, βιβλία πρακτικής ζωής, ημερολόγια κ.ά.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΙΝΩΑΣ

Οι εκδόσεις ΜΙΝΩΑΣ ιδρύθηκαν το 1952 από τη Μαίρη Κωνστανταροπούλου-Δρούγκα. Το εκδοτικό ταξίδι ξεκίνησε με τα βιβλία του Μενέλαου Λουντέμη, 'Έκσταση, Συννεφιάζει και Ένα παιδί μετράει τα άστρα και ακολούθησε η σειρά βιβλίων του Ιουλίου Βερν, ενώ το 1966 εκδόθηκε η Γαλάζια Βιβλιοθήκη, στόχος της οποίας ήταν να μυήσει τους νεαρούς αναγνώστες στα αριστουργήματα της ελληνικής και της παγκόσμιας λογοτεχνίας.

Το 1980, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, κυκλοφόρησαν από τις εκδόσεις Μίνωας βιβλία βασισμένα σε τηλεοπτικές σειρές, ενώ τη δεκαετία του 1990, και συγκεκριμένα το 1994, εκδίδεται ένα παιδικό βιβλίο-σταθμός: Τα τρία μικρά λυκάκια του Ευγένιου Τριβιζά. Το 1995, ο εκδοτικός οίκος ξεκίνησε τη συνεργασία του με τη Walt Disney για την έκδοση βιβλίων με τους γνωστούς ήρωες της εταιρείας.

Η ποιότητα και η ποικιλία του παιδικού βιβλίου καθιέρωσαν τις εκδόσεις Μίνωας ως έναν από τους πλέον σημαντικούς εκδοτικούς οίκους στην Ελλάδα. Τα τελευταία είκοσι χρόνια ο κατάλογός τους έχει εμπλουτιστεί με βιβλία που απευθύνονται σε ενήλικες, καλύπτοντας όλες της βασικές κατηγορίες: βιβλία πρακτικής ζωής και αυτοβελτίωσης, συμβουλευτικά βιβλία για την οικογένεια, πολιτικό δοκίμιο, βιβλία για την οικονομία, ιστορικά βιβλία, ημερολόγια, βιβλία μαγειρικής κ.ά.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1993 από τον Νώντα και τη Βάσω Παπαγεωργίου και ξεκίνησε τη δραστηριότητά της εστιάζοντας στο εκπαιδευτικό και το επιστημονικό βιβλίο.

Επεκτάθηκε γρήγορα (από το 2000) και στη λογοτεχνία –ελληνική και ξένη– και στο παιδικό βιβλίο. Τα βιβλία μας και οι συγγραφείς μας βρήκαν απήχηση τόσο από το αναγνωστικό κοινό όσο και από την κριτική με βραβεία και διακρίσεις.

Παράλληλα, ο επιστημονικός κατάλογος των εκδόσεων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων το οποίο φιλοδοξεί να ικανοποιήσει ποικίλα ενδιαφέροντα, γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη δυναμική παρουσία των εκδόσεων στον χώρο του πανεπιστημιακού εγχειριδίου.

Σήμερα, η επιχείρηση απασχολεί περίπου πενήντα υπαλλήλους σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη στο εκδοτικό τμήμα, στο δημιουργικό (dtp), στο τμήμα παραγωγής, στα τμήματα δικαιωμάτων, προώθησης, marketing, πωλήσεων και στο λογιστήριο. Επιπλέον, υπάρχουν μόνιμες συνεργασίες με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών σε διάφορους τομείς, όπως είναι η συγγραφή, η μετάφραση, η διαφήμιση, ο σχεδιασμός ιστοσελίδων κ.λπ. Οι εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ διαθέτουν τον κατάλληλο υλικοτεχνικό εξοπλισμό και τμήματα καταρτισμένα και οργανωμένα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν κάθε εκδοτική δραστηριότητα.

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ

Η εταιρεία Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη Α.Β.Ε. ιδρύθηκε στην αρχική της μορφή το 1972 με την επωνυμία «ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΠΕ». Το 1993, ιδρύθηκε ο «Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη Α.Β.Ε» (ΕΟΛ) με διακριτικό τίτλο «ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΑΒΕ». Από τις αρχές του 1994, ο Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές του και να προχωρήσει στην πραγματοποίηση των εργασιών της προεκτύπωσης εντός της εταιρείας, προκειμένου να καθετοποιήσει το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την έκδοση ενός βιβλίου.

Το 1995, ο Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη δημιούργησε το τμήμα των ηλεκτρονικών εκδόσεων. Στόχος του ΕΟΛ ήταν η διείσδυση στην αγορά των νέων τεχνολογιών. Τα CD-ROM, τα CD-I και το Internet αποτέλεσαν ένα μεγάλο στοίχημα για τον ΕΟΛ που είχε στην κατοχή του υψηλής ποιότητας περιεχόμενο.

Ο Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη παράλληλα με κάθε επιχειρηματική του δραστηριότητα συμμετέχει σε έργα για την κοινωνία με πολιτιστικό και

εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Ευαισθητοποιείται στην ανάγκη των αναγνωστών που έχουν έντονο κοινωνικό προβληματισμό και έχει δημιουργήσει ειδική σειρά βιβλίων που όχι μόνο ενημερώνουν αλλά και δίδουν στον αναγνώστη ικανότητα και τα εργαλεία για την περαιτέρω έρευνα.

Τα κυριότερα προϊόντα του Εκδοτικού οργανισμού Λιβάνη είναι:

- Βιβλία
- Εκπαιδευτικά CD-ROM
- Περιοδικά
- Λογισμικό εμπορικών εφαρμογών
- Τεχνικοοικονομικές μελέτες
- Υπηρεσίες Internet

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Οι Εκδόσεις Κλειδάριθμος ιδρύθηκαν το 1985 και τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους δραστηριοποιήθηκαν στον χώρο της Πληροφορικής και στις τεχνικές και επιστημονικές εκδόσεις, εδραιώνοντας την παρουσία τους στον ελληνικό εκδοτικό χώρο και συμβάλλοντας αποφασιστικά στην καθιέρωση της ελληνικής ορολογίας Πληροφορικής. Οι πρώτοι τίτλοι που εκδόθηκαν αφορούσαν αποκλειστικά τους τομείς της Τεχνολογίας, της Μηχανολογίας, της Ηλεκτρονικής και της Πληροφορικής, αλλά από τη δεκαετία του 1990 άρχισαν να επεκτείνονται και στους τομείς των οικονομικών επιστημών και της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς και στον χώρο της προσωπικής βελτίωσης και ανάπτυξης.

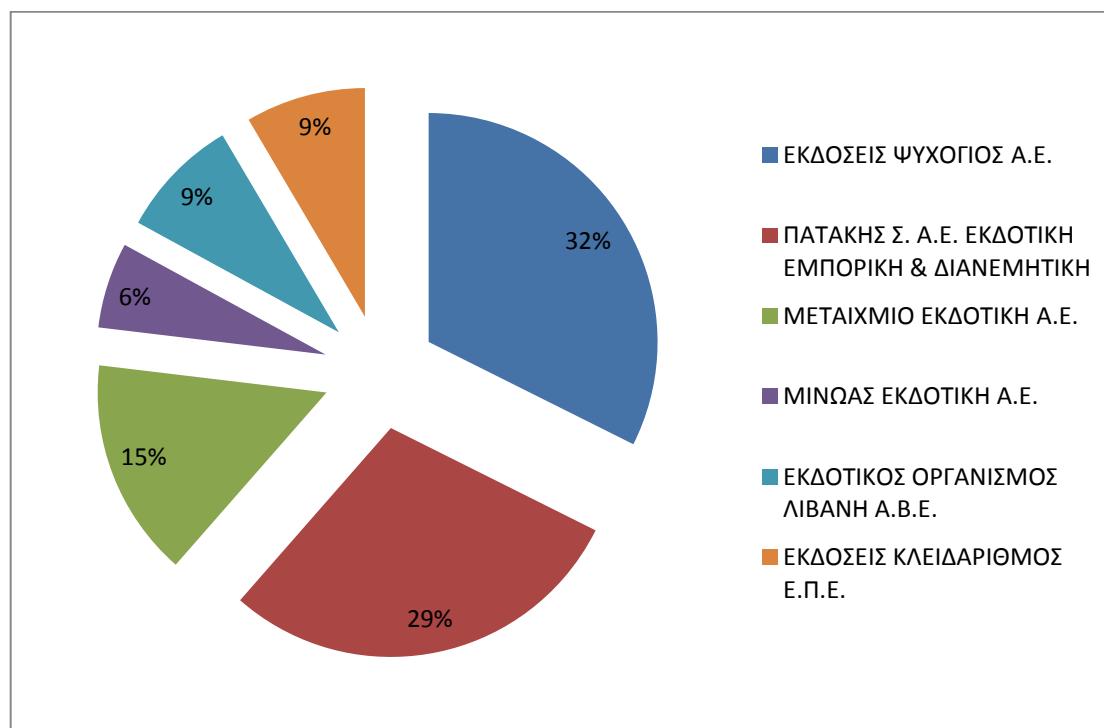
Εδώ και περισσότερα από 20 έτη οι Εκδόσεις Κλειδάριθμος συνεργάζονται με τους μεγαλύτερους εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού, όπως είναι για παράδειγμα οι Microsoft Press (ως αποκλειστικός εκπρόσωπος), Pearson, McGraw Hill, Wiley, Elsevier, Penguin Books, Harper Collins, DK, Random House, Simon & Schuster, Hachette, και άλλοι. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχουν εκδώσει πολυάριθμους αξιόλογους επιστημονικούς τίτλους –οι περισσότεροι από τους οποίους χρησιμοποιούνται ως ακαδημαϊκά συγγράμματα στις σημαντικότερες πανεπιστημιακές σχολές της Ελλάδας– καθώς και επιστημονικά περιοδικά στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα. Αξίζει να αναφερθεί πως, στην έκθεση βιβλίου

της Φρανκφούρτης του 2004, οι Εκδόσεις Κλειδάριθμος βραβεύτηκαν από τη Microsoft με τον τίτλο (*Worldwide*) *Publisher of the Year*.

