



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COCO-MAT**

**ΚΑΣΙΜΗ Ι. ΓΕΩΡΓΙΑ**

**Πειραιάς, 2016**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

**«Καινοτόμος επιχειρηματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση του τρόπου επίδρασης - Μελέτη περίπτωσης: COCO-MAT»**

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

Όνοματεπώνυμο:

Κασίμη Ι. Γεωργία

Ημερομηνία:

12/11/2016

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου,*

*Άννα, Γιάννης, Βασιλική*

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COCO-MAT

## ΚΑΣΙΜΗ Ι. ΓΕΩΡΓΙΑ

**Σημαντικοί όροι:** Καινοτόμος επιχειρηματικότητα, επιχειρηματίας, ανταγωνιστικότητα, στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρηματικές στρατηγικές, επιχειρησιακές στρατηγικές, καινοτομία, υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ, στρατηγικές ομάδες, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, COCO-MAT, κλάδος στρωματοποιίας

### **Περίληψη:**

Στο σημερινό ανταγωνιστικό, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η δημιουργία και εν συνεχεία, διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Έρευνες μαρτυρούν ότι με την πάροδο του χρόνου η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει γίνει πολύ δύσκολο να επιτευχθεί και πόσο μάλλον να διατηρηθεί. Η καινοτομία και η διαχείρισή της, η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας, αποτελεί το κυριότερο ίσως «μέσο» που οδηγεί στην απόκτηση και αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για αυτό το λόγο αποτελεί φλέγον ζήτημα στην εποχή μας. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη σχέση καινοτομίας, ως στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σκοπός της εργασίας είναι να γίνει πλήρως κατανοητή η σημαντικότητα της καινοτόμου επιχειρηματικότητας και να αναγνωριστεί ο ρόλος που διαδραματίζει η καινοτομία στην απόκτηση και αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας, έχουν επιλεγεί συγκεκριμένες έννοιες, που αποτελούν το θέμα κάθε κεφαλαίου και οι οποίες έχουν επικρατήσει έπειτα από διεξοδική μελέτη. Συγκεκριμένα, στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης πραγματοποιείται μια πρώτη επαφή με τις έννοιες της καινοτόμου επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας αντίστοιχα. Παρατίθενται ορισμοί και διαφορετικές προσεγγίσεις με απώτερο στόχο την εκτενέστερη κατανόηση των προαναφερθέντων όρων. Στην συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο «κόσμος της στρατηγικής». Αναλύονται έννοιες, το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ και καταγράφεται ο ορισμός, τα είδη, οι πηγές και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τέταρτο κεφάλαιο έρχεται να αιτιολογήσει το λόγω που η καινοτομία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού αναλύει την έννοια της καινοτομίας και τα είδη της. Τέλος, το πέμπτο και έκτο κεφάλαιο της εργασίας καταλαμβάνει η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης COCO-MAT, η οποία αποδεικνύει στην πράξη το θέμα της παρούσας εργασίας, αφού μέσω της καινοτομίας της, έχει κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο και διατηρεί με την πάροδο των χρόνων.

# INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND COMPETITIVE ADVANTAGE

## ANALYSIS OF EFFECT MODE

### CASE STUDY: COCO-MAT

## KASSIMI I. GEORGIA

**Key words:** Entrepreneurship, entrepreneur, competitiveness, strategy, competitive advantage, sustainable competitive advantage, business strategies, corporate strategies, innovation, strategic management model, strategic groups, PEST analysis, SWOT analysis, a model of the five Porter's forces, COCO-MAT , stratified industry

### **Abstract:**

In today's competitive, rapidly changing environment, creating and maintaining a competitive advantage, is crucial for today's businesses. Surveys reveal that over time the acquisition of competitive advantage has become very difficult to achieve, let alone to maintain. Innovation is considered as a critical component for the rejuvenation of an enterprise in order to maintain its competitive advantage. Moreover, the management of innovations, which helps a company sustain its competitive advantage is a very contemporary and “hot topic” in today’s volatile environment. The objective of this thesis is to analyze the relationship between innovation, as strategic direction of the organization and how it affects the company’s competitive advantage. The aim is to fully understand and comprehend the importance of entrepreneurship and to recognize the contribution of innovation to the company’s revitalization.

In order to meet the objective of the study, specific concepts (topics) have been selected, which are the subject of each chapter and which have prevailed after a thorough study. Specifically, the first and second chapter of the study deals with the concepts of entrepreneurship and competitiveness respectively. Definitions and different approaches are examined, in order to better comprehend the above topics. The third chapter presents the "world of strategy", analyzes concepts such as “model of strategic management”, definitions, sources, types and the “How” to maintain a competitive advantage. The fourth chapter justifies the claim that innovation is a source of competitive advantage, it analyzes the concept of innovation and its effects. Finally, the fifth and sixth chapter of the study occupies a case study of COCO-MAT company, which is used as a practical example to demonstrate that through it’s long term innovation strategy, the company has gained and sustained its competitive advantage over time.

## **Ευχαριστίες**

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, το ενδιαφέρον και το χρόνο που αφιέρωσε καθ'όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας, η οποία αποτέλεσε τιμή για εμένα. Η αμέριστη συμβολή και συμπαράστασή του ήταν καθοριστικοί παράγοντες για να ολοκληρωθεί η παρούσα μελέτη και για το λόγο αυτό του ευχαριστώ από καρδιάς. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Διοίκησης επιχειρήσεων (ΜΒΑ) για τη γνώση και τις εμπειρίες που αποκόμισα κατά τη διάρκεια του προγράμματος, αλλά κυρίως τον κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την σημαντική υποστήριξη και βοήθειά που μου παρείχε.*

*Θα επιθυμούσα να εκφράσω επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κυρία Ευγενία Λιανού, διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης COCO-MAT, για την πολύτιμη αρωγή και τις πληροφορίες που μου διέθεσε.*

*Τέλος, πάνω από όλα θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που στάθηκε δίπλα μου όλα τα χρόνια των σπουδών μου, στηρίζοντας κάθε προσπάθειά μου, δίνοντάς μου την ευκαιρία να πετύχω τους στόχους μου.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

### Σελίδα:

<b>Πίνακας 1.1 :</b> Ορισμοί της επιχειρηματικότητας από διάφορους αναλυτές.....	9
<b>Πίνακας 1.2 :</b> Ορισμοί της επιχειρηματικότητας από διάφορους αναλυτές .....	10
<b>Πίνακας 1.3 :</b> Ο επιχειρηματίας σήμερα και παλαιότερα.....	13
<b>Πίνακας 1.4 :</b> Τα στοιχεία που αναφέρονται συχνότερα στους ορισμούς του «επιχειρηματία» .....	16
<b>Πίνακας 1.5 :</b> παράγοντες «ώθησης και έλξης» .....	21
<b>Πίνακας 1.6 :</b> Σύγκριση των επιχειρηματιών, ενδο-επιχειρηματιών και Managers.....	22
<b>Πίνακας 2.1 :</b> Ορισμοί ανταγωνιστικότητας.....	57
<b>Πίνακας 2.2 :</b> Πλαίσιο προσδιορισμού της περιφερειακής Ανταγωνιστικότητας.....	72
<b>Πίνακας 2.3 :</b> Η Κατάταξη της Έκθεσης του WEF για το 2015-2016.....	92
<b>Πίνακας 2.4 :</b> Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας για την Ελλάδα.....	94
<b>Πίνακας 3.1 :</b> Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	135
<b>Πίνακας 4.1 :</b> Μορφές καινοτομίας.....	170
<b>Πίνακας 4.2 :</b> Η καινοτομική απόδοση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	185
<b>Πίνακας 4.3 :</b> Δείκτης καινοτομίας Ελλάδας σε σχέση με την ΕΕ.....	186
<b>Πίνακας 5.1 :</b> Διαφημιστική δαπάνη στρωμάτων ανά διαφημιστικό μέσο (2008-2012).....	196
<b>Πίνακας 5.2 :</b> Εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει ποσότητας (2008-2012).....	198
<b>Πίνακας 5.3 :</b> Η εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει αξίας (2008-2012).....	199

<b>Πίνακας 5.4 :</b> Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάση ποσότητας (2012).....	200
<b>Πίνακας 5.5 :</b> Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάση αξίας (2012).....	200
<b>Πίνακας 5.6 :</b> Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων (2007-2012).....	201
<b>Πίνακας 5.7 :</b> Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (2007-2011).....	203
<b>Πίνακας 5.8 :</b> Περιθώριο μικτού κέρδους (%) – Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (%).....	204
<b>Πίνακας 5.9 :</b> Γενική ρευστότητα – Ταμειακή ρευστότητα.....	206
<b>Πίνακας 5.10 :</b> Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια – κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών.....	208
<b>Πίνακας 5.11 :</b> Κατάταξη επιχειρήσεων βάση κερδών EBITDA (2010-2011).....	210
<b>Πίνακας 5.12 :</b> Προβλέψεις για τα οικονομικά στοιχεία της Ελλάδας από την ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	217
<b>Πίνακας 5.13 :</b> Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά ομάδες ηλικιών (2011).....	221
<b>Πίνακας 5.14 :</b> Αριθμός νέων κατοικιών.....	222
<b>Πίνακας 6.1 :</b> SWOT Ανάλυση για την COCO-MAT.....	278
<b>Πίνακας A:</b> Επιλεγμένοι οικονομικοί δείκτες 2009-2015.....	301



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### Σελίδα:

<b>Διάγραμμα 2.1</b> : Ταξινόμηση των περιοχών έρευνας της Ανταγωνιστικότητας.....	61
<b>Διάγραμμα 2.2</b> : Ενοποιημένο μοντέλο της ανταγωνιστικότητας μιας Επιχείρησης.....	64
<b>Διάγραμμα 2.3</b> : Ο κύβος της ανταγωνιστικότητας.....	73
<b>Διάγραμμα 2.4</b> : Το διαμάντι της ανταγωνιστικότητας.....	79
<b>Διάγραμμα 2.5</b> : Μοντέλο «Εννέα Παράγοντες».....	81
<b>Διάγραμμα 2.6</b> : Η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας.....	82
<b>Διάγραμμα 2.7</b> : Η δομή του Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας.....	88
<b>Διάγραμμα 2.8</b> : Κατάταξη της Ελλάδας.....	93
<b>Διάγραμμα 3.1</b> : Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	107
<b>Διάγραμμα 3.2</b> : Περιβαλλοντικές μεταβλητές.....	108
<b>Διάγραμμα 3.3</b> : Υπόδειγμα του Porter.....	111
<b>Διάγραμμα 3.4</b> : Η Αλυσίδα Αξίας.....	120
<b>Διάγραμμα 3.5</b> : Πόροι και Ικανότητες.....	123
<b>Διάγραμμα 3.6</b> : Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	131
<b>Διάγραμμα 4.1</b> : «Χωνί καινοτομίας» (Innovation fuel).....	162
<b>Διάγραμμα 4.2</b> : Βήματα Καινοτομικής Δραστηριότητας.....	174
<b>Διάγραμμα 5.1</b> : Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς στρωμάτων βάσει ποσότητας (2008-2012).....	198
<b>Διάγραμμα 5.2</b> : Η εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει αξίας (2008-2012).....	199

<b>Διάγραμμα 5.3</b> : Αριθμός νέων κατοικιών.....	222
<b>Διάγραμμα 5.4</b> : Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον κλάδο της στρωματοποιίας.....	226
<b>Διάγραμμα 5.5</b> : Υπόδειγμα του Porter για την στρατηγική ομάδα της Media strom και COCO-MAT.....	232
<b>Διάγραμμα 6.1</b> : Οργανόγραμμα COCO-MAT.....	268

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	i
Abstract .....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Κατάσταση πινάκων.....	iv
Κατάσταση διαγραμμάτων .....	vi

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμοί.....	4
1.3 Επιχειρηματίας .....	11
1.4 Η επιχειρηματική προσωπικότητα.....	17
1.5 Κίνητρα επιχειρηματιών .....	20
1.6 Σύγκριση επιχειρηματία – ενδο-επιχειρηματία - manager .....	22
1.7 Ο επιχειρηματίας στο μέλλον .....	24
1.8 Είδη επιχειρηματικότητας .....	26
1.8.1 Ενδο – επιχειρηματικότητα.....	28
1.8.2 Γυναικεία επιχειρηματικότητα .....	29
1.8.3 Κοινωνική επιχειρηματικότητα .....	30
1.8.4 Συνολική επιχειρηματικότητα .....	33
1.8.5 Πράσινη επιχειρηματικότητα .....	35
1.8.6 Νεανική επιχειρηματικότητα .....	38
1.8.7 Ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα.....	41
1.9 Καινοτόμος επιχειρηματικότητα .....	42
1.10 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα .....	45
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου: .....	48

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή.....	53
2.2 Ορισμός ανταγωνιστικότητας.....	56
2.3 Επίπεδα ανταγωνιστικότητας.....	61
2.3.1 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης .....	62
2.3.2 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο κλάδου .....	65
2.3.3 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο έθνους .....	66
2.3.4 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο περιφέρειας .....	69
2.4 Ο κύβος της ανταγωνιστικότητας .....	72

2.5 Το διαμάντι της ανταγωνιστικότητας.....	76
2.6 Η πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας.....	81
2.7 Η έκθεση παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum (WEF) – Οι δώδεκα πυλώνες της ανταγωνιστικότητας.....	84
2.8 Η ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας – ΚΠΕ.....	90
2.8.1 Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας για την Ελλάδα το 2015 – 2016: Οι πυλώνες.....	93
2.8.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ).....	95
2.8.3 Χρυσοί κανόνες ανταγωνιστικότητας.....	97
2.9 Προς μια νέα προσέγγιση για την ανταγωνιστικότητα: «Αειφόρος ανταγωνισμός» - στρατηγική της Λισαβόνας.....	98
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	100
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	
3.1 Εισαγωγή.....	104
3.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	106
3.2.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	107
3.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον.....	108
3.3 Το υπόδειγμα του Porter (πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού).....	110
3.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	111
3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	113
3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	114
3.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	114
3.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	115
3.4 Στρατηγικές ομάδες (strategic groups).....	117
3.5 Εσωτερικό περιβάλλον.....	118
3.6 Η έννοια της αλυσίδας - αξίας.....	119
3.7 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων.....	122
3.8 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	124
3.9 Υλοποίηση στρατηγικής.....	126
3.10 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	127
3.11 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	128
3.11.1 Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	128
3.11.2 Είδη και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	130
3.11.3 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	133

3.11.4 θέματα επιχειρηματικών στρατηγικών – φαινόμενο «αποκλεισμός στη μέση».....	140
3.12 Διατήρηση αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	142
3.13 Συμπέρασμα.....	147
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	150
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ</b>	
4.1 Εισαγωγή.....	153
4.2 Έννοια και ορισμός καινοτομίας.....	157
4.2.1 Σχέση καινοτομίας και δημιουργικότητας.....	160
4.2.2 Σχέση καινοτομίας και εφεύρεσης.....	161
4.3 Πηγές καινοτομίας .....	162
4.3.1 Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) .....	165
4.4 Προστασία καινοτομίας.....	166
4.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας.....	167
4.6 Μορφές καινοτομίας.....	168
4.7 Τύποι καινοτομίας.....	171
4.8 Βήματα καινοτομικής δραστηριότητας.....	174
4.8.1 Γένεση καινοτόμου ιδέας.....	175
4.8.2 Αξιολόγηση ιδέας.....	176
4.8.3 Σχεδιασμός καινοτομίας.....	176
4.8.4 Εφαρμογή καινοτομίας.....	176
4.9 Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	177
4.10 Εμπόδια καινοτομικής δραστηριότητας.....	179
4.11 Χρυσοί κανόνες για την καινοτομία.....	181
4.12 Μέτρηση καινοτομίας.....	182
4.13 Η καινοτομία στην Ελλάδα.....	183
4.14 Συμπέρασμα.....	187
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	190
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Case study: COCO-MAT – Κλάδος στρωματοποιίας</b>	
5.1 Εισαγωγή.....	194
5.2 Ο κλάδος της στρωματοποιίας.....	195
5.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση.....	196
5.2.2 Εγχώρια παραγωγή και αγορά στρωμάτων.....	197

5.2.3 Μερίδια αγοράς επιχειρήσεων του κλάδου.....	200
5.2.4 Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων.....	201
5.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	212
5.3.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political environment).....	213
5.3.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economic environment).....	215
5.3.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural environment).....	219
5.3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment).....	222
5.4 Ανάλυση του Άμεσου, ή Ανταγωνιστικού, ή Μίκρο-περιβάλλοντος .....	224
5.4.1 Στρατηγικές ομάδες στο κλάδο της στρωματοποιίας.....	224
5.4.2 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων του κλάδου στρωματοποιίας.....	227
5.4.3 Εμπόδια κινητικότητας.....	228
5.5 Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter .....	230
5.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	233
5.5.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	234
5.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	236
5.5.4 Απειλή από υποκατάστατα .....	238
5.5.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	238
5.6 Γενικά συμπεράσματα και προοπτική του κλάδου .....	239
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	241
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Case study: COCO-MAT</b>	
6.1 Εισαγωγή.....	242
6.2 Η ιστορία της COCO-MAT.....	243
6.3 Εσωτερικό περιβάλλον COCO-MAT.....	245
6.3.1 Ανθρώπινο δυναμικό .....	245
6.3.2 Πρώτες ύλες .....	247
6.4 Μίγμα Marketing της COCO-MAT.....	251
6.4.1 Προϊόν (Product).....	252
6.4.2 Διανομή (Place) .....	253
6.4.3 Τιμή (Price).....	254
6.4.4 Προβολή (Promotion).....	254
6.5 Παραγωγή και Περιβάλλον.....	255
6.6 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D).....	257
6.7 Πληροφοριακά συστήματα .....	257
6.8 Διοίκηση ολικής ποιότητας .....	258

6.9 Οικονομική κατάσταση.....	259
6.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	260
6.11 Διακρίσεις - Βραβεία.....	262
6.12 Καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα COCO-MAT .....	264
6.13 Η Coco mat στο σύνολο .....	267
6.13.1 Οργανόγραμμα COCO-MAT .....	267
6.13.2 Κουλτούρα COCO-MAT .....	268
6.13.3 Βασική αγορά.....	268
6.13.4 Όραμα .....	269
6.13.5 Αποστολή .....	269
6.13.6 Στόχοι.....	270
6.13.7 Πολιτικές .....	270
6.14 Δύναμη – Σημείο υπεροχής – Διακριτή υπεροχή .....	271
6.14.1 Δύναμη.....	271
6.14.2 Σημείο Υπεροχής.....	271
6.14.3 Διακριτή Υπεροχή.....	272
6.15 Ανάλυση S.W.O.T. ....	272
6.16 Στρατηγικές κινήσεις COCO-MAT.....	278
6.16.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές COCO-MAT.....	279
6.16.2 Θετικά και αρνητικά επιχειρησιακών στρατηγικών COCO-MAT .....	282
6.16.3 Προτεινόμενη στρατηγική COCO-MAT .....	284
6.16.4 Επιχειρηματική στρατηγική COCO-MAT .....	285
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	287
Παράρτημα: .....	301

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 1

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

*«Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα πρέπει να γίνει η καρδιά και ο πυρήνας του management» (Peter Drucker)*

### 1.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα ανέκαθεν αποτελούσε πόλο έλξης ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών, όμως τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μία από τις πλέον κορυφαίες έννοιες στο τομέα των επιχειρήσεων και ολοένα και περισσότεροι τείνουν να ασχοληθούν με το περιεχόμενό της. Η αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτή την έννοια έγκειται σε διάφορους παράγοντες, μερικοί εκ των οποίων είναι η παγκοσμιοποίηση, το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και η παγκόσμια οικονομική κρίση που διανύουμε στις μέρες μας. Συγκεκριμένα, στο κόσμο της ταχείας παγκοσμιοποίησης ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις έχει ενταθεί σε μεγάλο βαθμό. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τους ανταγωνιστές της χώρας στην οποία εντάσσονται, αλλά ένα τεράστιο πλήθος επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες. Η παγκοσμιοποίηση, έχει διαφοροποιήσει την παραγωγή και τα βήματα των υπηρεσιών, καθιστώντας με αυτό το τρόπο ζωτικής σημασίας την εύρεση στοιχείων που θα κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίσει. Με άλλα λόγια, έχει αυξήσει τη σημαντικότητα της επιχειρηματικότητας.<sup>1</sup> Την ανάγκη των επιχειρήσεων να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες υπογραμμίζει και η παγκόσμια οικονομική κρίση. Η σημασία της επιχειρηματικότητας έχει αυξηθεί στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που διανύουμε, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνουμε πρώτα από όλα την επιβίωση της επιχείρησης και στη συνέχεια την ανάπτυξη (οικονομική, τεχνολογική, κ.α.).

Παρά το γεγονός ότι το πεδίο της καινοτόμου επιχειρηματικότητας έχει αναγνωριστεί ως θεμελιώδους σημασίας για την οικονομία μιας χώρας, πληθώρα ερευνητών σε όλο το κόσμο έχουν στρέψει την προσοχή τους στην έννοια αυτή και ο όρος

---

<sup>1</sup> **Hobikoğlu, Elif Haykır, and Bahar Şanlı.** "Comparative Analysis in the Frame of Business Establishment Criteria and Entrepreneurship Education from the Viewpoint of Economy Policies Supported By Innovative Entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1156-1165



επιχειρηματικότητα χρησιμοποιείται κατά κόρον στη κοινή γλώσσα, δεν υπάρχει προς το παρόν, ένα ακριβές περιεχόμενο για την ερμηνεία του όρου κοινά αποδεκτό.<sup>2</sup> Η εύρεση ακριβούς ορισμού της επιχειρηματικότητας παραμένει μια πρόκληση μέχρι και σήμερα και αυτό οφείλεται στο μεγάλο αριθμό των διαφορετικών ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την έννοια αυτή και οι οποίοι δεν συγκλίνουν σε μία κοινή άποψη. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα λογικό αν αναλογιστούμε ότι ο επιχειρηματίας, ο οποίος κατά κύριο λόγο ασκεί την επιχειρηματικότητα, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, ενεργεί διαφορετικά από τους άλλους, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός του ρόλου του. Το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας λοιπόν είναι πολυδιάστατο και πολυσήμαντο. Είναι έννοια που εύκολα συλλαμβάνεται αυθόρμητα, αλλά δύσκολα μπορεί να οριοθετηθεί σε αυστηρούς επιστημονικούς ορισμούς. Κατανοούμε συνεπώς ότι κάθε ένα άτομο που ενδιαφέρεται για την επιχειρηματικότητα, ανάλογα με το γνωστικό ή επαγγελματικό υπόβαθρό του, θα δώσει και μία διαφορετική ερμηνεία του όρου. Τέλος, διαφορετικές ερμηνείες του όρου προκύπτουν και από το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο η επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται ή προσδοκείται να αναπτυχθεί.

Η δημιουργία και εν συνεχεία η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να οφείλεται σε ευνοϊκές περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως είναι λόγου χάρη, η ύπαρξη ενός ελκυστικού τμήματος της αγοράς (niche market) το οποίο δεν ικανοποιεί άλλη επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχει πάντα η ανάγκη να εκτιμήσεις το γύρω πλαίσιο και να συνθέσεις ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan).<sup>3</sup> Με άλλα λόγια, δεν αρκεί να επαναπαυτούμε στην επιτυχία της επιχείρησής μας, αλλά πρέπει να αναζητήσουμε τα στοιχεία της επιχειρηματικότητάς μας που μας βοήθησαν να επιτύχουμε. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχειρηματικότητας όπως και της καινοτομίας, έχει μεγάλη σημασία για την επιστημονική πρόοδο και την βιομηχανική και κοινωνική ανάπτυξη.<sup>4</sup>

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τον αντίκτυπο της επιχειρηματικότητας για την περιφερειακή ανάπτυξη, ο σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων που είναι ικανά να συμβάλουν στην επιχειρηματική ροπή και στο επιχειρηματικό πνεύμα (επιχειρηματική κουλτούρα), είναι θεμελιώδης. Επίσης το να παρέχουμε στους πιθανούς επιχειρηματίες τα απαραίτητα εργαλεία για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό

---

<sup>2</sup> **Bruyat, Chirstian, and Pierre-André Julien.** "Defining the field of research in entrepreneurship." *Journal of business venturing* 16.2 (2001): 165-180

<sup>3</sup> **Krueger, Norris F., Michael D. Reilly, and Alan L. Carsrud.** "Competing models of entrepreneurial intentions." *Journal of business venturing* 15.5 (2000): 411-432

<sup>4</sup> **Jaafar, Jimisiah, et al.** "Effect of Training towards Emotional Intelligence (EQ) and Entrepreneur Culture: An Analysis." *Procedia Economics and Finance* 31 (2015): 730-735

επίτευγμα.<sup>5</sup> Για αυτό λοιπόν το λόγο, έχει εμφανιστεί ένας αυξανόμενος αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιχειρηματικότητα, πρώτα στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου σήμερα προσφέρεται πλήθος μαθημάτων (courses) σε πολλά σχολεία και έπειτα στην Ευρώπη.<sup>6</sup>

Σκεπτόμενοι λοιπόν τη σημασία και την αναγκαιότητα ύπαρξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιχειρηματικότητα, δεν μπορούμε να μην αναφερθούμε σε ένα πολυσυζητημένο πλέον ζήτημα που απασχολεί κατά καιρούς πολλούς αναλυτές. Το ζήτημα αυτό είναι αν ο επιχειρηματίας γεννιέται ή αν γίνεται στην πορεία, δηλαδή αν είναι μια έμφυτη υπόθεση ή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εκπαίδευση. Οι περισσότεροι αναλυτές πιστεύουν ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία έννοια που διδάσκεται και μπορεί να διδαχθεί μέσα από διαφορετικές μεθόδους και όρους.<sup>7</sup>

Σχετικά με αυτό το θέμα ο Drucker αναφέρει τα εξής: *“Τα περισσότερα από όσα ακούτε για την επιχειρηματικότητα είναι λάθος. Δεν είναι μαγεία, δεν είναι μυστηριώδης και δεν έχει να κάνει με γονίδια. Είναι μία πειθαρχία και όπως κάθε πειθαρχία μπορεί να διδαχθεί”*.<sup>8</sup> Ο Drucker υποστηρίζει ακόμη στο βιβλίο του ότι οποιοσδήποτε μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις, μπορεί και να μάθει πώς να γίνει επιχειρηματίας και πώς να φέρεται επιχειρηματικά. Η επιχειρηματικότητα, λοιπόν, είναι τρόπος συμπεριφοράς μάλλον παρά χαρακτηριστικό προσωπικότητας και οι βάσεις της βρίσκονται στις έννοιες και στις θεωρίες κι όχι στην έμπνευση<sup>9</sup>. Επιπρόσθετα, πρέπει να αναφέρουμε ότι έρευνες έχουν δείξει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την επιχειρηματικότητα προσφέρουν επιπλέον, επιχειρηματική νοοτροπία στους νέους, δηλαδή τους καθιστά ικανούς να σκέφτονται και να δρουν σαν επιχειρηματίες σε όλες τις πτυχές της ζωής τους.

Συγκεκριμένα, τους δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν καλύτερα, να επιμένουν ακόμη και αν αποτυγχάνουν, να γίνονται περισσότερο ευέλικτοι και να προσαρμόζονται

---

<sup>5</sup> **Moriano Juan A. Gorgievski Marjan, Laguna Mariola, Stephan Ute, Zarafshani Kiumars**, “A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention”, Journal of career development (2011)

<sup>6</sup> **Fayolle Alain**, “Handbook of research in entrepreneurship education: contextual perspectives”, published by Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA (2010)

<sup>7</sup> **Malekian, Faramarz, and Zhila Maleki** “A survey on relation between the amount of multiple intelligences (Gardner) and entrepreneurship sense among university students”, Procedia - Social and Behavioral Sciences 51 ( 2012 ): 891 – 896

<sup>8</sup> **Gündoğdu, Mehmet Çağrı**. "Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective." Procedia-Social and Behavioral Sciences 41 (2012): 296-303

<sup>9</sup> **Drucker Peter**, “Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Θεωρία και εφαρμογές”, ΜΤΦ Γιάννης Γαλάτης, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, 1990

όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορα εμπόδια, να αναλαμβάνουν «έξυπνους» κινδύνους και να αναζητούν ευκαιρίες και λύση στα προβλήματα. Στοιχεία δηλαδή, τα οποία είναι απαραίτητα για το χώρο των επιχειρήσεων.<sup>10</sup> Κατανοούμε συνεπώς ότι τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα για την επιχειρηματικότητα είναι κάτι παραπάνω από σημαντικά για να ενθαρρύνουν τους δυνητικούς επιχειρηματίες, για την παροχή πληροφοριών σύμφωνα με τα σχετικά πεδία και να αυξήσει το ενδιαφέρον σχετικά με την επιχειρηματικότητα σε νεότερες ηλικίες. Για να επιφέρουν όλα αυτά τα θετικά αποτελέσματα παρατηρούμε πως οι δημόσιες πολιτικές έχουν αφιερώσει σημαντικές προσπάθειες για να προωθήσουν την επιχειρηματικότητα.

## 1.2 Ορισμοί

Η λέξη επιχειρηματικότητα προέρχεται από την Γαλλική λέξη “entreprendre” που μεταφράζεται κυριολεκτικά ως «εκείνος που παρεμβάλλεται». Δεν είναι απλά μία θεωρητική έννοια, κάτι που απλά σκεφτήκαμε, αλλά έχει πρακτική εφαρμογή.<sup>11</sup> Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος επιχειρεί, προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο, χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Επίσης, προσπαθεί να οργανώσει και να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής με έναν άριστο τρόπο έτσι ώστε να δημιουργήσει αγαθά και υπηρεσίες. Η επιχειρηματικότητα είναι άρρητα συνδεδεμένη με την καινοτομία, δηλαδή είναι έννοια που εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και της δημιουργικής μίμησης κάθε πρωτοποριακής επιχειρηματικής προσπάθειας. Βέβαια, εμπεριέχει και το στοιχείο του κινδύνου, ή διαφορετικά το ρίσκο αφού όπως αναφέραμε και παραπάνω δεν είμαστε σίγουροι για την έκβαση των δραστηριοτήτων μας. Ουσιαστικά, ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που έχει την ικανότητα να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά, η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.<sup>12</sup>

Η έμφυτη τάση των ανθρώπων να ορίζουν την οιαδήποτε έννοια σε στενά πλαίσια έτσι ώστε να την κατανοήσουν καλύτερα, μας ωθεί στην παράθεση των επικρατέστερων

---

<sup>10</sup> **Osborne Shawn**, “Young people need to know entrepreneurship is hard”, Harvard Business Review April 2015

<sup>11</sup> **Lowe, Robin, and Sue Marriott**. “Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization”. 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

<sup>12</sup> **Γκαγκάσιος Ιωάννης**, “Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις”, εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

ορισμών που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα ανάλογα με τη σχολή σκέψης που εκφράζει ο εκάστοτε μελετητής. Ξεφεύγοντας λοιπόν από το γενικό ορισμό που θα βρει κάποιος με ένα “κλικ” στη μηχανή αναζήτησης, που δεν είναι άλλος από τον εξής: «επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος»,<sup>13</sup> παρουσιάζουμε τους ακόλουθους ορισμούς που θα μας δώσουν τη δυνατότητα να ορίσουμε την έννοια με περισσότερο στενά πλαίσια. Συγκεκριμένα:

- Σύμφωνα με τον Cantillon (1730) οι επιχειρηματίες έχουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη λόγω της ύπαρξης των δικαιωμάτων της ατομικής ιδιοκτησίας που κατέχουν. Οι τρεις κοινωνικές τάξεις που αναγνώριζε ο Cantillon, ήταν οι επιχειρηματίες, οι γαιοκτήμονες και οι εργάτες, σημαντικότερη εκ των οποίων ήταν αυτή των επιχειρηματιών. Επίσης θεωρούσε τους επιχειρηματίες άτομα που συνειδητά παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων και αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της επιχείρησης. Τέλος, δεν πίστευε ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι απαραίτητα και καινοτόμοι.<sup>14</sup>
- Ο Say (1803) επίσης θεωρούσε ότι ο επιχειρηματίας αποτελεί καταλύτη της οικονομικής αλλαγής και ανάπτυξης, καθώς αναλάμβανε να συγκεντρώνει τους διάφορους παράγοντες που συντελούν στην παραγωγή και να μεταφέρει πόρους από περιοχές μικρότερης, σε περιοχές μεγαλύτερης αποδοτικότητας.

Ο Cantillon και ο Say είναι δύο από τους μεγαλύτερους Γάλλους οικονομολόγους και ανήκουν στη λεγόμενη γαλλική σχολή σκέψης των «φυσιοκρατών», μία ονομασία που οφείλεται στην άποψη ότι κυριαρχεί η υλική φύση της αγροτικής οικονομίας.<sup>15</sup>

- Σύμφωνα με τον Kirzner (1973), επιχειρηματικότητα είναι η συνεχής προσπάθεια του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δεν διαθέτουν οι

---

<sup>13</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

<sup>14</sup> Lowe, Robin, and Sue Marriott. ό.π.

<sup>15</sup> Deakins David, Freel Mark, “Επιχειρηματικότητα”, 1<sup>st</sup> Edition, ΜΤΦ Νίκος Ρούσσος, Λουκάς Σπανός, Ευγενία Πετρίδου, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική 2007

υπόλοιποι, προκειμένου να επωφεληθεί από αυτές τις ευκαιρίες.<sup>16</sup> Το γεγονός ότι η αγορά έχει ατελή γνώση βοηθά γιατί χάρη σε αυτό το γεγονός οποιοσδήποτε μπορεί να είναι σε θέση να γνωρίζει κάτι που οι άλλοι δεν ξέρουν. Σε αντίθεση με τους προαναφερθέντες ορισμούς, ο κατά Kirzner επιχειρηματίας δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιοκτήτης παραγωγικών πόρων, καθώς το κέρδος του προκύπτει από τη διαμεσολαβητική του λειτουργία. Τέλος, ο ορισμός αυτός θέλει τον επιχειρηματία να είναι εκτός των άλλων, δημιουργικός.

- Ο Schumpeter (1934), σε αντίθεση με τον Kirzner, θεωρεί ότι οι επιχειρηματίες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι. Για τον Schumpeter συγκεκριμένα μόνο άτομα μπορούν να γίνουν επιχειρηματίες και να προκαλέσουν σημαντικές εξελίξεις. Ο κατά Schumpeter επιχειρηματίας είναι καινοτόμος, μεταβάλλει τις τεχνολογικές δυνατότητες, αλλάζει τους καθιερωμένους θεσμούς μέσω της καινοτομίας και συνεπώς μετατοπίζει τους παραγωγικούς περιορισμούς. Επίσης, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες κέρδους δραστηριοποιείται σε καινοτομικές ενέργειες, όπως είναι η είσοδος στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, νέων μεθόδων παραγωγής ή νέες τεχνολογίες, ακόμη και νέες αγορές ή νέους τύπους οργανισμών. Σύμφωνα με τη διατύπωση του Schumpeter, ρόλος του επιχειρηματία είναι η «δημιουργική καταστροφή»<sup>17</sup> και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία.

Ο Kirzner και ο Schumpeter είναι εκπρόσωποι της Αυστριακής σχολής. Παρότι ανήκουν στην ίδια σχολή, οι απόψεις τους περί επιχειρηματικής δραστηριότητας διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους. Τα σημεία στα οποία διαφέρουν αναφέρθηκαν παραπάνω.

- Η επιχειρηματικότητα για τον Drucker (1985) δεν είναι ούτε επιστήμη ούτε τέχνη, είναι πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσο για την επίτευξη του σκοπού της. Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η επιχειρηματικότητα είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, είτε κάποιου ατόμου, είτε κάποιου οργανισμού, είναι τρόπος συμπεριφοράς μάλλον παρά χαρακτηριστικό προσωπικότητας.<sup>18</sup> Ο Drucker θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία

---

<sup>16</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, ό.π.

<sup>17</sup> Drucker Peter, ό.π.

<sup>18</sup> Drucker Peter, ό.π.

καινοτομική πράξη που ενισχύει με νέο δυναμικό τους ήδη υπάρχοντες πόρους.<sup>19</sup> Δράπτοντας την ευκαιρία, από τη σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την δημιουργία καινοτομίας, πρέπει να αναφερθεί ότι η **επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών».**

- Ο Knight (1921) ισχυρίζεται ότι επιχειρηματικότητα είναι η ανάληψη κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην οικονομική ζωή. Σε αντίθεση με άλλους αναλυτές, ο Knight αντιλαμβάνεται έναν επιχειρηματία που αναλαμβάνει υπολογίσιμους (μετρήσιμους) κινδύνους και ανταμείβεται, δηλαδή απολαμβάνει την απόδοση (κέρδος) για την αβεβαιότητα αυτή που επωμίζεται.<sup>20</sup>
- Ο Casson (1982) θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία πολύπλευρη δραστηριότητα και ορίζει τον επιχειρηματία ως «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και τη κατανομή των πόρων.<sup>21</sup> Ο ορισμός του Casson συγκλίνει περισσότερο με αυτόν του Knight σε σχέση με ορισμούς άλλων συγγραφέων, διότι ο κατά Casson επιχειρηματίας λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις (με υψηλό κίνδυνο), απολαμβάνοντας το αποτέλεσμα (κέρδος), γεγονός που του επιτρέπει να συντονίζει την προσφορά και τη ζήτηση σε συνθήκες αβεβαιότητας.
- Ο Gartner (1985) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως φαινόμενο ίδρυσης μιας επιχείρησης, ως μία διαδικασία που οδηγεί στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Εκφραστές αυτής της αντίληψης είναι και οι Low και MacMillan.
- Οι Stevenson και Jarillo (1990) προτείνουν ότι επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομα αναζητούν ευκαιρίες ανεξάρτητα από τους υπάρχοντες πόρους που ελέγχουν. Ξεφεύγουν από τις προσεγγίσεις των

---

<sup>19</sup> Storey David, Greene Francis, “Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις” ΜΤΦ Ιωσήφ Χασσιδ, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωάννης Σιδερής, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2011

<sup>20</sup> Deakins David, Freel Mark, ό.π.

<sup>21</sup> Lowe, Robin, and Sue Marriott. ό.π.

οικονομολόγων και προσεγγίζουν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας, επικεντρώνοντας στο πως δρουν οι επιχειρηματίες.<sup>22</sup>

- Ο Dollinger (2003) στο βιβλίο του παραθέτει ότι οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα, σημειώνουν κοινά στοιχεία και χαρακτηριστικά, όπως είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία, ο προσδιορισμός των πόρων, η δημιουργία οικονομικού οργανισμού και η ευκαιρία κέρδους υπό συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζει την επιχειρηματικότητα από τη δική του οπτική γωνία ισχυριζόμενος τα εξής: *«Επιχειρηματικότητα είναι ο έλεγχος και η κατανομή των πόρων για τη δημιουργία ενός καινοτόμου οικονομικού οργανισμού (ή δικτύου οργανισμών) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη υπό συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας»*.<sup>23</sup>

Παραθέτοντας λοιπόν αυτό το μικρό δείγμα των ορισμών που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί στην έννοια της επιχειρηματικότητας, είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε το λόγο που δεν έχει δοθεί μέχρι και σήμερα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου. Όπως παρατηρείται, ακόμη και αναλυτές που συγκλίνουν αρκετά οι απόψεις τους, διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς μερικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αναλυτές που ανήκουν στην ίδια σχολή σκέψης, διαφοροποιούνται επίσης.

Οι ορισμοί που παρουσιάστηκαν παραπάνω αποτελούν ένα μόνο μικρό δείγμα της πληθώρας ορισμών που υπάρχουν για αυτή την έννοια, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να πάρουμε μία μικρή γεύση από αυτό που αποκαλούμε «επιχειρηματικότητα». Στον πίνακα 1.1 παρατίθενται συνοπτικά μερικοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα από διάφορους αναλυτές.

---

<sup>22</sup> **Stevenson, Howard H, Jarillo, J.Carlos**, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, Vol. 11, 17-27 (1990)

<sup>23</sup> **Dollinger Marc J.**, "Entrepreneurship Strategies and Resources", 4<sup>th</sup> Edition, Marsh Publications Lombard, Illinois U.S.A. (2008)

**Πίνακας 1.1 :** Ορισμοί της επιχειρηματικότητας από διάφορους αναλυτές

<b>Αναλυτής</b>	<b>Ορισμός</b>
Knight (1921)	Κέρδη από την ανάληψη κινδύνου και αβεβαιότητας
Schumpeter (1934)	Διενέργεια νέων συνδυασμών της οργάνωσης της επιχείρησης – νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες πηγές πρώτων υλών, νέες μέθοδοι παραγωγής, νέες αγορές νέες μορφές οργάνωσης
Hoselitz (1952)	Ανάληψη αβεβαιότητας – συντονισμός των παραγωγικών πόρων – εισαγωγή καινοτομιών και παροχή κεφαλαίου
Cole (1959)	Επιτηδευμένη δραστηριότητα με σκοπό τη δημιουργία και ανάπτυξη επιχείρησης κερδοσκοπικού χαρακτήρα
McClelland (1961)	Μέτρια ανάληψη κινδύνου
Casson (1982)	Αποφάσεις που αφορούν τον συντονισμό σπάνιων πόρων
Gartner (1985)	Δημιουργία νέων επιχειρήσεων
Stevenson, Roberts, & Grousbeck (1989); Barringer & Ireland (2006)	Αναζήτηση ευκαιριών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι υπάρχοντες ελεγχόμενοι πόροι
Hart, Stevenson, & Dial (1995)	Αναζήτηση ευκαιριών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι υπάρχοντες ελεγχόμενοι πόροι, αλλά που περιορίζεται από τις προηγούμενες επιλογές και την προηγούμενη εμπειρία των επιχειρηματιών
Shane & Venkataraman (2000)	Πεδίο των επιχειρήσεων που επιδιώκει να κατανοήσει τον τρόπο που οι ευκαιρίες δημιουργούν κάτι νέο
Kuratko & Hodgetts (2004)	Δυναμική διαδικασία οραματισμού, αλλαγής και δημιουργίας
Allen (2006)	Νοοτροπία ή τρόπος σκέψης που



	επικεντρώνεται στις ευκαιρίες, εμπεριέχει την καινοτομία και είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη
--	---

Πηγή: Dollinger Marc J., "Entrepreneurship Strategies and Resources", 4<sup>th</sup> Edition, Marsh Publications Lombard, Illinois U.S.A. (2008)

Εν συνεχεία παρατίθεται ο πίνακας 1.2 ο οποίος προσφέρει επιπρόσθετους ορισμούς.

**Πίνακας 1.2 :** Ορισμοί της επιχειρηματικότητας από διάφορους αναλυτές

Συγγραφέας	Ορισμός
Drucker (1985)	Η επιχειρηματικότητα είναι μια καινοτομική πράξη που ενισχύει με νέο δυναμικό τους ήδη υπάρχοντες πόρους
Stevenson et al (1989)	Επιχειρηματικότητα είναι η επιδίωξη μιας ευκαιρίας χωρίς να δίνεται σημασία στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες
Rumelt (1987)	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων, νέων υπό την έννοια ότι δεν αποτελούν πιστή αντιγραφή κάποιας προϋπάρχουσας επιχείρησης, αλλά εμπεριέχουν κάποιο στοιχείο νεωτερισμού
Low and MacMillan (1988)	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης
Gartner (1988)	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία επιχειρήσεων, η διαδικασία με την οποία γεννιούνται νέες επιχειρήσεις
Timmons (1997)	Η επιχειρηματικότητα είναι μια λογική, ένας τρόπος σκέψης και δράσης εστιασμένος στην εκμετάλλευση

	ευκαιριών, ολιστικός στην προσέγγισή του και ο οποίος εξισορροπείται μέσω της άσκησης ηγεσίας
Venkataraman (1997)	Οι έρευνες με θέμα την επιχειρηματικότητα προσπαθούν να κατανοήσουν από ποιους, με ποιον τρόπο και με τι συνέπειες εντοπίζονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται οι ευκαιρίες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών
Morris (1998)	Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα και οι ομάδες παράγουν αξία συγκεντρώνοντας διαφορετικές εισροές πόρων για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον τους. Μπορεί να εκδηλωθεί σε οποιοδήποτε οργανωτικό πλαίσιο και να έχει ποικίλα αποτελέσματα, όπως νέες επιχειρηματικές προσπάθειες, προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, αγορές και τεχνολογίες
Sharma & Chrisman (1999)	Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πράξεις οργανωσιακής δημιουργίας, ανανέωσης ή καινοτομίας που λαμβάνουν χώρα εντός ή εκτός ενός προϋπάρχοντος οργανισμού

Πηγή: Storey David, Greene Francis, “Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις” ΜΤΦ Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωάννης Σιδεράς, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2011

### 1.3 Επιχειρηματίας

Η επιχειρηματικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπου που αναμειγνύει τη δομή με το πάθος, το όραμα με τον προγραμματισμό, τα εργαλεία με τη σοφία για να

χρησιμοποιηθούν, τη στρατηγική με την ενέργεια για να εκτελεστεί και τη κρίση με τη τάση ανάληψης κινδύνων. Η εφαρμογή όμως της επιχειρηματικότητας δεν μπορεί να γίνει πραγματικότητα χωρίς τις ενδιαφέρουσες αυτές προσωπικότητες που ακούνε στο όνομα «επιχειρηματίες».<sup>24</sup>

Από την ανάλυση που προηγήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, παρατηρείται ότι η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι άρρητα συνδεδεμένη με αυτή του επιχειρηματία. Οι αναλυτές στην παράθεση του ορισμού της επιχειρηματικότητας, δεν εστιάζουν τόσο στην ίδια την έννοια, όσο στα χαρακτηριστικά και στη δράση του επιχειρηματία. Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας αποτελεί το σημαντικότερο άξονα προσέγγισης της επιχειρηματικότητας. Εύλογα λοιπόν γίνεται κατανοητό και το πολυπληθές σύνολο των ορισμών που υπάρχουν διαθέσιμα στην έρευνα για την έννοια του επιχειρηματία, όπως συμβαίνει και για την έννοια της επιχειρηματικότητας που παρουσιάσαμε παραπάνω.

Ο ρόλος του επιχειρηματία έχει κατά καιρούς προσδιοριστεί με κριτήρια οικονομικά, κοινωνικά αλλά και ψυχολογικά. Η έννοια του όρου έχει σημειώσει σημαντική αλλαγή με το πέρασμα των ετών και ο τρόπος που η λέξη «επιχειρηματίας» φάνταζε κάποτε στον νου των ανθρώπων, διαφέρει κατά πολύ με τον αντίστοιχο της σημερινής εποχής. Την προσπάθεια να παρουσιάσουμε τα σημεία που διαφοροποιείται η έννοια, έρχεται να βοηθήσει ο Bill Sahlman (2011), καθηγητής στο Harvard Business School, ο οποίος υποστηρίζει ότι, αν πάρουμε δείγμα από μία ομάδα ατόμων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις και τους ρωτήσουμε αν θεωρούν τους εαυτούς τους επιχειρηματίες, οι περισσότεροι από αυτούς θα ισχυρίζονταν πως είναι. Αυτό δεν σημαίνει ότι ανήκουν απαραίτητα σε αυτή την κατηγορία, αλλά σε αντίθεση με τα παλαιότερα χρόνια, θα ήθελαν να ανήκουν. Η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει γίνει μία «καυτή ετικέτα» στη σημερινή εποχή γιατί, όπως ήδη αναφέρθηκε, η έννοια του επιχειρηματία άλλαξε.

Παλαιότερα ο επιχειρηματίας φάνταζε στα μάτια των ανθρώπων ως κάποιο άτομο σκληρό, τολμηρό και κυρίως άντρας που κατεύθυνε την επιχείρηση χωρίς τη βοήθεια της κατάρτισης ή της εκπαίδευσης. Οι επιχειρηματίες κάποτε θεωρούνταν ιδρυτές μικρών επιχειρήσεων, με ισχυρή ανεξαρτησία, δίχως δηλαδή να χρειάζονται τη βοήθεια ειδικών ή τραπεζιτών για ενδεχόμενη χρηματοδότηση και τέλος κυριαρχούσε η άποψη ότι επιχειρηματίας γεννιόσουν, δεν γινόσουν. Τα πράγματα είναι διαφορετικά όμως σήμερα (πίνακας 1.3). Μια κατηγορία από επαγγελματίες επιχειρηματίες αναδύεται σήμερα, οι οποίοι βασίζονται περισσότερο στο μυαλό από ότι στα «κότσια» τους και οι

---

<sup>24</sup> **Bessant John, Tidd Joe**, "Innovation and entrepreneurship", 2<sup>nd</sup> Edition, Chichester, West Sussex, UK, Wiley, 2011

οποίοι έχουν εκπαιδευτεί να χρησιμοποιούν τόσο τις διάφορες μεθόδους που υπάρχουν, όσο και την τεχνολογία για να αναλύσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι νέοι αυτοί επιχειρηματίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ηγεσία.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να ηγείται της επιχείρησής του και των εργαζομένων αυτής. Επίσης πρέπει να είναι ο παρακινητής της ομάδας και ένα μοντέλο, πρότυπο συμπεριφοράς για την ομάδα του. Οι νέοι αυτοί επιχειρηματίες εστιάζουν, εκτός από την ηγεσία και στο καλύτερο μάνατζμεντ. Όπως παρατηρούμε οι διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις για την έννοια αυτή είναι πολύ μεγάλες. Ο επιχειρηματίας παλαιού τύπου φαίνεται να ανησυχεί κατά κύριο λόγο για το αν θα βγάλει τα προς το ζην, ενώ ο σημερινός επιχειρηματίας έχει κύριο μέλημα να χτίσει μια διακεκριμένη επιχείρηση, η οποία να δημιουργήσει πλούτο τόσο για τον επιχειρηματία, όσο και για τους επενδυτές.<sup>25</sup>

**Πίνακας 1.3 :** Ο επιχειρηματίας σήμερα και παλαιότερα

<b>Παλαιότεροι</b>	<b>Νέοι</b>
Ιδρυτές μικρών επιχειρήσεων	Πραγματικός επιχειρηματίας
Αφεντικό	Ηγέτης
«μοναχικός καβαλάρης»	Κοινωνικός και επιχειρηματικός networker
Εκκριτικός (secretive)	Ανοικτός
Αυτοδύναμος	Περίεργος
Βασίζεται στη πεπατημένη (Seat on the pants)	Επιχειρηματικό σχέδιο
Μεμονωμένες αποφάσεις (Snap decisions)	Ομοφωνία (consensus)
Ιδιοκτήτες κυρίως άντρες	Ιδιοκτήτες άντρες και γυναίκες
Ιδέα (η επιτυχία των επιχειρήσεων βασίζεται στις νέες, μοναδικές ή ιδιόκτητες ιδέες)	Εκτέλεση (η επιτυχία των επιχειρήσεων δεν βασίζεται στις ιδέες οι οποίες είναι συνηθισμένες, αλλά στα καλύτερα επιχειρηματικά μοντέλα)
Γνωρίζει το εμπόριο	Γνωρίζει τις επιχειρήσεις
Αυτοματοποίηση (η τεχνολογία επιτρέπει	Καινοτομία (η τεχνολογία επιτρέπει στους

<sup>25</sup> Dollinger Marc J., ό.π.

στις επιχειρήσεις να αυτοματοποιήσουν τη δουλειά που κάνουν οι άνθρωποι)	ανθρώπους να κάνουν πράγματα που δεν έκαναν παλαιότερα)
--	---

Πηγή: Richman, T. "The Evolution of the Professional Entrepreneur: The characteristics of the old-school and new-style company builders laid bare." Inc.'s the State of Small Business Special Issue (1997): 50-53

Αφού λοιπόν παρατηρήσαμε ποια είναι τα σημεία που αποκλίνουν οι θεωρήσεις για την έννοια του επιχειρηματία με την πάροδο του χρόνου, ήρθε η ώρα να παρουσιάσουμε ένα μικρό δείγμα από τους πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας αυτής. Όπως και στην περίπτωση του όρου της επιχειρηματικότητας, έτσι και στην έννοια επιχειρηματίας δεν μπορεί να δοθεί ένας και μοναδικός ορισμός. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συμβάλλουν στο πλήθος ορισμών, όπως το ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων, διαφορετικά πεδία έρευνας, διαφορετικά παραδείγματα. Σημαντικότερος όμως παράγων είναι το πρίσμα μέσα από το οποίο ο συντάκτης του ορισμού παρατηρεί και αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα. Αυτό είναι το πρώτο στοιχείο που θα πρέπει να εξετάζεται σε κάθε ορισμό.

Ανάμεσα στους πρώτους συγγραφείς που παρουσίασαν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες και το έργο των επιχειρηματιών ήταν οι εξέχουσες μορφές των Cantillon, Say και Schumpeter. Η έννοια του επιχειρηματία μπορεί να κατανοηθεί πιο εύκολα μέσα από τα κείμενα των τριών αυτών πρωτοπόρων συγγραφέων. Συγκεκριμένα:

- Ο Cantillon (1730) περιγράφει τον επιχειρηματία ως ένα πρόσωπο που αγοράζει πρώτη ύλη σε μια γνωστή τιμή προκειμένου να την πωλήσει σε μία άγνωστη τιμή. Σύμφωνα με τον ορισμό του Cantillon, ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναζητά επενδυτικές ευκαιρίες με απόδοση καλύτερη από το μέσο όρο. Το στοιχείο του κινδύνου αποτελεί βασική πτυχή για να κατατάξει ο επιχειρηματίας τα επιχειρηματικά σχέδια που προκύπτουν.
- Ο Say (1803) αναγνώρισε την καινοτομία ως το πιο χαρακτηριστικό στοιχείο του επιχειρηματία. Ο κατά Say επιχειρηματίας είναι άτομο το οποίο μπορεί να κάνει νέα πράγματα, άτομο που μπορεί να κάνει πολλά ακόμη και με λίγα, άτομο που μπορεί να αποκτήσει πολλά κάνοντας κάτι με νέο ή διαφορετικό τρόπο. Τέλος, ο Say θεωρεί τον επιχειρηματία ως οικονομικό παράγοντα του οποίου οι δραστηριότητες δημιουργούν προστιθέμενη αξία.

- Ο Schumpeter (1934) είναι ο συγγραφέας στον οποίο αποδίδεται πιο συχνά, η σύνδεση μεταξύ του επιχειρηματία και της καινοτομίας. Ήταν ο συγγραφέας που επισήμανε ότι οι επιχειρηματίες φαίνεται να έχουν κάποιο ηρωικό όραμα.<sup>26</sup> Χαρακτήρισε τους επιχειρηματίες ως τα άτομα που είναι τα πλέον απαραίτητα για την αναζωογόνηση της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Επίσης, συσχέτισε την καινοτομία με τον επιχειρηματία μέσω της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, τη δημιουργία μιας νέας αγοράς, την κατάκτηση μιας νέας πηγής προμηθειών των πρώτων υλών και τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης σε οποιαδήποτε βιομηχανία.<sup>27</sup> Συνεπώς, ο κατά Schumpeter επιχειρηματίας φέρνει το νέο στην αγορά μέσα από τη δημιουργική ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αντίστοιχα, υπάρχουν ορισμοί όπως των Kuratko & Hodgetts (2004), οι οποίοι θεωρούν ότι επιχειρηματίας είναι εκείνος που αναλαμβάνει, που παρατηρεί και αξιοποιεί τις ευκαιρίες, μετατρέπει αυτές τις ευκαιρίες σε εμπορικές ιδέες, προσθέτει αξία μέσω των διαδικασιών, την προσπάθεια, το κεφάλαιο, ή τις ικανότητες και αντιμετωπίζει τους κινδύνους της ανταγωνιστικής αγοράς για να εφαρμόσει αυτές τις ιδέες,<sup>28</sup> ή των Bolton & Thompson (2004), που αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του επιχειρηματία ένα πρόσωπο που συνήθως καινοτομεί και δημιουργεί αξία, εξερευνώντας τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες.<sup>29</sup> Με τη σειρά του ο Kirzner (1973) δηλώνει ότι ο επιχειρηματίας είναι αυτός που ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες, παρά αυτός που τις δημιουργεί. Αργότερα, ο Gilder (2013) θεώρησε ότι ο επιχειρηματίας είναι ένας υπεράνθρωπος που γνωρίζει τους κρυφούς νόμους της οικονομίας και που συμβάλλει στην πρόοδο. Επίσης, παλεύει ενάντια στη φτώχεια με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.<sup>30</sup>

Υπάρχουν πολλοί τρόποι λοιπόν να ορίσουμε έναν επιχειρηματία. Για τους περισσότερους ανθρώπους, επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο που κατέχει μια

---

<sup>26</sup> **Gündoğdu, Mehmet Çağrı.** ό.π.

<sup>27</sup> **Dana Leo Paul,** "World Encyclopedia of Entrepreneurship", Published by Edward Elgar, 2011

<sup>28</sup> **Kuratko Donald F., Richard M. Hodgetts,** "Entrepreneurship: A contemporary approach", 3<sup>rd</sup> Edition, Dryden Press, 1995

<sup>29</sup> **Bolton, Bill K., and John Thompson,** "Entrepreneurs: talent, temperament and opportunity", 3<sup>rd</sup> Edition, Routledge, 2013

<sup>30</sup> **Toma, Sorin-George, Ana-Maria Grigore, and Paul Marinescu.** "Economic development and entrepreneurship." *Procedia Economics and Finance* 8 (2014): 436-443

επιχείρηση και ηγείται αυτής. Ωστόσο, οι ειδικοί χρησιμοποιούν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό στοιχείων στους ορισμούς τους σχετικά με τους επιχειρηματίες. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας της επιχειρηματικότητας έχουμε εντοπίσει 15 στοιχεία που κυρίως αναφέρονται συχνότερα στους ορισμούς και τα οποία πιστεύουμε ότι είναι τα πλέον σχετικά για τον όρο.<sup>31</sup> Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται στον πίνακα 1.4.

**Πίνακας 1.4 :** Τα στοιχεία που αναφέρονται συχνότερα στους ορισμούς του «επιχειρηματία»

Στοιχεία που καθορίζουν έναν επιχειρηματία	Συγγραφέας
Καινοτομία	Schumpeter, Drucker, Julien
Ρίσκο	Knight
Συντονισμός των πόρων για την παραγωγή, οργανωτής συντελεστών παραγωγής	Cantillon, Casson
Δημιουργία αξίας	Say, Bruyat and Julien, Fayolle
Οραματική σκέψη (projective and visionary thinking)	Longenecker and Schoen, Fillion
Συγκεντρωμένος στο έργο	Baty
Ηγεσία	Hornaday and Aboud
Δυναμό του οικονομικού συστήματος	Weber, Baumol, Storey
Δημιουργία επιχείρησης (venture creation)	Smith, Collins and Moore
Ικανότητα να διακρίνει τις ευκαιρίες	Smith, Kirzner, Timmons, Shane and Venkataraman
Δημιουργικότητα	Shackle
Ανησυχία	Lynn, Kets de Vries
Έλεγχος	McClelland
Εισαγωγή στην αλλαγή	Mintzberg, Shapiro
Αντίδραση / παραβατικότητα	Hagen

<sup>31</sup> **Fillion, Louis Jacques, and Léo-Paul Dana.** Defining the entrepreneur: complexity and multi-dimensional systems: some reflections. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2008

Πηγή: Fillion, Louis Jacques, and Léo-Paul Dana. Defining the entrepreneur: complexity and multi-dimensional systems: some reflections. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2008

#### 1.4 Η επιχειρηματική προσωπικότητα

Η στερεοτυπική εικόνα του επιχειρηματία είναι ένα αυθόρμητο άτομο, εξωστρεφής, που ενεργεί διαισθητικά, εμπνέοντας και παρακινώντας (παρέχει κίνητρα) άλλους για να τους βοηθήσει να υλοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους και να κάνουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες να αποδώσουν καρπούς. Είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς τους επιχειρηματίες ως διαφορετικούς από την υπόλοιπη κοινότητα, ως «ξεχωριστούς», λόγω του χαρίσματος να παραχωρείται η επιτυχία πάνω τους. Συχνά χαρακτηρίζονται ως πρότυπα, άνθρωποι τους οποίους θαυμάζουμε και οι υπόλοιποι παρακινούνται να φιλοδοξούν να γίνουν όπως εκείνοι. Αλλά πρέπει να τεθεί το ερώτημα αν αυτή η εικόνα είναι μια αληθινή αντανάκλαση του πραγματικά καινοτόμου και δημιουργικού επιχειρηματία, ή αν πρόκειται στην ουσία για ένα μύθο. Υπάρχουν άνθρωποι που φαίνεται να παρουσιάζουν (εμφανίζουν) αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρηματία, αλλά έχουν αποτύχει στην επιχείρηση. Πράγματι, πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν προτού προχωρήσουν σε θεαματική επιτυχία. Επιπλέον, είναι ενδιαφέρον να εξεταστεί αν υπάρχει ή όχι επιχειρηματικό προφίλ προσωπικότητας.

Θέλοντας κανείς να περιγράψει έναν επιτυχημένο επιχειρηματία, θα παρουσίαζε ένα άτομο φιλόδοξο, που έχει μία αποστολή και καθοδηγείται από αυτή, είναι παθιασμένος, είναι στρατηγικός και όχι μόνο παρορμητικός, είναι πολυμήχανος και προσανατολισμένος προς το αποτέλεσμα. Μπορούμε να σκεφτούμε πολλά ονόματα που ταιριάζουν στην παραπάνω περιγραφή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο Bill Gates (Microsoft), ο Steve Jobs (Apple) ή ο Jeff Bezos (Amazon). Τα άτομα αυτά έχουν σημειώσει ένα σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία, μετατρέποντας τις ιδέες τους σε πράξη.<sup>32</sup> Ας μελετήσουμε όμως τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν αυτές οι σπουδαίες προσωπικότητες για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το προφίλ τους.

---

<sup>32</sup> Bessant John, Tidd Joe, ό.π.



Ο McLelland (1992), ο οποίος είναι ψυχολόγος, εκπαιδευμένος σε συμπεριφορικές μεθόδους επιστήμης, μελετώντας την επιχειρηματική προσωπικότητα, προσδιόρισε ότι η βασική κινητήρια δύναμη στην προσωπικότητα των επιχειρηματιών είναι «η ανάγκη για επίτευξη». Οι επιχειρηματίες είναι σε θέση να δουν και να δράσουν στις ευκαιρίες που τους δίνονται, είναι διεκδικητικοί και επιδεικνύουν δέσμευση στους άλλους. Επίσης έχουν μια υψηλή θέση ελέγχου και πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα γεγονότα και όχι να δέχονται παθητικά αυτά που απονέμει η τύχη επάνω τους. Κατά συνέπεια, λαμβάνουν πρωτοβουλίες και συμπεριφέρονται με προληπτικό τρόπο. Το μειονέκτημα αυτού είναι ότι επειδή αισθάνονται ότι είναι σε θέση να λάβουν την επιτυχία και ότι σε ένα σημαντικό βαθμό να επηρεάσουν τη δική τους μοίρα, μπορεί να δουν πραγματικά τις πιθανότητες επιτυχίας τους πάρα πολύ αισιόδοξα. Αυτό πιθανόν να εξηγεί και τον υψηλό κίνδυνο της αποτυχίας.<sup>33</sup>

Από διάφορες μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με το προφίλ των επιχειρηματιών, ειδικά από το πεδίο της ψυχολογίας και των επιχειρηματικών σπουδών, σύμφωνα με τον Driessen (2005), ο επιχειρηματίας πρέπει να παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά και ικανότητες:

- ❖ Ανάγκη για επιτεύγματα
- ❖ Ανάγκη για αυτονομία, ισχυρή επιθυμία ανεξαρτησίας
- ❖ Ανάγκη για εξουσία
- ❖ Αυτοπεποίθηση, αυτό-αποτελεσματικότητα
- ❖ Ανάλυση κινδύνου, ρίσκο
- ❖ Ευελιξία (ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος)
- ❖ Δημιουργικότητα (δυνατότητα να υιοθετήσουν μια άποψη από μια διαφορετική οπτική γωνία, ή ακόμη καλύτερα να μετατρέψουν προβλήματα σε νέες ευκαιρίες)
- ❖ Κοινωνικός προσανατολισμός (περιλαμβάνει την κατανόηση ότι η σύνδεση με άλλους ανθρώπους είναι απαραίτητη για να κατανοήσουν τις ιδέες τους)
- ❖ Αντοχή (ικανότητα να συνεχίσει ρητά, ακόμη και αν υπάρχουν αποτυχίες)
- ❖ Ευαισθητοποίηση αγοράς (ικανότητα να «συμπάσχουν» με τις ανάγκες των πελατών ή δυνητικών πελατών και να τις συνδέσουν με την επιχείρηση)

Στα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσε να εμπεριέχεται επίσης, η περιέργεια και η τάση να παραβαίνεις τους κανόνες, καθώς οι επιχειρηματίες, κάθε άλλο παρά χαρακτηρίζονται ως άτομα που ακολουθούν την πεπατημένη. Είναι λογικό ότι αυτοί

---

<sup>33</sup> Lowe, Robin, and Sue Marriott. ό.π.

που παραβαίνουν τους κανόνες είναι καλά τοποθετημένοι για να ξεκινήσουν επιχείρηση. Οι επιχειρηματίες είναι περισσότερο άνετοι να θέτουν τους δικούς τους κανόνες από το να περιορίζονται στα όρια που έχουν τεθεί από άλλους και συχνά έχουν λίγο σεβασμό για την εξουσία.<sup>34</sup>

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν έναν επιχειρηματία επιτυχημένο.<sup>35</sup> Φυσικά, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι επιτυχημένος ένας επιχειρηματίας είναι να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του, έτσι ώστε να μπορέσει να τα εκμεταλλευτεί και να τα αξιοποιήσει. Όμως, καθώς η επιχειρηματικότητα είναι μία δυναμική έννοια, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας των επιχειρηματιών ως στατικά. Συγκεκριμένα, αδιαμφισβήτητα τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σχετικά, αλλά η έρευνα δεν έχει βρει πειστικές απαντήσεις ως προς το αν είναι όλα απαραίτητα. Αν λόγου χάρη μερικά γνωρίσματα είναι πιο σημαντικά για την επιχειρηματική επιτυχία ή αν η σχετική σημαντικότητα των διαφορετικών χαρακτηριστικών μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες καταστάσεις (π.χ. αν η επιχείρηση είναι νεοσυσταθείσα ή ώριμη, αν ο επιχειρηματίας έχει κοινωνική υποστήριξη ή όχι, κ.α.).

Οι επιχειρηματίες δεν είναι μία ομοιογενή ομάδα, προέρχονται από πολύ διαφορετικά υπόβαθρα και έχουν πολύ διαφορετικές ικανότητες. Αξίζει επίσης να εξεταστεί αν η κοινωνική ανάπτυξη παίζει κάποιο ρόλο στη δημιουργία επιχειρηματιών. Η προδιάθεση ενός ατόμου να είναι επιχειρηματικό, από την άποψη της προσωπικότητάς του, φαίνεται να είναι σημαντική, αλλά είναι απίθανο να είναι το μοναδικό σημαντικό, αν το εξετάσουμε απομονώνοντας τους άλλους παράγοντες και εμπειρίες. Το ζήτημα λοιπόν είναι περισσότερο περίπλοκο και εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες και εξωτερικές συνθήκες.

---

<sup>34</sup> **Rosen Amy**, "Why we should teach entrepreneurship to disadvantaged students", Harvard business review September 2014

<sup>35</sup> **Ismail, Verni Y., and Efendy Zain**. "The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 169 (2015): 178-188

## 1.5 Κίνητρα επιχειρηματιών

Αδιαμφισβήτητο είναι το γεγονός ότι, ενώ πολλοί άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι η δημιουργία της δικής τους επιχείρησης είναι μία επιλογή σταδιοδρομίας, λίγοι πραγματικά προχωρούν στην υλοποίησή της. Για να κατανοήσουμε τους επιχειρηματίες, ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ποιοι παράγοντες τους παρακίνησαν να προχωρήσουν πράγματι σε αυτό το βήμα.

Συχνά υποθέτουμε ότι το κέρδος είναι το κίνητρο για τους επιχειρηματίες, άλλα αυτό θα ήταν ένα επικίνδυνο συμπέρασμα, υπόθεση. Είδαμε ότι οι επιχειρηματίες έχουν ανάγκη για επιτεύγματα και ενώ ένας επιχειρηματίας μπορεί να μετράει την επιτυχία σε όρους κερδών, κάποιος άλλος μπορεί να τη μετράει όσον αφορά την εκπλήρωση των φιλοδοξιών του. Επίτευγμα σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε κάθε άνθρωπο. Πράγματι, για πολλούς επιχειρηματίες, το να γίνουν πλούσιοι μπορεί να μην είναι αυτοσκοπός, αλλά μάλλον το μέσο με το οποίο ο επιχειρηματίας μπορεί να αποδείξει ότι έχει επιτύχει με τη δημιουργία ενός βιώσιμου οργανισμού.<sup>36</sup>

Προτού προβεί στο λεγόμενο «πρώτο βήμα» ο δυνητικός επιχειρηματίας, θα πρέπει να πάρει μια σημαντική απόφαση που ενδεχομένως να του αλλάξει την ζωή. Θα πρέπει να εξετάσουν τι ελπίζουν να επιτύχουν, ποια είναι η πιθανότητα να το επιτύχουν, τι κινδύνους θα χρειαστεί να αναλάβουν και πόσο άνετοι είναι με το επίπεδο αυτό του κινδύνου που θα αναλάβουν. Ακούγεται σαν ένας απλός υπολογισμός κόστους – οφέλους, αλλά φυσικά δεν είναι. Υπάρχουν συχνά πολλές μεταβλητές που πρέπει να εξεταστούν και πιθανόν το αποτέλεσμα μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθεί.

Παρά το γεγονός ότι η απόφαση να γίνει κάποιος επιχειρηματίας είναι μία ατομική και προσωπική υπόθεση, είναι δυνατό να δούμε κάποια κοινά στοιχεία στους «push and pull» παράγοντες, ή διαφορετικά παράγοντες «ώθησης και έλξης» που επηρεάζουν την προσωπική απόφαση να επιλέξουν την αυτό-απασχόληση. Οι παράγοντες ώθησης αναφέρονται σε καταστάσεις όπου ένα άτομο ωθείται στην επιχειρηματικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ανεργία, η οποία μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο στη δημιουργία επιχείρησης. Οι παράγοντες έλξης προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αντίστοιχα, οι παράγοντες έλξης αναφέρονται σε καταστάσεις όπου ένα άτομο προσελκύεται από την επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που είχε πάντα όνειρο να έχει τη δική του επιχείρηση. Οι παράγοντες έλξης, σε

---

<sup>36</sup> Lowe, Robin, and Sue Marriott. ό.π.

αντίθεση με τους παράγοντες ώθησης, προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον.<sup>37</sup>  
Οι παράγοντες λοιπόν αυτοί παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 1.5.

**Πίνακας 1.5 :** Παράγοντες «ώθησης και έλξης»

<b>Push παράγοντες</b>	<b>Pull παράγοντες</b>
Περιορισμοί στις οικονομικές απολαβές	Εργασία για τον εαυτό σου
Εργασιακή ανασφάλεια	Οικονομικά οφέλη
Ανταγωνισμός στην εργασία	Εργασιακή ισορροπία
Περιορισμός στην καριέρα	Αίσθημα επιτυχίας
Η έλλειψη ευκαιριών για καινοτομία	Ελευθερία για καινοτομία
Έλλειψη αναγνώρισης και προσαρμογής	Απόκτηση κοινωνικής θέσης
Δυσaráσκεια με τους υπεύθυνους	Ευελιξία

Πηγή: Lowe, Robin, and Sue Marriott. "Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization". 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

Στο σημείο αυτό, έχοντας παρουσιάσει τόσο τα κυριότερα χαρακτηριστικά, όσο και τα κίνητρα του επιχειρηματία, μπορούμε να σημειώσουμε τη διαπίστωση ότι αντί να θεωρούμε δεδομένα (fixed) κάποια χαρακτηριστικά, κάποια επιχειρηματικά χαρακτηριστικά μπορεί να διδαχθούν και το περιβάλλον στο οποίο ζούμε, μπορεί να διαμορφώσει την οπτική μας (αντίληψη) για τη ζωή και έτσι τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά των ατόμων αλλάζουν ανάλογα με την κατάσταση.

Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των συνθηκών της ζωής είναι προφανής. Αν η θεωρία των χαρακτηριστικών είναι έγκυρη, θα είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε τους εν δυνάμει επιχειρηματίες, αλλά όπως έχουμε ήδη επισημάνει, αυτό είναι πολύ δύσκολο να γίνει πραγματικότητα. Εάν η συμπεριφορική προσέγγιση είναι έγκυρη, θα είμαστε σε θέση να βοηθήσουμε τους ανθρώπους να μάθουν να είναι περισσότερο επιχειρηματικοί.

<sup>37</sup> Ismail, Verni Y., and Efendy Zain. ό.π.

## 1.6 Σύγκριση επιχειρηματία – ενδο-επιχειρηματία - manager

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το έργο των επιχειρηματιών θα προχωρήσουμε σε μία σύγκριση μεταξύ του επιχειρηματία, του ενδο-επιχειρηματία και του manager. Πρώτα από όλα όμως πρέπει να δούμε ποιος είναι ο ενδο-επιχειρηματίας ή διαφορετικά intrapreneur. Εστιάζουμε στον ενδο-επιχειρηματία και όχι στον manager, γιατί ο δεύτερος είναι ευρέως γνωστός και χρησιμοποιείται συχνά στις επιχειρήσεις. Ο ενδο-επιχειρηματίας λοιπόν είναι ένας «εσωτερικός επιχειρηματίας», ή ένας επιχειρηματίας μέσα σε μία μεγάλη επιχείρηση, ο οποίος χρησιμοποιεί τις επιχειρηματικές δεξιότητες χωρίς να αναλαμβάνει τους κινδύνους που συνδέονται με τις εν λόγω δραστηριότητες. Οι ενδο-επιχειρηματίες είναι συνήθως εργαζόμενοι μέσα σε μία εταιρεία, έχουν μια ιδιαίτερη ιδέα ή project και έχουν κατεύθυνση να αναπτύξουν το project αυτό, όπως θα έκανε ένας επιχειρηματίας.<sup>38</sup> Ο όρος αυτός θα αναλυθεί περαιτέρω σε επόμενη ενότητα.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι πολλά από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία είναι παρόμοια με εκείνα του ενδο-επιχειρηματία, αφού και οι δύο δίνουν έμφαση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την καινοτομία, τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την ανάληψη κινδύνου. Οι διαφορές είναι, ωστόσο, ότι οι επιχειρηματίες ασχολούνται με την ανάπτυξη, ενώ οι ενδο-επιχειρηματίες με την αποκατάσταση, επίσης, οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια της αγοράς, ενώ οι ενδο-επιχειρηματίες τα εμπόδια μέσα στην εταιρεία. Ο πίνακας 1.6 παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε ομάδας και μας δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε τις δραστηριότητές τους.<sup>39</sup>

**Πίνακας 1.6 :** Σύγκριση των επιχειρηματιών, ενδο-επιχειρηματιών και managers

	Managers	Επιχειρηματίες	Ενδο-επιχειρηματίες
Κυρίαρχα κίνητρα	Προώθηση και άλλες παραδοσιακές	Ανεξαρτησία, ευκαιρία να δημιουργήσουν και	Ανεξαρτησία και ικανότητα να αυξήσουν τις

<sup>38</sup> <http://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

<sup>39</sup> **Maritz, Alex.** "Entrepreneurial orientation in a franchise system." International Business and Economy Conference, Conference proceedings. 2005

	εταιρικές ανταμοιβές, όπως εξουσία	χρήματα	εταιρικές ανταμοιβές
<b>Χρονικός προσανατολισμός</b>	Βραχυπρόθεσμες (εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσιο ορίζοντα προγραμματισμού)	Επιβίωση και επίτευξη 5-10 έτη ανάπτυξη της επιχείρησης	Εξαρτάται από το εταιρικό χρονοδιάγραμμα
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκπροσωπεί και εποπτεύει περισσότερες από τις άμεσες συμμετοχές	Άμεσες συμμετοχές	Άμεσες συμμετοχές, περισσότερο από εκπροσώπηση
<b>Ρίσκο</b>	Προσεκτικός	Μέτρια ανάληψη ρίσκου	Μέτρια ανάληψη ρίσκου
<b>Κοινωνική θέση (status)</b>	Ενδιαφέρεται για την κοινωνική θέση (status)	Δεν ενδιαφέρεται για την κοινωνική θέση (status)	Δεν ενδιαφέρεται για την παραδοσιακή κοινωνική θέση – επιθυμεί ανεξαρτησία
<b>Αποτυχία και λάθη</b>	Προσπαθεί να αποφεύγει λάθη και εκπλήξεις	Αντιμετωπίζει λάθη και αποτυχίες	Προσπαθεί να αποκρύψει επικίνδυνα projects, μέχρι να είναι έτοιμος
<b>Αποφάσεις</b>	Συνήθως συμφωνεί με τα ανώτερα στελέχη management	Ακολουθεί το όνειρο με τις αποφάσεις	Είναι σε θέση να κάνει τους άλλους να συμφωνήσουν να συμβάλλουν στην επίτευξη του ονείρου
<b>Ποιους εξυπηρετεί</b>	Άλλους	Τους ίδιους και πελάτες	Τους ίδιους, πελάτες και χορηγούς
<b>Οικογένεια</b>	Τα μέλη της	Επιχειρηματικές,	Επιχειρηματικές,

	οικογένειας εργάζονται για μεγάλους οργανισμούς	μικρές επιχειρήσεις	μικρές επιχειρήσεις
<b>Σχέσεις</b>	Ιεραρχία ως βασική σχέση	Συναλλαγές και δημιουργία συμφωνιών ως βασική σχέση	Συναλλαγές μέσα στην ιεραρχία

Πηγή: Maritz, Alex. "Entrepreneurial orientation in a franchise system." International Business and Economy Conference, Conference proceedings. 2005

Μελετώντας τον πίνακα 1.6 μπορούμε πλέον να πάρουμε μια πρώτη εικόνα για το ποια είναι τα σημεία εκείνα που αποκλίνουν κυρίως οι διαφορετικές αυτές κατηγορίες ατόμων και να μπορέσουμε να κατατάξουμε ένα άτομο στην αντίστοιχη κατηγορία, μέσα από τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του.

Τέλος, οι στοχαστές της επιχειρηματικότητας, μπορεί να είναι εξάιτεροι εργαζόμενοι ακόμη και αν δεν ξεκινούν από την αρχή μια επιχείρηση. Μπορεί να είναι οι λεγόμενοι «ενδο-επιχειρηματίες» (intrapreneurs) (εκείνοι που καινοτομούν και δημιουργούν αλλαγή μέσα σε υπάρχουσα επιχείρηση), ή οι κοινωνικοί επιχειρηματίες που συμβάλλουν στη βελτίωση των κοινωνικών και κυβερνητικών συνθηκών. Κάθε μία κατηγορία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα.<sup>40</sup>

## 1.7 Ο επιχειρηματίας στο μέλλον

Η σύλληψη του επιχειρηματία έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, ακριβώς όπως και οι οικονομικές δραστηριότητες έχουν γίνει περισσότερο περίπλοκες.<sup>41</sup> Πριν από χρόνια το κεφάλαιο, η ανάληψη κινδύνων και η αυτοπεποίθηση, ήταν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός ατόμου που ξεκινά μία επιχείρηση, με άλλα λόγια, ενός επιχειρηματία. Ωστόσο, σήμερα, αυτές οι ιδιότητες βοηθούν στη διατήρηση μιας

<sup>40</sup> Osborne Shawn, ό.π.

<sup>41</sup> Uyar, Arzu Safak, and Nevin Deniz. "The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management." Procedia-Social and Behavioral Sciences 58 (2012): 914-923

επιχείρησης μόνο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα το οποίο δεν είναι πολύ μεγάλο. Χαρακτηριστική είναι η φράση ότι «*το να σου ανήκει το πλοίο δεν σε κάνει και απαραίτητα τον ιδιοκτήτη, το καπετάνιο*». Είναι υποχρέωση των παραδοσιακών επιχειρηματιών να εξελίσσονται έτσι ώστε να γίνουν «*καπετάνιοι οι οποίοι είναι σε θέση να επιπλέουν το πλοίο τους στο νέο οικονομικό ωκεανό*». (innopreneurs). Συγκεκριμένα, ο παραδοσιακός επιχειρηματίας οφείλει τώρα να ενεργεί ως κυνηγός της καινοτομίας για να είναι σε θέση, προληπτικά να δημιουργήσει νέες επιχειρήσεις. Ιδανικά από την αρχή μέχρι το τέλος κάθε κύκλου ζωής της επιχείρησης. Φαίνεται ανεπαρκές το να μείνεις ως ένας παραδοσιακός επιχειρηματίας προκειμένου να επιβιώσεις στο νησί των αλλαγών.<sup>42</sup>

Ο νέος λοιπόν επιχειρηματίας πρέπει να έχει ανταγωνιστική συμπεριφορά, ικανότητα να λύνει οποιαδήποτε πρόκληση με συνδυασμό των χαρακτηριστικών που αναφέραμε παραπάνω,<sup>43</sup> να είναι ανοιχτόμυαλος για τα πάντα και να μπορεί να είναι ενήμερος και εύκολα προσαρμόσιμος στις νέες τάσεις της αγοράς. Κατανοούμε συνεπώς πως ο χαρακτήρας διαδραματίζει μείζονα ρόλο στην επιτυχία του νέου επιχειρηματία.<sup>44</sup> Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει χτίσει την επιχείρησή του με βάση την απόδοση, το χρονοδιάγραμμα και το προσιτό κόστος (affordability).<sup>45</sup> Ο νέος επιχειρηματίας δεν εκτελεί απλά ενέργειες, ξέρει ακριβώς τι και πως πρέπει να κάνει.

Επανειλημμένα έχουμε τονίζει ότι οι επιχειρηματίες αυξάνουν τον ανταγωνισμό στην αγορά και πιέζουν τις άλλες εταιρείες να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και την αποτελεσματικότητά τους ή να τείνουν να καινοτομήσουν. Η επιτυχία των επιχειρηματιών δεν προσφέρει μόνο νέες ευκαιρίες εργασίας στην κοινωνία και πλούτο, αλλά και μεγαλύτερη ποικιλία προτιμήσεων στους καταναλωτές.<sup>46</sup> Παρόλα αυτά όμως, τη σημερινή εποχή, ο αριθμός των επιχειρηματιών δεν είναι αυτός που θα έπρεπε να είναι. Πολλά άρθρα έχουν δημιουργηθεί με σκοπό να μελετήσουν ερωτήματα όπως αν έχουμε την πολυτέλεια να κλείσουμε την πόρτα στους λαμπρούς, με κίνητρα επίδοξους επιχειρηματίες των οποίων οι ιδέες θα μπορούσαν να αλλάξουν τον κόσμο κάποια

---

<sup>42</sup> **Gündoğdu, Mehmet Çağrı.** ό.π.

<sup>43</sup> **Jaafar, Jimisiah, et al.** ό.π.

<sup>44</sup> **Hastuti, Primajati Candra, et al.** "The Minang Entrepreneur Characteristic." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 211 (2015): 819-826

<sup>45</sup> **Gedik, Şükrü, Mehmet Miman, and Mehmet Serdar Kesici.** "Characteristics and Attitudes of Entrepreneurs Towards Entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1087-1096

<sup>46</sup> **Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1288-1294



μέρα, ή ποιοι είναι οι λόγοι που οι νέοι με ωραίες ιδέες και όνειρα τελικά αδυνατούν να τα πραγματοποιήσουν. Η πραγματικότητα έχει δείξει ότι αυτό ακριβώς είναι που συμβαίνει σε όλο τον κόσμο. Νέοι άνθρωποι με τις δυνατότητες να γίνουν ηγέτες επιχειρήσεων, πολύ συχνά δεν είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα της φτώχειας και της έλλειψης πρόσβασης σε γνώση και υποστήριξη. Ο κόσμος λοιπόν θα χάσει τα ταλέντα χιλιάδων νέων ανθρώπων που είναι επίδοξοι επιχειρηματίες, εκτός εάν καταβληθούν μεγαλύτερες προσπάθειες για να διδάξει και να γαλουχήσει την έξυπνη και με αυτοπεποίθηση μειονεκτική θέση των πολλά υποσχόμενων αυτών νέων.<sup>47</sup>

Γίνεται έτσι κατανοητή η επιτακτική ανάγκη πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιχειρηματικότητα και κατ' επέκταση για τον επιχειρηματία. Επιπρόσθετα, πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν είναι λίγα τα παραδείγματα επιχειρηματιών που ήταν απατεώνες και εξαπάτησαν πελάτες, καταναλωτές ή ανταγωνιστές. Οι επιχειρηματίες πρέπει να διέπονται από ειλικρίνεια, πνευματικότητα και ηθική. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να ανθίσουν και να ευημερήσουν οι επιχειρήσεις τους<sup>48</sup>.

Οι νέοι επιχειρηματίες προέρχονται από πολύ διαφορετικά υπόβαθρα. Πολλοί από αυτούς μπορεί να είναι άτομα που έχουν απομακρυνθεί από έναν οργανισμό, να δελεάζονται για την επίτευξη κοινωνικού ονόματος (status), χρήματα ή έλεγχο της προσωπικής τους ζωής. Η παγκοσμιοποίηση, όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην εισαγωγή, έχει προωθήσει το επιχειρηματικό πνεύμα τόσο στις μικρές, όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ η τεχνολογία των πληροφοριών τώρα επιτρέπει πολλές μικρές νεοσύστατες επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τις μεγάλες επιχειρήσεις.

## 1.8 Είδη επιχειρηματικότητας

Για να ανθίσει η επιχειρηματικότητα υπάρχουν δύο κύριες προϋποθέσεις. Πρώτον, πρέπει να υπάρχει ελευθερία. Ελευθερία ώστε να εγκαθιδρυθεί μια οικονομική επιχείρηση και έπειτα το άτομο να είναι δημιουργικό και καινοτόμο με την εν λόγω

---

<sup>47</sup> Rosen Amy, ό.π.

<sup>48</sup> Kriger, Mark P., and Bruce J. Hanson. "A value-based paradigm for creating truly healthy organizations." *Journal of Organizational Change Management* 12.4 (1999): 302-317

επιχείρηση. Δεύτερον, πρέπει να υπάρχει ευημερία, δηλαδή ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες που δίνουν την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί.<sup>49</sup> Αφού λοιπόν περιγράψαμε τις συνθήκες που απαιτούνται προκειμένου να ανθίσει η επιχειρηματικότητα, είναι σκόπιμο να μελετήσουμε τα είδη και τις μορφές του όρου αυτού.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να διακριθεί σε διάφορα είδη ανάλογα με το σκοπό της και το τρόπο που στοχεύει να αντλήσει αξία από την αγορά. Όσον αφορά τώρα τις μορφές της επιχειρηματικότητας, με την πάροδο του χρόνου έχουν αναπτυχθεί διάφορες μορφές και αυτό οφείλεται στις πολλαπλές διαστάσεις που έχει λάβει ο επιχειρηματικός τομέας, αλλά και στη σύγχυση που υπάρχει αναφορικά με τα διακριτά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας.<sup>50</sup> Ο διαχωρισμός των ειδών και των μορφών ποικίλει ανάλογα με τις διαφορετικές απόψεις των μελετητών.

Σύμφωνα με το Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (ερευνητικό πρόγραμμα που μελετά την επιχειρηματικότητα), μια κατηγοριοποίηση των τύπων της επιχειρηματικότητας αποτελεί η **επιχειρηματικότητα ευκαιρίας ή ανάγκης**. Ουσιαστικά οι δύο παραπάνω τύποι αποτελούν κίνητρα των ατόμων για την επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας αναφέρεται στην αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του και η οποία προκρίνεται ικανή είτε να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματός του, είτε να προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία. Αντίστοιχα, η επιχειρηματικότητα ανάγκης αναφέρεται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσαρέσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση ή φόβου για πιθανή απόλυση και έχει ως στόχο βραχυπρόθεσμα, τη διατήρηση του εισοδήματός του.<sup>51</sup> Η επιχειρηματικότητα ανάγκης βασίζεται σε ένα δύσκολο περιβάλλον που δίνει περιορισμένες ευκαιρίες, ενώ η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας σχετίζεται με την αναγνώριση ελκυστικών επιχειρηματικών ευκαιριών.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Dollinger Marc J., ό.π.

<sup>50</sup> Katsikis, Ioannis N., and Lida P. Kyrgidou. "Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2009)

<sup>51</sup> IOBE, Σ. Ιωαννίδης, Ε. Κόρρα, Ι. Γιωτόπουλος, "Επιχειρηματικότητα 2014-15: Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης", Φεβρουάριος 2016

<sup>52</sup> Fuentelsaz Lucio, González Consuelo, Maicas Juan P., Montero Javier, "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship", *BRQ Business Research Quarterly* 18.4 (2015): 246---258

Όπως αναφέραμε ήδη, υπάρχουν διάφορες απόψεις για τα είδη της επιχειρηματικότητας. Η πλέον επικρατέστερη άποψη υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα που σχετίζεται με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης (start-up) και η επιχειρηματικότητα που προκύπτει μέσα σε μία ήδη υφιστάμενη επιχείρηση, η οποία καλείται «ενδο-επιχειρηματικότητα».<sup>53</sup> Ο όρος ενδο-επιχειρηματικότητα (intrapreneurship) έχει αναπτυχθεί πολύ κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών και αναφέρεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που διεξάγονται στο πλαίσιο των υπαρχουσών οργανισμών.<sup>54</sup>

### 1.8.1 Ενδο – επιχειρηματικότητα

Η ενδο-επιχειρηματικότητα (επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο υφιστάμενων επιχειρήσεων) αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην οργανωτική και οικονομική ανάπτυξη. Μελετητές και επαγγελματίες έχουν δείξει ενδιαφέρον για το φαινόμενο αυτό, χάρη στην ευεργετική επίδρασή του στην αναζωογόνηση και επίδοση των επιχειρήσεων.<sup>55</sup> Η ενδο-επιχειρηματικότητα λοιπόν, ή διαφορετικά εταιρική επιχειρηματικότητα ή εταιρικό εγχείρημα, είναι η πρακτική της ανάπτυξης μιας νέας επιχείρησης στο πλαίσιο μιας ήδη υπάρχουσας οργάνωσης, δημιουργώντας οικονομική αξία με την αξιοποίηση μιας νέας ευκαιρίας.<sup>56</sup> Αναφέρεται σε μια διαδικασία μέσα στο εσωτερικό μιας υφιστάμενης επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και οδηγεί όχι μόνο σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά και σε άλλες καινοτόμες δραστηριότητες, όπως ανάπτυξη ή αναβάθμιση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τεχνολογιών καθώς και αλλαγές στη στρατηγική, στην οργάνωση και στην ανταγωνιστική στάση.<sup>57</sup> Τέλος, αναφέρουμε ότι τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα αποτελούν το πλέον εξέχον χαρακτηριστικό της ενδο-επιχειρηματικότητας. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει σε μια νέα δημιουργία επιχειρήσεων μέσα σε μια υπάρχουσα επιχείρηση, με

---

<sup>53</sup> **Πετράκης Παναγιώτης**, "Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας", Αθήνα 2003

<sup>54</sup> **Gündoğdu, Mehmet Çağrı**. ό.π.

