

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Γεώργιος Στασινός

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY
MODERN BUSINESS DIFFERENTIATION
STRATEGIES

By
Georgios Stasinou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, November 2024

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σημαντικοί Όροι: [Ανταγωνιστική στρατηγικές, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Στρατηγική διαφοροποίησης, Καινοτομία]

Περίληψη

Καθώς οι παγκόσμιες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες είναι δυναμικές και διαρκώς μεταβαλλόμενες τις τελευταίες δεκαετίες, αλλάζοντας τη μορφή του επιχειρείν σε σχέση με το παρελθόν, σε συνδυασμό με τις συνεχείς γεωπολιτικές κρίσεις, την προσπάθεια οριοθέτησης της εμπορικής επεκτασιμότητας της Κίνας από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ αλλά και τον πόλεμο μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας, το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς και οι εμπορικές συνθήκες μεταξύ των χωρών, δείχνουν να είναι πιο ευμετάβλητες από ποτέ.

Πιο συγκεκριμένα, ο υψηλός πληθωρισμός, τα υψηλά κόστη ενέργειας καθώς και οι υψηλές τιμές των πρώτων υλών και των υπηρεσιών μεταφορών αγαθών κυρίως από την Ανατολή προς τη Δύση, συντελούν στην ανάγκη διερεύνησης μεθόδων και λήψης στρατηγικών αποφάσεων διαφοροποίησης και καινοτομίας των επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εδραίωση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Με βάση τις επικρατούσες συνθήκες, τίθεται σπουδαία αναγκαιότητα ανίχνευσης και ανάλυσης τόσο του εξωτερικού όσο και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων για την εξεύρεση εκείνων των διαφοροποιητικών στοιχείων που θα τις καταστήσουν ευθέως ανταγωνιστικές και αποδοτικές αλλά και η περαιτέρω διερεύνηση της θέσης της καινοτομίας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο συνάμα.

Στόχος λοιπόν της παρούσας διπλωματικής είναι να προσπαθήσει να καταδείξει και αναλύσει όλα εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν καθοριστικά στη στρατηγική ανάπτυξη των

επιχειρήσεων, τονίζοντας την ανάγκη για διαφοροποίηση και καινοτομία για τη διασφάλιση της στρατηγικής επιτυχίας.

MODERN BUSINESS DIFFERENTIATION STRATEGIES

Keywords: [Competitive Strategies, Competitive Advantage, Differentiation Strategy, Innovation]

ABSTRACT

As global economic, political, and social conditions have been dynamic and constantly changing over recent decades, transforming the nature of business compared to the past—alongside ongoing geopolitical crises, efforts by Europe and the USA to limit China’s commercial expansion, and the ongoing war between Russia and Ukraine—the economic and business environment, as well as trade conditions between countries, appear more volatile than ever.

Specifically, high inflation, elevated energy costs, and increased prices for raw materials and transportation services, especially from East to West, highlight the need for businesses to explore methods and make strategic decisions that emphasize differentiation and innovation. The ultimate goal is to achieve competitive advantage and establish a firm foothold in today’s business environment.

Given these prevailing conditions, there is an urgent need to investigate and analyze both the external and internal environments of businesses to identify those differentiating factors that will make them directly competitive and effective. Furthermore, there is a need for in-depth exploration of the role of innovation at both national and European levels.

The aim of this thesis, therefore, is to attempt to highlight and analyze all the factors that critically contribute to the strategic development of businesses, emphasizing the necessity of differentiation and innovation to ensure strategic success.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-------------------------------|------|
| Περίληψη (14 pt) | ix |
| Abstract | iv |
| Κατάλογος Πινάκων | xiii |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων | xv |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική και ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

| | |
|--|----|
| 1.1 Εισαγωγή | 13 |
| 1.2 Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής | 14 |
| 1.3 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος | 15 |
| 1.4 Στρατηγική ανάλυση μικρο περιβάλλοντος – Υπόδειγμα Porter | 16 |
| 1.4.1 Υφιστάμενος ανταγωνισμός κλάδου | 17 |
| 1.4.2 Ανταγωνισμός Λόγω Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων | 18 |
| 1.4.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών | 19 |
| 1.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών | 19 |
| 1.4.5 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα | 20 |

| | |
|---|----|
| 1.5 Στρατηγική ανάλυση μακρο περιβάλλοντος | 21 |
| 1.5.1 Πολιτική και νομική διάσταση | 22 |
| 1.5.2 Οικονομική διάσταση | 23 |
| 1.5.3 Κοινωνική – πολιτιστική διάσταση | 24 |
| 1.5.4 Τεχνολογική διάσταση | 25 |
| 1.5.5 Δημογραφική διάσταση | 26 |
| 1.5.6 Παγκόσμια διάσταση | 27 |
| 1.6 Ανακεφαλαίωση | 28 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική και ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

| | |
|---|----|
| 2.1 Εισαγωγή | 28 |
| 2.2 Εισαγωγή στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος | 29 |
| 2.3 Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων | 30 |
| 2.4 Τεχνική VRIO | 32 |
| 2.5 Θεωρία της αλυσίδας αξίας Porter | 33 |
| 2.6 Ανακεφαλαίωση | 36 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγική και ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

| | |
|---|-----------|
| 3.1 Εισαγωγή | 37 |
| 3.2 Εισαγωγή στις ανταγωνιστικές στρατηγικές | 38 |
| 3.3 Οδηγοί στρατηγικής διαφοροποίησης | 40 |
| 3.4 Καινοτομία και διαφοροποίηση | 43 |
| 3.5 Ανακεφαλαίωση | 45 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Βασικά οικονομικά μεγέθη και δείκτες καινοτομίας ελληνικών επιχειρήσεων

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Εισαγωγή | 45 |
| 4.2 Στατιστικά στοιχεία ελληνικών επιχειρήσεων | 46 |
| 4.3 Καινοτομία και δείκτες ελληνικών επιχειρήσεων | 51 |
| 4.4 Ανακεφαλαίωση | 62 |

| | |
|---------------------|-----------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 64 |
|---------------------|-----------|

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1.1 Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter | 16 |
| Πίνακας 1.2 Ανάλυση PEST – DG | 22 |
| Πίνακας 2.1 Σχηματική απόδοση της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων | 31 |
| Πίνακας 2.2 Η Αλυσίδα Αξίας | 34 |
| Πίνακας 3.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Porter | 38 |
| Πίνακας 4.1 Σύνολο επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 47 |
| Πίνακας 4.2 Κύκλος εργασιών ελληνικών επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 48 |
| Πίνακας 4.3 Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 49 |
| Πίνακας 4.4 Αριθμός απασχολούμενων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 50 |
| Πίνακας 4.5 Κόστος προσωπικού ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 51 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 4.1 Δείκτες καινοτομίας συνολικών χωρών αξιολόγησης | 53 |
| Διάγραμμα 4.2 Δείκτης χρηματοδότησης ευρωπαϊκών χωρών για καινοτομία | 54 |
| Διάγραμμα 4.3 Δείκτης καινοτομίας Ελλάδας - Ευρώπης | 55 |
| Διάγραμμα 4.4 Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων | 56 |
| Διάγραμμα 4.5 Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας | 57 |
| Διάγραμμα 4.6 Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος | 58 |
| Διάγραμμα 4.7 Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομίες αγαθών και καινοτομίες υπηρεσιών | 59 |
| Διάγραμμα 4.8 Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομία επιχειρησιακών διαδικασιών | 60 |
| Διάγραμμα 4.9 Δαπάνες ελληνικών επιχειρήσεων για δραστηριότητες καινοτομίας | 61 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στρατηγική και ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

1.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να διατεθεί στον αναγνώστη ένας σύγχρονος ορισμός της στρατηγικής στον τομέα των επιχειρήσεων και στη συνέχεια να εισαχθεί στους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Για τις επιχειρήσεις, όντας οργανισμοί που ιδρύονται και εκτίθενται σε περιβάλλοντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά ανά τον κόσμο, είναι πολύ σημαντική η αναγνώριση των δυνάμεων και της επιρροής που τους ασκείται.

Η στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, διακρίνεται σε δύο βασικές υποκατηγορίες, το μικρο περιβάλλον και το μακρο περιβάλλον. Στο μικρο περιβάλλον εξετάζονται παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με το επιχειρησιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης και επηρεάζουν τις λειτουργίες της ενώ στο μακρο περιβάλλον αναλύονται τα εξωτερικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις γενικότερες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες του τόπου που επιχειρεί.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα γίνεται ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος των επιχειρήσεων όπου σύμφωνα με τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter, οι δυνάμεις αυτές αναλύονται στη δύναμη των προμηθευτών, των υφιστάμενων ανταγωνιστών, της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών, των αγοραστών και των υποκατάστατων.

Στην τελευταία ενότητα του πρώτου κεφαλαίου, πραγματοποιείται η ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος με βάση την τεχνική PSET-DG, όπου και εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρείν αναφορικά με το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτικό, δημογραφικό και παγκόσμιο περιβάλλον και συνθήκες.

1.2 Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής

Για περισσότερα από 70 χρόνια, από τότε που πρωτοεμφανίστηκε ο όρος στρατηγική στη διεθνή βιβλιογραφία από τον William H. Neaman (1951), δεν έχει αποσαφηνιστεί και οριστεί πλήρως η έννοια της λέξης, στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων, από σύσσωμη την ακαδημαϊκή κοινότητα. Το γεγονός αυτό καθ' αυτό, καταδεικνύει τόσο την πολυπλοκότητα του συγκεκριμένου όρου, όσο και την ανάγκη του σύγχρονου τομέα των επιχειρήσεων και του κλάδου της οικονομίας, για περαιτέρω ανάλυση και έρευνα.

Στη βάση αυτή, έχουν διατυπωθεί πολλοί δημοφιλείς ορισμοί από διακεκριμένους επιστήμονες και ακαδημαϊκούς, που μολονότι αποκλίνουν περιγραφικά στην απόδοση της έννοιας αυτής, αναγνωρίζουν κοινά χαρακτηριστικά και αποδέχονται τον ορθολογικό προγραμματισμό ως βασική διαδικασία και εργαλείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Κατ' αυτή την έννοια λοιπόν, η στρατηγική ενός οργανισμού, θα μπορούσε να εκληφθεί ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης "τοποθέτησης" (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρηση ή βελτίωση της θέσης αυτής, σύμφωνα με τους Dess *et. al.*, (2021).

Η όπως στοχευμένα αποδίδεται από τον Παπαδάκη (2023), σε έναν από τους πιο ολοκληρωμένους και σύγχρονους ορισμούς, η στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση (long term direction) ενός οργανισμού, η οποία διαμορφώνεται από στρατηγικές επιλογές και ενέργειες που αφορούν τους πόρους (resources) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope), με στόχο τη δημιουργία θέσεων που προσφέρουν πλεονέκτημα (advantageous positions) έναντι ανταγωνιστών, σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Με άλλα λόγια, η στρατηγική καλείται να γεφυρώσει τρόπον τινά το παρόν με το μέλλον, λειτουργώντας σαν όχημα μεταξύ των δύο και απαντώντας στο κρίσιμο ερώτημα του πώς μπορεί μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμα και τους αντικειμενικούς της στόχους, λαμβάνοντας υπόψιν τις επικρατούσες συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται σαφές πως η αναγκαιότητα υιοθέτησης μιας επιτυχημένης στρατηγικής, αν και δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία, οδηγεί συστηματικά προς την

επίτευξή της, θέτοντας τις σωστές κατευθύνσεις και μειώνοντας την αβεβαιότητα ενός διεθνούς και διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

1.3 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Καθολικώς αναγνωρισμένη η στρατηγική ως μια πολυδιάστατη και σύνθετη έννοια με πολλαπλούς συσχετισμούς σε επιχειρησιακά και επιχειρηματικά μοντέλα διοίκησης, δόκιμο είναι να αναλυθούν όλοι οι δομικοί παράγοντες και τα βασικά ενεργά συστατικά, στο πλαίσιο διαμόρφωσης και υλοποίησης ενός επιτυχημένου μοντέλου εφαρμογής της.

Με δεδομένο λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις ιδρύονται και αναπτύσσονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα, όσον αφορά τα γεωγραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά και τις οικονομικοπολιτικές συνθήκες συνάμα, για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής, βασική προϋπόθεση αποτελούν η θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών τοποθέτησης των επιχειρήσεων στην αγορά καθώς και η ανάλυση και εξέταση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας τους. Μια συνοπτική εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος άλλωστε, καταδεικνύει με σαφή τρόπο τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές στον τομέα ή τομείς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων και προλαμβάνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την επίδραση λανθανόντων σταδιακών ή απότομων αλλαγών, που συχνά υποτιμώνται ή δε λαμβάνονται καθόλου υπόψιν.

Για την πληρέστερη αξιολόγηση της επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση, πραγματοποιείται διάκριση σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

α) το μικρο περιβάλλον μιας επιχείρησης (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης), κατά τον Coulter, M. (2005)

β) το ευρύτερο μακρο περιβάλλον μιας επιχείρησης (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια για παράδειγμα χώρα), κατά τους Becker, W.M., and V.M. Freeman και Bonini, S.M.J, L.T. Mendonca and J.M. Oppenheim. (2006)

Καθώς οι δύο υποκατηγορίες είναι αλληλένδετες και εξίσου σημαντικές, ο διαχωρισμός δύναται να αποσαφηνίσει τον κομβικό ρόλο της καθεμιάς και να αναλύσει σε μεγαλύτερο βάθος τις δυνάμεις και τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Επιλέγοντας

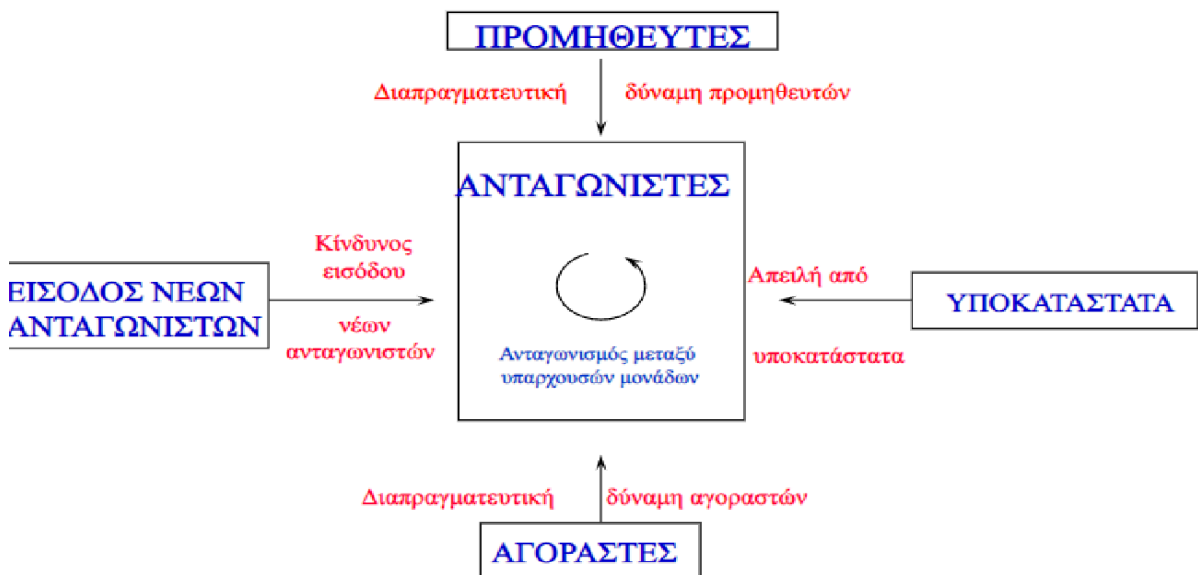
λοιπόν μια ολοκληρωμένη κλαδική ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, κρίσιμο είναι να αποτυπωθούν οι πιο καθοριστικοί παράγοντες επιρροής καθώς και οι τεχνικές και μέθοδοί της. Προς αυτή την κατεύθυνση, η πιο δημοφιλής σε σχέση με τις υφιστάμενες τεχνικές, παρουσιάζεται η «δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή όπως είναι ευρέως γνωστή, υπόδειγμα Porter ή ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

1.4 Στρατηγική ανάλυση μικρο περιβάλλοντος – Υπόδειγμα Porter

Σύμφωνα λοιπόν με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter και το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που ανέπτυξε, η κλαδική ανάλυση για την τοποθέτηση μιας επιχείρησης σε ένα ευθέως ανταγωνιστικό περιβάλλον, επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τις κάτωθι αμφίδρομες δυνάμεις, με τον τρόπο που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 1.1

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter



Πηγή: Porter M., (1980)

Με βάση τη θεώρηση του υποδείγματος, μία επιχείρηση, συλλέγοντας και εκτιμώντας τα πολυκριτηριακά δεδομένα του κλάδου που δραστηριοποιείται σε σχέση με τις αναφερόμενες δυνάμεις και τον ανταγωνισμό, με κατάλληλες κινήσεις μπορεί να αναγνωρίσει ενδεχόμενες ευκαιρίες ή και απειλές, τόσο για την είσοδο της σε μία ελκυστική αγορά όσο και για την ανάπτυξη και εξέλιξή της αντίστοιχα. Κατά τον Porter δηλαδή, η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο, σχετίζεται με την σωστή τοποθέτησή της ή αλλιώς με την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγική απέναντι στις πέντε δυνάμεις αναφοράς.