Τα τελευταία χρόνια, οι Εκδόσεις Κλειδάριθμος επεκτείνουν διαρκώς τη δραστηριότητά τους και σε νέους τομείς –όπως η ελληνική και ξένη λογοτεχνία (με την έκδοση πολλών δεκάδων τίτλων από το 2011), η ιστορία, η εκλαϊκευμένη επιστήμη, η ψυχολογία, η οικονομική επιτυχία, η υγεία, οι εναλλακτικές θεραπείες, το παιδικό εκπαιδευτικό βιβλίο, και άλλοι.

4.5.1 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Για την ανάλυση του ανταγωνισμού και τη διαμόρφωση των μεριδίων της αγοράς χρησιμοποιήθηκαν δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις των εταιρειών για τα έτη 2009-2016.



Διάγραμμα 4.5.1 Ανάλυση % επί των πωλήσεων των εταιρειών για το έτος 2016

Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί οικονομικού έτους 2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο.

Πίνακας 4.5.1: Απεικόνιση των πωλήσεων για τα έτη 2013-2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο

Ποσά σε εκ. EUR	2013	2014	2015	2016
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.	13,63	14,07	13,35	14,00
ΠΑΤΑΚΗΣ Σ. Α.Ε. ΕΚΔΟΤΙΚΗ				
ΕΜΠΟΡΙΚΗ &				
ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΗ	12,94	12,38	12,49	12,57
ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	7,44	7,44	5,88	6,68
ΜΙΝΩΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	3,08	3,01	2,41	2,62
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ				
ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε.	7,65	6,31	4,21	3,70
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ				
Ε.Π.Ε.	4,42	4,11	3,45	3,67
Σύνολο	49,16	47,32	41,79	43,24

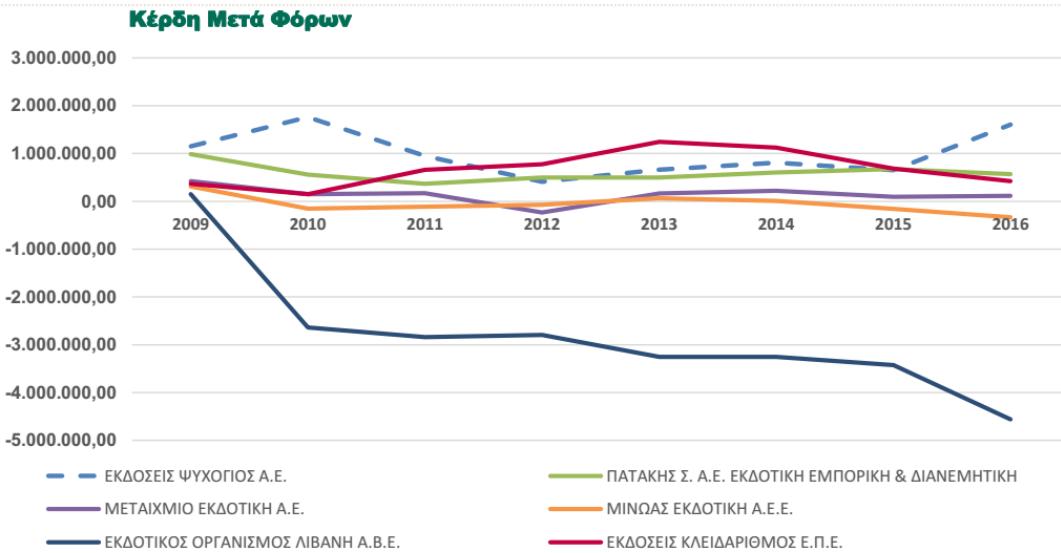
Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί οικονομικών ετών 2013-2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο.

Συμπεράσματα

- Στον ανωτέρω πίνακα συνοψίζονται οι πωλήσεις των εταιρειών για τις περιόδους 2013-2016. Η εταιρεία Εκδόσεις Ψυχογιός παρουσιάζει για όλα τα έτη που προαναφέρθηκαν τις μεγαλύτερες πωλήσεις ενώ ακολουθεί η εταιρεία Πατάκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τη μεγαλύτερη μεταβολή στις πωλήσεις παρουσιάζει ο Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, καθώς το 2016 το σύνολο των πωλήσεων είναι της τάξης των 3,7 εκ. EUR έναντι 7,65 εκ. EUR το 2013 (συνολική μείωση των πωλήσεων της τάξης του 52%).
- Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τις επιλεχθείσες εταιρείες εμφανίζει κατά το έτος 2016 η εταιρεία Εκδόσεις Ψυχογιός με ποσοστό 32%, ενώ ακολουθεί η εταιρεία Πατάκης με ποσοστό 29%.
- Τη μεγαλύτερη μείωση του μεριδίου αγοράς για την περίοδο 2013-2016 εμφανίζει ο Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, ύψους 7%, ενώ οι εταιρείες Εκδόσεις Ψυχογιός και Πατάκης Εκδοτική έχουν καταφέρει να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους για την αντίστοιχη περίοδο κατά 5% και 3% αντίστοιχα.

4.5.2 ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ

Κέρδη Μετά Φόρων



Διάγραμμα 4.5.2 Κέρδη Μετά Φόρων για τα έτη 2009-2016

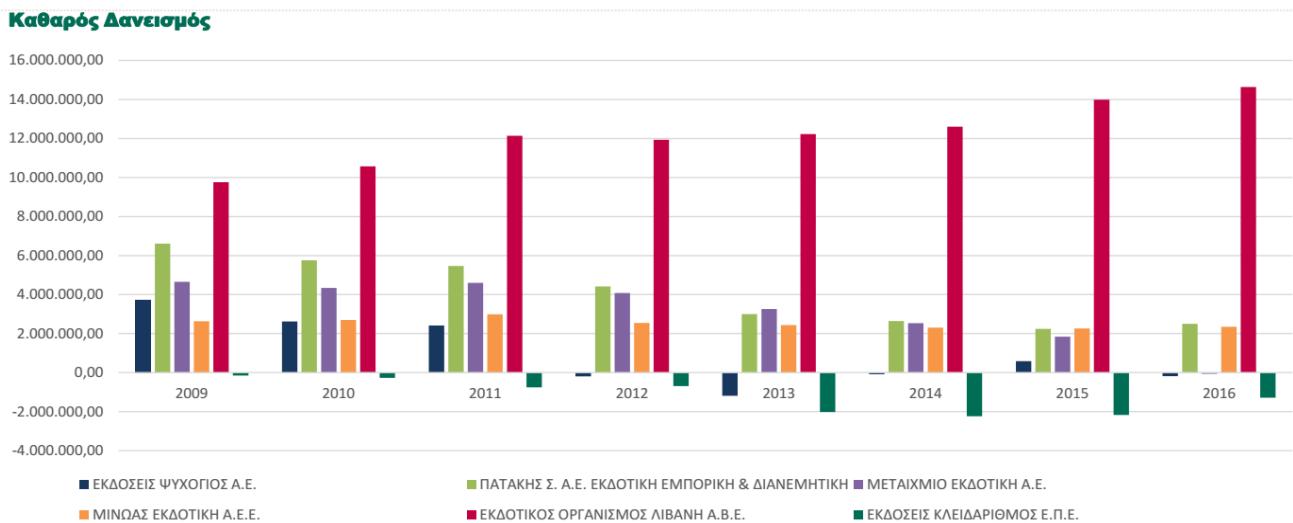
Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί οικονομικών ετών 2009-2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο.

Συμπεράσματα

- Όπως παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες διατήρησαν την κερδοφορία τους με εξαίρεση τις εταιρείες Μίνωας Εκδοτική και Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.
- Παρά τη σημαντική αύξηση κερδών για την εταιρεία Εκδόσεις Ψυχογιός το 2016 (1,6 εκ. από 0,7 εκ. το 2015), τα αποτελέσματα των υπό εξέταση εταιρειών επηρεάστηκαν από τις ζημιές του Εκδοτικού Οργανισμού Λιβάνη (4,6 εκ. ζημία το 2016).
- Αξίζει να αναφερθεί πως μεταξύ των ετών 2009-2016 μόνο οι εταιρείες Εκδόσεις Ψυχογιός και Εκδόσεις Κλειδάριθμος κατάφεραν να αυξήσουν τα κέρδη τους κατά 40% και 16% αντίστοιχα.

4.5.3 ΚΑΘΑΡΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

Καθαρός Δανεισμός



Διάγραμμα 4.5.3 Καθαρός Δανεισμός για τα έτη 2009-2016

Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί οικονομικών ετών 2009-2016 των εταιρειών Ψυχογιός, Πατάκης, Μεταίχμιο, Μίνωας, Λιβάνης και Καλειδοσκόπιο.

Συμπεράσματα

- Οι εταιρείες Εκδόσεις Ψυχογιός και Εκδόσεις Κλειδάριθμος εμφανίζουν ειδικότερα για το διάστημα 2012-2016 ιδιαίτερα χαμηλό δανεισμό.
- Ο Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη διατηρεί τον καθαρό δανεισμό σε υψηλά επίπεδα καθώς είναι της τάξης του 14,6 εκ. το 2016.
- Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία Πατάκης Εκδοτική για να διατηρήσει τη θέση της και το μερίδιο αγοράς της για την περίοδο 2009-2016 διατήρησε σε υψηλά επίπεδα τον καθαρό δανεισμό (2,5 εκ.) ο οποίος ωστόσο μειώνεται σταδιακά.

4.6 Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων Porter στον Εκδοτικό Κλάδο στην Ελλάδα

1. Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων

Αν και φαινομενικά η έκδοση ενός βιβλίου ακούγεται ως μια απλή διαδικασία, εφόσον το περιεχόμενο διαθέτει ποιότητα, ωστόσο η παραγωγή και η διάθεση του βιβλίου στην αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση. Δύσκολα μια νέα επιχείρηση μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακος ενός εδραιωμένου εκδότη, καθώς η παραγωγή θα

αφορά περιορισμένα αντίτυπα. Επίσης, η πρόσβαση στα ήδη περιορισμένα βιβλιοπωλεία, αποτέλεσμα της κρίσης, είναι αρκετά δύσκολη, καθώς θα πρέπει να κερδίσει χώρο στο ράφι και να ανταγωνιστεί τους όρους συναλλαγής μεγάλων παικτών. Δικαιολογημένα, ένας βιβλιοπώλης δε θα παρακάμψει τα ευπώλητα βιβλία ενός μεγάλου οίκου για νέους τίτλους αμφίβολης επιτυχίας.