<sup>55</sup> **Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich**. "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of business venturing* 16.5 (2001): 495-527

<sup>56</sup> **Parker, Simon C**. "Intrapreneurship or entrepreneurship?." *Journal of Business Venturing* 26.1 (2011): 19-34

<sup>57</sup> **Antoncic, Bostjan**. "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study." *Industrial Management & Data Systems* 107.3 (2007): 309-325

τον επανακαθορισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης ή με την ανάπτυξη νέων αγορών. Παλαιότερες έρευνες ταξινομούν την ενδο-επιχειρηματικότητα σε τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Νέο επιχειρηματικό εγχείρημα (αναφέρεται στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που σχετίζονται με υπάρχοντα προϊόντα ή αγορές, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο αυτονομίας ή το μέγεθος της επιχείρησης)
2. Καινοτομία (αναφέρεται σε προϊόντα και υπηρεσίες καινοτομίας, με έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνολογίας)
3. Αυτό-ανανέωση (αναφέρεται στο μετασχηματισμό των οργανισμών μέσα από την ανανέωση των βασικών ιδεών πάνω στις οποίες έχουν βασιστεί)
4. Προνοητικότητα (αναφέρεται στην πρωτοβουλία, την ανάληψη κινδύνου, την ανταγωνιστική επιθετικότητα και την τόλμη που αντανάκλαται στον προσανατολισμό και τις δραστηριότητες των ανωτάτων διοικητικών στελεχών)

### 1.8.2 Γυναικεία επιχειρηματικότητα

Είναι, σε γενικές γραμμές αλήθεια, ότι υπάρχει μια σαφής προκατάληψη των φύλων στο τομέα της επιχειρηματικότητας. Αρχικά η συμμετοχή των γυναικών στις περισσότερες χώρες ήταν σημαντικά χαμηλή. Η βιβλιογραφία για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα ήταν σχετικά υπανάπτυκτη και οι μελέτες συνήθιζαν να ερμηνεύουν τα δεδομένα από την άποψη των αρσενικών προτύπων.<sup>58</sup> Ωστόσο, οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τις γυναίκες επιχειρηματίες δείχνουν ότι η συμμετοχή των γυναικών στην επιχειρηματική δραστηριότητα και τα επακόλουθα ποσοστά αυταπασχόλησης, αυξάνονται σε όλο τον κόσμο, ιδιαίτερα στις αστικές περιοχές και τις μητροπόλεις.<sup>59</sup> Το περιβάλλον εργασίας έχει γίνει σταδιακά πιο ευνοϊκό για τις γυναίκες. Ο ρόλος των γυναικών επιχειρηματιών γίνεται όλο και περισσότερο εξέχον, όχι μόνο σε κλάδους όπου παραδοσιακά δραστηριοποιούνταν οι γυναίκες, αλλά και σε λιγότερο παραδοσιακούς τομείς ή ακόμη και καθόλου παραδοσιακούς, όπως λόγω χάρη η μεταποίηση, η κατασκευή και οι μεταφορές.

---

<sup>58</sup> Lowe, Robin, and Sue Marriott. ό.π.

<sup>59</sup> Baycan Levent, Tüzin, Enno Masurel, and Peter Nijkamp. "Diversity in entrepreneurship: ethnic and female roles in urban economic life." *International journal of social economics* 30.11 (2003): 1131-1161

Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα ζητήματα και δυνητικά εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, κυρίως σε ότι αφορά την προηγούμενη εμπειρία που διαθέτουν, τη χρηματοδότηση και την ανάπτυξη και πρόσβαση σε δίκτυα.<sup>60</sup> Ωστόσο, ο ρόλος της γυναικείας επιχειρηματικότητας ενισχύεται διαρκώς, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τις μελέτες του GEM. Συγκεκριμένα, κυβερνητικές υπηρεσίες και διάφοροι φορείς εντείνουν τις προσπάθειές τους να ενθαρρύνουν περισσότερο τη γυναικεία επιχειρηματικότητα.<sup>61</sup>

### 1.8.3 Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Τα τελευταία χρόνια η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει γίνει ένα ιδιαίτερα σημαντικό διεθνές πολιτιστικό φαινόμενο. Άτομα με κοινωνική συνείδηση ή άτομα που έχουν γίνει πιο επιφυλακτικά σε σχέση με την ικανότητα των κυβερνήσεων και επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν ουσιαστικά τα σοβαρά κοινωνικά προβλήματα, όπως η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός ή το περιβάλλον, σημειώνουν έντονο ενδιαφέρον για την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.<sup>62</sup>

Οι λόγοι που αυξάνουν τη δημοτικότητα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι πολλοί. Ο πιο βασικός λόγος έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει κάτι εγγενώς ενδιαφέρον και ελκυστικό για τους επιχειρηματίες και τις ιστορίες τους. Οι άνθρωποι έλκονται από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες. Αν και ο όρος «κοινωνική επιχειρηματικότητα» γίνεται ολοένα και περισσότερο δημοφιλής, όπως ήδη αναφέραμε, η έννοιά του σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον καθένα. Αρκετοί άνθρωποι συσχετίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα αποκλειστικά με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν ότι αναφέρεται στην κοινωνική ευθύνη που ενσωματώνουν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στις δραστηριότητές τους.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> **Deakins David, Freel Mark**, ό.π.

<sup>61</sup> **McGowan, Pauric, et al.** "Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities." *Entrepreneurship & Regional Development* 24.1-2 (2012): 53-72

<sup>62</sup> **Dacin, M. Tina, Peter A. Dacin, and Paul Tracey.** "Social entrepreneurship: A critique and future directions." *Organization science* 22.5 (2011): 1203-1213

<sup>63</sup> **Dees, J. Gregory.** "The meaning of social entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001." (1998)

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Αρχικά, συσχετίζεται με την ενίσχυση των απαιτήσεων διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) στο μη κερδοσκοπικό τομέα για την ενίσχυση της οικονομικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και ως προς τον τομέα κέρδους για να ενθαρρύνει την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς.<sup>64</sup> Η έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως λόγου χάρη: τα τολμηρά επιχειρηματικά άτομα που κάνουν τη διαφορά, επιχειρηματικές δραστηριότητες κοινωνικού σκοπού αφιερωμένες να προσδίδουν κερδοσκοπικά κίνητρα στο μη κερδοσκοπικό τομέα, νέοι τύποι φιλανθρωπιών που υποστηρίζουν επιχειρηματικά κεφάλαια που μοιάζουν με «χαρτοφυλάκια επενδύσεων» και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που ανακαλύπτουν τους εαυτούς τους, αντλώντας διδάγματα από τον επιχειρηματικό κόσμο.

Ο ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας από την ετήσια έκθεση του GEM (Global Entrepreneurship Monitor) είναι ο ακόλουθος: *«Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι κάθε απόπειρα νέας κοινωνικής επιχείρησης ή τη δημιουργία νέας επιχείρησης, όπως η αυτο - απασχόληση , μια νέα επιχείρηση ή την επέκταση μιας υπάρχουσας κοινωνικής επιχείρησης από ένα άτομο, ομάδα ατόμων ή εγκατεστημένη κοινωνική επιχείρηση, με κοινωνικούς ή κοινοτικούς στόχους ως βάση του και όπου το κέρδος είναι επενδυμένο στη δραστηριότητα ή την ίδια την επιχείρηση και δεν επιστρέφεται στους επενδυτές».*<sup>65</sup>

Για να κατανοήσουμε όμως καλύτερα την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, πρέπει να κατανοήσουμε ποιος είναι ο κοινωνικός επιχειρηματίας και ποιες είναι οι δραστηριότητές του. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας λοιπόν, είναι οποιοδήποτε πρόσωπο, σε οποιονδήποτε τομέα, ο οποίος χρησιμοποιεί στρατηγικές που μέσω του εισοδήματός του, επιδιώκει κοινωνικό σκοπό. Πρόκειται δηλαδή για επιχειρηματία με κοινωνική αποστολή. Ωστόσο, εξαιτίας αυτής της αποστολής, αντιμετωπίζει ορισμένες διακριτές προκλήσεις. Για το κοινωνικό επιχειρηματία η κοινωνική αποστολή είναι ρητή και κεντρική. Αυτό προφανώς επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τις ευκαιρίες. Βασικό κριτήριο λοιπόν για τον προαναφερθέντα δεν αποτελεί η δημιουργία πλούτου, αλλά το αντίκτυπο της αποστολής τους.

---

<sup>64</sup> **Brooks, Arthur C.**, "Social Entrepreneurship: a modern approach to social venture creation", Pearson International edition, 2009

<sup>65</sup> **Harding, Rebecca, and M. Cowling.** "GEM: Social entrepreneurship monitor." London: Global Entrepreneurship Monitor (2006)

Ο κοινωνικός επιχειρηματίας παίζει το ρόλο του παράγοντα αλλαγής στον κοινωνικό τομέα, μέσω των εξής ενεργειών:

- ❖ Υιοθετεί μια αποστολή για να δημιουργήσει και να διατηρήσει την κοινωνική αξία (και όχι μόνο ιδιωτική αξία)
- ❖ Αναγνωρίζει και επιδιώκει νέες ευκαιρίες για να εξυπηρετήσει την αποστολή του
- ❖ Συμμετέχει σε μια διαδικασία συνεχούς καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης
- ❖ Ενεργεί με τόλμη, χωρίς να περιορίζεται από τους πόρους
- ❖ Παρουσιάζει μια αυξημένη αίσθηση ευθύνης

Όσο πιο πολύ ένα άτομο τείνει να ικανοποιεί τις παραπάνω συνθήκες, τόσο περισσότερο ταιριάζει με το μοντέλο του κοινωνικού επιχειρηματία.<sup>66</sup>

Πρέπει ακόμη να αναφερθεί ότι ένας κοινωνικός επιχειρηματίας διαφέρει από έναν παραδοσιακό επιχειρηματία με δύο σημαντικούς τρόπους. Πρώτον, οι παραδοσιακοί επιχειρηματίες συχνά ενεργούν κατά τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο: δωρίζουν χρήματα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αρνούνται να συμμετάσχουν σε ορισμένα είδη επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν ασφαλή για το περιβάλλον υλικά και πρακτικές, μεταχειρίζονται τους υπαλλήλους τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Όλα αυτά είναι αξιοθαύμαστα, αλλά οι προσπάθειές τους συνδέονται μόνο έμμεσα με τα κοινωνικά προβλήματα.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι διαφορετικοί, διότι οι στρατηγικές τους μέσω του εισοδήματός τους, συνδέονται άμεσα με την αποστολή τους. Συγκεκριμένα, μπορεί είτε να απασχολούν ανθρώπους που έχουν επιβράδυνση εξέλιξης, χρονίως ψυχικά ή σωματικά προβλήματα, που μαστίζονται από τη φτώχεια ή που βρίσκονται με άλλο τρόπο σε μειονεκτική θέση, ή πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν άμεσο αντίκτυπο σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πρόβλημα (π.χ. την κατασκευή βοηθητικών συσκευών για άτομα που είναι σωματικά ανάπηροι, ή παρέχουν υπηρεσίες κατ'οίκον φροντίδας που βοηθούν τους ηλικιωμένους να μείνουν έξω από γηροκομεία).

Δεύτερον, οι παραδοσιακοί επιχειρηματίες μετρούν την απόδοσή τους με οικονομικά αποτελέσματα. Η επιτυχία ή η αποτυχία των εταιρειών τους καθορίζεται από την ικανότητά τους να παράγουν κέρδη για τους ιδιοκτήτες τους. Από την άλλη πλευρά, οι

---

<sup>66</sup> **Mair, Johanna, and Ernesto Noboa.** "Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed." *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK, 2006. 121-135

κοινωνικοί επιχειρηματίες μετρούν την απόδοσή τους μέσα από ένα εικονικό μείγμα των οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων. Η κερδοφορία εξακολουθεί να είναι ένας στόχος, αλλά δεν είναι ο μοναδικός σκοπός. Επίσης, τα κέρδη επανεπενδύονται στην αποστολή αντί να διανεμηθούν στους μετόχους.<sup>67</sup>

Συμπερασματικά λοιπόν η κρίσιμη διάκριση μεταξύ της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας έγκειται στη πρόταση αξίας.<sup>68</sup> Υπάρχει ευρεία συμφωνία ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες οδηγούνται από τους κοινωνικούς τους στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι η επιθυμία να ωφελήσουν την κοινωνία με κάποιο τρόπο ή τρόπους. Αυτός είναι ένας άλλος λόγος να πούμε ότι ο κοινωνικός επιχειρηματίας επιδιώκει κατά κάποιο τρόπο να αυξήσει την «κοινωνική ευθύνη», δηλαδή να συμβάλει στην ευημερία της ανθρώπινης κοινότητας.<sup>69</sup>

Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις με κυρίως κοινωνικούς στόχους, των οποίων τα πλεονάσματα επανεπενδύονται για τους στόχους αυτούς ή για την κοινότητα, αντί να καθοδηγούνται από την ανάγκη να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη των μετόχων. Λόγω της δομής και του καταστατικού τους, είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν έναν τριπλό στόχο που είναι η επίτευξη κερδοφορίας, κοινωνικές επιπτώσεις και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

#### 1.8.4 Συνολική επιχειρηματικότητα

Η συνολική επιχειρηματικότητα αποτελεί σύνθετο δείκτη της

- επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων
- καθιερωμένης επιχειρηματικότητας.

---

<sup>67</sup> **Boschee, Jerr, and Jim McClurg.** "Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions." Retrieved October 9 (2003): 2008

<sup>68</sup> **Martin, Roger L., and Sally Osberg.** "Social entrepreneurship: The case for definition." *Stanford social innovation review* 5.2 (2007): 28-39

<sup>69</sup> **Peredo, Ana Maria, and Murdith McLean.** "Social entrepreneurship: A critical review of the concept." *Journal of world business* 41.1 (2006): 56-65



## ↳ Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων

Ένας βασικός δείκτης επιχειρηματικότητας αποτελεί η επιχειρηματικότητα αρχικών-σταδίων. Ο τύπος αυτός επιχειρηματικότητας υπολογίζεται σε εθνικό επίπεδο από το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, το οποίο βρίσκεται στο στάδιο εκκίνησης ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Τα άτομα αυτά μπορούν να διακριθούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες, τους «επίδοξους» επιχειρηματίες και τους «νέους» επιχειρηματίες.

Οι επίδοξοι επιχειρηματίες είναι άτομα που βρίσκονται στο στάδιο σχεδιασμού για την ανάληψη και υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας ή μόλις ξεκινούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Δηλαδή, έχουν κάνει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες προς την κατεύθυνση της έναρξης ενός νέου εγχειρήματος. Αντίστοιχα, οι νέοι επιχειρηματίες είναι άτομα που η επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση ξεκίνησε πρόσφατα και δεν έχει υπερβεί σε διάρκεια τους 42 μήνες.<sup>70</sup>

Σημαντικός ευνοϊκός παράγοντας για την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων αποτελεί η παγκοσμιοποίηση. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός των επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις και να αυξήσει τις πιθανότητες για την επιβίωσή τους, την ανάπτυξή τους, τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εγχώρια αγορά, την απορρόφηση και τη διάχυση γνώσης. Αυτό αποτελεί πολύ σημαντικό γεγονός και ειδικά στην εποχή που διανύουμε, με τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες.

## ↳ Καθιερωμένη επιχειρηματικότητα:

Η δεύτερη κατηγορία που εμπεριέχεται στη συνολική επιχειρηματικότητα είναι η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα, η οποία δίνει εικόνα για επόμενο στάδιο από το αρχικό της επιχειρηματικής ενεργοποίησης. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται άτομα τα οποία είναι ιδιοκτήτες και διοικούν μια επιχείρηση που έχει υπερβεί την ηλικία των 3,5 ετών, η οποία θεωρείται έτσι ως «καθιερωμένη επιχείρηση».

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι η χώρα μας εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό καθιερωμένων επιχειρηματιών ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας.

---

<sup>70</sup> IOBE, Σ. Ιωαννίδης, Ε. Κόρρα, Ι. Γιωτόπουλος, ό.π.

### 1.8.5 Πράσινη επιχειρηματικότητα

Στις μέρες μας, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να προσφέρουν στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες που είναι λιγότερο επιβλαβή για το τοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον. Οργανισμοί τόσο του δημόσιου, όσο και του ιδιωτικού τομέα εφαρμόζουν πρακτικές που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικό ενδιαφέρον (και κοινωνικό), οι λεγόμενες «πράσινες δημόσιες συμβάσεις». Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου κινήματος, προς περισσότερο βιώσιμες μορφές παραγωγής και κατανάλωσης. Οι κυβερνήσεις συνειδητοποιούν τα οφέλη των πράσινων πρακτικών, όπως εξοικονόμηση κόστους από τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, των πόρων ή τη χρήση και τη διαχείριση υλικού. Μπορούν επίσης, μέσω αυτών των πρακτικών, να αποκομίσουν περισσότερα ποιοτικά οφέλη, όπως βελτιωμένη εικόνα και επίτευξη των στόχων της πολιτικής τους ή του προγράμματός τους. Κορυφαίοι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έδειξαν επίσης σημαντικό ενδιαφέρον προς την κατεύθυνση των πράσινων πρακτικών. Πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις εργάζονται για να βελτιώσουν την περιβαλλοντική επίδοση των δραστηριοτήτων και των προϊόντων τους και οι πράσινες δημόσιες συμβάσεις ήταν μια λογική επέκταση αυτού του έργου.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα παρέχει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να συνεχίσουν δυνητικά τις βιώσιμες και επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητές τους, με παράλληλη προστασία του περιβάλλοντος. Άλλωστε, ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι να αποτρέψει το φυσικό περιβάλλον από όλες τις αρνητικές επιπτώσεις.<sup>71</sup> Η πράσινη επιχειρηματικότητα λοιπόν μπορεί:

- Να δημιουργήσει θέσεις εργασίας και να προσφέρει ευκαιρίες επιχειρηματικότητας.
- Να αυξήσει την ενεργειακή απόδοση, εξοικονομώντας με αυτό τον τρόπο φυσικούς πόρους και χρήματα.
- Να μειώσει τη βλάβη στην υγεία των εργαζομένων.
- Να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν νέες πηγές χρηματοδότησης, όπως λόγου χάρη είναι οι τοπικοί, πολιτειακοί και ομοσπονδιακοί φορείς.

---

<sup>71</sup> **Uslu, Yeter Demir, Yasemin Hancioğlu, and Erol Demir.** "Applicability to green entrepreneurship in Turkey: A situation analysis." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1238-1245

- Να εκμεταλλευτεί τις προτιμήσεις των καταναλωτών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, όπως είναι για παράδειγμα, η ζήτηση των καταναλωτών για τα βιολογικά τρόφιμα.
- Να διατηρήσει τα περιορισμένα φυσικά περιουσιακά στοιχεία επί των οποίων οι επιχειρήσεις και οι κοινότητες εξαρτώνται για να επιχειρήσουν και να έχουν ποιότητας ζωής.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια αυτή όμως, πρέπει να μελετήσουμε ποιοι είναι οι «πράσινοι» επιχειρηματίες και ποιες είναι οι δραστηριότητές τους. Οι πράσινοι επιχειρηματίες λοιπόν, είναι εκείνοι που ξεκινούν επιχειρήσεις με βάση την αρχή της αειφορίας, με ισχυρές πράσινες αξίες και οι οποίοι πωλούν πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτές οι επενδύσεις ιδιωτικού τομέα στην πράσινη επιχειρηματικότητα δεν παράγουν μόνο ιδιωτικά κέρδη, αλλά επίσης δημιουργούν μεγάλες θετικές εξωτερικότητες (externalities) για την κοινωνία, ειδικά όταν δεν συμβάλλουν μόνο στη δημιουργία ενός μικρού τμήματος της αγοράς (niche market), αλλά έχουν τη δυνατότητα να αναβαθμιστούν για να επιφέρουν τη βιώσιμη μετατροπή μιας ολόκληρης βιομηχανίας. Οι πράσινοι επιχειρηματίες είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία, καθώς συνεισφέρουν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Έχουν επίσης αναγνωριστεί ως κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής και χαρακτηρίζονται για την εισαγωγή της καινοτομίας, την προσαρμογή στις νέες ιδέες και ανταπόκριση στις αλλαγές πιο γρήγορα, ευέλικτα και αποτελεσματικά από ό,τι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό που κάνει τους πράσινους επιχειρηματίες εξαιρετικούς στον επιχειρηματικό κόσμο είναι η ισχυρή σύνδεση μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών παθών και αξιών τους. Οι περισσότεροι από αυτούς μοιράζονται μια θεμελιώδη πεποίθηση στη σημασία της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευαισθητοποίησης παραπάνω από την αυστηρή οικονομική επιτυχία.<sup>72</sup>

Η κίνηση προς περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρήσεις αυξάνεται σε όλο τον κόσμο. Καθοδηγούμενοι από την επιθυμία να ενσωματώσουν τις αρχές της εταιρικής ευθύνης και της βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις τους, πολλοί επιχειρηματίες διαπιστώνουν ότι οι πράσινες επιχειρήσεις είναι μια υγιής επιχειρηματική πρόταση, επειδή μπορούν να διεισδύσουν σε νέες, όσο και υφιστάμενες αγορές. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν κάποιες προκλήσεις για τους πράσινους επιχειρηματίες. Οι πράσινοι επιχειρηματίες υποφέρουν από έλλειψη πρόσβασης τόσο στο κεφάλαιο, όσο και στις υπηρεσίες των

<sup>72</sup> Silajdžić, Irem, Sanda Midžić Kurtagić, and Branko Vučijak. "Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina." *Journal of Cleaner Production* 88 (2015): 376-384

επιχειρήσεων που υπάρχουν για την ενσωμάτωση επιχειρηματιών και για υποψήφιους επιχειρηματίες. Επιπλέον, οι πράσινοι επιχειρηματίες συχνά αποτυγχάνουν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τις πράσινες επιλογές των επιχειρήσεων, επειδή τα περισσότερα προγράμματα κατάρτισης ή χρηματοδότησης, δεν είναι ενήμερα για το αν υπάρχουν αυτές οι ευκαιρίες στην αγορά, ή όχι. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας περιορίζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί είτε να επιβραδύνουν, είτε να παρεμποδίσουν την ανάπτυξή της. Οι οικονομικοί φραγμοί είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας. Οι παράγοντες αυτοί είναι κυρίως οι εξής:

1. Οι πράσινες τεχνολογίες συχνά απαιτούν τη συγκρότηση μιας κρίσιμης μάζας της γνώσης, (διεπιστημονική) αρμοδιοτήτων και πόρων που είναι δύσκολη η πρόσβαση. Από αυτή την άποψη, σημαντικές προσπάθειες πρέπει να αφιερωθούν για την κινητοποίηση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, για την απόκτηση νέων γνώσεων και τεχνογνωσίας, καθώς και για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες πράσινες τεχνολογίες και υπηρεσίες και το δυναμικό τους στην αγορά.
2. Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνεπάγεται τεράστια έρευνα και ανάπτυξη (R&D), παραγωγή και κόστος εμπορευματοποίησης, ιδίως στους τομείς της ενέργειας. Οι οικονομικές αβεβαιότητες που συνήθως χαρακτηρίζουν τις επενδύσεις στην πράσινη επιχείρηση μπορεί να είναι αρκετά υψηλές για να αποθαρρύνει την ανάληψη του κινδύνου από ιδιώτες ή ακόμα και δημόσιους επενδυτές.
3. Η μετάβαση προς μια πράσινη οικονομία δημιουργεί διαφορετικές μορφές αδράνειας και αντίσταση (που προέρχονται από τους τομείς που θα πρέπει να αναλάβει το κόστος για αυτή τη μετάβαση) που μπορεί να επιβραδύνει ή να εμποδίσει την ανάπτυξη των πράσινων αγορών και κατά συνέπεια, να αποθαρρύνει την πράσινη επιχειρηματικότητα.
4. Μη οικονομικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα κάποιες βασικές υποδομές δικτύων (ενέργεια, μεταφορές, κλπ) να μην υπάρχουν ή να είναι αδύναμες, ή να υπάρχει έλλειψη ορισμένων φυσικών πόρων ή ακατέργαστων υλικών που είναι απαραίτητα για ορισμένες πράσινες τεχνολογίες.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> **Hamdouch, Abdelillah, and Marc-Hubert Depret.** "Green entrepreneurship networks and clusters: when the local requires the global." RSA Global Conference, Beijing. Vol. 148. 2012

Το περίγραμμα του φαινομένου της πράσινης επιχειρηματικότητας παραμένει μάλλον ασαφές, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι διαφοροποιείται ανάλογα με την πραγματικότητα κάθε χώρας ή ακόμη και κάθε τομέα στην ίδια χώρα. Το φαινόμενο της πράσινης επιχειρηματικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη της χρηματοδότησης και των επενδυτικών ιδρυμάτων, που προσελκύονται από το οικονομικό δυναμικό των καινοτόμων έργων στο τομέα του περιβάλλοντος.

Για να δώσουν λύση λοιπόν σε αυτές τις προκλήσεις οι πράσινοι επιχειρηματίες έχουν δημιουργήσει κάποια δίκτυα. Τα δίκτυα των επιχειρηματιών έχουν σχεδιαστεί για να τους επιτρέπουν να ανταλλάσσουν πληροφορίες και κατά περίπτωση να συνεργάζονται μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα δικτύου για την πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί η «Green Gazelles», ή «The food alliance» στις ΗΠΑ.

Η πράσινη επιχείρηση παρέχει πολλές δυνατότητες τόσο για το περιβάλλον, όσο και για τους επιχειρηματίες. Μπορεί να προστατεύσει τους φυσικούς πόρους, να μειώσει το κόστος λειτουργίας μέσω της μείωσης των αποβλήτων και της ρύπανσης, και να συμβάλει στην πιο βιώσιμη τοπική οικονομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα να δίνει στους επιχειρηματίες μια νέα και διαφορετική άκρη για να επιτύχουν στην αγορά. Με την κατάλληλη υποστήριξη, οι επιχειρηματίες μπορούν να επωφεληθούν από τις πράσινες επιχειρηματικές αγορές και να αυξήσουν την περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών.<sup>74</sup>

### **1.8.6 Νεανική επιχειρηματικότητα**

Η επιχειρηματικότητα των νέων μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις κύριες κατηγορίες, που οδηγεί σε τρεις τύπους επιχειρηματιών νεολαίας, οι οποίοι είναι οι εξής: οι προ-επιχειρηματίες, οι εκκολαπτόμενοι επιχειρηματίες και οι αναδυόμενοι επιχειρηματίες. Οι προ-επιχειρηματίες περιλαμβάνουν μια ηλικιακή ομάδα 15-19 ετών (έφηβοι). Αυτοί είναι αρχάριοι και δεν έχουν καθόλου ή έχουν πολύ περιορισμένη εμπειρία στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων. Επιπλέον, είναι συχνά σε μετάβαση από την ασφάλεια του σπιτιού ή της εκπαίδευσης στον τόπο εργασίας και έχουν την τάση να πειραματίζονται με διάφορες δραστηριότητες, μερικές εκ των οποίων επιχειρούν να

---

<sup>74</sup> **Lacroix Richard-Nicolas**, “Green Procurement and Entrepreneurship”, Harokopeio University, 2008

θέσουν σε επιχείρηση. Οι εκκολαπτόμενοι επιχειρηματίες περιλαμβάνουν νέους ενήλικες που είναι στη μέση της δεκαετίας των '20 τους. Σε αντίθεση με τους προ-επιχειρηματίες, αυτή η κατηγορία έχει κάποια επιχειρηματική εμπειρία, τις δεξιότητες και τα κεφάλαια που τους επιτρέπει να τρέξουν τη δική τους επιχείρηση. Τέλος, οι αναδυόμενοι επιχειρηματίες είναι εκείνοι στα τέλη των '20 τους, δηλαδή σε ηλικία 26 με 29 χρονών. Αυτοί οι επιχειρηματίες της νεολαίας είναι πιο ώριμοι και είναι επίσης πιθανό να έχουν συσσωρεύσει ζωτικής σημασίας εμπειρία σε επιχειρήσεις ή σε άλλους τομείς της ζωής. Ως επί το πλείστον, στις περισσότερες μελέτες, οι επιχειρηματίες των νέων ορίζονται ως νέοι από 15 έως 35 ετών, οι οποίοι αναγνωρίζουν μια ευκαιρία για τη δημιουργία αξίας και του πλούτου σε ένα υπάρχον οργανισμό ή νέα επιχείρηση, ανεξαρτήτως του τομέα.<sup>75</sup>

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι υπάρχουν πολλοί καλοί λόγοι για την προώθηση της επιχειρηματικότητας μεταξύ των νέων. Η ενθάρρυνση του «επιχειρηματικού πνεύματος» στους νέους ορίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ως προϋπόθεση για την επιτυχία στο τομέα της απασχόλησης, ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας.<sup>76</sup> Πριν εξετάσουμε όμως, τα πιθανά οφέλη από την προώθηση της επιχειρηματικότητας των νέων, είναι σημαντικό να έχουμε κατανοήσει τι είναι ακριβώς η έννοια «επιχειρηματικότητα των νέων». Σχετικό με αυτό είναι η ανάγκη να κατανοήσουμε τη σημασία της προώθησης της επιχειρηματικότητας εν γένει και της νεανικής επιχειρηματικότητας, ειδικότερα.

Η νεανική επιχειρηματικότητα ή αλλιώς επιχειρηματικότητα των νέων, ορίζεται ως «η πρακτική εφαρμογή των επιχειρηματικών ιδιοτήτων, όπως η πρωτοβουλία, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η ανάληψη κινδύνων στο περιβάλλον εργασίας, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε αυτό το περιβάλλον και τον πολιτισμό».

Το Κέντρο για την Εκπαίδευση της Νεανικής Επιχειρηματικότητας προσθέτει ότι: *«Η αποτελεσματική εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα των νέων προετοιμάζει τους νέους να είναι υπεύθυνοι και να αποτελούν επιχειρηματικά άτομα που μπορούν να γίνουν*

---

<sup>75</sup> **Kojo Oseifuah, Emmanuel.** "Financial literacy and youth entrepreneurship in South Africa." *African journal of Economic and management studies* 1.2 (2010): 164-182

<sup>76</sup> **Steenekamp, A. G., S. P. Van der Merwe, and R. Athayde.** "An investigation into youth entrepreneurship in selected South African secondary schools: An exploratory study." *Southern African Business Review* 15.3 (2011): 46-75

*επιχειρηματίες ή επιχειρηματικοί στοχαστές και να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη και σε βιώσιμες κοινότητες».*<sup>77</sup>

Μεταξύ άλλων, η σημασία της προώθησης της νεανικής επιχειρηματικότητας γίνεται κατανοητή, αν αναλογιστεί κανείς το πλήθος των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει. Μερικά εκ των οποίων παρατίθενται ως εξής:

- Δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης τόσο για τους αυτοαπασχολούμενους, όσο και για άλλους νέους
- Επιστρέφει την αλλοτριωμένη και περιθωριοποιημένη νεολαία στην οικονομική πορεία
- Βοηθά στην αντιμετώπιση ορισμένων κοινωνικο-ψυχολογικών προβλημάτων και στη μείωση της παραβατικότητας, στοιχεία που προκύπτουν από την ανεργία
- Προωθεί τη καινοτομία και την ανθεκτικότητα στον τομέα της νεολαίας
- Προωθεί την αναζωογόνηση της τοπικής κοινότητας
- Νέοι επιχειρηματίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις νέες οικονομικές ευκαιρίες και τάσεις
- Δίνει στους νέους, ιδιαίτερα στους περιθωριοποιημένους, μια αίσθηση ότι ανήκουν κάπου
- Το επιχειρείν βοηθά τους νέους, άνδρες και γυναίκες, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και εμπειρίες που μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλές άλλες προκλήσεις της ζωής .

Σε γενικές γραμμές, τα στοιχεία δείχνουν ότι, σε σύγκριση με τους ενήλικες, οι νέοι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Συγκεκριμένα, η νεολαία αντιμετωπίζει περισσότερα προβλήματα πρόσβασης σε πόρους, όπως είναι λόγου χάρη το κεφάλαιο. Επίσης, οι περισσότεροι νέοι ξεκινούν την επιχείρησή τους με χαμηλότερα επίπεδα αρχικού κεφαλαίου και ασχολούνται με ένα στενότερο φάσμα δραστηριοτήτων. Τέλος, οι περισσότεροι νέοι άνθρωποι συνήθως δεν φέρουν την εμπειρία και τις επαφές που έχουν μεγαλύτερα άτομα και τείνουν να βασίζονται σε απλά εργαλεία διότι δεν έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό.

Η επιχειρηματικότητα των νέων έχει οικονομική και κοινωνική αξία. Θετικά αποτελέσματα αυτής αποτελούν η αύξηση της αυτοεκτίμησης και της ευτυχίας στους νέους. Αυτή η οικονομική και κοινωνική αξία θα μπορούσε να ενισχυθεί εάν θα

---

<sup>77</sup> **Chigunta, F. J.** "Youth entrepreneurship: Meeting the key policy challenges". Education Development Center, 2002

μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εν δυνάμει επιχειρηματίες των νέων και υφιστάμενων επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί πολλά προγράμματα που προωθούν τη νεανική επιχειρηματικότητα και γίνονται ολοένα και περισσότερες προσπάθειες να ενισχυθεί η έννοια αυτή. Στις περισσότερες χώρες, υπάρχουν πολλά επιτυχημένα προγράμματα νεανικής επιχειρηματικότητας. Αντίστοιχα, στην Ελλάδα πολλοί οργανισμοί έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους να στηρίξουν τη νεανική επιχειρηματικότητα μέσω διαφόρων προγραμμάτων. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε λόγω χάρη το πρόγραμμα act4Greece<sup>78</sup> ή το πρόγραμμα egg (enter, grow, go),<sup>79</sup> τα οποία αποτελούν ένα από τα κλειδιά για την εκκίνηση της Ελληνικής οικονομίας, τη μείωση της ανεργίας και τον περιορισμό της φυγής των νέων στο εξωτερικό.

### 1.8.7 Ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα

Η ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα είναι μια ιδιαίτερη μορφή της μεταφοράς τεχνολογίας. Λαμβάνει χώρα όταν ερευνητές στα πανεπιστήμια και τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα αποφασίζουν να συμμετάσχουν στην εμπορευματοποίηση της τεχνολογίας που προέρχεται ή ουσιαστικά αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του ιδρύματός τους. Ένας ακαδημαϊκός επιχειρηματίας δεν είναι απλώς ένας επιστημονικός ερευνητής, αλλά ένας ενεργός συμμετέχων στις λειτουργίες της επιχείρησης.<sup>80</sup> Οι κυβερνήσεις επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε πανεπιστήμια, με στόχο τη μετατροπή τους σε κινητήρες οικονομικής ανάπτυξης.<sup>81</sup>

Με μια πρώτη ματιά, ο ορισμός του «ακαδημαϊκού επιχειρηματία» φαίνεται απλός. Η ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα είναι ένα πανεπιστήμιο επιστήμονας, τις περισσότερες φορές ένας καθηγητής, μερικές φορές ένας διδακτορικός φοιτητής ή ένας

---

<sup>78</sup> <https://www.nbg.gr/act4greece/neaniki-kai-kainotomos-epixeirimatikotita/>

<sup>79</sup> <http://www.theegg.gr/>

<sup>80</sup> **Toole, Andrew A., and Dirk Czarnitzki.** "Biomedical academic entrepreneurship through the SBIR program." *Journal of Economic Behavior & Organization* 63.4 (2007): 716-738

<sup>81</sup> **Shane, Scott Andrew.** *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation.* Edward Elgar Publishing, 2004



μεταδιδακτορικός ερευνητής, ο οποίος δημιουργεί μια επιχειρηματική εταιρεία, προκειμένου να εμπορευματοποιήσει τα αποτελέσματα της έρευνάς του.

Τα τελευταία χρόνια, τα πανεπιστήμια έχουν δείξει αυξανόμενο ενθουσιασμό για τις μορφές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.<sup>82</sup> Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας στα πανεπιστήμια έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας, των φορέων χάραξης πολιτικής, και πιο πρόσφατα του ευρύ κοινού, ως αποτέλεσμα της εντυπωσιακής ανάπτυξης.<sup>83</sup> Υπάρχει ευρεία παγκόσμια συμφωνία σχετικά με την αξία της προώθησης ή εμπορευματοποίησης της γνώσης και της έρευνας που παράγεται σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια.

Η ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται στις προσπάθειες και τις δραστηριότητες που τα πανεπιστήμια και οι συνεργάτες τους στη βιομηχανία αναλαμβάνουν, με την ελπίδα της εμπορευματοποίησης των αποτελεσμάτων της πανεπιστημιακής έρευνας. Η βασική αρχή πίσω από την ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα είναι ότι ένα ευρύ φάσμα της επιστημονικής έρευνας λαμβάνει χώρα εντός των πανεπιστημίων και κάποια από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορεί να έχουν εμπορικές εφαρμογές ικανές να αποφέρουν έσοδα για εκείνα τα πανεπιστήμια. Αυτή η τάση των πανεπιστημίων να λειτουργούν ως καταλύτης για την επιχειρηματική δραστηριότητα και ως συντελεστές που παράγουν έσοδα, βρίσκεται στο επίκεντρο του φαινομένου της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας.

## 1.9 Καινοτόμος επιχειρηματικότητα

Οι καινοτομικές επιδόσεις είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τον καθορισμό της ανταγωνιστικότητας και της προόδου σε εθνικό επίπεδο. Ένα μεγάλο μέρος της ανόδου του βιοτικού επιπέδου οφείλεται στην καινοτομία, τονίζοντας το γεγονός ότι η βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ώστε να επέλθει η καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η επιχείρηση είναι η βασική κινητήρια δύναμη της

---

<sup>82</sup> **Powers, Joshua B., and Patricia P. McDougall.** "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship." *Journal of Business Venturing* 20.3 (2005): 291-311

<sup>83</sup> **Franzoni, Chiara, and Francesco Lissoni.** "Academic entrepreneurship, patents and spin-offs: critical issues and lessons for Europe". *Università commerciale Luigi Bocconi*, 2006

καινοτομίας. Μελέτες τονίζουν ολοένα και περισσότερο τη σχέση μεταξύ καινοτομίας, έρευνας και επιχειρηματικής προσπάθειας, με στόχο την εμπορευματοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ανάπτυξης. Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα δεν είναι μόνο ατομικές, αλλά και συνεργατικές δραστηριότητες. Οι περισσότερες καινοτομίες είναι συλλογικά επιτεύγματα των προσπάθειών πολλών φορέων που εργάζονται μαζί για μια παρατεταμένη χρονική περίοδο.<sup>84</sup>

Η καινοτομία έχει αναπόσπαστα συνδεθεί τα τελευταία χρόνια με την επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Δεν αποτελεί απλά μια ευρέως αποδεκτή έννοια και πρακτική, αλλά είναι προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, δεδομένου του ταχέως μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένα μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεπάγεται σίγουρα, την καινοτομία και ομοίως, οι επιχειρηματίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διαδικασία της καινοτομίας. Είναι δυνατό να παρατηρηθεί σύγκλιση μεταξύ της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ιδίως όταν ο στόχος της πολιτικής είναι να προωθήσει νέες καινοτόμες επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης.

Προκειμένου να ορίσουμε την έννοια της «καινοτόμου επιχειρηματικότητας», είναι σκόπιμο να αναλύσουμε τους όρους αυτής μεμονωμένα. Ο πρώτος όρος είναι η καινοτομία, η οποία είναι «η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, διαδικασίας, μια νέα μέθοδος marketing, ή μια νέα οργανωτική μέθοδος στις πρακτικές των επιχειρήσεων». Ο δεύτερος όρος δεν είναι άλλος από την επιχειρηματικότητα, την οποία προωθούν οι επιχειρηματίες που είναι «εκείνα τα άτομα, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που επιδιώκουν να δημιουργήσουν αξία, μέσω της δημιουργίας ή της επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας, με τον εντοπισμό και την αξιοποίηση νέων προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών». Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω όρων, δηλαδή της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, έχει αποτέλεσμα την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, που είναι νέες επιχειρήσεις που βασίζονται σε νέες καινοτόμες ιδέες.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> **Hulsink, Willem, W. Stam, and T. Elfring.** "The locus of innovation in small and medium-sized firms: The importance of social capital and networking in innovative entrepreneurship." *Cases in Technological Entrepreneurship: Converting Ideas into Value*, Edward Elgar, Cheltenham (2009): 80-106

<sup>85</sup> **Szabo K. Zsuzsanna and Emilia Herman,** "Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU", *Procedia Economics and Finance* 3 ( 2012 ) 268 – 275

Ο κυριότερος ίσως εκφραστής της σύνδεσης των δύο αυτών όρων, δηλαδή της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, είναι ο Schumpeter.<sup>86</sup> Ο ίδιος στο έργο του δηλώνει ότι οι καινοτομίες, ως δυναμικό στοιχείο του οικονομικού συστήματος, οδηγούν στη λεγόμενη δημιουργική καταστροφή και εμφανίζονται με τις εξής μορφές:

- Η εισαγωγή ενός νέου ή ποιοτικά καλύτερου αγαθού
- Η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής
- Η δημιουργία μιας νέας αγοράς
- Η κατάκτηση μιας νέας πηγής προσφοράς πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων αγαθών
- Η δημιουργία ενός νέου είδους βιομηχανικής οργάνωσης

Οι «καινοτόμοι επιχειρηματίες» είναι τα άτομα που αναγνωρίζουν, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και εξασφαλίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων προϊόντων και ιδεών. Τα άτομα αυτά διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη. Ο καινοτόμος επιχειρηματίας, λοιπόν, είναι ένα από τα γρανάζια στη μηχανή που κινεί την οικονομική πρόοδο, χωρίς αυτόν τον τροχό, το σύνολο του μηχανισμού ανάπτυξης θα ανακοπεί, όπως σε ένα μηχανικό ρολόι.<sup>87</sup>

Ο ρυθμός της τεχνικής αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από το απόθεμα σε τεχνολογικές γνώσεις, αλλά και από την παρουσία των οργανισμών και των ατόμων που μπορούν να μετατρέψουν αυτή τη γνώση σε προϊόν ή διαδικασία καινοτομίας. Για διάφορους λόγους, η γνώση «φιλτράρεται» και μπορεί να περιορίσει το ρυθμό εισαγωγής καινοτομιών, από τις κατεστημένες επιχειρήσεις, όπως είναι λόγου χάρη τα πανεπιστήμια ή οι δημόσιοι οργανισμοί έρευνας. Ωστόσο, αυτό δημιουργεί ευκαιρίες για τους καινοτόμους επιχειρηματίες οι οποίοι μπορούν να μετατρέψουν γενική τεχνολογική γνώση σε καινοτομία πιο αποτελεσματικά.<sup>88</sup>

Ο κύριος σκοπός της καινοτόμου επιχειρηματικότητας είναι να διαδώσει τη συνειδητοποίηση της επιχειρηματικότητας και την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας με βάση την Έρευνα και την Ανάπτυξη, που έχει χρησιμοποιήσει η προχωρημένη

---

<sup>86</sup> **Schumpeter, Joseph Alois.**, "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle", Oxford University Press, 1961

<sup>87</sup> **Mayhew, Matthew J., et al.** "Exploring innovative entrepreneurship and its ties to higher educational experiences." *Research in Higher Education* 53.8 (2012): 831-859

<sup>88</sup> **Sanditov, Bulat, and Bart Verspagen.** "Multilevel analysis of the determinants of innovative entrepreneurship across Europe." Paper presented at the Final DIME Conference. Vol. 6. 2011

τεχνολογία.<sup>89</sup> Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα οδηγεί σε θέσεις εργασίας υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, στη δημιουργία πλούτου και σε επιχειρήσεις με υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης.<sup>90</sup> Η επιλογή της καινοτόμου επιχειρηματικότητας αλλάζει την αγορά για τις ανακαλύψεις. Επηρεάζει τις επενδύσεις των επιχειρήσεων στην έρευνα και ανάπτυξη (R & D) και τις επενδύσεις των δυνητικών ατόμων που θα υιοθετήσουν τις ανακαλύψεις αυτές.<sup>91</sup> Τέλος, η καινοτόμος επιχειρηματικότητα αποτελεί ένας από τους βασικότερους παράγοντες της σύγχρονης οικονομικής ανάπτυξης και πρέπει να υποστηρίζεται από τις κυβερνητικές πολιτικές (βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής), ιδιαίτερα στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που διανύουμε.

### 1.10 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η Ελληνική κοινωνία έχει μακρά επιχειρηματική παράδοση και αντιμετωπίζει φιλικά τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Τη δυνατότητα όμως να μιλήσουμε με αριθμούς σε θέματα γύρω από την επιχειρηματικότητα και τις διάφορες μορφές της, μας παρέχει η ετήσια έκθεση επιχειρηματικότητας που διεξάγει κάθε χρόνο το IOBE. Το **Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)** είναι ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός, κοινωφελής ερευνητικός οργανισμός και ο αποκλειστικός Ελληνικός εταίρος στη διεθνή ερευνητική κοινοπραξία του GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Το IOBE δημοσιεύει την ετήσια έκθεση για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, αναλύοντας εμπειρικά δεδομένα.

Σύμφωνα λοιπόν με την τελευταία έκθεση επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα (για το 2014-2015) προκύπτουν κάποια ποσοτικά αποτελέσματα, τα οποία μας βοηθούν να διαπιστώσουμε τη πορεία της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας, εν μέσω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η «στροφή» των επιχειρηματιών από την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, στην επιχειρηματικότητα ανάγκης. Η συνεχιζόμενη ύφεση οδήγησε, συγκριτικά με άλλες

---

<sup>89</sup> **Hobikoğlu, Elif Haykir, and Bahar Şanlı.** ό.π.

<sup>90</sup> **Dahlstrand, Åsa Lindholm, and Lois Stevenson.** "Innovative entrepreneurship policy: linking innovation and entrepreneurship in a European context." *Annals of Innovation & Entrepreneurship* 1.1 (2010)

<sup>91</sup> **Spulber, Daniel F.** "Tacit knowledge with innovative entrepreneurship." *International Journal of Industrial Organization* 30.6 (2012): 641-653

χώρες, περισσότερους πολίτες στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους αξιοποίησης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών. Η Ελληνική επιχειρηματικότητα που κινητοποιείται από τον εντοπισμό ευκαιριών (30,5%) κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (54,9%), ενώ στον αντίποδα το ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα λόγω ανάγκης (43,6%) κινείται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα συγκριτικά με το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (23,9%). Δεν είναι τυχαίο ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση της κατάταξης μεταξύ των χωρών καινοτομίας μελών της Ε.Ε. σε όρους επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και στη πρώτη θέση της κατάταξης σε όρους επιχειρηματικότητας ανάγκης.

Ελπιδοφόρο όμως φαίνεται το γεγονός ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα έχει αρχίσει να θωρακίζεται απέναντι στην κρίση. Αναλυτικότερα, το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει διακόψει ή αναστείλει την επιχειρηματική του δραστηριότητα το 2014 ανέρχεται στο 2,8% του πληθυσμού χαμηλότερα δηλαδή από το αντίστοιχο ποσοστό το 2013 (4,8%) και σε μικρή απόσταση από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Επίσης, η Ελλάδα καταγράφει έναν από τους υψηλότερους δείκτες καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας (12,8% το 2014). Το συγκεκριμένο εύρημα αντανακλά την πραγματική δομή της Ελληνικής οικονομίας στην οποία κυριαρχούν μικρές και ως επί το πλείστον οικογενειακές επιχειρήσεις.

Από την έκθεση προκύπτει ακόμη ότι η κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τη καινοτομικότητα των καθιερωμένων επιχειρήσεων, όμως η δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες από τους Έλληνες καθιερωμένους επιχειρηματίες δεν έχει επηρεαστεί. Πρόκειται για σημαντικό εύρημα καθώς υποδηλώνει ότι παρ' όλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες καθιερωμένοι επιχειρηματίες, δεν έχει μειωθεί η ικανότητα και η δυνατότητά τους να παρακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις στη τεχνολογία.

Όσον αφορά τη στροφή των Ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, δεν έχουν κατορθώσει να κάνουν σημαντικά βήματα. Μάλιστα, η επίδραση της κρίσης στον εξαγωγικό προσανατολισμό της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα υπήρξε πολύ αρνητική.<sup>92</sup>

Συνοψίζοντας, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η επιχειρηματικότητα στη χώρα μας, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, είναι ευρέως διαδεδομένη και καταξιωμένη και

---

<sup>92</sup> IOBE, Σ. Ιωαννίδης, Α. Τσακανίκας, Σ. Χατζηχρήστου, "Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: αναζητώντας διέξοδο από την κρίση", Δεκέμβριος 2010

αν «χτίσουμε» ένα πρόσφορο έδαφος, θα μπορέσει να ευδοκιμήσει. Κατασταλτικός παράγοντας για να επιτευχθεί το παραπάνω, αποτελεί το κράτος και η πολιτική της χώρας. Πρέπει να συμβάλουν τόσο στην εκπαίδευση, για να θέσουν τα κατάλληλα θεμέλια για μια επιχειρηματική νοοτροπία, όσο και στην οικονομική πολιτική για να μπορέσει να ενισχύσει και να βοηθήσει τους δυνητικούς επιχειρηματίες.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:

### Ξενόγλωσση:

**Lowe, Robin, and Sue Marriott.** "Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization". 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

**Fayolle Alain,** "Handbook of research in entrepreneurship education: contextual perspectives", published by Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA (2010)

**Dollinger Marc J.,** "Entrepreneurship Strategies and Resources", 4<sup>th</sup> Edition, Marsh Publications Lombard, Illinois U.S.A. (2008)

**Bessant John, Tidd Joe,** "Innovation and entrepreneurship", 2<sup>nd</sup> Edition, Chichester, West Sussex, UK, Wiley, 2011

**Dana Leo Paul,** "World Encyclopedia of Entrepreneurship", Published by Edward Elgar, 2011

**Kuratko Donald F., Richard M. Hodgetts,** "Entrepreneurship: A contemporary approach", 3<sup>rd</sup> Edition, Dryden Press, 1995

**Bolton, Bill K., and John Thompson,** "Entrepreneurs: talent, temperament and opportunity", 3<sup>rd</sup> Edition, Routledge, 2013

**Schumpeter, Joseph Alois. ,** "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle", Oxford University Press, 1961

**Stevenson, Howard H, Jarillo, J.Carlos,** "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, Vol. 11, 17-27 (1990)

**Gündoğdu, Mehmet Çağrı.** "Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective." Procedia-Social and Behavioral Sciences 41 (2012): 296-303

**Toma, Sorin-George, Ana-Maria Grigore, and Paul Marinescu.** "Economic development and entrepreneurship." Procedia Economics and Finance 8 (2014): 436-443

**Filion, Louis Jacques, and Léo-Paul Dana.** Defining the entrepreneur: complexity and multi-dimensional systems: some reflections. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2008

**Rosen Amy,** "Why we should teach entrepreneurship to disadvantaged students", Harvard business review September 2014

**Ismail, Verni Y., and Efendy Zain.** "The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs." Procedia-Social and Behavioral Sciences 169 (2015): 178-188

**Maritz, Alex.** "Entrepreneurial orientation in a franchise system." International Business and Economy Conference, Conference proceedings. 2005

**Osborne Shawn**, "Young people need to know entrepreneurship is hard", Harvard Business Review April 2015

**Uyar, Arzu Safak, and Nevin Deniz.** "The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 (2012): 914-923

**Jaafar, Jimisiah, et al.** "Effect of Training towards Emotional Intelligence (EQ) and Entrepreneur Culture: An Analysis." *Procedia Economics and Finance* 31 (2015): 730-735

**Hastuti, Primajati Candra, et al.** "The Minang Entrepreneur Characteristic." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 211 (2015): 819-826

**Gedik, Şükrü, Mehmet Miman, and Mehmet Serdar Kesici.** "Characteristics and Attitudes of Entrepreneurs Towards Entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1087-1096

**Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1288-1294

**Kruger, Mark P., and Bruce J. Hanson.** "A value-based paradigm for creating truly healthy organizations." *Journal of Organizational Change Management* 12.4 (1999): 302-317

**Katsikis, Ioannis N., and Lida P. Kyrgidou.** "Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2009)

**Fuentelsaz Lucio, González Consuelo, Maicas Juan P., Montero Javier,** "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship", *BRQ Business Research Quarterly* 18.4 (2015): 246---258

**Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich.** "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of business venturing* 16.5 (2001): 495-527

**Parker, Simon C.** "Intrapreneurship or entrepreneurship?." *Journal of Business Venturing* 26.1 (2011): 19-34

**Antoncic, Bostjan.** "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study." *Industrial Management & Data Systems* 107.3 (2007): 309-325

**Baycan Levent, Tüzin, Enno Masurel, and Peter Nijkamp.** "Diversity in entrepreneurship: ethnic and female roles in urban economic life." *International journal of social economics* 30.11 (2003): 1131-1161

**Hobikoğlu, Elif Haykır, and Bahar Şanlı.** "Comparative Analysis in the Frame of Business Establishment Criteria and Entrepreneurship Education from the Viewpoint of Economy Policies Supported By Innovative Entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1156-1165

**Bruyat, Chirstian, and Pierre-André Julien.** "Defining the field of research in entrepreneurship." *Journal of business venturing* 16.2 (2001): 165-180



- Krueger, Norris F., Michael D. Reilly, and Alan L. Carsrud.** "Competing models of entrepreneurial intentions." *Journal of business venturing* 15.5 (2000): 411-432
- Moriano Juan A. Gorgievski Marjan, Laguna Mariola, Stephan Ute, Zarafshani Kiumars,** "A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention", *Journal of career development* (2011)
- Malekian, Faramarz, and Zhila Maleki** "A survey on relation between the amount of multiple intelligences (Gardner) and entrepreneurship sense among university students", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 51 ( 2012 ): 891 – 896
- McGowan, Pauric, et al.** "Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities." *Entrepreneurship & Regional Development* 24.1-2 (2012): 53-72
- Richman, T.** "The Evolution of the Professional Entrepreneur: The characteristics of the old-school and new-style company builders laid bare." *Inc.'s the State of Small Business Special Issue* (1997): 50-53
- Dacin, M. Tina, Peter A. Dacin, and Paul Tracey.** "Social entrepreneurship: A critique and future directions." *Organization science* 22.5 (2011): 1203-1213
- Dees, J. Gregory.** "The meaning of social entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001." (1998)
- Brooks, Arthur C.,** "Social Entrepreneurship: a modern approach to social venture creation", Pearson International edition, 2009
- Harding, Rebecca, and M. Cowling.** "GEM: Social entrepreneurship monitor." London: Global Entrepreneurship Monitor (2006)
- Mair, Johanna, and Ernesto Noboa.** "Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed." *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK, 2006. 121-135
- Boschee, Jerr, and Jim McClurg.** "Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions." Retrieved October 9 (2003): 2008
- Martin, Roger L., and Sally Osberg.** "Social entrepreneurship: The case for definition." *Stanford social innovation review* 5.2 (2007): 28-39
- Peredo, Ana Maria, and Murdith McLean.** "Social entrepreneurship: A critical review of the concept." *Journal of world business* 41.1 (2006): 56-65
- Uslu, Yeter Demir, Yasemin Hancioğlu, and Erol Demir.** "Applicability to green entrepreneurship in Turkey: A situation analysis." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1238-1245
- Silajdžić, Irem, Sanda Midžić Kurtagić, and Branko Vučijak.** "Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina." *Journal of Cleaner Production* 88 (2015): 376-384
- Hamdouch, Abdelillah, and Marc-Hubert Depret.** "Green entrepreneurship networks and clusters: when the local requires the global." RSA Global Conference, Beijing. Vol. 148. 2012

- Lacroix Richard-Nicolas**, "Green Procurement and Entrepreneurship", Harokopeio University, 2008
- Kojo Oseifuah, Emmanuel**. "Financial literacy and youth entrepreneurship in South Africa." *African journal of Economic and management studies* 1.2 (2010): 164-182
- Steenekamp, A. G., S. P. Van der Merwe, and R. Athayde**. "An investigation into youth entrepreneurship in selected South African secondary schools: An exploratory study." *Southern African Business Review* 15.3 (2011): 46-75
- Chigunta, F. J.** "Youth entrepreneurship: Meeting the key policy challenges". Education Development Center, 2002
- Toole, Andrew A., and Dirk Czarnitzki**. "Biomedical academic entrepreneurship through the SBIR program." *Journal of Economic Behavior & Organization* 63.4 (2007): 716-738
- Shane, Scott Andrew**. *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*. Edward Elgar Publishing, 2004
- Powers, Joshua B., and Patricia P. McDougall**. "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship." *Journal of Business Venturing* 20.3 (2005): 291-311
- Franzoni, Chiara, and Francesco Lissoni**. "Academic entrepreneurship, patents and spin-offs: critical issues and lessons for Europe". Università commerciale Luigi Bocconi, 2006
- Hulsink, Willem, W. Stam, and T. Elfring**. "The locus of innovation in small and medium-sized firms: The importance of social capital and networking in innovative entrepreneurship." *Cases in Technological Entrepreneurship: Converting Ideas into Value*, Edward Elgar, Cheltenham (2009): 80-106
- Szabo, Zsuzsanna K., and Emilia Herman**. "Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU." *Procedia Economics and Finance* 3 (2012): 268-275
- Mayhew, Matthew J., et al.** "Exploring innovative entrepreneurship and its ties to higher educational experiences." *Research in Higher Education* 53.8 (2012): 831-859
- Sanditov, Bulat, and Bart Verspagen**. "Multilevel analysis of the determinants of innovative entrepreneurship across Europe." Paper presented at the Final DIME Conference. Vol. 6. 2011
- Dahlstrand, Åsa Lindholm, and Lois Stevenson**. "Innovative entrepreneurship policy: linking innovation and entrepreneurship in a European context." *Annals of Innovation & Entrepreneurship* 1.1 (2010)
- Spulber, Daniel F.** "Tacit knowledge with innovative entrepreneurship." *International Journal of Industrial Organization* 30.6 (2012): 641-653

### Ελληνική:

**Drucker Peter**, “Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Θεωρία και εφαρμογές”, ΜΤΦ Γιάννης Γαλάτης, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, 1990

**Πετράκης Παναγιώτης**, “Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας”, Αθήνα 2003

**Γκαγκάτσιος Ιωάννης**, “Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις”, εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

**Storey David, Greene Francis**, “Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις” ΜΤΦ Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωάννης Σιδεράς, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2011

**Deakins David, Freel Mark**, “Επιχειρηματικότητα”, 1<sup>st</sup> Edition, ΜΤΦ Νίκος Ρούσσος, Λουκάς Σπανός, Ευγενία Πετρίδου, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική 2007

**ΙΟΒΕ, Σ. Ιωαννίδης, Ε. Κόρρα, Ι. Γιωτόπουλος**, “Επιχειρηματικότητα 2014-15: Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης”, Φεβρουάριος 2016

**ΙΟΒΕ, Σ. Ιωαννίδης, Α. Τσακανίκας, Σ. Χατζηχρήστου**, “Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: αναζητώντας διέξοδο από την κρίση”, Δεκέμβριος 2010

### Ηλεκτρονικές πηγές:

<https://www.nbg.gr/act4greece/neaniki-kai-kainotomos-epixeirimatikotita/>

<http://www.theegg.gr/>

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

<http://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 2

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

*«Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργεί ένα περιβάλλον για την αριστεία» (Porter, 1990)*

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο σημερινό κόσμο της παγκοσμιοποίησης, η ανταγωνιστικότητα έχει γίνει ορόσημο τόσο για τις προηγμένες, όσο και για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η αγορά δεν περιορίζεται πλέον σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να περιμένει τον ανταγωνισμό μόνο από τις γειτονικές επιχειρήσεις ή από τις επιχειρήσεις μέσα στη δική της περιοχή. Η αγορά είναι πλέον παγκόσμια και ακόμη και η μικρότερη επιχείρηση ανταγωνίζεται σε διεθνές επίπεδο. Προκειμένου λοιπόν να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες ευκαιρίες για να επιβιώσουν και να συνειδητοποιήσουν το παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι απαραίτητο να καθοριστεί η σχετική ανταγωνιστική θέση της χώρας καταγωγής τους.<sup>93</sup>

Η είσοδος της οικονομίας σε φάση παγκοσμιοποίησης έχει αλλάξει ριζικά τη φύση του ανταγωνισμού. Η παγκοσμιοποίηση έχει υποχρεώσει όλες τις χώρες να αυξήσουν τα πρότυπα της οικονομικής τους αποδοτικότητας, εξ ου και το αυξανόμενο ενδιαφέρον και η ανησυχία για την ανταγωνιστικότητα.<sup>94</sup> Τα έθνη, οι περιφέρειες και οι πόλεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να προσπαθούν να είναι ανταγωνιστικές προκειμένου να επιβιώσουν στη νέα παγκόσμια αγορά.<sup>95</sup> Με άλλα λόγια, είναι επιτακτική μια νέα προοπτική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και μια πιο επαγγελματική διαχείριση αυτών των οντοτήτων.<sup>96</sup> Θεωρείται ότι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των

---

<sup>93</sup> **Önsel, Şule, et al.**, "A new perspective on the competitiveness of nations." *Socio-Economic Planning Sciences* 42.4 (2008): 221-246

<sup>94</sup> **Stanickova, Michaela.** "Classifying the EU Competitiveness Factors Using Multivariate Statistical Methods." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 313-320

<sup>95</sup> **Gardiner B., Martin R. and Tyler P.**, "Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions", *Regional Studies* (2004), 1037- 1059

<sup>96</sup> **Garbarski, L.**, "Marketing Management for small and medium enterprise", 1999

επιχειρήσεων σε μια δεδομένη περιοχή της χώρας μακροπρόθεσμα, επιδρά στην άνοδο του επιπέδου της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας στο σύνολό της.<sup>97</sup>

Σε αυτό λοιπόν τον παγκοσμιοποιημένο κόσμο, οι φορείς χάραξης πολιτικής ασχολούνται ιδιαίτερα με τη βελτίωση των επιδόσεων και την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών τους και διαχειρίζονται έξυπνα τους παγκόσμιους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Ως εκ τούτου, μια ολοκληρωμένη και λεπτομερή αξιολόγηση των εθνών θα επιτρέψει να διαπιστώσουν αν είναι αποτελεσματικές οι πολιτικές τους έναντι εκείνων που έχουν αναληφθεί από τις άλλες χώρες, να αξιολογήσουν τις επιδόσεις με την πάροδο του χρόνου, να κατανοήσουν καλύτερα και να αναλύσουν τον τρόπο με τον οποίο τα έθνη-και όχι μόνο οι επιχειρήσεις- πρέπει να ανταγωνιστούν στις διεθνείς αγορές. Στη συνέχεια, αυτή η αξιολόγηση θα αποτελέσει βασικό εργαλείο για την επιχειρηματική κοινότητα και για τον καθορισμό επενδυτικών σχεδίων.<sup>98</sup>

Οι ερευνητές, προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο την έννοια της ανταγωνιστικότητας, γεγονός που υποδηλώνει διαφορετικούς ορισμούς, ταξινόμηση, παράγοντες, μοντέλα της ανταγωνιστικότητας και κριτήρια αξιολόγησης. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ένα ολόκληρο σκέλος της επιστημονικής βιβλιογραφίας σχετικά με την ανταγωνιστικότητα, δεν υπάρχει ομόφωνη συμφωνία σχετικά με τον ορισμό ή το μοντέλο της ανταγωνιστικότητας.<sup>99</sup> Όπως λοιπόν αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο με την έννοια της επιχειρηματικότητας, ανάλογα και η έννοια της ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιείται συνεχώς, χωρίς να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοιά της. Μία έννοια που αποτελεί μείζον μέλημα της οικονομικής σκέψης και λαμβάνει αυξανόμενη προσοχή από τους επιστήμονες, φορείς χάραξης πολιτικής, επιχειρήσεις και γενικό πληθυσμό στη σημερινή εποχή κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, διότι οι χώρες αγωνίζονται να επιστρέψουν στην ανάπτυξη, τον περιορισμό της ανεργίας,

---

<sup>97</sup> **Blair, John P.** "How local competition for economic activity affects national competitiveness." *Competitiveness Review: An International Business Journal* 14.1/2 (2004): 18-25

<sup>98</sup> **Flak, Olaf, and Grzegorz Głod.** "Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 608-631

<sup>99</sup> **Balkyte, Audrone, and Manuela Tvaronavičiene.** "Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness"." *Journal of Business Economics and Management* 11.2 (2010): 341-365

προσπαθούν να σταθεροποιήσουν και να αναδιαρθρώσουν τους χρηματοπιστωτικούς τομείς και να επικεντρωθούν στη συρρίκνωση της βιομηχανικής βάσης τους.<sup>100</sup>

Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν την ιδέα της ανταγωνιστικότητας σχετικά απλή και εύκολα κατανοητή, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν τον όρο χωρίς δεύτερη σκέψη. Ωστόσο, υπάρχουν εκτεταμένες ανησυχίες από ακαδημαϊκούς και οικονομολόγους, ότι η εν λόγω έννοια έχει χρησιμοποιηθεί με έναν αφελή και απλοϊκό τρόπο. Για παράδειγμα, ο Michael Porter, ένας εξέχων ακαδημαϊκός στον τομέα της ανταγωνιστικότητας, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, αναφέρει: *«Πιστεύω ότι πολλοί φορείς χάραξης πολιτικής, όπως και πολλά στελέχη επιχειρήσεων, βλέπουν τις πηγές της πραγματικής ανταγωνιστικότητας μέσα από το λάθος πλαίσιο»*.<sup>101</sup> Κατανοούμε συνεπώς ότι η ανταγωνιστικότητα είναι ακόμα ασαφής και διφορούμενη. Υπάρχουν ακόμα πολλά αναπάντητα ερωτήματα που σχετίζονται με τον ορισμό της ανταγωνιστικότητας, παράγοντες ανταγωνιστικότητας, δυνατότητα εφαρμογής και πρακτικές προσεγγίσεις για την ενίσχυσή της.<sup>102</sup>

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ανταγωνιστικότητα αποτελεί σήμερα περισσότερο από ποτέ, ένα από τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά όπου μια οντότητα (χώρα, περιοχή ή επιχείρηση) ψάχνει στη παγκόσμια αρένα,<sup>103</sup> καθότι αποτελεί ένα από τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων, είναι καθοριστικό χαρακτηριστικό των εθνικών οικονομιών και οι εταιρείες και γενικά ο πληθυσμός δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις διεθνείς συγκρίσεις της, με στόχο να εντοπίζουν γρήγορα τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και να έχουν μια πιο σαφή κατανόηση της σχετικής ευημερίας του έθνους τους.<sup>104</sup> Δηλαδή, έχει όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να είναι στον τομέα της έρευνας και στο κέντρο των συζητήσεων από το δημόσιο τομέα, αλλά, επίσης και από τη ζώνη των επιχειρήσεων.<sup>105</sup> Το γεγονός αυτό δικαιολογεί την

---

<sup>100</sup> **Aiginger, Karl, Susanne Bärentaler-Sieber, and Johanna Vogel.** "Competitiveness under new perspectives." Manuscript. Welfare, Wealth and Work—a New Growth Path for Europe (2013)

<sup>101</sup> **Porter, Michael E.** "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985." New York: FreePress (1992)

<sup>102</sup> **Voinescu, Razvan, and Cristian Moisoiu.** "Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU." *Procedia Economics and Finance* 22 (2015): 512-521

<sup>103</sup> **Ogrean, Claudia.** "National competitiveness between concept and reality. Some insights for Romania." *Revista Economica* 49.1-2 (2010): 59-72

<sup>104</sup> **Nevima, Jan.** "Application of econometric panel data model for regional competitiveness evaluation of selected EU 15 countries." *Journal of Competitiveness* 3.4 (2011)

<sup>105</sup> **Ulman, Simona-Roxana.** "Corruption and national competitiveness in different stages of country development." *Procedia Economics and Finance* 6 (2013): 150-160

προσπάθεια που έχει σημειωθεί για την εξάλειψη των αναπάντητων ερωτημάτων γύρω από την έννοια της ανταγωνιστικότητας, η οποία πραγματοποιείται με το μεγάλο πλήθος ορισμών της έννοιας προκειμένου να βρεθεί ένας σαφής και κοινά αποδεκτός ορισμός.

## 2.2 Ορισμός ανταγωνιστικότητας

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας έχει εξελιχθεί στη διάρκεια του χρόνου και υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι εξελίξεις που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια στον «πραγματικό κόσμο», καθώς και στον «ακαδημαϊκό τομέα», οδήγησαν στη δημιουργία κάποιων νέων ή και εμπλουτισμένων προσεγγίσεων, που μεταφράζονται σε νέα, βελτιωμένα θεωρητικά πλαίσια, ικανά να αγκαλιάσουν την ανταγωνιστικότητα. Όπως ήδη αναφέρθηκε ο ίδιος ο όρος παίρνει ένα διαφορετικό ορισμό από κάθε συγγραφέα, μελετητή ή οργανισμό που τον χρησιμοποιεί. Από τις «κλασικές» προσεγγίσεις του Michael Porter ή του Paul Krugman, στις πιο πρόσφατες, η ανταγωνιστικότητα παρέμεινε μια «εμμονή», ειδικά κάτω από την πίεση του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Προκειμένου λοιπόν να προχωρήσουμε σε μια μελέτη για την ανταγωνιστικότητα, πρώτα, είναι απαραίτητο να σημειώσουμε μερικές από τις πολυπληθής ερμηνείες του όρου. Με μία πρώτη έρευνα, η περιήγηση στο διαδίκτυο αναζητώντας ερμηνεία για τον όρο «ανταγωνιστικότητα», θα έδειχνε το εξής: «Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα και η απόδοση μιας επιχείρησης, ενός τομέα ή μιας χώρας να πουλά και να προμηθεύεται αγαθά και υπηρεσίες σε μια δεδομένη αγορά, σε σχέση με την ικανότητα και την απόδοση των άλλων επιχειρήσεων, τομέων ή χωρών στην ίδια αγορά». <sup>106</sup> Ο συγκεκριμένος ορισμός όμως, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, δεν είναι ο μοναδικός. Ο πίνακας 2.1 έχει προσαρμοστεί από το Συμβούλιο των ΗΠΑ για την εθνική ανταγωνιστικότητα και παρουσιάζει ένα δείγμα από τις διάφορες ερμηνείες που έχουν δοθεί στην έννοια αυτή. <sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness>

<sup>107</sup> **Garelli, Stéphane.** "Competitiveness of nations: the fundamentals." *IMD World competitiveness yearbook* (2003): 702-713

**Πίνακας 2.1 :** Ορισμοί ανταγωνιστικότητας

Ανταγωνιστικότητα	Πηγή
<p>Ένα πεδίο της οικονομικής γνώσης, που αναλύει τα γεγονότα και τις πολιτικές που διαμορφώνουν την ικανότητα ενός έθνους να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον που συντηρεί περισσότερο τη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις του και την ευημερία για το λαό του</p>	<p>IMD's World Competitiveness Yearbook, 2003</p>
<p>Η ικανότητα μιας χώρας να επιτύχει σταθερά υψηλούς ρυθμούς αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ</p>	<p>World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 1996, pg. 19</p>
<p>Η ανταγωνιστικότητα είναι σχετική και όχι απόλυτη. Εξαρτάται από τους μετόχους, τις αξίες των καταναλωτών, την οικονομική δύναμη που καθορίζει την ικανότητα να δρουν και να αντιδρούν μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και το δυναμικό των ανθρώπων και της τεχνολογίας στην εφαρμογή των αναγκαίων στρατηγικών αλλαγών. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να διατηρηθεί μόνο αν διατηρηθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ αυτών των παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να είναι αντικρουόμενης φύσης</p>	<p>Feurer, R. and Chaharbaghi, K., "Management Decision", 1994, Vol. 32, No. 2, pp.49</p>
<p>Μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική, εάν</p>	



<p>μπορεί να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να έχει χαμηλότερο κόστος από ό, τι οι εγχώριοι και διεθνείς ανταγωνιστές. Η ανταγωνιστικότητα είναι συνώνυμο με μια μακροπρόθεσμη απόδοση κερδών επιχείρησης και την ικανότητά του να αποζημιώσει τους υπαλλήλους της και να παρέχει την ανώτερη επιστροφή στους ιδιοκτήτες της</p>	<p>Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade, 1985</p>
<p>Η άμεση και μελλοντική ικανότητα και οι ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες να σχεδιάσουν προϊόντα σε όλο τον κόσμο των οποίων η τιμή και οι ιδιότητες αποτελούν ένα πιο ελκυστικό πακέτο από εκείνα των ξένων και εγχώριων ανταγωνιστών</p>	<p>European Management Produce and Market (also used for defining Competitiveness of Enterprises in the World Competitiveness Report, 1991, IMD and World Economic Forum</p>
<p>Εθνική ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί, να παράγει, να διανέμει προϊόντα ή υπηρεσίες στο διεθνές εμπόριο, ενώ κερδίζει αυξανόμενη απόδοση επί των πόρων της</p>	<p>Scott, B. R. and Lodge, G. C., "US Competitiveness in the World Economy", 1985, pg. 3</p>
<p>Η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει τόσο την αποδοτικότητα (επίτευξη των στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος), όσο και την αποτελεσματικότητα (να έχει τους σωστούς στόχους). Είναι η επιλογή των βιομηχανικών στόχων που είναι ζωτικής σημασίας. Η ανταγωνιστικότητα</p>	<p>Buckley, P. J. et al, "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", Journal of Marketing Management, 1988</p>

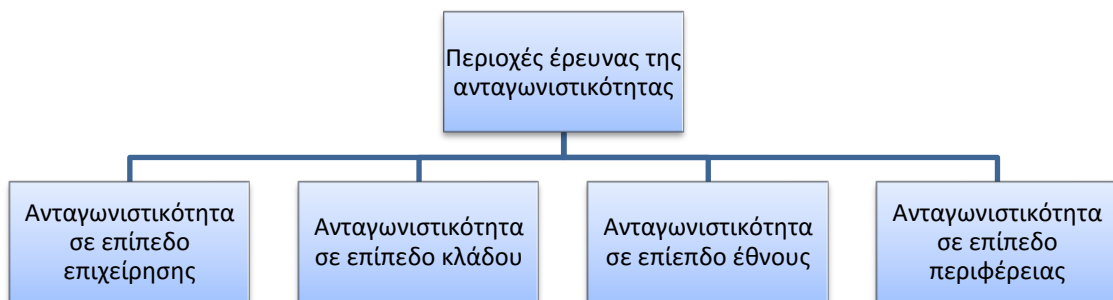
<p>περιλαμβάνει τόσο τα άκρα, όσο και τα μέσα προς τους σκοπούς αυτούς</p>	
<p>Ανταγωνιστικότητα σημαίνει στοιχεία της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Αλλά δεν είναι αυτοσκοπός ή ένας στόχος. Είναι ένα ισχυρό μέσο για την επίτευξη της ανόδου του βιοτικού επιπέδου και την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας - ένα εργαλείο για την επίτευξη των στόχων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο της διεθνούς εξειδίκευσης, η ανταγωνιστικότητα παρέχει τη βάση για την αύξηση των κερδών των λαών σε ένα μη πληθωριστικό τρόπο</p>	<p>Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). "Enhancing European Competitiveness". First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995</p>
<p>Η ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να θεωρείται ως ένα βασικό μέσο για την αύξηση του βιοτικού επιπέδου, προσφέρει θέσεις εργασίας στους ανέργους και συντελεί στην εξάλειψη της φτώχειας</p>	<p>Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). "Enhancing European Competitiveness". Second report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, December 1995</p>
<p>Η ανταγωνιστικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα έθνος μπορεί, κάτω από ελεύθερο εμπόριο και δίκαιες συνθήκες αγοράς, να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν το κριτήριο των</p>	<p>OECD</p>

<p>διεθνών αγορών, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί και επεκτείνει το πραγματικό εισόδημα των ανθρώπων του, μακροπρόθεσμα</p>	
<p>Βιομηχανική ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης ή βιομηχανίας να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που θέτουν οι ξένοι ανταγωνιστές</p>	<p>US Department of Energy</p>
<p>Η ικανότητα να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν το κριτήριο των διεθνών αγορών, ενώ οι πολίτες κερδίζουν ένα βιοτικό επίπεδο που είναι τόσο αυξανόμενο, όσο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμα</p>	<p>The First Report to the President and Congress, 1992. US Competitiveness Policy Council</p>
<p>Η στήριξη της ικανότητας των επιχειρήσεων, βιομηχανιών, των περιφερειών, των εθνών ή υπερεθνικών περιοχών να δημιουργήσουν, ενώ είναι και παραμένουν εκτεθειμένοι στο διεθνή ανταγωνισμό, σχετικά υψηλά εισοδήματα και επίπεδα απασχόλησης</p>	<p>OECD, 1996. "Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy"</p>
<p>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο επιχείρησης είναι η δυνατότητα να παραδώσει σταθερά και κερδοφόρα προϊόντα και υπηρεσίες που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να αγοράσουν σε σύγκριση με εκείνα των ανταγωνιστών</p>	<p>Department of Enterprise, Trade and Employment, UK</p>

Πηγή: Garelli, Stéphane. "Competitiveness of nations: the fundamentals." IMD World competitiveness yearbook (2003): 702-713

### 2.3 Επίπεδα ανταγωνιστικότητας

Οι ορισμοί που προσφέρονται στη βιβλιογραφία παρέχουν τόσο μία μικρο, όσο και μάκρο χροιά της «ανταγωνιστικότητας». Με βάση λοιπόν τη μελέτη τους, παρατηρείται ότι η ανταγωνιστικότητα διακρίνεται σε διάφορα επίπεδα. Η ταξινόμηση της έννοιας διαφέρει από ερευνητή σε ερευνητή, αλλά έχει επικρατήσει η διαφοροποίηση σε τέσσερα επίπεδα. Συγκεκριμένα, η ανταγωνιστικότητα διακρίνεται σε επίπεδο επιχείρησης, κλάδου, έθνους και περιφέρειας. Ανάλογα λοιπόν, με το επίπεδο το οποίο ερευνάτε, υπάρχει και διαφορετικός ορισμός για την έννοια της ανταγωνιστικότητας.



#### Διάγραμμα 2.1 : Ταξινόμηση των περιοχών έρευνας της ανταγωνιστικότητας

Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν προφανές ότι η αναλογία ανάμεσα σε μια χώρα και έναν οργανισμό είναι λογική. Στη πραγματικότητα, όμως, το να προσπαθείς να ορίσεις την ανταγωνιστικότητα ενός έθνους είναι πολύ περισσότερο “προβληματική” υπόθεση, από το να ορίσεις αυτή του οργανισμού. Η κατώτατη γραμμή για μια εταιρεία είναι κυριολεκτικά η κάτω γραμμή, δηλαδή, εάν μια εταιρεία δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά να πληρώσει τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους ομολογιούχους της, θα βγει έξω από το χώρο των επιχειρήσεων. Έτσι, όταν λέμε ότι μια εταιρεία δεν είναι ανταγωνιστική, εννοούμε ότι η θέση της στην αγορά δεν είναι βιώσιμη, ότι αν δεν βελτιώνει τις επιδόσεις της, θα πάψει να υπάρχει. Από την άλλη πλευρά, οι χώρες, δεν έχουν καμία σαφώς καθορισμένη κατώτατη γραμμή. Ως εκ

τούτου, σε μικροοικονομικό επίπεδο, ο όρος είναι αρκετά απλός, εν αντιθέσει με το μακροοικονομικό επίπεδο, όπου η έννοια γίνεται πιο ασαφής.<sup>108</sup>

### 2.3.1 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης

Η μικροοικονομική χροιά του όρου «ανταγωνιστικότητα», μεταφράζεται σε ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης ή εταιρείας. Μια επιχείρηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική πρέπει να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία οι καταναλωτές ή οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια δίκαιη επιστροφή ή τιμή.<sup>109</sup> Ένας τυπικός ορισμός θα ήταν ότι η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταγωνιστεί, να αναπτυχθεί και να είναι κερδοφόρα στην αγορά.<sup>110</sup> Για να μπορέσει ωστόσο μια επιχείρηση να επιτύχει τα παραπάνω θα πρέπει να έχει τη λεγόμενη “στρατηγική ανταγωνιστικότητα”. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση διαμορφώνει και εφαρμόζει με επιτυχία μια στρατηγική που δημιουργεί αξία. Η παραδοσιακή διαχειριστική νοοτροπία είναι απίθανο να οδηγήσει μια επιχείρηση στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα νοοτροπία με αξίες όπως η ευελιξία, η ταχύτητα, η καινοτομία, η ολοκλήρωση, καθώς και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που εξελίσσονται από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.<sup>111</sup> Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας μιας επιχείρησης και είναι το μέσο που κάνει τις επιχειρήσεις περισσότερο ανταγωνιστικές.

Προκειμένου να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους και κατ’ επέκταση να γίνουν «ανταγωνιστικές» οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν ανάλυση τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, στοιχεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, αλλά και να είναι σε θέση να διακρίνει τις ευκαιρίες και απειλές που πλαισιώνουν το εξωτερικό της περιβάλλον. Με άλλα λόγια,

---

<sup>108</sup> **Krugman, Paul.** "Competitiveness: a dangerous obsession." *Foreign affairs*(1994): 28-44

<sup>109</sup> **Dwyer Larry & C. Kim,** "Destination Competitiveness: A Model and Indicators", *Current Issues in Tourism* 2010

<sup>110</sup> **Reinert, Erik S.** "Competitiveness and its predecessors—a 500-year cross-national perspective." *Structural change and economic dynamics* 6.1 (1995): 23-42

<sup>111</sup> **Hitt Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson.** "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason (2009)

με τη SWOT ανάλυση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και να αποφύγει απειλές της αγοράς, ενώ παράλληλα να εστιάσει στα στοιχεία που είναι δυνατά και να βελτιώσει ή ακόμη και να εξαλείψει εκείνα στα οποία υστερεί. Η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

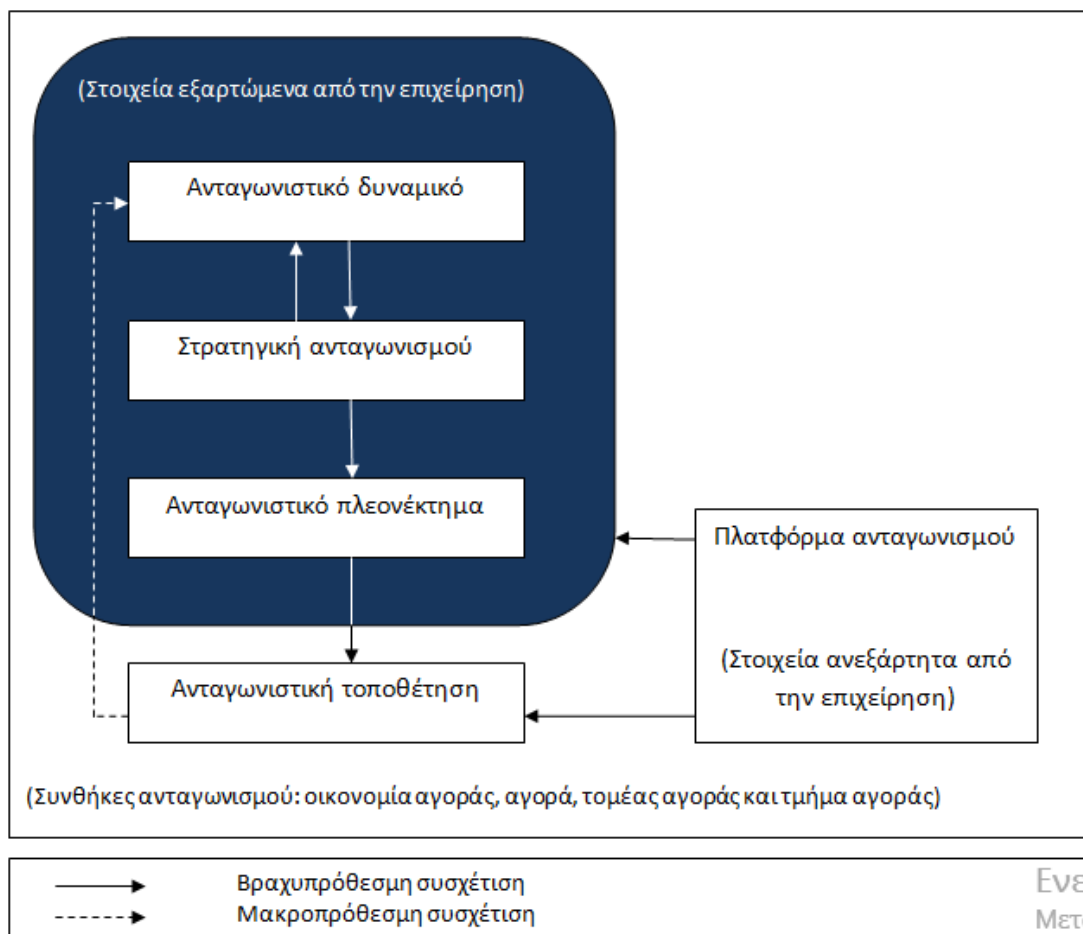
Σύμφωνα με τον M. Porter (1997), η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης έγκειται στην ικανότητά της να διατηρήσει συστηματικά τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης που της επιτρέπουν να φτάσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει μια δεδομένη κοινωνικοοικονομική θέση. Όπως λοιπόν αναφέρθηκε και παραπάνω, η προσέγγιση του M. Porter υποθέτει ότι κάθε εταιρεία που ανταγωνίζεται σε ένα βιομηχανικό τομέα κατέχει μια ανταγωνιστική στρατηγική. Αυτή η στρατηγική μπορεί να αναπτυχθεί ρητά μέσω μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού ή έμμεσα μέσω της συγκεντρωτικής δράσης των διαφόρων λειτουργιών της εταιρείας. Με βάση τη δεύτερη υπόθεση, η αλυσίδα αξίας μπορεί να οριστεί ως μια εννοιολογική δομή που βοηθά να διαγνώσουν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>112</sup>

Για να απεικονίσουμε την ποικιλομορφία των προσεγγίσεων στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα, σημαντικά διαφορετικά μεταξύ τους. Στα μοντέλα της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας που παρουσιάζονται συχνά στην έρευνα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παίζει ένα βασικό ρόλο.<sup>113</sup> Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που αναπτύχθηκε από τους Flak και Glod (2012).

---

<sup>112</sup> **Poveda-Bautista, Rocío, Doris C. Baptista, and Mónica García-Melón.** "Setting competitiveness indicators using BSC and ANP." *International Journal of Production Research* 50.17 (2012): 4738-4752

<sup>113</sup> **Rolstadås, A.** "Enterprise modelling for competitive manufacturing." *Control Engineering Practice* 3.1 (1995): 43-50



**Διάγραμμα 2.2:** Ενοποιημένο μοντέλο της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης

Πηγή: Olaf Flak and Grzegorz Glód, “Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 ( 2015 ) 608 – 631

Για να γίνει πλήρως κατανοητό το παραπάνω μοντέλο, είναι απαραίτητο να απομονώσουμε τις έννοιες που αποτελούν τα συστατικά του. Συγκεκριμένα, το πρώτο - το ανταγωνιστικό δυναμικό - είναι πόροι, τους οποίους η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να χτίσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της.<sup>114</sup> Το δεύτερο - η στρατηγική ανταγωνισμού - είναι ένα πρόγραμμα δράσης που έχει εγκριθεί με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2. Το τρίτο, - το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - είναι το αποτέλεσμα του να κάνεις κάτι διαφορετικά ή και καλύτερα από τους ανταγωνιστές (γίνεται εκτενέστερη αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο). Το τέταρτο - η ανταγωνιστική

<sup>114</sup> **Stankiewicz, M. J.**, “Enterprise Competitiveness. Building the Enterprise Competitive Potential in Globalisation Conditions”, 2002

τοποθέτηση - νοείται ως τα συνθετικά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, που προκύπτουν από την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί τώρα και στο μέλλον.<sup>115</sup>

Συνοψίζοντας, για μια επιχείρηση, η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα να παράγει τα σωστά προϊόντα και υπηρεσίες της σωστής ποιότητας, στη σωστή τιμή, στο σωστό χρόνο. Σημαίνει συνάντηση των αναγκών των πελατών πιο αποτελεσματικά από ότι άλλες επιχειρήσεις.<sup>116</sup> Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης), είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κλπ (δείκτες εισροών).

### 2.3.2 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο κλάδου

Η θεμελιώδης φύση του ανταγωνισμού σε πολλές από τις βιομηχανίες του κόσμου είναι μεταβαλλόμενη. Στο σημερινό ανταγωνιστικό τοπίο, ο ρυθμός της αλλαγής αυτής είναι αμείλικτος και διαρκώς αυξάνεται. Ακόμα και ο καθορισμός των ορίων μιας βιομηχανίας έχει γίνει μία πολύ δύσκολη διαδικασία.<sup>117</sup> Πραγματικότητα αποτελεί το γεγονός ότι σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τρία επίπεδα ανταγωνιστικότητας (επιχείρησης, έθνους και περιφέρειας), η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο κλάδου γνωρίζει μια σχετική υστέρηση από άποψη μελετών και ερευνών. Φυσικά, το γεγονός αυτό δεν μειώνει τη σημαντικότητά της και τον καταλυτικό της ρόλο στα υπόλοιπα επίπεδα ανταγωνιστικότητας.

Σε μέσο λοιπόν επίπεδο, ο κλάδος ή η βιομηχανία μιας χώρας αποτελείται από μια ομάδα επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και ως σύνολο με αντίστοιχες βιομηχανίες άλλων χωρών. Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία μιας χώρας μπορεί να ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές που καθιστούν τη στρατηγική μιας εθνικής βιομηχανίας σαφώς διαφορετική από τη στρατηγική μιας άλλης εθνικής

---

<sup>115</sup> **Flak, Olaf, and Grzegorz Glód.** ό.π

<sup>116</sup> **Thompson, Nicola, and Neil Ward.** "Rural areas and regional competitiveness." Report to Local Government Rural Network. Centre for Rural Economy Research (2005)

<sup>117</sup> **Friedman, T. L.** "The world is flat: A brief history of the 21st century." New York: Farrar, Strauss and Giroux (2005)



βιομηχανίας. Επίσης οι βιομηχανίες μπορεί, εκτός από ιστορικούς, θεσμικούς και περιβαλλοντικούς λόγους να διαφέρουν ως προς τη δομή τους, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των προμηθευτών και των αγοραστών καθώς και άλλα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία (δικτυώσεις, συνέργιες κλπ) που μπορούν να οδηγήσουν σε μια διαδικασία αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας. Στο πλαίσιο αυτό ο τομέας μιας χώρας είναι ανταγωνιστικός, συγκρινόμενος με τους αντίστοιχους τομείς άλλων χωρών, εάν ως σύνολο έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που του επιτρέπουν να δημιουργήσει με συνέπεια υψηλότερη προστιθέμενη αξία και υψηλότερα κέρδη.

### **2.3.3 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο έθνους**

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, δηλαδή σε επίπεδο έθνους, η έννοια της ανταγωνιστικότητας γίνεται περισσότερο δυσνόητη. Σύμφωνα με τον M. Porter, οι χώρες, όπως και οι εταιρείες, ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές για το δικό τους μερίδιο των παγκόσμιων αγορών.<sup>118</sup> Ο παραπάνω ισχυρισμός, είναι αντίθετος με την άποψη του Krugman, ο οποίος αναφέρει χαρακτηριστικά την ανταγωνιστικότητα ως μια «επικίνδυνη έμμονη ιδέα». Υποστηρίζει ότι ενώ η ανταγωνιστικότητα έχει νόημα για μια επιχείρηση, είναι λάθος να γίνεται εφαρμογή της έννοιας στις εθνικές οικονομίες. Υπάρχουν συνεπώς δύο σχολές σκέψης σχετικά με την ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο έθνους: η οικονομική σχολή, η οποία απορρίπτει την ιδέα του M. Porter και η σχολή της διαχείρισης ή management, η οποία υποστηρίζει την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο έθνους.