1.4.1 Υφιστάμενος ανταγωνισμός κλάδου

Η ύπαρξη ή όχι μεγάλου ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης καθώς και η έντασή του, είναι αναμφίβολα από τα σημαντικότερα δεδομένα που συνεκτιμώνται κατά την αξιολόγηση μιας αγοράς. Το μέγεθος του ανταγωνισμού εξαρτάται από το πλήθος των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και η ένταση αναφέρεται στο πόσο σκληρός ή και καταστροφικός μπορεί να θεωρηθεί ένας ανταγωνισμός και καθορίζεται κυρίως από την κερδοφορία ή μη των εν γένει ανταγωνιστών. Αν η αναγνώριση του πλήθους των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι σχετικά εύκολη υπόθεση, δε συμβαίνει το ίδιο και με τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού του.

Βασικοί παράγοντες προσδιορισμού της έντασης του ανταγωνισμού είναι:

- i. Η εξέταση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, που στο θετικό του πρόσημο σχετίζεται με την αύξηση νέων εν δυνάμει καταναλωτών και την κερδοφορία, ενώ στην αντίθετη περίπτωση σε κορεσμένες ή φθίνουσες αγορές και πόλεμο μεταξύ των συμμετεχόντων επιχειρήσεων.
- ii. Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, όπου ανάλογα με τη δυναμικότητα και το μέγεθος των επιχειρήσεων, αν είναι όμοια, συνηθίζεται να δημιουργείται κλίμα έντονου ανταγωνισμού.
- iii. Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες, παρέχει τη δυνατότητα στους καταναλωτές για υποκατάσταση αυτών από τον ανταγωνισμό.

1.4.2 Ανταγωνισμός λόγω εισόδου νέων επιχειρήσεων

Για την περαιτέρω διερεύνηση του κλάδου δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης, θα πρέπει να καταγραφούν και να σταθμιστούν όλες οι πιθανές απειλές και εμπόδια εισόδου που συνήθως προκύπτουν από την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, ορίζοντας τους πιο κρίσιμους παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σ' έναν κλάδο και υιοθετώντας την κατάλληλη στρατηγική, εξασφαλίζεται η μείωση του κινδύνου ενός δυνητικού ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες διακρίνονται ως κάτωθι:

- i. Οικονομίες κλίμακας όπου η επιτυχία των επιχειρήσεων βασίζεται κατά κύριο λόγο στον όγκο των παραγόμενων προϊόντων.
- ii. Απατήσεις σε κεφάλαια όπου το σύνολο των απαιτούμενων προς επένδυση κεφαλαίων στο πλαίσιο του ανταγωνισμού να είναι απαγορευτικό.
- iii. Κοστολογικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εμπειρία, τη γνώση και τα γενικότερα πλεονεκτήματα από τη μακρόχρονη παρουσία μιας επιχείρησης σ' έναν κλάδο.
- iv. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που απαιτεί πολλαπλές επενδύσεις κεφαλαίων για καινοτομία και εξεύρεση διαφοροποιημένων λύσεων με στόχο τον ευθύ ανταγωνισμό εδραιωμένων στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών αντίστοιχα.
- v. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής, καθώς οι καταναλωτές και εν γένει οι αγορές, παρουσιάζονται αρκετά δύσπιστες σε καινούργια καταναλωτικά προϊόντα μέχρι να οικοδομηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών αντίστοιχα.
- vi. Η υποκαταστασιμότητα των προσφερόμενων αγαθών που μεταφράζεται ως η δυνατότητα του ανταγωνισμού να αντικαταστήσει ένα υφιστάμενο προϊόν με κάτι διαφορετικό, που και στις δύο περιπτώσεις όμως, τα αγαθά προορίζονται για την ίδια χρήση. Η συνθήκη αυτή ευνοεί την αύξηση του ανταγωνισμού και τη δυνητικά μειωμένη κατά συνθήκες κερδοφορία.
- vii. Νομικοί φραγμοί εισόδου όπου παρεμποδίζεται η είσοδος δυνητικών ανταγωνιστών μέσω νομολογιών ή κρατικών / διεθνών κανονισμών, πνευματικών ιδιοκτησιών και κρατικών αδειών που είθισται να οδηγούν σε μονοπώλια.
- viii. Φόβοι αντεκδίκησης από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που συχνά οδηγούνται σε ακραία ανταγωνιστικές πρακτικές για την προσπάθεια παρεμπόδισης νεοεισερχόμενων

επιχειρήσεων, συχνότερες των οποίων αποτελεί η μείωση των προσφερόμενων αγαθών ή υπηρεσιών στο κόστος παραγωγής, η προσπάθεια δυσφήμισης η πολλές φορές και οι εναρμονισμένες πρακτικές μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, όπως η σιωπηρή συμπαιγνία και τα καρτέλ.

1.4.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Συνεχίζοντας την ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στη δυνατότητα των τελευταίων να επηρεάζουν σημαντικά μέσω της τιμολόγησης, της ποιότητας και των όρων παράδοσης των προϊόντων τους, τη γενικότερη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος των επιχειρήσεων και συνάμα να αποτελούν σημαντικό κριτήριο προς αξιολόγηση ενός κλάδου. Αναφερόμενοι στους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δύναμη των προμηθευτών, μεταξύ άλλων ξεχωρίζουν:

- i. Ο αριθμός τους, καθώς όσο περισσότεροι προμηθευτές υφίστανται σε μια αγορά, τόσο μικρότερη είναι η σχέση εξάρτησης μεταξύ τους με αποτέλεσμα να αποδυναμώνονται και το αντίστροφο.
- ii. Το μέγεθος του αγοραστή όπου όσο αυξάνεται, μειώνεται αντίστοιχα και η δύναμη του προμηθευτή.
- iii. Η μοναδικότητα και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, που διαμορφώνουν ανάλογα τη δύναμη τους, καθώς όσο διαφοροποιημένο και εξειδικευμένο είναι ένα προϊόν με αποτέλεσμα τη δυσκολία ανεύρεσής του, τόσο αυξάνεται και η δύναμη του προμηθευτή / παραγωγού του.
- iv. Δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών, όπου εάν οι ίδιοι δύνανται να παράξουν τα προϊόντα που παράγονται από τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούν, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

1.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Αναφορικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μιας επιχείρησης παρουσιάζεται μία αντιστοιχία με τη διαπραγματευτική δύναμη των

προμηθευτών, καθώς και οι δύο αυτές ομάδες επηρεάζουν τις τιμές, την ποιότητα και τους όρους συναλλαγής σε μια αγορά. Οι αγοραστές / πελάτες μιας επιχείρησης λοιπόν, δύνανται να διαμορφώσουν τις τιμές και την ποιότητα ενός προϊόντος σε μεγάλο βαθμό όταν χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- i. Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος τους, ελέγχοντας αντίστοιχα και μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων της αγοράς, τόσο αυξάνεται η επιρροή τους με σκοπό τη διεκδίκηση χαμηλότερων τιμών αγοράς.
- ii. Η καλή γνώση της αγοράς ενός προϊόντος, η πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το κόστος παραγωγής του ή ακόμα και η γνώση των τιμών άλλων προμηθευτών ισχυροποιεί τη θέση τους και αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- iii. Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, όπου αν ένα προϊόν κατέχει μεγάλο ποσοστό του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος, είθισται να ασκούνται πιέσεις από την πλευρά των αγοραστών για την αύξηση του περιθωρίου κέρδους τους αναφορικά με το εν λόγω προϊόν.
- iv. Τα χαρακτηριστικά και η διαφοροποίηση του προϊόντος. Εν αντιθέσει με ένα προϊόν του οποίου τα χαρακτηριστικά είναι έντονα διαφοροποιημένα από την ευρύτερη αγορά, μειώνοντας έτσι τη δύναμη των αγοραστών, αν είναι αρκετά κοινά και με ελάχιστη διαφοροποίηση, αυξάνει τις επιλογές των αγοραστών και τη διαπραγματευτική τους δύναμη επακολούθως.
- v. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω, όταν ενσωματώνουν στην παραγωγή τους, τα προϊόντα τα οποία μέχρι τότε αγόραζαν.

1.4.5 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η τελευταία δύναμη στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αναφέρεται στη δυνατότητα των καταναλωτών να καλύψουν εξίσου τις ανάγκες τους, αντικαθιστώντας ένα προϊόν ή υπηρεσία με κάποιο άλλο συναφούς ή και ίδιων χαρακτηριστικών, τα επονομαζόμενα και ως υποκατάστατα.

Αναμφισβήτητος παράγοντας που εξετάζει την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου σε σχέση με τα εν λόγω προϊόντα, αποτελεί η ύπαρξη ή μη, υποκατάστατων προϊόντων στην υφιστάμενη

αγορά. Όσο λοιπόν αυτά υφίστανται και χαρακτηρίζονται από αντίστοιχη ή και ενδεχομένως καλύτερη αποδοτικότητα συγκριτικά, τόσο αυξάνεται η απειλή της υποκατάστασης.

Επίσης, η συσχέτιση των τιμών μεταξύ των βασικών προϊόντων και των υποκατάστατων και η ροπή / προθυμία των καταναλωτών προς τα τελευταία, αποτελούν δύο ακόμα πολύ καθοριστικούς παράγοντες ενίσχυσης του ανταγωνισμού, καθώς όσο πιο χαμηλές είναι οι τιμές των υποκατάστατων, τόσες περισσότερες είναι και οι πιθανότητες οι καταναλωτές να στραφούν σε αυτά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω αποτελεί και η στροφή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, προκειμένου να περιοριστεί το κόστος ζωής.

1.5 Στρατηγική ανάλυση μάκρο περιβάλλοντος

Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις χάραζαν τη μελλοντική τους πορεία βασισμένες εν πολλοίς στην υπόθεση ότι το μέλλον θα είναι μια γραμμική προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος, όπως αναφέρει ο Παπαδάκης (2023). Με δεδομένη την τότε επικρατούσα σταθερότητα σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, η παροιμιώδης αβεβαιότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος υποδεικνύει τη συνεχή επαγρύπνηση και μελέτη στοιχείων και παραγόντων, που άπτονται ενός καθολικού και παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Η συνεχής προσπάθεια για παρακολούθηση και υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών, σε συνδυασμό με τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, μετατρέπουν την πρόβλεψη και ανάλυση μελλοντικών ευκαιριών και κινδύνων σε μία αναντίρρητα δύσκολη διαδικασία. Μια απλή αναφορά στην περίοδο του Covid 19 και την επίδραση της σε όλο το φάσμα των λειτουργιών των επιχειρήσεων καθολικά, αρκεί για να γίνει κατανοητή η ευμεταβλητότητα των συνθηκών σε διεθνές επίπεδο.

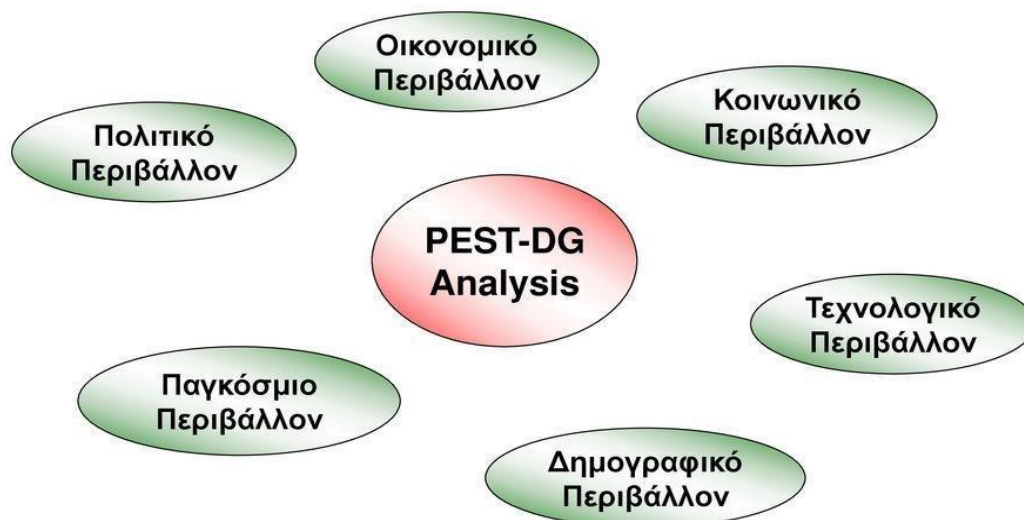
Για τη σωστή τοποθέτηση των επιχειρήσεων απέναντι στις μελλοντικές προκλήσεις και τάσεις του σύγχρονου επιχειρείν, σκόπιμο είναι να μελετηθούν συγκεκριμένα στοιχεία που διαμορφώνουν τα δομικά χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος. Προς αυτή τη κατεύθυνση και με σκοπό την ανεύρεση μεθοδολογίας για τη μελέτη δεδομένων και παραγόντων που επιδρούν άμεσα στη λειτουργία μιας επιχείρησης, παρουσιάζεται η ανάλυση PEST – DG

(Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global), εξετάζοντας έξι βασικές διαστάσεις σύμφωνα και με το παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 1.2

Ανάλυση PEST - DG

Ανάλυση Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος



Πηγή: <https://slideplayer.gr>

1.5.1 Πολιτική και νομική διάσταση

Με βάση την ανάλυση PEST – DG, δύο προς μελέτη διαστάσεις που θα πρέπει να εξετασθούν είναι η πολιτική και η νομική. Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στην άμεση ή έμμεση επιρροή των πολιτικών και κυβερνητικών αποφάσεων που ασκούν σε μια επιχείρηση ή και έναν ολόκληρο κλάδο. Πιο συγκεκριμένα μερικοί από τους παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο

για την εν γένει λειτουργία των επιχειρήσεων και την κατάλληλη στρατηγική που οφείλουν να επιλέξουν είναι:

- Πολιτική σταθερότητα, όπου σε περιοχές που υφίσταται, δημιουργείται ένα συμπαγές πλαίσιο συγκρότησης και προγραμματισμού, εν αντιθέσει με τους κινδύνους που ελλοχεύουν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων όταν αυτές δραστηριοποιούνται σε περιοχές με πολιτική αστάθεια.
- Εμπόριο και διεθνείς σχέσεις μεταξύ χωρών, όπου οι εμπορικές συμφωνίες και οι εμπορικοί πόλεμοι καθορίζουν τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις για τις εξαγωγές και τις εισαγωγές αντίστοιχα.
- Δημόσια διοίκηση και γραφειοκρατία: Η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με κρατικούς οργανισμούς επηρεάζεται από το επίπεδο γραφειοκρατίας, τη διαφάνεια των διαδικασιών και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Όσον αφορά στη νομική διάσταση και το ευρύτερο νομικό πλαίσιο που καλείται να συμμορφωθεί ένας σύγχρονος οργανισμός / επιχείρηση, διαμορφώνεται από νομοθεσίες και νομολογίες που αφορούν κατά κύριο λόγο τους κάτωθι παράγοντες:

- Εργατική νομοθεσία, αναφορικά με τα ωράρια εργασίας, την ασφάλιση των εργαζομένων, τον κατώτατο μισθό, τα συνδικάτα κ.α.
- Περιβαλλοντική νομοθεσία, αναφορικά με κανονισμούς και νόμους που στόχο έχουν τον περιορισμό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων και την ανακύκλωση.
- Πνευματική ιδιοκτησία για την προστασία πατεντών, εμπορικών σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων που αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

1.5.2 Οικονομική διάσταση

Η οικονομική διάσταση της ανάλυσης PEST – DG, αναφέρεται στην τοπική ή διεθνή υφιστάμενη οικονομική κατάσταση καθώς και στο ευρύτερο μακρο οικονομικό περιβάλλον και τις εξελίξεις που δύνανται να επηρεάσουν τις επενδύσεις ενός κλάδου και την προσφορά και ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Ορισμένοι από τους πιο βασικούς παράγοντες και δείκτες ευημερίας είναι οι εξής:

- Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ).
- Επίπεδο ανεργίας, όσο αυξάνεται η ανεργία τόσο μειώνεται η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και αντίστροφα.
- Πληθωρισμό τάσης, οι υψηλές πληθωριστικές τάσεις περιορίζουν τις δαπάνες των καταναλωτών και αυξάνουν το κόστος των επιχειρήσεων.
- Επιτόκια, τα υψηλά επιτόκια περιορίζουν την κατανάλωση, τη χρηματοδότηση και τις επενδύσεις καθώς αυξάνεται το κόστος δανεισμού και αντιστρόφως.
- Φορολογία, η υψηλή φορολογία περιορίζει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και μειώνει την κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας στο διεθνές εμπόριο, καθώς οποιαδήποτε ενίσχυση ή υποτίμηση ισοτιμίας νομισμάτων, διαμορφώνει το κόστος των εισαγωγών και εξαγωγών αντίστοιχα.

1.5.3 Κοινωνική-Πολιτιστική διάσταση

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τη δομή, τις αντιλήψεις, τις αξίες, τα ήθη και έθιμα και την κουλτούρα που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία συνολικά. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις ευκαιρίες και απειλές των επιχειρήσεων στις σύγχρονες κοινωνίες. Καθώς οι τελευταίες εξελίσσονται ραγδαία και χαρακτηρίζονται από αλληπάλληλες μετακινήσεις πληθυσμών και πολυπολιτισμικότητα, επιχειρώντας σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, κρίσιμη είναι η σωστή εκτίμηση των τάσεων και των εξελίξεων για δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης και κερδοφορίας. Για τη βελτίωση της θέσης μιας επιχείρησης λοιπόν στην κοινωνία, παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν, είναι οι εξής:

- Επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, επηρεάζει και τις καταναλωτικές συνήθειες αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.
- Θρησκεία, οι θρησκείες είθισται να επηρεάζουν τον ευρύτερο τρόπο διαβίωσης, άρα και τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Εισόδημα, η κατανομή του εισοδήματος διαφοροποιεί τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημα του πληθυσμού

- Κοινωνικές τάσεις και lifestyle, αναφέρονται στην αλλαγή του τρόπου ζωής που υιοθετείται κατά περιόδους σύμφωνα με τις επιταγές μαζικής μερίδας καταναλωτών, της μόδας και των συχνότερα προβεβλημένων προτύπων.
- Οικολογικό περιβάλλον, καθώς τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί περισσότερο από ποτέ η ανάγκη για παραγωγή, μεταφορά και διαχείριση πράσινης ενέργειας καθώς και για μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων. Ο περιορισμός εκμετάλλευσης των ορυκτών πόρων και η ανάγκη στροφής σε φιλικότερες για το περιβάλλον ενέργειες, παρουσιάζονται σταθερά στη διεθνή ατζέντα ως κατεπείγοντα θέματα που χρήζουν άμεσων λύσεων και πρωτοβουλιών.

1.5.4 Τεχνολογική διάσταση

Η τεχνολογική διάσταση αφορά στις τεχνολογικές εξελίξεις εκτός της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μία επιχείρηση και που μπορεί όμως να επιδρά καταλυτικά στη λειτουργία και στρατηγική της. Καθώς τις τελευταίες δεκαετίες έχουν πραγματοποιηθεί τεράστια τεχνολογικά άλματα και επιτεύγματα σε όλα τα επιστημονικά πεδία με τάχιστους ρυθμούς, η έγκαιρη υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις ή ακόμα και η δημιουργία τους, προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά η προσεκτική ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς από τη μία μεριά δημιουργεί καινούργιες ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης και από την άλλη αποτελεί απειλή καθώς πολλές επιχειρήσεις δεν κατορθώνουν να προσαρμοστούν επιτυχώς και στον απαιτούμενο χρόνο σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006).

Κρίσιμοι προς εξέταση τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αποτελούν οι εξής:

- Κλαδικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D), καθώς οι εταιρείες που επενδύουν επιτυχημένα στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτομιών, συχνά αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.
- Κρατικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D), οι επιχειρήσεις που δύνανται να αιτηθούν και να απορροφήσουν κρατικά κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη νέων

προϊόντων και καινοτομιών, συχνά αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

- Η ύπαρξη σύγχρονων τεχνολογικών υποδομών, ανεπτυγμένες χώρες προσφέρουν αυξημένα μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες έναντι άλλων χωρών.
- Περιβαλλοντικές τεχνολογίες, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα μετάβασης στις αποκαλούμενες πράσινες μορφές ενέργειας, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ηλιακή, αιολική ενέργεια), η ηλεκτροκίνηση και οι πράσινες τεχνολογίες, διαμορφώνουν κλάδους της βιομηχανίας και νέες αγορές. Οι εταιρείες που επενδύουν σε αυτές τις τεχνολογίες μπορούν να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και να συμμορφωθούν με τους αυστηρότερους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.
- Πληροφορική και Τεχνολογία Πληροφοριών, ο κλάδος της πληροφορικής παίζει πρωτεύοντα ρόλο στις περισσότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία και την τεχνητή νοημοσύνη (AI), βελτιώνει την παραγωγικότητα, τη διαχείριση πόρων και συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάλυση δεδομένων και λήψη αποφάσεων.

1.5.5 Δημογραφική διάσταση

Για την καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ορθότερη ανάπτυξη ενημερωμένων στρατηγικών, η ανάλυση των δημογραφικών τάσεων ενός πληθυσμού, αποτελεί εξίσου σημαντικό κρίκο στη μεθοδολογία της ανάλυσης PEST – DG. Πολλές εταιρείες ελαττώνουν την προσοχή τους στο μυθικό «μέσο» καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές κατά τον Παπαδάκη (2023). Ως εκ τούτου, είναι θεμελιώδες για μία επιχείρηση να γνωρίζει δημογραφικά στοιχεία αναφορικά με το καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται. Πιο συγκεκριμένα, η δημογραφική διάσταση αφορά μεταξύ άλλων:

- Το μέγεθος του πληθυσμού, καθορίζοντας άλλοτε σε μεγάλο βαθμό και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό τα κατάλληλα κανάλια διανομής και δραστηριοποίησης.

- Το εθνικό μείγμα, καθώς τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μεγάλη μετακίνηση ανθρώπινου δυναμικού για εύρεση καλύτερων συνθηκών εργασίας σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο. Αυτό έχει επιφέρει τη συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και κουλτούρα και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής.
- Η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, καθώς διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες προκύπτουν για ετερόκλητες ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού.
- Η κατανομή του εισοδήματος καθώς επηρεάζει την αγοραστική δύναμη και συνήθειες των καταναλωτών. Ανάλογα την περιοχή, παρουσιάζονται τα αντίστοιχα εμπόδια και ευκαιρίες αντίστοιχα.
- Το ποσοστό των γεννήσεων, όπου ανάλογα την περίπτωση, υπογεννητικότητα ή μη, επηρεάζει το μέγεθος του πληθυσμού και δημιουργεί τις αντίστοιχες ευκαιρίες ή και όχι.

1.5.6 Παγκόσμια διάσταση

Σε ένα αναμφισβήτητα εντόνως παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου οι αγορές είναι σχεδόν άρρηκτα συνδεδεμένες η μία με την άλλη, θα ήταν αδύνατο η αναφορά στο παγκόσμιο γίνεσθαι, να μη συμπεριληφθεί στη μελέτη και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Με βάση τη δομή της αγοράς, όπως έχει διαρθρωθεί στη σύγχρονη εποχή με την έκρηξη της τεχνολογίας και του ίντερνετ, διασυνδέοντας επιχειρήσεις και κλάδους από άκρη σε άκρη της γης, είναι αναπόφευκτο οποιαδήποτε αλλαγή να μπορεί να επιφέρει σημαντικές εξελίξεις είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο διεθνώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007, μια παγκόσμια κατάσταση βαριάς οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα, με γενεσιουργό χώρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής που προκάλεσε ένα "ντόμινο" αλυσιδωτών αντιδράσεων στον αμερικανικό και ευρύτερο Ευρωπαϊκό τραπεζικό και κτηματομεσιτικό τομέα, σύμφωνα με τη Wikipedia.

Επίσης τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και εξελίξεις, όπως για παράδειγμα ο πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας και οι συνεχείς αναταραχές μεταξύ των κρατών που εδράζουν στην ευρύτερη περιοχή της Μέσης Ανατολής, σε συνδυασμό με τις νέες διεθνείς αγορές που αναπτύσσονται αλλά και τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων, συναποτελούν παράγοντες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει διεξοδικά και συστηματικά να αναλύουν, για την καλύτερη δυνατή προσαρμογή και ανάπτυξή τους.

1.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό σκοπός ήταν να αποτυπωθεί ένας σαφής ορισμός στην πολυδιάστατη έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής και να εξετασθούν όλες οι εξωγενείς παράμετροι του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης.

Η επιλογή και αναφορά στη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter και στη θεωρία PEST-DG που αναπτύχθηκαν στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκαν λαμβάνοντας υπόψη ότι αποτελούν χρήσιμα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρύτατα στις μέρες μας για την κατανόηση ενός κλάδου και των εξωτερικών δυνάμεων που σχετίζονται με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα κληθεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγική και ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανίχνευση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και η ανάδειξη της επιρροή τους, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για υλοποίηση στρατηγικών με απώτερο στόχο την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Στην προσπάθεια για αναγνώριση και αξιοποίηση των κατάλληλων δυνάμεων και ικανοτήτων των επιχειρήσεων, γίνεται αναφορά σε κατάλληλες τεχνικές και θεωρίες εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης.

Για την ανίχνευση των παραμέτρων του εσωτερικού περιβάλλοντος, γίνεται αναφορά στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων καθώς επίσης και στο εργαλείο αποτίμησης της εν λόγω θεωρίας μέσω της τεχνικής VRIO που παρατίθεται στις παρακάτω ενότητες. Συνάμα, γίνεται αναφορά στη θεωρία της αλυσίδας αξίας του Porter, καθώς συμβάλει ουσιαστικά στην αναγνώριση και των δυνάμεων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου, εξετάζεται λεπτομερώς η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων όπου με την αναγνώριση και ανάπτυξη των θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων της, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Στην επόμενη ενότητα, αναλύεται η τεχνική VRIO και αποδίδονται τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται για την αναγνώριση των θεμελιωδών και μοναδικών ικανοτήτων.

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, αναλύεται η θεωρία της αλυσίδας αξίας, κατά την οποία η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πραγματοποιείται μέσω της αναγνώρισης και διάκρισης των λειτουργιών σε κύριες και υποστηρικτικές.

2.2 Εισαγωγή στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Για την εξεύρεση κατάλληλης στρατηγικής που θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση έναντι άλλων, δεν αρκεί μόνο η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και η προσαρμογή της στις συνεχείς μεταβολές, αλλά απαιτείται και η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος αντιστοίχως.

Όμοια με το εξωτερικό, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην αναζήτηση και αξιοποίηση δυνάμεων και ικανοτήτων που θα αποτελέσουν τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Κατά τους Hamel και Prahalad (1990), η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από τον ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.

Σύμφωνα λοιπόν με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, δύο από τις βασικές και πιο διαδεδομένες θεωρήσεις που συνθέτουν και αναλύουν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι η

θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων και η θεωρία μελέτης μιας επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας» κατά τον Porter. Κοινός τόπος και των δύο θεωριών, παρόλο που εξετάζουν με διαφορετικό τρόπο τα δεδομένα, είναι η αναζήτηση εκείνων τα χαρακτηριστικών και δραστηριοτήτων που η αναγνώριση και εκμετάλλευσή τους θα τις οδηγήσει στην απόκτηση του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3 Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, διατείνονται ότι σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι ευμετάβλητες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, η πανδημία αλλάζει τον κόσμο όπως μέχρι σήμερα τον γνωρίζαμε), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως πόροι και ικανότητες), συνθέτουν μία σταθερότερη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής⁷, κατά τον Grant.

Πίνακας 2.1

Σχηματική απόδοση της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων



Πηγή: Hit M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson (2001)

Σύμφωνα με την σχηματική απόδοση, οι πόροι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους. Στους υλικούς πόρους που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση αναφέρονται μεταξύ άλλων οι εγκαταστάσεις, το κεφάλαιο, ο μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός κ.α. ενώ στους άυλους ανήκουν το προσωπικό της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του, που αφορούν κυρίως τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία του, καθώς επίσης και το brand name με την πελατειακή βάση και εταιρική κουλτούρα συνολικά.

Αποδεδειγμένα, απομονωμένοι οι πόροι σαν κατέχοντα στοιχεία μιας επιχείρησης, αδυνατούν να χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχίες αν δεν συνδυαστούν αποδοτικά για τη

δημιουργία κατάλληλων ικανοτήτων. Με βάση τη θεωρία, οι ικανότητες χωρίζονται σε οριακές, οι οποίες μπορεί να είναι εύκολα αντιγράψιμες ή να τις διαθέτει και ο ανταγωνισμός και στις θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες, που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν.

Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες, είναι πολύτιμες και δύνανται να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση καθώς και να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικής στρατηγικής και επιτυχίας. Επίσης, οι ικανότητες αυτές χαρακτηρίζονται από μακροβιότητα, συμβάλλουν σημαντικά στην αξία του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας και παρέχουν στοιχεία διαφοροποίησης από τον ευρύτερο ανταγωνισμό. Καταληκτικά, δεν είναι υπερβολή να ειπωθεί ότι οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης, αποτελούν σημεία αναφοράς και πυξίδα στρατηγικής των επιχειρήσεων καθώς συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διαμόρφωση των βασικών πηγών κερδοφορίας.

2.4 Τεχνική VRIO

Βασικό εργαλείο αποτίμησης της σχέσης πόρων – ικανοτήτων και απόδοσης μιας επιχείρησης, αποτελεί η τεχνική VRIO (Value Rarity Imitability Organized to Exploit), καθώς προάγει τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται για τη δημιουργία του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

- Αξία (Value). Οι ικανότητες προσφέρουν αξία και χαρακτηρίζονται θεμελιώδεις, εφόσον συμβάλλουν στην αξιοποίηση μιας ευκαιρίας ή εξουδετερώνουν μία απειλή.
- Σπανιότητα (Rarity). Οι ικανότητες θα πρέπει να διαθέτουν το χαρακτηριστικό της σπανιότητας, δηλαδή να μην βρίσκονται στην κατοχή των ανταγωνιστών.
- Μίμηση (Imitability). Οι ικανότητες που χαρακτηρίζονται από εξαιρετική δυσκολία στη δυνατότητα μίμησής τους από τον ανταγωνισμό.
- Οργάνωση / ετοιμότητα της επιχείρησης (Organized to exploit). Η επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι διαρθρωμένες και οργανωμένες κατάλληλα, έτσι ώστε να δύνανται να εκμεταλλευτούν τις ικανότητές τους με τρόπο αποδοτικό και επωφελή.

Συνεπώς, ο συστηματικός έλεγχος και αξιολόγηση των πόρων – ικανοτήτων μιας επιχείρησης, λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης αυτών, θα πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά

διαστήματα από τις επιχειρήσεις, με μοναδικό στόχο την άμεση και έγκαιρη διάγνωση τυχόν αλλαγών από θεμελιώδεις σε οριακές ικανότητες και αντίστροφα.

2.5 Θεωρία της αλυσίδας αξίας Porter

Σύμφωνα με τη θεωρία Αλυσίδα Αξίας του Porter, η διεξοδική ανάλυση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και ο επιμερισμός τους σε βασικές λειτουργίες καθολικά αναγνωρίσιμων σε όλες τις μορφές των επιχειρήσεων, συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην αναγνώριση και εκμετάλλευση των δυνάμεων και αδυναμιών της, με απώτερο στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, διαχωρίζοντας τις στρατηγικές λειτουργίες και εξετάζοντας τη συσχέτιση μεταξύ τους, παρέχεται η δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση, ιχνηλάτησης τους κόστους τους και ανεύρεσης τυχόν υφιστάμενων ή δυνητικών πηγών διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού.

Με βάση την τεχνική της Αλυσίδας Αξίας, η διάκριση των βασικών λειτουργιών μιας επιχείρησης κατηγοριοποιείται στις κύριες και υποστηρικτικές, όπου ουσιωδώς συσχετιζόμενες και κατάλληλα διαρθρωμένες αποδίδουν και την τελική αξία τους προϊόντος ή υπηρεσίας που εξυπηρετούν, όπως διαφαίνεται και από το σχήμα παρακάτω.

Πίνακας 2.2

Η Αλυσίδα Αξίας



Source: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York

Πηγή: Porter, M. (1985)

Μεταξύ των κύριων λειτουργιών που σχετίζονται άμεσα με το προϊόν, διακρίνονται οι εξής πέντε:

- Λειτουργίες αποθήκευσης και διαχείρισης των αποθεμάτων (Inbound logistics). Οι εν λόγω λειτουργίες αφορούν, την παραλαβή, αποθήκευση και διακίνηση των πρώτων υλών και εμπορευμάτων καθώς και τη συνολική διαχείριση και έλεγχο των αποθεμάτων.

- Λειτουργίες Παραγωγής (Operations). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη μετατροπή των πρώτων υλών και εμπορευμάτων σε τελικό προϊόν όπως μεταποίηση, συσκευασία και συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων.
- Λειτουργίες και διαχείριση εξερχομένων (Outbound logistics). Λειτουργίες και ενέργειες που αφορούν τη διαχείριση και διανομή των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή όσον αφορά σε φυσικά προϊόντα ή ενέργειες που απαιτούνται για την πρόσβαση των καταναλωτών σε υπηρεσίες.
- Λειτουργίες προώθησης και πωλήσεων (Marketing and sales). Όλες οι λειτουργίες και στρατηγικές αύξησης της αναγνωρισιμότητας ενός προϊόντος καθώς και επιλογή των κατάλληλων καναλιών πώλησης, σωστής τιμολόγησης, προώθησης και διαφήμισης.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Service). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη βελτίωση της καταναλωτικής εμπειρίας, μέσω της υποστήριξης ενός προϊόντος με ανταλλακτικά, της συντήρησης, επισκευής κ.α.

Μεταξύ των υποστηρικτικών λειτουργιών που σχετίζονται έμμεσα με το προϊόν, διακρίνονται οι εξής τέσσερις:

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση των πρώτων υλών, εξοπλισμού και εμπορευμάτων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος από την επιχείρηση.
- Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση κατάλληλης γνώσης και την ανάπτυξη τεχνολογιών και καινοτομίας για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και των εν γένει προϊόντων.
- Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη στελέχωση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη και εξέλιξή του.
- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γενικότερη δομή και διάρθρωση μιας επιχείρησης αναφορικά με διοικητικούς και στρατηγικούς τομείς της.

Η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο κατά τον Παπαδάκη (2023), καθώς η συσχέτιση μεταξύ τους, αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης. Μέσω της αλυσίδας αξίας λοιπόν, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν συστηματικά το εσωτερικό τους περιβάλλον, να ανιχνεύσουν πιθανές απειλές και ευκαιρίες καθώς και να επανασχεδιάσουν την αλυσίδα αξίας τους, παίρνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις για την καλύτερη τοποθέτησή τους έναντι των ανταγωνιστών.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αποτελεί πολύ σημαντική διαδικασία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για την εξεύρεση και υιοθέτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των δυνάμεων και ικανοτήτων τους.

Η θεωρία των πόρων, σε συνδυασμό με τη θεωρία της αλυσίδας αξίας του Porter, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στην προσπάθεια αναγνώρισης των μοναδικών ικανοτήτων και διαφοροποίησης των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τα ισχυρά τους σημεία σε επίπεδο λειτουργιών, αποκομίζουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν ενδεχόμενες ευκαιρίες και σε περίπτωση απειλών, να επανασχεδιάσουν αποτελεσματικά την αλυσίδα τους για την άμεση επάνοδό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στρατηγική διαφοροποίησης και καινοτομία

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η εισαγωγή του αναγνώστη στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, σύμφωνα με τη θεωρία ανταγωνισμού του Porter και η έκθεση των βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους. Συνάμα, εστιάζοντας στη στρατηγική διαφοροποίησης, να ερευνηθεί η σχέση της τελευταίας με την καινοτομία και να αποδοθούν τα χαρακτηριστικά τους.

Στην παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών γίνεται αναφορά στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, στη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους με σημείο αναφοράς τη συνεχή προσπάθεια μείωσης τους κόστους παραγωγής των προϊόντων, η στρατηγική διαφοροποίησης με σημείο αναφοράς την ανάπτυξη προϊόντων με μοναδικά και διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και η στρατηγική εστίασης αναφορικά με την τμηματοποίηση της αγοράς ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού που απευθύνεται, αναλύονται με σκοπό να καταδειχθούν όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους. Επίσης καθώς η διαφοροποίηση αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό της καινοτομίας, καταδεικνύονται τα ωφέλη εφαρμογής των στρατηγικών αυτών από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και αποδίδεται ο ορισμός της καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου, αποτυπώθηκαν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τη θεωρία του Porter, δίνοντας έμφαση στην επόμενη ενότητα στη στρατηγική διαφοροποίησης και στους τρόπους επίτευξής της. Τέλος, στην τελευταία ενότητα πραγματοποιείται αναφορά στον ορισμό της καινοτομίας και στα χαρακτηριστικά της.

3.2 Εισαγωγή στις ανταγωνιστικές στρατηγικές

Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων επιχειρήσεων, ύστερα από την ανίχνευση και ενδελεχή ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, απαιτείται η αναγνώριση και υιοθέτηση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Michael Porter, υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Από τα δύο αυτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκύπτουν και οι αντίστοιχες ανταγωνιστικές στρατηγικές:

- η στρατηγική ηγεσίας κόστους
- η στρατηγική διαφοροποίησης
- η στρατηγική εστίασης (με ηγεσία κόστους ή διαφοροποίησης)

Πίνακας 3.1

Ανταγωνιστικές στρατηγικές Porter



Πηγή: Porter, M. (1985)

Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος ή υπηρεσίας, στη χαμηλότερη δυνατή του τιμή. Χαρακτηριστικά της εν λόγω στρατηγικής είναι η μαζική διάθεση των αγαθών σε μεγάλο όγκο καταναλωτών, η συνεχής προσπάθεια ανεύρεσης τρόπων μείωσης του κόστους καθώς και η ελάχιστη χρήση της διαφήμισης η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη χαμηλότερη τιμή διάθεσης των αγαθών έναντι του ανταγωνισμού. Με βάση τον Grant (2022), παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη ηγεσίας κόστους αποτελούν:

- Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale), μέσω της μείωσης τους κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος από τον αυξημένο όγκο της παραγωγικής δραστηριότητας.
- Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning), καθώς επιτυγχάνεται μείωση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, μέσω της εκμάθησης που προκύπτει από την επαναληψιμότητα των καθημερινών δραστηριοτήτων.
- Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization), δηλαδή η προσαρμοστικότητα των παραγωγικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης ανάλογα με τη ζήτηση της αγοράς.
- Ο σχεδιασμός του προϊόντος (product design), καθώς ο αποδοτικός σχεδιασμός ή επανασχεδιασμός των προσφερόμενων προϊόντων δύναται να συνεισφέρει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
- Το κόστος των εισροών (input costs), το μειωμένο κόστος των εισροών μιας επιχείρησης που μπορεί να σχετίζεται με την αγορά των πρώτων υλών, τα μεταφορικά, τις συναλλαγματικές διαφορές και το κόστος εργασίας.
- Η τεχνολογία στην παραγωγική διαδικασία (process technology), στη βάση υιοθέτησης νέων, εξελιγμένων και συνολικά αποδοτικότερων τεχνολογιών που συμβάλλουν στην εξοικονόμηση του κόστους παραγωγής και τη δημιουργία πλεονεκτήματος.
- Η αποδοτικότητα της διοίκησης (managerial efficiency), μέσω της ικανότητας των διοικητικών στελεχών να εφαρμόσουν στρατηγικές και πολιτικές οι οποίες θα μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα συναρτήσει της μείωσης του επιχειρησιακού κόστους.

Απο την άλλη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, προκύπτει μέσω της μοναδικότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Τα διαφοροποιημένα και μοναδικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών, αποτελούν παράγοντες που συνήθως τους προσδίδουν υψηλότερη αξία, άρα και υψηλότερα περιθώρια κέρδους συγκριτικά με άλλα αντίστοιχα της αγοράς. Το αυξημένο κόστος μπορεί συνήθως να μετακυλιέται στους αγοραστές ενώ η πίστη των καταναλωτών μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως εμπόδιο εισόδου καθώς οι νέες εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν τη δική τους διακριτική ικανότητα να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους με κάποιο τρόπο προκειμένου να ανταγωνιστούν με επιτυχία κατά την Tanwar (2013). Στοιχεία όπως ανώτερη ποιότητα, μοναδικός σχεδιασμός, ισχυρό branding είναι ορισμένα απο τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά που θα πρέπει να εστιάζουν οι επιχειρήσεις.

Τέλος, η στρατηγική εστίασης συνδυάζει χαρακτηριστικά και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και τη στρατηγική διαφοροποίησης, με την ειδοποιό διαφορά ότι ενώ οι δύο προαναφερθείσες στρατηγικές εστιάζουν στο σύνολο της αγοράς, η τελευταία προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα συγκεκριμένο τμήμα / νησίδα της. Ουσιαστικά, η στρατηγική εστίασης υποδηλώνει ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος (εστίαση με ηγεσία κόστους) ή να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές (εστίαση με διαφοροποίηση) κατά τον Κονιό (2013). Χαρακτηριστικοί τρόποι επίτευξης ηγεσίας κόστους είναι η κατάτμηση της αγοράς σύμφωνα με γεωγραφικά, κοινωνικά ή πολιτισμικά κριτήρια, τον τύπο των καταναλωτών και την εστίαση / στόχευση στο κατάλληλο τμήμα για την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων της.

3.3 Οδηγοί στρατηγικής διαφοροποίησης

Καθώς η στρατηγική διαφοροποίησης αποτελεί μία από τις βασικές στρατηγικές των επιχειρήσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, στοιχεία όπως ανώτερη ποιότητα και καινοτομία θα πρέπει δικαιωματικά να χαρακτηρίζουν τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανταποκρινόμενα πλήρως στις ανάγκες των καταναλωτών και δημιουργώντας σχέσεις πιστότητας μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Carpenders (2010), οι κύριοι τρόποι επίτευξης στρατηγικής διαφοροποίησης μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- Εξαιρετική εικόνα προϊόντος (Premium Brand Image). Η εξαιρετικά υψηλή ποιότητα του προϊόντος γίνεται αντιληπτή από το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται και η απόκτησή του προσδίδει ιδιαίτερο κύρος.
- Εξατομίκευση και άνεση (Customization and Convenience). Το παραγόμενο προϊόν προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πελάτη, προσφέροντας του άνεση και μοναδική εμπειρία. Οι ποιότητες αυτές δύνανται να προκύπτουν είτε από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, είτε από την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Επομένως, η διαφοροποίηση και εν γένει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να προκύψει είτε κατά την πώληση ενός προϊόντος είτε και κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη που έπεται αυτής.
- Μοναδικό στυλ (Unique Styling). Η μοναδική σχεδίαση και η δημιουργία προϊόντος υψηλής αισθητικής επιτρέπει την υψηλότερη τιμολόγηση έναντι του ανταγωνισμού, ακόμα και αν η ποιότητα δεν είναι ευθέως ανάλογη της αξίας του.
- Ταχύτητα (Speed). Η ικανότητα μιας επιχείρησης να βελτιώνει και να εξελίσσει το προσφερόμενο προϊόν με ταχύτετους ρυθμούς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου και οι προτιμήσεις των καταναλωτών συνεχώς μεταβάλλονται, της επιτρέπει την άμεση κάλυψη της ζήτησης και την τοποθετεί μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα (Unusual High Quality). Το καταναλωτικό κοινό συνηθίζεται να αποδέχεται την καταβολή υψηλότερου αντιτίμου για προϊόντα τα οποία χαρακτηρίζονται από πολλή υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία, έναντι υποκατάστατων υποδεέστερης αξίας.
- Δημιουργία αξίας και επιθυμία για αγορά (Creating Value and Promoting Willingness to Pay). Κατά τον Παπαδάκη (2023), η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του, καθώς ακόμα και η ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών των πελατών, είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Συνεπώς ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση επιτυγχάνει τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και

την επιθυμία για αγορά προϊόντων υψηλότερης αξίας έναντι του ανταγωνισμού, είτε αυτή επιτυγχάνεται μέσω απτών μοναδικών χαρακτηριστικών είτε μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων πρακτικών marketing και πωλήσεων, είναι θεμελιώδους σημασίας.

Μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να δίνει έμφαση σε δύο βασικές εσωτερικές της λειτουργίες, την έρευνα και ανάπτυξη (E&A) και το marketing. Κύριος σκοπός του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης είναι ο σχεδιασμός και η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά ενώ αυτός του marketing έρχεται να πλαισιώσει το προϊόν με την εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής και του τρόπου επικοινωνίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του στον τελικό καταναλωτή.

Επιπρόσθετα, κυρίαρχη θέση της ανταγωνιστικής στρατηγικής αποτελεί η δυνατότητα προσφοράς ελκυστικότερων προϊόντων από τον ανταγωνισμό, ενώ ο στρατηγικός της στόχος είναι η απόκτηση μεγάλου τμήματος της αγοράς και η ταυτόχρονη εστίαση στον τρόπο ανάδειξης της ανωτερότητας των προσφερόμενων προϊόντων μέσω των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών τους.

Καθώς η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής προϋποθέτει έντονα χαρακτηριστικά δημιουργικότητας και καινοτομίας, η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων που την εφαρμόζουν παίζει κυρίαρχο ρόλο. Συνεπώς ανάλογα με την πηγή διαφοροποίησης θα πρέπει να επιλέγεται και η κατάλληλη εσωτερική δομή. Στην περίπτωση λοιπόν που η διαφοροποίηση προκύπτει από την ποιότητα του προϊόντος ή την ανταπόκριση των πελατών, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μία δομή κατά προϊόν (product structure) ενώ στη περίπτωση που η ίδια προέρχεται από την αξία του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια οργάνωση μήτρας (matrix structure).

Τέλος, αναφορικά με την κουλτούρα και τις αξίες που χαρακτηρίζουν συνήθως τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης, διέπονται κυρίως από καινοτομία, συνεργατικότητα, δημιουργικότητα, ελεύθερη σκέψη και υψηλότερη διάθεση για ανάληψη ρίσκου και κινδύνων, εν αντιθέσει με την ηγεσία κόστους όπου δίνεται κυρίως έμφαση στη λιτότητα, την πειθαρχία και τη λεπτομέρεια.

3.4 Καινοτομία και διαφοροποίηση

Όλοι πλέον συμφωνούν πως η ανταγωνιστικότητα των εθνών εξαρτάται από την ικανότητα των εθνικών επιχειρήσεων και των ανθρώπων τους να καινοτομούν και να αναβαθμίζουν συνεχώς το ανταγωνιστικό τους στίγμα. Η διεύρυνση, η εξάπλωση του Καπιταλισμού δεν έγινε με τη διάδοση, τη διασπορά των μετοχών στον μέσο επενδυτή αλλά από την ένταξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και των μάντζερ στους πόρους, στην περιουσία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Τι παράγει αυτήν την αποτελεσματικότητα, που εν προκειμένω ονομάζεται ανταγωνιστικότητα; Η απάντηση με δύο λέξεις: το Διανοητικό Κεφάλαιο. Με μία: η Καινοτομία (Capital 2024).

Διευρύνοντας την έννοια της διαφοροποίησης, από την αυστηρή απόδοση του όρου με βάση τη θεωρία των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter, ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για δραστηριότητες που στόχο έχουν την καινοτομία. Η καινοτομία λοιπόν έχοντας ως ενεργό συστατικό και κοινό σημείο αναφοράς τη διαφοροποίηση, μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών τους λειτουργιών, στην εύρεση και δημιουργία νέων τομέων δραστηριότητας και την ριζική αλλαγή των υφιστάμενων κανόνων του παιχνιδιού στον τομέα δραστηριότητάς τους με απώτερο στόχο την κυριαρχία. Με λίγα λόγια, η καινοτομία στις επιχειρήσεις είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας στη σύγχρονη αγορά, καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Όπως προκύπτει από τον ορισμό της καινοτομίας με βάση το εγχειρίδιο του Όσλο (EKT 2018), μια καινοτομία στον τομέα των επιχειρήσεων (business innovation) είναι ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή μία επιχειρησιακή διαδικασία (ή συνδυασμός των δύο), που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή τις προηγούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης και που έχει εισαχθεί στην αγορά ή έχει τεθεί σε λειτουργία από την επιχείρηση. Οι καινοτομικές δραστηριότητες από την άλλη περιλαμβάνουν όλες τις αναπτυξιακές, οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση με στόχο την καινοτομία για την επιχείρηση αυτή.

Για την ενίσχυση της καινοτομίας και τη συνεχή βελτίωση και διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων, οι επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη σε συνδυασμό με παραγωγικές συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα που διαθέτουν το γνωστικό και επιστημονικό υπόβαθρο, είναι κρίσιμης και ζωτικής σημασίας. Παράλληλα, για την ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και δραστηριοτήτων, εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η υιοθέτηση αντίστοιχης κουλτούρας από τις επιχειρήσεις. Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ελεύθερη διάδοση απόψεων και ιδεών, προωθεί τις συνεργασίες, τη διαφορετικότητα και την ευελιξία αποτελεί το κατάλληλο εκκολαπτήριο για τη γέννηση νέων ιδεών και κατ'έπекταση της καινοτομίας.

Επιπρόσθετα, η ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τεχνολογιών αιχμής ει δυνατόν, προσδίδει πολλαπλασιαστικά οφέλη στη λειτουργία και τον εκσυγχρονισμό τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων όσο και των πελατών. Σύγχρονες τεχνολογίες ERP και βάσης δεδομένων, προηγμένα analytics, συνδεσιμότητα Cloud, λύσεις τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης αλλά και τεχνολογίες ρομποτικής και αυτοματοποίησης ρομποτικών διαδικασιών, βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, παρέχοντας βελτιωμένες καταναλωτικές εμπειρίες πελατών και ταυτόχρονα συμβάλλουν στην προώθηση της καινοτομίας και την ανάπτυξη μιας ισχυρής και ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Στις μέρες μας, στοχεύοντας και εφαρμόζοντας οι επιχειρήσεις στρατηγικές καινοτομίας και διαφοροποίησης, δύνανται να επιτύχουν χαρακτηριστικά της στρατηγικής ηγεσίας συνδυαστικά με αυτά της στρατηγικής διαφοροποίησης, γεγονός που κατά τον Porter θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο ως και ανέφικτο. Ακολουθώντας την καινοτομία και διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώνουν τα κόστη παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους, μετασχηματίζοντας και επανασχεδιάζοντας τις κύριες εσωτερικές τους λειτουργίες και διαδικασίες, αλλά και να αυξάνουν την αξία για τους πελάτες τους ταυτόχρονα. Με βάση και τα ιστορικά διδάγματα του παρελθόντος απο κλάδους δραστηριοτήτων που έχουν εξαλειφθεί ή και μετασχηματισθεί στην πορεία των χρόνων, και σύμφωνα με το γεγονός πως ό,τι είναι κερδοφόρο σήμερα δεν είναι απαραίτητο να είναι και στο μέλλον, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να πορεύονται οραματιζόμενες την πρόοδο σε έναν ποιοτικότερο και αποδοτικότερο κόσμο, επενδύοντας στην καινοτομία με στόχο να ηγούνται ή και να ακολουθούν τις συνεχείς αλλαγές και αναδιαμορφώσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αποδόθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter και ανάλογα με την επιλεγμένη στρατηγική, η διαμόρφωση και σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την στρατηγική επιτυχία μιας επιχείρησης.

Χρησιμοποιώντας τη στρατηγική διαφοροποίησης, κύριο χαρακτηριστικό της καινοτομίας, άρα και κατ' επέκταση τη στρατηγική της καινοτομίας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκείας έναντι του ανταγωνισμού, καθώς εστιασμένες στη διαφοροποίηση και αλλαγή, έχουν τη δυνατότητα να ηγούνται ή και να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Βασικά οικονομικά μεγέθη και δείκτες καινοτομίας ελληνικών επιχειρήσεων

4.1 Εισαγωγή

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να αποτυπωθούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη και οι βασικές δείκτες των ελληνικών επιχειρήσεων, προσφέροντας μια εικόνα της ελληνικής οικονομίας

και την αντίστοιχη συμβολή των επιχειρήσεων σε αυτή. Επιπρόσθετα, πραγματοποιείται προσπάθεια απόδοσης των βασικών δεικτών καινοτομίας που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους, αναφορικά με τους κλάδους δραστηριότητας που εξετάζονται αλλά και τη συνολική επίδοσή τους συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αναφορικά με τα βασικά οικονομικά μεγέθη των ελληνικών επιχειρήσεων, εξετάζεται το σύνολο με το μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων ανά κλάδο δραστηριότητας και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού. Επίσης, παρουσιάζονται ο βασικός δείκτης επίδοσης στην καινοτομία στην Ευρώπη και τις σχετικές δαπάνες της χώρας μας συγκριτικά αλλά και οι βασικοί δείκτες καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο με αναφορές στις δαπάνες ανα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, στις επιδόσεις ανα προϊόν ή επιχειρησιακή διαδικασία.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα παρατίθενται τα στοιχεία των ελληνικών επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, ενώ στην τελευταία ενότητα τα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις σε καινοτομία των ελληνικών επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκή διάσταση και τα αντίστοιχα σε εθνικό επίπεδο.

4.2 Στατιστικά στοιχεία Ελληνικών επιχειρήσεων

Το πλήθος των ενεργών επιχειρήσεων σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δημοσιευμένα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής - ΕΛΣΤΑΤ με έτος αναφοράς το 2021, ανήλθαν σε 881.717. Στον κλάδο της μεταποίησης δραστηριοποιήθηκαν 56.720 επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν το 6,4% επί του συνόλου, ενώ οι τομείς με το μεγαλύτερο πλήθος ενεργών επιχειρήσεων αναφέρονται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο αριθμώντας 224.087 επιχειρήσεις, σε ποσοστό 25,4% επί του συνόλου, στις επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες αριθμώντας 148.862 επιχειρήσεις, σε ποσοστό 16,9% επί του συνόλου και στις υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης όπου δραστηριοποιήθηκαν 106.157 επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν το 12% επί του συνόλου των επιχειρήσεων. Οι λοιποί κλάδοι αριθμούν 345.891 επιχειρήσεις και αποτελούν το 39,3% του συνόλου.

Αντίστοιχα το 2022, παρατηρήθηκε αύξηση (+4,2%) στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα συγκριτικά με το 2021, καθώς ο αριθμός άγγιξε τις 918.724

επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται στις επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες (+5,1%), ενώ ακολουθούν οι κλάδοι των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης με αύξηση (+3,4%) και της μεταποίησης αντίστοιχα, με οριακή αύξηση (1,4%).

Πίνακας 4.1

Σύνολο ελληνικών επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

| | 2021 | Ποσοστό % | 2022 | Ποσοστό % | Μεταβολή % |
|---|---------|-----------|---------|-----------|------------|
| Σύνολο επιχειρήσεων | 881.717 | 100% | 918.724 | 100% | 4,2% |
| Μεταποίηση | 56.720 | 6,4% | 57.516 | 6,3% | 1,4% |
| Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο | 224.087 | 25,4% | 226.009 | 24,6% | 0,9% |
| Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες | 148.862 | 16,9% | 156.446 | 17,0% | 5,1% |
| Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης | 106.157 | 12% | 109.755 | 11,9% | 3,4% |
| Λοιποί Κλάδοι | 345.891 | 39,3% | 368.998 | 40,2% | 6,7% |

Πηγή: <https://www.statistics.gr>

Με βάση λοιπόν το Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων (ΣΜΕ), ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας και μεταποίησης ανήλθε σε €67,2 δις, στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο σε €132,5 δις, στις επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες σε €11,7 δις ενώ στις υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης σε €11,4 δις και τον κλάδο των κατασκευών και αποθήκευσης και μεταφοράς να ακολουθούν με €11,5 και €14,8 δις αντίστοιχα. Συνολικά ο κύκλος εργασιών των παραπάνω κλάδων ανέρχεται σε € 249,1 δις για το έτος του 2021.

Αναφορικά με τον συνολικό κύκλο εργασιών που κατέγραψαν οι επιχειρήσεις το 2022, η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου με ποσοστό 38,55% επί του συνόλου, 160,16 δισεκατομμύρια ευρώ και ποσοστό μεταβολής έναντι του 2021 (+20,9%). Ακολουθούν οι κλάδοι της μεταποίησης με ποσοστό 22,16% και 92,08 δισεκατομμύρια ευρώ και ποσοστό μεταβολής σε σχέση με το 2021, 37%.

Πίνακας 4.2**Κύκλος εργασιών ελληνικών επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας**

| € δις | 2021 | Ποσοστό % | 2022 | Ποσοστό % | Μεταβολή % |
|---|-------|-----------|--------|-----------|------------|
| Σύνολο κύκλου εργασιών κλάδων | 249,1 | 77,50% | 304,19 | 73,22% | 22,1% |
| Μεταποίηση | 67,2 | 20,90% | 92,08 | 22,16% | 37,0% |
| Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο | 132,5 | 21,60% | 160,16 | 38,55% | 20,9% |
| Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες | 11,7 | 3,70% | 14,24 | 3,43% | 21,7% |
| Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης | 11,4 | 3,60% | 18,42 | 4,43% | 61,6% |
| Μεταφορά και Αποθήκευση | 14,8 | 4,60% | 19,29 | 4,64% | 30,3% |

Πηγή: <https://www.statistics.gr>

Οι κλάδοι που συνεισέφεραν την μεγαλύτερη ακαθάριστη προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία κατά το έτος 2021 ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 16,1 δισεκατομμύρια ευρώ (21,6%) η μεταποίηση με 12,83 δισεκατομμύρια ευρώ (17,2%) και οι χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες με 8,9 δισεκατομμύρια ευρώ (12,0%).

Όμοια το 2022, τη μεγαλύτερη ακαθάριστη προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία, συνεισέφεραν ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου με ποσοστό 18,57% και αξία 16,87 δισεκατομμύρια ευρώ, ο κλάδος της μεταποίησης με ποσοστό 18,24% και αξία 16,57 δισεκατομμύρια ευρώ και οι χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες με 11,75 δισεκατομμύρια ευρώ και ποσοστό 12,93%.

Πίνακας 4.3

Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

| € δις | 2021 | Ποσοστό % | 2022 | Ποσοστό % | Μεταβολή % |
|--|-------|-----------|-------|-----------|------------|
| Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία | 25,1 | 69,60% | 59,39 | 65,36% | 136,6% |
| Μεταποίηση | 12,83 | 17,20% | 16,57 | 18,24% | 29,2% |
| Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο | 16,1 | 21,60% | 16,87 | 18,57% | 4,8% |
| Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες | 8,9 | 12% | 11,75 | 12,93% | 32,0% |
| Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης | 4,8 | 6,50% | 7,50 | 8,25% | 56,3% |
| Μεταφορά και Αποθήκευση | 5,5 | 7,50% | 6,70 | 7,37% | 21,8% |

Πηγή: <https://www.statistics.gr>

Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού για το έτος 2021, αναφορικά με τον κλάδο της μεταποίησης, διαμορφώθηκε σε 363.153 άτομα, του χονδρικού και λιανικού εμπορίου σε 796.534 άτομα, των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων σε 272.017 άτομα, και των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης σε 633.134 άτομα. Επίσης ο κλάδος των κατασκευών απασχόλησε 167.075 άτομα και ο αντίστοιχος της μεταφοράς και αποθήκευσης 166.219 άτομα.

Για το έτος του 2022, η μεγαλύτερη αύξηση του απασχολούμενου προσωπικού παρατηρείται στον κλάδο των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης με ποσοστό μεταβολής 11% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, ποσοστό 20,62% και απόλυτο αριθμό 702.911 άτομα. Μικρότερες αυξήσεις διαφαίνονται στον κλάδο των μεταφορών και αποθήκευσης με ποσοστό μεταβολής κατά 5,6% και στους αντίστοιχους κλάδους της μεταποίησης κατά 2,8% και επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων κατά 2,6% αλλά και χονδρικό και λιανικό εμπόριο με ποσοστό 1,8% αντίστοιχα.

Πίνακας 4.4

Αριθμός απασχολούμενων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

| | 2021 | Ποσοστό % | 2022 | Ποσοστό % | Μεταβολή % |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Αριθμός απασχολούμενων | 2.231.057 | 75,80% | 2.341.894 | 68,72% | 5% |
| Μεταποίηση | 363.153 | 11,20% | 373.258 | 10,95% | 2,8% |
| Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο | 796.534 | 24,60% | 811.140 | 23,80% | 1,8% |
| Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες | 272.017 | 8,40% | 279.105 | 8,19% | 2,6% |
| Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης | 633.134 | 19,60% | 702.911 | 20,62% | 11,0% |
| Μεταφορά και Αποθήκευση | 166.219 | 5,10% | 175.480 | 5,15% | 5,6% |

Πηγή: <https://www.statistics.gr>

Τέλος, αναφορικά με το κόστος προσωπικού, οι κλάδοι που κατέγραψαν τη μεγαλύτερη δαπάνη ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 9,1 δισεκατομμύρια ευρώ (25,3%), η μεταποίηση με 6,6 δισεκατομμύρια ευρώ (18,4%) και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 3,0 δισεκατομμύρια ευρώ (8,4%). Ακολουθούν ο κλάδος μεταφοράς και αποθήκευσης με 2,6 δισεκατομμύρια ευρώ (7,4%), των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων με 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ (7,1%).

Αντίθετα με το προηγούμενο έτος, η μεταποίηση κατέγραψε μείωση της τάξης του 17,7% το 2022 με 7,49 δισεκατομμύρια ευρώ ενώ οι υπόλοιποι κλάδοι που σημείωσαν τη μεγαλύτερη αύξηση κατά σειρά είναι το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με αύξηση έναντι του αντίστοιχου κόστους το 2021 56,7%, οι υπηρεσίες παροχής καταλυμάτων και εστίασης με 53,3% και οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες 20,4% ομοίως.

Πίνακας 4.5

Κόστος προσωπικού ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

| € δις | 2021 | Ποσοστό % | 2022 | Ποσοστό % | Μεταβολή % |
|---|------|-----------|-------|-----------|------------|
| Κόστος προσωπικού | 25,1 | 69,60% | 28,36 | 66,60% | 13,0% |
| Μεταποίηση | 9,1 | 18,40% | 7,49 | 17,59% | -17,7% |
| Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο | 6,6 | 25,30% | 10,34 | 24,28% | 56,7% |
| Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες | 2,5 | 7,10% | 3,01 | 7,07% | 20,4% |
| Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης | 3 | 8,40% | 4,60 | 10,80% | 53,3% |
| Μεταφορά και Αποθήκευση | 2,6 | 7,40% | 2,92 | 6,86% | 12,3% |

Πηγή: <https://www.statistics.gr>

4.3 Καινοτομία και δείκτες ελληνικών επιχειρήσεων

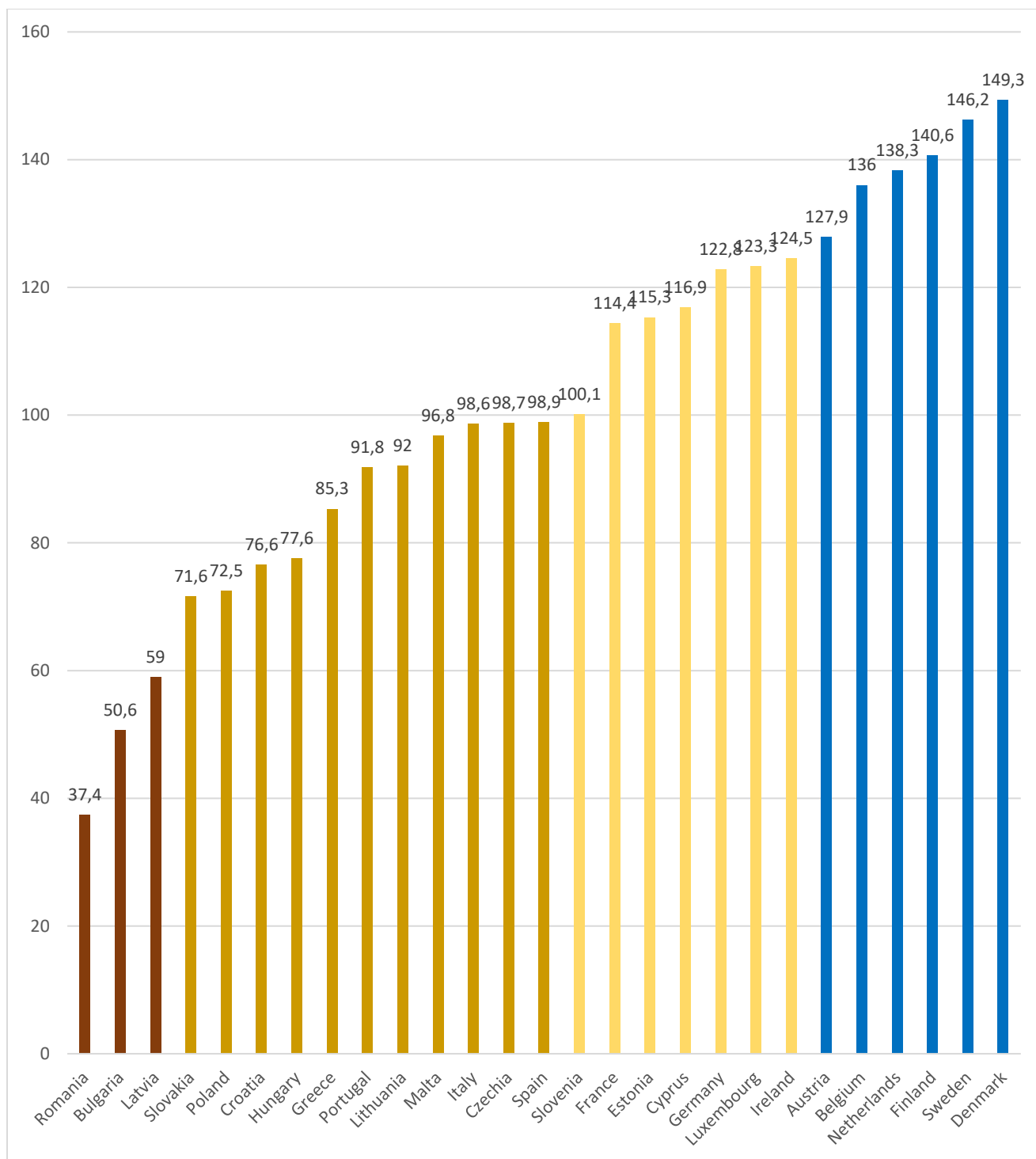
Στο σύγχρονο και απαιτητικό διεθνές περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψιν και την εδραιωμένη αβεβαιότητα που κυριαρχεί λόγω των αλληπάλληλων διεθνών κρίσεων, η καινοτομία αποτελεί τομέα αιχμής και αναπτυξιακό βαρόμετρο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επιτυχία σε αυτό το περιβάλλον απαιτεί δημιουργικότητα, καινοτομία και συνεχή μάθηση, καθώς και την ικανότητα να αντιληφθούμε τις ευκαιρίες και να ανταπεξέλθουμε στις προκλήσεις που προκύπτουν. (syrostoday 2024).

Με την έκρηξη της τεχνολογίας και την άμεση πρόσβαση των καταναλωτών στην πληροφορία που συνεπάγεται και καλύτερη ενημέρωση, η εταιρική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που επιτάσσει ο σύγχρονος κόσμος για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, τη διαφοροποίηση και κατ' επέκταση την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άλλωστε η καινοτομία γεννιέται από την ανάγκη για επιβίωση και εξέλιξη και καταλήγει να γίνεται μια συνειδητή προσπάθεια αλλαγής, βελτίωσης, διαφοροποίησης, αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, επέκτασης των μεριδίων αγοράς, εισόδου σε νέες αγορές, ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας (Ελληνικός Χάρτης Καινοτομίας 2010).

Η Ελλάδα παρόλο που επιτυγχάνει μέτριες επιδόσεις που αποτυπώνονται και στους δείκτες καινοτομίας σε Ευρωπαϊκή κλίμακα σύμφωνα και με τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Καινοτομίας (European Innovation Scoreboard, EIS), η κατάταξη της χώρας σε παγκόσμιο επίπεδο ανταγωνιστικότητας με βάση την παγκόσμια έκθεση του φορέα IMD (International Institute of Management Development) υποχώρησε στην 49η θέση το 2023 ενώ είχε φτάσει μέχρι και την 46^η το 2021. Στην προσπάθεια αναθεώρησης του παραγωγικού μοντέλου της Ελλάδας με έμφαση στην τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία, δόκιμο είναι να αποτυπωθεί η θέση της Ελλάδας στον ετήσιο πίνακα αποτελεσμάτων καινοτομίας (EIS).

Ο ευρωπαϊκός πίνακας καινοτομίας 2024 κατηγοριοποιεί τα κράτη-μέλη σε τέσσερις ομάδες καινοτομίας βάσει των βαθμολογιών τους: Ηγέτες Καινοτομίας (η απόδοση είναι πάνω από 125% του μέσου όρου της ΕΕ), Ισχυροί Καινοτόμοι (μεταξύ 100% και 125% του μέσου όρου της ΕΕ), Μέτριοι Καινοτόμοι (μεταξύ 70% και 100% του μέσου όρου της ΕΕ) και Αναδυόμενοι Καινοτόμοι (κάτω από 70% του μέσου όρου της ΕΕ) ενώ η βαθμολογία απόδοσης καινοτομίας κάθε χώρας – επίσης γνωστή ως συνολικός δείκτης καινοτομίας (SII) – υπολογίζεται με βάση 32 δείκτες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και παραγόντων που σχετίζονται με την καινοτομία (EIS 2024).

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, η Ελλάδα ανήκει στους «μέτρια καινοτόμους» με τον αντίστοιχο δείκτη να αριθμεί τις 85,3 μονάδες.



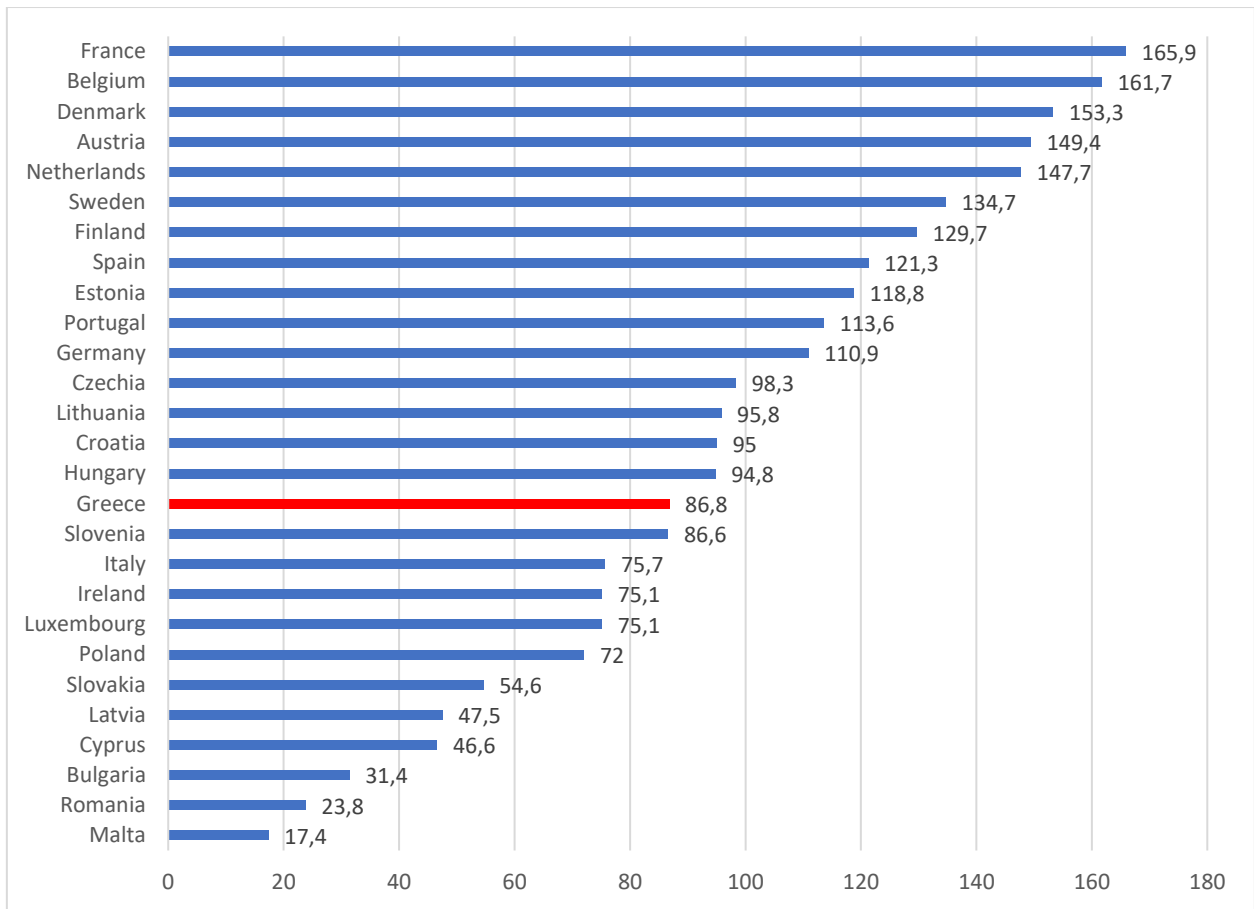
Πηγή: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis>

Διάγραμμα 4.1

Δείκτες καινοτομίας συνολικών χωρών αξιολόγησης

Γράφημα 1: Δείκτες καινοτομίας συνολικών χωρών αξιολόγησης (EIS 2024)

Αναφορικά με τις δαπάνες των ευρωπαϊκών κρατών μελών για καινοτομία, βάσει του συνθετικού δείκτη που υπολογίζει αθροιστικά τις ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις των επιχειρήσεων, τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη από πανεπιστήμια και κυβερνητικούς ερευνητικούς οργανισμούς και τις άμεσες κυβερνητικές χρηματοδοτήσεις και χρηματοδοτήσεις από φόρους, η θέση της Ελλάδας είναι χαμηλά στην κλίμακα, λίγο πάνω από χώρες όπως η Σλοβενία και η Ιρλανδία και η Πολωνία.

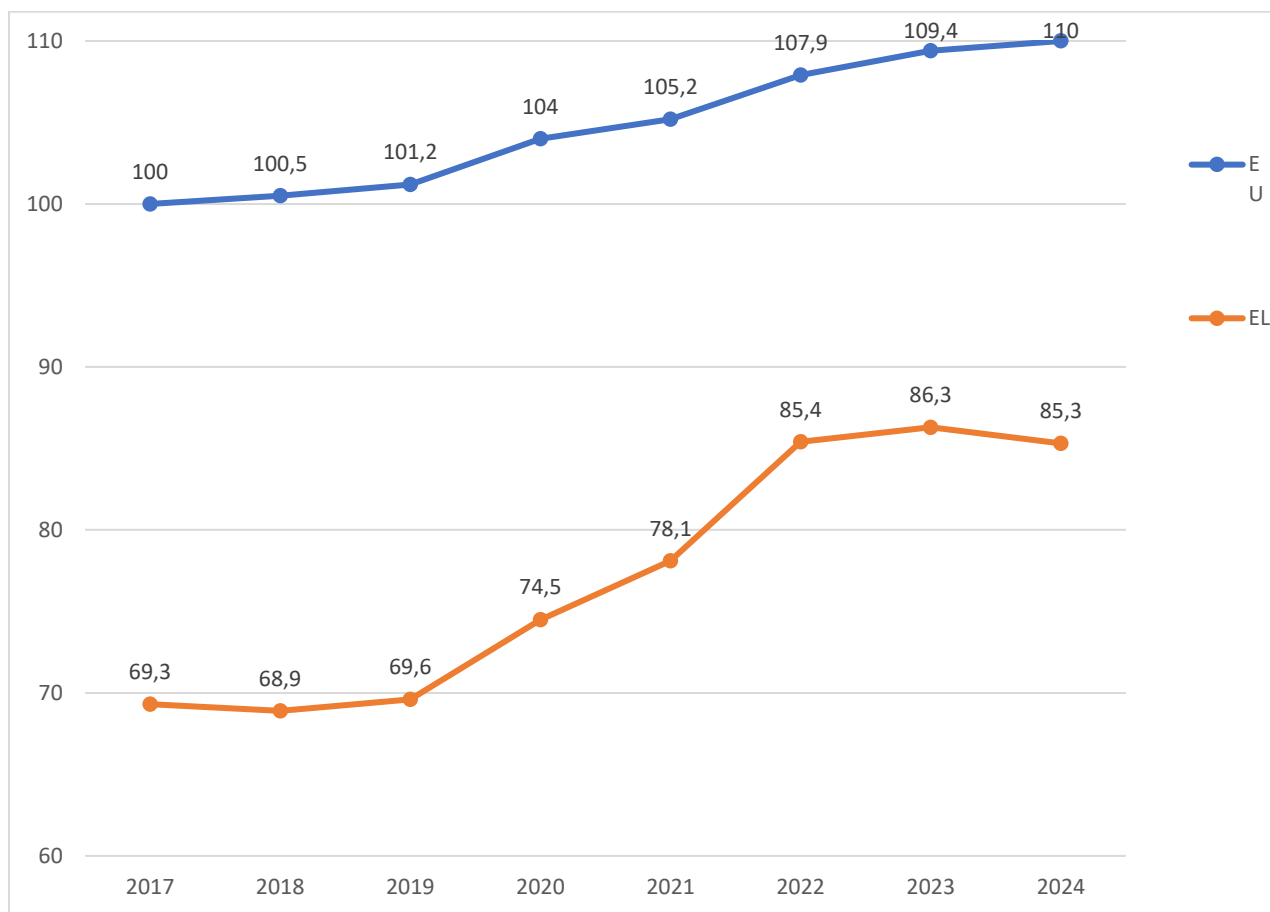


Πηγή: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis/indicators/2.1>

Διάγραμμα 4.2

Δείκτης χρηματοδότησης ευρωπαϊκών χωρών για καινοτομία

Η εξελικτική πορεία του δείκτη καινοτομίας της Ελλάδας σε σχέση με των αξιολογούμενων χωρών της Ευρώπης παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα. Χαρακτηριστική είναι η αύξηση της καινοτομίας σε σχέση με την αντίστοιχη τιμή του 2017 αλλά και το γεγονός ότι υπολείπμαστε σημαντικά σε σχέση με τις περισσότερες επιχειρήσεις της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης.

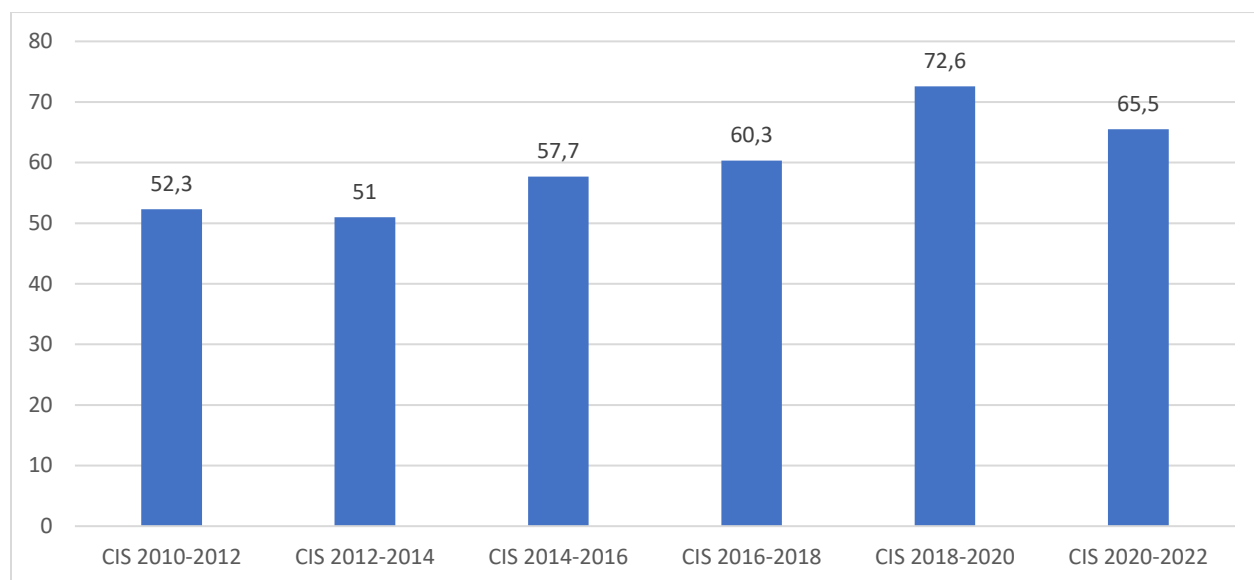


Πηγή: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis>

Διάγραμμα 4.3

Δείκτης καινοτομίας Ελλάδας - Ευρώπης

Αναφορικά με την αποτύπωση των βασικών δεικτών καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πανελλήνιας στατιστικής έρευνας που διεξήγαγε το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ) για τα έτη 2020-2022, το ποσοστό καινοτομίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανήλθε σε ποσοστό 65,5%, μειωμένο κατά 7,1 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με τα έτη 2018-2020 και οριακά αυξημένο σε σχέση με τα παρελθόντα έτη.

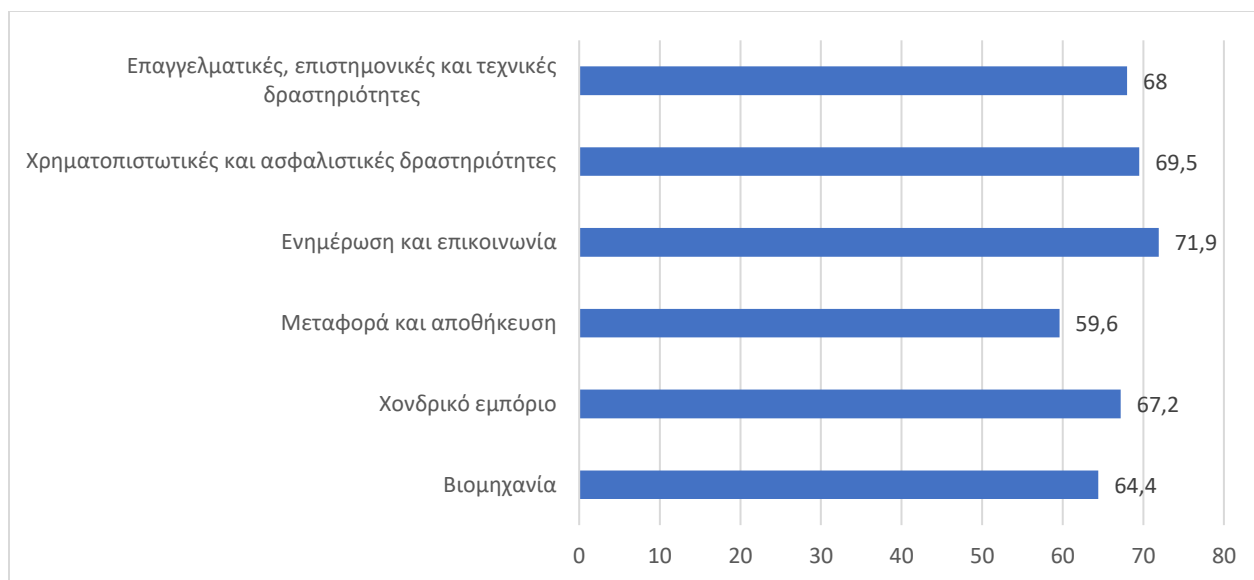


Πηγή:<https://metrics.ekt.gr/publications/710>

Διάγραμμα 4.4

Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων

Τα ποσοστά με το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομίας ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ανέρχονται στο 71,9% αναφορικά με την ενημέρωση και επικοινωνία και στο 69,5% στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων. Ακολουθούν οι κλάδοι των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων με 68%, και του χονδρικού και λιανικού εμπορίου με τη βιομηχανία από 67,2% και 64,4% αντίστοιχα.

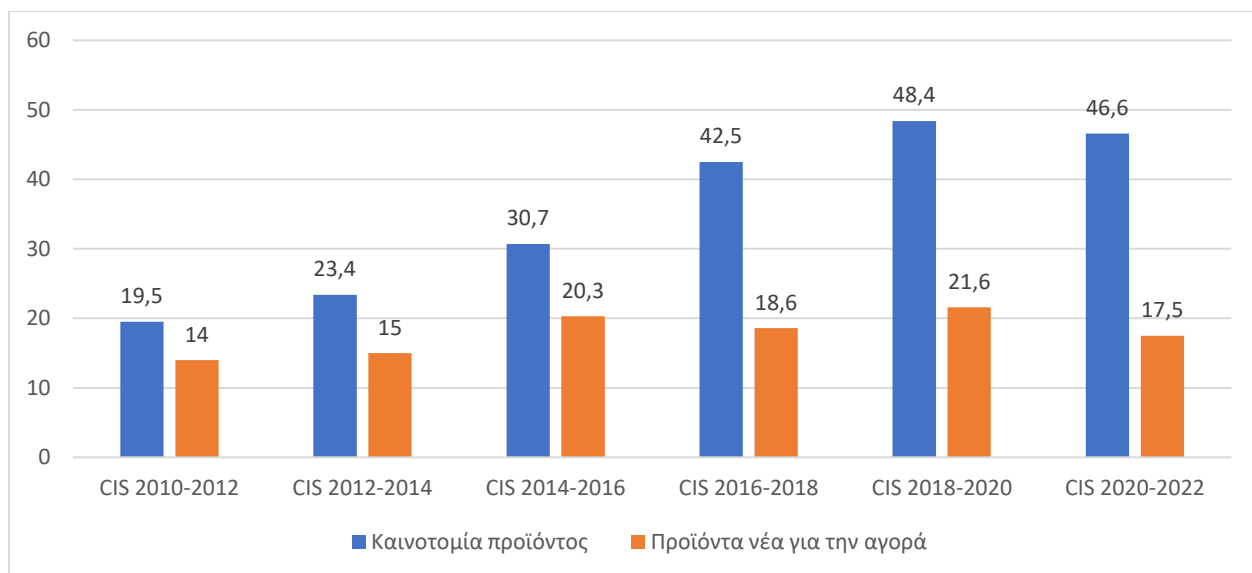


Πηγή:<https://metrics.ekt.gr/publications/710>

Διάγραμμα 4.5

Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

Σύμφωνα με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ), ως καινοτόμα προϊόντα θεωρούνται τόσο τα προϊόντα που εισάγονται για πρώτη φορά στην αγορά (new to market), όσο και τα προϊόντα που αποτελούν νέα / βελτιωμένα προϊόντα για την επιχείρηση, αλλά είναι ίδια ή παρόμοια με αυτά που προσφέρονται ήδη στην αγορά από άλλες επιχειρήσεις (new to firm). Με τον τρόπο αυτόν αποτυπώνεται τόσο η διάσταση της δημιουργίας τεχνολογιών αιχμής (new to market / προϊόντα νέα για την αγορά), όσο και η διάσταση της διάχυσης αυτών των τεχνολογιών σε άλλα προϊόντα (new to firm / περιπτώσεις προϊόντων που είναι νέα μόνο για την επιχείρηση και όχι για την αγορά) (ΕΚΤ 2024). Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται μία σταθερή επίδοση των επιχειρήσεων στη δημιουργία και εφαρμογή καινοτομίας σε υφιστάμενα προϊόντα και νέα προϊόντα στην αγορά με μικρές αποκλίσεις και φθίνουσα κατάληξη τα έτη 2020-2022, επηρεασμένα και από τις συνθήκες του Covid 19 πιθανολογείται.

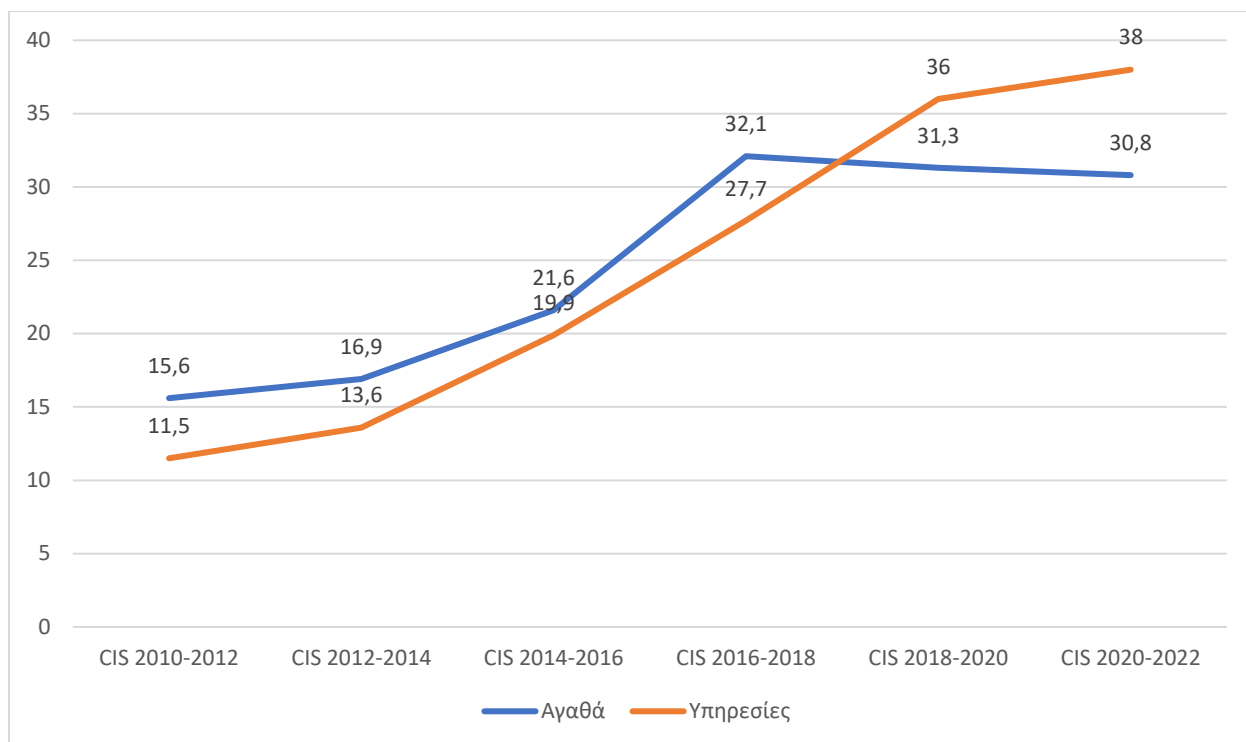


Πηγή: <https://metrics.ekt.gr/publications/710>

Διάγραμμα 4.6

Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος

Με δεδομένο ότι όταν γίνεται αναφορά σε προϊόντα, τα οποία διαχωρίζονται σε φυσικά προϊόντα και υπηρεσίες, χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθεί διαχωρισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που καινοτομούν σε προϊόντα και αυτών που καινοτομούν σε υπηρεσίες. Ο εν λόγω διαχωρισμός αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα και υποδεικνύει τη μεγάλη βελτίωση σε καινοτομίες που αφορούν τις υπηρεσίες συγκριτικά με το παρελθόν αλλά και μία μικρή μείωση σε καινοτομίες που αφορούν φυσικά προϊόντα σύμφωνα με τα αντίστοιχα ποσοστά.



Πηγή:<https://metrics.ekt.gr/publications/710>

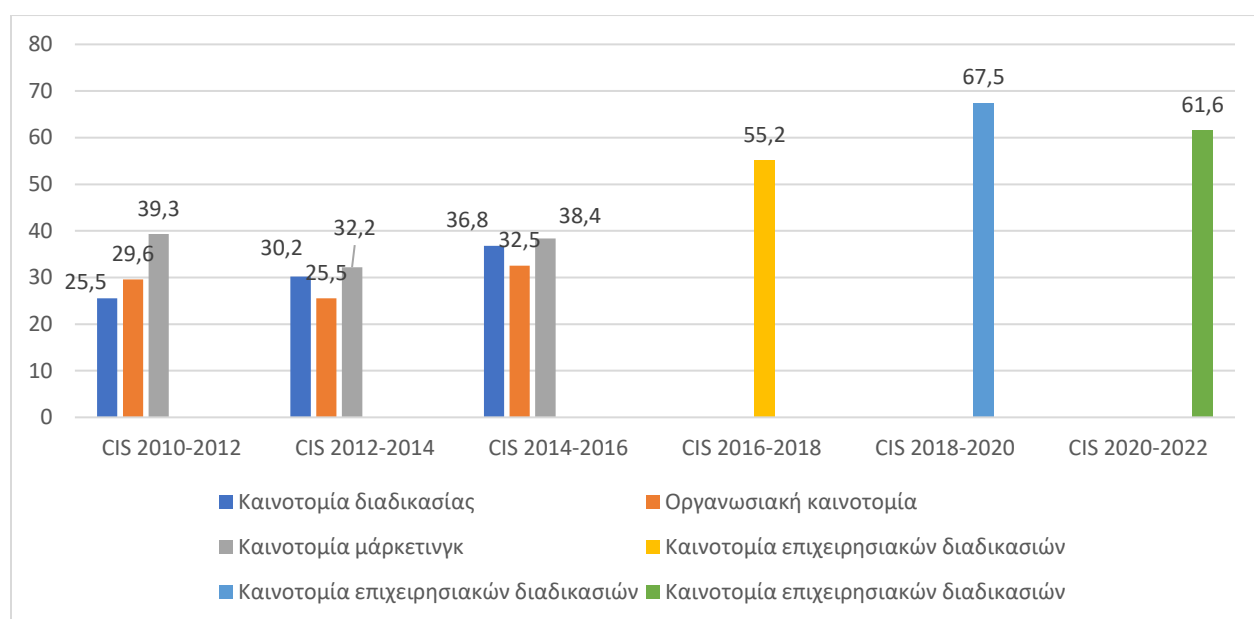
Διάγραμμα 4.7

Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομίες αγαθών και καινοτομίες υπηρεσιών

Όπως φαίνεται στο γράφημα 6, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση σε καινοτομίες επιχειρησιακών διαδικασιών σε σχέση με το παρελθόν. Η συγκεκριμένες καινοτομίες αναφέρονται σε νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες που τίθενται σε εφαρμογή και αφορούν μία ή περισσότερες επιχειρησιακές λειτουργίες. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo και τον ΕΚ2022/1092 οι δείκτες που αφορούσαν την καινοτομία της διαδικασίας, του μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών διαδικασιών, συγχωνεύτηκαν και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες επιχειρησιακών διαδικασιών όπως φαίνεται και στο γράφημα 6:

- μέθοδοι παραγωγής ή ανάπτυξης αγαθών ή παροχής υπηρεσιών
- εφοδιαστική, μέθοδοι παράδοσης ή διανομής

- μέθοδοι επεξεργασίας ή κοινοποίησης πληροφοριών
- μέθοδοι για λογιστικές ή άλλες διοικητικές εργασίες
- επιχειρηματικές πρακτικές για την οργάνωση διαδικασιών ή εξωτερικών σχέσεων
- μέθοδοι οργάνωσης της εργασιακής ευθύνης, της λήψης αποφάσεων ή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- μέθοδοι μάρκετινγκ για την προώθηση, τη συσκευασία, την τιμολόγηση, την τοποθέτηση προϊόντων ή τις υπηρεσίες μετά την πώληση



Πηγή: <https://metrics.ekt.gr/publications/710>

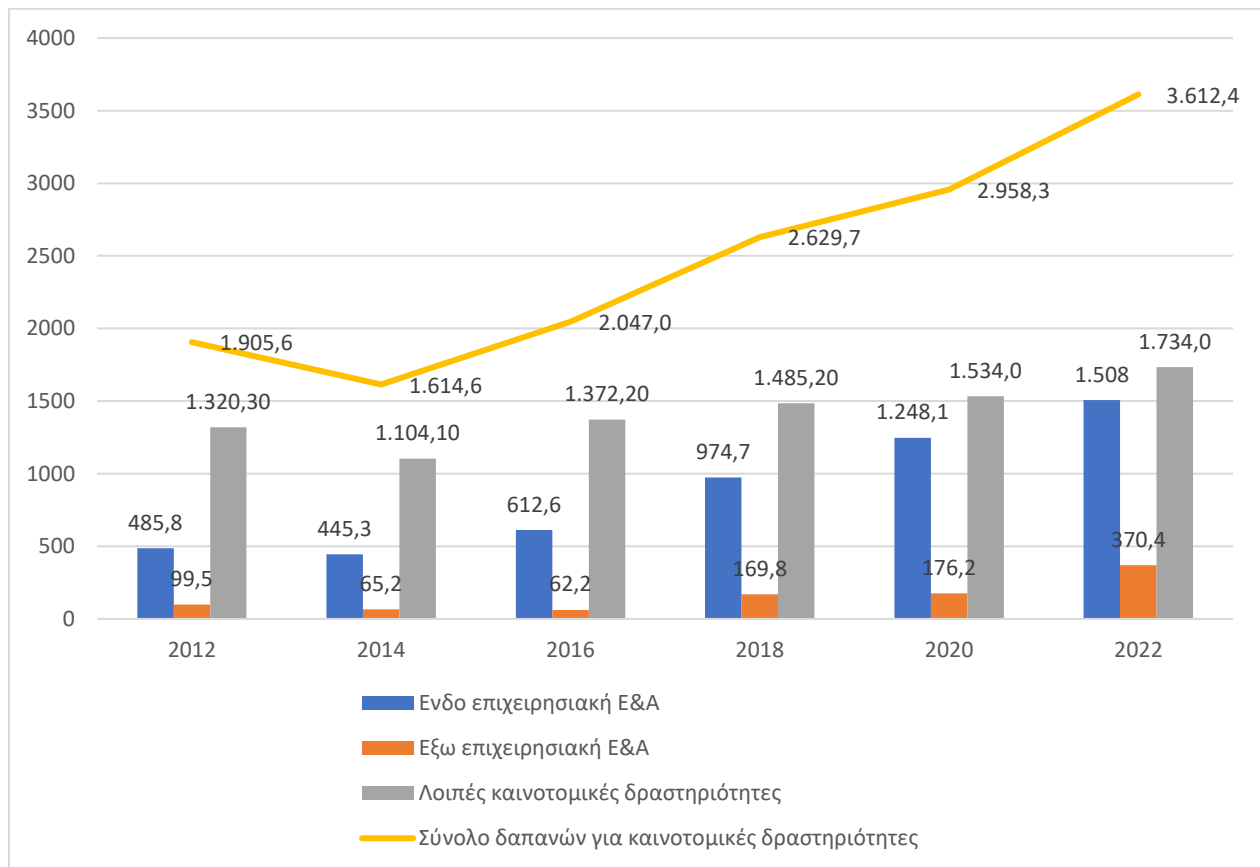
Διάγραμμα 4.8

Ποσοστό (%) καινοτομίας επιχειρήσεων με καινοτομία επιχειρησιακών διαδικασιών

Τέλος, αναφορικά με το παρακάτω γράφημα, η κατηγοριοποίηση των δαπανών σύμφωνα με την (ΕΚΤ 2024), αφορά:

- Ενδο επιχειρησιακή Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A): E&A που διεξάγεται εσωτερικά στην επιχείρηση στην οποία συμπεριλαμβάνονται κόστος προσωπικού, λοιπές λειτουργικές δαπάνες και δαπάνες κεφαλαίου για κτήρια/εξοπλισμό ειδικά για την E&A
- Εξω επιχειρησιακή E&A: E&A που ανατίθεται εξωτερικά σε τρίτους φορείς

- **Λοιπές δαπάνες για δραστηριότητες καινοτομίας:** όλες οι άλλες δαπάνες για καινοτομία, που περιλαμβάνουν δαπάνες προσωπικού της επιχείρησης για την καινοτομία, προμήθεια υπηρεσιών, υλικών, εφοδίων από τρίτους για την καινοτομία, πάγια κεφάλαια για την καινοτομία και λοιπές δαπάνες για καινοτομία. Συγκεκριμένα αυτές αφορούν τις δραστηριότητες καινοτομίας όπως δραστηριότητες μηχανικής (engineering), σχεδιασμού (design) και λοιπές δημιουργικές εργασίες, δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας, δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία (ΠΙ), δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων, δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων, δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση ή τη μίσθωση ενσώματων, περιουσιακών στοιχείων και δραστηριότητες διαχείρισης της καινοτομίας.



Πηγή: <https://metrics.ekt.gr/publications/710>

Διάγραμμα 4.9

Δαπάνες ελληνικών επιχειρήσεων για δραστηριότητες καινοτομίας

Σχετικά με τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις για τις δραστηριότητες της καινοτομίας, παρουσιάζοντας αυξητικές τάσεις από το 2014 και μετά, το συνολικό πόσο ανέρχεται σε 3.612,4 εκατομμύρια ευρώ όταν τα έτη 2018 και 2020 οι δαπάνες ανέρχονταν σε 2.629,7 και 2.958,3 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Επίσης άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως για το έτος 2022 το 34,5% δαπανήθηκε στον κλάδο της βιομηχανίας ενώ το υπόλοιπο 65,5% στις υπηρεσίες.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Οι επιδόσεις της Ελλάδας όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο αν και αυξάνονται αργά και σταθερά, παρουσιάζουν σημάδια εξέλιξης και βελτίωσης. Παρ' όλα αυτά η τοποθέτησή της στις μέτρια καινοτόμες χώρες μεταξύ των υπολοίπων στην ΕΕ και δη η παρουσία της στα χαμηλότερα επίπεδα της κλίμακας, καταδεικνύει και την ανάγκη για ανάληψη σημαντικών αποφάσεων τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τους διοικούντες, όσο και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, κυβερνητικούς και μη.

Αναφορικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων, θα ήταν εξαιρετικά ουσιαστική η υιοθέτηση της καινοτομίας στο καθημερινό επιχειρείν, καθώς προσδίδει προστιθέμενη αξία στις παραγόμενες υπηρεσίες και προϊόντα και σχεδιάζει το πλαίσιο για δημιουργικότητα και ανάπτυξη στο πεδίο εφαρμογής της. Επίσης καθώς η καινοτομία είναι συνυφασμένη με το ευρύτερο πεδίο των τεχνολογικών εξελίξεων και νέων τεχνολογιών κρίνεται καθοριστικής σημασίας η εφαρμογή της σε μίας σύγχρονη στρατηγική. Με δεδομένα τα παραπάνω, είναι σημαντικό και καθοριστικής σημασίας, με βάση και τις δαπάνες των υπολοίπων κρατών μελών σε καινοτομία, η περαιτέρω επενδύσεις των ιδιωτών αλλά και η αύξηση των κυβερνητικών χρηματοδοτήσεων σε ερευνητικά προγράμματα. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να δοθούν ισχυρά κίνητρα και σαφείς κατευθύνσεις από την εκάστοτε κυβέρνηση, με φοροελαφρύνσεις και επιδοτήσεις, που στόχο θα έχουν την τόνωση της καινοτομίας σε συνολικό επίπεδο. Οι συνολικές επενδύσεις της Ελλάδας σε καινοτομία για το έτος 2022 ανήλθαν σε ποσοστό 1,49% του ΑΕΠ, όταν ο στόχος μας είναι η προσέγγιση του 3% του ΑΕΠ, σχεδόν 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ για το 2025.

Μία ακόμα σημαντική προϋπόθεση για την αύξηση της καινοτομίας στη χώρα αποτελεί και η διασύνδεση των πανεπιστημίων και της ευρύτερης εκπαίδευσης με τον παραγωγικό τομέα και κυρίως με τις πολυπληθέστερες δραστηριότητες ανά οικονομικό κλάδο, όπως η βιομηχανία και μεταποίηση, το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, η εστίαση και παροχή καταλυμάτων αλλά και οι μεταφορές. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για την παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Παπαδάκης Β. Μ. (2023), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Θεωρία και Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Κονιός, Κ., Γεργεριτάκης Ε. και Σκουλάς Κ.Π., (2013). Η Στρατηγική Των Επιχειρήσεων Σε Περίοδο Κρίσης. Πτυχιακή Διατριβή, ΤΕΙ Κρήτης.

Ξένα

Becker, W.M., and V.M. Freeman, “Going from Global Trends to Corporate Strategy”, The McKinsey Quarterly, (2006), 3, pp.17-27.

Bonini, S.M.J, L.T. Mendonca and J.M. Oppenheim, “When Social Issues Become Strategic”, The McKinsey Quarterly, (2006), 2, pp.20-31.

Carpender, M.A. and W.G. Sanders, “Strategic Management”, Pearson, Prentice-Hall, 2nd edition, 2010.

Coulter, M., Strategic Management in Action, NJ, Pearson, Prentice Hall, 2005, third edition, chapter 3.

Dess, G.G., G. McNamara, A.B. Eisner, and S. Lee, Strategic Management: Creating Competitive Advantage, McGraw Hill, 10th Edition, 2021.

Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Wiley, 11th edition, 2022.

Hamel, G, Prahalad, C.K. 1990 “Corporations & Core competence”, Harvard Business Review

Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods--a Case Example of Participant Observation. Electronic journal of business research methods, 7(1).

Hit M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson, «Strategic Management Competitiveness and Globalization», West Publishing Company, 2001, fourth edition

Newman, W.H., Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951.

Porter M., Competitive Strategy. NY: The Free Press, 1980

Porter, M. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance”, Free Press: New York (1985)

Tanwar, R. (2013), Porter’s Generic Competitive Strategies, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 1, 11-17.

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://slideplayer.gr/slide/11947294/>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AE%CF%82_%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_2007-2008

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR05>

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/>

<https://metrics.ekt.gr/publications/552>

<https://www.syrostoday.gr/News/156134-Ekselikseis-kai-allages-sto-sygxrono-epixeirimatiko-perivallon-Enimerosi-anagnorisi-kai-prosarmogi.aspx>

<https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis->

<https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis/indicators/2.1>

[2024#/eis/countries/EL?country_scope=eu&compare_year=2017&contextual=business](https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis/countries/EL?country_scope=eu&compare_year=2017&contextual=business)

<https://metrics.ekt.gr/publications/710>

<https://www.capital.gr/me-apopsi/3879373/analouontas-tin-kainotomia-apo-ta-ergatika-xeria-sta-ergatika-muala/>