Παρ'όλα αυτά, η εκλεκτική έκδοση βιβλίων με στοχευμένο μάρκετινγκ στο κατάλληλο κοινό είναι πιθανό να στεφθεί με επιτυχία.

2. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχείρησεων

Η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση της αγοράς σε λίγους και ισχυρούς παίκτες, καθώς και τη συνολική συρρίκνωση του κλάδου. Η πίτα είναι μικρότερη και μοιράζεται μεταξύ λίγων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των εκδοτικών οίκων, οι οποίοι πασχίζουν να προσφέρουν διαφοροποιημένο προϊόν σε ανταγωνιστικές τιμές. Χαρακτηριστική είναι η μάχη των οίκων όταν πλειοδοτούν για την απόκτηση ευπώλητων συγγραφέων/τίτλων.

3. Απειλή από υποκατάστata προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστata προϊόντα για το βιβλίο είναι συνεχώς αυξανόμενη εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και της διάδοσης του διαδικτύου. Ειδικά στα νεανικά κοινά ο χρόνος διαβάσματος για ψυχαγωγία δαπανάται εν πολλοίσι στη χρήση των social media.

Επίσης, για την εύρεση πληροφοριών σπάνια θα ανατρέξει σε κάποιο βιβλίο και θα προτιμήσει την αναζήτηση αποτελεσμάτων στο Google. Άλλα υποκατάστata του βιβλίου με ισχυρή παρουσία στη σύγχρονη καθημερινότητα είναι η ιδιωτική και συνδρομητική τηλεόραση, ο κινηματογράφος και τα ψηφιακά παιχνίδια.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι εν καιρώ κρίσης το βιβλίο για πολλά νοικοκυριά είναι πολυτέλεια, με αποτέλεσμα να περικόπτεται ως δαπάνη.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Ως αγοραστές του κλάδου θεωρούνται αφενός οι τελικοί καταναλωτές, δηλαδή οι ίδιοι οι αναγνώστες βιβλίων και αυτοί που τα αγοράζουν ως δώρα, αφετέρου οι λιανέμποροι των βιβλίων, δηλαδή τα βιβλιοπωλεία, τα super market, τα πολυκαταστήματα, τα e-shop και άλλα σημεία πώλησης.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη κρίνεται υψηλή, καθώς εν καιρώ κρίσης, είναι δυνατόν να προτιμήσουν βιβλία σε προσφορά, βιβλία παλαιότερης έκδοσης, πιο οικονομικά, καθώς και βιβλία δημοφιλών ειδών λογοτεχνίας σε πιο ανταγωνιστικές τιμές.

Ωστόσο, καθώς για τους εντατικούς αναγνώστες το βιβλίο είναι αμιγώς διαφοροποιημένο προϊόν (διαβάζω μόνο τον συγγραφέα και το έργο που μου αρέσει), σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη είναι χαμηλή, αλλά αυτή η κατηγορία αποτελεί μόνο το 10% του πληθυσμού.

Αναφορικά με τη δεύτερη κατηγορία των αγοραστών, δηλαδή των λιανεμπόρων, η διαπραγματευτική τους δύναμη διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθός τους. Είναι προφανές ότι η αλυσίδα Public έχει σαφώς μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από ένα συνοικιακό βιβλιοπωλείο, καθώς και δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Όμως, ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των βιβλίων περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των βιβλιοπωλών. Δύσκολα θα επιβληθούν δυσμενείς όροι στη συναλλαγή με έναν μεγάλο εκδότη ευπώλητων βιβλίων.

5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ως προμηθευτές ενός εκδοτικού οίκου λογίζονται οι συγγραφείς, οι μεταφραστές, οι εξωτερικοί επιμελητές και γραφίστες, οι ξένοι εκδοτικοί οίκοι, οι τυπογράφοι, οι βιβλιοδέτες και άλλοι.

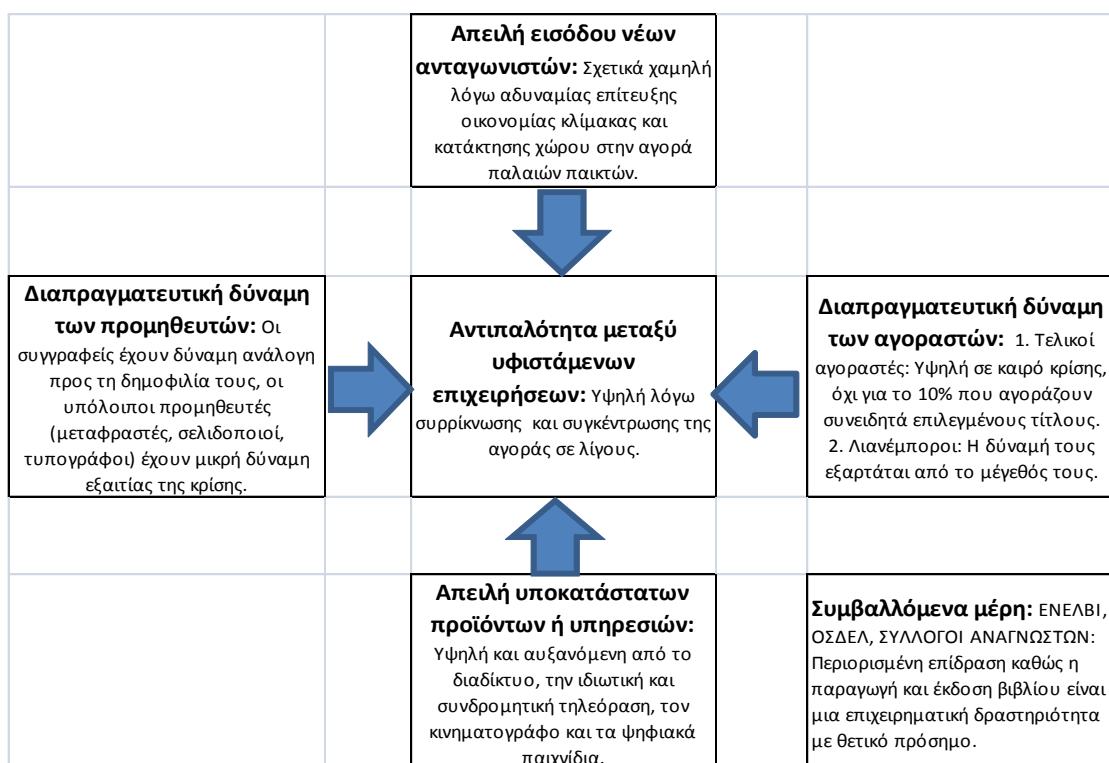
Είναι προφανές ότι η διαπραγματευτική δύναμη των συγγραφέων συνδέεται άρρηκτα με το μέγεθός τους. Για παράδειγμα, ευπώλητοι συγγραφείς, όπως η J.K. Rowling (Harry Potter) και ο Dan Brown διεκδικούν αμύθητα ποσά, σε αντίθεση με άσημους πρωτοεμφανιζόμενους συγγραφείς.

Οι υπόλοιποι προμηθευτές της παραγωγικής διαδικασίας έχουν περιορισμένη δύναμη εξαιτίας της κρίσης του κλάδου και της υψηλής προσφοράς.

6. Συμβαλλόμενα μέρη

Ως συμβαλλόμενα μέρη στον κλάδο του βιβλίου μπορούν να θεωρηθούν οι μέτοχοι των εταιρειών, οι εκάστοτε κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και οι διάφοροι σύλλογοι του κλάδου (ΟΣΔΕΛ, ΕΝΕΛΒΙ κ.ά.). Συνολικά, θα λέγαμε ότι μπορούν να ασκήσουν στον κλάδο περιορισμένη επίδραση, καθώς η παραγωγή και έκδοση βιβλίου είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα με θετικό πρόσημο, εφόσον συνδέεται άμεσα με την παραγωγή πολιτισμού.

Διάγραμμα 4.6.1 Υπόδειγμα Porter στον εκδοτικό κλάδο



Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Έχοντας από την αξιολόγηση των 5 δυνάμεων που ορίζουν τον κλάδο, με βάση το υπόδειγμα του Porter, θα λέγαμε ότι ο κλάδος των εκδόσεων βιβλίων χαρακτηρίζεται από οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων εκδοτών, καθώς η συρρικνωμένη αγορά μοιράζεται σε λίγους. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου είναι μεγάλη, εξαιτίας της διάδοσης του διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, καθώς και όλων των ψηφιακών μέσων (τηλεόραση, smartphones, tablets). Η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι σχετική, αλλά είναι υπολογίσιμη η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Δεν είναι τόσο μεγάλη η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η επίδραση των συμβαλλόμενων μερών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=node&cnode=596>
2. <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=6129&cnod e=307>
3. <http://www.ekebi.gr/frontoffice/isologismoi/Bookstores2009d.htm>
4. <http://www.patakis.gr/>
5. <https://www.metaixmio.gr>
6. <http://minoas.gr/>
7. <https://www.dioptra.gr/>
8. <http://www.klidarithmos.gr/>
9. Porter's Five Forces, Strategy Skills, www.free-mamagement-ebooks.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Προχωρώντας προς την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των Εκδόσεων Ψυχογιός, που είναι η υπό μελέτη επιχείρηση της παρούσας εργασίας, θα εστιάσουμε στην ανεύρεση μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες που θα εξεταστούν αναλυτικά για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με τα παραπάνω είναι: η **δομή** της επιχείρησης (structure), η **κουλτούρα** της (culture) και οι **πόροι** της (resources).

Η ανάλυση που ακολουθείται βασίζεται σε πληροφορίες εκ των ίσω της επιχείρησης.