Ένα κράτος δεν είναι το ίδιο με μια επιχείρηση ή μια βιομηχανία. Τα κράτη δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους όπως κάνουν οι επιχειρήσεις. Ανταγωνίζονται στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης της οικονομικής δραστηριότητας, στο να δημιουργήσουν τις πολιτικές, να δρομολογήσουν τις διαρθρωτικές αλλαγές που είναι συνεπείς με τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης και να δημιουργήσουν το θεσμικό πλαίσιο που ενισχύει την εμπιστοσύνη, παράγει κοινωνικό κεφάλαιο, ενθαρρύνει και διευκολύνει την επιχειρηματικότητα, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για

---

<sup>118</sup> Smit, A. J. "The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries." *Southern African Business Review* 14.1 (2010): 105-130

περισσότερες και ποιοτικά καλύτερες θέσεις εργασίας, δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες και ενισχύει τη συνοχή της κοινωνίας και τη ποιότητα ζωής των πολιτών.

Η ανταγωνιστικότητα ενός έθνους απαιτεί μια σειρά βιώσιμων επιχειρήσεων και βιομηχανιών που είναι σε θέση να ανταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, με βάση την παραγωγικότητα.<sup>119</sup> Ο Μ. Porter προτείνει ότι ο καλύτερος τρόπος για να κατανοήσουμε την ανταγωνιστικότητα είναι μέσω των πηγών της ευημερίας ενός έθνους. Υποστηρίζει ότι το βιοτικό επίπεδο ενός έθνους, καθορίζεται από την παραγωγικότητα της οικονομίας του. Η παραγωγικότητα επιτρέπει σε ένα έθνος να υποστηρίξει υψηλούς μισθούς, ένα ισχυρό νόμισμα, μια ελκυστική επιστροφή κεφαλαίου και μαζί τους ένα υψηλό βιοτικό επίπεδο. Η διατηρήσιμη αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί μια οικονομία που αναβαθμίζεται συνεχώς.<sup>120</sup>

Κάθε χρόνο, οργανώσεις όπως το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) και το Ινστιτούτο Διαχείρισης Ανάπτυξη (IMD) δημοσιεύει κατατάξεις της εθνικής ανταγωνιστικότητας μεταξύ των χωρών. Αυτές οι κατατάξεις χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς για τους εθνικούς φορείς χάραξης πολιτικής και τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να κρίνουν τη σχετική επιτυχία της χώρας τους στην επίτευξη των κριτηρίων της ανταγωνιστικότητας, ο οποίος αντιπροσωπεύεται από τον αντίστοιχο δείκτη ανταγωνιστικότητας.<sup>121</sup> Το σύστημα μέτρησης της ανταγωνιστικότητας της χώρας έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, γεγονός που αποδεικνύει το αυξανόμενο ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι έρευνες των παραπάνω οργανισμών, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της εθνικής ανταγωνιστικότητας.<sup>122</sup>

Ο πλέον δημοφιλής ορισμός της εθνικής ανταγωνιστικότητας, τον οποίο υιοθετεί και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), είναι ο εξής: Η ανταγωνιστικότητα ενός έθνους ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα έθνος μπορεί,

---

<sup>119</sup> **Aiginger, Karl, Susanne Bärentaler-Sieber, and Johanna Vogel.** ό.π.

<sup>120</sup> **Porter, M and Ketels, C.** "UK Competitiveness: Moving to the Next Stage", DTI Economics Paper No.3, Economic and Social Research Council and Department of Trade and Industry, p.11 (2003)

<sup>121</sup> **Bowen, Harry P., and Wim Moesen.** "Composite competitiveness indicators with endogenous versus predetermined weights: An application to the World Economic Forum's global competitiveness index." *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 21.2 (2011): 129-151

<sup>122</sup> **Meiliene Evelina et al.** "Methodological Aspects of Compiling Country's Competitiveness through the Aspect of Technology-Intensive Innovative Enterprises Index." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 173-178

υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που πληρούν τις προδιαγραφές των διεθνών αγορών, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των πολιτών της, βελτιώνοντας επίσης την ποιότητα ζωής. Περιλαμβάνει το σύνολο των θεσμών, πολιτικών και παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας μιας χώρας.<sup>123</sup>

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες που συντελούν ώστε να επιτύχει ένα έθνος τα παραπάνω θετικά στοιχεία και να είναι ανταγωνιστικό. Η οικονομική βιβλιογραφία εντόπισε ένα κατάλογο μερικών σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την εθνική ανταγωνιστικότητα. Ανάμεσά τους ανήκουν οι κοινωνικές υποδομές, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της υγείας, της δημόσιας αξιοπιστίας και οι πολιτικές συνθήκες, συμπεριλαμβανομένης τις νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές που προωθούν τα θεσμικά όργανα και καθορίζουν το ευρύ πλαίσιο εντός του οποίου η παραγωγική οικονομική δραστηριότητα εξελίσσεται.<sup>124</sup> Επίσης, οι εθνικοί πόροι, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος της χώρας και η εθνική κουλτούρα είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες που καθιστούν μια χώρα πιο ανταγωνιστική από μία άλλη.<sup>125</sup>

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επηρεασμού της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Η αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης θεωρείται σημαντικό υπόβαθρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας ενός ατόμου και την εισαγωγή στη καινοτομία, η οποία με τη σειρά της διευκολύνει τη κοινή ανταγωνιστικότητα του κράτους.<sup>126</sup> Όσον αφορά την επίδραση της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη σε μακροοικονομικό επίπεδο, μια σειρά από εμπειρικές μελέτες δείχνουν τη θετική επιρροή της, αλλά ο βαθμός ποικίλλει ανάλογα με την ποιότητα των μέτρων της εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν αρκεί μόνο να εκπαιδεύσεις τους ανθρώπους, πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία να τους "χρησιμοποιήσεις" παραγωγικά. Επίσης, η εφαρμοσμένη πολιτική από το κράτος είναι μεγάλης σημασίας για την αύξηση της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Η βελτίωση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας απαιτεί καλά μορφωμένους και εκπαιδευμένους

---

<sup>123</sup> **Balkyte, Audrone, and Manuela Tvaronavičiene.** ό.π.

<sup>124</sup> **Porter, Michael E., Delago, Ketels Christian, Stern Scott,** "Moving to a new global competitiveness index." The global competitiveness report 2009 (2008): 43-63

<sup>125</sup> **Franke, George R., and S. Scott Nadler.** "Culture, economic development, and national ethical attitudes." Journal of business research 61.3 (2008): 254-264

<sup>126</sup> **Romer, Paul,** "Endogenous Technological Change" Journal of Political Economy (1990)

ανθρώπους, τεχνολογική ετοιμότητα και ετοιμότητα δικτύου, γνώσεις και δεξιότητες για να εργαστούν σε ένα κόσμο πλούσιο σε καινοτομίες.<sup>127</sup>

Συνοψίζοντας, κάθε χώρα θα πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά της την αναζήτηση των μέτρων και πολιτικών που θα οδηγήσουν στην ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της διαδικασίας της εκπαίδευσης και κατάρτισης. Απαραίτητη λοιπόν είναι η αύξηση των δημόσιων και των ιδιωτικών επενδύσεων που απευθύνονται στη βελτίωση της ποσότητας και ποιότητας της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της μετάβασης σε ένα υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης, δηλαδή της ανάπτυξης που βασίζεται στη καινοτομία.<sup>128</sup> Το τρίγωνο της γνώσης εκπαίδευση, έρευνα και καινοτομία, είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας.<sup>129</sup>

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι ο διεθνής ανταγωνισμός με βάση την αριστεία και την ανάγκη να έχουμε μια ανταγωνιστική και καινοτόμο βιομηχανία ευλόγησαν την εμφάνιση νέων μορφών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με τη μορφή εταιρικών σχέσεων (συνεργασιών) μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, ερευνητικών ιδρυμάτων και κρατών, που ονομάζονται συμπλέγματα (clusters).<sup>130</sup>

### 2.3.4 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο περιφέρειας

Τα τελευταία χρόνια το θέμα της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας βρίσκεται στο προσκήνιο του οικονομικού ενδιαφέροντος. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας γρήγορα εξαπλώθηκε σε περιφερειακό επίπεδο, αλλά η έννοια της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας είναι ακόμη αμφιλεγόμενη. Ο όρος περιφερειακή ανταγωνιστικότητα προσεγγίζεται με μεγαλύτερη δυσκολία από ότι η ανταγωνιστικότητα των υπόλοιπων επιπέδων. Σύμφωνα με τον ορισμό της ΕΕ, η

---

<sup>127</sup> **Lonska, Jelena, and Vera Boronenko.** "Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 1030-1036

<sup>128</sup> **Sekuloska, Jovanka Damoska.** "Higher education and training as crucial pillars in creating the competitiveness of nation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 156 (2014): 241-246

<sup>129</sup> **Ciocanel, Adrian Bogdan, and Florin Marius Pavelescu.** "Innovation and competitiveness in European context." *Procedia Economics and Finance* 32 (2015): 728-737

<sup>130</sup> **Fundeanu, Daniela Doina, and Cosmin Sandu Badele.** "The Impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 405-414

ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως: «η ικανότητα των περιφερειών να δημιουργήσουν συγκριτικά υψηλά εισοδήματα και θέσεις απασχόλησης, ενώ βρίσκονται εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό». <sup>131</sup> Από τον παραπάνω ορισμό, προκύπτει ότι η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα είναι «συγγενής» της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Επίσης, ως προς το περιεχόμενο, βρίσκεται κάπου ανάμεσα και στα τρία επίπεδα αναφοράς (μίκρο, μέσο και μάκρο). Συγκεκριμένα, η ανταγωνιστικότητα μιας περιφέρειας συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών της, καθότι χρειάζεται ένα σημαντικό αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων με τη σειρά της εξαρτάται τόσο από τις επιδόσεις των ίδιων των επιχειρήσεων, όσο και από το άμεσο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται.

Στην προηγούμενη παράγραφο, αναφέρθηκε ότι η έννοια της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας είναι αμφιλεγόμενη. Ο ισχυρισμός αυτός έγκειται στο ότι υπάρχουν ερωτήματα για το πώς οι περιοχές ανταγωνίζονται, και ο βαθμός στον οποίο οι περιφέρειες είναι σημαντικές οικονομικές μονάδες στις οποίες η έννοια της ανταγωνιστικότητας μπορεί να εφαρμοστεί ουσιαστικά. Το να μιλάμε για περιφερειακή ανταγωνιστικότητα φαίνεται να υποδηλώνει ότι οι περιφερειακές οικονομίες είναι σαν τις επιχειρήσεις ή τα έθνη-κράτη και βρίσκονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ωστόσο, οι περιφέρειες δεν είναι ούτε όπως οι επιχειρήσεις, ούτε όπως τα έθνη. Μια περιοχή δεν είναι απλά η έκδοση μιας ατομικής μικρο εταιρείας, ούτε η απλή συνάθροιση πολλών τέτοιων επιχειρήσεων. Οι περιοχές δεν είναι οικονομικοί «παράγοντες», υπό την έννοια που είναι οι επιχειρήσεις. Έχουν περιορισμένο άμεσο έλεγχο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό τους, έχουν χαμηλότερο επίπεδο της οργανωτικής ταυτότητας και αναμφισβήτητα, της ενότητας που έχουν οι επιχειρήσεις και τα εθνικά κράτη. Ανάλογα, μια περιοχή δεν είναι απλά η έκδοση της μακρο- ή εθνικής οικονομίας. Οι περιφέρειες δεν έχουν δικά τους νομίσματα και δεν θέτουν τα δικά τους επιτόκια. <sup>132</sup>

Οι περιφέρειες διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη των κρατών. Στην απλούστερη μορφή της, η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα θα μπορούσε να οριστεί ως η επιτυχία με την οποία οι περιοχές και οι πόλεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους με κάποιο τρόπο. Η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα των προσπαθειών

---

<sup>131</sup> [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)

<sup>132</sup> Nevima, Jan. ό.π.

για πιο παραγωγική χρήση της ανάπτυξης εσωτερικών πόρων σε αλληλεπίδραση με τη χρήση των εξωτερικών πόρων και των ευκαιριών ανάπτυξης που επικεντρώνονται στην αειφόρο αύξηση του δυναμικού παραγωγής.<sup>133</sup>

Το ζήτημα της «περιφερειακής ανταγωνιστικότητας» ακολουθείται από πλήθος θεωρητικών, εμπειρικών και πολιτικών συζητήσεων. Σε μια εποχή όπου οι δείκτες επιδόσεων και οι βαθμολογίες, είναι κυρίαρχο φαινόμενο, είναι ίσως αναπόφευκτο ότι οι περιφέρειες και οι πόλεις θα πρέπει να συγκρίνονται μεταξύ τους όσον αφορά την οικονομική τους επίδοση. Τέτοιες συγκρίσεις μπορούν να εξυπηρετούν ένα χρήσιμο σκοπό, να επισημαίνουν και να καλούν για εξηγήσεις γιατί, οι περιφέρειες και οι πόλεις διαφέρουν στην οικονομική ευημερία.<sup>134</sup> Το σημείο εκκίνησης για τις αναλύσεις και συγκρίσεις της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας φαίνεται να είναι η εξέταση της συνολικής περιφερειακής παραγωγικής απόδοσης - κατά κεφαλήν παραγωγή, παραγωγή ανά εργαζόμενο, καθώς και η απασχόληση.

Αξιοσημείωτο ακόμη είναι το γεγονός ότι σε πολλά άρθρα και μελέτες η ταξινόμηση των περιοχών έρευνας της ανταγωνιστικότητας εμπλουτίζεται από επιπλέον δύο επίπεδα, τα οποία είναι η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο μπλοκ (περιφέρειας) και η διεθνής ανταγωνιστικότητα. Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο μπλοκ (περιφέρειας) αναφέρεται στην ανταγωνιστικότητα συνασπισμών χωρών και η διεθνής ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας οικονομίας να ικανοποιεί την αύξηση της συνολικής ζήτησης και να ενισχύει την εξαγωγική της δραστηριότητα.

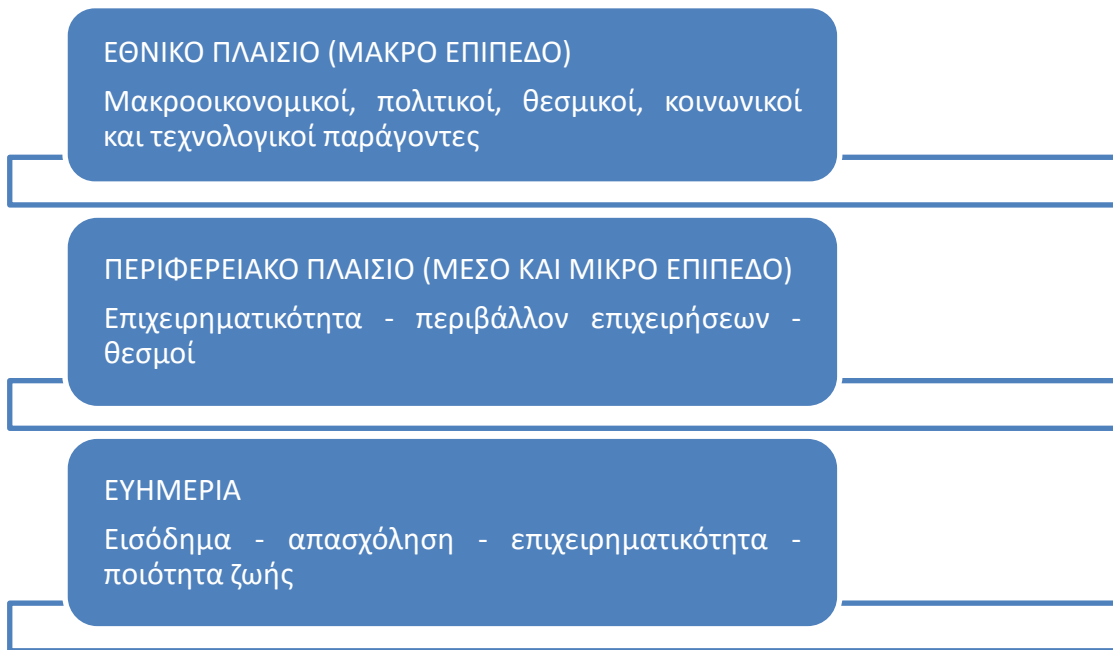
Τέλος, παρατίθεται ένα πλαίσιο προσδιορισμού της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας, το οποίο απεικονίζει τα επίπεδα και παρουσιάζει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας, με βάση τη βιβλιογραφία.

---

<sup>133</sup> **Blazek, L., & Viturka, M. et al.**, "Analysis of regional and microeconomic aspects of competitiveness", 2008

<sup>134</sup> **Kitson, Michael, Ron Martin, and Peter Tyler.** "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?." *Regional studies* 38.9 (2004): 991-999

**Πίνακας 2.2 :** Πλαίσιο προσδιορισμού της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας



Πηγή: Χλέτσος Μιχάλης “Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της Ελληνικής οικονομίας”, (2011)

## 2.4 Ο κύβος της ανταγωνιστικότητας

Οι χώρες διαχειρίζονται το περιβάλλον τους σύμφωνα με τις αποκαλούμενες «τέσσερις θεμελιώδεις δυνάμεις». Οι συγκεκριμένες διαστάσεις διαμορφώνουν το περιβάλλον της ανταγωνιστικότητας της χώρας και είναι το αποτέλεσμα της παράδοσης, της ιστορίας και της αξίας της. Η ενσωμάτωση αυτών των διαστάσεων σε μια συνολική θεωρία, η οποία είναι συστημική, δηλαδή, περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων αξόνων, έχει ως στόχο να επισημάνει ένα «προφίλ ανταγωνιστικότητας», που χαρακτηρίζει μια οικονομία και εκτιμά πώς μπορεί να συμπεριφερθεί και όχι την ποσοτικοποίηση της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας.<sup>135</sup>

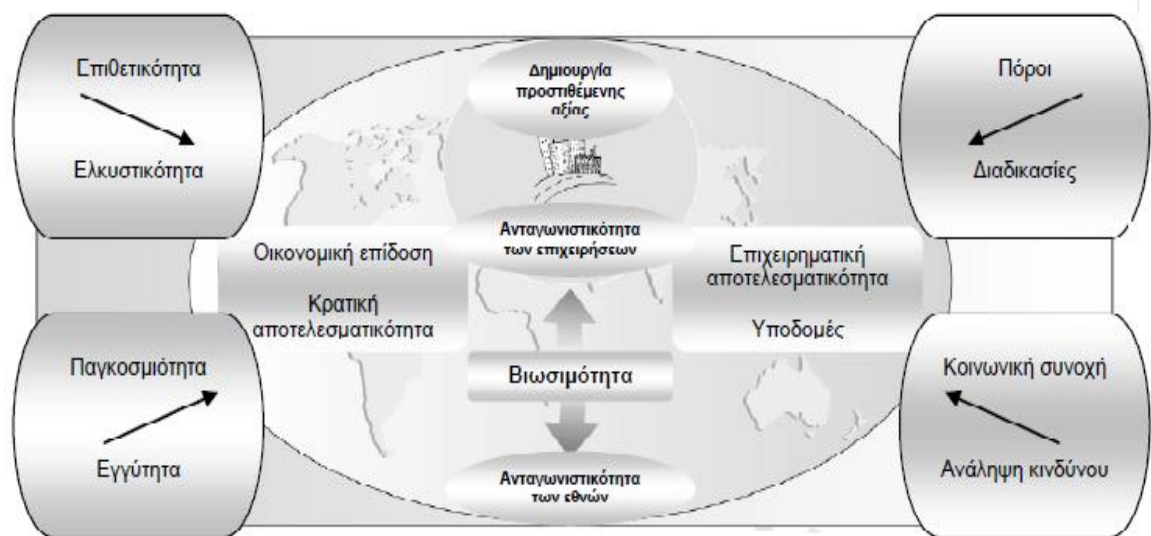
Η θεωρία του κύβου ανταγωνιστικότητας ορίζει τέσσερις δυνάμεις της ανταγωνιστικότητας, οι οποίες απεικονίζονται στο διάγραμμα 2.3 και είναι οι εξής:

α) ελκυστικότητα εναντίον επιθετικότητα

<sup>135</sup> Garelli, Stéphane.ό.π.

- β) εγγύτητα εναντίον παγκοσμιότητα
- γ) πόροι εναντίον διεργασίες
- δ) ατομική ανάληψη κινδύνων εναντίον κοινωνική συνοχή

Η μπροστινή όψη του κύβου περιγράφει τον τρόπο που η ανταγωνιστικότητα δημιουργείται σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Ενώ, το βάθος του κύβου εισάγει τη διάσταση του χρόνου και απεικονίζει πως η ανταγωνιστικότητα συσσωρεύεται με την πάροδο του χρόνου.<sup>136</sup>



**Διάγραμμα 2.3 :** Ο κύβος της ανταγωνιστικότητας

Πηγή: Garelli Stephane, "Competitiveness 20 years later." IMD World Competitiveness Yearbook (2008)

Προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητό το μοντέλο του κύβου ανταγωνιστικότητας, ακολουθεί εκτενέστερη μελέτη των προαναφερθέντων διαστάσεων. Συγκεκριμένα:

### **A) Ελκυστικότητα εναντίον Επιθετικότητας ( Attractiveness vs. Aggressiveness)**

Τα έθνη ποικίλουν ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται τη σχέση τους με το κόσμο της επιχειρηματικής κοινότητας. Παραδοσιακά, η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με τη διεθνή επιθετικότητα των χωρών, που είναι, οι εξαγωγές και οι ξένες άμεσες

<sup>136</sup> **Opreana, Alin, and Diana Marieta Mihaiu.** "Analysis of European Union competitiveness from a new multidimensional model perspective." Romanian Economic and Business Review 6.4 (2011): 68



επενδύσεις. Από την άλλη πλευρά, πιο πρόσφατα, ορισμένα έθνη διαχειρίζονται την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της ελκυστικότητας, δηλαδή της παροχής κινήτρων για επενδύσεις. Η επιθετικότητα δημιουργεί έσοδα στη χώρα προέλευσης, αλλά όχι κατ'ανάγκη θέσεις εργασίας. Η ελκυστικότητα, από την άλλη, δημιουργεί θέσεις εργασίας στις χώρες υποδοχής άμεσων ξένων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και πλούσια έθνη δεν μπορούν να αγνοήσουν τη σημασία της ελκυστικότητας, κυρίως λόγω των επιπτώσεών της στην απασχόληση. Ως εκ τούτου, οι χώρες πρέπει να εξετάσουν τόσο την ελκυστικότητα, όσο και την επιθετικότητα προκειμένου να ανταγωνιστούν σήμερα.

### **β) Εγγύτητα εναντίον παγκοσμιότητα (Proximity vs. Globality)**

Γενικά, το οικονομικό σύστημα μιας χώρας δεν είναι ομοιογενές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα έθνη πρέπει να ασχοληθούν με δύο τύπους οικονομιών που συνυπάρχουν: η οικονομία της εγγύτητας και της παγκοσμιότητας. Η οικονομία της εγγύτητας περιλαμβάνει παραδοσιακές δραστηριότητες, όπως είναι η βιοτεχνία, κοινωνικές και προσωπικές υπηρεσίες, όπως οι γιατροί και οι καθηγητές, διοικητικές δραστηριότητες, όπως η κυβέρνηση και η δικαιοσύνη και τέλος, δραστηριότητες υποστήριξης του καταναλωτή, όπως εξυπηρέτηση μετά τη πώληση. Η οικονομία της εγγύτητας παρέχει προστιθέμενη αξία κοντά στο τελικό χρήστη και είναι γενικά προστατευτική και δαπανηρή. Από την άλλη πλευρά, η οικονομία της παγκοσμιότητας αποτελείται από εταιρείες με διεθνείς δραστηριότητες. Υποθέτει ότι η παραγωγή δεν είναι απαραίτητο να είναι κοντά στο τελικό χρήστη και επωφελείται από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των αγορών σε όλο τον κόσμο, ιδίως όσον αφορά τις λειτουργικές δαπάνες. Είναι γενικά ανταγωνιστική και αποτελεσματική ως προς τη τιμή. Η αναλογία μεταξύ αυτών των δύο οικονομιών της εθνικής ευημερίας ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος και την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Κατά μέσο όρο, μπορεί να υποτεθεί ότι στη Δυτική Ευρώπη τα δύο τρίτα του ΑΕΠ παράγεται από την οικονομία της εγγύτητας και το υπόλοιπο ένα τρίτο από την οικονομία της παγκοσμιότητας. Μικρότερες χώρες είναι πολύ περισσότερο εξαρτώμενες από την οικονομία της παγκοσμιότητας. Μεγαλύτερες χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, εξακολουθούν να στηρίζονται πάρα πολύ στις τεράστιες εγχώριες αγορές τους, αν και η τάση προς την παγκοσμιοποίηση αυξάνεται. Τα τελευταία χρόνια, η οικονομία της παγκοσμιότητας έχει αυξηθεί πάρα πολύ, μερικές φορές εισβάλλουν στην οικονομία της εγγύτητας (με μέτρα όπως το άνοιγμα των εμπορικών φραγμών, των εμπορικών συμφωνιών, την περιφερειακή ολοκλήρωση, ιδιωτικοποιήσεων και απορρύθμισης).

### **γ) Πόροι εναντίον Διαδικασίες (Assets vs. Processes)**

Τα έθνη διαχειρίζονται το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον δίνοντας έμφαση περισσότερο στους πόρους ή τις διαδικασίες. Μερικά έθνη μπορεί να είναι πλούσια σε πόρους - γη, ανθρώπινο δυναμικό και φυσικοί πόροι - αλλά δεν είναι κατ'ανάγκην ανταγωνιστικά (πχ Βραζιλία, Ινδία και Ρωσία). Άλλες χώρες που είναι φτωχές σε πόρους έχουν στηριχθεί ουσιαστικά στις διαδικασίες μετασχηματισμού (πχ Σιγκαπούρη, Ιαπωνία και Ελβετία). Σε γενικές γραμμές, τα τελευταία έθνη είναι πιο ανταγωνιστικά από ό, τι τα προηγούμενα. Τέλος, θα πρέπει να προστεθεί ότι οι πόροι που έχουν κληρονομηθεί, δεν είναι απαραίτητα μόνο οι φυσικοί πόροι. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι υποδομές, η βιομηχανική δύναμη, ακόμη και η εκπαίδευση και οι δεξιότητες είναι περιουσιακά στοιχεία που έχουν συσσωρευτεί από προηγούμενες γενιές.

### **δ ) Ατομική ανάληψη κινδύνων εναντίον Κοινωνική Συνοχής (Individual Risk Taking vs. Social Cohesiveness)**

Η τέταρτη δύναμη που διαμορφώνει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας είναι η διάκριση ανάμεσα σε ένα σύστημα που προωθεί την ανάληψη ατομικού κινδύνου και ένα που διατηρεί την κοινωνική συνοχή. Το λεγόμενο αγγλοσαξονικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από την έμφαση στο κίνδυνο, την απορρύθμιση, την ιδιωτικοποίηση και την ευθύνη του ατόμου μέσα από μια μινιμαλιστική προσέγγιση στο σύστημα κοινωνικής πρόνοιας. Αντίθετα, το ευρωπαϊκό μοντέλο στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην κοινωνική συναίνεση, μια πιο δίκαιη προσέγγιση στις ευθύνες και ένα εκτεταμένο σύστημα πρόνοιας. Τα δύο αυτά μοντέλα έχουν ανταγωνιστεί για πολλά χρόνια. Στη σημερινή εποχή, το Αγγλοσαξονικό μοντέλο φαίνεται να επικρατεί, με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης να κινείται προς την κατεύθυνση της απορρύθμισης και των ιδιωτικοποιήσεων.

Αφού έγινε ανάλυση σε κάθε διάσταση του μοντέλου, γίνεται φανερό ότι είναι δυνατόν να συνδυαστούν ορισμένες από αυτές τις διαστάσεις προκειμένου να προσδιορισθούν οι τάσεις της ανταγωνιστικότητας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα συνδυασμού των

παραπάνω διαστάσεων αποτελούν η Παγκοσμιότητα με την ανάληψη κινδύνου και η εγγύτητα με την κοινωνική συνοχή.<sup>137</sup>

## 2.5 Το διαμάντι της ανταγωνιστικότητας

Το «διαμάντι της ανταγωνιστικότητας» είναι ένα οικονομικό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter στο βιβλίο του, «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Εθνών». Ο ίδιος, απογοητευμένος από τις οικονομικές θεωρίες του εμπορίου, ανέπτυξε μια νέα θεωρία για να εξηγήσει το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον γνωστά υποδείγματα για την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας και γνωρίζει κοινή αποδοχή από πολλούς μελετητές. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι αναρωτιούνται γιατί ορισμένες εταιρείες είναι ικανές να καινοτομούν συνεχώς, γιατί αδιάκοπα συνεχίζουν τις βελτιώσεις, αναζητώντας ολοένα και πιο εξελιγμένες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, γιατί είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα σημαντικά εμπόδια στην αλλαγή και την καινοτομία που τόσο συχνά συνοδεύουν την επιτυχία. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα βρίσκεται σε τέσσερις γενικές ιδιότητες ενός έθνους. Ιδιότητες που ατομικά και ως σύστημα αποτελούν το διαμάντι του εθνικού πλεονεκτήματος, ο αγωνιστικός χώρος που κάθε έθνος καθιερώνει και λειτουργεί για τις βιομηχανίες του.<sup>138</sup> Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

### ➤ Συνθήκες συντελεστών/ εισροών (factor conditions)

Ενώ οι παραδοσιακές θεωρίες για το εμπόριο καθορίζουν τις συνθήκες εισροών ως τη γη, την εργασία και το κεφάλαιο (συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου κεφαλαίου), ο M. Porter διακρίνει τις ακόλουθες κατηγορίες, που είναι η θέση του έθνους στους συντελεστές παραγωγής, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι φυσικοί πόροι, η γνώση ή η υποδομή, στοιχεία απαραίτητα για να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Οι συνθήκες εισροών υποδιαιρούνται περαιτέρω σε βασικούς και προηγμένους παράγοντες που μπορεί να είναι είτε γενικοί, είτε εξειδικευμένοι. Οι βασικοί παράγοντες όπως είναι το ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό, οι πρώτες ύλες και οι κλιματικές συνθήκες έχουν κληρονομηθεί και απαιτούν ελάχιστη ή καμία νέα επένδυση για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Οι προηγμένοι παράγοντες δημιουργούνται και αναβαθμίζονται μέσω της επανεπένδυσης και της καινοτομίας σε

<sup>137</sup> **Garelli, Stéphane.** "Competitiveness of nations: the Fundamentals. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project." World Competitiveness Yearbook (2007)

<sup>138</sup> **Porter, Michael E.** "The competitive advantage of nations." Harvard business review 68.2 (1990): 73-93

εξειδικευμένους παράγοντες, οι οποίοι σύμφωνα με τον M. Porter αποτελούν τη βάση για το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας χώρας.<sup>139</sup> Οι εξειδικευμένοι αυτοί πόροι είναι πολύ σημαντικοί για την ανταγωνιστικότητα και πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς στην πάροδο του χρόνου.

➤ **Συνθήκες ζήτησης (demand conditions)**

Η φύση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία του κλάδου. Οι συνθήκες της ζήτησης σε μια χώρα είναι επίσης αντιληπτές από τον Porter ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια χώρα. Η ζήτηση ως παράγοντας που εξηγεί το εμπόριο δεν είναι νέος. Ο Linder (1961) πρώτος εισήγαγε την έννοια, για να εξηγήσει το εμπόριο εντός της βιομηχανίας. Σύμφωνα με την υπόθεση του Linder, χώρες με παρόμοια κατά κεφαλήν εισοδήματα θα έχουν παρόμοια πρότυπα δαπανών. Ο Porter, ωστόσο, επικεντρώνεται περισσότερο στις διαφορές ζήτησης από ό, τι στις ομοιότητες για να εξηγήσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των χωρών. Σύμφωνα με τον ίδιο, δεν είναι μόνο το μέγεθος της ζήτησης που έχει σημασία, αλλά και η πολυπλοκότητα των αγοραστών. Είναι η σύνθεση της ζήτησης που διαμορφώνει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των αγοραστών. Αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να καινοτομούν συνεχώς και να αναβαθμίζουν την ανταγωνιστική τους θέση για να ανταποκριθούν στα υψηλά πρότυπα όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της υπηρεσίας. Συνεπώς, οι συνθήκες της ζήτησης στην εγχώρια αγορά μπορεί να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν οι εξελιγμένοι αγοραστές ασκούν πίεση στις επιχειρήσεις να καινοτομούν γρηγορότερα και να δημιουργούν πιο προηγμένα προϊόντα από εκείνα των ανταγωνιστών τους.

➤ **Σχετικές και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες (related and supporting industries)**

Οι σχετικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες μπορούν να παράγουν τις εισροές που είναι σημαντικές για την καινοτομία και τη διεθνοποίηση. Οι βιομηχανίες αυτές παρέχουν τις οικονομικά αποδοτικές εισροές, αλλά επίσης συμμετέχουν στη διαδικασία αναβάθμισης, τονώνοντας έτσι άλλες εταιρείες στην αλυσίδα καινοτομίας. Χαρακτηριστικός όρος αποτελεί το γνωστό «cluster» ή σύμπλεγμα επιχειρήσεων, το οποίο είναι η διασύνδεση πολλών βιομηχανιών, εταιρειών ή ιδρυμάτων, που έχουν κοινούς ή συμπληρωματικούς στόχους. Η εισαγωγή των βιομηχανικών «clusters», έχει θεωρηθεί ως μια από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του μοντέλου «διαμάντι» της

---

<sup>139</sup> Smit, A. J. ό.π.

ανταγωνιστικότητας του Porter.<sup>140</sup> Το σύμπλεγμα των επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει ένα περιβάλλον στο οποίο η μάθηση, η καινοτομία και η λειτουργία της παραγωγικότητας μπορεί να ανθίσει και επιπρόσθετα αποτελεί ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό μιας προηγμένης οικονομίας.<sup>141</sup>

➤ **Στρατηγική της εταιρείας, δομή και ανταγωνισμός (firm strategy, structure and rivalry)**

Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις δημιουργούνται, οργανώνονται, θέτουν στόχους και διαχειρίζονται είναι σημαντικός για την επιτυχία τους. Όμως, η παρουσία της έντονης εγχώριας αντιπαλότητας, είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχία, διότι δημιουργεί πίεση για καινοτομία με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας.<sup>142</sup> Η κύρια έμφαση εδώ είναι ότι οι στρατηγικές και οι δομές των επιχειρήσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το εθνικό περιβάλλον και ότι υπάρχουν συστηματικές διαφορές στους τομείς των επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε κάθε χώρα και, τελικά, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο Porter εντοπίζει την αντιπαλότητα ως την πιο κρίσιμη κινητήρια δύναμη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων μιας χώρας. Πιστεύει ότι η εγχώρια αντιπαλότητα αναγκάζει τις επιχειρήσεις να είναι οικονομικά ανταγωνιστικές, να βελτιώνουν την ποιότητα και να είναι καινοτόμες.

Το μοντέλο περιλαμβάνει τις τέσσερις αλληλένδετες συνιστώσες που περιγράφηκαν παραπάνω και δύο εξωγενείς παραμέτρους, οι οποίες είναι η κυβερνητική πολιτική και τα τυχαία γεγονότα. Από τη μια μεριά, η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει κάθε έναν από τους παραπάνω τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας. Είναι σαφές ότι η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει τις συνθήκες προσφοράς των βασικών συντελεστών παραγωγής, τις συνθήκες της ζήτησης στην εγχώρια αγορά και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις μπορεί να συμβούν σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο. Από την άλλη, τα τυχαία γεγονότα είναι γεγονότα που είναι εκτός του ελέγχου μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικά επειδή δημιουργούν ασυνέχειες στις οποίες ορισμένοι κερδίζουν και άλλοι χάνουν ανταγωνιστικές θέσεις. Οι επιπρόσθετοι αυτοί παράγοντες, υποστηρίζουν και

---

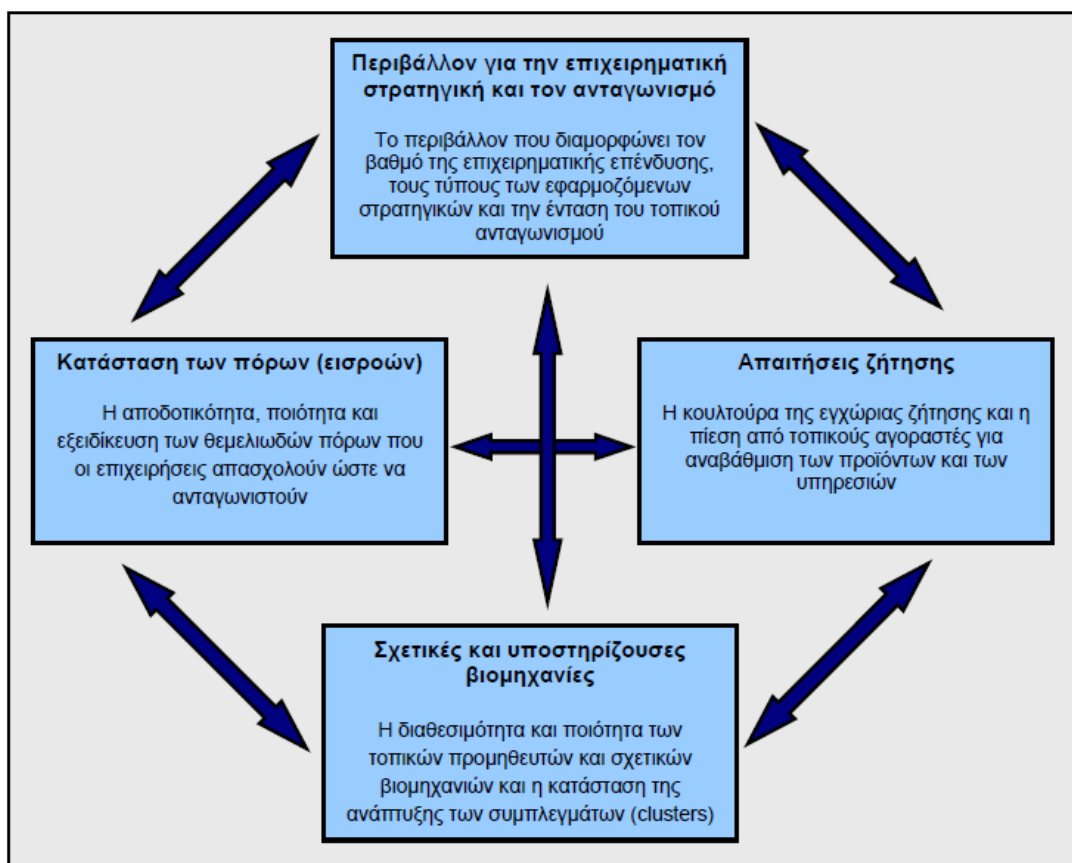
<sup>140</sup> Teece, David J. "Firm organization, industrial structure, and technological innovation." *Journal of Economic Behavior & Organization* 31.2 (1996): 193-224

<sup>141</sup> Fundeanu, Daniela Doina, and Cosmin Sandu Badele. ó.π.

<sup>142</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond_model)

συμπληρώνουν το σύστημα της εθνικής ανταγωνιστικότητας, αλλά δεν δημιουργούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γι' αυτό και δεν περιέχονται στο μοντέλο.

Οι καθοριστικοί παράγοντες του μοντέλου «διαμάντι» της ανταγωνιστικότητας, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δημιουργούν το εθνικό περιβάλλον στο οποίο οι εταιρείες γεννιούνται και μαθαίνουν πώς να ανταγωνίζονται. Κάθε σημείο στο «διαμάντι» (διάγραμμα: 2.4)- και το ίδιο το διαμάντι ως ένα σύστημα - επηρεάζει τα βασικά συστατικά για την επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικής επιτυχίας, όπως διαθεσιμότητα των πόρων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια βιομηχανία, οι πληροφορίες που διαμορφώνουν τις ευκαιρίες που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις και οι κατευθύνσεις στις οποίες θα αναπτύξουν τους πόρους και τις δεξιότητές τους, οι στόχοι των ιδιοκτητών, των διευθυντών και ιδιωτών και το πιο σημαντικό, οι πιέσεις στις εταιρείες να επενδύουν και να καινοτομούν.<sup>143</sup>



**Διάγραμμα 2.4 :** Το διαμάντι της ανταγωνιστικότητας

<sup>143</sup> Mihaiu, Diana, and Alin Opreana. "Classification Of European Union Countries According To National Competitiveness And Sovereign Debt Levels." Revista Economica 65.2 (2013)

Πηγή: Smith, Stephen C. "The competitive advantage of nations" Michael E. Porter, Free Press, New York,(1993): 399-404

Το «διαμάντι» της ανταγωνιστικότητας ενσωματώνει έξυπνα τις σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας σε ένα μοντέλο. Τα περισσότερα άλλα μοντέλα που έχουν σχεδιαστεί για το σκοπό αυτό αποτελούν υποσύνολα του μοντέλου του Porter. Ωστόσο, σημαντική ασάφεια παραμένει όσον αφορά τα σημεία των σχέσεων και την προβλεπτική ικανότητα του «μοντέλου». Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή ο Porter αποτυγχάνει να ενσωματώσει τις επιπτώσεις των πολυεθνικών δραστηριοτήτων στο μοντέλο του. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα, το αρχικό μοντέλο «διαμάντι» του Porter έχει επεκταθεί στο γενικευμένο μοντέλο διπλό «διαμάντι» της ανταγωνιστικότητας (Double Diamond Model), σύμφωνα με το οποίο η πολυεθνική δραστηριότητα επίσημα ενσωματώθηκε στο μοντέλο.

Ένα ακόμη μοντέλο που αποτελεί επέκταση του αρχικού μοντέλου του Porter, είναι το μοντέλο «εννέα – παράγοντες» (The Nine – Factor model) των Cho and Moon.<sup>144</sup> Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τους τέσσερις φυσικούς παράγοντες του αρχικού μοντέλου του Porter και επιπλέον τέσσερις ομάδες ανθρώπινων παραγόντων. Ως εκ τούτου, είναι πιο ολοκληρωμένο προκειμένου να εξηγήσει διαφορετικούς τύπους των εθνών, ειδικότερα, όπου οι ρόλοι των διαφόρων ομάδων των ανθρώπων είναι σημαντικοί για την οικονομική τους ανάπτυξη. Επίσης, είναι πιο δυναμικό, αφού οι άνθρωποι και οι φυσικοί παράγοντες αλληλεπιδρούν προκειμένου να τονώσουν την ανάπτυξη ενός έθνους. Επιπλέον, σε αυτό το νέο μοντέλο οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι είναι ενδογενείς παράγοντες και ως εκ τούτου έχουν άμεση επίδραση στην εθνική ανταγωνιστικότητα, σε αντίθεση με το αρχικό μοντέλο του Porter όπου ο παράγοντας της κυβέρνησης είναι μια εξωτερική μεταβλητή. Οι ανθρώπινοι παράγοντες περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, πολιτικούς και γραφειοκράτες, επιχειρηματίες και επαγγελματίες (συμπεριλαμβανομένων των επιστημόνων και των διαχειριστών). Οι φυσικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις συνθήκες συντελεστών/εισροών (factor conditions), συνθήκες της ζήτησης (demand conditions), σχετικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες (related and supporting industries) και τη στρατηγική της εταιρείας, δομή και ανταγωνισμό (firm strategy, structure and rivalry). Το τυχαίο γεγονός (Chance event), ένας εξωτερικός παράγοντας, προστίθεται σε αυτούς τους οκτώ εσωτερικούς

---

<sup>144</sup> **Cho and Moon**, "National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies", International Journal of Global Business and Competitiveness, 2005

παράγοντες, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα νέο μοντέλο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.5.



**Διάγραμμα 2.5 :** Μοντέλο «Εννέα Παράγοντες»

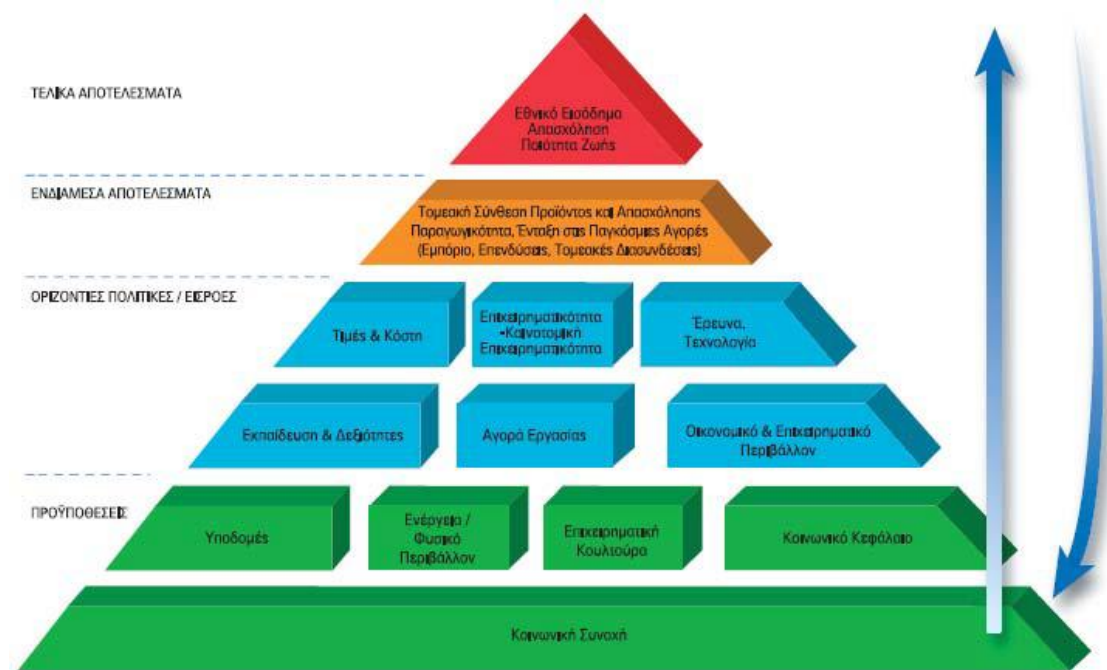
Πηγή: Cho, Dong-Sung, and Hwy-Chang Moon. "National competitiveness: Implications for different groups and strategies." (2005)

## 2.6 Η πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας

Τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα τοποθετούνται σε ένα μοντέλο που καλείται «πυραμίδα» της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με την



«πυραμίδα» οι διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας επιμερίζονται σε τέσσερα επίπεδα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι «βασικές προϋποθέσεις», δηλαδή τα συστατικά της μακροπρόθεσμης επιτυχίας, στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι «οριζόντιες πολιτικές και εισροές» που αποτελούν τους αναπτυξιακούς παράγοντες και συμβάλλουν στην επίτευξη του επόμενου επιπέδου, δηλαδή των «ενδιαμέσων αποτελεσμάτων» της ανταγωνιστικότητας και με τη σειρά τους συντελούν στην ικανοποίηση των «τελικών στόχων» της αναπτυξιακής διαδικασίας, τα οποία αποτελούν και την κορυφή της πυραμίδας, που δεν είναι άλλοι από αυτούς που καταγράφει ο ορισμός της ανταγωνιστικότητας: βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, απασχόληση, ποιότητα ζωής. Τα χαμηλότερα επίπεδα της πυραμίδας με τη σειρά τους επιμερίζονται σε επιπλέον συστατικά στοιχεία, κάποια εκ των οποίων θεωρούνται (βραχυχρόνια) εξωγενή (π.χ. το φυσικό περιβάλλον) και κάποια εκ των οποίων προσδιορίζονται ενδογενώς ή αποτελούν ακόμα και προϊόν συνειδητής κρατικής πολιτικής (π.χ. εκπαίδευση). Στη συνέχεια παρατίθεται το διάγραμμα 2.6, η «πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας», στο οποίο απεικονίζονται τα παραπάνω.



**Διάγραμμα 2.6 :** Η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας

Πηγή: Ετήσια έκθεση για την ανταγωνιστικότητα 2007, ΕΣΣΑ

Η πυραμίδα ανταγωνιστικότητας παρουσιάζει την ανταγωνιστικότητα ως δυναμική, ανατροφοδοτούμενη διαδικασία, όπου μια σειρά από «προϋποθέσεις» διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρεμβαίνουν οι «οριζόντιες πολιτικές και εισροές»,

προσδιορίζοντας έτσι τα «ενδιάμεσα αποτελέσματα της ανταγωνιστικότητας», που με τη σειρά τους διαμορφώνουν τα τελικά αποτελέσματα σε όρους βιοτικού επιπέδου, απασχόλησης, ποιότητας ζωής κλπ. Σύμφωνα λοιπόν με το διάγραμμα 2.5, οι διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας είναι οι εξής:

- ❖ Οι βασικές προϋποθέσεις, οι οποίες απαρτίζονται από τις υποδομές, την ενέργεια και το φυσικό περιβάλλον, την επιχειρηματική κουλτούρα, το κοινωνικό κεφάλαιο και την κοινωνική συνοχή. Γίνεται λοιπόν άμεσα κατανοητό ότι οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ενός πρόσφορου εδάφους στο οποίο θα μπορέσει να καλλιεργηθεί η ανταγωνιστικότητα.
- ❖ Οι οριζόντιες πολιτικές/εισροές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις τιμές και το κόστος, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομική επιχειρηματικότητα, την έρευνα και τεχνολογία, την εκπαίδευση και τις δεξιότητες, την αγορά εργασίας και το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Αφού λοιπόν έχουν τεθεί οι σωστές βάσεις ώστε να καλλιεργηθεί η ανταγωνιστικότητα, οι παράγοντες σε αυτό το επίπεδο συντελούν ώστε να «ανθίσει» η ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, η καινοτομική επιχειρηματικότητα, εξασφαλίζει την ικανότητα της περιοχής να ανταποκριθεί σε κάθε είδους τεχνολογική, επιχειρησιακή, περιβαλλοντική ή άλλη πρόκληση με τη σωστή στρατηγική ή η εκπαίδευση και οι δεξιότητες, εξασφαλίζουν ότι υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο και οι γνώσεις για να προσαρμοστεί με ευελιξία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, να προετοιμάσει νεότερες γενιές και να εκπαιδεύσει το υπάρχον εργατικό δυναμικό για να συνεχίσουν τις δημιουργικές και καινοτομικές δραστηριότητες.
- ❖ Τα ενδιάμεσα αποτελέσματα, τα οποία αποτελούνται από την ταμειακή σύνθεση προϊόντος και απασχόλησης, την παραγωγικότητα και την ένταξη στις παγκόσμιες αγορές (εμπόριο, επενδύσεις, ταμειακές διασυνδέσεις). Τη σημαντικότητα αυτού του επιπέδου εύκολα μπορεί να κατανοήσει κάποιος αν αναλογιστεί το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές ερμηνεύουν την παραγωγικότητα ως το σημαντικότερο παράγοντα ανταγωνιστικότητας.
- ❖ Τα τελικά αποτελέσματα, τα οποία είναι το εθνικό εισόδημα, η απασχόληση και η ποιότητα ζωής. Ουσιαστικά, αυτό το επίπεδο αποτελεί τους καρπούς των προσπαθειών των προηγούμενων επιπέδων. Τα παραπάνω θα γίνουν πραγματικότητα μόνο αν έχουν τεθεί οι βασικές προϋποθέσεις, έχουν

εφαρμοστεί οι οριζόντιες πολιτικές/εισροές και έχουν συμβάλει τα ενδιάμεσα αποτελέσματα.<sup>145</sup>

Αν και η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο σύλληψης του τρόπου συναρμογής και των στοιχείων της ανταγωνιστικότητας, εντούτοις καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα παραγόντων και συμπυκνώνει τις κυριότερες διαστάσεις της «διεθνούς συναίνεσης» για την ανταγωνιστικότητα. Διαφορετικοί μελετητές βέβαια, μπορεί να εντάξουν έναν ή περισσότερους παράγοντες σε άλλες θεωρητικές κατηγορίες, ανάλογα με το υπόδειγμα που ακολουθούν. Οι αποκλίσεις αυτές είναι αναμενόμενες, αφού η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων είναι τέτοια ώστε να υπονομεύει την υιοθέτηση απλών συνταγών και απλών σχέσεων αιτιότητας. Έτσι για παράδειγμα η ποιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου μπορεί ταυτόχρονα να είναι και μοχλός και αποτέλεσμα μιας ανταγωνιστικής διαδικασίας, ενώ η σχέση μεταξύ κοινωνικής συνοχής και οικονομικής ανάπτυξης κάθε άλλο παρά μονόδρομη μπορεί να θεωρηθεί. Αναγνωρίζοντας τις αμφίδρομες εξαρτήσεις και την ύπαρξη πολλών μηχανισμών ανατροφοδότησης, το ΕΣΑΑ δε θεωρεί την πυραμίδα αυστηρά ιεραρχική, ούτε πιστεύει στην ύπαρξη αυστηρών στεγανών μεταξύ επιπέδων και επιμέρους διαστάσεων.<sup>146</sup>

## **2.7 Η έκθεση παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum (WEF) – Οι δώδεκα πυλώνες της ανταγωνιστικότητας**

Στην ανάλυση που προηγήθηκε, παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για την κατανόηση της έννοιας της ανταγωνιστικότητας. Αυτή η έλλειψη ομοιομορφίας συναντάται επίσης όταν οι ειδικοί θέλουν να τη μετρήσουν. Τα υπάρχοντα μοντέλα, επιλέγουν και κατηγοριοποιούν τους διάφορους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και τους συμπεριλαμβάνουν σε ένα γενικό σύστημα. Έτσι, τα αποτελέσματα μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με το χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης.<sup>147</sup>

Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί υπολογίζουν τους δείκτες ανταγωνιστικότητας και μεταξύ αυτών, το World Economic Forum, το οποίο βάση της προσέγγισης του Porter, η

---

<sup>145</sup> **Lengyel, Imre.** "The pyramid model: enhancing regional competitiveness in Hungary." *Acta Oeconomica* 54.3 (2004): 323-342

<sup>146</sup> Ελληνικό Σύστημα Μέτρησης Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ)

<sup>147</sup> **Bowen, Harry P., and Wim Moesen.** ό.π.

οποία είναι η βάση για τη κατασκευή του Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Index), δημοσιεύει την ετήσια Έκθεση για την Παγκόσμια Ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με την αρχική ιδέα του Klaus Schwab από το 1979 το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) δημοσιεύει τον Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (GCI) που αναπτύχθηκε από τον Xavier Sala-i-Martin σε συνεργασία με το Φόρουμ. Μέχρι το 2007 όπου και σημειώθηκε μία ενημέρωση στη διαδικασία, η μεθοδολογία έχει παραμείνει σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητη. Η ταξινόμηση της ανταγωνιστικότητας παρέχει ένα πλαίσιο δράσης για τις χώρες που επιθυμούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ο Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (GCI) καλύπτει 133 χώρες από όλες τις περιοχές στο κόσμο και συνδυάζει 114 δείκτες, οι οποίοι μετρούν τους παράγοντες, τις πολιτικές και τους θεσμούς που καθορίζουν την παραγωγικότητα μιας χώρας.<sup>148</sup> Παρέχει στους φορείς χάραξης πολιτικής μια σειρά από ποσοτικούς δείκτες που τους επιτρέπουν να αξιολογούν τις επιδόσεις των χωρών τους στους διάφορους τομείς πολιτικής. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του GCI είναι ότι ενσωματώνει στη μέτρηση το στάδιο ανάπτυξης μιας χώρας.<sup>149</sup> Για την κατάρτιση του GCI το WEF, μετρά τις επιδόσεις των χωρών σε 12 βασικούς πυλώνες ανταγωνιστικότητας καθένας από τους οποίους απαρτίζεται από πλήθος μεταβλητών οι οποίες σταθμίζονται με διαφορετικά βάρη, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδεται σε σχέση με την επίτευξη της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Οι πυλώνες ανταγωνιστικότητας του GCI είναι συνοπτικά, οι εξής:

#### 1) Θεσμικό περιβάλλον (Institutions)

Το θεσμικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο του νομικού, κανονιστικού και διοικητικού πλαισίου εντός του οποίου ασκείται η οικονομική δραστηριότητα από τα άτομα, τις επιχειρήσεις και τα κράτη.

#### 2) Υποδομές (Infrastructure)

Η ύπαρξη εκτεταμένου και ικανού δικτύου υποδομών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομίας αλλά και για το καθορισμό των τομέων και των κλάδων που αναπτύσσονται.

---

<sup>148</sup> Schwab, Klaus, and Xavier Sala-i-Martin, eds. "The global competitiveness report 2011-2012." Geneva: World Economic Forum, 2011

<sup>149</sup> World Economic Forum 2015, "The Case for Trade and Competitiveness"

### 3) Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Το WEF αξιολογεί ως σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις αλλά και για το σύνολο της οικονομίας μιας χώρας την ύπαρξη σταθερού μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη μακροοικονομικής σταθερότητας δεν αποτελεί, από μόνη της, ικανό παράγοντα για να αυξήσει τη παραγωγικότητα, αντίθετα η μακροοικονομική ανισορροπία εμποδίζει την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας.

### 4) Υγεία και Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Το WEF θεωρεί ότι η υγεία του εργατικού δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα και τη παραγωγικότητα. Ταυτόχρονα, η ποσότητα και η ποιότητα της βασικής εκπαίδευσης αυξάνουν, ειδικά στις σημερινές συνθήκες υψηλής εξειδίκευσης, την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο να προσαρμόζεται σε πιο προχωρημένες παραγωγικές διαδικασίες και τεχνικές.

### 5) Ανώτατη εκπαίδευση και κατάρτιση

Η ποιοτική ανώτατη εκπαίδευση και κατάρτιση είναι κρίσιμη για οικονομίες που επιθυμούν να μετακινηθούν σε υψηλότερο σημείο της αλυσίδας αξίας (value chain). Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι απαραίτητο μια εθνική οικονομία να διαθέτει μια δεξαμενή καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων οι οποίοι είναι ικανοί να προσαρμόζονται στις αλλαγές και στις εξελισσόμενες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας.

### 6) Αποτελεσματικότητα αγοράς αγαθών

Οι οικονομίες στις οποίες λειτουργεί ο υγιής ανταγωνισμός (δεν υπάρχουν ολιγοπώλια και μονοπώλια), αυξάνουν τη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητά τους και δημιουργούν προϊόντα ικανά να σταθούν επάξια στο διεθνή ανταγωνισμό.

### 7) Αποτελεσματικότητα αγοράς εργασίας

Το WEF προτάσσει ως σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την ύπαρξη ευελιξίας στην αγορά εργασίας. Γενικά, θεωρεί ότι η ευελιξία στην αγορά εργασίας επιτρέπει τη βέλτιστη τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά καθώς και ότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Επίσης, θεωρεί ότι η υψηλή ευελιξία επιτρέπει την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε αναπτυσσόμενους κλάδους με υψηλή ταχύτητα και χαμηλό κόστος καθώς και τη διακύμανση των μισθών χωρίς έντονες κοινωνικές αναταραχές.

#### 8) Ανάπτυξη χρηματοοικονομικής αγοράς

Το WEF θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας την ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου χρηματοοικονομικού τομέα που επιτρέπει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση της οικονομικής δραστηριότητας που κατευθύνεται σε πιο παραγωγικές χρήσεις. Επίσης, αξιολογεί θετικά την ύπαρξη ρυθμιστικού πλαισίου που προστατεύει τους επενδυτές και την ύπαρξη τραπεζικού τομέα που εγγυάται την ασφάλεια και τη διαφάνεια στην οικονομική δραστηριότητα.

#### 9) Τεχνολογική εξειδίκευση

Στο πυλώνα αυτό μετράται η ικανότητα της οικονομίας να απορροφά νέες τεχνολογίες που αυξάνουν τη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός αυτής. Κατά κύριο λόγο ο πυλώνας επικεντρώνεται στις υποδομές στο τομέα των τηλεπικοινωνιών.

#### 10) Μέγεθος αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα διότι έχει ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα δημιουργίας και εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μεγάλες αγορές ευνοούνται από την ύπαρξη ισχυρής εγχώριας ζήτησης.

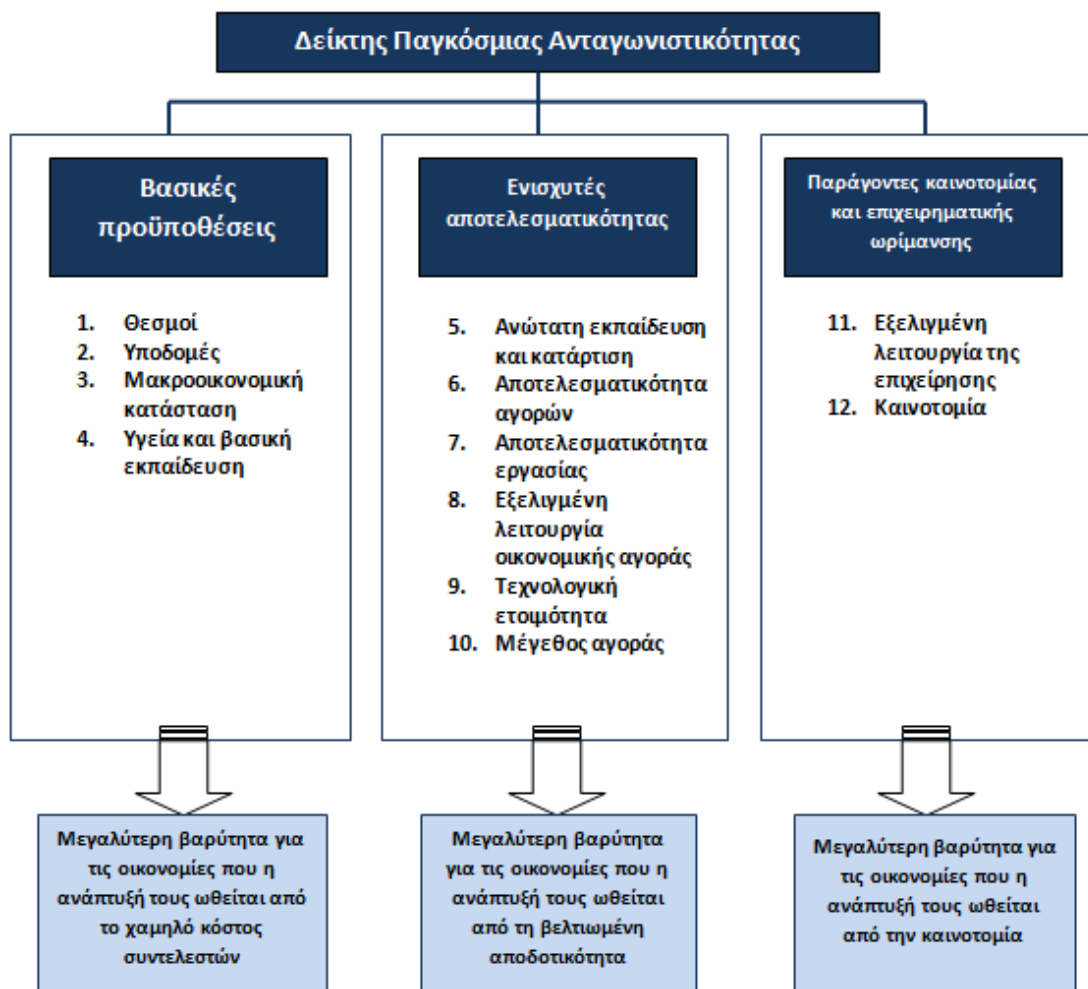
#### 11) Εξειδίκευση βιομηχανικού τομέα – Ποιότητα επιχειρηματικών δικτύων

Ο πυλώνας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για χώρες που βρίσκονται σε ένα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης. Οι χώρες που σημειώνουν υψηλές επιδόσεις σε αυτό το πυλώνα έχουν εξαντλήσει τις βασικές πηγές βελτίωσης παραγωγικότητας και δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα χρησιμοποιώντας νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής και δίκτυα επιχειρήσεων (clusters).

#### 12) Καινοτομία

Ο τελευταίος πυλώνας που χρησιμοποιεί το WEF για να κατηγοριοποιήσει και να καταγράψει την επίδοση των χωρών στο τομέα της ανταγωνιστικότητας είναι ο πυλώνας της τεχνολογικής καινοτομίας. Αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα κυρίως για εκείνες της χώρες και τις επιχειρήσεις που προσεγγίζουν τα όρια της γνώσης στην παραγωγική διαδικασία και άρα μέσω καινοτομιών και νέων προσεγγίσεων επεκτείνουν τη γνώση και αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Αν και οι πυλώνες παρουσιάζονται ξεχωριστά, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα ανίχνευσης της συγκεκριμένης περιοχής όπου μια χώρα θα πρέπει να βελτιωθεί, υπογραμμίζεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Όχι μόνο σχετίζονται μεταξύ τους, αλλά τείνουν να ενισχύουν ο ένας τον άλλον. Για παράδειγμα, η καινοτομία (12<sup>ος</sup> πυλώνας) δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μία χώρα που στερείται του ανθρώπινου κεφαλαίου (5<sup>ος</sup> πυλώνας) και ποτέ δεν θα λάβει χώρα σε οικονομίες με αναποτελεσματικές αγορές (6<sup>ος</sup>, 7<sup>ος</sup> και 8<sup>ος</sup> πυλώνες), χωρίς υποδομές (2<sup>ος</sup> πυλώνας) ή εκπαιδευμένους πολίτες (4<sup>ος</sup> πυλώνας).<sup>150</sup> Όλοι οι πυλώνες έχουν σημασία για όλες τις οικονομίες, αλλά επηρεάζουν το εθνικό οικονομικό περιβάλλον με διαφορετικούς τρόπους. Εξαρτάται από το στάδιο ανάπτυξης της αναλυθείσας χώρας.<sup>151</sup>



**Διάγραμμα 2.7 :** Η δομή του Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας

<sup>150</sup> **Önsel, Şule, et al.**, "A new perspective on the competitiveness of nations." *Socio-Economic Planning Sciences* 42.4 (2008): 221-246

<sup>151</sup> **Ulman, Simona-Roxana.** "Corruption and national competitiveness in different stages of country development." *Procedia Economics and Finance* 6 (2013): 150-160

Πηγή: World Economic Forum, “The case for trade and competitiveness”, 2015

Οι πυλώνες ανταγωνιστικότητας, όπως υποδηλώνει το διάγραμμα 2.7, ομαδοποιούνται και αυτοί με τη σειρά τους σε τρεις βασικές κατηγορίες, υπο - δείκτες:

- Οι βασικές προϋποθέσεις που περιλαμβάνουν το θεσμικό περιβάλλον, τις υποδομές, τη μακροοικονομική σταθερότητα και την υγεία & πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αποτελούν το κλειδί για τις οικονομίες με γνώμονα τους παράγοντες. Κατά το στάδιο αυτό (factor-driven stage), βασικοί παράγοντες όπως το χαμηλό εργατικό κόστος και οι μη επεξεργασμένοι φυσικοί πόροι είναι οι κυρίαρχες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες ανταγωνίζονται όσον αφορά τη τιμή και έχουν περιορισμένους ρόλους στην αλυσίδα αξίας.
- Οι ενισχυτές της αποτελεσματικότητας, που περιλαμβάνουν την ανώτερη εκπαίδευση/κατάρτιση, την αποτελεσματικότητα αγοράς εργασίας, την αποτελεσματικότητα αγοράς αγαθών, την ανάπτυξη χρηματοοικονομικής αγοράς, την τεχνολογική ετοιμότητα και το μέγεθος αγοράς, αποτελούν το κλειδί για τις οικονομίες με γνώμονα τις επενδύσεις. Κατά το στάδιο αυτό (investment-driven stage), η αποδοτικότητα στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται η κυρίαρχη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μεγάλες επενδύσεις στην αποδοτική δομή, ισχυρά επενδυτικά κίνητρα και καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια επιτρέπουν σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας είναι η πιο σημαντική εταιρική προτεραιότητα. Οι εταιρείες πρέπει επίσης να αρχίσουν να αυξάνουν την επαγγελματικότητά τους στη διαχείριση, να δημιουργούν την ικανότητα απορρόφησης της τεχνολογίας και να ξεπεράσουν την εξάρτησή τους από τις εξαγωγές σε λίγες, προηγμένες αγορές του εξωτερικού.
- Η καινοτομία και η επιχειρηματική ωριμότητα, που περιλαμβάνει την επιχειρηματική ωριμότητα και την καινοτομία, αποτελεί το κλειδί για τις οικονομίες με γνώμονα την καινοτομία. Κατά το στάδιο αυτό (innovation-driven stage), η ικανότητα να παράγουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας τις πιο προηγμένες μεθόδους γίνεται η κυρίαρχη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτύχουμε σε μια οικονομία υψηλού εισοδήματος, είναι απαραίτητο να προχωρήσουμε στο στάδιο με γνώμονα τη καινοτομία.



## 2.8 Η ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας – ΚΠΕ

Η Έκθεση για την Παγκόσμια Ανταγωνιστικότητα (GCR Global Competitiveness Report) 2015-2016 πραγματοποιήθηκε σε μια κρίσιμη στιγμή για την παγκόσμια οικονομία. Από τη μία πλευρά, η οικονομική κατάσταση χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλά ποσοστά ανεργίας, χαμηλή αύξηση της παραγωγικότητας και την υποτονική οικονομική ανάπτυξη, η οποία θα μπορούσε ακόμα να εκτροχιαστεί από αβεβαιότητες, όπως είναι για παράδειγμα οι γεωπολιτικές εντάσεις, η μελλοντική πορεία των αναδυόμενων αγορών, οι τιμές της ενέργειας, καθώς και οι αλλαγές νομίσματος. Από την άλλη πλευρά, μερικές πρόσφατες εξελίξεις οδηγούν σε ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον, τη λεγόμενη τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και νέους τρόπους κατανάλωσης, όπως η κοινή χρήση οικονομίας που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα άλλο κύμα σημαντικών καινοτομιών, το οποίο με τη σειρά του ωθεί στην ανάπτυξη.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας κατάταξης της ανταγωνιστικότητας που δημοσιεύτηκε στην ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum, “Global Competitiveness Report 2015-2016” (πίνακας 2.3). Η φετινή έκθεση προσφέρει μια επισκόπηση της απόδοσης της ανταγωνιστικότητας 140 οικονομιών και ως εκ τούτου εξακολουθεί να είναι η πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση του είδους της. Επίσης, περιέχει ένα λεπτομερές προφίλ από κάθε μία από τις οικονομίες που περιλαμβάνονται σ’ αυτήν. Από τη μελέτη λοιπόν της έκθεσης (πίνακας: 2.3), παρατηρείται ότι οι περισσότερες προηγμένες οικονομίες έχουν ανακτήσει τα επίπεδα της ανταγωνιστικότητας που κατείχαν προ κρίσης. Όπως και τα προηγούμενα χρόνια, καταλαμβάνουν όλες τις κορυφαίες θέσεις στη κατάταξη. Ωστόσο, ορισμένες ανισότητες παραμένουν, με κάποιες Ανατολικές και Νότιες Ευρωπαϊκές χώρες να καταλαμβάνουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες σε αυτή την ομάδα: πιο αξιοσημείωτη είναι η Ελλάδα, η οποία στην 81η θέση είναι η λιγότερο ανταγωνιστική οικονομία αυτής της ομάδας.

Επιδόσεις, που δεν της επιτρέπουν να βελτιώσει τη θέση της στο διεθνές οικονομικό χάρτη, εξακολουθεί να εμφανίζει η Ελλάδα σε θέματα ανταγωνιστικότητας. Η χώρα παραμένει στάσιμη στην 81η θέση μεταξύ 140 κρατών ανά τον κόσμο, σύμφωνα με την έκθεση του World Economic Forum, “Global Competitiveness Report 2015-2016”. Αντίστοιχη επίδοση κατέγραψε η Ελλάδα και στην προηγούμενη αξιολόγηση (Global Competitiveness Report 2014-2015), καταλαμβάνοντας την 81η θέση μεταξύ 144

χωρών, ενώ ένα χρόνο νωρίτερα βρισκόταν στην 91η θέση της σχετικής κατάταξης. Μάλιστα, όπως ήδη αναφέρθηκε, η ελληνική οικονομία αξιολογείται ως η λιγότερο ανταγωνιστική μεταξύ των θεωρούμενων ως προηγμένων οικονομιών του πλανήτη.

Τα πρωτεία σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας κατέχει η Ελβετία, η οποία με βαθμολογία 5,76 διατηρεί την πρώτη θέση για έβδομη συνεχή χρονιά, με ισχυρές επιδόσεις σε όλους τους επιμέρους τομείς, που αξιολογεί το World Economic Forum. Στη δεύτερη κατά σειρά θέση, εξακολουθεί να βρίσκεται η Σιγκαπούρη (με βαθμολογία 5,68), ακολουθούμενη από τις ΗΠΑ, που όπως και πέρσι κατατάσσονται στην τρίτη θέση με βαθμολογία 5,61, με τη Γερμανία να έπεται στην τέταρτη θέση με 5,53 βαθμούς, βελτιώνοντας την κατάταξη της από την προηγούμενη επίδοση της πέμπτης θέσης. Τη «πεντάδα» με τις πιο ανταγωνιστικές οικονομίες του κόσμου, ολοκληρώνει μία άλλη ευρωπαϊκή χώρα, η Ολλανδία, συγκεντρώνοντας 5,50 βαθμούς, που την ανεβάζει στην πέμπτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης από την όγδοη κατά την περασμένη αξιολόγηση. Μία θέση μεταξύ των πρώτων δέκα κορυφαίων χωρών του κόσμου σε θέματα ανταγωνιστικότητας κατέχουν, επίσης, η Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ, η Φινλανδία, η Σουηδία και η Μεγάλη Βρετανία. Η Ελλάδα, με βαθμολογία 4,02 απέχει “έτη φωτός” από την κατέχουσα σε παγκόσμια πρωτεία, σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας, Ελβετία.

Η φετινή αξιολόγηση του “Global Competitiveness Report 2015-2016” εντοπίζει ένα συσχετισμό μεταξύ των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών χωρών και εκείνων που είτε έχουν αντέξει την παγκόσμια οικονομική κρίση, είτε είχαν μια άμεση “ανάρρωση” από αυτή. Γεγονός που αποδεικνύει το λόγο που η Ελλάδα αδυνατεί να εμφανίσει υψηλό δείκτη ανταγωνιστικότητας αποτελεί σε μεγάλο βαθμό η παρατεταμένη οικονομική κρίση που μαστίζει τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας και από την οποία δεν έχει “αναρρώσει” ακόμη. Οι παράγοντες, που εμποδίζουν την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και στερούν πόντους από την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, είναι κατά κύριο λόγο η αδυναμία πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η αναποτελεσματική κυβερνητική γραφειοκρατία, η αστάθεια των πολιτικών που εφαρμόζονται, η περιπλοκότητα του φορολογικού πλαισίου και η διαφθορά. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση εξακολουθεί να είναι η κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη στις περισσότερες από αυτές τις οικονομίες, με τις Ηνωμένες Πολιτείες να αντιπροσωπεύει μια θετική εξαίρεση, είναι τώρα κοντά στα προ-κρίσης επίπεδα όσον αφορά την πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Στο άλλο άκρο του φάσματος, βρίσκεται η χρηματοδότηση της ευρωζώνης η οποία είναι πολύ πιο δύσκολο να έχει την πρόσβαση

όπως ήταν πριν από οκτώ χρόνια, υπογραμμίζοντας έτσι έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιβράδυνσης της ανάπτυξης της ηπείρου.

**Πίνακας 2.3 :** Η Κατάταξη της Έκθεσης του WEF για το 2015-2016

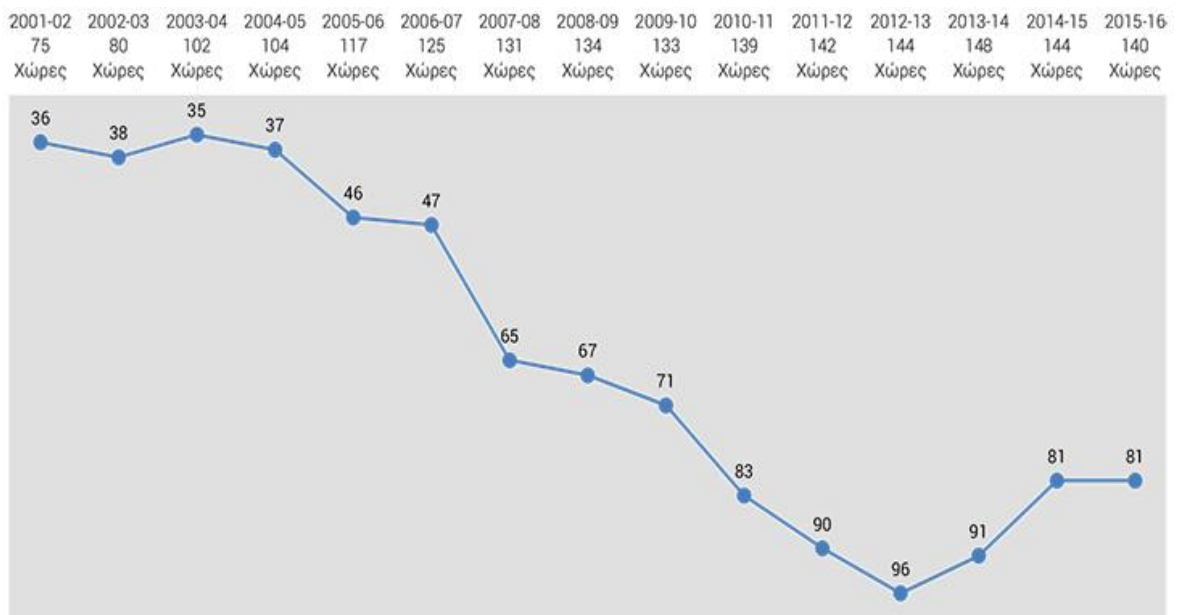
GCI 2015 - 2016				GCI 2014 - 2015				GCI 2015 - 2016				GCI 2014 - 2015			
ΧΩΡΑ/ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ <sup>1</sup>	ΚΑΤΑΤΑΞΗ <sup>2</sup>	+/-	ΧΩΡΑ/ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ <sup>1</sup>	ΚΑΤΑΤΑΞΗ <sup>2</sup>	+/-	ΧΩΡΑ/ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ <sup>1</sup>	ΚΑΤΑΤΑΞΗ <sup>2</sup>	+/-	ΧΩΡΑ/ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ <sup>1</sup>	ΚΑΤΑΤΑΞΗ <sup>2</sup>	+/-
1	Ελβετία	5,76	1	0	71	Μποτσουάνα	4,19	74	3						
2	Σιγκαπούρη	5,68	2	0	72	Μαρόκο	4,17	72	0						
3	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	5,61	3	0	73	Ουρουγουάη	4,09	80	7						
4	Γερμανία	5,53	5	1	74	Ιράν	4,09	83	9						
5	Ολλανδία	5,50	8	3	75	Βραζιλία	4,08	57	-18						
6	Ιαπωνία	5,47	6	0	76	Εκουαδόρ	4,07	Δ/Δ	-						
7	Χονγκ Κονγκ	5,46	7	0	77	Κροατία	4,07	77	0						
8	Φινλανδία	5,45	4	-4	78	Γουατεμάλα	4,05	78	0						
9	Σουηδία	5,43	10	1	79	Ουκρανία	4,03	76	-3						
10	Ηνωμένο Βασίλειο	5,43	9	-1	80	Τατζικιστάν	4,03	91	11						
11	Νορβηγία	5,41	11	0	81	Ελλάδα	4,02	81	0						
12	Δανία	5,33	13	1	82	Αρμενία	4,01	85	3						
13	Καναδάς	5,31	15	2	83	Λάος	4,00	93	10						
14	Κατάρ	5,30	16	2	84	Μολδαβία	4,00	82	-2						
15	Ταϊβάν, Κίνα	5,28	14	-1	85	Ναμίμπια	3,99	88	3						
16	Νέα Ζηλανδία	5,25	17	1	86	Τζαμάικα	3,97	86	0						
17	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	5,24	12	-5	87	Αλγερία	3,97	79	-8						
18	Μαλαισία	5,23	20	2	88	Ονδούρα	3,95	100	12						
19	Βέλγιο	5,20	18	-1	89	Τρινιδάδ και Τομπάγκο	3,94	89	0						
20	Λουξεμβούργο	5,20	19	-1	90	Καμπότζη	3,94	95	5						
21	Αυστραλία	5,15	22	1	91	Ακτή Ελεφαντοστού	3,93	115	24						
22	Γαλλία	5,13	23	1	92	Τυνησία	3,93	87	-5						
23	Αυστρία	5,12	21	-2	93	Αλβανία	3,93	97	4						
24	Ιρλανδία	5,11	25	1	94	Σερβία	3,89	94	0						
25	Σαουδική Αραβία	5,07	24	-1	95	Ελ Σαλβαδόρ	3,87	84	-11						
26	Δημοκρατία της Κορέας	4,99	26	0	96	Σόμπια	3,87	96	0						
27	Ισραήλ	4,98	27	0	97	Σευχέλλες	3,86	92	-5						
28	Κίνα	4,89	28	0	98	Άγιος Δομίνικος	3,86	101	3						
29	Ισλανδία	4,83	30	1	99	Κένυα	3,85	90	-9						
30	Εσθονία	4,74	29	-1	100	Νεπάλ	3,85	102	2						
31	Τσεχία	4,69	37	6	101	Λίβανος	3,84	113	12						
32	Ταϊλάνδη	4,64	31	-1	102	Κιργιστάν	3,83	108	6						
33	Ισπανία	4,59	35	2	103	Γκαμπόν	3,83	106	3						
34	Κουβέιτ	4,59	40	6	104	Μογγολία	3,81	98	-6						
35	Χιλή	4,58	33	-2	105	Μπουτάν	3,80	103	-2						
36	Λιθουανία	4,55	41	5	106	Αργεντινή	3,79	104	-2						
37	Ινδονησία	4,52	34	-3	107	Μπαγκλαντές	3,76	109	2						
38	Πορτογαλία	4,52	36	-2	108	Νικαράγουα	3,75	99	-9						
39	Μπαχρέιν	4,52	44	5	109	Αιθιοπία	3,75	118	9						
40	Αζερμπαϊτζάν	4,50	38	-2	110	Σενεγάλη	3,73	112	2						
41	Πολωνία	4,49	43	2	111	Βοσνία και Ερζεγοβίνη	3,71	Δ/Δ	-						
42	Καζακιστάν	4,49	50	8	112	Πράσινο Ακρωτήριο	3,70	114	2						
43	Ιταλία	4,46	49	6	113	Λεσότο	3,70	107	-6						
44	Λετονία	4,45	42	-2	114	Καμερούν	3,69	116	2						
45	Ρωσία	4,44	53	8	115	Ουγκάντα	3,66	122	7						
46	Μαυρίκιος	4,43	39	-7	116	Αίγυπτος	3,66	119	3						
47	Φιλιππίνες	4,39	52	5	117	Βολιβία	3,60	105	-12						
48	Μάλτα	4,39	47	-1	118	Παραγουάη	3,60	120	2						
49	Νότια Αφρική	4,39	56	7	119	Γκάνα	3,58	111	-8						
50	Παναμάς	4,38	48	-2	120	Τανζανία	3,57	121	1						
51	Τουρκία	4,37	45	-6	121	Γουιάνα	3,56	117	-4						
52	Κόστα Ρίκα	4,33	51	-1	122	Μπενίν	3,55	Δ/Δ	-						
53	Ρουμανία	4,32	59	6	123	Γκάμπια	3,48	125	2						
54	Βουλγαρία	4,32	54	0	124	Νιγηρία	3,46	127	3						
55	Ινδία	4,31	71	16	125	Ζιμπάμπουε	3,45	124	-1						
56	Βιετνάμ	4,30	68	12	126	Πακιστάν	3,45	129	3						
57	Μεξικό	4,29	61	4	127	Μάλι	3,44	128	1						
58	Ρουάντα	4,29	62	4	128	Ζουαζιλάνδη	3,40	123	-5						
59	Σλοβενία	4,28	70	11	129	Λιβερία	3,37	Δ/Δ	-						
60	ΠΓΔΜ (FYROM)	4,28	63	3	130	Μαδαγασκάρη	3,32	130	0						
61	Κολομβία	4,28	66	5	131	Μιανμάρ	3,32	134	3						
62	Ομάν	4,25	46	-16	132	Βενεζουέλα	3,30	131	-1						
63	Ουγγαρία	4,25	60	-3	133	Μοζαμβίκη	3,20	133	0						
64	Ιορδανία	4,23	64	0	134	Αϊτή	3,18	137	3						
65	Κύπρος	4,23	58	-7	135	Μαλάουι	3,15	132	-3						
66	Γεωργία	4,22	69	3	136	Μπουρούντι	3,11	139	3						
67	Σλοβακία	4,22	75	8	137	Σιέρα Λεόνε	3,06	138	1						
68	Σρι Λάνκα	4,21	73	5	138	Μαυριτανία	3,03	141	3						
69	Περου	4,21	65	-4	139	Τσαντ	2,96	143	4						
70	Μαυροβούνιο	4,20	67	-3	140	Γουινέα	2,84	144	4						

■ Αναπτυγμένες Οικονομίες   
■ Μέση Ανατολή & Βόρεια Αφρική   
■ Ασία: Αναδυόμενες & Αναπτυσσόμενες   
■ Λατινική Αμερική & Καραϊβική   
■ Κοινοπολιτεία Ανεξαρτήτων Κρατών   
■ Ευρώπη: Αναδυόμενες & Αναπτυσσόμενες   
■ Υποσαχάρια Αφρική   
XX Χώρα της Ε.Ε. των 28

Πηγή: World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2015-2016”, 2015

## 2.8.1 Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας για την Ελλάδα το 2015 – 2016: Οι πυλώνες

Η ανάλυση των στοιχείων του Global Competitiveness Report 2015-2016 αναδεικνύει κάποια θετικά στοιχεία για επιμέρους τομείς, στους οποίους η Ελλάδα καταφέρνει να καταλάβει μία “αξιοπρεπή” θέση στον παγκόσμιο χάρτη. Σύμφωνα με τη βαθμολογία της χώρας στους 12 πυλώνες, που συγκροτούν τον Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας, η Ελλάδα καταγράφει θετικές επιδόσεις στους Πυλώνες “Υποδομές” (34η θέση), “Τεχνολογική Ετοιμότητα” (36η θέση), “Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση” (41η θέση), “Τριτοβάθμια Εκπαίδευση & Κατάρτιση” (43η θέση) και “Μέγεθος Αγοράς” (52η θέση). Ειδικά όσον αφορά στη “Τεχνολογική Ετοιμότητα” (διαθεσιμότητα τεχνολογιών και κυρίως υποδομές - χρήση Διαδικτύου) η Ελλάδα έχει μια πολύ καλή επίδοση σε πολλούς από τους επιμέρους τομείς.



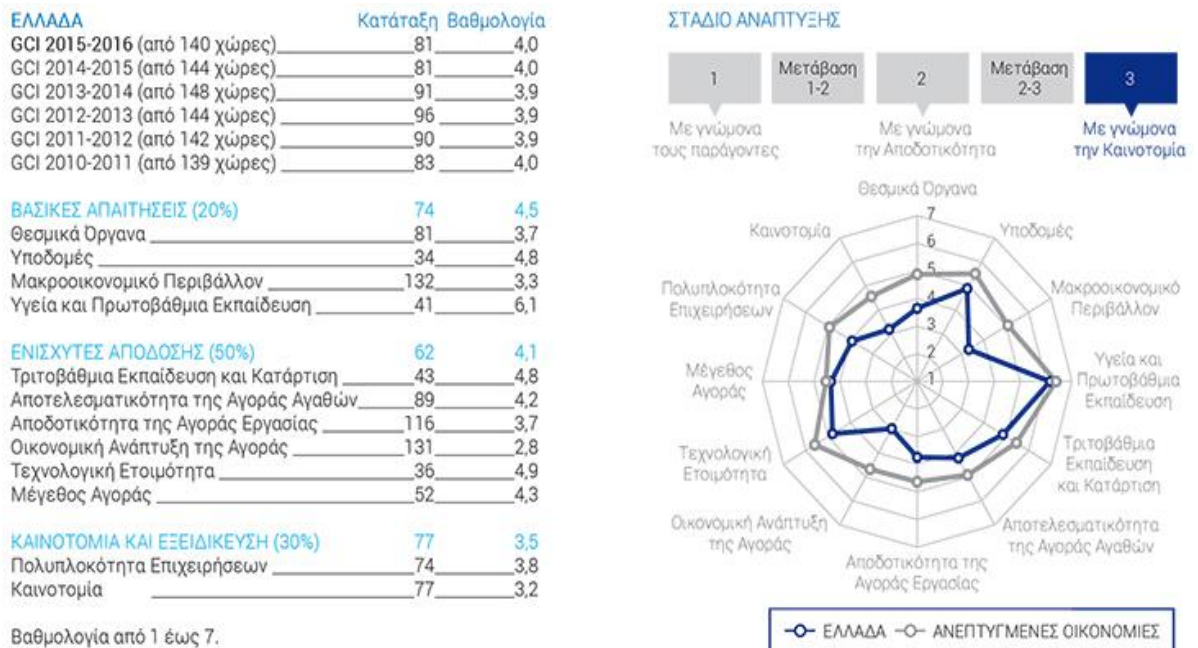
**Διάγραμμα 2.8 :** Κατάταξη της Ελλάδας

Πηγή: World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2015 – 2016”, 2015

Σε αντίθεση με τις θετικές επιδόσεις που σημειώνει η χώρα στους προαναφερθέντες πυλώνες, υπάρχουν πυλώνες στους οποίους δεν κατορθώνει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, στο Πυλώνα “Καινοτομία” η Ελλάδα βρίσκεται στην 77η θέση και στο Πυλώνα “Θεσμικά Όργανα” στην 74η. Χειρότερη είναι η εικόνα στο Πυλώνα “Μακροοικονομικό Περιβάλλον”, όπου η Ελλάδα “φλερτάρει” με τις τελευταίες

θέσεις της κατάταξης, καταλαμβάνοντας την 132η. Αντίστοιχα, κακή είναι και η επίδοση της Ελλάδας στο Πυλώνα “Οικονομική Ανάπτυξη της Αγοράς”, καθώς κατέχει την 131η θέση στη παγκόσμια λίστα. Αναφορικά με το Πυλώνα “Αποδοτικότητα Αγοράς Εργασίας”, η χώρα βρίσκεται στην 116η θέση διεθνώς, ενώ για τις επιδόσεις της στο πυλώνα “Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών” αξιολογείται με την 89η θέση.

**Πίνακας 2.4 :** Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας για την Ελλάδα



Πηγή: World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2015 – 2016”, 2015

Συνολικά, το World Economic Forum παρουσιάζει αναλυτικά τις επιδόσεις των χωρών σε τρεις θεματικές: “Βασικές απαιτήσεις”, “Ενισχυτές Απόδοσης” και “Καινοτομία και Πολυπλοκότητα Παραγόντων” (σ.σ. κάθε μία από αυτές τις θεματικές αναλύεται σε μια σειρά από επιμέρους Πυλώνες και ειδικές κατηγορίες). Στην κατηγορία των «**Βασικών Απαιτήσεων**» η Ελλάδα καταλαμβάνει, διεθνώς, την 89η θέση μεταξύ 140 χωρών. Στους επιμέρους Πυλώνες, που εξετάζονται στη συγκεκριμένη κατηγορία, η Ελλάδα έχει τις εξής επιδόσεις: “Θεσμικά Όργανα” 81η θέση, “Υποδομές” 34η, “Μακροοικονομικό περιβάλλον” 132η, “Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση” 41η θέση. Σε ό,τι αφορά τη θεματική «**Ενισχυτές Απόδοσης**», η Ελλάδα πετυχαίνει, στη συνολική κατάταξη, μια καλύτερη επίδοση, καταλαμβάνοντας την 62η θέση. Στους επιμέρους πυλώνες, που συγκροτούν τη συγκεκριμένη κατηγορία, η εικόνα για την

Ελλάδα έχει ως εξής: “Τριτοβάθμια Εκπαίδευση & Κατάρτιση” 43η θέση, “Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών” 89η θέση, “Αποδοτικότητα Αγοράς Εργασίας” 116η θέση, “Οικονομική Ανάπτυξη της Αγοράς” 131η θέση, “Τεχνολογική Ετοιμότητα” 39η θέση και “Μέγεθος Αγοράς” 52η θέση. Τέλος, στη θεματική **«Καινοτομία και Πολυπλοκότητα Παραγόντων»**, στο μεν Πυλώνα “Επιχειρηματική Κουλτούρα Επιχειρήσεων”, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 74η θέση στο δε Πυλώνα, που αφορά την “Καινοτομία” στην 77η.

## 2.8.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ)

Οκτώ χρόνια μετά την έναρξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι συνέπειές της είναι ακόμη αισθητές σε όλο το κόσμο. Η ανάκαμψη ήταν λιγότερο ισχυρή, περισσότερο αβέβαιη και πήρε περισσότερο χρόνο από ότι αναμενόταν, γεγονός που αποδεικνύεται από τη χαμηλή οικονομική ανάπτυξη, χαμηλή παραγωγικότητα, και υψηλή ανεργία. Οι συνέπειες από τους χαμηλούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, που αναφέρθηκαν στην παραπάνω ανάλυση, είναι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό ανεργίας, η διατήρηση του πληθωρισμού σε υψηλό επίπεδο και το πιο σημαντικό, η πτώση του βιοτικού επιπέδου. Εν όψει των αρνητικών αυτών φαινομένων, αποδεικνύεται η σημασία της ανταγωνιστικότητας, η οποία νοείται ως ο οδηγός της υψηλότερης παραγωγικότητας, η στήριξη της ανάπτυξης και της οικονομικής ανθεκτικότητας. Η κρίση είναι μια ισχυρή υπενθύμιση ότι η ανταγωνιστικότητα «μετράει». Μεταρρυθμίσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα, είναι ο μόνος δρόμος προς τα εμπρός.

Η επιτακτική ανάγκη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην εποχή μας εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί στο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελούν τους λεγόμενους «κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας» και είναι οι εξής.<sup>152</sup>

### 1. Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και καλύπτει όχι μόνο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός είδους, αλλά και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα προϊόν πιο εύχρηστο, τα αισθητικά χαρακτηριστικά που το κάνουν πιο

<sup>152</sup> Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Λαγοδήμος Αθανάσιος Γ., “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων”, Β’ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη 2007

ελκυστικό, η ευκολία και η ταχύτητα συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών και η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών μετά τη πώληση του προϊόντος.

## 2. Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής

Η δυνατότητα παραγωγής και διανομής σε χαμηλό κόστος διαμορφώνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό, κατά κανόνα απαιτεί καλές επιδόσεις στην απασχόληση των μέσων παραγωγής και πάνω από όλα το περιορισμό σε κάθε μορφής σπατάλη. Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να καλύπτει όλους τους συντελεστές παραγωγής, δηλαδή την εργασία, τα υλικά, το κεφάλαιο και την ενέργεια. Αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο με καλύτερη τεχνολογία, αλλά και με καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και με καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

## 3. Η ικανότητα για καινοτομίες

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον παρατηρούνται συχνές μεταβολές που αφορούν την είσοδο νέων ανταγωνιστών, την εφαρμογή νέων μορφών τεχνολογίας που βελτιώνουν προϊόντα και διαδικασίες, τη συμπίεση του κύκλου ζωής για πολλά προϊόντα και το τρόπο οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι παραπάνω μεταβολές και συνεχείς εξελίξεις τροφοδοτούνται από συχνές καινοτομίες, δηλαδή από την εισαγωγή νέων προϊόντων και μεθόδων παραγωγής, τρόπων διανομής και αγοράς, μεθόδων πληρωμής, κ.α.

## 4. Η επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Για να επιτύχει μία επιχείρηση στο σημερινό περιβάλλον με τις ραγδαίες αλλαγές, είναι απαραίτητη η ευελιξία. Χάρη σε αυτό το στοιχείο είναι δυνατές οι απαιτούμενες συνεχείς προσαρμογές στις αλλαγές των προτιμήσεων της αγοράς, στις εξελίξεις της τεχνολογίας και στην αντιμετώπιση των νέων ανταγωνιστών που διεκδικούν αυξημένο μερίδιο αγοράς.

Τη σημαντικότητα των παραπάνω κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας αποδεικνύει η βελτίωση των θέσεων ανταγωνιστικότητας που γνωρίζουν οι χώρες που τους εφήρμοσαν. Όπως επισημαίνει το Global Competitiveness Report 2015-2016, στην Ευρώπη, η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Γαλλία έχουν κάνει σημαντικά βήματα

προς την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οικονομιών τους. Χάρη στη λήψη μεταρρυθμιστικών μέτρων, που αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργίας των αγορών, η Ισπανία και η Ιταλία ανέβηκαν κατά δύο και έξι θέσεις, αντίστοιχα, στη διεθνή κατάταξη. Ανάλογες βελτιώσεις πέτυχαν η Γαλλία (22η) και η Πορτογαλία (38η). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει όλες οι χώρες να ενσωματώνουν τους παραπάνω παράγοντες κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

### 2.8.3 Χρυσοί κανόνες ανταγωνιστικότητας

Επιπρόσθετα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ανταγωνιστικότητας, υπάρχουν οι λεγόμενοι «χρυσοί κανόνες ανταγωνιστικότητας» η εφαρμογή των οποίων κάνει τις χώρες να γίνουν ή να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι χρυσοί κανόνες της Ανταγωνιστικότητας είναι οι εξής.<sup>153</sup>

1. Δημιουργήστε ένα σταθερό και προβλέψιμο νομοθετικό περιβάλλον
2. Οι εργασίες σχετικά με μια ευέλικτη και ελαστική οικονομική δομή
3. Επενδύστε σε παραδοσιακές και τεχνολογικές υποδομές
4. Προωθήστε τις ιδιωτικές αποταμιεύσεις και τις εγχώριες επενδύσεις
5. Αναπτύξτε την επιθετικότητα στις διεθνείς αγορές καθώς και την ελκυστικότητα στις άμεσες ξένες επενδύσεις
6. Έμφαση στη ποιότητα, τη ταχύτητα και τη διαφάνεια στη κυβέρνηση και τη διοίκηση
7. Διατήρηση μιας σχέσης ανάμεσα στο επίπεδο μισθών, τη παραγωγικότητα και τη φορολογία
8. Διατηρήστε το κοινωνικό ιστό με τη μείωση των ανισοτήτων των μισθών και την ενίσχυση της μεσαίας τάξης
9. Επενδύστε σημαντικά στην εκπαίδευση, ειδικά στο δευτερογενή επίπεδο και στη δια βίου εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού
10. Εξισορρόπηση των οικονομιών της εγγύτητας και της παγκοσμιότητας για να διασφαλίσει τη σημαντική δημιουργία πλούτου, διατηρώντας παράλληλα τα συστήματα αξιών που επιθυμούν οι πολίτες

---

<sup>153</sup> Garelli, Stéphane. ό.π.



## 2.9 Προς μια νέα προσέγγιση για την ανταγωνιστικότητα: «Αειφόρος ανταγωνισμός» - στρατηγική της Λισαβόνας

Οι αρχηγοί των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης υιοθέτησαν τη «Στρατηγική της Λισαβόνας», κατά τη διάρκεια του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας το Μάρτιο του 2000. Η Στρατηγική προέκυψε από τη βούληση να δοθεί μια νέα ώθηση στις κοινοτικές πολιτικές, σε μια περίοδο κατά την οποία η οικονομική συγκυρία ήταν η πλέον ευοίωνη στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική της Λισαβόνας, στηριζόταν στην ανάγκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της, ενισχύοντας συγχρόνως τη κοινωνική συνοχή, για την αντιμετώπιση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογικής αλλαγής και της γήρανσης του πληθυσμού. Αρχικά, λόγω της ευνοϊκής οικονομικής κατάστασης, η πλήρης απασχόληση φαινόταν εφικτός στόχος το 2000. Ωστόσο, εξαιτίας της επιβράδυνσης της οικονομίας και των διαρθρωτικών δυσκολιών που αντιμετώπισαν τα κράτη-μέλη, η Ευρωπαϊκή Ένωση καθυστέρησε να επιτύχει αυτόν το στόχο. Η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση που άρχισε το 2008 οδήγησε σε σημαντικές απώλειες θέσεων απασχόλησης και του δυναμικού της παραγωγής.<sup>154</sup>

Ως φυσικό αποτέλεσμα της εμφανιζόμενης κρίσης, η στρατηγική της Λισαβόνας δεν κατόρθωσε να πραγματοποιήσει τους στόχους που είχε θέσει για το χρονικό διάστημα 2000-2010. Κατά την αναθεώρηση της στρατηγικής της Λισαβόνας, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 26 Μαρτίου του 2010, ενέκρινε τη στρατηγική «Ευρώπη 2020», την οποία πρότεινε η Επιτροπή στις 3 Μαρτίου του 2010 και αποτελεί τη νέα ευρωπαϊκή στρατηγική για την επόμενη δεκαετία (2011-2020). Η Ευρώπη 2020 θέτει ως πρωταρχικό στόχο να καταστήσει την ΕΕ μια βιώσιμη οικονομία χωρίς αποκλεισμούς που θα προσφέρει υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και κοινωνικής συνοχής<sup>155</sup> και επικεντρώνεται σε βασικούς τομείς που απαιτείται δράση για την ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης.<sup>156</sup> Στηρίζεται σ' έναν ενισχυμένο συντονισμό της κοινωνικο-οικονομικής πολιτικής, και είναι οργανωμένη σε τρεις προτεραιότητες, οι οποίες αναμένεται να αλληλοενισχύονται:

<sup>154</sup> **Balkyte, Audrone, and Manuela Tvaronavičiene.** ό.π.

<sup>155</sup> [http://ec.europa.eu/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/index_el.htm)

<sup>156</sup> **Χίου – Μανιατοπούλου Θεοδώρα,** “Η μεταρρυθμιστική συνθήκη της Λισαβόνας”, Εκδόσεις Παπαζήση 2008

- Έξυπνη ανάπτυξη - «ενίσχυση της γνώσης, της καινοτομίας και της εκπαίδευσης ως κινητήριες δυνάμεις της μελλοντικής μας ανάπτυξης»
- Αειφόρος ανάπτυξη - «προώθηση μιας πιο αποδοτικής στη χρήση πόρων, πιο πράσινης και πιο ανταγωνιστικής οικονομίας»
- Χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη - «προώθηση μιας οικονομίας με υψηλή απασχόληση που θα επιτυγχάνει κοινωνική και εδαφική συνοχή»

Η στρατηγική προσδιορίζει πέντε πρωταρχικούς στόχους που θα πρέπει να λάβει η Ευρωπαϊκή Ένωση για να τονώσει την ανάπτυξη και την απασχόληση.<sup>157</sup> Αυτές είναι:

1. Να αυξήσει το ποσοστό απασχόλησης του πληθυσμού ηλικίας 20-64 ετών
2. Να επιτύχει το στόχο της επένδυσης του 3% του ΑΕΠ στην Ε & Α, ιδίως με τη βελτίωση των συνθηκών για τις επενδύσεις Ε & Α από τον ιδιωτικό τομέα, και να αναπτύξει ένα νέο δείκτη για τη παρακολούθηση της καινοτομίας.
3. Να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, να αυξήσει το μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στη τελική κατανάλωση ενέργειας και να επιτευχθεί μια αύξηση της ενεργειακής απόδοσης.
4. Να μειώσει το ποσοστό των ατόμων που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο και να αυξήσει το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 30-34 ετών που έχει ολοκληρώσει τη τριτοβάθμια εκπαίδευση.
5. Να μειωθεί ο αριθμός των Ευρωπαίων που ζουν κάτω από τα εθνικά όρια φτώχειας.

Βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει αποσύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης από τη χρήση των πόρων, αποτελεσματική χρήση των πόρων, βιώσιμη και ανταγωνιστική οικονομία, μια δίκαιη κατανομή του κόστους και τα οφέλη και αξιοποίηση του ηγετικού ρόλου της Ευρώπης στον αγώνα δρόμου για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών και τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων των πράσινων τεχνολογιών.

<sup>157</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Europe\\_2020](https://en.wikipedia.org/wiki/Europe_2020)

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση:

**Porter, Michael E.** "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985." New York: FreePress (1992)

**Hitt Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson.** "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason (2009)

**Blair, John P.** "How local competition for economic activity affects national competitiveness." *Competitiveness Review: An International Business Journal* 14.1/2 (2004): 18-25

**Önsel, Şule, et al.,** "A new perspective on the competitiveness of nations." *Socio-Economic Planning Sciences* 42.4 (2008): 221-246

**Stanickova, Michaela.** "Classifying the EU Competitiveness Factors Using Multivariate Statistical Methods." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 313-320

**Gardiner B., Martin R. and Tyler P.,** "Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions", *Regional Studies* (2004), 1037- 1059

**Garbarski, L.,** "Marketing Management for small and medium enterprise", 1999

**Flak, Olaf, and Grzegorz Glód.** "Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 608-631

**Balkyte, Audrone, and Manuela Tvaronavičiene.** "Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness"." *Journal of Business Economics and Management* 11.2 (2010): 341-365

**Aiginger, Karl, Susanne Bärenthaler-Sieber, and Johanna Vogel.** "Competitiveness under new perspectives." Manuscript. *Welfare, Wealth and Work—a New Growth Path for Europe* (2013)

**Voinescu, Razvan, and Cristian Moisoiu.** "Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU." *Procedia Economics and Finance* 22 (2015): 512-521

**Ogrean, Claudia.** "National competitiveness between concept and reality. Some insights for Romania." *Revista Economica* 49.1-2 (2010): 59-72

**Nevima, Jan.** "Application of econometric panel data model for regional competitiveness evaluation of selected EU 15 countries." *Journal of Competitiveness* 3.4 (2011)

**Ulman, Simona-Roxana.** "Corruption and national competitiveness in different stages of country development." *Procedia Economics and Finance* 6 (2013): 150-160

**Garelli, Stéphane.** "Competitiveness of nations: the fundamentals." *IMD World competitiveness yearbook* (2003): 702-713

- Krugman, Paul.** "Competitiveness: a dangerous obsession." *Foreign affairs*(1994): 28-44
- Dwyer Larry & C. Kim,** "Destination Competitiveness: A Model and Indicators", *Current Issues in Tourism* 2010
- Reinert, Erik S.** "Competitiveness and its predecessors—a 500-year cross-national perspective." *Structural change and economic dynamics* 6.1 (1995): 23-42
- Poveda-Bautista, Rocío, Doris C. Baptista, and Mónica García-Melón.** "Setting competitiveness indicators using BSC and ANP." *International Journal of Production Research* 50.17 (2012): 4738-4752
- Rolstadås, A.** "Enterprise modelling for competitive manufacturing." *Control Engineering Practice* 3.1 (1995): 43-50
- Stankiewicz, M. J.,** "Enterprise Competitiveness. Building the Enterprise Competitive Potential in Globalisation Conditions", 2002
- Thompson, Nicola, and Neil Ward.** "Rural areas and regional competitiveness." Report to Local Government Rural Network. Centre for Rural Economy Research (2005)
- Friedman, T. L.** "The world is flat: A brief history of the 21st century." New York: Farrar, Strauss and Giroux (2005)
- Smit, A. J.** "The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries." *Southern African Business Review* 14.1 (2010): 105-130
- Porter M. and Ketels C.** "UK Competitiveness: Moving to the Next Stage", DTI Economics Paper No.3, Economic and Social Research Council and Department of Trade and Industry, p.11 (2003)
- Bowen, Harry P., and Wim Moesen.** "Composite competitiveness indicators with endogenous versus predetermined weights: An application to the World Economic Forum's global competitiveness index." *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 21.2 (2011): 129-151
- Meiliene Evelina et al.** "Methodological Aspects of Compiling Country's Competitiveness through the Aspect of Technology-Intensive Innovative Enterprises Index." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 173-178
- Porter, Michael E., Delago, Ketels Christian, Stern Scott,** "Moving to a new global competitiveness index." *The global competitiveness report 2009* (2008): 43-63
- Franke, George R., and S. Scott Nadler.** "Culture, economic development, and national ethical attitudes." *Journal of business research* 61.3 (2008): 254-264
- Romer, Paul,** "Endogenous Technological Change" *Journal of Political Economy* (1990)
- Lonska, Jelena, and Vera Boronenko.** "Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 1030-1036

- Sekuloska, Jovanka Damoska.** "Higher education and training as crucial pillars in creating the competitiveness of nation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 156 (2014): 241-246
- Ciocanel, Adrian Bogdan, and Florin Marius Pavelescu.** "Innovation and competitiveness in European context." *Procedia Economics and Finance* 32 (2015): 728-737
- Fundeanu, Daniela Doina, and Cosmin Sandu Badele.** "The Impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 405-414
- Blazek, L., & Viturka, M. et al.,** "Analysis of regional and microeconomic aspects of competitiveness", 2008
- Kitson, Michael, Ron Martin, and Peter Tyler.** "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?." *Regional studies* 38.9 (2004): 991-999
- Opreana, Alin, and Diana Marieta Mihaiu.** "Analysis of European Union competitiveness from a new multidimensional model perspective." *Romanian Economic and Business Review* 6.4 (2011): 68
- Garelli, Stéphane.** "Competitiveness of nations: the Fundamentals. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project." *World Competitiveness Yearbook* (2007)
- Porter, Michael E.** "The competitive advantage of nations." *Harvard business review* 68.2 (1990): 73-93
- Teece, David J.** "Firm organization, industrial structure, and technological innovation." *Journal of Economic Behavior & Organization* 31.2 (1996): 193-224
- Mihaiu, Diana, and Alin Opreana.** "Classification Of European Union Countries According To National Competitiveness And Sovereign Debt Levels." *Revista Economica* 65.2 (2013)
- Cho and Moon,** "National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies", *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2005
- Lengyel, Imre.** "The pyramid model: enhancing regional competitiveness in Hungary." *Acta Oeconomica* 54.3 (2004): 323-342
- Schwab, Klaus, and Xavier Sala-i-Martin, eds.** "The global competitiveness report 2011-2012." Geneva: World Economic Forum, 2011
- World Economic Forum 2015, "The Case for Trade and Competitiveness"
- Garelli Stephane,** "Competitiveness 20 years later." *IMD World Competitiveness Yearbook* (2008)
- Smith, Stephen C.** "The competitive advantage of nations" Michael E. Porter, Free Press, New York,(1993): 399-404
- Cho, Dong-Sung, and Hwy-Chang Moon.** "National competitiveness: Implications for different groups and strategies." (2005)

### **Ελληνική:**

**Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Λαγοδήμος Αθανάσιος Γ.,** “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων”, Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη 2007

**Χίου – Μανιατοπούλου Θεοδώρα,** “Η μεταρρυθμιστική συνθήκη της Λισαβώνας”, Εκδόσεις Παπαζήση 2008

**Χλέτσος Μιχάλης,** “Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της Ελληνικής οικονομίας”, (2011)

Ελληνικό Σύστημα Μέτρησης Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ)

### **Ηλεκτρονικές πηγές:**

<https://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness>

[http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond_model)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Europe\\_2020](https://en.wikipedia.org/wiki/Europe_2020)

[http://ec.europa.eu/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/index_el.htm)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 3

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

*«Στρατηγική χωρίς τακτική είναι η πιο αργή πορεία προς τη νίκη. Τακτική χωρίς στρατηγική είναι ο θόρυβος πριν την ήττα» (Ανώνυμος)*

*«Αν δεν έχεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μην ανταγωνίζεσαι» (Jack Welch, CEO of GE)*

#### 3.1 Εισαγωγή

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και σε τέτοια συχνότητα, αποκτώντας δικαίως το χαρακτηρισμό «πολυτάραχο» (turbulent). Ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει μέρα με τη μέρα, γίνεται περισσότερο πολύπλοκος και απαιτεί νέες προοπτικές από τις επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να είναι ανταγωνιστικές.<sup>158</sup> Η είσοδος στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, με το φαύλο ανταγωνισμό και την οικονομική αστάθεια, σε συνδυασμό με την ταχεία τεχνολογική εξέλιξη και την ασταμάτητη διαφοροποίηση των καταναλωτικών τάσεων, όλο και περισσότερο εντείνουν την ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών να αναζητούν συνεχώς νέες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο ασταθές περιβάλλον λειτουργίας τους.<sup>159</sup> Άλλωστε, ο ανταγωνισμός είναι η κύρια κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης ενθαρρύνοντας όλες τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητά τους.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> **Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1288-1294

<sup>159</sup> **Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas.** "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 148 (2014): 338-347

<sup>160</sup> **Meidutė-Kavaliauskienė, Ieva, Aidas Vasilis Vasiliauskas, and Virgilija Zinkevičiūtė.** "Securing Enterprises Competitive Advantage through the Management of Components of Distribution System." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 353-360

Η αναζήτηση και η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων απαιτεί κατά κύριο λόγο στρατηγικές ικανότητες ηγεσίας.<sup>161</sup> Στην «αρένα» του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η απόκτηση και κυρίως η διατήρηση μεριδίου αγοράς, είναι πολύ δύσκολο επίτευγμα. Η εταιρεία δεν είναι μόνη της στην αγορά και ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σε αναμονή για τα λάθη της. Για το λόγο αυτό, είναι υψίστης σημασίας η επιλογή σωστής στρατηγικής των επιχειρήσεων, διότι, όπως αναφέρει ο Kotler: «αν η εταιρεία έχει την ίδια στρατηγική με τους ανταγωνιστές, στην πραγματικότητα δεν έχει στρατηγική». Είναι λοιπόν αναγκαίο για την εταιρεία να βασίσει τη στρατηγική στη δική της θέση στην αγορά και να αξιοποιήσει το διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.<sup>162</sup>

Η σημερινή επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη, στρατηγική και επιχειρηματική. Βασικό κριτήριο για τη βιώσιμη ανταγωνιστικότητα της σημερινής επιχείρησης είναι η ικανότητά της να δημιουργεί συνεχώς, να διαχέει και να ενσωματώνει νέα γνώση. Η επιτυχία της θα εξαρτηθεί αρχικά από την οικοδόμηση της στρατηγικής ευελιξίας.<sup>163</sup> Για να αναπτύξει μια επιχείρηση στρατηγική ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απαιτεί την ικανότητα ανίχνευσης τόσο των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού της περιβάλλοντος, όσο και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό, η κατανόηση και η ερμηνεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο αφορά το αιτιατό στοιχείο της, έχει εξελιχθεί σε κεντρικό ζήτημα στο γνωστικό πεδίο της στρατηγικής επιχειρήσεων.<sup>164</sup> Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>165</sup> Πολυάριθμα είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που έχασαν την ηγετική τους θέση διότι δεν εφάρμοσαν κατάλληλες και ευέλικτες στρατηγικές. Προκειμένου λοιπόν να γίνει ανάλυση της έννοιας του

---

<sup>161</sup> **Mahdi, Omar Rabeea, and Mahmoud Khalid Almsafir.** "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 129 (2014): 289-296

<sup>162</sup> **Švárová, Monika, and Jaroslav Vrchota.** "Influence of competitive advantage on formulation business strategy." *Procedia Economics and Finance* 12 (2014): 687-694

<sup>163</sup> **Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie.** "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century." *The Academy of Management Executive* 12.4 (1998): 22-42

<sup>164</sup> **Schendel, Dan.** "Introduction to the summer 1994 special issue—'Strategy: Search for New Paradigms'." *Strategic Management Journal* 15.S2 (1994): 1-4

<sup>165</sup> **Παπαδάκης Μ. Βασίλης,** «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», 5<sup>η</sup> Έκδοση Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2007



ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι απαραίτητη η παρουσίαση των κύριων στοιχείων στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### 3.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

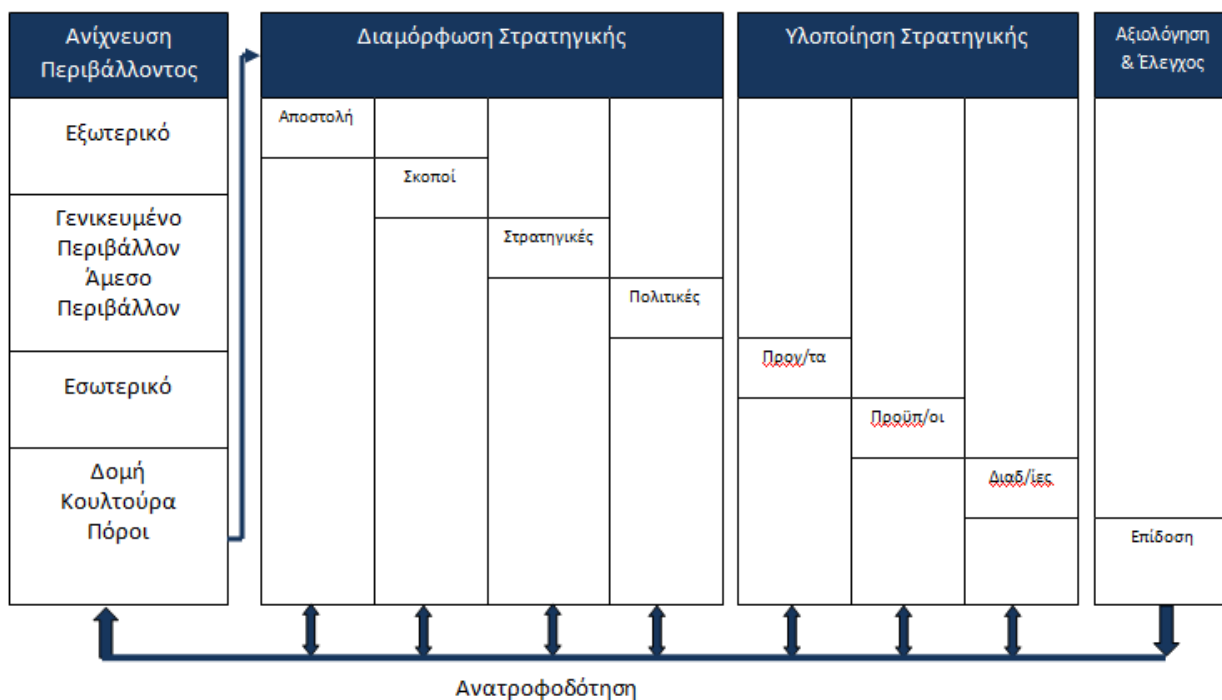
Αδιαμφισβήτητα οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχιζόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Η συνεχώς αυξημένη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση του σύγχρονου manager. Στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση αυτής της αβεβαιότητας, αναπτύχθηκε το στρατηγικό μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Αναφέρεται δηλαδή στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον<sup>166</sup>.

Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, να αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, να ανταγωνιστούν με περισσότερο «έξυπνους» τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους, με άλλα λόγια, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Διάγραμμα 3.1), οι βασικές του δραστηριότητες συνοψίζονται σε τέσσερις φάσεις:

- ❖ Ανίχνευση περιβάλλοντος
- ❖ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ❖ Υλοποίηση στρατηγικής
- ❖ Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

---

<sup>166</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Στρατηγικό μάνατζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013



**Διάγραμμα 3.1 :** Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

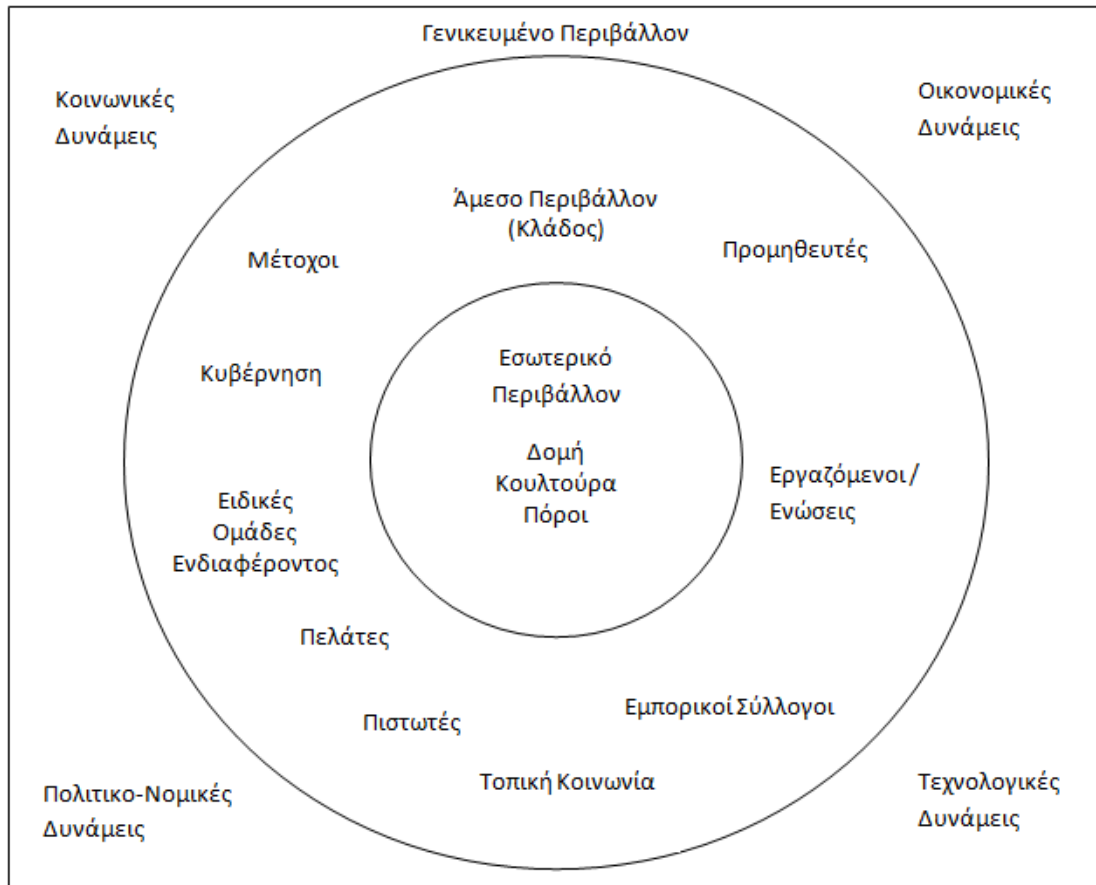
Πηγή: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson/ Prentice Hall, 2012

### 3.2.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) καλείται να δώσει απάντηση σε ερωτήματα όπως που βρισκόμαστε σήμερα ή ποια είναι η υπάρχουσα κατάσταση. Η πρώτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον<sup>167</sup>. Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο, προκειμένου να αποφύγει τη στρατηγική έκπληξη και να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη υγεία της.

<sup>167</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability”, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson/ Prentice Hall, 2012

Το περιβάλλον λοιπόν της επιχείρησης διαιρείται σε εξωτερικό και εσωτερικό, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.2 και πρέπει οπωσδήποτε να διερευνηθεί πριν την διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.



**Διάγραμμα 3.2 :** Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Πηγή: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> Edition, Pearson/ Prentice Hall, 2012

### 3.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Ως προς το **εξωτερικό περιβάλλον**, μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συστατώσεις: το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal environment) και το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (task environment).

**Γενικευμένο περιβάλλον:**

Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal environment) περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς παράγοντες και καταστάσεις που επηρεάζουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις κάθε επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

1) Πολιτικό περιβάλλον (Political environment)

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα επηρεάζουν τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σε αυτή τη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται λόγου χάρη, η στάση της κυβέρνησης έναντι ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων ή διεθνών πολιτικών καταστάσεων (τιμή πετρελαίου, προσφορά πρώτων υλών κ.α.). Επίσης, στο πολιτικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται οι περιορισμοί, η προστασία των νόμων και οι κανονισμοί.

2) Οικονομικό περιβάλλον (Economic environment)

Ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, η ισοτιμία συναλλάγματος και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου. Οι οικονομικές δυνάμεις ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.

3) Κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον (Sociocultural environment)

Οι κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας. Μερικά από τα στοιχεία που αναφέρονται στο κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον είναι οι δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στο τρόπο ζωής, οι συνθήκες εργασίας, το επίπεδο μόρφωσης, η θέση της γυναίκας κ.α.

4) Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment)

Οι τεχνολογικές δυνάμεις συμβάλλουν στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων μέσω εφευρέσεων. Μερικά από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι οι νέοι τρόποι διανομής μιας υπηρεσίας μέσω της τεχνολογίας και οι εκτεταμένες επιλογές μέσω Διαδικτύου.

Συνεπώς, για τη μελέτη του γενικευμένου ή μάκρο-περιβάλλοντος, το οποίο επηρεάζει έμμεσα την επιχείρηση, πραγματοποιείται η λεγόμενη PEST ανάλυση. Πολλές επιστημονικές μελέτες, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι πρέπει να συμπεριληφθούν στη μελέτη οι κατηγορίες του νομικού (Legal environment), ηθικού (Ethical environment) και παγκόσμιου (Global environment) περιβάλλοντος.

**Άμεσο περιβάλλον:**

Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (task environment) περιλαμβάνει στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και με τη σειρά τους επηρεάζονται από αυτή. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Πρωταρχικός σκοπός των στελεχών είναι να συμβαδίσουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα των stakeholders και να επιτύχουν με αυτό τον τρόπο την επιβίωση της επιχείρησης.

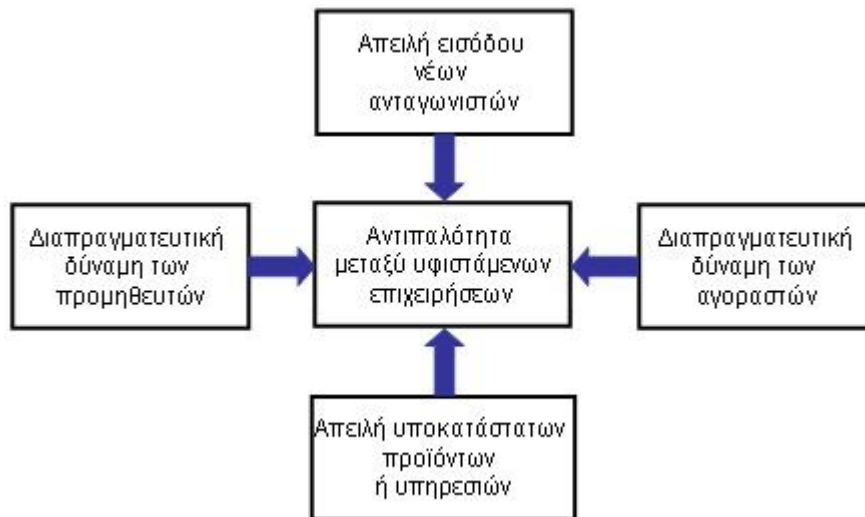
Κατά την εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη εστιάζονται κυρίως στο συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Κύριο εργαλείο στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αποτελεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter και το οποίο μετράει την ελκυστικότητα του κλάδου που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση.

### **3.3 Το υπόδειγμα του Porter (πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού)**

Σύμφωνα με τον Porter, μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στο κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης, καθώς και η κερδοφορία του κλάδου, καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες), οι οποίες εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.3 και είναι οι εξής: η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD)



### Διάγραμμα 3.3 : Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ’ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Όσο πιο ισχυρή είναι κάθε μία από τις προαναφερθείσες δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές και να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη<sup>169</sup>. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχει σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στη συνέχεια ακολουθεί μια περισσότερο αναλυτική παρουσίαση των δυνάμεων που απαρτίζουν το υπόδειγμα.

#### 3.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν μία νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Ως εκ τούτου, αποτελούν απειλή για μία υπάρχουσα επιχείρηση στο κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου και την αντίδραση που αναμένεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Φραγμοί εισόδου νοούνται οι οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή

<sup>169</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, ό.π.

παρακωλύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο. Παραδείγματα δυνάμεων που αποτελούν φραγμούς εισόδου είναι:

- *Οικονομίες κλίμακας:* Ο όρος οικονομίες κλίμακας χρησιμοποιείται για να περιγράψει το γεγονός ότι καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας.<sup>170</sup>
- *Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο:* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα νέο κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Προκειμένου να αποκτήσει η επιχείρηση τα αναγκαία εφόδια για την έναρξή της, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, τα αποθέματα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή να καλύψει διάφορες άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, απαιτούνται συνήθως μεγάλα κεφάλαια. Συνεπώς, η διάθεση του απαιτούμενου κεφαλαίου από την επιχείρηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την είσοδό της στο κλάδο.
- *Διαφοροποίηση προϊόντος:* Αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Μέσα από την αποτελεσματική εκστρατεία μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση πελατών, την πρωτοπορία της επιχείρησης και άλλων στοιχείων, οι επιχειρήσεις δεσμεύουν την πίστη των καταναλωτών και τους δημιουργούν «κόστος μετακίνησης». Συνεπώς, όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν, τόσο πιο εύκολα εισέρχεται στο κλάδο.
- *Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:* Μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν αρκεί να παράγει ένα καλό προϊόν, αλλά πρέπει να έχει τη δυνατότητα να το διαθέτει στην αγορά. Συχνά, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί στην αγορά, επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακωλύοντας την είσοδο των νεοεισερχόμενων.
- *Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:* Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο και έχουν κερδίσει μία επαρκή αγορά, διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η καμπύλη εμπειρίας, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου κ.α.
- *Κυβερνητική πολιτική:* Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Μέσω απαιτήσεων

---

<sup>170</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

αδειοδότησης, περιορίζοντας την πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή με την ύπαρξη μονοπωλίων, ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους.

Τα διευθυντικά στελέχη της νέας επιχείρησης, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους παραπάνω παράγοντες που αποτελούν τους φραγμούς εισόδου στο κλάδο, αλλά και την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Επιχειρήσεις με μεγάλο ενδιαφέρον για το κλάδο, αναμένεται να έχουν ισχυρή αντίδραση (μείωση τιμών, αύξηση διαφήμισης) και αυτό μπορεί να εμποδίσει την είσοδο στο κλάδο.

### **3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν τη ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν:

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών, στους οποίους οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι άμεσα εξαρτημένες.
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, δηλαδή δεν υπάρχουν διαθέσιμα υποκατάστατα.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στο κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις του κλάδου αγοράζουν μικρό μέρος των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ο προμηθευτής και επομένως είναι άνευ σημασίας γι' αυτόν.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στη παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές.
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και να ανταγωνισθούν άμεσα με τους σημερινούς πελάτες τους.



### 3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες στην κατώτερη δυνατή τιμή ή στην καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή εάν:

- Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το κλάδο. Υπάρχει δηλαδή συγκέντρωση αγοραστών.
- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν πιο ευνοϊκές τιμές και όρους, αφού η επιχείρηση είναι άμεσα εξαρτημένη από αυτούς.
- Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους.
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο, τυποποιημένο ή άφθονο, γεγονός που μεταφράζεται σε χαμηλό κόστος μετακίνησης.
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη, τα οποία δημιουργούν πιέσεις για χαμηλότερες τιμές στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.
- Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, δηλαδή ο αγοραστής παράγει πλέον ο ίδιος τα προϊόντα που θα προμηθευόταν από την επιχείρηση.
- Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στο κλάδο. Το στοιχείο αυτό ενισχύει ακόμη περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

### 3.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όταν ένα προϊόν ικανοποιεί παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με ένα άλλο, όταν δηλαδή το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο, τότε καλείται υποκατάστατο. χαρακτηριστικό παράδειγμα υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί ο καφές με το τσάι και τα αναψυκτικά. Σύμφωνα με τον Porter «τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη ενός βιομηχανικού κλάδου θέτοντας ένα κατώτερο όριο στη τιμή που οι επιχειρήσεις

ενός κλάδου μπορούν να χρεώσουν». <sup>171</sup> Συνοπτικά λοιπόν, τα υποκατάστατα προϊόντα προξενούν ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο και διατηρούν τα κέρδη σε χαμηλά επίπεδα.

Γενικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Προκειμένου να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων οι επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν έναντι εκείνα των ανταγωνιστών τους. <sup>172</sup>

### 3.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους, οι εταιρείες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση, αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στους ανταγωνιστές της και ως εκ τούτου μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. <sup>173</sup> Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στο κλάδο. <sup>174</sup>

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθορίζει την κερδοφορία ενός κλάδου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους και αντίστοιχα, η χαμηλή ένταση ανταγωνισμού επιφέρει μεγαλύτερη κερδοφορία. Σύμφωνα με τον Porter, ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με τη παρουσία διαφόρων παραγόντων, μεταξύ των οποίων:

- *Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.* Σε αυτή τη περίπτωση υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, καθώς κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει των υπολοίπων.

---

<sup>171</sup> Porter E. Michael, [“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”](#), New York: The Free Press 1980

<sup>172</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

<sup>173</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, ό.π.

<sup>174</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ό.π.

- *Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- *Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος.* Σε αυτή τη περίπτωση, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαμοιράσουν το κόστος, παράγουν μεγάλες ποσότητες, οι οποίες δημιουργούν μεγάλη προσφορά προϊόντος, με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές.
- *Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.* Όταν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν του κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, μπορούν εύκολα να «μετακινηθούν» (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να προμηθευτούν το προϊόν που τους συμφέρει, εντείνοντας με αυτό το τρόπο τον ανταγωνισμό.
- *Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.* Το γεγονός αυτό, θα διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στη προσφορά και τη ζήτηση στο κλάδο και θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.
- *Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου,* τα οποία μπορεί να είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμη και χωρίς κέρδη. Για το λόγο αυτό, όταν μία επιχείρηση θέλει να εισέλθει σε ένα κλάδο, πρέπει να εξετάζει εκτός από τα εμπόδια εισόδου και τα εμπόδια εξόδου.

Παρά το γεγονός ότι ο Porter αναφέρει πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού, πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι υπάρχει άλλη μία, η έκτη, που είναι τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (other stakeholders), που προστίθενται για να περιγράψει τη δύναμη που οι κυβερνήσεις, οι τοπικές ικανότητες και άλλες ομάδες από το περιβάλλον εργασίας ασκούν στις δραστηριότητες της βιομηχανίας.

Οι δυνάμεις λοιπόν που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν το υπόδειγμα του Porter και η μελέτη τους υποδεικνύει κατά πόσο ένας κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι. Τα διευθυντικά στελέχη που θα εφαρμόσουν το υπόδειγμα του Porter, θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές στο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους και κατ' επέκταση θα βρίσκονται σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους.

### 3.4 Στρατηγικές ομάδες (strategic groups)

Οι ερευνητές προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη μελέτη και κατανόηση των επιχειρήσεων και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητάς τους. Πολλοί κλάδοι όμως χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, η οποία δυσχεραίνει την ανάλυσή τους. Λύση στο πρόβλημα δίνει η ύπαρξη των στρατηγικών ομάδων. Μια στρατηγική ομάδα, σύμφωνα με τον Porter, είναι ένα σύνολο από επιχειρηματικές μονάδες ή επιχειρήσεις που ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε ένα σύνολο στρατηγικών ομάδων είναι πολύ χρήσιμη, ως ένας τρόπος καλύτερης κατανόησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα συνήθως παρουσιάζουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ τους, όπως είναι ο ίδιος αριθμός παραγόμενων προϊόντων, το ίδιο αγοραστικό κοινό, η ίδια τεχνολογία ή τα ίδια κανάλια διανομής. Επίσης οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν μία στρατηγική ομάδα τείνουν συνήθως να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, ή να επηρεάζονται και να αντιδρούν παρόμοια στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις κινήσεις των ανταγωνιστών τους.

Αφού λοιπόν έγινε πλήρως κατανοητή η έννοια της στρατηγικής ομάδας, εύλογα γεννάται το ερώτημα ποια είναι τα εκάστοτε κριτήρια που κατατάσσουν μία στρατηγική ομάδα. Απάντηση στο ερώτημα αυτό καλείται να δώσει ο Michael Porter, σύμφωνα με τον οποίο η διάκριση των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες ή τις μεταβλητές που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση. Παραδείγματα μεταβλητών, βάση των οποίων μπορεί να γίνει διάκριση των στρατηγικών ομάδων, αποτελούν η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων, η τιμολογιακή πολιτική, η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης, τα κανάλια διανομής κ.α.. Αφού λοιπόν εντοπισθούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, μπορούμε πλέον να κατατάξουμε τις στρατηγικές ομάδες στη σωστή θέση στο διάγραμμα<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος,ό.π.

### 3.5 Εσωτερικό περιβάλλον

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν είναι αρκετή να παρέχει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές πρέπει επίσης να εξετάσουν εντός της ίδιας της επιχείρησης για να εντοπίσουν εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, πρέπει να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, οι οποίες θα καθορίσουν αν η επιχείρηση είναι σε θέση να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις απειλές. Αυτή η εσωτερική ανάλυση, που συχνά αναφέρεται ως οργανωτική ανάλυση, ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης.<sup>176</sup>

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- Η **δομή** (structure) είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Η δομή παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα και οι κυριότερες μορφές της είναι η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure).
- Η **κουλτούρα** (culture) είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Η κουλτούρα μεταδίδεται από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη και αντανakλά γενικά τις αξίες του ιδρυτή της επιχείρησης και την αποστολή της επιχείρησης. Επίσης, προσδίδει στην επιχείρηση μία αίσθηση ταυτότητας, αντιπροσωπεύοντας ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι πρεσβεύουμε. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει το κυρίαρχο προσανατολισμό της επιχείρησης, π.χ. η HP εστιάζει στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) ή η Google στην καινοτομία.
- Οι **πόροι** (resources) είναι τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Οι κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται οι διαθέσιμοι πόροι μιας επιχείρησης είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

---

<sup>176</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, ό.π.

Τα στελέχη έχοντας αναλύσει τους παραπάνω παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Ο συνδυασμός των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθορίζει τη στρατηγική που θα συντελέσει στην εξάλειψη των αδυναμιών και την ενίσχυση των δυνάμεων με ταυτόχρονη εκμετάλλευση των ευκαιριών και αποφυγή των απειλών<sup>177</sup>. Η παραπάνω ανάλυση συντελεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα, γνωστό ως ανάλυση S.W.O.T. και συντελεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία αναλύεται στη συνέχεια του κεφαλαίου.

### 3.6 Η έννοια της αλυσίδας - αξίας

Αφού λοιπόν έγινε κατανοητή η ανάγκη των στελεχών να γνωρίζουν αναλυτικά ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της επιχείρησής τους, αναπτύχθηκαν διάφορες τεχνικές που συντελούν ώστε αυτό να μπορέσει να επιτευχθεί. Μία από αυτές τις τεχνικές είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, σύμφωνα με την οποία ο διαχωρισμός των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης και η αναζήτηση των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά, θα δώσει μία πιο αναλυτική εικόνα της επιχείρησης και θα κάνει τα στελέχη να αντιληφθούν τις δυνάμεις και αδυναμίες πιο εύκολα.<sup>178</sup>

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύνολο συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και ξεκινούν από τις βασικές πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές, προχωρούν σε μια σειρά από δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στη παραγωγή και τη προώθηση (μάρκετινγκ) ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τελειώνουν με την διανομή των αγαθών στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Σύμφωνα με τον Porter, ο οποίος διατύπωσε τον όρο το 1985, μία επιχείρηση που εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της, δημιουργεί **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

---

<sup>177</sup> Fred R. David, "Strategic Management", 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, 1995

<sup>178</sup> Omvir Gautam, V. K. Singh, "Competitive Advantage through Sustainability: Value Chain Approach Frontier for Organisations"

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται επιμέρους σε δύο βασικές κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης καθώς και το περιθώριο. Στη συνέχεια ακολουθεί η γραφική απεικόνιση των παραπάνω (διάγραμμα 3.4) και μία εκτενέστερη ανάλυσή τους.



#### Διάγραμμα 3.4 : Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

Οι κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Συγκεκριμένα, οι κύριες δραστηριότητες είναι οι εξής:

- *Διαχείριση εισροών:* η διαδικασία μετατροπής ξεκινά με τη μεταφορά και την παραλαβή της πρώτης ύλης από τις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων
- *Λειτουργίες:* οι εισροές μετατρέπονται σε τελικό προϊόν
- *Διαχείριση εκροών:* η αποστολή των προϊόντων στους τελικούς χρήστες
- *Marketing και πωλήσεις:* η ενημέρωση των χρηστών για τα προϊόντα και η παρακίνηση να τα αγοράσουν
- *Υπηρεσίες μετά την πώληση:* τα προϊόντα, τα οποία ανήκουν πλέον στους πελάτες, εγκαθίστανται, επιδιορθώνονται και επισκευάζονται

Αυτές λοιπόν οι δραστηριότητες ανήκουν στην κατηγορία των «κύριων δραστηριοτήτων», οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες και ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του

συντονισμού και της αποδοτικότητάς τους. Αναλυτικά οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι οι εξής:

- *Προμήθεια*: εξασφάλιση όλων εκείνων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων
- *Ανάπτυξη τεχνολογίας*: βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων
- *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*: πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που θα εκτελέσουν τις κύριες δραστηριότητες.
- *Υποδομή της επιχείρησης*: δραστηριότητες όπως στρατηγικός σχεδιασμός, λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υποθέσεις πραγματοποιούνται προκειμένου να υποστηρίξουν τις κύριες δραστηριότητες

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ύστερα από μια προσεκτική μελέτη του διαγράμματος 3.4, θα παρατηρήσει κανείς ότι οι διακεκομμένες γραμμές που διαμοιράζουν τις δραστηριότητες υποστήριξης σε συγκεκριμένες ή μη κύριες δραστηριότητες δε συνεχίζουν και στη δραστηριότητα υποστήριξης που αναφέρεται στην υποδομή της επιχείρησης. Ο λόγος αυτός έγκειται στο ότι εν αντιθέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης, η υποδομή υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες «κύριες δραστηριότητες».<sup>179</sup>

Συμπερασματικά, η αλυσίδα αξίας είναι μία μέθοδος εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία / **περιθώριο** για τον πελάτη<sup>180</sup>. Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού μέσα από τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται, μπορούν να επιτύχουν χαμηλότερη θέση κόστους ή διαφοροποίηση. Για τον λόγο αυτό η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση.

---

<sup>179</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

<sup>180</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ό.π.



### 3.7 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Η αποτύπωση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται εκτός από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας, με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων. Και οι δύο προσεγγίσεις αποτελούν μέθοδοι δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η διαφορετική σκοπιά της κάθε μίας στο θέμα της δημιουργίας και μετέπειτα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις κάνει να αλληλοσυμπληρώνονται και όχι να επικαλύπτονται. Συγκεκριμένα, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προτείνει ότι η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ως εκ τούτου, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνει η επιχείρηση που διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές.<sup>181</sup>

Οι πόροι λοιπόν, όπως και οι ικανότητες είναι εκείνες οι σταθερές που μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μία επιχείρηση. οι πόροι χωρίζονται σε:

- Υλικούς, στους οποίους συγκαταλέγονται οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες) και οι ανθρώπινοι πόροι
- Άυλους, όπως η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και πελατεία ή η κουλτούρα της επιχείρησης

Όμως οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν καμία αξία, δεν αποτελούν δηλαδή ικανή συνθήκη για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα όμως από το κατάλληλο συνδυασμό τους μετασχηματίζονται σε ικανότητες, οι οποίες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού και εν συνεχεία, το μέσο θεμελίωσης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>182</sup> Προκειμένου να κατανοήσουμε το παραπάνω, αρκεί να αναλογιστούμε μία καινοτομία η οποία όμως δεν έχει ικανότητα χρήσης ή δεν υποστηρίζεται από το μάρκετινγκ.

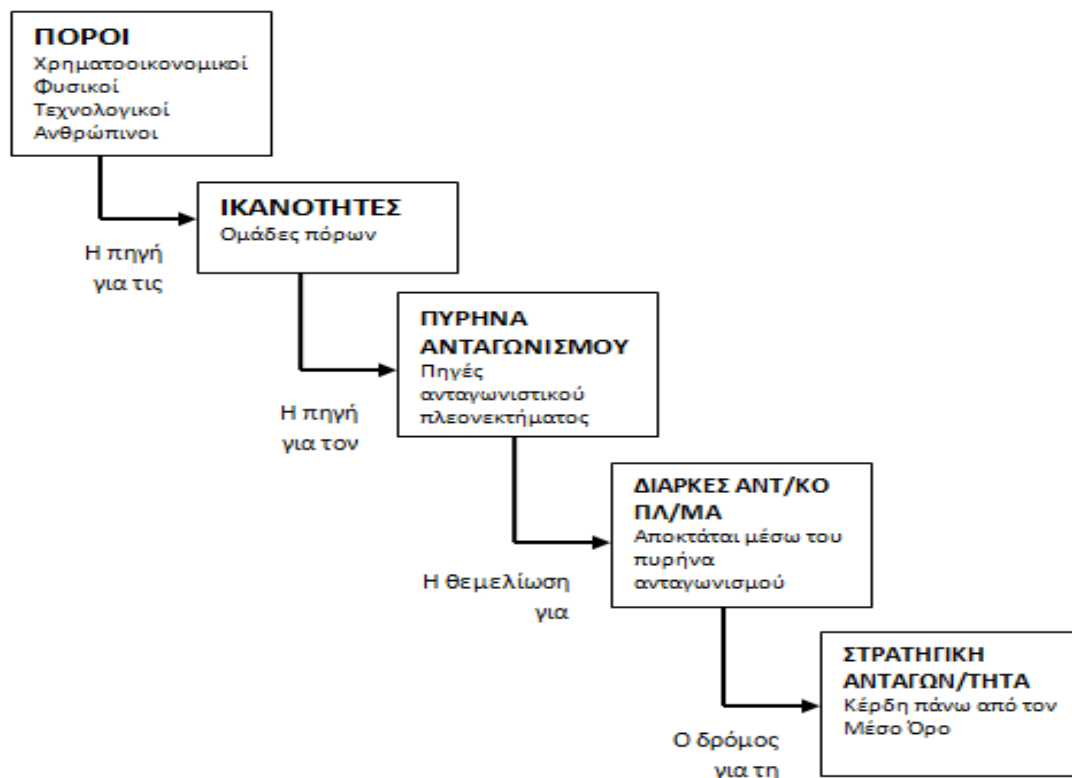
---

<sup>181</sup> **Peteraf, Margaret A.** "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view." *Strategic management journal* 14.3 (1993): 179-191

<sup>182</sup> **Lobacz, Katarzyna, and Paweł Głodek.** "Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm—How to Model Business Advice Influence within the Process?." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 487-494

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, τις βασικές (core competences) και τις μοναδικές ή διακεκριμένες (distinctive competences). Η βασική ικανότητα είναι μια καλο-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα και την οποία διαθέτουν τόσο εμείς, όσο και οι ανταγωνιστές μας. Αντίθετα, η μοναδική ή διακεκριμένη ικανότητα είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που διαθέτει μόνο η επιχείρησή μας και δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές μας. Η ύπαρξη τόσο των βασικών, όσο και των διακεκριμένων ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση. Τέλος, οι διακεκριμένες ικανότητες είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου λοιπόν να γίνει κατανοητή η θεωρία των πόρων κα ικανοτήτων, παρατίθεται το διάγραμμα 3.5, όπου απεικονίζει όλα τα στάδια που οδηγούν στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



**Διάγραμμα 3.5 :** Πόροι και Ικανότητες

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

### 3.8 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation) αποτελεί τη δεύτερη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ και καλείται να καλύψει το μείζον ερώτημα: «που η επιχείρηση θέλει να κατευθυνθεί». Η διαμόρφωση της στρατηγικής, που συχνά αναφέρεται ως στρατηγικός σχεδιασμός ή προγραμματισμός μεγάλου βεληνεκού, καλείται η ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Δηλαδή, στη φάση αυτή πραγματοποιείται η διαδικασία στρατηγικής εξισορρόπησης (strategic fit) μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και εσωτερικών δυνάμεων, ενώ παράλληλα ερευνούν για λύσεις γύρω από τις εξωτερικές απειλές και τις εσωτερικές αδυναμίες. Ουσιαστικά, είναι αυτό που καλούμε «ασκήσεις επί χάρτου». Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ορίσει ένα όραμα που να διαμορφώνει τη κατεύθυνση και το μέλλον του οργανισμού της, μια δήλωση αποστολής που να εξηγεί τι ακριβώς κάνει η οργάνωση και δικαιολογεί το λόγο ύπαρξής της και τους στόχους της προκειμένου να επιτύχει τα παραπάνω<sup>183</sup>. Συνοπτικά, η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής (mission), των σκοπών (objectives), των στρατηγικών (strategies) και των πολιτικών (policies) της επιχείρησης.

- **Αποστολή (mission):**

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξής της. Μέσω της πρότασης αποστολής, η επιχείρηση δηλώνει ποια είναι, τι κάνει και τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον. Επίσης, παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Ουσιαστικά, η αποστολή αποτυπώνει την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση στους πελάτες της, δηλαδή, μέσω αυτής προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σε μία πρόταση αποστολής πρέπει να γίνεται κατανοητή η *βασική αγορά*, η *συνεισφορά* και η *διάκριση*. Τέλος, η αποστολή πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, διότι διαφορετικά δεν θα έχει νόημα.

- **Σκοποί (objectives):**

Οι σκοποί (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν *τι* πρέπει να

---

<sup>183</sup> Al Hijji, Khalfan Zahran. "strategic management model for academic Libraries." *Procedia-social and Behavioral sciences* 147 (2014): 9-15

πραγματοποιηθεί και έως *πότε*. Σε αυτό το γεγονός έγκειται και η διαφορά μεταξύ του σκοπού και του στόχου. Ο στόχος (goal) εν αντιθέσει με τον σκοπό, είναι μία γενική πρόταση του τι πρέπει να επιτευχθεί και δεν ορίζεται ποσοτικά και χρονικά. Ακόμη, οι σκοποί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αντιληπτοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι (SMART).

- **Στρατηγικές (strategies):**

Οι στρατηγικές (strategies) είναι περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο που η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές (business) και λειτουργικές (functional).

Η *επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική* καλείται να δώσει απάντηση σε ερωτήματα όπως σε ποιες επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, καθώς και πως τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του. Τέλος, αντιμετωπίζει ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης**, η οποία διακρίνεται σε στρατηγικές ανάπτυξης (συγκέντρωση, οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, διαποίκιση), στρατηγικές σταθερότητας (παύση ή συνέχιση με προσοχή, καμία αλλαγή) και στρατηγικές περισυλλογής (αναστροφή, αιχμάλωτη επιχείρηση, αποεπένδυση, ρευστοποίηση, χρεοκοπία), τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου** και τη **γονική στρατηγική**.

Η *επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική* καλείται να δώσει απάντηση στο ερώτημα πως θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες έχουν επιλεγεί από την επιχειρησιακή στρατηγική που μόλις αναλύθηκε. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, δηλαδή στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. για το λόγο αυτό διακρίνεται επιμέρους στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Η *λειτουργική στρατηγική* καλείται να δώσει απάντηση στην ερώτηση πως υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική. Ο κύριος στόχος της είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και μέσω αυτής κάθε τμήμα της επιχείρησης

προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Έτσι, η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση από την επιχειρησιακή στρατηγική.

- **Πολιτικές (policies):**

Οι πολιτικές (policies) είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που απορρέουν από τις στρατηγικές και παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Επίσης, συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

### **3.9 Υλοποίηση στρατηγικής**

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) αποτελεί τη τρίτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ και δίνει απάντηση στο ερώτημα «πως θα επιτευχθούν τα μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης». Είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές, μέσω της χρήσης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία της εκτέλεσης όλων των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη όσων έχουν σχεδιαστεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής και εκτός εξαιρέσεων, πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης<sup>184</sup>.

---

<sup>184</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

- **Προγράμματα (programs):**

Τα προγράμματα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

- **Προϋπολογισμοί (budgets):**

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Ο προγραμματισμός ενός προϋπολογισμού, είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που εκτελεί μία επιχείρηση για να ελέγξει την σκοπιμότητα της επιλεγμένης στρατηγικής της<sup>185</sup>. Συγκεκριμένα, μια στρατηγική που αρχικά φάνταζε ιδανική, μπορεί τελικά να αποδειχθεί ότι δεν έχει την απαιτούμενη απόδοση.

- **Διαδικασίες (procedures):**

Οι διαδικασίες ή Standard Operational Procedures (S.O.P.) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Γνωστές και ως οργανωτικές ρουτίνες, οι διαδικασίες είναι τα κύρια μέσα με τα οποία οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν πολλά από αυτά που πρέπει να κάνουν.

Αφού λοιπόν πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση τόσο της διαμόρφωσης, όσο και της υλοποίησης της στρατηγικής, κατανοούμε την εξάρτηση που υπάρχει μεταξύ τους. Δεν είναι εφικτή η επιτυχία ούτε της διαμόρφωσης, ούτε της υλοποίησης δρώντας μεμονωμένα, χωρίς να λάβει υπ' όψιν της η μία την άλλη. Άλλωστε, το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι άλλος διαμορφώνει και άλλος υλοποιεί τη στρατηγική.

### **3.10 Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control) αποτελούν την τέταρτη και τελευταία φάση του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων. Ακόμη, μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στο στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς

---

<sup>185</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, ό.π.

μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Στη φάση αυτή λοιπόν, μετράται η επίδοση της επιχείρησης. Ο όρος επίδοση αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα (ποσοτικό μέγεθος) και αποτελεσματικότητα (ποιοτικό μέγεθος).

### 3.11 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

#### 3.11.1 Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αν και η παρουσία του όρου «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» στον επιχειρηματικό χώρο μετράει αρκετά χρόνια, ποτέ άλλοτε δεν είχε τη βαρύτητα και τη σημαντικότητα που παρουσιάζει στη σημερινή εποχή. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί πλέον απαραίτητο στοιχείο επιβίωσης ενός οργανισμού, καθότι η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει ένα παγκοσμιοποιημένο, έντονα ανταγωνιστικό και γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να ξεχωρίσει και να διακριθεί έναντι των υπολοίπων. Στο γεγονός αυτό έγκειται και ο μεγάλος αριθμός άρθρων και μελετών της επιστημονικής κοινότητας γύρω από την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>186</sup> Οι επιχειρήσεις λοιπόν προκειμένου να διευκολύνουν την επιτυχημένη ύπαρξή τους και να βελτιώσουν τα επίπεδα αποδοτικότητάς τους, εστιάζουν στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>187</sup>

Στις πολυάριθμες μελέτες που αναφέρθηκαν παραπάνω, ανήκουν και οι διάφορες ερμηνείες που έχουν δοθεί για τον όρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πλήθος των ορισμών που διατίθενται στην έρευνα είναι τεράστιο και η καταγραφή τους θα ήταν τουλάχιστον κουραστική για τον αναγνώστη. Για το λόγο αυτό σημειώνεται ένα μικρό, ενδεικτικό δείγμα, το οποίο δίνει απάντηση στο ερώτημα τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και γιατί αποτελεί τόσο μεγάλο θέλημα των σημερινών επιχειρήσεων. Εξέχουσα θέση κατέχει η ερμηνεία του **Porter**, σύμφωνα με την οποία

---

<sup>186</sup> **Powell, Thomas C.** "Competitive advantage: logical and philosophical considerations." *Strategic management journal* 22.9 (2001)

<sup>187</sup> **Economou, Victoria Pekka, and Pantelis G. Chatzikonstantinou.** "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM." *European Research Studies Journal* (2009)

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποκομίσει κέρδη σταθερά πάνω από το μέσο όρο του βιομηχανικού κλάδου.<sup>188</sup> Μια διαφορετική ερμηνεία δίνει ο **Grant**, σύμφωνα με την οποία «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα».<sup>189</sup> Άλλοι μελετητές, όπως ο **Barney** σημειώνουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί εάν η επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία και δεν υλοποιείται ταυτόχρονα από οποιοδήποτε άλλο τρέχον ή δυνητικό ανταγωνιστή.<sup>190</sup> Έναν ακόμη ορισμό στη βιβλιογραφία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσέφεραν και οι **Smith** και **Flanagan**, σύμφωνα με τους οποίους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που ξεχωρίζει την επιχείρηση από τις υπόλοιπες και την κρατά ζωντανή και αυξανόμενη.<sup>191</sup>

Μία φράση που θα χαρακτήριζε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι: «ένα διαρκές και εξελισσόμενο ταξίδι, παρά ένας προορισμός». Ουσιαστικά, είναι η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές σου. Αντιπροσωπεύει το κάτι διαφορετικό που προσφέρει μία επιχείρηση έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Με άλλα λόγια, είναι το αποτέλεσμα του να κάνεις κάτι διαφορετικά ή και καλύτερα από τους ανταγωνιστές σου. Εύλογα λοιπόν κατανοούμε ότι αν όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες, καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνει το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο θα εντοπίσει τα σημεία εκείνα που θα καθορίσουν τα εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα σχεδιάσουν τη στρατηγική επίτευξής τους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι παρά το ενδιαφέρον και την ασχολία των επιχειρήσεων με το στρατηγικό μάνατζμεντ, οι ίδιες σημειώνουν το λάθος του να μην αξιοποιούν πλήρως το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μερικές επιχειρήσεις υποθέτουν ότι ξέρουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αλλά στην πραγματικότητα δεν το κατέχουν, ενώ άλλες έχουν όντως το πλεονέκτημα, αλλά αποτυγχάνουν να το

---

<sup>188</sup> **Ab Rahman, Nor Azlina, and Aliza Ramli.** "Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 145 (2014): 129-137

<sup>189</sup> **Grant Robert M.,** "Contemporary Strategy Analysis", 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing 2005

<sup>190</sup> **Barney Jay,** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* (1991)

<sup>191</sup> **Smith, Jaynie L., and William G. Flanagan,** *Creating competitive advantage: give customers a reason to choose you over your competitors.* Crown Business, 2006



χρησιμοποιήσουν.<sup>192</sup> Έρευνες δείχνουν πως με την πάροδο του χρόνου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει γίνει πιο δύσκολο να το επιτύχεις και ακόμη περισσότερο να το διατηρήσεις.<sup>193</sup> Μία επιχείρηση είναι όλο και πιο δύσκολο να «χτίσει» ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ισχυρής ανταγωνιστικής πίεσης και του γεγονότος ότι οι πόροι, οι τεχνολογίες και οι πληροφορίες είναι συγκρίσιμα και μπορεί να αναπαραχθούν.<sup>194</sup> Λόγω της ανάγκης να ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές, ένα σημαντικό μέρος των μελετών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρεται στο προσδιορισμό των πηγών του.<sup>195</sup>

### 3.11.2 Είδη και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η χαμηλή θέση κόστους και η μοναδικότητα του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη.<sup>196</sup> Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership), είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει ένα προϊόν στην αγορά με το μικρότερο δυνατό κόστος, ενώ η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation), είναι η προσφορά ενός προϊόντος με μοναδικά γνωρίσματα, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τον καταναλωτή καθιστώντας τον διατεθειμένο να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.<sup>197</sup> Πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, χαμηλότερων εξόδων εργασίας και υλικών ή ενός αποτελεσματικού δικτύου διανομής. Αντίστοιχα, πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μπορούν να προέλθουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από καινοτομία ή από ανώτερη ποιότητα προϊόντος. Ακόμη πλεονεκτήματα που προέρχονται από ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης, αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται γρήγορα στις συνθήκες της αγοράς ή να διακρίνει αποτελεσματικότερα τα παραγόμενα από αυτή αγαθά.<sup>198</sup> Στη συνέχεια παρατίθεται το

---

<sup>192</sup> Švárová, Monika, and Jaroslav Vrchota. ό.π.

<sup>193</sup> Economou, Victoria Pekka, and Pantelis G. Chatzikonstantinou. ό.π.

<sup>194</sup> Goldsmith, David. "Rethinking the company's competitive advantage." *Financial Executive* 29.6 (2013): 14-18.

<sup>195</sup> McClelland, Sam. "Gaining competitive advantage through Strategic Management Development (SMD)." *Journal of Management Development*(1994)

<sup>196</sup> Porter, Michael E. "From competitive advantage to corporate strategy." *Readings in Strategic Management*. Macmillan Education UK, 1989

<sup>197</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ό.π.

<sup>198</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

διάγραμμα 3.6 που απεικονίζει τους γενικούς παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**Διάγραμμα 3.6 :** Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Στρατηγικό μάνατζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

Σύμφωνα λοιπόν με το διάγραμμα 3.6, οι παράγοντες που καθορίζουν την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση πελατών. Συγκεκριμένα:

- *Αποδοτικότητα:* μετρείται με το κόστος των απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής (πλεονέκτημα κόστους)
- *Ποιότητα:* αγαθά ή υπηρεσίες που είναι αξιόπιστα με την έννοια ότι εκτελούν την εργασία για την οποία σχεδιάστηκαν και την εκτελούν σωστά (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους)

- *Καινοτομία*: οτιδήποτε νέο ή καινοφανές σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μία επιχείρηση ή με τα προϊόντα που παράγει (πλεονέκτημα διαφοροποίησης)
- *Ανταπόκριση πελατών*: για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που επιθυμούν, όταν το επιθυμούν (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους)

Όσον αφορά λοιπόν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι υπάρχουσες μελέτες συγκαταλέγουν τα ακόλουθα: τους πόρους και τις ικανότητες της οργάνωσης, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, το χρόνο και την ταχύτητα απόκρισης, την επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής, την ικανότητα μάθησης και διαχείρισης της γνώσης, τη μοναδική τεχνολογία, την οργανωτική κουλτούρα, τη φήμη, την τεχνογνωσία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τη δικτύωση και πολλές ακόμη πτυχές της επιχείρησης στις οποίες μπορεί να εστιάσει και να διακριθεί.<sup>199</sup> Αδιαμφισβήτητα, εξέχοντες πόροι του 21ου αιώνα είναι η γνώση, οι πληροφορίες, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και το διανοητικό κεφάλαιο, γεγονός που εξηγεί το αυξανόμενο ενδιαφέρον και την ανησυχία που επικρατεί τις τελευταίες δεκαετίες για την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων.<sup>200</sup> Χωρίς φυσικά να μειώνεται η σημασία των υπολοίπων, η καινοτομία αποτελεί μία εξέχουσα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθότι για να επιτύχει στον παγκόσμιο ανταγωνισμό μια επιχείρηση πρέπει να καινοτομεί διαρκώς, προκειμένου να αυξήσει την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διεργασίες.<sup>201</sup> Προκειμένου όμως να επιτευχθούν οι καινοτομίες αυτές, είναι απαραίτητο ένα άρτιο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο συχνά αναφέρεται ως ένα άυλο πόρο που είναι στενά συνδεδεμένος με την τεχνογνωσία και συμβάλλει στην επίδοση της εταιρείας και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>202</sup> Εξίσου σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί και η διαχείριση γνώσης (knowledge

<sup>199</sup> **Sołoducho-Pelc, Letycja.** "Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 271-280

<sup>200</sup> **Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniț.** "Intellectual Capital–The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 676-681

<sup>201</sup> **Dereli, Deniz Dilara.** "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1365-1370

<sup>202</sup> **Ismail, Md Daud, Ahmad Khairy Ahmad Domil, and Azwardi Md Isa.** "Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115 (2014): 138-146

management) ή αλλιώς ανταγωνιστική νοημοσύνη,<sup>203</sup> η οποία μπορεί να αποτελέσει και τη διακριτή υπεροχή της επιχείρησης. Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται επίσης με τη μαεστρία στο συνδυασμό των πόρων (υλικών και άυλων) με ένα διακριτικό τρόπο από τις εταιρείες.

### **3.11.3 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – ανταγωνιστικές στρατηγικές**

Τα στελέχη των επιχειρήσεων έχοντας πλέον κατανοήσει, από την ανάλυση που προηγήθηκε, την αναγκαιότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή τους, εφαρμόζουν τις ανάλογες στρατηγικές ούτως ώστε να μπορέσουν να το αποκτήσουν. Η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αλλιώς επιχειρηματική στρατηγική, εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού, βασίζεται στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα<sup>204</sup>. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως «ανταγωνιστικές στρατηγικές». Η ουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, ο σκοπός της είναι η εύρεση μιας θέσης στην αγορά όπου η επιχείρηση θα αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού (πέντε δυνάμεις του Porter), ή θα τους επηρεάσει για δικό της όφελος και ο στόχος της είναι η αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει.

Η επιχειρηματική στρατηγική καλείται λοιπόν να δώσει απάντηση στο ερώτημα: «πώς μπορεί μία επιχείρηση να ανταγωνιστεί στο κλάδο με τρόπο που να δημιουργεί διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία». Για να είναι σε θέση όμως μία επιχείρηση να απαντήσει στο παραπάνω ερώτημα, θα πρέπει να έχει καλύψει τρία στρατηγικά θεμελιώδη ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής: ποιος, τι και πως. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει αρχικά να καθορίσει ποιον θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες, επιθυμίες,

---

<sup>203</sup> Loureiro, Miguel González, Mercedes Vila Alonso, and Giovanni Schiuma, "Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?", Published by Elsevier España, S.L.U 2015

<sup>204</sup> Hitt Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 2<sup>nd</sup> Edition, Mineapolis 1997

απαιτήσεις των αγοραστών που θα ικανοποιήσει και πως αυτά θα ικανοποιηθούν μέσω της στρατηγικής της. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να έχει ήδη καθορίσει την αγορά-στόχο της και το άριστο Μίγμα Μάρκετινγκ (προϊόν, διανομή, προβολή και τιμή), το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες της αγοράς στόχου και παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.<sup>205</sup> Η αγορά στόχος της επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε ευρύτερη (broad target) και μια πιο συγκεκριμένη (narrow target-niche market), που είναι μικρή αγορά στόχος με άκρως ιδιαίζουσες ανάγκες.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα θέματα, σε συνδυασμό με τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα οποία αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών που είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης, η οποία διακρίνεται σε στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Η επιλογή της εκάστοτε στρατηγικής, εξαρτάται από τις δυνάμεις (strengths) και τις διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competences) της επιχείρησης, καθώς επίσης και από τις αδυναμίες (weaknesses) των ανταγωνιστών της. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) καθώς μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε τύπο ή μέγεθος επιχειρηματικής μονάδας, ακόμα και από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις<sup>206</sup>. Προκειμένου να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι στρατηγικές που απεικονίζονται στο πίνακα 3.1, ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

---

<sup>205</sup> **Μάλλιαρης Πέτρος**, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλης 2001

<sup>206</sup> **Porter, Michael E.** Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster, 2011 pages 34-41

**Πίνακας 3.1 :** Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού



Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική που απευθύνεται στην ευρεία μαζική αγορά και στοχεύει στην παραγωγή και προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική έχει ως στόχο να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στο κλάδο όπου δραστηριοποιείται και αυτό το επιτυγχάνει προσπαθώντας να αναγνωρίζει efficiencies σε όλες τις λειτουργίες και να διατηρεί τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο, χωρίς φυσικά να μειώνει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει σε σύγκριση με εκείνα των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση αυτή έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή, ανταγωνιστική τιμή και παρόλα αυτά να αποκομίζει ένα ικανοποιητικό κέρδος. Ένα σύνηθες φαινόμενο είναι να θεωρείται λαθεμένα ότι η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους προσφέρει απαραίτητα και τη χαμηλότερη τιμή στο κλάδο, ενώ στην ουσία είναι εκείνη που παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να διαθέτει εμπειρία στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες,

ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Η επιχείρηση που έχει κατορθώσει να είναι ηγέτης κόστους σε ένα κλάδο απολαμβάνει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, τα οποία μπορούν να παρουσιαστούν μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Συγκεκριμένα, η χαμηλή τιμή στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της, αποτελεί εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους, από τους οποίους λίγοι μόνο θα μπορέσουν να «ταιριάξουν» στο πλεονέκτημα κόστους του ηγέτη-κόστους. Με άλλα λόγια, οι οικονομίες κλίμακας και μάθησης (καμπύλη εμπειρίας) που έχει κατακτήσει ο ηγέτης κόστους, αναγκάζει τους νεοεισερχόμενους να εισέρχονται στο κλάδο με μειονέκτημα κόστους. Επιπρόσθετα, το μεγάλο μερίδιο αγοράς που έχει αποκτήσει, συνεπάγεται αγορά μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών, η οποία με τη σειρά της προσδίδει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών της. Όσον αφορά τους αγοραστές με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, ενώ μπορούν να εξαναγκάσουν το χαμηλόκοστο παραγωγό να μειώσει τις τιμές, δεν το κάνουν διότι καυτό θα επέφερε μονοπωλιακά φαινόμενα, τα οποία κάθε άλλο παρά ευνοϊκά θα ήταν για τον ίδιο. Ο ηγέτης κόστους επίσης, προσφέροντας ένα ποιοτικό προϊόν και σε χαμηλή τιμή, δεν δέχεται ισχυρή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθότι είναι πιο ευέλικτος σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Τέλος, το πλεονέκτημα κόστους της ηγέτιδας κόστους επιχείρησης της επιτρέπει να αμυνθεί έναντι των ανταγωνιστών της. Το χαμηλότερο κόστος της δίνει τη δυνατότητα να συνεχίζει να αποκομίζει κέρδη ακόμη και σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι ο ηγέτης κόστους μπορεί να κερδίσει αποδόσεις από τις επενδύσεις άνω του μέσου όρου του κλάδου, παρά την παρουσία έντονου ανταγωνισμού. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μία επιχείρηση που είναι ηγέτης κόστους σε ένα κλάδο και απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, αντιμετωπίζει το κίνδυνο του να μην μπορέσει να τα διατηρήσει μακροπρόθεσμα. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους παύει να διατηρείται όταν οι ανταγωνιστές κατορθώσουν να αντιγράψουν την τεχνολογία ή την παραγωγική διαδικασία της ηγέτιδας κόστους επιχείρησης, όταν επέλθουν ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες εκμηδενίσουν τα κοστολογικά της πλεονεκτήματα, ή όταν η ίδια η επιχείρηση στην προσπάθειά της να μειώσει το κόστος, χάσει την προσέγγισή της στη διαφοροποίηση ή στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει και συνεπώς παύουν να είναι ελκυστικά. Επιπρόσθετος κίνδυνος που ελλοχεύει είναι οι λοιποί παράγοντες

της ηγεσίας κόστους να διαβρωθούν ή η εμφάνιση στρατηγικών εστίασης με βάση το κόστος να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα. Παρ' όλες όμως τις απειλές που υπάρχουν, μία επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει το αποκτώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους εφαρμόζοντας όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες, που θα της επιτρέψει να διατηρήσει την υψηλή αποτελεσματική λειτουργία της, όπως είναι λόγου χάρη η διάθεση μεγάλων περιθωρίων κέρδους σε σύγχρονο εξοπλισμό.

- **Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική που επίσης απευθύνεται στην ευρεία μαζική αγορά, στοχεύοντας όμως στην παραγωγή και προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία αντιλαμβάνονται ως μοναδικά στο κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, καθώς προσφέρει προϊόντα μεγαλύτερης αξίας, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και παρότι συνήθως κοστίζουν αρκετά, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν. Η διαφοροποίηση των προϊόντων έγκειται στο σχεδιασμό ή τη μάρκα, τη φήμη, την υπεροχή στην ποιότητα, τις τεχνολογικές καινοτομίες, τα κανάλια διανομής, τα χαρακτηριστικά ή την εξυπηρέτηση πελατών. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μία βιώσιμη στρατηγική και η επιχείρηση που την εφαρμόζει μπορεί να κερδίσει αποδόσεις άνω του μέσου όρου του κλάδου, καθώς διαμορφώνει πελάτες περισσότερο «πιστούς» στα προϊόντα της και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή.<sup>207</sup>

Άξιο αναφοράς είναι ότι η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται σε άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Συγκεκριμένα, πολλοί καταναλωτές είναι αδιάφοροι ως προς την υψηλή τιμή του προϊόντος, διότι αποβλέπουν στο σύμβολο κύρους (status) που θα τους προσφέρει η αγορά του εν λόγω προϊόντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα ρολόγια Rolex, ή τα αυτοκίνητα Mercedes. Το γεγονός αυτό αποτελεί μεγάλη δύναμη για τη στρατηγική διαφοροποίησης καθώς αυτή η μερίδα του αγοραστικού κοινού προκειμένου να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές του ανάγκες, θα αποτελέσει τον πιο πιστό καταναλωτή της. Ακόμα ένα στοιχείο που πρέπει να

---

<sup>207</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.



αναφερθεί είναι ότι το κόστος, παρόλο που δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα αυτής της στρατηγικής, δεν αγνοείται από τις επιχειρήσεις.<sup>208</sup>

Προκειμένου να γίνει παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνει η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης, χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως και στην περίπτωση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Συγκεκριμένα, η «πίστη» των καταναλωτών στα προϊόντα της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου για μία νεοεισερχόμενη στο κλάδο επιχείρηση. Η νέα επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τη δική της διακεκριμένη ικανότητα προκειμένου να διαφοροποιηθεί και να ανταγωνιστεί στο κλάδο. Σημαντικό στοιχείο για την επιχείρηση που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική είναι το περιθώριο κέρδους που διαθέτει και το οποίο της επιτρέπει να διαπραγματευθεί με τους προμηθευτές της, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι το προϊόν είναι μοναδικό, δεν επιτρέπει στον αγοραστή να το συγκρίνει με άλλα, δηλαδή μειώνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις και συνεπώς τη διαπραγματευτική του δύναμη. Αυτό αιτιολογεί και τη μικρή απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, αφού οι «πιστοί» πελάτες δεν δελεάζονται ώστε να εγκαταλείψουν το μοναδικό γι' αυτούς προϊόν. Τέλος, η ποιοτική υπεροχή του προϊόντος την οποία προσφέρει η επιχείρηση και την αντιλαμβάνονται οι «πιστοί» πελάτες της, την καθιστά αλώβητη ακόμη και σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό.

Ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η ηγέτιδα κόστους επιχείρηση, να μην κατορθώσει να διατηρήσει μακροπρόθεσμα τα πλεονεκτήματα κόστους της, δεν αφήνει αδιάφορη και τη διαφοροποιημένη επιχείρηση. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης κινδυνεύει με τη σειρά της και παύει να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης όταν οι ανταγωνιστές τη μιμηθούν, όταν η βάση για διαφοροποίηση δεν είναι πλέον σημαντική για τους αγοραστές ή όταν η επιχείρηση σταματήσει τους αυστηρούς ελέγχους κόστους της. Σημαντικός επίσης κίνδυνος της συγκεκριμένης στρατηγικής αποτελεί το ενδεχόμενο να μην γίνει αντιληπτή (perceived) από το καταναλωτικό κοινό μία νέα διαφοροποίηση στο υπάρχον ξεχωριστό προϊόν ή η εμφάνιση στρατηγικών εστίασης στη διαφοροποίηση να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Αδιαμφισβήτητα οι κίνδυνοι είναι πολλοί, όμως μία επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησής της εφαρμόζοντας διάφορες τεχνικές, όπως είναι για παράδειγμα η συνεχής προσπάθεια να διαφοροποιείται σε ολόένα και περισσότερους παράγοντες και να μην επαναπαύεται, γεγονός που θα την

---

<sup>208</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ό.π.

προστατεύσει από τον ανταγωνισμό και θα της φέρει μεγαλύτερη απήχηση στην αγορά.

- **Στρατηγική εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης (focus strategy) είναι η τρίτη ανταγωνιστική στρατηγική και διαφέρει από τις προηγούμενες στο γεγονός ότι απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι στο σύνολό της. Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην κάλυψη μίας ανταγωνιστικής θέσης, το οποίο επιτυγχάνει με το χαμηλό κόστος, ή τη διαφοροποίηση, ή και τα δύο. Συνεπώς η στρατηγική εστίασης διακρίνεται επιμέρους στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Με άλλα λόγια αποτελεί μια στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος είναι μία στρατηγική που έχοντας ως στόχο το χαμηλό κόστος, εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών και προσπαθεί να ικανοποιήσει μόνο το συγκεκριμένο (niche) τμήμα. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αναζητά πλεονεκτήματα κόστους στο τμήμα που εστιάζει. Αντίστοιχα, η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση είναι μία στρατηγική που επίσης εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, έχοντας όμως ως στόχο τη διαφοροποίηση του παραγόμενου προϊόντος. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αναζητά πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στο τμήμα που εστιάζει.<sup>209</sup>

Καίριο σημείο για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η μετέπειτα επιλογή του καταλληλότερου από αυτά. Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες ή ενδιαφέροντά τους και βασιζόμενη σε αυτά δημιουργεί ένα προϊόν που θα καλύψει όλα τα παραπάνω. Η τμηματοποίηση της αγοράς καταναλωτών στηρίζεται σε γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά και προϊόντικά κριτήρια.<sup>210</sup> Το εν λόγω τμήμα λοιπόν της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο καταναλωτικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά, ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.<sup>211</sup> Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης μπορεί να

---

<sup>209</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, ό.π.

<sup>210</sup> Μάλλιαρης Πέτρος, ό.π.

<sup>211</sup> Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.

απευθύνεται σε ένα νεανικό κοινό, σε κοινό με μεγάλη οικονομική ευχέρεια, ή σε κοινό που επιδιώκει την περιπέτεια.<sup>212</sup> Εξίσου σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής αποτελεί και η ελκυστικότητα του επιλεγόμενου τμήματος της αγοράς. Συνεπώς, η επιλογή του κατάλληλου τμήματος στο οποίο θα εστιάσει η επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία της και θα πρέπει να γίνεται με πολύ συνετό και μελετημένο τρόπο.

Όπως και οι δυο στρατηγικές που αναλύθηκαν παραπάνω, έτσι και η στρατηγική εστίασης βάλλεται από μία σειρά κινδύνων που καθιστούν αμφίβολη τη μακροπρόθεσμη διατήρηση των πλεονεκτημάτων της. Συγκεκριμένα, παραδείγματα κινδύνων είναι το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές μπορεί να μιμηθούν, ή το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να γίνει μη ελκυστικό, ή να εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς. Τέλος, απειλή για τη στρατηγική εστίασης αποτελούν και οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε ολόκληρη την αγορά και μπορεί να υπερισχύουν έναντι αυτής εφόσον δεν περιορίζονται σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς.

#### **3.11.4 θέματα επιχειρηματικών στρατηγικών – φαινόμενο «αποκλεισμός στη μέση»**

Η αναγκαιότητα ύπαρξης της στρατηγικής ως ζωτικής σημασίας για την έναρξη και διατήρηση της επιχείρησης, έχει πλέον γίνει κατανοητή από την ανάλυση που προηγήθηκε στο παρόν κεφάλαιο. Εύλογα λοιπόν ο Porter αναφέρει ότι απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι η υιοθέτηση μιας από τις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού, γνωστές και ως επιχειρηματικές στρατηγικές. Προκειμένου λοιπόν να επιβιώσει μία επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ποιον «δρόμο» θα ακολουθήσει, δηλαδή πρέπει να αποφασίσει αν θα εστιάσει στη μείωση του κόστους (ηγεσία κόστους), αν θα διαφοροποιηθεί (διαφοροποίηση) ή αν θα εστιάσει σε μία niche, εξειδικευμένη αγορά (εστίαση). Στη περίπτωση όμως που μία επιχείρηση δεν μπορέσει να επιτύχει την εφαρμογή οιασδήποτε στρατηγικής, έχουμε το φαινόμενο που καλείται «αποκλεισμός στη μέση».

---

<sup>212</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, ό.π.

Ο όρος «αποκλεισμός στη μέση» (stuck in the middle) δόθηκε από τον Porter και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις επιχειρήσεις που είτε δεν μπόρεσαν να εφαρμόσουν με επιτυχία μία συγκεκριμένη στρατηγική γιατί δεν εκμεταλλεύτηκαν σωστά τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες που διέθεταν, είτε διότι προσπάθησαν να εφαρμόσουν ένα συνδυασμό των υπάρχουσών στρατηγικών. Σε αυτή την περίπτωση, η «αποκλεισμένη στη μέση» επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς είναι καταδικασμένη σε αποδόσεις κάτω του μέσου όρου. Η εν λόγω επιχείρηση προκειμένου να αναστείλει την καθοδική της πορεία και να συνεχίσει να υπάρχει, θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για να εφαρμόσει μία μεμονωμένη στρατηγική από τις υπάρχουσες τρεις, αφού μελετήσει προσεκτικά το ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Η ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης αποτελεί ίσως την πιο αξιολύπητη θέση, παράλληλα όμως ενέχει και πολλούς κινδύνους καθότι η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τις απειλές κάθε στρατηγικής ξεχωριστά και κυρίως την απειλή του να αποκλειστεί στη μέση, το οποίο όπως αναλύθηκε παραπάνω, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιχειρηματικό τέλμα. Σύμφωνα με τον Porter, η επίτευξη στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι πιθανή, αλλά η διατήρησή της μακροπρόθεσμα είναι ανέφικτη, καθώς διατείνεται ότι οι δύο αυτές στρατηγικές είναι συνήθως αμοιβαία αποκλειόμενες αφού από τη μία πλευρά η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση και από την άλλη η στρατηγική διαφοροποίησης συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος (υψηλών δαπανών μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, κ.α.).

Η επιτυχής λοιπόν εναρμόνιση των δύο στρατηγικών είναι εξαιρετικά δύσκολη, έως ανέφικτη διότι κάθε μία απαιτεί διαφορετικούς πόρους, ικανότητες και κουλτούρα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που κατορθώνουν να επιτύχουν το προαναφερθέν συνδυασμό, αποτελούν επιχειρήσεις που ακολουθούν τη λεγόμενη blue ocean στρατηγική, όπως είναι η εταιρεία ΙΚΕΑ. Ακόμη όμως και σε αυτές τις περιπτώσεις, μακροπρόθεσμα θα εισέλθουν ανταγωνιστές που θα ανατρέψουν τη κατάσταση και θα διαβρώσουν τα πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης που απολαμβάνει η επιχείρηση. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το υγιές είναι ο όμιλος να διαθέτει στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους.