5. 2 Κουλτούρα επιχείρησης

Ξεκινώντας από την κουλτούρα της επιχείρησης, θα παραθέσουμε την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, όπως έχει διατυπωθεί στην ιστοσελίδα της. Οι Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ έχουν ως στόχο την ψυχαγωγία και την επιμόρφωση του ελληνικού αναγνωστικού κοινού, μέσω των εκδόσεων στην ελληνική γλώσσα λογοτεχνικών έργων 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 ΨΥΧΟΓΙΟΣ κατέχουν την ηγετική θέση στον ελληνικό εκδοτικό χώρο μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρείας και μέσω της 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.¹³

¹³ <http://www.psichogios.gr>

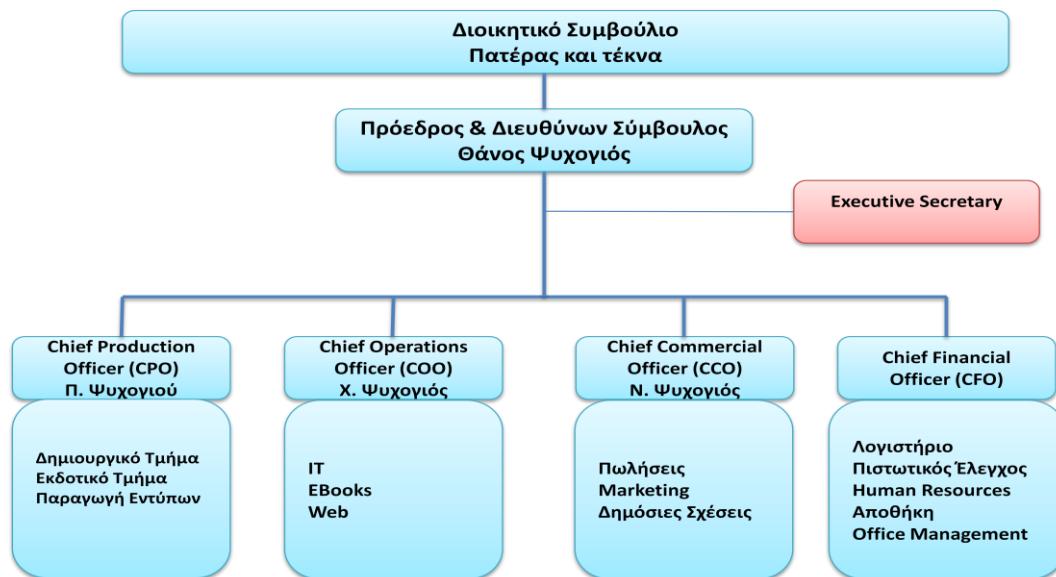
Οι αξίες, οι οποίες διακατέχουν την επιχείρηση είναι: το ήθος, η αποτελεσματικότητα, η δημιουργικότητα, ο αλληλοσεβασμός, η ομαδικότητα, η άψογη εξυπηρέτηση πελατών και το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας που εμπνέει εμπιστοσύνη. Καθώς πρόκειται για μια αμιγώς οικογενειακή επιχείρηση, οι παραπάνω αξίες εκκινούν από τους ιδιοκτήτες, που είναι διοικητικά στελέχη, και αντανακλούν σε όλους τους εργαζομένους.

Άλλες διαστάσεις που καθορίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης είναι η καινοτομία, τόσο στη χρήση της τελευταίας τεχνολογίας για πληροφοριακά συστήματα, την καθημερινή λειτουργία αλλά και τα ίδια τα προϊόντα, όσο και στις πρακτικές εν γένει, με πρωτότυπους τρόπους οργάνωσης του εργασιακού χώρου και διαδικασιών (open space γραφεία, μη σταθερές θέσεις κ.ά.), ο προσανατολισμός στον άνθρωπο, με επιπλέον παροχές προς τους εργαζομένους (επιμορφωτικά σεμινάρια, δωρεάν βιβλία και κουπόνια κατά τις γιορτές, ιδιωτική ασφάλιση, πάρτι και δώρα για τα παιδιά των εργαζομένων, εταιρικές δράσεις σύσφιξης σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, υψηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη), καθώς και η διαρκής και βιώσιμη ανάπτυξη.

5.3 Δομή Επιχείρησης

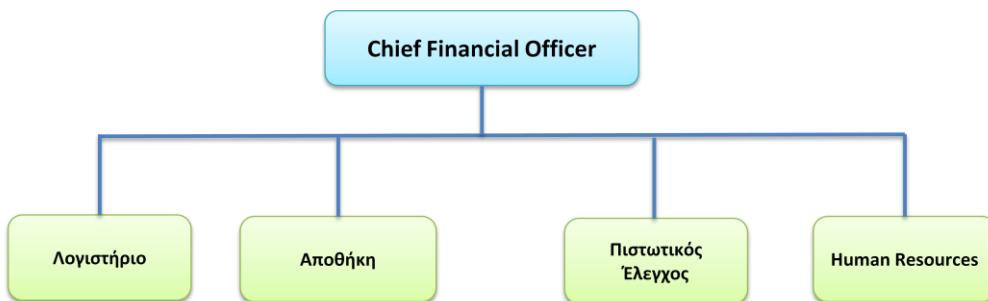
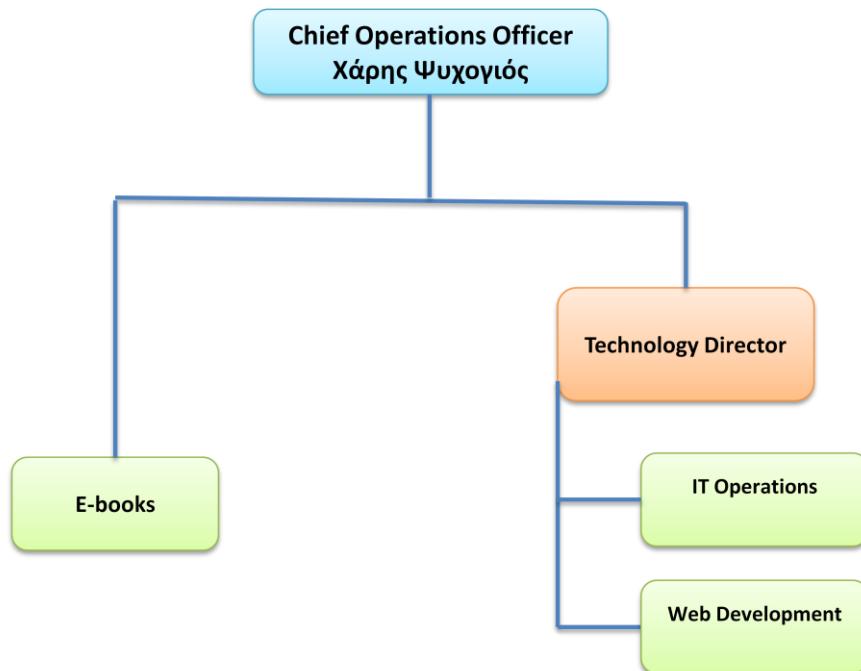
Οι Εκδόσεις Ψυχογιός διαθέτουν ένα οργανόγραμμα που ανταποκρίνεται πλήρως στα σύγχρονα διεθνή πρότυπα και, αν και οικογενειακή επιχείρηση, λειτουργεί με όρους πολυεθνικής.

Στα ακόλουθα διαγράμματα, το πλήρες οργανόγραμμα, στο οποίο κατανέμονται συνολικά 70 άτομα προσωπικού:



Organization Chart Commercial







Εικόνα 5.1: Οργανόγραμμα της επιχείρησης Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε.

Πηγή: Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε.

Η δομή της εταιρείας είναι λειτουργική (functional structure) με περαιτέρω εξειδικεύσεις ανά λειτουργία. Αυτή η οργανωτική δομή παρέχει στην εταιρεία τα εξής πλεονεκτήματα:

- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος
- Ευνοεί την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (κατά πώς είναι οργανωμένες οι λειτουργίες)
- Τυποποιεί & αυτοματοποιεί τις διαδικασίες
- Διαμοιράζεται τεχνογνωσία

Δραστηριότητες Επιχείρησης

Κύριες δραστηριότητες

Διαχείριση εισροών

Καθώς στην επιχείρηση, προϊόν αποτελεί το βιβλίο, ως πρώτες ύλες θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα χειρόγραφα κείμενα που υποβάλλονται προς αξιολόγηση, τις σχετικές εικονογραφήσεις (αν πρόκειται για παιδικά βιβλία), καθώς και τα ξένα δείγματα βιβλίων που μπορούν να μεταφραστούν στην ελληνική γλώσσα. Τη διαχείριση όλων αυτών αναλαμβάνει το Εκδοτικό Τμήμα, το οποίο με στελέχη εξειδικευμένα στην λογοτεχνία ενηλίκων ή για παιδιά, κάνει μια πολύ αυστηρή διαλογή και προτείνει την έκδοση των καλύτερων δειγμάτων προς τα μέλη του διοικητικού προσωπικού και του εμπορικού τμήματος. Ύστερα από ενδελεχή μελέτη και ομόφωνη απόφαση, επικυρώνεται η έκδοση ορισμένων τίτλων με βάση την αρτιότητα του κειμένου, τη λογοτεχνική αξία, την εμπορικότητα και τις προτιμήσεις του αναγνωστικού κοινού.

Λειτουργίες

Στις λειτουργίες της επιχείρησης θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που ακολουθούν την απόφαση έκδοσης ενός βιβλίου μέχρι αυτό να πάρει τελική μορφή. Αυτές είναι:

- Η μετάφραση (αν πρόκειται για ξένο βιβλίο)
- Η επιμέλεια
- Η σελιδοποίηση
- Ο σχεδιασμός εξωφύλλου
- Η παραγωγή (εκτύπωση και βιβλιοδεσία)

Εκτός της μετάφρασης και της παραγωγής, οι υπόλοιπες διαδικασίες γίνονται εντός της εταιρείας (*in house*) καθώς έχει υπολογιστεί ότι ο όγκος παραγωγής και η συχνότητα έκδοσης τίτλων των Εκδόσεων Ψυχογιός απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό, με υψηλή κατάρτιση και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, κάτι που ίσως δε θα ήταν εφικτό αν αυτές οι υπηρεσίες ήταν εξωτερικές (*outsourced*). Επίσης, ο μεγάλος όγκος παραγωγής καθιστά πιο συμφέρουσα ως προς το κόστος την παροχή αυτών των υπηρεσιών από μόνιμο προσωπικό.

Συγκεκριμένα, όλα τα άτομα που εργάζονται πάνω στην άυλη (όπως λέγεται) παραγωγή του βιβλίου βρίσκονται μαζί σε έναν open space χώρο ώστε να ανταλλάσσουν εύκολα χρήσμες πληροφορίες, να υιοθετούν ένα κοινό στιλ έκφρασης που εκφράζει την εταιρεία και να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε ό,τι ανάγκη προκύψει.

Τα αρχεία της εταιρείας διατηρούνται σε servers μεγάλης χωρητικότητας και ακολουθούν το σύστημα μηχανογράφησης, όπως έχει εδραιωθεί με το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας (ERP) με μοναδικούς κωδικούς ανά τίτλο.

Τα προγράμματα που χρησιμοποιούν οι σχεδιαστές και οι σελιδοποιοί είναι τελευταίας τεχνολογίας ενώ γίνεται συστηματικά καταγραφή των εργατωρών ανά βιβλίο για κάθε υπηρεσία ώστε να υπάρχει πλήρης έλεγχος του κόστους.

Όσον αφορά, τα στάδια της εκτύπωσης, πλαστικοποίησης εξωφύλλου και βιβλιοδεσίας, ακολουθούμε μια πολύ αυστηρή επιλογή προμηθευτών, οι οποίοι διαθέτουν πιστοποιήσεις ευρωπαϊκών προδιαγραφών λειτουργίας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Τους προμηθεύουμε εμείς με χαρτί υψηλής ποιότητας, το οποίο αποθηκεύεται σε κατάλληλους χώρους, ενώ για κάθε στάδιο της παραγωγής λαμβάνουμε πρώτα δείγματα προς έλεγχο, έχοντας πλήρη εποπτεία των εργασιών.

Στο πλαίσιο επιδίωξης οικονομιών κλίμακας και προσφοράς προς το αναγνωστικό κοινό καινοτόμων βιβλίων (ενηλίκων και παιδικών) συμμετέχουμε σε συμπαραγωγές (co-editions) βιβλίων με άλλους διεθνείς εκδοτικούς οίκους, επωφελούμενοι από ανταγωνιστικά κόστη παραγωγής (κυρίως στην Κίνα) και καινοτόμων χαρακτηριστικών (ήχοι, pop up, περίτεχνα κοπτικά κ.ά.), που δεν είναι εφικτά σε εγχώριες παραγωγικές μονάδες.

Διαχείριση Εκροών

Μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, τα έτοιμα βιβλία αφού συσκευαστούν σε κατάλληλα κιβώτια, τα οποία με τη σειρά τους παλετοποιούνται, μεταφέρονται μέσω της οδικής ή της θαλάσσιας οδού από τον τυπογράφο προς την αποθήκη.

Η επιχείρηση έχει αναθέσει τις μεταφορές αποκλειστικά σε έναν διαμεταφορέα, οποίος εγγυάται τα χαμηλότερα ναύλα, ασφάλεια στις μεταφορές, εξοικονόμηση κόστους από τη συμφόρτωση (consolidation) όσο το δυνατόν περισσότερου εμπορεύματος σε ένα ταξίδι (αν πρόκειται για θαλάσσια μεταφορά), τον νομότυπο εκτελωνισμό, όπου είναι απαραίτητος, και γενικώς αποτελεσματικό συντονισμό των μεταφορών μεγάλου όγκου εμπορεύματος από πλήθος προμηθευτών.

Αναφορικά με την αποθήκευση, η επιχείρηση έχει επιλέξει τη λύση **third-party logistics** (3PL) με έναν σταθερό προμηθευτή στην περιοχή του Ασπρόπυργου. Εκεί, παρέχονται υπηρεσίες παραλαβής των προϊόντων, αποθήκευσής τους, καθώς και η διεκπεραίωση των παραγγελιών από τους πελάτες (picking, packing και διανομή). Στον ίδιο χώρο, αποθηκεύονται πρώτες ύλες, όπως χαρτί, ενώ λαμβάνουν χώρα και ανασυσκευασίες.

Η αποθήκη είναι επίσης πιστοποιημένη από διεθνή πρότυπα ενώ όλες οι ενέργειες που λαμβάνουν χώρα για λογαριασμό της επιχείρησης καταγράφονται στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας με το οποίο υπάρχει άμεση σύνδεση.

Μάρκετινγκ, Πωλήσεις και Δημόσιες Σχέσεις

Μάρκετινγκ

Η εταιρεία έχει στρατηγικά διαχωρίσει το μάρκετινγκ σε δύο μεγάλες κατηγορίες: αυτό που αφορά βιβλία ενηλίκων και αυτό που αφορά παιδικά προϊόντα (βιβλία και παιχνίδια). Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει την αποτελεσματικότερη προώθηση, τιμολόγηση και εν γένει χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ ανά κατηγορία με στόχο τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.



Όσον αφορά τα μέσα προώθησης που χρησιμοποιεί το τμήμα marketing, σε αυτά περιλαμβάνονται τόσο τα παραδοσιακά, όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυποι κατάλογοι, αφίσες, καταχωρήσεις σε έντυπα (εφημερίδες, περιοδικά), όσο και

σύγχρονα, όπως διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, instagram, twitter, pinterest, linkedin, youtube), newsletter e-mails. Επίσης, σε δυνατά brands όπως Harry Potter, Σπασίκλας, Disney κ.ά. δημιουργείται ειδικό merchandise υλικό, όπως window installations, display stands/boxes, προωθητικά στιλό, σελιδοδείκτες, κούπες, μπλούζες κ.ά. Τέλος, προώθηση προϊόντων γίνεται μέσα από διάφορους διαγωνισμούς, στους οποίους εκτός από βιβλία κληρώνονται διάφορα δώρα, όπως ταξίδια, ηλεκτρονικές συσκευές κ.ά.

Πωλήσεις

Το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας αποτελείται από πωλητές οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για ξεχωριστές γεωγραφικές περιοχές και αποτελούν ουσιαστικά την άμεση επαφή της εταιρείας με τους βιβλιοπάλες, από τους υπαλλήλους του καταστήματος λιανικής πώλησης στο κέντρο της Αθήνας, καθώς και από τους υπαλλήλους που εξυπηρετούν τηλεφωνικές παραγγελίες ή παραγγελίες του e-shop της εταιρείας. Όλα τα στελέχη του τμήματος είναι βαθιά καταρτισμένα στο εκδοτικό πρόγραμμα της εταιρείας, αλλά και στη βιβλιοπαραγωγή εν γένει, τόσο σε εθνικό όσο και παγκόσμιο επίπεδο. Σκοπός είναι πάντοτε η άψογη εξυπηρέτηση του πελάτη είτε χονδρικής είτε λιανικής. Ειδικά για μεγάλες αλυσίδες όπως Public, supermarkets και department stores υπάρχουν ειδικοί account managers που διαχειρίζονται αποκλειστικά τη συνεργασία με σκοπό την εδραίωση καλών συναλλαγών εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.

Αναφορικά με την υπηρεσία λιανικής πώλησης, στόχος είναι η παροχή υπηρεσίας υψηλού επιπέδου, με σεβασμό στις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι για όλες τις παραγγελίες ανεξαρτήτως ύψος λογαριασμού τα μεταφορικά είναι δωρεάν για την παράδοση κατ'οίκον ενώ υπάρχει σύστημα συγκέντρωσης πόντων με διάφορα δώρα για την επιβράβευση των πιστών πελατών.

Υπηρεσίες μετά την πώληση

Υπηρεσία «Εγγύηση Ικανοποίησης Αναγνώστη»

Αν για κάποιο λόγο ένα βιβλίο της εταιρείας δεν ικανοποιήσει για υποκειμενικούς λόγους τον αναγνώστη/πελάτη, μπορεί να το επιστρέψει, εφόσον βρίσκεται σε

άριστη κατάσταση, και να το αντικαταστήσει με κάποιο άλλο ίσης αξίας από το βιβλιοπωλείο της εταιρείας. Η Εγγύηση Ικανοποίησης Αναγνώστη ισχύει για χρονικό διάστημα 45 ημερολογιακών ημερών από την αγορά του βιβλίου (το βιβλίο πρέπει να συνοδεύεται από την απόδειξη αγοράς), ενώ τυχόν έξοδα επιστροφής και αποστολής επιβαρύνουν τον πελάτη.

Επιστροφή ελαττωματικών αγαθών

Οι Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ μεριμνούν για την άριστη ποιότητα των αγαθών τους και πραγματοποιούν όλους τους απαραίτητους ελέγχους πριν από τη διάθεσή τους προς πώληση.

Ωστόσο, στην περίπτωση εντοπισμού ελαττωματικού αγαθού, και εφόσον επιβεβαιωθεί μετά από τεχνικό έλεγχο ότι το ελάττωμα δεν οφείλεται σε κακή χρήση, γίνεται αντικατάσταση με νέο, εφόσον είναι διαθέσιμο, εντός 14 ημερολογιακών ημερών από την ημερομηνία επιστροφής.

Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει διαθεσιμότητα, κατόπιν συνεννόησης το ελαττωματικό αγαθό αντικαθίσταται με άλλο ίσης αξίας, ή γίνεται επιστροφή χρημάτων. Όλα τα μεταφορικά έξοδα που προκύπτουν από τη διαδικασία επιστροφής ελαττωματικών αγαθών καλύπτονται από την εταιρεία.

E-satisfaction

Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και των προϊόντων της. Προς αυτή την κατεύθυνση, υπάρχει η υπηρεσία e-satisfaction που καταγράφει ολόκληρη την εμπειρία διαδικτυακής αγοράς των e-shoppers από την περιήγηση μέχρι την παραγγελία και την παράδοση. Η βαθμολογία που λαμβάνει η επιχείρηση από χρήστες του site και του e-shop είναι πολύ υψηλή και ενδεικτική του επιπέδου υπηρεσιών που παρέχονται.