### 3.12 Διατήρηση αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, έγινε πλήρως κατανοητό ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία σύγχρονη επιχείρηση είναι κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση. Αν λοιπόν η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολη, αναλογιστείτε τη δυσκολία που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να το διατηρήσουν. Οι Barney και Hesterly διέκριναν δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το προσωρινό και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως οδηγεί σε υψηλά κέρδη, τα κέρδη αυτά προσελκύουν τον ανταγωνισμό και ο ανταγωνισμός με τη σειρά του, περιορίζει τη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις περισσότερες περιπτώσεις. Καθώς λοιπόν ο παγκόσμιος ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο έντονος, το πώς να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ή πώς να επιτύχουν ένα αιφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά περισσότερη προσοχή και είναι κύριο μέλημα των επιχειρήσεων.<sup>213</sup>

Όλες οι εταιρείες, αν είναι σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να ζήσουν. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα πρέπει να είναι βιώσιμο, δηλαδή πρέπει να προστατεύεται με κάποιο τρόπο διαφορετικά θα μετατραπεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα για την επιχείρηση και θα αποτελέσει μεγάλο κίνδυνο για τη μετέπειτα πορεία της. Ο ανταγωνισμός, όπως ήδη αναφέρθηκε, θέτει το πλεονέκτημα σε δοκιμασία καθημερινά. Ως εκ τούτου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ημερομηνία λήξης.<sup>214</sup> Η διατήρηση λοιπόν του όρου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί μία από τις κύριες ευθύνες της διοίκησης της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι σε διαρκή επιφυλακή έτσι ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική και πρωτοπόρος.<sup>215</sup>

Η διοίκηση της επιχείρησης προτού αποφασίσει προς ποια στρατηγική θα κινηθεί, δηλαδή αν θα επιλέξει να γίνει ηγέτης κόστους ή να διαφοροποιηθεί στο κλάδο που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να μελετήσει πολύ προσεκτικά αν το ανταγωνιστικό

---

<sup>213</sup> Mahdi, Omar Rabeea, and Mahmoud Khalid Almsafir. ό.π.

<sup>214</sup> Gimbert, Xavier. "Competitive Advantage and Strategy." Think Strategically. Palgrave Macmillan UK, 2011

<sup>215</sup> Ranjith, V. K. "Business Models and Competitive Advantage." Procedia Economics and Finance 37 (2016): 203-207

πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης που θα επιλέξει, μπορεί να διατηρηθεί με την πάροδο του χρόνου. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα διαρκέσει μόνο για όσο χρόνο οι ανταγωνιστές το επιτρέπουν. Οι ανταγωνιστές που αναγνωρίζουν το πλεονέκτημα, μπορούν να επιλέξουν να το αγνοήσουν, να το αντιγράψουν (εν μέρει ή πλήρως), ή να το ξεπεράσουν. Όποια από τις παραπάνω αντιδράσεις και αν υιοθετήσουν, θα διαμορφώσουν την ανταγωνιστική δυναμική μεταξύ των επιχειρήσεων στην αγορά. Ως εκ τούτου, η διοίκηση της επιχείρησης, θα πρέπει να προβλέψει αυτές τις απαντήσεις και στη συνέχεια να αξιολογήσει τις δικές τις πιθανές αντιδράσεις προς τους ανταγωνιστές. Αυτές οι αξιολογήσεις θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την απόφαση επιλογής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο οποίο τελικά θα εστιάσει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, αν η υπό μελέτη επιχείρηση απολαμβάνει πλεονέκτημα κόστους και οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να σημειώσουν μείωση των τιμών, μειώνοντας την τιμή της η επιχείρηση μπορεί απλά να πυροδοτήσει έναν πόλεμο τιμών που τελικά οδηγεί σε μείωση των κερδών για όλους. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι σίγουρα προτιμότερο να αναζητήσει ένα πλεονέκτημα σε άλλες διαστάσεις.<sup>216</sup>

Ένα σύνηθες λάθος το οποίο συναντάται σε πολλές μελέτες, όπως στην παρούσα και στο οποίο υποπίπτουν πολλοί μελετητές, είναι η χρήση του όρου «διατήρηση» του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος αυτός είναι λαθεμένος και δεν αντιπροσωπεύει σωστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς δεν αρκεί μία επιχείρηση μόνο να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αλλά πρέπει και να το ανανεώνει. Ο πλέον λοιπόν σωστός χαρακτηρισμός είναι ο όρος «αναζωογόνηση» του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο υποδηλώνει την αέναη προσπάθεια της επιχείρησης να συμβαδίζει με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις της εποχής, να διορθώνεται, να ελίσσεται και να είναι ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.<sup>217</sup>

Ανεξάρτητα από το συγκριτικό πλεονέκτημα που μπορεί να απολαμβάνει μία επιχείρηση σήμερα, οι ανταγωνιστές της τελικά θα διαβρώσουν σχεδόν βέβαια το πλεονέκτημα αυτό. Αλλά πόσο σύντομα θα το κάνουν; Για το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών για το μέλλον, θα πρέπει να κατανοήσουν τη δυναμική του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός τους.<sup>218</sup> Έρευνα στο τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά

---

<sup>216</sup> **Fahey Liam**, "The Strategic Planning Management Reader", Prentice Hall 1991

<sup>217</sup> **Sołoducho-Pelc, Letycja**. ό.π.

<sup>218</sup> **Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniț**. ό.π.

πλεονεκτήματα από την εφαρμογή στρατηγικών που εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές τους δυνάμεις, ενώ εξουδετερώνουν τις εξωτερικές απειλές και αποφεύγουν τις εσωτερικές αδυναμίες τους.<sup>219</sup> Επιτυγχάνοντας την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το μικρό κύκλο ζωής των προϊόντων ή τους μικρούς κύκλους σχεδίασής τους, τις νέες τεχνολογίες, τις συχνές εισβολές από μη αναμενόμενους αντιπάλους και άλλα φαινόμενα που αποτελούν απειλές της αναζωογόνησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.<sup>220</sup>

Σύμφωνα με τον D'Aveni μία επιχείρηση πρέπει αδιάκοπα να εργάζεται για να βελτιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Δεν είναι αρκετό να είσαι ηγέτης κόστους στο κλάδο, καθότι θα προκύψουν νέοι ανταγωνιστές οι οποίοι μέσω κατάλληλων προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης θα προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος περαιτέρω. Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση να αντικρούσει τέτοιου είδους ενέργειες και να παραμείνει ανταγωνιστική, πρέπει να βρει τρόπους όχι μόνο να μειώσει επιπλέον το κόστος, αλλά και να προσθέσει παραπάνω αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και για επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης.<sup>221</sup> Σύμφωνα λοιπόν με τον προαναφερθέντα, ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μία επιχείρηση, είναι μέσα από μια συνεχή σειρά πολλαπλών βραχυπρόθεσμων πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην αντικατάσταση των ισχυουσών επιτυχημένων προϊόντων με νέα. Η ταχύτητα, η φύση και η ένταση των απαντήσεων των ανταγωνιστών καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπαραγάγουν ή να υπερβούν την αρχική τους κίνηση. Αν πραγματοποιούν μόνο μικρές αλλαγές στην τιμή, το μέγεθος του προϊόντος, την προώθηση και τη συσκευασία, οι ανταγωνιστές τους μπορεί να τις ξεπεράσουν σχετικά εύκολα. Πιο ουσιαστικές βελτιώσεις του προϊόντος λόγω της τεχνολογικής προόδου ή καινοτόμες αλλαγές στο σύστημα διανομής είναι λιγότερο επιρρεπείς σε ενδεχόμενες αντιδράσεις.<sup>222</sup> Σε αυτό το γεγονός έγκειται και η σημαντικότητα της καινοτομίας ως παράγοντας απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα αναλυθεί περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο.

---

<sup>219</sup> **Black, Janice A., and Kimberly B. Boal.** "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage." *Strategic management journal* 15.S2 (1994): 131-148

<sup>220</sup> **Thomas L. Wheelen and J. David Hunger,** ό.π.

<sup>221</sup> **Richard A. D'Aveni,** "Hyper competition", The free press, New York, 1994

<sup>222</sup> **Fahey Liam,** ό.π.

Πολύ σημαντικό στοιχείο που βοηθά μία επιχείρηση να εξακολουθεί να απολαμβάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η ύπαρξη εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών. Συγκεκριμένα, μία επιχείρηση μέσω των οικονομιών κλίμακας, συμφωνιών για τη διανομή των προϊόντων ή στρατηγικών συμμαχιών, μπορεί να θέσει υψηλά εμπόδια και να αποτρέψει τους νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στο κλάδο και να την ανταγωνιστούν. Επιπρόσθετο μέτρο που συντελεί στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι να δημιουργήσει η επιχείρηση το λεγόμενο «κόστος μετακίνησης», το οποίο καθιστά δύσκολη την απομάκρυνση του καταναλωτή και τη προσφυγή του στους ανταγωνιστές.

Ανάμεσα στις μελέτες που έχουν γίνει για τη «διατήρηση», ή καλύτερα «αναζωογόνηση» του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συγκαταλέγεται και η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η οποία παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνει η επιχείρηση που διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Πριν όμως παρουσιαστεί ο τρόπος απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν κάποιες καίριες για τη στρατηγική έννοιες, οι οποίες συχνά μπερδεύουν τους αναγνώστες και τους οδηγούν σε λαθεμένα συμπεράσματα. Οι έννοιες αυτές είναι η δύναμη, το σημείο υπεροχής και η διακριτή υπεροχή.

Συγκεκριμένα, **δύναμη** είναι μία εσωτερική ικανότητα, ενέργεια που μια επιχείρηση εκτελεί πολύ καλά, είναι δηλαδή τα υψηλής αξίας επίδοσης σημεία της επιχείρησης. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι δεν έχει την έννοια της σύγκρισης. Όσο αναφορά το **σημείο υπεροχής** είναι κάτι που έχει μία επιχείρηση και υπερέχει έναντι κάποιας άλλης. Ένα σημείο υπεροχής είναι μια ικανότητα της επιχείρησης που είναι σημαντική για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα, και την κερδοφορία της επιχείρησης. Τέλος, **διακριτή υπεροχή** είναι η υπεροχή που έχει μια επιχείρηση και δεν την έχει καμία άλλη. Μια διακριτή υπεροχή είναι μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Το σημείο υπεροχής είναι αυτό που προσδίδει στην επιχείρηση **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** αν το εκμεταλλευτεί, ενώ η διακριτή υπεροχή προσδίδει στην επιχείρηση **ανταγωνιστικό διατηρήσιμο πλεονέκτημα** αν την εκμεταλλευτεί.

Ο παραπάνω διαχωρισμός των εννοιών έγινε προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τη συμβολή της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων για τη διατήρηση του



ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κύριος εκφραστής της παραπάνω θεωρίας είναι ο Barney, σύμφωνα με τον οποίο αυτό που διαφοροποιεί το σημείο υπεροχής (core competency) από τη διακριτή υπεροχή (distinctive competency) είναι τέσσερις μεταβλητές, οι οποίες είναι η αξία (Value), η σπανιότητα (Rareness), η αδυναμία αντιγραφής ή υποκατάστασης (Inimitability) και η δυνατότητα εκμετάλλευσης (Organized to be exploited). Με αυτό τον τρόπο πρότεινε την λεγόμενη VRIO ανάλυση.<sup>223</sup>

Για να μπορέσει συνεπώς μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της χρήσης των πόρων και ικανοτήτων θα πρέπει οι διακεκριμένες ικανότητές της να χαρακτηρίζονται από τα εξής στοιχεία:

- **Αξία (Value):** επιτρέπει στην επιχείρηση να εξουδετερώνει απειλές ή να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, προσδίδει αξία τόσο στο προϊόν, όσο και στους πελάτες και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- **Σπανιότητα (Rare):** οι πόροι και ικανότητες κατέχονται από ορισμένους υπάρχοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές
- **Αδυναμία αντιγραφής ή υποκατάστασης (Inimitability):** όταν οι άλλες επιχειρήσεις είτε δεν μπορούν να αποκτήσουν τους πόρους και ικανότητες, είτε μπορούν να τα αποκτήσουν αλλά με υψηλότερο κόστος.
- **Δυνατότητα εκμετάλλευσης (Organized to be exploited):** η επιχείρηση είναι οργανωμένη ώστε να εκμεταλλεύεται αυτούς τους πόρους και ικανότητες, υποστηριζόμενη από την κατάλληλη δομή, ελέγχους και ανταμοιβές.

Ολοκληρώνοντας την VRIO ανάλυση πρέπει να σημειωθεί ότι η σπανιότητα και η δυσκολία αντιγραφής ή υποκατάστασης αποτελούν το κυριότερα στοιχεία που πρέπει να διακρίνουν μία διακριτή ικανότητα, χωρίς φυσικά να μειώνεται η σημασία των υπολοίπων. Όταν μία επιχείρηση θα κατορθώσει να επιτύχει όλα τα παραπάνω στοιχεία, τότε θα είναι σε θέση να απολαμβάνει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επίτευξη των παραπάνω είναι πολύ δύσκολη και για το λόγο αυτό η εμφάνισή της είναι σπάνια. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η διάρκεια και η διαύγεια είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για μία διακεκριμένη ικανότητα.

---

<sup>223</sup> Barney Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management (1991) 99-120

### 3.13 Συμπέρασμα

Η σημερινή επιχείρηση προκειμένου να ανταπεξέλθει στους ρυθμούς της εποχής, είναι σε μία συνεχή αναζήτηση των μέσων και εργαλείων που θα της επιτρέψουν τη δημιουργία και κυρίως τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πλειοψηφία των επιστημόνων συμφωνούν ότι η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι στρατηγική απόφαση που επιτρέπει τη χρήση των ικανοτήτων της εταιρείας καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.<sup>224</sup> Τη δυνατότητα αυτή προσδίδει στην επιχείρηση το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης, της υλοποίησης και της αξιολόγησης και ελέγχου, στοιχεία που αποτελούν το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος θα προσδώσει στην επιχείρηση την ικανότητα να γνωρίζει ποιες είναι οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος και ταυτόχρονα ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Στη συνέχεια, μέσω της διαμόρφωσης της στρατηγικής θα τεθούν τα μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης, δηλαδή μέσα από την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές η επιχείρηση δηλώνει την κατεύθυνσή της. Όλα αυτά όμως δεν θα επιτευχθούν χωρίς την υλοποίηση, η οποία θέτει τη στρατηγική σε πράξη, μέσω των προγραμμάτων, προϋπολογισμών, διαδικασιών και επιβεβαιώνει ότι οι οργανωσιακές αποφάσεις είναι συνεπής με αυτή. Τέλος, ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παραπάνω, δηλαδή της επίδοσης.

Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τη δομή της ίδιας της επιχείρησής τους, τη δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, για να είναι σε θέση να αποφασίσουν ποια στρατηγική ενδείκνυται για την συγκεκριμένη περίπτωση.<sup>225</sup> Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Όπως όμως διαπιστώσαμε οι χαρακτηρισμοί «πολυτάραχο» εξωτερικό και «πολύπλοκο» εσωτερικό περιβάλλον, αποδεικνύουν ότι η στρατηγική δεν πρέπει να είναι στατική, αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις και τις

---

<sup>224</sup> Meidutė-Kavaliauskienė, Ieva, Aidas Vasilis Vasiliauskas, and Virgilija Zinkevičiūtė. ó.π.

<sup>225</sup> Hitt Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 2<sup>nd</sup> Edition, Mineapolis 1997

τάσεις του περιβάλλοντος. Η στρατηγική είναι αυτή που τελικά μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, το οποίο διακρίνεται σε πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης.<sup>226</sup>

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι απατηλή.<sup>227</sup> Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι εύκολη και το «χάος» είναι σχεδόν εγγυημένο, αλλά τα θετικά αποτελέσματα και η ανοδική πορεία κέρδους που επιφέρει, υπερκαλύπτει τις δύσκολες στιγμές.<sup>228</sup> Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά λίγες καταλαβαίνουν αληθινά τι είναι ή πώς μπορεί να επιτευχθεί και να διατηρηθεί. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με την προσφορά στον καταναλωτή μεγαλύτερης αξίας από ό, τι οι ανταγωνιστές, όπως προσφέροντας χαμηλότερες τιμές ή την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ή άλλα οφέλη που δικαιολογούν την υψηλότερη τιμή. Το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια στρατηγική που δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης από άλλες επιχειρήσεις. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί και ως οποιαδήποτε δραστηριότητα που δημιουργεί ανώτερη τιμή πάνω από τους αντιπάλους της.<sup>229</sup>

Ο Michael Porter ορίζει τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι πάντα μόνιμη και πολλές φορές ούτε μακράς διάρκειας. Μόλις η επιχείρηση σημειώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι άλλες επιχειρήσεις θα ακολουθήσουν το παράδειγμά της, σε μια προσπάθεια να επωφεληθούν από τις ομοιότητες της. Μια εταιρεία λέγεται ότι έχει ένα "βιώσιμο" ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ανταγωνιστές της δεν είναι σε θέση να επαναλάβουν τα οφέλη της στρατηγικής της επιχείρησης.

---

<sup>226</sup> **Munir, Ahsan, Ming K. Lim, and Louise Knight.** "Sustaining competitive advantage in SMEs." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 25 (2011): 408-412

<sup>227</sup> **Σιώμος Ι. Γεώργιος,** "Στρατηγικό Μάρκετινγκ" Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλη 2013

<sup>228</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/243717> article (5 Ways Entrepreneurs Can Gain a Competitive Advantage)

<sup>229</sup> **Meutia and Tubagus Ismail,** "The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 (2012) 46 – 51

Μια εταιρεία μπορεί να είναι αρκετά τυχερή ώστε να εντοπίσει αρκετά εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πρέπει όμως να είναι σε θέση να καθορίσει ποια αξίζει να εκμεταλλευθούν. Δεν είναι όλα τα εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σημαντικά. Μερικές ιδιαιτερότητες είναι πάρα πολύ εύκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές, ενώ άλλες είναι πολύ ακριβές για να τις εκμεταλλευθείς. Μια εταιρεία θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι ο καταναλωτής επιθυμεί, αντιλαμβάνεται και εκτιμά τη διαφορά που του προσφέρει. Με άλλα λόγια, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να φτιάξει ή να καταστρέψει μια επιχείρηση, γι 'αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση όλα τα στελέχη να είναι εξοικειωμένα με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πώς να τα δημιουργήσουν, διατηρήσουν και να επωφεληθούν από αυτά.<sup>230</sup>

Μία φράση που ίσως εκφράσει καλύτερα το παρόν κεφάλαιο είναι η ακόλουθη: «η ικανότητα να μαθαίνουμε, να αλλάζουμε πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται» (ARIE DE GEUS).

---

<sup>230</sup> <http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html>

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση:

**Thomas L. Wheelen and J. David Hunger**, "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> Edition, Pearson/ Prentice Hall, 2012

**Fred R. David**, "Strategic Management", 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, 1995

**Grant Robert M.**, "Contemporary Strategy Analysis", 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing 2005

**Hitt Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson**, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 2<sup>nd</sup> Edition, Mineapolis 1997

**Porter, Michael E.** Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster, 2011 pages 34-41

**Gimbert, Xavier.** "Competitive Advantage and Strategy." Think Strategically. Palgrave Macmillan UK, 2011

**Fahey Liam**, "The Strategic Planning Management Reader", Prentice Hall 1991

**Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." Procedia-Social and Behavioral Sciences 195 (2015): 1288-1294

**Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas.** "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage." Procedia-Social and Behavioral Sciences 148 (2014): 338-347

**Meidutė-Kavaliauskienė, Ieva, Aidas Vasilis Vasiliauskas, and Virgilija Zinkevičiūtė.** "Securing Enterprises Competitive Advantage through the Management of Components of Distribution System." Procedia-Social and Behavioral Sciences 110 (2014): 353-360

**Mahdi, Omar Rabeea, and Mahmoud Khalid Almsafir.** "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment." Procedia-Social and Behavioral Sciences 129 (2014): 289-296

**Švárová, Monika, and Jaroslav Vrchota.** "Influence of competitive advantage on formulation business strategy." Procedia Economics and Finance 12 (2014): 687-694

**Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie.** "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century." The Academy of Management Executive 12.4 (1998): 22-42

**Schendel, Dan.** "Introduction to the summer 1994 special issue—'Strategy: Search for New Paradigms'." Strategic Management Journal 15.S2 (1994): 1-4

**Porter E. Michael**, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press 1980

**Omvir Gautam, V. K. Singh**, "Competitive Advantage through Sustainability: Value Chain Approach Frontier for Organisations"

- Peteraf, Margaret A.** "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view." *Strategic management journal* 14.3 (1993): 179-191
- Łobacz, Katarzyna, and Paweł Głodek.** "Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm—How to Model Business Advice Influence within the Process?." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 487-494
- Al Hijji, Khalfan Zahran.** "strategic management model for academic Libraries." *Procedia-social and Behavioral sciences* 147 (2014): 9-15
- Powell, Thomas C.** "Competitive advantage: logical and philosophical considerations." *Strategic management journal* 22.9 (2001)
- Economou, Victoria Pekka, and Pantelis G. Chatzikonstantinou.** "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM." *European Research Studies Journal* (2009)
- Ab Rahman, Nor Azlina, and Aliza Ramli.** "Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 145 (2014): 129-137
- Barney Jay,** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* (1991) 99-120
- Smith, Jaynie L., and William G. Flanagan,** *Creating competitive advantage: give customers a reason to choose you over your competitors.* Crown Business, 2006
- Goldsmith, David.** "Rethinking the company's competitive advantage." *Financial Executive* 29.6 (2013): 14-18
- McClelland, Sam.** "Gaining competitive advantage through Strategic Management Development (SMD)." *Journal of Management Development*(1994)
- Porter, Michael E.** "From competitive advantage to corporate strategy." *Readings in Strategic Management.* Macmillan Education UK, 1989
- Sołoducho-Pelc, Letycja.** "Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 271-280
- Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniț.** "Intellectual Capital—The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 676-681
- Dereli, Deniz Dilara.** "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1365-1370
- Ismail, Md Daud, Ahmad Khairy Ahmad Domil, and Azwardi Md Isa.** "Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115 (2014): 138-146
- Loureiro, Miguel González, Mercedes Vila Alonso, and Giovanni Schiuma,** "Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?", Published by Elsevier España, S.L.U 2015
- Ranjith, V. K.** "Business Models and Competitive Advantage." *Procedia Economics and Finance* 37 (2016): 203-207

**Black, Janice A., and Kimberly B. Boal.** "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage." *Strategic management journal* 15.S2 (1994): 131-148

**Richard A. D'Aveni,** "Hyper competition", The free press, New York, 1994

**Munir, Ahsan, Ming K. Lim, and Louise Knight.** "Sustaining competitive advantage in SMEs." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 25 (2011): 408-412

**Meutia and Tubagus Ismail,** "The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 ( 2012 ) 46 – 51

### Ελληνική:

**Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος,** "Στρατηγικό μάνατζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

**Παπαδάκης Μ. Βασίλης,** "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία", 5<sup>η</sup> Έκδοση Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2007

**Μάλλιαρης Πέτρος,** "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλης 2001

**Σιώμος Ι. Γεώργιος,** "Στρατηγικό Μάρκετινγκ" Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλη 2013

### Ηλεκτρονικές πηγές:

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%B%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%B%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD)

<https://www.entrepreneur.com/article/243717> article (5 Ways Entrepreneurs Can Gain a Competitive Advantage)

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 4

### ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

*«Η επιχείρηση που δεν καινοτομεί, αναπόφευκτα γερνάει, παρακμάζει και σε μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών, όπως η παρούσα... η πτώση θα είναι γρήγορη» (Peter F. Drucker)*

«Η καινοτομία διακρίνει έναν ηγέτη από εκείνον που ακολουθεί, οπαδό», «Η καινοτομία είναι ο μοναδικός τρόπος να κερδίσεις» (Steve Jobs)

*«Η καινοτομία είναι το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει μία επιχείρηση» (David Friedberg, Weatherbill founder)*

#### 4.1 Εισαγωγή

Το σημερινό ανταγωνιστικό, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν, εξελιχθούν και να αναπτυχθούν πιο γρήγορα από ποτέ πριν. Οι ανάγκες των καταναλωτών, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι απαιτήσεις για ανάπτυξη και οι νέες κυβερνητικές ρυθμίσεις ασκούν ολοένα και μεγαλύτερη πίεση για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.<sup>231</sup> Οι επιχειρήσεις λοιπόν, αντιμετωπίζουν την επιτακτική ανάγκη να είναι όλο και πιο ευέλικτες και ευπροσάρμοστες, καθότι έρχονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της αλλαγής συχνότερα προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες εκείνων που εξυπηρετούν, όπως πελάτες, προμηθευτές ή μετόχους.<sup>232</sup> Οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις και τα νέα πρότυπα παραγωγής έχουν δημιουργήσει νέα επαγγέλματα και έχουν εξελίξει τη διαδικασία παραγωγής και γενικότερα τη φιλοσοφία της

---

<sup>231</sup> **Şimsit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk.** "An outline of innovation management process: Building a framework for managers to implement innovation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 690-699

<sup>232</sup> **Ireland, R. Duane, and Justin W. Webb.** "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation." *Business Horizons* 50.1 (2007): 49-59



επιχείρησης.<sup>233</sup> Οι επιχειρήσεις χρειάζονται νέους τρόπους και μεθόδους δημιουργίας αξίας στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα η δημιουργικότητα και η καινοτομία να γίνονται το κύριο κεφάλαιο των εταιρειών και η επιτυχία σε αυτές τις αόριστες και ευέλικτες συνθήκες αγοράς να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μαζί τους.<sup>234</sup>

Για να επιτύχουν στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν νέες ιδέες, νέα προϊόντα, καινοτόμες στρατηγικές και φυσικά όλα αυτά πρέπει να τα διαχειριστούν σωστά. Η διαχείριση της καινοτομίας (innovation management), δηλαδή πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια ιδιαίτερος επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας.<sup>235</sup> Ο παράγοντας της καινοτομίας, ο οποίος αντιπροσωπεύεται από τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (E&A) και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, έχει γίνει ένα σημαντικό στοιχείο της ανταγωνιστικής δύναμης.<sup>236</sup> Η ανάπτυξη και διαχείριση καινοτόμων και δημιουργικών ικανοτήτων με συστηματικό τρόπο ανυψώνει την ανταγωνιστικότητα πρώτα της επιχείρησης και στη συνέχεια της χώρας στο σύνολό της. Η διαχείριση της καινοτομίας γίνεται απαραίτητη για την οικονομική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, καθότι κυρίαρχοι στόχοι της σημερινής εποχής, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, της κερδοφορίας, απόκτηση νέων αγορών και βελτίωση των υφιστάμενων μεριδίων αγοράς επιτυγχάνονται μέσω των δραστηριοτήτων καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πλέον βασικούς παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο όμως δεν θα επιτευχθεί αν η επιχείρηση δεν εφαρμόσει τα απαραίτητα στοιχεία, όπως είναι η διαμόρφωση συμβατών στρατηγικών με την οργανωτική δομή, η λογική, η

---

<sup>233</sup> **Salunke, Sandeep, Jay Weerawardena, and Janet R. McColl-Kennedy.** "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1251-1263

<sup>234</sup> **Kalkan, Adnan, Özlem Çetinkaya Bozkurt, and Mutlu Arman.** "The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 700-707

<sup>235</sup> **Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι.,** *Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας»* επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναξάκης Χ., Χλέτσος Μ., Εκδόσεις: Πατάκης, 2005

<sup>236</sup> **Akis Elife,** "World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship Innovation and Competitive Power", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 ( 2015 ): 1311 – 1320

κουλτούρα και ο πολιτισμός προκειμένου να αναπτυχθούν καινοτόμες δεξιότητες και τέλος η ικανότητα να διαχειριστεί αυτή την καινοτομία αποτελεσματικά.<sup>237</sup>

Ο όρος καινοτομία έχει μια εμπορική πτυχή διαφορετική από την επιστημονική έρευνα. Η καινοτομία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών, διότι οι καινοτομικές επιχειρήσεις, μέσα από την εμπορευματοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ανάπτυξης, δημιουργούν νέες και ανύπαρκτες αξίες. Επιπλέον, οι ίδιες αυτές επιχειρήσεις παίρνουν ένα σημαντικό μερίδιο της αξίας που μόλις δημιούργησαν. Με αυτό το τρόπο, δημιουργούν κυρίως πλούτο για τον εαυτό τους, για τη χώρα τους και για το κόσμο. Η συγκεντρωτικά καινοτόμος ικανότητα ενός έθνους προέρχεται από τη συλλογική ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεών του. Όσο περισσότερο καινοτόμες επιχειρήσεις έχει ένα έθνος, τόσο ισχυρότερο είναι το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Επίσης, η καινοτομία προωθεί την παραγωγικότητα, την αξία του αποτελέσματος που παράγεται από μια μονάδα εργασίας ή κεφαλαίου.<sup>238</sup> Όσο πιο παραγωγική είναι μία επιχείρηση, τόσο πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί τους πόρους της. Όσο πιο παραγωγικές οι επιχειρήσεις σε ένα έθνος, τόσο πιο αποτελεσματικά το έθνος χρησιμοποιεί τους πόρους του.<sup>239</sup> Η καινοτομία και η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι οι κινητήριες δυνάμεις για τη μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη. Συνοψίζοντας, η καινοτομία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα<sup>240</sup> και αποτελεί σημαντική συνιστώσα της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης.<sup>241</sup> Η αποτυχία μιας επιχείρησης να καινοτομεί γενικά μειώνει την ανταγωνιστικότητά της.<sup>242</sup>

Από τα πλέον δημοφιλή ερωτήματα που ταλανίζουν μια σύγχρονη επιχείρηση είναι λόγου χάρη πώς να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γρήγορα χωρίς να επιφέρει αντίστοιχα τεράστιο κόστος, πώς μπορεί να διασφαλίσει την ανάπτυξή της ακόμη και όταν η αγορά δεν το κάνει αρκετά γρήγορα, ή πώς να ενεργοποιήσει και να

---

<sup>237</sup> **Dereli, Deniz Dilara.** "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1365-1370

<sup>238</sup> **Wang, Wen-Cheng, Chien-Hung Lin, and Ying-Chien Chu.** "Types of competitive advantage and analysis." *International Journal of Business and Management* 6.5 (2011): 100

<sup>239</sup> **Lehman, Wayne EK, et al.** "Integration of treatment innovation planning and implementation: strategic process models and organizational challenges." *Psychology of Addictive Behaviors* 25.2 (2011): 252

<sup>240</sup> **Mintzberg, Henry.** "The fall and rise of strategic planning." *Harvard business review* 72.1 (1994): 107-114

<sup>241</sup> **Miozzo, Marcela, and Paul Dewick.** "Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction." *Research policy* 31.6 (2002): 989-1008

<sup>242</sup> **Ferauge, Perrine.** "A conceptual framework of corporate social responsibility and innovation." *Global Journal of Business Research* 6.5 (2012): 85-96

παρακινήσει το εργατικό της δυναμικό έτσι ώστε να βρει ανώτερες λύσεις, μέσω της λεγόμενης "έξω από το κουτί" σκέψης<sup>243</sup>. Απάντηση σε όλα αυτά καλείται να δώσει η έννοια της «καινοτομίας». Η ίδια αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας, της κοινωνικής ευημερίας και τη βελτίωση των συνθηκών ζωής, δημιουργεί θέσεις εργασίας, μειώνει το κόστος, παράγει εισοδήματα και βελτιώνει τις ζωές των ανθρώπων με τη δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>244</sup> Οι πλέον καινοτόμες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε μια συνεχή αναζήτηση για καλύτερα προϊόντα, υπηρεσίες, καθώς και τρόπους για να γίνουν τα πράγματα. Προσπαθούν για τη συνεχή αναβάθμιση των εσωτερικών δυνατοτήτων τους και την εύρεση πόρων. Ωστόσο, η έννοια αυτή απαιτεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την καινοτομία δραστηριότητα, καθώς και το κατάλληλο δυναμικό, με τη μορφή της υψηλής εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών πόρων που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία περισσότερων αποδοτικών τεχνολογιών.<sup>245</sup>

Η επιχειρηματικότητα μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομία. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα προηγμένο βιομηχανικά κράτος είναι η ικανότητά του να παράγει συνεχώς καινοτομικά προϊόντα. Η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και του ανταγωνισμού, βρίσκεται στο κέντρο πολλών ακαδημαϊκών σπουδών. Ενώ η ανάγκη για διαφοροποίηση στο περιβάλλον του ανταγωνισμού εντείνει τις προσπάθειες της καινοτομίας, κάθε καινοτομία διαφοροποιεί τις συνθήκες ανταγωνισμού και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται πιο δύσκολο να επιτευχθεί. Με λίγα λόγια, ο ανταγωνισμός και η καινοτομία επηρεάζει ο ένας τον άλλον. Ο ανταγωνισμός είναι εκείνος που οδηγεί τις πρωτοβουλίες της καινοτομίας. Από την άλλη, η καινοτομία στηρίζει τον ανταγωνισμό και τον καθιστά πιο έντονο. Για να είναι σε θέση να επιβιώσουν σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν εκ του σύνεγγυς καινοτόμες επιχειρήσεις και να υιοθετήσουν τις καινοτομίες τους, ή πρέπει να είναι καινοτόμες οι ίδιες. Μόνο οι επιχειρήσεις που προσφέρουν καινοτομία μπορεί να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter, το φθηνό εργατικό δυναμικό ή οι οικονομίες κλίμακας ως μέσα απόκτησης ανταγωνιστικού

---

<sup>243</sup> **Puranik S.D.**, "Innovation For Competitive Advantage how organizations can use creativity and innovation to leap-frog their way to market leader position", 2012, Mumbai

<sup>244</sup> **Laforet, Sylvie.** "Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector." *Journal of World business* 48.4 (2013): 490-502

<sup>245</sup> **Skibiński, Andrzej, and Monika Sipa.** "Sources of Innovation of Small Businesses: Polish Perspective." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 429-437

πλεονεκτήματος ανήκουν στο παρελθόν. Σήμερα η πιο σημαντική μεταβλητή είναι η καινοτομία.<sup>246</sup>

Πολλές επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι είναι καινοτόμες, δημιουργικές και μπροστά από τους ανταγωνιστές τους, παρά το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιούν κατάλληλες μετρήσεις και μεθόδους για καινοτόμες διαδικασίες και προϊόντα. Πρέπει να υπάρχει οργανωτική υποστήριξη για την ανάπτυξη και πολιτικές για την εξασφάλιση ότι θα αναπτυχθεί κουλτούρα καινοτομίας από την ίδρυσή της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις με υψηλό δυναμικό καινοτομίας έχουν υψηλές βαθμολογίες σε τομείς όπως: Στρατηγική και σχεδιασμός, Μάρκετινγκ, Τεχνολογική διαδικασία, διαχείριση ποιότητας, Logistics και ανθρώπινο δυναμικό.<sup>247</sup> Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να αξιολογήσουν τις διάφορες ιδέες καινοτομίας και να συλλέξουν όλα τα ερεθίσματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καινοτομία. Αν μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτόμος επιχείρηση, τότε έχει αναπτυχθεί η υποστήριξη και η εμπιστοσύνη, όλοι οι εργαζόμενοι αγκαλιάζουν και μαθαίνουν από την αποτυχία και βρίσκουν τον απαραίτητο χώρο να εκφραστούν και να δημιουργήσουν.<sup>248</sup>

## 4.2 Έννοια και ορισμός καινοτομίας

Η καινοτομία έχει γίνει το έμβλημα της σύγχρονης κοινωνίας, πανάκεια για την επίλυση πολλών προβλημάτων και ένα σύνθημα. Η έννοιά της στη νέα οικονομία βασιζόμενη στην γνώση, είναι αδιαμφισβήτητη. Απαγορευμένη κατά το παρελθόν, η καινοτομία έχει γίνει ένα ιδανικό στο οποίο ο καθένας πιστεύει. Σήμερα, ο καθένας εμφανίζει τις καινοτομικές επιδόσεις του. Από την Αναγέννηση και μετά, η καινοτομία αποτελεί μέρος της καθημερινής συζήτησης. Με τον καιρό, ένας όρος που χρησιμοποιούταν μόνο περιστασιακά έγινε αντικείμενο τακτικής σκέψης.<sup>249</sup> Η καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος για την ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό επίπεδο

---

<sup>246</sup> Dereli, Deniz Dilara. ό.π.

<sup>247</sup> Herrera M.E.B., "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation." *Journal of Business Research* 68.7 (2015): 1468-1474

<sup>248</sup> Şimsit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk. ό.π.

<sup>249</sup> Godin, Benoit. "καινοτομία: An old word for a new world, or, the de-contestation of a political and contested concept." *I Project on the Intellectual History of Innovation*. Montreal: Urbanisation Culture Société Centre (UCS), Institut national de la recherche scientifique (INRS) (2011)

όσο και για κάθε επιχείρηση, καθότι τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα σε όλες τις εθνικές πολιτικές. Οι διαφορές στην ανταγωνιστικότητα και η παρατήρηση του *Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος ανά Εθνική οικονομία*, μπορεί κατά μια έννοια να αποδίδεται στα πολλά επίπεδα των καινοτόμων δράσεων και ανάπτυξης.<sup>250</sup>

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται αν επιθυμούν να επιβιώσουν. Σήμερα, η ιδέα της καινοτομίας έχει γίνει ευρέως αποδεκτή, έχει γίνει μέρος της κουλτούρας μας. Η καινοτομία είναι σημαντική γιατί έχουμε παγκοσμιοποίηση στις αγορές, ο ανταγωνισμός ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να καινοτομούν συνεχώς για να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Η σημαντικότητά της έννοιας αποτυπώνεται στη φράση του Christopher Freeman σύμφωνα με την οποία «το να μην καινοτομείς σημαίνει να πεθαίνεις».<sup>251</sup> Οι εξελίξεις στη τεχνολογία της πληροφορίας επέτειναν την ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή καινοτομία και ανέδειξαν τη σημαντικότητά της αφού οδήγησαν σε συρρίκνωση τον κύκλο ζωής των προϊόντων, κάνοντας ταχύτερη την απαξίωσή τους και επιβάλλοντας με αυτό τον τρόπο, σχεδόν αναπόφευκτα, την ανανέωσή τους, με ταχύτερη εισαγωγή νέων, ως βασική προϋπόθεση για την επιβίωση στην αγορά. Αντίκτυπο των παραπάνω ήταν και η μεγαλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς.<sup>252</sup>

Η ρίζα της λέξης καινοτομία προέρχεται από τη λατινική λέξη «innovare», που σημαίνει «να κάνεις κάτι καινούργιο». Η έννοια της λέξης καινοτομία είναι η εμφάνιση κάτι νέου, διαφορετικό από τα συνηθισμένα και παραδοσιακά. Ως έννοια, η καινοτομία ορίζει τη διαδικασία ανανέωσης και το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας<sup>253</sup>. Ο όρος «καινοτομία» υπόκειται σε μια ποικιλία ορισμών. Ο πιο κοινός και διεθνώς αποδεκτός ορισμός της έννοιας μπορεί να βρεθεί στον Οδηγό του Όσλο που δημοσιεύθηκε από τον ΟΟΣΑ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή από κοινού. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η καινοτομία ως διαδικασία, εκφράζει τη μετατροπή μιας ιδέας σε ένα εμπορεύσιμο

---

<sup>250</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82)

<sup>251</sup> **Trott Paul**, “Innovation Management and New Product Development”, 4<sup>th</sup> Edition, Pearson education Prentice Hall 2008

<sup>252</sup> **Melissa A. Schilling**, “Strategic Management of Technological Innovation”, 4<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill Irwin 2013

<sup>253</sup> **Akis Elife**, ό.π.

προϊόν ή υπηρεσία, μία νέα ή βελτιωμένη μέθοδο παραγωγής ή διανομής, ή σε μια νέα μέθοδο κοινωνικής υπηρεσίας.<sup>254</sup>

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, το πλήθος των διαφορετικών ερμηνειών που έχει διατυπωθεί κατά καιρούς για αυτή την έννοια είναι μεγάλο. Συγκεκριμένα, ο Kanter, χρησιμοποιώντας τον όρο με την ευρεία έννοια, αναφέρει «καινοτομία είναι η παραγωγή, η αποδοχή και η εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών». <sup>255</sup> Αντίστοιχα, ο Chris Freeman δίνοντας τη δική του ερμηνεία υποστηρίζει ότι «η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού». Ο Drucker δηλώνει ότι «καινοτομία είναι το ειδικό εργαλείο των επιχειρηματιών, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για μια διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία. Είναι δυνατό να παρουσιαστεί σαν μια πειθαρχία, να μαθευτεί, να εξασκηθεί». <sup>256</sup> Σε γενικές γραμμές, η καινοτομία ορίζεται ως η μετατροπή της επιστήμης και της τεχνολογίας για την οικονομική και κοινωνική χρησιμότητα και εκφράζει τη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία ή μια ανεπτυγμένη παραγωγή ή μέθοδο διανομής.

Η πληθώρα ορισμών που διατίθενται στην έρευνα δημιουργεί σύγχυση στον αναγνώστη και καθιστά δύσκολη την κατανόησή της. Γενικά, με τον όρο **καινοτομία** νοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. <sup>257</sup> Η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στη

---

<sup>254</sup> Έκθεση ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), 2005

<sup>255</sup> Gilbert, Joseph T., and Philip H. Birnbaum-More. "Innovation timing advantages: From economic theory to strategic application." *Journal of Engineering and Technology Management* 12.4 (1996): 245-266

<sup>256</sup> Dereli, Deniz Dilara. ό.π.

<sup>257</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

διοικητική δομή ενός οργανισμού<sup>258</sup>. Ως καινοτομία μπορεί να ορισθεί η μετατροπή μιας νέας εφεύρεσης ή ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη χρήσιμη εφαρμογή<sup>259</sup>.

#### 4.2.1 Σχέση καινοτομίας και δημιουργικότητας

Οι όροι της δημιουργικότητας και της καινοτομίας συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Δημιουργικότητα είναι η δυνατότητα να αναπτύξει κανείς νέες ιδέες και να ανακαλύψει νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων και των ευκαιριών. Καινοτομία είναι η δυνατότητα να εφαρμόσει δημιουργικές λύσεις σε αυτά τα προβλήματα και τις ευκαιρίες για να ενισχύσουν ή να εμπλουτίσουν τη ζωή των ανθρώπων. Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με συστηματικό τρόπο μπορεί να διαδραματίσει ένα ουσιαστικό ρόλο στην καινοτομία. Η σύλληψη μιας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες που αποτελούν το σημείο εκκίνησης. Επίσης, η εξέλιξη της καινοτομίας παρουσιάζει προβλήματα που για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργικότητα.<sup>260</sup> Ο Theodore Levitt καθηγητής στο Harvard χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η δημιουργικότητα σκέφτεται νέα πράγματα και η καινοτομία κάνει νέα πράγματα. Με λίγα λόγια, οι επιχειρηματίες πετυχαίνουν με το να σκέφτονται και να κάνουν νέα πράγματα ή παλιά πράγματα με νέους τρόπους. Απλά το να έχεις μια μεγάλη νέα ιδέα δεν είναι αρκετό, το ουσιαστικό είναι να μπορείς να μετατρέψεις αυτή την ιδέα σε ένα απτό προϊόν, υπηρεσία ή επιχειρηματικό εγχείρημα.<sup>261</sup> Η καινοτομία προκύπτει από το συνδυασμό της δημιουργικότητας, των πόρων και της πείρας.

---

<sup>258</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82)

<sup>259</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, "Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις", εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

<sup>260</sup> Γκαγκάτσιος Ιωάννης, ό.π.

<sup>261</sup> Kabukcu, Evrim. "Creativity Process in Innovation Oriented Entrepreneurship: The case of Vakko." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1321-1329

## 4.2.2 Σχέση καινοτομίας και εφεύρεσης

Σύνηθες λάθος είναι η ταύτιση των όρων της καινοτομίας και της εφεύρεσης. Οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά είτε ο ένας ως υποκατηγορία του άλλου. Στην προσπάθεια να ορίσουμε την καινοτομία, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η εφεύρεση είναι συχνά το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό. Η εφεύρεση εύλογα θεωρείται ως βασική πτυχή της καινοτομίας. Αλλά η εφεύρεση είναι μόνο μέρος της διαδικασίας, αυτές οι ιδέες θα πρέπει να εμπορευματοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθεί αποτέλεσμα.<sup>262</sup> Με άλλα λόγια, η διάκριση μεταξύ της «εφεύρεσης» και «καινοτομίας» είναι ότι η εφεύρεση είναι η δημιουργία μιας νέας ιδέας ή έννοιας και η καινοτομία είναι η μετατροπή της νέας έννοιας σε εμπορική επιτυχία ή την εκτεταμένη χρήση.<sup>263</sup> Σήμερα οι κοινωνικοί επιστήμονες δίνουν ρητή έμφαση στη χρησιμότητα.<sup>264</sup> Χαρακτηριστικά ο Edison αναφέρει ότι «η καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από απλά η εύρεση μιας καλής ιδέας, είναι η διαδικασία της καλλιέργειάς της στη πρακτική χρήση».<sup>265</sup> Λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων για τη δημιουργία νέων ιδεών και την εφαρμογή τους, εμφανίζεται χρονική υστέρηση μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας. Απαιτούνται διαφορετικοί τύποι γνώσεων, δεξιοτήτων και πόρων προκειμένου να μετατραπεί μια εφεύρεση σε καινοτομία. Επίσης, πολλές συμπληρωματικές εφευρέσεις μπορεί να απαιτούνται για να πετύχει μία καινοτομία.<sup>266</sup> Καινοτομία είναι εφευρέσεις που είναι τόσο καλές και επικρατούν στην οικονομία.

Αφού λοιπόν περιγράψαμε τα χαρακτηριστικά κάθε έννοιας και μπορέσαμε να αποσαφηνίσουμε κάθε στοιχείο που οδηγούσε στην ταύτισή τους, είμαστε σε θέση να κατανοούμε τι καλούμε δημιουργικότητα, εφεύρεση και καινοτομία. Ένα πολύ καλό υπόδειγμα στο οποίο περιέχονται οι παραπάνω έννοιες, είναι το λεγόμενο «χωνί καινοτομίας» που απεικονίζεται στο διάγραμμα: 4.1 και στο οποίο διαπιστώνουμε πως από το τεράστιο πλήθος ιδεών που ήταν διαθέσιμες αρχικά, μόνο μία τελικά κατάφερε να πραγματοποιηθεί, να γίνει καινοτομία και να έχει εμπορεύσιμη επιτυχία.

---

<sup>262</sup> **Lowe, Robin, and Sue Marriott.** "Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization". 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

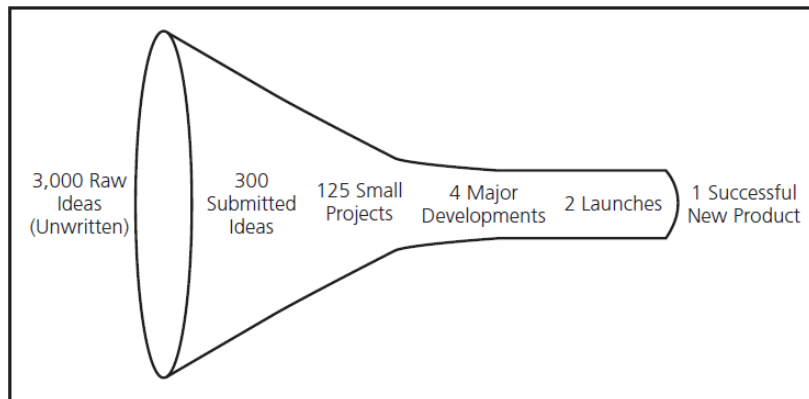
<sup>263</sup> **Şimşit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk.** ό.π.

<sup>264</sup> **Godin, Benoît.** ό.π.

<sup>265</sup> **Bessant John and Tidd Joe,** "Innovation and Entrepreneurship", John Wiley & Sons, Ltd 2007

<sup>266</sup> **Dereli, Deniz Dilara.** ό.π.





**Διάγραμμα 4.1 :** «Χωρί καινοτομίας» (Innovation fuel)

Πηγή: Melissa A. Schilling, "Strategic Management of Technological Innovation", 4<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill Irwin 2013

### 4.3 Πηγές καινοτομίας

Οι πηγές καινοτομίας συχνά ορίζονται ως μια ώθηση που οδηγεί στην ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Είναι σημαντικό να καθορίζονται οι πηγές της καινοτομίας γιατί καθορίζονται με αυτό τον τρόπο οι ικανότητες που πρέπει να έχει μία επιχείρηση για την έγκαιρη εφαρμογή των απαραίτητων καινοτομιών, που θα επιφέρουν την επιτυχία στην αγορά.<sup>267</sup> Οι πηγές καινοτομίας συχνά διαιρούνται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές πηγές της καινοτομίας περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των εργασιών που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο των έργων της εταιρείας, τις εφευρέσεις και τον εξορθολογισμό των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι εξωτερικές πηγές καινοτομίας εκπροσωπούνται, μεταξύ άλλων, από την παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξάγεται στα πανεπιστήμια και τις μονάδες έρευνας και ανάπτυξης, τις άδειες, την τεχνογνωσία (know-how), τη μεταφορά τεχνολογίας, τις άλλες εταιρείες, τις επαγγελματικές εκδόσεις και εκθέσεις.

Η διάκριση αυτή επίσης υποδεικνύεται από τον Drucker, ο οποίος απαριθμεί επτά βασικές πηγές καινοτομίας, τέσσερις εσωτερικές και τρεις εξωτερικές. Οι εσωτερικές πηγές, κατά τη γνώμη του, περιλαμβάνουν: τα απρόβλεπτα γεγονότα ή γενικά **το απρόσμενο** (π.χ. την επιτυχία, την αποτυχία), **τη δυσαρμονία**, που είναι η διαφορά

<sup>267</sup> Lin, Hsiu-Fen. "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study." International Journal of manpower 28.3/4 (2007): 315-332

ανάμεσα στην πραγματικότητα και τις προσδοκίες, **την καινοτομία που είναι βασισμένη σε λειτουργική ανάγκη**, ως ώθηση για τη δημιουργία καινοτομιών και **τις αλλαγές στη βιομηχανία ή διάρθρωση της αγοράς**. Οι εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν: **τη δημογραφική αλλαγή**, τις **αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα** των ανθρώπων και επίσης, **τη νέα γνώση**, επιστημονική και μη επιστημονική.<sup>268</sup> Η παρατήρηση των αλλαγών στην αγορά μπορεί να είναι μια πηγή για νέες ιδέες και καινοτομίες, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη για τη δημιουργία και την εφαρμογή τους.<sup>269</sup>

Η καινοτομία μπορεί να προκύψει από πολλές διαφορετικές πηγές. Μπορεί να προέρχεται από τα άτομα, όπως στην οικεία εικόνα του μοναχικού εφευρέτη ή από τους χρήστες οι οποίοι σχεδιάζουν λύσεις για τις δικές τους ανεκπλήρωτες ως τώρα ανάγκες.<sup>270</sup> Η καινοτομία μπορεί επίσης να προέλθει από τις ερευνητικές προσπάθειες των πανεπιστημίων, της κυβέρνησης, των εργαστηρίων ή των ιδιωτικών μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Η πρωταρχική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας είναι οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις είναι καλά προσαρμοσμένες στις δραστηριότητες καινοτομίας επειδή έχουν συνήθως περισσότερους πόρους από ό, τι τα άτομα και ένα σύστημα διαχείρισης για να συγκεντρώσουν τους πόρους προς ένα συλλογικό σκοπό. Με άλλα λόγια διαθέτουν την οργάνωση, τα χρήματα και τους ανθρώπους που χρειάζονται για να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα στο οποίο μπορεί να ανθίσει η καινοτομία. Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης ισχυρό κίνητρο το κέρδος για να αναπτύξουν διαφοροποιημένα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία μπορεί να δώσουν ένα πλεονέκτημα σε σχέση με οντότητες που χρηματοδοτούνται από τη κυβέρνηση, ή είναι μη κερδοσκοπικές. Χαρακτηριστική είναι και η φράση «αναπτύσσεται ότι πουλάει, πουλάει ότι ζητείται, ζητείται ότι είναι ανταγωνιστικό». Η πιο σημαντική πηγή καινοτομίας, ωστόσο, δεν προκύπτει από οποιαδήποτε από αυτές τις πηγές μεμονωμένα, αλλά από τους δεσμούς μεταξύ τους. Ακόμη πιο σημαντική λοιπόν είναι η διασύνδεση μεταξύ τους καθώς μαζί διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος γνώσεων και η συνεργασία ανάμεσά τους (Πανεπιστήμια-εταιρείες-κράτος) επιτυγχάνει μέγιστο αποτέλεσμα.<sup>271</sup>

---

<sup>268</sup> Γεωργακέλλος Α. Δημήτρης, Καρβούνης Κ. Σωτήρης, "Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία" Εκδόσεις: Βαρβαρήγου

<sup>269</sup> Skibiński, Andrzej, and Monika Sipa. ό.π.

<sup>270</sup> Rothwell, Roy, and Mark Dodgson. "External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises." R&D Management 21.2 (1991): 125-138

<sup>271</sup> Melissa A. Schilling, ό.π.

Συνοπτικά, η καινοτομία μπορεί να προκύψει από πολλές διαφορετικές πηγές και τους δεσμούς μεταξύ τους. Συγκεκριμένα:

- Εταιρείες (Firms)
- Τεχνικά Πανεπιστήμια (Universities)
- Κράτος – Ερευνητικά κέντρα (Government – Funded Research)
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (Private Nonprofits)
- Άτομα (Individuals)

Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ανεξάρτητα καινοτομίες ή να εισάγουν υπάρχουσες λύσεις από το εξωτερικό, αλλά δεν θα πρέπει να περιορίζονται σε προσαρμογές των ήδη υπάρχουσών λύσεων, ιδιαίτερα όταν λειτουργούν σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.<sup>272</sup> Οι επιχειρήσεις θεωρούν την πιο σημαντική πηγή καινοτομίας το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης (E&A). Οι επιχειρήσεις που έχουν ένα καλό σύστημα έρευνας και ανάπτυξης, είναι σε θέση να αφομοιώνουν εύκολα τα αποτελέσματα που προκύπτουν από εξωτερικά τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, όπως αυτά των Πανεπιστημίων. Ο επιχειρηματίας και η προσέγγισή του για την καινοτομία μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή καινοτομίας. Η παρουσία του είναι πολύ σημαντική στο στάδιο των ανακαλύψεων, ιδιαίτερα σε σχέση με το καθορισμό των τρόπων υλοποίησης και εφαρμογής της καινοτομίας στην αγορά. Η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται από τις ευέλικτες ικανότητές του και τη γνώση του.

Τέλος, οι καινοτομίες έρχονται όλο και περισσότερο στην αγορά από δίκτυα επιχειρήσεων, γνωστά και ως clusters, που έχουν επιλεγεί για τις μοναδικές ικανότητες τους και λειτουργούν με ένα συντονισμένο τρόπο. Αυτό το νέο μοντέλο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν διαφορετικές δεξιότητες, ιδίως την ικανότητα να συνεργάζονται με τους εταίρους για να επιτευχθεί ανώτερη επίδοση της καινοτομίας. Επιτυχημένες επιχειρήσεις αντί να εφαρμόζουν λαθεμένα μια νοοτροπία “outsourcing”, αναπτύσσουν μια σαφή στρατηγική συνεργασίας και οργανωτικών αλλαγών για την ενίσχυση των επιδόσεών τους, η οποία γίνεται μια νέα και σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν ολίγοις, η συνεργασία δεν είναι πλέον ένα «καλό να υπάρχει», αλλά είναι μια ανταγωνιστική αναγκαιότητα.<sup>273</sup>

---

<sup>272</sup> Pérez-Luño, Ana, Johan Wiklund, and Ramón Valle Cabrera. "The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption." *Journal of Business Venturing* 26.5 (2011): 555-571

<sup>273</sup> MacCormack, Alan David, et al. "Innovation through global collaboration: A new source of competitive advantage". Division of Research, Harvard Business School, 2007

#### 4.3.1 Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A)

Μία από τις πιο προφανείς πηγές καινοτομίας για μια εταιρεία, όπως αναφέρεται και παραπάνω, είναι οι δικές της προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης. Αν και οι όροι της έρευνας και ανάπτυξης συναντώνται συχνά μαζί, αντιπροσωπεύουν στην πραγματικότητα διαφορετικά είδη επενδύσεων στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την καινοτομία. Η έρευνα (Research) μπορεί να αναφέρεται τόσο στη βασική έρευνα (basic research), όσο και στην εφαρμοσμένη έρευνα (applied research). Η Βασική έρευνα (basic research) στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση του θέματος, χωρίς μια ειδική άμεση εμπορική εφαρμογή στο μυαλό. Αντίστοιχα, η εφαρμοσμένη έρευνα (applied research) στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση ενός θέματος, για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Η ανάπτυξη (Development) αναφέρεται σε δραστηριότητες που εφαρμόζουν τις γνώσεις για την παραγωγή χρήσιμων προϊόντων ή υπηρεσιών. Έτσι, αναφέρεται ο όρος έρευνα και ανάπτυξη (R&D), ο οποίος αναφέρεται σε ένα εύρος δραστηριοτήτων που εκτείνονται από την αρχική εξερεύνηση μιας περιοχής, σε συγκεκριμένες εμπορικές εφαρμογές.

Η έρευνα και ανάπτυξη (E&A) είναι η προϋπόθεση της καινοτομίας. Ο ΟΟΣΑ έχει ορίσει την E&A ως «Η δημιουργική εργασία που διατηρείται συστηματικά, προκειμένου να αυξηθεί η γνώση και η χρήση αυτής της γνώσης για τη δημιουργία νέων εφαρμογών».<sup>274</sup> Οι μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν το δικό τους τμήμα E&A την πιο σημαντική πηγή καινοτομίας. Η αντίληψη αυτή φαίνεται επίσης να υποστηρίζεται από αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με τις δαπάνες για την E&A και τις πωλήσεις της επιχείρησης, όπου η ένταση E&A της επιχείρησης έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, τις πωλήσεις των νέων προϊόντων και τη κερδοφορία.<sup>275</sup>

---

<sup>274</sup> Akis Elife, ό.π.

<sup>275</sup> Vives, Xavier. "Innovation and competitive pressure." *The Journal of Industrial Economics* 56.3 (2008): 419-469

#### 4.4 Προστασία καινοτομίας

Οι δραστηριότητες της Έρευνας και Ανάπτυξης περιλαμβάνονται ως δείκτες εισροών και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ως δείκτες εκροών στο πλαίσιο της διαδικασίας της καινοτομίας. Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας προστατεύουν τον ιδιοκτήτη της καινοτομίας και είναι αποτελεσματικά για τη διάδοση της καινοτομίας. Συγκεκριμένα, η πρώτη εκροή των δραστηριοτήτων E & A ως το πρώτο βήμα του κύκλου καινοτομίας είναι οι αιτήσεις για διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Πολλές επενδύσεις της E & A δεν μετατρέπονται σε πατέντες και πολλά κατοχυρωμένα προϊόντα (πατέντες) δεν είναι δεόντως τα προϊόντα μιας διαδικασίας R & D. Όμως, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της καινοτομίας. Εκτός από τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή πατέντες, στους τρόπους που έχει μία επιχείρηση να προστατεύει την καινοτομία της, συγκαταλέγονται και τα εμπορικά σήματα (trademarks), τα πνευματικά δικαιώματα (copyright) και το εμπορικό μυστικό.

Προκειμένου να αντιληφθούμε καλύτερα τη διαφορά ανάμεσα στους τρόπους που διαθέτει η επιχείρηση για να προστατεύσει την καινοτομία, παρατίθενται δύο λόγια για το καθένα. Συγκεκριμένα, η πατέντα ή Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας είναι ένα πιστοποιητικό που εκδίδεται συνήθως από ένα δημόσιο οργανισμό, στην Ελλάδα από τον ΟΒΙ (Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας) και χορηγεί το δικαίωμα της εξαίρεσης παντός τρίτου στην παραγωγή και χρήση ενός νέου προϊόντος, ή νέας διαδικασίας παραγωγής για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως 15 ετών. Ακόμη, πρέπει να είναι χρήσιμη, νέα και μη προφανής. Όσον αφορά τα εμπορικά σήματα (trademark), μπορεί να είναι μία λέξη, φράση, σύμβολο, σχέδιο ή άλλος δείκτης που χρησιμοποιείται για να ανακαλύψουμε τη πηγή του προϊόντος και αυτοί οι δείκτες προστατεύονται αρχικά για 10 χρόνια και ανανεώνονται ανά 10ετία. Επίσης, τα πνευματικά δικαιώματα (copyright) προστατεύουν κάθε πρωτότυπο πνευματικό δημιούργημα λόγου, τέχνης, επιστήμης που εκφράζεται με οποιαδήποτε μορφή και έχει διάρκεια ζωής όσο η ζωή του δημιουργού και 70 έτη μετά το θάνατό του. Τέλος, το εμπορικό μυστικό είναι πληροφορίες που ανήκουν σε μία επιχείρηση και είναι άγνωστες σε άλλους και δεν υπάρχει περιορισμός στο χρόνο προστασίας της.

#### 4.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας

Οι ερευνητικές εργασίες, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της νέας παραγωγής, που αναλαμβάνεται από τις επιχειρήσεις, εξαρτάται από την ύπαρξη κατάλληλων ικανοτήτων όπως τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητες ή την ικανότητα μάθησης<sup>276</sup>.

Προκειμένου να επιτύχει η καινοτομία πρέπει να πληρούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Πρώτα από όλα, η καινοτομία πρέπει να ταιριάζει, να υποστηρίξει τη στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να βοηθήσει την επιχείρηση να κατορθώσει αυτά που έχει ως στρατηγικούς στόχους<sup>277</sup>. Επίσης, η οργανωσιακή δομή και τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία. Γενικότερα, η κουλτούρα και η φιλοσοφία της εταιρείας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την έννοια της καινοτομίας. Η επιτυχία ενός καινοτόμου προϊόντος εξαρτάται ακόμη σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει τα απρόβλεπτα της αγοράς (π.χ., προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού ή ζήτηση αγοράς), ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση εισάγει νέο προϊόν στην αγορά. Η γνώση της αγοράς και η επαγγελματικότητα του μάρκετινγκ επίσης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παραγωγή αποτελεσμάτων καινοτομίας που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το είδος ικανότητας που σχετίζεται με την αγορά είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την επιτάχυνση της ανάπτυξης της αγοράς μιας επιχείρησης.<sup>278</sup>

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διακρίνουμε δύο γενικές κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, υπάρχουν οι ενδοεπιχειρησιακοί ή εσωτερικοί παράγοντες και οι εξωτερικοί ή παράγοντες που βρίσκονται εκτός επιχείρησης. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις ικανότητες που διαθέτει μία επιχείρηση για την παραγωγή και εμπορική προώθηση καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, όπως κατάλληλη τεχνολογία, κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, κατάλληλη διοικητική και οργανωτική δομή, διορατικοί managers, κ.ο.κ. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το εθνικό περιβάλλον στο οποίο είναι τοποθετημένη μία επιχείρηση. Το

---

<sup>276</sup> Vermeulen, Patrick, and Ben Dankbaar. "The organisation of product innovation in the financial sector." *Service Industries Journal* 22.3 (2002): 77-98

<sup>277</sup> Melissa A. Schilling, ό.π.

<sup>278</sup> Lew, Yong Kyu, and Rudolf R. Sinkovics. "Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage." *Long Range Planning* 46.1 (2013): 13-38

εθνικό αυτό περιβάλλον περιλαμβάνει τους θεσμούς και μηχανισμούς που υπάρχουν σε μια χώρα, οι οποίοι ευνοούν και υποστηρίζουν την καινοτομία<sup>279</sup>.

#### 4.6 Μορφές καινοτομίας

Η καινοτομία σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Όσλο, ορίζεται ως η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθό ή υπηρεσία), ή διαδικασίας, μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μια νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρηματικές πρακτικές, στους οργανισμούς στο χώρο εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις.<sup>280</sup> Σύμφωνα λοιπόν με τον ευρύ αυτό ορισμό της καινοτομίας, υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές μορφές καινοτομίας, οι οποίες είναι η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας, η καινοτομία μάρκετινγκ και η οργανωτική καινοτομία.<sup>281</sup> Ενώ η καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας είναι σχετικές κυρίως με τεχνολογικά προϊόντα και διαδικασίες, η καινοτομία οργάνωσης και μάρκετινγκ έχουν ευρύτερο περιεχόμενο.<sup>282</sup> Αξίζει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω μορφές όχι μόνο δεν αποκλείουν η μία την άλλη, αλλά αντίθετα, μπορεί να επιφέρει η μία την άλλη. Προκειμένου να γίνει κατανοητή κάθε μία μορφή καινοτομίας παρατίθεται στη συνέχεια η ανάλυσή τους ως εξής:

- **καινοτομία προϊόντος (Product innovation):** είναι η παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέα ή σημαντικά βελτιωμένα σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προδιαγραφές ή τις προβλεπόμενες χρήσεις.<sup>283</sup> Αυτό το είδος καινοτομίας περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές, τα κατασκευαστικά στοιχεία, τα υλικά και το ενοποιημένο λογισμικό. Μια καινοτομία προϊόντος μπορεί εύκολα να αναγνωριστεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης, μπορεί να αξιοποιήσει νέες τεχνολογίες και γνώσεις και

---

<sup>279</sup> Γεωργαντά Ζωή, "Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες, το management της επιχειρηματικής καινοτομίας", Θεσσαλονίκη Ανίκουλας 2003

<sup>280</sup> Έκθεση ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), 2005

<sup>281</sup> Camisón, César, and Ana Villar-López. "Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1294-1304

<sup>282</sup> Dereli, Deniz Dilara. ó.π.

<sup>283</sup> Friar, John H. "Competitive advantage through product performance innovation in a competitive market." *Journal of Product Innovation Management* 12.1 (1995): 33-42

συνήθως απαιτεί συνεχή έρευνα και ανάπτυξη για να είναι ανταγωνιστική στην αγορά.<sup>284</sup>

- **καινοτομία διαδικασίας (Process innovation):** είναι η εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή διανομής. Αυτό το είδος καινοτομίας περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές, τα κατασκευαστικά στοιχεία, τα υλικά και το ενοποιημένο λογισμικό. Η καινοτομία διαδικασίας είναι ένα εργαλείο για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες, να αγοράσει νέα μηχανήματα, να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της και να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες της προκειμένου να επιτύχει μία καινοτομία διαδικασίας.
- **καινοτομία marketing (Marketing innovation):** είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό του προϊόντος ή τη συσκευασία, την τοποθέτηση του προϊόντος, την προώθηση του προϊόντος ή την τιμολόγηση. Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να είναι ευκολότερη και οικονομικότερη σε σύγκριση με την καινοτομία προϊόντος για μια επιχείρηση. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναζωογονήσει τη θέση της στην αγορά, να ανοίξει νέες αγορές, να διευθύνει τις ανάγκες των πελατών, ή να επανατοποθετήσει τα προϊόντα στην αγορά για να αυξήσει τις πωλήσεις.
- **οργανωτική καινοτομία (organizational innovation):** είναι η εφαρμογή νέων οργανωτικών μεθόδων στις εμπορικές πρακτικές της εταιρείας, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές της σχέσεις. Η οργανωτική καινοτομία διευρύνει τις δυνατότητες και το όραμα μιας επιχείρησης, βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγεί στον οργανωτικό μετασχηματισμό. Η οργανωτική καινοτομία, η οποία είναι το αποτέλεσμα των διαχειριστικών στρατηγικών αποφάσεων, μπορεί να αυξήσει την επίδοση μιας επιχείρησης μέσω της μείωσης του διοικητικού κόστους. Η οργανωτική καινοτομία είναι στο κέντρο των άλλων τύπων της καινοτομίας και υποχρεούται να κινήσει άλλα είδη καινοτομίας.

---

<sup>284</sup> Karabulut, Ahu Tuğba. "Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1355-1364



Παρά το γεγονός ότι η πλειάδα των επιστημονικών άρθρων και βιβλίων συγκλίνει στις παραπάνω μορφές καινοτομίας, υπάρχουν στη βιβλιογραφία αναφορές και για άλλες, διαφορετικές μορφές καινοτομίας. Συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για καινοτομία management, παραγωγής ή υπηρεσίας. Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας: 4.1, στον οποίο αποτυπώνονται συγκεντρωτικά οι διάφορες μορφές καινοτομίας.

**Πίνακας 4.1** Μορφές καινοτομίας

<b>Μορφή καινοτομίας:</b>	<b>Παράδειγμα:</b>
Καινοτομία προϊόντος (Product innovation)	Η ανάπτυξη ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας
Καινοτομία διαδικασίας (Process innovation)	Η ανάπτυξη μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή διανομής
Καινοτομία marketing (Marketing innovation)	Νέες ρυθμίσεις χρηματοδότησης, νέα προσέγγιση πωλήσεων
Οργανωτική καινοτομία (Organizational innovation)	Μια νέα διαίρεση της επιχείρησης, ένα νέο σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, η εισαγωγή μιας νέας λογιστικής διαδικασίας
Καινοτομία management (Management innovation)	Σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας TQM (total quality management)
Καινοτομία υπηρεσίας (Service innovation)	Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που βασίζονται στο internet
Καινοτομία παραγωγής (Production innovation)	Κύκλοι ποιότητας, just-in-time σύστημα παραγωγής, νέα παραγωγή λογισμικού σχεδιασμού

Πηγή: Trott Paul, "Innovation Management and New Product Development", 4<sup>th</sup> Edition, Pearson education Prentice Hall 2008

Η βιβλιογραφία για τη καινοτομία έχει κυρίως επικεντρωθεί σε τεχνικές καινοτομίες και κυρίως στην καινοτομία προϊόντος. Αυτό οδήγησε έναν αυξανόμενο αριθμό ακαδημαϊκών στο χώρο του μάρκετινγκ στην ανάγκη να εξετάσει τη συνεργατική δράση τόσο της τεχνολογικής, όσο και μη τεχνολογικής καινοτομίας για σταθερή απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με αυτό τον τρόπο, απομακρυνθήκαμε από τη «καινοτομία προϊόντος» και έγινε αντιληπτός ο ρόλος των άλλων μορφών καινοτομίας στη δημιουργία αξίας<sup>285</sup>. Όποια και αν είναι η μορφή της καινοτομίας, αυξάνει την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων σε μικροοικονομικό επίπεδο και μειώνει το κόστος τους, αυξάνει τα κέρδη τους και ενισχύει την ικανότητα απασχόλησης. Όταν αυτές οι εξελίξεις αξιολογούνται σε μακροοικονομικό επίπεδο, η καινοτομία είναι η βασική δυναμική της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής εξέλιξης, επίπεδο κοινωνικής πρόνοιας και η ανταγωνιστική δύναμη<sup>286</sup>.

#### 4.7 Τύποι καινοτομίας

Οι καινοτομίες συχνά κατηγοριοποιούνται σε διάφορους τύπους. Διαφορετικοί τύποι καινοτομίας απαιτούν διαφορετικά είδη των υποκείμενων γνώσεων και έχουν διαφορετικές επιπτώσεις για τους ανταγωνιστές και τους πελάτες του κλάδου. Τέσσερις από τις διαστάσεις που χρησιμοποιούνται πιο συχνά για την κατηγοριοποίηση των καινοτομιών είναι: προϊόντος έναντι διαδικασίας, ριζοσπαστική έναντι αυξητική, καινοτομία που βασίζεται σε προηγούμενη γνώση έναντι καινοτομία που καταστρέφει την προηγούμενη γνώση και καινοτομία σε ένα εξάρτημα έναντι καινοτομία σε όλη τη δομή. Όπως παρατηρείται από την ανάλυση, η πρώτη διάσταση, αυτή του προϊόντος έναντι διαδικασίας, έχει αναφερθεί και ως μορφή καινοτομίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι δύο συγκεκριμένες μορφές καινοτομίας είναι σχετικές κυρίως με τεχνολογικά προϊόντα και διαδικασίες, σε αντίθεση με τις άλλες δύο και για αυτό μπορούν να αναφέρονται και ως τύποι καινοτομίας. Αναλυτικά οι τύποι είναι:

---

<sup>285</sup> Weerawardena, Jay, and Felix T. Mavondo. "Capabilities, innovation and competitive advantage." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1220-1223

<sup>286</sup> Akis Elife, ό.π.

## 1. Προϊόντος έναντι διαδικασίας (Product versus Process)

Η καινοτομία προϊόντος περιλαμβάνεται στις εκροές (outputs) ενός οργανισμού, δηλαδή στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του. Αντίθετα, η καινοτομία διαδικασίας είναι οι καινοτομίες στον τρόπο που ένας οργανισμός διεξάγει τις εργασίες του, όπως λόγω χάρη οι τεχνικές παραγωγής. Η καινοτομία προϊόντος μπορεί να επιτρέψει καινοτομία διαδικασίας και το αντίστροφο. Επίσης, αυτό που για έναν οργανισμό είναι καινοτομία προϊόντος, μπορεί να είναι καινοτομία διαδικασίας για έναν άλλο. Αξιοσημείωτο ακόμη είναι ότι μεγαλύτερο κίνδυνο παρουσιάζει η καινοτομία προϊόντος, καθότι απαιτεί την αποδοχή από την αγορά, την οποία μπορεί να μην ικανοποιήσει ή να μην γίνει αντιληπτή.

## 2. Ριζική έναντι αυξητική (Radical versus Incremental)

Η ριζικότητα μιας καινοτομίας είναι ο βαθμός στον οποίο είναι νέο και διαφορετικό από τα προηγούμενα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες. Η αυξητική καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει μόνο μία μικρή αλλαγή (ή αναπροσαρμογή) των ισχυουσών πρακτικών. Η ριζικότητα της καινοτομίας είναι σχετική, μπορεί να αλλάζει με τον καιρό ή σε σχέση με τους διαφορετικούς παρατηρητές (π.χ. η ψηφιακή φωτογραφία είναι πιο ριζική καινοτομία για τη Kodak από ότι είναι για τη Sony). Η ριζικότητα της καινοτομίας εξαρτάται επίσης από το βαθμό του κινδύνου που σχετίζεται με την καινοτομία. Η καινοτομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον κίνδυνο εξαιτίας της αβεβαιότητας τόσο στην τεχνολογία, όσο και στις απαιτήσεις των πελατών. Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες αναφέρονται σε καινοτομίες που είναι νέες για την επιχείρηση, την αγορά και τη βιομηχανία, που ενσωματώνουν μια ουσιαστικά διαφορετική και νέα τεχνολογία και παρέχουν σημαντικά υψηλότερα πλεονεκτήματα για τους πελάτες σε σχέση με τα τρέχοντα προϊόντα του κλάδου.<sup>287</sup> Σε αντίθεση, οι αυξητικές ή σταδιακές καινοτομίες αναφέρονται σε βελτιώσεις στις υπάρχουσες προσφορές προϊόντων μιας επιχείρησης που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των σημερινών και εν δυνάμει πελατών. Ρεαλιστικά, στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, η ταυτόχρονη επιδίωξη και των δύο τύπων καινοτομίας, ριζοσπαστική και σταδιακή, αποτελεί επιτακτική ανάγκη.<sup>288</sup>

<sup>287</sup> Şimsit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk. ό.π.

<sup>288</sup> Varadarajan, Rajan. "Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations." *Business Horizons* 52.1 (2009): 21-29

### **3. Καινοτομία που βασίζεται σε προηγούμενη γνώση έναντι Καινοτομία που καταστρέφει την προηγούμενη γνώση (Competence enhancing versus Competence destroying)**

Η καινοτομία που βασίζεται σε προηγούμενη γνώση, στηρίζεται στην υπάρχουσα βάση γνώσεων της επιχείρησης. Αντίθετα, η καινοτομία που καταστρέφει την προηγούμενη γνώση, όχι μόνο δεν στηρίζεται στις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης, αλλά τις καθιστά άνευ αντικειμένου, απαρχαιωμένες. Αν μία επιχείρηση εφαρμόζει καινοτομία που βασίζεται σε προηγούμενη γνώση ή καταστρέφει την προηγούμενη γνώση, εξαρτάται από την οπτική κάθε επιχείρησης. συνήθως η καινοτομία «πατάει» σε προηγούμενη γνώση, δηλαδή χρησιμοποιεί στοιχεία, παίρνει τη γνώση και συγκρίνει τα αποτελέσματα από παλαιότερες καινοτομίες και έχοντάς τα ως βάση εξελίσσεται και δημιουργεί νέα.

### **4. Καινοτομία σε ένα εξάρτημα έναντι Καινοτομία σε όλη τη δομή (Architectural versus Component)**

Μια καινοτομία μπορεί να επιφέρει αλλαγή σε επιμέρους εξαρτήματα, τη συνολική αρχιτεκτονική εντός της οποίας τα εν λόγω εξαρτήματα λειτουργούν, ή και τα δύο. Μια καινοτομία θεωρείται καινοτομία σε ένα εξάρτημα, εφόσον συνεπάγεται αλλαγές σε ένα ή περισσότερα συστατικά, αλλά δεν επηρεάζει σημαντικά τη συνολική διαμόρφωση του συστήματος. Σε αντίθεση, η καινοτομία σε όλη τη δομή ή διαφορετικά αρχιτεκτονική καινοτομία συνεπάγεται αλλαγή στο συνολικό σχεδιασμό του συστήματος ή στον τρόπο που τα συστατικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μια καινοτομία που είναι αυστηρά αρχιτεκτονική μπορεί να αναμορφώσει τον τρόπο που τα συστατικά συνδέονται στο σύστημα, χωρίς να αλλάζει τα ίδια τα συστατικά. Οι αρχιτεκτονικές καινοτομίες έχουν συχνά εκτεταμένες και πολύπλοκες επιδράσεις στους ανταγωνιστές της βιομηχανίας και των χρηστών της τεχνολογίας.

Οι διαστάσεις που περιγράφονται παραπάνω, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για να εξερευνήσουμε βασικούς τρόπους που μία καινοτομία μπορεί να διαφέρει από μία άλλη. Οι εν λόγω διαστάσεις δεν είναι ανεξάρτητες, ούτε προσφέρουν ένα απλό σύστημα για την κατηγοριοποίηση των καινοτομιών με έναν ακριβή και συνεπή τρόπο. Κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις μοιράζεται σχέσεις με τις άλλες, για παράδειγμα οι αρχιτεκτονικές καινοτομίες συχνά θεωρούνται πιο ριζοσπαστικές και

περισσότερο καταστρέφουν την προηγούμενη γνώση. Επιπλέον, σε ποιο τύπο ανήκει κάθε καινοτομία, αν δηλαδή βασίζεται ή καταστρέφει προηγούμενη γνώση, αν είναι σε ένα εξάρτημα ή στο σύνολο, αν είναι ριζική ή αυξητική, εξαρτάται από το χρονικό πλαίσιο και το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο συγκαταλέγεται.<sup>289</sup>

#### 4.8 Βήματα καινοτομικής δραστηριότητας

Η ύπαρξη μιας επιτυχημένης καινοτομίας δεν είναι αποτέλεσμα της τύχης, αλλά μιας μελετημένης και καλά σχεδιασμένης διαδικασίας. Η διαδικασία ξεκινά με το να ορίσουμε τον πελάτη και τις εργασίες που πρέπει να γίνουν. Σε πρώτη φάση, οι ανάγκες των πελατών δεν έχουν καλυφθεί, έτσι δεν είναι λάθος να πούμε ότι ο πυρήνας του προβλήματος είναι να καθορίσουμε τις ανάγκες των πελατών και να ανακαλύψουμε ποιες από αυτές είναι ανεκπλήρωτες.<sup>290</sup> Αφού λοιπόν έχουμε εστιάσει στο πρόβλημα, ξεκινούν τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας, τα οποία απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.2 και περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες: 1. Γένεση της καινοτόμου ιδέας, 2. Αξιολόγηση της ιδέας, 3. Σχεδιασμός καινοτομίας και 4. Εφαρμογή καινοτομίας.



#### **Διάγραμμα 4.2 :** Βήματα Καινοτομικής Δραστηριότητας

Πηγή: EOMMEX, “Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα”

Προκειμένου όμως να γίνει καλύτερα αντιληπτή η διαδικασία δημιουργίας της καινοτομίας, ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση της καινοτομικής διαδικασίας.

<sup>289</sup> Melissa A. Schilling, ό.π.

<sup>290</sup> Şimsit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk. ό.π.

#### 4.8.1 Γένεση καινοτόμου ιδέας

Πολλοί άνθρωποι, αν όχι όλοι διαθέτουν δημιουργικές ικανότητες και καινοτόμες ιδέες, όμως πολλοί λίγοι ξέρουν να τις χρησιμοποιούν. Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, ώστε η επιχειρηματική ομάδα να επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες, καθώς και τη μετατροπή των ακολουθούμενων πρακτικών και διαδικασιών. Η ενίσχυση της δημιουργικότητας είναι απαραίτητο στοιχείο τόσο σε ατομικό, όσο και σε εταιρικό επίπεδο.

Σε προσωπικό επίπεδο κάθε άτομο που επιθυμεί να αναπτύξει τις καινοτόμες ιδέες του, πρέπει να καταβάλει προσπάθεια προκειμένου να καταρρίψει τους μύθους που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα, όπως λόγου χάρη «οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την καινοτομία», ή «οι μικροί σε ηλικία δεν μπορούν να καινοτομήσουν» και άλλες τέτοιες προκαταλήψεις που αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Απαραίτητο ακόμη στοιχείο για την ενίσχυση της δημιουργικότητας είναι τα άτομα να κατορθώσουν να παραμερίσουν το «εγώ», μία δύσκολη υπόθεση κυρίως στις μέρες μας όπου οι εγωιστικές συμπεριφορές και ο ατομικισμός είναι ένα σύνθημα φαινόμενο. Επίσης, πρέπει να καταπολεμήσουν το φόβο για την αποτυχία και να έχουν ανοιχτό πνεύμα απέναντι στο πειραματισμό.

Η επιτυχία της ενίσχυσης της δημιουργικότητας σε ατομικό επίπεδο δεν είναι αρκετή. Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία της γένεσης της καινοτόμου ιδέας είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας σε εταιρικό επίπεδο. Μία εταιρεία πρέπει να διέπεται από τα εξής στοιχεία: ανοιχτό εταιρικό κλίμα και οργανωτική κουλτούρα, ανοιχτή επικοινωνία, λιγότερο ιεραρχικές δομές, ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας, δεκτικότητα, πρωτοβουλία, ελευθερία δράσης, ενεργός συμμετοχή, αποδοχή απόψεων, ομαδικό πνεύμα, ενθάρρυνση καινοτομιών, παροχή χρόνου και πόρων, συστήματα επιβράβευσης, συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων με πελάτες και προμηθευτές, πειραματισμός και E&A. Οι πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση προκειμένου να ενισχύσει τη δημιουργικότητά της είναι η μέθοδος καταιγισμού ιδεών (brainstorming), που είναι η ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών για συγκεκριμένα ερωτήματα, η μέθοδος «ομάδες εστίασης» (Focus Groups), που είναι ουσιαστικά η ομάδα που κάνει τη διαλογή των «καλύτερων» ιδεών από το σύνολο αυτών που προήλθαν από τη μέθοδο καταιγισμού ιδεών και η μέθοδος «αναίρεση κανόνων», που είναι η καταγραφή

των κανόνων που ακολουθούνται στην επιχείρηση και η πρόταση τρόπων αναίρεσής τους.

#### **4.8.2 Αξιολόγηση ιδέας**

Οι πρωτότυπες ιδέες από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Η γένεση ιδεών που επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης της δημιουργικότητας αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την προώθηση της καινοτομίας. Για να μετατραπεί μια ιδέα σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη ευκαιρία δεν αρκεί να είναι πρωτοποριακή, αλλά θα πρέπει να είναι και ρεαλιστική, δηλαδή να διαθέτει η επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες ώστε να τους υλοποιήσει. Επίσης θα πρέπει να είναι συμφέρουσα, δηλαδή να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους, να εξυπηρετεί κάποια ανάγκη της αγοράς και να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα.

#### **4.8.3 Σχεδιασμός καινοτομίας**

Στο στάδιο του σχεδιασμού καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο η προτεινόμενη ιδέα θα υλοποιηθεί. Γίνεται ο προγραμματισμός όλων των απαραίτητων ενεργειών από την επιχείρηση και στη συνέχεια αποτυπώνονται γραφικά σε κατάλληλα διαγράμματα. Η γραφική απεικόνιση κρίνεται χρήσιμη καθώς βοηθάει όλα τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν εποπτική εικόνα του συνόλου του εγχειρήματος και να εντοπίσουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Ακολουθεί ο χρονοπρογραμματισμός αυτών των ενεργειών στο σύνολο, αλλά και κάθε μίας ξεχωριστά. Επίσης, γίνεται κατανομή κάθε ενέργειας στα άτομα της επιχείρησης με βάση την εμπειρία και την εξειδίκευσή τους, έτσι ώστε να μειωθεί ο συνολικός χρόνος του έργου. Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι ιδιαίτερα χρήσιμα εργαλεία για τη γραφική απεικόνιση των ενεργειών υλοποίησης του έργου είναι το Διάγραμμα Gantt και το Διάγραμμα Ροής.

#### **4.8.4 Εφαρμογή καινοτομίας**

Το τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ιδέας και αποτελεί ουσιαστικά το πέρασμα από τη θεωρία στη πράξη. Για την επιτυχημένη ανάπτυξη της

καινοτομίας απαιτείται μια σειρά από ενέργειες. Μία από αυτές είναι η αποτύπωση της καινοτόμου ιδέας σε κείμενο όπου καταγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά και οι στόχοι της απλά και ξεκάθαρα. Επίσης, η ανάθεση της επίβλεψης για την ανάπτυξη της καινοτομίας σε ένα συγκεκριμένο άτομο, το οποίο θα είναι υπεύθυνο και θα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την επιτυχημένη υλοποίησή της και τέλος ο έλεγχος της προόδου των εργασιών κατά τακτά χρονικά διαστήματα.<sup>291</sup>

Όταν λοιπόν εφαρμοστούν όλα αυτά τα βήματα και οι ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στο τελικό στάδιο της παραγωγής της καινοτομίας και στη διάθεση του προϊόντος ή στη προσφορά υπηρεσίας στην αγορά.

#### **4.9 Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Όπως αναφέρεται και στην αρχή του κεφαλαίου, η καινοτομία εκφράζει τη μετατροπή μιας ιδέας σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, μία νέα ή βελτιωμένη μέθοδο παραγωγής ή διανομής, ή σε μια νέα μέθοδο κοινωνικής υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιγράφει την πλεονεκτική θέση μιας επιχείρησης, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, δημιουργώντας μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες της. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που συντελούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεταξύ των οποίων ανήκει και η καινοτομία.<sup>292</sup> Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα (innovative) προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Αυτό είναι προφανές, αφού με το τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους.<sup>293</sup>

Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα-υπηρεσίες, με τη προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία.

---

<sup>291</sup> EOMMEX, “Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα”

<sup>292</sup> Dereli, Deniz Dilara. ό.π.

<sup>293</sup> Κοκκίνης Γ., «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», Εκδόσεις: Παπαζήση 2006



Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις που θα αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της<sup>294</sup>. Εύλογα λοιπόν ο Porter αναφέρει ότι «Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Προκειμένου να αντιληφθεί κανείς με ποιο τρόπο η καινοτομία δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αρκεί να αναλογιστεί τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση) και αυτό που αντιπροσωπεύουν. Συγκεκριμένα, η καινοτομία είναι ικανή να επιφέρει στην επιχείρηση οποιαδήποτε από τις προαναφερθέντες στρατηγικές αφού μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία καλύπτουν τις νέες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού (διαφοροποίηση), μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής (ηγεσία κόστους), ή εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να παράγει νέα εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες (εστίαση). Με αυτό τον απλό τρόπο γίνεται αντιληπτός ο εξέχον ρόλος που διαδραματίζει η καινοτομία στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλογιζόμενοι λοιπόν τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, τη διεύρυνση των συναλλαγών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, συμπεραίνουμε ότι η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς.<sup>295</sup>

- ❖ Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητά τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον
- ❖ Αυξάνει την παραγωγικότητά τους
- ❖ Αυξάνει την κερδοφορία τους
- ❖ Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- ❖ Αυξάνει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών
- ❖ Συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- ❖ Συμβάλλει στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς και
- ❖ Συμβάλλει στη δημιουργία νέων αγορών

---

<sup>294</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82)

<sup>295</sup> EOMMEX, “Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα”, ό.π.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η καινοτομία είναι ικανή όχι μόνο να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση, αλλά και να το διατηρήσει. Μέσω των συνεχών βελτιώσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών, των νέων μεθόδων μάρκετινγκ, των νέων εξελιγμένων διαδικασιών και των νέων οργανωτικών μεθόδων, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να απολαμβάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για πολύ καιρό, χωρίς να κινδυνεύει από τους ανταγωνιστές της.

#### **4.10 Εμπόδια καινοτομικής δραστηριότητας**

Αρκετά συχνή είναι η εμφάνιση των εμποδίων της καινοτομικής δραστηριότητας, τα οποία άλλοτε δυσκολεύουν και άλλοτε δεν επιτρέπουν την ολοκλήρωση της εφαρμογής της καινοτομίας. Τα εμπόδια στην καινοτομία, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση.

Τα εσωτερικά εμπόδια σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και είναι:

❖ Η παραδοσιακή δομή – μικρό μέγεθος:

Πολλές επιχειρήσεις πιστές στα παλαιά πρότυπα δομής και στον οικογενειακό χαρακτήρα, δημιουργούν προβλήματα στην ανάπτυξη και αποτελούν εμπόδια στην καινοτομική δραστηριότητα, αφού οδηγούν σε συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών σε λίγα άτομα, περιορίζοντας με αυτό το τρόπο την ομαδική δημιουργικότητα.

❖ Η εσωστρέφεια:

Ο εσωστρεφής χαρακτήρας των επιχειρήσεων λειτουργεί αρνητικά στην ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Η εσωστρέφεια των επιχειρήσεων αποτελεί παράγοντα αποτροπής συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστημιακά ή ερευνητικά κέντρα, επιφέροντας με αυτό το τρόπο αρνητικά αποτελέσματα, όπως ο περιορισμός της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και πρακτικών.

❖ Ο φόβος αποτυχίας:

Σημαντικό εμπόδιο για την καινοτομία αποτελεί ο φόβος αποτυχίας. Οι επιχειρήσεις διατηρούν αρνητική στάση προς το επιχειρηματικό ρίσκο και αυτό έγκειται κυρίως στους περιορισμένους οικονομικούς πόρους που διαθέτουν.

❖ Οι ανθρώπινοι πόροι:

Οι ανθρώπινοι πόροι μπορεί να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα τόσο της επιτυχίας, όσο και της αποτυχίας της καινοτομίας. Συγκεκριμένα, με την ίδια λογική που ένα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελεί κύριο μέσο δημιουργίας καινοτομίας, ανάλογα ένα προσωπικό με έλλειψη εξειδίκευσης μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο και να μην επιτρέψει την καινοτομική δραστηριότητα

❖ Το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης:

Απαραίτητο στοιχείο για την καινοτομία είναι ένα αρμονικό εσωτερικό κλίμα. Εμπόδιο στην υλοποίηση της καινοτομίας αποτελεί η έλλειψη επικοινωνίας, το μη ομαδικό πνεύμα και οι έντονες διαφωνίες στην επιχείρηση.

Τα εξωτερικά εμπόδια προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι:

➤ Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο:

Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών.

➤ Το υψηλό γραφειοκρατικό κόστος:

Οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για πολλούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.

➤ Αναποτελεσματική κατανομή δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία:

Καθοριστικό στοιχείο για την καινοτομία αποτελεί ο σωστός συντονισμός σε μία χώρα. Η έρευνα και η ανάπτυξη αποτελούν τις πιο βασικές συνιστώσες της καινοτομίας και η ανεπαρκής οικονομική προσπάθεια αποτελεί εμπόδιο για την καινοτομική διαδικασία.

➤ Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές:

Σημαντικό εμπόδιο της καινοτομικής διαδικασίας αποτελεί και η έλλειψη ενημέρωσης για χρηματοδοτικές πηγές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατώντας να καλύψουν το απαιτούμενο χρηματικό ποσό για μια καινοτομία, εναποθέτουν τις ελπίδες τους σε χρηματοδοτικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν τις καινοτομικές τους προσπάθειες. Η μη ενημέρωσή τους συνεπάγεται και αποτροπή της καινοτομίας.

- Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας:

Εμπόδιο στην καινοτομία αποτελεί η σύνδεσή της με τις μεγάλες επιχειρήσεις, ο υψηλός κίνδυνος και οι ριζικές μορφές καινοτομίας. Παράγοντες που συντελούν σε σημαντικό βαθμό στην έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας<sup>296</sup>.

#### 4.11 Χρυσοί κανόνες για την καινοτομία

Η καινοτομία διέπεται από ορισμένους κανόνες, τους οποίους θα πρέπει να γνωρίζει κανείς εάν επιθυμεί να γίνει ένας επιτυχημένος καινοτόμος. Οι χρυσοί αυτοί κανόνες διαχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη καινοτομία. Οι χρυσοί κανόνες είναι:

1. Η στρατηγική σκέψη: «Θυμηθείτε να ελέγξετε τη μοίρα της επιχείρησής σας γιατί κάποιος άλλος θα το κάνει για εσάς»
2. Η διαφορετική σκέψη: «Θυμηθείτε ότι ο αιφνιδιασμός είναι η βάση των πιο επιτυχημένων επιθέσεων»
3. Η σκέψη για το όφελος του πελάτη: «Θυμηθείτε ότι ο πελάτης είναι αυτός που δίνει κέρδος στην επιχείρηση»
4. Προσοχή στη λεπτομέρεια: «Θυμηθείτε ότι το γρήγορο ταξίδι γίνεται αν γνωρίζουμε με μεγάλη λεπτομέρεια το δρόμο»
5. Τα εσωτερικά θέματα: «Θυμηθείτε ότι αν δεν έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε θα είστε ανταγωνιστικοί»
6. Η γνώση: «Θυμηθείτε ότι η γνώση είναι δύναμη»
7. Οι άνθρωποι: «Θυμηθείτε ότι οι περισσότεροι αγώνες κερδίζονται πρώτα στο νου και μετά στην αγορά»
8. Το μέγεθος: «Θυμηθείτε ότι οι μικρές εταιρείες είναι απλοί οργανισμοί και οι απλοί οργανισμοί δαπανούν λιγότερο χρόνο για τη συντήρησή τους και περισσότερο για την επίτευξη του στόχου»<sup>297</sup>

<sup>296</sup> EOMMEX, "Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα", ό.π.

<sup>297</sup> Γεωργακέλλος Α. Δημήτρης, Καρβούνης Κ. Σωτήρης, ό.π.

#### 4.12 Μέτρηση καινοτομίας

Η ικανότητα μέτρησης της καινοτομίας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματά της. Οι υψηλής ποιότητας μετρήσεις της καινοτομίας ενισχύουν την κατανόηση του κοινού και βοηθούν τους διαμορφωτές της πολιτικής να συγκρίνουν την εθνική απόδοση της καινοτομίας και συνεπώς, να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων για την πολιτική των καινοτομιών και φυσικά για την επιχειρηματική στρατηγική.

Οι οικονομολόγοι παλαιότερα συνήθιζαν να μετρούν την τεχνολογική πρόοδο ή το καινοτομικό προϊόν, αφαιρώντας από το ρυθμό μεταβολής της εκροής, το ρυθμό μεταβολής των εισροών. Όπως είναι εύκολα κατανοητό η μέτρηση του καινοτομικού προϊόντος με αυτό το τρόπο δεν είναι ικανοποιητική. Για το λόγο αυτό, οι οικονομολόγοι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορες άλλες προσεγγιστικές μεταβλητές, όπως είναι οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, διάφοροι δείκτες τεχνικής προόδου, καθώς και οι πατέντες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Η πιο δημοφιλής μεταβλητή έχει αποδειχθεί ότι είναι οι πατέντες. Παρά τα προβλήματα ερμηνείας τους, οι πατέντες έχουν θεωρηθεί από τους πιο σημαντικούς ερευνητές ως το καλύτερο μέτρο του καινοτομικού προϊόντος.<sup>298</sup>

Με την πάροδο του χρόνου λοιπόν ο τρόπος μέτρησης της καινοτομίας εξελίχθηκε και πήρε μία μορφή κατηγοριοποίησης σε τέσσερις δείκτες, οι οποίοι είναι οι εξής.<sup>299</sup>

- ❖ Η πρώτη γενιά δεικτών μέτρησης εστιάζει σε εισροές όπως οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (E & A), σε δαπάνες για την παιδεία, σε δαπάνες κεφαλαίου, στο ερευνητικό προσωπικό, στους απόφοιτους Πανεπιστημίων, στη τεχνολογική ένταση, κτλ.
- ❖ Η δεύτερη γενιά δεικτών μέτρησης περιλαμβάνει τις πατέντες, επιστημονικές δημοσιεύσεις, αριθμό νέων προϊόντων και διεργασιών, εμπόριο υψηλής τεχνολογίας.
- ❖ Η τρίτη γενιά δεικτών εστιάζει σε ένα πλουσιότερο σύνολο δεικτών καινοτομίας βασιζόμενο σε έρευνες και ολοκληρώσεις των δημοσίων διατιθέμενων στοιχείων.

---

<sup>298</sup> Γεωργαντά Ζωή, ό.π.

<sup>299</sup> Σωτήρης Κ. Καρβούνης, "Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση", Εκδόσεις: Σταμούλης 1995

Η πρωταρχική εστίαση είναι στη σύγκριση και στη κατάταξη της δυνατότητας κάθε χώρας για καινοτομία.

- ❖ Η τέταρτη γενιά δεικτών η οποία διανύει τα πρώτα της βήματα, περιλαμβάνει τους δείκτες γνώσεις, που είναι τα μηχανήματα, ο αριθμός των παρεχόμενων διδακτορικών πτυχίων, οι πατέντες και τα δίκτυα, που είναι η ένωση, συνεργασία πολλαπλών οργανισμών για τη δημιουργία καινοτομίας.

Η σημαντικότερη πηγή γνώσης για τη διαμόρφωση πολιτικών που σχετίζονται με την καινοτομία δίνεται σήμερα από το European Innovation Scoreboard που έχει αναπτυχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μετρά την καινοτομική επίδοση σε επίπεδο χώρας. Η έκθεση περιλαμβάνει ένα σύνολο 25 δεικτών χωρισμένο σε 5 τομείς, που μετρούν την καινοτομική επίδοση των 28 χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε σύγκριση με τις αντίστοιχες καινοτομικές επιδόσεις των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας. Στην επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου γίνεται παράθεση της συγκεκριμένης έκθεσης για την Ελλάδα.

#### **4.13 Η καινοτομία στην Ελλάδα**

Η οικονομική κρίση στην οποία έχει εισέλθει η χώρα μας, φυσικά δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφο το τομέα της καινοτομίας. Η περίοδος της οικονομικής κρίσης που διανύουμε αποτελεί εύφορο έδαφος για επενδύσεις σε καινοτομίες. Είναι γενική η πεποίθηση για τις επιχειρήσεις, ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις σε «δημιουργική ενέργεια» τη περίοδο αυτή. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της. Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Είναι ευρύτατα αποδεκτή η πεποίθηση ότι η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα «εμβόλιο» για την ύφεση της αγοράς μιας επιχείρησης, αλλά και «ελιξίριο» που αναζωογονεί την ανάπτυξή της. Ο Joseph Schumpeter είχε γράψει, μετά την κρίση του 1929, «η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες». Επομένως, οι

εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν και καθορίζουν το νέο υπόδειγμα στο κλάδο τους.<sup>300</sup>

Οι συγκρίσεις δείχνουν ότι η Ελλάδα γενικά υστερεί στις περισσότερες πτυχές καινοτομίας, με κατατάξεις σημαντικά κάτω από το μέσο όρο. Αυτό κάνει ιδιαίτερα δύσκολη την προσπάθεια για βελτίωση γιατί πρέπει να γίνουν ριζικές αλλαγές ταυτόχρονα σε πολλούς τομείς. Ιδιαίτερα χαμηλές είναι οι επιδόσεις της σε δαπάνες E&A, καινοτόμο δυνατότητα των επιχειρήσεων, εμπορικά σήματα και πατέντες. Αισθητή είναι επίσης η υστέρηση σε επίπεδο σύνδεσης Πανεπιστημίου-Βιομηχανίας, η ευκολία ίδρυσης επιχειρήσεων και οι υποδομές τεχνολογίας.

Ωστόσο, η Ελλάδα φαίνεται να έχει σχετικά υψηλούς δείκτες ως προς ορισμένα σημεία. Για παράδειγμα, φαίνεται να είναι σχετικά ανοιχτή σε νέες ιδέες, αλλά υστερεί στο τελικό αποτέλεσμα, την εφαρμογή των ιδεών. Η συμμετοχή του πληθυσμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι υψηλή, όπως και η διαθεσιμότητα επιστημονικού προσωπικού, που όμως σήμερα φαίνεται να εγκαταλείπει σιγά σιγά τη χώρα.<sup>301</sup>

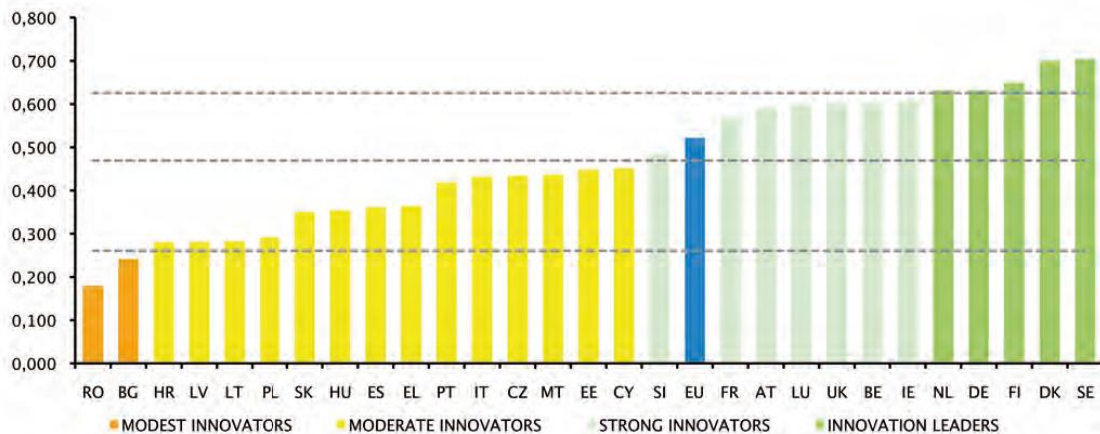
Η αποτύπωση των παραπάνω φαίνεται αν μελετήσει κανείς τον ευρωπαϊκό πίνακα αποτελεσμάτων για την καινοτομία, τον πίνακα αποτελεσμάτων περιφερειακής καινοτομίας και το βαρόμετρο καινοτομίας (Innovometer) για το 2016. Σύμφωνα με τα κύρια πορίσματα, η καινοτομία της ΕΕ πλησιάζει αυτή της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ, η Σουηδία κατέχει για ακόμη μια φορά ηγετική θέση όσον αφορά την καινοτομία ενώ η Λετονία έχει καταστεί η ταχύτερα αναπτυσσόμενη καινοτόμος χώρα. Ο πίνακας 4.2, παρέχει επιπρόσθετες λεπτομέρειες σχετικά με την καινοτομία κάθε χώρας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>300</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.97\\_.CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7\\_.CF.84.CE.B7.CF.82\\_.CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82\\_.CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.97_.CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82_.CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1)

<sup>301</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_el](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_el)

**Πίνακας: 4.2** Η καινοτομική απόδοση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πηγή: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_el](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_el)

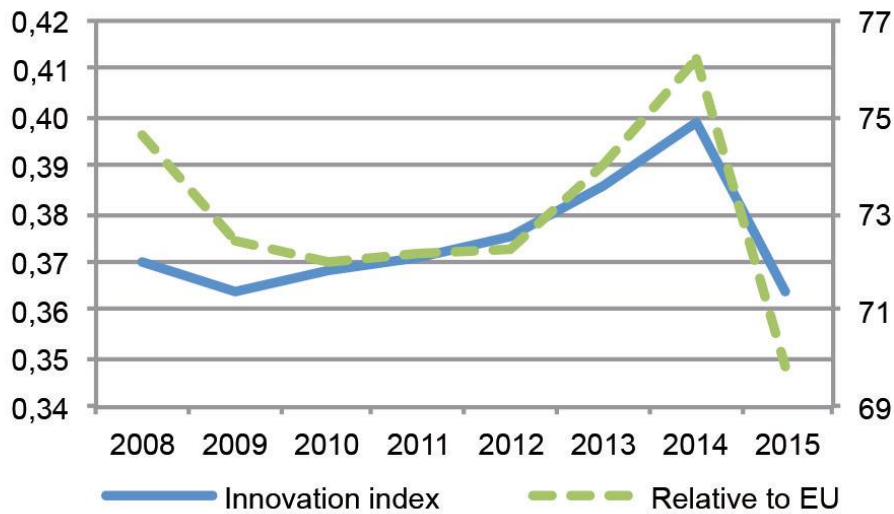
(European Innovation Scoreboard 2016)

Όπως προκύπτει από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα, η Ελλάδα κατατάσσεται στη κατηγορία των «μέτρια καινοτόμων» χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ποσοστό κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Όπως επισημαίνει η έκθεση, οι εθνικές επιδόσεις σε θέματα καινοτομίας για την περίοδο 2008-2015 κατατάσσουν τη χώρα μας στην 22η θέση μεταξύ των 28 κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με την πάροδο του χρόνου, οι επιδόσεις καινοτομίας βελτιώθηκαν μέχρι το 2014, όπου και ακολούθησε μια ισχυρή πτώση το 2015. Ανάλογα, οι επιδόσεις στην ΕΕ κορυφώθηκαν το 2014 σε ποσοστό 76%, αλλά ακολούθησε μείωση σε 70% το 2015.

Τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται γραφικά στον πίνακα 4.3, όπου παρατηρείται τόσο η επίδοση καινοτομίας της Ελλάδας, όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης το χρονικό διάστημα 2008 – 2015.



**Πίνακας 4.3 :** Δείκτης καινοτομίας Ελλάδας σε σχέση με την ΕΕ



Πηγή: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_el](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_el)  
(European Innovation Scoreboard 2016)

Άξιο λόγου είναι ότι η Σουηδία (SE) βρίσκεται για ακόμη μία φορά στη πρώτη θέση όσον αφορά την καινοτομία στην ΕΕ, ακολουθούμενη από τη Δανία (DK), τη Φιλανδία (FI) και τη Γερμανία (DE). Αναλύοντας ακόμη περισσότερο την έρευνα, παρατηρούμε ότι σε επιλεγμένους τομείς καινοτομίας, την πρωτιά στην ΕΕ κατέχουν, η Σουηδία ως προς τους ανθρώπινους πόρους και την ποιότητα της ακαδημαϊκής έρευνας, η Φιλανδία ως προς τους γενικούς χρηματοδοτικούς όρους και η Γερμανία ως προς τις ιδιωτικές επενδύσεις στο τομέα της καινοτομίας.

Η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής της ΕΕ για τη δημιουργία ανάπτυξης και απασχόλησης. Τα κράτη μέλη ενθαρρύνονται να επενδύουν μέρος του ΑΕΠ τους στην Ε&Α. Ακόμη, με την πρωτοβουλία "Ένωση της Καινοτομίας" η ΕΕ εστιάζει τις προσπάθειες και τη συνεργασία της με τρίτες χώρες, στην επιτυχή αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων της εποχής μας. Η ΕΕ επιδιώκει επίσης να δημιουργήσει έναν ενιαίο Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας, εντός του οποίου οι ερευνητές θα μπορούν να εργάζονται οπουδήποτε στην ΕΕ, ενώ θα παρέχεται στήριξη στη διασυνοριακή συνεργασία. Αυτό σηματοδοτεί ότι τα επόμενα χρόνια αναμένεται βελτίωση των επιδόσεων της ΕΕ ως προς την καινοτομία.<sup>302</sup>

Γενικά, ο πρωταρχικός παράγοντας για την απόκτηση πρωταγωνιστικού ρόλου στο τομέα της καινοτομίας είναι η θέσπιση ενός ισορροπημένου συστήματος καινοτομίας,

<sup>302</sup> [https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation\\_el](https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_el)

το οποίο συνδυάζει κατάλληλο επίπεδο δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων, αποτελεσματικές συμπράξεις καινοτομίας μεταξύ εταιρειών και με την ακαδημαϊκή κοινότητα, καθώς και ισχυρές βάσεις σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και άριστες επιδόσεις στην έρευνα. Το οικονομικό αντίκτυπο της καινοτομίας πρέπει να εκδηλώνεται μέσα από τις πωλήσεις και τις εξαγωγές καινοτόμων προϊόντων, καθώς και στο τομέα της απασχόλησης.

#### **4.14 Συμπέρασμα**

Η καινοτομική επιχείρηση είναι η επιτυχημένη επιχείρηση του παρόντος και του μέλλοντος. Η καινοτόμος δραστηριότητα είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που καθορίζεται σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Ο ρόλος των εταιρειών που ενεργούν στις παγκόσμιες αγορές είναι εξαιρετικά σημαντικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ίδιες και για τα έθνη τους. Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις παγκόσμιες αγορές σήμερα, οι εταιρείες χρειάζονται καινοτόμες δεξιότητες στη δημιουργία, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τη διαχείριση (management). Οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές προκειμένου να αναπτύξουν και να διατηρήσουν καινοτόμες δεξιότητες. Αυτό είναι δυνατό μόνο με τη σωστή εφαρμογή της διαχείρισης της καινοτομίας.

Η διαχείριση της καινοτομίας αναφέρεται στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, διαδικασίας, οργανωτικής μεθόδου ή μέθοδο μάρκετινγκ, ξεκινώντας από μια ιδέα. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τη γνώση, την τεχνολογία, τους ανθρώπους, το όραμα, την ηγεσία και την οργανωτική δομή. Για να πετύχει, πρέπει να διαχειρίζεται όλες τις διαστάσεις με την κατάλληλη στρατηγική. Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι ανοικτές σε καινοτόμες ιδέες και πρέπει να δημιουργήσουν ένα μηχανισμό που προωθεί τις πηγές καινοτομίας. Με το τρόπο αυτό, οι καινοτόμες πρωτοβουλίες και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων θα αυξηθούν ραγδαία. Ως εκ τούτου, μια διοικητική δομή θα πρέπει να οικοδομηθεί η οποία στηρίζει νέες ιδέες και καινοτόμες τάσεις. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να ρυθμίζονται αναλόγως, οι τεχνολογικές εξελίξεις πρέπει να ακολουθούνται και πρέπει να ληφθούν τα μέγιστα οφέλη από τη τεχνολογία για να επέλθει η καινοτομία. Οι δραστηριότητες E&A και οι επενδύσεις παίζουν εξέχον ρόλο ώστε να επέλθει το επιθυμητό

αποτέλεσμα. Σημαντικό επίσης στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας είναι η χρησιμοποίηση συμβατών τεχνολογιών με τα υπάρχοντα συστήματα.<sup>303</sup>

Η καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση και να την ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Η καινοτομία όμως εκτός από θέλητρο για την επιβίωση της επιχείρησης, μπορεί και να αποτελέσει παράγοντα της αποτυχίας της. Συγκεκριμένα, αν η επιχείρηση εφησυχαστεί απολαμβάνοντας τους καρπούς της επιτυχίας της καινοτομίας που η ίδια «λανσάρισε» στην αγορά και δεν συνεχίσει να μελετά το επόμενο βήμα της (επενδύοντας στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, μελετώντας τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες της αγοράς, μελετώντας τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, κ.α.), τότε είναι πολύ πιθανόν να βρεθεί ένας ανταγωνιστής που θα μιμηθεί τη καινοτομία της ή ακόμη χειρότερα θα την εξελίξει και θα την ξεπεράσει. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει διαρκώς να προσπαθούν να εξελιχθούν και να μην είναι αδρανής.

Ορισμένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της δημιουργικότητας είναι η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή μεθόδους και η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται σημαντικά η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης η οποία εκφράζει τη δυνατότητά της να προσφέρει καλύτερη τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση κ.λπ. από τους ανταγωνιστές της.<sup>304</sup> Όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση που προηγήθηκε, η Ελλάδα είναι περισσότερο «χρήστης» καινοτομικών τεχνολογιών, παρά «παραγωγός» καινοτομιών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και τη τοποθέτηση της στη περιφέρεια της Ευρώπης, στην έλλειψη βιομηχανικής παράδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων, που σημειωτέον είναι κατά βάση συγκεντρωμένες σε παραδοσιακούς κλάδους χαμηλής ή μέσης έντασης τεχνολογίας και στην εθνική «υποδομή» που ασφαλώς απέχει πολύ από το να θεωρείται ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και κατάλληλη για την ανάπτυξη ή υποστήριξη της καινοτομίας.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> Dereli, Deniz Dilara. ό.π.

<sup>304</sup> Ιωαννίδης Σταύρος, “Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα”, Αθήνα Παπαζήση 2001

<sup>305</sup> [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82)

Συνοψίζοντας λοιπόν αναφέρεται ότι η καινοτομία προικίζει τους πόρους με μια νέα δυνατότητα δημιουργίας πλούτου και δίνει μεγαλύτερο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών στους ανθρώπους παγκοσμίως. Ο καινοτόμος λοιπόν πρέπει να αναγνωρίζει τότε έχει μια καινοτόμο ιδέα που έχει οικονομική αξία, να γνωρίζει τα θέματα που αφορούν τη διανοητική ιδιοκτησία και τους παρεχόμενους τρόπους προστασίας, να είναι έτοιμος για αναζήτηση επαγγελματικών συμβουλών, να υιοθετήσει τις κατάλληλες διαδικασίες εμπιστευτικότητας για να διαφυλάξει τα δικαιώματά του, να εξασφαλίσει την απαραίτητη χρηματοδότηση για την ανάπτυξη και την εκμετάλλευση των προϊόντων και να είναι αυστηρός και ρεαλιστής στην αξιολόγηση της δυνατότητας εμπορευματοποίησής των διανοητικών του αγαθών. Ο συνδυασμός της επιχειρηματικότητας, του ανθρώπινου δυναμικού και των νέων τεχνολογιών αποτελεί το κλειδί, τη μόνη διέξοδο από τη κρίση και τη μόνη πηγή αισιοδοξίας για το μέλλον της χώρας.<sup>306</sup>

---

<sup>306</sup> **Μπουραντάς, Δ.** "Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές." Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου (2005)

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωση:

**Trott Paul**, "Innovation Management and New Product Development", 4<sup>th</sup> Edition, Pearson education Prentice Hall 2008

**Melissa A. Schilling**, "Strategic Management of Technological Innovation", 4<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill Irwin 2013

**Lowe, Robin, and Sue Marriott.** "Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization". 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

**Bessant John and Tidd Joe**, "Innovation and Entrepreneurship", John Wiley & Sons, Ltd 2007

**Şimşit, Zeynep Tuğçe, Özalp Vayvay, and Özgen Öztürk.** "An outline of innovation management process: Building a framework for managers to implement innovation." Procedia-Social and Behavioral Sciences 150 (2014): 690-699

**Ireland, R. Duane, and Justin W. Webb.** "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation." Business Horizons 50.1 (2007): 49-59

**Salunke, Sandeep, Jay Weerawardena, and Janet R. McColl-Kennedy.** "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms." Industrial Marketing Management 40.8 (2011): 1251-1263

**Kalkan, Adnan, Özlem Çetinkaya Bozkurt, and Mutlu Arman.** "The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance." Procedia-Social and Behavioral Sciences 150 (2014): 700-707

**Akis Elife,** "World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship Innovation and Competitive Power", Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015): 1311 – 1320

**Dereli, Deniz Dilara.** "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage." Procedia-Social and Behavioral Sciences 195 (2015): 1365-1370

**Wang, Wen-Cheng, Chien-Hung Lin, and Ying-Chien Chu.** "Types of competitive advantage and analysis." International Journal of Business and Management 6.5 (2011): 100

**Lehman, Wayne EK, et al.** "Integration of treatment innovation planning and implementation: strategic process models and organizational challenges." Psychology of Addictive Behaviors 25.2 (2011): 252

**Mintzberg, Henry.** "The fall and rise of strategic planning." Harvard business review 72.1 (1994): 107-114

**Miozzo, Marcela, and Paul Dewick.** "Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction." Research policy 31.6 (2002): 989-1008

- Ferauge, Perrine.** "A conceptual framework of corporate social responsibility and innovation." *Global Journal of Business Research* 6.5 (2012): 85-96
- Puranik S.D.**, "Innovation For Competitive Advantage how organizations can use creativity and innovation to leap-frog their way to market leader position", 2012, Mumbai
- Laforet, Sylvie.** "Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector." *Journal of World business* 48.4 (2013): 490-502
- Skibiński, Andrzej, and Monika Sipa.** "Sources of Innovation of Small Businesses: Polish Perspective." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 429-437
- Herrera M.E.B.**, "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation." *Journal of Business Research* 68.7 (2015): 1468-1474
- Godin, Benoît.** "καινοτομία: An old word for a new world, or, the de-contestation of a political and contested concept." I Project on the Intellectual History of Innovation. Montreal: Urbanisation Culture Société Centre (UCS), Institut national de la recherche scientifique (INRS) (2011)
- Gilbert, Joseph T., and Philip H. Birnbaum-More.** "Innovation timing advantages: From economic theory to strategic application." *Journal of Engineering and Technology Management* 12.4 (1996): 245-266
- Kabukcu, Evrim.** "Creativity Process in Innovation Oriented Entrepreneurship: The case of Vakko." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1321-1329
- Lin, Hsiu-Fen.** "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study." *International Journal of manpower* 28.3/4 (2007): 315-332
- Rothwell, Roy, and Mark Dodgson.** "External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises." *R&D Management* 21.2 (1991): 125-138
- Pérez-Luño, Ana, Johan Wiklund, and Ramón Valle Cabrera.** "The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption." *Journal of Business Venturing* 26.5 (2011): 555-571
- MacCormack, Alan David, et al.** "Innovation through global collaboration: A new source of competitive advantage". Division of Research, Harvard Business School, 2007
- Vives, Xavier.** "Innovation and competitive pressure." *The Journal of Industrial Economics* 56.3 (2008): 419-469
- Vermeulen, Patrick, and Ben Dankbaar.** "The organisation of product innovation in the financial sector." *Service Industries Journal* 22.3 (2002): 77-98
- Lew, Yong Kyu, and Rudolf R. Sinkovics.** "Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage." *Long Range Planning* 46.1 (2013): 13-38
- Camisón, César, and Ana Villar-López.** "Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1294-1304
- Friar, John H.** "Competitive advantage through product performance innovation in a competitive market." *Journal of Product Innovation Management* 12.1 (1995): 33-42

**Karabulut, Ahu Tuğba.** "Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1355-1364

**Weerawardena, Jay, and Felix T. Mavondo.** "Capabilities, innovation and competitive advantage." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1220-1223

**Varadarajan, Rajan.** "Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations." *Business Horizons* 52.1 (2009): 21-29

### Ελληνική:

**Γεωργακέλλος Α. Δημήτρης, Καρβούνης Κ. Σωτήρης,** "Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία" Εκδόσεις: Βαρβαρήγου

**Γεωργαντά Ζωή,** "Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες, το management της επιχειρηματικής καινοτομίας", Θεσσαλονίκη Ανίκουλας 2003

**Σωτήρης Κ. Καρβούνης,** "Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση", Εκδόσεις: Σταμούλης 1995

**Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι.,** Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., Εκδόσεις: Πατάκης, 2005

**Γκαγκάτσιος Ιωάννης,** "Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις", εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

**Κοκκίνης Γ.,** «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», Εκδόσεις: Παπαζήση 2006

**Ιωαννίδης Σταύρος,** "Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα", Αθήνα Παπαζήση 2001

**Μπουραντάς, Δ.** "Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές." Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου (2005)

Έκθεση ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), 2005

EOMMEX, "Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα"

### Ηλεκτρονικές πηγές:

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82)

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management#.CE.97\\_.CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7\\_.CF.84.CE.B7.CF.82\\_.CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82\\_.CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD\\_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management#.CE.97_.CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82_.CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD_.CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1)

[http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_el](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_el)

[https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation\\_el](https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_el)

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>



## Case study: COCO - MAT - Κλάδος στρωματοποιίας

*«Η κρίση είναι καλοδεχούμενη, γιατί αλλάζει συνήθειες» (Παύλος Ευμορφίδης, ιδρυτής και πρόεδρος της Coco mat)*

### 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας COCO-MAT. Η εν λόγω εταιρεία αποτελεί σήμερα μία από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις στο χώρο των φυσικών προϊόντων ύπνου, λευκών ειδών και επίπλων για κατοικίες και ξενοδοχεία. Από τις σχετικά πιο πρόσφατες ενέργειες της επιχείρησης αποτελεί η δυναμική είσοδό της στο ξενοδοχειακό κλάδο με τη δημιουργία ενός παγκόσμιου brand με boutique hotels. Παρατηρούμε συνεπώς ότι η COCO-MAT δραστηριοποιείται σε παραπάνω από έναν κλάδο, καθώς μπορεί να συμπεριληφθεί σε κλάδους όπως λόγω χάρη της στρωματοποιίας, λευκών ειδών, επιπλοποιίας ή ξενοδοχείων. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, θα εστιάσουμε την έρευνα στον κλάδο της στρωματοποιίας, ο οποίος αποτέλεσε το πυρήνα και την αρχή της επιχείρησης και εξακολουθεί να αποτελεί το κυριότερο προϊόν της. Επομένως, πριν μελετήσουμε σε βάθος την επιχείρηση, παρουσιάζοντας την ιστορία, το όραμα των ιδρυτών της, την αποστολή, τους στόχους, τις πολιτικές και όλα τα στοιχεία που την απαρτίζουν, θα γίνει μία σύντομη αναφορά στο κλάδο της στρωματοποιίας που θα βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τη γενικότερη πορεία όλων των επιχειρήσεων του κλάδου και κυρίως τη θέση της υπό μελέτη επιχείρησης σε αυτόν.

## 5.2 Ο κλάδος της στρωματοποιίας

Στον κλάδο της στρωματοποιίας δραστηριοποιείται αξιόλογος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων αφορά μικρού μεγέθους βιοτεχνίες (ατομικής, ομόρρυθμης, ετερόρρυθμης μορφής), με μικρή παραγωγική επίδοση. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις είναι τοπικής εμβέλειας και εξυπηρετούν ιδιώτες και τοπικούς εμπόρους. Ο αριθμός των μεγάλων βιομηχανιών είναι περιορισμένος. Οι εταιρείες αυτές διαθέτουν τα προϊόντα τους και λιανικώς μέσω δικτύου καταστημάτων και δαπανούν ποσά για τη προβολή και διαφημιστική υποστήριξη αυτών.

Οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες διαθέτουν εκθεσιακούς χώρους, οργανωμένο δίκτυο διανομής το οποίο περιλαμβάνει καταστήματα εταιρικά, καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα franchising αλλά και τοπικούς αντιπροσώπους. Δραστηριοποιούνται λιανικώς αλλά και χονδρικώς, καλύπτοντας τις ανάγκες επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων, ξενοδοχειακών μονάδων κ.α.. Τα εμπορικά σήματα των προϊόντων τους είναι αναγνωρισμένα στην αγορά και τα υποστηρίζουν με διαφημιστικές καμπάνιες. Οι μικρές βιοτεχνίες έχουν συνήθως τοπική εμβέλεια, δραστηριοποιούνται κυρίως λιανικώς, αλλά εξυπηρετούν και τοπικούς εμπόρους επιπλοποιίας κ.α.. Αθροιστικά, οι βιοτεχνίες καλύπτουν σημαντικό ποσοστό της εγχώριας ζήτησης στρωμάτων.

Ορισμένες επιχειρήσεις (κυρίως μεγάλου μεγέθους) εκτός από την κατασκευή στρωμάτων ασχολούνται και με την κατασκευή άλλων συναφών προϊόντων υπνοδωματίου (λευκά είδη, έπιπλα, μαξιλάρια κλπ). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το ποσοστό που καλύπτουν οι πωλήσεις στρωμάτων (παραγόμενων / εισαγόμενων) στο συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών τους.

- Επιχειρήσεις που σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα ασχολούνται με την κατασκευή στρωμάτων (κυρίως βιοτεχνίες)
- Επιχειρήσεις με βασική δραστηριότητα την κατασκευή στρωμάτων, οι οποίες επεκτείνονται και στο χώρο του εξοπλισμού ενός δωματίου (π.χ. λευκά είδη, έπιπλα οικιακής χρήσης, παπλώματα, κρεβατοστρώματα)
- Επιχειρήσεις εισαγωγής στρωμάτων οι οποίες δραστηριοποιούνται γενικότερα στο εμπόριο ειδών οικιακού εξοπλισμού (έπιπλα, φωτιστικά, κ.α.) και συνήθως οι πωλήσεις στρωμάτων καλύπτουν μικρό σχετικά ποσοστό στο κύκλο εργασιών τους.

### 5.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

Οι παραγωγικές μονάδες του κλάδου προμηθεύονται πρώτες ύλες τόσο από την εγχώρια αγορά όσο και από το εξωτερικό (κοκοφοίνικα, latex κ.α.). Η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από την εγχώρια παραγωγή, τα δε εισαγόμενα στρώματα καλύπτουν πολύ μικρό ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης. Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι:

- Η τιμή πώλησης των στρωμάτων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα αλλά και το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών.
- Η εξέλιξη του πληθυσμού και η κατηγοριοποίηση ανά ομάδες ηλικιών είναι πολύ σημαντική και αποτελεί έναν προσδιοριστικό παράγοντα ζήτησης, δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορετικές βιολογικές ανάγκες για κάθε επίπεδο ηλικίας.
- Το μέγεθος των νοικοκυριών (αριθμός μελών), η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, η οικοδομική δραστηριότητα και το συνολικό οικογενειακό εισόδημα (αναλυτικά στην ανάλυση PEST που ακολουθεί).
- Η διαφήμιση κατευθύνει, ως ένα βαθμό, τη ζήτηση σε «επώνυμα» προϊόντα και εμπορικά σήματα αλλά και σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης.

Ενδεικτικά, αναφέρονται στοιχεία για τη διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων του κλάδου σύμφωνα με στοιχεία από την κλαδική μελέτη που πραγματοποίησε η ICAP για το κλάδο στρωματοποιίας το 2013. Όπως λοιπόν παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα: 5.1, σημαντική μείωση παρουσίασε η διαφημιστική δαπάνη στρωμάτων το έτος 2012 όπου το ποσοστό μείωσης κυμάνθηκε στο 66% περίπου, σε σχέση με το 2011. Από την ανάλυση του πίνακα προκύπτει ότι τα περιοδικά αποτελούν διαχρονικά το κυριότερο μέσο προβολής των στρωμάτων, καλύπτοντας το 2012 το 72% της συνολικής δαπάνης. Σημαντική είναι και η συμβολή του Διαδικτύου (Internet) ως μέσο προβολής, διαφήμισης των επιχειρήσεων του κλάδου και το οποίο παραλείπεται στην εν λόγω μελέτη. Τέλος, τα αποτελέσματα της ίδιας μελέτης δείχνουν ότι το εμπορικό σήμα Cocomat απέσπασε το μεγαλύτερο μερίδιο (38,2%) επί της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης το 2012 και ακολουθούν τα εμπορικά σήματα Media Strom (18%), Elite Strom (5,1%) και Bed & Bath (3,9%).

**Πίνακας 5.1 :** Διαφημιστική δαπάνη στρωμάτων ανά διαφημιστικό μέσο (2008-2012)

Διαφημιστική δαπάνη στρωμάτων ανά διαφημιστικό μέσο  
(2008 – 2012)

<b>Διαφημιστικό μέσο</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Τηλεόραση	1.460.234	1.387.556	1.089.477	1.250.720	388.884
Εφημερίδες	160.021	193.267	273.578	523.330	2.586
Περιοδικά	3.815.241	3.926.900	3.667.141	3.231.283	1.231.081
Ραδιόφωνο	746.807	103.694	292.033	42.563	82.271
<b>Σύνολο</b>	<b>6.182.303</b>	<b>5.611.417</b>	<b>5.322.228</b>	<b>5.047.896</b>	<b>1.709.749</b>

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποίησης (Μάρτιος 2013) Media Services A.E.

Σύμφωνα με την τελευταία κλαδική μελέτη της ICAP στο κλάδο της στρωματοποίησης που πραγματοποιήθηκε το 2013 και τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. στον κλάδο «Κατασκευή Στρωμάτων» το 2007 δραστηριοποιούνται 189 επιχειρήσεις, με συνολικό κύκλο εργασιών €125,5 εκατ. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (68,3%) λειτουργούσε με τη μορφή ατομικής επιχείρησης και το 22,8% ως ομόρρυθμες / ετερόρρυθμες. Μόνο το 6,3% λειτουργούσε με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας.

## **5.2.2 Εγχώρια παραγωγή και αγορά στρωμάτων**

Ο κλάδος της στρωματοποίησης χαρακτηρίζεται ως παραγωγικός, διότι η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα, καθώς το μεταφορικό κόστος αλλά και η ύπαρξη κρεβατιών πολλών διαστάσεων δεν ευνοούν τις μαζικές εισαγωγές. Η τεχνογνωσία και η μακρόχρονη εμπειρία ορισμένων επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σε προϊόντα υψηλής αισθητικής και λειτουργικότητας. Επιπλέον, η εξαγωγική επίδοση του κλάδου είναι αρκετά περιορισμένη, ως εκ τούτου το εμπορικό ισοζύγιο είναι διαχρονικά αρνητικό.

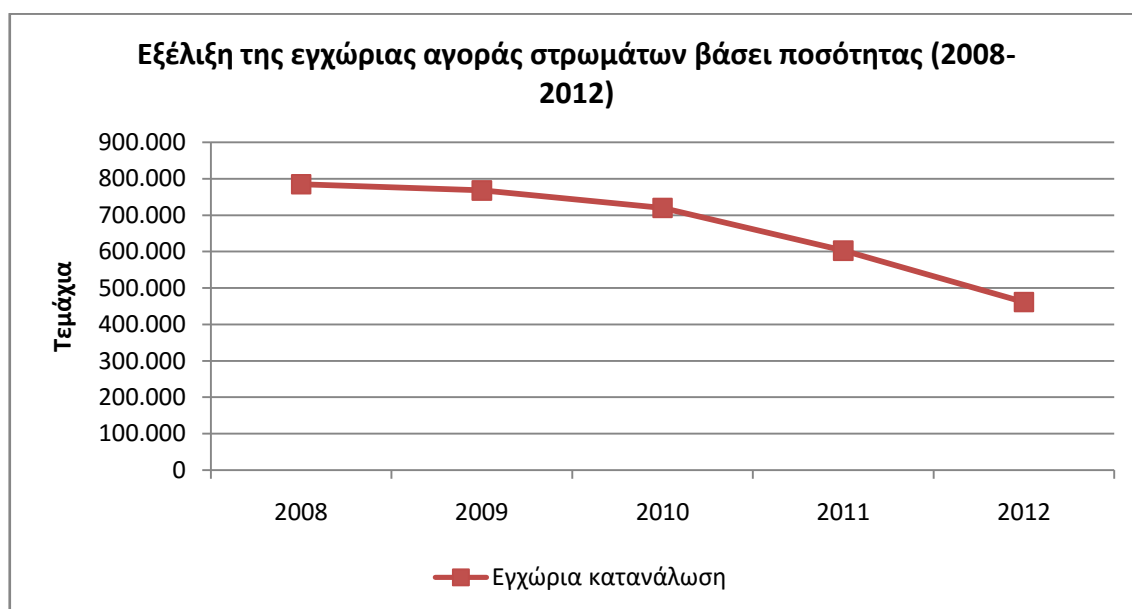
Μείωση παρουσιάζει η συνολική εγχώρια παραγωγή στρωμάτων την πενταετία 2008-2012. Η ποσότητα των παραγομένων στρωμάτων εκτιμάται σε 435 χιλ. τεμάχια το 2012, καταγράφοντας μείωση 23% σε σχέση με το 2011. Η εξαγωγική επίδοση του κλάδου είναι περιορισμένη, καθώς αντιπροσωπεύει ποσοστό 5,5–7,5% επί της συνολικής παραγωγής τα τελευταία έτη. Την τριετία 2010–2012 οι ποσότητες εξαγωγής υπολογίζονται σε 33-37 χιλ. τεμάχια. Οι εισαγωγές οι οποίες πραγματοποιούνται από λίγες εταιρείες εμπορίας και κατασκευής στρωμάτων, κάλυψαν το 2012 το 12,5% της

συνολικής αγοράς. Συγκεκριμένα, οι εισαγωγές στρωμάτων υπολογίζονται το 2012 στα 60 χιλ. τεμάχια.

Διαχρονική μείωση εμφανίζει το μέγεθος της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης στρωμάτων (πίνακας 5.2 και διάγραμμα 5.1). Η συνολική αγορά εκτιμάται σε 462 χιλ. τεμάχια το 2012, εμφανίζοντας μείωση 23,4% σε σχέση με το 2011.

**Πίνακας 5.2 :** Εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει ποσότητας (2008-2012)

Εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει ποσότητας (2008 – 2012)					
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση	Ρυθμός μεταβολής
2008	725.000	80.000	20.000	785.000	-
2009	715.000	75.000	22.000	768.000	-2,17%
2010	680.000	77.000	37.000	720.000	-6,25%
2011	565.000	75.000	37.000	603.000	-16,25%
2012	435.000	60.000	33.000	462.000	-23,38%



**Διάγραμμα 5.1 :** Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς στρωμάτων βάσει ποσότητας (2008-2012)

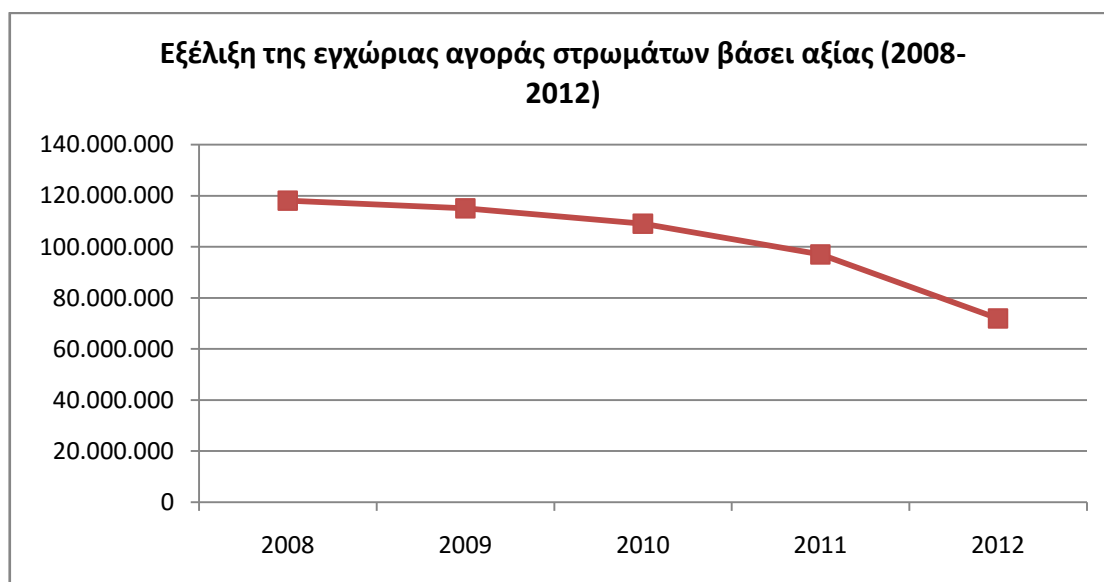
Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

Μείωση παρουσιάζει και το μέγεθος της εγχώριας αγοράς στρωμάτων σε αξία (πίνακας 5.3 και διάγραμμα 5.2). Συγκεκριμένα, το 2012 η συνολική αξία των πωληθέντων στρωμάτων υπολογίζεται σε €72 εκ., παρουσιάζοντας μείωση 25,8% σε σχέση με το 2011. Η πτωτική πορεία της αγοράς οφείλεται στην παρατεταμένη οικονομική ύφεση που οδηγεί στο περιορισμό των δαπανών των καταναλωτών, οι οποίοι είτε ματαιώνουν τις αγορές τους, είτε στρέφονται σε οικονομικότερες λύσεις. Οι εταιρείες του κλάδου προκειμένου να “συγκρατήσουν” τις απώλειές τους καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών μέσω προσφορών και εκπτώσεων.

**Πίνακας 5.3 :** Η εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει αξίας (2008-2012)

Η εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει αξίας (2008 – 2012)		
Έτος	Αξία (σε €)	Μεταβολή
<b>2008</b>	118.000.000	-
<b>2009</b>	115.000.000	-2,54%
<b>2010</b>	109.000.000	-5,22%
<b>2011</b>	97.000.000	-11,01%
<b>2012</b>	72.000.000	-25,77%

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)



**Διάγραμμα 5.2 :** Η εγχώρια αγορά στρωμάτων βάσει αξίας (2008-2012)

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

### 5.2.3 Μερίδια αγοράς επιχειρήσεων του κλάδου

Αξιόλογη παρουσία έχουν και οι επιχειρήσεις Κερκυραϊκή Στρωματοποιία Φίλιππος Αυλωνίτης Α.Ε.Β.Ε., Στρωματοποιία Αθηνών Greco Strom Ε.Π.Ε. και Linea Strom ΑΝΤ. Γ. Βεκιάρης Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. .Επίσης, υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που απέσπασαν μερίδιο της τάξης του 1% - 2% επί της συνολικής κατανάλωσης βάση ποσότητας (πίνακας 5.4). Ενδεικτικά αναφέρονται οι: Κλινοστρώμ Κατσάμπα Α.Ε., Φινοστρώμ Κ. Αθανασόπουλος Α.Β.Ε.Ε., Silver Strom Αφοί Θρουβάλα & Υιοί Ο.Ε. κ.α.

Αναφορικά με την αξία, παρατηρείται σημαντική διαφορά στη μέση τιμή πώλησης στρωμάτων (ανά τεμάχιο) μεταξύ των εταιρειών του κλάδου (πίνακας 5.5).

**Πίνακας 5.4 :** Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάση ποσότητας (2012)

Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάσει ποσότητας (2012)	
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	≈15%
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	≈8,5%
CHIC STROM Ε. ΚΕΛΕΣΙΔΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	≈3% - 3,5%
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	≈2%
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	≈1,5% - 2%
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	≈1,5%
ΘΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	≈1%

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

**Πίνακας 5.5 :** Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάση αξίας (2012)

Εκτιμώμενα μερίδια ορισμένων επιχειρήσεων βάσει αξίας (2012)	
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	≈22%

CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	≈9%
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	≈5% - 5,5%
CHIC STROM Ε. ΚΕΛΕΣΙΔΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	≈2% - 2,5%
ΘΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	≈1,5% - 2%
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	≈1% - 1,5%

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

#### 5.2.4 Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων

Στον πίνακα: 5.6, παρατίθενται οι πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων. Από τη μελέτη του πίνακα προκύπτει ότι την περίοδο 2007 – 2012 οι επιχειρήσεις του κλάδου σημείωσαν πτωτική πορεία. Οι συνολικές πωλήσεις υποχώρησαν κατά 21,9% το 2012 σε σχέση με το 2011. Εξάιρεση παρουσιάζει η υπό μελέτη εταιρεία, Coco-mat, καθώς σημειώνει ανοδική πορεία στη διάρκεια των ετών.

**Πίνακας 5.6 :** Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων (2007-2012)

Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων παραγωγής στρωμάτων (2007 – 2012)						
Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΗ Α Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	35.538.2 25	37.100.1 19	37.426.6 34	37.871.6 37	31.054.0 58	20.848.6 31
ΜΑΞΙ COCO- MAT Α.Β.&Ε.Ε.	15.802.5 94	16.613.6 13	16.830.8 50	16.839.2 71	17.134.0 46	17.511.1 41
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ.	13.971.9 52	15.523.0 33	13.536.8 74	12.839.6 85	10.807.9 74	7.400.00 0



ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.						
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙ Α ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	2.888.31 0	3.057.26 4	2.643.59 5	2.332.51 6	1.951.88 3	2.300.00 0
ΘΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	5.090.95 5	3.454.76 8	3.666.82 6	3.276.72 0	3.111.21 0	2.210.00 0
LINEA STROM ΑΝΤ. Γ. ΒΕΚΙΑΡΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠ Η Ε.Π.Ε.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	2.972.85 1	2.906.59 1	2.571.49 5	1.783.06 9
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	2.106.43 2	2.151.96 0	1.970.67 6	1.612.37 4	1.236.77 6	970.000
ΚΛΙΝΟΣΤΡΩΜ ΚΑΤΣΑΜΠΙΑ Α.Ε.	1.098.63 6	978.450	864.356	1.039.85 9	834.775	650.000
ΦΙΝΟΣΤΡΩΜ Κ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥ ΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	975.689	977.739	958.184	778.426	584.589	500.000
ΧΑΝΤΗΡΙΔΗΣ Β. ΕΒΡΟΣΤΡΩΜ Α.Ε.	647.729	597.623	442.735	303.765	206.328	100.000
ΕΚΟΣΤΡΩΜ Α.Ε.	208.594	206.493	159.722	128.699	128.699	97.153

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

Στη συνέχεια, στους πίνακες 5.7 έως 5.11 παρουσιάζονται μερικοί βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες του κλάδου, βάσει δείγματος 18 εταιρειών. Εκτός από τα συγκεντρωτικά στοιχεία, παρουσιάζονται ξεχωριστά οι δείκτες 10 εταιρειών, οι οποίες

πραγματοποίησαν συνολικό κύκλο εργασιών άνω των €1,2 εκατ. το 2011.  
Συγκεκριμένα:

**Πίνακας 5.7 :** Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (2007-2011)

Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες (2007 – 2011)						
Δείκτης	2007	2008	2009	2010	2011	ΜΟΔ
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	33,23	22,57	34,88	34,17	22,96	29,56
Περιθώριο Κέρδους EBITDA (%)	17,20	14,68	18,61	8,50	0,53	11,90
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)	12,49	12,59	7,26	1,14	-0,71	6,55
Αποδοτικότητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων (%)	3,41	3,36	1,85	1,18	0,44	2,05
Γενική Ρευστότητα	1,55	2,11	2,09	2,69	3,43	2,37
Ταμειακή Ρευστότητα	0,20	0,34	0,26	0,36	0,90	0,41
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	2,79	2,46	2,32	2,74	1,52	2,37
Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	3,19	4,84	2,40	2,59	4,17	3,43
Μ.Ο. Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)	173	170	211	228	214	199
Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)	137	120	135	123	179	139

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

➤ **Κερδοφορία:**

**Πίνακας 5.8 :** Περιθώριο μικτού κέρδους (%) – Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (%)

Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	ΜΟΔ
<b>Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	51,11	52,22	55,20	51,99	47,32	51,57
ΜΑΞΙ COCO-ΜΑΤ Α.Β.&Ε.Ε.	11,05	6,85	9,76	11,30	17,31	11,26
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	36,48	44,03	43,12	42,92	35,65	40,44
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Ε.Β.Ε.	50,75	50,20	53,52	52,16	47,75	50,87
ΘΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	32,75	40,00	45,21	41,29	34,78	38,81
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	34,56	33,38	29,93	34,26	35,28	33,48
VATSINAS MATTRESS Α.Ε.	29,91	25,84	25,78	25,24	23,75	26,10
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	18,30	23,55	28,31	27,68	30,79	25,72
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	49,44	44,63	51,79	45,99	Μ.Δ.	47,96
ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ						

ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	28,37	18,07	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	23,22
<b>Ομάδα 10</b>	<b>34,27</b>	<b>33,88</b>	<b>38,07</b>	<b>36,98</b>	<b>34,08</b>	<b>35,45</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>33,23</b>	<b>22,57</b>	<b>34,88</b>	<b>34,17</b>	<b>22,96</b>	<b>29,56</b>
<b>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (%)</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	11,91	13,10	12,09	8,74	1,23	9,41
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	-0,57	-2,94	-2,29	-1,55	2,84	-0,90
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	1,36	6,22	3,66	4,94	-6,02	2,03
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Ε.Β.Ε.	6,67	-5,51	4,02	0,69	-10,82	-0,99
ΤΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	6,50	5,56	7,39	2,35	-10,75	2,21
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	15,58	14,73	7,05	5,66	0,97	8,80
VATSINAS MATTRESS Α.Ε.	9,27	4,90	1,69	1,89	2,57	4,07
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	4,77	6,23	7,27	4,99	6,03	5,86
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	2,98	2,21	11,84	0,41	Μ.Δ.	4,36

ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	3,49	6,04	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	4,76
<b>Ομάδα 10</b>	<b>6,19</b>	<b>5,05</b>	<b>5,86</b>	<b>3,12</b>	<b>-1,74</b>	<b>3,70</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>10,23</b>	<b>-1,27</b>	<b>10,65</b>	<b>1,49</b>	<b>-9,71</b>	<b>2,28</b>

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

➤ **Ρευστότητα:**

**Πίνακας 5.9 :** Γενική ρευστότητα – Ταμειακή ρευστότητα

Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	ΜΟΔ
<b>Γενική Ρευστότητα</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	1,18	1,25	1,11	1,07	1,08	1,14
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	1,29	1,32	1,22	1,04	1,13	1,20
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	0,96	1,59	1,35	1,26	1,09	1,25
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Ε.Β.Ε.	1,33	1,11	1,40	1,15	0,90	1,18
ΤΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	1,29	1,20	1,09	1,11	1,84	1,31
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ	1,99	3,13	3,70	3,64	3,77	3,24

A.E.B.E.						
VATSINAS MATTRESS A.E.	1,09	2,31	3,14	2,43	1,90	2,17
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ A.B.E.E.	1,10	1,23	1,42	1,92	2,97	1,73
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ A.B.E.E.	1,11	1,30	1,42	1,38	Μ.Δ.	1,30
ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	1,23	1,25	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	1,24
<b>Ομάδα 10</b>	<b>1,26</b>	<b>1,57</b>	<b>1,76</b>	<b>1,67</b>	<b>1,84</b>	<b>1,62</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>1,55</b>	<b>2,11</b>	<b>2,09</b>	<b>2,69</b>	<b>3,43</b>	<b>2,37</b>
<b>Ταμειακή Ρευστότητα</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ A.B.E.E. (MEDIA STROM)	0,53	0,62	0,62	0,56	0,60	0,59
ΜΑΞΙ COCO-MAT A.B.&E.E.	0,03	0,05	0,04	0,05	0,02	0,04
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ A.B.E.E.	0,0018	0,0044	0,03	0,04	0,02	0,02
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ A.E.B.E.	0,16	0,04	0,05	0,13	0,05	0,09
ΤΗΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ A.B.E.E. DUNLOPILLO	0,14	0,09	0,15	0,04	0,28	0,14
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ	0,28	0,28	0,18	0,16	0,10	0,20

ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.						
VATSINAS MATTRESS A.E.	0,45	0,20	0,18	0,11	0,16	0,22
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	0,13	0,13	0,17	0,13	0,12	0,13
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	0,18	0,13	0,19	0,05	Μ.Δ.	0,14
ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	0,03	0,03	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	0,03
<b>Ομάδα 10</b>	<b>0,19</b>	<b>0,16</b>	<b>0,18</b>	<b>0,14</b>	<b>0,17</b>	<b>0,17</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>0,20</b>	<b>0,34</b>	<b>0,26</b>	<b>0,36</b>	<b>0,90</b>	<b>0,41</b>

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

➤ **Χρηματοοικονομική διάρθρωση:**

**Πίνακας 5.10 :** Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια – κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών

Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	ΜΟΔ
<b>Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	1,97	2,50	3,32	2,65	2,50	2,59
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	0,82	0,80	1,23	1,68	1,54	1,21
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	3,12	3,72	3,91	3,71	4,92	3,88
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Ε.Β.Ε.	2,73	2,95	2,87	3,24	4,49	3,25

ΘΑΛΠΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	1,68	1,77	2,13	2,35	0,80	1,75
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	0,71	0,60	0,51	0,53	0,50	0,57
VATSINAS MATTRESS Α.Ε.	1,48	1,94	1,62	1,40	1,51	1,59
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	0,75	0,62	0,54	0,40	0,23	0,51
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	3,68	3,80	2,76	2,62	Μ.Δ.	3,22
ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	4,16	3,94	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	4,05
<b>Ομάδα 10</b>	<b>2,11</b>	<b>2,26</b>	<b>2,10</b>	<b>2,07</b>	<b>2,06</b>	<b>2,12</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>2,79</b>	<b>2,46</b>	<b>2,32</b>	<b>2,74</b>	<b>1,52</b>	<b>2,37</b>
<b>Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών</b>						
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	3,83	3,52	2,90	2,16	1,12	2,71
ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	-	2,00	1,90	3,99	5,84	3,43
CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	1,26	2,69	2,26	2,53	-	2,19
ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ	3,11	0,01	2,13	1,11	-	1,59



A.E.B.E.						
THALPOS ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ Α.Β.Ε.Ε. DUNLOPILLO	3,40	2,36	2,64	1,75	12,75	4,58
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	7,77	7,03	3,66	2,03	0,99	4,30
VATSINAS MATTRESS A.E.	3,13	1,94	1,72	2,03	1,93	2,15
ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	4,40	4,34	1,34	10,39	6,53	5,40
IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	1,65	1,44	2,22	1,09	Μ.Δ.	1,60
ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΘΗΝΩΝ GRECO STROM Ε.Π.Ε.	3,71	7,00	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	5,36
<b>Ομάδα 10</b>	<b>3,58</b>	<b>3,23</b>	<b>2,31</b>	<b>3,01</b>	<b>4,86</b>	<b>3,40</b>
<b>Ομάδα 18</b>	<b>3,19</b>	<b>4,84</b>	<b>2,40</b>	<b>2,59</b>	<b>4,17</b>	<b>3,43</b>

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

➤ **Κατάταξη εταιρειών βάσει κερδοφορίας:**

**Πίνακας 5.11 :** Κατάταξη επιχειρήσεων βάση κερδών EBITDA (2010-2011)

Κατάταξη επιχειρήσεων βάση κερδών EBITDA (2010 – 2011)			
Α/Α 2011	Επωνυμία	Κέρδη EBITDA (σε €)	
		2010	2011

1	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	7.900.526	5.137.245
2	ΜΑΞΙ COCO-MAT Α.Β.&Ε.Ε.	967.006	1.820.841
3	ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Ε.Β.Ε.	1.118.970	310.567
4	VATSINAS MATTRESS Α.Ε.	203.507	234.116
5	ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	329.292	221.681
6	ΒΛΑΧΑΚΗΣ Ε. ΕΛΑΤΙΡΙΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	-	136.388
7	ΤΕΡΖΟΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	90.766	88.101
8	ΦΙΝΟΣΤΡΩΜ Κ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	73.004	58.838
9	CANDIA STROM ΑΦΟΙ Μ. ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	1.346.974	50.680
10	ΚΛΙΝΟΣΤΡΩΜ ΚΑΤΣΑΜΠΑ Α.Ε.	71.793	49.067
11	ΕΚΟΣΤΡΩΜ Α.Ε.	-5.655	-5.755
12	ΧΑΝΤΗΡΙΔΗΣ Β. ΕΒΡΟΣΤΡΩΜ Α.Ε.	-1.614	-23.082
13	ΘΗΛΡΟΣ ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ ΜΑΞΙΛΑΡΙΑ	342.101	-78.725

	A.B.E.E. DUNLOPILLO		
14	OLYMPIA STROM A.E.B.E.	59.314	-96.954
15	DIMSTEL STROM A.E.B.E.	-	-125.010
16	IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ A.B.E.E.	276.114	Μ.Δ.

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

Με τη μελέτη των παραπάνω στοιχείων γίνεται πλέον κατανοητή η θέση που κατέχει κάθε επιχείρηση στο κλάδο, που υπερέχει και που υστερεί. Αν και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν είναι δυνατή η καταγραφή της πορείας των επιχειρήσεων του κλάδου με συγκεκριμένα ποσοστά τα επόμενα χρόνια, από έρευνες παρατηρούμε ότι η εγχώρια ζήτηση συνεχίζει και κατά το 2013 να μειώνεται, λόγω της μειωμένης αγοραστικής ικανότητας του μέσου Ελληνικού νοικοκυριού. Το 2013 παρατηρείται κάμψη πωλήσεων αλλά και μείωση ζημιών. Το έτος 2014 σημειώνεται οριακή κάμψη της βιομηχανίας στρωμάτων. Ωστόσο, ο όγκος παραγωγής το 2014 παρουσίασε σταθεροποιητικές τάσεις. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το δεκάμηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2014, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2013, η παραγωγή στρωμάτων μειώθηκε μόνο κατά 0,5%, σε επίπεδα που είναι κατά 30,4% χαμηλότερα από τα αντίστοιχα της ίδιας περιόδου του 2010. Ανάκαμψη της βιομηχανίας στρωμάτων παρατηρείται το 2015 όπου η παραγωγή στρωμάτων ανήλθε σε ανοδική πορεία. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το δεκάμηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2015, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2014, η παραγωγή στρωμάτων αυξήθηκε κατά 9,3%, σε επίπεδα που είναι κατά 21,4% χαμηλότερα από τα αντίστοιχα της ίδιας περιόδου του 2010. Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί μία ελπιδοφόρο πορεία για το κλάδο που αναμένεται να διατηρηθεί και το έτος 2016.

### 5.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως έχει αναφερθεί, οι σύγχρονες επιχειρήσεις γεννιούνται, αναπτύσσονται και λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που κύριο γνώρισμά του αποτελεί ο χαρακτηρισμός «πολυτάραχο». Οι επιχειρήσεις λοιπόν, ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριότητάς

τους, πρέπει να διερευνούν και να μελετούν το εξωτερικό περιβάλλον τους και τις αλλαγές του, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό. Έτσι λοιπόν και η COCO-MAT, ακολουθώντας αυτή τη λογική, οφείλει να παρακολουθεί και να κατανοεί τι αλλάζει στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες αλλαγές την επηρεάζουν και με ποιο τρόπο και να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές. Με άλλα λόγια, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, θα μπορέσει να αντιληφθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, αναπτύσσοντας αποτελεσματικές αντιδράσεις που θα της εξασφαλίσουν αρχικά την επιβίωση και μετέπειτα τη βελτίωσή της.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, γίνεται με τη μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικό-πολιτισμικών και τεχνολογικών παραγόντων, γνωστή και ως ανάλυση PEST.

### **5.3.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political environment)**

Το πολιτικό περιβάλλον διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειές τους. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει λόγου χάρη, τη κυβερνητική σταθερότητα, τη φορολογία, τα διατάγματα, τις διάφορες υπουργικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές ή το σύνταγμα. Το πολίτευμα κατά βάση αλλά και η κυβέρνηση μιας χώρας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη πορεία των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα με διεθνείς οργανισμούς, εκθέσεις και έγκυρους διεθνείς αναλυτές, το μείζον πρόβλημα της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια, είναι η έλλειψη πολιτικής σταθερότητας. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους όπως μέσω των συναλλαγματικών ελέγχων, της ύπαρξης κρατικών μονοπωλίων αλλά και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.<sup>307</sup>

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επικρατεί μια κυβερνητική αστάθεια, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και της επιτήρησης που υφίσταται από την ευρωπαϊκή ένωση, την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα και το Διεθνές νομισματικό ταμείο. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 2009 μέχρι και το 2014 υπάρχει μια ταραχώδης κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας λόγω των συνεχόμενων αλλαγών των

<sup>307</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό μάνατζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

κυβερνητικών αποφάσεων. Οι διαδοχικές εκλογικές αναμετρήσεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα το 2015 δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας για τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι δυνατό να προγραμματίσουν νέες επενδύσεις στην αγορά ή να προωθήσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης, οι απεργιακές κινητοποιήσεις, ιδίως όταν αυτές είναι συνεχόμενες, αποτελούν ένα «πολιτικό κίνδυνο». Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος επηρεάζει τη κατανάλωση. Η Ελλάδα, μαζί με τις Κάτω Χώρες, τη Γαλλία, την Ισπανία, την Κύπρο και την Τουρκία περιλαμβάνεται στις χώρες των οποίων ποσοστό 50%-60% των πολιτών εκτιμά ότι το πολιτικό τους περιβάλλον είναι ασταθές.<sup>308</sup>

Εκτός όμως από το αρνητικό στοιχείο της πολιτικής αστάθειας στη χώρα μας, επιπρόσθετο βάρος για τις επιχειρήσεις και φυσικά τους πολίτες, αποτελούν και οι αλλαγές στη φορολογία. Από την αρχή της περιόδου της οικονομικής κρίσης παρατηρείται συνεχόμενη μεταβολή στη φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ελληνικών νοικοκυριών με αποτέλεσμα να μειώνεται η αγοραστική δύναμη και των δύο. Για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων. Όσον αφορά τα νοικοκυριά παρατηρείται από το 2009 έως το 2014 αύξηση στο Φ.Π.Α., με το δείκτη να φθάνει στο 23%. Επίσης, το όριο στο αφορολόγητο έχει μειωθεί σημαντικά, νέες έκτακτες εισφορές σε άτομα με εισόδημα άνω των 12000€ το χρόνο, η αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης και η μείωση του αφορολόγητου ορίου στον φόρο ακινήτων έχουν σαν συνέπεια να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στα ελληνικά νοικοκυριά, περιορίζοντάς τα και μειώνοντας την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό έχει και ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο σε όλες τις επιχειρήσεις και φυσικά δεν θα μπορούσε να μείνουν ανεπηρέαστες και οι επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης στρωμάτων. Σε ό,τι αφορά την Ελλάδα, ένας στους δύο δηλώνει μείωση της αγοραστικής του δύναμης συγκριτικά με πέρυσι, ενώ στη Γερμανία και τη Γαλλία φαίνονται σημάδια βελτίωσης αλλά η μειούμενη αγοραστική δύναμη παραμένει κυρίαρχη.

Ακόμη, πολύ σημαντικό στοιχείο του πολιτικού περιβάλλοντος αποτελούν και οι ρυθμιστικές αρχές. Συγκεκριμένα, η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή (Γ.Γ.Κ.) είναι η αρμόδια αρχή για τον έλεγχο ποιότητας τόσο του προϊόντος, όσο και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή του. Σύμφωνα με την Γ.Γ.Κ. προϊόντα που κάνουν χρήση του όρου «οικολογικό» και τα οποία είτε δεν έχουν τα απαιτούμενα

---

<sup>308</sup> <http://www.kathimerini.gr/307467/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/to-politiko-perivallon-ephreazei-thn-katanalwsh>

πιστοποιητικά είτε δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν αυτό τον όρο, επειδή δεν υπάρχουν οικολογικά κριτήρια αξιολόγησης. Προκειμένου όμως να ενημερωθούν και να ευαισθητοποιηθούν οι καταναλωτές έγκαιρα και να προστατευθούν άμεσα και αποτελεσματικά τα οικονομικά τους συμφέροντα, η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή εγκαινίασε πριν από λίγο διάστημα, μία νέα πρωτοβουλία επικοινωνίας. Προχώρησε στην έκδοση προειδοποιητικού ενημερωτικού δελτίου για τις περιπτώσεις που με βάση και τη διεθνή εμπειρία υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις χρήσης μη τεκμηριωμένων ή ακόμη και αναληθών ισχυρισμών. Η δημοσίευσή τους γίνεται μέσω της ιστοσελίδας [www.efrolis.gr](http://www.efrolis.gr) και κοινοποιείται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης<sup>309</sup>. Επίσης, για την προστασία του καταναλωτικού κοινού από στρώματα που έφεραν ψευδώς το τίτλο οικολογικό, η επιτροπή των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων ίδρυσε τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1980/2000 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Ιουλίου 2000, περί αναθεωρημένου κοινοτικού συστήματος απονομής οικολογικού σήματος ύστερα από διαβουλεύσεις με το συμβούλιο οικολογικής σήμανσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δεδομένου ότι η κυρίαρχη τάση στις μέρες μας είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί “φιλικά” προς το φυσικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται συχνά για τη σχετική νομοθεσία σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Τέλος, στη χώρα μας υπάρχει και η επιτροπή ανταγωνισμού, μια ρυθμιστική αρχή που υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και έχει σαν σκοπό την εποπτεία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που έχουν σαν στόχο τη μείωση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο. Έτσι αποφεύγεται το μονοπώλιο και οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές γίνονται μόνο σε περίπτωση που ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δεν οδηγείται σε μείωση.

### **5.3.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economical environment)**

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις, τόσο που μπορεί και να καθορίσει ακόμη και την ύπαρξή τους. Παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα ή το Α.Ε.Π.. Η διαρκής προσπάθεια των επιχειρήσεων να εντοπίσουν τις ενδεχόμενες οικονομικές μεταβολές

---

<sup>309</sup> [http://www.epke.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56](http://www.epke.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56)

μέσω κατάλληλων μεθόδων και πρακτικών, αποδεικνύει έμπρακτα την σπουδαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά λοιπόν την Ελλάδα, οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες στις οποίες έχει εισέλθει, δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις επιχειρήσεις της. Οι έντονες πολιτικοοικονομικές εξελίξεις επέφεραν την εφαρμογή των capital controls τον Ιούνιο του 2015, προκαλώντας καταστροφικές επιπτώσεις στο εμπόριο. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, τον μήνα Ιούλιο η συνολική αξία των εισαγωγών – αφίξεων μειώθηκε κατά 32% ενώ η συνολική αξία των εξαγωγών - αποστολών μειώθηκε κατά 8%. Το ίδιο έτος, σημειώθηκαν σκληρά δημοσιονομικά μέτρα από τις ελληνικές κυβερνήσεις, που οδήγησαν την οικονομία της χώρας σε τεράστια ύφεση και επέφεραν μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των Ελλήνων καταναλωτών και συνακόλουθα, τη μείωση ζήτησης πολλών προϊόντων, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγονται και τα στρώματα.

Σύμφωνα με τα ετήσια στοιχεία που ανακοίνωσε η ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ το 2015 διαμορφώθηκε στα 185 δισ. ευρώ, έναντι 185,5 δισ. ευρώ που ήταν το 2014. Οι επενδύσεις υποχώρησαν κατά 13,1% το 2015 έναντι του 2014 και υποχώρησαν σε επίπεδα χαμηλότερα των 20 δισ. ευρώ. Ειδικότερα, διαμορφώθηκαν στα 19,4 δισ. ευρώ το 2015, όταν το 2014 ήταν στα 22,4 δισ. ευρώ. Την ίδια ώρα, η συνολική κατανάλωση ανήλθε στα 168,2 δισ. ευρώ, έναντι 167,8 δισ. ευρώ το 2014, παρουσιάζοντας μικρή άνοδο της τάξης του 0,2%. Η δημόσια κατανάλωση παρέμεινε σταθερή στα 39,9 δισ. ευρώ, ενώ η ιδιωτική κατανάλωση αυξήθηκε ελαφρώς (0,3%) και διαμορφώθηκε στα 128,2 δισ. ευρώ. Οι εξαγωγές υποχώρησαν στα 53,4 δισ. ευρώ, έναντι 55,5 δισ. ευρώ το 2014, καταγράφοντας πτώση 3,8%, ενώ οι εισαγωγές μειώθηκαν κατά 6,9% και ανήλθαν στα 56,3 δισ. ευρώ. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε περιορισμό του εμπορικού ελλείμματος στα 2,9 δισ. ευρώ το 2015, έναντι 4,9 δισ. ευρώ που ήταν το 2014. Ωστόσο η βελτίωση αυτή προήλθε λόγω της σημαντικής μείωσης των εισαγωγών. Πέραν αυτών, σε ονομαστικούς όρους, το ΑΕΠ διαμορφώθηκε στα 176 δισ. ευρώ το 2015, όταν το 2014 ήταν στα 177,5 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας μείωση 0,9% (όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.12). Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, πτωτικά κινήθηκαν και οι επιδοτήσεις επί της παραγωγής, οι οποίες το 2015 ανήλθαν στα 4,2 δισ. ευρώ από 4,5 δισ. ευρώ το 2014, σημειώνοντας μείωση 5,3%<sup>310</sup>.

Παρόλα αυτά, η Ελληνική οικονομία επέδειξε αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα το 2015 και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα για το 2016 αναμένεται να είναι ελπιδοφόρα<sup>311</sup>.

<sup>310</sup> <http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

<sup>311</sup> [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/forecasts/2016\\_spring/el\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2016_spring/el_en.pdf)

Συγκεκριμένα, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), με τη δημοσίευση της εξαμηνιαίας έκθεσής του (OECD Economic Outlook) δηλώνει πως διαφαίνονται αισιόδοξα νέα. Συγκεκριμένα, προβλέπεται ανάκαμψη της Ελληνικής οικονομίας κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2016 και ρυθμός ανάπτυξης 1,9% για το 2017.

**Πίνακας 5.12 :** Προβλέψεις για τα οικονομικά στοιχεία της Ελλάδας από την ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

<b>Ευρωπαϊκές Οικονομικές Προβλέψεις Άνοιξη 2016</b>				
<b>Προβλέψεις για την Ελλάδα</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Αύξηση του ΑΕΠ (% σε ετήσια βάση)</b>	0,7	-0,2	-0,3	2,7
<b>Πληθωρισμός (% σε ετήσια βάση)</b>	-1,4	-1,1	-0,3	0,6
<b>Ανεργία (%)</b>	26,5	24,9	24,7	23,6
<b>Ισοζύγιο κρατικού προϋπολογισμού (% του ΑΕΠ)</b>	-3,6	-7,2	-3,1	-1,8
<b>Ακαθάριστο δημόσιο χρέος (% του ΑΕΠ)</b>	180,1	176,9	182,8	178,8
<b>Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών (% του ΑΕΠ)</b>	-3,0	-0,2	0,6	1,3

Πηγή: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/countries/greece\\_el.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/greece_el.htm)

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται να γίνει θετικός στο δεύτερο εξάμηνο του 2016, μετά από μία βαθιά και παρατεταμένη ύφεση, καθώς η ανάκαμψη της εμπιστοσύνης ενισχύει τις επενδύσεις και τη κατανάλωση και η βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα αυξάνει τις εξαγωγές. Για το σύνολο του 2016,



προβλέπεται μικρή μείωση του ΑΕΠ (Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος) κατά 0,2% μετά τη μείωσή του κατά 0,3% το 2015.

Για την ανεργία, η έκθεση αναφέρει ότι είναι ακόμη πολύ υψηλή και προκαλεί σοβαρά κοινωνικά προβλήματα, αλλά υποχωρεί σταδιακά. Το ποσοστό ανεργίας αναμένεται να μειωθεί φέτος στο 24,7% από 24,9% το 2015, συνεχίζοντας τη πτωτική πορεία που σημείωσε το 2015, της τάξεως του 1,6% αφού από 26,5% το 2014 σημείωσε 24,7 το 2015. Ακόμη, για το 2017 εκτιμάται περαιτέρω αποκλιμάκωσή του στο 23,6%. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το ποσοστό ανεργίας των γυναικών (27,6%) είναι σημαντικά υψηλότερο από των ανδρών (19,4%). Το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών (49,1%), το οποίο στις νέες γυναίκες φθάνει στο 52,5%<sup>312</sup>.

Για το δημόσιο χρέος, ο ΟΟΣΑ αναφέρει ότι είναι ακόμη πολύ υψηλό και ότι είναι απαραίτητη μία περαιτέρω ελάφρυνσή του. Το τεράστιο βάρος του δημόσιου χρέους υπονομεύει τις επενδύσεις και την εμπιστοσύνη, καθιστώντας αναγκαία κάποιες μορφής πρόσθετη ελάφρυνση του χρέους (για παράδειγμα, με την επιμήκυνση των λήξεων). Ακόμη, προσθέτει ότι επιτυχείς διαπραγματεύσεις για τη μείωση των ακαθάριστων χρηματοδοτικών αναγκών του δημόσιου τομέα θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά τις μεσοπρόθεσμες προοπτικές, αντιμετωπίζοντας τους κινδύνους βιωσιμότητας του χρέους. Με βάση τον ορισμό του Μάαστριχτ, το δημόσιο χρέος αναμένεται να μειωθεί ελαφρά στο 176,9% του ΑΕΠ φέτος και στο 172,7% το 2017 από 177,4% το 2015.

Όσον αφορά τον πληθωρισμό, η έκθεση αναφέρει ότι οι αυξήσεις στον ΦΠΑ θα ενισχύσουν προσωρινά τον πληθωρισμό το 2016, αλλά αυτός θα παραμείνει αρνητικός ή κοντά στο μηδέν, λόγω της πολύ χαλαρής οικονομικής δραστηριότητας. Ο ΟΟΣΑ προβλέπει μηδενικό πληθωρισμό για το 2017 (εναρμονισμένος δείκτης τιμών καταναλωτή), ενώ για τον αποπληθωριστή της ιδιωτικής κατανάλωσης προβλέπει ότι θα είναι θετικός και θα διαμορφωθεί στο 0,5% το επόμενο έτος. Για το ισοζύγιο

---

<sup>312</sup> [http://www.statistics.gr/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=203469&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](http://www.statistics.gr/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=203469&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)

τρεχουσών συναλλαγών, ο ΟΟΣΑ προβλέπει έλλειμμα 1,6% του ΑΕΠ φέτος και έλλειμμα 0,9% το 2017 έναντι ελλείμματος 0,1% το 2015<sup>313</sup>.

Όσον αφορά την στρωματοποιία, η εξαγωγική επίδοση του κλάδου είναι αρκετά περιορισμένη, καθώς η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Ως εκ τούτου το εμπορικό ισοζύγιο είναι διαχρονικά αρνητικό. Πληροφορίες από τη τελευταία μελέτη του κλάδου που πραγματοποιήθηκε το 2013 από την εταιρεία ICAP, σημειώνουν ότι η συνολική παραγωγή στρωμάτων παρουσιάζει μείωση την πενταετία 2008-2012. Η ποσότητα των παραγόμενων στρωμάτων εκτιμάται σε 435 χιλ. τεμάχια το 2012, καταγράφοντας μείωση 23% σε σχέση με το 2011. Η εξαγωγική επίδοση του κλάδου, όπως ήδη αναφέραμε, είναι περιορισμένη, καθώς αντιπροσωπεύει ποσοστό 5,5% - 7,5% επί της συνολικής παραγωγής. Την τριετία 2010-2012 οι ποσότητες εξαγωγής υπολογίζονται σε 33-37 χιλ. τεμάχια.

Προκειμένου να αντιληφθούμε τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου της στρωματοποιίας, πρέπει να τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη της χώρας για τα συγκεκριμένα έτη. Για το λόγο αυτό παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας αναλυτικός πίνακας με τα οικονομικά δεδομένα της χώρας από το 2009 και έπειτα.

### **5.3.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural environment)**

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον παρότι μπορεί να φαίνεται λιγότερο σημαντικό σε σχέση με το οικονομικό και το πολιτικό περιβάλλον, αποτελεί κείμενο σημείο για κάθε επιχείρηση. Στοιχεία του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελούν το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη και θα πρέπει να διερευνούνται από κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να εξελιχθεί. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρατηρούν συνέχεια το κοινωνικό περιβάλλον και να είναι ενήμερες για τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας, διότι μια απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά

---

<sup>313</sup> <http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

αποδεκτό ενδέχεται να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στις ίδιες<sup>314</sup>. Θα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά σχετικά με το πώς αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι τα δημογραφικά στοιχεία, η αλλαγή στο τρόπο ζωής, η δύναμη του εισοδήματος, η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, ο καταναλωτισμός, η κοινωνική υπευθυνότητα, η κοινωνικότητα κ.λπ.

Πολύ σημαντικός παράγοντας του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί το διαθέσιμο εισόδημα, που είναι το εισόδημα που έχουν οι πολίτες στη διάθεση τους και μπορούν να το καταναλώσουν ή να το αποταμιεύσουν. Περισσότερο από ένα τέταρτο μειώθηκε το διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα από τις αρχές του 2007 έως το πρώτο τρίμηνο του 2015, σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Σύμφωνα με έρευνα για τις επιπτώσεις της χρηματοοικονομικής κρίσης στα Ελληνικά νοικοκυριά, το διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα μειώθηκε κατά 27,5% την περίοδο 2007-2015<sup>315</sup>.

Όσον αφορά τη στρωματοποίηση, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο εξαρτώνται άμεσα και για αυτό μελετούν πολύ προσεκτικά παράγοντες όπως το μέγεθος των νοικοκυριών (αριθμός μελών), η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, η οικοδομική δραστηριότητα, το συνολικό οικογενειακό εισόδημα αλλά και το βιοτικό επίπεδο του καταναλωτικού κοινού. Το στρώμα συγκαταλέγεται ανάμεσα στις βασικές ανάγκες μίας κατοικίας και δεν περιορίζεται στενά σε μία μόνο ηλικιακή ομάδα, καθότι χρησιμοποιείται από το πιο νέο, μέχρι το γηραιότερο. Παρόλα αυτά όμως, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων στρωμάτων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30 – 50. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα λογικό αν υπολογίσουμε ότι σε αυτή την ηλικιακή ομάδα πραγματοποιούνται οι περισσότεροι γάμοι, που συνεπάγεται νέα νοικοκυριά και αγορά στρώματος, ή οι περισσότερες γεννήσεις που αργότερα θα συντελέσουν αύξηση στις πωλήσεις στρωμάτων.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας 5.13 που δείχνει τον πληθυσμό της Ελλάδας ανά ομάδα ηλικίας για το 2011 σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ.

---

<sup>314</sup> **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, "Στρατηγικό μανάτζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

<sup>315</sup> <http://www.efsyn.gr/arthro/oosa-sto-73-ehei-pesei-diathesimo-eisodima-stin-ellada>

**Πίνακας 5.13 :** Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά ομάδες ηλικιών (2011)

<b>Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά ομάδες ηλικιών (2011)</b>	
<b>Ηλικιακή Ομάδα</b>	<b>Σύνολο</b>
0-14	1.622.675
15-24	1.146.600
25-39	2.423.271
40-54	2.492.329
55-64	1.382.145
65-79	1.630.652
80 και άνω	592.395
<b>Σύνολο</b>	<b>11.290.067</b>

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. παρατηρείται ότι:

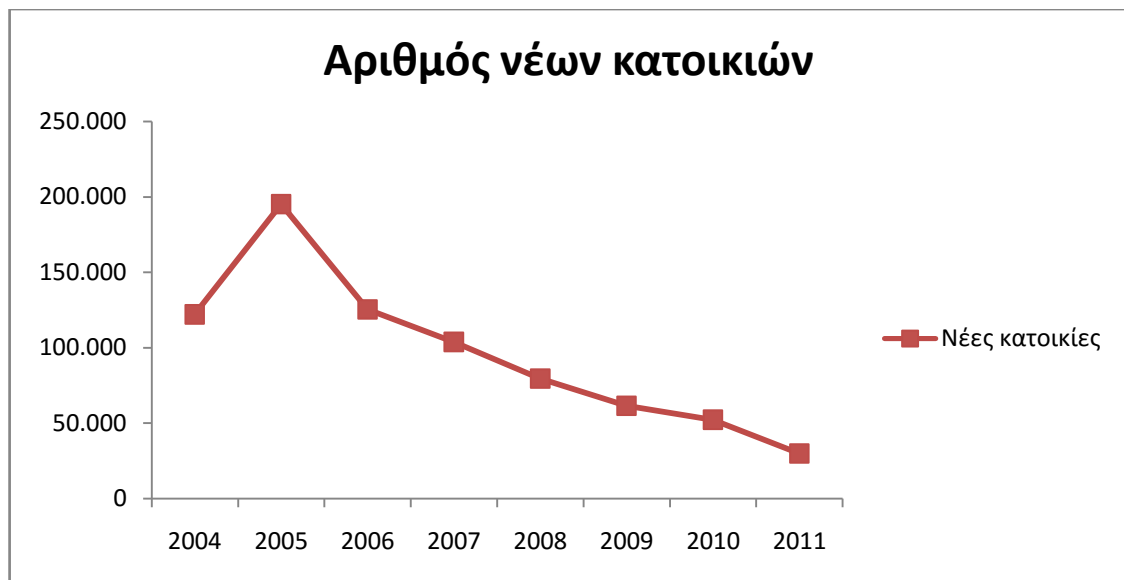
- ✓ Το 66% περίπου του πληθυσμού της χώρας ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών. Το γεγονός αυτό είναι πολύ θετικό για τον κλάδο της στρωματοποιίας καθώς αποτελεί και τη κυρίαρχη αγορά στόχο (target group) της.
- ✓ Το 14% περίπου του πληθυσμού είναι κάτω από 15 ετών και ποσοστό της τάξης του 20% είναι ηλικίας άνω των 65 ετών.

Αναλυτικά, ο κλάδος της στρωματοποιίας επηρεάζεται από το μέγεθος των νοικοκυριών, καθότι όσα περισσότερα μέλη έχει ένα νοικοκυριό, τόσα περισσότερα στρώματα θα έχει ανάγκη. Επηρεάζεται ακόμη από την ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, καθώς ανάλογα με την ηλικία προκύπτουν και διαφορετικές ανάγκες (γάμος, γέννηση, μετακόμιση) που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη ζήτηση του εν λόγω προϊόντος. Πολύ σημαντικός παράγοντας του κλάδου αποτελεί η οικοδομική δραστηριότητα, καθώς η δημιουργία νέων κατοικιών, τις περισσότερες φορές συνεπάγεται αγορά στρώματος (πίνακας: 5.14 και διάγραμμα 5.3). Τέλος, το συνολικό οικογενειακό εισόδημα επηρεάζει φυσικά τον κλάδο καθώς αν λόγω χάρη μειωθεί αισθητά το διαθέσιμο εισόδημα, οι καταναλωτές μπορεί ενδεχομένως να μην μπορούν να αποφύγουν την αγορά στρώματος σε περίπτωση νέας κατοικίας (όπου δεν έχουν στρώμα από πριν), αλλά σίγουρα θα αποφύγουν μία ενδεχόμενη αγορά στρώματος για αντικατάσταση του παλιού. Δηλαδή θα επιμηκύνουν το κύκλο ζωής του προϊόντος και θα καθυστερήσουν την ανανέωσή του.

**Πίνακας 5.14 :** Αριθμός νέων κατοικιών

Έτος	Νέες κατοικίες
2004	122.148
2005	195.207
2006	125.387
2007	103.865
2008	79.601
2009	61.490
2010	52.325
2011	29.974

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή



**Διάγραμμα 5.3 :** Αριθμός νέων κατοικιών

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

#### 5.3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment)

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που επιδέχεται τις πιο γρήγορες μεταβολές. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα

προϊόντα, διαδικασίες και υλικά<sup>316</sup>. Το τεχνολογικό περιβάλλον και οι παράγοντες που το συνθέτουν πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της κάθε εταιρείας αλλά και να αλλάξουν τελείως τον ανταγωνισμό μέσα στο κλάδο. Σύμφωνα με μελέτες η θέση της Ελλάδας στο τομέα της τεχνολογίας είναι κάπως βελτιωμένη σε σχέση με παλαιότερα έτη, αν αναλογιστεί κανείς και την οικονομική ύφεση, αλλά δε βρίσκεται ακόμη σε ικανοποιητικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετούν πολύ προσεκτικά τις τεχνολογικές αλλαγές, διότι μπορεί να αποτελέσουν το κλειδί της επιτυχίας ή ο δρόμος για την αποτυχία. Συγκεκριμένα, μία νέα τεχνολογία που θα υιοθετηθεί από μια επιχείρηση μπορεί να την κάνει να ξεχωρίσει και να διακριθεί από τις υπόλοιπες, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα, υπάρχει ο κίνδυνος να αποκλειστεί από τις υπόλοιπες.

Ο κλάδος της στρωματοποιίας είναι σε πολύ καλό επίπεδο όσον αφορά την τεχνολογία. Οι περισσότερες «μεγάλες» επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν μηχανήματα τεχνολογικής υπεροχής, σύγχρονες μηχανές σχεδίασης, κατασκευής, ηλεκτρονικής εντολής και αυτοματοποιημένα συστήματα πακεταρίσματος. Προκειμένου να ικανοποιήσουν την απαιτητική αγορά στρωμάτων της χώρας, οι επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε μηχανήματα τα οποία έχουν προσαρμοστεί στις εξειδικευμένες αυτές ανάγκες. Επίσης η χρήση νέων, ποιοτικά ανώτερα υλικών και η εφαρμογή διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογική εξέλιξη στο χώρο της παραγωγής στρωμάτων. Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν εκμεταλλευτεί ανταγωνιστικά τη χρήση νέων τεχνολογιών και έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθότι οι μικρότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να ακολουθήσουν.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου, εστιάζοντας στην εξέλιξη της τεχνολογίας, επενδύουν πολλά χρήματα στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) προκειμένου να εξελίξουν τόσο τη διαδικασία παραγωγής, όσο και τη ποιότητα των προϊόντων. Επίσης, οι επιχειρήσεις εντάσσουν στη λειτουργία τους τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων που καθιστούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεσματικότερη και μειώνουν το κόστος. Οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν ακόμη στην ηλεκτρονική τεχνολογία, με κύριο εκπρόσωπο την ένταξη του ηλεκτρονικού τρόπου πώλησης.

---

<sup>316</sup> **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, "Στρατηγικό μάνατζμεντ", Γ' Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

## **5.4 Ανάλυση του Άμεσου, ή Ανταγωνιστικού, ή Μίκρο-περιβάλλοντος**

Στον κλάδο της στρωματοποιίας, όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση του κλάδου που μόλις προηγήθηκε, δραστηριοποιείται μικρός σχετικά αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, αλλά αξιόλογος αριθμός μικρών επιχειρήσεων βιοτεχνικού χαρακτήρα. Η μελέτη των επιχειρήσεων του κλάδου στο σύνολό της, δεν θα ήταν απόλυτα ορθή αν γινόταν σύγκριση μεταξύ όλων των επιχειρήσεων, καθότι αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις διαφορετικού εύρους προϊόντων, διαφορετικής χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας και άλλων στοιχείων που τις κάνει να διαφοροποιούνται και καθιστούν τη σύγκρισή τους αναποτελεσματική. Με άλλα λόγια, η ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου της στρωματοποιίας στο σύνολό του δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ώστε να δώσει μια επαρκή και αντιπροσωπευτική απεικόνιση της πραγματικότητας καθώς οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι ιδιαίτερα σημαντικές, δηλαδή ο κλάδος της στρωματοποιίας είναι ανομοιογενής. Λύση στο πρόβλημα καλείται να δώσει η ύπαρξη των στρατηγικών ομάδων (strategic groups), οι οποίες διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου βάση των πλέον κρίσιμων στρατηγικών μεταβλητών.