Δραστηριότητες υποστήριξης

Δημόσιες σχέσεις

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων της εταιρείας διασφαλίζει την καλή επικοινωνία με το κοινό πέρα από συγκεκριμένα βιβλία και προϊόντα. Φέρνει σε επαφή αγαπημένους συγγραφείς με το αναγνωστικό κοινό μέσα από ενδιαφέρουσες εκδηλώσεις παρουσίασης βιβλίων, από εκθέσεις βιβλίων ή άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις. Επίσης, αποτελεί τον εκπρόσωπο της εταιρείας σε διάφορα μέσα επικοινωνίας, όπως στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο, στα περιοδικά και στις εφημερίδες, ενώ διασφαλίζει την καλή επικοινωνία και σύσφιξη των σχέσεων ενδοεταιρικά με διάφορες εκδηλώσεις και δράσεις, στις οποίες διαχέονται οι αξίες, το όραμα και η αποστολή της εταιρείας προς όλους τους εργαζομένους.

Μια άλλη σημαντική διάσταση των δραστηριοτήτων του τμήματος είναι οι ενέργειες που αφορούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Στις Εκδόσεις Ψυχογιός κυριαρχεί η πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Έτσι, κρίνουν ότι μέρος των κερδών που εισέρουν στην εταιρία οφείλουν να το επιστρέφουν στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο και προέρχεται.

Οι δράσεις ΕΚΕ ποικίλουν από εξοπλισμό βιβλιοθηκών σχολείων και άλλων ιδρυμάτων μέχρι την οικονομική ενίσχυση διαφόρων συλλόγων και άπορων ιδιωτών. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επισκέπτονται χώρους που φιλοξενούν παιδιά κατόπιν εισαγγελικής παραγγελίας ή άπορων οικογενειών για να δημιουργήσουν βιβλιοθήκες και να προσφέρουν είδη ένδυσης, υπόδησης και καθαριότητας. Τέλος, υπάρχει σημαντική πρόνοια στην προστασία του περιβάλλοντος, συμμετέχοντας σε προγράμματα ανακύκλωσης με όλα τα αναλώσιμα υλικά που χρησιμοποιούνται. Ακόμη, τα παιδικά βιβλία τυπώνονται σε 100% ανακυκλωμένο χαρτί, ενώ για όλα τα βιβλία χρησιμοποιείται χαρτί ελεύθερο χλωρίου και χημικών ουσιών.



Τμήμα ΙΤ Τεχνική Υποστήριξη

Το τμήμα υποστηρίζει τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας και βρίσκεται διαρκώς στη διάθεση των ανθρώπων αλλά και των μηχανημάτων. Από τη σωστή λειτουργία και την ασφάλεια στην επικοινωνία των δεδομένων της εταιρίας, την άρτια υποστήριξη των χρηστών, την επέκταση και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων μέχρι και τον έλεγχο και επισκευή των υπολογιστών αλλά και των περιφερειακών μηχανημάτων, το τμήμα ΙΤ υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

E-books

Οι Εκδόσεις Ψυχογιός διαθέτουν περισσότερα από 1.300 e-books σε μορφή ePUB και Pdf, που είναι συμβατά με τις περισσότερες συσκευές ανάγνωσης (λειτουργικά: Windows, Mac, Android, iOS). Εξειδικευμένοι σχεδιαστές μετατρέπουν τα τελικά αρχεία των βιβλίων σε μορφή e-book, ενώ παράλληλα παρέχεται τηλεφωνική υποστήριξη σε χρήστες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην απόκτηση και εγκατάσταση ενός e-book στη συσκευή τους.

Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών/λογιστήριο

Το εν λόγω τμήμα ελέγχει και συντονίζει τα οικονομικά της επιχείρησης από τον καθορισμό ενός συστήματος ελέγχου των οικονομικών της εταιρίας έως την οργάνωση του συστήματος συναλλαγών με τις τράπεζες. Συμμετέχει στη διαμόρφωση του καταστατικού της επιχείρησης, συντάσσει τον προϋπολογισμό της εταιρείας, ύστερα από υπολογισμό του κόστους παραγωγής και τις απαιτήσεις για

χρηματοδότηση των τμημάτων, τον οποίο υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης, συντάσσει τον ισολογισμό της εταιρείας, με βάση τα οικονομικά στοιχεία.

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Το συγκεκριμένο τμήμα δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο με ξεχωριστά στελέχη, αλλά ένα άτομο του λογιστηρίου είναι επιφορτισμένο πλην άλλων αρμοδιοτήτων με τον έλεγχο των αδειών, της μισθοδοσίας και της επιπλέον ιδιωτικής ασφάλισης υγείας του προσωπικού. Ωστόσο, η εταιρεία φροντίζει για την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους και την επιμόρφωσή τους, με τακτικά σεμινάρια που είτε προτείνει η διεύθυνση είτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εφόσον κρίνουν ότι θα βοηθήσει την περαιτέρω κατάρτισή τους και απόδοσή τους σε συγκεκριμένους τομείς. Επίσης, εκτός της επιπλέον ιδιωτικής ασφάλισης υγείας και των προβλεπόμενων δώρων, παρέχονται κουπόνια σίτισης (ticket restaurant) και δωρεάν βιβλία κάθε Χριστούγεννα και Πάσχα, οικονομική ενίσχυση προς τους εργαζομένους για κάθε παιδί που αποκτούν, καθώς και δώρα προς τα παιδιά των εργαζομένων κάθε Χριστούγεννα σε συνδυασμό με διάφορες εκδηλώσεις.

5.4 Πόροι

Φυσικοί πόροι

Στους φυσικούς πόρους της επιχείρησης θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε το ιδιόκτητο κτίριο της Μεταμόρφωσης, στο οποίο λειτουργούν τα κεντρικά γραφεία. Αυτό παρέχει ένα ξεκάθαρο πλεονέκτημα στην επιχείρηση, η οποία είναι πλέον απαλλαγμένη από κόστος ενοικίασης, διαθέτει μια σταθερή έδρα στην οποία μπορεί να επενδύσει όπως θέλει. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα γραφεία βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από τον σταθμό του προαστιακού τρένου, κάτι που καθιστά εύκολα προσβάσιμη την εταιρεία σε εντόπιους επισκέπτες όσο και επισκέπτες από το εξωτερικό που έρχονται απευθείας από το αεροδρόμιο.

Το κτίριο πληροί σύγχρονες βιοκλιματικές προδιαγραφές ενώ αποτελεί έναν εργασιακό χώρο υψηλής αισθητικής, που προδιαθέτει ευχάριστα το προσωπικό αλλά και τους επισκέπτες.

Τεχνολογικοί πόροι

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση είναι πάντα η πιο σύγχρονη και αυτή αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, τις τηλεφωνικές συσκευές, τη διαδικτυακή σύνδεση, τους επεξεργαστές στους οποίους φυλάσσονται τα ηλεκτρονικά αρχεία, τα λειτουργικά προγράμματα όλων των τμημάτων και γενικώς όλο τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Όλα τα παραπάνω έχουν επιτρέψει εν πολλοίς την αυτοματοποίηση των διαδικασιών σε πλείστα τμήματα (εκδοτικό, παραγωγή, marketing) με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους, χρόνου και τη διασφάλιση αποτελεσμάτων υψηλού επιπέδου.

Επίσης, σημαντικός τεχνολογικός πόρος της εταιρείας είναι η ψηφιοποίηση των βιβλίων σε μορφή e-books, που έχει δημιουργήσει μια νέα σειρά προϊόντων με ταχύτητα παραγωγής και χαμηλότερο κόστος.

Χρηματοοικονομικοί πόροι

Οι Εκδόσεις Ψυχογιός αποτελούν μια Ανώνυμη Εταιρεία η οποία είναι οικογενειακή ιδιοκτησία κατά 90%. Τα μέλη της οικογένειας Ψυχογιού αποτελούν και τους μετόχους της εταιρείας στους οποίους ανακατανέμονται τα κέρδη. Η επιχείρηση δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Για την απαιτούμενη ρευστότητα συνάπτει δάνεια αλλά πάντα καλύπτει τις υποχρεώσεις της και είναι κερδοφόρα, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Έστερα από την ενδελεχή παρουσίαση των λειτουργιών της επιχείρησης, της κουλτούρας και των πόρων, διαπιστώνουμε την ύπαρξη πολλών δυνάμεων σε ποικίλα επίπεδα, οι οποίες όχι τυχαία τοποθετούν τις Εκδόσεις Ψυχογιός στην κορυφή των εκδοτών της Ελλάδας. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, με σαφώς διαχωρισμένες λειτουργίες αλλά και την αποτελεσματική διατμηματική συνεργασία που κατοχυρώνεται μέσα από διαδικασίες και ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα προδιαθέτει το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό να λειτουργήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και πρωτοποριακά.

Τα πλεονεκτήματα σε υλικούς, χρηματοοικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία και επιτρέπουν περαιτέρω επενδύσεις.

Τέλος, η κουλτούρα που διαπνέει όλα τα στελέχη της επιχείρησης αποτελεί τον συνεκτικό κρίκο που ενώνει όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες προς έναν κοινό σκοπό, που είναι η βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <https://www.psichogios.gr/site/Content/accordionshow/303/profil>
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
3. Παπαδάκης, Β., Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2012
4. Σιώμκος Ι. Γιώργος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2015
5. Λιούκας Σ., Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 2006
6. Πανηγυράκης Γεώργιος, Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1996
7. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY
8. Barney, J.B. (1986a), “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Στρατηγικές των Εκδόσεων Ψυχογιός

6.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η καλή πορεία της επιχείρησης σε συνδυασμό με την κουλτούρα της οικογένειας για διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη με απώτερο σκοπό την αειφόρο βιωσιμότητα επιτρέπουν τη χάραξη στρατηγικών ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, το κυριότερο παράδειγμα είναι η ίδρυση ξεχωριστού εκδοτικού οίκου στη γείτονα χώρα, την Τουρκία, με την επωνυμία Pena Yayınlari. Ο οίκος είναι στελεχωμένος κυρίως από Τούρκους εργαζομένους, ενώ ακολουθεί μια σχετικά αυτόνομη πορεία. Σημείο αναφοράς αποτελεί πάντα το τουρκικό αναγνωστικό κοινό και σε καμία περίπτωση δεν ακολουθούνται τυφλά ίδιες στρατηγικές με την ελληνική εταιρεία. Ωστόσο, υπάρχει συνεχής έλεγχος και επιμονή για την ανάπτυξη της επιχείρησης σε ένα μάλλον δυσχερές επιχειρηματικό περιβάλλον με άκαμπτη γραφειοκρατία και ισχυρή λογοκρισία στα προϊόντα λόγου.

Ένα άλλο παράδειγμα αναπτυξιακής στρατηγικής είναι το λανσάρισμα της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Bookoo.gr που παρέχει υπηρεσίες αυτοέκδοσης βιβλίων (συσχετισμένη διαποίκιλση). Συγκεκριμένα, αυτή η πλατφόρμα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργήσουν το βιβλίο τους με απλά βήματα, αγοράζοντας ταυτόχρονα, με την ίδια παραγγελία, μεμονωμένες υπηρεσίες, και όλα από την άνεση του σπιτιού τους. Πρόκειται για μια νέα, πρωτοποριακή υπηρεσία χάρη στην οποία μπορεί κανείς να εκδώσει και να διανείμει το βιβλίο του με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα και αισθητική, που εγγυάται το έμπειρο προσωπικό των Εκδόσεων Ψυχογιός. Οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι: θεώρηση/επιμέλεια κειμένου, σχεδιασμός/σελιδοποίηση, εκτύπωση, διανομή (μόνο για e-book).

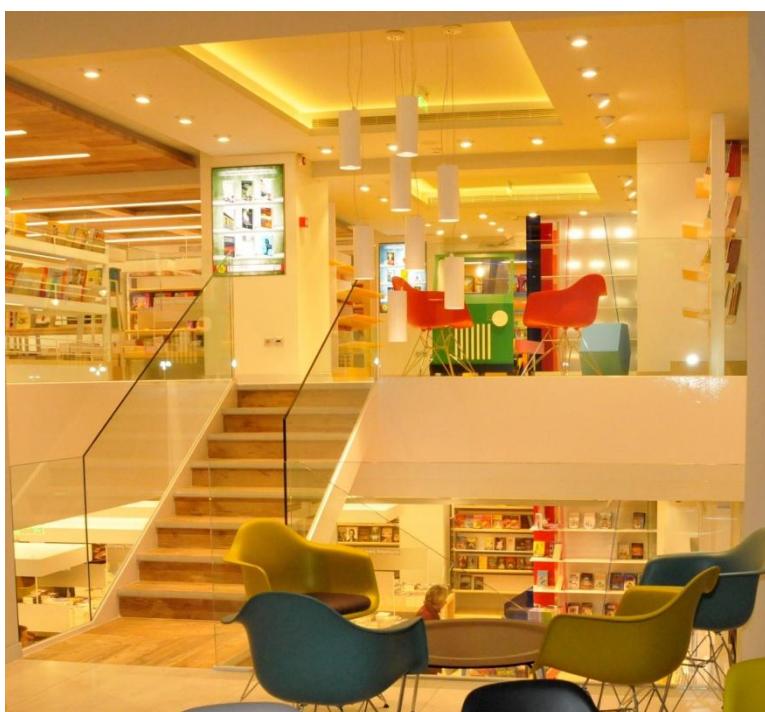
Μια άλλη αναπτυξιακή στρατηγική της επιχείρησης ήταν το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) και το νέο κατάστημα λιανικής πώλησης επί της Εμμανουήλ Μπενάκη (καθετοποίηση προς τα εμπρός). Τα βιβλία πωλούνται και στα δύο κανάλια με 10% έκπτωση επί της λιανικής τους τιμής ενώ παρέχονται και επιπλέον προνόμια με τη συγκέντρωση πόντων. Τόσο το e-shop όσο και το κατάστημα λιανικής προσφέρουν

υψηλού επιπέδου συναλλαγές, με αυστηρές πολιτικές που προστατεύουν τον πελάτη και εγγυώνται την εξυπηρέτησή του. Ειδικά το κατάστημα λιανικής αποτελεί έναν χώρο υψηλής αισθητικής που καθιστά την εμπειρία αναζήτησης βιβλίου απολαυστική, τόσο για τους ενήλικες όσο και για τα παιδιά.



Εικόνα 6.1: Κατάστημα λιανικής Εκδόσεων Ψυχογιός

Πηγή: www.google.gr



Εικόνα 6.2: Κατάστημα λιανικής Εκδόσεων Ψυχογιός

Πηγή: www.google.gr

Μια άλλη αναπτυξιακή στρατηγική των εκδόσεων ήταν η στρατηγική συμμαχία με άλλους μεγάλους εκδότες για την ίδρυση αλυσίδας βιβλιοπωλείων με την επωνυμία Starbooks AE. Αυτή η αναπτυξιακή στρατηγική αποτελεί συγχρόνως συμμαχία και καθετοποίηση προς τα εμπρός. Ωστόσο, η εταιρεία αποχώρησε από τη συμμαχία μόλις το 2017.

Τέλος, μια σημαντική αναπτυξιακή στρατηγική η οποία έχει αρχίσει να υλοποιείται από το τέλος του 2017 είναι η εισαγωγή και διανομή παιχνιδιών υψηλής ποιότητας και αυστηρών προδιαγραφών για παιδιά προσχολικής ηλικίας (σειρές Janod και Viking Toys). Αυτή η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως συσχετισμένη διαποίκιλση. Με την εισαγωγή και προώθησή τους είναι επιφορτισμένα στελέχη που απασχολούνται στον τομέα παιδικού βιβλίου, ενώ αξιοποιείται το υπάρχον ευρύ δίκτυο διανομής, καθώς το παιχνίδι είναι συγγενές είδος προς το παιδικό βιβλίο. Φυσικά, στόχος είναι η διεύρυνση αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την προσθήκη νέων σημείων πώλησης και προς αυτόν τον σκοπό θα χαραχθεί ξεχωριστή στρατηγική, που θα περιλαμβάνει ξεχωριστό branding, προώθηση και διανομή.



Εικόνα 6.3: Διαφημιστική καταχώριση της σειράς παιχνιδιών Janod
Πηγή: www.google.gr



Εικόνα 6.4: Διαφημιστική καταχώριση της σειράς παιχνιδιών Viking Toys
Πηγή: www.google.gr

6.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχείρηση διαθέτει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, καθώς επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακος με τις μεγάλες ποσότητες βιβλίων που παράγει και διανέμει στην αγορά. Ωστόσο, δεν παύει να παραμένει στόχος η προσφορά διαφοροποιημένου προϊόντος το οποίο ξεχωρίζει ανάμεσα στο σωρό τίτλων του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, ειδικά στον κλάδο του βιβλίου, που αντιμετωπίζει κρίση και οφείλει να προσφέρεται σε λογικές τιμές, γίνεται προσπάθεια εξισορρόπησης αυτών των δύο στρατηγικών.

Η στρατηγική διαφοροποίησης στον κλάδο του βιβλίου αφορά τόσο το περιεχόμενο με την επιλογή και απόκτηση των καλύτερων Ελλήνων και ξένων συγγραφέων (Ισιγκούρο-Νόμπελ Λογοτεχνίας 2017, Dan Brown-global best-seller), όσο και στην ποιότητα της έκδοσης, με όμορφα εξώφυλλα, ποιοτικό χαρτί κ.τ.λ.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση επιτυγχάνεται και με τις συμπαραγωγές στην Κίνα, καθώς προσφέρονται στο κοινό διαφοροποιημένα βιβλία (παιχνιδοβιβλία, με ήχους, παζλ, τρισδιάστατες σελίδες κ.λπ.) σε ανταγωνιστικές τιμές.

Προς το παρόν, στον τομέα του παιχνιδιού, ακολουθείται κυρίως στρατηγική διαφοροποίησης με premium παιχνίδια που απευθύνονται σε εκλεκτικούς αγοραστές. Εξάλλου, με τόσο έντονο ανταγωνισμό στον κλάδο και τόσο δυνατούς

παίκτες, όπως π.χ. τα Jumbo, μια στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν είναι εφικτή για έναν νεοεισερχόμενο παίκτη.

6.3 Λειτουργικές στρατηγικές

Κάθε τμήμα της επιχείρησης λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιηθούν οι παραπάνω επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές και να διασφαλιστεί το αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Τα επίτεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό επηρεάζοντας το ένα το άλλο και διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση.

Καθώς έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ο τρόπος λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης, θα αναφερθούν συνοπτικά κάποιες από τις κυριότερες λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης, που συντείνουν προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Εξυπηρετούν τη ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ:

- Η εξειδίκευση των στελεχών του εκδοτικού και του τμήματος μάρκετινγκ αναλόγως προς το αναγνωστικό κοινό (ενήλικες/παιδιά).
- Τακτική επίσκεψη διεθνών εκθέσεων βιβλίου.
- Πλειοδοσία σε περιζήτητους τίτλους βιβλίων.
- Ανάθεση παραγωγής σε τυπογραφεία (out-sourcing) με υψηλή κατάρτιση και σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Πληροφοριακό σύστημα μηχανογράφησης όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Διανομή εμπορευμάτων με εσωτερικό δίκτυο πωλητών.
- Υπηρεσίες επιμέλειας, σελιδοποίησης εντός της επιχείρησης από μόνιμο προσωπικό.

Εξυπηρετούν την ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ:

- 3P Logistics
- Συμπαραγωγές στην Κίνα με άλλους εκδότες
- Οικονομίες κλίμακας με υψηλά τιράζ (συνολικές ποσότητες αντιτύπων προς εκτύπωση)
- Ανάθεση υπηρεσιών μετάφρασης, επιμέλειας σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) όταν κρίνεται πιο συμφέρον.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η καταγραφή των επιμέρους στρατηγικών της επιχείρησης σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο καθιστά σαφές ότι οι βλέψεις της είναι αναπτυξιακές, ωστόσο, πάντα με γνώμονα την ορθή χρήση των πόρων της και μακρά βιωσιμότητά της. Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης είναι συνυφασμένος με αργά και σταθερά βήματα, τα οποία κρατούν την επιχείρηση όσο το δυνατόν αλώβητη από τις επιπτώσεις της κρίσης και οδηγούν προς μια αειφόρο σταθερή ανάπτυξη.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
2. Παπαδάκης, Β., Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2012
3. Σιώμκος Ι. Γιώργος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2015
4. Λιούκας Σ., Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 2006
5. Πανηγυράκης Γεώργιος, Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1996
6. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, part I, Pearson, 2012
7. Hill C. and Jones G., 2001 , «Strategic Management, An Intergrated Approach» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
8. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

Εναλλακτικές Στρατηγικές

7.1 Εισαγωγή

Από τη μελέτη των εφαρμοσμένων επιχειρησιακών, επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών της επιχείρησης, καθώς και την αξιολόγηση των δυνάμεών της αλλά και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, προτείνονται ορισμένες εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες θα διατηρήσουν και θα μεγιστοποιήσουν κατά το δυνατόν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ως ευκαιρία θεωρούμε τη σταθερότητα που διακρίνει την αγορά παιδικών προϊόντων και υπηρεσιών, ακόμα και εν καιρώ κρίσης. Ειδικά, στα πλαίσια ενός πολύ ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με υψηλά ποσοστά ανεργίας, οι γονείς προσπαθούν πάση θυσία να εφοδιάσουν τα παιδιά τους με τα καταλληλότερα "όπλα" για να επιβιώσουν, τα οποία είναι κατά βάση γνωστικά.