Προτού λοιπόν πραγματοποιηθεί το υπόδειγμα του Porter σε έναν κλάδο που οι επιχειρήσεις του χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια, είναι απαραίτητη η διάκριση των εν λόγω επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις κατατάσσονται σε διάφορες ομάδες, κάθε ομάδα εκ των οποίων απαρτίζεται από επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, το προσανατολισμό και τους στόχους, με αποτέλεσμα να εντοπίζονται οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται άμεσα μεταξύ τους και η σύγκρισή τους οδηγεί σε ορθά αποτελέσματα.

### **5.4.1 Στρατηγικές ομάδες στο κλάδο της στρωματοποιίας**

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν τη συλλογή επιχειρήσεων σε μια στρατηγική ομάδα. Η επιλογή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων είναι πολύ κρίσιμος παράγοντας, γι' αυτό και η χρησιμοποίηση μεταβλητών που δεν είναι τόσο σημαντικές μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικές ομάδες που δεν διαφοροποιούν με το καλύτερο τρόπο τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο κλάδο.

Συνεπώς, η επιλογή των μεταβλητών πρέπει να γίνεται έπειτα από πολύ μελέτη και προσοχή.

Όσον αφορά τον υπό μελέτη κλάδο, πολύ σημαντική μεταβλητή η οποία είναι σίγουρα απαραίτητη για να χρησιμοποιηθεί είναι η έμφαση στη **ποιότητα του προϊόντος**. Η ποιότητα είναι πρωταρχικός παράγοντας για την αγορά ενός στρώματος και όλες οι επιχειρήσεις ανεξαιρέτως θα πρέπει να εστιάζουν σε αυτή. Παρά το γεγονός αυτό, υπάρχει σημαντική διακύμανση της ποιότητας των προϊόντων ανά επιχείρηση λόγω διαφορετικής τεχνογνωσίας, διαφορετικών πρώτων υλών, διαφορετικής τεχνολογίας και κυρίως διαφορετικών κεφαλαίων. Οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν διαθέτουν μεταξύ τους ίδια προϊόντα ως προς την ποιότητα και αυτό έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι δεν διαθέτουν όλες τα ίδια κεφάλαια, δεν έχουν το ίδιο οικονομικό υπόβαθρο ώστε να επενδύσουν υψηλά ποσά για νέα μηχανήματα, έμπειρο προσωπικό και ποιοτικές πρώτες ύλες. Για τον λόγο αυτό, μικρότερες κυρίως επιχειρήσεις, φυσικά με ύπαρξη εξαιρέσεων, επειδή δεν μπορούν να προσφέρουν την ποιότητα των «μεγαλύτερων», προβαίνουν σε μείωση τιμών, η οποία οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο.

Η δεύτερη μεταβλητή, η οποία όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση του κλάδου, είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι δαπανούν υψηλά χρηματικά ποσά για διαφήμιση, είναι **η αναγνωρισιμότητα της μάρκας (brand)**. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου, εστιάζουν πολύ στο να είναι αναγνωρίσιμη η μάρκα τους και για τον λόγο αυτό δαπανούν ποσά για διαφήμιση σε διάφορα μέσα όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο και Internet. Είναι πολύ σημαντικό όταν αναφερόμαστε σε ένα προϊόν το μυαλό του καταναλωτικού κοινού να οδηγείται αυτόματα σε ένα συγκεκριμένο brand, εκεί έγκειται και η επιτυχία της επιχείρησης που το έχει κατορθώσει. Πολυάριθμα είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που ενώ παρείχαν ένα πολύ καλό προϊόν, δεν μπόρεσαν να το πουλήσουν διότι δεν εστίασαν στην επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό. Προκειμένου λοιπόν να κατανοήσουμε τη σημαντικότητα της αναγνωσιμότητας του προϊόντος, αποτελεί τη δεύτερη μεταβλητή με την οποία θα χαρτογραφήσουμε τις επιχειρήσεις στο κλάδο της στρωματοποιίας (διάγραμμα 5.4).



Αναγνωσιμότητα  
μάρκας



**Διάγραμμα 5.4 :** Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον κλάδο της στρωματοποιίας

#### 5.4.2 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων του κλάδου στρωματοποιίας

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο και παρέχει πολλές πληροφορίες τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για το σύνολο του κλάδου. Από τη παραπάνω λοιπόν απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου της στρωματοποιίας προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ❖ Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται πάνω δεξιά αποτελείται από δύο μεγάλες, ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες είναι η Αθηναϊκή στρωματοποιία, γνωστή και ως Media strom και η Coco mat. Οι δύο αυτές επιχειρήσεις είναι οι πλέον κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο με το όνομά τους να εμφανίζεται στις πρώτες θέσεις των πωλήσεων και της κερδοφορίας του κλάδου και όλα αυτά όχι τυχαία. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις διαθέτουν εργοστάσια με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, τα οποία φροντίζουν συνεχώς να ανανεώνουν και ειδικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαφυλάσσει το καλό αυτό αποτέλεσμα και το εξελίσει. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι και οι δύο έχουν αποσπάσει αρκετές πιστοποιήσεις και βραβεία για τη ποιότητα των προϊόντων τους. Επιπλέον, φροντίζουν ώστε όλα αυτά να επικοινωνούνται στο καταναλωτικό κοινό μέσω διαφήμισης, διάφορων ενεργειών όπως διάφορα events στα οποία η μάρκα τους φιγουράρει με εμφανή τρόπο. Κοινά στοιχεία μεταξύ τους αποτελούν ακόμη η μεγάλη γεωγραφική κάλυψη και το μεγάλο εύρος προϊόντων που προσφέρουν, οι συγκεκριμένες δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε παραπάνω του ενός κλάδου δίνοντάς τους περισσότερο ευελιξία και δυνατότητα εξέλιξης. Τέλος, ομοιότητα παρουσιάζουν όσον αφορά και τη στρατηγική τους, καθώς εστιάζουν στη παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντος ανεξαρτήτου τιμής.
- ❖ Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται στο κέντρο (πάνω) αποτελείται από επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα καλό ποιοτικά προϊόν, αλλά δεν έχουν τα μέσα για να επιτύχουν τη ποιότητα και την αναγνωσιμότητα των παραπάνω δύο. Επιχειρήσεις όπως η Candia, η Elite, η Linea και η Κερκυραϊκή στρωματοποιία είναι αρκετά γνωστές στο καταναλωτικό κοινό και έχουν χαράξει τη δική τους επιτυχημένη πορεία. Επιπλέον, διαθέτουν αξιόλογο εύρος προϊόντων και αρκετά καταστήματα.

- ❖ Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται στο κέντρο (κάτω) αποτελείται από επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα ικανοποιητικά ποιοτικό προϊόν, που όμως δεν είναι τόσο γνωστό στο ευρύ κοινό. Οι επιχειρήσεις της ομάδας έχουν τυποποιημένη παραγωγή και το εύρος των προϊόντων τους δεν είναι μεγάλο, αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι και μικρό. Πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι μερικές από τις επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας δεν ασχολούνται μόνο με τα στρώματα, αλλά επεκτείνονται και σε άλλα προϊόντα όπως λόγω χάρη η Φινοςτρωμ παρέχει εξοπλισμό ύπνου.
- ❖ Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται κάτω αριστερά αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις βιοτεχνικού χαρακτήρα, ατομικής μορφής. Οι μικρές αυτές επιχειρήσεις έχουν συνήθως τοπική εμβέλεια και δραστηριοποιούνται κυρίως λιανικώς. Επίσης, στη προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν τους «μεγάλους» του κλάδου, θέτουν χαμηλές τιμές. Όλες μαζί έχουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς απέναντι στους μεγάλους του κλάδου, αλλά καθεμία ξεχωριστά συνήθως δεν έχει τη καλύτερη κερδοφορία.

Ύστερα λοιπόν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων που προηγήθηκε, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον κλάδο της στρωματοποιίας και να κάνουμε ορθές συγκρίσεις επιχειρήσεων που θα μας οδηγήσουν σε αξιολογικά αποτελέσματα. Όμως, εύλογα διαπιστώνει κανείς ότι κάθε επιχείρηση θα ήθελε να ανήκει στην στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκουν οι επιχειρήσεις Media strom και Coco mat. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολα εφικτό καθότι υπάρχουν τα λεγόμενα «εμπόδια κινητικότητας» τα οποία δυσκολεύουν μία επιχείρηση να μετακινηθεί σε μία άλλη στρατηγική ομάδα, χωρίς φυσικά αυτό να είναι απαγορευτικό. Εμπόδια κινητικότητας, όπως αναφέρεται και στο κεφάλαιο 3, μπορεί να είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, το απαιτούμενο κεφάλαιο, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής κ.α..

### **5.4.3 Εμπόδια κινητικότητας**

Η στρατηγική ομάδα με τα μεγαλύτερα εμπόδια κινητικότητας είναι η ομάδα που αποτελείται από τις επιχειρήσεις Media strom και COCO-MAT, γεγονός απόλυτα λογικό

καθότι οι δύο αυτές επιχειρήσεις αποτελούν ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου. Η εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών συντελεί στην ύπαρξη πολύ μεγάλων εμποδίων κινητικότητας για μία επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στη στρατηγική τους ομάδα καθότι:

- Τόσο η Media strom, όσο και η COCO-MAT έχουν καταφέρει να αναπτύξουν **οικονομίες κλίμακας**. Με άλλα λόγια, οι δύο αυτές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παράγουν περισσότερα προϊόντα με λιγότερα χρήματα, αφού καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος της παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Συνεπώς, μία επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτή τη στρατηγική ομάδα θα πρέπει απαραίτητα να διαθέτει μεγάλο κεφάλαιο.
- Οι **απαιτήσεις σε κεφάλαια** για να εισέλθει μία επιχείρηση στη στρατηγική ομάδα της Media strom και COCO-MAT είναι πολύ υψηλές καθότι οι παραγωγικές εγκαταστάσεις των δύο αυτών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες από τις παραγωγικές εγκαταστάσεις των άλλων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τα οικονομικά μεγέθη και οι οικονομικές απαιτήσεις που χρειάζεται να ξοδέψουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις να είναι πολύ μεγάλα. Επιπλέον, προκειμένου να αποκτήσουν μεγάλη αναγνωσιμότητα οι εν λόγω επιχειρήσεις ξοδεύουν πολλά χρήματα σε δραστηριότητες μάρκετινγκ, τα οποία συντελούν σε υψηλότερες απαιτήσεις σε κεφάλαιο.
- Όσον αφορά τα **κανάλια διανομής**, οι δύο επιχειρήσεις διαθέτουν πολυάριθμα καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, καθώς και αρκετά franchise καταστήματα και shop in shop, γεγονός που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για μία επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στη στρατηγική τους ομάδα και υστερεί σε αριθμό καταστημάτων ή γεωγραφική κάλυψη.
- Τόσο η Media strom, όσο και η COCO-MAT εστιάζουν πολύ στη **διαφοροποίηση του προϊόντος**. Προσφέρουν στρώματα υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας που διαφοροποιούνται και ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα. Κάθε μία από τις δύο διαθέτει τη δική της μοναδική γκάμα στρωμάτων, εστιάζοντας εκτός από τη ποιότητα και στη βελτίωση της ζωής των καταναλωτών με στρώματα κατασκευασμένα ώστε να είναι ανατομικά και ορθοπεδικά.

- Ακόμη, σημαντικό στοιχείο των δύο επιχειρήσεων είναι και οι διάφορες ενέργειες που πραγματοποιούν, όπως προσφορές, δώρα και εγγυήσεις που αποτελούν **κόστος μετακίνησης** για τους πελάτες και εμποδίζουν τη μεταστροφή τους σε άλλη επιχείρηση. Η ύπαρξη του κόστους μετακίνησης είναι πολύ σημαντικό εμπόδιο κινητικότητας καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταγωνιστούν τις παραπάνω προσφορές και δώρα.

Τα εμπόδια κινητικότητας που μόλις αναφέρθηκαν δεν έχουν την ίδια ένταση και το ίδιο μέγεθος για όλες τις στρατηγικές ομάδες. Συγκεκριμένα, είναι πιο εύκολο να μετακινηθεί μια επιχείρηση από τη στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις όπως η Candia strom και η Elite strom από ότι οι επιχειρήσεις των άλλων στρατηγικών ομάδων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις αυτής της στρατηγικής ομάδας έχουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, περισσότερα κεφάλαια να διαθέσουν, καλύτερο δίκτυο διανομής, καλύτερη ποιότητα προϊόντος και μπορούν πιο εύκολα να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλη στρατηγική ομάδα. Για τον λόγο αυτό είναι πιο εύκολο για μία επιχείρηση της στρατηγικής ομάδας που βρίσκεται στο κέντρο, κάτω του διαγράμματος 5.4 να μετακινηθεί στη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η Candia strom και η Elite strom από το να μετακινηθεί μια επιχείρηση από την ομάδα των επιχειρήσεων όπως Βλαχάκης και Αναστασίου.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, ανεξάρτητα από το αν βρίσκονται ή όχι στην ίδια στρατηγική ομάδα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά σε διαφορετική εμβέλεια. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Αναστασίου ανταγωνίζεται λόγω χάρη με την Candia, αλλά όχι με την ίδια ένταση που ανταγωνίζεται με την Βλαχάκης, η οποία είναι κοντά ως προς τη στρατηγική της και τους πόρους της. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι το διάγραμμα 5.4 δεν είναι στατικό, αλλά τροποποιείται με το πέρασμα των ετών διότι ο κλάδος εξελίσσεται, νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στο κλάδο, ενώ άλλες αποχωρούν ή κατορθώνουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια κινητικότητας και να μετακινηθούν σε άλλες στρατηγικές ομάδες.

## **5.5 Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter**

Αφού λοιπόν έγινε η απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων, έχουμε μία πιο λεπτομερή εικόνα του κλάδου της στρωματοποίησης. Μπορούμε πλέον να δούμε ποιες επιχειρήσεις είναι «κοντά», δηλαδή εμφανίζουν σχετικά κοινή στρατηγική και επομένως ανταγωνίζονται άμεσα μεταξύ τους και γενικά μπορούμε να δούμε πως κατανέμονται οι

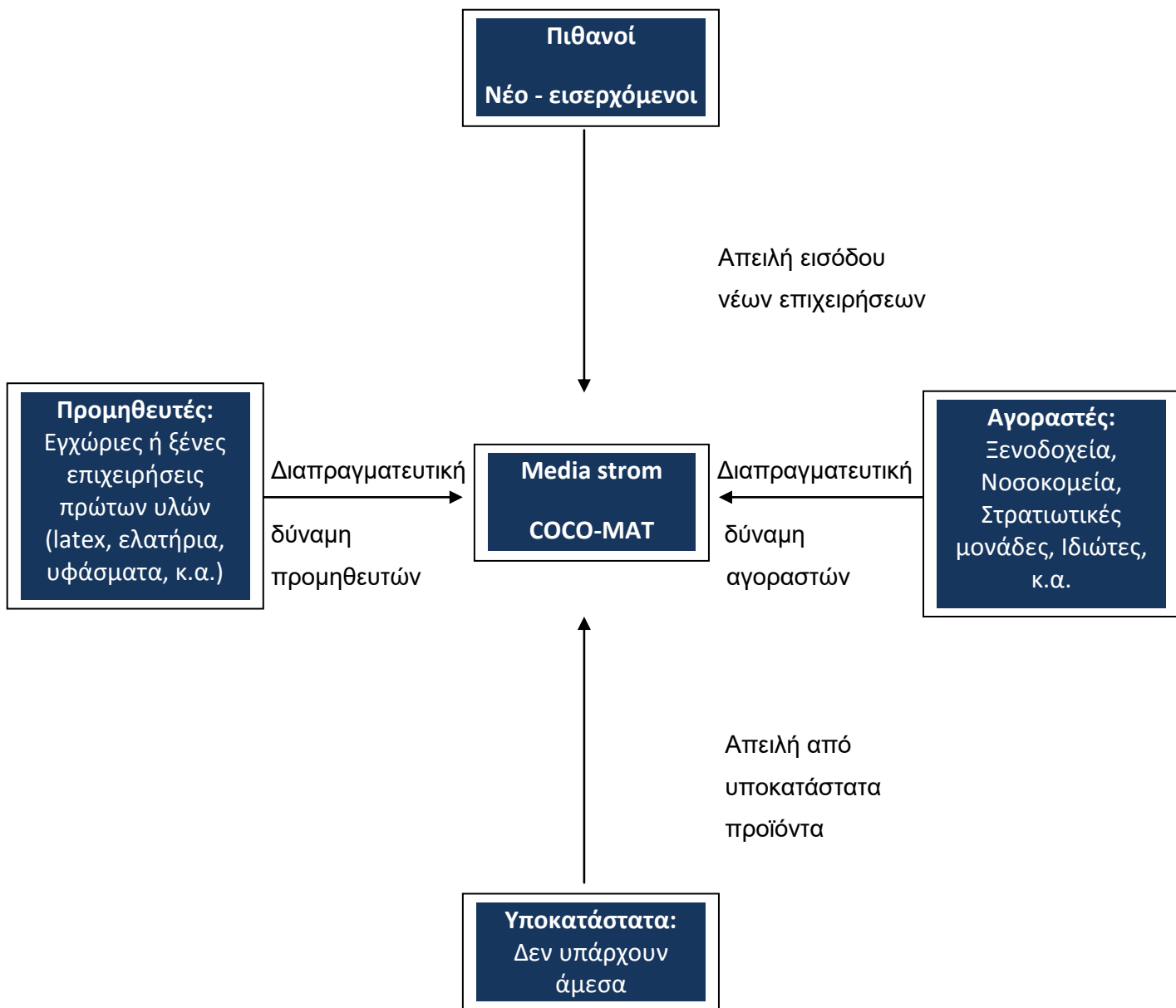
επιχειρήσεις, τι απήχηση έχουν στον κλάδο και πως τις αντιλαμβάνεται το καταναλωτικό κοινό. Όμως η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο.<sup>317</sup> Το κατά πόσο είναι ελκυστικός ή όχι ο κλάδος αποδεικνύεται με τη χρήση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο και θα αναλυθεί στη συνέχεια προκειμένου να δούμε αν ο κλάδος της στρωματοποιίας είναι ελκυστικός και συνεπώς αξίζει μία νέα επιχείρηση να εστιάσει στην είσοδο της σε αυτόν, ή αν δεν είναι ελκυστικός και η είσοδος σε αυτόν είναι αποτρεπτική.

Η εφαρμογή του υποδείγματος του Porter σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου όμως δεν θα μας δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα για τους ίδιους λόγους που συντέλεσαν να δημιουργήσουμε τις στρατηγικές ομάδες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να εστιάσουμε σε μία στρατηγική ομάδα κάθε φορά και να θεωρήσουμε ότι οι επιχειρήσεις που την απαρτίζουν και μόνο αυτές αποτελούν τον κλάδο. Στη συγκεκριμένη λοιπόν μελέτη, επειδή η επιχείρηση που θα εξετασθεί στη συνέχεια, θα είναι από τη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η Media strom και η COCO-MAT θεωρήθηκε σκόπιμο να εξετασθεί με το υπόδειγμα του Porter η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα. Για τον λόγο αυτό, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που διαμορφώνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού θα εφαρμοστεί όχι σε ολόκληρο τον κλάδο αλλά στη στρατηγική ομάδα που μας ενδιαφέρει περισσότερο και αναφέρθηκε παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Porter, κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για το επίπεδο και την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στο κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιείται. Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 3, οι παράγοντες - δυνάμεις που καθορίζουν το επίπεδο της έντασης μέσα σε έναν κλάδο είναι οι εξής:

---

<sup>317</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ό.π.



**Διάγραμμα 5.5 :** Υπόδειγμα του Porter για την στρατηγική ομάδα της Media strom και COCO-MAT

### 5.5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 3, η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου μπορεί να είναι οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο, διαφοροποίηση προϊόντος, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και κυβερνητική πολιτική.

Όπως παρατηρείται τα τέσσερα πρώτα στοιχεία που αποτελούν φραγμούς εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις, έχουν αναλυθεί εκτενώς προηγουμένως στην ανάλυση των εμποδίων κινητικότητας, συνεπώς έχει γίνει αντιληπτή η έννοιά τους. Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι αν για τις επιχειρήσεις που ήθελαν να μετακινηθούν σε αυτή τη στρατηγική ομάδα ήταν δύσκολο, για τις νέες επιχειρήσεις θα είναι ακόμη πιο δύσκολο να εισέλθουν στον κλάδο, καθότι θα πρέπει να δημιουργήσουν από την αρχή τόσο τις εγκαταστάσεις τους, ή να αναπτύξουν από το μηδέν τα κανάλια διανομής τους, σε σύγκριση με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όμως στους φραγμούς εισόδου συναντάμε και δύο νέες έννοιες, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια. Συγκεκριμένα:

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

Ένα ακόμη πολύ ισχυρό εμπόδιο που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες στο κλάδο επιχειρήσεις είναι η μακρόχρονη παρουσία των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στο κλάδο γνωρίζουν το know-how της παραγωγής του προϊόντος, το τρόπο πρόσβασης σε πρώτες ύλες, τη καμπύλη εμπειρίας, έχουν γνώση του κλάδου και διαθέτουν ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής. Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ σημαντικά και αποτελούν μειονέκτημα κόστους το οποίο δημιουργεί φραγμούς εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο στο κλάδο και πόσο μάλλον για την είσοδό του στη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η Media strom και η COCO-MAT.

- Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο. Κάθε επιχείρηση οφείλει να συμμορφώνεται σε κάποιες διαδικασίες για να εισέλθει σε έναν κλάδο. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Στον εξεταζόμενο κλάδο δεν υπάρχει εμπόδιο κυβερνητικής πολιτικής. φυσικά υπάρχει μια τυπική διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι



νεοεισερχόμενοι, ώστε να εισέλθουν στο κλάδο της στρωματοποιίας, αλλά δεν υπάρχει παρεμπόδιση από τη κυβερνητική πολιτική. Η κυβέρνηση, ωστόσο, έχει θέσει αρμόδια ρυθμιστική αρχή, όπως αναφέραμε και παραπάνω (ανάλυση PEST), την Γενική Γραμματεία Καταναλωτή (Γ.Γ.Κ.) για τον έλεγχο ποιότητας τόσο του προϊόντος, όσο και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή του.

Συνεπώς, από την ανάλυση διαπιστώνουμε ότι τα εμπόδια ή αλλιώς οι φραγμοί εισόδου που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι πολύ ισχυρά, γεγονός που καθιστά την **απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις χαμηλή**.

### 5.5.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων και θα ήταν ωφέλιμο να διαθέτουν καλές σχέσεις μαζί τους καθώς παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Οι παράγοντες που θέτουν υψηλή τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ο μικρός αριθμός ή η συγκέντρωση των προμηθευτών, όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατες πηγές ανεφοδιασμού, όταν το προϊόν των προμηθευτών είναι σπουδαίο/διαφοροποιημένο, όταν υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης προς άλλους προμηθευτές, όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και όταν οι πελάτες των προμηθευτών δεν είναι σημαντικοί για αυτόν. Ας δούμε λοιπόν τι γίνεται στην περίπτωση της υπό μελέτη στρατηγικής ομάδας.

#### ➤ Αριθμός προμηθευτών

Προμηθευτές των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας που αποτελούν η Media strom και η COCO-MAT είναι εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις πρώτων υλών όπως είναι λόγω χάρη τα ελατήρια, latex, υφάσματα, κοκοφοίνικας, φυσικό καουτσούκ, μαλλί, βαμβάκι και άλλα πολλά. Ο αριθμός των προμηθευτών των πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Το γεγονός αυτό επιτρέπει και στις δύο επιχειρήσεις να διαπραγματεύονται καλύτερες τιμές, ποιοτικότερα υλικά και επιπρόσθετα οφέλη. Σύμφωνα με πληροφορίες που συλλέχθηκαν από διευθυντικό στέλεχος της COCO-MAT, η επιχείρηση προσπαθεί να έχει εναλλακτικές λύσεις προμηθευτών για τους παραπάνω λόγους που αναφέρθηκαν, αλλά κυρίως επειδή αρκετοί από τους

προμηθευτές της είναι σε χώρες εξαιρετικά ασταθής όπως Σρι Λάνκα, Ινδονησία, Μαλαισία, οπότε φροντίζει να διασφαλίσει ότι υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις.

➤ Μοναδικότητα προσφερόμενου προϊόντος

Το προϊόν που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο κλάδο της στρωματοποιίας έχουμε μεγάλη ποικιλία πρώτων υλών (ελατήρια, latex, υφάσματα, κοκοφοίνικας, φυσικό καουτσούκ, μαλλί, βαμβάκι και άλλα πολλά), η οποία μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

➤ Κόστος μετακίνησης

Σε περίπτωση που μία επιχείρηση αλλάξει έναν προμηθευτή της, ακόμη και να βρει άμεσα αντικαταστάτη, θα πρέπει να περάσει ένα δύσκολο και χρονοβόρο στάδιο προσαρμογής. Αυτό καλείται κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές και δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό. Φυσικά, στη συγκεκριμένη περίπτωση όπου οι υπό μελέτη επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας έχουν τεράστιο μέγεθος, το κόστος μετακίνησης δεν θα είναι τόσο μεγάλο όσο θα ήταν σε κάποια επιχείρηση άλλης στρατηγικής ομάδας του κλάδου. Τόσο η Media strom, όσο και η COCO-MAT είναι πολύ καλά οργανωμένες σε όλες τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και φροντίζουν να εξαλείφουν οποιοδήποτε πιθανό κόστος μετακίνησης.

➤ Ολοκλήρωση προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να μπουν στο κλάδο της στρωματοποιίας, όμως το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί μεγάλο κόστος σε κεφάλαια, ειδικά αν επιθυμούν να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις όπως η Media strom και η COCO-MAT.

➤ Σημαντικοί πελάτες

Επιχειρήσεις όπως η Media strom και η COCO-MAT, με το μέγεθος και το κύρος τους, είναι πολύ σημαντικοί για τους προμηθευτές, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Από την ανάλυση λοιπόν που προηγήθηκε συμπεραίνουμε ότι **η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή** για την υπό μελέτη στρατηγική ομάδα.

### 5.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ανάλογοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, ενώ οι αγοραστές από την άλλη επιθυμούν να έχουν καλύτερη ποιότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση και όλα αυτά σε χαμηλότερη τιμή. Οι παράγοντες που θέτουν υψηλή τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ο μικρός αριθμός ή η συγκέντρωση των αγοραστών, όταν το προϊόν είναι σπάνιο, όταν υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη και όταν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Ας δούμε όμως αναλυτικά τι συμβαίνει στην υπό μελέτη στρατηγική ομάδα.

#### ➤ Μέγεθος αγοραστή

Οι Media strom και COCO-MAT αποτελούν τις δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, με μεγάλα μερίδια αγοράς και πολλά κανάλια διανομής, συνεπώς ο αριθμός των αγοραστών είναι πολύ μεγάλος. Αγοραστές των δύο επιχειρήσεων θεωρούνται τα ξενοδοχεία, στρατόπεδα, νοσοκομεία, αλλά και ιδιώτες. Συνεπώς, όσον αφορά τα ξενοδοχεία, στρατόπεδα και νοσοκομεία η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή καθώς μπορούν να ασκήσουν μία πίεση στη τιμή διότι παραγγέλλουν μαζικά μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Όταν όμως αναφερόμαστε σε ιδιώτες, όπου η παραγγελία είναι μικρή, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αρκετά χαμηλή.

#### ➤ Τυποποίηση προϊόντος

Όσον αφορά το προϊόν, οι δύο επιχειρήσεις διαθέτουν αρκετά μεγάλη ποικιλία στρωμάτων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά το καθένα, τα οποία είναι διαφοροποιημένα ως προς τη ποιότητα. Οι αγοραστές είναι σίγουρο ότι θα μπορούσαν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού στρωμάτων, αλλά σίγουρα θα υστερούσαν σε ποιότητα.

#### ➤ Κόστος μετακίνησης

Στη περίπτωση λοιπόν που οιοσδήποτε αγοραστής δεν είναι ευαισθητοποιημένος ως προς την ποιότητα και τα φυσικά υλικά, εύκολα θα στραφεί σε άλλους παρόχους στρωμάτων και συνεπώς το κόστος μετακίνησης για το συγκεκριμένο θα είναι πολύ

χαμηλό. Σε περίπτωση όμως που αναφερόμαστε σε έναν καταναλωτή που τον ενδιαφέρει κυρίως η ποιότητα του στρώματος, τότε το κόστος μετακίνησης θα είναι πολύ υψηλό.

➤ Πληροφόρηση

Οι επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν πολλά σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα και διαδικτυακές σελίδες όπου επιτρέπουν στον καταναλωτή αν είναι πάντοτε ενημερωμένος για τα διαθέσιμα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Πλέον ο καταναλωτής είναι πλήρως ενημερωμένος για τα προϊόντα του κλάδου, γνωρίζει τις τιμές και τη ποιότητα που προσφέρει κάθε επιχείρηση και ανάλογα μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει χαμηλότερες τιμές με ανώτερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Φυσικά, η πίεση που θα ασκήσουν στις υπό μελέτη επιχειρήσεις εξαρτάται και από τη δύναμη των αγοραστών (ιδιώτες ή μεγάλες μονάδες εστίασης).

➤ Προϊόν στάνταρ / μη σπουδαίο

Το προϊόν είναι φυσικά σημαντικό για τους αγοραστές. Το στρώμα είναι απαραίτητο προϊόν για κάθε σπίτι, όμως πρέπει να αναφερθεί ότι στις μέρες μας η αγορά του μπορεί να καθυστερήσει. Συγκεκριμένα, σε παλαιότερες περιόδους που η αντικατάσταση ενός στρώματος θα γινόταν σε λίγα σχετικά χρόνια, σήμερα μπορεί να καθυστερήσει παραπάνω λόγω οικονομικών συνθηκών.

➤ Ολοκλήρωση προς τα πίσω

Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι δύσκολη, έως απίθανη καθώς απαιτούνται τεράστιες εγκαταστάσεις, υποδομές, τεχνογνωσία και άλλα πολλά.

Όσον αφορά λοιπόν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν μπορούμε να δώσουμε μεμονωμένα μία απάντηση για το αν είναι υψηλή ή χαμηλή. Συγκεκριμένα, αν αναφερόμαστε σε ιδιώτες, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι χαμηλή, ενώ αν αναφερόμαστε σε νοσοκομεία, στρατόπεδα, ξενοδοχεία, κ.α. τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή.

#### **5.5.4 Απειλή από υποκατάστατα**

Υποκατάστατα θεωρούμε τα προϊόντα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν αγοραστικές ανάγκες παρόμοιες με εκείνες που ικανοποιούν τα προϊόντα του υπό μελέτη κλάδου και τα οποία θέτουν μια ανώτερη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Στο κλάδο της στρωματοποιίας, ωστόσο, δεν υπάρχουν υποκατάστατα. Το γεγονός αυτό αποτελεί τεράστιο δώρο για τις επιχειρήσεις του κλάδου καθότι δεν έχουν να αντιμετωπίσουν αυτό το πολύ σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις των άλλων κλάδων.

#### **5.5.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Όπως αναφέραμε στην αρχή της ανάλυσης του υποδείγματος του Porter, επειδή εξετάζουμε μία συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, θεωρούμε ότι ο κλάδος αποτελείται μόνο από τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν. Επομένως, θεωρούμε ότι ο κλάδος αποτελείται μόνο από τις επιχειρήσεις Media strom και COCO-MAT και ο ανταγωνισμός θα εστιαστεί σε αυτές τις δύο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων και οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια, είναι τα χαρακτηριστικά και ο αριθμός ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο βαθμός διαφοροποίησης ή το κόστος μετακίνησης και τα υψηλά εμπόδια εξόδου.

- Χαρακτηριστικά και αριθμός ανταγωνιστών

Η Media strom και η COCO-MAT είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου (στην περίπτωση μας είναι μόνες τους στον κλάδο, αλλά ισχύει και γενικά ως σύνολο), με τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους, τις περισσότερες πωλήσεις και τα μεγαλύτερα δίκτυα διανομής. Όπως είναι λογικό, ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος και οποιαδήποτε κίνηση και αν εφαρμόσει η μία, επηρεάζεται άμεσα και η άλλη. ο έντονος αυτός ανταγωνισμός αποτυπώνεται στα υψηλά έξοδα που δαπανούν και οι δύο επιχειρήσεις σε διαφήμιση ή οι προσφορές που πραγματοποιούν ανά διαστήματα.

➤ Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς

Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου της στρωματοποιίας είναι χαμηλός και η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ολοένα και περισσότερο καθώς η ανταγωνιστική επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

➤ Διαφοροποίηση προϊόντος και το κόστος μετακίνησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι δύο επιχειρήσεις παρέχουν αρκετά μεγάλη ποικιλία στρωμάτων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά το καθένα, τα οποία είναι διαφοροποιημένα ως προς τη ποιότητα. Όμως και πάλι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους εντείνεται καθώς η κάθε μία από την μεριά της διαφοροποιείται και προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της άλλης, δημιουργώντας κόστος μετακίνησης στους καταναλωτές της.

➤ Εμπόδια εξόδου

Η παραγωγή στρωμάτων απαιτεί τεράστιο κόστος και υποδομή, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε υψηλά εμπόδια εξόδου.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ της Media strom και της COCO-MAT και συνεπώς σε όλο το κλάδο, είναι πολύ υψηλή. Στη προσπάθεια να επικρατήσουν, ακόμη και να αποσπάσουν μερίδια η μία από την άλλη εφαρμόζουν στρατηγικές ανάπτυξης, τις οποίες θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

## **5.6 Γενικά συμπεράσματα και προοπτική του κλάδου**

Η ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter πραγματοποιήθηκε προκειμένου να ερευνησουμε κατά πόσο ο κλάδος της στρωματοποιίας είναι ελκυστικός ή όχι για μία επιχείρηση. Συνοπτικά, τα αποτελέσματα ήταν η χαμηλή απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών-ιδιέτες και αντίστοιχα υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών όπως ξενοδοχεία, ανύπαρκτη απειλή από υποκατάστατα και υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος της στρωματοποιίας χαρακτηρίζεται ως ελκυστικός, παρά το γεγονός ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στο κλάδο, καθώς υπάρχουν

πολλές παράμετροι που ευνοούν ώστε να επενδύσει μία νέα επιχείρηση στον εν λόγω κλάδο.

Τέλος, όσον αφορά τις προοπτικές του κλάδου, αναμένονται θετικά αποτελέσματα τα επόμενα έτη, γεγονός που μαρτυρά και η οριακή ανάκαμψη που παρουσίασε ο κλάδος το 2015. Οι τάσεις και οι προοπτικές του κλάδου εστιάζουν σε τομείς όπως η ποιότητα, η λειτουργικότητα και η αισθητική και στη βελτίωσή τους. Ακόμη παρατηρείται μία τάση για διεύρυνση της ποικιλίας των στρωμάτων, με παράλληλη αναπροσαρμογή τιμής. Τέλος, εστιάζει στην προσέλκυση νέων πελατών μέσω εκπτώσεων, προσφορών και άλλων ενεργειών.<sup>318</sup>

---

<sup>318</sup> Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική:

**Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ’ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

### Ηλεκτρονικές πηγές:

<http://www.kathimerini.gr/307467/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/to-politiko-perivallon-ephreazei-thn-katanalwsh>

[http://www.epke.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56](http://www.epke.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56)

<http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/forecasts/2016\\_spring/el\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2016_spring/el_en.pdf)

[http://www.statistics.gr/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN documentID=203469&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN locale=el](http://www.statistics.gr/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN documentID=203469&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN locale=el)

<http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

<http://www.efsyn.gr/arthro/oosa-sto-73-ehei-pesei-diathesimo-eisodima-stin-ellada>





## Case study: COCO-MAT

*«Σε κανέναν δεν αρέσει να κάνει μπάνιο με κύματα. Επιχειρώ σημαίνει σηκώνω κύματα, ξεβολουμαι και ξεβολουώ» (Παύλος Ευμορφίδης, ιδρυτής και πρόεδρος της Coco mat)*

### 6.1 Εισαγωγή

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχουμε πλέον διαμορφώσει μία πολύ καλή εικόνα για το κλάδο της στρωματοποιίας και τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν. Ουσιαστικά, έχει αναλυθεί τόσο το γενικευμένο ή μακρο περιβάλλον, όσο και το άμεσο ή μικρο περιβάλλον, δηλαδή έχει αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον στο σύνολό του. Εν συνεχεία λοιπόν της μελέτης, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας από τις πλέον σημαντικές επιχειρήσεις του κλάδου και συγκεκριμένα θα αναλυθεί η επιχείρηση COCO-MAT, που αποτελεί ηγετική δύναμη στο κλάδο της στρωματοποιίας. Η COCO-MAT στα 27 χρόνια λειτουργίας της, έχει καθιερωθεί ως πρωτοπόρος στην παραγωγή στρωμάτων και έχει ταυτιστεί στο μυαλό των καταναλωτών ως η πλέον καινοτομική και οικολογική επιχείρηση που άλλαξε τα δεδομένα στο κλάδο της στρωματοποιίας. Η έρευνα, η καινοτομία, η φιλοσοφία για υψηλή ποιότητα, η υιοθέτηση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης και μεθόδων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον, προσδιορίζουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Οι πρακτικές αυτές που εφαρμόζει διαχρονικά η COCO-MAT, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές ενέργειες που πραγματοποιεί όλα αυτά τα χρόνια παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη και στην ανάπτυξή της. Στο παρόν κεφάλαιο λοιπόν θα γίνει μία εκτενής αναφορά στο φαινόμενο “COCO-MAT”, όπου θα αναφερθούν στοιχεία για την επιχείρηση, από την αρχή της έως σήμερα, θα αναλυθεί η δομή, το όραμα, η αποστολή, οι σκοποί, οι πολιτικές της, η διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, η εταιρική υπευθυνότητα και όλα εκείνα τα στοιχεία που την προσδιορίζουν και την καθιστούν ξεχωριστή.

## 6.2 Η ιστορία της COCO-MAT

Η COCO-MAT που ελέγχεται και διευθύνεται από τους αδερφούς Παύλο και Μιχάλη Ευμορφίδη και τον Νικήτα Μαρκόπουλο, αποτελεί αναμφίβολα πρότυπο εξωστρέφειας αλλά και επιχειρηματικής συμπεριφοράς, ακόμη και σε περιόδους έντονης κρίσης. Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή. Η ιδέα της «COCO-MAT» γεννήθηκε στο Μοναστηράκι το 1989, όπου ο Παύλος Ευμορφίδης εργαζόταν σε κατάσταση τουριστικών ειδών. Με αφορμή έναν περαστικό που αναζητούσε μία στρωματοποιία, συλλαμβάνει τη μεγάλη ιδέα να δημιουργήσει την καλύτερη στρωματοποιία στο κόσμο. Η ιδέα αυτή σε συνδυασμό με το μεγάλο ενδιαφέρον του επιχειρηματία για τη φυσική ζωή και τα αγνά «δώρα» της, όπως είναι ο κοκοφοίνικας, το ξύλο και τα φύκια, τον παρακίνησε να ασχοληθεί μ' αυτά και επαγγελματικά, συνθέτοντας με αυτό τον τρόπο τα πρώτα στρώματα αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες. Η ιδέα αυτή γίνεται πραγματικότητα και σε ένα χώρο 200 τ.μ. στα Πατήσια, που λειτουργούσε ταυτόχρονα ως αποθήκη, εργαστήριο, λογιστήριο, εκθετήριο και κατάστημα πώλησης, μπορούσε πλέον κανείς να προμηθευτεί το καινοτόμο στρώμα του αποκλειστικά και μόνο από φυσικά προϊόντα. Δημιουργήθηκε με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση που φέρει το όνομα COCO-MAT, καθώς είναι τα αρχικά των λέξεων κοκοφοίνικας (coconut) και στρώμα (mattress).

Η επιχείρηση άρχισε να αναπτύσσεται και το 1992 ιδρύει παραγωγική μονάδα στη βιομηχανική περιοχή της Ξάνθης (Βόρεια Ελλάδα), στην οποία μεταφέρεται και η έδρα της. Στο εργοστάσιο της Ξάνθης, το οποίο εκτείνεται σε επτά κτίρια σε μια έκταση 25.000 τ.μ., κατασκευάζονται πλέον όλα τα προϊόντα με την επωνυμία της. Η Coco mat δραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή οικολογικών προϊόντων, αρχικά στρωμάτων και εν συνεχεία άλλων ειδών, όπως τα μαξιλάρια, τα παπλώματα, τα ανωστρώματα, τα έπιπλα και τα λευκά είδη, κατασκευασμένα πάντα με φυσικά υλικά. Τα προϊόντα κατασκευάζονται δια χειρός και κατά παραγγελία, σύμφωνα με τις επιθυμητές διαστάσεις και τις πιθανές υποδείξεις του πελάτη. Σημαντικό εγχείρημα της επιχείρησης αποτέλεσε και η είσοδος της στο ξενοδοχειακό κλάδο, όπου πλέον έχει δημιουργήσει τα δικά της ξενοδοχεία που φέρουν την επωνυμία της. Επίσης, κομβικό σημείο για την επιχείρηση αποτέλεσε το έτος 2014 όπου πραγματοποιήθηκε συμμαχία με τον όμιλο Libra, ο οποίος εξαγόρασε το 50% της COCO-MAT.

Η αλματώδης εξέλιξη της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την ποιότητα των προϊόντων της και την αισθητική τους, είχε ως αποτέλεσμα η επωνυμία «COCO-MAT» να γίνει γνωστή στις περισσότερες αγορές αρχικά της Ευρώπης και εν συνεχεία στον υπόλοιπο

κόσμο. Άμεση απόρροια του κύρους και της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης είναι η ραγδαία αύξηση του αριθμού των καταστημάτων, τα οποία ανοίγουν το ένα μετά το άλλο και κατορθώνουν να επιτύχουν το δύσκολο έργο της κατάκτησης των ξένων αγορών. Έχουμε ήδη αναφέρει στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι η εξαγωγική ικανότητα του κλάδου είναι περιορισμένη, συνεπώς η COCO-MAT κατόρθωσε αυτό που οι περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου αδυνατούσαν να επιτύχουν. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το 1997 η COCO-MAT ανοίγει το πρώτο κατάστημά της στο εξωτερικό, το οποίο αποτέλεσε η αρχή μιας μεγάλης πορείας τα επόμενα έτη. Το συνεχώς επεκτεινόμενο δίκτυό της περιλαμβάνει 102 καταστήματα (εταιρικά, franchise, shop in shop) σε 17 χώρες, μεταξύ των οποίων η Ελλάδα, Κύπρος, Ολλανδία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελβετία, Η.Π.Α., Κίνα, Σερβία, Παναμά, Νότια Κορέα, Ισλανδία, Τουρκία, Ισπανία, Ιταλία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα<sup>319</sup>. Σημαντικό σημείο σταθμός για την ανάπτυξη της επιχείρησης αποτέλεσε το έτος 2003 όπου αποκτώνται οι εγκαταστάσεις παραγωγής στην Κίνα, οι οποίες τροφοδοτούν την Αμερικανική αγορά (ενώ οι εγκαταστάσεις στη Ξάνθη καλύπτουν την αγορά της Ευρώπης) και ανοίγει το πρώτο κατάστημα στη Κίνα. Στα άμεσα σχέδια των ιδρυτών της επιχείρησης είναι η δημιουργία του τρίτου κατά σειρά εργοστασίου στην Ολλανδία, το οποίο θα καλύπτει τη ζήτηση της αγοράς της Ευρώπης.

Σημείο κλειδί για την πορεία της COCO-MAT αποτέλεσε επίσης το έτος 2014 όπου πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 50% της επιχείρησης από τον όμιλο Libra. Ο ιδιωτικός όμιλος **Libra Group**, που ανήκει στην οικογένεια Λογοθέτη, εξαγόρασε το 50% της COCO-MAT έναντι ποσού που δεν ανακοινώθηκε. Ο όμιλος Libra ιδρύθηκε το 2003 και έχει παρουσία στη ναυτιλία, την ενέργεια, τις μισθώσεις αεροσκαφών και ελικοπτερίων, ενώ επίσης ελέγχει την Grace, μια ξενοδοχειακή αλυσίδα πολυτελείας με μονάδες σε Ελλάδα, Παναμά, Αργεντινή, ΗΠΑ και Κίνα<sup>320</sup>. Βασικός συνεργάτης του ομίλου Libra σε αυτή την επένδυση είναι ο ανεξάρτητος επενδυτικός όμιλος The Cycladic Group, ιδιοκτησίας του επιχειρηματία Δημήτρη Γουλανδρή και της οικογενείας του. Η εν λόγω συμμαχία μεταξύ ιδιωτικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει σχεδιαστεί, προκειμένου να διευκολύνει την παγκόσμια επέκταση της COCO-MAT μέσω πρόσβασης στο εκτεταμένο δίκτυο του Ομίλου Libra, σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>321</sup>. Η συμμαχία αυτή αποσκοπεί στο να αυξήσει το πελατολόγιο της επιχείρησης και να κάνει αναγνωρίσιμο το brand COCO-MAT σε άλλες αγορές του εξωτερικού.

---

<sup>319</sup> <http://www.coco-mat.com/store-locator/>

<sup>320</sup> [http://www.euro2day.gr/ftcom\\_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html](http://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html)

<sup>321</sup> <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/779761/me-50-o-omilos-libra-ependuei-stin-coco-mat>

Σχετικά με αυτή τη συνεργασία, ο Μιχάλης Ευμορφίδης, συνιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος της COCO-MAT, αναφέρει τα εξής: «Καλωσορίζουμε τους νέους συνεργάτες ως στρατηγικούς επενδυτές στην εταιρεία μας, καθώς θα μας βοηθήσουν να οδηγήσουμε μια ήδη επιτυχημένη ελληνική εταιρεία στο επόμενο επίπεδο, ως έναν πραγματικά παγκόσμιο παίκτη. Η κοινή στρατηγική μας περιλαμβάνει την επέκταση σε νέες περιοχές και κανάλια πωλήσεων, καθώς και την εκμετάλλευση αγορών χονδρικής που είναι σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητες. Είμαστε βέβαιοι ότι η γνώση της αγοράς που διαθέτουν οι νέοι συνεργάτες μας, η παγκόσμια παρουσία και το εκτεταμένο δίκτυο επαφών τους στη βιομηχανία θα συμβάλλουν στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων της COCO-MAT».

Από την αυγή της, η επιχείρηση ανέπτυξε μια πολιτική με επίκεντρο την ποιότητα, γεγονός που αποδεικνύεται από τη συμμετοχή της από το 1997 στο μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας του EFQM<sup>322</sup> (Business Excellence Model). Επιπλέον, η επιχείρηση εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τα οποία έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν βάση των προτύπων ISO 9001: 2000 και ISO 14001 αντίστοιχα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση είναι ευαισθητοποιημένη ως προς το περιβάλλον και γι 'αυτό υλοποιεί διάφορες πολιτικές για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιδράσεων της<sup>323</sup>. Η εστίαση της επιχείρησης στο περιβάλλον αποτυπώνεται σε όλες τις λειτουργίες της, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ακόμη και το λογότυπο της επιχείρησης, όπου οι κύκλοι συμβολίζουν τον κορμό ενός δέντρου.

## 6.3 Εσωτερικό περιβάλλον COCO-MAT

### 6.3.1 Ανθρώπινο δυναμικό

Όπως αναφέρεται παραπάνω, ανάμεσα στις άμεσες προτεραιότητες και πολιτικές της COCO-MAT είναι η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό και η ικανοποίησή του. Η

---

<sup>322</sup> EFQM (European Foundation for Quality Management): το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια την ηγεσία, την πολιτική και στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τη συνεργασίες και πηγές, τις διεργασίες, τα αποτελέσματα πελατών, τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, τα κοινωνικά αποτελέσματα και τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης.

<sup>323</sup> Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou, "Corporate Social Responsibility in Greece: The COCO-MAT SA Case Study", International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences 3.2 (2003): 456-463

επιχείρηση από την αρχή της λειτουργίας της, εφαρμόζει πολιτική διαχείρισης ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε να προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους της. Η διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί σαν πρότυπο μεθοδικότητας για τους εργαζόμενους, γεγονός που αποδεικνύουν τα βραβεία και οι διακρίσεις που έχει λάβει η COCO-MAT για το ανθρώπινο δυναμικό της.

Για την COCO-MAT οι εργαζόμενοι αποτελούν τη μεγαλύτερη επένδυση. Γνωστή για τη συμβολή της στη διάδοση της αειφόρου φιλοσοφίας, αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των ανθρώπων και δεν χρησιμοποιεί στεγανά κριτήρια για την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Αυτό που κυρίως εξετάζει είναι το ήθος, η προσωπικότητα, η ενεργητικότητα, η περιβαλλοντική ευαισθησία και η συνέπεια του υποψήφιου εργαζόμενου, χωρίς, βέβαια, να παραβλέπει τα τυπικά προσόντα κάθε υποψήφιου, όπως η εκπαίδευση, η γνώση και η επαγγελματική εμπειρία. Ακόμη, η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτικές για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την εξάλειψη οποιαδήποτε μορφής διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Γεγονός που αποδεικνύει το υψηλό ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες αλλοδαπών, συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση των φυλετικών, θρησκευτικών και εθνοτικών διακρίσεων.

Η COCO-MAT λειτουργεί σαν μια μεγάλη οικογένεια, δίνοντας στο προσωπικό της, την ευκαιρία να εμπλακεί στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, όπου η διαφορετικότητα και η ελευθερία έκφρασης χρησιμοποιούνται ως κινητήριοι μοχλοί ανάπτυξης. Όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση, από τα ανώτερα επίπεδα του οργανογράμματος (διοικητικό προσωπικό, στελέχη), μέχρι τα κατώτερα (πωλητές, αποθηκάριοι) έχουν λόγο και η άποψή τους λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την ανάπτυξη και σύλληψη νέων προϊόντων ή τη βελτίωση των υπαρχόντων. Η δημιουργικότητα και η ελεύθερη άνθιση νέων ιδεών είναι δυνατόν να υπάρχει μόνο σε μια επιχείρηση που διαθέτει την κατάλληλη εργασιακή κουλτούρα, κουλτούρα που είχε από την αρχή η εταιρεία μέχρι και σήμερα.

Αξιοσημείωτη είναι και η εστίαση της επιχείρησης σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους εργαζομένους της. Συγκεκριμένα, διοργανώνονται ειδικά σεμινάρια επιμόρφωσης που παρακολουθούνται από όλους τους υπεύθυνους τμημάτων και το προσωπικό. Επίσης ο υπεύθυνος κάθε τμήματος διοργανώνει ωριαία μαθήματα μία φορά το μήνα, έτσι ώστε να ενημερώνεται το προσωπικό για τις νέες προκλήσεις και ανάγκες της αγοράς. Εξάλλου, μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση εξασφαλίζει σε όλους τους εργαζομένους τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις μελλοντικές απαιτήσεις ενός έντονα ανταγωνιστικού πεδίου.

Πολύ σημαντικό στοιχείο για το οποίο διακρίνεται η COCO-MAT, είναι επίσης η εμφύσηση στο προσωπικό της επιχείρησης πνεύματος αλληλεγγύης και συνεργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ηθική στήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων, την ανάθεση πρωτοβουλιών σε αυτούς και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μέσα από τη δράση εργαζόμενων ομάδων. Τέλος, υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια εκ μέρους της Διοίκησης να παρέχει προοπτικές ανάπτυξης και ιδανικές συνθήκες εργασίας στους εργαζομένους της. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό από προνόμια, στα πλαίσια των οποίων εντάσσονται η συνεχιζόμενη εκπαίδευση που αναφέρθηκε παραπάνω, η αγορά των προϊόντων της επιχείρησης σε ειδικές τιμές, η επιβράβευση των προσωπικών επιτευγμάτων του προσωπικού με τη μορφή μπόνους μισθό, προσφορές, δώρα καθώς και η διοργάνωση εκδηλώσεων με ένα ειδικό βραβείο για τους εργαζομένους με εξαιρετική προσφορά στην εταιρεία<sup>324</sup>.

### 6.3.2 Πρώτες ύλες

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η COCO-MAT για την παραγωγή των προϊόντων της είναι αποκλειστικά από φυσικά υλικά. Η προμήθεια των υλικών αυτών γίνεται τόσο από την Ελλάδα, όσο και από χώρες του εξωτερικού. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η COCO-MAT προσπαθεί να έχει εναλλακτικές πηγές προμηθευτών, καθότι αρκετοί από τους προμηθευτές της βρίσκονται σε χώρες εξαιρετικά ασταθής, όπως Σρι Λάνκα, Ινδονησία και Μαλαισία. Η επιχείρηση συνεργάζεται στενά με τους προμηθευτές της και φροντίζει να εξασφαλίσει ότι μοιράζονται τα ίδια ποιοτικά πρότυπα (standards), για το λόγο αυτό τους επισκέπτονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και τους εκπαιδεύουν. Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται δεν περιέχουν καμία πρόσμιξη χημικών ή άλλων ουσιών οι οποίες θα μπορούσαν να επιφέρουν βλάβες στην υγεία των καταναλωτών ή στο περιβάλλον. Επιπρόσθετα λόγω των εντατικών ποιοτικών ελέγχων διασφαλίζεται ότι οι πελάτες της μπορούν να απολαύσουν προϊόντα υψηλής ποιότητας αφού χρησιμοποιεί πολλές μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

---

<sup>324</sup> Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou, ό.π.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση:

Κοκοφοίνικας



Το κέλυφος του καρπού του κοκοφοίνικα, της γνωστής καρύδας, περιβάλλεται από ανθεκτικές ίνες, που ψεκάζονται με χυμό φυσικού καουτσούκ και μορφοποιούνται σε φύλλα. Διακρίνονται για την αντοχή και τη μονωτική επάρκειά τους.

Μαλλί



Παρότι τα μάλλινα υφάσματα θεωρούνται κατάλληλα για ψυχρά κλίματα, στην πραγματικότητα το μαλλί είναι υποδειγματικά μονωτικό. Μας κρατά ζεστούς το χειμώνα και δροσερούς το καλοκαίρι. Το μαλλί προμηθεύεται από την Θράκη και χρησιμοποιείται, έπειτα από επεξεργασία με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους, σε παπλώματα, κουβέρτες, αλλά και στα ανωστρώματα, στρώματα και κρεβατοστρώματα της επιχείρησης.

Φύκια



Από το βυθό της θάλασσας φτάνουν μέχρι το σπίτι μας, ως μονωτικό υλικό, γιατρικό, αλλά και ως βασικό υλικό για σούσι. Τα φύκια χρησιμοποιούνται σε αποξηραμένη μορφή και χάρη στο ιώδιο που φέρουν, ευνοούν την αναπνευστική λειτουργία. Χρησιμοποιούνται σε μορφή πολύ λεπτών φύλλων σε μερικά στρώματα και κρεβατοστρώματα της επιχείρησης.

Βαμβάκι



παραγωγούς της Θράκης.

Με μακρά ιστορία, στην αξιοποίησή του από τον άνθρωπο, το βαμβάκι είναι ο αδιαφιλονίκητος βασιλιάς στην παραγωγή υφασμάτων. Ανάλαφρο και φυσικά υποαλλεργικό κυριαρχεί και στα υφάσματά της COCO-MAT. Η επιχείρηση πιστή στην αιφόρο φιλοσοφία, αξιοποιεί ολοένα και περισσότερο το συγκεκριμένο προϊόν, το οποίο προμηθεύεται από

Φυσικό καουτσούκ



μαξιλαριών και άλλων προϊόντων.

Το πρωτογενές γαλάκτωμα που εκκρίνεται από το δέντρο, με ειδική επεξεργασία, μετουσιώνεται, σε ελαστικό, αφρώδες φύλλο. Οι ιθαγενείς του Ισημερινού το ονόμασαν καουτσούκ, από τις λέξεις Caa (δάκρυ) και ochu (δέντρο). Το φυσικό καουτσούκ αποτελεί το βασικό υλικό στην κατασκευή ορθοσωματικών στρωμάτων, ορθοαιχμητικών

Ευκάλυπτος



Ο πανύψηλος ευκάλυπτος είναι συνώνυμος της σκιάς και της δροσιάς. Τα φύλλα του, εκτός από το υπέροχο άρωμά τους, δίνουν με απόσταξη αιθέριο έλαιο που ευεργετεί το αναπνευστικό μας.



Ξύλο



Από την αυγή της ανθρωπότητας το ξύλο αξιοποιείται σε πλείστες χρήσεις, χάρη στη δύναμη και την αντοχή του. Από την κατασκευή εργαλείων, μέχρι την οικοδομή. Η COCO-MAT αποφεύγοντας τη χημική του επεξεργασία αναδεικνύει την έμφυτη χάρη και τη γοητεία του.

Αλογότριχα



Φύσει αδιάβροχο υλικό, η αλογότριχα απορροφά την υγρασία, διατηρώντας το περιβάλλον ξηρό. Η αλογότριχα μορφοποιείται σε φύλλα, τα οποία με τη σειρά τους ψεκάζονται με φυσικό καουτσούκ ώστε να αποκτήσουν ελαστικότητα.

Λινό



Η πλούσια ιστορία του λινού αρχίζει από την αρχαία Αίγυπτο, όπου αποτελούσε σύμβολο του φωτός και της αγνότητας. Δίνει ανάλαφρα, όσο και ανθεκτικά υφάσματα, ιδανικά για δροσερά ρούχα που επιτρέπουν στο σώμα μας να αναπνέει. Η COCO-MAT παράγει λινά υφάσματα επίπλων, λινές κουρτίνες και διάφορα άλλα προϊόντα.

Πούπουλο



Συνώνυμο της ελαφρότητας, αιθέριο, γοητευτικά άπιαστο, έχει ταυτιστεί με τα όνειρα και τον ύπνο. Ως περιεχόμενο των παπλωμάτων απομονώνει το κρύο, μας κρατά ζεστούς, ενώ επιτρέπει στον αέρα να το

διαπερνά, διατηρώντας τη θερμοκρασία σταθερή.

Κάκτος



Εξωτικός και αυτάρκης ως και εξπέρ της επιβίωσης ο κάκτος διαθέτει ίνες εξαιρετικής ανθεκτικότητας, που ρυθμίζουν την υγρασία, διατηρώντας το περιβάλλον ξηρό.

Λεβάντα



Διάσημη για την ευωδία και τις ιαματικές της ιδιότητες, η λεβάντα χρησιμοποιείται ευρέως για την παρασκευή καλλυντικών, αρωμάτων και φαρμάκων. Το γλυκό της άρωμα έχει χαλαρωτική και αγχολυτική επίδραση στον άνθρωπο. Η COCO-MAT χρησιμοποιεί το αποξηραμένο ανθό της στη παραγωγή των μαξιλαριών.

## 6.4 Μίγμα Marketing της COCO-MAT

Η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, εστιάζει στο λεγόμενο «Μίγμα Marketing», το οποίο αποτελείται από το προϊόν, τη διανομή, την τιμή και την προβολή. Η COCO-MAT πιστή, όπως πάντα στις αξίες της, επιλέγει να επικοινωνεί τη φιλοσοφία της σε όλα τα παραπάνω στοιχεία, από την παραγωγή του προϊόντος, μέχρι την παραλαβή του από τον καταναλωτή. Η ανάλυση κάθε έναν από τους τέσσερις παράγοντες που απαρτίζουν το μίγμα marketing, θα αποδείξει έμπρακτα το λόγο της τεράστιας επιτυχίας της επιχείρησης.

### 6.4.1 Προϊόν (Product)

Η επιχείρηση COCO-MAT είναι απόλυτα ταυτισμένη στο μυαλό των καταναλωτών με προϊόντα υψηλής ποιότητας. Από την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι εμφανές ότι η ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης είναι πρωταρχικός στόχος γι αυτήν. Συνεπώς, η COCO-MAT προσφέρει χειροποίητα προϊόντα υψηλής ποιότητας αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες, τα οποία κατέχουν πλήθος πιστοποιήσεων. Ανάμεσα στη μεγάλη γκάμα προϊόντων της επιχείρησης ανήκουν τα εξής:

- Κρεβάτια και στρώματα (κρεβατόστρωμα ΑΙΑΣ, ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ, ΠΥΡΡΟΣ, ΤΡΙΤΩΝ, βάση κρεβατιού ΚΟΥΡΟΣ, ΟΡΕΣΤΗΣ)
- Κρεβάτια και κεφαλάρια (κεφαλάρι ΑΥΓΗ, ΓΑΙΑ, ΕΡΑΤΩ, ΗΡΑ, ΞΑΝΘΙΠΠΗ, κρεβάτι ΤΡΙΤΩΝ, ΑΡΤΕΜΙΣ, ΝΕΣΤΩΡ, ΘΗΛΕΜΑΧΟΣ)
- Στρώματα (ΑΙΓΕΑΣ, ΑΤΛΑΣ, ΑΦΡΟΔΙΤΗ, ΗΡΑΚΛΗΣ, ΝΕΦΕΛΗ, ΠΡΩΤΕΑΣ)
- Ανάστρωμα (ΘΑΛΑΣΣΑ, ΙΒΙΣΚΟΣ, ΚΑΜΕΛΙΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ)
- Βρεφικά και παιδικά στρώματα (ΑΡΚΤΟΣ, ΑΦΡΟΔΙΤΗ, ΗΡΑΚΛΗΣ, ΣΚΙΟΥΡΟΣ)
- Αξεσουάρ κρεβατιού (κάλυμμα κρεβατιού ΔΗΜΟΚΛΗΣ\_C, ΔΗΜΟΚΛΗΣ\_A, ΙΟΛΗ\_C, ΙΟΛΗ\_B, πόδι κρεβατιού ΝΟ.2, ΝΟ.4, ρόδα ΝΟ7)
- 4πλο σύστημα ύπνου (4-layer)
- Σύστημα ύπνου ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ
- Σύστημα ύπνου ΤΡΙΤΩΝ
- Μαξιλάρια για ενήλικες (ΝΑΡΚΙΣΣΟΣ II, ΝΑΡΚΙΣΣΟΣ III, ΣΙΘΩΝ I, ΣΙΘΩΝ II, ΣΙΘΩΝ III, ΣΙΘΩΝ IV, ΣΙΘΩΝ V, ΣΙΘΩΝ VI, ΣΙΘΩΝ VII, ΣΙΘΩΝ VIII, ΣΙΘΩΝ IX)
- Μαξιλάρια για παιδιά (ΣΙΘΩΝ KIDS I, ΣΙΘΩΝ KIDS II)
- Παπλώματα (ΑΛΚΑΙΟΣ, ΚΛΕΩΝ)
- Έπιπλα (πουφ & μαξιλάρια, τραπέζια & πάγκοι, κομοδίνα, καναπέδες & πολυθρόνες, καρέκλες και σκαμπό, παιδικά έπιπλα, διάφορα έπιπλα)
- Λευκά είδη (σεντόνια & θήκες, πετσέτες & μπουρνούζια, κουβέρτες και παπλώματα, παιδικά λευκά είδη, Fall asleep)
- Αξεσουάρ (χαλιά, διακοσμητικά μαξιλάρια, διάφορα αξεσουάρ)

Η επιχείρηση αν και αρχικά ασχολήθηκε μόνο με την παραγωγή στρωμάτων, δεν επαναπαύτηκε, αλλά αναζητούσε διαρκώς την εξέλιξη και την παραγωγή νέων προϊόντων, με αποτέλεσμα να παράγει την τεράστια ποικιλία προϊόντων που αναφέρεται παραπάνω και δίνοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα στους καταναλωτές της να προμηθεύονται ένα ολοκληρωμένο σύστημα ύπνου με την

ποιότητα και την εγγύηση της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα στρώματα της επιχείρησης, υπακούοντας στην ορθοσωματική αρχή, είναι εξαιρετικά ελαστικά και προσαρμόζονται στις ανάγκες κάθε σωματότυπου, με πολλαπλές στρώσεις φυσικών υλικών, χωρίς τη συμβολή μεταλλικών ελατηρίων. Ακόμη, επενδύονται με δύο καλύμματα που φέρουν φερμουάρ για να αφαιρούνται και να πλένονται, αλλά και για να εξασφαλίζεται η διαφάνειά τους.

#### **6.4.2 Διανομή (Place)**

Η COCO-MAT αποτελεί παράδειγμα εξαγωγικής επίδοσης για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Η παραγωγή των προϊόντων γινόταν αρχικά εξ ολοκλήρου στο εργοστάσιο παραγωγής στη βιομηχανική περιοχή της Ξάνθης και έπειτα από μία λαμπρή εξαγωγική πορεία προστέθηκε στην επιχείρηση μία επιπλέον παραγωγική μονάδα στην Κίνα που μοίρασε το βάρος της παραγωγής. Τα προϊόντα της επιχείρησης μεταφέρονται από τα εργοστάσια σε όλα τα καταστήματα από τα οποία μπορεί να γίνει η διανομή στους τελικούς καταναλωτές. Επιπλέον, οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της COCO-MAT και μέσω συστήματος online αγοράς.

Η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ ισχυρό δίκτυο διανομής των προϊόντων της, καθώς όπως αναφέρεται και στην αρχή του κεφαλαίου, περιλαμβάνει 102 καταστήματα (εταιρικά, franchise, shop in shop) σε 17 χώρες, μεταξύ των οποίων η Ελλάδα, Κύπρος, Ολλανδία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελβετία, Η.Π.Α., Κίνα, Σερβία, Παναμά, Νότια Κορέα, Ισλανδία, Τουρκία, Ισπανία, Ιταλία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα<sup>325</sup>. Επιπρόσθετος λοιπόν λόγος επιτυχίας της επιχείρησης είναι ότι εκτός από την άρτια ποιοτικά παραγωγή, φρόντισε και εξακολουθεί να μεριμνά για την άρτια διάθεση των προϊόντων της. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που ενώ διέθεταν ένα αξιόλογο προϊόν με καλές προοπτικές, δεν κατάφεραν να επιτύχουν διότι υστερούσαν στη διάθεσή του.

---

<sup>325</sup> <http://www.coco-mat.com/store-locator/>

### 6.4.3 Τιμή (Price)

Από έρευνες καταναλωτών και από τη γενικότερη παρατήρηση του καταναλωτικού κοινού συμπεραίνουμε ότι τα δύο πιο σημαντικά κριτήρια αγοράς των καταναλωτών είναι η ποιότητα και η τιμή. Η τιμή διάθεσης των προϊόντων της COCO-MAT είναι σχετικά υψηλή, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω των χειροποίητων, υψηλής ποιότητας προϊόντων. Η επιχείρηση δεν έχει αλλάξει τη τιμολογιακή πολιτική της ούτε στη δύσκολη περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι αρκετοί προμηθευτές της βρίσκονται σε χώρες που η οικονομία τους βρίσκεται σε καλύτερα επίπεδα, οπότε δεν μειώνουν τις τιμές τους και επιπλέον απαιτούν προπληρωμή που συνεπάγεται ρευστότητα, διότι έχουν χάσει την εμπιστοσύνη στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η COCO-MAT λοιπόν μπορεί να μην σημείωσε μείωση στις τιμές της τα τελευταία χρόνια, αλλά τουλάχιστον κράτησε μία σταθερή τιμολογιακή πολιτική χάρη στις οικονομίες κλίμακας που διαθέτει.

Παρά το γεγονός ότι αναφερόμαστε σε μία επιχείρηση που δεν διαθέτει τα πλέον οικονομικά προϊόντα, οι πωλήσεις της είναι πολύ υψηλές και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές αναζητούν την ποιότητα στα προϊόντα και είναι πλέον ευαισθητοποιημένοι ως προς το περιβάλλον. Τέλος, πρέπει να αναφερθούν και ενέργειες όπως προσφορές και διαγωνισμούς που πραγματοποιεί συχνά η επιχείρηση και αποτελεί θετικό στοιχείο για τους καταναλωτές.

### 6.4.4 Προβολή (Promotion)

Η COCO-MAT είναι από τις πιο γνωστές επιχειρήσεις του κλάδου και όχι τυχαία. Η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης έγκειται σε μία σειρά στοχευόμενων ενεργειών προβολής της επιχείρησης. Όπως είδαμε και στην περιγραφή του κλάδου (πίνακας 5.1) το εμπορικό σήμα COCO-MAT απέσπασε το μεγαλύτερο μερίδιο επί της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης το 2012 και ανάλογα υψηλά επίπεδα ακολούθησαν να επόμενα έτη. Το κυριότερο μέσο προβολής των στρωμάτων, αποτελεί ο τύπος. Η COCO-MAT δεν χρησιμοποιεί τη τηλεόραση ως μέσο προβολής, κυρίως διότι απευθύνονται σε

διαφορετικό κοινό. Η τηλεόραση είναι ένα μαζικό μέσο, ενώ η COCO-MAT απευθύνεται σε μία μέση και ανώτερη κοινωνικοοικονομική τάξη με έντονο «life style».

Τα μέσα προβολής της επιχείρησης είναι κατά κύριο λόγο ο έντυπος τύπος, ο ηλεκτρονικός τύπος, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Tumblr) και οι εκδηλώσεις (events) που διοργανώνει. Η COCO-MAT έχει αισθητή παρουσία σε ένθετα εφημερίδων και περιοδικά σχετικά με τη διακόσμηση, προσεγγίζοντας με αυτό το τρόπο άτομα που απλά ενδιαφέρονται να αγοράσουν προϊόντα ύπνου, αλλά και περισσότερο στοχευόμενο καταναλωτικό κοινό. Επιπρόσθετα εξοικειώνει το κοινό με το λογότυπο της εταιρείας. Το σημαντικότερο όμως μέσο προβολής της επιχείρησης είναι οι πολυάριθμες εκδηλώσεις που πραγματοποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσα από τα διάφορα events, η COCO-MAT δημιουργεί «κίνηση» στα καταστήματά της, δυναμώνει τη «φήμη» της καθώς υπενθυμίζει στην αγορά τα κοινωνικά της έργα και επιπλέον δεν επιτρέπει στο καταναλωτικό κοινό να την ξεχάσει.

## 6.5 Παραγωγή και Περιβάλλον

Όλα τα στρώματα μας, τα μαξιλάρια και τα προϊόντα ύπνου είναι χειροποίητα και κατασκευάζονται στο ιδιόκτητο εργοστάσιο της COCO-MAT στη Ξάνθη, στη Βόρεια Ελλάδα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να φτιάξει κυριολεκτικά οτιδήποτε. Το εργοστάσιό της έχει σχεδόν ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα και το ποσοστό ανακύκλωσης φτάνει στο 96%. Χωρίς καπνό ή θόρυβο, με έμπειρους τεχνίτες να δουλεύουν υπομονετικά, ακολουθώντας παραδοσιακές μεθόδους για ξυλουργικές εργασίες, με σεβασμό στο περιβάλλον και στο οικοσύστημα της περιοχής<sup>326</sup>. Στη συνέχεια αναλύεται κάθε μία ενέργεια που πραγματοποιεί η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον.

Η COCO-MAT πιστή στην οικολογική της συνείδηση, εφαρμόζει την αειφόρο φιλοσοφία της και στη διαδικασία της παραγωγής των προϊόντων της και δεσμεύεται για την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Η παραγωγή προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο, είναι θέμα αρχής για την COCO-MAT, για το λόγο αυτό εφαρμόζει τις κατάλληλες πρακτικές για να το επιτύχει. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρούμε από την παραπάνω ανάλυση, οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η COCO-MAT είναι απόλυτα φυσικές και η επεξεργασία τους γίνεται με φυσικές

<sup>326</sup> <http://www.coco-mat.com/company/>

μεθόδους και σύγχρονα μηχανήματα, που διασφαλίζουν ότι οι επιπτώσεις στο οικοσύστημα θα είναι οι ελάχιστες δυνατές. Με αυτόν λοιπόν τον τρόπο δεν προκύπτουν προβλήματα επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

Το μεγάλο ενδιαφέρον της επιχείρησης για την περιβαλλοντική ισορροπία εκφράζεται και στη συσκευασία των προϊόντων. Η COCO-MAT φροντίζει ακόμα και τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιεί για τα προϊόντα της, να είναι ανακυκλώσιμα και οικολογικά. Δεν χρησιμοποιεί πλαστικό στη συσκευασία, αλλά υφασμάτινες αδιάβροχες θήκες για την μεταφορά των στρωμάτων και χάρτινα ή ξύλινα κουτιά για τη μεταφορά των επίπλων. Αξιοσημείωτο επίσης είναι και το γεγονός ότι οι εν λόγω συσκευασίες συλλέγονται από την εταιρεία κατά την παράδοση των προϊόντων στο πελάτη με σκοπό την ανακύκλωσή τους. Σε αυτά τα πλαίσια, η COCO-MAT το 1998, σχεδίασε και υλοποίησε ένα πρόγραμμα με στόχο τη χρησιμοποίηση λιγότερου πλαστικού. Εξάλλου, το πλαστικό που έχει ήδη χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας συλλέγονται μετά τη χρήση της και να προωθούνται για ανακύκλωση. Η επιχείρηση συνέχισε την εκστρατεία της για να απαγορεύσει τη χρήση των πλαστικών εκτελώντας ένα πρόγραμμα με τίτλο "το 2004, χωρίς πλαστικό". Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτέλεσε την πηγή για την αντικατάσταση της πλαστικής θήκης με υφασμάτινη που αναφέρθηκε παραπάνω. Το ίδιο συμβαίνει με το χαρτί που χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της παραγωγής και διοικητικές ανάγκες της εταιρείας.

Η COCO-MAT βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια μείωσης των αποβλήτων, εφαρμόζοντας νέες μεθόδους παραγωγής και έχει πετύχει μέχρι σήμερα ποσοστό ανακύκλωσης 96%. Ότι περισσεύει από την κατασκευή των προϊόντων, χρησιμοποιείται για την παραγωγή νέων. Π.χ. ο περισσευούμενος κοκοφοίνικας χρησιμοποιείται στις παντόφλες Κυριακή και τα υπολειπόμενα κομμάτια φυσικού καουτσούκ κόβονται σε μικρότερα (νιφάδες) και γίνονται υλικό γέμισης μαξιλαριών, ανωστρωμάτων και άλλων προϊόντων. Όσον αφορά τα απομεινάρια που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλού, η COCO-MAT έχει ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα ανακύκλωσης. Το αποτέλεσμα αυτού είναι το 98% των αποβλήτων να ανακυκλώνονται και ουσιαστικά να ελαχιστοποιούνται τα απόβλητα.

Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας του κεντρικού εργοστασίου της COCO-MAT συνεχώς μειώνονται στο ελάχιστο. Για παράδειγμα, τα υγρά απόβλητα του εργοστασίου είναι μόνο αυτά του προσωπικού και του συνήθη καθαρισμού. Επιπλέον, η επιχείρηση λειτουργεί το εργοστάσιο στη βιομηχανική περιοχή της Ξάνθης, στην Ε.Τ.Β.Α βιομηχανικό πάρκο (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης), όπου η υποδομή είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει χωρίς να

επιβαρύνει το περιβάλλον με το βιομηχανικό θόρυβο. Η εταιρεία μηχανημάτων έχει πιστοποιηθεί με το σήμα CE και μια ειδική άδεια χαμηλού θορύβου που επιτρέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία. Επιπλέον, το εργοστάσιο της επιχείρησης δεν έχει καμινάδες για να αποφεύγεται η ρύπανση του περιβάλλοντος. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η COCO-MAT χρησιμοποιεί φυσικό αέριο για τα αυτοκίνητα και τα εργοστάσιά της<sup>327</sup>.

## 6.6 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D)

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης εστιάζει σε δύο καίρια θέματα, τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και την ανάπτυξη νέων. Προκειμένου να επιτύχει το σκοπό του βασίζεται στο feedback που λαμβάνει από τους πελάτες, προμηθευτές και εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι πελάτες, ο τελικός λήπτης του προϊόντος, είναι το άτομο που γνωρίζει τις ανεκπλήρωτες ακόμη ανάγκες του και μπορεί να κατευθύνει την επιχείρηση στη δημιουργία ενός προϊόντος που θα τις καλύπτει. Επίσης, μπορεί να επισημάνει τυχόν λάθη του προϊόντος, ή ακόμη και να προτείνει διορθώσεις. Οι προμηθευτές μπορεί επίσης να βοηθήσουν με μία νέα, καινοτόμο πρόταση όπως ένα εναλλακτικό packaging. Τέλος, ο πλέον σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι οι εργαζόμενοι καθώς είναι τα άτομα που «ζουν» τη διαδικασία από μέσα. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν που υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην παραγωγική διαδικασία, μπορούν να βελτιώσουν το προϊόν και επίσης συνδυάζοντας διαφορετικά τις πρώτες ύλες να δημιουργήσουν ένα νέο προϊόν.

## 6.7 Πληροφοριακά συστήματα

Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, η επιχείρηση έχει παραμετροποιήσει το δικό της πληροφοριακό σύστημα. Η COCO-MAT προσπαθεί να εξελισσεται και σε αυτό το τομέα και πραγματοποιεί διάφορες ενέργειες, όπως το πρωτοποριακό πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή ERGOMAT, που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με το

---

<sup>327</sup> Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou, ό.π.



Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης και με το οποίο ελέγχεται η ελαστικότητα των στρωμάτων ώστε να προσαρμόζονται σε κάθε τύπο σώματος<sup>328</sup>.

## 6.8 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η εστίαση στη ποιότητα είναι κανόνας για την επιχείρηση και τους ανθρώπους που την απαρτίζουν. Από την αρχή της επιχείρησης, έως και σήμερα η ποιότητα των προϊόντων αποτελούσε κύριο ενδιαφέρον της. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ήταν η πρώτη στρωματοποιία στην Ευρώπη με πιστοποίηση κατά ISO 9001 (το 1996). Η παραγωγή λοιπόν των προϊόντων της επιχείρησης γίνεται με βάση τις αρχές της συνολικής διαχείρισης ποιότητας. Η επιχείρηση μέσα από συνεχή ελέγχους, κατάλληλη τεχνολογία και τα απαραίτητα κίνητρα, επιδιώκει την παραγωγή ενός προϊόντος με προστιθέμενη αξία για τον πελάτη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρο το σύνολο της εταιρείας που επηρεάζει τα συστήματα, τις μεθόδους και τις σχέσεις, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Κάθε μέλος της επιχείρησης πρέπει να εστιάζει στα σημεία βελτίωσης και να επιδιώκει την αριστοποίηση των μεθόδων της.

Όπως είδαμε και παραπάνω, το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της COCO-MAT βασιζόταν στο πρότυπο ISO 9001 από το 1996. Η επιχείρηση αποδεικνύοντας έμπρακτα το ενδιαφέρον της για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, δεν επαναπαύτηκε σε αυτή την πιστοποίηση, αλλά διαρκώς μελετούσε τα σημεία βελτίωσής της και δούλεψε σε αυτά με αποτέλεσμα να εφαρμόζει ήδη από το τέλος του 2000 το πρότυπο ISO 9001:2000 σε συνδυασμό με το ISO 14001. Σε όλη την πορεία της η επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώνεται και να περιλαμβάνει στοιχεία του TQM. Η COCO-MAT στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής εστιάζει σε έννοιες όπως προτάσεις προσωπικού, έρευνες για την ικανοποίηση του πελάτη, συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές, καινοτομίες και πολλά ακόμη.

Ο υπεύθυνος διαχείρισης της ποιότητας είναι το άτομο που οφείλει να συντονίσει τη διαδικασία και να φροντίσει για την ποιότητα των προϊόντων. Όμως αυτό δεν είναι αρμοδιότητα μόνο του υπεύθυνου, αλλά κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και

---

<sup>328</sup> «Η αρχή της αειφορίας», Ζαρκαδά Αναστασία, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών Νομική σχολή Αθηνών, τμήμα Νομικό, Μάιος 2003 Αθήνα

πρέπει να μεριμνούν για την ποιότητα των προϊόντων. Γνωρίζουν πιο καλά από το καθένα σε ποια σημεία της παραγωγής υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και μπορούν να προτείνουν λύσεις. Η COCO-MAT άλλωστε, όπως αναφέρεται και στην ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις και προτάσεις του προσωπικού της. Προκειμένου λοιπόν να ικανοποιήσει τους πελάτες της η επιχείρηση, πρέπει να έχει ικανοποιημένους τους εργαζόμενούς της, ούτως ώστε να αποδώσουν και να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν η άριστη συνεργασία μεταξύ του υπεύθυνου ελέγχου ποιότητας, του υπεύθυνου παραγωγής και του προσωπικού, εξασφαλίζει ότι οι διαδικασίες παραγωγής είναι οι επιθυμητές, με απαραίτητη προϋπόθεση ότι έχουν πραγματοποιηθεί τα κατάλληλα τεστ, επιθεωρήσεις και έχουν εξασφαλιστεί τα απαραίτητα σημεία ελέγχου. Κατανοούμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος στην επιχείρηση, ένα επίτευγμα για το οποίο μπορεί να υπερηφανεύεται η COCO-MAT.

Τέλος, παρατίθεται ένα δείγμα των πιστοποιήσεων που φέρει η επιχείρηση. Όλα τα προϊόντα της COCO-MAT είναι πιστοποιημένα και συμμορφώνονται με το πρότυπο OEKO-TEX® Standard 100, το οποίο είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης για τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα σε όλα τα στάδια της παραγωγής για να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή και δεν περιέχουν επιβλαβείς χημικές ουσίες. Ακόμη, πολλά προϊόντα της COCO-MAT όπως η κολεξιόν Περσεφόνη και Καλυψώ αποτελούνται 100% οργανικό πιστοποιημένο βαμβάκι από την Global Organic Textile Standard (GOTS). Το λογότυπο αυτό αναγνωρίζεται ως ηγετικό πρότυπο επεξεργασίας για τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα που κατασκευάζονται από οργανικές ίνες. Τέλος, η COCO-MAT φέρει την πιστοποίηση Wool Mark για το μαλλί που χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη στα προϊόντα της.

## **6.9 Οικονομική κατάσταση**

Η COCO-MAT είναι μία υγιής οικονομικά επιχείρηση με μία αξιοσημείωτη πορεία μέσα στα χρόνια. Η σωστή διοίκηση, στρατηγική και πολιτική της την έχουν οδηγήσει στις κορυφαίες θέσεις στους οικονομικούς πίνακες με τα αποτελέσματα ερευνών επιχειρήσεων του κλάδου. Η COCO-MAT είναι από τις λίγες επιχειρήσεις του κλάδου, που σημείωσαν ανοδική πορεία ακόμη και σε περιόδους έντονης κρίσης, αποτελώντας πρότυπο. Ας μιλήσουμε όμως με νούμερα.

Σύμφωνα με τη τελευταία μελέτη που πραγματοποιήθηκε η ICAP, ο κύκλος εργασιών της COCO-MAT το 2012 διαμορφώθηκε στα **€17.511.141**, βελτιωμένος αρκετά από το προηγούμενο έτος, αφήνοντας πολύ πιο μακριά τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Η κερδοφορία της επιχείρησης το 2011 σημείωσε περιθώριο Μικτού κέρδους **17,31%** από **11,30%** το 2010 και περιθώριο Λειτουργικού κέρδους **2,84%** από **-1,55%**. Όσον αφορά τη ρευστότητα της επιχείρησης, κυμάνθηκε σε πολύ καλά για την εποχή επίπεδο καθώς σημείωσε Γενική ρευστότητα **1,13** το 2011 από **1,04** το 2010. Σχετικά με τη χρηματοοικονομική διάρθρωση της COCO-MAT, αναφέρουμε ότι η σχέση Ξένων προς Ίδια κεφάλαια ανήλθε σε **1,54** το 2011 και η κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών σε **5,84** το 2011. Τέλος, στο πίνακα κατάταξης επιχειρήσεων βάσει κερδών EBITDA Η COCO-MAT καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση με το ποσό των **€1.820.841** το 2011, από **€967.006** το 2010.

## 6.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενδιαφέρει όλους μας γιατί αντανακλά τις βασικές αρχές της κοινωνίας, στην οποία ζούμε και είναι απόλυτα ταυτισμένη με τη συνείδηση της εταιρείας. Από τα πρώτα της βήματα, η προσφορά της COCO-MAT στην κοινωνία είναι διαρκής και διακριτική. Η COCO-MAT είναι από τις πλέον ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις σε κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά θέματα και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι διαθέτει ένα ξεχωριστό τομέα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Η επιχείρηση έχει σαφώς ξεκαθαρίσει στους υπαλλήλους και πελάτες της, αξίες και κανόνες συμπεριφοράς που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσα από παρουσιάσεις, προκειμένου να αναπτύξουν ένα κοινό όραμα. Η συμμετοχή της σε συνέδρια ή άλλες συλλογικές πρωτοβουλίες (τοπικές, εθνικές, τομεακές, κλπ) σχετικά με την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι συνεχής, δεδομένου ότι προσπαθεί να διατηρείται ενήμερη και δραστήρια στις ΕΚΕ πρακτικές. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που επιβεβαιώνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης σε τέτοια θέματα είναι ότι η COCO-MAT είναι ένα ενεργό μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και οι δραστηριότητές της αναφέρονται στη «λίστα βέλτιστων πρακτικών για τις ΜΜΕ» του δικτύου για την ΕΚΕ<sup>329</sup>.

---

<sup>329</sup> **Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou**, "Corporate Social Responsibility in Greece: The COCO-MAT SA Case Study", *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences* 3.2 (2003): 456-463

Σε μία περιήγηση στην επίσημη σελίδα της εταιρείας μπορεί κανείς να παρατηρήσει την σημασία που επιδεικνύει η επιχείρηση στην υπευθυνότητά της, καθώς αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «*Κάθε δράση μας στοχεύει σε έναν απώτερο στόχο: τον ποιοτικό ύπνο. Για να επιτευχθεί αυτό, δεν είναι αρκετό απλά να φτιάχνουμε τα καλύτερα προϊόντα ύπνου στον κόσμο. Πρέπει να πηγαίνουμε για ύπνο στο τέλος της ημέρας με καθαρή συνείδηση. Γι' αυτό συμμετέχουμε ενεργά στην υποστήριξη των μη-κυβερνητικών οργανώσεων και των τοπικών κοινοτήτων. Με πάθος υποστηρίζουμε την αιφόρο ανάπτυξη και προσπαθούμε να αυξήσουμε την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση μέσα από τις δράσεις μας. Σεβόμαστε το περιβάλλον, αλλά πάνω απ' όλα, σεβόμαστε ο ένας τον άλλο. Προωθούμε ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων μας και αγκαλιάζουμε ανθρώπους κάθε εθνικής, πολιτιστικής ή θρησκευτικής προέλευσης. Είμαστε περήφανοι γιατί φτιάχνουμε τα καλύτερα κρεβάτια στον κόσμο, αλλά επιπλέον, θέλουμε να κάνουμε τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος»<sup>330</sup>.*

Όπως παρατηρούμε από την παραπάνω δήλωση, η COCO-MAT συμμετέχει σε σχετικά συνέδρια και εκδηλώσεις, με χορηγίες σε περιβαλλοντικές οργανώσεις και δραστηριότητες όπως δενδροφύτευση, ή καθαρισμός ποταμών και παραλιών. Ακόμη, **υποστηρίζει καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες μαθητών**, όπως το 9ο Δημοτικό Σχολείο Χαλανδρίου, το 1ο Δημοτικό Περιστερίου Αττικής, το 1ο Γυμνάσιο Ρόδου. Σε αυτό το έργο, η επιχείρηση συνεργάζεται με πολλές τοπικές οργανώσεις, μη κυβερνητικές και άλλες. Ενδεικτικά, αναφέρεται η συνεργασία της COCO-MAT με φορείς όπως το Υπνωτήριο Αστένων στην Αθήνα, η Εταιρεία Προστασίας Ανηλίκων Πειραιά Ο ΚΑΛΟΣ ΠΟΙΜΗΝ, η Εταιρεία Ψυχοκοινωνικής Υγείας Παιδιών & Ενηλίκων ΙΡΙΣ, το Make a Wish Ελλάδος, ο Ξενώνας Ενηλίκων του Ερευνητικού Πανεπιστημιακού Ινστιτούτου Ψυχικής Υγιεινής (Ε.Π.Ι.Ψ.Υ.), η εθελοντική ομάδα Ι.Δ.Ε.Α., προσφέροντας προϊόντα ή παρέχοντας εθελοντική εργασία. Τέλος, κατανοώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής κοινωνίας, **συμβάλλει στην υποστήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων** όπως οι πλημυροπαθείς κάτοικοι του Έβρου.

Ουσιαστικά η ίδια φιλοσοφία της επιχείρησης συμβάλλει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αφού το κοινωνικό status και το lifestyle που θέλει να προωθήσει η επιχείρηση είναι η αναγνώριση των αξιών της φύσης και για το λόγο αυτό προσπαθεί να χτίσει μία στενή σχέση του ανθρώπου με τη φύση. Τα παραδείγματα των ενεργειών αυτών είναι πολλά και αξιόπαινα, μερικά εκ των οποίων είναι η δημιουργία ξύλινων ποδηλάτων, η

---

<sup>330</sup> <http://www.coco-mat.com/company/>

πραγματοποίηση projects όπως το Pillow Positive Bike Tour, όπου στην προσπάθεια να στηρίξει γυναίκες που έχουν υποβληθεί σε χειρουργική επέμβαση λόγω καρκίνου του μαστού, πραγματοποιήθηκε ποδηλατοδρομία στη Γερμανία με καθοδηγητή τον ίδιο τον ιδρυτή της επιχείρησης, Παύλο Ευμορφίδη. Επιπλέον, εκδηλώσεις όπως το holistic fitness, όπου είναι ένας ολοκληρωμένος τρόπος εκγύμνασης, είναι τρόπος ζωής, καθώς εντάσσει στην καθημερινότητα την άσκηση, την καλή διατροφή, την καλή ψυχολογία και την ενίσχυση της εσωτερικής ενέργειας, ή η πραγματοποίηση παιδικών πάρτυ στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπου τα παιδιά μπορούν να περιηγηθούν στο γήπεδο ποδοσφαίρου με φυσικό χορτάρι, στο κήπο λαχανικών, στο στάβλο με πόνυ και άλογα. Όλες αυτές οι δραστηριότητες της επιχείρησης αποδεικνύουν έμπρακτα το κοινωνικό της έργο.

Τα οφέλη που απολαμβάνει η επιχείρηση από τον ενεργό ρόλο της σε θέματα ΕΚΕ είναι πολλά και σημαντικά. Πρώτα από όλα, η COCO-MAT αποτελεί παράδειγμα για όλες τις άλλες επιχειρήσεις και καθιέρωσε στενούς δεσμούς με τους πελάτες της, μετά την πλήρωση των αναγκών τους και την απόδειξη του σεβασμού της για το περιβάλλον και τις αξίες που πρεσβεύει. Επιπλέον, πρόσθετα οφέλη είναι η ικανοποίηση της κοινωνίας, η αναγνώριση της εταιρείας ως πρότυπο κοινωνικής προσφοράς, η αύξηση της παραγωγικότητας και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων της. Κατά τη διάρκεια των 27 ετών της λειτουργίας της, η επιχείρηση έχει κερδίσει σημαντικά βραβεία για την περιβαλλοντική ευαισθητοποίησή της. Η COCO-MAT εφαρμόζει μία σειρά από ενέργειες, συμβάλλοντας στη συλλογική ευημερία για τη κοινωνία, για τα συμφέροντα των κοινοτήτων και για το περιβάλλον.

### **6.11 Διακρίσεις - Βραβεία**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε είναι πλέον εμφανής η τεράστια προσφορά της επιχείρησης τόσο στην κοινωνία, όσο και στους εργαζομένους της. Η εστίαση και διαρκή βελτίωση σε θέματα ποιότητας, διαχείριση προσωπικού, μεθόδων παραγωγής, συμβολή σε κοινωνικά θέματα και προστασία του περιβάλλοντος, απέδωσαν καρπούς και επέφεραν στην επιχείρηση σημαντικά βραβεία και κορυφαίες διακρίσεις. Οι προσπάθειες της επιχείρησης έχουν αναγνωρισθεί και αυτό αποδεικνύουν τα ακόλουθα βραβεία:

- ☑ **2010**
  - ✓ Αριστεία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2009 στην κατηγορία Ανθρώπινο Δυναμικό / Ίσες Ευκαιρίες από το Σύνδεσμο Διαφημιζόμενων Ελλάδος
  - ✓ Κορυφαία Εταιρική Επωνυμία Corporate Superbrand 2010
  - ✓ Ελληνικό Βραβείο Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον – Οικολογικό Προϊόν
  
- ☑ **2009**
  - ✓ «Ευρωπαϊκό Βραβείο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» του E-I Consulting Group
  
- ☑ **2008**
  - ✓ «ΒΡΑΒΕΙΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ» από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Λιανικής Πώλησης Ελλάδος
  
- ☑ **2007**
  - ✓ «Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης» από το Υπουργείο Ανάπτυξης
  
- ☑ **2006**
  - ✓ «Βραβείο Διακράτησης Ανθρώπινου Δυναμικού» της KPMG
  
- ☑ **2004**
  - ✓ «Παύλος Ευμορφίδης: Ευρωπαίος Επιχειρηματίας της Χρονιάς» από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας
  
- ☑ **2003**
  - ✓ 1η θέση στο διαγωνισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του EFQM
  - ✓ «Βραβείο καλύτερης εταιρείας εκτός Η.Π.Α.» από το περιοδικό Industry Week
  
- ☑ **2002**
  - ✓ 2η θέση στο διαγωνισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του EFQM
  
- ☑ **2001**
  - ✓ 2η θέση στο διαγωνισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του EFQM
  
- ☑ **2000**
  - ✓ Φιναλίστ στο διαγωνισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του EFQM
  - ✓ Διεθνές βραβείο «Environment and Peace»

- 1999**
  - ✓ Βραβείο «υψηλής ποιότητας προϊόντων & υπηρεσιών» από την Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρήσεων & Επιχειρηματιών.
  
- 1998**
  - ✓ Βραβείο «Safe» από την Ε.Ε. για την «Δημόσια υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας».
  - ✓ Πρώτη θέση σε έρευνα του Πανεπιστημίου Cambridge «Ethical Value»
  
- 1997**
  - ✓ Βραβείο «Έρευνας και χρήσης φυσικών, πρωτοποριακών πρώτων υλών» από το Henry Ford Foundation
  - ✓ Βραβείο «Επιχείρηση και Περιβάλλον» του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών
  
- 1996**
  - ✓ Βραβείο «Διασφάλισης Ποιότητας» της Πρωτοβουλίας ADAPT της Ευρωπαϊκής Ένωσης
  - ✓ Βραβείο «Ποιότητας» από το Υπουργείο Ανάπτυξης
  - ✓ Πρώτη στρωματοποιία στην Ευρώπη με Πιστοποίηση κατά ISO 9001
  
- 1995**
  - ✓ Βραβείο «Μεθόδων παραγωγής και προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον» από το Υπουργείο Ανάπτυξης
  
- 1993**
  - ✓ Πιστοποίηση Eco Label για στρώματα

## **6.12 Καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα COCO-MAT**

Η επιχείρηση COCO-MAT είναι από τις πλέον καινοτόμες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό και το όνομά της φιγουράρει στους πίνακες μέτρησης της καινοτομικής δραστηριότητας ανάμεσα σε άλλες επιχειρήσεις πρότυπα. Όπως

έχουμε ήδη αναφέρει στο κεφάλαιο: 4, η συγκεντρωτικά καινοτόμος ικανότητα ενός έθνους προέρχεται από τη συλλογική ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεών του, συνεπώς, η COCO-MAT φροντίζει εκτός από το να θέτει το πήχη ψηλά για τις άλλες επιχειρήσεις, να «ανεβάζει» την καινοτομία της Ελλάδας.

Από την πρώτη στιγμή της παρουσίας της στην Ελληνική, αλλά και διεθνή αγορά, η COCO-MAT θέλησε να παρουσιάσει κάτι διαφορετικό απ' ό,τι προσέφεραν άλλες επιχειρήσεις στο χώρο των στρωμάτων, επίπλων και λευκών ειδών. Συγκεκριμένα, ήθελε προϊόντα που έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον που ζούμε, δηλαδή με το σπίτι και την εργασία μας, αλλά και με χώρους όπου φιλοξενούνται περισσότεροι άνθρωποι όπως το ξενοδοχείο, να κατασκευάζονται αποκλειστικά με φυσικές πρώτες ύλες, όπως το φυσικό καουτσούκ, ο ελαστικός κοκοφοίνικας, το βαμβάκι, το μαλλί και άλλα υλικά της φύσης. Αυτή η φιλοσοφία της επιχείρησης, στην οποία φροντίζει να μένει πιστή ακόμη και σήμερα, αποτέλεσε και αποτελεί τη καινοτομία της, η οποία με τη σειρά της αποτελεί και το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να εισάγει στην αγορά νέα, καινοτόμα (innovative) προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές της, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Έτσι λοιπόν και στην περίπτωση της COCO-MAT η καινοτομία της, προσδίδει μεγαλύτερη αξία στο καταναλωτικό κοινό και αποτελεί ο λόγος που την ξεχωρίζει και την επιλέγει από τις υπόλοιπες στρωματοποιίες του κλάδου. Η **καινοτομία** της COCO-MAT έγκειται στη χρήση αποκλειστικά φυτικών πρώτων υλών στην παραγωγή των προϊόντων της. Την περίοδο που δημιουργήθηκε η επιχείρηση υπήρχε κενό στην αγορά, διότι δεν υπήρχε άλλη επιχείρηση στρωματοποιίας που να χρησιμοποιεί αποκλειστικά φυσικά υλικά, όμως δεν ήταν αυτό που επέβαλλε να στραφεί η επιχείρηση προς αυτή τη μεριά. Η απόφαση να στραφεί η επιχείρηση σε αυτή την κατεύθυνση ήταν θέμα κουλτούρας και φιλοσοφίας των ιδρυτών της, οι οποίοι μένουν πιστοί στις αξίες και στα πιστεύω τους μέχρι και σήμερα και αυτό διατηρεί την «συνταγή επιτυχίας» τους.

Μία ακόμη καινοτομία της επιχείρησης αποτελεί το περιμετρικό φερμουάρ στα στρώματά της<sup>331</sup>. Χάρη σε αυτή τη καινοτομία διασφαλίζεται η διαφάνεια των στρωμάτων, αφού πλέον μπορεί ο καταναλωτής να ελέγχει τι υπάρχει στο στρώμα του και επιπρόσθετα παρέχει δυνατότητα καθαριότητας αφού μπορεί να αφαιρεθεί και να καθαριστεί. Η εμφάνιση του περιμετρικού φερμουάρ που πραγματοποίησε πρώτη η COCO-MAT είναι μία πρωτοπορία για το κλάδο της στρωματοποιίας και ένας ακόμη

---

<sup>331</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=GdCVoujfWAM>



λόγος επιλογής της εν λόγω επιχείρησης και διάκρισής της από τις υπόλοιπες. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η COCO-MAT ως ιδεολογία θεωρεί ότι η κατοχύρωση μίας καινοτομίας αποτελεί αμυντική πολιτική και συνεπάγεται εφησυχασμός και αδράνεια, για το λόγο αυτό το μόνο κατοχυρωμένο στοιχείο της επιχείρησης είναι το λογότυπό της<sup>332</sup>.

Όπως λοιπόν αναφέρθηκε και παραπάνω, το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της επιχείρησης έγκειται στη χρήση αποκλειστικά φυσικών πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων και στο περιμετρικό φερμουάρ που πρώτη λάνσαρε η COCO-MAT και χρησιμοποιεί στα στρώματά της. Αν εστιάσουμε όμως ακόμη περισσότερο στην επιχείρηση, μπορούμε να διακρίνουμε ακόμη ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δίνει επιπρόσθετη αξία στους καταναλωτές της, το οποίο είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση και η φιλοξενία. Συγκεκριμένα, όταν επισκεφτεί ο καταναλωτής ένα κατάστημα της COCO-MAT, οι εργαζόμενοι θα του προσφέρουν χυμό, θα προσπαθήσουν με κάθε δυνατό τρόπο να τον εξυπηρετήσουν και να λύσουν τυχόν απορίες και θα τον κάνουν να νιώσει σίγουρος και ασφαλής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μετά την πώληση που προσφέρει η επιχείρηση.

Εύλογα όμως μπορεί να αναρωτηθεί κανείς γιατί τα στοιχεία αυτά αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της COCO-MAT, καθώς μπορεί να τα παρέχει και μία ανταγωνιστική επιχείρηση. Η απάντηση έγκειται στο γεγονός ότι η COCO-MAT, έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο, τον καταναλωτή, με έναν διαφορετικό τρόπο από τις άλλες επιχειρήσεις, καθώς δεν εστιάζει μόνο στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών της παρέχοντας τα ποιοτικά της στρώματα και συμπληρώματα ύπνου που διαθέτει, αλλά προσπαθώντας να τους μυήσει σε έναν υγιεινό τρόπο ζωής, στην άσκηση και γενικότερα σε μία καλύτερη ποιότητα ζωής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι κατά την είσοδό μας σε ένα κατάστημα COCO-MAT θα αντικρίσουμε τα ξύλινο ποδήλατο της COCO-MAT, το οποίο όπως όλοι γνωρίζουμε δεν συγκαταλέγεται στη προϊόντική της γκάμα ύπνου, αλλά αντιπροσωπεύει όλα αυτά που η επιχείρηση επιθυμεί να προβάλλει.

Αδιαμφισβήτητα λοιπόν η επιχείρηση δεν επαναπαύεται στα οφέλη που τις προσφέρουν τα μοναδικά της προϊόντα, αλλά βρίσκεται σε μία διαρκή αναζήτηση νέων τρόπων και μεθόδων που θα τη βοηθήσουν να περάσει το μήνυμα που επιθυμεί στους καταναλωτές της και δεν είναι άλλο από το να έρθουν κοντά στο φυσικό τρόπο ζωής.

---

<sup>332</sup> «Ο ρόλος της ποιότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM», Μάνασης Ευστάθιος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2007

Εδώ έγκειται και η **διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος** της COCO-MAT. Η επιχείρηση δεν επικεντρώνεται μόνο στο προϊόν, αλλά προσπαθεί να περάσει ένα διαφορετικό τρόπο ζωής, lifestyle. Στην επίτευξη του σκοπού αυτού οδηγούν, μεταξύ άλλων και οι διάφορες εκδηλώσεις, τα events και οι δραστηριότητες της επιχείρησης.

Συνδυάζοντας λοιπόν τα παραπάνω κεφάλαια της εν λόγω μελέτης, διαπιστώνουμε ότι η COCO-MAT παρουσιάζει παραπάνω από έναν τύπο καινοτομίας, οι οποίοι οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η COCO-MAT εμφανίζει τους εξής τύπους καινοτομίας:

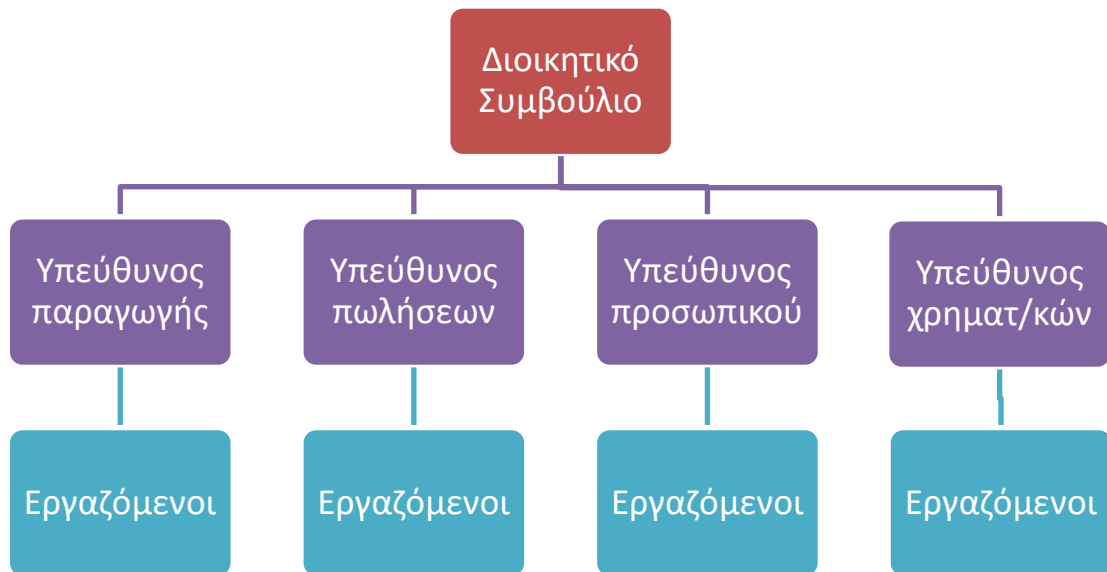
- ↪ **Καινοτομία προϊόντος:** τα χειροποίητα, κατά παραγγελία προϊόντα της επιχείρησης αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες αποτέλεσαν ένα προϊόν νέο, σημαντικό ανώτερο σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προδιαγραφές ή τις προβλεπόμενες χρήσεις.
- ↪ **Καινοτομία marketing:** το περιμετρικό φερμουάρ το οποίο πρώτο λάνσαρε στην αγορά η επιχείρηση αποτέλεσε μία πρωτοπορία για την αγορά. Επιπλέον, καινοτομία αποτελεί και η συσκευασία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, με τις υφασμάτινες, αδιάβροχες θήκες των στρωμάτων και τα χάρτινα ή ξύλινα κουτιά των επίπλων. Ακόμη, οι διάφορες ενέργειες που πραγματοποιεί η επιχείρηση για να προωθήσει τα προϊόντα της, όπως διάφορες εκδηλώσεις στις εγκαταστάσεις της, διαγωνισμούς με ποδήλατα και άλλα πρωτότυπα events, αποτελούν καινοτομία
- ↪ **Καινοτομία management:** το σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας TQM της επιχείρησης, το οποίο φροντίζει για την ποιότητα των προϊόντων της αποτελεί καινοτομία.

## 6.13 Η Coco mat στο σύνολο

### 6.13.1 Οργανόγραμμα COCO-MAT

Η δομή της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης, αποτυπώνονται γραφικά με το οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή που χαρακτηρίζει την COCO-MAT είναι η δομή κατά τμήματα

(divisional structure). Στο οργανόγραμμα της επιχείρησης συναντάμε 3 επίπεδα, το διοικητικό συμβούλιο, τους υπεύθυνους τμημάτων και τους εργαζόμενους.



**Διάγραμμα 6.1 :** Οργανόγραμμα COCO-MAT

### 6.13.2 Κουλτούρα COCO-MAT

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, προσδοκιών και αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Η κουλτούρα της COCO-MAT βασίζεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που έχει να κάνει με την ποιότητα ζωής. Η κουλτούρα της COCO-MAT περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης που είναι η ποιότητα του προϊόντος.

### 6.13.3 Βασική αγορά

Η Coco mat έχει ως βασική αγορά, target group μία μέση και ανώτερη κοινωνικοοικονομική τάξη, κυρίως ζευγάρια ηλικίας 30 – 50 ετών, χωρίς φυσικά αυτό να είναι περιοριστικό. Οι καταναλωτές της είναι άνθρωποι από όλες τις ηλικιακές

ομάδες και όλα τα κοινωνικά στρώματα. Η επιχείρηση απευθύνεται σε άτομα ευαισθητοποιημένα ως προς το περιβάλλον και τη κοινωνία, που εστιάζουν στη ποιότητα και το life style.

#### **6.13.4 Όραμα**

Το όραμα των ιδρυτών της COCO-MAT είναι η κατάκτηση της κορυφής σε παγκόσμιο επίπεδο στην αγορά φυσικών προϊόντων ύπνου και η συμβολή στη διάδοση της αειφόρου φιλοσοφίας, γεγονός που επιτυγχάνεται με τη βιωσιμότητα και τη παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους, ανεξάρτητα από την εθνικότητα, το χρώμα και τη θρησκεία.

#### **6.13.5 Αποστολή**

Η αποστολή της COCO-MAT είναι “Η παραγωγή και διάθεση στρωμάτων και λοιπών προϊόντων ύπνου, δια χειρός και κατά παραγγελία, αποκλειστικά από φυσικά υλικά στην Ελλάδα και το εξωτερικό με στόχο την ανάπτυξη ενός ισορροπημένου και φυσικού τρόπου ζωής. Κύριο μέλημά της είναι η προώθηση της αειφόρου φιλοσοφίας και η διαμόρφωση καταναλωτικής συμπεριφοράς σύμφωνα με την αειφόρο παιδεία. Πιστή λάτρης της Ελληνικής φύσης, με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον, επικοινωνεί μέσω των προϊόντων της, τη γνώση των αγνών προϊόντων της φύσης.”

Μελετώντας την παραπάνω δήλωση αποστολής, μπορούμε αυτόματα να κατανοήσουμε σε ποια επιχείρηση ανήκει καθώς από την αποκρυπτογράφηση των τριών βασικών στοιχείων που αναφέρονται, κατανοούμε ότι περιγράφουν την COCO-MAT. Η αναφορά στην βασική αγορά, στη συνεισφορά και τη διάκριση δεν αφήνουν περιθώρια παραπλάνησης και ενδοιασμού ότι η υπό ανάλυση επιχείρηση είναι η COCO-MAT.

### 6.13.6 Στόχοι

Η COCO-MAT έχοντας επικοινωνήσει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη την αποστολή και το όραμά της, καλεί το προσωπικό της να συμβάλει στην επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- Συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων, φυσικών, αποτελεσματικών και καινοτόμων που καλύπτουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.
- Συνεχής διεύρυνση και ενίσχυση της θέσης της εταιρείας στον κόσμο
- Πρόληψη της ρύπανσης και διαρκής μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της εταιρείας

Συγκεντρωτικά οι στόχοι της επιχείρησης είναι η συνεχής βελτίωση σε θέματα ποιότητας, διαχείριση προσωπικού, προστασία του περιβάλλοντος, μεθόδων παραγωγής, συμβολής σε κοινωνικά θέματα.

### 6.13.7 Πολιτικές

Η πολιτική της COCO-MAT βασίζεται στην αειφόρο ανάπτυξη και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- ✧ Υψηλή ποιότητα προϊόντων αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες
- ✧ Ικανοποιημένοι πελάτες - εστίαση στον πελάτη
- ✧ Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι – εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό
- ✧ Κοινωνική συνεισφορά

Πρέπει να σημειωθεί ότι και οι τέσσερις άξονες έχουν την ίδια βαρύτητα για την επιχείρηση, η οποία εστιάζει σε κάθε έναν και προσπαθεί, με μία σειρά από ενέργειες που θα αναλυθούν στη συνέχεια, να τους επιτύχει. Αφού λοιπόν αναλυθούν οι ενέργειες που μόλις αναφέραμε, θα γίνει κατανοητό πως η εφαρμογή της παραπάνω

πολιτικής επέφερε σημαντικά βραβεία και διακρίσεις στην επιχείρηση, η οποία επέδειξε θετικότητα αποτελέσματα σε θέματα ποιότητας, διαχείρισης προσωπικού, προστασίας του περιβάλλοντος, μεθόδων παραγωγής και συμβολής σε κοινωνικά θέματα.

## **6.14 Δύναμη – Σημείο υπεροχής – Διακριτή υπεροχή**

Από τα πλέον σημαντικά στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει μία επιχείρηση είναι ποια είναι η δύναμη, το σημείο υπεροχής και η διακριτή υπεροχή της, μόνο τότε θα μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Έτσι λοιπόν, στο σημείο αυτό θα αναλυθούν τα παραπάνω στοιχεία για την COCO-MAT. Το σημείο υπεροχής είναι αυτό που προσδίδει στην επιχείρηση *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* αν το εκμεταλλευτεί, ενώ η διακριτή υπεροχή προσδίδει στην επιχείρηση *ανταγωνιστικό διατηρήσιμο πλεονέκτημα* αν την εκμεταλλευτεί.

### **6.14.1 Δύναμη**

Μια δύναμη είναι μία εσωτερική ικανότητα, ενέργεια που μια επιχείρηση εκτελεί πολύ καλά, είναι δηλαδή τα υψηλής αξίας επίδοσης σημεία της επιχείρησης. Όταν αναφερόμαστε σε μία δύναμη της επιχείρησης, δεν έχει την έννοια της σύγκρισης. Η COCO-MAT επενδύει συστηματικά στην έρευνα, στο σχεδιασμό και την καινοτομία των προϊόντων της. Συγκεκριμένα, η δύναμη της COCO-MAT είναι τα ίδια τα προϊόντα της (φυσικά προϊόντα) και το ισχυρό κοινωνικό της προφίλ.

### **6.14.2 Σημείο Υπεροχής**

Σημείο υπεροχής είναι κάτι που έχει μία επιχείρηση και υπερέχει έναντι κάποιας άλλης, δηλαδή συγκρίνεις μία δύναμη που έχει η επιχείρησή σου, με μία του ανταγωνιστή σου και διαπιστώνεις ότι υπερέχεις. Ένα σημείο υπεροχής είναι μια ικανότητα της επιχείρησης που είναι σημαντική για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα, και την

κερδοφορία της επιχείρησης. Η COCO-MAT λοιπόν, έχει καταφέρει μέσα από έναν άριστο συνδυασμό παραγόντων, όπως φυσικές πρώτες ύλες, οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό, όσο και από την Ελλάδα, ισχυρό τμήμα R&D, τεχνολογικές ικανότητες και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αντιλαμβανόμενης αξίας για τους πελάτες της. Η COCO-MAT λοιπόν παράγει προϊόντα χειροποίητα και κατά παραγγελία, αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες, η παραγωγή των οποίων γίνεται με μεθόδους μη επιβλαβής για το περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποτελεί και το σημείο υπεροχής της έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπρόσθετο στοιχείο που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εμφάνιση περιμετρικού φερμουάρ στα στρώματα της COCO-MAT.

### **6.14.3 Διακριτή Υπεροχή**

Διακριτή υπεροχή είναι μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι η COCO-MAT μέσω των διαφοροποιημένων της προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει έχει καταφέρει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως αυτό που κάνει τα διαφοροποιημένα της προϊόντα να είναι διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η οικολογική διάσταση της εταιρείας και η εστίαση στον καταναλωτή προωθώντας έναν διαφορετικό τρόπο ζωής, lifestyle.

Το εργοστάσιο της επιχείρησης, η συσκευασία των προϊόντων, τα διάφορα events και εκδηλώσεις, οι ενέργειες της COCO-MAT για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος αλλά και η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη με γνώμονα τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, είναι κάποια από τα στοιχεία που μαρτυρούν ότι η COCO-MAT μέσω όλων των δραστηριοτήτων της καταφέρνει τα συνδυάσει την αειφόρο ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα.

### **6.15 Ανάλυση S.W.O.T.**

Τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από το εξωτερικό (μίκρο και μακρο) περιβάλλον, αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της COCO-MAT, γνωστή και ως

ανάλυση S.W.O.T. (κεφάλαιο: 3). Η εν λόγω ανάλυση θα δώσει τη δυνατότητα διαμόρφωσης κατάλληλης στρατηγικής για να επιτύχει η επιχείρηση τους σκοπούς της, αφού μέσα από τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats), αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses), μπορεί η επιχείρηση να θέσει σε εφαρμογή τα κατάλληλα μέτρα για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών, καθώς επίσης να πραγματοποιήσει ενέργειες ώστε να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Από την ανάλυση λοιπόν του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της COCO-MAT προκύπτουν τα εξής:

### **Δυνάμεις (Strengths):**

Μία από τις βασικές δυνάμεις της COCO-MAT είναι το ισχυρό brand name της επιχείρησης. Η μεγαλύτερη μερίδα του καταναλωτικού κοινού, ακόμη και αν δεν έχει αγοράσει ποτέ κάποιο προϊόν της επιχείρησης, την γνωρίζει και το όνομά της του είναι οικείο. Η αναγνωρισιμότητα λοιπόν της COCO-MAT είναι πάρα πολύ υψηλή, γεγονός πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση. Τη σημαντικότητα της αναγνωρισιμότητας ενός brand αποδεικνύουν και τα τεράστια χρηματικά ποσά που δαπανούν οι επιχειρήσεις στη διαφήμιση και στις διάφορες εκδηλώσεις και events που διοργανώνουν.

Η πλέον βασική δύναμη της επιχείρησης, με την οποία έχει πλήρως ταυτιστεί είναι η ποιότητα των προϊόντων της, που προέρχονται αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες. Γενικότερα, η ίδια η φιλοσοφία της επιχείρησης αποτελεί δύναμή της καθώς εστίαζε και εστιάζει σε έναν φυσικό τρόπο ζωής, άσκησης και αειφόρου παιδείας. Επιπλέον, η τεχνογνωσία και η διαρκής αναζήτηση βελτίωσης και εξέλιξης αποτελούν δυνάμεις της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρωτοπορία της επιχείρησης με το περιμετρικό φερμουάρ στα στρώματά της. σύμφωνα με τον ιδρυτή της επιχείρησης, Παύλο Ευμορφίδη, *«κίνηση ματ αποδείχθηκε η απόφαση να υπάρχουν φερμουάρ σε όλα τα προϊόντα της εταιρείας, θέλαμε ο καθένας να μπορεί να βλέπει τι αγοράζει και να εκτιμήσει ο ίδιος αν αξίζει τα χρήματα που του ζητάμε. Οσο κι αν ακούγεται τρελό, στον χώρο μας το φερμουάρ αποτελεί το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα προϊόν. Μπορώ να πω ότι αποτέλεσε βασικό "κλειδί" για την ανάπτυξη των πωλήσεων εντός και εκτός Ελλάδας»*<sup>333</sup>.

Δύναμη της COCO-MAT είναι επίσης και η τεράστια ποικιλία προϊόντων της επιχείρησης, καθώς μέσα από την τεράστια γκάμα που διαθέτει μπορεί να καλύψει πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών της. Ακόμη, το γεγονός ότι τα προϊόντα της

<sup>333</sup> <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=81870>



επιχείρησης είναι χειροποίητα και η παραγωγή τους είναι με φιλικά προς το περιβάλλον μέσα, προσδίδει μία επιπλέον δύναμη στην επιχείρηση. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η δυνατότητα δοκιμής που παρέχει η επιχείρηση στους καταναλωτές της, οι οποίοι μπορούν να επισκεφτούν τα καταστήματα της επιχείρησης και να δοκιμάσουν στην πράξη τα στρώματά της. Τέλος, η επιχείρηση διαθέτει πολύ σημαντικές υπηρεσίες μετά την πώληση, όπως είναι η εγγύηση των στρωμάτων, η οποία σε αρκετά στρώματα μπορεί να διαρκεί μέχρι και 25 χρόνια, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ασφάλεια των καταναλωτών της.

Φυσικά, από την αναφορά των δυνάμεων δεν θα μπορούσε να λείπει και τα τεράστια κανάλια διανομής της επιχείρησης, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Η COCO-MAT φροντίζει να παρέχει τα προϊόντα της σε όσο το δυνατόν περισσότερο πληθυσμό. Με την ύπαρξη περισσότερων καταστημάτων, η COCO-MAT προσπαθεί να βρίσκεται όσο πιο κοντά γίνεται στον καταναλωτή και για αυτό το λόγο ο αριθμός των καταστημάτων της αυξάνεται με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Σε αντίθεση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της, έχει επιτύχει το δύσκολο έργο της επιτυχής εμφάνισής της στο εξωτερικό και μάλιστα σε πολύ δύσκολες αγορές.

Μία επιπρόσθετη δύναμη της επιχείρησης αποτελεί και το ανθρώπινο δυναμικό της. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η COCO-MAT δίνει τεράστια έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της και αυτό αποδεικνύουν τα βραβεία που έχει συλλέξει στη διάρκεια της λειτουργίας της για το σκοπό αυτό. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ενεργό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης, συμμετέχουν και βελτιώνουν τη διαδικασία παραγωγής και εφαρμόζουν στη πράξη τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης αποτελεί επίσης δύναμη, καθώς το κοινωνικό έργο που παράγει η COCO-MAT είναι ευρέως γνωστό και αποτελεί κίνητρο για τους καταναλωτές που είναι ευαισθητοποιημένοι σε περιβαλλοντολογικά θέματα. Η επιχείρηση εστιάζει πολύ σε αυτή τη κατεύθυνση και διαρκώς ενημερώνεται και εξελίσσεται.

Πολύ σημαντική δύναμη της επιχείρησης αποτελεί η πρόσφατη συνεργασία της με τον όμιλο Libra. Ο ιδιωτικός όμιλος Libra Group που ανήκει στην οικογένεια Λογοθέτη, εξαγόρασε το 50% της COCO-MAT το 2014. Βασικός συνεργάτης του ομίλου Libra σε αυτή την επένδυση είναι ο ανεξάρτητος επενδυτικός όμιλος The Cycladic Group, ιδιοκτησίας του επιχειρηματία Δημήτρη Γουλανδρή και της οικογενείας του. Η εν λόγω συμμαχία μεταξύ ιδιωτικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει σχεδιαστεί, προκειμένου

να διευκολύνει την παγκόσμια επέκταση της COCO-MAT μέσω πρόσβασης στο εκτεταμένο δίκτυο του Ομίλου Libra, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τέλος, βασική δύναμη για την επιχείρηση αποτελεί η μηδενική επιβάρυνση από δάνεια και υποχρεώσεις και το γεγονός ότι τα καταστήματά της είναι ιδιόκτητα. Χαρακτηριστικά αναφέρετε η δήλωση του Παύλου Ευμορφίδη «Έχουμε μηδενικό δανεισμό, όλα μας τα καταστήματα είναι ιδιόκτητα και δεν υπάρχει βραβείο στην Ευρώπη για τον χώρο μας που δεν το έχουμε κατακτήσει».

### **Αδυναμίες (Weaknesses):**

Η κυριότερη ίσως αδυναμία της επιχείρησης, είναι οι σχετικά υψηλές τιμές της αναφορικά με τον γενικό μέσο όρο τιμών. Η COCO-MAT παρέχει προϊόντα με υψηλά ποιοτικά πρότυπα (standards), που αντέχουν στο χρόνο και είναι αυτό που αναφέρουμε ως «αξίζει τα χρήματα», όμως οι καταναλωτές στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που διανύει η χώρα, αναγκάζονται να περιορίζονται και να στρέφονται σε πιο οικονομικές λύσεις ακόμη και μειώνοντας τα ποιοτικά τους κριτήρια.

Αδυναμία της επιχείρησης θα μπορούσε επίσης να αναφερθεί και το γεγονός ότι το όνομα (brand) της επιχείρησης δεν προβάλλεται στη τηλεόραση. Αν και αυτό είναι μια συνειδητή επιλογή της COCO-MAT, καθότι η τηλεόραση απευθύνεται σε ένα μαζικό κοινό στο οποίο δεν στοχεύει η επιχείρηση, είναι ένα από τα πιο δημοφιλή μέσα και δίνει την ικανότητα προβολής σε μεγάλη κλίμακα.

Τέλος, η COCO-MAT όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω πραγματοποιεί διάφορους διαγωνισμούς και προσφορές στους καταναλωτές της, όμως ο αριθμός των εκπτώσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση είναι σχετικά μικρός. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποτελέσει αδυναμία της COCO-MAT, ειδικά στην εποχή που διανύουμε.

### **Ευκαιρίες (Opportunities):**

Μία από τις πιο βασικές ευκαιρίες αποτελεί η ολοένα και μεγαλύτερη στροφή των καταναλωτών σε έναν πιο φυσικό τρόπο ζωής. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι ευαισθητοποιούνται στις μέρες μας για την προστασία του περιβάλλοντος και φροντίζουν τα προϊόντα που αγοράζουν να είναι φιλικά προς αυτό. Επιπλέον στρέφονται σε ένα διαφορετικό τρόπο ζωής, lifestyle. Έτσι λοιπόν η COCO-MAT, η κατεξοχήν φιλική προς το περιβάλλον επιχείρηση αναγνωρίζει ως ευκαιρία αυτό το φαινόμενο.

Οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο επιφυλακτικοί και προσεκτικοί, θέτοντας αυστηρά κριτήρια στις προτιμήσεις τους (value for money). Το γεγονός αυτό βοήθησε και η ανάπτυξη στοιχειωδών περιορισμών που επέβαλλε η κυβέρνηση για την προστασία των καταναλωτών. Η παραπάνω πραγματικότητα αποτελεί ευκαιρία για την COCO-MAT, καθότι μπορεί να εξυπηρετήσει τις υψηλές απαιτήσεις των καταναλωτών με τα υψηλής ποιότητας προϊόντα της.

Ευκαιρία φυσικά αποτέλεσε το γεγονός ότι υπήρχε «κενό» στην αγορά, καθότι δεν υπήρχε άλλη στρωματοποιία που να παράγει προϊόντα αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες. Η COCO-MAT αν και ούτως ή άλλως θα στρεφόταν προς αυτή τη κατεύθυνση λόγω φιλοσοφίας, επωφελήθηκε από το γεγονός αυτό και ήταν η πρώτη που ανέπτυξε αυτή την αγορά.

Ένα ακόμη έντονο φαινόμενο στις μέρες μας είναι η άνοδος των ξενοδοχειακών μονάδων που εφαρμόζουν στρατηγική που είναι φιλική προς το περιβάλλον, γνωστά και ως «πράσινα ξενοδοχεία». Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την COCO-MAT, τόσο γιατί επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της εισήχθη σε αυτό το κλάδο, όσο και γιατί θα αποτελέσει πόλο έλξης πολλών ξενοδοχείων λόγω του οικολογικού της χαρακτήρα.

Η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων μέσω καταστημάτων franchise, αποτέλεσε ευκαιρία καθώς επίσης και η ελκυστική αγορά του εξωτερικού. Όπως έχουμε αναφέρει η εξαγωγική επίδοση του κλάδο της στρωματοποιίας είναι περιορισμένη. Όσο και αν ακούγεται περίεργο, το γεγονός αυτό αποτέλεσε ευκαιρία για την υπό μελέτη επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η COCO-MAT εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία αυτή και κατόρθωσε αυτό που οι άλλες στρωματοποιίες δεν μπόρεσαν. Ο τεράστιος αριθμός των καταστημάτων της σε χώρες του εξωτερικού και σε αρκετά δύσκολες αγορές αποτελούν θύλητρο πολλών ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Ευκαιρία επίσης αποτελεί το γεγονός ότι τα στρώματα είναι ένα βασικό προϊόν καθώς επίσης ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα για το εν λόγω προϊόν. Η έλλειψη υποκατάστατων προϊόντων είναι πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τις στρωματοποιίες καθώς το καταναλωτικό κοινό δεν έχει την επιλογή να στραφεί σε άλλα προϊόντα που καλύπτουν αυτή την ανάγκη και συνεπώς όλη η μερίδα του καταναλωτικού κοινού ανήκε σε αυτές.

Τέλος, ευκαιρία αποτελεί και η άνοδος των social media καθώς έδωσε τη δυνατότητα να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του brand σε σημαντικό βαθμό και η επικοινωνία με το αγοραστικό κοινό.

### **Απειλές (Treats):**

Η σημαντικότερη ίσως απειλή που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η οικονομική κρίση που τα τελευταία χρόνια μαστίζει τη χώρα μας. Η ύφεση έχει οδηγήσει τις εταιρείες στο να μειώσουν τους προϋπολογισμούς τους για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν. Αυτό συνεπάγεται ότι ο κλάδος οδηγείται και σε μια πτωτική πορεία. Λόγω της κρίσης έχει δημιουργηθεί και μια κυβερνητική αστάθεια. Παράλληλα με όλα αυτά, μια ακόμα απειλή που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της κρίσης είναι η φορολογική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα μας. Το νομοθετικό πλαίσιο που έχει να κάνει με τη φορολογία αλλάζει συνεχώς και οι μετατροπές του μόνο καλό δε μπορούν να κάνουν στον κλάδο, καθώς και ο τελικός χρήστης δυσανασχετεί με το γεγονός αυτό.

Πολύ σημαντική απειλή που έμμεσα επηρεάζει την επιχείρηση είναι η συρρίκνωση κλάδων παρεμφερή με τον υπό μελέτη κλάδο, λόγω της οικονομικής κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το «κλείσιμο» επιχειρήσεων που ανήκουν στο κλάδο της επιπλοποιίας. Επίσης το γεγονός ότι έχει μειωθεί η οικοδομική δραστηριότητα και η μείωση νέων κατοικιών.

Μία επιπλέον απειλή αποτελεί το γεγονός ότι η ζήτηση είναι ελαστική, καθώς επηρεάζεται από το διαθέσιμο εισόδημα, ή τις μειώσεις στα budgets των ξενοδοχείων. Ακόμη το γεγονός ότι ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι μεγάλος ή ακόμη η αγορά του μπορεί να αναβάλλεται, αποτελεί σημαντική απειλή.

Όσον αφορά τα στρώματα, αν και πρόσφατα αναπτύχθηκε ένας νόμος σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητάς τους, υπάρχει ακόμη μεγάλη έλλειψη θεσμικού πλαισίου γύρω από το συγκεκριμένο προϊόν. Το γεγονός αυτό αποτελεί μεγάλη απειλή για την COCO- MAT καθώς είναι σύνηθες το φαινόμενο εμφάνισης στρωμάτων κατώτερης ποιότητας παρέχοντας χαμηλότερη τιμή.

Στη συνέχεια παρατίθεται συνοπτικός πίνακας της ανάλυσης S.W.O.T. (πίνακας 6.1), όπου καταγράφονται όλα τα παραπάνω στοιχεία.

**Πίνακας 6.1 :** SWOT Ανάλυση για την Coco-Mat



### 6.16 Στρατηγικές κινήσεις COCO-MAT

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τόσο οι επιχειρησιακές, όσο και οι επιχειρηματικές στρατηγικές που έχει αναπτύξει καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας της η επιχείρηση

COCO-MAT, καθώς και τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα αυτών. Ακόμη, αφού μελετήσουμε προσεκτικά το αντίκτυπο κάθε μίας από τις παραπάνω στρατηγικές, ακολουθεί η προτεινόμενη στρατηγική που συνίσταται για την εν λόγω επιχείρηση.

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική καλείται να δώσει απάντηση σε ερωτήματα όπως σε ποιες επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, καθώς και πως τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες. Όπως έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο 3 της παρούσας μελέτης, διακρίνεται σε στρατηγικές ανάπτυξης (συγκέντρωση, οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, διαποίκιση), στρατηγικές σταθερότητας (παύση ή συνέχιση με προσοχή, καμία αλλαγή) και στρατηγικές περισυλλογής (αναστροφή, αιχμάλωτη επιχείρηση, αποεπένδυση, ρευστοποίηση, χρεοκοπία). Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική καλείται να δώσει απάντηση στο ερώτημα πως θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες έχουν επιλεγεί από την επιχειρησιακή στρατηγική που μόλις αναλύθηκε, και στοχεύει στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για το λόγο αυτό διακρίνεται επιμέρους στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

### **6.16.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές COCO-MAT**

Η COCO-MAT μέσα στα 27 χρόνια λειτουργίας της κλήθηκε να αποφασίσει ποια πορεία θα ακολουθήσει, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει, αποφάσεις καθοριστικές για την λειτουργία της. Στο σημείο αυτό λοιπόν θα γίνει αναφορά στις επιχειρησιακές στρατηγικές (corporate strategy) της COCO-MAT προκειμένου να διασαφηνιστεί σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επεκτάθηκε ο οργανισμός, καθώς και πως οι δραστηριότητες αυτές δομήθηκαν και διαχειρίστηκαν.

Μελετώντας την ιστορία της COCO-MAT, από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της μέχρι και σήμερα, διαπιστώνουμε ότι η στρατηγική που κυρίως εφαρμόζει είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Όπως είναι γνωστό, στρατηγική ανάπτυξης έχουμε είτε με ολοκλήρωση (εσωτερική – εξωτερική) οριζόντια ή κάθετη, είτε με διαποίκιση (εσωτερική – εξωτερική) συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη. Η COCO-MAT έχει σημειώσει στο βιογραφικό της πολλές στρατηγικές ανάπτυξης με διάφορους από τους παραπάνω τρόπους.

Η COCO-MAT αρχικά δραστηριοποιήθηκε στην κατασκευή στρωμάτων αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες. Η διαρκής αναζήτηση των ανθρώπων της επιχείρησης είχε ως άμεσο αποτέλεσμα την παραγωγή άλλων ειδών, όπως έπιπλα, λευκά είδη, παπλώματα και άλλα προϊόντα ύπνου. Η επέκταση της επιχείρησης σε νέες προϊόντικές γραμμές και η εισαγωγή της σε νέους κλάδους, αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, με τη διεύρυνση της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων της η επιχείρηση πραγματοποίησε στρατηγική ανάπτυξης με εσωτερική συσχετισμένη διαποίκιση. Η διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων είναι στρατηγική ανάπτυξης, αφού η επιχείρηση διευρύνει το πελατολόγιό της καθώς μπορεί πλέον να καλύψει επιπρόσθετες ανάγκες που πριν δεν μπορούσε, εσωτερική γιατί επεκτάθηκε εσωτερικώς χωρίς να εξαγοράσει κάποια άλλη επιχείρηση και συσχετισμένη διαποίκιση αφού εισήχθη σε νέους κλάδους όπως επιπλοποιίας που όμως είναι σχετικός με αυτόν της στρωματοποιίας.

Η επιχείρηση πιστή στη φιλοσοφία της, συνεχίζει να αναζητά νέα προϊόντα πραγματοποιώντας επιπλέον στρατηγικές ανάπτυξης. Το 1994 λοιπόν η επιχείρηση σημείωσε ακόμη μία στρατηγική ανάπτυξης με την κατασκευή του πρώτου κρεβατοστρώματος Ergo Nature. Το παραπάνω εγχείρημα αποτέλεσε στρατηγική ανάπτυξης με εσωτερική οριζόντια ολοκλήρωση, καθώς η επιχείρηση επαύξησε το προϊόν της, χωρίς να αλλάξει κλάδο.

Η COCO-MAT δεν εστίασε το ενδιαφέρον της μόνο στην επαύξηση της προϊόντικής της γραμμής, αλλά και στην επέκταση των καταστημάτων της που κάλυπταν την εγχώρια αγορά. Το πρώτο κατάστημα COCO-MAT στην Αθήνα αποτελεί γεγονός το 1990. Συνέχεια αυτού ακολούθησαν πολλά ακόμη καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Το έτος 1996 η επιχείρηση μετρά το τέταρτο στη σειρά κατάστημά της στην Ελλάδα. Την επιτυχία της επιχείρησης αποδεικνύει ο γρήγορος ρυθμός εμφάνισης των καταστημάτων της. Το έτος 1997 η COCO-MAT εγκαινιάζει το δέκατο κατάστημά της στην Ελλάδα, μόλις έξι καταστήματα σε ένα έτος. Ο επεκτατικός ρυθμός αύξησης των καταστημάτων της επιχείρησης αποτελεί στρατηγική ανάπτυξης με εσωτερική οριζόντια ολοκλήρωση καθώς διεισδύει σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Στο στόχαστρο της COCO-MAT προστέθηκε, εκτός από το ενδιαφέρον για επέκταση στην εγχώρια αγορά και το μεγάλο στοίχημα της επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού. Το δύσκολο αυτό εγχείρημα της επιχείρησης έγινε πραγματικότητα το έτος 1997 όπου η επιχείρηση άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στο εξωτερικό. Η εξαγωγική πλέον πορεία της επιχείρησης δεν γνωρίζει «φρένο». Το επόμενο έτος, 1999 έχουμε το πρώτο κατάστημα COCO-MAT στην Κύπρο. Η είσοδος της επιχείρησης στο εξωτερικό

με τη δημιουργία καταστημάτων, αποτέλεσε στρατηγική ανάπτυξης με εσωτερική οριζόντια ολοκλήρωση. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, έχουμε οριζόντια στρατηγική ανάπτυξης αφού διεισδύουμε σε νέες γεωγραφικές περιοχές και εσωτερική γιατί τα καταστήματα της επιχείρησης είναι ιδιόκτητα ή franchise.

Σημαντικό έτος για την επιχείρηση αποτέλεσε το 2002 όπου η COCO-MAT απορρόφησε την εταιρεία Femi AB@EE. Το εγχείρημα αυτό της επιχείρησης είναι μία στρατηγική ανάπτυξης με εξωτερική οριζόντια ολοκλήρωση, καθώς η επιχείρηση εξαγόρασε μία άλλη επιχείρηση που βρισκόταν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης συνεχίζουν για την επιχείρηση, με κομβικό σημείο το έτος 2003 όπου πέρα από τα καταστήματα και τα προϊόντα, η επιχείρηση επεκτείνει τις εγκαταστάσεις παραγωγής της στην Κίνα και ιδρύει το πρώτο της κατάστημα. Το ίδιο έτος ανοίγει το 20<sup>ο</sup> κατάστημά της στην Ελλάδα και εισάγεται στην Ολλανδία ανοίγοντας το πρώτο κατάστημά της. Το 2004 ανοίγει ακόμη δύο καταστήματα στην Ολλανδία και το 2005 το δεύτερο κατάστημα στη Κίνα. Ακολουθούν η αγορά του Βελγίου το 2008 και της Γερμανίας το 2009. Πολύ σημαντικό για την επιχείρηση ήταν το έτος 2012 όπου επετεύχθη και το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στο Soho της Νέας Υόρκης. Οι παραπάνω ενέργειες αποτέλεσαν στρατηγικές ανάπτυξης με εσωτερική οριζόντια ολοκλήρωση.

Μία από τις πιο σημαντικές στιγμές της επιχείρησης αποτέλεσε η είσοδος της στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το έτος 2012 το πρώτο ξενοδοχείο COCO-MAT στην Ελλάδα αποτελεί γεγονός. Το COCO-MAT Hotel Nafsika είναι έτοιμο να υποδεχτεί τους επισκέπτες του με τη γνώριμη ζεστασιά της Ελληνικής φιλοξενίας, και τη διακριτική κομψότητα και αγαπημένη αισθητική COCO-MAT, προσφέροντας μια ξεχωριστή εμπειρία διαμονής. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην Κηφισιά και ανήκει στην κατηγορία boutique luxury hotels. Τα πάντα σχεδιάστηκαν από την αρχή για να υπηρετήσουν το κεντρικό concept που βασίζεται στην ελληνική φιλοξενία και κουλτούρα. Η επιχείρηση πραγματοποίησε με επιτυχία την είσοδό της στο νέο αυτό κλάδο και για ακόμη μία φορά το επιχειρηματικό της «ταλέντο» διέπρεψε. Το εγχείρημα αυτό της επιχείρησης αποτέλεσε στρατηγική ανάπτυξης συσχετισμένης διαποίκισης. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, πρόκειται για διαποίκιση καθώς έχουμε αλλαγή κλάδου και μάλιστα συσχετισμένη καθώς ο νέος κλάδος είναι σχετικός με τον υπάρχον.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια της πορείας της η COCO-MAT σημειώνει αρκετές φορές στρατηγική σταθερότητας. Όπως είναι γνωστό, οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής.



Χαρακτηριστικά, τέτοιου είδους στρατηγική εφαρμόζει η εταιρεία το χρονικό διάστημα πριν την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά ή πριν την είσοδό της σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Δηλαδή η COCO-MAT πραγματοποιεί στρατηγική σταθερότητας – συνέχιση με προσοχή, προσπαθώντας να διατηρηθεί σε μία κατάσταση μέχρι να προετοιμαστεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Ύστερα λοιπόν από την καταγραφή όλων αυτών των στρατηγικών τις οποίες πραγματοποίησε η COCO-MAT κατά την διάρκεια της πορείας της, συμπεραίνουμε πολύ εύλογα ότι το κύριο στοιχείο που διακρίνει την εταιρεία είναι η έντονη ανάγκη της για ανάπτυξη. Η ενδυνάμωση των εξαγωγών, η επέκταση σε νέα κανάλια διανομής αλλά και η παραγωγή πρότυπων προϊόντων συνθέτουν τη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας φυσικών στρωμάτων και λοιπών προϊόντων ύπνου, COCO-MAT.

#### **6.16.2 Θετικά και αρνητικά επιχειρησιακών στρατηγικών COCO-MAT**

Μελετώντας την ιστορία της COCO-MAT παρατηρήσαμε διάφορες στρατηγικές τις οποίες εφήρμοσε η επιχείρηση στη πορεία της. Όπως είναι αναμενόμενο η πραγματοποίηση των εν λόγω στρατηγικών επέφερε κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την COCO-MAT. Στην προσπάθεια λοιπόν να γίνει κατανοητό ποια στρατηγική επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση και τελικά η εφαρμογή της ήταν σωστή επιλογή, παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μίας ξεχωριστά.

Συγκεκριμένα, όπως έχει αναφερθεί εκτενέστερα παραπάνω, η COCO-MAT μένοντας πάντα πιστή στη φιλοσοφία της και στην ποιότητα των υλικών της, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην επέκταση της προϊόντικής της γραμμής, λανσάροντας στην αγορά συνεχώς νέα προϊόντα. Η επιχείρηση που αρχικά δραστηριοποιούνταν μόνο στην παραγωγή στρωμάτων, έφτασε να παράγει πλήθος προϊόντων από διαφορετικές κατηγορίες. Με την επέκταση των προϊόντων της ήταν η COCO-MAT κατόρθωσε μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα της μάρκας της καθώς επίσης και επέκταση σε νέο καταναλωτικό κοινό (καταναλωτές λευκών ειδών, επίπλων, κ.α.). Επίσης ως πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής αποτελεί και η διείσδυση σε νέες αγορές (ξενοδοχεία, επιπλοποιία). Θετικό ακόμη στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι με αυτή την στρατηγική κίνηση η COCO-MAT «κρατούσε» τον πελάτη στο κατάστημα, καλύπτοντας

επιπρόσθετες ανάγκες του, αφού πλέον είχε τη δυνατότητα να προμηθεύει το κρεβάτι και το υπόλοιπα προϊόντα ύπνου η ίδια. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η επιθυμητή αύξηση των πωλήσεών της. Βέβαια όπως κάθε απόφαση έχει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της, έτσι και στην περίπτωση της COCO-MAT δεν εκλείπουν τα αρνητικά. Για να μπορεί η επιχείρηση να δημιουργεί συνεχώς καινούργια προϊόντα, έπρεπε να επενδύσει πολλά χρήματα από την παραγωγή τους (εργατικό δυναμικό R&D) έως την προώθησή τους.

Παρότι η COCO-MAT εστίαζε την προσοχή της στην αύξηση της προϊόντικής της γκάμας, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της αποτελούσε η συνεχής επεκτατική γεωγραφική της πορεία. Η στρατηγική επέκτασης της COCO-MAT σε νέες γεωγραφικές περιοχές έδινε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διεισδύσει σε νέες αγορές και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα της μάρκας της. Επίσης το καταναλωτικό κοινό είχε μεγαλύτερη πρόσβαση στο προϊόν, αφού μπορούσε να το προμηθευτεί από περισσότερα σημεία. Με αυτό τον τρόπο η COCO-MAT σημείωσε περισσότερες πωλήσεις. Όπως όμως αναφέρθηκε και παραπάνω στην περίπτωση της στρατηγικής επέκτασης των προϊόντων, έτσι και στη στρατηγική επέκτασης σε νέες γεωγραφικές περιοχές έχουμε μεγαλύτερο κόστος.

Το τεράστιο βήμα της COCO-MAT να ιδρύσει τις δικές της πλέον ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις επέφερε αρκετά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ήρθε ακόμη πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή, ο οποίος πλέον έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει άμεσα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης μέσα από τη διανομή του σε ένα από τα ξενοδοχεία της. Επιπλέον, η αναγνωρισιμότητα του brand λαμβάνει τεράστια έκταση. Η δυνατότητα που παρείχαν τα ξενοδοχεία της επιχείρησης για άμεση εμπειρία ύπνου είναι τεράστιο προνόμιο για την επιχείρηση, καθώς άτομα που δεν είχαν σκοπό να προβούν σε αγορά στρώματος, έπειτα από τη διαμονή τους στα ξενοδοχεία της επιχείρησης, άλλαξαν άποψη. Φυσικά, το τεράστιο κόστος επένδυσης για να υλοποιηθεί αυτό το concept, συγκαταλέγεται στα αρνητικά αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής.

Αν και δεν συγκαταλέγεται στις επιχειρησιακές στρατηγικές της επιχείρησης, αναφέρουμε ότι η απόφαση της COCO-MAT να πουλήσει το 50% στον όμιλο Libra, είχε ως πλεονεκτήματα να ενισχύσει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της και να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης εταιρείας (φήμη – εκτεταμένο δίκτυο). Η συμμαχία των δύο επιχειρήσεων επέφερε επέκταση σε νέες περιοχές και κανάλια πωλήσεων, καθώς και την εκμετάλλευση αγορών που ήταν σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητες. Στα πλεονεκτήματα της συνεργασίας περιλαμβάνεται και

η γνώση της αγοράς, η παγκόσμια παρουσία και το εκτεταμένο δίκτυο επαφών στη βιομηχανία που διαθέτει ο όμιλος Libra, στοιχεία που συνέβαλλαν στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων της COCO-MAT. Τα μειονεκτήματα από αυτήν την εξαγορά ήταν ότι η COCO-MAT μείωσε τα περιθώρια κέρδους της και την πλήρη διαχείριση της διοίκησης.

### **6.16.3 Προτεινόμενη στρατηγική COCO-MAT**

Έπειτα από τη μελέτη των στρατηγικών που σημείωσε η COCO-MAT σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της, καθώς και τα αποτελέσματα που επέφερε η καθεμία, είναι εμφανές ότι η πλέον αποδοτική στρατηγική για την επιχείρηση και που τελικά τη χαρακτηρίζει, είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν έχει σημειώσει κάποια στρατηγική περισυλλογής, δεν μας δίνει τη δυνατότητα να μελετήσουμε ποιο θα ήταν το αντίκτυπο αυτής της στρατηγικής, αλλά το ότι δεν χρειάστηκε να πραγματοποιήσει μία τέτοια στρατηγική είναι μάλλον θετικό για την ίδια.

Η στρατηγική ανάπτυξης της COCO-MAT την οδήγησε να κατέχει σήμερα ηγετική θέση στην αγορά, αφήνοντας πίσω της σημαντικές εταιρείες του κλάδου. Η ενδυνάμωση των εξαγωγών, η επέκταση σε νέα κανάλια διανομής, η είσοδος στον ξενοδοχειακό κλάδο, αλλά και η παραγωγή πρότυπων προϊόντων συνθέτουν τη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας φυσικών στρωμάτων και λοιπών προϊόντων ύπνου COCO-MAT. Η επιτυχής πορεία και η συνεχιζόμενη αύξηση τόσο των πωλήσεων, όσο και των κερδών της, ακόμη και σε περιόδους κρίσης, μαρτυρούν ότι οι στρατηγικές ανάπτυξής της ήταν σωστή στρατηγική κίνηση. Η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης λοιπόν της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι μία ασυσχέτιστη διαποίκιση εσωτερική ή εξωτερική, όπως λόγω χάρη δημιουργία ή εξαγορά ενός brand με βιολογικά προϊόντα διατροφής.

Το εγχείρημα αυτό θα ήταν μία πολύ καλή επιχειρηματική κίνηση για την COCO-MAT και θα αποτελούσε μία άξια συνέχεια της πορείας της. Με αυτή την επιχειρηματική κίνηση, η COCO-MAT θα έμενε πιστή για ακόμη μία φορά στη φιλοσοφία της και στον υγιεινό τρόπο ζωής που προβάλλει, αφού τα εν λόγω προϊόντα θα ήταν οικολογικά και επομένως σύμφωνα με τις αρχές της. Επίσης, εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική θα μπορούσε να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ασυσχέτιστη διαποίκιση, όπως για παράδειγμα είναι η μεγαλύτερη ασφάλεια καθώς επιμερίζεται ο

κίνδυνος του χαρτοφυλακίου, ή η μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και το νέο καταναλωτικό κοινό που προσφέρει ο νέος κλάδος. Τέλος, την προώθηση των νέων προϊόντων θα εξασφάλιζαν τα τεράστια κανάλια διανομής της επιχείρησης τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, τα βιολογικά προϊόντα διατροφής COCO-MAT θα μπορούσε να προμηθευτεί το καταναλωτικό κοινό στα καταστήματα και τα ξενοδοχεία της επιχείρησης.

#### **6.16.4 Επιχειρηματική στρατηγική COCO-MAT**

Εφόσον λοιπόν η επιχείρηση αποφάσισε ποια θα είναι η επιχειρησιακή της στρατηγική, έπρεπε να διαμορφώσει αντίστοιχα την επιχειρηματική της στρατηγική που θα την οδηγούσε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) που ακολουθεί η COCO-MAT προκειμένου να μπορέσει να ανταγωνιστεί στον κλάδο και με τρόπο που να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης.

Μελετώντας κανείς την επιχείρηση COCO-MAT, θα υπέθετε πολύ εύλογα ότι ακολουθεί μία στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση καθώς εστιάζει σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (εξειδικευμένη αγορά), που είναι καταναλωτές ευαισθητοποιημένοι ως προς τη ποιότητα των προϊόντων. Όντως η επιχείρηση μπορεί αρχικά να εστίασε σε αυτή τη «μικρή» μερίδα του καταναλωτικού κοινού, όμως αργότερα και ειδικά με την είσοδο ολοένα και περισσότερων προϊόντων, το μικρό αυτό μερίδιο αγοράς διευρύνθηκε και έφτασε να αποτελεί το τεράστιο αριθμό καταναλωτών που μετρά σήμερα η επιχείρηση. Όπως γνωρίζουμε, μία επιχείρηση δεν αλλάζει επιχειρηματική στρατηγική καθώς είναι και πολύ δύσκολο και πολύ επικίνδυνο για την πορεία της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι πρόκειται για αλλαγή επιχειρηματικής στρατηγικής, αλλά για «εξέλιξη» του αγοραστικού κοινού. Ούτως ή άλλως η επιχείρηση παρέμεινε σταθερή και ως προς τη φιλοσοφία της και ως προς τη διαχείριση των προϊόντων της.

Η στρατηγική λοιπόν της COCO-MAT είναι η διαφοροποίηση (differentiation strategy) καθώς αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος, μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών, το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί και κυρίως να υποκατασταθεί. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται με την υπεροχή της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Η διαφοροποίηση της COCO-MAT έγκειται

στο γεγονός ότι προσφέρει χειροποίητα και κατά παραγγελία προϊόντα, όπου οι καταναλωτές μπορούν να διαμορφώσουν μόνοι τους, σύμφωνα με τις δικές τους προσωπικές ανάγκες. Όπως είναι λογικό, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης έχει ως άμεσο αποτέλεσμα υψηλότερες τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η COCO-MAT λοιπόν εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης καθώς προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν, το οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Όπως αναλύθηκε εκτενέστερα και παραπάνω, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της COCO-MAT είναι η καινοτομία που επέφερε η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες. Ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης της επιχείρησης είναι το περιμετρικό φερμουάρ που πρώτη εισήγαγε στην αγορά. Η επιχείρηση διαφοροποιείται ακόμη και ως προς τη συσκευασία (packaging) των προϊόντων της, με τη χρήση υφασμάτων θηκών για τα στρώματα και χάρτινων ή ξύλινων κουτιών για τα έπιπλα.

Η στρατηγική διαφοροποίησης αποδείχθηκε μία επιτυχής στρατηγική απόφαση της επιχείρησης καθώς οι καταναλωτές «αγκάλιασαν» το brand COCO-MAT και το ξεχώρισαν ανάμεσα στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Το καταναλωτικό κοινό της επιχείρησης αποτελείται κυρίως από άτομα ευαισθητοποιημένα ως προς τη φυσική ποιότητα των προϊόντων που χρησιμοποιούν, που αναγνωρίζουν το ρόλο της φύσης, με κοινωνική αντίληψη και ενδιαφέρον για καινοτόμα και πρωτοπόρα προϊόντα.

## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση:

**Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou**, “Corporate Social Responsibility in Greece: The COCO-MAT SA Case Study”, International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences 3.2 (2003): 456-463

### Ηλεκτρονικές πηγές:

<http://www.coco-mat.com/store-locator/>

<http://www.coco-mat.com/company/>

<https://www.youtube.com/watch?v=GdCVoujfWAM>

[http://www.euro2day.gr/ftcom\\_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html](http://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html)

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/779761/me-50-o-omilos-libra-ependuei-stin-coco-mat>

### Διπλωματικές εργασίες:

«Η αρχή της αειφορίας», Ζαρκαδά Αναστασία, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών Νομική σχολή Αθηνών, τμήμα Νομικό, Μάιος 2003 Αθήνα

«Ο ρόλος της ποιότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM», Μάνασης Ευστάθιος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2007

## Συνολική Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση (Βιβλία):

**Lowe, Robin, and Sue Marriott.** "Enterprise: entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization". 1<sup>st</sup> Edition Published by Elsevier Ltd (2006)

**Fayolle Alain,** "Handbook of research in entrepreneurship education: contextual perspectives", published by Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA (2010)

**Dollinger Marc J.,** "Entrepreneurship Strategies and Resources", 4<sup>th</sup> Edition, Marsh Publications Lombard, Illinois U.S.A. (2008)

**Bessant John, Tidd Joe,** "Innovation and entrepreneurship", 2<sup>nd</sup> Edition, Chichester, West Sussex, UK, Wiley, 2011

**Dana Leo Paul,** "World Encyclopedia of Entrepreneurship", Published by Edward Elgar, 2011

**Kuratko Donald F., Richard M. Hodgetts,** "Entrepreneurship: A contemporary approach", 3<sup>rd</sup> Edition, Dryden Press, 1995

**Bolton, Bill K., and John Thompson,** "Entrepreneurs: talent, temperament and opportunity", 3<sup>rd</sup> Edition, Routledge, 2013

**Schumpeter, Joseph Alois. ,** "The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle", Oxford University Press, 1961

**Porter, Michael E.** "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985." New York: FreePress (1992)

**Hitt Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson.** "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason (2009)

**Blair, John P.** "How local competition for economic activity affects national competitiveness." *Competitiveness Review: An International Business Journal* 14.1/2 (2004): 18-25

**Thomas L. Wheelen and J. David Hunger,** "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup> Edition, Pearson/ Prentice Hall, 2012

**Fred R. David,** "Strategic Management", 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, 1995

**Grant Robert M.,** "Contemporary Strategy Analysis", 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing 2005

**Hitt Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson,** "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 2<sup>nd</sup> Edition, Mineapolis 1997

**Porter, Michael E.** *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance.* Simon and Schuster, 2011 pages 34-41

**Gimbert, Xavier.** "Competitive Advantage and Strategy." *Think Strategically.* Palgrave Macmillan UK, 2011

**Fahey Liam,** "The Strategic Planning Management Reader", Prentice Hall 1991

**Trott Paul**, "Innovation Management and New Product Development", 4<sup>th</sup> Edition, Pearson education Prentice Hall 2008

**Melissa A. Schilling**, "Strategic Management of Technological Innovation", 4<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill Irwin 2013

**Bessant John and Tidd Joe**, "Innovation and Entrepreneurship", John Wiley & Sons, Ltd 2007

### **Ξενόγλωσση (Άρθρα):**

**Stevenson, Howard H, Jarillo, J.Carlos**, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, Vol. 11, 17-27 (1990)

**Gündoğdu, Mehmet Çağrı**. "Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective." Procedia-Social and Behavioral Sciences 41 (2012): 296-303

**Toma, Sorin-George, Ana-Maria Grigore, and Paul Marinescu**. "Economic development and entrepreneurship." Procedia Economics and Finance 8 (2014): 436-443

**Filion, Louis Jacques, and Léo-Paul Dana**. Defining the entrepreneur: complexity and multi-dimensional systems: some reflections. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2008

**Rosen Amy**, "Why we should teach entrepreneurship to disadvantaged students", Harvard business review September 2014

**Ismail, Verni Y., and Efendy Zain**. "The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs." Procedia-Social and Behavioral Sciences 169 (2015): 178-188

**Maritz, Alex**. "Entrepreneurial orientation in a franchise system." International Business and Economy Conference, Conference proceedings. 2005

**Osborne Shawn**, "Young people need to know entrepreneurship is hard", Harvard Business Review April 2015

**Uyar, Arzu Safak, and Nevin Deniz**. "The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management." Procedia-Social and Behavioral Sciences 58 (2012): 914-923

**Jaafar, Jimisiah, et al**. "Effect of Training towards Emotional Intelligence (EQ) and Entrepreneur Culture: An Analysis." Procedia Economics and Finance 31 (2015): 730-735

**Hastuti, Primajati Candra, et al**. "The Minang Entrepreneur Characteristic." Procedia-Social and Behavioral Sciences 211 (2015): 819-826

**Gedik, Şükrü, Mehmet Miman, and Mehmet Serdar Kesici**. "Characteristics and Attitudes of Entrepreneurs Towards Entrepreneurship." Procedia-Social and Behavioral Sciences 195 (2015): 1087-1096



- Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1288-1294
- Kruger, Mark P., and Bruce J. Hanson.** "A value-based paradigm for creating truly healthy organizations." *Journal of Organizational Change Management* 12.4 (1999): 302-317
- Katsikis, Ioannis N., and Lida P. Kyrgidou.** "Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (2009)
- Fuentelsaz Lucio, González Consuelo, Maicas Juan P., Montero Javier,** "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship", *BRQ Business Research Quarterly* 18.4 (2015): 246---258
- Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich.** "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of business venturing* 16.5 (2001): 495-527
- Parker, Simon C.** "Intrapreneurship or entrepreneurship?." *Journal of Business Venturing* 26.1 (2011): 19-34
- Antoncic, Bostjan.** "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study." *Industrial Management & Data Systems* 107.3 (2007): 309-325
- Baycan Levent, Tüzin, Enno Masurel, and Peter Nijkamp.** "Diversity in entrepreneurship: ethnic and female roles in urban economic life." *International journal of social economics* 30.11 (2003): 1131-1161
- Hobikoğlu, Elif Haykır, and Bahar Şanlı.** "Comparative Analysis in the Frame of Business Establishment Criteria and Entrepreneurship Education from the Viewpoint of Economy Policies Supported By Innovative Entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1156-1165
- Bruyat, Chirstian, and Pierre-André Julien.** "Defining the field of research in entrepreneurship." *Journal of business venturing* 16.2 (2001): 165-180
- Krueger, Norris F., Michael D. Reilly, and Alan L. Carsrud.** "Competing models of entrepreneurial intentions." *Journal of business venturing* 15.5 (2000): 411-432
- Moriano Juan A. Gorgievski Marjan, Laguna Mariola, Stephan Ute, Zarafshani Kiumars,** "A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention", *Journal of career development* (2011)
- Malekian, Faramarz, and Zhila Maleki** "A survey on relation between the amount of multiple intelligences (Gardner) and entrepreneurship sense among university students", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 51 ( 2012 ): 891 – 896
- McGowan, Pauric, et al.** "Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities." *Entrepreneurship & Regional Development* 24.1-2 (2012): 53-72
- Richman, T.** "The Evolution of the Professional Entrepreneur: The characteristics of the old-school and new-style company builders laid bare." *Inc.'s the State of Small Business Special Issue* (1997): 50-53
- Dacin, M. Tina, Peter A. Dacin, and Paul Tracey.** "Social entrepreneurship: A critique and future directions." *Organization science* 22.5 (2011): 1203-1213

- Dees, J. Gregory.** "The meaning of social entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001." (1998)
- Brooks, Arthur C.,** "Social Entrepreneurship: a modern approach to social venture creation", Pearson International edition, 2009
- Harding, Rebecca, and M. Cowling.** "GEM: Social entrepreneurship monitor." London: Global Entrepreneurship Monitor (2006)
- Mair, Johanna, and Ernesto Noboa.** "Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed." Social entrepreneurship. Palgrave Macmillan UK, 2006. 121-135
- Boschee, Jerr, and Jim McClurg.** "Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions." Retrieved October 9 (2003): 2008
- Martin, Roger L., and Sally Osberg.** "Social entrepreneurship: The case for definition." Stanford social innovation review 5.2 (2007): 28-39
- Peredo, Ana Maria, and Murdith McLean.** "Social entrepreneurship: A critical review of the concept." Journal of world business 41.1 (2006): 56-65
- Uslu, Yeter Demir, Yasemin Hancioğlu, and Erol Demir.** "Applicability to green entrepreneurship in Turkey: A situation analysis." Procedia-Social and Behavioral Sciences 195 (2015): 1238-1245
- Silajdžić, Irem, Sanda Midžić Kurtagić, and Branko Vučijak.** "Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina." Journal of Cleaner Production 88 (2015): 376-384
- Hamdouch, Abdelillah, and Marc-Hubert Depret.** "Green entrepreneurship networks and clusters: when the local requires the global." RSA Global Conference, Beijing. Vol. 148. 2012
- Lacroix Richard-Nicolas,** "Green Procurement and Entrepreneurship", Harokopeio University, 2008
- Kojo Oseifuah, Emmanuel.** "Financial literacy and youth entrepreneurship in South Africa." African journal of Economic and management studies 1.2 (2010): 164-182
- Steenekamp, A. G., S. P. Van der Merwe, and R. Athayde.** "An investigation into youth entrepreneurship in selected South African secondary schools: An exploratory study." Southern African Business Review 15.3 (2011): 46-75
- Chigunta, F. J.** "Youth entrepreneurship: Meeting the key policy challenges". Education Development Center, 2002
- Toole, Andrew A., and Dirk Czarnitzki.** "Biomedical academic entrepreneurship through the SBIR program." Journal of Economic Behavior & Organization 63.4 (2007): 716-738
- Shane, Scott Andrew.** Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation. Edward Elgar Publishing, 2004
- Powers, Joshua B., and Patricia P. McDougall.** "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship." Journal of Business Venturing 20.3 (2005): 291-311

- Franzoni, Chiara, and Francesco Lissoni.** "Academic entrepreneurship, patents and spin-offs: critical issues and lessons for Europe". Università commerciale Luigi Bocconi, 2006
- Hulsink, Willem, W. Stam, and T. Elfring.** "The locus of innovation in small and medium-sized firms: The importance of social capital and networking in innovative entrepreneurship." *Cases in Technological Entrepreneurship: Converting Ideas into Value*, Edward Elgar, Cheltenham (2009): 80-106
- Szabo, Zsuzsanna K., and Emilia Herman.** "Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU." *Procedia Economics and Finance* 3 (2012): 268-275
- Mayhew, Matthew J., et al.** "Exploring innovative entrepreneurship and its ties to higher educational experiences." *Research in Higher Education* 53.8 (2012): 831-859
- Sanditov, Bulat, and Bart Verspagen.** "Multilevel analysis of the determinants of innovative entrepreneurship across Europe." Paper presented at the Final DIME Conference. Vol. 6. 2011
- Dahlstrand, Åsa Lindholm, and Lois Stevenson.** "Innovative entrepreneurship policy: linking innovation and entrepreneurship in a European context." *Annals of Innovation & Entrepreneurship* 1.1 (2010)
- Spulber, Daniel F.** "Tacit knowledge with innovative entrepreneurship." *International Journal of Industrial Organization* 30.6 (2012): 641-653
- Önsel, Şule, et al.,** "A new perspective on the competitiveness of nations." *Socio-Economic Planning Sciences* 42.4 (2008): 221-246
- Stanickova, Michaela.** "Classifying the EU Competitiveness Factors Using Multivariate Statistical Methods." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 313-320
- Gardiner B., Martin R. and Tyler P.,** "Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions", *Regional Studies* (2004), 1037- 1059
- Garbarski, L.,** "Marketing Management for small and medium enterprise", 1999
- Flak, Olaf, and Grzegorz Głód.** "Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 608-631
- Balkyte, Audrone, and Manuela Tvaronavičiene.** "Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness"." *Journal of Business Economics and Management* 11.2 (2010): 341-365
- Aiginger, Karl, Susanne Bärenthaler-Sieber, and Johanna Vogel.** "Competitiveness under new perspectives." Manuscript. *Welfare, Wealth and Work—a New Growth Path for Europe* (2013)
- Voinescu, Razvan, and Cristian Moisoiu.** "Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU." *Procedia Economics and Finance* 22 (2015): 512-521
- Ogrean, Claudia.** "National competitiveness between concept and reality. Some insights for Romania." *Revista Economica* 49.1-2 (2010): 59-72

- Nevima, Jan.** "Application of econometric panel data model for regional competitiveness evaluation of selected EU 15 countries." *Journal of Competitiveness* 3.4 (2011)
- Ulman, Simona-Roxana.** "Corruption and national competitiveness in different stages of country development." *Procedia Economics and Finance* 6 (2013): 150-160
- Garelli, Stéphane.** "Competitiveness of nations: the fundamentals." *IMD World competitiveness yearbook* (2003): 702-713
- Krugman, Paul.** "Competitiveness: a dangerous obsession." *Foreign affairs*(1994): 28-44
- Dwyer Larry & C. Kim,** "Destination Competitiveness: A Model and Indicators", *Current Issues in Tourism* 2010
- Reinert, Erik S.** "Competitiveness and its predecessors—a 500-year cross-national perspective." *Structural change and economic dynamics* 6.1 (1995): 23-42
- Poveda-Bautista, Rocío, Doris C. Baptista, and Mónica García-Melón.** "Setting competitiveness indicators using BSC and ANP." *International Journal of Production Research* 50.17 (2012): 4738-4752
- Rolstadås, A.** "Enterprise modelling for competitive manufacturing." *Control Engineering Practice* 3.1 (1995): 43-50
- Stankiewicz, M. J.,** "Enterprise Competitiveness. Building the Enterprise Competitive Potential in Globalisation Conditions", 2002
- Thompson, Nicola, and Neil Ward.** "Rural areas and regional competitiveness." Report to Local Government Rural Network. Centre for Rural Economy Research (2005)
- Friedman, T. L.** "The world is flat: A brief history of the 21st century." New York: Farrar, Strauss and Giroux (2005)
- Smit, A. J.** "The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries." *Southern African Business Review* 14.1 (2010): 105-130
- Porter M. and Ketels C.** "UK Competitiveness: Moving to the Next Stage", DTI Economics Paper No.3, Economic and Social Research Council and Department of Trade and Industry, p.11 (2003)
- Bowen, Harry P., and Wim Moesen.** "Composite competitiveness indicators with endogenous versus predetermined weights: An application to the World Economic Forum's global competitiveness index." *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 21.2 (2011): 129-151
- Meiliene Evelina et al.** "Methodological Aspects of Compiling Country's Competitiveness through the Aspect of Technology-Intensive Innovative Enterprises Index." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 173-178
- Porter, Michael E., Delago, Ketels Christian, Stern Scott,** "Moving to a new global competitiveness index." *The global competitiveness report 2009* (2008): 43-63
- Franke, George R., and S. Scott Nadler.** "Culture, economic development, and national ethical attitudes." *Journal of business research* 61.3 (2008): 254-264

**Romer, Paul**, "Endogenous Technological Change" *Journal of Political Economy* (1990)

**Lonska, Jelena, and Vera Boronenko**. "Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 1030-1036

**Sekuloska, Jovanka Damoska**. "Higher education and training as crucial pillars in creating the competitiveness of nation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 156 (2014): 241-246

**Ciocanel, Adrian Bogdan, and Florin Marius Pavelescu**. "Innovation and competitiveness in European context." *Procedia Economics and Finance* 32 (2015): 728-737

**Fundeanu, Daniela Doina, and Cosmin Sandu Badele**. "The Impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 405-414

**Blazek, L., & Viturka, M. et al.**, "Analysis of regional and microeconomic aspects of competitiveness", 2008

**Kitson, Michael, Ron Martin, and Peter Tyler**. "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?." *Regional studies* 38.9 (2004): 991-999

**Opreana, Alin, and Diana Marieta Mihaiu**. "Analysis of European Union competitiveness from a new multidimensional model perspective." *Romanian Economic and Business Review* 6.4 (2011): 68

**Garelli, Stéphane**. "Competitiveness of nations: the Fundamentals. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project." *World Competitiveness Yearbook* (2007)

**Porter, Michael E.** "The competitive advantage of nations." *Harvard business review* 68.2 (1990): 73-93

**Teece, David J.** "Firm organization, industrial structure, and technological innovation." *Journal of Economic Behavior & Organization* 31.2 (1996): 193-224

**Mihaiu, Diana, and Alin Opreana**. "Classification Of European Union Countries According To National Competitiveness And Sovereign Debt Levels." *Revista Economica* 65.2 (2013)

**Cho and Moon**, "National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies", *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2005

**Lengyel, Imre**. "The pyramid model: enhancing regional competitiveness in Hungary." *Acta Oeconomica* 54.3 (2004): 323-342

**Schwab, Klaus, and Xavier Sala-i-Martin, eds.** "The global competitiveness report 2011-2012." Geneva: World Economic Forum, 2011

World Economic Forum 2015, "The Case for Trade and Competitiveness"

(European Commission, 2010a)

**Garelli Stéphane**, "Competitiveness 20 years later." *IMD World Competitiveness Yearbook* (2008)

- Smith, Stephen C.** "The competitive advantage of nations" Michael E. Porter, Free Press, New York,(1993): 399-404
- Cho, Dong-Sung, and Hwy-Chang Moon.** "National competitiveness: Implications for different groups and strategies." (2005)
- Dogan, Nilhun.** "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1288-1294
- Dekoulou, Paraskevi, and Panagiotis Trivellas.** "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 148 (2014): 338-347
- Meidutė-Kavaliauskienė, Ieva, Aidas Vasilis Vasiliauskas, and Virgilija Zinkevičiūtė.** "Securing Enterprises Competitive Advantage through the Management of Components of Distribution System." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 353-360
- Mahdi, Omar Rabeea, and Mahmoud Khalid Almsafir.** "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 129 (2014): 289-296
- Švárová, Monika, and Jaroslav Vrchota.** "Influence of competitive advantage on formulation business strategy." *Procedia Economics and Finance* 12 (2014): 687-694
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie.** "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century." *The Academy of Management Executive* 12.4 (1998): 22-42
- Schendel, Dan.** "Introduction to the summer 1994 special issue—'Strategy: Search for New Paradigms'." *Strategic Management Journal* 15.S2 (1994): 1-4
- Porter E. Michael,** "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press 1980
- Omvir Gautam, V. K. Singh,** "Competitive Advantage through Sustainability: Value Chain Approach Frontier for Organisations"
- Peteraf, Margaret A.** "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view." *Strategic management journal* 14.3 (1993): 179-191
- Łobacz, Katarzyna, and Paweł Głodek.** "Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm—How to Model Business Advice Influence within the Process?." *Procedia Economics and Finance* 23 (2015): 487-494
- Al Hijji, Khalfan Zahran.** "strategic management model for academic Libraries." *Procedia-social and Behavioral sciences* 147 (2014): 9-15
- Powell, Thomas C.** "Competitive advantage: logical and philosophical considerations." *Strategic management journal* 22.9 (2001)
- Economou, Victoria Pekka, and Pantelis G. Chatzikonstantinou.** "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM." *European Research Studies Journal* (2009)

- Ab Rahman, Nor Azlina, and Aliza Ramli.** "Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 145 (2014): 129-137
- Barney Jay,** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* (1991) 99-120
- Smith, Jaynie L., and William G. Flanagan,** *Creating competitive advantage: give customers a reason to choose you over your competitors.* Crown Business, 2006
- Goldsmith, David.** "Rethinking the company's competitive advantage." *Financial Executive* 29.6 (2013): 14-18
- McClelland, Sam.** "Gaining competitive advantage through Strategic Management Development (SMD)." *Journal of Management Development*(1994)
- Porter, Michael E.** "From competitive advantage to corporate strategy." *Readings in Strategic Management.* Macmillan Education UK, 1989
- Sołoducho-Pelc, Letycja.** "Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 271-280
- Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniț.** "Intellectual Capital–The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 676-681
- Dereli, Deniz Dilara.** "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 1365-1370
- Ismail, Md Daud, Ahmad Khairy Ahmad Domil, and Azwardi Md Isa.** "Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115 (2014): 138-146
- Loureiro, Miguel González, Mercedes Vila Alonso, and Giovanni Schiuma,** "Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?", Published by Elsevier España, S.L.U 2015
- Ranjith, V. K.** "Business Models and Competitive Advantage." *Procedia Economics and Finance* 37 (2016): 203-207
- Black, Janice A., and Kimberly B. Boal.** "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage." *Strategic management journal* 15.S2 (1994): 131-148
- Richard A. D'Aveni,** "Hyper competition", The free press, New York, 1994
- Munir, Ahsan, Ming K. Lim, and Louise Knight.** "Sustaining competitive advantage in SMEs." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 25 (2011): 408-412
- Meutia and Tubagus Ismail,** "The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 ( 2012 ) 46 – 51
- Nagopoulos Nicholas, Kostas Rontos, Christina Pantazidou,** "Corporate Social Responsibility in Greece: The COCO-MAT SA Case Study", *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences* 3.2 (2003): 456-463

## **Ελληνική (Βιβλία):**

**Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γ’ Έκδοση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2013

**Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, 5<sup>η</sup> Έκδοση Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα 2007

**Μάλλιαρης Πέτρος**, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Γ’ Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλης 2001

**Σιώμος Ι. Γεώργιος**, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ” Γ’ Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλη 2013

**Drucker Peter**, “Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Θεωρία και εφαρμογές”, ΜΤΦ Γιάννης Γαλάτης, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, 1990

**Πετράκης Παναγιώτης**, “Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας”, Αθήνα 2003

**Γκαγκάσιος Ιωάννης**, “Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις”, εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

**Storey David, Greene Francis**, “Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις” ΜΤΦ Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωάννης Σιδερής, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2011

**Deakins David, Freel Mark**, “Επιχειρηματικότητα”, 1<sup>st</sup> Edition, ΜΤΦ Νίκος Ρούσσο, Λουκάς Σπανός, Ευγενία Πετρίδου, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική 2007

**IOBE, Σ. Ιωαννίδης, Ε. Κόρρα, Ι. Γιωτόπουλος**, “Επιχειρηματικότητα 2014-15: Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης”, Φεβρουάριος 2016

**IOBE, Σ. Ιωαννίδης, Α. Τσακανίκας, Σ. Χατζηχρήστου**, “Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: αναζητώντας διέξοδο από την κρίση”, Δεκέμβριος 2010

**Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Λαγοδήμος Αθανάσιος Γ.**, “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων”, Β’ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη 2007

**Χίου – Μανιατοπούλου Θεοδώρα**, “Η μεταρρυθμιστική συνθήκη της Λισαβώνας”, Εκδόσεις Παπαζήση 2008

**Χλέτσος Μιχάλης** “Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της Ελληνικής οικονομίας”, (2011)

**Γεωργακέλλος Α. Δημήτρης, Καρβούνης Κ. Σωτήρης**, “Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία” Εκδόσεις: Βαρβαρήγου

**Γεωργαντά Ζωή**, “Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες, το management της επιχειρηματικής καινοτομίας”, Θεσσαλονίκη Ανίκουλας 2003

**Σωτήρης Κ. Καρβούνης**, “Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση”, Εκδόσεις: Σταμούλης 1995



**Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι.**, Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναξάκης Χ., Χλέτσος Μ., Εκδόσεις: Πατάκης, 2005

**Γκαγκάτσιος Ιωάννης**, “Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις”, εκπαιδευτικό υλικό το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ, 2008

**Κοκκίνης Γ.**, «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», Εκδόσεις: Παπαζήση 2006

**Ιωαννίδης Σταύρος**, “Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα”, Αθήνα Παπαζήση 2001

**Μπουραντάς, Δ.** "Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές." Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου (2005)

Ελληνικό Σύστημα Μέτρησης Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ)

Κλαδική Μελέτη ICAP για τον κλάδο της στρωματοποιίας (Μάρτιος 2013)

### **Ηλεκτρονικές πηγές:**

<https://www.nbg.gr/act4greece/neaniki-kai-kainotomos-epixeirimatikotita/>

<http://www.theegg.gr/>

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

<http://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness>

[http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Diamond_model)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Europe\\_2020](https://en.wikipedia.org/wiki/Europe_2020)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%B%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%B%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD)

<https://www.entrepreneur.com/article/243717> article (5 Ways Entrepreneurs Can Gain a Competitive Advantage)

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html>

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_mana](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_mana)

[gement#.CE.95.CE.AF.CE.B4.CE.B7 .CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1.CF.82](#)

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_ gement#.CE.97 .CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7 .CF.84.CE.B7.CF.82 .CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82 .CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD .CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_ gement#.CE.97 .CF.85.CF.83.CF.84.CE.AD.CF.81.CE.B7.CF.83.CE.B7 .CF.84.CE.B7.CF.82 .CE.95.CE.BB.CE.BB.CE.AC.CE.B4.CE.B1.CF.82 .CF.83.CF.84.CE.B7.CE.BD .CE.BA.CE.B1.CE.B9.CE.BD.CE.BF.CF.84.CE.BF.CE.BC.CE.AF.CE.B1)

[http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_el](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_el)

[https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation\\_el](https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_el)

[http://ec.europa.eu/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/index_el.htm)

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

<http://www.kathimerini.gr/307467/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/to-politiko-perivallon-ephreazei-thn-katanalwsh>

[http://www.epke.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56](http://www.epke.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=70:2012-12-11-16-56-27&catid=15:2011-03-09-09-04-06&Itemid=56)

<http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/forecasts/2016\\_spring/el\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2016_spring/el_en.pdf)

[http://www.statistics.gr/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN documentID=203469&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN locale=el](http://www.statistics.gr/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN documentID=203469&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN locale=el)

<http://www.kathimerini.gr/851904/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sto-02-h-yfesh-gia-to-2015-symfwna-me-thn-elstat>

<http://www.efsyn.gr/arthro/oosa-sto-73-ehei-pesei-diathesimo-eisodima-stin-ellada>

<http://www.coco-mat.com/store-locator/>

<http://www.coco-mat.com/company/>

<https://www.youtube.com/watch?v=GdCVoujfWAM>

[http://www.euro2day.gr/ftcom\\_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html](http://www.euro2day.gr/ftcom_gr/article-ft-gr/1233629/coco-mat-ena-exagogiko-success-story.html)

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/779761/me-50-o-omilos-libra-ependuei-stin-coco-mat>

**Διπλωματικές εργασίες:**

«Η αρχή της αειφορίας», Ζαρκαδά Αναστασία, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών Νομική σχολή Αθηνών, τμήμα Νομικό, Μάιος 2003 Αθήνα

«Ο ρόλος της ποιότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM», Μάνασης Ευστάθιος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2007

## Παράρτημα:

Πίνακας Α: Επιλεγμένοι οικονομικοί δείκτες 2009-2015

	1. Επιλεγμένοι οικονομικοί			δείκτες 2009 - 2015			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>(% μεταβολή, εκτός άλλης αναφοράς)</i>							
<i>Εγχώρια οικονομία</i>							
ΑΕΠ σε τιμές έτους αναφοράς 2010	-4,3	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,7	-0,2
Συνολική εγχώρια ζήτηση (συμβολή)	-7,3	-7,4	-12,0	-10,5	-4,4	0,9	-1,4
Ιδιωτική κατανάλωση	-1,7	-6,5	-9,7	-8,0	-2,3	0,5	0,3
Δημόσια κατανάλωση	2,0	-4,2	-7,0	-6,0	-5,5	-2,6	-0,0
Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	-13,9	-19,3	-20,5	-23,5	-9,4	-2,8	0,7
Εξωτερικό ισοζύγιο (συμβολή)	3,0	2,0	2,9	3,0	1,0	-0,3	1,3
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	-18,5	4,9	0,0	1,2	2,2	7,5	-3,8
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	-20,4	-3,4	-9,4	-9,1	-1,9	7,7	-6,9
Αποπληθωριστής ΑΕΠ	2,6	0,7	0,8	-0,4	-2,5	-2,2	-0,6
ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές (δισεκατομμύρια €)	237,5	226,0	207,0	191,2	180,4	177,6	176,0
ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές	-1,8	-4,8	-8,4	-7,6	-5,7	-1,6	-0,9
Εθνικός ΔΤΚ <sup>(1)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνίου)	1,2	4,7	3,3	1,5	-0,9	-1,3	-1,7
Εν. ΔΤΚ <sup>(2)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνίου)	1,3	4,7	3,1	1,0	-0,9	-1,4	-1,1
Πυρήνας Πληθωρισμού <sup>(3)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνίου)	2,4	2,7	1,0	-0,3	-2,8	-1,4	-1,3
Ανεργία (μέσο ετήσιο ποσοστό)	9,6	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5	24,9
<i>(% του ΑΕΠ)</i>							
<i>Δημόσια οικονομικά (Γενική Κυβέρνηση)</i>							
Σύνολο εσόδων	38,9	41,3	44,0	46,4	49,1	47,0	48,1
Σύνολο δαπανών	54,1	52,5	54,2	55,3	52,1	50,7	55,3
Πρωτογενείς δαπάνες	49,0	46,6	47,0	50,2	58,1	46,6	51,5
Ισοζύγιο Γενικής Κυβέρνησης	-15,2	-11,2	-10,2	-8,8	-13,0	-3,6	-7,2
Πρωτογενές ισοζύγιο	-10,1	-5,4	-3,0	-3,7	-9,0	0,4	-3,4
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης κατά Μάστροχιτ <sup>(4)</sup>	126,7	146,2	172,1	159,6	177,7	180,1	176,9
<i>Ισοζύγιο πληρωμών<sup>(5)</sup></i>							
Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών	-12,4	-11,4	-10,0	-3,8	-2,0	-2,1	-0,1
Εμπορικό ισοζύγιο και ισοζύγιο υπηρεσιών	-9,1	-8,1	-6,1	-3,8	-2,8	-2,3	-0,2
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	18,9	21,9	25,3	28,6	30,5	32,6	29,9
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	28,0	30,1	31,5	32,4	33,2	34,8	30,1
Τρέχουσες μεταβιβάσεις	-0,4	-0,8	-0,7	-0,5	1,0	-0,2	-0,3
Καθαρές εισπράξεις εισοδημάτων	-2,8	-2,5	-3,2	0,4	-0,3	0,3	0,4
Καθαρή διεθνής επενδυτική θέση	-86,0	-96,7	-85,2	-110,6	-123,5	-125,2	-126,4
<i>(% μεταβολή, εκτός άλλης αναφοράς)</i>							
<i>Επίτοκα και χρηματοδότηση<sup>(6)</sup></i>							
Επίτοκο δανεισμού <sup>(7)</sup>	5,7	6,5	7,6	7,2	6,9	6,1	5,8
Χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα <sup>(8)</sup>	4,1	0,0	-3,1	-4,0	-3,9	-3,1	-2,0
<i>Συναλλαγματικές ισοτιμίες<sup>(9)</sup></i>							
Ονομαστική σταθμισμένη συναλλαγματική ισοτιμία	1,2	-2,8	0,5	-2,0	2,0	0,7	-2,7
Πραγματική σταθμισμένη συναλλαγματική ισοτιμία (με βάση τον ΔΤΚ)	1,5	-0,4	0,3	-3,5	-0,7	-1,8	-4,5

Πηγή: [http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures\\_2016Q2\\_G.R.pdf/b5554738-1829-4d4e-8b75-53b631b016fc](http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures_2016Q2_G.R.pdf/b5554738-1829-4d4e-8b75-53b631b016fc)