7.1.1 1η Εναλλακτική Στρατηγική

Αξιοποιώντας την εξειδίκευση στο περιεχόμενο εκπαιδευτικών παιδικών βιβλίων και το ευρύχωρο κατάστημα λιανικής, ο οίκος θα μπορούσε να οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά, όπου καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί και επιστήμονες θα μπορούσαν να τα μυήσουν σε ποικίλα επιστημονικά πεδία με διασκεδαστικό τρόπο. Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να οργανωθούν μίνι θεματικά σεμινάρια για το Διάστημα, την Τεχνολογία/τις επιστήμες STEM, την Παγκόσμια Ιστορία, τη Γεωγραφία, τις Τέχνες κ.ά., μέσα στα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και πρωθηθούν σχετικοί τίτλοι βιβλίων, καθώς και παιχνίδια. Αυτά τα σεμινάρια δε θα υποκαθιστούσαν σε καμία περίπτωση το σχολικό πρόγραμμα, αλλά θα αποτελούσαν μια εναλλακτική πρόταση δημιουργικής απασχόλησης και μύησης σε ποικίλα γνωστικά πεδία.

Η δομή των εν λόγω σεμιναρίων θα μπορούσε να περιλαμβάνει ανάγνωση των βιβλίων από ειδικούς παιδαγωγούς ή ηθοποιούς, δραματοποίηση ιστοριών με στολές και σκηνικά σχετικά με το βιβλίο, δραστηριότητες ζωγραφικής, χειροτεχνίας,

παιχνίδια, προβολή video και άλλα. Για την υλοποίηση των παραπάνω θα μπορούσαν να υπάρχουν εισιτήρια ως συμβολικό αντίτιμο, ενώ παράλληλα θα μπορούσαν να προωθηθούν συγκεκριμένοι τίτλοι βιβλίων των Εκδόσεων Ψυχογιός, ώστε να τους αγοράσουν οι γονείς μετά το πέρας της εκδήλωσης. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι Εκδόσεις Ψυχογιός εδραιώνονται στη συνείδηση των γονέων ως ένας εναλλακτικός εκπαιδευτικός φορέας που συνδυάζει τη μάθηση με την ψυχαγωγία.

7.1.2 2η Εναλλακτική Στρατηγική

Αξιοποιώντας την πνευματική περιουσία καταξιωμένων συγγραφέων και εικονογράφων, τη συστηματική συνεργασία με εργοστάσια στην Κίνα, αλλά και στην Ευρώπη, καθώς και τη μακροχρόνια συνεργασία με εκατοντάδες οίκους του εξωτερικού, ο οίκος θα μπορούσε να συντονίσει συμπαραγωγές με εξαγωγική σκοπιά για πρωτότυπα παιδικά προϊόντα, που συνδυάζουν χαρακτηριστικά βιβλίου και εκπαιδευτικού παιχνιδιού, με παγκόσμια απήχηση (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, ανάπτυξη αγοράς).

Για παράδειγμα, θα μπορούσε να οργανώσει τη δημιουργία και παραγωγή προσχολικών παιχνιδιών που συνεπικουρούν στην εκμάθηση των πρώτων αριθμών, και των πρώτων λέξεων με κάρτες, παζλ και βιβλιαράκια. Για μεγαλύτερα παιδιά, θα μπορούσε να προχωρήσει στην ανάπτυξη παιχνιδιών με θέμα τη Γεωγραφία, τη Μυθολογία, το Διάστημα, τα Συναισθήματα κ.ά., όλα αξιοποιώντας την τεχνογνωσία βραβευμένων και ταλαντούχων εικονογράφων, καθώς και καταρτισμένων εκπαιδευτικών και συγγραφέων. Οι συμπαραγωγές στην Κίνα θα μπορούσαν να επιτρέψουν την εξαγωγή των μεταφρασμένων εκδοχών αυτών των παιχνιδιών προς όλο τον κόσμο.

7.1.3 3η Εναλλακτική Στρατηγική

Αξιοποιώντας την μακρόχρονη εμπειρία σε παιδικά βιβλία και προϊόντα, καθώς και την παραγωγή στην Κίνα, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει και κατασκευάσει μια δική της σειρά παιχνιδιών παγκόσμιας εμβέλειας (συσχετισμένη διαποίκιλση, ολοκλήρωση προς τα πίσω), με πολύγλωσση σήμανση, τα οποία θα μπορεί να πωλεί

σε πελάτες ανά τον κόσμο καθώς και στην εγχώρια αγορά μέσα από το υπάρχον αλλά και ένα διευρυμένο δίκτυο διανομής.

Σε ό,τι αφορά τα κανάλια διανομής, θα μπορούσε να αναθέσει σε ειδικούς πράκτορες διανομής παιχνιδιών, που λειτουργούν ως μεσολαβητές με τους λιανεμπόρους παιχνιδιών ανά την Ελλάδα, την πώληση παιχνιδιών, προκειμένου να εισχωρήσει σε έναν διαφορετικό κλάδο και να αυξήσει αποτελεσματικά τα σημεία πώλησης. Επίσης, αξιοποιώντας το κύρος ενός μεγάλου εκδότη με μακρόχρονη παρουσία στην εγχώρια και διεθνή αγορά θα μπορούσε εύκολα να βρει αντιπροσώπους διανομής σε όλο τον κόσμο.

7.1.4 4η Εναλλακτική Στρατηγική

Γνωρίζοντας πολύ καλά τους νόμους της αγοράς και έχοντας βαθιά αντίληψη για τους τρόπους προσέγγισης του κοινού, η εταιρεία θα μπορούσε να προχωρήσει με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, ιδρύοντας σύγχρονα καταστήματα λιανικής πώλησης βιβλίων σε καίρια σημεία της Αττικής (πλην του κέντρου, στο οποίο ήδη λειτουργεί κατάστημα) και άλλων μεγαλουπόλεων (Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο).

Τα εν λόγω καταστήματα θα μπορούσαν να λειτουργήσουν επικουρικά προς όλες τις προαναφερθείσες εναλλακτικές στρατηγικές, είτε ως χώροι εκδηλώσεων και σεμιναρίων είτε ως σημεία πώλησης εκπαιδευτικών παιχνιδιών. Το προσωπικό τους θα μπορούσε να είναι καταρτισμένο και παιδαγωγικά ώστε να συμμετέχει και να αυτενεργεί σε διαφόρων τύπων εκδηλώσεις που θα καθιστούσαν τις Εκδόσεις Ψυχογιός στην αντίληψη του κοινού ως φορέα πολιτισμού και γνώσεων για το παιδί, είτε μέσα από το βιβλίο είτε μέσα από το παιχνίδι.

7.1.5 5η Εναλλακτική Στρατηγική

Σε περιόδους που ολοένα και περισσότερα νοικοκυριά επιλέγουν τα προγράμματα streaming για ψυχαγωγία (βλ. Netflix) θα μπορούσε να δημιουργήσει μια ειδική πλατφόρμα ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης με επιλεγμένους τίτλους των εκδόσεων, στην οποία θα μπορούσαν όλοι να έχουν πρόσβαση με μια μηνιαία συνδρομή. Φυσικά, μια τέτοια υπηρεσία απαιτεί πολλή προσοχή κατά την υλοποίησή της καθώς δε θα

πρέπει να κανιβαλίσει τα υπαρχόντα προϊόντα, έντυπα και μη. Ωστόσο, θα μπορούσε να αποτελέσει έναν τρόπο δέσμευσης των πελατών με τον εκδότη, επικοινωνίας και καταγραφής προτιμήσεων, καθώς και ένα μέσο εξατομικευμένης προώθησης.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Τα ποικίλα πλεονεκτήματα της εταιρείας που αφορούν την παραγωγή, την Έρευνα και Ανάπτυξη, τα logistics, την εδραιωμένη παρουσία στην αγορά και στη συνείδηση του κοινού, τους υλικούς πόρους κ.ά. επιτρέπουν τη συσχετισμένη διαποίκιλση προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την κάθετη ολοκλήρωση, στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα της εταιρείας, καθώς και να της εξασφαλίσουν την εύκολη και ομαλή προσαρμογή σε νέες μορφές, αν κάποια στιγμή οι συνθήκες της αγοράς το απαιτήσουν.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
2. Λιούκας Σ., Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 2006
3. Πανηγυράκης Γεώργιος, Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1996
4. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, part I, Pearson, 2012
5. Hill C. and Jones G., 2001 , «Strategic Management, An Intergrated Approach» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
6. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-55

Γενική Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
2. Παπαδάκης, Β., Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2012
3. Λιούκας Σ., Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 2006
4. Πανηγυράκης Γεώργιος, Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1996
5. Σιώμικος Ι. Γιώργος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2015

Ξένη

1. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, part I, Pearson, 2012
2. Hill C. and Jones G., 2001 , «Strategic Management, An Intergrated Approach» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
3. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-55
4. Porter's Five Forces, Strategy Skills, www.free-mamagement-ebooks.com
5. Statistics in the Wake of Challenges Posed by Cultural Diversity in a Globalization Context, Keys Figures on Cultural Participation in the European Union, Michail Skaliotis, EUROSTAT, Unit E3, Health, Education and Culture, Luxembourg
6. Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY

7. Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665
8. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33
9. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), "Developing a measure of competitive advantage", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342
10. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA