

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

Διπλωματική Εργασία



**«ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ
(ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

Αναστασία Νικολοπούλου

Πειραιάς, 2020



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο «ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ (ΜΜΕ) ΕΠ.Χ.» 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 Φοιτήτ^η / τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

Ημερομηνία.....20/7/20.....

*Αφιερώνεται στους γονείς μου
και στον αδελφό μου, Γιάννη.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί όροι: στρατηγική, οικογενειακή επιχείρηση, καινοτομία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα εργασία, πραγματεύεται το πώς θα μπορούσαν οι οικογενειακές επιχειρήσεις (μικρομεσαίες) να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καταφέρουν να υπερέχουν έναντι των λοιπών οικογενειακών επιχειρήσεων, τις οποίες και κατά βάση ανταγωνίζονται. Σκοπός λοιπόν, είναι να εντοπιστούν καινοτόμες πρακτικές, για αυτές τις επιχειρήσεις, ώστε να αποκτήσουν αυτό το πλεονέκτημα. Πρέπει λοιπόν, να μελετηθούν και να βρεθούν αποτελεσματικοί τρόποι για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε αυτές να μπορούν να επιβιώνουν και να υπερέχουν έναντι των υπολοίπων.

Ως αρχικό κομμάτι της εργασίας, θα ήταν σκόπιμο να διευκρινιστούν κάποιες έννοιες, όπως τι είναι μανάτζμεντ, τι είναι η στρατηγική και από τι απαρτίζεται. Αργότερα, πριν αποτυπωθούν οι έννοιες της οικογένειας, της οικογενειακής επιχείρησης, από τι αυτές αποτελούνται, αλλά και η συμβολή της καινοτομίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πραγματοποιηθεί πρώτα ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού). Θα αναφερθεί, επίσης, η υφιστάμενη οικονομική κατάσταση και το κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν, ακόμη και σήμερα, αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας.

Κλείνοντας την εργασία, θα σημειωθεί ο λόγος που είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις, ειδικά σήμερα, να δημιουργούν συνεχώς αξία στον καταναλωτή, ώστε να αποκτάται και να διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και το πώς αυτό πρέπει να εφαρμόζεται, προκειμένου να καταφέρουν να κρατούν τους πελάτες τους, αλλά και να αποκτούν ολοένα και περισσότερους για να μπορούν να επιβιώνουν στο χώρο.

Αντικείμενο μελέτης, θα αποτελέσει μια οικογενειακή επιχείρηση, ένα εργαστήριο ζαχαροπλαστικής, που λειτουργεί στον κλάδο αυτόν, των γλυκών, για παραπάνω από 20 χρόνια και εδρεύει στην Αττική. Σκοπός, είναι να αναλυθεί αρχικά η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης, ώστε μετά να εντοπιστούν εκείνες οι πρακτικές, που θα την κάνουν να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της.

ABSTRACT

"INNOVATIVE PRACTICES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL AND MEDIUM (FAMILY) ENTERPRISES"

Important terms: strategy, family business, innovation, competitive advantage.

This paper deals with how family businesses (small and medium-sized) could gain a strong competitive advantage and be able to excel over other family businesses, which are basically competing. The aim is therefore to identify innovative practices for these companies in order to gain this advantage. Therefore, effective ways must be studied and found for small and medium-sized enterprises, so that they can survive and excel over the rest.

As an initial part of the work, it would be useful to clarify some concepts, such as what management is, what strategy is and what it consists of. Later, before capturing the concepts of family, family business, what they consist of, but also the contribution of innovation to gaining a competitive advantage, an analysis of the business environment (internal and external) will be performed first. It will also mention the current economic situation and whether small and medium enterprises are, even today, an integral part of the Greek economy.

Closing the work, it will be noted the reason why it is necessary for companies, especially today, to constantly create value in the consumer, in order to gain and maintain a competitive advantage, but also how this must be applied in order to be able to retain customers but also to acquire more and more in order to survive in space.

The object of study will be a family business, a confectionery workshop, which operates in this branch of sweets for more than 20 years and is based in Attica. The purpose is to first analyze the current situation of the company, in order to identify those practices that will make it gain a sustainable competitive advantage and excel over its competitors.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να απευθύνω ιδιαίτερες ευχαριστίες στην καθηγήτριά μου, κυρία Ελένη Ζιδασκάλου, που με την όλη της τη συμβολή και ανταπόκριση, με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που με στήριξε ψυχολογικά, αλλά και οικονομικά, ώστε να καταφέρω να πραγματοποιήσω το εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: «Στρατηγική Επιχείρησης», Ν. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 200 → σελ. 5

Σχήμα 2: Παράδειγμα στρατηγικής με κάθετη ολοκλήρωση, Πηγή: Πανεπιστήμιο Πατρών, Ν. Μπουραντά. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική», Πάτρα 2015 → σελ. 13

Σχήμα 3: Παράδειγμα συσχετισμένης διαφοροποίησης, Πηγή: Πανεπιστήμιο Πατρών, Ν. Μπουραντά. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική», Πάτρα 2015 → σελ. 14

Σχήμα 4: «Είδη Στρατηγικής», Γ. Σιώμοκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ (Εκδόσεις Πασχαλίδης, 5η έκδοση) → σελ. 18

Σχήμα 5: «Μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ», (Γ. Σιώμοκος – «Στρατηγικό μάρκετινγκ», 5η έκδοση) → σελ. 25

Σχήμα 6: «Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter», (Γ. Σιώμοκος – «Στρατηγικό μάρκετινγκ», 5η έκδοση) → σελ. 46

Σχήμα 7: «Η ανάλυση SWOT στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», (Διαδικτυακή Πηγή: atyourservice.com) → σελ. 50

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1: «Διαχρονική εξέλιξη των δεικτών απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας για τις ΜμΕ, με βάση την τελευταία έκθεση της ΕΕ», (Πηγή: Κεντρική ιστοσελίδα του ΣΕΒ) → σελ. 68

Πίνακας 1: «Η μηνιαία παρουσίαση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης» → σελ. 117

Πίνακας 2: «Η ανάλυση SWOT του εργαστηρίου ζαχαροπλαστικής» → σελ. 121

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ΜμΕ (ή SMEs: Small Medium Enterprises) : Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις → σελ. 63, 67-72, 77, 101, 102

ΣΕΒ: Σύλλογος Βιομηχανιών Ελλάδος → σελ. 67, 68, 72

EY (Building a better working world): Το λογότυπο EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό και μπορεί να αναφέρεται σε μία ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα → σελ. 72, 100

IME (ΓΣΕΒΕΕ): Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων (της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος) → σελ. 68

EKE: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη → σελ. 77

ΕΟΠΠΕΠ: Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού → σελ. 60

EKT: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου → σελ. 65

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ / ABSTRACT.....	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ.....	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ.....	III

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΠΙΠΕΔΑ, ΔΙΑΜΟΡΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ»

1.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	3
1.3) ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	8
1.4) ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	11
1.5) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	19
1.6) ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	21
1.7) ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	22
1.8) ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	25
1.8.1) ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	26
1.8.2) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	28
1.9) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	28
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

2.1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	33
2.2) ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	35
2.3) ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	36
2.3.1) ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	39
2.3.2) ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	46
2.4) ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	51
2.5) ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: «ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ»

3.1) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ.....	60
3.2) ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΜΙΚΡΗ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	63
3.3) ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	67

3.4) ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	71
3.5) Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ (scale-up) ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	75
3.6) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: «ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

4.1) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	82
4.2) ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	84
4.3) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	86
4.4) ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	88
4.4.1) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ / ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	91
4.4.2) ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	92
4.5) ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ.....	95
4.5.1) ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	97
4.5.2) ΤΥΠΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	99
4.6) Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	100
4.7) Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	101
4.8) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	104
4.9) ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	106
4.10) ΤΑ ΕΠΤΑ ΖΩΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	111

Β' ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY): «ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ»

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ^η : «ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	113
ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ^η : «ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	115
ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ^η : «ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	121
ΕΝΟΤΗΤΑ 4 ^η : «ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT».....	123
ΕΝΟΤΗΤΑ 5 ^η : «ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER».....	125
ΕΝΟΤΗΤΑ 6 ^η : «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	128
ΕΝΟΤΗΤΑ 7 ^η : «ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ».....	131
ΕΝΟΤΗΤΑ 8 ^η : «ΤΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	133
ΕΝΟΤΗΤΑ 9 ^η : «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ».....	134
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	135
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΠΙΠΕΔΑ, ΔΙΑΜΟΡΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ»

1.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ξεκινώντας, πριν αναλυθούν κάποιες άλλες έννοιες, θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μια εισαγωγή, σχετική με το *management*, προκειμένου να διευκρινιστούν συγκεκριμένοι όροι, στόχοι καθώς επίσης και λειτουργίες του, ώστε αυτό να γίνει περισσότερο κατανοητό στη συνέχεια. Φυσικά, πέρα από όλες τις θεωρίες που έχουν κατά καιρούς αποτυπωθεί, σχετικά με το τι είναι τελικά το μάνατζμεντ, πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπήρξε ήδη από την αρχαιότητα ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία – και μάλιστα με διάφορες μορφές – ωστόσο, η προσπάθεια της συστηματικής του καταγραφής και οργάνωσης, ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του 20ού αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Τότε άρχισε σιγά σιγά να αποτυπώνεται και η σχετική γνώση του εν λόγω όρου. Όλα αυτά συνεπάγονται ότι το μάνατζμεντ ως επιστήμη είναι αρκετά πρόσφατη και βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή ηλικία.

Παρά αυτή την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει συσσωρευτεί μέχρι τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών ή άλλου είδους περιγραφικών θεωριών ή μοντέλων, φανερώνει ότι πρόκειται για έναν ευρύ επιστημονικό κλάδο, που διακατέχεται από διάφορες προσεγγίσεις. Αναλυτικότερα, και ήδη εδώ και αρκετές δεκαετίες, το μάνατζμεντ έχει χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εξηγήσει την οικονομική ανωτερότητα ενός κράτους ή την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Ζοπουνίδης, 2019).

Ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης. Ο όρος «μάνατζμεντ» στα ελληνικά έχει μεταφραστεί ως «οργάνωση και διοίκηση» ή και ως «διαχείριση». Όμως, το μάνατζμεντ δε σχετίζεται μόνο με το ταλέντο ή την εμπειρία. Προκειμένου να ασκείται η διοίκηση αποτελεσματικά, απαιτείται ένας ακόμη πιο έξυπνος προγραμματισμός, καλύτερη ή και τέλεια οργάνωση και φυσικά ακριβής έλεγχος των δραστηριοτήτων.

Για όλους αυτούς τους λόγους, αλλά και για να αξιοποιούνται όλοι οι διαθέσιμοι πόροι (υλικοί & άυλοι) μιας επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έχουν δημιουργηθεί κατά καιρούς διάφορες κοινωνικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες. Κάτι που φυσικά δε θα ήταν δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση της κατάλληλης οργάνωσης και διοίκησης.

Το μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικό στη σημερινή εποχή για τις επιχειρήσεις καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Ουσιαστικά, το μάνατζμεντ αποτελεί την σημαντικότερη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση για την οικονομική ανάπτυξη της. Η αποτελεσματική

αξιοποίηση των υλικών και άυλων αυτών πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή Μάνατζμεντ, όπως έχει πλέον καθιερωθεί και στην Ελλάδα.

Σε γενικές γραμμές, «**μάνατζμεντ**» είναι το να επιτυγχάνει κάποιος την εκτέλεση κάποιου έργου μέσω άλλων, ή είναι το σύνολο των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας κατάλληλους πόρους. Με άλλα λόγια, «*Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους*» (Koontz & Wehrich, 1990).

Κατά μία άλλη προσέγγιση, σύμφωνα με τους Jones & George (2003), το μάνατζμεντ είναι ο *σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.*

Αυτές ήταν κάποιες από τις έννοιες του όρου «μάνατζμεντ» που χρησιμοποιούνται κατά καιρούς όμως παρόλα αυτά ακόμη και σήμερα, δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «*management*» (ή Διοίκησης Επιχειρήσεων), ακόμη και από άτομα με εμπειρία στις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως υποστηρίχθηκε και προηγουμένως, και όπως θα φανεί και στην πορεία, το μάνατζμεντ δεν αποτελείται από ένα μόνο πράγμα, αλλά συγκροτείται από πολλά μαζί.

Έτσι λοιπόν, το μάνατζμεντ συνίσταται σε διάφορες λειτουργίες όπως είναι αυτές του Προγραμματισμού (Planning) και της Οργάνωσης (Organizing), της Διοίκησης ή Διεύθυνσης των ανθρώπων (Leading) αλλά και του Ελέγχου (Controlling). Όπως είναι εύλογο, η άσκηση όλων αυτών των λειτουργιών αποτελεί στάδιο αναπόφευκτο και συνάμα απαραίτητο, ώστε να επιτυγχάνει η κάθε επιχείρηση τους στόχους της, χρησιμοποιώντας σωστά όλους τους διαθέσιμους της πόρους.

Οι βασικότεροι στόχοι του μάνατζμεντ είναι η *αποτελεσματικότητα*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση δύναται να πετύχει τους στόχους της, αλλά και η *αποδοτικότητα*, δηλαδή η επίτευξη αυτών των στόχων, χρησιμοποιώντας την μικρότερη δυνατή ποσότητα οικονομικών πόρων. Επίσης, ως εξίσου σημαντικοί στόχοι θεωρούνται η *παραγωγικότητα* των αγαθών και υπηρεσιών καθώς επίσης και η *ανταγωνιστικότητα*, που εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα και τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Κ. Ζοπουνίδη (2019), η νέα τάση διοίκησης που επικρατεί στο σημερινό κόσμο, είναι η εμπιστοσύνη που πρέπει να επικρατεί μεταξύ των στελεχών, με απώτερο σκοπό την εκχώρηση ορισμένων από τις δραστηριότητες του ενός στον άλλον, διατηρώντας συνάμα ο καθένας τη δική του κυριαρχία στην εργασία. Φυσικά, τα διάφορα στυλ «μάνατζμεντ» που υπάρχουν ανά τα χρόνια, είναι λογικό να αλλάζουν ανάλογα με τα άτομα και τα συστήματα των αξιών τους, τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να επιτύχουν, τις συνήθειες αλλά και τις εμπειρίες τους. Αυτό σημαίνει ότι πλέον οι νέες μορφές που μπορεί αυτά να λάβουν να διακατέχονται άλλα από μεγαλύτερη ελευθερία και άλλα στυλ από μεγαλύτερη αυταρχικότητα.

Όσον αφορά στις απόψεις που επικρατούν σχετικά με τις **σύγχρονες τάσεις** γύρω από το μάνατζμεντ, συνεχίζει, υπάρχει γενικά η θεωρία ότι το «**μάνατζμεντ του μέλλοντος**», είναι αυτό που θα αποτελείται από μεγαλύτερη ευκαμψία, δραστικότητα, αυτονομία αλλά και αλληλεπίδραση. Επίσης, θα διαθέτει περισσότερη συμπληρωματικότητα, συνεργία. Όλα αυτά δεν είναι παρά οι ιδανικές ιδιότητες που κάθε επιχείρηση αναζητά, προκειμένου να έχει ένα πιο σύγχρονο και ποιοτικό μάνατζμεντ.

Τέλος, αναφορικά με την ανάπτυξη ενός διεθνούς ανταγωνισμού, απαιτείται η εφαρμογή πιο εύκαμπτων δομών, οι οποίες θα διευκολύνουν την τοπική διαχείριση, λαμβάνοντας όμως υπόψη και το διεθνές πλαίσιο στην ολότητά του. Όπως το υπενθυμίζει ο Karl Weick (αμερικανός θεωρητικός των οργανώσεων): «συνεχίστε να πραγματοποιείτε αυτό που κάνετε πάντα βραχυπρόθεσμα, ενεργείστε διαφορετικά για να ετοιμαστείτε για το μακροπρόθεσμο μέλλον, και φυσικά, πραγματοποιήστε και τα δύο ταυτόχρονα».

1.2) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί ένα από σημαντικότερα μέρη που απαρτίζουν μια επιχείρηση, χωρίς όμως αυτό να σχετίζεται με το είδος, μέγεθος ή και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η καθεμία. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται ολοένα και με γρηγορότερους ρυθμούς με μια κατάσταση πολύ περισσότερο ανταγωνιστική μέσα στην αγορά και με τις απαιτήσεις των πελατών να έχουν φτάσει στο απόγειο. Οι πιέσεις που οι ίδιοι πλέον ασκούν είναι πολύ περισσότερο ισχυρές, πράγμα το οποίο σε συνδυασμό με την απρόβλεπτη και ταχεία ανάπτυξη και εξέλιξη των διαφόρων αγορών αλλά και τη διαφοροποίηση των αγαθών που προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, καθιστά το όλο θέμα ακόμη πιο δύσκολο. Ολοένα και νέα προϊόντα διοχετεύονται στις αγορές και τα όρια των διαφόρων κλάδων έχουν γίνει πλέον περισσότερο δυσδιάκριτα, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να αυξάνεται δραματικά.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται μια συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη του περιβάλλοντος, πράγμα που υποδηλώνει την ανάγκη ύπαρξης μεγαλύτερης ευελιξίας στις στρατηγικές, από τη μεριά των επιχειρήσεων («Στρατηγική Ευελιξία»).

Η στρατηγική ευελιξία (Ahammad, Glaister & Gomes, 2020) έχει οριστεί ως η ικανότητα ανακάλυψης ή αναθεώρησης της στρατηγικής του οργανισμού και του οργανισμού με δυναμικό τρόπο με γρήγορες αλλαγές στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η αυξανόμενη ποικιλία και η ένταση των πηγών αλλαγής και του δυναμισμού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οδήγησαν στην αυξανόμενη ένταση της ευελιξίας ως μέσο συνεχούς προσαρμογής στις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες (Weber & Tarba, 2014). Η ταχεία και αποδιοργανωτική τεχνολογική αλλαγή, η απορρύθμιση και η παγκοσμιοποίηση και η μαζική προσαρμογή τόσο της παραγωγής όσο και της κατανάλωσης οδήγησαν σε «υπερ-ανταγωνιστικά» επιχειρηματικά περιβάλλοντα στα οποία τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι προσωρινά. Επιπλέον, οι αναδυόμενες προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή και τα ακραία καιρικά φαινόμενα και οι παγκόσμιες πανδημίες παρέχουν νέες και διακριτικές προκλήσεις για την επιβίωση και την επιτυχία της οργάνωσης.

Η στρατηγική ευελιξία προσφέρει στον οργανισμό την ευκαιρία να είναι ευέλικτος, να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται γρήγορα σε εναλλαγές και να εφαρμόζει δράσεις για τον έλεγχο της αβεβαιότητας και του κινδύνου της αγοράς, καθώς μια στρατηγικά ευέλικτη εταιρεία θα μπορούσε να προσαρμόσει τον πολιτισμό της στην αλλαγή της αγοράς, να μάθει για την αλλαγή της αγοράς γρήγορα, να επωφεληθεί από αυτές τις εξωτερικές αλλαγές και να διαμορφώσει το προϊόν / τις υπηρεσίες της εταιρείας σύμφωνα με εξωτερικές αλλαγές. Ταυτόχρονα, αναδιατάσσοντας το οργανωτικό σύστημα και τη στρατηγική του σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές με απόκριση, οι εξωτερικές αλλαγές θα μπορούσαν να μετατραπούν σε ευκαιρίες για τον οργανισμό (Shin, Lee, Kim, & Rhim, 2015).

Η παροχή στρατηγικής ευελιξίας απαιτεί συνεχή παρακολούθηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη γρήγορη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών και την άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς (Kumkale, 2016). Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να προωθήσει την ποιότητα του καταλόγου ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και τις σχετικές απαντήσεις σε περιβαλλοντικές διακυμάνσεις και, ως εκ τούτου, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση (Tallon & Pinsonneault, 2011).

Μεγάλο μέρος αυτής της υπάρχουσας έρευνας, έχει εξετάσει την ευκινησία σε οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης, εννοώντας την «στρατηγική ευκινησία» ως οργανωτική ικανότητα, συγκεκριμένα «την ικανότητα να αναγνωρίζουμε γρήγορα και να εκμεταλλευτούμε ευκαιρίες, να αλλάζουμε κατεύθυνση και να αποφεύγουμε συγκρούσεις» (McCann, 2004), ή ως «γρήγορα, αποφασιστικά και αποτελεσματικά στην πρόβλεψη, την έναρξη και την αξιοποίηση της αλλαγής» (Jamrog, Vickers, & Bear, 2006). Παράλληλα με την έρευνα στο οργανωτικό επίπεδο της ανάλυσης έχουν εμφανιστεί διακριτές πτυχές της έρευνας που εξετάζουν την ευκινησία σε συγκεκριμένα οργανωτικά πλαίσια, κυρίως επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης και κατασκευής.

Σύμφωνα με την επόμενη μελέτη που ακολουθεί (Laamanen et. al 2018), οι εταιρείες έχουν διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης ζητημάτων που ανακύπτουν εκτός των τακτικών διαδικασιών στρατηγικής βάσει ημερολογίου. Αυτές οι πρακτικές τείνουν να είναι δομημένες, συγκεκριμένες για την οργάνωση και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα ίδια τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών ζητημάτων. Βασιζόμενοι σε τρεις διαστάσεις του γνωστικού φορτίου - εγγενές, γερμανικό και ξένο γνωστικό φορτίο - επέκτειναν την υπάρχουσα έρευνα σχετικά με τη διαχείριση στρατηγικών ζητημάτων, δείχνοντας πώς διαφορετικές επιλογές σε επίπεδο ομάδας στη στρατηγική επεξεργασία των ζητημάτων και στην οργανωτική συμμόρφωση, αλληλεπιδρούν με τις επιπτώσεις τους στη στρατηγική διαχείριση ζητημάτων μιας εταιρείας.

Με βάση μια εις βάθος ανάλυση και των 92 αποφάσεων στρατηγικού ζητήματος σε μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, κατά τη διάρκεια μιας τριετούς περιόδου, διαπιστώθηκε ότι οι οργανωτικές διαταραχές επηρεάζουν την έναρξη στρατηγικών ζητημάτων από την ανώτατη διοίκηση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την ποιότητα των στρατηγικών πρακτικών διαχείρισης ζητημάτων και επακόλουθα αποτελέσματα απόδοσης.

Η παρούσα έρευνα ολοκληρώθηκε παρέχοντας συστάσεις στους διευθυντές για τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να μειώσουν την ευαισθησία των συστημάτων στρατηγικής έκδοσης των εταιρειών τους σε εξωτερικές διαταραχές.

Η στρατηγική, λοιπόν, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα διασύνδεσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της, εφόσον είναι αυτή που προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, με αποτέλεσμα πολλές φορές μάλιστα να προκαλεί αυτή η ίδια τις αλλαγές στο περιβάλλον της.

Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και ικανή να εκμεταλλεύεται προς δικό της όφελος τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Αυτή η μεταβολή πάντα γίνεται με βάση τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις που υπάρχουν. Έτσι, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί, η κάθε επιχείρηση αναδιαμορφώνει τις στρατηγικές της ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν (πχ ευκαιρίες ή κίνδυνοι).

Στρατηγική Επιχείρησης



Σχήμα 1: «Στρατηγική Επιχείρησης», Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", σελ.23, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.

Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση δύναται ανά πάσα στιγμή να είναι σε θέση να γνωρίζει το σημείο που βρίσκεται η ίδια, σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές τις στο παρόν, αλλά κυρίως να έχει γνώση και της κατεύθυνσης υπό της οποίας επρόκειτο να κινηθεί στο μέλλον. Επίσης, έτσι θα δύναται να ανακαλύψει το ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί αλλά και ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει. Επίσης, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτό τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.

Ένα αξιόλογο στοιχείο της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι η ανάγκη να διερευνηθούν οι αντιδράσεις άλλων παραγόντων, ιδίως όταν επρόκειτο για τις αντιδράσεις του ανταγωνισμού, ή παραλλήλως και των διαφόρων ομάδων (όπως είναι τα συνδικάτα), επίσης των εθνικών και τοπικών κυβερνήσεων και νομοθετικών σωμάτων.

Υπό αυτές τις συνθήκες, υπάρχει στενή σχέση με την έννοια της στρατιωτικής στρατηγικής, όταν αυτή προσπαθεί να εκτιμήσει μια ενδεχόμενη αντίδραση του εχθρού.

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι ανάλογη με την αντίστοιχη έννοια του πολέμου. Έτσι, η ίδια ενδιαφέρεται για τη γενική κατεύθυνση και τη μακροπρόθεσμη πολιτική

της επιχείρησης σε αντιδιαστολή με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες και την καθημερινή δραστηριότητα. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα μπορούσε να οριστεί κάτι σαν μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει μια επιχείρηση, αναμένοντας την πραγμάτωσή τους.

Βέβαια, αυτή η έννοια του όρου «στρατηγική» δεν είναι αποκλειστική καθώς έχουν στο πέρασμα των χρόνων ειπωθεί κι άλλες έννοιες. Στη Διεθνή βιβλιογραφία, για παράδειγμα, συναντάμε πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς. Μερικοί από αυτούς καταγράφονται παρακάτω και είναι οι εξής:

- ✓ Ο καθορισμός όλων εκείνων των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μίας επιχείρησης καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Alfred Chandler, 1962).
- ✓ Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καλά ορισμένη στρατηγική βοηθά στην διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων (James Brain Quinn, 1980).
- ✓ Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης (Kenneth Andrews, 1981).
- ✓ Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο (Kenichi Ohmae, 1987).

Πέρα όμως από τους κλασικούς ορισμούς της στρατηγικής, υπάρχουν κι άλλοι, όπως αποδεικνύει και μια έρευνα σε διάφορα ξενόγλωσσα ή μη λεξικά. Πολλοί βέβαια από αυτούς, συνήθως αναφέρονται στη χρήση ορισμένων στρατιωτικών δυνάμεων στη μάχη. Ένας ιδιαίτερος διαφωτιστικός ορισμός είναι ο εξής:

«Στρατηγική είναι η επιστήμη του σχεδιασμού και της καθοδήγησης μιας ιδιαίτερας μεγάλης κλίμακας στρατιωτικών επιχειρήσεων, ειδικότερα δε του ελιγμού των δυνάμεων στην πιο πλεονεκτική θέση πριν από την πραγματική συμπλοκή με τον εχθρό» (Webster's New World Dictionary, 1984).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, *«Στρατηγική είναι ο σχεδιασμός, η μέθοδος, ή ακόμα και η σειρά των κινήσεων ή και των τεχνημάτων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή αποτελέσματος» (Random House Dictionary of the English Language, 1987).*

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική πρέπει να εξισορροπεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός οργανισμού με όλες τις αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές, που παρουσιάζονται

στο περιβάλλον, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται με βάση με τις αξίες, τις φιλοδοξίες αλλά και τη θέληση των στελεχών της.

Στη γνωστή θεωρία των παιγνίων, στρατηγική θεωρείται ένα ολοκληρωμένο και πλήρες σχέδιο, το οποίο προσδιορίζει συγκεκριμένα το ποιες διαθέσιμες επιλογές έχει ο κάθε παίκτης, σε κάθε δυνατή περίπτωση. Στο μάνατζμεντ, από την άλλη, η στρατηγική συνηθίζεται να αποτελεί ένα ενοποιημένο, περιεκτικό αλλά και συνάμα ολοκληρωμένο σχέδιο, το οποίο ολοένα και αναπτύσσεται, προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης.

Επομένως, δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται σχεδόν σε όλους τους ορισμούς της στρατηγικής:

1. Αναπτύσσεται πριν από τις δραστηριότητες στις οποίες εφαρμόζεται.
2. Αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα.

Θα πρέπει ακόμη να γίνει ένας σημαντικός διαχωρισμός μεταξύ *στόχων* και *στρατηγικών*, προκειμένου να καταστούν πλήρως κατανοητές όλες οι έννοιες και να μην υπάρξουν συγχύσεις.

Ο *στόχος*, λοιπόν, σχετίζεται με το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ η *στρατηγική* αποτελεί ένα σχέδιο, το οποίο φυσικά πρέπει να εφαρμοστεί με κάθε δυνατή ακρίβεια και σιγουριά, προκειμένου να επιτευχθεί ο εν λόγω στόχος που τέθηκε πρωτίστως. Αυτή είναι, επομένως, η βασική τους διαφορά. Σημειώνεται και πάλι ότι, η στρατηγική για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου εκτελείται ή εφαρμόζεται με την υλοποίηση τακτικών κινήσεων ή και με την εφαρμογή λεπτομερών προγραμμάτων.

Με λίγα λόγια, έχοντας κάνει μια γενική θεώρηση του όρου «στρατηγική» και έχοντας λάβει υπόψη όλους τους παραπάνω ορισμούς που κατά καιρούς έχουν ειπωθεί, συμπεραίνεται ότι **η στρατηγική έχει σχέση με τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και με την υιοθέτηση μιας σειράς από συγκεκριμένες πράξεις και ενέργειες αλλά και τον προσδιορισμό όλων εκείνων των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.** Η στρατηγική λοιπόν, λαμβάνει πάντα υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, πριν καν ακόμη καθορίσει την αποστολή της, του αντικειμενικούς της στόχους, αλλά και τις στρατηγικές της επιλογές, καθώς επίσης και τον τρόπο που θα τις υλοποιήσει και αξιολογήσει.

Έτσι, η στρατηγική:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα

Επιπροσθέτως, κατά τους Altin et al. (2020), δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με την έννοια της στρατηγικής τόσο στους μελετητές όσο και στους επαγγελματίες. Αν και ο Mintzberg (1987) ταξινομήσε τη στρατηγική ως σχέδιο, τέχνασμα, μοτίβο, θέση και προοπτική, υπάρχουν δύο κοινές προσεγγίσεις που καθορίζουν ποια στρατηγική πρέπει να είναι. Πρώτον είναι η άποψη του Michael Porter σχετικά με τη στρατηγική στην οποία προσδιόρισε τη στρατηγική ως καθορισμό της θέσης μιας εταιρείας στον κλάδο, αντιστάθμιση και σφυρηλάτηση μεταξύ δραστηριοτήτων (Porter, 1996).

Η δεύτερη προσέγγιση δηλώνει ότι η προσέγγιση εντοπισμού θέσης είναι στατική και δηλώνει ότι η στρατηγική πρέπει να είναι πιο δυναμική, εστιάζοντας σε ανταγωνιστικούς ανταγωνιστές (Kay, 1994; Markides, 2001). Ο Markides (2001) τόνισε ότι ενώ η προσέγγιση θέσης δίνει έμφαση στη στρατηγική ως επιλογή του παιχνιδιού που θα παίξει, η δεύτερη προσέγγιση τονίζει πώς οι εταιρείες πρέπει να παίξουν το παιχνίδι. Επίσης, οι Collis και Rukstad (2008) θεωρούν τη στρατηγική ως σχέδιο παιχνιδιού και δηλώνουν ότι μια δήλωση στρατηγικής πρέπει να περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: στόχο, πεδίο εφαρμογής και πλεονέκτημα. Σε μια πιο πρόσφατη προσπάθεια να ανακαλύψει την ουσία της στρατηγικής, οι Ronda-Puro και Guerras- Martin (2012) εξέτασαν την εξέλιξη της ιδέας από τη δεκαετία του 1960. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η ουσία της στρατηγικής είναι να ασχολείται τόσο με το παιχνίδι που παίζουμε όσο και με το πώς παίζουμε το παιχνίδι εστιάζοντας στη δυναμική της σχέσης της εταιρείας με το περιβάλλον της με την ορθολογική χρήση των πόρων.

1.3) ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική υπάρχει σε διάφορα επίπεδα μέσα σε μια οργάνωση. Είναι δυνατόν να διακριθούν τουλάχιστον τρία διαφορετικά επίπεδα οργανωτικής στρατηγικής (Σιώμκος, Δεκέμβριος 2018):

- ✚ Η **επιχειρησιακή στρατηγική** ή αλλιώς εταιρική (corporate), είναι αυτή η στρατηγική που κυρίως ενδιαφέρεται για την επιδίωξη του γενικότερου σκοπού ενός οργανισμού. Επίσης, είναι υπεύθυνη και για το πώς θα προστεθεί η αξία στα διάφορα μέρη της οργάνωσης, ήτοι τις επιχειρηματικές μονάδες. Αυτό θα μπορούσε να συμπεριλάβει διαφόρων ειδών ζητήματα, όπως αυτά της γεωγραφικής κάλυψης ή της ποικιλομορφίας των προϊόντων / υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο κατά τον οποίο οι πόροι των μονάδων αυτών, θα διατεθούν μεταξύ των διαφορετικών μερών της οργάνωσης.

Με λίγα λόγια, αυτό που κάνει η εν λόγω στρατηγική είναι να ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης, σε όρους κλάδων και αγορών, τους οποίους επρόκειτο μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί μελλοντικά. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρησιακή (ή εταιρική) στρατηγική είναι εξαιρετικά σημαντική, εφόσον αποτελεί την βάση για άλλες στρατηγικές αποφάσεις.

Συμπερασματικά, η επιχειρησιακή στρατηγική ενδιαφέρεται για το ποιες αγορές ανταγωνίζεται σήμερα η επιχείρηση (πχ από τις επιχειρήσεις του Ομίλου, βλέπει σε ποιους κλάδους ανταγωνίζεται η επιχείρηση σήμερα) καθώς επίσης και σε ποιες αγορές επιθυμεί να ανταγωνιστεί στο μέλλον (πχ σε ποιες καινούργιες δραστηριότητες επιθυμεί να επεκταθεί μελλοντικά η επιχείρηση). Τέλος, ασχολείται με το πώς η

ιδιοκτησία της επιχείρησης επιβεβαιώνει την ανταγωνιστικότητά της σήμερα αλλά και στο μέλλον.

- ✚ Η **επιχειρηματική στρατηγική** (business), από την άλλη, επικεντρώνεται κυρίως στο θέμα του ανταγωνισμού και προσπαθεί να θέσει τρόπους για την επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική στα πλαίσια της αγοράς. Έτσι λοιπόν, όπως συμπεραίνεται, η βασική επιδίωξη αυτής της στρατηγικής, είναι το πως θα οδηγήσει την ίδια την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, που δεν είναι άλλο από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μόνο έτσι θα υπερισχύσει στην αγορά και για να γίνει αυτό, θα πρέπει πρώτα να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες στην αγορά, να ερευνηθεί το τι είδους προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να δημιουργηθούν αλλά και σε ποιες αγορές θα διοχετευτούν, όπως επίσης και ποια από αυτά θα είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο βασικός στόχος της οργάνωσης, που δεν είναι άλλος από την αύξηση του μεριδίου της αποδοτικότητας ή της αγοράς.

Με βάση τα παραπάνω, και ενώ η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που αφορούν γενικότερα έναν οργανισμό σαν σύνολο, οι στρατηγικές αποφάσεις εδώ πρέπει να αφορούν μία και μόνο στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, δηλαδή αυτή τη μονάδα που αποτελεί ένα μέρος του οργανισμού για το οποίο υπάρχει μία ευδιάκριτη εξωτερική αγορά και η οποία είναι διαφορετική από τις λοιπές.

Στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα ένας αντίστοιχος καθορισμός της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας είναι το μέρος της οργάνωσης ή της υπηρεσίας για την οποία υπάρχει μία ευδιάκριτη ομάδα πελατών.

Ουσιαστικά, η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει όλα εκείνα τα μέσα για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων, τόσο στις λειτουργίες της παραγωγής, του μάρκετινγκ και της χρηματοδότησης όσο και σε αυτές της έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα αυτά, προκειμένου να ικανοποιηθούν όλοι οι οργανωσιακοί στόχοι. Με άλλα λόγια, η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο κατανομής των επιχειρησιακών στόχων στις διάφορες επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Γι' αυτό, προσδιορίζει τα εξής:

- ✓ *Το προϊόν-αγορά (product-market) ή τους διάφορους συνδυασμούς τόσο προϊόντων όσο και αγορές, πάνω στους οποίους η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί.*
- ✓ *Το επίπεδο της επένδυσης.*
- ✓ *Τις στρατηγικές των λειτουργικών περιοχών που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με επιτυχία πάνω στα επιλεγέντα προϊόντα - αγορές.*
- ✓ *Όλα τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία, που θα μπορούσαν να προσφέρουν στην επιχείρηση διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.*
- ✓ *Την κατανομή των πόρων στις διάφορες επιμέρους στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης.*

- ✓ Την ανάπτυξη συνεργατικών αποτελεσμάτων ανάμεσα στις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες της.

✚ Το τρίτο επίπεδο της στρατηγικής σχετίζεται με το λειτουργικό κομμάτι ενός οργανισμού και δεν είναι άλλο από τις λεγόμενες **λειτουργικές στρατηγικές** (functional). Αυτού του είδους οι στρατηγικές, αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο τα επιμέρους μέρη, που συντελούν έναν οργανισμό, μπορούν και αποδίδουν με μεγάλη εφικτότητα τις εταιρικές και επιχειρησιακές στρατηγικές τόσο σε όρους πόρων και διαδικασιών όσο και σε ανθρώπινους όρους. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, είθισται οι επιτυχείς επιχειρησιακές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται να εξαρτώνται σε αρκετά μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που παίρνονται, ή από όλες εκείνες δραστηριότητες που εμφανίζονται στο λειτουργικό επίπεδο. Η ολοκλήρωση των λειτουργικών αποφάσεων και της στρατηγικής είναι επομένως μεγάλης σπουδαιότητας.

Έρευνες έχουν δείξει (Agustia, Muhammad & Permatasari, 2020) ότι η ανάγκη για μια διεπιστημονική καθώς και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την έρευνα σε επιχειρηματικές στρατηγικές και την κλιματική αλλαγή, αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση.

Ωστόσο, υπάρχει συναίνεση ότι λείπει αυτή η διασταύρωση. Διαπιστώθηκε, παρόλα αυτά, ότι πολυεπίπεδες ερευνητικές μέθοδοι (λόγω της διεπιστημονικής τους φύσης) μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτήν την ανάγκη.

Αυτή η έρευνα είχε ως στόχο να προταθούν ορισμένες μέθοδοι περί υιοθέτησης μιας πολυεπίπεδης ερευνητικής προσέγγισης, τόσο στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών όσο και της κλιματικής αλλαγής.

Ως οδηγός για τη διεξαγωγή πολυεπίπεδης αξιολόγησης, παρουσιάζεται ένα ευέλικτο αναλυτικό πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από πολλούς παράγοντες με βάση τα συμφραζόμενα που εκτείνονται σε διάφορα επίπεδα και προσδιορίζει τις βασικές πολυεπίπεδες σχέσεις, που συγκρατούν τη διαμόρφωση στρατηγικής και που σχετίζεται με την αλλαγή του κλίματος σε οργανωτικό επίπεδο.

Οι ιδιαιτερότητες των επιπέδων πολλών θεωριών, σε αυτά τα πέντε επίπεδα, προσδιορίζονται επίσης για να διευκολύνουν την εφαρμογή του πλαισίου στη δημιουργία πολυεπίπεδων υποθέσεων για επιχειρηματικές στρατηγικές, για την κλιματική αλλαγή. Επιπλέον, δόθηκε μια συνοπτική περίληψη των θεμελιωδών εννοιών των πολυεπίπεδων τεχνικών μοντελοποίησης, ώστε να βοηθηθούν οι ερευνητές στην επιλογή κατάλληλων πολυεπίπεδων μοντέλων, κατά τη λειτουργία του πλαισίου.

Η λειτουργικοποίηση του πλαισίου αποδεικνύεται με την οικοδόμηση και δοκιμή τριών επιπέδων υποθέσεων, σχετικά με δραστηριότητες της εταιρικής πίεσης σε θέματα αλλαγής του κλίματος.

Παρατηρείται ότι, ανεξάρτητα από τις τοποθεσίες τους, οι οικονομικά χαμηλές επιδόσεις των εταιρειών με μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό, ανήκουν σε τομείς με υψηλότερες εντάσεις εκπομπών αερίων θερμοκηπίου και ασκούν έντονη πίεση σε θέματα κλιματικής αλλαγής. Τέλος, στην παρούσα μελέτη, συζητήθηκαν οι πιθανές προκλήσεις και ευκαιρίες πάνω στην

εφαρμογή του πλαισίου για την οικοδόμηση πολυεπίπεδων θεωριών στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών και της κλιματικής αλλαγής.

1.4) ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Εφόσον αναλύθηκαν τα επίπεδα της στρατηγικής, σειρά έχει τώρα η διάκριση της σε επιμέρους κατηγορίες (Μπουραντά, 2015). Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική δεν εφαρμόζεται ενιαία αλλά τμηματοποιείται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Έτσι, όσον αφορά στο **επιχειρησιακό (εταιρικό) επίπεδο**, οι εν λόγω στρατηγικές διακρίνονται σε αρκετές υποκατηγορίες, οι οποίες αποτυπώνονται αναλυτικά παρακάτω:

- **Στρατηγική Σταθερότητας:**

Στην προκειμένη περίπτωση στρατηγικής, όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης σχετίζονται με την εξεύρεση μεθόδων για τη βελτίωση της απόδοσης των πόρων (όπως είναι η μείωση του κόστους ή ένας καλύτερος και αποδοτικότερος έλεγχος), αλλά και τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της.

Αυτή η στρατηγική αποτελείται και από κάποιες ακόμα στρατηγικές, όπως είναι για παράδειγμα η «**Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)**», που αποτελεί κάτι σαν συνέχεια της εν λόγω στρατηγικής και επιδιώκει να διατηρήσει τη σταθερότητα σε μια επιχείρηση, αυξάνοντας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ο βασικός της πυλώνας είναι η προϋπόθεση ενός αμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος, εννοώντας τον ανταγωνισμό.

Στην παρούσα στρατηγική, η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει άμεσα και γρήγορα κέρδη, είναι διατεθειμένη να θυσιάσει κατά πολύ τη μελλοντική της ανάπτυξη και για αυτό δίνει έμφαση σε πράγματα που επρόκειτο να κάνει βραχυπρόθεσμα. Για αυτό, στην εν λόγω περίπτωση, αυτό πολλές φορές αποκαλείται και ως «**Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)**». Επίσης υπάρχει και η φερόμενη ως «**Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)**» που συνήθως υιοθετείται από επιχειρήσεις που αναμένουν σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον και, ως επί το πλείστον, συνίσταται για περιόδους που διακατέχονται από μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και το λεγόμενο «**Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)**», κατά το οποίο, έπειτα από μια περίοδο αλλεπάλληλων αλλαγών, η διοίκηση μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον έλεγχο και προσπαθεί να επιδιώξει την εσωτερική της ανασύνθεση.

- **Στρατηγική ανάπτυξης (Growth Strategy)**

Στη στρατηγική ανάπτυξης, μια επιχείρηση έχει ως βασικό στόχο να αποκτήσει ολόένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ακόμη κι αν χρειαστεί αυτό πολλές φορές να είναι και σε βάρος των δικών της βραχυπρόθεσμων κερδών.

Σε αυτή την περίπτωση στρατηγικής, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές μέσω της στρατηγικής της διείσδυσης / συγκέντρωσης αγοράς ή να επεκταθεί και σε νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της, χρησιμοποιώντας στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, αλλιώς να επεκταθεί με τα νέα αυτά προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές και άρα αξιοποιώντας τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

Αυτή η στρατηγική, διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

1) Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων (Integration) η οποία εξειδικεύεται σε:

Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration):

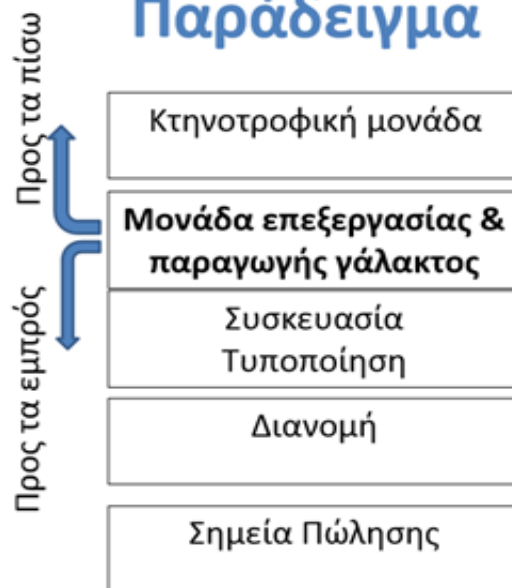
Είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Συνηθίζεται να εφαρμόζεται με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται σε άλλο στάδιο (είτε προηγούμενο ή επόμενο) της αλυσίδας αξίας (προμηθευτές, διανομείς, μεταπωλητές) ή ακόμη και με τη δημιουργία νέων τμημάτων. Ως βασική της επιδίωξη, είναι ο καλύτερος έλεγχος και η μείωση του κόστους στις διαδικασίες της.

Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται για διάφορους λόγους όπως είναι ο έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας των προϊόντων, η μείωση του κόστους (αποθήκευση, διανομή, οικονομίες κλίμακας), η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων αλλά και χρηματοοικονομικών πόρων, η ύπαρξη ακριβών ή αναξιόπιστων προμηθευτών – διανομέων. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται η εξάρτηση της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς, ιδίως εάν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

Επίσης, εφαρμόζεται και για λόγους ανάληψης των επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που αργότερα θα της προσδώσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι στην εισβολή ανεπιθύμητων ανταγωνιστών, αλλά και για πολλά πλεονεκτήματα που θα ενισχύσουν τη σταθερή και ταχεία ανάπτυξη του κλάδου και της παραγωγής της. Παρακάτω, απεικονίζεται διαγραμματικά ένα ενδεικτικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Παράδειγμα



Σχήμα 2: «Παράδειγμα στρατηγικής με κάθετη ολοκλήρωση», Πηγή: Πανεπιστήμιο Πατρών, Ν. Μπουραντά. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική», Πάτρα 2015.

Βέβαια, η κάθετη ολοκλήρωση παρουσιάζει ορισμένα **μειονεκτήματα** όπως είναι τα μειονεκτήματα κόστους (ύπαρξη ενδεχομένου εμφάνισης φθηνότερων προμηθευτών ή διανομέων), ή η αποτυχία επίτευξης διαφόρων συνεργειών (κακός συντονισμός), ακόμα και η δυσκολία εξόδου από ένα συγκεκριμένο κλάδο, η έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας καθώς και η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration):

Οριζόντια ολοκλήρωση, από την άλλη, υφίσταται όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω της δημιουργίας πολλών παρόμοιων επιχειρήσεων ή μέσω της εξαγοράς άλλων που κυρίως θα δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα και θα βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στόχος είναι η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές.

Οι λόγοι που εφαρμόζεται η συγκεκριμένη στρατηγική είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε μια συγκεκριμένη αγορά, επίσης η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η ταχεία ανάπτυξη του εκάστοτε κλάδου. Επιπρόσθετα, εφαρμόζεται και για την μείωση του κόστους (οικονομίες κλίμακας), τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων καθώς επίσης και για την καλύτερη αξιοποίηση ευκαιριών (οικονομική δυσχέρεια ανταγωνιστών).

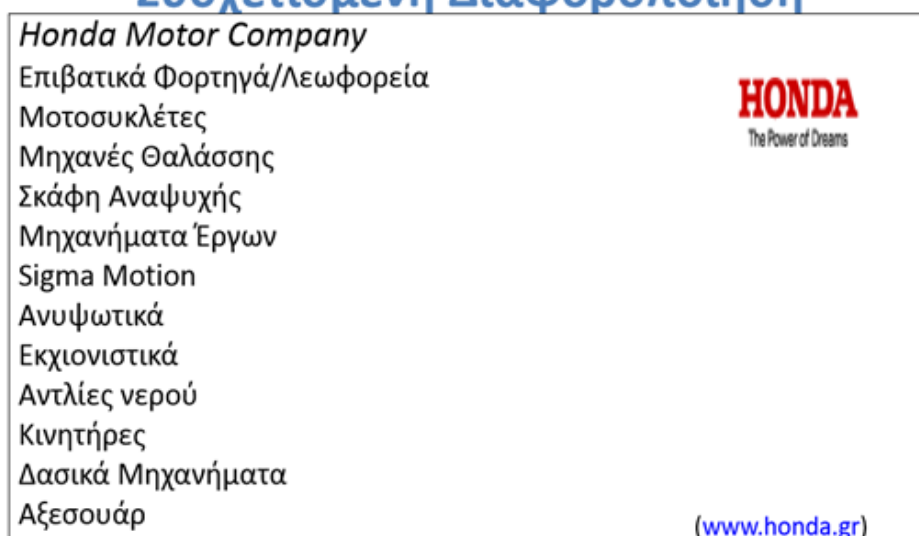
Όπως είναι φυσικό, και σε αυτή την περίπτωση μπορεί να υπάρξουν ορισμένες **αδυναμίες** όπως είναι για παράδειγμα ο κακός συντονισμός στις συνεργασίες λόγω παραδείγματος χάριν διαφορετικής κουλτούρας στον τρόπο που αντιμετωπίζονται ορισμένες καταστάσεις, η

δυσκολία εξόδου από συγκεκριμένο κλάδο καθώς και ο κίνδυνος εμφάνισης προβλημάτων σε περιπτώσεις αντιμονοπωλιακών κανονισμών της επιχείρησης. Φυσικά και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν οι αντίστοιχες κατηγορίες:

2) Διασπορά - διαφοροποίηση (ή αλλιώς διαποίκιση) δραστηριοτήτων (diversification), η οποία εξειδικεύεται σε:

Συσχετισμένη (related diversification): Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες που χρησιμοποιεί σχετίζονται και συνδέονται μεταξύ τους (ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά). Αυτού του είδους η διαφοροποίηση ενδείκνυται για την απόκτηση πληροφοριών, τη μείωση κόστους, την αύξηση κερδών και αύξηση μεριδίου στην αγορά, τη μείωση του κινδύνου, την αξιοποίηση πόρων, την αύξηση δύναμης στην αγορά και για τη διαθεσιμότητα ορισμένων ανθρώπινων αλλά και χρηματοοικονομικών πόρων. Παραδείγματος χάριν:

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση



Σχήμα 3: «Παράδειγμα Συσχετισμένης Διαφοροποίησης», Πηγή: Πανεπιστήμιο Πατρών, Ν. Μπουραντά. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική», Πάτρα 2015.

Ασυσχέτιστη (unrelated diversification): Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει εδώ, όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητές της δεν συνδέονται μεταξύ τους και επίσης δύναται να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της και σε άλλους, διαφορετικούς κλάδους. Τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι μια επιχείρηση που συνδυάζει προϊόντα κινητής τηλεφωνίας με κοσμήματα ή με βιβλία, ραδιόφωνο κ.ο.κ.

Αυτή ενδείκνυται για τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων, για όταν η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη, για την αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν (Διασπορά κινδύνου) καθώς και για την ευκαιρία απόκτησης μιας άλλης εταιρίας.

3) Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)

Η επιχείρηση, στην εν λόγω περίπτωση, προσπαθεί να εστιάσει όλες τις προσπάθειές της στην ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας αγοράς, προκειμένου να βελτιώσει τα μερίδια αγοράς της, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της αύξησης των ποσοτήτων που αγοράζουν οι καταναλωτές και άρα την παροχή περισσότερων κινήτρων σε αυτούς, αλλά ακόμη και τη διαφήμιση νέων χρήσεων του προϊόντος.

Ένας ακόμη σημαντικός τρόπος σχετίζεται με την προσέλκυση περισσότερων πελατών μέσω ενδεχομένως της διαφοροποίησης των προϊόντων και της προώθησής τους με προσφορές χαμηλότερης τιμής. Τέλος, μέσω της διαφήμισης όλων των ενδεχόμενων νέων χρήσεων του προϊόντος.

Αυτή η υποκατηγορία, εφαρμόζεται όταν υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης ενός προϊόντος από τους καταναλωτές, πράγμα που φανερώνει και προϋποθέτει μια μη κορεσμένη αγορά. Επίσης εφαρμόζεται όταν τα μερίδια αγοράς μιας επιχείρησης μειώνονται ενώ η αγορά συνεχίζει να αναπτύσσεται και όταν ο κλάδος δεν είναι πλέον αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών. Επίσης, όταν υπάρχει απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

4) Ανάπτυξη αγοράς (market development)

Η επιχείρηση, εν προκειμένω, προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε πολλές νέες αγορές, είτε μέσω της επέκτασής της σε νέες γεωγραφικές περιοχές (geomarketing) ή με τη δημιουργία νέων δικτύων διανομής καθώς και με την προσέλκυση πελατών από άλλα νέα τμήματα της αγοράς. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή ακόμη και προϊόντων με περισσότερες παραλλαγές στις χρήσεις τους. Η συγκεκριμένη περίπτωση στρατηγικής εφαρμόζεται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά αλλά και συνάμα αξιόπιστα κανάλια διανομής, ή όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες αγορές αλλά και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα.

5) Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Εδώ, αναπτύσσονται νέα προϊόντα είτε για τις ήδη υπάρχουσες αγορές είτε όταν επρόκειτο να επέλθουν τροποποιήσεις των ήδη υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους εναλλακτικούς τρόπους όπως όταν η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά προϊόντων, όταν η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος και τέλος όταν αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

- **Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής (Turnaround / Retrenchment strategies):**

Οι στρατηγικές διάσωσης αποβλέπουν κυρίως στην ανατροπή όλων των αρνητικών αποτελεσμάτων, στην πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων, αλλά και στην αντιμετώπιση πιθανών απειλών στο περιβάλλον και αντιμετώπιση διαχειριστικών λαθών.

Ενδεικτικό παράδειγμα μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η υπόθεση της γνωστής σε όλους εταιρίας, *Neosef*. Η γενικότερη φιλοσοφία την εν λόγω επιχείρησης, ήταν ότι διέθετε υψηλής ποιότητας προϊόντα αλλά και ελληνικά προϊόντα (ιδιόκτητο εργοστάσιο στην Χαλκίδα), καθώς επίσης και πυκνό δίκτυο καταστημάτων (έως 60 καταστήματα). Στη συνέχεια εξαγόρασε επιχειρήσεις όπως «Σκουρόπουλος» (έπιπλα γραφείου), «Πίπας» (βιομηχανία ξενοδοχειακών), εταιρεία υφασμάτων «Γουλανδρή», ενώ απέκτησε την τεχνογνωσία παραγωγής επίπλων από την εταιρεία Simco. Κατέληξε το 2007 με τζίρο 82 εκατ. ευρώ και το 2011 με ζημιές 12 εκατ. Ευρώ. Στην πορεία όμως δεν άντεξε και έτσι τα προβλήματα που υπέστη, ήταν η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού από επιχειρήσεις με οικονομικότερες λύσεις για το σπίτι (IKEA, Leroy Merlyn, Praktiker) και κατόπιν, η οικονομική κρίση (μείωση πωλήσεων κατά 60%).

Έτσι λοιπόν, αυτές οι στρατηγικές, διακρίνονται με τη σειρά τους στις παρακάτω κατηγορίες:

i. Στρατηγική Ανόρθωσης (turnaround):

Αυτή η στρατηγική διακρίνεται σε 3 στάδια, τη **συρρίκνωση** (downsizing), τη **σταθεροποίηση** (stabilization) και την **αναδόμηση** (rebuilding).

ii. Στρατηγική Από-επένδυσης:

Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την πώληση κάποιου μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται όταν η στρατηγική ανόρθωσης κρίθηκε αναποτελεσματική ή όταν ένα τμήμα απαιτεί περισσότερους πόρους, πάνω στους οποίους η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να επενδύσει. Επίσης εφαρμόζεται όταν μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν συμβαδίζει με το μακροχρόνιο όραμα της αλλά και όταν θέλει να αποφύγει τις αυστηρές ποινές των αντιμονοπωλιακών νόμων, όπου θα θυσιάσει μερίδια αγοράς.

iii. Στρατηγική Αιχμαλωσίας:

Στην προκειμένη περίπτωση στρατηγικής, η επιχείρηση επιλέγει να μειώσει αρκετές από τις υπάρχουσες δραστηριότητές της και να γίνει ουσιαστικά μέρος (ολοκληρωτικά ή εν μέρει) κάποιας άλλης επιχείρησης, πάντοι με βάση ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο που δεσμεύει τα συμβαλλόμενα μέρη..

iv. Στρατηγική Ρευστοποίησης:

Αυτή, από την άλλη, εφαρμόζεται όταν όλες οι μέγιστες δυνατές προσπάθειες ανόρθωσης, από - επένδυσης ή και αιχμαλωσίας της επιχείρησης έχουν αποτύχει και η χρεωκοπία είναι πλέον γεγονός. Η επιχείρηση τερματίζει τη λειτουργία της και

πουλάει όλα της τα περιουσιακά στοιχεία (όπως είναι τα μηχανήματα, τα κτίρια, ο εξοπλισμός κτλ.) στην παρούσα αξία τους. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση πληρώνει τις υποχρεώσεις της και διανέμει όλο το υπόλοιπο ποσό στους μετόχους της.

Αντιθέτως, σε **επιχειρηματικό επίπεδο**, υπάρχουν τρεις κατά Porter στρατηγικές (όπως θα αναφερθούν στην πορεία και στο κεφάλαιο με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές) και αυτές είναι οι εξής:

- ❖ **Cost Leadership (Ηγεσία Κόστους):** Στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο μέσω της προσπάθειάς της να αναγνωρίσει efficiencias σε όλες τις λειτουργίες της και διατηρώντας τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο. Σε αυτήν επίσης, την περίπτωση, το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να αντιλαμβάνονται ως συγκρίσιμα σε ποιότητα από αυτά που προσφέρονται από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Σε αυτή την περίπτωση, μια επιχείρηση για παράδειγμα εστιάζει κυρίως στην τιμή των προϊόντων προκειμένου να προσελκύσει τον ενδεχόμενο αγοραστή. Έτσι, χρησιμοποιεί στην πώληση των προϊόντων της, προϊόντα σε χαμηλές τιμές ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, γνωρίζοντας ότι θα προσελκύσει σίγουρα εκείνο το κοινό που επιδιώκει απλά να αγοράσει οικονομικά προϊόντα, σε πολύ προσιτές τιμές και μένει αδιάφορο για το πόσο πρωτοπόρα μπορεί να είναι (πχ αγορά κινητού τηλεφώνου από άτομα που ενδεχομένως να μην είναι γνώστες τεχνολογίας).

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύει ως επί το πλείστον στην εφαρμογή της χαμηλότερης τιμής που μπορεί να προσφέρει στην αγορά ώστε να παρακινήσει τους υποψήφιους αγοραστές.

- ❖ **Differentiation (Διαφοροποίηση):** Σε αυτή την περίπτωση, εννοείται διαφοροποίηση με την έννοια ότι χρειάζεται να γίνεται προσφορά μοναδικών προϊόντων, που ευρέως δίδεται αξία από τους αγοραστές. Η διαφοροποίηση δηλαδή, βασίζεται τόσο στην ποιότητα όσο και στην εξυπηρέτηση, σχεδίαση αλλά και εικόνα του προϊόντος. Αυτού του είδους η στρατηγική, θέτει την επιχείρηση ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές και οι αγοραστές θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος.

Σε αντίθεση με το cost leadership, σε αυτή την περίπτωση ο υποψήφιος αγοραστής είναι διατεθειμένος να καταβάλλει οποιοδήποτε ποσό προκειμένου να αγοράσει εκείνο το προϊόν που θα είναι “η τελευταία λέξη της τεχνολογίας” μόνο και μόνο επειδή μπορεί να είναι για εκείνον μοναδικό όπως για παράδειγμα ένα πολύ εξελιγμένο κινητό ή ένας φορητός υπολογιστής.

- ❖ **Focus (Εστίαση):** Αυτή η στρατηγική στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε κάποιο περιορισμένο τμήμα. Είναι λοιπόν μια στρατηγική που έχει ως πρωταρχικό σκοπό να ‘στοχεύσει’ κάπου πολύ συγκεκριμένα και να βρει αυτό το κομμάτι της αγοράς που την ενδιαφέρει αλλά και να εστιάσει σε

αυτό. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι, στην προκειμένη περίπτωση, δεν υπάρχει καμία προσπάθεια εξυπηρέτησης ολόκληρης της αγοράς. Η εφικτότητα της εν λόγω στρατηγικής, εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης. Για παράδειγμα, μέσω της εστίασης (focus), μια επιχείρηση θα μπορούσε να προωθήει προϊόντα κινητής τηλεφωνίας και κατ' επέκταση να τα προσαρμόζει ανάλογα με τους πελάτες που υπάρχουν στην αγορά.

Επομένως να κάνει τμηματοποίηση κατά κάποιο τρόπο, χωρίζοντάς τα σε κατηγορίες (πχ κινητά πολύ απλού λογισμικού και εύχρηστα σε μη γνώστες της τεχνολογίας και άρα πολύ πιο οικονομικά ή κινητά πιο εξελιγμένα και αρκετά καινοτόμα και άρα πιο ακριβά).

Όσον αφορά στα είδη και στις κατηγορίες της στρατηγικής, αυτά είναι αρκετά και παρουσιάζονται ποικιλοτρόπως στην εκάστοτε βιβλιογραφία. Παρακάτω ακολουθεί ένα σχήμα που παρουσιάζει τις εν λόγω στρατηγικές και διαγραμματικά. Έτσι λοιπόν, τα επίπεδα και οι λοιπές κατηγορίες της κάθε στρατηγικής, θα μπορούσαν και εναλλακτικά να περιγραφούν ως εξής:

Είδη στρατηγικής

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none"> •Στρατηγική καμίας αλλαγής •Στρατηγική συγκομιδής κερδών •Στρατηγικό διάλειμμα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> •Κάθετης ολοκλήρωσης •Οριζόντιας ολοκλήρωσης •Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων •Συγκέντρωσης – διεύθυνσης αγοράς •Ανάπτυξης αγοράς •Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	<ul style="list-style-type: none"> •Ανόρθωσης •Αποεπένδυσης •Αιχμαλωσίας •Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικές Στρατηγικές)	<ul style="list-style-type: none"> •Ηγεσίας κόστους •Διαφοροποίησης •Εστίασης

Σχήμα 4: «Είδη Στρατηγικής», Γ. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ (Εκδόσεις Πασχαλίδης, 5^η έκδοση).

1.5) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Συνήθως ένας σωστός μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει διαφόρων ειδών προβλήματα που ανακύπτουν σε μια επιχείρηση και σχετίζονται τον λειτουργικό της έλεγχο, όπως είναι οι έλεγχοι πάνω στις πωλήσεις, η οικονομική πορεία της επιχείρησης, ακόμα και ο σχεδιασμός ορισμένων νέων και καινοτόμων συστημάτων για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Όλα αυτά είναι σίγουρα πολύ σημαντικές εργασίες, όμως προϋποθέτουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, που θα έχουν ήδη επεκταθεί σε ένα ίσως πιο περιορισμένο μέρος του οργανισμού. Οι λειτουργικοί έλεγχοι ενώ αποτελούν το βασικό αντικείμενο των μάνατζερ, δεν είναι το ίδιο με το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Επιπλέον, οι στρατηγικές που ακολουθούνται από εταιρείες ή επιχειρήσεις (Nilhun Dogan, 2015) στην επιστήμη της διαχείρισης έναντι των αντιπάλων τους έχουν προκαλέσει μια πειθαρχία που ονομάζεται αρχικά *στρατηγικός σχεδιασμός* ("*strategic planning*") και στη συνέχεια *στρατηγική διαχείριση* ("*strategic management*") (Aktan, 2008). Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής διαχείρισης από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Όμως, από μια νεωτεριστική προοπτική, η στρατηγική διαχείριση μπορεί να οριστεί ως η "αποτελεσματική χρήση τρεχουσών πηγών παραγωγής (φυσικές πηγές, ανθρώπινες πηγές, κεφάλαια, υποδομές, πρώτες ύλες κ.λπ.) καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά της εταιρείας στο να διατηρήσει τη διάρκεια ζωής της μακροπρόθεσμα, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδος υψηλότερο από το μέσο όρο" (Ülgen & Mirze, 2004).

Ο **σκοπός** του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πολύ μεγαλύτερος από οποιαδήποτε άλλη πτυχή του λειτουργικού μάνατζμεντ. Τα στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με την πολυπλοκότητα, που προκύπτει από διφορούμενες και ίσως ασυνήθιστες καταστάσεις σε σχέση με το εύρος του οργανισμού. Αυτό είναι μία τεράστια πρόκληση για τους μάνατζερ οι οποίοι είναι συνηθισμένοι να δουλεύουν πάνω σε ένα καθημερινό επίπεδο με τους πόρους τους οποίους ελέγχουν.

Ωστόσο, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν ασχολείται μόνο με την λήψη των αποφάσεων πάνω σε σημαντικές καταστάσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αλλά διαβεβαιώνει επίσης ότι η στρατηγική τίθεται σε δράση.

Θεωρείται, λοιπόν, ότι το ίδιο σχετίζεται με την κατανόηση των στρατηγικών θέσεων ενός οργανισμού (*στρατηγική ανάλυση*), τις στρατηγικές επιλογές του για το μέλλον (*στρατηγική επιλογή*), αλλά και με το πώς θα γίνει η στρατηγική πράξη (*στρατηγική εφαρμογή*). Η κατανόηση των στρατηγικών θέσεων προηγείται των στρατηγικών επιλογών, οι οποίες με τη σειρά τους προηγούνται της στρατηγικής σε δράση. Ένας τρόπος για να μάθει κάποιος μία στρατηγική καλύτερα, είναι να ξεκινήσει να την επεκτείνει και έτσι, οι στρατηγικές επιλογές όπως και η στρατηγική εν δράση μπορεί και να «τέμνονται».

Το βασικό και καίριο ερώτημα, όμως, είναι το τι τελικά είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ; Δεν αρκεί μόνο να δηλώσει κάποιος ότι είναι εκείνο το μάνατζμεντ της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων, καθώς αυτό δεν καταφέρνει να συμπεριλάβει τα διάφορα στοιχεία που είναι σημαντικά για το μάνατζμεντ ενός οργανισμού. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι διαφορετικό στη φύση του από όλα τα άλλα είδη μάνατζμεντ.

Ένας σύγχρονος και συγκεκριμένος ορισμός, προσφέρεται από τους Nag et al. (2007) & Bowman et al. (2002). Σύμφωνα λοιπόν με τις μελέτες τους, οι ίδιοι ορίζουν το στρατηγικό μάνατζμεντ ως:

«Εκείνο το πεδίο, που τείνει να ασχολείται κυρίως με τις μείζονες σχεδιασμένες αλλά και αναδυόμενες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι μάνατζερ για λογαριασμό των ιδιοκτητών της επιχείρησης και που, ουσιαστικά, αφορούν τη χρησιμοποίηση κάποιων πόρων, προκειμένου να είναι σε θέση να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον.»

Από την άλλη πλευρά, ο David προτείνει έναν λίγο πιο εξεζητημένο ορισμό και αυτός διατυπώνεται ως εξής:

«Το στρατηγικό μάνατζμεντ θα μπορούσε, ενδεχομένως, να οριστεί ως η τέχνη αλλά και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και ανάπτυξης διαλειτουργικών αποφάσεων, οι οποίοι αφήνουν περιθώρια, σε μια επιχείρηση, να επιτύχει τους στόχους της.»

Στη διεθνή βιβλιογραφία (Barbosa, Ayarza & Ferreira, 2020), η σημασία της βιωσιμότητας για την ανάπτυξη της κοινωνίας απαιτεί από τους οργανισμούς να κάνουν σύνθετες προσπάθειες που τους επιτρέπουν να συνεχίσουν τον ατελείωτο αγώνα τους για να διατηρήσουν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικότητα και, ταυτόχρονα, να αναλάβουν υπεύθυνα τον ηγετικό τους ρόλο στη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Για τις μικρές εταιρείες, ο προγραμματισμός και η λειτουργικοποίηση των προσπαθειών που απαιτούνται για τη μετατροπή τους σε βιώσιμους οργανισμούς αντιπροσωπεύουν μια ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση, η οποία αυξάνει την έλλειψη μοντέλων βιώσιμης διαχείρισης στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία.

Ο στόχος λοιπόν της εν λόγω έρευνας, ήταν να αναπτυχθεί ένα μοντέλο διαχείρισης που ονομάζεται «Διατηρήσιμο Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Sustainable Strategic Management – GES)», καθώς αυτό που κυρίως προέχει και είναι υψίστης σημασίας για μια επιχείρηση (και ιδίως μικρή), δεν είναι απλά το να κατασκευάσει ένα στρατηγικό πλάνο ή σχεδιασμό, αλλά και η διατηρησιμότητά τους προκειμένου να καταφέρει να επιβιώσει και να υπερισχύσει έναντι των αντιπάλων - ανταγωνιστών της.

Οι καθιερωμένες εννοιολογικές βάσεις όπως η στρατηγική διαχείριση, η «Triple Bottom Line και η Balanced Scorecard» χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου που επιτρέπει στις μικρές επιχειρήσεις να εισάγουν τη βιωσιμότητα στις δραστηριότητές τους με ολιστικό, εφικτό και ελεγχόμενο τρόπο, με αποτέλεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του GES δοκιμάστηκαν σε μια μικρή βραζιλιάνικη εταιρεία. Συμπερασματικά, ελήφθη ένα θεωρητικά επικυρωμένο εργαλείο, το οποίο θα εξακολουθεί να απαιτεί αποδείξεις για να δείξει, μακροπρόθεσμα, την αποτελεσματικότητά του σκοπού του.

1.6) ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να προηγείται γενικά στο χώρο, παρά να ακολουθεί τις εξελίξεις και τις περισσότερες φορές, ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμή της στην αγορά που δραστηριοποιείται, της παρέχεται η δυνατότητα ακόμη και να συμμετέχει στη διαμόρφωση των εξελίξεων αυτών. Φυσικά, προκειμένου να διεκπεραιωθεί όλη αυτή η διαδικασία, πρέπει αρχικά να σχηματιστεί ένα πλάνο, το οποίο ουσιαστικά βασίζεται σε διάφορα στάδια πραγμάτωσης του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η διαδικασία, λοιπόν, που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ, διακατέχεται από τρία βασικά στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν και ορισμένα επιμέρους βήματα. Έτσι, δεσπόζουν οι εξής κατηγορίες:

Στάδιο 1: «Διαμόρφωση της στρατηγικής με επιμέρους βήματα»:

- *Καθορισμός και διαχωρισμός του οράματος (vision) και της αποστολής (mission) της επιχείρησης.*
- *Ανάλυση του εσωτερικού (δηλαδή αποτύπωση (και ανάλυση) των δυνατών / ανίσχυρων σημείων), αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανάλυση ευκαιριών / απειλών).*
- *Σαφής καθορισμός στόχων και στρατηγικών.*

Στάδιο 2: «Υλοποίηση στρατηγικής με επιμέρους βήματα»:

- *Διαμόρφωση χρονικού ορίζοντα για την επίτευξη των στόχων.*
- *Σχεδιασμός τακτικών / πολιτικών για την υλοποίηση της στρατηγικής.*
- *Κινητοποίηση των εργαζομένων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα της εταιρείας.*
- *Διασφάλιση και κατανομή των απαραίτητων πόρων.*

Στάδιο 3: «Αποτίμηση στρατηγικής / Εκτίμηση επιτευχθέντων στόχων»:

- *Επανεκτίμηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού).*
- *Αξιολόγηση των μετρήσιμων αποτελεσμάτων.*
- *Χάραξη και υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών δράσεων.*

Προκειμένου, όμως, να υπάρξει ομαλή εξέλιξη και επίτευξη αυτών των σταδίων, αυτό προϋποθέτει την ομαλή λειτουργία όλης της επιχείρησης και άρα κατ' επέκταση την ορθή συνεννόηση, συνεργασία αλλά και ικανοποίηση όλων των μελών.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Adiguzel, 2020) και στον παγκόσμιο κόσμο, όπου τα όρια έχουν εξαφανιστεί ως αποτέλεσμα της συνεχούς ανάπτυξης της επικοινωνίας και της τεχνολογίας, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στις οργανώσεις τους γίνονται πιο σημαντικές όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ηγετικοί ρόλοι ανώτερων διευθυντών.

Έτσι, από την παρούσα μελέτη, διεξάχθηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως η αντίληψη των ατόμων όταν τα οφέλη που αποκτώνται από την εργασία αντιστοιχούν στις ανάγκες τους. Αναφέρεται ότι η αντίληψη της ικανοποίησης από την εργασία μειώνεται όταν οι εργαζόμενοι έπρεπε να αντιμετωπίσουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές, και από κάθε άποψη, οι εργαζόμενοι μπορεί ακόμη και να σκεφτούν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό σύμφωνα με τη σοβαρότητα της κατάστασης.

Ως αποτέλεσμα της εξέτασης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, δηλώθηκε ότι οι αρνητικές καταστάσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι μπορεί να αυξήσουν την πιθανότητα κατάθλιψης, άγχους και χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία (Driscoll, Worthington, & Hurrell, 1995).

Φυσικά, εκτός από την όλη διαδικασία που ήδη περιγράφηκε, αυτό που είναι εξίσου σημαντικό να υπάρχει στα μέλη των επιχειρήσεων (ή με άλλα λόγια στους ηγέτες αυτούς που απαρτίζουν την κάθε επιχείρηση) που είναι και υπεύθυνοι για την ομαλή υλοποίηση όλων των παραπάνω, είναι η ύπαρξη κινήτρων, όπως έχουν δείξει ευρήματα πολλών ερευνών.

Έτσι, κατά τους Eide, Saether & Aspelund (2020), ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα των ηγετών και το στυλ ηγεσίας γενικότερα, σχετίζονται με την υιοθέτηση προσπαθειών αειφορίας σε στρατηγικό επίπεδο και να διερευνήσουν ορισμένες από τις επιπτώσεις που έχει για τις επιχειρήσεις. Ερευνούν τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού κινήτρου των ηγετών προς τη βιωσιμότητα, της πνευματικής τους ηγεσίας για τη βιωσιμότητα και των στρατηγικών αειφορίας των οργανισμών.

Επιπλέον, μελετάνε αντιληπτά αποτελέσματα και αντικειμενικά μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης που επηρεάζονται από την ενσωμάτωση τέτοιων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πνευματική ηγεσία μεσολάβησε εν μέρει τη σχέση μεταξύ του προσωπικού κινήτρου των ηγετών για τη βιωσιμότητα και των στρατηγικών αειφορίας των εταιρειών τους, δείχνοντας ότι το προσωπικό κίνητρο επηρεάζει τη σταθερή στρατηγική μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών.

Ανακάλυψαν, επίσης, ισχυρούς και σημαντικούς δρόμους από τις στρατηγικές αειφορίας των επιχειρήσεων για την αντιληπτή δημιουργία αξίας και τον αντίκτυπο των πρωτοβουλιών σε επίπεδο οργανισμού. Επιπλέον, βρήκαν μικρές, αλλά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ενσωμάτωσης των προσπαθειών βιωσιμότητας στις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές των επιχειρήσεων και αντικειμενικών μέτρων της οικονομικής τους απόδοσης.

1.7) ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάποιες φορές την τάση να συγχέουν το όραμα και την αποστολή τους. Για αυτόν τον λόγο, πρέπει να γίνει κατανοητό, τουλάχιστον από την πλευρά των επιχειρήσεων, ότι μπορεί τόσο το **όραμα (vision)** όσο και η **αποστολή (mission)** μιας επιχείρησης να είναι δύο εξίσου σημαντικές και περίπου χρονικά παράλληλες δηλώσεις, στην πραγματικότητα, όμως, αποτελούν δυο έννοιες απολύτως διαφορετικές. Για την ακρίβεια, το

όραμα προηγείται ως δράση της αποστολής. Ένα σαφές και καλά διατυπωμένο όραμα, αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί, μετέπειτα, η δήλωση αποστολής της επιχείρησης.

Το **όραμα** ή αλλιώς **στρατηγική πρόθεση (vision)** είναι η *επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Β. Παπαδάκη (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009), το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει τους γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή. Είναι μία φιλοδοξία γύρω από την οποία ένας σημαντικός υπάλληλος της εταιρείας ή κάποιος άλλος με στρατηγική θέση, θα επιδιώξει να στρέψει την προσοχή και τις ενέργειες των μελών της οργάνωσης. Το στρατηγικό όραμα (vision), αποτελεί μια άποψη που αφορά τόσο τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί μια επιχείρηση να κατευθυνθεί μελλοντικά όσο και την πορεία που η ίδια θα επιλέξει να ακολουθήσει.*

Αποτελεί δηλαδή, κατά κάποιο τρόπο, μια διαδικασία «καθοδήγησης» της επιχείρησης, σχετική με το τι προσπαθεί η εν λόγω επιχείρηση να κάνει αλλά και να γίνει. Το όραμα είναι κάτι που πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί τους εργαζόμενους. Αποτελεί, για αυτούς, κάτι σαν ένα όνειρο που επρόκειτο να δώσει νόημα στις παρούσες δυσκολίες.

Επίσης, το όραμα λειτουργεί και σαν ένα «μέσο ενεργοποίησης» του προσωπικού, προκειμένου αυτό να διαπεραιώσει τους στόχους της εταιρείας, κάνοντας με αυτό τον τρόπο, τον κάθε έναν από τους εργαζομένους να νιώθει απαραίτητος και αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης.

Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα (σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης), να είναι σαφές, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό, να εκτείνεται προς το μέλλον και να αναπτύσσεται με όσο το δυνατόν περισσότερη συμμετοχή όλων των στελεχών της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έρευνας επιχειρησιακών οραμάτων, ανακάλυψαν ότι τα ισχυρά οράματα (*powerful visions*), έχουν σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση πολλών πελατών και εργαζομένων της επιχείρησης και πάντα διέπονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Η **αποστολή (mission)**, από την άλλη πλευρά, είναι μία πολύ πιο γενική έκφραση και αφορά το γενικό σκοπό της οργάνωσης, που συμφωνεί απόλυτα με τις αξίες και τις προσδοκίες των κύριων ενδιαφερομένων αλλά και με το πεδίο και τα όρια του οργανισμού.

Ουσιαστικά, η αποστολή της επιχείρησης είναι ο “προάγγελος” της στρατηγικής, όπως η δήλωση αποστολής (*mission statement*) που αποτελεί την πρωτόλεια μορφή ενός στρατηγικού σχεδίου. Κατά τους Koontz & Weihrich, 1990 (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009), η αποστολή περιγράφει τη βασική λειτουργία ή τον κύριο σκοπό μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος αυτής.

Μερικές φορές αναφέρεται στην προφανώς απλή αλλά πραγματικά προκλητική ερώτηση: “*Σε τι είδους επιχείρηση ανήκουμε και τι προσπαθούμε να καταφέρουμε για τους πελάτες μας;*”.

Σύμφωνα με περαιτέρω ορισμούς που έχουν δοθεί, η αποστολή είναι «*η βάση για τη θέσπιση των προτεραιοτήτων, των αναγκαίων στρατηγικών, καθώς και του σχεδιασμού των*

αρμοδιοτήτων σε μια επιχείρηση» και αποτελεί την ειδοποιό διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων ομοειδούς δράσης (Drucker).

Η αποστολή, σε γενικές όμως γραμμές, περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Στην ουσία η ερώτηση «τι είναι η επιχείρησή μας;» είναι συνώνυμη με την ερώτηση «ποια είναι η αποστολή μας;». Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει ότι η αποστολή είναι η πεμπουσία της ύπαρξης και της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Μια σαφής και περιεκτική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης είναι η βάση για τον καθορισμό των απαραίτητων στόχων και τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

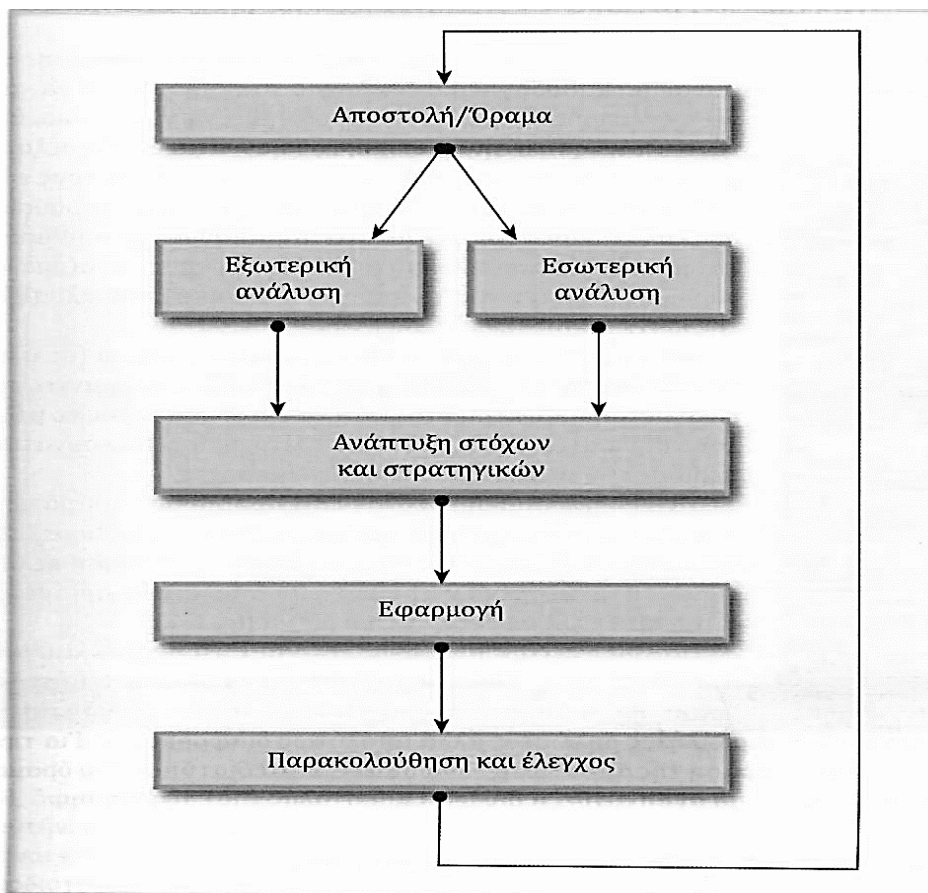
Μία επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντάει σε 3 κρίσιμες ερωτήσεις:

1. Τι είδους επιχείρηση επρόκειτο να είμαστε στο μέλλον; (ενδεχόμενες αλλαγές που θα επέλθουν στο προϊόν / υπηρεσία ή στον κλάδο).
2. Ποιοι θα είναι οι στόχοι μας; (τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει σε σχέση με τα μερίδια αγοράς και τον ανταγωνισμό).
3. Πως θα πετύχουμε το συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά; (σαφείς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης).

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται συνοπτικά ένα μοντέλο που γενικά περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η διαδικασία ξεκινά απαραίτητως με το **όραμα (vision)** και την **αποστολή (mission)** της επιχείρησης. Στην πορεία, πραγματοποιείται η ανάλυση του κλάδου τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική, προκειμένου να εντοπιστούν όλα τα σημαντικά σημεία της επιχειρήσεως, όπως είναι, για παράδειγμα, οι δυνάμεις ή αδυναμίες της, οι κίνδυνοι που μπορεί να ελλοχεύουν, οι απειλές κ.ο.κ.

Επίσης, αυτές οι αναλύσεις διεξάγονται και για την ανεύρεση ορισμένων στοιχείων σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών κτλ., ώστε να βοηθηθεί και η ίδια η επιχείρηση και να καταφέρει να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Εν συνεχεία, η εκάστοτε επιχείρηση ξεκινά να θέτει τους στόχους της αλλά και να αναπτύσσει σιγά σιγά τις στρατηγικές της, ώστε να τις εφαρμόσει στη συνέχεια (μέχρι να φτάσει στο σημείο διεκπεραίωσης των στόχων της, που είναι άλλωστε και ο βασικός σκοπός κάθε εταιρείας).

Αφού λοιπόν πραγματοποιηθεί η υλοποίηση και εφαρμογή των στρατηγικών, η επιχείρηση στην πορεία παρακολουθεί την εφαρμογή των στρατηγικών σε όλα της τα στάδια ώστε να μπορεί να έχει τον έλεγχο τους και στο τέλος να καταλήξει στα ανάλογα συμπεράσματα, κάνοντας τη δική της αξιολόγηση. Φυσικά, αν σε κάποιο σημείο ή στάδιο της διαδικασίας, η εφαρμογή της στρατηγικής χωλαίνει, τότε η επιχείρηση μέσω της αξιολόγησης που πραγματοποιεί στο τέλος, θα πρέπει να προβεί στις αντίστοιχες αλλαγές της όλης διαδικασίας.



Σχήμα 5: «Μοντέλο στρατηγικού μάντζμεντ», (Γεώργιος Ι. Σιώμκος – «Στρατηγικό μάρκετινγκ», 5^η έκδοση).

Εφόσον αυτές οι δύο έννοιες έχουν πλέον ξεκαθαριστεί, το αμέσως επόμενο βήμα είναι η πραγματοποίηση δύο ειδών αναλύσεων (εξωτερική και εσωτερική), που αφορούν αντίστοιχα το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και, βέβαια, καταλήγουν σε μια πιο αναλυτική περιγραφή της παρούσας κατάστασης. Στη συνέχεια, καθορίζονται επακριβώς οι στόχοι αλλά και η διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών. Η διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών παρακολουθείται και ελέγχεται, με σκοπό την ενδεχόμενη παρέμβαση σε περίπτωση μεταβολών ή προσαρμογής στόχων, στρατηγικών και προγραμμάτων.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ είναι ατέρμονη. Πέραν της αξιολόγησης όλων εκείνων των στρατηγικών που υλοποιούνται και που θα μπορούσαν να επιφέρουν ορισμένες αλλαγές στην όλη διαδικασία της επιχείρησης, κάθε μικρή τροποποίηση σε κάποιο από τα συστατικά της στοιχεία, θα μπορούσε εξίσου να προκαλέσει αυτόματα την αναπροσαρμογή της όλης διαδικασίας.

1.8) ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύουν μια ιεραρχημένη σειρά, με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης στην κορυφή και τους στενότερα προσδιοριζόμενους

στόχους, καθώς κατεβαίνουμε (ας πούμε, τους οικονομικούς στόχους), εξειδικεύοντας πλέον τους στόχους, σαν προέκταση συγκεκριμένων τομέων και δραστηριοτήτων. Η δυνητική σύγκρουση ανάμεσα σε ποικίλα groups είναι δυνατόν να εκδηλωθεί σε όλα αυτά τα επίπεδα.

Στην πράξη οι επιχειρήσεις λειτουργούν προς όφελος των τριών μερών που έχουν κυρίαρχο ενδιαφέρον: των μετόχων, του management και των εργαζομένων. Τα συμφέροντα άλλων μερών αποτελούν ανάγκη μάλλον παρά στόχο. Με άλλα λόγια, πρέπει να καλυφθούν απλά μέχρι κάποιο επίπεδο.

Ακόμα και ανάμεσα στα τρία κυρίαρχα μέρη, η διαφοροποίηση στόχου και ανάγκης εξαρτάται από το υπό κρίση μέρος. Για τους μετόχους, η μεγιστοποίηση των κερδών είναι ένας στόχος και το αποδεκτό επίπεδο μισθών μια ανάγκη. Αφ' ετέρου, οι εργαζόμενοι θεωρούν τα επαρκή για την ικανοποίηση των μετόχων μερίσματα αναγκαίο κακό και, φυσικά, το υψηλότερο δυνατό επίπεδο μισθών σαν πρωταρχικό τους στόχο. Και οι δύο θεωρήσεις είναι «νόμιμες».

Οι στόχοι, με άλλα λόγια, είναι όλα εκείνα τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να φέρει εις πέρας, μέσω της εφαρμογής μιας σειράς από προγραμματισμένες ενέργειες και δράσεις. Αυτές οι ενέργειες μπορεί να είναι είτε στρατηγικές ή και πολιτικές και φυσικά πάντα οφείλουν να ολοκληρώνονται μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Έτσι, όταν η αποστολή μιας επιχείρησης είναι εξαρχής προκαθορισμένη, τότε και οι αντίστοιχοι στόχοι της θα δύνανται πλέον, με τη σειρά τους, να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια όλα εκείνα τα αποτελέσματα, που αναμένεται να υπάρξουν, κατά την επιδίωξη της αποστολής της. Κατά μια έννοια, αυτό που επιδιώκουν οι στόχοι είναι να μετατρέπουν ένα ευρύ φάσμα αποστολών ή σκοπών σε ορισμένες ειδικότερες ενέργειες. Επίσης, ακριβώς επειδή αποτελούν το βασικό μέσο για την παρακολούθηση και τον έλεγχο, όσον αφορά την πρόοδο της αποστολής της επιχείρησης, πρέπει πάντα να δηλώνονται με σαφήνεια, προκειμένου να καθίστανται κατανοητοί.

Αν υπάρξει ασάφεια στον καθορισμό των στόχων, τότε η επιχείρηση είναι πιθανό να μπερδευτεί με αποτέλεσμα να αποπροσανατολιστεί από τις βασικές της επιδιώξεις αλλά και από το τι είναι σε θέση να κάνει. Συμπερασματικά, εάν οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς, καθίσταται δυσχερές για την επιχείρηση να παρακολουθήσει τόσο την πορεία όσο και τις προόδους της για την επίτευξη της αποστολής της.

1.8.1) ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Όλες οι επιχειρήσεις φροντίζουν να κατατάσσουν τους στόχους τους ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν, Έτσι, υπάρχουν οι βραχυπρόθεσμοι, οι μεσοπρόθεσμοι αλλά και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, ανάλογα με το εάν επρόκειτο να υλοποιηθούν σε ένα σύντομο, σχετικά κοντινό ή και μακρινό χρονικό ορίζοντα, πράγμα το οποίο δεν είναι εξαρχής επακριβώς καθορισμένο, αλλά εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της εκάστοτε επιχείρησης.

Εντούτοις, πολλές επιχειρήσεις θέτουν ως βραχυπρόθεσμη, εκείνη την χρονική περίοδο που είναι μέχρι και ένα έτος, μεσοπρόθεσμη αυτή που είναι μεταξύ ενός και τριών ετών και μακροπρόθεσμη, την περίοδο εκείνη που είναι πάνω από τρία χρόνια.

Η αποστολή της επιχείρησης ήταν, είναι, και θα εξακολουθεί να είναι, ο κυριότερος στόχος των επιχειρήσεων. Αυτός δηλαδή, που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της σειράς προτεραιότητας. Κατόπιν, ακολουθούν οι υπόλοιποι στόχοι που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση και είναι αυτοί που συνήθως αποκαλούνται γενικοί στόχοι της επιχείρησης. Έπειτα ακολουθούν οι στόχοι κλάδων/μονάδων της επιχείρησης, οι οποίοι προέρχονται από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι στόχοι των λειτουργιών / τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίοι προέρχονται από τους στόχους των κλάδων / μονάδων ή τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Σε κατώτερες υποδιαιρέσεις των τμημάτων κ.ο.κ. μέχρι τους ατομικούς στόχους, δηλαδή, τους στόχους σε συγκεκριμένα άτομα, όπως διευθυντικά στελέχη και λοιπούς εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Οι μάντζερ της κάθε επιχείρησης θέτουν στόχους (objectives), τους οποίους μετρούν με βάση συγκεκριμένους όρους αποτελεσμάτων. Γενικά οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει:

- ∞ Να είναι σαφείς και να εκφράζονται με ποσοτικούς ή μετρήσιμους όρους,
- ∞ Να είναι συνεπείς με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης,
- ∞ Να αποτελούν πρόκληση, αλλά και συγχρόνως να είναι εφικτοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους,
- ∞ Να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές,
- ∞ Να αναφέρονται σε σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα,
- ∞ Να περιλαμβάνουν συγκεκριμένο χρονικό διάστημα επίτευξης.

Παραδείγματα στόχων για μία επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, μπορούν να αποτελέσουν οι εξής:

1. Μεριδία αγοράς
2. Κατάταξη της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται
3. Ποιότητα προϊόντος / υπηρεσίας
4. Χαμηλότερο λειτουργικό κόστος ή χαμηλότερο κόστος παροχής προϊόντος / υπηρεσίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό
5. Ευρύτερη γραμμή προϊόντων
6. Φήμη επιχείρησης
7. Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
8. Διεθνείς δραστηριότητες
9. Ικανοποίηση πελάτη
10. Ευελιξία και προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
11. Ταχύτητα προσαρμογής

Συχνά γίνεται ο διαχωρισμός ανάμεσα σε *στρατηγικούς (strategic)* και σε *λειτουργικούς (operational)* στόχους. Ένας στρατηγικός στόχος αναφέρεται πάντα σε αυτό που θέλει μια επιχείρηση να επιτύχει. Ένας αντίστοιχος λειτουργικός στόχος αναφέρεται στο εάν επέτυχε η

επιχείρηση τον τεθέντα στόχο ή πώς γνωρίζει πότε τον επέτυχε. Για παράδειγμα, εάν ο στρατηγικός στόχος είναι η «αύξηση του μεριδίου αγοράς», ένας λειτουργικός στόχος θα μπορούσε να είναι συνέχεια αυτού «...από 20% σε 23%».

Η επιχείρηση μπορεί να έχει, επίσης, τόσο κύριους όσο και δευτερεύοντες στόχους. Εάν, για παράδειγμα, υποθέσουμε ότι ο κύριος στόχος είναι η «αύξηση μεριδίου αγοράς από 20% σε 23%», ένας δευτερεύων στόχος μπορεί να είναι συνέχεια του κύριου «αύξηση μεριδίου αγοράς από 20% σε 23%, ενώ διατηρούμε το κέρδος στο 10% ROI».

1.8.2) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Η διαμόρφωση των στόχων, σε οποιαδήποτε περιοχή της επιχείρησης, περιλαμβάνει τουλάχιστον τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- ~ Αναγνώριση (προσδιορισμός) των περιοχών (κλάδων/μονάδων/τμημάτων) της επιχείρησης, στους οποίους πρέπει να θέσουμε στόχους.
- ~ Προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος, που πρέπει οι στόχοι αυτοί να καλύψουν.
- ~ Καθορισμός του μεγέθους (ποσότητα ή αξία) των στόχων.
- ~ Γραπτή διατύπωση των στόχων.

Το πιο δύσκολο και κρίσιμο στάδιο κατά την διαδικασία σχηματισμού των στόχων, είναι η αναγνώριση των περιοχών της επιχείρησης. Οι περιοχές αυτές, που είναι ζωτικές για την επιχείρηση, τις ονομάζουμε βασικές περιοχές. Γενικά σε κάθε βασική περιοχή πρέπει να θέτουμε στόχους. Οι στόχοι μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την συγκεκριμένη επιχείρηση και από την αποστολή της. Μολονότι αυτοί μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, συνήθως μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Αποδοτικότητα κέρδους
- Υπηρεσίες στους πελάτες

1.9) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ολοκληρώνοντας αυτό το κεφάλαιο, επίσης σπουδαίας σημασίας αποτελεί και το κομμάτι της υλοποίησης της στρατηγικής, βήμα το οποίο εκτελείται εφόσον διαμορφωθούν και καθοριστούν οι στόχοι που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζεμντ δεν αρκείται απλά στο ποιες θα είναι οι αποφάσεις σχετικά με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για μια επιχείρηση, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει και την υιοθέτηση αυτών των αποφάσεων σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις.

Το σημαντικότερο αλλά και δυσκολότερο σημείο, είναι αυτό της υλοποίησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό, διότι εάν ένας στρατηγικός σχεδιασμός δεν τεθεί σε εφαρμογή και παραληφθεί το στάδιο αυτό της υλοποίησής του, τότε κινδυνεύει να αποτύχει. Τόσο το στάδιο της μετουσίωσης των αποφάσεων όσο και το στάδιο της υλοποίησής τους, αποτελούν τους βασικότερους πυλώνες, πάνω στους οποίους στηρίζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ και παρόλο που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και τα δυο αυτά στάδια, είναι από την άλλη πλευρά και τελείως διαφορετικά.

Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα και την επιτυχία του άλλου. Τα εργαλεία που συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις κατά το στάδιο της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής, είναι συνήθως παρόμοια σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξαρτήτως του είδους, του μεγέθους ή και της επιδίωξης κέρδους μιας επιχείρησης, ενώ όλων των ειδών οι διαφορές τους, διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Έτσι, τεκμαίρεται ότι σε αυτό το στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, επέρχονται συχνά αλλαγές (και έντονες κάποιες φορές) σε άτομα ή οργανωτικά σχήματα, σε ρόλους και δραστηριότητες, σε μεθόδους προϋπολογισμού αλλά και σε συστήματα ελέγχου,

Κατά το στάδιο της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής, τα στελέχη που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία, θα πρέπει να διακρίνονται από αναλυτική ικανότητα, κρίση και διαίσθηση. Από την άλλη πλευρά η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, ενός οργανισμού, είναι μια διαδικασία όπου γίνεται η διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων.

Ειδικότερα, η υλοποίηση στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή όλων των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου και αυτό που κάνουν ουσιαστικά τα στελέχη είναι να μετουσιώνουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού, πράγμα που απαιτεί να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα.

Η εφαρμογή της στρατηγικής (Koseoglu et. al 2020) ορίζεται ως η επικοινωνία, η ερμηνεία, η υιοθέτηση και η θέσπιση στρατηγικών σχεδίων (Noble, 1999). Ως εκ τούτου, στη συμβατική προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού, η διατύπωση και η εφαρμογή αντιμετωπίζονται διαδοχικά. Πρώτον, η στρατηγική διαμορφώνεται και μετά εφαρμόζεται. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση παραβλέπει το γεγονός ότι διαφορετικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού δεν είναι στην πράξη και οι οργανισμοί πρέπει μερικές φορές να αυτοσχεδιάζουν στρατηγικές αντιμετώπισης αβεβαιότητας. Η διαμόρφωση μιας συνεπούς στρατηγικής είναι μια δύσκολη δουλειά για κάθε οργανισμό, αλλά χωρίς αποτελεσματική εφαρμογή, είναι απίθανο να επιφέρει τα επιδιωκόμενα οφέλη.

Η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί τη συμμετοχή πολλών ατόμων σε διάφορα επίπεδα σε έναν οργανισμό, κάτι που θα μπορούσε να είναι δύσκολο να συντονιστεί (Hrebiniak, 2006). Το παράδειγμα του Asan, οι Mankins και Steele (2005) επισημαίνουν ότι οι εταιρείες συνειδητοποιούν μόνο το 63% της οικονομικής απόδοσης που υπόσχεται οι στρατηγικές τους. Από την άλλη πλευρά, ο Johnson (2004) αναφέρει ότι το 66% των διαμορφωμένων στρατηγικών δεν εφαρμόζονται ποτέ. Άλλες μελέτες δείχνουν ότι τα προβλήματα στη φάση εφαρμογής οδηγούν σε κακή ανάδραση και σε κακή αναπροσαρμογή της αρχικής στρατηγικής. Αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη ενός χάσματος μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εκτέλεσης της δημιουργίας, η οποία γεφυρώνεται από τη διαδικασία

στρατηγικής εφαρμογής. Ως εκ τούτου, η κατανόηση της εφαρμογής της στρατηγικής είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για τους οργανισμούς οικονομικής μονάδας.

Ως ένα άλλο αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης, με βάση την παρούσα έρευνα, η διαμόρφωση στρατηγικής κέρδισε μια νέα λειτουργία και είναι αυτή της ολοκλήρωσης και του συντονισμού των προσπάθειών που καταβάλλουν τη στρατηγική της εκτελεστικής ομάδας και του υπόλοιπου οργανισμού (Jarzabkowski and Balogun, 2009). Σύμφωνα με την προοπτική συμμετοχής, η πρόσφατη έρευνα επικεντρώνεται στο ρόλο της διαμόρφωσης στρατηγικής ως μηχανισμού συντονισμού και όχι ως εργαλείο κεντρικής λήψης αποφάσεων. Ξεκινώντας από τις απόψεις του Mintzberg, η αναδυόμενη βιβλιογραφία στρατηγικής μετατοπίζει την εστίαση από τα προδιαγραφικά μοντέλα στην κοινωνική και πολιτική πλευρά των πρακτικών διαμόρφωσης στρατηγικής.

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να κατανοήσει τις μικρο - βάσεις που σχετίζονται με στρατηγικές διαδικασίες. Η έρευνα της αναδυόμενης στρατηγικής επικεντρώνεται σε αυτό που κάνουν οι μεμονωμένοι παράγοντες (π.χ. Johnson et al., 2007). Εκτός από την ανάλυση της διαμόρφωσης στρατηγικής ως επίσημης, γραφειοκρατικής διαδικασίας, η νέα εστίαση των μελετητών είναι το πώς τα οργανωτικά μέλη εφαρμόζουν τη διαδικασία και τι είδους συνέπειες συνεπάγεται για την ολοκληρωμένη χάραξη στρατηγικής και συντονισμό. Η ένταξη των οργανωτικών μελών στη διαμόρφωση στρατηγικής και η μεγιστοποίηση της συμβολής τους στη διαδικασία υπήρξε ένα σημαντικό θέμα στην πρόσφατη βιβλιογραφία. Αυτό σχετίζεται στενά με την ιδέα ότι η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού και όχι απλώς μια δραστηριότητα που περιορίζεται στην ανώτατη διοίκηση (Mintzberg, 1994)

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων ενδέχεται να περιλαμβάνει και ενέργειες όπως είναι το άνοιγμα ή το κλείσιμο ενός τμήματος, την πρόσληψη νέου προσωπικού, ή τη διαμόρφωση διαφορετικής πολιτικής τιμών και καθίσταται φανερό ότι όλες αυτές οι ενέργειες διαφοροποιούνται αισθητά από κλάδο σε κλάδο και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Έτσι, ενώ στη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι κοινά για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, στη διαδικασία της υλοποίησης διαφοροποιούνται αρκετά, ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος της οικονομικής μονάδας.

Η διαδικασία, λοιπόν, της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τόσο τη διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση και την κατανομή των πόρων όσο και την πιθανή αναδιάρθρωση της επιχείρησης, αλλά και γενικά τη δημιουργία της κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΑ (Ελληνικά & Ξένα)

- Αλεξανδρής Κ. 2016, «*Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ*», Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε. (2^η έκδοση).
- Κέφης Β. 2014, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Εκδόσεις Κριτική (2^η έκδοση).
- Κέφης Β. & Παπαζαχαρίου Π. 2009, «*Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*», Εκδόσεις Κριτική.
- Γεωργόπουλος Ν. 2007, «*Υλοποίηση Στρατηγικής. Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Γεωργόπουλος Ν. 2013, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ευ., Ζοπουνίδης Κ. 2007, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Παπαδάκης Β. 2002, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου (4^η έκδοση).
- Σιώμκος Γ. 2018, «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, BROKEN HILL PUBLISHERS LTD (5^η έκδοση).
- Andre Beaufre 2015, «*Εισαγωγή στην Στρατηγική*», Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας.
- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov 2011, «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος (3^η Αμερικάνικη έκδοση).
- John Grieve Smith 1988, «*Εισαγωγή στην Στρατηγική των επιχειρήσεων*», Compupress.
- Argenti, J. 1976, «*Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*», Holsted Press, McGraw-Hill, London.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, «*Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*», Pearson (Global Edition, 15th edition).

ΑΡΘΡΑ

- Barbosa M., Castaneda – Ayarza J.A. & Lombardo Ferreira D.M. 2020, “Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.258.
- [Dogan N. 2015, “The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.195, p. 1.290.](#)
- [Altin M., Koseoglu M.A., Chan E., Aladag O.F. 2020, “What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.89, p.1-4.](#)
- Andiguzel Z., Ozcinar M. F., Karadal H. 2020, “Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?”, *European Research on Management and Business Economics*.
- Eide A.E., Saether E.A., Aspelund A. 2020, “An investigation of leaders’ motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers’ performance”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.254.

- Ahammad M., Glaister K., Gomes E. 2020, “*Strategic agility and human resource management*”, Human Resource Management Review, Vol.30 (iss.1).
- Laamanen T., Maula M., Kajanto M., Kunnas P. 2018, “*The role of cognitive load in effective strategic issue management*”, Long Range Planning, Vol.51 (iss.4).
- Agustia D., Muhammad N., Permatasari Y. 2020, “*Earnings management, business strategy, and bankruptcy risk: evidence from Indonesia*”, Heliyon, Vol.6 (iss.2).
- Koseoglu M., Altin M., Chan E., Aladag O. 2020, “What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry”, International Journal of Hospitality Management, Vol.89.
- Μπουραντάς Δ. 2014, «Τι θα πει μάνατζμεντ», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, <https://www.insurancedaily.gr/ti-tha-pi-manatzment/>
- Ζοπουνίδης Κ. 2019, «Το Μάνατζμεντ», Πολυτεχνείο Κρήτης, <https://m.naftemporiki.gr/story/1445220/to-manatzment>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf

<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6η%20Παρουσίαση.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

2.1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η αποτελεσματική ανάλυση μιας αγοράς αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Οι έρευνες πάνω στην αγορά παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως το περιβάλλον, η κατάσταση του ανταγωνισμού ή και το μέγεθος της αγοράς. Ένας επιχειρηματίας θα χρησιμοποιήσει όλες αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να προσδιορίσει το κατά πόσο ο κλάδος περιλαμβάνει εξειδικευμένες αγορές που είναι σήμερα υποεξυπηρετούμενες ή αν είναι ώριμες για την καινοτομία. Κατέχοντας αυτές τις πληροφορίες, μόνο τότε ο κάθε επιχειρηματίας θα είναι σε θέση να τοποθετήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Σε πολλούς κλάδους, ωστόσο, υπάρχει μερικές φορές αδυναμία ορισμού των ορίων τους. Προκειμένου λοιπόν, να υπάρξει μια καλύτερη εικόνα η οποία θα βοηθήσει στο να γίνει περισσότερο κατανοητό το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, υπάρχουν διάφορες τεχνικές σύμφωνα με τις οποίες πραγματοποιείται ανάλυση σε επίπεδο αγοράς όπως είναι για παράδειγμα η ανάλυση ανταγωνισμού, η ανάλυση στρατηγικών ομάδων και η τμηματοποίηση της αγοράς.

Ουσιαστικά, η ανάλυση της αγοράς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Παρέχει, επίσης, σε όλους τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με ζωτικής σημασίας παράγοντες που έχουν σημαντικό αντίκτυπο για το προϊόν και την αγορά - στόχο.

Σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε προσφάτως, οι μελλοντικές εταιρείες (Nenonen et al., 2020) βλέπουν όλο και περισσότερο τις αγορές ως ελαστικά και πλαστικά συστήματα που μπορούν να επηρεαστούν. Ως εκ τούτου, ασχολούνται με τη διαμόρφωση της αγοράς για να αυξήσουν προορατικά τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή να δημιουργήσουν νέες. Ένα από τα επαναλαμβανόμενα θέματα στη βιβλιογραφία που διαμορφώνει την αναδυόμενη αγορά, είναι η σημασία των προτάσεων αξίας. Κατά συνέπεια, ο σκοπός αυτού του εγγράφου είναι να προσδιορίσει τις διαμορφώσεις των χαρακτηριστικών προτάσεων αξίας, που είναι αποτελεσματικές για τις εστιακές επιχειρήσεις που ασχολούνται με στρατηγικές διαμόρφωσης της αγοράς.

Στην εν λόγω εμπειρική μελέτη που διενεργήθηκε, αναλύθηκαν δράσεις διαμόρφωσης της αγοράς που πραγματοποιήθηκαν από 21 περιπτώσεις εταιρειών, χρησιμοποιώντας ποιοτική συγκριτική ανάλυση. Έτσι, λοιπόν, προσδιορίστηκαν τέσσερα χαρακτηριστικά των προτάσεων αξίας που διαμορφώνουν την αγορά και αυτά είναι τα εξής: (1) βελτιωμένη ολοκλήρωση πόρων και σχετική υποστήριξη ως το βασικό περιεχόμενο των προτάσεων αξίας

που διαμορφώνουν την αγορά και (2) διαδικασία συλλογικής πρότασης αξίας, (3) συστημική και επαληθευμένη υπόσχεση αξίας και (4) νέες αναπαραστάσεις που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία ως χαρακτηριστικά σχεδιασμού των προτάσεων αξίας που διαμορφώνουν την αγορά.

Επιπλέον, από την παρούσα μελέτη, καθίσταται φανερό ότι παρόλο που οι προτάσεις αξίας μπορούν να διαμορφώσουν τις αγορές χωρίς να εμφανίσουν και τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά, κανένα από αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να δημιουργήσει όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, εντοπίστηκαν διακριτές διαμορφώσεις των χαρακτηριστικών των προτάσεων αξίας που είναι επιτυχείς είτε να αλλάξουν τα στοιχεία που περιλαμβάνουν το σύστημα της αγοράς είτε να προκαλέσουν μια συνολική αλλαγή αγοράς σε επίπεδο συστήματος.

Για να κατανοήσει όμως κάποιος τις δυνατότητες της αγοράς, θα πρέπει να ρωτήσει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιοι επρόκειτο να είναι οι δυνητικοί σας πελάτες;
- Πόσοι δυνητικοί πελάτες μπορεί να υπάρξουν;
- Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες θα ήταν επικερδή ώστε να εισέρθουν στην αγορά;
- Κατά πόσο οι δυνητικοί αυτοί πελάτες θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν και γιατί;
- Μπορεί η εταιρεία να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών;
- Γιατί οι δυνητικοί πελάτες δεν αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία τώρα;
- Πως αυτοί οι πελάτες ανταποκρίνονται στις προσεγγίσεις του μάρκετινγκ;
- Θα μπορούσαν ενδεχομένως να υπάρξουν ορισμένες αλλαγές τόσο στη συσκευασία, στη διανομή όσο και στο ίδιο το προϊόν ακόμη;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα οδηγήσουν, αργότερα, στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, σχετικά με πολλές πτυχές της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο, η ανάλυση της αγοράς είναι εξίσου σημαντική και βοηθάει περισσότερο στην καλύτερη διαχείριση / διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού (*Supply Chain Management*). Αυτό, ουσιαστικά, συμβαίνει γιατί και η ίδια αλυσίδα εφοδιασμού αποτελεί μια διαδικασία μεταφοράς ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας από το σημείο παραγωγής στο σημείο παράδοσης και άρα είναι σημαντικό οι επιχειρηματίες γενικά να γνωρίζουν τις ανάγκες της αγοράς αλλά και των πελατών τους, ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή ικανοποίησή τους.

Έτσι, σύμφωνα με μία μελέτη (Singh, Hong 2020), όλο και περισσότερο η δημιουργία και παράδοση αξίας μέσω σύνθετων δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται σημαντικούς κινδύνους. Ωστόσο, η ανάπτυξη στρατηγικής υπό συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου δεν είναι καλά κατανοητή. Αυτή η διακρατική έρευνα εξέτασε πώς, υπό συνθήκες κινδύνου δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας, οι εταιρείες αναπτύσσουν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Κάνοντας μια ανασκόπηση αλλά και έρευνα των διευθυντών από παγκόσμιες εταιρείες, χρησιμοποίησαν ένα ερευνητικό μοντέλο και δοκίμασαν εμπειρικά τις υποθετικές σχέσεις.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι υπό συνθήκες αβεβαιότητας, η λήψη αποφάσεων από τη διαχείριση είναι πιο πιθανό να είναι προσεκτική έως ότου εμφανιστούν ορατές μορφές κινδύνων και να τεθούν σε εφαρμογή μηχανισμοί συνετής απόκρισης. Αυτή η μελέτη προσδιορίζει τον κρίσιμο ρόλο των πρακτικών εξερεύνησης και εκμετάλλευσης της αλυσίδας εφοδιασμού και την επιρροή τους στην ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης κινδύνων δικτύου, οδηγώντας σε ανταγωνιστικά οικονομικά αποτελέσματα.

2.2) ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Προκειμένου να υπάρξει σαφής και σωστή ανάλυση στα διάφορα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν ορισμένοι παράγοντες, ώστε να γίνει η ανάλυση με τα ακόλουθα βήματα. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να γίνει αυτή η ανάλυση σε κάθε επιχείρηση και αυτό γιατί στην πορεία, η όλη διαδικασία θα συνδράμει στην επιτυχία της επιχείρησης και θα τη βοηθήσει να αναπτύξει κίνητρα για να μπορεί να βελτιώνεται μελλοντικά αλλά και να αντιστέκεται στην αβεβαιότητα που προκαλούν οι εξελίξεις του περιβάλλοντος. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να προσδιορίζονται, αρχικά, οι παράγοντες με βάση τους οποίους θα γίνεται η τμηματοποίηση, ύστερα θα πρέπει να διευκρινιστούν τα τμήματα της αγοράς και να καταγραφούν αναλυτικά, μαζί με την ελκυστικότητα του καθενός.

Τέλος, και αφού προσδιοριστούν οι παράγοντες που θα δημιουργήσουν μια επιτυχημένη επιχείρηση, θα πρέπει να προκαθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς η επιλογή των κατάλληλων στόχων, σημαίνει ότι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει αν θα εξειδικευθεί σε ένα τμήμα της αγοράς ή θα ανταγωνιστεί σε περισσότερα. Το αν μια επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς εξαρτάται κυρίως από τις ομοιότητες μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας και των οικονομιών κλίμακας.

Έτσι, η σειρά προτεραιότητας των βημάτων αυτών, καθορίζεται ως εξής:

1. Προσδιορισμός των κατάλληλων παραγόντων τμηματοποίησης
2. Κατασκευή ενός πίνακα με τα διάφορα τμήματα της αγοράς
3. Ανάλυση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς
4. Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων επιτυχίας (Key Success Factors)
5. Επιλογή των κατάλληλων στόχων

Η στρατηγική διαθέτει, φυσικά, άμεση σχέση με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός της αγοράς είναι πάντα αναγκαίος. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί, επίσης, να καθορίσει ποια κομμάτια της αγοράς είναι πιο 'ελκυστικά'. Βέβαια, για να αποφασίσει μια επιχείρηση σε ποια τμήματα της αγοράς θα τοποθετηθεί, αλλά και το πως θα γίνει αυτό, καθίσταται πρωτίστως αναγκαία, η αναζήτηση των παραγόντων επιτυχίας (key success factors) του κάθε τμήματος της αγοράς.

Ειδικότερα, η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο προσδιορισμός των τμημάτων της αγοράς που είναι διαφορετικά το ένα από το άλλο. Η όλη αυτή διαδικασία συμβάλλει στην εν γένει δημιουργία ενός προφίλ των πιθανών πελατών, προκειμένου να εντοπίσει τους πιο

αξιόλογους. Ο σκοπός αυτής της κατάτμησης που υπάρχει στην αγορά, είναι βασικά να επικεντρωθεί στο υποσύνολο όλων εκείνων των πιθανών πελατών που είναι και πολύ περισσότερο πιθανό να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η επιλογή παραγόντων αφορούν κατά κύριο λόγο επιλογές για ορισμένα χαρακτηριστικά των πελατών, ήτοι το ποιοι είναι αυτοί οι δυνητικοί πελάτες, αλλά και διάφορα χαρακτηριστικά όσον αφορά τα προϊόντα, ώστε να εντοπιστεί το τι μπορεί η κάθε επιχείρηση να τους προσφέρει.

Προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας:

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στο επίπεδο των τμημάτων της αγοράς. Οι διαφορές που προκύπτουν είναι οι εξής:

- ♦ Η απειλή από διάφορα υποκατάστατα αγαθά μπορεί να προέρχεται από άλλο τμήμα της αγοράς (στο οποίο μπορεί και να μην έχει ακόμα παρουσία η επιχείρηση).
- ♦ Εμπόδια εισόδου → Εμπόδια κινητικότητας. Αν τα εν λόγω «εμπόδια κινητικότητας» είναι αρκετά χαμηλά τότε, αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι σε ένα ενδεχομένως προσοδοφόρο τμήμα της αγοράς θα εισχωρήσουν γρήγορα και άλλες νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλα τμήματα.

Η ανάλυση των τμημάτων της αγοράς μπορεί να αναδείξει τμήματα της αγοράς που παραμένουν «ανεξερεύνητα». Ουσιαστικά, τα βασικά μέσα για την επιτυχία είναι να γίνουν κατανοητές οι προτιμήσεις των πελατών αλλά και να πραγματοποιηθεί μία ανάλυση του ανταγωνισμού, δηλαδή να καταστεί κατανοητό το τι είναι αυτό που οδηγεί στον ανταγωνισμό και πώς μπορεί η κάθε επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστική θέση (key success factors).

Σε μια πρόσφατη μελέτη (Altin et al., 2020), η διαμόρφωση μιας συνεπούς στρατηγικής είναι μια δύσκολη δουλειά για κάθε οργανισμό, αλλά χωρίς αποτελεσματική εφαρμογή, είναι απίθανο να αποφέρει τα επιδιωκόμενα οφέλη. Η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί τη συμμετοχή πολλών ατόμων σε διάφορα επίπεδα σε έναν οργανισμό, κάτι που θα μπορούσε να είναι δύσκολο να συντονιστεί (Hrebiniak, 2006).

Για παράδειγμα, οι Mankins & Steele (2005) επισημαίνουν ότι οι εταιρείες συνειδητοποιούν μόνο το 63% της οικονομικής απόδοσης που υπόσχεται οι στρατηγικές τους. Από την άλλη πλευρά, ο Johnson (2004) αναφέρει ότι το 66% των διαμορφωμένων στρατηγικών δεν εφαρμόζονται ποτέ. Άλλες μελέτες δείχνουν ότι τα προβλήματα στη φάση υλοποίησης οδηγούν σε κακή ανάδραση και κακή αναπροσαρμογή της αρχικής στρατηγικής (Crittenden and Crittenden, 2008). Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη ενός κενού μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της υλοποίησης των επιδόσεων, το οποίο γεφυρώνεται από τη στρατηγική διαδικασία υλοποίησης.

Επομένως, η κατανόηση της εφαρμογής της στρατηγικής αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τους οργανισμούς.

Φυσικά, η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού και όχι απλώς μια δραστηριότητα που περιορίζεται στην ανώτατη διοίκηση (Mintzberg, 1994).

2.3) ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, γίνεται ολοένα και πιο φανερό ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον καθίσταται πολύ περισσότερο περίπλοκο και συνάμα πολύ πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις. Οι αγορές από παραγωγοκεντρικές έχουν μεταβληθεί βαθμιαία σε πελατοκεντρικές. Ο πελάτης είναι αυτός που πλέον χαρακτηρίζεται αδιαμφισβήτητα και πολύ συχνά από τη φράση “the customer is king” και είναι γεγονός ότι, σήμερα, αυτός είναι τελικά που αποφασίζει το τι θα παραχθεί. Οι επιχειρήσεις αγωνίζονται αδιαλείπτως προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες του κάθε πελάτη με τα μέγιστα δυνατά μέσα.

Σε αυτή την διαδικασία, η επιχείρηση που θα καταφέρει να ανταποκριθεί καλύτερα σε όλες αυτές τις απαιτήσεις των πελατών, πάντα σε σύγκριση προς τους ανταγωνιστές της, είναι και η κερδισμένη. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια συνεχή προσπάθεια ώστε να επινοήσουν διάφορους τρόπους και πρακτικές που θα τους εξασφαλίσουν το προβάδισμα στις προτιμήσεις του πελάτη.

Εμπειρικές μελέτες των τελευταίων ετών, όπως και η παρούσα (Keszey 2020) έδειξαν το πώς ο περιβαλλοντικός προσανατολισμός εταιρικού επιπέδου επηρεάζει το περιβαλλοντικό μάρκετινγκ και την εταιρική απόδοση και βελτιώνει ουσιαστικά την κατανόηση των ρόλων των περιβαλλοντικών απρόβλεπτων. Μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η έρευνα αυτού του πεδίου έχει εξελιχθεί τα τελευταία δέκα χρόνια, παρέχει ένα διαχειριστικό σχετικό μετα-πλαίσιο μεταβλητών που βασίζεται σε προηγούμενες μελέτες και προτείνει τομείς για μελλοντική έρευνα.

Η διαμόρφωση δομικών εξισώσεων διατομής (ή με άλλα λόγια *μοντελοποίηση*) από πολλές εταιρείες έδειξε ότι ο περιβαλλοντικός προσανατολισμός της επιχείρησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας για το περιβαλλοντικό μάρκετινγκ, το οποίο με τη σειρά του, έχει αδύναμη, θετική επίδραση στην απόδοση.

Τα περιβαλλοντικά απρόβλεπτα επηρεάζουν περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επωφελούνται από περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μάρκετινγκ παρά στον τρόπο με τον οποίο οι περιβαλλοντικές στάσεις και οράματα σε εταιρικό επίπεδο μεταφράζονται σε συμπεριφορά. Οι αυστηροί περιβαλλοντικοί κανονισμοί και ο περιβαλλοντικός προσανατολισμός των ανταγωνιστών ενισχύουν τα αποτελέσματα του περιβαλλοντικού μάρκετινγκ, ενώ οι περιβαλλοντικοί κανόνες των πελατών και το φυσικό περιβάλλον δεν επηρεάζουν αυτό το αποτέλεσμα.

Αυτή η μελέτη ολοκληρώθηκε με την επισήμανση των σημαντικών επιπτώσεων που επήλθαν στη βιωσιμότητα, από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διαχειριστές.

Το περιβάλλον της επιχείρησης σε κάθε αγορά, διακρίνεται σε **εσωτερικό** (internal environment) και σε **εξωτερικό** περιβάλλον (external environment). Το εσωτερικό περιβάλλον, από τη μια, αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση, ενώ το εξωτερικό αφορά τον περίγυρο της και είναι περισσότερο άμεσο και ευρύ.

Τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν μια σειρά από διαφόρων ειδών παράγοντες, οι οποίοι τείνουν να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την όλη πορεία της επιχείρησης, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο. Η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να επηρεάσει τους παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον της, κατά τρόπο που η ίδια θα κρίνει σκόπιμο, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και τους στόχους που επιδιώκει.

Σε αντίθεση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που δεν είναι στη δυννητική ευχέρεια της κάθε επιχείρησης και άρα δε μπορεί να γνωρίζει πως αυτοί κάθε φορά θα προσαρμοστούν, η μοναδική στην περίπτωση αυτή λύση, είναι να προσαρμοστεί στα δεδομένα.

Οι επιχειρήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος πρέπει να είναι ευέλικτες και να διέπονται από μεγάλη, γρήγορη και άμεση ικανότητα προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να έχουν την δυνατότητα της ταχείας αντίδρασης και ανταπόκρισης σε όλες τις νέες ευκαιρίες και προκλήσεις, που μπορεί να προκύψουν στον κάθε οργανισμό ανά πάσα στιγμή.

Καθίσταται λοιπόν επιτακτική, η καλή γνώση του περιβάλλοντος αλλά και η κατάλληλη μελέτη αυτού, από κάθε επιχείρηση που προσπαθεί να αναπτυχθεί και υπερισχύσει στην αγορά.

Ταυτόχρονα, όμως, θα πρέπει να δίδεται έμφαση και να μελετάται κάθε φορά και το εσωτερικό περιβάλλον, για κάθε νέα αγορά, αφού για την ανάλυσή του θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη και τα δεδομένα του εκάστοτε εξωτερικού περιβάλλοντος.

Με την ανάλυση λοιπόν και των δυο αυτών περιβαλλόντων, επιδιώκεται, από την πλευρά του εσωτερικού περιβάλλοντος ο εντοπισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, ενώ από την πλευρά του εξωτερικού, η διαπίστωση των ευκαιριών που προσφέρονται αλλά και των απειλών που ελλοχεύουν σε μια αγορά.

Με τον όρο «επιχειρησιακό περιβάλλον» (ή και κατά άλλες απόψεις «περιβάλλον μάρκετινγκ») νοούνται έξι διαφορετικοί τύποι περιβάλλοντος και οι οποίοι ανήκουν στο λεγόμενο εξωτερικό ή μακρο - περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτοί, λοιπόν, έχουν ως εξής: οικονομικό (και ανταγωνιστικό), πολιτικό και νομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και φυσικό περιβάλλον.

Σε αντίθεση με το μικρο - περιβάλλον, από την άλλη, που περιλαμβάνει: τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους διανομείς, τους προμηθευτές, τα διάφορα είδη κοινού κ.ά.

Οι δυνάμεις και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αυτοί που στην πορεία επηρεάζουν την ανάπτυξη των στρατηγικών. Ο βαθμός, όμως, στον οποίο το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητα ίδιος για όλες. Το βέβαιο είναι ότι οι αλλαγές που ανά διαστήματα συμβαίνουν και οι τάσεις που διαμορφώνονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, δημιουργούν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες μάρκετινγκ αλλά και τις ενδεχόμενες απειλές που η επιχείρηση πολύ πιθανό να χρειαστεί να αντιμετωπίσει.

Είναι κατά μια έννοια, λοιπόν, καθοριστικής σημασίας για μία επιχείρηση να αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο να εντοπίζει όλες τις νέες τάσεις, ευκαιρίες, απειλές αλλά και τα στρατηγικά ερωτήματα. Όλα αυτά επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και τις επιλογές της.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η ανάλυση του περιβάλλοντος προϋποθέτει, κάθε φορά, τη συστηματική διαδικασία της παρακολούθησης του περιβάλλοντος (*scanning or monitoring the environment*). Η κατάληξη της ανάλυσης αυτής, είναι η εκτίμηση της πιθανότητας για μια ενδεχόμενη ενεργοποίηση των τάσεων και των γεγονότων καθώς επίσης και της αντίστοιχης επίδρασής τους (*impact*).

2.3.1) ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

A. Ανάλυση μάκρο - περιβάλλοντος ή αλλιώς εξωτερικού (PEST-DG)

Η ανάλυση του ευρύτερου μάκρο - περιβάλλοντος (ή αλλιώς γενικευμένου) εστιάζει κυρίως στις διάφορες τάσεις αλλά και σε όλα εκείνα τα γεγονότα, που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της. Η ανάλυση PEST-DG είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ και το οποίο τείνει να χρησιμοποιείται στην ανάλυση του μάκρο - περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Αυτό το εργαλείο, λοιπόν, διακατέχεται από πέντε διαστάσεις: την Πολιτική - Νομική, την Οικονομική, την Κοινωνική - Πολιτιστική, την Τεχνολογική και την Δημογραφική.

Κάποιες φορές, το συναντάμε και με τον όρο PEST-LE, όπου εννοείται η νομική διάσταση (*Legal*) από τη μία, που συνδέεται όμως με την πολιτική και η οποία αναλύεται στην πορεία, αλλά και η Ηθική διάσταση (*Ethical*), από την άλλη, που ουσιαστικά περιλαμβάνει την επιχειρηματική ηθική, την κοινωνική υπευθυνότητα κτλ.). Τέλος, με τον όρο G, εννοείται το *Global*, δηλαδή το παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο πρέπει ούτως ή άλλως να λαμβάνεται υπόψη.

Η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον της στην αγορά της. Μόνο υπό αυτές τις συνθήκες θα είναι σε θέση να διαμορφώσει τις στρατηγικές που απαιτούνται για την πραγμάτωση των στόχων της. Μέσω λοιπόν, αυτής της ανάλυσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και βρίσκεται σε θέση να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντός της, ούτως ώστε να αποκτήσει την ευκαιρία για να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις ή και ενδεχόμενες απειλές του μέλλοντος, καθώς επίσης και για να εκπληρώσει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται τις απαιτήσεις του παρόντος.

Καθίσταται γνωστό ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων, κατά την ανάλυση του μάκρο - περιβάλλοντος, συνηθίζουν να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, αφού το περιβάλλον δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί και προσδιοριστεί, μιας και αλλάζει διαρκώς, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα περίπλοκο και απρόβλεπτο. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει

τα ίδια τα στελέχη να κατανοήσουν την ιδιότητα του περιβάλλοντος αλλά και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν.

Όλα τα γεγονότα καθώς και οι τάσεις του περιβάλλοντος που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης, αποτελούν ουσιαστικά τα σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσουν τα στελέχη. Επομένως, καθίσταται αναγκαία μία ορθή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση με απώτερο σκοπό την αναγνώριση αυτών των τάσεων, την πιθανότητα πραγματοποίησής τους αλλά και την επίδραση που δύναται να έχουν πάνω στην επιχείρηση. Αναλυτικότερα:

Πολιτικό - Νομική Διάσταση (Political):

Στο Πολιτικό περιβάλλον συνήθως ανήκει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς, ακόμα και η μορφή της κυβέρνησης. Τόσο αυτοί όσο και άλλοι παράγοντες του εν λόγω περιβάλλοντος, δυνητικά θα μπορούσαν και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης.

Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο, όπως είναι, για παράδειγμα, η τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση. Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης. Η ανάλυση του πολιτικού-νομικού πλαισίου είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τις πολυεθνικές που θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις σε πολλές χώρες. Μερικά παραδείγματα αποτελούν τα εξής:

- ♣ Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
- ♣ Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- ♣ Φορολογία
- ♣ Ειδικά κίνητρα
- ♣ Διάφοροι ανονισμοί του εξωτερικού εμπορίου
- ♣ Ορισμένες ρυθμιστικές αρχές

Οικονομική Διάσταση (Economic):

Το Οικονομικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, συνήθως αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή ακόμα και ολόκληρης της κοινωνίας. Παράγοντες που κατά βάση το επηρεάζουν μπορεί συνήθως να είναι τα επιτόκια δανεισμού, η οικονομική ανάπτυξη ή και ο ρυθμός του πληθωρισμού. Η κύρια εστίαση της οικονομικής αυτής διάστασης, είναι στο μακρο - οικονομικό περιβάλλον και γενικά στις οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Αναφέρεται, δηλαδή, στην οικονομική κατάσταση που μπορεί να βρίσκεται μια περιοχή ή μια χώρα, στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και ορισμένα από τα στοιχεία της οικονομικής διάστασης θα μπορούσαν να διατυπωθούν παρακάτω ως εξής:

- ✓ ΑΕΠ
- ✓ Διαθέσιμο εισόδημα
- ✓ Επιτόκιο
- ✓ Πληθωρισμός
- ✓ Προσφορά χρήματος
- ✓ Επίπεδο ανεργίας

Κοινωνική - Πολιτιστική Διάσταση (Social):

Σε αυτό το σημείο, με τους όρους «κοινωνική» και «πολιτιστική» διάσταση, νοούνται όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν σχέση με τη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας ή όλα εκείνα τα δημογραφικά και ψυχογραφικά κριτήρια, τα οποία είναι βέβαιο ότι επηρεάζουν την επιχείρηση στον τρόπο με τον οποίο αυτή δραστηριοποιείται σε μια κοινωνία. Για αυτούς τους λόγους, γίνεται η λεγόμενη ανάλυση PEST. Η κοινωνική-πολιτιστική διάσταση, λοιπόν, αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι:

- Η διανομή του εισοδήματος
- Οι αλλαγές στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου
- Καταναλωτισμός
- Η θέση της γυναίκας στην κοινωνία
- Lifestyle trends
- Εθνικοί ή και θρησκευτικοί παράγοντες
- Τα κοινωνικά πρότυπα
- Το επίπεδο της μόρφωσης
- Η στάση απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο

Τεχνολογική Διάσταση (Technology):

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό το δικό του καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακρο - περιβάλλοντος. Όλες λοιπόν οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου ή άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα και προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο της ανάλυσης. Η τεχνολογική διάσταση αφορά και όλες εκείνες τις τεχνολογικές εξελίξεις πέρα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση και θα μπορούσαν να έχουν εξίσου ιδιαίτερα σημαντική επίδραση.

Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν είτε ευκαιρία για μια επιχείρηση, αν καταφέρει να τις εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση υπέρ της, ή και απειλή αν η επιχείρηση δεν μπορέσει, εν τέλει, να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Δημογραφική Διάσταση (Demographic):

Η δημογραφική διάσταση συνήθως αναφέρεται στο μέγεθος του πληθυσμού, στην ηλικιακή του δομή, στην εκτιμώμενη διάρκεια ζωής, στο εθνικό μείγμα καθώς επίσης και στις μεταναστευτικές τάσεις. Γενικά, σε αυτή την κατηγορία, θα μπορούσαν να εμπίπτουν διάφορα θέματα σχετικά με τον πληθυσμό.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι από εκείνα τα στοιχεία που είναι αξιόπιστα ή και προβλέψιμα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα και ως εκ τούτου, οι κυριότερες από αυτές είναι, πρώτον, η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, που προέρχεται κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες καθώς επίσης και η μείωση του ρυθμού των γεννήσεων στον ανεπτυγμένο κόσμο.

B. Ανάλυση μικρο - περιβάλλοντος ή αλλιώς εσωτερικού (Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter)

Εφόσον έχει προηγηθεί μία ανάλυση και ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σειρά παίρνει τώρα η διερεύνηση και του εσωτερικού. Είναι άκρως απαραίτητο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, να γίνει πρώτα μία ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν πιθανοί κίνδυνοι και απειλές που μπορεί να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.

«Εσωτερικό περιβάλλον» είναι οι παράγοντες της επιχείρησης (οργανισμού), οι οποίοι την επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους (αλληλεπίδραση). Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι ανθρώπινοι πόροι (εργατικό και στελεχιακό δυναμικό), οι φυσικοί παράγοντες (εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, αποθέματα), οι τεχνολογικοί αλλά και οι οικονομικοί (δάνεια, πηγές κεφαλαίων, μετοχικό κεφάλαιο).

Αναμφίβολα, η επιχείρηση πρέπει να έχει καλή γνώση του εαυτού της και να γνωρίζει τι μπορεί να κάνει καλά και τι δεν μπορεί να κάνει καλά. Άρα να δύναται να γνωρίζει τις δυνατές και τις αδύνατες πλευρές της, ώστε να μπορεί κάθε φορά να προσαρμόζεται στα δεδομένα και να εκμεταλλεύεται όλες τις υπάρχουσες ευκαιρίες.

Το εσωτερικό περιβάλλον δεν είναι ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις και για αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τους επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη. Στην ουσία, στηρίζει τη δομή μίας εταιρείας και επηρεάζει τα αποτελέσματά της. Επηρεάζει δηλαδή, την οργάνωση, την παραγωγική διαδικασία αλλά και τις ακολουθούμενες στρατηγικές.

Με τον όρο λοιπόν «εσωτερικό περιβάλλον» της επιχείρησης, εννοούνται όλες οι **δυνάμεις και αδυναμίες**, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορεί να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Οι εν λόγω δυνάμεις (ή και αδυναμίες) μπορεί να είναι διακριτές ή ακόμα και απροσδιόριστες από την κάθε επιχείρηση και δεν έχουν την έννοια της 'σύγκρισης'. Οι δυνάμεις της κάθε επιχείρησης, παραδείγματος χάριν, είναι κάτι που κάνει καλά η ίδια η επιχείρηση και όχι οι ανταγωνιστές της. Αποτελούν δηλαδή, το σημείο υπεροχής

της κάθε επιχείρησης, το οποίο εκμεταλλεύόμενο, θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πράγμα το οποίο δεν είναι κάτι συγκρίσιμο.

Αναλυτικότερα, οι δυνάμεις αποτελούνται από τους πόρους που ένας οργανισμός διαθέτει αλλά και από τις ικανότητες που ο ίδιος ο οργανισμός έχει αναπτύξει. Τόσο οι πόροι όσο και οι ικανότητες του οργανισμού, αν εκμεταλλευτούν με τον κατάλληλο τρόπο, μπορούν να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αδυναμίες, από την άλλη, είναι οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού, που ενώ είναι απαραίτητα, δεν υπάρχουν στον οργανισμό. Έτσι, δημιουργείται στέρση της ικανότητας ενός οργανισμού να αναπτύξει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στηρίζεται στη διατύπωση της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων αλλά και στην αλυσίδα αξίας του καθηγητή του Harvard Business School, M. Porter. Η αλυσίδα αξίας είναι αυτή που θεωρεί την επιχείρηση ως μια αλυσίδα διαδικασιών, της οποίας οι κρίκοι είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η προώθηση, η διανομή καθώς και η υποστήριξη του προϊόντος.

Ο Porter διακρίνει τις δραστηριότητες αυτές σε κύριες και δευτερεύουσες και ισχυρίζεται ότι οι πρώτες είναι αυτές, στις πρώτες ανήκει ο σχεδιασμός, η δημιουργία, η προώθηση και η υποστήριξη του προϊόντος, ενώ οι δεύτερες έχουν βοηθητική συμμετοχή και είναι ενδεχομένως η ανάπτυξη των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων ή και ακόμα η νομική υποστήριξη. Το μοντέλο αυτό, των 5 δυνάμεων του Porter, θα αναλυθεί περαιτέρω στην πορεία.

Σκοπός λοιπόν της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι να εντοπισθούν αλλά και στην πορεία να αποτιμηθούν, όλα εκείνα στοιχεία και οι δραστηριότητες που θα αποτελέσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ή άλλως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Ταυτοχρόνως, από την εν λόγω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα προκύψουν και οι ευκαιρίες / απειλές στην ίδια αυτή αγορά.

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο - περιβάλλοντος επικεντρώνεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στην αγορά έρχεται αντιμέτωπη με αρκετά προβλήματα, για τα οποία υπάρχουν διαφορετικά αίτια που τα δημιουργούν. Ένας βασικός λόγος που θα μπορούσε να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι η ανταγωνιστικότητα της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις είτε ίδιας ή και διαφορετικής ασχολίας με αυτήν, όσον αφορά την παραγωγή κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Μία καλή και κατάλληλη λύση, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία αλλά και να εξασφαλίσει την επιτυχία της, δεν είναι άλλη από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Υπάρχουν επομένως, διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael Porter ανέπτυξε αυτό το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, το οποίο έρχεται με τη σειρά του να δείξει την ένταση του ανταγωνισμού, που μπορεί να υπάρχει σε μια επιχείρηση αλλά και να καθορίσει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική φαίνεται να είναι η επιχείρηση και το αντίστροφο.

Το μοντέλο, λοιπόν, αυτό των των 5 δυνάμεων του Porter, μπορεί να είναι ένα απλό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αλλά είναι εξίσου πολύτιμο, ιδίως για όλες εκείνες που σχεδιάζουν μεθοδικά τα βήματα τους και δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη. Έτσι, είθισται να αξιοποιείται πλήρως, από όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τόσο την θέση τους στον ανταγωνισμό όσο και τις ισορροπίες όλων των δυνάμεων που υπάρχουν στον κλάδο που δραστηριοποιούνται (ή που πρόκειται να δραστηριοποιηθούν).

Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο εν λόγω μοντέλο (5 Δυνάμεις Porter), αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες:

- 1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:** Η συγκεκριμένη δύναμη μπορεί να φανερώσει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το πόσο εύκολο ή και δύσκολο θα μπορούσε να είναι το γεγονός της διείσδυσης σε μια νέα αγορά, το τι εμπόδια εισόδου θα μπορούσε κανείς να συναντήσει και κατά πόσο αυτά είναι αντιμετωπίσιμα και ποια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

Σε αυτό το κομμάτι ανήκουν διάφορες κατηγορίες όπως είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι διάφορες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα, η διαφοροποίηση ενός προϊόντος / υπηρεσίας, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, ακόμη και η αδυναμία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

- 2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Σε αυτή την περίπτωση, η εν λόγω δύναμη μπορεί να αναδείξει τον βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση εξαρτάται από τους προμηθευτές της. Όπως είναι λογικό, όσο περισσότεροι προμηθευτές υπάρχουν σε μια αγορά, τόσο μικρότερη αναμένεται να είναι και η εξάρτηση μιας επιχείρησης από αυτούς.

Αντίθετα, όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερος εμφανίζεται και ο κίνδυνος να προχωρήσουν σε ορισμένες απρόβλεπτες κινήσεις, όπως παραδείγματος χάριν να αυξήσουν το κόστος των πρώτων υλών, πράγμα το οποίο, ενδέχεται να φέρει σε δύσκολη θέση την επιχείρηση, στην πορεία. Στην προκειμένη περίπτωση και πέρα από τον αριθμό των προμηθευτών ή το μέγεθος των αγοραστών, ανήκει και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων αλλά και η δυνατότητα υποκατάστασης τους, καθώς και η δυνατότητα της ύπαρξης κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

- 3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Σε αντιδιαστολή με την αμέσως προηγούμενη δύναμη, έρχεται αυτή των αγοραστών, όπου πλέον η μοναδική εξάρτηση της κάθε επιχείρησης δεν είναι οι προμηθευτές, αλλά οι αγοραστές. Επομένως, οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ένα ιδιαίτερα μικρό αριθμό πελατολογίου και όχι ιδιαίτερα ευρύ, είναι και πιο ευάλωτες στο να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερους κινδύνους.

Αυτό που εδώ μετράει είναι οι πελάτες, που αποτελούν και την πιο ανταγωνιστική δύναμη, καθώς δύνανται να ελέγχουν το ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο οι ανταγωνιστές, ώστε να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Αυτό που κάνουν οι

αγοραστές (ήτοι οι πελάτες), είναι να πιέζουν τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, αυξάνοντας την ποιότητα, ενώ παράλληλα μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον κάποιας άλλης με απώτερο σκοπό τη μείωση της κερδοφορίας.

Έτσι, οι καθοριστικοί παράγοντες εδώ, νοούνται το πλήθος των αγοραστών, αλλά και ο αριθμός των προμηθευτών, καθώς όσο περισσότεροι υπάρχουν, τόσο και μεγαλύτερη θα είναι η διαπραγματευτική δύναμη του κάθε αγοραστή. Επίσης, σε αυτό το σημείο συνυπολογίζονται και όλες οι πληροφορίες σχετικά με το κόστος, η πιθανή ύπαρξη ευαισθησίας των αγοραστών όσον αφορά την τιμή, τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος, αλλά και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, στην εν λόγω περίπτωση.

- 4. Απειλή από υποκατάστατα:** Η μελέτη αυτής της δύναμης, αναδεικνύει και φέρνει στην επιφάνεια της κάθε επιχείρησης, το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες τελούν υπό τον κίνδυνο υποκατάστασής τους από άλλα, είτε λόγω χαμηλότερων τιμών είτε λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής. Η σπουδαιότητα των υποκατάστατων είναι αρκετά μεγάλη και η ύπαρξή τους υποδηλώνει ότι πάντα υπάρχει ένα ανώτατο όριο στις τιμές που διαμορφώνουν οι επιχειρήσεις, πριν καν οι καταναλωτές να στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη κυρίως όταν υπάρχουν στην αγορά άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή όταν υπάρχουν άλλα που να είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας και σχετίζεται τόσο με την διαφοροποίηση των προϊόντων όσο και με την ίδια την τιμή. Φυσικά, δεν είναι όλα τα υποκατάστατα το ίδιο ισχυρά, άλλωστε αυτό είναι κάτι που φανερώνεται κάθε φορά από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα τη μεγιστοποίηση των κερδών.

- 5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Αυτή αποτελεί και την κυριότερη δύναμη μιας και καθημερινά οι ανταγωνιστές προσπαθούν να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους, με κάθε δυνατό τρόπο ή μέσο, θεμιτό ή ακόμη και αθέμιτο κάποιες φορές. Αυτοί οι τρόποι μπορεί να περιλαμβάνουν είτε τη μείωση των τιμών και τη βελτίωση των προϊόντων είτε και την ενίσχυση της επωνυμίας μιας επιχείρησης. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν τα μερίδια αγοράς είναι σταθερά, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε δυνατό τρόπο.

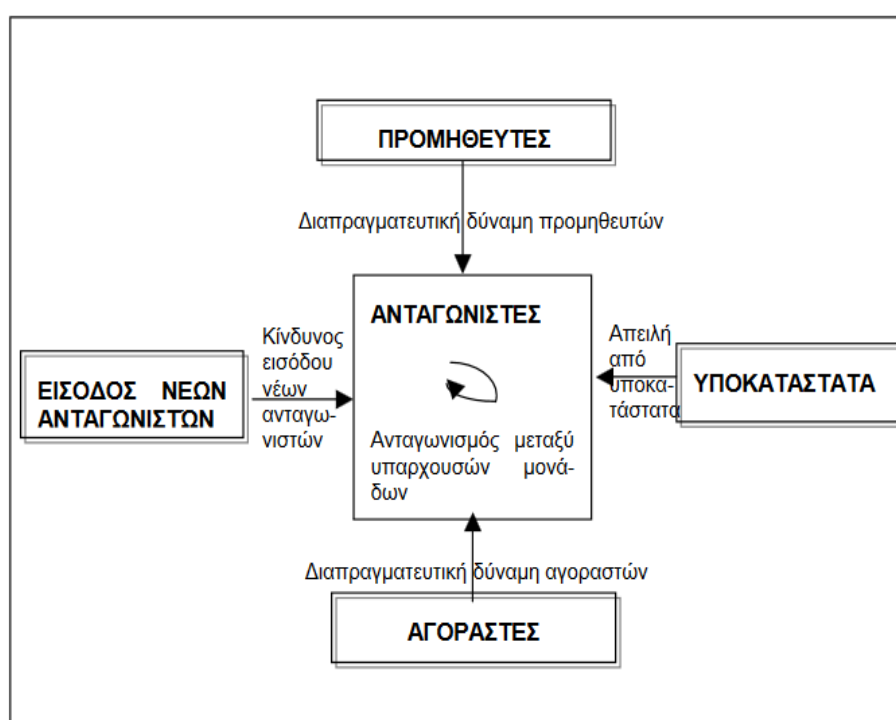
Σε αυτό το τελευταίο κομμάτι ανήκουν διάφορες περιπτώσεις όπως είναι ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται η αγορά, τα χαρακτηριστικά αλλά και το ήδη υπάρχον μέγεθος των ανταγωνιστών, καθώς όσο περισσότεροι υπάρχουν, τόσο και υψηλότερος θα είναι ο ανταγωνισμός.

Επίσης, άλλοι καθοριστικοί παράγοντες είναι τα υψηλά σταθερά κόστη αλλά και οι διάφορες προσπάθειες από τη μεριά των επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν και αυξήσουν κατά πού τα μερίδια αγοράς τους. Επίσης, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, μιας και όσο μικρότερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησής τους, αυτό

αυτομάτως συνεπάγεται και μεγαλύτερη ύπαρξη ανταγωνισμού. Τέλος, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, μιας και η περίπτωση της από – επένδυσης σίγουρα δεν αποτελεί και την πιο εύκολη διαδικασία.

Παρακάτω, παρουσιάζεται διαγραμματικά, και κάπως πιο περιεκτικά, το παρόν μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter, δείχνοντας αρχικά την αλληλεπίδραση όλων αυτών των δυνάμεων αλλά και το ότι η μια είναι απαραίτητη προϋπόθεση της άλλης.

Έτσι, κυριαρχεί κατά βάση η εξής λογική:



Σχήμα 6: «Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter», (Γ. Σιώμος – «Στρατηγικό μάρκετινγκ», 5η έκδοση)

2.3.2) ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Ένα πολύ διαδεδομένο και δοκιμασμένο εργαλείο ανάλυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η λεγόμενη ανάλυση S.W.O.T. (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats και αντιστοίχως στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές της επιχείρησης). Όπως τονίσθηκε και προηγουμένως, το περιβάλλον της επιχείρησης σε μια αγορά, είναι αποφασιστικής και πολύ καθοριστικής σημασίας για την ίδια την επιχείρηση, καθώς είναι αυτό που δηλώνει το πώς θα εξελιχθεί στην πορεία. Στο περιβάλλον αυτό δρουν διάφορες δυνάμεις, οι οποίες συνήθως επηρεάζουν θετικά ή μη τις εξελίξεις σε κάθε

επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτού του περιβάλλοντος, λοιπόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να υπάρξουν αλλά και να αναπτυχθούν.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την **ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος** μίας επιχείρησης, όταν η συγκεκριμένη επιχείρηση επιθυμεί να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται οι δυνάμεις (Strengths), οι αδυναμίες (Weaknesses) μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Μια ανάλυση SWOT εξετάζει τα βασικά στοιχεία μιας εταιρείας, ενός προϊόντος, μια υπηρεσίας ή και ενός ατόμου και προσπαθεί να εντοπίσει αλλά και να αναλύσει όλους εκείνους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης. Άρα η ορθή αποτύπωση των δεδομένων αλλά και η δυνατότητα της αντικειμενικής εκτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης, είναι κρίσιμα ζητήματα για αυτή την ανάλυση.

Τα ευρήματα που προκύπτουν από την ανάλυση S.W.O.T., βοηθούν μια επιχείρηση να επιτύχει στη χρησιμοποίηση των στρατηγικών της και άρα με αυτόν τον τρόπο να συνδέσει τις δυνάμεις της κάθε επιχείρησης με τις αντίστοιχες ευκαιρίες της, αλλά και να προστατευτεί από τις αλληπάλληλες απειλές, βελτιώνοντας όλες τις αδυναμίες που ανακύπτουν.

Τα **δυνατά και αδύνατα** σημεία αφορούν το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι **ευκαιρίες και οι απειλές** αντανακλούν μεταβλητές του **εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Η ανάλυση S.W.O.T. πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ακριβώς επειδή τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς, πρέπει να γίνονται αντίστοιχες διορθώσεις και προσαρμογές στην στρατηγική της επιχείρησης.

Επίσης, καλό είναι η ανάλυση S.W.O.T. να ανατίθεται σε κάποιο εξωτερικό συνεργάτη, ώστε να μην επηρεάζεται η ίδια η διοίκηση κατά τον έλεγχο και ανάλυση, μιας και αυτή αποτελεί αντικείμενο της ανάλυσης.

Εσωτερική Ανάλυση:

Αυτό το τμήμα της ανάλυσης καλύπτει κυρίως τα εσωτερικά «δυνατά σημεία» αλλά και όλα τα «αδύνατα σημεία» της επιχείρησης, δηλαδή όλες εκείνες τις παραμέτρους που μπορεί να επηρεάσει η επιχείρηση, όπως είναι οι εργαζόμενοι, η εταιρική εικόνα, η τεχνολογία που αναπτύσσει ή αυτή που χρησιμοποιεί, αλλά και η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει στο χαρτοφυλάκιό της. Θα ήταν σημαντικό να αναφερθεί ότι τόσο η αξιολόγηση των «Δυνάμεων» όσο και των «Αδυναμιών», θα πρέπει πάντα να γίνεται σε σύγκριση με τις αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες των αντιπάλων – ανταγωνιστών της κάθε επιχείρησης.

Εξωτερική Ανάλυση:

Αυτό το τμήμα της ανάλυσης καλύπτει τις εξωτερικές «ευκαιρίες» και «απειλές», δηλαδή όλες εκείνες τις παραμέτρους που προέρχονται έξω από τον οργανισμό και άρα ο οργανισμός, σε αυτή την περίπτωση, ενδέχεται να μην ασκήσει καμία επιρροή πάνω σε αυτούς τους παράγοντες ή αν το κάνει, τότε αυτή θα είναι περιορισμένη. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να ελέγχει όλους αυτούς τους παράγοντες και όποτε χρειάζεται να παρεμβαίνει και να αντιδρά.

Ως ευκαιρίες νοούνται διάφορες τάσεις, συμβάντα ή ακόμα και μια σταδιακή αλλαγή, παράγοντες δηλαδή, που εάν μια επιχείρηση αντιδράσει εγκαίρως, μπορεί και να αποδειχθούν ακόμη και επωφελείς για την ίδια. Αντίθετα, απειλές αποτελούν όλα εκείνα τα γεγονότα, στα οποία δεν υπήρξε έγκαιρη και επαρκής αντίδραση, με αποτέλεσμα τη μη ύπαρξη ευνοϊκού αντίκτυπου στην επιχείρηση. Τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι απειλές, συχνά επηρεάζουν όλο τον κλάδο.

Σημειώνεται πως η SWOT ανάλυση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της διαφόρων ειδών περιβάλλοντα – και για την ακρίβεια τρία (3) – και αυτά είναι τα εξής:

- ∞ το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλαδή τις συνθήκες εκείνες που επικρατούν μέσα στην ίδια την επιχείρηση),
- ∞ το εξωτερικό της περιβάλλον, γνωστό και ως PESTEL (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, περιβαλλοντολογικό πλαίσιο), αλλά και
- ∞ το περιβάλλον σε σχέση και με τον ανταγωνισμό.

Ενδεικτικά, όταν επρόκειτο να γίνει κάποια ανάλυση μιας ελληνικής, για παράδειγμα, μικρομεσαίας επιχείρησης, είναι σημαντικό να τεθούν διάφορα ζητήματα όπως είναι τα δυνατά ή αδύναμα σημεία, οι απειλές και ευκαιρίες της εκάστοτε επιχείρησης. Για αυτό λοιπόν, χρησιμοποιείται η ανάλυση SWOT, η οποία ουσιαστικά προσπαθεί να εντοπίσει αλλά και να ερμηνεύσει μια επιχείρηση, προκειμένου να τη βοηθήσει να διορθώσει όλες τις αδυναμίες και ενδεχόμενες απειλές – που πάντα ελλοχεύουν – και να τις μετατρέψει σε δυνάμεις και ευκαιρίες. Υπό διαφορετικές συνθήκες, εάν μια επιχείρηση δεν έχει επίγνωση της κατάστασής της, ίσως και να μην καταφέρει να ανταποκριθεί εγκαίρως σε όλες τις νέες προκλήσεις και άρα να πτωχεύσει.

Έτσι, τα σημεία της εν λόγω ανάλυσης συνοψίζονται ως εξής:

Δυνατά Σημεία:

- Ποια θα είναι τα πλεονεκτήματα της εταιρείας?
- Ποιοι επρόκειτο να είναι οι διαθέσιμοι πόροι της και ποιοι από αυτούς είναι σπάνιοι και μοναδικοί?
- Ποιοι πόροι φαίνεται να κατέχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό?

- Ποια θα είναι τα στοιχεία εκείνα που θα διαφοροποιήσουν την εταιρεία από τον ανταγωνισμό?

Αδυναμίες:

- Τα σημεία που «πάσχει» η εταιρεία
- Τα σημεία όπου εντοπίζονται τυχόν εσωτερικές αδυναμίες της
- Τα σημεία που υστερεί η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Οι συνθήκες υπό τις οποίες θεωρείται πιο ευάλωτη

Ευκαιρίες:

- Υπάρχουν τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον? (όπως είναι για παράδειγμα διαφόρων ειδών τεχνολογικές εξελίξεις, επενδυτικά προγράμματα, φορολογικές απαλλαγές ή και αλλαγές στο εν γένει κοινωνικό πλαίσιο)
- Ποιες θα είναι οι τάσεις της αγοράς που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης?
- Υπάρχει κάποιο αδύνατο σημείο του ανταγωνισμού, που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί?
- Υπάρχει κάποιο «κενό» στην αγορά που θα μπορούσε να καλυφθεί?

Απειλές:

- Τι είναι αυτό που θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης?
- Ποιες είναι αυτές οι απειλές που εμφανίζονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό?
- Ποιες είναι αυτές οι απειλές που εμφανίζονται σε σχέση με το εξωτερικό PESTEL περιβάλλον?
- Υπάρχουν ενδεχόμενες τεχνολογικές εξελίξεις που αν αγνοηθούν, θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιχείρηση?
- Πόσο θα μπορούσε να επηρεάσει την επιχείρηση η χρηματοδοτική της ασφυξία?

Παρακάτω, παρατίθεται ένα σχετικό διάγραμμα για το πώς αναλύεται η SWOT συγκεκριμένα στον κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή αλλιώς των οικογενειακών, θέμα που απασχολεί και την παρούσα εργασία. Η κύρια διαφορά όμως των μικρών από τις μεγάλες επιχειρήσεις έγκειται στην πολυπλοκότητα τους και όχι δηλαδή στη θεωρία ή στις τεχνικές που θα πρέπει να που χρησιμοποιούν.

Μια μικρή επιχείρηση είναι απλή στη λειτουργία της, με συγκεκριμένες και καθορισμένες υπηρεσίες ή προϊόντα και διαθέτει βασικές λειτουργίες διοίκησης και λειτουργίας.

Επειδή όμως είναι απλή, δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να ακολουθεί και αυτή ορισμένους βασικούς κανόνες της διοίκησης όπως κάνει άλλωστε και κάθε επιχείρηση. Σε κάθε

περίπτωση, πρέπει να γίνεται αντιληπτό από κάθε εταιρεία ότι αυτό ισχύει για τις μεγάλες, ισχύει και για τις μικρές.

Βασικός λοιπόν κανόνας, αποτελεί το γεγονός ότι πρέπει να ξέρει η κάθε επιχείρηση το πού στέκεται στην αγορά, ειδικά απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, είναι ο πίνακας ανάλυσης των δυνατοτήτων αλλά και αδυναμιών, των ευκαιριών αλλά και των απειλών. Για μεγαλύτερη ευκολία παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος αποτυπώνει και τα στοιχεία που διευκρινίστηκαν και πιο πάνω.

Έτσι, έχουμε τα εξής:

<p><u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Οικογενειακή επιχείρηση / προσωπικό ενδιαφέρον στον πελάτη 2. Άμεση εξυπηρέτηση 3. Δυνατές συνεργασίες με γειτονικές επιχειρήσεις 4. Μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις 5. Δυνατότητα προσφοράς στον πελάτη ευέλικτου πλάνου πληρωμής 	<p><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού 2. Έλλειψη τεχνογνωσίας/αδυναμία παρακολούθησης σεμιναρίων 3. Έλλειψη ρευστού 4. Αδυναμία ανάπτυξης αγορών 5. Μειωμένη αγοραστική κίνηση
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών 2. Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από σχέδια χρηματοδότησης (κρατικά και Ευρωπαϊκά) 3. Περισσότερες κοινωνικές δραστηριότητες λόγω κρίσης – όφελος η συμμετοχή & προβολή 4. Τεχνολογικές αλλαγές που ευνοούν την δική μου επιχείρηση 5. Αλλαγές στην νομοθεσία που ανοίγουν ευκαιρίες 6. Αλλαγές στην αγορά – δημιουργία ευκαιριών (πχ καταναλωτές θέλουν πιο φθηνά προϊόντα τώρα) 	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση ανταγωνισμού / αλλαγές στην αγορά από νέους «παικτες» 2. Αλλαγή στην νομοθεσία που δημιουργεί δυσκολίες (πχ νέο ωράριο καταστημάτων) 3. Αρνητική οικονομική κατάσταση 4. Προβληματικός τραπεζικός τομέας 5. Περιβαλλοντικές αλλαγές με αποτέλεσμα νομοθετικές τροποποιήσεις

Σχήμα 7: «Η ανάλυση SWOT στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Διαδικτυακή Πηγή: atyourservice.com

Αφού πραγματοποιηθεί η επαρκής αποτύπωση όλων εκείνων των παραγόντων που συνθέτουν μια ανάλυση SWOT, ο καθένας μετά θα είναι σε θέση να διακρίνει συμπυκνωμένες όλες τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία του, προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Έχοντας καλύτερη εικόνα των δεδομένων, ο χρήστης, καλείται να αναλάβει ορισμένες πρωτοβουλίες, πάντα προς όφελος της επιχείρησής του, προκειμένου:

→ να αξιοποιήσει αποτελεσματικότερα όλα τα δυνατά του σημεία

- να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τις αδυναμίες του
- να αξιοποιήσει όλες τις τυχόν νέες ευκαιρίες
- να θωρακιστεί απέναντι σε τυχόν μελλοντικές απειλές

Κλείνοντας, κρίνεται ως αναγκαίο να αναφερθεί, πως η ανάλυση SWOT θεωρείται από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ και αποτελεί μια καθιερωμένη πρακτική για όλες πλέον τις κορυφαίες εταιρείες ανά τον κόσμο. Η ιδιαίτερη δημοφιλία της έγκειται στο γεγονός, ότι κατόπιν της υλοποίησής της, συντελεί στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων που διαμορφώνουν στην πορεία την επιχειρησιακή της στρατηγική. Επίσης, η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει περαιτέρω και στην διαμόρφωση μιας νέας.

Αναμφισβήτητα, και τα δύο εργαλεία (PEST, SWOT) αποτυπώνουν όλες όψεις της υφιστάμενης κατάστασης που επικρατεί στην αγορά, γενικότερα. Η ανάλυση PEST εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, ενώ η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή μονάδα, αλλαγή ή και δράση. Τέλος, είναι πολύ σύνηθες το γεγονός ότι τα ευρήματα που προκύπτουν από μια ανάλυση PEST μπορούν, κατόπιν, να προσανατολίσουν και την ανάλυση SWOT. Για αυτό χρειάζεται πολύ προσεκτική αντιμετώπιση και καταγραφή από τους υπεύθυνους.

2.4) ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης, αναφέρονται κυρίως στη δομή (π.χ. ιεραρχία, επικοινωνία, ροή εργασίας / παραγωγής), στην κουλτούρα (δηλαδή στα 'πιστεύω', στις προσδοκίες ή αξίες της επιχείρησης), αλλά και στους πόρους της επιχείρησης (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες, χρηματοοικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις, know how).

Η κουλτούρα του κάθε οργανισμού είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς όπως υποστηρίχθηκε παραπάνω, σχετίζεται με τα πράγματα που προσθέτουν αξία στην κάθε επιχείρηση και μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες:

- **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Είναι εκείνο το σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από κοινές πεποιθήσεις και αξίες και διαμορφώνεται κατά βάση εντός ενός οργανισμού, καθοδηγώντας ουσιαστικά με αυτό τον τρόπο, τη συμπεριφορά των μελών του.
- **Κοινωνικοποίηση:** Αποτελεί μια διαδικασία, που διαμορφώνει ισχυρές κουλτούρες και βοηθά τα νέα μέλη του οργανισμού να υιοθετήσουν τις κουλτούρες και τις αξίες του.

- **Ισχυρές κουλτούρες:** Αυτού του είδους οι κουλτούρες έχουν ως βασική τους επιδίωξη να δεσμεύουν τα μέλη τους να κάνουν πράγματα, που ως επί το πλείστον βρίσκονται προς το συμφέρον του οργανισμού και φυσικά να καταφέρνουν να αποθαρρύνουν τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές εργασίας και ενθαρρύνουν τις λειτουργικές (θετικές) συμπεριφορές εργασίας.
- **Αισθητή κουλτούρα:** Από την άλλη πλευρά, η αισθητή κουλτούρα είναι αυτό που βλέπει, ακούει και αντιλαμβάνεται κανείς καθώς περιπατά στους διαδρόμους ενός οργανισμού.
- **Περιβαλλοντική αβεβαιότητα:** Είναι η έλλειψη πλήρους πληροφόρησης σχετικά με το τι υπάρχει και τι εξελίξεις μπορούν να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Φυσικά, οι επιδράσεις του περιβάλλοντος είναι πάντα ποικίλες. Για αυτόν τον λόγο, ποτέ δε δύναται να γνωρίζει κανείς εκ των προτέρων τί αλλαγές μπορεί το ίδιο το περιβάλλον να επιφέρει με τον καιρό, αλλά και τις επιπτώσεις που μπορεί αυτό να συνεπάγεται στον οργανισμό.
- **Θεμελιώδης κουλτούρα και αξίες:** Οι θεμελιώδεις αξίες είναι όλες εκείνες οι πεπαιθώσεις και αρχές που μοιράζονται μεταξύ τους τα μέλη των οργανισμών. Οι ισχυρές κουλτούρες έχουν ένα μικρό αλλά διαχρονικό σύνολο θεμελιωδών αξιών. Τέλος, η δέσμευση στις θεμελιώδεις αξίες αποτελεί κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.
- **Σημαντικές αξίες της κουλτούρας ενός οργανισμού:** Αυτές μπορεί να είναι η εξαιρετικά υψηλή απόδοση, η καινοτομία, η κοινωνική ευθύνη, η ακεραιότητα, η συμμετοχή των εργαζομένων, η εξυπηρέτηση των πελατών και η ομαδική εργασία.
- **Πνευματικότητα του εργασιακού χώρου:** Σε αυτό το κομμάτι έγκεινται οι διάφορες πρακτικές που θα δώσουν στην πορεία νόημα στην εργασία, αλλά και θα δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ορισμένες ενδεικτικές αξίες είναι ο σκοπός ενός οργανισμού, που πρέπει να είναι γεμάτος νόημα, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και το ανοικτό πνεύμα των εργαζομένων. Επίσης, η προσωπική πρόοδος και ανάπτυξη και οι πρακτικές που είναι φιλικές προς τους εργαζόμενους. Τέλος, αναπόσπαστο κομμάτι στις αξίες που πρέπει να υπάρχουν στον εργασιακό χώρο είναι η ηθική και η κοινωνική ευθύνη.

Όλες αυτές οι διαδικασίες και τα στάδια είναι απαραίτητα για να δημιουργηθεί από τη βάση του, ένας οργανισμός υγίης, που θα μπορεί να αντεπεξέρχεται σε κάθε τυχούσα δυσκολία, ώστε να μην “καταρρέει” με το παραμικρό κώλυμα. Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει από την αρχή της δημιουργίας τους («στάδιο της γέννησης»), να έχουν «εξοπλιστεί» με τα κατάλληλα προσόντα και γνώσεις ώστε να βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση σε κάποια ενδεχόμενη απειλή. Οι καλύτεροι, βεβαίως, οργανισμοί είναι αυτοί που διαθέτουν ισχυρές κουλτούρες που συνήθως είναι και προσανατολισμένες προς την απόδοση, δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, επιτρέπουν την ανάληψη ρίσκου, ενθαρρύνουν την καινοτομία και δίνουν επίσης σημασία στην ευημερία των ανθρώπων.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά το κομμάτι τη κουλτούρας μιας επιχείρησης, αυτή μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στην επιχείρηση και για άλλους, ίσως δευτερεύοντες ρόλους, αλλά εξίσου σημαντικούς για την «ηθική υπόσταση» μιας εταιρείας, μιας και όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, τα στοιχεία της κουλτούρας μιας επιχείρησης είναι αυτά που την χαρακτηρίζουν, αλλά και αυτά που της προσθέτουν αξία.

Κατά τον Allen (2020), σε μια εποχή που ορισμένοι πολιτικοί φαίνονται πρόθυμοι να προωθήσουν τον εθνικισμό και τις προστατευτικές πολιτικές, οι εταιρείες πρέπει να αναβαθμίσουν και να δείξουν στον κόσμο τα καλύτερα. Ο ίδιος πιστεύει πολύ στην έννοια των ανθρώπων με κίνητρα που οδηγούν την οικονομική και κοινωνική αλλαγή - και στην ευθύνη των μεγάλων εταιρειών ως βασικών παραγόντων, παρακινώντας και υποστηρίζοντας το παγκόσμιο εργατικό δυναμικό τους για να πραγματοποιήσουν αυτήν την αλλαγή.

Πολλά κομμάτια σκέψης, συνεχίζει, που έχουν κατά καιρούς ειπωθεί για το ρόλο της ηγεσίας στην επιχείρηση, έχουν προσφέρει θεωρίες σχετικά με το πώς η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμμετοχή των εργαζομένων και τα οικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρείας.

Η θεωρία που ο ίδιος σε αυτή του τη μελέτη υποστηρίζει, είναι μάλλον πιο φιλόδοξη, καθώς θεωρεί ότι η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον κόσμο με μια ευρύτερη έννοια. Με απλά λόγια, εάν οι εταιρείες θα μπορούσαν να επιτύχουν τη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων τους με θετικό τρόπο, τότε σίγουρα αυτό το αποτέλεσμα θα «έρρεε» προς τα έξω και θα προκαλούσε πραγματική αλλαγή σε όλο τον κόσμο.

Η κάθε επιχείρηση, λοιπόν, προκειμένου να διαθέτει μια ορθολογική κουλτούρα, που θα προσθέτει αξία και κύρος στην εικόνα της, οφείλει - και αυτό σημαίνει κατά μια έννοια ότι πρέπει - να ενθαρρύνει τόσο ισχυρότερα ομόλογα όποτε έχει την ευκαιρία, ώστε να φαίνεται ότι είναι μια *win - win* κατάσταση για τους πελάτες της όσο και το διεθνές εμπόριο αλλά και τους ανθρώπους της παντού. Επομένως, πρέπει να διαθέτει τα μέσα για να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της στην ανάπτυξή τους και στον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με άλλους. Επίσης, να διαθέτει τη βούληση να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και να αναπτύξει νέες ιδέες, καινοτόμες λύσεις και νέες πρωτοβουλίες που μπορούν πραγματικά να κάνουν τη διαφορά σε κάθε επίπεδο της κοινωνίας.

Τέλος, ο Allen παρομοιάζει την όλη κατάσταση με την εποχή που διανύει η ανθρωπότητα. Έτσι, σε μια εποχή που ο πλανήτης βρίσκεται σε σοβαρό κίνδυνο λόγω περιβαλλοντικών προβλημάτων, όταν οι άνθρωποι υποφέρουν από πόλεμο και λιμό, και όταν ο προστατευτισμός αυξάνεται, όλοι έχουν την ευθύνη να κάνουν ό, τι μπορούν. Τα ίδια φυσικά ισχύουν και ξεχωριστά, στην περίπτωση των εταιρειών, όπου όταν ένας κλάδος «υποφέρει», τότε όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βάλουν τα δυνατά τους, ώστε να καταφέρει να «επιβιώσει» στην αγορά.

Επίσης, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ορισμένες επιχειρήσεις την «ηθική» τους κουλτούρα, πάνω σε αυτό το ζήτημα έχουν διατυπωθεί κάποιες ενδιαφέρουσες απόψεις από ευρήματα μελετών. Τα αποτελέσματα μιας σχετικής έρευνας (Skeet, Guszczka 2020) ήταν συνεπή με την ύπαρξη ενός χάσματος μεταξύ της επιθυμίας των οργανώσεων να ενεργούν ηθικά και της κατανόησής τους σχετικά με τον τρόπο παρακολούθησης των καλών προθέσεων τους. Στη «συμπεριφορική οικονομία», αυτή η κατάσταση αναφέρεται ως «κενό πρόθεσης –

δράσης». Περαιτέρω στοιχεία αυτού του χάσματος εκδηλώνονται στον αριθμό των καλοπροαίρετων εταιρειών που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν ηθικά ζητήματα με προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικές πρακτικές.

Ένα πολλά υποσχόμενο εύρημα της έρευνας, ήταν ο αριθμός των ηγετών που χαρακτηρίζουν την οργάνωσή τους ως αναγνώριση του ρόλου τους ως «ηθοποιού» στην ευρύτερη κοινωνία. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία κατανοεί ότι οι ενέργειές της επηρεάζουν την κοινωνία και ότι με τη σειρά της επηρεάζεται από αυτό που συμβαίνει στην κοινωνία.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο για την προώθηση της ηθικής είναι η ηθική συζήτηση. Οι εταιρείες που συμμετείχαν σε αυτήν τη δημοσκόπηση κλήθηκαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς τους που ταυτίζονται με διαδικασίες ηθικής συζήτησης. Συνολικά, τα ποσοστά απόκρισης σχετικά με τη δεοντολογική συζήτηση ήταν ακόμη αρκετά ισχυρά, αν και ήταν σαφές ότι οι εταιρείες είναι πιο άνετες με δύο πτυχές της ηθικής συζήτησης: πρώτον, χρησιμοποιώντας δεδομένα και πληροφορίες και δεύτερον, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις των αποφάσεων ως μέρος της διαδικασίας. Αυτή η δεύτερη απάντηση είναι επίσης ενθαρρυντική στο ότι η πρόβλεψη των μεταγενέστερων συνεπειών των αποφάσεων είναι ένα κρίσιμο μέρος της ηθικής συλλογιστικής.

Στην ίδια μελέτη, υπήρχε, ωστόσο, πολύ χαμηλότερο ποσοστό απάντησης στην ερώτηση που ρωτούσε τους ηγέτες εάν θα μπορούσαν να εντοπίσουν ηθικές ανησυχίες. Για άλλη μια φορά, αυτό συμβαδίζει με την ύπαρξη ενός χάσματος μεταξύ της επιθυμίας ηθικής καθοδήγησης και της ικανότητας παρακολούθησης. Τρία απτά στοιχεία της ηθικής συζήτησης που μπορούν να ενισχύσουν οι εταιρείες είναι: η συμπερίληψη ατόμων που επηρεάζονται από την απόφαση, η χρήση συναίνεσης για τη λήψη αποφάσεων και η εξήγηση της συλλογιστικής πίσω από τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Οι ίδιες οι εταιρείες «αυτοπροσδιορίστηκαν» ως ιδιαιτέρως άνετες καθώς περικλείονταν από ένα επίπεδο άνεσης με το να μιλούν για να εκφράσουν ανησυχίες. Αυτό είναι ένας δείκτης της ύπαρξης ενός κλίματος εμπιστοσύνης και κατανόησης μέσα στον οργανισμό, μια άλλη προϋπόθεση ηθικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι απαντήσεις σε αυτήν την κατάσταση ήταν κάπως χαμηλότερες από ορισμένες ιδιότητες ηθικής συζήτησης, και σημαντικά χαμηλότερες από τις απαντήσεις που υποδεικνύουν μια διαφάνεια στην εξέταση των κοινωνικών επιπτώσεων.

Συμπερασματικά, οι εταιρείες που μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και με βεβαιότητα όταν αντιμετωπίζουν πολύπλοκα ζητήματα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις τους, λειτουργούν σε αυτό το υψηλότερο επίπεδο συλλογιστικής. Έχουν, μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, οργανωτικές αποφάσεις και επενδύσεις πόρων και δηλώσεις, έχουν συλλάβει τις πεποιθήσεις πάνω στις οποίες η εταιρεία λειτουργεί και λαμβάνει αποφάσεις στο πλαίσιο του τι συμβαίνει στην κοινωνία.

Όπως και με μεμονωμένα άτομα, οι δυνατότητες των οργανισμών διαφέρουν πολύ. Για ορισμένες εταιρείες, ακόμη και το να μιλάμε για ηθική εξακολουθεί να προκαλεί άγχος ή ανησυχία.

2.5) ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κύκλος ζωής (life cycle) ενός κλάδου, αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα βιομηχανικό κλάδο με το πέρασμα του χρόνου. Όπως όλα τα πράγματα λοιπόν, που έχουν αρχή, μέση και τέλος, έτσι και η χρονική διάρκεια ενός κλάδου αποτελείται από διάφορα στάδια, τα οποία ξεκινούν από τη στιγμή που δημιουργείται ένας κλάδος μέχρι και τη στιγμή που παρακμάζει. Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να προσδιοριστεί και διευκρινιστεί η όλη διαδικασία κατά την οποία, ξεκινάει να υφίσταται ένας κλάδος στο χώρο, μέχρι και τη στιγμή που ο ίδιος θα παρακμάσει (όταν αυτό πραγματοποιηθεί κάποια στιγμή στο απώτερο ή και κοντινό μέλλον).

Είναι προφανές ότι δημιουργώντας μια επιχείρηση από την αρχή, κανένας δε μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τη μετέπειτα εξέλιξή της. Υπάρχουν επιχειρήσεις, για παράδειγμα, κυρίως μικρομεσαίες, που ενδεχομένως να μη μπόρεσαν να “αντέξουν” στην αγορά και κατ’ επέκταση να έκλεισαν πάρα πολύ γρήγορα.

Αυτή λοιπόν τη διαδικασία, από τη στιγμή που θα γεννηθεί η ιδέα και θα δημιουργηθεί μια επιχείρηση στην αγορά, έως και τη στιγμή που δε θα μπορέσει να αντέξει πλέον σε αυτή (ενδεχομένως λόγω πληθώρας ανταγωνισμού ή / και πιθανή ύπαρξη παρόμοιων καταστημάτων), ονομάζουμε «Κύκλο ζωής ενός κλάδου».

Ο «κύκλος ζωής» αναφέρεται στην ουσία στον «κύκλο» που κάνει μια επιχείρηση καθώς ξεκινάει να υπάρχει και στην πορεία ολοκληρώνει αυτή της την ύπαρξη. Ενδεχομένως, θα μπορούσε κανείς αυτή τη διαδικασία να την παρομοιάσει με τον «κύκλο ζωής» που έχουν όλα τα πράγματα στη ζωή, όπως είναι για παράδειγμα ακόμη και η ανθρώπινη ύπαρξη. Όλα τα “πράγματα” στη ζωή κάποτε τελειώνουν / ολοκληρώνονται με την εκπόνηση ορισμένων σταδίων. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις.

Αυτά λοιπόν τα στάδια διαχωρίζονται πάντα με χρονική σειρά και είναι τα εξής:

1. **Στάδιο γέννησης (Birth stage):** Σε αρχικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναπτύξουν μια στρατηγική νίκης που θα καταφέρει να επιβιώσει έναντι των λοιπών, προκειμένου να υπερισχύσουν στην αγορά.
2. **Στάδιο Ανάπτυξης (Growth stage):** Στο αμέσως επόμενο στάδιο, το προϊόν καταφέρνει και κερδίζει την αποδοχή των πελατών και επίσης δύναται και αναπτύσσεται γρήγορα (όπως πχ η εισροή των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο ή η βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής).
3. **Στάδιο Αναδιάρθρωσης (Shakeout stage):** Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησης, η ζήτηση για το προϊόν πλέον σταθεροποιείται καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται & οι τιμές μειώνονται με ως εύλογο επακόλουθο οι λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις να αρχίσουν να εγκαταλείπουν τον κλάδο.

4. **Στάδιο Ωριμότητας (Maturity stage):** Οι περισσότεροι πελάτες έχουν αγοράσει το προϊόν, η ανάπτυξη είναι πλέον αργή (σταθεροποίηση σχέσεων με προμηθευτές & διανομείς, κυριάρχηση από λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις).
5. **Στάδιο Παρακμής (Decline stage):** Η ζήτηση για το προϊόν μειώνεται (μείωση τιμών, ασθενέστερες επιχειρήσεις στην έξοδο από τον κλάδο).

Σε αυτό το σημείο, είναι αξιόλογο να αναφερθεί μια έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί γύρω από τον «κύκλο ζωής» και τις εν γένει αξιολογήσεις (ratings) ενός κλάδου καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που έχουν διεξαχθεί. Έτσι (κατά τους Blomkvist, Loflund & Vyas, 2020), οι αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας που έχουν πραγματοποιηθεί, εμφανίζουν μια αντίστροφη σχέση σχήματος U σε σχέση με τον εταιρικό κύκλο ζωής.

Η πιθανότητα των επιχειρήσεων να λάβουν βαθμολογία αρχικά αυξάνεται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής καθώς αυξάνεται η φήμη και μειώνεται η ασύμμετρη πληροφορία. Καθώς οι επενδυτικές ευκαιρίες μειώνονται κατά τη διάρκεια της φάσης αναίρεσης και μείωσης, το όφελος από τη βαθμολογία μειώνεται. Η οικονομική επίδραση είναι σημαντική: η μετάβαση από την εισαγωγή στη φάση ανάπτυξης αυξάνει την πιθανότητα αξιολόγησης από 6,7% σε 30%.

Η βασική ουσία αυτού του άρθρου είναι να εξετάσει τον τρόπο που αλλάζει η πιθανότητα αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας, στον εταιρικό κύκλο ζωής. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι, οι εταιρείες σταδίου εισαγωγής και μείωσης είναι λιγότερο πιθανές, ενώ την ίδια στιγμή, οι εταιρείες ανάπτυξης και ώριμων σταδίων είναι πιο πιθανό να έχουν βαθμολογία πιστοληπτικής ικανότητας. Ως εκ τούτου, η πρόσβαση στην αγορά ομολόγων γίνεται πιο σημαντική στα μεσαία στάδια, δημιουργώντας μια αντίστροφη σχέση με την πιθανότητα αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας.

Οι επιπτώσεις του κύκλου ζωής εξακολουθούν να υφίστανται ακόμη και μετά τον έλεγχο για εταιρικούς και βιομηχανικούς παράγοντες, που καθορίζουν τις πιθανότητες αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας. Το επιβεβαιωμένο πλέον αποτέλεσμα, κατέληξε στην ύπαρξη διαχωρισμού της μεταβλητής αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας και έτσι, αυτές διακρίνονται σε εταιρείες που λαμβάνουν την πρώτη τους πιστοληπτική ικανότητα και σε εταιρείες που παραλείπουν τη βαθμολογία τους. Οι εταιρείες στα στάδια εισαγωγής και ανάπτυξης έχουν ισχυρή ζήτηση για μια αρχική βαθμολογία, ενώ οι εταιρείες ώριμης και φθίνουσας φάσης δεν το κάνουν.

Κατά μια διαφορετική άποψη, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα (Dickinson, Kassa & Schaberl 2018) που εξέτασε το ρόλο των αναφερόμενων λογιστικών πληροφοριών (π.χ. κέρδη και λογιστικές αξίες) σε σχέση με τις προβλέψεις κερδών αναλυτών, προκειμένου να προσδιοριστούν το ποιες πληροφορίες είναι πιο σχετικές για την εξήγηση της αγοραίας αξίας, που εξαρτάται από το στάδιο του κύκλου ζωής μιας εταιρείας. Χρησιμοποιώντας το μέτρο του κύκλου ζωής που αναπτύχθηκε από τον Dickinson (2011), βρέθηκε ότι οι λογιστικές πληροφορίες και οι προβλέψεις κερδών αναλυτών είναι εξίσου πληροφοριακές για τις αγοραίες αξίες, αλλά με διαφορετικούς τρόπους εξαρτώνται από το στάδιο του κύκλου ζωής μιας εταιρείας.

Τόσο στις αποδόσεις όσο και στις προδιαγραφές των τιμών, διαπιστώθηκε ότι για την ανάπτυξη και τις ώριμες επιχειρήσεις, οι επενδυτές δίνουν σχετικά μεγαλύτερο βάρος στις προβλέψεις των αναλυτών.

Αντίθετα, για τις εταιρείες εισαγωγής και απόρριψης, οι επενδυτές βρίσκουν τις λογιστικές πληροφορίες πιο σχετικές με την τιμή των μετοχών και τις αποδόσεις των μετοχών. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Burgstahler και Dichev (1997), διαπιστώθηκε ότι οι λογιστικές αξίες είναι πιο σχετικές από τα κέρδη για εταιρείες που είναι πιο πιθανό να ασκήσουν μια επιλογή εγκατάλειψης (δηλαδή, εταιρείες εισαγωγής και απόρριψης).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΑ (Ελληνικά & Ξένα)

- Παπαδάκης Β. 2002, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου (4^η έκδοση).
- Κέφης Β. 2014, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Εκδόσεις Κριτική (2^η έκδοση).
- Κέφης Β. & Παπαζαχαρίου Π. 2009, «*Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*», Εκδόσεις Κριτική.
- Σιώμος Γ. 2018, «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, BROKEN HILL PUBLISHERS LTD (5^η έκδοση).
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ευ., Ζοπουνίδης Κ. 2007, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Γεωργόπουλος Ν. 2013, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Γεωργόπουλος Ν. 2007, «*Υλοποίηση Στρατηγικής. Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov 2011, «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος (3^η Αμερικάνικη Έκδοση).
- John Grieve Smith 1988, «*Εισαγωγή στην Στρατηγική των επιχειρήσεων*», Compupress.
- Argenti, J. 1976, «*Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*», Holsted Press, McGraw-Hill, London.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, «*Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*», Pearson (Global Edition, 15th edition).

ΑΡΘΡΑ

- Blomkvist M., Loflund A., Vyas H., "Credit ratings and firm life-cycle", *Finance Research Letters*.
- Nenonen S., Storbacka K., Sklyar A., Frow P., Payne A. 2020, "Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol.87.
- Altin M., Koseoglu M.A., Chan E., Aladag O.F. 2020, "What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.89, p.1-4.
- Dickinson V., Kassa H., Schaberl P. 2018, "What information matters to investors at different stages of a firm's life cycle?", *Advances in Accounting*, Vol.42, p.22-33.
- Keszey T. 2020, "Environmental orientation, sustainable behaviour at the firm-market interface and performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol.243.
- Allen K. 2020, "Why corporate culture has a critical role to play in making the world a better place".
- Skeet, Guszczka 2020, "How businesses can create an ethical culture in the age of tech".

- Singh N., Hong P. 2020, "Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation", *European Management Journal*.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

« ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ»

3.1) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

Οι όροι «επιχείρηση» και «επιχειρηματικότητα» προέρχονται από το ρήμα «επιχειρώ», και έχει την έννοια κάνω κάτι καινούργιο, καινοτομώ, δημιουργώ (Μπουραντάς, 2012).

Τα ουσιαστικά συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας (όπως παρουσιάζονται και από τον ΕΟΠΠΕΠ) είναι αυτά που σχετίζονται με τη δημιουργία πλούτου, τους συντελεστές παραγωγής, την ηγεσία, την καινοτομία, καθώς και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Επομένως, θα μπορούσε, υπό αυτές τις συνθήκες, να θεωρηθεί ότι για κάθε επιχείρηση, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας (δηλαδή η επιστροφή αξίας μεγαλύτερης από αυτήν που ο επιχειρηματίας είχε αρχικά επενδύσει για τη δημιουργία του προϊόντος που πουλάει), θα μπορούσε κάλλιστα να αποτελέσει το στόχο μιας επιχείρησης. Φυσικά, η έννοια της επιχειρηματικότητας, εμπεριέχει πάντα επιχειρηματικό ρίσκο ή ακόμα και πιθανότητες αποτυχίας.

Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν σύνθετο κλάδο και πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν, καταλήγοντας κυρίως στους εξής: οικονομικοί (economic factors), ψυχολογικοί (psychological factors), κοινωνιολογικοί (social factors), περιβαλλοντικοί παράγοντες (environmental factors), δημογραφικοί (demographic factors) αλλά και πολιτισμικοί (cultural factors). Όλοι αυτοί σχετίζονται με την εν γένει ανθρώπινη ύπαρξη.

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες αφορούν τις συνθήκες των ανθρώπων, τον τρόπο που ζουν και διασκεδάζουν, αλλά και ειδικότερες συνθήκες της ζωής τους, όπως είναι τα πιθανά προβλήματα βιοπορισμού ή η ανεργία.

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες περιλαμβάνεται η γενικότερη κατάσταση των επιχειρήσεων αλλά και οι οικονομικές συνθήκες της δεδομένης περιόδου και στους δημογραφικούς ανήκει το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού, η ηλικία και το φύλο των ανθρώπων ή τα εισοδήματά τους.

Από την άλλη, οι οικονομικοί παράγοντες, όπως είναι εύλογο, σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη, κυρίως με τα κεφάλαια που καταναλώνει μία επιχείρηση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτά κατανέμονται.

Τέλος, οι ψυχολογικοί παράγοντες μπορεί να σχετίζονται με τη δομή της προσωπικότητας των ατόμων, την επιμονή τους για την επιτυχία ή και την αντοχή τους στις διάφορες διακυμάνσεις.

Η επιχειρηματικότητα, όμως, αφορά κατά κύριο λόγο την κουλτούρα (νοοτροπία ή παιδεία). Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως όλες εκείνες οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, στάσεις ζωής αλλά και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας.

Παρόλα αυτά, η επιχειρηματικότητα δεν έχει να κάνει μόνο με αυτούς τους παράγοντες. Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει και η έννοια της λεγόμενης «Στρατηγικής Επιχειρηματικότητας (Strategic Entrepreneurship)».

Εφόσον, λοιπόν, αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και η έννοια του «Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management)», σειρά έχει τώρα να πραγματωθεί μια συσχέτιση μεταξύ των όρων επιχειρηματικότητας και στρατηγικού μάνατζμεντ (ή αλλιώς στρατηγικής διαχείρισης).

Κατόπιν μελέτης, λοιπόν, που έχει πραγματοποιηθεί, διεξάχθηκε το συμπέρασμα ότι αυτοί οι δύο όροι διασταυρώνονται και άρα κατά κάποιο τρόπο συγκλίνουν.

Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, προέκυψε και ο όρος «Στρατηγική Επιχειρηματικότητα», που αναφέρθηκε και προηγουμένως και αποτελεί ουσιαστικά σύγκλιση αυτών των δύο, όπως αποτυπώνεται διεξοδικά και παρακάτω από τα αποτελέσματα των ερευνών.

Έτσι, η στρατηγική επιχειρηματικότητα (Nilhun Dogan, 2015) βασίζεται στην ολοκλήρωση της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης. Η στρατηγική επιχειρηματικότητα αποτελεί, κατά βάση, μια νέα προσέγγιση στην ορολογία του μάνατζμεντ (διαχείριση) αλλά και στην εν γένει βιβλιογραφία. Επιπλέον, ο σημερινός επιχειρηματικός κόσμος απαιτεί μια σχετική ενημέρωση και καθοδήγηση / προσανατολισμό προς το δρόμο της στρατηγικής επιχειρηματικότητας.

Η στρατηγική επιχειρηματικότητα είναι, επίσης, αναγκαιότητα για τις εταιρείες να δημιουργήσουν μέγιστο πλούτο. Σε αυτήν τη μελέτη, αναλύεται η στρατηγική επιχειρηματικότητα που αποτελεί τομή της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης και συζητείται η σημασία της για τις εταιρείες.

Επιπροσθέτως, η σημασία της επιχειρηματικότητας που έχει γίνει δημοφιλές θέμα σήμερα, αυξάνεται σταδιακά μέρα με τη μέρα. Επίσης, δεν είναι μόνο η επιχειρηματικότητα, που αποτελεί τη σημερινή εποχή τη κινητήριο δύναμη της ανάπτυξης, αλλά τόσο η στρατηγική όσο και η στρατηγική σκέψη, έχουν επίσης γίνει εξαιρετικά σημαντικές, ιδίως όσον αφορά τις εταιρείες. Ο σημερινός επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να είναι επιχειρηματικός και στρατηγικός για να δημιουργήσει πλούτο και να είναι ανταγωνιστικός. Υπό αυτήν την έννοια, η έννοια της «Στρατηγικής Επιχειρηματικότητας», που είναι η τομή της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης εμφανίζεται ως μια νέα προσέγγιση στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ.

Η επιχειρηματικότητα ξεκινά και αναπτύσσει μια αλλαγή στη δομή της κοινωνίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτή η αλλαγή αυξάνει την παραγωγή και την ανάπτυξη, αλλά το βασικό στοιχείο που διευκολύνει αυτήν την αλλαγή και ανάπτυξη είναι η καινοτομία.

Όπως είναι λοιπόν γνωστό, το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα στον σημερινό κόσμο. Αυτό το περιβάλλον γίνεται πιο περίπλοκο μέρα με τη μέρα και οι οργανισμοί / εταιρείες πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτήν την αλλαγή. Η αλλαγή του επιχειρηματικού κόσμου απαιτεί νέες προοπτικές για να είναι ανταγωνιστική. Το σημερινό περίπλοκο περιβάλλον μπορεί να προσδιοριστεί με έννοιες όπως η δύναμη του ανταγωνισμού, η καινοτομία, η ταχύτητα, η επιθετικότητα, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία. Αυτές οι έννοιες αντικατοπτρίζουν επίσης το πεδίο της επιχειρηματικότητας.

Επομένως, οι σημερινές εταιρείες πρέπει να είναι ευέλικτες, στρατηγικές και επιχειρηματικές. Σχετικά με αυτό το θέμα, πολλοί επιστήμονες στη βιβλιογραφία συζητούν την ενοποίηση της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης και πιστεύουν ότι η επιχειρηματικότητα και η στρατηγική διαχείριση σχετίζονται με τη δημιουργία πλούτου και πρέπει να ενοποιηθούν.

Έτσι, η νέα αυτή έννοια της *στρατηγικής επιχειρηματικότητας* βασίζεται στην ολοκλήρωση της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης (Genç, 2012). Για αυτόν τον λόγο, η στρατηγική επιχειρηματικότητα που ορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα με μια στρατηγική προοπτική, τονίζει τη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρηματικών πηγών ή δραστηριοτήτων προκειμένου να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Tantau, 2008).

Τέλος, στην ίδια μελέτη επισημαίνεται ότι η επιχειρηματική δράση ορίζεται ως "οι στρατηγικές δράσεις που πραγματοποιούνται με επιχειρηματική νοοτροπία". Από την άλλη, η στρατηγική επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως "το γεγονός ότι οι επιχειρηματικές και στρατηγικές προοπτικές αλληλοσυμπληρώνονται κατά την εφαρμογή των δράσεων που έχουν σχεδιαστεί για τη δημιουργία πλούτου" (Karadal, 2013). Και οι δύο ακαδημαϊκοί τομείς, δηλαδή η επιχειρηματικότητα και η στρατηγική διαχείριση, επικεντρώνονται τόσο στην αξιοποίηση των ευκαιριών όσο και στην προσαρμογή στην αλλαγή. Κατά συνέπεια, μια από τις πιο ξεχωριστές συνδέσεις μεταξύ επιχειρηματικότητας και στρατηγικής διαχείρισης είναι οι ευκαιρίες (opportunities).

Συμπερασματικά, η στρατηγική επιχειρηματικότητα που ορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα από στρατηγική άποψη βοηθά τις εταιρείες να αυξήσουν τις επιδόσεις τους και να αναπτύξουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης της κερδοφορίας ή του μεριδίου αγοράς. Επομένως, τόσο οι νέες επιχειρήσεις όσο και οι μακροχρόνιες εταιρείες που επιθυμούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του σήμερα και του αύριο πρέπει να μάθουν πώς να ενσωματώνουν την επιχειρηματικότητα με τη στρατηγική διαχείριση και πρέπει να εφαρμόζουν ιδανικά τη στρατηγική επιχειρηματικότητα.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί πως η καλή και σωστή επιχειρηματικότητα μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε πολύ καλές αποδόσεις, πράγμα το οποίο καθίσταται φανερό και από τα αποτελέσματα της έρευνας που ακολουθεί. Η εν λόγω έρευνα (Karabulut, 2015), προσπάθησε να αποκαλύψει τη σχέση μεταξύ εταιρικής επιχειρηματικότητας και απόδοσης. Οι εφευρέσεις που συγκεντρώθηκαν έχουν δείξει την

ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ επιδόσεων και εταιρικού επιπέδου επιχειρηματικότητας στις ΜμΕ. Με άλλα λόγια, η κύρια δομή της εταιρικής επιχειρηματικότητας που αποτελείται από την καινοτομία, την προληπτική δράση, το ριψοκίνδυνο της υπόθεσης αλλά και την αποφυγή πειραμάτων, έχει επηρεάσει θετικά την απόδοση των ΜμΕ.

Επίσης, η στρατηγική διαφοροποίησης επηρέασε θετικά την απόδοση. Αυτό μπορεί να δηλωθεί ότι οι ΜμΕ επικεντρώνονται σε υπάρχον προϊόν και διαδικασία αντί να επικεντρώνονται στην καινοτομία, την προληπτική και την αξιολόγηση των ευκαιριών και την πραγματοποίηση της διαφοροποίησης. Έχει παρατηρηθεί ανάρμωση οργάνωση των ΜμΕ με αυτήν την κατανόηση. Επειδή αυτές οι ΜμΕ ήθελαν να αυξήσουν την απόδοσή τους μέσω της εξειδίκευσης σε ένα ή περισσότερα προϊόντα και, ως εκ τούτου, το υψηλό κόστος που προκύπτει ως συνέπεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μπορεί να προκαλέσει μείωση της απόδοσης.

Επιπλέον, οι ΜμΕ που προσπαθούν να αυξήσουν το επιχειρηματικό επίπεδο αναμένουν βραχυπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης.

Ωστόσο, η αύξηση της απόδοσης βραχυπρόθεσμα δεν πρέπει να αναμένεται με την αύξηση του επιπέδου εταιρικής επιχειρηματικότητας. Η δημιουργία κερδών από επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαδικασίες μπορεί συνήθως να διαρκέσει πολύ χρόνο (Zahra and Covin, 1995). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από αυτά τα ευρήματα, οι ΜμΕ θα πρέπει να εγκαταστήσουν την επιχειρηματική κουλτούρα στην επιχείρησή τους, αλλά να αποφύγουν από δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων υψηλού και όχι ακριβούς υπολογισμού του κινδύνου όσο το δυνατόν περισσότερο.

Οι ΜμΕ που κινούν δραστηριότητες που μπορούν να ληφθούν υπόψη στον ορισμό της επιχειρηματικότητας, αρχικά θα πρέπει να έχουν ευδιάκριτη στρατηγική τάση, βάσει διαφοροποίησης και δευτερευόντως θα πρέπει να αντιλαμβάνονται αυτές τις δραστηριότητες ως μια μακροχρόνια προσπάθεια και να καταβάλλουν προσπάθειες για την πραγματοποίηση πολιτιστικών και διαρθρωτικών μετασχηματισμών, που υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες στην οργάνωση.

Διαφορετικά, οι δραστηριότητες που έχουν επιχειρηματικά χαρακτηριστικά μπορούν να παρουσιάσουν αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης σε αντίθεση με τις προσδοκίες.

Αυτό που δείχνουν και προσπαθούν να περάσουν όλα αυτά τα αποτελέσματα, είναι ότι οι επιδόσεις των μεγάλων και μικρών εταιρειών εξηγούνται κυρίως από την επίδραση της εταιρείας, αν και για διαφορετικούς λόγους, ενώ η απόδοση των μεσαίων εταιρειών εξηγείται κυρίως από την επίδραση της βιομηχανίας.

3.2) ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΜΙΚΡΗ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη (Payne, 2020), εν έτει 2020 και υπό την πραγματικότητα του ταχύτατου σύγχρονου κόσμου, υπάρχουν και καθίστανται φανερές, σε καθημερινή βάση πλέον, νέες ανακαλύψεις όσον αφορά την υποδομή, τα συστήματα και την τεχνολογία που υπερβαίνουν ακόμη και τους πιο οραματιστές.

Πράγματι, τα ζητήματα του χρόνου, του ρυθμού, της καινοτομίας και της ευελιξίας είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα για τις σημερινές επιχειρήσεις.

Παρά τα πολλά επιτεύγματα της κοινωνίας και την αυξανόμενη ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων, εξακολουθούν ακόμα να υφίστανται σημαντικά ζητήματα και επίμονα προβλήματα που είναι πιο «ανθρώπινα» στη φύση. Έτσι, τα πιο σημαντικά θέματα στη ζωή, γενικότερα, προσωπικά και επαγγελματικά, περιστρέφονται γύρω από τους ανθρώπους αλλά και τις σχέσεις που διέπουν όλες τις ανθρώπινες οντότητες.

Σχετικά με τον τομέα μας, οι πιο κεντρικοί άνθρωποι σε κάθε ζωή μας είναι μέλη της οικογένειας. Έτσι, παρά τον συνεχώς μεταβαλλόμενο, «γρήγορο ρυθμό αυτής της σύγχρονης εποχής», η εστίαση θα πρέπει να συνεχίσει να είναι στους ανθρώπους και τις σχέσεις, με τις οποίες μοιράζονται κυρίως οι άνθρωποι τη ζωή τους - κυρίως και πιο συγκεκριμένα - την οικογένεια.

Μια τέτοια πρόταση είναι, όσον αφορά τους πολλούς συντελεστές της Family Business Review (FBR), κάπως αμφιλεγόμενη, διότι όλοι, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, πιστεύουν ότι η οικογένεια είναι ένα ουσιαστικό συστατικό της παγκόσμιας επιχειρηματικής οικονομίας και αξίζει επιστημονικά θεώρηση. Ωστόσο, αν εργαστούν όλοι συλλογικά, τότε ίσως θα μπορούσαν να διενεργηθούν και πραγματοποιηθούν πολλά περισσότερα, εστιάζοντας πολύ περισσότερο στην ανθρώπινη πτυχή των επιχειρηματικών σχέσεων, τόσο εντός όσο και μεταξύ οικογενειών και επιχειρήσεων.

Πράγματι, ο εν λόγω τομέας είναι μοναδικά τοποθετημένος για να επηρεάσει τη ζωή των ανθρώπων προς το καλύτερο, ρίχνοντας συγκεκριμένα και σκόπιμα νέο φως στις οικογενειακές σχέσεις - συμπεριλαμβανομένης της ενδο - οικογένειας και της οικογένειας σε μη οικογένειες, εντός και εκτός των ορίων της οργάνωσης - και η διασταύρωσή τους με τις επιχειρήσεις. Άλλωστε, δεν πρέπει να αγνοείται και το γεγονός ότι όταν γίνεται αναφορά σε οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτό που κυρίως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση και τη αδιάκοπη επιτυχία της επιχείρησης, είναι η ομαλή συνεργασία, ήτοι η καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών.

Ένας επιτυχής ορισμός της μικρής επιχείρησης θα πρέπει, συνήθως, να περιλαμβάνει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία, όπως είναι, για παράδειγμα, η απουσία ισχύος στην αγορά, ο υψηλός βαθμός ρίσκου και αβεβαιότητας, καθώς και η αυτονομία των ατόμων που διαχειρίζονται τη δική τους επιχείρηση. Ο Bolton, συμπέρανε ότι μία μικρή επιχείρηση έπρεπε αρχικά, να ανήκει στο ίδιο ή στα ίδια άτομα που τη διοικούν, να είναι νομικά ανεξάρτητη αλλά και να έχει μικρό μερίδιο αγοράς.

Ο ίδιος, θεώρησε ως μικρή επιχείρηση, αυτή την επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από «ανεξάρτητη λειτουργία και ιδιοκτησία, και που δεν είναι ηγέτιδα στον τομέα της δραστηριότητάς της».

Όλοι αυτοί οι ποιοτικοί ορισμοί του Bolton παρουσιάζουν διάφορους προβληματισμούς σε ορισμένα σημεία. Αρχικά, οι μικρές επιχειρήσεις είναι πολλές αλλά και ανομοιογενείς ως προς τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιούνται. Επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρείται μικρή σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα αλλά όχι και σε έναν άλλο. Τέλος, ποιος

τρόπος θα μπορούσε να θεωρηθεί καταλληλότερος για τη μέτρηση του «μικρού» σε μια επιχείρηση, ο αριθμός υπαλλήλων, οι πωλήσεις, τα κέρδη ή τα κεφάλαια της επιχείρησης;

Απαντήσεις όμως, σε αυτούς τους προβληματισμούς και στα ερωτήματα, έρχεται να δώσει μία Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – και συγκεκριμένα η Σύσταση 2003/361/EK – όπου σύμφωνα με αυτή, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται ως εξής:

«Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται κυρίως από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκ. ευρώ». Ειδικότερα, ισχύουν οι εξής ορισμοί: «Πολύ μικρή επιχείρηση είναι αυτή που διαθέτει μέχρι και 9 εργαζόμενους και με ισολογισμό έως και 2 εκατ. Ευρώ. Μικρή επιχείρηση είναι εκείνη η επιχείρηση που διαθέτει προσωπικό έως και 49 εργαζόμενους και ισολογισμό έως και 10 εκατ. Ευρώ, ενώ μεσαία, είναι αυτή που έχει έως και 249 εργαζόμενους και διαθέτει ισολογισμό έως και 43 εκατ. Ευρώ».

Ωστόσο, εκτός από αυτούς τους προβληματισμούς, το σημαντικό που πρέπει να σημειωθεί για τις μικρές επιχειρήσεις (έρευνα του ΕΚΤ) , είναι ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την **κινητήριο δύναμη της οικονομίας**, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο και για αυτόν τον λόγο μπορούν και συμβάλουν ενεργά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (και άρα βελτιώνουν και ενισχύουν την απασχόληση) αλλά και στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας. Επίσης, εξασφαλίζουν την κοινωνική σταθερότητα και αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα.

Η επιβίωσή τους, ωστόσο, δεν είναι εύκολη υπόθεση στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και για αυτό απαιτείται πάντα ένας συνεχής και αδιάκοπος εκσυγχρονισμός των τεχνολογιών, υπηρεσιών και προϊόντων τους, καθώς και καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων τους. Φυσικά, σε όλα αυτά, ο ρόλος της Πολιτείας είναι πολύ καθοριστικός για τη στήριξη της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας, μέσα από τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος αλλά και μέσω της δημιουργίας δομών στήριξης.

Με βάση λοιπόν τα όσα ειπώθηκαν και δεδομένης της σημαντικότητάς τους για την οικονομία της Ευρώπης, συμπεραίνεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη σημαντικότερη προτεραιότητα, όσον αφορά το στάδιο των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που έχει ως αντικείμενο την εκπόνηση στοχευμένων ενεργειών για την προώθηση τόσο της επιχειρηματικότητας όσο και της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις αυτές. Επίσης, τείνει να βελτιώνει το περιβάλλον τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες και πιο πρόσφορες συνθήκες για να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό στη σημερινή παγκόσμια οικονομία.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με άλλες μελέτες (Johansson, Karlsson, & Malm 2020), οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μερίδιο της οικονομικής δραστηριότητας και αποκλίνουν από τις τυπικές οικονομικές παραδοχές σχετικά με τη σταθερή συμπεριφορά. Ωστόσο, λίγα είναι γνωστά για το πώς αυτές οι εταιρείες εκπροσωπούνται στην οικονομική θεωρία.

Αυτό το άρθρο εξετάζει τη συμπερίληψη της οικογενειακής επιχείρησης στα προγράμματα σπουδών των διδακτορικών προγραμμάτων οικονομικών στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη

Σουηδία, καθώς και τις απόψεις και την έρευνα των συγγραφέων και των συγγραφέων βιβλίων για την οικογενειακή επιχείρηση. Τα εγχειρίδια, τα άρθρα και οι προσφορές μαθημάτων που χρησιμοποιούνται σε διδακτορικά προγράμματα θεωρούνται ότι δείχνουν την κατάσταση των καθιερωμένων γνώσεων στον τομέα.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν περιλαμβάνεται στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών. Επιπλέον, οι καθηγητές και οι συγγραφείς δεν δημοσιεύουν έρευνα σχετικά με την οικογενειακή επιχείρηση και γενικά δεν βλέπουν την ανάγκη να την ενσωματώσουν στην οικονομική θεωρία. Αυτό το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή επιχείρηση εξαιρείται από την «βασική» οικονομική θεωρία λόγω της έλλειψης παραδειγματικού πλουραλισμού, αξιωματικής ασυμβατότητας, εξάρτησης από μονοπάτια, θεσμικής προκατάληψης και περιορισμών δεδομένων.

Τέλος, εικάζεται ότι η ενσωμάτωση της θεωρίας της οικογενειακής επιχείρησης σε τυποποιημένο οικονομικό μοντέλο είναι πιθανό να συμβεί εκτός αναγνωρισμένων πανεπιστημίων λόγω της εξάρτησης της πορείας στην έρευνα.

Πέραν όμως του τί είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και από τι μπορεί να αποτελείται, σημαντικό είναι εξίσου το θέμα των διαπροσωπικών σχέσεων των μελών και κατά πόσο αυτές μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την οικοδόμηση των ηγετικών δεξιοτήτων των διαδόχων της επόμενης γενιάς, που απαρτίζουν την επιχείρηση (Kandade et al., 2020). Στην προκειμένη περίπτωση, μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών και τεχνικών δεξιοτήτων τους.

Έτσι, με βάση τη θεωρία Leader-Member Exchange (LMX), διερευνήθηκε ποιοτικά το πώς αναπτύσσονται σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των ηγετών της επόμενης γενιάς και οικογενειακών (ή μη) φορέων αλλά και το πώς αυτές οι σχέσεις, επηρεάζουν την ανάπτυξη της ηγεσίας στην επιχείρηση. Τα ευρήματα (από συνεντεύξεις με 24 ηγέτες επόμενης γενιάς οικογενειακών επιχειρήσεων) δείχνουν ότι οι σχέσεις υψηλής ποιότητας αναπτύσσονται μέσω του αμοιβαίου σεβασμού, της εμπιστοσύνης, της πρώιμης σχέσης με την επιχείρηση, της καθοδήγησης και της αμοιβαίας υποχρέωσης.

Εξερευνώντας, λοιπόν, τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των ηγετών οικογενειακών επιχειρήσεων της επόμενης γενιάς και των οικογενειακών (ή μη) ενδιαφερόμενων φορέων, συμβάλλουμε στην καλύτερη κατανόηση της επιτυχημένης “διαγενεακής” διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται τα λεγόμενα “*δίκτυα σχέσεων*”, τα οποία σε συνδυασμό με την *πρώιμη συνεργασία με την επιχείρηση*, την *καθοδήγηση* (που είναι απαραίτητα για τις μικρές ιδίως επιχειρήσεις) αλλά και με την αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό που προσδιορίστηκαν προηγουμένως, όλα αυτά μαζί συνδυασμένα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την επιτυχία της.

Άλλο ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα, είναι αυτό του μεγέθους μιας επιχείρησης. Πολλοί άνθρωποι ή και καταστηματαρχές ακόμα, πιστεύουν ότι δημιουργώντας μια μικρή επιχείρηση, αυτή ενδέχεται να μην αποφέρει μελλοντικά κέρδη και επιτυχία λόγω του μικρού της μεγέθους και μόνο, πράγμα που όπως έχει ούτως ή άλλως αποδειχθεί.

Κατόπιν έρευνας που διερευνήθηκε (Fernandez et al., 2019), διεξάχθηκαν ορισμένα συμπεράσματα, που φυσικά καταρρίπτουν αυτό το μύθο. Τα συμπεράσματα αυτά, λοιπόν, έδειξαν ότι αυτό δεν ισχύει. Διαπιστώθηκε ότι η απόδοση μεγάλων και μικρών εταιρειών εξηγείται κυρίως από το φαινόμενο της εταιρείας, δηλαδή από ιδιοσυγκρατικές ιδιότητες των εταιρειών και φυσικά όχι από το μέγεθος της καθεμία από αυτές. Ωστόσο, πιστεύεται ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά για κάθε ομάδα. Στην περίπτωση μεγάλων εταιρειών, το μέγεθος και η δημιουργική τους συσσώρευση τους επιτρέπουν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο στη διαφοροποίηση όσο και στο κόστος. Στην ευελιξία και το δυναμισμό τους, οι μικρές εταιρείες έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα με το οποίο μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν μια ιδιαιτερότητα που σχετίζεται με την ανάπτυξη της εταιρείας. Στην αποδοτικότητα των μεσαίων επιχειρήσεων, ο τομέας στον οποίο ανταγωνίζονται ζυγίζει περισσότερο από τους πόρους και τις δυνατότητες που διαθέτουν. ενώ το αντίθετο συμβαίνει με μεγάλα αρχεία.

Επομένως, εάν μια επιτυχημένη μεσαία εταιρεία θεωρεί ότι τα κέρδη της εξαρτώνται βασικά από τους πόρους και τις δυνατότητες που διαθέτει και όχι από τον τομέα στον οποίο ανταγωνίζεται, θα μπορούσε να ξεκινήσει την πορεία ανάπτυξης χωρίς να αναπτύξει τις δικές του πυρηνικές δυνατότητες, κάτι που θα οδηγούσε σε επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας. Οι μεσαίου μεγέθους εταιρείες δεν θα πρέπει να αναπτυχθούν με τη συσσώρευση περισσότερων πόρων, αλλά με την ανάπτυξη εσωτερικών πυρηνικών δυνατοτήτων.

3.3) ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη “σπονδυλική στήλη” της ελληνικής οικονομίας και μέσω της λειτουργίας τους αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις κατά καιρούς. Για το λόγο αυτό η επιμόρφωση του προσωπικού τους σε σύγχρονες ειδικότητες δεν αποτελεί πλέον προαιρετική δράση, αλλά ένα πολύ βασικό παράγοντα επιβίωσης. Στην παρούσα ενότητα και μέσω της παρακάτω μελέτης του Συλλόγου Βιομηχανιών Ελλάδος (ΣΕΒ), διατυπώνεται η κατάσταση αλλά και η εξέλιξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανά τα χρόνια καθώς και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε αυτές.

Όπως είναι φυσικά γνωστό, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έφεραν αρκετά δυσμενή αποτελέσματα στην εξέλιξη όλων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, πολλές μάλιστα εκ των οποίων δεν άντεξαν και έκλεισαν.

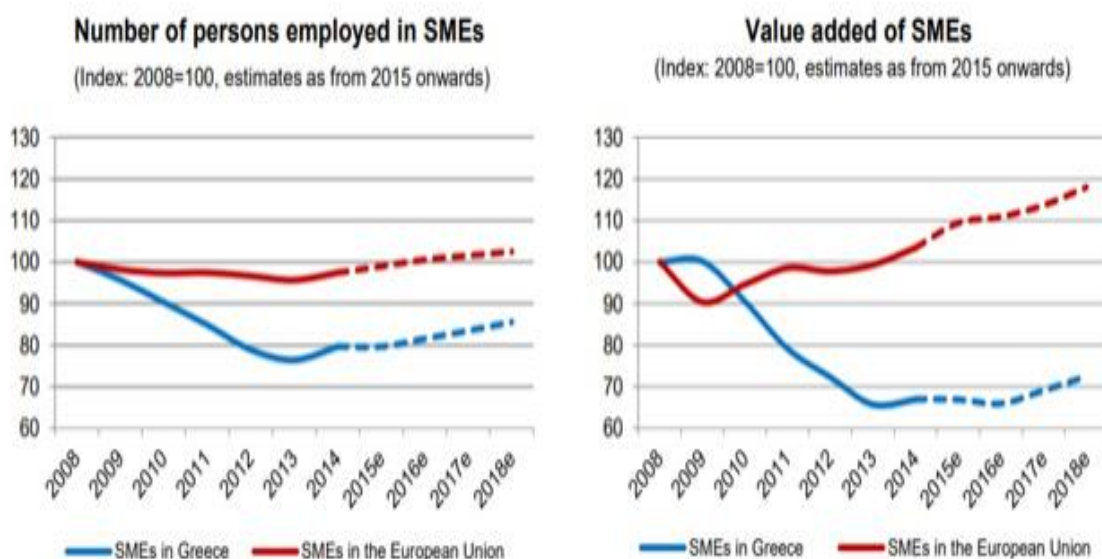
Όλες οι κατηγορίες ΜμΕ μειώθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, με τις μεσαίες επιχειρήσεις να έχουν υποστεί το μεγαλύτερο πλήγμα από την κρίση. Η κρίση έπληξε συγκριτικά πολύ περισσότερο τις μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες, όμως, έχουν μεγαλύτερη συνεισφορά στην οικονομία. Έτσι, σύμφωνα με σχετική μελέτη του ΣΕΒ, στις επιχειρήσεις

μεσαίου μεγέθους επήλθε σωρευτική πτώση, μέχρι και 33% μείον, ενώ η υποκατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων εμφάνισε πτώση της τάξης του 21%.

Όσον αφορά την Ελλάδα, όπως επισημαίνεται σε σχετική του μελέτη το ΙΜΕ - ΓΣΕΒΕΕ (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων), τα στοιχεία για την ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα εμφανίζονται ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, έπειτα από ένα διάστημα βαθιάς ύφεσης και αυστηρής προσαρμογής. Ενώ οι απώλειες από την έναρξη της κρίσης παραμένουν ακόμα σε υψηλά επίπεδα, αναφύονται σημάδια ανάκαμψης στους βασικούς οικονομικούς δείκτες.

Παρακάτω, παρατίθενται και διαγραμματικά η εξέλιξη που υπήρξε ανάμεσα στα χρόνια μεταξύ του αριθμού των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Number of persons employed in SMEs), αλλά και την αντίστοιχη προστιθέμενη αξία τους (Value added of SMEs) τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Φυσικά, όπως συμπεραίνεται και από τα αποτελέσματα των διαγραμμάτων, υπάρχει κάποια απόκλιση της Ελλάδας με τις λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες, καθώς ο αριθμός των ατόμων που εργάζονταν στις ΜμΕ στην Ελλάδα έπεφτε ανά τα χρόνια και, βεβαίως, αυτό θα μπορούσε να είναι αντίκτυπο και της οικονομικής κρίσης, σε αντίθεση φυσικά με την υπόλοιπη Ευρώπη που ενώ δεν παρουσίαζε ιδιαίτερη αύξηση, τουλάχιστον παρέμενε σταθερή.

Η μεγαλύτερη απόκλιση όμως, φαίνεται από το δεύτερο διάγραμμα, δηλαδή όσον αφορά την προστιθέμενη αξία, όπου ολοφάνερα η Ελλάδα σε αυτό τον τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερα πτωτική τάση (και λογικό εφόσον η οικονομική κρίση είχε αφήσει πολύ «στενά» περιθώρια), εν αντιθέσει με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, που δείχνουν να έχουν μια ιδιαίτερα αυξητική τάση.



Διάγραμμα 1: «Διαχρονική εξέλιξη των δεικτών απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας για τις ΜμΕ, με βάση την τελευταία έκθεση της ΕΕ», Πηγή: Κεντρική ιστοσελίδα του ΣΕΒ

Όπως επισημαίνεται στην παρούσα μελέτη, οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το σημαντικότερο πυλώνα της ελληνικής παραγωγικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, δύναται να έχουν κεντρικότερο ρόλο στην ανάπτυξη και τον παραγωγικό μετασχηματισμό της οικονομίας αλλά και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Σήμερα, στην Ευρώπη, ο αριθμός των ΜμΕ, η απασχόληση σε αυτές, και η παραγόμενη προστιθέμενη αξία έχουν επιστρέψει στα προ κρίσης επίπεδα, με λίγες μόνο εξαιρέσεις, μία εκ των οποίων είναι και η Ελλάδα. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα επιχειρηματικό προφίλ τόσο των μικρών όσο και των μεσαίων επιχειρήσεων που εξακολουθεί να αντέχει στην κρίση και που μπορεί να οδηγήσει και στην ανάκαμψη.

Επιπροσθέτως, κατά κάποια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Vassiliadis S., Vassiliadis A. 2014), διαπιστώθηκε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές, όχι μόνο επειδή συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που φέρνουν, της ευθύνης που αισθάνονται και των αξιών που αντιπροσωπεύουν. Η Ελλάδα διαθέτει έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς επιχειρήσεων ΜμΕ εντός της ΕΕ και οι περισσότερες από αυτές είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες από αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρές και πολύ μικρές και λειτουργούν σε παραδοσιακούς τομείς της εθνικής οικονομίας, όπως το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες και οι κατασκευές. Οι τρεις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι: διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής, απασχόληση προσωπικού και μετάβαση ιδιοκτησίας ή έλεγχος στην επόμενη γενιά.

Μία από τις πιο κρίσιμες φάσεις στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης έρχεται τη στιγμή της μεταβίβασης της κυριότητας και της ηγεσίας της. Η προετοιμασία για μεταφορά επιχείρησης είναι μια μακρά και περίπλοκη διαδικασία και μπορεί να συνεπάγεται πολλές δυσκολίες και προβλήματα. Ο πρώτος τύπος δυσκολίας είναι ψυχολογικός ή συναισθηματικός. Ο δεύτερος τύπος σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας μεταφοράς επιχειρήσεων και με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας δεν έχει εμπειρία ή γνώση για το πώς να χειριστεί αυτήν την κατάσταση. Ο τρίτος τύπος εμποδίων απορρέει από την εθνική νομοθεσία (εταιρικό δίκαιο, φορολογία και διοικητικές διατυπώσεις).

Αναλυτικότερα, και πάντα σύμφωνα με τα στοιχεία αυτής της μελέτης, είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες, ειδικά εκείνοι που έχουν δημιουργήσει και δημιουργήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις εδώ και αρκετά χρόνια, διστάζουν να πάνε και να προετοιμάσουν τη μεταφορά της επιχείρησής τους στην επόμενη γενιά. Το δεύτερο είδος προβλήματος σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας μεταφοράς επιχειρήσεων και με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας δεν έχει εμπειρία ή γνώση για το πώς να χειριστεί αυτήν την κατάσταση. Το τρίτο είδος προβλήματος προέρχεται από την εθνική νομοθεσία (εταιρικό δίκαιο, φορολογία και διοικητικές διατυπώσεις).

Οι υψηλοί φόροι κληρονομιάς και δώρων, οι χρονοβόρες διατυπώσεις, τα προβλήματα αλλαγής της νομικής μορφής και η μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης είναι μερικά παραδείγματα προβλημάτων στον τομέα αυτό, (Helping the Transfer of Business,

2003). Σε ορισμένες χώρες της ΕΕ έχει δημιουργηθεί κατάλληλη δομή για την επιτυχή μεταφορά οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά. Τα Φινλανδικά Κέντρα Απασχόλησης και Οικονομικής Ανάπτυξης προσφέρουν ένα επιχειρηματικό εργαλείο «περνώντας το μπαστούνι» που βοηθά στη διαχείριση της αλλαγής της γενιάς. Αυτή η υπηρεσία εξετάζει κατάλληλους υποψήφιους για διαδοχή, καθορίζει την οικονομική αξία της επιχείρησης, αποσαφηνίζει τις φορολογικές και δικαστικές πτυχές και αποκτά πρόσβαση στις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Στην Ολλανδία, το Συμβούλιο Επιχειρηματικότητας σε συνεργασία με μια τράπεζα και μια λογιστική εταιρεία ανέπτυξε μια δομή υποστήριξης για τη διαδοχή σε οικογενειακές επιχειρήσεις με την ονομασία «Από ένα έργο σε μια διαδρομή συνολικής υποστήριξης: Προς μια ολοκληρωμένη μέθοδο πληροφόρησης και συμβουλών σχετικά με τη μεταφορά οικογενειακών επιχειρήσεων».

Έτσι, μια παρόμοια δομή υποστήριξης στην Ελλάδα, θα βοηθούσε σημαντικά στη μεταφορά μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά, ειδικά αυτή τη φορά, όταν οι εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πολύ περιορισμένες. Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε από το Επιμελητήριο Χειροτεχνίας Θεσσαλονίκης, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα διαδοχής μετά τη συνταξιοδότηση του ιδρυτή της. Σχεδόν το 50% των συμμετεχόντων τεχνικών απάντησαν ότι οι επιχειρήσεις τους θα σταματήσουν να λειτουργούν καθώς δεν τους ενδιαφέρουν οι διάδοχοί τους. Προτιμούν να βρουν μια ασφαλέστερη θέση στον δημόσιο τομέα από την αβεβαιότητα μιας ιδιωτικής επιχείρησης.

Μετά τη δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα, η κατάσταση αλλάζει σταδιακά. Με την προϋπόθεση ότι οι εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, ειδικά για τη νέα γενιά, είναι πολύ περιορισμένες, οι διάδοχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τις επιχειρήσεις των προγόνων τους ως ευκαιρία μεταφοράς.

Στην ίδια μελέτη, παρουσιάζονται και ορισμένα βήματα τα οποία θα μπορούσαν, ιδανικά, να βοηθήσουν σε αυτό το πρόβλημα διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων. Έτσι, η ιδανική διαδικασία που εξασφαλίζει μια επιτυχημένη διαδοχική οικογενειακή επιχείρηση (σύμφωνα με τους Lambrecht & Donckels 2006), περιλαμβάνει έξι βήματα.

Το πρώτο στάδιο είναι η επιχειρηματικότητα. Αυτό σημαίνει τη μεταφορά επαγγελματικών γνώσεων, αξιών διαχείρισης, επιχειρηματικών χαρακτηριστικών και ψυχής της οικογενειακής επιχείρησης στις επόμενες γενιές. Το δεύτερο είναι οι μελέτες. Οι περισσότεροι διάδοχοι αποκτούν υψηλότερο πτυχίο πριν από την πλήρη είσοδό τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Η εσωτερική εκπαίδευση για μέλη της οικογένειας σε νεαρή ηλικία είναι το τρίτο σκαλοπάτι. Μαθαίνουν τα στοιχεία της εταιρείας, το μέλλον και τις αξίες της κατά τη διάρκεια οργανωμένων εκπαιδευτικών συνεδριών και παρακολουθώντας συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο στάδιο είναι η απόκτηση εξωτερικής εργασιακής εμπειρίας σε άλλες εταιρείες στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό. Μέσα στην επίσημη έναρξη της επιχείρησης έχουμε φτάσει στο πέμπτο βήμα, που είναι οι διάδοχοι πρέπει να ξεκινήσουν από το κάτω μέρος. Πριν από την επόμενη γενιά κατέχει θέση διευθυντή, περνά μέσα από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Οι διάδοχοι πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, να ανακαλύψουν την εταιρεία, τον τομέα και τους πελάτες και να μάθουν από τα λάθη τους.

Τέλος, και κατά το τελευταίο στάδιο, αυτό σχετίζεται με γραπτό σχεδιασμό και συμφωνίες. Πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη σε περίπτωση θανάτου ή παραίτησης μέλους της οικογένειας.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα γραπτά σχέδια ενδέχεται να μην εγγυώνται την επιτυχή μεταφορά, αλλά ο κακός προγραμματισμός μπορεί να αποδειχθεί δαπανηρός για την εταιρεία και την οικογένεια.

Συνεχίζοντας με τα πορίσματα της μελέτης, μόνο το 32,4% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν προοπτική δεύτερης γενιάς. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με θέματα όπως η επιλογή, η προετοιμασία και η εκπαίδευση της επόμενης γενιάς από τις μικρές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνά τους «η δεύτερη γενιά τείνει να είναι αρκετά καλά προετοιμασμένη, τόσο όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εμπειρία τους. Τείνουν να ξεκινούν από το κάτω μέρος της εταιρείας και περνούν αρκετά χρόνια υπηρετώντας σε μια ποικιλία δυνατοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό» (Κυριαζόπουλος & Ρούντη 2007).

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη, διεξάχθηκαν αρκετά αξιολογικά συμπεράσματα. Έτσι, λοιπόν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές όχι μόνο επειδή συμβάλλουν ουσιαστικά στην εθνική οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που φέρνουν, της ευθύνης που αισθάνονται και των αξιών που αντιπροσωπεύουν. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η ικανότητά της να επιβιώνει σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Η Ελλάδα έχει έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς ΜμΕ εντός της ΕΕ και οι περισσότερες είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι το γεγονός ότι ανήκουν, διαχειρίζονται και επηρεάζονται από τα μέλη της οικογένειας. Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις υπόκεινται σε υποδιοίκηση.

Τα βασικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι θέματα ανθρώπινου δυναμικού, γραφειοκρατία, ασταθές φορολογικό περιβάλλον, καθώς και οικογενειακές συγκρούσεις και έλλειψη διαδοχικού προγραμματισμού. Η προετοιμασία για μεταφορά επιχείρησης στην επόμενη γενιά, είναι μια μακρά και περίπλοκη διαδικασία και μπορεί να συνεπάγεται ορισμένα εμπόδια. Οι φορείς επαγγελματικής υποστήριξης στην Ελλάδα θα βοηθούσαν σημαντικά στη μεταφορά οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά.

Καθώς οι εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης είναι πολύ περιορισμένες, ειδικά μεταξύ των νέων, οι διάδοχοι της οικογενειακής επιχείρησης είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τη μοίρα της οικογενειακής επιχείρησης ως ευκαιρία μεταφορέα. Μια δια βίου διαδικασία, αποτελούμενη από έξι διαφορετικά σκαλοπάτια, συνιστάται ανεπιφύλακτα για την επιτυχή μεταφορά των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά. Τέλος, μόνο το 1/3 των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων, έχουν προοπτική δεύτερης γενιάς

3.4) ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις (Johansson, Karlsson & Malm, 2020) έχουν σημαντική οικονομική σημασία και παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί πρωταρχικής σημασίας όρος αλλά και όρος που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής ανάλυσης. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ελάχιστες γνώσεις σχετικά με την παρουσίαση της οικογενειακής επιχείρησης στην οικονομική θεωρία.

Ωστόσο, παρόλο που τα οικονομικά παραδοσιακά ασχολήθηκαν με την εταιρία, τη βιομηχανία και τη δυναμική της αγοράς, οι αρχές του εγγράφου έχουν επί μακρόν σημειωθεί, προαιρετικά, επηρεάζουν την επιχείρηση, αναζητώντας τον τομέα, σε σύγκριση με τις γειτονικές και πειθαρχικές δραστηριότητες της διοίκησης και τη χρηματοδότηση. Δεδομένης της οικονομικής σημασίας της οικογενειακής επιχείρησης, αυτή η παράλειψη πιθανότατα να προκαλέσει εμπόδιο για την κατανόηση της οικονομικής δραστηριότητας.

Ως εκ τούτου, σε σχέση με την περαιτέρω τρέχουσα οικονομική συζήτηση, είναι ζωτικής σημασίας να διερευνηθεί περαιτέρω η χρήση των εννοιών της οικογενειακής επιχείρησης στα οικονομικά. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι διπλός. Πρώτον, στοχεύει να εξετάσει την επικράτηση της οικογενειακής επιχείρησης με τα οικονομικά προγράμματα των οικονομικών. Δεύτερον, στοχεύει να αναλύσει τις απόψεις μεταξύ καθηγητών διδασκαλίας και συγγραφέων βιβλίων σχετικά με το ρόλο της οικογενειακής επιχείρησης στην οικονομική θεωρία, καθώς και αν έχουν δημοσιεύσει άρθρα από αυτό το θέμα.

Όπως αποδεικνύουν τα αποτελέσματα μιας μελέτης του ΣΕΒ και της «ΕΥ Ελλάδος», η κρίση ανέδειξε πολλά από τα πλεονεκτήματα αλλά και την ταχεία προσαρμοστικότητα, τα οποία διακατέχουν τις επιχειρήσεις που έχουν ένα ή και περισσότερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α) Μέγεθος, ανθεκτικότητα και συνεισφορά στην οικονομία
- β) Δημιουργία θέσεων εργασίας σε δραστηριότητες με αξία
- γ) Προσαρμοστικότητα και αντοχή αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας
- δ) Βελτίωση της εξωστρέφειας
- ε) Βελτίωση των εταιρικών δεξιοτήτων

Η παρούσα μελέτη κυρίως κατέγραψε τις εξελίξεις αλλά και τα βασικά προβλήματα των ΜμΕ στη χώρα μας και κατάφερε να εντοπίσει τα επιχειρηματικά εκείνα χαρακτηριστικά που ενισχύουν τις αντοχές τους στην κρίση, βελτιώνουν τις δυνατότητες ανάκαμψής τους και επιταχύνουν την παραγωγική τους μεγέθυνση.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο μερίδιο της μάζας, που πιστεύει ότι με τη συμπερίληψη της επιχείρησης στα οικονομικά διδακτορικά προγράμματα θα μπορούσαν να ανοίξουν γόνιμους τομείς σπουδών για τους μελλοντικούς ερευνητές και, επιπλέον, ότι η δημιουργία οικογενειακής επιχείρησης σαν τμήμα της οικονομίας μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση των ανθρώπων σχετικά με τη συμπεριφορά της εκάστοτε επιχείρησης και την εργασία (δουλειά) της επιχείρησης γενικότερα.

Μέσα στην κρίση, αναδεικνύεται ένα προφίλ ΜμΕ που αντέχουν και ενισχύουν τις δυνατότητες ανάκαμψης και παραγωγικής μεγέθυσής τους. Σύμφωνα με τη μελέτη της ΕΥ (Building a

better working world), οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν ένα ή και περισσότερα από τα παρακάτω **χαρακτηριστικά**:

- Σχετικό μέγεθος, που δίνει ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα στις επιχειρήσεις
- Εξωστρέφεια και εστίαση σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Έργα σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας
- Έμφαση στη μεταποίηση, όπου εμφανίζεται τετραπλάσια προστιθέμενη αξία (ανά επιχείρηση) σε σχέση με τις υπηρεσίες.
- Καινοτομία
- Συμμετοχή σε παραγωγικά (B2B) δίκτυα και συνεργασίες με μεγαλύτερες επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερα σημαντική οικονομική σημασία και παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς από μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Συνεπώς, η οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να αναμένεται ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής ανάλυσης. Ωστόσο, επί του παρόντος, υπάρχει ελάχιστη γνώση σχετικά με την εκπροσώπηση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομική θεωρία.

Γενικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να βρεθούν στο επίκεντρο αρκετών οικονομικών προβλημάτων. Συγκεκριμένα, τα οικονομικά μελετώντας τη χρήση των περιορισμένων πόρων, και η μικρο και μακροοικονομία αποτελούν τον πυρήνα του τομέα που όλοι οι ερευνητές αναμένεται να γνωρίζουν.

Ωστόσο, στα οικονομικά, οι επιχειρήσεις συνήθως διαμορφώνονται ως αντιπροσωπευτικοί πράκτορες, δηλαδή ως ατομικοί, ομογενείς και μεγιστοποιούν το κέρδος. Εν τω μεταξύ, η έρευνα δείχνει ότι αυτές οι υποθέσεις μπορεί να είναι ακατάλληλη για την εξήγηση της συμπεριφοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό το μειονέκτημα, αλλά οι αιτιώδεις μηχανισμοί που οδηγούν αυτές τις διαφορές εξαρτώνται εν μέρει από τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που ισχύουν για τις περισσότερες, αν όχι όλες, οικογενειακές επιχειρήσεις. Ίσως το αναμφισβήτητο πιο σημαντικό από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ότι η συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις προτιμήσεις και τις φιλοδοξίες των μεμονωμένων ιδιοκτητών.

Ειδικότερα, αυτό σημαίνει ότι οι αντικειμενικές λειτουργίες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζονται απαραίτητα στο κέρδος, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η ανύψωση της κοινωνικής θέσης, η επίτευξη ανεξαρτησίας ή η οικοδόμηση μιας κληρονομιάς για τις μελλοντικές γενιές.

Με την πίεση που ασκείται στις κοινωνίες και το περιβάλλον από βραχυπρόθεσμα επιχειρηματικά μοντέλα και ανισότητες στις παγκόσμιες οικονομίες, απαιτούνται ριζικές αλλαγές στις επιχειρήσεις. Όλη η ανθρώπινη δραστηριότητα εξαρτάται από το περιβάλλον της γης και τους φυσικούς της πόρους, καθώς και από την ειρήνη και τη δικαιοσύνη. Είναι σημαντικό να εξεταστεί αυτή η ευθύνη σοβαρά και επείγοντως, δεδομένης της πραγματικότητας της κλιματικής αλλαγής και των ζητημάτων εμπιστοσύνης στους επιχειρηματικούς και πολιτικούς ηγέτες.

Είναι ευνόητο ότι καμία επιχείρηση ή ιδιοκτήτης δεν είναι τέλειος, αλλά υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός που στοχεύει σε αυτήν την υπεύθυνη προσέγγιση. Ο εταιρικός κόσμος μπορεί να μάθει πολύτιμα μαθήματα από οικογενειακές επιχειρήσεις, όσον αφορά την καθοδήγηση του δρόμου ως δύναμη για το καλό - για τους ανθρώπους, τον πλανήτη μας και την ευημερία.

Ένα σημαντικό θέμα που τίθεται προς συζήτηση είναι το αν η στρατηγική που χρησιμοποιείται για την οικογενειακή επιχείρηση είναι η ίδια με αυτή που χρησιμοποιείται από όλες τις άλλες επιχειρήσεις ή διαφορετική;

Απάντηση σε αυτό το ερώτημα έρχονται να δώσουν οι Harris, Martinez & Ward, μέσα από μια μελέτη, η οποία παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση της στρατηγικής και προτείνει θέματα έρευνας για τη στρατηγική της οικογενειακής επιχείρησης. Τα θέματα περιλαμβάνουν αποστολή, βιομηχανία και αναλύσεις κατάστασης, παγκόσμια στρατηγική και στρατηγική εκτέλεση. Έτσι, οι επιχειρήσεις που είναι πιο οικογενειακές ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ, διαφορετικές στρατηγικές πρόσληψης υπαλλήλων και διαφορετικές στρατηγικές παραγωγής, από περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι η ιδιοκτησία της οικογένειας επηρεάζει την τοποθεσία των γραφείων της επιχείρησης (Kahn και Henderson, 1992). Ερευνητές πρότειναν για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να έχουν έναν πιο «εσωτερικό» προσανατολισμό (δηλαδή προς την αποδοτικότητα) από έναν «εξωτερικό» προσανατολισμό (δηλαδή, προς νέες αγορές). Ίσως αυτή η διαφορά προσανατολισμού να εξηγήσει γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται λιγότερο γρήγορα και συμμετέχουν λιγότερο στις παγκόσμιες αγορές (Gallo, 1993).

Ο κύριος καθορισμός κατεύθυνσης αμφισβητεί όλους τους επιχειρηματίες και είναι αναγκαίο να αναρωτηθούν για το *"Ποια είναι η δουλειά μας;"* και *"Ποια θα είναι η επιχείρησή μας στο μέλλον;* Η ανάπτυξη απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις ξεκινά τη διαδικασία καθορισμού μιας ουσιαστικής κατεύθυνσης για την εταιρεία. Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής ορίζει τον μοναδικό σκοπό που ξεχωρίζει την επιχείρηση από άλλες εταιρείες και προσδιορίζει το προϊόν και την αγορά του. Μια δήλωση αποστολής είναι μια διαρκής δήλωση και αυτό μπορεί να είναι το πιο ορατό και δημόσιο μέρος ενός στρατηγικού σχεδίου.

Η αποστολή προσδιορίζει τον θεμελιώδη λόγο για την ύπαρξη μιας εταιρείας, η οποία με τη σειρά της θέτει τα θεμέλια για προτεραιότητες, χρήση πόρων και οργανωτική δομή. Η δήλωση εστιάζει και ενθαρρύνει τελικά τις ατομικές προσπάθειες να νικήσει ο ανταγωνισμός.

Στις εταιρείες που τείνουν να ξεχωρίζουν, η αποστολή τους ξεκινά με μια στρατηγική πρόθεση εκτείνοντας τους άμεσους πόρους και θέσεις τους στην αγορά. Επιδιώκονται φιλόδοξοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι από αυτές τις εταιρείες αδιάκοπα για περίοδο δέκα έως είκοσι ετών. Διευθυντές και οι εργαζόμενοι καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη της στρατηγικής πρόθεσης.

Έτσι, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχουν ορισμένα ειδικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όσον αφορά την ανάπτυξη και τον καθορισμό της αποστολής μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, είναι οικογενειακές επιχειρήσεις άκαμπτες ή περιορισμένες στον ορισμό της

αποστολής λόγω της πίστης στα προϊόντα ή τις αγορές που εφευρέθηκαν από προηγούμενες γενιές συγγενών;

Αναλυτικότερα:

- Τα νέα πρότυπα είναι πιο πιθανό να προέρχονται από “outsiders”, ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις σίγουρα φαίνεται να προτιμούν τη διαδοχή και φαίνεται να τονίζουν την οργανωτική αφοσίωση.
- Επίσης, τα νέα πρότυπα είναι πιο πιθανό να προέρχονται από εκείνους που είχαν ευρεία ποικιλία προσωπικής εμπειρίας, αλλά οι διάδοχοι της οικογενειακής επιχείρησης έχουν συνήθως μικρή εξωτερική εμπειρία.
- Τέλος, τα νέα πρότυπα απαιτούν ισχυρή πίστη στην προσωπική κρίση, αλλά οι κληρονόμοι των επιχειρηματιών μπορεί να υποφέρουν από χαμηλότερη αυτοεκτίμηση.

3.5) Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ (scale-up) ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για πολλά χρόνια, κυριαρχούσε μια αντιληπτή σύγκρουση αξιών στην επιχειρηματική πρακτική, μεταξύ της αναζήτησης ενός ηθικού και βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, ενάντια στην πιο συμβατική έμφαση στη μεγιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων στους μετόχους. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα (Rouvinez, 2018) αποκαλύπτει ότι ορισμένες από τις πιο βιώσιμες και ηθικές προσεγγίσεις στις επιχειρήσεις αποδεικνύονται επιτυχημένες από εμπορική άποψη. Αντίθετα, μερικές φορές η αναζήτηση μεγιστοποίησης των βραχυπρόθεσμων αποδόσεων καταλήγει σε σκάνδαλο ή ακόμη και πτώχευση.

Υπάρχουν, σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη, τεράστιες ενδείξεις ότι μια βραχυπρόθεσμη επιχειρηματική κουλτούρα, καθοδηγούμενη κυρίως από χρηματοοικονομικούς δείκτες με προκατάληψη προς μεγιστοποίηση του κέρδους και της ανάπτυξης, αποτυγχάνει. Δεν προκαλεί μόνο κοινωνικές και περιβαλλοντικές δυσχέρειες, αλλά επίσης αποτυγχάνει με καθαρούς επιχειρηματικούς όρους. Έχει υπονομεύσει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και των πλανητών μέσω αυξημένου κινδύνου και έλλειψης όρασης.

Ένας μεγάλος αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν αποφύγει τη «μόδα» για τη μεγιστοποίηση της βραχυπρόθεσμης ανάπτυξης, και αντίθετα δεσμεύτηκαν για τη βιωσιμότητα, υιοθετώντας μια προσέγγιση που στοχεύει να είναι τόσο αρχής όσο και μακροπρόθεσμης. Επιδιώκουν, δηλαδή, να κάνουν το σωστό για την επιχείρησή τους, τις κοινότητες που υπηρετούν και το περιβάλλον. Αποτελεί μια φιλοσοφία συνεργασίας και όχι εκμετάλλευσης. Αντίθετα, τους έδωσε καλύτερες οικονομικές αποδόσεις από εκείνες άλλων εταιρειών κατά την τελευταία δεκαετία, όπως επιβεβαίωσαν πρόσφατες μελέτες.

Ένας από τους λόγους για αυτό είναι ότι οι οικογένειες που κατέχουν επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πάντα την κληρονομιά και την επόμενη γενιά ως σημαντικά γεγονότα. Η

άποψη τους εκφράζεται περιστασιακά ως: «για εμάς, το ένα τέταρτο είναι 25 χρόνια». Οι πιο επιτυχημένοι τείνουν να είναι συντηρητικοί στο χρέος και να αποφεύγουν τις κερδοσκοπίες.

Έχουν μια νοοτροπία πιο κοντά σε αυτήν που απαιτείται για τη βιωσιμότητα από αυτήν που έχει επιβλέψει τα πιο επεκτατικά, χρηματοδοτούμενα από το χρέος επιχειρηματικά μοντέλα που είναι μοντέρνα τις τελευταίες δεκαετίες.

Πάνω από όλα, απαιτείται ένα σαφές προβάδισμα και κατεύθυνση από τους ιδιοκτήτες. Ενώ ο ρόλος τους συνεπάγεται λίγη καθημερινή παρέμβαση στην επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες είναι τελικά υπόλογοι. Λαμβάνουν τις μεγάλες αποφάσεις, θέτουν τον τόνο και καθορίζουν τη φιλοσοφία. Μπορεί να μην κάνουν όλα αυτά τα πράγματα συνειδητά, αλλά στην πραγματικότητα η επιρροή τους είναι πάντα σημαντική.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα από τα βασικότερα συστατικά της επιχειρηματικής πολιτικής κάθε σύγχρονου κράτους. Από μόνη της, όμως, δεν δύναται να οδηγήσει στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας και για αυτό απαιτείται διαρκής ανάπτυξη της παραγωγικότητας, της καινοτομίας αλλά και της εν γένει αναβάθμισης και επέκταση / εξέλιξη της κάθε επιχείρησης.

Συνεπώς, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα εμπόδια στο να αναπτυχθούν, ενώ πολλές δεν προτίθενται καν να το πράξουν. Για αυτό, θα ήταν περισσότερο αναγκαία η διαδικασία της μεγέθυνσης (scale – up) για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν και αυτές να αφήνουν το «αποτύπωμά» τους στο χώρο.

Καμία επιχείρηση ή ιδιοκτήτης δεν είναι τέλειος, αλλά υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός που στοχεύει σε αυτήν την υπεύθυνη προσέγγιση. Ο εταιρικός κόσμος μπορεί να μάθει πολύτιμα μαθήματα από οικογενειακές επιχειρήσεις, όσον αφορά την καθοδήγηση του δρόμου ως δύναμη για το καλό - για τους ανθρώπους, τον πλανήτη μας και την ευημερία.

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν διατηρήσει την ανθεκτικότητα και τη θέση τους στην αγορά χωρίς να θυσιάζουν τις αρχικές τους αξίες ή τους βασικούς πελάτες τους και αναπτύσσοντας στενές σχέσεις με τις κοινότητες στις οποίες λειτουργούν. Προσφέρουν μαθήματα στην ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα. Ο 21ος αιώνας θα ανήκει σε οικογενειακές επιχειρήσεις και όλοι οι άλλοι που είναι έτοιμοι να αγκαλιάσουν την αλλαγή νοοτροπίας

Για όλους αυτούς τους λόγους, τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο πολύ, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιχειρηματική μεγέθυνση, το λεγόμενο "scale-up" μιας επιχείρησης, κυρίως για επιχειρήσεις που έχουν τις αναπτυξιακές προοπτικές.

Όπως ανακοίνωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιουργούν περισσότερες θέσεις εργασίας από τις άλλες εταιρείες, μπορούν να αυξάνουν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης αλλά και ενδυναμώνουν την οικονομία, δημιουργώντας έτσι πολλαπλά κοινωνικά οφέλη.

Η συμβολή της μεγέθυνσης στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας έχει αποδειχθεί, κατά καιρούς, από διάφορες μελέτες, που αναδεικνύουν τη θετική επίπτωση στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Με στόχο την παροχή αποτελεσματικής υποστήριξης των ΜμΕ και την αύξηση του επιχειρηματικού τους μεγέθους, οι ΜμΕ πρέπει να υποστηριχθούν αποτελεσματικά για να καταφέρουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους αλλά και την καινοτομική τους ικανότητα, να ενταχθούν σε διάφορες αλυσίδες αξίας, αλλά και να ενσωματώσουν στην πορεία, πολλές ψηφιακές τεχνολογίες που θα τις ενισχύσουν.

Το 2013 δημοσιεύτηκε ένα άρθρο (Malmstrom, Wincent & Johansson), το οποίο ουσιαστικά παρουσίαζε τον τρόπο με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονται την απόκτηση ικανοτήτων, πράγμα το οποίο θα ήταν ιδιαίτερος σημαντικό για μια μικρή επιχείρηση που ενδεχομένως να ενδιαφέρεται να επεκταθεί ή τουλάχιστον να αρχίσει να διευρύνει τα μερίδια αγοράς της. Με βάση τη βιβλιογραφία κόστους συναλλαγών, δημοσιεύτηκε αυτό το άρθρο - τα αποτελέσματα του οποίου περιγράφονται μόλις παρακάτω - χρησιμοποιώντας δεδομένα ερευνών από 842 μικρές επιχειρήσεις και το οποίο είχε ως στόχο να προσδιορίσει τις στρατηγικές διαχείρισης για την απόκτηση ικανοτήτων, από τη μεριά των μικρών εταιρειών, αλλά και τις επιπτώσεις τους στην απόδοση.

Τα αποτελέσματα, λοιπόν, περιγράφουν τέσσερις πτυχές της διαχείρισης απόκτησης ικανοτήτων: (1) απορροφητές ικανοτήτων, (2) κοινωνικοί αγοραστές, (3) αγοραστές αγοράς και (4) μη αποκτώντες. Επιπλέον, στην τότε έρευνα που είχε προηγηθεί, οι ερευνητές υπέθεσαν και βρήκαν ότι οι αγοραστές της αγοράς έχουν υψηλότερη βαθμολογία όσον αφορά την οικονομική απόδοση από τις εταιρείες που ακολουθούν τις άλλες στρατηγικές. Η στρατηγική του “αγοραστή αγοράς” αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική υπό συνθήκες υψηλού δυναμισμού.

Από την άλλη πλευρά, η επίδραση των ανταγωνιστικών στρατηγικών των μικρών επιχειρήσεων στην εμπλοκή της κοινότητας και του περιβάλλοντος τους (Panwar et al., 2016) είναι ένα θέμα που σίγουρα έχει συζητηθεί αρκετές φορές. Έτσι, η βιβλιογραφία της **εταιρικής κοινωνικής ευθύνης** (EKE- CSR) υποστηρίζει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτρέποντάς τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό τους και να μειώσουν το κόστος. Στη βιβλιογραφία στρατηγικής, η διαφοροποίηση και η μείωση του κόστους αναγνωρίζονται ως δύο μεγάλες ανταγωνιστικές στρατηγικές που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις να αντισταθμίσουν τις αντίπαλες εταιρείες. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο η ΕΚΕ συνδέεται με την επιλογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρείας δεν διερευνάται ρητά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Χρησιμοποιώντας δεδομένα που συλλέχθηκαν από 478 μικρές επιχειρήσεις, διαπιστώνεται ότι η εστίαση μιας επιχείρησης στον ανταγωνισμό μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης σχετίζεται με το επίπεδο της κοινοτικής δέσμευσής της αλλά όχι με το επίπεδο περιβαλλοντικής δέσμευσής της. Ο ανταγωνισμός μέσω μιας στρατηγικής καθοδήγησης κόστους δεν σχετίζεται ούτε με την κοινότητα ούτε με την περιβαλλοντική δέσμευση. Συμπερασματικά, εκτός από την αναζήτηση διαφοροποίησης μέσω της κοινοτικής συμμετοχής, η προσέγγιση των μικρών επιχειρήσεων στην ΕΚΕ παραμένει σε μεγάλο βαθμό χαρακτηριζόμενη από adhoc αποφάσεις με λίγους δεσμούς με τις ανταγωνιστικές τους στρατηγικές.

3.6) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις γενικότερα, αποτελούν την κινητήριο δύναμη της οικονομίας καθώς δίχως αυτές η οικονομία και όλοι της οι πόροι, θα κατέρρεαν. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό λοιπόν, να υπάρχει μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσής τους προκειμένου να μην μένουν στάσιμες και να μπορούν να εξελίσσονται, ώστε να έρχονται αντιμέτωπες με τα δεδομένα της κάθε εποχής αλλά και με τις εξελίξεις και αλλαγές που υφίστανται στην αγορά.

Είναι πλέον γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τη σημερινή εποχή, αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις. Ιδιαίτερα αν συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι, κάποιες φορές, τα οικογενειακά συμφέροντα δεν ταυτίζονται απαραίτητα και με τα επιχειρηματικά και ότι τα οικογενειακά προβλήματα μπορούν ανά πάσα ώρα και στιγμή, να μετατραπούν σε επιχειρηματικά προβλήματα. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι μοναδική αλλά ταυτόχρονα έχει και πολλά κοινά με τις άλλες. Τι είναι όμως αυτό που καθιστά μια οικογενειακή επιχείρηση επιτυχημένη;

Σύμφωνα με τον Δρ. Πουτζιούρη, έχει διαπιστωθεί ότι πάρα πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει, μέχρι σήμερα, να αποκτήσουν μια ιδιαίτερα μεγάλη φήμη. Προκειμένου να βρίσκονται πάντα στο «ζενίθ» τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα πολυδιάστατο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης, το οποίο θα διαμορφωθεί και θα εξελιχθεί σύμφωνα με το μέγεθος, τη δομή αλλά και την πολυπλοκότητα της κάθε επιχείρησης όπως επίσης και με βάση την ανάλογη ατομική επιχειρηματική επιθυμία για τη διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου.

Εν συνεχεία, ο ίδιος διατύπωσε 10 εντολές για τους ιδιοκτήτες όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία διά μέσου των γενεών. Σύμφωνα με αυτές τις «δέκα εντολές», θα πρέπει πάντα σε μία οικογενειακή (μικρομεσαία) επιχείρηση:

1. Να προσδιορίζονται το όραμα και οι στόχοι για το μέλλον της επιχείρησης.
2. Να διαμορφώνεται από τους ιδιοκτήτες ένας στρατηγικός επιχειρησιακός σχεδιασμός, που θα είναι ανοιχτός και σε άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου (π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση).
3. Να αναπτύσσονται εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας.
4. Να μπορεί να αναπτυχθεί ένα πλάνο διοίκησης για κατάλληλο χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business).
5. Η οικογένεια θα πρέπει πάντα να παραμένει ενωμένη τόσο στα εύκολα όσο και στις δυσκολίες. Εφόσον οι οικογενειακές επιχειρήσεις κυρίως απαρτίζονται - στην πλειονότητά τους - από άτομα της ευρείας οικογένειας, είναι επομένως πολύ

σημαντικό, να μένουν και να εργάζονται μαζί όταν επρόκειτο να έρθουν αντιμέτωποι με κάποια ενδεχόμενη απειλή και σταθούν «όρθιοι» απέναντι στον εχθρό για να καταφέρουν να επιβιώσουν. Για αυτό, θα πρέπει να καθιερωθεί ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης.

6. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα πρέπει πάντα να εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά.
7. Ο χρηματο - οικονομικός προγραμματισμός θα πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
8. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται κάποια επιπλέον φορολογία.
9. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο για την εκπαίδευση της επόμενης γενιάς.
10. Η δικτύωση οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ των ιδιοκτητών των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι σημαντική για τη διασφάλιση καλών συνεργασιών.

Ακόμη ένας παράγοντας που θα μπορούσε να καταστήσει μια επιχείρηση επιτυχημένη, σχετίζεται με το όνομα / εμπορικό σήμα (brand) της κάθε επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, οι οικογενειακές μάρκες λέγεται (Martinez et al., 2019) ότι αντιπροσωπεύουν μια πηγή διαφοροποίησης που μπορεί να δημιουργήσει οφέλη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Ωστόσο, η έρευνα διαπιστώνει ότι δεν είναι πιθανό όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις να προωθήσουν τη φύση της οικογενειακής τους επιχείρησης ως μέρος των προσπαθειών μάρκετινγκ. Δεδομένης της περιορισμένης κατανόησης που έχουμε σχετικά με το ποιες οικογενειακές εταιρείες προωθούν την οικογενειακή τους επωνυμία και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η προώθηση της οικογενειακής επιχείρησης στα αποτελέσματα απόδοσης της εταιρείας, αυτό το έγγραφο διερευνά το βαθμό στον οποίο η ιδιοκτησία της οικογένειας και η ηλικία της εταιρείας, επηρεάζουν την επικοινωνία του οικογενειακού σήματος σε εταιρικούς ιστότοπους.

Επιπλέον, αναλύονται οι επιπτώσεις της επικοινωνίας της επωνυμίας οικογενειακής επιχείρησης στα σταθερά έσοδα και πώς η ποιότητα του ιστότοπου μετριάξει αυτήν τη σχέση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα υψηλότερο ποσοστό ιδιοκτησίας οικογενειακής επιχείρησης σχετίζεται με την επικοινωνία της μάρκας οικογενειακής επιχείρησης, στις 300 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η «επικοινωνία της μάρκας της οικογενειακής επιχείρησης» σχετίζεται επίσης θετικά με τα έσοδα της εταιρείας, ιδίως για οικογενειακές εταιρείες που έχουν λιγότερο περίπλοκος ιστότοπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΑ (Ελληνικά & Ξένα)

- Ρεγκούκος Π. 2012, «*Επιχειρηματικότητα σε κρίση*», Εκδόσεις Σταμούλης.
- Σίσκος Ι., Ζοπουνίδης Κ., Πάππης Κ. 1996, «*Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις ΠΕΚ.
- David J. Storey, Francis J. Greene, Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού 2011, «*Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*», Εκδόσεις Κριτική.
- Rothaermel F., Γιωτόπουλος Ι., Χυζ Αλίνα 2017, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις ROSILI.
- David Bork, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler 1995, «*Working with Family Businesses: A Guide for Professionals* », Hardcover (1st edition).

ΑΡΘΡΑ

- «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξή τους», EKT (Εθνικό Κέντρο τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου), τεύχος 110, Δεκέμβριος 2017.
- Ponwar R., Nybakk E., Hansen E., Pinkse J. 2016, “The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement”, Journal of Cleaner Production, Vol.129, σελ. 578-585.
- Johansson D., Karlsson J., Malm A. 2020, “Family business - A missing link in economics?”, Journal of Family Business Strategy, Vol.11, σελ.1-8.
- Δρ. Πουτζιούρης Π., «Συμβουλές επιτυχίας για την οικογενειακή σας επιχείρηση» (Εφημερίδα Ναυτεμπορική), <https://startupgreece.gov.gr/el/howto/συμβουλές-επιτυχίας-για-την-οικογενειακή-σας-επιχείρηση>
- Dogan N. 2015, “The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.195, p. 1.288-1.294.
- Malmstrom M., Wincent J., Johansson J. 2013, “Managing competence acquisition and financial performance: An empirical study of how small firms use competence acquisition strategies”, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.30.
- Kandade K., Samara G., Parada M.J., Dawson A. 2020, “From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses”, Journal of Family Business Strategy.
- Harris D, Martinez J. I. & Ward J. L., “Family business review”, Sage Journals.
- Martinez A.B., Galvan R. S., Botero I., Conzalez – Lopez, Mateos M.B 2019, “Exploring family business brands: Understanding predictors and effects”, Journal of Family Business Strategy, Vol.10, p.57-68.
- Payne G.T. 2020, “Focus on the Family”, Family Business Review, Vol.33 (is.1), p.6-9.

- Karabulut A.T. 2015, "Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.195, p.1338-1347.
- Fernandez E., Iglesias – Antelo S., Lopez V., Rodriguez – Rey M., Fernandez – Jardon C.M. 2019, "Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol.22 (iss.1), p.25-35.
- Rouvinez D. 2018, "Why family businesses are better equipped to deal with a fractured world", IMD Global Family Business Center.
- Μπουραντάς 2012, «Τι είναι η επιχείρηση/επιχειρηματικότητα;», ΕΟΠΠΕΠ, <https://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-είναι-η-επιχείρηση-επιχειρηματικότητα>
- Μπουραντάς 2012, Kilmann 1985 & Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2003, «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα;», ΕΟΠΠΕΠ, https://www.eoppep.gr/teens/index.php/θεματικοί-κατάλογοι/86-epixeirimatikotita_paragontes
- ΣΕΒ & ΕΥ (Building a better working world), «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις)», http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF
- ΙΒΕΠΕ-ΣΕΒ 2017, «Προσαρμογή στην ψηφιακή οικονομία», *Περιοδικό ΕΠΙΧΕΙΡΩ*, <https://www.ivepe.gr/el/news/462-epixeirw-mag>
- Vassiliadis S, Vassiliadis A. 2014, "The Greek Family Businesses and the Succession Problem", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 9, p. 242-247.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://imegsevee.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

4.1) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Ο καθορισμός και η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας παραμένει αντικείμενο ενδιαφέροντος καθώς και σημαντικό θέμα προς συζήτηση στην παρούσα μελέτη (Falciola, Jansen & Rollo 2020). Έτσι, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να κατανοήσουν πόσο ανταγωνιστική είναι η χώρα τους σε σχέση με άλλες και πώς η ανταγωνιστική τους θέση εξελίσσεται υπερωρίες (Fagerberg & Srholec, 2017). Ως εκ τούτου, με την πάροδο των ετών αναπτύχθηκαν γνωστοί δείκτες απόδοσης της χώρας.

Ενώ η επιχειρηματική και οικονομική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι «Οι εταιρείες και όχι τα έθνη, ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές» (Porter, 1998), οι υπάρχοντες δείκτες δεν αξιολογούν τις δυνατότητες των επιχειρήσεων. Αυτό το έγγραφο καλύπτει αυτό το κενό προτείνοντας ένα πολυδιάστατο πλαίσιο σταθερής ανταγωνιστικότητας.

Μέσω, λοιπόν, της ανάλυσης παραγόντων, δοκίμασαν ένα πλαίσιο χρησιμοποιώντας δεδομένα εταιρικού επιπέδου από διάφορες έρευνες σε περισσότερες από 100 χώρες. Οι έλεγχοι ευαισθησίας με βάση την παλινδρόμηση επιβεβαιώνουν ότι ο δείκτης εταιρικού επιπέδου που ενσωματώνεται σε αυτό το έγγραφο συσχετίζεται θετικά με τα κοινά χρησιμοποιούμενα πληρεξούσια ανταγωνιστικής επιχείρησης (δηλαδή παραγωγικότητα εργασίας, πιθανότητα εξαγωγής κ.λπ.). Το πλαίσιο εφαρμόζεται σε εταιρείες διαφορετικού μεγέθους και κατάστασης εξαγωγής.

Όταν επικρατούν συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις τείνουν να βρίσκονται συνεχώς σε μια κατάσταση πίεσης, προκειμένου να καταφέρουν να προσφέρουν τα καλύτερα δυνατά προϊόντα στην καλύτερη δυνατή τιμή. Διαφορετικά, είναι πολύ πιθανό για τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων. Σε μια ελεύθερη αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να δρουν ανταγωνιστικά γιατί αυτό είναι προς όφελος των καταναλωτών.

Η Πολιτική Ανταγωνισμού είναι το σύνολο όλων αυτών των πολιτικών και των νόμων που διασφαλίζουν ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά δεν περιορίζεται με τέτοιο τρόπο που να μειώνεται η οικονομική ευημερία. Ένα στοιχείο, πάνω στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, σχετικά με τον παραπάνω ορισμό, είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τον ανταγωνισμό χωρίς να χρειαστεί να μειώσουν την οικονομική τους ευημερία (π.χ. κάποιες

συμφωνίες μεταξύ παραγωγού και μεταπωλητή που περιορίζουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους μεταπωλητές μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να αυξάνουν την οικονομική ευημερία).

Ο βασικός στόχος της Πολιτικής του Ανταγωνισμού είναι η βελτίωση της οικονομικής ευημερίας, μέσω της προστασίας και της προώθησης του ανταγωνισμού, που αποτελεί και τη βασικότερη έννοια της οικονομικής επιστήμης για τη μέτρηση της απόδοσης ενός κλάδου / αγοράς. Είναι ένα μέτρο που αθροίζει το πλεόνασμα των διαφορετικών ομάδων που υπάρχουν στην οικονομία. Σε κάθε κλάδο ή αγορά, η ευημερία δίνεται από το συνολικό πλεόνασμα, δηλαδή από το άθροισμα τόσο του καταναλωτικού όσο και του παραγωγικού πλεονάσματος.

Ειδικότερα, η παραδοσιακή θεώρηση σχετικά με τις πιθανές μορφές του ανταγωνισμού, στηρίχθηκε πάνω σε δύο κεντρικούς άξονες, αρχικά στον αριθμό των ανταγωνιστών που υπάρχουν στην αγορά αλλά και στο βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων. Θεωρώντας ότι στο πιο βασικό επίπεδο υπάρχουν τρεις τύποι ανταγωνιστικών αγορών, ο Schnaars τοποθετεί αυτούς τους τύπους ανταγωνισμού πάνω σε ένα συνεχές (continuum), του οποίου το εύρος εκτείνεται από μηδενικό έλεγχο στις τιμές έως πλήρη έλεγχο των τιμών.

Το συνεχές αυτό παρουσιάζει τα **βασικά οικονομικά μοντέλα ανταγωνισμού**:

- **Τέλειος ή καθαρός ανταγωνισμός (perfect competition)**: Αυτού το είδος ο ανταγωνισμός, προϋποθέτει ότι τα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά είναι πανομοιότυπα ή ομοιογενή. Κατ' αυτόν τον τρόπο, όλες οι επιχειρήσεις έχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες αλλά και την αντίστοιχη γνώση που χρειάζεται. Επίσης, δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου ή εξόδου από την αγορά, όμως, υπάρχει ατομικιστικός ανταγωνισμός, πράγμα που φανερώνει ότι πολλοί από τους αγοραστές και πωλητές είναι του ίδιου περίπου μεγέθους και τείνουν να ενεργούν ανεξάρτητα ο ένας από τους άλλους. Στον τέλειο ανταγωνισμό δεν έχει κανένας ανταγωνιστής από μόνος του τον έλεγχο των τιμών των προϊόντων.
- **Ατελής ανταγωνισμός (imperfect competition)**: Αυτός, χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μιας συνεννόησης (collusion) μεταξύ λίγων μεγάλων ανταγωνιστών, τη διαφοροποίηση του προϊόντος και το χαμηλότερο κόστος. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν σε υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλοντα ατελούς ανταγωνισμού.
- **Καθαρό μονοπώλιο (monopoly)**: Σε μια τέτοια κατάσταση μονοπωλίου δεν υπάρχει ούτε ανταγωνισμός, αλλά ούτε και υποκατάστατα προϊόντα, παρά μόνο ένα. Στην προκειμένη περίπτωση, η τιμή των προϊόντων καθορίζεται από την επιχείρηση που διαθέτει το μονοπώλιο στην αγορά και όχι η ίδια η αγορά.

4.2) ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που διεξάχθηκαν από σχετική μελέτη (Galloway, Kuhn & Williams, 2019), για τους περισσότερους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, οι ανταγωνιστές παρουσιάζουν μια δυνητικά εξαιρετική πηγή συμβουλών, αλλά μια που πολλοί ιδιοκτήτες μπορεί να δουν με σκεπτικισμό. Αντλώντας από τη βάση της γνώσης και τα πλαίσια υποστήριξης από ομότιμους, αυτή η μελέτη διερευνά τη συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών μικρών επιχειρήσεων εξετάζοντας τη χρήση συμβουλών και υποστήριξης των ιδιοκτητών τόσο από τους άμεσους όσο και από τους έμμεσους ανταγωνιστές τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας από περισσότερους από εξακόσιους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων δείχνουν ότι η εξάρτησή τους από συμβουλές από αυτούς τους δύο τύπους ανταγωνιστών από ομότιμους ανταγωνιστές εξαρτάται τόσο από την αντίληψή τους για την ικανότητα των συμβούλων να παρέχουν ποιοτικές συμβουλές όσο και από το εάν αντιλαμβάνονται το περιβάλλον της βιομηχανίας τους ως πιο ανταγωνιστικό ή πιο συνεργατικό.

Το καλύτερο που έχει να κάνει λοιπόν μια επιχείρηση (Παπαδημητρίου, 2019) είναι να θεωρήσει δεδομένη την ύπαρξη των ανταγωνιστών, ακόμα και αν ακόμα δεν έχει διερευνήσει για την κατάστασή τους, ώστε να είναι πάντα προετοιμασμένη και να αγωνίζεται διαρκώς το καλύτερο της. Προϋπόθεση όλων αυτών, όμως, είναι η επιτακτική μελέτη και ανάλυση των δεδομένων των ανταγωνιστών. Η μελέτη πρέπει να είναι συνεχής, γιατί και οι εξελίξεις στην αγορά είναι συνεχείς και απαιτούν μια διαρκή επαγρύπνηση και γρήγορη προσαρμογή.

Η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού είναι αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις. Για τις μικρές όμως ίσως είναι πιο επιτακτική αυτή η ανάγκη, αφού οι άμυνές τους λόγω μεγέθους, είναι, λογικά, λιγότερο ανθεκτικές.

Η μελέτη ανταγωνισμού (competitor analysis), είναι από τα πιο σημαντικά κεφάλαια μιας επιχείρησης και να μπορέσει η καθεμία να διατηρήσει κάποιο από τα ανταγωνιστικά της πλεονέκτημα, είναι απολύτως αναγκαίο να γνωρίζει καλά τους ανταγωνιστές της.

Με την μελέτη ανταγωνισμού η επιχείρηση επιδιώκει να εντοπίσει αρχικά τους ανταγωνιστές της, αλλά και να συγκεντρώσει κάθε άλλου είδους πληροφορία για αυτούς, όπως διάφορες πληροφορίες για τις δραστηριότητές τους και τα προϊόντα τους. Θα πρέπει, τέλος, να συγκριθεί μαζί τους για να διαπιστώσει που κινείται σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Με βάση μια παλαιότερη έρευνα που ανέλυσε τη δυναμική των επιχειρήσεων (Audretsch et. al, 2001), υποδηλώνει ότι η συμβολή των νέων και των μικρών επιχειρήσεων στη δυναμική του ανταγωνισμού είναι σημαντικά μεγαλύτερη από ό, τι βρίσκεται σε μια στατική ανάλυση. Οι υπεύθυνοι χάραξης της πολιτικής απάντησαν, εφαρμόζοντας ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων για τη μείωση των εμποδίων στην εκκίνηση νέων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες έχουν διατηρήσει συστήματα συλλογικών συμβάσεων που επιβάλλουν πρότυπα σε όλη τη βιομηχανία για την ανάπτυξη και την αμοιβή των εισροών, ιδίως της εργασίας.

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει εάν η ικανότητα παρέκκλισης από τα βιομηχανικά πρότυπα που εφαρμόζονται από τις κατεστημένες εταιρείες, προωθεί τη βιωσιμότητα των μικρών και νέων επιχειρήσεων. Το εάν η ικανότητα των μικρών εταιρειών να αποκλίνουν από τα πρότυπα και τις πρακτικές των κατεστημένων επιχειρήσεων στον κλάδο προάγει τη βιωσιμότητά τους στο ολλανδικό πλαίσιο είναι χρήσιμη για άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γερμανία και η Γαλλία.

Οι τελευταίες χώρες έχουν αναγνωρίσει την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ως κεντρικό στόχο πολιτικής, αλλά έχουν διατηρήσει συστήματα συλλογικών συμβάσεων σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Το σημαντικό εύρημα που προκύπτει από αυτό το έγγραφο είναι ότι η ευελιξία των μισθών προωθεί τη βιωσιμότητα των μικρών επιχειρήσεων και, ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο πολιτικής ανταγωνισμού σε ένα δυναμικό πλαίσιο.

Εντοπισμός των ανταγωνιστών

Το πρώτο βήμα για την μελέτη του ανταγωνισμού είναι ο εντοπισμός των ανταγωνιστών και συγκεκριμένα:

- Των άμεσων ανταγωνιστών, δηλαδή όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν με το ίδιο προϊόν στο ίδιο τμήμα αγοράς (στους ίδιους αγοραστές), με την επιχείρηση.
- Των πιθανών νέων ανταγωνιστών, ήτοι αυτές τις επιχειρήσεις που προς το παρόν δεν είναι στην αγορά, είναι όμως πιθανό να εμφανιστούν μελλοντικά.
- Των προμηθευτών υποκατάστατων προϊόντων, εννοώντας τις επιχειρήσεις εκείνες που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με ένα κάπως πιο παραλλαγμένο τρόπο.

Οι στόχοι που επιδιώκουν οι ανταγωνιστές

Οι στόχοι που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις στην αγορά εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος της κάθε επιχείρησης ή της αγοράς, η οικονομική τους άνεση, οι φιλοδοξίες τους αλλά και ο ρυθμός ανάπτυξής τους.

Παρόλα αυτά, ο βασικότερος όλων των στόχων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους, η οποία μπορεί να επιδιώκεται είτε βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Σε κάποιες περιπτώσεις, βέβαια, οι επιχειρήσεις επιλέγουν μια λογική κερδοφορία, αντί της μεγιστοποίησης.

Σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις, όπου μπορεί να επιδιώκουν ένα μείγμα περισσότερων στόχων και άρα κάποιες φορές να συνδυάζουν μια λογική κερδοφορία με την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

Για μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση, που φιλοδοξεί και ευελπιστεί να επεκταθεί ακόμη και σε ξένες αγορές, το πιο λογικό είναι να έχει σαν κύριο στόχο, σε μια πρώτη φάση τουλάχιστον, την κατάκτηση ενός μεριδίου, στις υπό στόχευση αγορές. Αυτό, φυσικά, προϋποθέτει να έχει μελετήσει και να έχει λάβει ήδη υπόψη της τους στόχους που επιδιώκουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε αυτές τις αγορές αυτές, γιατί μόνο έτσι θα είναι σε θέση να

εκτιμήσει το εάν και κατά πόσο θα αντιδράσουν στην προσπάθεια εισόδου ενός νέου ανταγωνιστή.

4.3) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Έχει αποδειχθεί, από αποτελέσματα σχετικής έρευνας (Panwar et. al., 2016), ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτρέποντάς τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό τους και να μειώσουν το κόστος. Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής, η διαφοροποίηση και η μείωση του κόστους αναγνωρίζονται ως δύο μεγάλες ανταγωνιστικές στρατηγικές που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις να αντισταθμίσουν τις αντίπαλες εταιρείες.

Μέσω αυτής της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι η εστίαση μιας επιχείρησης στον ανταγωνισμό μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης σχετίζεται με το επίπεδο της κοινοτικής δέσμευσης της αλλά όχι με το επίπεδο περιβαλλοντικής δέσμευσης της. Ο ανταγωνισμός μέσω μιας στρατηγικής καθοδήγησης κόστους δεν σχετίζεται ούτε με την κοινότητα ούτε με την περιβαλλοντική δέσμευση.

Η εφημερίδα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, εκτός από την αναζήτηση διαφοροποίησης μέσω της κοινοτικής εμπλοκής, η προσέγγιση των μικρών επιχειρήσεων στην ΕΚΕ παραμένει σε μεγάλο βαθμό χαρακτηριζόμενη από adhoc αποφάσεις με λίγους δεσμούς με τις ανταγωνιστικές τους στρατηγικές.

Επίσης, πριν αναφερθούν οι στρατηγικές που έχει στη διάθεσή της κάθε επιχείρηση για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις με βάση την ανταγωνιστική τους θέση αλλά και τους ανταγωνιστικούς τους στόχους, ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- ♦ **Ηγέτες** (market leaders): Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην εταιρεία (company-focused), προσπαθούν με κάθε τρόπο να προστατεύσουν και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, ωθούν τα όρια για διεύρυνση της αγοράς.
- ♦ **Διεκδικητές** (market challengers): Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό (competition-focused), παρακολουθούν στενά και συστηματικά ό,τι κάνει ο ηγέτης, τηρούν συγκεκριμένη σειρά δράσεων, ωθούν τα όρια για διεύρυνση της αγοράς.
- ♦ **Ακόλουθοι** (market followers): Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό (competition-focused), παρακολουθούν στενά και συστηματικά ό,τι κάνουν ο ηγέτης και ο διεκδικητής, προσπαθούν να περιορίσουν ή να αντιγράψουν τις δράσεις τους μερικές φορές, παραμένουν στα ασφαλή όριά τους στην αγορά.
- ♦ **Επιχειρήσεις που αποφεύγουν τον ανταγωνισμό** (avoid competition): Επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην εταιρεία (company-focused), έχουν πλήρη επίγνωση των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών τους έναντι του ανταγωνισμού γι'

αυτό και τον αποφεύγουν και κάποιες φορές μπορεί να γίνουν ηγέτες αυτού του περιορισμένου τμήματος της αγοράς, όταν αυτό είναι μεγάλο λόγω μεγάλου μεγέθους της συνολικής αγοράς.

Σε γενικές γραμμές, οι στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε πρώτο επίπεδο, διακρίνονται σε **στρατηγικές πρόληψης** και **στρατηγικές αντίληψης**.

Οι **στρατηγικές πρόληψης** δίνουν στην εταιρεία το πλεονέκτημα της έγκαιρης προετοιμασίας για τις μελλοντικές αλλαγές και μερικές φορές τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαμόρφωση των νέων συνθηκών. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία έχει κατά κάποιο τρόπο το «ανταγωνιστικό» πλεονέκτημα της γνώσης των συνθηκών έναντι των ανταγωνιστών της που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Οι **στρατηγικές αντίδρασης**, που είναι και οι ευρέως χρησιμοποιούμενες, υπαγορεύονται στην ουσία στην εταιρεία λόγω αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό της περιβάλλον. Στο δεύτερο επίπεδο γίνεται διαχωρισμός των στρατηγικών που είναι καταλληλότερες για ηγέτες της αγοράς, για διεκδικητές, για ακόλουθους, καθώς και για επιχειρήσεις οι οποίες αποφεύγουν τον ανταγωνισμό.

Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους αντίστοιχους στόχους, αφού ουσιαστικά πρόκειται για τον τρόπο που σχεδιάζει μια επιχείρηση να τους πετύχει.

Στην σχετική βιβλιογραφία, αυτό που έχει επικρατήσει – όπως ήδη αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο - είναι το σύστημα των τριών γενικών στρατηγικών που έχει περιγράψει ο Αμερικανός Michael Porter, στο βιβλίο του “Competitive Strategy” (1998).

Έτσι, οι κατά Porter **ανταγωνιστικές στρατηγικές**, διακρίνονται στις εξής τρεις κατηγορίες:

- **Ηγεσίας κόστους**
- **Διαφοροποίησης**
- **Εστίασης**

Αναλυτικότερα:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Με τη συγκεκριμένη στρατηγική, η επιχείρηση απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς, χωρίς τμηματοποιήσεις και συνήθως εφαρμόζει μια πολιτική ελαχιστοποίησης του κόστους και κατ'επέκταση χαμηλών τιμών. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι προφανώς η χαμηλή τιμή, η οποία αποτελεί και την άμυνά της έναντι στους επίδοξους ανταγωνιστές και έτσι προσπαθεί, αυτομάτως, με τις μικρότερες δυνατές τιμές που θα υπάρχουν στην αγορά, να μεγαλώσει τα μερίδια αγοράς της και άρα και τα συνολικά της κέρδη.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Στην περίπτωση αυτή, αυτό που προσπαθεί να πετύχει η επιχείρηση, είναι να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, μέσα από την δημιουργία μιας αποκλειστικότητας, που θα διακατέχει μόνο τα δικά της προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό θα μπορούσε να το πετύχει με διάφορους τρόπους

όπως, παραδείγματος χάριν, με την δημιουργία μιας πρωτότυπης και αποκλειστικής επωνυμίας προϊόντος (brand name).

Στρατηγική εστίασης

Τέλος, με την στρατηγική της εστίασης, η επιχείρηση, μέσα από τμηματοποίηση της αγοράς, επιδιώκει να εντοπίσει εκείνη τη συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, προκειμένου να ικανοποιήσει την κάθε τους ανάγκη ή επιθυμία, δίνοντας εστίαση (κάνοντας focus) σε αυτές τις συγκεκριμένες τους προτιμήσεις. Στην σημερινή παγκόσμια οικονομία αποτελεί ίσως και την περισσότερο εφαρμοζόμενη στρατηγική και, κατά κανόνα, την πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική για μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Πέραν από αυτές τις τρεις κλασικές στρατηγικές που έχει παρουσιάσει ο Porter, μέσα σε αυτές θα μπορούσε να προστεθεί και η **Στρατηγική Άμεσης Ανταπόκρισης** (όπως παρουσιάζουν οι Κέφης & Παπαζαχαρίου, σελ.99). Αυτή η στρατηγική απαιτεί ταχύτητα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η ποιοτική διαδικασία και η εξασφάλιση της ποιότητας περνούν σε δεύτερη μοίρα, σε αντίθεση με την ταχύτητα παραγωγής και παράδοσης του προϊόντος. Η συγκεκριμένη στρατηγική λειτουργεί ως αντίβαρο στις ανταγωνιστικές πιέσεις και προετοιμάζει την εταιρεία έναντι του ανταγωνισμού. Δημιουργεί, όμως, αγχωτικές καταστάσεις στους εργαζομένους αφού όλα πρέπει να γίνουν με την ταχύτητα του φωτός.

Γενικά, ο πρωταρχικός στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης, και επομένως στόχος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η απόκτηση ενός **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (competitive advantage) ως αποτέλεσμα της κατάλληλης στρατηγικής επιλογής. Σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να βοηθά την επιχείρηση να πάει από εκεί που βρίσκεται, εκεί που θέλει να βρεθεί, καθώς και να αποκτήσει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

4.4) ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Κατά καιρούς έχουν επικρατήσει διάφορες θεωρίες, οι οποίες εξηγούν τον ανταγωνισμό και την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η νεοκλασική θεωρία του τέλειου ανταγωνισμού ήταν η επικρατέστερη για πολλά χρόνια. Τελικά, όμως, αναπτύχθηκε η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (comparative advantage), η οποία έτυχε ευρύτατης αποδοχής, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την εξήγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage).

Η νεοκλασική θεωρία μπορεί πιθανώς να εξηγήσει την αφθονία (abundance) εστιάζοντας στην αποδοτικότητα του τέλειου ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά δε δύναται να εξηγήσει τη μεγαλύτερη καινοτομία, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας που προσφέρουν οι οικονομίες της ελεύθερης αγοράς σε σχέση με τις κεντρικά προγραμματισμένες οικονομίες.

Από την άλλη πλευρά, ένα συγκριτικό πλεονέκτημα θα μπορούσε να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και, συνήθως, σε υπεροχή στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης που το διαθέτει. Ο ανταγωνισμός είναι ένας συνεχής αγώνας μεταξύ των επιχειρήσεων για συγκριτικό πλεονέκτημα στους πόρους που θα επιφέρει μια θέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατά συνέπεια, ανώτερη χρηματοοικονομική επίδοση. Όταν μια επιχείρηση επιτυγχάνει κάτι τέτοιο σε κάποιο από τα τμήματα της αγοράς, οι ανταγωνιστές επιδιώκουν να εξουδετερώσουν την πλεονεκτούσα επιχείρηση μέσω της απόκτησης, της μίμησης ή και της υποκατάστασης των πόρων, ακόμη και μέσω της υψηλής καινοτομίας. Συνεπώς, η θεωρία του ανταγωνισμού και συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι εγγενώς δυναμική.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης (κατά τον Δρ. Χατζηχρήστο, 2016) καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, με σημαντική τη θέση του εντός του εν λόγω κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεών της, ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Η θεωρία του **ανταγωνισμού του συγκριτικού πλεονεκτήματος** (Competitive Advantage Theory of Competition) εξηγεί τη μεγαλύτερη αφθονία αλλά και την ανομοιότητα των εταιρειών στις οικονομίες της ελεύθερης αγοράς. Η αφθονία εξηγείται με βάση την έφεση προς το αποδοτικό και το αποτελεσματικό. Καταφέρνει και διευρύνει τα είδη των πόρων (κεφάλαιο, εργασία, γη) συμπεριλαμβάνοντας και άλλους άυλους, όπως είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα, η γνώση και οι δεξιότητες.

Επίσης, η θεωρία αναγνωρίζει την αναζήτηση για ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στους πόρους ως ισχυρό κίνητρο, όχι μόνο για την αποτελεσματική χρήση των υπάρχοντων πόρων αλλά και για τη δημιουργία νέων. Έτσι, μπορούν και αναπτύσσονται αποδοτικότερες παραγωγικές διαδικασίες που οδηγούν στην αφθονία. Επιπλέον, οι ανταμοιβές ρέουν προς τις εταιρείες που εισάγουν καινοτόμες διαδικασίες και προϊόντα.

Συνοψίζοντας, ο ανταγωνισμός, σύμφωνα με τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι ένας διαρκής αγώνας για ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε πόρους, το οποίο, μετέπειτα, θα προσδώσει στην εταιρεία μια ισχυρή θέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά και άρα ανώτερη οικονομική επίδοση.

Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις, που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά γενικά είναι σχετικά δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αντιγραφής του από πιθανούς ανταγωνιστές. Για να είναι, λοιπόν, βιώσιμο ένα τέτοιο πλεονέκτημα, θα πρέπει να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία, ώστε να είναι περισσότερο προστατευμένο.

Διάφοροι ερευνητές του μάρκετινγκ, υποστηρίζουν ότι τα προϊόντα διαθέτουν συμβολικά χαρακτηριστικά και ότι η κατανάλωση ορισμένων αγαθών μπορεί να εξαρτάται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από τη λειτουργική τους χρησιμότητα. Πράγματι, υπάρχει μια τάση στους καταναλωτές να ζητούν μια «προσωπική έννοια» σε αρκετά προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και λιγότερο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα που «δουλεύουν για αυτούς», για αυτό και η καινοτομία καθίσταται ολοένα και περισσότερο αναγκαία, ώστε να ανταποκρίνεται στα αισθήματα των καταναλωτών. Η αποκάλυψη των συναισθημάτων και της στάσης των καταναλωτών απέναντι στα προϊόντα αλλά και η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με το γιατί προτιμούν ένα προϊόν, έχουν γίνει πλέον βασικά στρατηγικά στοιχεία.

Η προτεινόμενη θεωρητική προσέγγιση (Lobacz, Glodek 2015) παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάλυση του ρόλου του επιχειρηματικού συμβούλου στην ανάπτυξη μιας μικρής καινοτόμου εταιρείας. Καθώς η χρήση επιχειρηματικών συμβουλών έχει γίνει πρόσφατα πολύ υψηλή μεταξύ των μικρών καινοτόμων επιχειρήσεων, παρατηρείται η ανάγκη να αναγνωριστεί η επίδρασή της στην απόδοση της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει αρκετός αριθμός μελετών σχετικά με αυτό το θέμα, εντοπίστηκε η έλλειψη ολοκληρωμένου μοντέλου, που επιτρέπει την ανάλυση επιχειρηματικών συμβουλών στο πλαίσιο μιας επιχειρηματικής διαδικασίας που λαμβάνει χώρα στο δυναμικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, έχει γίνει μια προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό μοντέλο που βασίζεται στην προβολή βάσει πόρων και στην προσέγγιση δυναμικών δυνατοτήτων, το οποίο παρέχει μια λογική βάση για την ανάλυση του ρόλου του επιχειρηματικού συμβούλου στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχειρηματική διαδικασία. Ένας μοντελοποιημένος διαχωρισμός της επιρροής και του αντίκτυπου φέρνει τις σημαντικές συνέπειες στην ένδειξη της συμμετοχής του επιχειρηματικού συμβούλου σε σχέση με τις στρατηγικές αποφάσεις και συνεπώς τις κατευθύνσεις της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Επιπλέον, μια επαναληπτική προσέγγιση στη διαδικασία δίνει την ευκαιρία να αναλυθεί ένας βραχυπρόθεσμος αλλά και μακροπρόθεσμος αντίκτυπος και η ανθεκτικότητά του.

Άλλωστε, συνεχίζει, οι μικρές καινοτόμες εταιρείες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές στη σημερινή οικονομία. Αυτές ορίζονται ως εταιρείες που αναζητούν προληπτικά νέες λύσεις προκειμένου να παρέχουν καλύτερες προσφορές στην αγορά (στους δυνητικούς) πελάτες της και ως εκ τούτου τους προτείνουν βελτιωμένη αξία σε σύγκριση με ό, τι είναι ήδη διαθέσιμο. Με βάση αυτήν την προϋπόθεση, οι μικρές καινοτόμες εταιρείες θεωρούνται (ταχέως) αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται οι ιδιοκτήτες (επιχειρηματίες).

Συμπερασματικά, δεδομένης της πιθανής χρηματοδότησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για τις μικρές καινοτόμες εταιρείες με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης, αυτές είναι επιχειρήσεις όπου ο ιδιοκτήτης κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών. Ωστόσο, αν αυτή η προϋπόθεση περιορίζει άμεσα το μέγεθος της εταιρείας, το πιο σημαντικό εδώ είναι ο κρίσιμος ρόλος του επιχειρηματία στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθώς και ο πιθανός αντίκτυπος τρίτου μέρους στους πόρους που χρησιμοποιούνται στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στις ικανότητες της εταιρείας να διαμορφώνει αποτελεσματικά αυτούς τους πόρους.

4.4.1) Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ / ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Έναν ευρύ, αλλά περιεκτικό ορισμό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μας δίνει ο Fahey, σύμφωνα με τον οποίο «Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε διακρίνει (διαφοροποιεί) με ευνοϊκό τρόπο μια εταιρεία ή τα προϊόντα της (υπηρεσίες) από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των καταναλωτών ή των τελικών χρηστών».

Αυτό που είναι υψίστης και καθοριστικής σημασίας για μια επιχείρηση δεν είναι απλά το να καταφέρει να δημιουργήσει τα εν λόγω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά και να τα διατηρήσει στη διάρκεια των χρόνων, προκειμένου να μπορεί να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της και να καταφέρνει να επιβιώνει στο χώρο.

Άλλωστε, όπως πολύ καλά έχει τονιστεί, τίποτα στη ζωή δεν διαρκεί για πάντα και ιδίως στον τομέα των επιχειρήσεων, που οι αλλαγές που επέρχονται στην αγορά ή στις προτιμήσεις των καταναλωτών, μπορεί να είναι και αλλεπάλληλες. Για αυτούς τους λόγους, μια επιχείρηση, ιδίως μικρομεσαία, θα πρέπει πάντα να βρίσκει τρόπους να καινοτομεί, ώστε να συμβαδίζει με τις προτιμήσεις των πελατών αλλά και να βρίσκεται μονίμως στο επίκεντρο των.

Αν δεν γίνει αυτό, τότε πολύ πιθανόν οι καταναλωτές – και υποψήφιοι αγοραστές - να στρέψουν το ενδιαφέρον τους αλλού και άρα να επέλθει απώλεια αρκετά μεγάλου μεριδίου αγοράς στην επιχείρηση.

Έτσι λοιπόν, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να είναι προσοδοφόρα πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά και αυτά είναι τα εξής:

- ∞ Να είναι σημαντικά (substantial), ώστε να κάνουν τη διαφορά μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- ∞ Να αξιολογούνται και να εκτιμώνται σωστά (properly valued) από τους πελάτες.
- ∞ Να είναι σπάνια και σύνθετα (rare and complex), που σημαίνει ότι ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να διαθέτουν εκείνο το χαρακτηριστικό που τα διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα.
- ∞ Να αντιγράφονται πολύ δύσκολα (imperfectly imitable) από τους ανταγωνιστές και συγχρόνως να μην υπάρχουν ικανοποιητικά υποκατάστατά τους (no strategically equivalent substitutes).
- ∞ Να είναι διατηρήσιμα (sustainable), ούτως ώστε η επιχείρηση να αντιμετωπίζει με επιτυχία τόσο τις αλλαγές που υφίστανται στο εξωτερικό της περιβάλλον όσο και τις ενέργειες των ανταγωνιστών της.
- ∞ Εφόσον είναι διατηρήσιμα, πρέπει, στη συνέχεια να μετατρέπονται και σε ορατά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, που να επηρεάζουν διαχρονικά τους πελάτες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - όπως ήδη αναφέρθηκε - παρέχει σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα να διασφαλίζει τη βιωσιμότητά της στην αγορά, στην οποία δραστηριοποιείται. Η όλη διαδικασία αρχίζει με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που παρέχει τη

δυνατότητα να παρασχεθεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες. Το ενδιαφέρον αποτέλεσμα είναι αυτό που συμβαίνει όταν η επιχείρηση κερδίσει τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τη δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες, η επιχείρηση επιτυγχάνει πολλαπλά αποτελέσματα:

- Πρώτον, θα έχει περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες από τους ανταγωνιστές της και μάλιστα οι πελάτες της θα είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις ανταγωνιστικές προσφορές.
- Δεύτερον, η επιχείρηση θα κερδίσει επιπλέον μερίδιο αγοράς.
- Τρίτον, αυτό το μερίδιο αγοράς θα μεταφραστεί σε μεγαλύτερα κέρδη, τα οποία θα μπορούσαν να επενδυθούν σε καλύτερο μηχανολογικό εξοπλισμό, να της δώσουν τη δυνατότητα να αποκτήσει ή/και να βελτιώσει ανθρώπινες ή οργανωσιακές δεξιότητες, που είναι απαραίτητες για την παραγωγή μεγαλύτερης αξίας.

Στην ουσία, η επιχείρηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει όλα τα πλεονεκτήματα ενός παγιωμένου στην αγορά ανταγωνιστή (και έτσι λοιπόν δημιουργείται ένας κύκλος). Και, πραγματικά, βρίσκεται δεσμευμένη σε έναν φαύλο κύκλο ο οποίος, εκτός από τυχαίες διακοπές, απλώς την κρατά στην προσπάθεια για βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αντιθέτως, η επιχείρηση με το «ανταγωνιστικό μειονέκτημα» χάνει σε αυτόν τον κύκλο. Οι πελάτες της λαμβάνουν μικρότερη αξία και, ως εκ τούτου, λιγότερη ικανοποίηση, ενώ είναι πιο ευαίσθητοι στις ανταγωνιστικές προϊοντικές προσφορές, γινόμενοι υπαίτιοι για μείωση του μεριδίου της αγοράς και της πωλούμενης ποσότητας, και, τελικώς, για τα κέρδη που θα μπορούσαν να επαναπενδυθούν στην επιχείρηση.

Φυσικά, με χαμηλότερους πόρους μια τέτοια επιχείρηση δε θα μπορούσε να διαθέσει ένα ικανοποιητικό ποσό για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών και προϊόντων της, με αποτέλεσμα να χάνει ολοένα και περισσότερους πελάτες. Είναι μία κατάσταση που δεν επιφέρει σε κανέναν τη νίκη παρά μόνο στον « κάτοχο » του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για αυτό και είναι αναγκαίο για μια επιχείρηση να το διαθέτει, πράγμα που θα σχολιαστεί και στην πορεία της παρούσας εργασίας.

4.4.2) ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Εφόσον προσδιορίστηκε στο περίπου η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σειρά έχει τώρα να διατυπωθούν και αποσαφηνιστούν και ορισμένα άλλα ζητήματα, δίνοντας απάντηση σε συγκεκριμένα ερωτήματα που είναι εύλογο από πολλούς να δημιουργηθούν.

Ένα από αυτά τα ερωτήματα έχουν να κάνουν με την σημαντικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γιατί αυτό είναι αναγκαίο να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση.

Αυτό που είναι αξιόλογο να ειπωθεί είναι ότι η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί σε μεγάλο βαθμό μια φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνηθίζει να εξετάζει όλες τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με βασικότερη επιδίωξή της τη δημιουργία ενός αποδοτικότερου κεφαλαίου (Χατζηχρήστος, 2016).

Άλλωστε, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που θα της επιτρέψει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της, μελλοντικά. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση θα έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης, με αποτέλεσμα να μην καταφέρει η ίδια να ευημερήσει.

Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί ίσως και να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι και το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται.

Πώς εφαρμόζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Χατζηχρήστος, 2016) δεν έχουν μόνο μία μορφή, και για αυτό είναι πολύ πιθανό, για μια επιχείρηση, να διαθέτει αρκετά από αυτά, σε διάφορους τομείς. Στην εν λόγω μελέτη, αποτυπώθηκαν συγκεκριμένοι τομείς, με βάση τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Αυτοί είναι το μερίδιο αγοράς, η διαχείριση του εμπορικού σήματος, η δικτύωση, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η αποτελεσματικότητα του κόστους, καθώς και το υψηλό κόστος αλλαγής.

Μερίδιο Αγοράς:

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, μπορούν και δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές, και επωφελούνται καθώς τα προϊόντα τους είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά. Ωστόσο, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, εάν στην εν λόγω περίπτωση ο εκάστοτε κλάδος έχει σημαντικές δυνατότητες κέρδους, τότε οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς.

Ισχυρό Εμπορικό Σήμα:

Το ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης και της επιτρέψει να αποκτά, επίσης, ολοένα και μεγαλύτερα κέρδη. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με αρκετά μεγάλη διάρκεια ζωής.

Επίδραση δικτύου:

Η επίδραση του δικτύου – αν και δεν είναι πολύ συνηθισμένη - συμβαίνει όταν ένα προϊόν καταφέρνει και δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το εν λόγω προϊόν. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να επωφεληθεί από την επίδραση του δικτύου με την προσέλκυση περισσότερων πωλητών, το οποίο και αυτό με τη σειρά του, ενδέχεται να οδηγήσει στην προσέλευση περισσότερων αγοραστών.

Εμπορικά Σήματα και Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας:

Μπορούν να αποτελέσουν και αυτά πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά για κάποιες μόνο επιχειρήσεις, που μπορούν και να τα υποστηρίξουν.

Δομή αποτελεσματικότητας κόστους:

Μια επιχείρηση, μέσω της εφαρμογής μιας πολιτικής χαμηλού κόστους, δηλαδή μέσω της επιβολής μικρότερων τιμών, μπορεί κάλλιστα να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές, γεγονός που θα την κάνει να προσελκύσει πολύ περισσότερους πελάτες.

Υψηλό κόστος αλλαγής:

Ένας άλλος τρόπος για να επιτύχει μία επιχείρηση καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της, είναι να εφαρμόσει το κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό της μοντέλο.

Πώς δημιουργείται όμως η αξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Πέρα από την επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, μια επιχείρηση διακατέχεται και από την ανάγκη να μπορεί να δημιουργεί αξία στις υπηρεσίες της και αυτό άλλωστε αποτελεί και από τις βασικότερες της επιδιώξεις.

Έτσι, λοιπόν, χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας.

Οι ξεχωριστές ικανότητες, που στην πορεία προκύπτουν από τις ειδικές αυτές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης, διευκολύνουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών και τα οποία μπορούν άνετα να αξιοποιηθούν, ώστε να επιτευχθεί είτε χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους ή διαφοροποίηση των προϊόντων.

Μια επιχείρηση τοποθετείται μόνη της στον κλάδο μέσω της επιλογής είτε του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης και η απόφαση αυτή αποτελεί καθαρά κεντρικό κομμάτι της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές της, αλλά με το δυνατότερο χαμηλό κόστος (**πλεονέκτημα κόστους**) ή να προσφέρει εκείνα τα οφέλη που υπερβαίνουν αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων (**πλεονέκτημα διαφοροποίησης**). Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

4.5) ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ

Πριν αναλυθεί η έννοια της καινοτομίας, είναι σημαντικό να τονιστεί εκ των προτέρων και η αναγκαιότητα αυτής, σύμφωνα με μελέτες που έχουν καταγραφεί. Σύμφωνα με μια από αυτές (Beck et al., 2011), το όλο θέμα επικεντρώνεται στον προσανατολισμό της αγοράς σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο προσανατολισμός της αγοράς επηρεάζεται από τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα αποτελεί βασικό προηγούμενο της καινοτομίας. Δεδομένου ότι η γενιά σε έλεγχο διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση της οικογενειακής εταιρείας, οι συγγραφείς εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ της γενιάς στον έλεγχο, τον προσανατολισμό της αγοράς και την καινοτομία.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση παλινδρόμησης, η μελέτη δείχνει ότι οι επόμενες γενιές δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο συμπεριφοράς προσανατολισμένης στην αγορά, ότι η θετική σχέση μεταξύ προσανατολισμού της αγοράς και καινοτομίας διατηρείται σε ένα δείγμα οικογενειακής επιχείρησης και ότι η γενιά ελέγχου ελέγχει την καινοτομία μέσω της επιρροής της στην αγορά προσανατολισμός.

Από την άλλη, μια στρατηγική καινοτομίας (Karabulut, 2015) πρέπει να είναι συνεπής με την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι αφιερωμένες στην επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη, στην κατασκευή καινοτόμων προϊόντων και στην επίτευξη σημαντικών επιδόσεων για να είναι ανταγωνιστικές.

Η ίδια μελέτη συνεχίζεται, υποστηρίζοντας ότι οι επιθετικές εταιρείες είναι αποφασισμένες να είναι ηγέτες της αγοράς. Η αφοσίωση των πόρων, οι επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης και η καινοτομία δείχνουν την επιθετικότητα μιας επιχείρησης. Η ανάλυση δείχνει ότι μια εταιρεία μπορεί να πραγματοποιήσει ανάλυση SWOT για να εφαρμόσει μια στρατηγική καινοτομίας για την ανταγωνιστικότητα.

Η αμυντικότητα δείχνει ότι οι καινοτόμες εταιρείες προσπαθούν να προστατεύσουν τις θέσεις τους στην αγορά. Το μέλλον δείχνει ότι οι εταιρείες μπορούν να κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια για την επιτυχία της καινοτομίας. Οι προληπτικές εταιρείες εκμεταλλεύονται ευκαιρίες αγοράς και κάνουν καινοτομία για να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα αυτών. Ξεκινούν καινοτομίες και γίνονται ηγέτες. Το να είσαι καινοτόμος είναι μια ριψοκίνδυνη επιλογή για την επιτυχία μιας εταιρείας. Ωστόσο, η ανάληψη κινδύνων μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία να φτάσει και να διατηρήσει υψηλές επιδόσεις.

Στην ίδια μελέτη και σύμφωνα με τον Porter (1985), μια επιθετική εταιρεία κάνει τα πράγματα διαφορετικά με την αναδιάρθρωση, αλλάζει το πλαίσιο επαναπροσδιορίζοντας τα κανάλια προϊόντων και διανομής και ξοδεύει τον ηγέτη. Μια εταιρεία μπορεί να ξοδέψει πιο επιθετική από τους ανταγωνιστές της στο μάρκετινγκ, την ποιότητα του προϊόντος ή την παραγωγική ικανότητα για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Η Venkatraman (1989) πιστεύει ότι μια εταιρεία μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της θέτοντας φιλόδοξους στόχους μεριδίου αγοράς και προσπαθώντας να τους επιτύχει. Οι Miller and Camp αποκάλυψαν ότι οι πιο επιτυχημένες επιθετικές εταιρείες δεν ξεφεύγουν από τις ευρέως καθορισμένες αγορές "όσον αφορά τον αριθμό, τα μεγέθη και τους τύπους των πελατών τους, καθώς και το εύρος της σειράς προϊόντων τους". Στο εν λόγω άρθρο, έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις πάνω στο θέμα, ορισμένες από τις οποίες ακολουθούν παρακάτω.

Οι Miller και Friesen (1984) εξηγούν ότι η ανάλυση δείχνει το χαρακτηριστικό της στάσης επίλυσης προβλημάτων. Αυτοί (1984) πιστεύουν ότι η ανάλυση που είναι βασικό χαρακτηριστικό της λήψης αποφάσεων είναι η έκταση της τάσης να ψάχνετε βαθύτερα για να βρείτε τους λόγους του προβλήματος και να δημιουργήσετε την καλύτερη λύση.

Αναγνωρίζεται ότι η αμυντικότητα αντανάκλα τη συμπεριφορά μιας εταιρείας για την προστασία της θέσης της στην αγορά (Morgan and Strong, 1998, σελ. 1056). Από την άλλη, πιστεύεται ότι οι αμυντικές εταιρείες στοχεύουν περιορισμένο αριθμό αγορών με τα προϊόντα τους και προσπαθούν να είναι αποτελεσματικές και παραγωγικές.

Οι Jaworski και Kohli (1996) δηλώνουν ότι το μέλλον οδηγεί τις επιχειρήσεις να αποτελέσουν έναν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και να παρέχουν τη δυνατότητα μετατροπής δημιουργικών ιδεών και ευκαιριών σε καινοτομίες. Οι Kandampully και Duddy (1999) υποστηρίζουν ότι το μέλλον επικεντρώνεται στις ευκαιρίες καινοτομίας με βάση τον προσδιορισμό μελλοντικών αλλαγών και εξελίξεων στο περιβάλλον, καθώς και την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της αγοράς. Οι Chandy και Tellis (1998) πιστεύουν ότι το μέλλον βοηθάει την επιχείρηση στο να κατασκευάσει ένα ευρύ μακροχρόνιο πλάνο μέσω της δημιουργίας ευκαιριών καινοτομίας.

Η προορατικότητα δείχνει την πρωτοβουλία κατάσχεσης και ενεργεί ευκαιριακά για να διαμορφώσει το περιβάλλον ώστε να επηρεάσει τις τάσεις και να δημιουργήσει ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, η ανταγωνιστική επιθετικότητα δείχνει τη σχέση μιας επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της και την ανταπόκριση μιας εταιρείας στις τάσεις και τις απαιτήσεις της αγοράς. Η προληπτικότητα δείχνει ικανοποίηση της ζήτησης, ενώ η ανταγωνιστική επιθετικότητα ανταγωνίζεται τη ζήτηση. Οι Chen και Hambrick πιστεύουν ότι «μια επιχείρηση πρέπει να είναι τόσο ενεργητική και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της όσον αφορά την τεχνολογία και την καινοτομία, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες και ούτω καθεξής.

Η προληπτικότητα περιλαμβάνει την ανάληψη πρωτοβουλίας σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης του περιβάλλοντος προς όφελος κάποιας επιχείρησης και η ανταπόκριση περιλαμβάνει προσαρμογή στις προκλήσεις των ανταγωνιστών».

Οι Morgan and Strong (1998) δηλώνουν ότι η πρόβλεψη της επιτυχίας στην αγορά ενός νέου προϊόντος είναι πολύ δύσκολη. Αυτοί, προσθέτουν, ότι η αδυναμία ενθαρρύνει τη συμπεριφορά ευκαιριών στην αγορά, αναζητά και μετατρέπει ευκαιρίες αγοράς σε καινοτόμα προϊόντα και διαδικασίες. Ο Forrester (2000) ισχυρίζεται ότι εάν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλή

τάση ανάληψης κινδύνων για καινοτομίες, μπορούν να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Σε αυτό το σημείο καθίσταται αναγκαία η κατάρριψη του μύθου που συνδέει την καινοτομία με τα τεχνολογικά επιτεύγματα (Κέφης 2014, σελ.120). Ο όρος στην ευρεία του απήχηση υποδεικνύει όχι μόνο την εξέλιξη των μηχανών, των υπολογιστών, των ρομποτικών συστημάτων και άλλων συναφών, αλλά και τις νέες μεθόδους διοίκησης ως αποτέλεσμα καινοτόμου σκέψης, σύγχρονης αντίληψης για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργικότητας και απαξίωσης παλαιών τετριμμένων τακτικών.

Η καινοτομία της μορφής αυτής εστιάζει σε μία ορθολογική λήψη αποφάσεων στηριγμένη σε δεδομένα πρωτογενή, στη μετατροπή, αποθήκευση και ανανέωσή τους και στη διαρκή εκπαίδευση των στελεχών και των ληπτών αποφάσεων με τελικό προορισμό την εγκαθίδρυση μιας φιλοσοφίας στην οποία θα προέχει η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και προσφερόμενων υπηρεσιών. Βασική προϋπόθεση είναι η συνεχής ανανέωση της γνώσης και η εστίαση σε ό,τι είναι χρήσιμο για τη μονάδα ή τον οργανισμό.

Η Dorothy Leonard, καθηγήτρια του Harvard Business School (Κέφης 2014, σελ.120-121), υποστηρίζει ότι η πληροφορία καταφέρνει και γίνεται γνώση μόνο όταν μπορέσει να συνδέσει το “τι γνωρίζουμε” με το “ποιοι είμαστε». Παράλληλα θεωρεί στρατηγικής σημασίας τη σχέση μεταξύ καινοτομίας και γνώσης λέγοντας ότι «η καινοτομία απαιτεί τη διαχείριση της γνώσης».

Αυτή λοιπόν η «απαίτηση» για τη διαχείριση της γνώσης, δύναται να συνοψιστεί και στοιχειοθετηθεί πάνω σε πέντε βήματα:

- 1) Στην κατανόηση των ακαμψιών της οργάνωσης.
- 2) Στην αλλαγή των άγραφων κανόνων που εμποδίζουν και χωλαίνουν τη δημιουργία καινοτομίας.
- 3) Στην ενθάρρυνση των έμπειρων στελεχών.
- 4) Στην παροχή κινήτρων σε συγκεκριμένα πλαίσια.
- 5) Στην ενθάρρυνση της γνώσης και στη δικτύωση των εργαζομένων.

Άλλωστε όπως έχει υποστηριχτεί και από διάφορους Διευθυντές και στελέχη επιχειρήσεων: «Η μετατροπή της γνώσης σε δράση μπορεί να προσδώσει ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχειρηματική μονάδα (Jack Welch, CEO της General Electric Company)».

4.5.1) ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία (innovation), όπως κατά καιρούς έχει διατυπωθεί, είναι το «παιδί» της στρατηγικής (Κέφης 2014, σελ.121-125). Η ίδια η προέλευση της λέξης προέρχεται από το λατινικό ρήμα “innovere” που σημαίνει: «Κάνω κάτι καινούργιο και διευρύνω το ήδη υπάρχον». Η σημερινή διάσταση του όρου έχει αναπροσαρμοστεί και πλέον τείνει να προσδιορίζει το

μετασχηματισμό μιας ιδέας σε ένα προϊόν ή σε μια νέα παραγωγική διαδικασία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, αντιπροσωπεύει ένα μονοδιάστατο κατασκεύασμα, διακρινόμενο αποκλειστικά από το βαθμό ριζοσπαστικότητας.

Όμως, μόνο η συνεχής και αδιάκοπη προσπάθεια για την επίτευξη καινοτόμων προϊόντων θα μπορούσε να διατηρήσει την κεκτημένη ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή και ενός κράτους. Οι προσπάθειες αυτές των επιχειρήσεων για συνεχή καινοτομία είναι ατέρμονες και άοκνες.

Στο ίδιο πλαίσιο, διάφορα ερωτήματα τίθενται κατά καιρούς από πολλούς μελετητές όπως: «Τι θα μπορούσε όμως να είναι μια μεγάλη, μια ανατρεπτική καινοτομία; Πχ η διαπίστωση από μια επιχείρηση ότι δε μπορεί να προσφέρει καλύτερο service από μια ανταγωνίστριά της και να εξαναγκαστεί να σχεδιάσει μια μηχανή που δε χρειάζεται service» (Κωστούλας).

Σύμφωνα με τους σύγχρονους οικονομολόγους, η καινοτομία αποτελεί αποτέλεσμα του συνδυασμού μιας τεχνικής δυνατότητας με μια επιχειρηματική ευκαιρία. Επίσης, δηλώνεται ότι η καινοτομία είναι αυτή που θα μπορούσε να αλλάξει την απόδοση των οικονομικών πόρων, ακόμα και να μεταβάλει την αξία αλλά και την ικανοποίηση που λαμβάνει ο καταναλωτής από τους οικονομικούς πόρους (Καρβούνης).

Η καινοτομία θα μπορούσε, επομένως, σύμφωνα με το National Manufacturing Council, να οριστεί ως μια συνεχής διαδικασία ανανέωσης και βελτίωσης του συνόλου της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποτελεί ουσιαστικό και αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής αλλά και της καθημερινής δράσης (everyday practice).

Έχουν κατά καιρούς ειπωθεί διάφορες έννοιες και πεποιθήσεις σχετικές με το τι στην πραγματικότητα σημαίνει ο όρος καινοτομία. Έτσι, κυριαρχούν τα εξής:

1. Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε οποιοδήποτε αγαθό, υπηρεσία ή ιδέα που κάποιος την αντιλαμβάνεται σαν νέα (Kotler, 1991).
2. Όλοι οι ορισμοί της καινοτομίας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη λειτουργία κάτι νέου (De Jong & Vermeulen, 2003).
3. Η καινοτομία είναι η εισαγωγή ενός νέου προγράμματος ή μιας νέας μεθόδου, είναι η ενσωμάτωση, ο συνδυασμός ή η σύνθεση γνώσης σε προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες (Luecke & Katz, 2003).
4. Ο King και Anderson (2002) συμπέραναν πως η καινοτομία στοχεύει στην παραγωγή ωφέλειας. Η έννοια της καινοτομίας επομένως, περιλαμβάνει τη συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας ωφέλειας από κάτι νέο.
5. Καινοτομία είναι η διαδικασία μετασχηματισμού της γνώσης και της ιδέας σε αξία (Dvir & Pasher, 2004).
6. Η έννοια της καινοτομίας περιλαμβάνει την έννοια της εφαρμογής-χρήσης, αν δηλαδή κάποιος αναπτύξει κάτι νέο δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτομία παρά μόνο αν αυτή η δημιουργία χρησιμοποιηθεί (De Jong & Vermeulen, 2003).

Οι θεωρίες ενδογενούς σήμανσης (Bento, 2020), η είσοδος σε εταιρίες αλλά και η καινοτομία, προβλέπουν σταθερά μια θετική σχέση μεταξύ των εμποδίων στον ανταγωνισμό και της καινοτομίας σε εταιρικό επίπεδο, σε πλήρη αντίθεση με μια μεγάλη εμπειρική βιβλιογραφία που τεκμηριώνει μια αρνητική σχέση. Υποστηρίζεται ότι αυτό το «παζλ» μπορεί να επιλυθεί λαμβάνοντας υπόψη δύο διαφορετικούς τύπους εμποδίων, όπως είναι τα εμπόδια στη δημιουργία μιας επιχείρησης και τα εμπόδια στον ανταγωνισμό μέσα σε μια αγορά προϊόντων.

Τα εμπόδια στην εκκίνηση εταιρειών αποθαρρύνουν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα υψηλότερα σήματα, υψηλότερα μερίδια αγοράς και περισσότερη καινοτομία. Τα εμπόδια στην είσοδο στην αγορά προϊόντων αυξάνουν επίσης τα μερίδια αγοράς σε κάθε αγορά και, ως εκ τούτου, ενθαρρύνουν την καινοτομία. Αλλά οι εταιρείες εισέρχονται επίσης σε λιγότερες αγορές, γεγονός που αποθαρρύνει την καινοτομία.

Σε καθαρό επίπεδο, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά μειώνουν την καινοτομία σε επίπεδο επιχείρησης και τον αριθμό των ανταγωνιστών ανά αγορά, ενώ αυξάνουν τον αριθμό των επιχειρήσεων ανά κλάδο. Σε όλες τις χώρες, ο ίδιος παρείχε, μέσω της έρευνάς του, στοιχεία που έδειχναν ότι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι ποσοτικά πολύ πιο σημαντικά από τα εμπόδια εκκίνησης. Ως απόδειξη για τον κεντρικό μηχανισμό του μοντέλου, έδειξε ότι σε όλες τις χώρες, τα υψηλότερα εμπόδια εισόδου στην αγορά συνδέονται με λιγότερα προϊόντα ανά επιχείρηση.

4.5.2) ΤΥΠΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η τεχνολογική προσαρμογή των οικονομικών μονάδων έχει ξεκινήσει εδώ και πολλά χρόνια να τίθεται στο προσκήνιο και φυσικά αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία, που θα συνεχίζεται στο διηνεκές. Καινοτομία και τεχνολογία, λοιπόν, θα πάψουν να υφίστανται μόνο όταν πάψει να υπάρχει και το ανθρώπινο γένος. Όσο η τάση για έρευνα, δημιουργικότητα, αναζήτηση, προσμονή και περιέργεια χαρακτηρίζει τους ανθρώπους, άλλο τόσο και τα τεχνολογικά επιτεύγματα μαζί με την καινοτόμο δράση θα είναι βασικά συστατικά της επιτυχίας.

Βεβαίως, η καινοτομία σαν έννοια είναι ένας όρος από μόνος του πολύ γενικός και για αυτό το λόγο, παρακάτω παρουσιάζεται μια μικρή κατηγοριοποίηση όσον αφορά στους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας που υπάρχουν.

Έτσι, παρατίθενται τα εξής:

Καινοτομία προϊόντος / υπηρεσίας:

Είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου αγαθού / υπηρεσίας ή ενός αγαθού / υπηρεσίας με σημαντικά βελτιωμένες δυνατότητες, όπως για παράδειγμα το βελτιωμένο λογισμικό, η φιλικότητα προς το χρήστη κ.ά. (ορισμός Eurostat).

Καινοτομία διαδικασίας:

Είναι η εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μιας μεθόδου διανομής ή μιας υποστηρικτικής δραστηριότητας για αγαθά / υπηρεσίες (ορισμός Eurostat).

Οργανωσιακή καινοτομία:

Είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικών αλλαγών στη δομή μιας εταιρίας ή στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που σκοπεύουν να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της, τη χρήση της γνώσης μιας επιχείρησης, ή την αποτελεσματικότητα των ροών των εργασιών της (ορισμός Eurostat).

Καινοτομία μάρκετινγκ:

Είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων σχεδίων μάρκετινγκ ή μεθόδων πωλήσεων, προκειμένου να αυξηθεί η προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών ή να γίνει διείσδυση σε νέες αγορές (ορισμός Eurostat).

4.6) Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η καινοτομία πάντα θεωρείται ως μία πολύ σημαντική λειτουργία για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων / υπηρεσιών ή η ανάπτυξη αποδοτικότερων μεθόδων παραγωγής αποτελούσε τη στρατηγική της επιχείρησης με σκοπό να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Σκοπός της καινοτομίας σήμερα είναι η δημιουργία νέων αναγκών από την πλευρά των καταναλωτών. Η διαφήμιση γεννά νέες ανάγκες για προϊόντα και δημιουργεί μόδες και συνεπώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων φθίνει.

Η καινοτομία, τις περισσότερες φορές είναι το αποτέλεσμα συστηματικής ομαδικής εργασίας και μελέτης αλλά και συσσωρευμένης γνώσης που προέρχεται από μια σειρά από αποτυχημένες προσπάθειες του παρελθόντος. Η δημιουργία ενός πραγματικά καινοτόμου προϊόντος και το λανσάρισμά του στην αγορά αποτελεί την ιδανική περίπτωση για τις περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις. Όμως αξίζει να σημειώσουμε πως υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις που λανσάρισαν πρώτες στην αγορά ένα νέο προϊόν δεν επωφεληθήκαν από την καινοτομία αυτή τόσο όσο οι επιχειρήσεις που τις ακολούθησαν (Porter, 1985).

Σύμφωνα με μελέτη του EY Global (2018), όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ευδοκιμούν από γενιά σε γενιά, συχνά επειδή έχουν πνεύμα καινοτομίας στην καρδιά του πολιτισμού τους. Αυτό τους βοηθά να συμβαδίζουν με έναν κόσμο που αλλάζει γρήγορα και να δημιουργούν και να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες.

Και ενώ αυτό το «καινοτόμο πνεύμα» δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθεί, υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που μοιράζονται συχνά οι πραγματικά καινοτόμες οικογενειακές επιχειρήσεις, τα οποία πολλές σοσιαλιστικές επιχειρήσεις θα ήταν συνετό να αντιγράψουν:

Έχουν μια ενσωματωμένη επιχειρηματική κουλτούρα. Αυτό μπορεί να φανεί από τη φάση εκκίνησης αυτών των επιχειρήσεων, καθώς οι καθοδηγημένοι εφευρέτες και οι καινοτόμοι

έγιναν ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων, μετατρέποντας νέες ιδέες και προόδους στην έναρξη μακροχρόνιων οικογενειακών επιχειρήσεων. Δύο παραδείγματα είναι η Mads Clausen του Danfoss της Δανίας, η οποία στη δεκαετία του 1930 σχεδίασε βαλβίδες και άλλα εξαρτήματα για ψυγεία, και τον Bill Gallagher της Νέας Ζηλανδίας, ο οποίος εφευρέθηκε έναν νέο τύπο ηλεκτρικού φράκτη για τον έλεγχο των ζώων.

Η καινοτομία, ωστόσο, είναι κάτι παραπάνω από απλή εφεύρεση. Αφορά επίσης την ανταπόκριση στην αλλαγή στην αγορά, καθώς και την εύρεση και την απόκριση σε νέες ευκαιρίες. Οι πιο επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να απομακρυνθούν από τις παραδοσιακές ευκαιρίες για να σφυρηλατήσουν νέες ιδέες και να εντοπίσουν - και στη συνέχεια να επωφεληθούν από - προηγούμενως αόρατα κενά στην αγορά.

Ενώ η ικανότητα γρήγορης αντίδρασης είναι σημαντική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, το ίδιο ισχύει και για τη μακροπρόθεσμη σκέψη, όπως εκδηλώνεται σε μια δέσμευση για E & A. Η καινοτομία είναι συχνά ένας αγώνας, γεμάτος αποτυχίες και λάθος στροφές, που απαιτούν από έναν ασθενή επένδυση χρόνου και χρήματος. Και αυτή η υπομονή είναι κάτι που ξεχωρίζει πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Συνεχίζοντας με την παραπάνω μελέτη, η καινοτομία αφορά επίσης την ανταπόκριση, που σημαίνει να ακούτε πελάτες και προμηθευτές και να λαμβάνετε υπόψη τις παρατηρήσεις τους.

Όπως επισημαίνει ο Robyn Eddy του Eddy Group, μια канаδική κατασκευαστική επιχείρηση: «Καινοτομούμε στις διαδικασίες μας και διασφαλίζοντας ότι η επιχείρησή μας είναι ευέλικτη στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των προμηθευτών και των πελατών μας. Είναι πολλά για τις σχέσεις και πρέπει να είμαστε συνεχώς ανταποκρινόμενοι σε αυτές τις σχέσεις».

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει επίσης να ανταποκρίνονται στις πολλές ευκαιρίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Η καινοτομία είναι θεμελιώδης και χωρίς αυτή, καμία επιχείρηση δε θα είναι ποτέ σε θέση να συμβαδίζει με τους παγκόσμιους ανταγωνιστές της.

Πρέπει, επομένως, η κάθε επιχείρηση να δύναται να επικεντρώνεται στην καινοτομία, όπως παραδείγματος χάριν στην καινοτομία των προϊόντων της, στην καινοτομία διεργασιών, στην επανεφεύρεση αλλά ακόμα και στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου της, προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίζει όλες τις αλλαγές που δημιουργούνται στην αγορά.

4.7) Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας, πράγμα που επεξηγείται και παρακάτω με τη μελέτη που ακολουθεί. Έτσι, λοιπόν (Distanont & Khongmalai, 2018), οι ρόλοι των ΜμΕ αντικατοπτρίζονται στη δημιουργία θέσεων εργασίας και εισοδήματος και στη βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου και αποτελούν τους κύριους μηχανισμούς αναζωογόνησης και ενίσχυσης

της εθνικής οικονομικής προόδου μέσω της δημιουργίας εισοδήματος και της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Επιπλέον, οι ΜμΕ είναι το σημείο εκκίνησης για μια βιομηχανία. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες σήμερα αναπτύχθηκαν από ΜμΕ.

Η καινοτομία και οι νέες ιδέες προέρχονται από παράγοντες εντός και εκτός ενός οργανισμού. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες, οι σκέψεις, οι νέες ιδέες και η καινοτομία προέρχονται από τη μεταφορά γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το αν εργάζονται στο ίδιο τμήμα.

Εκτός από αυτό, η καινοτομία και οι νέες ιδέες που προέρχονται από έξω από τον οργανισμό είναι επίσης σημαντικές. Αρκετοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι νέες γνώσεις, απόψεις και ιδέες από έξω από τον οργανισμό κάποιου δημιουργούν περισσότερες καινοτομίες παρά από εταιρείες (Hillebrand et al., 1995). Η μεταφορά γνώσεων μεταξύ οργανισμών γίνεται με τη μορφή μεταγενέστερης μεταφοράς, όπως η μεταφορά γνώσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών.

Η μεταγενέστερη μεταφορά γνώσης αναφέρεται στη μεταφορά γνώσεων μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών, πανεπιστημίων ή άλλων οργανισμών. Η μεταφορά γνώσης μεταξύ ενός οργανισμού και εξωτερικών πρακτορείων είναι μια οριζόντια μεταφορά - η μεταφορά γνώσεων μεταξύ μιας επιχείρησης και των ανταγωνιστών της με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την καινοτόμο ανάπτυξη, η οποία τελικά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση των επιχειρήσεων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Distanont (2018) ανακάλυψε ότι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία των ΜμΕ μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ομάδες: εξωτερικοί παράγοντες σε μικροοικονομικό επίπεδο, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στην αγορά (πελάτες, προμηθευτές και ο κλάδος) και εξωτερικοί παράγοντες σε μακροοικονομικό επίπεδο, που έχουν διεθνές πλαίσιο. Το εύρος αυτής της μελέτης είναι οι εξωτερικοί παράγοντες τόσο στο μικροοικονομικό επίπεδο (πελάτες, προμηθευτές και στον κλάδο) όσο και στο μακροοικονομικό επίπεδο (διεθνές πλαίσιο) που επηρεάζουν την καινοτομία των ΜμΕ.

Έτσι, κατά την παρούσα μελέτη και όσον αφορά τον *προσανατολισμό της αγοράς (market orientation)*, οι παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία αποτυπώνονται ως εξής:

- ❖ **Πελάτες:** Μια ανασκόπηση αρκετών ερευνητικών εργασιών διαπίστωσε ότι η συμβολή των πελατών οδηγεί στη δημιουργία επιχειρηματικής καινοτομίας μέσω σημαντικών παραγόντων, όπως η λήψη πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και μια καλή σχέση με τους πελάτες, που προάγει νέες ιδέες και απόψεις την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.
- ❖ **Προμηθευτές:** Η μεταφορά γνώσεων μεταξύ προμηθευτών και εταιρειών είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Distanont et al. 2012). Η ανταλλαγή γνώσεων και η εισαγωγή νέων ιδεών και συστάσεων για νέες πρώτες ύλες ή άλλες προτάσεις χρήσιμες για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής και προϊόντων μπορούν όλοι να οδηγήσουν στη δημιουργία καινοτομίας.

- ❖ **Κλάδος:** Τα ανταγωνιστικά στοιχεία είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία καινοτομιών (Asomaning et. al.). Η πίεση από τη βιομηχανία ή τους ανταγωνιστές στην αγορά είναι ιδιαίτερα ισχυρή από την άποψη αυτή, είτε πρόκειται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων για την αγορά, τη συνεχή βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας ή ακόμα και την εισαγωγή νέων εφαρμογών για τεχνολογίες. Ο Christensen (1997), ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της διαταραχής της τεχνολογίας, έχει συζητήσει τη γέννηση της καταστροφικής καινοτομίας και υπονοεί ότι οι μεγάλες εταιρείες που ελέγχουν την αγορά τείνουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα όταν έρχονται με νέες εφευρέσεις επειδή εμπίπτουν σε παγίδα επιτυχίας.

Ταυτόχρονα, εάν υπάρχει διαρκώς υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο μεταξύ ίσων επιχειρήσεων, η ευκαιρία να αναπτυχθούν νέες καινοτομίες θα είναι μεγαλύτερη. Εκτός από άλλες πιέσεις από τον κλάδο που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν εκ νέου καινοτομίες, η ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών και η συνεργασία σε κοινή έρευνα και ανάπτυξη στον κλάδο είναι περαιτέρω πτυχές που οδηγούν σε νέες γνώσεις και καινοτομίες σε έναν οργανισμό (Inauen & Schenker, 2011).

Σε γενικές γραμμές, είναι ολοφάνερο ότι η καινοτομία από μόνη της, χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, δε θα μπορούσε ούτε να υπάρξει, αλλά ούτε και να εξελιχθεί και να δημιουργήσει τόσα επιτεύγματα. Πέραν όμως της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία καθίσταται αναγκαία, η ίδια η καινοτομία είναι πολύ σημαντική τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για την κοινωνία εν γένει.

Συγκεκριμένα, στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον παρατηρείται ότι η φύση του ανταγωνισμού που τα άτομα και οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν παρουσιάζει σημαντικές μεταβολές, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζονται νέες ευκαιρίες σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο σε συνδυασμό με συνθήκες αυξανόμενης αβεβαιότητας και ενδεχόμενων απειλών.

Σύμφωνα με τον Krugman, η κύρια αιτία που οδηγεί τις περισσότερες φορές τις αναπτυσσόμενες οικονομίες σε χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι η σημειούμενη ανεπαρκής ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Και πάλι θα μπορούσε να προταθεί η ύπαρξη ενός πλαισίου ενθάρρυνσης ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας έτσι ώστε να ενισχυθεί η αναθέρμανση της οικονομίας με όλες τις θετικές επιπτώσεις στο επίπεδο παραγόμενου προϊόντος, μέσω αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας, στη βελτίωση του ατομικού και εθνικού εισοδήματος, στην αύξηση της ζήτησης, στη μείωση της ανεργίας και σε μια σειρά από θετικές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Φυσικά, τίποτα από όλα αυτά δε θα μπορούσε να επιτευχθεί δίχως την ύπαρξη της καινοτομίας.

Αναλυτικότερα, η συμβολή της παρουσιάζεται ως εξής:

1^ο: Η καινοτομία συμβάλλει στην κατάκτηση νέων αγορών (αύξηση εσόδων και κερδών) αλλά και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

2^{ον}: Η καινοτομία βασίζεται στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και στη χρησιμοποίηση της υπάρχουσας γνώσης της επιχείρησης (Knowledge Management).

3^{ον}: Η καινοτομία συμβάλλει στην επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω των διαφορετικών της μορφών όπως: (α) καινοτομία στο προϊόν / υπηρεσία προερχόμενη από τη διαδικασία της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης, (β) καινοτομία στις διαδικασίες λειτουργίας και τη δομή της επιχείρησης όπως η διαδικασία παραγωγής, η διαδικασία προμηθειών, μάρκετινγκ ή πωλήσεων, αλλά και η διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας, της αποδοτικότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, και (γ) καινοτομία στη στρατηγική όπως η εξεύρεση και κατάκτηση νέων αγορών, η διαφοροποίηση, η εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και η ηγεσία κόστους.

Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής όλων αυτών των μορφών καινοτομίας, η επιχείρηση επιτυγχάνει πολύ μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, που θα τη βοηθήσουν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο μέλλον, δημιουργώντας έτσι και θέσεις εργασίας, επιτελώντας με αυτό τον τρόπο τον κοινωνικό της ρόλο.

4.8) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Μία εταιρεία είναι αναμφίβολα ένας ζωντανός οργανισμός που κολυμπά σε μια παραγμένη θάλασσα ανταγωνιστικών κινδύνων (Σιούτζος, 2018). Η ασπίδα που θα προστατεύσει αυτόν τον οργανισμό, τόσο από τους ανταγωνιστές όσο και από τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, είναι η ικανότητα αυτού του οργανισμού να παραμένει διαρκώς καινοτόμος, ώστε να ανταποκρίνεται ταχύτερα στις αλλαγές και να εξελίσσεται πολύ πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

Για να μπορεί να επιβιώσει ένας οργανισμός, πρέπει να είναι πρώτα από όλα καινοτόμος. Είναι σχεδόν απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να καταφέρουν να υπερβούν αυτό το στάδιο της επιβίωσης, ώστε να φτάσουν στο σημείο να δημιουργήσουν πλούτο και αξία, πράγματα καθοριστικού ενδιαφέροντος για αυτές.

Επίσης, υπάρχουν καθαρά επιχειρηματικοί λόγοι για να επιδιώξει μια επιχείρηση την καινοτομία ως μέσο της στρατηγικής της.

Στα πλαίσια διαφόρων σεμιναρίων που έχουν διενεργηθεί γύρω από την καινοτομία, τα οποία φυσικά απευθύνονταν σε υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων, τονίστηκαν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες, για τους οποίους φυσικά είναι απαραίτητη η καινοτομία, ειδικά στη σημερινή εποχή (Global Greece, International Business Projects), πόσο μάλλον για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η καινοτομία λοιπόν, αποτελεί ένα ουσιαστικό συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με εντυπωσιακά αποτελέσματα στην κερδοφορία. Παρά το γεγονός αυτό, ελάχιστες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν να

επιδείξουν αξιόλογη καινοτομική δραστηριότητα και για αυτόν τον λόγο θα ήταν περισσότερο αναγκαίο να ενισχυθούν, χρησιμοποιώντας περισσότερο πρωτοπόρα μέσα (στα πλαίσια φυσικά που είναι εφικτό για την κάθε επιχείρηση), ώστε να αρχίσουν να υπερισχύουν σιγά σιγά κι αυτές στην αγορά.

Φυσικά, μια μικρή επιχείρηση (ή και μικρομεσαία) δε θα μπορούσε να υπερισχύσει ποτέ στην αγορά έναντι των μεγάλων, αλλά θα μπορούσε κάλλιστα να συναγωνιστεί επιχειρήσεις του «ίδιου μήκους» με αυτήν και να αποκτήσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Οι εργαζόμενοι, η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα αλλά και όλοι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης αποτελούν βασικά στοιχεία για την επιτυχημένη υλοποίηση καινοτομικών προγραμμάτων.

Επιπλέον, στο συγκεκριμένο σεμινάριο, τονίστηκε για πρώτη φορά η λεγόμενη στρατηγική της «ανοικτής καινοτομίας» και είναι αυτή που θα προσφέρει, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν με χαμηλό κόστος άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, με υψηλά ερευνητικά κονδύλια. Καλές ιδέες μπορεί να προκύψουν παντού και όχι μόνο σε μεγάλα ερευνητικά κέντρα. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να προσεγγίσουν σήμερα μία ευρεία δεξαμενή ταλέντων, να χαμηλώσουν τα κοστολόγιά τους και να μετατρέψουν την καινοτομία σε μεταβλητό έξοδο.

Παρακάτω, παρατίθενται ορισμένες περιπτώσεις (σημεία), που δίνουν ώθηση στην αναζήτηση περισσότερων καινοτομιών (Σιούτζος, 2018):

1. Προσδιορισμός και ακολούθηση νέων ευκαιριών

Κάθε επιχειρηματική οργάνωση βασίζεται στην αλλαγή, πράγμα που σημαίνει ότι ενθαρρύνει την καινοτομία που δημιουργεί νέες ευκαιρίες στην αγορά και νέες τεχνολογίες, πράγμα που θα ενισχύσει τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρηματίες είναι πάντα ιδιαίτερος προσεκτικοί και έτοιμοι σε κάθε νέες ευκαιρίες. Συμπερασματικά, η καινοτομία είναι το βασικό εργαλείο της επιχειρηματικότητας και μπορεί να προσφέρει στους πόρους μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου.

2. Αύξηση εσόδων

Η επιχείρηση αρχίζει να κερδίζει σιγά σιγά όλο και περισσότερα έσοδα όταν εισάγει νέες καινοτομίες με νέα προϊόντα ή καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες παραγωγής των υπαρχόντων προϊόντων. Ορισμένοι οργανισμοί θέλουν να μειώσουν το κόστος και αυτό το θεωρούν ως κύρια λύση, στην ανάγκη τους για αυξημένα κέρδη, πράγμα που πολλές φορές είναι αντιπαραγωγικό. Η λύση για όλες τις εταιρείες, λοιπόν, είναι να παραμένουν επιχειρηματικοί και πάντα καινοτόμοι τόσο στον τρόπο λειτουργίας όσο στις σκέψεις, στις ιδέες, στο μυαλό και στην καρδιά.

3. Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η διατήρηση της καινοτομίας είναι ο πιο άμεσος και βασικός τρόπος για κάθε επιχείρηση να «πολεμήσει» τους ανταγωνιστές της. Έτσι, κατέχοντας (και διατηρώντας) αυτό το προβάδισμα, η εκάστοτε εταιρεία θα μπορεί πάντα να παραμένει μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Η καινοτομία μπορεί να έγκειται και σε βελτιώσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, οι οποίες μπορεί να συνίστανται σε βελτιώσεις πάνω στη διαδικασία παραγωγής, και όταν χρειάζεται, μπορεί να είναι οργανωτική, στρατηγική και συνολική πάνω στο υπάρχον μοντέλο.

Ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή και ένα κατάστημα λιανικής πώλησης, τελικά φθάνει σε ένα σημείο κορεσμού και στη συνέχεια επέρχεται σε ένα στάδιο παρακμής, καθώς ολοκληρώνει τον κύκλο ζωής του. Το θέμα είναι να καταφέρει η κάθε επιχείρηση, προϊόν ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο να επιβιώσει για όσο το δυνατόν περισσότερο χρονικό διάστημα.

Συμπερασματικά, η καινοτομία μπορεί να προωθήσει τη δημιουργία διαφόρων στρατηγικών ανάπτυξης είτε μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε και επιχειρηματικών μοντέλων, που ανακαινίζουν την εταιρεία και τη δυναμική της. Με αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να προσφέρει σημαντική αξία στους πελάτες της και να ωφελεί τη στρατηγική προοπτική της επιχείρησης. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν όλα αυτά, όμως, απαιτείται μια επιχειρηματική προσέγγιση και ένας συνδυασμός των μη παραδοσιακών, δημιουργικών προσεγγίσεων με τα μη συμβατικά μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής.

Το σημαντικό ζήτημα για την κάθε επιχείρηση, είναι να εναρμονιστεί με την καινοτομία και την αλλαγή. Θα χρειαστεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς μάθησης στην επιχείρηση της. Εξάλλου, θα πρέπει να ενισχύει συνεχώς το ρόλο της ομάδας της, αλλά και να παγιώσει έναν πολιτισμό που θα ενθαρρύνει, εκτός από τα επιτεύγματά τους, και τα λάθη τους. Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνει την ελευθερία του να είναι οι ίδιοι, ως εταιρεία και ως επιχειρηματίες εντός των ορίων της περιοχής της ευθύνης τους.

4.9) ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έχοντας μια υπαρκτή καθοδήγηση από στρατηγικούς προσανατολισμούς, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν συνεχώς ανώτερη αξία προκειμένου να διατηρήσουν μια ισχυρή θέση στην αγορά μακροπρόθεσμα και για αυτόν τον λόγο έχουν ανάγκη από συνεχή εκσυγχρονισμό και καινοτομία.

Αυτή η μελέτη (Gotteland, Shock & Sarin, 2020) διερευνά το πώς δύο σημαντικοί στρατηγικοί προσανατολισμοί (δηλαδή, οι προσανατολισμοί αγοράς και αυτοί της τεχνολογίας) επηρεάζουν την ενεργητικότητα και την απόδοση του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, με την ενεργητικότητα μάρκετινγκ να είναι το κλειδί για την παροχή συνεχώς ανώτερης αξίας. Συγκεκριμένα, εξετάζεται το πώς οι πολιτιστικές (δηλ. ένας προληπτικός προσανατολισμός της αγοράς) αλλά και οι συμπεριφορικές (δηλ. οι πρωτοπόροι στην αγορά) διαστάσεις της

προληπτικής δραστηριότητας του μάρκετινγκ και της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης στην αγορά.

Πρόσφατα, διενεργήθηκε μια ανάλυση μοντελοποίησης διαρθρωτικών εξισώσεων - δεδομένων έρευνας από 109 εταιρείες – και η οποία δείχνει ότι ένας προορατικός προσανατολισμός της αγοράς και πρωτοπόρος στην αγορά έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις ανά εργαζόμενο και στον ρυθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μελλοντικά. Τα ευρήματα φέρνουν στην επιφάνεια ότι η πρωτοποριακή αγορά ενισχύει τη θετική σχέση μεταξύ του ενεργού προσανατολισμού της αγοράς και των πωλήσεων ανά εργαζόμενο αλλά και του ρυθμού ανάπτυξης.

Ο τεχνολογικός προσανατολισμός μιας εταιρείας σχετίζεται θετικά τόσο με τον προληπτικό προσανατολισμό της αγοράς όσο και με την πρωτοποριακή αγορά. Ωστόσο, ο ανταποκρινόμενος προσανατολισμός της αγοράς μιας επιχείρησης έχει μόνο μια σημαντική θετική επίδραση στον προληπτικό προσανατολισμό της αγοράς και όχι πάντα στην πρωτοποριακή αγορά.

Σίγουρα, ο τομέας της τεχνολογίας παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη καινοτομίας και την εν γένει πρωτοπορία των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, δεν είναι ο αποκλειστικός καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν τον τρόπο που θα διαφοροποιηθούν και θα καινοτομήσουν μέσω και διαφόρων άλλων παραγόντων.

Έτσι, ο τρόπος κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων όσον αφορά στην καινοτομία γίνεται βάσει των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να καινοτομήσουν (Arundel & Hollanders, 2005) και κατ' επέκταση κυριαρχούν οι εξής κατηγορίες:

Στρατηγικοί καινοτόμοι → Για αυτές τις εταιρίες, η καινοτομία είναι κύριο στοιχείο της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους. Εκτελούν την έρευνα και ανάπτυξη σε συνεχή βάση για να αναπτύξουν νέες καινοτομίες προϊόντων ή διαδικασιών. Αποτελούν την κύρια πηγή καινοτομιών που διαχέουν σε άλλες εταιρίες.

Κατά διαστήματα καινοτόμοι → Αυτές οι εταιρίες εκτελούν την έρευνα και ανάπτυξη και αναπτύσσουν τις καινοτομίες εσωτερικά όταν απαιτείται, αλλά η καινοτομία δεν είναι μια βασική στρατηγική δραστηριότητα. Για μερικές εταιρίες, οι προσπάθειες στην Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) εστιάζουν στην προσαρμογή της νέας τεχνολογίας που αναπτύσσεται από άλλες εταιρίες στις δικές τους ανάγκες.

Μετατροπείς τεχνολογίας → Αυτές οι εταιρίες τροποποιούν τα υπάρχοντα ή τις διαδικασίες τους μέσω των δραστηριοτήτων που δεν βασίζονται στην E&A. Πολλές εταιρίες σε αυτή την ομάδα είναι ουσιαστικά καινοτόμοι διαδικασίας.

«Ενστερνιαστές» τεχνολογίας → Αυτές οι εταιρίες καινοτομούν πρώτιστα με την υιοθέτηση καινοτομιών που αναπτύσσονται από άλλες εταιρίες ή οργανισμούς (περίπου 21,0% όλων των καινοτόμων εταιριών ανήκουν σε αυτή την κατηγορία).

Εκτός από όλες αυτές τις επιλογές και κατηγορίες καινοτομίας των επιχειρήσεων, υπάρχει και η λεγόμενη οικο-καινοτομία (eco-innovation), που φυσικά δεν είναι άλλη από αυτή που σχετίζεται με το φυσικό περιβάλλον. Η επιδίωξη της οικο-καινοτομίας (Pham, Paille & Halilem 2019) είναι μια μοντέρνα στρατηγική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, τόσο για την αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων όσο και για την εμφάνιση της κοινωνικο-οικολογικής τους ευθύνης αυξάνοντας την ποιότητα ζωής μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον.

Η περιβαλλοντική καινοτομία (Environmental Innovation), η ικανότητα δηλαδή οικολογικής καινοτομίας, είναι επομένως σημαντική. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποκάλυψαν σημαντικούς παράγοντες όπως, για παράδειγμα, μακροπρόθεσμο προσανατολισμό οικολογικής καινοτομίας, δυναμική οικολογική ικανότητα, πράσινη απορροφητική ικανότητα, πράσινη προσαρμοστική ικανότητα, δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, εξωτερική ολοκλήρωση γνώσεων και συνεργασία με κατάλληλους συνεργάτες σε ένα στρατηγικό δίκτυο βασισμένο στον κανόνα της αμοιβαιότητας. Προτείνεται ένα ολοκληρωμένο εννοιολογικό μοντέλο για να δείξει πώς αλληλεπιδρούν οι παράγοντες στην πρόβλεψη για Environmental Innovation (EI).

4.10) ΤΑ ΕΠΤΑ ΖΩΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο Cooper (2007) προσδιόρισε επτά (7) ζωτικές περιοχές πάνω στις οποίες μια επιχείρηση πρέπει να εστιάσει, στην προσπάθειά της να αναπτύξει ένα επιτυχημένο νέο προϊόν / υπηρεσία και οι οποίες έχουν ως εξής:

1) Χρηματοοικονομική Διαχείριση

Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου προϊόντος είναι μία περιοχή που οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι αδύνατες. Το κλειδί για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων είναι να αντιμετωπίζουν το κάθε νέο προϊόν ως μια νέα επένδυση, η οποία θα πρέπει να αναλύεται και αξιολογείται μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Μέσα από μία διαδικασία αξιολόγησης, η διαχείριση χαρτοφυλακίου απομακρύνει την επιχείρηση από την ανάπτυξη προϊόντων με μικρά καθαρά κέρδη και την οδηγεί στην επιλογή του σωστού αριθμού προϊόντων προς ανάπτυξη με βάση τα διαθέσιμα χρήματα. Επίσης, η διαδικασία αυτή μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επιλογή ενός συνόλου προϊόντων προς ανάπτυξη, που ενώ κάποια από αυτά είναι μικρής και κάποια υψηλής απόδοσης, στο σύνολό τους επιφέρουν τη μεγαλύτερη συνολική αξία στην επιχείρηση.

2) Η προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη (customer focus)

Το νέο προϊόν για να είναι επιτυχημένο πρέπει να είναι διαφοροποιημένο, να λύνει σημαντικά προβλήματα των πελατών και να προσφέρει μια πειστική πρόταση αξίας στους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθούν να καταλάβουν όσο πιο καλά μπορούν τις ανάγκες των πελατών τους και να τους ενθαρρύνουν να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος / υπηρεσίας.

3) Αρχική ανάλυση και μελέτη

Η σημασία της αρχικής ανάλυσης και μελέτης είναι μεγάλη. Πολλές επιχειρήσεις είναι τόσο προσκολλημένες στην αξία της ταχύτητας ώστε να μην κάνουν την απαραίτητη ανάλυση και μελέτη στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Ο χρόνος αυτός όμως, που αρχικά φαίνεται να κερδίζει η επιχείρηση, θα προστεθεί σε μετέπειτα στάδια της ανάπτυξης του προϊόντος. Επίσης, αν μια επιχείρηση δεν έχει στα «χέρια» της επαρκείς πληροφορίες για το νέο προϊόν, οι πιθανότητες να μπει στη διαδικασία ανάπτυξης ενός μη κερδοφόρου προϊόντος μεγαλώνουν.

4) Ευέλικτη / προσαρμοζόμενη ανάπτυξη

Στη σημερινή εποχή, οι αγορές είναι πολύ περισσότερο ασταθείς και δυναμικές. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση στην προσπάθειά της να αναπτύξει ένα νέο προϊόν, δε θα πρέπει να περιμένει την τελική φάση της αξιολόγησης του προϊόντος της για να παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση. Αντί αυτού, θα πρέπει να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση σε κάθε φάση ανάπτυξης του νέου προϊόντος / υπηρεσίας, μέσα από μία δυναμική διαδικασία, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

ΦΑΣΗ 1: δημιουργία → αξιολόγηση → ανατροφοδότηση → προσαρμογή

↓

ΦΑΣΗ 2: δημιουργία → αξιολόγηση → ανατροφοδότηση → προσαρμογή

↓

Κ.Ο.Κ.

5) Ομάδες ανάπτυξης του προϊόντος / υπηρεσίας

Η συμμετοχή στελεχών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τις Διευθύνσεις της επιχείρησης στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος, είναι πολύ σημαντική για τη γρήγορη και σωστή ανάπτυξη ενός προϊόντος. Η ηγεσία πρέπει να προσδιορίσει θέματα όπως: (α) ποια θα είναι η σύνθεση της ομάδας, (β) ποιοι θα είναι οι κανόνες που θα διέπουν την ομάδα, (γ) ποια θα είναι η προϊσταμένη αρχή στην οποία θα αναφέρεται ο ηγέτης της ομάδας, και (δ) ποιο το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός που διατίθεται για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος / υπηρεσίας.

Όλα αυτά τα θέματα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και συγκεκριμένα από την αρχή. Κάθε ομάδα θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για αυτά τα θέματα και να δίνει αναφορά για τα αποτελέσματά της. Επίσης, η σημασία της ανθρώπινης διάστασης στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι εξίσου πολύ μεγάλη. Η ομάδα χρειάζεται όραμα, αξίες, στόχους, συνεχή ενθάρρυνση και κίνητρα ώστε να επιτύχει στην καινοτομική της δραστηριότητα.

6) Μετρήσεις

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων κάθε φάσης, ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων αλλά και η μέτρηση των διαφόρων μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, είναι ένας χώρος που οι πιο πολλές επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα βελτίωσης.

7) Μείωση της γραφειοκρατίας

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η μείωση των ατελείωτων συσκέψεων, των άκαμπτων διαδικασιών και των τυπολατρικών δραστηριοτήτων, με στόχο να βοηθηθεί η καινοτομική δραστηριότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΑ (Ελληνικά & Ξένα)

- Γεωργαντά Ζ. 2004, «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες: Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Κέφης Β. 2014, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική (2^η έκδοση).
- Κριεμάδης Θ. 2012, «Η καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Νομική Βιβλιοθήκη.
- Παπαδάκης Β. 2016, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (τόμος Α)», Εκδόσεις Μπένου (7^η έκδοση).
- Καραγιάννης Η., Μπακούρος Ι., «Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ, 2010.
- Porter M. 1998, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Hardcover.
- David J. Storey, Francis J. Greene, Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού 2011, «Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», Εκδόσεις Κριτική.
- David Bork, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler 1995, “Working with Family Businesses: A Guide for Professionals ”, Hardcover (1st edition).

ΑΡΘΡΑ

- Gotteland D., Shock J., Sarin S. 2020, “Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance”, *Industrial Marketing Management*.
- Distanont A., Khongmalai O. 2018, “The role of innovation in creating a competitive advantage”, *Kasetsart Journal of Social Sciences*.
- Beck L., Janssens W., Debruyne M. et al. 2011, “A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms”, *Marketing in the Family Firm*, Vol.24 (iss.3), p.252-272.
- Παπαδημητρίου Γ. 2019, «Οι ανταγωνιστές», <https://ykpapadimitriou.com/2019/01/09/oi-antagonistis/>
- Karabulut A.T. 2015, “Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.195, p.1338-1347.
- Δρ. Χατζηχρήστος Χ. 2016, «Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>
- Global Greece (International Business Projects), «INNOVATE OR DIE: Πως η καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σεμινάριο)», <https://www.globalgreece.gr/AC867824.el.aspx>
- Pham D., Paille P. & Halilem N. 2019, “Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.211.
- Bento P. 2020, “Competition, innovation, and the number of firms”, *Review of Economic Dynamics*.

- Panwar R., Nybakk E., Hansen E., Pinkse J. 2016, “The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.129, p.578-585.
- Falciola J., Jansen M. & Rollo V. 2020, “Defining firm competitiveness: A multidimensional framework”, *World Development*.
- Lobacz K., Glodek P. 2015, “Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within the Process?”, *Procedia Economics and Finance*, Vol.23, p.487-494.
- Galloway T., Kuhn K. & Williams M. 2019, “Competitors as advisors: Peer assistance among small business entrepreneurs”, *Long Range Planning*.
- Audretsch D., Leeuwen G., Menkveld B., Thurik R. 2001, “*Market dynamics in the Netherlands: Competition policy and the role of small firms*”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19 (iss.5).
- Σιούτζος Γ. 2018, «Γιατί χρειαζόμαστε καινοτομία;», <https://www.insider.gr/apopseis/vlogs/101135/giati-hreiazomaste-kainotomia>
- EY Global 2018, “Why family businesses are the natural home of innovators”, https://www.ey.com/en_gl/growth/why-family-businesses-are-the-natural-home-of-innovators

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://st.meriq.eu/index.php?id=35&L=4>

https://ec.europa.eu/competition/consumers/what_el.html

B' ΜΕΡΟΣ

CASE STUDY (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ): «ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ»

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η: «ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι, η παρούσα εργασία έχει ως κύριο στόχο να αναδείξει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και κατά πόσο αυτές θα μπορούσαν να υπερισχύσουν στο χώρο, τοποθετώντας στα προϊόντα και στις διεργασίες τους την καινοτομία, προκειμένου να επιτύχουν και να δυναμώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Στην παρούσα περίπτωση, η όλη θεωρία θα εφαρμοστεί πάνω σε μια μικρομεσαία και, για να υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια, σε μια μικρή επιχείρηση, που εδρεύει στην Αττική. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα **Εργαστήριο Ζαχαροπλαστικής**, το οποίο λειτουργεί εδώ και αρκετά χρόνια από τα μέλη μιας οικογένειας και για αυτόν τον λόγο χαρακτηρίζεται και ως οικογενειακή, η εν λόγω επιχείρηση.

(*Σε αυτό το σημείο, καλό θα ήταν να διευκρινιστεί πως για λόγους ασφαλείας και επιλογής του ιδιοκτήτη, θα διατηρηθεί η ανωνυμία του καταστήματος).

Η συγκεκριμένη επιχείρηση δημιουργήθηκε το 1992, από μια οικογένεια, όπως ήδη προαναφέρθηκε, σε μια περιοχή των δυτικών προαστίων της Αττικής. Σε γενικές γραμμές, εκείνη την εποχή τα πράγματα ήταν σίγουρα πολύ πιο ιδανικά στο άνοιγμα μιας – μικρής έστω – επιχείρησης και οι ελπίδες των επιχειρηματιών για επιτυχία πολύ πιο μεγάλες και σίγουρες. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρόλο που η εν λόγω επιχείρηση πλέον λειτουργεί στο κομμάτι και της χονδρικής αλλά και της λιανικής πώλησης, στο άνοιγμά της δούλεψε μόνο με χονδρική πώληση, πράγμα που δεν κράτησε για πολύ καθώς λίγους μήνες μετά τη δημιουργία της, οι ιδιοκτήτες αποφάσισαν να εντάξουν και τη λιανική πώληση στο μαγαζί τους.

Τα μέλη που στην αρχή την αποτελούσαν ήταν τέσσερα (4) άτομα και η επιχείρηση ειδικευόταν (και τότε αλλά και τώρα) στην παραγωγή σιροπιαστών γλυκών (σε ατομικές συσκευασίες – σκαφάκια), πράγμα το οποίο αργότερα, με το άνοιγμα της λιανικής πώλησης, το επέκτεινε με την ένταξη και άλλου είδους γλυκισμάτων όπως βουτήματα, σοκολατοειδή, ακόμα και τρίψιμο ελληνικού καφέ.

Φυσικά, εκτός από τα σιροπιαστά είδη (μπακλαβαδάκια, σαραγλάκια, κανταιφάκια αλλά και καρύδες), που αποτελούσαν μέρος και της λιανικής αλλά και της χονδρικής πώλησης, τα υπόλοιπα έξτρα είδη ήταν απλά μέρος της βιτρίνας και προορίζονταν μόνο για τη λιανική

πώληση. Η κύρια όμως παραγωγή της επιχείρησης είναι τα σιροπιαστά, που αναφέρθηκαν και παραπάνω.

Τα υπόλοιπα έξτρα είδη, με τα οποία ανά διαστήματα γέμιζε τη βιτρίνα της, ήταν εμπορεύματα και όχι προϊόντα δικά της, τα οποία τα έπαιρνε ίσα για να υπάρχει μια ποικιλομορφία στη βιτρίνα και ανάλογα με το αν ένα προϊόν πωλούνταν εύκολα ή δεν το προτιμούσαν οι καταναλωτές, το ξανά εμπορευόταν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ή όχι. Κάπως έτσι, ουσιαστικά, λειτουργεί η χονδρική πώληση ανάμεσα σε επιχειρηματίες, ελεύθερους επαγγελματίες και μεγαλέμπορους.

Οι ιδιοκτήτες, στην αρχή της δημιουργίας της επιχείρησης και εφόσον οι πωλήσεις κυλούσαν ομαλά, θεώρησαν σκόπιμο, εφόσον το μαγαζί σαν κτίριο υπήρχε όπως επίσης και τα μηχανήματα παρασκευής των προϊόντων τους, να ανοίξουν και το κομμάτι της λιανικής πώλησης. Βέβαια, είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι το μαγαζί δε βρίσκεται και σε πολύ κεντρικό σημείο για να ευνοήσει πολύ τις πωλήσεις στην λιανική, που όταν μιλάμε και για μια οικογενειακή και μικρή επιχείρηση της γειτονιάς, σαφώς και τα έσοδα μόνο από τη λιανική δεν αρκούν για να κρατήσουν «ζωντανό» έναν οργανισμό.

Η δημιουργία της λιανικής, ήταν απλά ένα βήμα «επέκτασης» για επιπλέον μερίδια αγοράς. Αυτό που έπαιζε – και παίζει - καίριο ρόλο, είναι να υπάρχουν επαρκείς πωλήσεις στη χονδρική.

Κατά καιρούς, αλλά και με το πέρασμα των χρόνων, πέρασαν κι άλλα άτομα (υπάλληλοι) από την επιχείρηση, χωρίς όμως ποτέ το συνολικό ποσό των εργαζομένων να ξεπερνάει τα 6 άτομα και για αυτό άλλωστε θεωρείται και μικρή επιχείρηση, εφόσον πάντα απασχολούνταν συνολικά λιγότερο από δέκα εργαζόμενοι (<10). Αυτό γινόταν, διότι εκείνα τα χρόνια η δουλειά αλλά και οι παραγγελίες των άλλων επαγγελματιών (από τη χονδρική δηλαδή πώληση), βρίσκονταν στο ζενίθ τους και άρα η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, αποτελούσε τότε επιτακτική ανάγκη.

Σήμερα, και ύστερα από τα δυσμενή αντίκτυπα της οικονομικής κρίσης, που κυρίως έπληξε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εργάζονται γύρω στα τρία με τέσσερα (3-4) άτομα της οικογένειας με, φυσικά, πολύ μικρότερα μερίδια αγοράς από ότι κάποτε, πράγμα που θα συζητηθεί και στην πορεία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η: «ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Πριν πραγματοποιηθεί η οικονομική ανάλυση της επιχείρησης, καλό θα ήταν να διατυπωθούν ορισμένες βασικές έννοιες όπως ο στόχος, ο σκοπός, το όραμα αλλά και η αποστολή της, προκειμένου να γίνει, μετέπειτα, μια καλύτερη κατανόηση των δεδομένων της.

Πρόκειται, λοιπόν, για μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση, όπως ήδη κατέστη γνωστό, που θα μπορούσε να έχει ως **όραμα** την ενδεχόμενη «επέκτασή» της. Αυτό κυρίως αναφέρεται με την έννοια της επέκτασης των προϊόντων της, ώστε να γίνει αυτή η επιχείρηση που θα υπερισχύσει αργότερα στην αγορά, φυσικά μέσα στα πλαίσια και πάντα συγκριτικά με τις άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που βρίσκονται στο πεδίο του ανταγωνισμού της.

Ο βασικός **στόχος** της επιχείρησης είναι να μπορεί να αυξάνει τις αποδόσεις της και αυτό θα το πετύχει με την **πρόταση αποστολής**, που δεν είναι άλλη από αυτή που δημιουργείται για να εκπληρώσει η επιχείρηση όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και να εφαρμόσει όλες τις προτάσεις, με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί συνεχώς αξία στο εσωτερικό της, αλλά και να εντοπίζει ενδεχόμενες ευκαιρίες και να τις αξιολογεί έτσι, που να αυξάνει διαρκώς τα κέρδη της.

Τέλος, όσον αφορά το **σκοπό** της επιχείρησης, αν και σχετίζεται εν ολίγοις με το στόχο της, δηλαδή με την αύξηση της απόδοσής της, έχει όμως ως απώτερο σκοπό όχι απλά να αυξηθεί η απόδοσή της, αλλά και να διαρκέσει διαχρονικά.

Άρα, στην παρούσα φάση, δεν την ενδιαφέρει μόνο το πώς θα αυξήσει την απόδοσή της, αλλά και το πώς αυτό θα διαρκέσει ανάμεσα στα επόμενα χρόνια, χωρίς φυσικά να επέλθει «χασούρα» στον οργανισμό και άρα να μπορεί να επιβιώνει.

Μέσα σε όλα αυτά, διευκρινίζεται ότι όλοι οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση, θα πρέπει να είναι **συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί** και να τίθενται σε ένα πλάνο, δηλαδή για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, κατά το οποίο θα πρέπει και να πραγματοποιηθούν.

♣ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως ήδη προαναφέρθηκε και στην αμέσως προηγούμενη ενότητα, η παρούσα μελέτη αναφέρεται σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και, για την ακρίβεια, σε ένα εργαστήριο ζαχαροπλαστικής. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αποτυπωθούν όλα τα οικονομικής φύσεως ζητήματα, όπως είναι, για παράδειγμα, τα μηνιαία έσοδα και τα διάφορων ειδών κόστη της επιχείρησης (πχ. κόστη αγοράς πρώτων υλών ή άλλων προϊόντων, μισθοί προσωπικού κτλ), τα λειτουργικά της έξοδα (πχ. οι καταναλώσεις ενέργειας ή το κόστος λειτουργίας των μηχανημάτων παραγωγής γλυκών κτλ.).

Το εν λόγω εργαστήριο, λοιπόν, διαθέτει κατά κύριο λόγο τρία μεγάλα μηχανήματα για την παρασκευή των προϊόντων, καθώς και ένα μεγάλο φούρνο για το ψήσιμό τους, φιάλες

υγραερίου για την παραγωγή της γλυκόζης, που τοποθετείται πάνω στα γλυκά κτλ. Στην πορεία αυτού του κεφαλαίου, επομένως, θα διατυπωθούν επακριβώς, και σε οικονομικά πλέον μεγέθη, όλα τα παραπάνω.

Πριν γίνει η οικονομική αυτή ανάλυση, αξίζει να επισημανθούν ορισμένα πράγματα σχετικά με την τιμολόγηση των προϊόντων, καθαρά για διευκρινιστικούς λόγους, ώστε να γίνει κατανοητή και μεθοδολογία της επιχείρησης, αλλά και η ακόλουθη ανάλυση.

Έτσι, όσον αφορά τις τιμές των προϊόντων, για τα προϊόντα εκείνα που παράγει η ίδια η επιχείρηση, ήτοι τα σιροπιαστά της που είναι και η ειδικότητά της, ανέρχονται στα 6,00 € / kg σε τιμές λιανικής πώλησης και περίπου 3,75 € / kg σε όρους χονδρικής. Είναι ευνόητο φυσικά το γιατί στη χονδρική πώληση επικρατούν χαμηλότερες τιμές, μιας και πάντα σε όλες τις αγορές όταν κάποιος αγοράζει πράγματα σε μεγάλες ποσότητες, τότε είναι ευνόητο ότι θα τα παίρνει και οικονομικότερα. Αυτή η πολιτική κυρίως ισχύει μεταξύ όλων των επαγγελματιών όλων των κλάδων και ειδικότητων. Έτσι και εδώ.

Αντίθετα, οι τιμές που τοποθετεί το κατάστημα στα εμπορεύματά της, δηλαδή στα προϊόντα εκείνα, τα οποία τα προμηθεύεται από άλλα μαγαζιά και συναδέλφους, και τα οποία αργότερα τα μεταπουλάει στη λιανική της, κυμαίνονται μεταξύ των ποσών 6,80 – 7,80 € / kg.

Και σε αυτήν την περίπτωση, όταν μια επιχείρηση αγοράζει σε χονδρική πώληση πράγματα από κάποια άλλη για να τα μεταπουλήσει στη δική της, εν προκειμένω θα επιβάλει λίγο μεγαλύτερη τιμή από αυτή που τα παίρνει στη χονδρική, ώστε να βγάξει και η ίδια κέρδος, αλλιώς δε θα είχε νόημα το να πουλήσει απλά κάτι φθηνότερα και να «μπαίνει μέσα» οικονομικά.

Ενώ, στα προϊόντα που παράγει η ίδια, έχει τη δυνατότητα να τα πουλήσει πιο φθηνά και όχι σε ίδιες τιμές με τα εμπορεύματά της, μιας και οι πρώτες ύλες για την παραγωγή τους είναι εννοείται πολύ πιο φθηνές (και δε χρεώνονται πχ και έξοδα διανομής από το ένα μαγαζί στο άλλο κτλ.)

ΕΣΟΔΑ

Σε γενικές γραμμές, τα έσοδα του εργαστηρίου προέρχονται από τόσο από πωλήσεις στη λιανική όσο και στη χονδρική, μιας και όπως ήδη τονίστηκε, πρόκειται για ένα κατάστημα που από την αρχή σχεδόν της δημιουργίας του, διαθέτει και τις δυο υπηρεσίες. Φυσικά, τα έσοδα που επέρχονται μηνιαίως στην επιχείρηση από τις δυο περιπτώσεις πωλήσεων δεν είναι τα ίδια αναλογικά ούτε μεταξύ τους, μιας και είναι λογικό τα έσοδα πάντα από τη χονδρική πώληση να είναι πολύ περισσότερα, αλλά ούτε είναι και επακριβώς τα ίδια ανά μήνα.

Τα μεγέθη, λοιπόν, που θα εμφανιστούν στην πορεία, είναι τα κατά προσέγγιση στοιχεία που παρουσιάζονται στην επιχείρηση ανά μήνα.

Ξεκινώντας από τη **λιανική πώληση**, δηλαδή τις αγορές εκείνων των προϊόντων που βρίσκονται στη «βιτρίνα» του καταστήματος και είναι διαθέσιμες σε όλους τους καταναλωτές / πελάτες, τα έσοδα ανέρχονται περίπου στα 500 € μηνιαίως. Φυσικά, αυτά δεν είναι τα μοναδικά έσοδα της επιχείρησης.

Στη λιανική πώληση, λοιπόν, περιλαμβάνεται μια ευρεία γκάμα προϊόντων, όπως είναι τα σιροπιαστά προϊόντα ή άλλου είδους διάφορα βουτήματα / κουλουράκια.

Όσον αφορά τη **χονδρική πώληση**, τα έσοδα από αυτή, ανέρχονται μηνιαίως περίπου στα 3.700 € και ουσιαστικά είναι αυτή, πάνω στην οποία «στηρίζεται» η επιχείρηση. Είναι αλήθεια, ότι η χονδρική πώληση πάντα αποφέρει περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση, μιας και από αυτή αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες διάφοροι επαγγελματίες του ίδιου κλάδου, όπως είναι πχ. ελεύθεροι επαγγελματίες που αγοράζουν προϊόντα για να τα πωλήσουν στη λαϊκή ή ιδιόκτητες άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων ή καφετεριών κτλ., που επιθυμούν απλά να ευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων τους.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι τα συνολικά έσοδα του καταστήματος από τη λιανική αλλά και τη χονδρική πώληση ανέρχονται μηνιαίως περίπου στα 4.200 €.

ΕΞΟΔΑ

Στο κομμάτι αυτό των εξόδων, συγκαταλέγονται διάφορου είδους έξοδα που κάνει η επιχείρηση, πέρα από τα λειτουργικά, προκειμένου να παράξει τα προϊόντα της. Τα έξοδα παραγωγής, λοιπόν, περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα των πρώτων υλών, που είναι απαραίτητα ώστε να γίνει η παραγωγή των γλυκών (όπως αυγά, κερασάκια, ζάχαρη, αλεύρι και άλλα φυτικά έλαια (μαργαρίνη) που χρειάζονται για την παραγωγή της καρύδας ή άλλες πρώτες ύλες όπως φύλλα, κανταΐφι, αμύγδαλα, ψωμί αλλά και διάφορα άλλα μυρωδικά (κανέλα, γαρύφαλλο) για την παραγωγή των σιροπιαστών προϊόντων, δηλαδή του μπακλαβά, σαραγλί και κανταΐφι).

Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει ένας αναλυτικός πίνακας καταγραφής όλων των εξόδων της επιχείρησης. Πριν γίνει αυτό, όμως, θα διευκρινιστούν ορισμένα πράγματα σχετικά με τα έξοδα του καταστήματος και τα εν γένει οικονομικά.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα μηνιαία έσοδα της επιχείρησης στο περίπου είναι γύρω στα 4.200 €. Ωστόσο, το θέμα που προκύπτει είναι το εύρος των εξόδων του καταστήματος και το κατά πόσο αυτό το ποσό είναι σε θέση να τα καλύψει ώστε να μην υπάρχει «χασούρα» στην επιχείρηση.

Με έναν πρόχειρο υπολογισμό, τα μηνιαία έξοδα του μαγαζιού αυτού ανέρχονται περίπου στα 3.500 €, μέσα στα οποία όμως περιλαμβάνονται τα πάντα (πχ. Έξοδα για τις πρώτες ύλες (προϊόντα), λειτουργικά έξοδα, εμπορεύματα ή άλλου είδους έξοδα που θα αναλυθούν στην πορεία).

Πριν παρουσιαστούν όλα αυτά τα έξοδα σε οικονομικούς όρους, θα δοθούν πρώτα μερικές κάπως πιο αναλυτικές επεξηγήσεις, σχετικά με το τι μπορεί να περιλαμβάνει η καθεμία κατηγορία εξόδων.

Αρχικά, υπάρχουν τα **έξοδα των πρώτων υλών (προϊόντων)**, που περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα υλικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία και τα οποία με τη

βοήθεια των κατάλληλων μηχανημάτων, θα χρησιμοποιηθούν στην πορεία ώστε να παραχθούν τα προϊόντα και έπειτα να καταναλωθούν, με τη σειρά τους, από τους πελάτες.

Έτσι, οι πρώτες ύλες της επιχείρησης είναι τα αυγά, η ζάχαρη, τα κερασάκια, το αλεύρι, η καρύδα, η γλυκόζη που χρειάζεται για το σιρόπι, το ψωμί, τα φύλλα για την παραγωγή των γλυκών, τρίμα από κανταΐφι, φυτικά έλαια (μαργαρίνη), καθώς και διάφορα άλλα μυρωδικά όπως κανέλλα και γαρύφαλλο ή διάφορα συντηρητικά (όπως πχ. το σορβικό). Αυτά είναι όλα τα υλικά που χρειάζονται για να παραχθούν τόσο οι καρύδες όσο και τα σιροπιαστά είδη (μπακλαβαδάκια, σαραγλάκια, κανταιφάκια) και τα οποία αργότερα στον πίνακα με τα κόστη θα συνοψιστούν όλα μαζί ως πρώτες ύλες.

Στην επόμενη κατηγορία εξόδων, συγκαταλέγονται τα διάφορα **έξοδα από τα εμπορεύματα** του καταστήματος. Η εν λόγω επιχείρηση, πέρα από τα κλασικά προϊόντα που δημιουργεί και πουλάει η ίδια – και τα οποία αναφέρθηκαν μόλις παραπάνω – είθισται να εμπορεύεται μερικά πράγματα και από άλλα καταστήματα, όπως εξίσου άλλωστε κάνουν και τα άλλα μαγαζιά του κλάδου και για αυτόν τον λόγο χρησιμοποιείται και η χονδρική πώληση. Τα είδη που το εν λόγω κατάστημα εμπορεύεται από άλλα ζαχαροπλαστεία και σε χονδρική πάντα πώληση, είναι κυρίως ορισμένα βουτήματα (κουλουράκια).

Πέραν όμως των προϊόντων που καταναλώνονται, τα υπόλοιπα πράγματα που εμπορεύεται το μαγαζί, έχουν να κάνουν με πιο πρακτικού τύπου προϊόντα και όχι αναλώσιμα, όπως είναι οι σακούλες, τα χαρτοκιβώτια, τα παστόκουτα, το χαρτί περιτυλίγματος που χρειάζεται στα μηχανήματα για το τύλιγμα των γλυκών, καθώς και τα σκαφάκια για την τοποθέτηση των σιροπιαστών γλυκών, μιας και αυτά φτιάχνονται σε ατομικές συσκευασίες.

Η τρίτη κατηγορία προϊόντων σχετίζεται με τα **λειτουργικά έξοδα** της επιχείρησης, τα οποία δεν είναι άλλα από αυτά που σχετίζονται με τις καταναλώσεις ενέργειας. Έτσι, στα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης ανήκουν το πετρέλαιο, που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του φούρνου και άρα για το ψήσιμο των γλυκών, το ρεύμα που καταναλώνουν τα μηχανήματα, το ψυγείο αλλά το κλιματιστικό που και αυτό είναι απαραίτητο για το «κρύωμα» των γλυκών.

Επίσης, σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν και οι διάφορες φιάλες υγραερίου που απαιτούνται (περίπου 2 ή 3 το μήνα) για το βράσιμο της γλυκόζης, που πραγματοποιείται μέσα σε μεγάλα καζάνια.

Έπειτα ακολουθούν τα **έξοδα για τις πληρωμές του προσωπικού**. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην επιχείρηση, κατά βάση, απασχολούνται δυο άτομα επί μονίμου βάσεως και ένα έξτρα άτομο που έρχεται έκτακτα όταν χρειαστεί, περίπου μια φορά την εβδομάδα. Άλλωστε, εφόσον πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση, τονίστηκε ήδη εξ αρχής, ότι πλέον τα άτομα που απασχολούνται μέσα σε αυτήν, δεν ξεπερνούν τα τρία, ο ένας είναι ο ιδιοκτήτης του καταστήματος, στον οποίο ανήκει ουσιαστικά η επιχείρηση και εργάζεται μαζί με ακόμη ένα άτομο. Το τρίτο άτομο, όπως μόλις προαναφέρθηκε, έρχεται σαν έκτακτο προσωπικό μερικές φορές το μήνα (3 – 4).

Στην τελευταία κατηγορία εξόδων, υπάρχουν τα διάφορα **έξοδα (λοιπά έξοδα)**, όπου εδώ περιλαμβάνονται όλα τα τυχόν έξτρα έξοδα που έχει η επιχείρηση και κυρίως σχετίζονται με διάφορα θέματα.

Κατά κύριο λόγο, πολλά από αυτά προορίζονται και για ίδια χρήση των εργαζομένων όπως πχ. απορρυπαντικά, τρόφιμα, έξοδα σταθερής τηλεφωνίας (για την επικοινωνία με τους πελάτες), χαρτικά ή άλλου είδους υγειονομικού τύπου έξοδα που είναι αναγκαία για την ομαλή και υγιεινή λειτουργία μιας επιχείρησης και είναι τα έξοδα για συντηρήσεις των μηχανημάτων ή του καυστήρα (περίπου μια φορά το εξάμηνο), απολύμανση κ.ά.

Επίσης, σε αυτά τα διάφορα έξοδα της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνονται και τα έξοδα διανομής των παραγγελιών, μιας και όπως έχει ειπωθεί, το κατάστημα διαθέτοντας και χονδρική πώληση, διαθέτει επίσης και ένα όχημα για την παράδοση των προϊόντων της στους υπόλοιπους επαγγελματίες παρόμοιων καταστημάτων στο χώρο, οι οποίοι αποτελούν τις περισσότερες φορές και τη σταθερή πελατεία της επιχείρησης, για αυτό και η ίδια η επιχείρηση κυρίως «στηρίζεται» οικονομικά σε αυτούς.

Παρακάτω, αποτυπώνεται ένας συνοπτικός πίνακας όλων των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης ανά μήνα. Σημειώνεται ότι για την κάθε κατηγορία εξόδων, έχουν υπολογιστεί αναλυτικά ξεχωριστά το καθένα (πχ όλες οι πρώτες ύλες κτλ) και στο τέλος απλά έχει συνυπολογιστεί το τελικό ποσό τους μαζί με το ΦΠΑ.

ΕΞΟΔΑ	
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	1.569
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	537
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	300
ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (και τυχόν έκτακτου)	920
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	260
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	3.620
ΕΣΟΔΑ	
ΑΠΟ ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	500
ΑΠΟ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	3.700
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	4.200

Πίνακας 1: «Η μηνιαία παρουσίαση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης»

♣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Στο πλαίσιο αυτό, θα αποτυπωθούν όλες οι πληροφορίες που μπορεί να σχετίζονται με οποιοδήποτε είδους αλλαγές, που ανάμεσα στα χρόνια έχουν συμβεί στην επιχείρηση.

Αρχικά, οι περισσότερες εξελίξεις που έχουν γίνει στον κλάδο, αφορούν κυρίως εξελίξεις και μεταβολές στα προϊόντα. Είναι αλήθεια ότι στο ξεκίνημά της, η επιχείρηση διέθετε μια πολύ μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, έτσι ώστε να είχε τη δυνατότητα ο καταναλωτής να διαλέξει ανάμεσα σε μια πολύ μεγαλύτερη ποικιλία.

Τα έξτρα είδη που τότε παρείχε μπορεί να ήταν κάποιες επιπλέον κατηγορίες γλυκισμάτων όπως σοκολατάκια, μεγαλύτερη ποικιλία στα κουλουράκια κτλ. Ακόμα, παρείχε μέχρι και υπηρεσία τριψίματος ελληνικού καφέ. Πλέον, και ειδικά μετά την επήρεια της οικονομικής κρίσης, αλλά και των δυσμενών επιπτώσεων της στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η γκάμα των προϊόντων έχει περιοριστεί απλά στην πώληση των σιροπιαστών γλυκών και μερικών βουτημάτων (κουλουράκια). Το θέμα της οικονομικής κρίσης, όμως, είναι ένα θέμα που θα συζητηθεί στην πορεία των κεφαλαίων.

Εκτός από όλες αυτές τις εξελίξεις που αφορούν στην πώληση των αγαθών, σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει και στο προσωπικό που εργάζεται στο κατάστημα. Όπως και τα υπόλοιπα, έτσι και το ίδιο το προσωπικό με το πέρασμα των χρόνων έχει μειωθεί.

Φυσικά, εφόσον αναφερόμαστε σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, είναι ευνόητο ότι το προσωπικό που εργαζόταν κατά καιρούς, δεν έφτανε ποτέ κάποιο μεγάλο αριθμό.

Δηλαδή, εκεί που τώρα πλέον δουλεύουν μόνιμα στην επιχείρηση δυο άτομα και ακόμη ένα «έκτακτο», μόνο όταν χρειάζεται, κάποτε στη μόνιμη βάση του προσωπικού βρίσκονταν τουλάχιστον 4 με 5 άτομα.

Όπως καθίσταται φανερό, η μείωση του προσωπικού επήλθε καθαρά και μόνο από τη μείωση του όγκου εργασίας, καθώς με μικρότερο αριθμό παραγγελιών, αυτό αυτομάτως συνεπάγεται λιγότερα μηνιαία έσοδα στην επιχείρηση και άρα ανεπάρκεια πληρωμής περαιτέρω προσωπικού. Έτσι, με τα χρόνια παρέμειναν στην επιχείρηση αυτά τα δυο άτομα της οικογένειας, που ουσιαστικά κληρονόμησαν την επιχείρηση από την οικογένειά τους.

Συμπερασματικά, οι κυριότερες εξελίξεις που επήλθαν στο εν λόγω κατάστημα είναι αυτές που σχετίζονται με τις αλλαγές στις πωλήσεις αλλά και στο προσωπικό της επιχείρησης. Βέβαια, όλα αυτά είναι γεγονότα που συνέβησαν γενικότερα στον κλάδο των γλυκών, με αποτέλεσμα οι επιδόσεις όλων των καταστημάτων να αλληλοεπηρεάζονται, εφόσον πολλά καταστήματα αγοράζουν το ένα από το άλλο, είναι και επόμενο όταν μειωθεί η ζήτηση των παραγγελιών, να επηρεαστεί η οικονομική κατάσταση και του άλλου καταστήματος, αφού πλέον δε θα πουλάει όσο παλιά.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η : «ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Στο παρόν κεφάλαιο, θα σχολιαστούν όλες οι μέθοδοι (ή με άλλα λόγια στρατηγικές) που συνηθίζει να χρησιμοποιεί η επιχείρηση ανά τα χρόνια, στην προσπάθειά της να κατακτήσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Φυσικά, όταν μιλάμε για στρατηγικές, κυρίως αναφερόμαστε σε όλες αυτές τις μεθόδους / πρακτικές που χρησιμοποιεί η εν λόγω οικογενειακή επιχείρηση έναντι των άλλων επιχειρήσεων της κατηγορίας της, δηλαδή έναντι των άλλων μικρομεσαίων επιχειρήσεων – ανταγωνιστών της.

Αυτό είναι απόλυτα λογικό, μιας και όταν κάποιος αναφέρεται στον όρο «ανταγωνισμός», πάντα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, ότι όλων αυτών των ειδών οι στρατηγικές, που εφαρμόζονται κατά καιρούς από τις επιχειρήσεις, κυρίως απευθύνονται σε άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου, που όμως είναι ανάλογες και του «μεγέθους» της ίδιας της επιχείρησης που ανταγωνίζεται. Δε θα ήταν δυνατόν, δηλαδή, μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση να ανταγωνιστεί μια μεγάλη, έναν «κολοσσό» επιχειρήσεων, για παράδειγμα, που φυσικά μπορεί να διαθέτει πολλά περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως αυτό δε θα είχε κανένα νόημα για τη μικρή επιχείρηση.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λοιπόν, αυτό που μετράει είναι να καταφέρει η καθεμία να εφεύρει τρόπους, ώστε να μπορεί να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνιστή της, που μπορεί να είναι, για παράδειγμα, το άλλο κατάστημα γλυκών στο επόμενο τετράγωνο της γειτονιάς.

Το ίδιο ισχύει, λοιπόν, και για την παρούσα επιχείρηση, που όπως έχει ειπωθεί πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση και οι μέθοδοι / στρατηγικές που χρησιμοποιεί είναι για να κερδίσει επιπλέον μερίδια αγοράς, έναντι των άλλων καταστημάτων που υπάρχουν στη γειτονιά.

Το όλο σκεπτικό με αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, είναι να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε ο ενδεχόμενος πελάτης να παρακινηθεί και να αγοράσει από τη μια και όχι από την άλλη. Συνήθως οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις της γειτονιάς, διαθέτουν μια σχετικά σταθερή πελατεία, μιας και είναι κυρίως επιχειρήσεις που θα έρθει να αγοράσει ο γείτονας, πολύ πιο συχνά από ότι ένας ξένος περαστικός της γειτονιάς, ιδίως όταν αυτή είναι τοποθετημένη σε ένα όχι και τόσο εμφανές σημείο.

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν τόσο για την παρούσα όσο και για την κάθε επιχείρηση, ιδίως όταν πρόκειται και για μια μικρή, όπως η συγκεκριμένη, να διαθέτει στρατηγικές ώστε να μπορεί να επιβιώνει έναντι των άλλων μικρών επιχειρήσεων αλλά και να πετυχαίνει το στόχο της, που δεν είναι άλλος από την αύξηση των αποδόσεών της, το οποίο φυσικά συνεπάγεται και μετέπειτα αύξηση των κερδών της

Φυσικά, εφόσον πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση, που λειτουργεί στο χώρο εδώ και πολλά χρόνια, οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί δεν είναι ιδιαίτερα πολλές, αλλά τουλάχιστον προσπαθεί να τις εφαρμόζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν ένα αποτέλεσμα που να διαρκεί. Έτσι, το εν λόγω εργαστήριο ζαχαροπλαστικής, χρησιμοποιεί εδώ και αρκετά χρόνια τη λεγόμενη **στρατηγική ηγεσίας κόστους**.

Όπως ήδη ειπώθηκε, αυτή τη στρατηγική τη χρησιμοποιεί για να λάβει, ως επί το πλείστον, μεγαλύτερα οφέλη από τις πωλήσεις των προϊόντων της σε σχέση πάντα με τις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και για την ακρίβεια, της γύρω περιοχής.

Συνήθως, σε αυτές τις περιπτώσεις, γίνεται μια έρευνα αγοράς αλλά και τιμολόγησης, ώστε να δει η κάθε επιχείρηση τι ύψους τιμές έχει τοποθετήσει σε προϊόντα παρόμοιου ή και του ίδιου κυρίως τύπου, ένας ανταγωνιστής.

Έτσι, με βάση τα μαγαζιά (ζαχαροπλαστεία) που υπάρχουν κοντά στην περιοχή, η παρούσα επιχείρηση έχει τοποθετήσει λίγο πιο χαμηλές τιμές, προκειμένου να προσελκύσει μεγαλύτερο κοινό. Επίσης, χρησιμοποιεί την εν λόγω στρατηγική ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της ως συγκρίσιμα σε ποιότητα, από αυτά που προσφέρονται από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, με απώτερο σκοπό να είναι αυτή ο «χαμηλόκοστος» παραγωγός στον κλάδο.

Αυτή είναι μια **επιχειρηματική στρατηγική** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, ώστε να αυξάνει τα μερίδια κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει και να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.

Ωστόσο, πέρα από αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση είθισται να εφαρμόζει και μερικές **επιχειρησιακές στρατηγικές**. Αυτές είναι η στρατηγική σταθερότητας και η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

Σχετικά με τη **στρατηγική σταθερότητας**, η επιχείρηση θεωρεί ως απαραίτητο σκοπό να κατέχει τη συγκεκριμένη στρατηγική στις επιλογές της, μιας και όλες οι δραστηριότητες της, σχετίζονται με το πώς θα βρίσκει διαρκώς τρόπους για να βελτιώνει την απόδοση των πόρων της. Αυτό το επιτυγχάνει με το να μειώνει ή και να διατηρεί, σε ένα σταθερό ποσοστό, το κόστος των προϊόντων της, αλλά και να εφαρμόζει πιο αποτελεσματικούς ελέγχους για την εξεύρεση τέτοιων πρακτικών. Όλα αυτά τα κάνει για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της και σίγουρα είναι μια στρατηγική που ακολουθεί κυρίως τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα με την επίδραση της κρίσης, για να μη χάνει πελατεία και μερίδια αγοράς. Επομένως, επιλέγει να μην κάνει ιδιαίτερες και επικίνδυνες κατ' αυτή αλλαγές («στρατηγική καμίας αλλαγής»), που μπορεί να αποβούν ιδιαίτερα αρνητικές.

Όσον αφορά τη **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**, αυτή είναι μια στρατηγική που πάντα ακολουθούσε η επιχείρηση και μάλιστα παλαιότερα πιο εντατικά. Ουσιαστικά, από παλιά, προσπαθούσε να αναπτύσσει τα προϊόντα της είτε με διάφορες τροποποιήσεις ή και με προσθήκη νέων καθώς, όπως αναφέρθηκε, κάποτε κατείχε στη λιανική της πολλών περισσότερων ειδών γλυκίσματα (ζελεδάκια, σοκολατοειδή κτλ) ή και διαφορετικού τύπου (πχ υπηρεσία τριψίματος ελληνικού καφέ).

Ακόμη και τώρα, που έχει η γκάμα της μειωθεί κατά πολύ, προσπαθεί να συνεχίζει να αναπτύσσει και λίγο διαφορετικές ποιοτικές παραλλαγές των προϊόντων, εφόσον εκτός από την κλασική σειρά των αγαθών (σιροπιαστά), διαθέτει και διάφορες παραλλαγές τους (πχ κουλουράκια με σοκολάτα, κριτσίνια ή τα αντίστοιχα «χριστουγεννιάτικα» και «πασχαλινά» προϊόντα, φυσικά στις αντίστοιχες χρονικές περιόδους.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η: «ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT»

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και στο πρώτο μέρος της εργασίας (θεωρητικό), η εν λόγω ανάλυση (SWOT) γίνεται για να εξεταστούν παράγοντες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και η οποία αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη ορισμένων αποφάσεων για το πώς θα συμπεριφερθεί σε κρίσιμες καταστάσεις.

Έτσι, παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά, μέσω της βοήθειας ενός πίνακα, όλα αυτά τα στοιχεία που αποτελούν τις δυνάμεις (strengths) & αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) & απειλές (threats), του συγκεκριμένου εργαστηρίου.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ: <ul style="list-style-type: none">• Οικογενειακή επιχείρηση → προσωπικό ενδιαφέρον στον πελάτη• Μακροχρόνιες πελατείες• Ικανό εργατικό προσωπικό• Καλές συνεργασίες με γειτονικές περιοχές• Ταχεία εξυπηρέτηση• Δυνατότητα ποικίλων πληρωμών (μετρητά, κάρτα κτλ)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ: <ul style="list-style-type: none">• Τοποθεσία της επιχείρησης• Ελλιπής ύπαρξη τεχνολογίας• Ελλιπές εργατικό δυναμικό• Μειωμένη αγοραστική κίνηση• Όχι ιδιαίτερα θετική οικονομική κατάσταση• Παλιός εξοπλισμός μηχανημάτων• Ελλιπές marketing
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ: <ul style="list-style-type: none">• Αναβάθμιση του εξοπλισμού• Δημιουργία ηλεκτρονικού εμπορίου• Απαλλαγή / μείωση φορολογίας• Ανάπτυξη περισσότερων αγορών μέσω των συνεργασιών• Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από σχέδια χρηματοδότησης (κρατικά & ευρωπαϊκά)	ΑΠΕΙΛΕΣ: <ul style="list-style-type: none">• Αύξηση του ρυθμού των άμεσων ανταγωνιστών• Ύπαρξη υποκατάστατων• Πιθανές περιβαλλοντικές αλλαγές → αρνητικές νομοθετικές τροποποιήσεις• Απειλή κλεισίματος σε κάποια ενδεχόμενη μεγάλη κρίση (πχ οικονομική, ύπαρξη πανδημίας κτλ)

Πίνακας 2: « Η ανάλυση SWOT του εργαστηρίου ζαχαροπλαστικής»

Σε αυτό το σημείο της μελέτης, πραγματοποιήθηκε η εν λόγω ανάλυση, προκειμένου να εξεταστούν οι παράγοντες εκείνοι που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πάρει τις σωστές για εκείνη αποφάσεις και να πράξει τα δέοντα, ώστε να εκπληρώσει τους στόχους της, που δεν είναι άλλοι από την εφαρμογή των στρατηγικών της. Η όλη διαδικασία έχει αποτυπωθεί λαμβάνοντας υπόψη, και αναλύοντας, όχι μόνο τους εσωτερικούς, αλλά και τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και άρα τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές, αλλά περιβαντολογικές συνθήκες και εξελίξεις (PEST-EL).

Έτσι, όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μελετάμε, αυτό απαρτίζεται από διάφορες δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες μπορεί στην πορεία να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε όλες τις ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές της επιχείρησης.

Όπως παρουσιάστηκε και στον πίνακα, οι επιχείρηση διαθέτει ορισμένες **δυνάμεις**, τις οποίες εάν τις εκμεταλλευτεί καταλλήλως, θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα σημείο υπεροχής έναντι στους ανταγωνιστές της.

Οι **αδυναμίες** της επιχείρησης, από την άλλη, σχετίζονται με θέματα όπως η μη εξελιγμένη μορφή τεχνολογίας. Αυτό αναφέρεται κυρίως στη μη ύπαρξη ηλεκτρονικού καταστήματος, πράγμα που στη σημερινή εποχή είναι σχεδόν δεδομένο ότι θα υπάρχει σε μια επιχείρηση, καθώς η τεχνολογία έχει εξελιχθεί δραστικά.

Άλλες αδυναμίες αποτελεί το γεγονός ότι η επιχείρηση βρίσκεται ένα σημείο που δεν αποτελεί «πέραςμα» ή η μείωση των πωλήσεων σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και κατ' επέκταση ο περιορισμός των κερδών, συγκριτικά με άλλες εποχές. Για αυτό άλλωστε θα αποτελούσε και ευκαιρία για την επιχείρηση η «ηλεκτρονική της επέκταση», πράγμα που θα καθιστούσε πιο γρήγορες τις παραγγελίες της και φυσικά θα βελτίωνε την περαιτέρω προώθηση των προϊόντων της (marketing)

Ευκαιρίες επίσης, για την επιχείρηση, είναι και η μεγαλύτερη «εκμετάλλευση» των συνεργασιών που ήδη διαθέτει για να βελτιώσει τις πολιτικές marketing, που ούτως ή άλλως χρειάζονται αναβάθμιση. Φυσικά, μια επιχείρηση που λειτουργεί τόσα χρόνια στο χώρο, έχει ήδη «χτίσει» γερές πελατειακές σχέσεις με γειτονικές περιοχές και παρόλο που διαθέτει και δίκτυο διανομής και λαμβάνει παραγγελίες (στη χονδρική) και από μαγαζιά άλλων νομών της Ελλάδος (τις οποίες τις αποστέλλει μέσω πρακτορείου), δε θα πρέπει, ωστόσο, να «επαναπαύεται» σε αυτό.

Σίγουρα, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία των φορών, επικρατούν πολύ αυτές οι πελατειακές σχέσεις χρόνων που μπορεί να στέλνουν και στην επιχείρηση κι άλλους πελάτες, όμως δεν είναι αρκετό. Χρειάζεται πιο εξειδικευμένο μάρκετινγκ, ώστε να προσελκύσει και άλλα άτομα, εάν επιθυμεί να αποκτήσει μεγαλύτερα κέρδη, αλλά και να προστατευτεί από την απειλή ύπαρξης άμεσων ανταγωνιστών.

Απειλές, επίσης, είναι η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ή οι ενδεχόμενες αλλαγές στο περιβάλλον με τροποποιήσεις της νομοθεσίας, πχ μέσω φορολογικών επιβαρύνσεων.

Τέλος, σημαντική απειλή αποτελεί και η ενδεχόμενη ύπαρξη κάποιας κρίσης και όχι μόνο οικονομικής. Σημαντικό και επίκαιρο παράδειγμα αποτελεί η *κρίση του κορονοϊού*, που έπληξε σοβαρά αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μερικές εκ των οποίων δεν άντεξαν στις επιπτώσεις του φαινομένου αυτού και κατέρρευσαν.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5^η: «ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER»

Συνεχίζοντας με την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, στο παρόν κεφάλαιο θα αποτυπωθούν ορισμένες δυνάμεις, και για την ακρίβεια 5, που είναι οι λεγόμενες **ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter**.

Αυτή η μεθοδολογία των 5 δυνάμεων, αφορά το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης και αποτελεί ουσιαστικά ένα «εργαλείο» για τη διερεύνηση του λεγόμενου **μικρο – περιβάλλοντος ή άμεσου** (task environment) της επιχείρησης, μιας και περιλαμβάνει δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την ίδια την επιχείρηση.

Αυτές οι πέντε δυνάμεις, λοιπόν, αποκαλούνται ανταγωνιστικές, καθώς μελετάνε την ελκυστικότητα άρα και ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου, στο εσωτερικό του. Δηλαδή, μελετούν το κατά πόσο ο κλάδος έχει περιθώρια για υψηλή κερδοφορία, πράγμα που αυτό τον καθιστά αργότερα ανταγωνιστικό

Επομένως, αυτού του είδους η ανάλυση, κυρίως πραγματοποιείται για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και η οποία αποτυπώνεται παρακάτω, με βάση τα δεδομένα του κλάδου τον οποίο μελετάται σε αυτή την περίπτωση (ήτοι τον κλάδο των προμηθειών και για την ακρίβεια της παραγωγής γλυκών).

5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ (5 FORCES PORTER)

1^η ΔΥΝΑΜΗ:

«Ανταγωνιστές εντός του κλάδου»: Αυτός είναι και ο κεντρικός παράγοντας, που ουσιαστικά δείχνει στην επιχείρηση το μέγεθος των υπολοίπων ανταγωνιστών. Σίγουρα, στην περίπτωση των καταστημάτων παραγωγής γλυκών που εξετάζουμε, υπάρχουν κι άλλες μικρές παρόμοιες επιχειρήσεις στη γύρω περιοχή, και αυτό θα μπορούσε να είναι απειλητικό για την ίδια την επιχείρηση, καθώς υπάρχει πχ ο κίνδυνος της διαπραγμάτευσης τιμών από έναν ανταγωνιστή ή της δημιουργίας υποκατάστατων κτλ.

Ουσιαστικά φανερώνει το επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων ζαχαροπλαστέων και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ∞ Μικρός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- ∞ Ύπαρξη μεγάλου σταθερού κόστους
- ∞ Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών
- ∞ Αρκετά έξοδα αποθήκευσης
- ∞ Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων
- ∞ Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη
- ∞ Υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- ∞ Έλλειψη κόστους μετακίνησης

2^η ΔΥΝΑΜΗ:

«**Υπαρξη Υποκατάστατων**»: Η πιθανή ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, αποτελεί μια σημαντική απειλή και για τον κλάδο της παραγωγής γλυκών που μελετάται, και αυτό γιατί αυτού του είδους η δύναμη, μπορεί να αναδείξει στην κάθε επιχείρηση το ποια από τα προϊόντα της διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να υποκατασταθούν από άλλες υπηρεσίες ή προϊόντα του ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να γίνει είτε λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής ή και χαμηλότερων τιμών στα προϊόντα. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να διερωτάται το εάν διαθέτει ανταγωνιστικές τιμές (πχ στα σιροπιαστά ή και στα άλλα γλυκά κτλ).

Στην προκειμένη περίπτωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, η παρούσα επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικές τιμές, όμως πάντα στην περίπτωση των υποκατάστατων, ελλοχεύουν οι εξής κίνδυνοι:

- ∞ Ολικής υποκατάστασης των προϊόντων (δηλαδή των γλυκών) από άλλα νέα, το οποίο αυτό θα επιφέρει στον κλάδο →
- ∞ Διατήρηση πολύ χαμηλού επιπέδου των κερδών

Επομένως, και στον κλάδο των γλυκών, μπορεί να υπάρξει μεγάλη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, μιας και πολλοί ανταγωνιστές θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν το γλυκό με κάποια άλλη ίσως γλυκαντική ουσία και να δημιουργηθούν νέα προϊόντα.

3^η ΔΥΝΑΜΗ:

«**Απειλή νέο – εισερχόμενων**»: Μία εξίσου σημαντική απειλή, αποτελεί και αυτή των νέο – εισερχόμενων στον κλάδο της παραγωγής γλυκών. Ουσιαστικά, αναφέρεται στην απειλή εισόδου κι άλλων, νέων ανταγωνιστών στον κλάδο και αποτελεί βασική απειλή για τα μερίδια κέρδους, μιας και όσο περισσότεροι εισέρχονται στον κλάδο, τόσο λιγότερο ανταγωνιστικός γίνεται (καθώς με την αύξηση του ανταγωνισμού, επέρχεται και πτώση των μεριδίων αγοράς). Έτσι, αυτή η δύναμη παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ∞ Οικονομίες κλίμακας (πράγμα που δηλώνει το πόσο μειώνεται το κόστος παραγωγής όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής)
- ∞ Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδό τους στον κλάδο
- ∞ Κυβερνητική πολιτική
- ∞ Μειονεκτήματα κόστους
- ∞ Διαφοροποίηση προϊόντος
- ∞ Πρόσβαση σε περισσότερα κανάλια διανομής

4^η ΔΥΝΑΜΗ:

«**Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**»: Σε αυτή την κατηγορία, οι προμηθευτές συμπιέζουν τα κέρδη τους ανάλογα με τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι προμηθευτές, στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζεται, είναι όλοι αυτοί που προμηθεύουν στην

επιχείρηση, όλες εκείνες τις κατάλληλες πρώτες ύλες που φυσικά απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών (γλυκών) και μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις, ελεύθεροι επαγγελματίες κτλ. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των προμηθευτών είναι τα εξής:

- ∞ Αρκετές φορές οι πελάτες των προμηθευτών δεν είναι σημαντικοί για τους ίδιους
- ∞ Συγκέντρωση προμηθευτών
- ∞ Υψηλό κόστος μετακίνησης για άλλους προμηθευτές
- ∞ Διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών

Στην περίπτωση της επιχείρησης που μελετάται, η εξάρτηση από τους προμηθευτές είναι αρκετά μεγάλη και σημαντική, μιας και είναι αυτοί που της παρέχουν όλες τις πρώτες ύλες που είναι αναγκαίες για την παραγωγή των γλυκών της (πχ καρύδα, ζάχαρη, φύλλα κι όλα όσα αναφέρθηκαν και σε προηγούμενο κεφάλαιο).

Ο κίνδυνος που ελλοχεύει εδώ, αποτελεί το γεγονός ότι οι προμηθευτές, όταν μάλιστα γνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν πολλοί στην αγορά, μπορεί να αυξήσουν τις τιμές των πρώτων υλών τους ανά πάσα στιγμή και άρα να προβούν σε απρόβλεπτες ενέργειες, πράγμα το οποίο, θα έφερνε σε δύσκολη θέση την επιχείρηση μελλοντικά, αφού αναγκαστικά θα έπρεπε να συνεχίσει να αγοράζει από τους ίδιους, όταν στον κλάδο, όπως και εδώ, δεν υπάρχουν αρκετοί ώστε να στραφεί αλλού.

5^η ΔΥΝΑΜΗ:

«Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών»: Αυτή η δύναμη παρέχει εκείνη τη δυνατότητα στην επιχείρηση, που θα της αναδείξει το βαθμό κατά τον οποίο εξαρτάται από τους πελάτες της. Φυσικά, σε μια τέτοιου είδους επιχείρηση, δηλαδή μικρή και οικογενειακή, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από τους πελάτες, καθώς ως επί το πλείστον οι πελάτες του εν λόγω εργαστηρίου είναι οι γείτονες της γύρω περιοχής.

Έτσι και εδώ, που πρόκειται για μία επιχείρηση με ένα μικρό πελατολόγιο, διατρέχει μεγαλύτερος κίνδυνος από μια άλλη με ένα πιο ευρύ, καθώς υπάρχουν πολλοί συγκεκριμένοι πελάτες (αυτοί της κοντινής περιοχής) και πιστοί και οι οποίοι με τη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν, μπορούν ανά πάσα στιγμή να στραφούν αλλού, πράγμα που δε θα ήταν καθόλου καλό για την επιχείρηση (απώλεια πελατών).

Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τους αγοραστές είναι τα ακόλουθα:

- ∞ Χαμηλό κόστος μετακίνησης
- ∞ Πληροφόρηση αγοραστών (σχετικά πχ με τις άλλες τιμές που υπάρχουν στην αγορά)
- ∞ Πίεση για χαμηλότερες τιμές (τα λεγόμενα «παζάρια»), αλλιώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να στραφούν αλλού

ΕΝΟΤΗΤΑ 6^η: «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Σε αυτό το κομμάτι της μελέτης, θα παρουσιαστεί μια συσχέτιση μεταξύ των σημαντικών αλλαγών που έχουν όλα αυτά τα χρόνια πραγματοποιηθεί στην οικονομία, και στο κατά πόσο αυτές οι αλλαγές επηρέασαν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Φυσικά, κυρίως αναφερόμαστε στο κομμάτι της οικονομικής κρίσης, που έπληξε σημαντικά αρκετές επιχειρήσεις. Για αυτό, πριν σχολιαστεί η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοση του συγκεκριμένου εργαστηρίου, θα διατυπωθεί πρώτα μια σχετική έρευνα που είχε διεξαχθεί πάνω σε εταιρείες τροφίμων, όπως η δική μας, και για την ακρίβεια, εξέτασε γαλακτοκομικές εταιρείες

Σύμφωνα, λοιπόν, με σχετική μελέτη (Notta, Vlachvei, 2014), η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε τον Αύγουστο του 2007, μετά την κατάρρευση της αμερικανικής αγοράς ενυπόθηκων δανείων, είχε αρχικά μικρή επίδραση στις ελληνικές χρηματοπιστωτικές αγορές.

Ωστόσο, τον Μάιο του 2010, ενόψει της ταχείας επιδείνωσης της δημοσιονομικής κατάστασης στην Ελλάδα, η συμφωνία μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για μια τριετή προσαρμογή 110 δισεκατομμυρίων ευρώ δάνειο, βάσει του οποίου η ελληνική κυβέρνηση δεσμεύτηκε να μειώσει το δημοσιονομικό της έλλειμμα, οδηγεί στην εφαρμογή μέτρων λιτότητας. Η εφαρμογή αυτού του αυστηρού προγράμματος λιτότητας προκάλεσε σημαντική μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες ωθώντας τις ελληνικές εταιρείες σε μια βαθιά ύφεση.

Η εν λόγω μελέτη, προσπάθησε να αξιολογήσει την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοση των επιχειρήσεων στις ελληνικές γαλακτοκομικές εταιρείες. Συνέλεξαν ετήσια στοιχεία ισολογισμού για 128 μεγάλες γαλακτοκομικές εταιρείες για την περίοδο 2006-2011 και υπολόγισαν τους επιλεγμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Σύμφωνα με τα περιγραφικά δεδομένα, υπάρχει μια αλλαγή σε αυτούς τους δείκτες από το 2009 και αργότερα, η οποία μπορεί να δείχνει την ύπαρξη διαρθρωτικού ρήγματος.

Προκειμένου να εντοπίσουν και να ποσοτικοποιήσουν τους παράγοντες που εξηγούν την αποδοτικότητα των γαλακτοκομικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, χρησιμοποίησαν μια ανάλυση δεδομένων και διαμόρφωσαν ένα μοντέλο με μερίδιο αγοράς, ένταση κεφαλαίου, ρευστότητα, μόχλευση και κάλυψη ιδίων κεφαλαίων του δείκτη παγίων περιουσιακών στοιχείων.

Από την άλλη, για να ελέγξουν εάν υπήρχαν σημαντικές διαφορές κερδοφορίας μεταξύ προ-κρίσης και κατά τη διάρκεια της κρίσης, στην περίπτωση των ελληνικών γαλακτοκομικών εταιρειών, εκτίμησαν το ίδιο μοντέλο για την ομάδα πριν από την κρίση και κατά τη διάρκεια της κρίσης ξεχωριστά.

Τα αποτελέσματα αυτά, έδειξαν ότι πριν από την κρίση μόνο το μερίδιο αγοράς επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντική κερδοφορία των γαλακτοκομικών εταιρειών που δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος μιας εταιρείας, τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο κερδοφορίας μεταξύ των γαλακτοκομικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα της περιόδου κατά τη διάρκεια της κρίσης δείχνουν ότι το μερίδιο αγοράς, η ρευστότητα και η μόχλευση έχουν σημαντική επίδραση στα κέρδη και εξηγούν τις διαφορές κερδοφορίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι συντελεστές του μεριδίου αγοράς είναι και πάλι θετικοί και σημαντικοί, γεγονός που αποδεικνύει ότι ακόμη και κατά τη διάρκεια της κρίσης οι επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς και πιστοί πελάτες είναι πιο ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Ο συντελεστής ρευστότητας είναι επίσης θετικός και σημαντικός (σε επίπεδο σημασίας 5%) κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, γεγονός που δείχνει ότι η ρευστότητα κατά τη διάρκεια της ύφεσης είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων που έχουν την ικανότητα να κερδίζουν κέρδη. Ο συντελεστής μόχλευσης είναι αρνητικός και σημαντικός όπως αναμενόταν. Η εφαρμογή του τεστ Chow απέδειξε ότι οι συντελεστές των μεταβλητών είναι διαφορετικοί στις δύο ομάδες και έτσι είχαν ένα δομικό διάλειμμα στα δεδομένα

Η επίδραση της **οικονομικής κρίσης**, όπως καθίσταται φανερό, ήταν ιδιαίτερα μεγάλη και επιβλαβής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως και για την επιχείρηση που μελετάται. Είναι αλήθεια ότι, το εν λόγω εργαστήριο ζαχαροπλαστικής, είχε πολύ περισσότερα ποσοστά κέρδους, πράγμα το οποίο άλλαξε όταν ήρθε η οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του καταστήματος, οι πωλήσεις με τον ερχομό της κρίσης, έπεσαν τουλάχιστον κατά το ήμισυ (- 60%), σε σχέση με αυτές που παρουσίαζε μερικά χρόνια πριν την οικονομική κρίση.

Το συγκεκριμένο κατάστημα λειτουργεί στο χώρο για πάνω από 25 χρόνια και πάντα διατηρούσε αρκετά καλά και υψηλά κέρδη. Φυσικά, αυτά τα κέρδη μετά την οικονομική κρίση δεν επανήλθαν ποτέ στα ποσά που ανέρχονταν κάποτε.

Όλα αυτά τα χρόνια, λοιπόν, όλες αυτές οι δυσμενείς επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, το μόνο που κατάφεραν – πέρα από την τραγική μείωση των πωλήσεων εκείνο το διάστημα – είναι να φέρουν την επιχείρηση σε μια κατάσταση στασιμότητας για αρκετά μεγάλο διάστημα, χωρίς περιθώρια βελτίωσης.

Βέβαια, αυτό είναι απόλυτα λογικό, μιας και από αυτή την κρίση έκλεισαν πάρα πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επομένως, υπό αυτές τις συνθήκες, στάθηκε κατά μια έννοια «τυχερή», που τουλάχιστον δεν έφτασε σε αυτό το σημείο.

Ωστόσο, πέρα από όλα εκείνα τα αρνητικά αποτελέσματα που επέφερε στο μαγαζί η κρίση (πχ μείωση των πωλήσεων, ελάττωση προσωπικού, μείωση των κερδών με ταυτόχρονη αύξηση των εξόδων κτλ), παρατηρήθηκε μια σημαντική οικονομική άνοδος την περσινή χρονιά (2019). Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι είναι τέτοιο το είδος του κλάδου, που μπορεί μια χρονιά να αυξήθηκαν λίγο τα κέρδη στις πωλήσεις, αλλά αυτό δεν είναι σίγουρο ότι θα συμβεί και την επόμενη, καθώς συντρέχουν και άλλοι, εξωτερικοί παράγοντες. Το ίδιο συνέβη και στο εν λόγω εργαστήριο, μιας και τη φετινή χρονιά (2020) διακατεχόταν από μια σταθερότητα, που

μπορεί να εναλλασσόταν ανά διαστήματα (πχ τον ένα μήνα μπορεί να υπάρχει περισσότερη δουλειά ενώ τον επόμενο όχι).

Γενικότερα, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο να αυξηθούν τα μερίδια κέρδους σε τέτοιο βαθμό, όσο ήταν κάποτε, καθώς τα κατάλοιπα της οικονομικής κρίσης ήταν πολλά και παρόλο που η εν λόγω επιχείρηση βρέθηκε τότε και αυτή αντιμέτωπη με αρκετές δυσχέρειες, παρουσιάζει μια θετικότητα και ελπίζει να αποκτήσει μια μελλοντική και συνεχή οικονομική άνοδο.

Εκτός όμως των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, πρόσφατα η ανθρωπότητα δέχθηκε και ένα άλλο εξίσου ισχυρό πλήγμα, το οποίο κατά βάση δεν ήταν οικονομικό, όμως επηρέασε και αυτό εξίσου σημαντικά την οικονομία, μιας και οδήγησε και αυτό στο κλείσιμο αρκετών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Φυσικά, δεν είναι άλλο από το **φαινόμενο του κορωνοϊού**, του οποίου τα αίτια μπορεί να μην ήταν οικονομικά, όμως και αυτό το φαινόμενο οδήγησε, έστω και με έμμεσο τρόπο, στην κατάρρευση της οικονομίας, εφόσον μετά από όλο αυτό το διάστημα που παρέμειναν κλειστές τόσες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στο άνοιγμα τους αργότερα (μετά την περίοδο της καραντίνας), δεν μπόρεσαν να διαχειριστούν την όλη κατάσταση, όταν δηλαδή τα έξοδά τους έφταναν να είναι πλέον πολύ μεγαλύτερα από τα έσοδα, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν σε όλο αυτό και να κλείσουν.

Μάλιστα, για πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να είναι και οριστικό. Όπως είναι εύλογο, αυτό το φαινόμενο επηρέασε δυσχερώς την οικονομία, εφόσον αυτή στηρίζεται πάνω στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, η παρούσα επιχείρηση που εξετάζουμε, επειδή αποτελεί κατάσταση παροχής προμηθειών (γλυκά), άνηκε σε αυτές τις επιχειρήσεις, που κατά την περίοδο του lockdown δεν έκλεισαν, οπότε έστω και ελάχιστα είχαν τη δυνατότητα να δουλέψουν. Μάλιστα, σύμφωνα με τα στοιχεία της επιχείρησης, κατάφεραν και παρουσίασαν μια μικρή αύξηση των εσόδων τους όλη αυτή την περίοδο.

ΕΝΟΤΗΤΑ 7^η: «ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ»

Φτάνοντας σε αυτό το σημείο της μελέτης και εφόσον έχουν ήδη μελετηθεί και σχολιαστεί όλες οι διαφόρων ειδών στρατηγικές, που είχε η επιχείρηση χρησιμοποιήσει μέχρι τώρα, σειρά έχει τώρα να προταθούν ορισμένες πρακτικές, που θα τη βοηθούσαν να αυξήσει την ανταγωνιστική της θέση και έτσι να αποκτήσει ένα **σημείο υπεροχής** έναντι των «αντιπάλων» της, δηλαδή των άλλων γειτονικών οικογενειακών επιχειρήσεων του είδους της, πράγμα που αποτελεί και τον κεντρικό πυρήνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και μελέτης.

Με τον όρο «πρακτικές», εννοούνται όλες εκείνες οι μέθοδοι (ή στρατηγικές) που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η ίδια η επιχείρηση για να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Το σημαντικότερο όμως σε αυτό το σημείο, δεν είναι απλά η εφαρμογή κάποιων στρατηγικών ή η ενίσχυση μερικών από αυτών που μπορεί ήδη να χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αλλά η περαιτέρω ανανέωση τους και εξεύρεση νέων μεθόδων. Εδώ, έρχεται το κομμάτι της καινοτομίας.

Άλλωστε, όπως διευκρινίστηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, ο όρος «καινοτομία» δεν αναφέρεται μόνο σε τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά σε οτιδήποτε νέο, δημιουργικό και ευφυές που θα μπορούσε να δημιουργήσει αξία στην επιχείρηση και θα τη διαφοροποιούσε στα μάτια του υποψήφιου αγοραστή. Επίσης, η καινοτομία σαν πρακτική, αποτελεί μια έννοια γενική και πάντα εξαρτάται και από την εκάστοτε «θέση» που βρίσκεται το υποκείμενο, το οποίο επιθυμεί να καινοτομήσει, αλλά και πάνω σε τι θέλει να καινοτομήσει.

Αυτό που εννοείται στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ότι η καινοτομία είναι σχετική για το κάθε κατάσταση και επιχειρηματία, καθώς κάτι που μπορεί να αποτελεί δεδομένο για μια ενδεχομένως μεγαλύτερη επιχείρηση με μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, για μία μικρότερη και οικογενειακή, από την άλλη, που μπορεί κιόλας να λειτουργεί και με ένα πιο πατροπαράδοτο τρόπο, αυτό σίγουρα θα αποτελούσε καινοτομία, καθώς μπορεί να ήταν κάτι το διαφορετικό που θα εισήγαγε για πρώτη φορά στις δραστηριότητές της (πχ ηλεκτρονική πώληση προϊόντων).

Φυσικά, μιας και η καινοτομία υποδηλώνει κάτι το νέο και πρωτοπόρο, σημασία έχει να εφαρμοστούν όλες εκείνες οι πρακτικές που θα καθιστούσαν την επιχείρηση πρωτοπόρα σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου και του μεγέθους της, ήτοι τα άλλα ζαχαροπλαστεία της γειτονιάς.

Όπως είναι φυσικό, μια μικρή επιχείρηση θα ήταν αδύνατο να ανταγωνιστεί μια πολύ μεγαλύτερη που έχει πολλά και μεγάλα μερίδια αγοράς, για αυτό και ο σκοπός στο όλο σκεπτικό είναι βρει εκείνες τις νέες μεθόδους, που δε θα κατείχαν τα γύρω καταστήματα του κλάδου, ώστε να μπορέσει να αποκτήσει ένα σημείο υπεροχής έναντι αυτών των καταστημάτων που μπορεί να ανταγωνιστεί, αλλιώς η όλη διαδικασία θα αποτελούσε μια ουτοπία. Άλλωστε, αυτό που μετράει στην όλη διαδικασία είναι να ξέρει η κάθε επιχείρηση το μέγεθος των ανταγωνιστών της αλλά και το ποιοι τους αποτελούν, ώστε να πράξει τα δέοντα.

Έτσι, εφόσον διευκρινίστηκαν οι παραπάνω όροι, σειρά έχει τώρα η πράξη. Ωστόσο, όπως ήδη ειπώθηκε στο κεφάλαιο με τις στρατηγικές του καταστήματος, η επιχείρηση ήδη κάνει χρήση της ανταγωνιστικής στρατηγικής *ηγεσίας κόστους*, μιας και σε σχέση με τα γειτονικά καταστήματα που ανταγωνίζεται, διαθέτει τις χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα. Παρόλα αυτά όμως δεν αρκεί απλά η εφαρμογή μιας χαμηλότερης τιμής για την προσέλκυση πελατών, αλλά απαιτείται και μια αναβάθμιση και σε άλλες δραστηριότητες και διαδικασίες της επιχείρησης.

Έτσι, παρακάτω προτείνονται κάποιες έξτρα στρατηγικές (πρακτικές) που θα μπορούσε να εφαρμόσει η επιχείρηση για την **απόκτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος**, και οι οποίες είναι οι εξής:

Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η επιχείρηση στην εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, θα μπορούσε να εντάξει στην παραγωγική της διαδικασία προϊόντα νέα και διαφορετικά, όπως θα ήταν για παράδειγμα η δημιουργία προϊόντων με άλλων ειδών γλυκαντικές ουσίες, αντί για ζάχαρη, πράγμα το οποίο θα την έκανε να αποκτήσει μια πιο ευρεία γκάμα αγοραστών, αυτών πχ που αποφεύγουν τα γλυκά και τη ζάχαρη και επιζητούν κάτι πιο ελαφρύ κτλ.

Επιπροσθέτως, η διαφοροποίηση μπορεί να σχετίζεται και με τις διαδικασίες παραγωγής των αγαθών. Έτσι, θα μπορούσε να εφαρμόσει ένα πιο εξειδικευμένο & γρήγορο μηχάνημα παραγωγής μπακλαβά ή να συμπεριλάβει στις υπηρεσίες της και τις ηλεκτρονικές παραγγελίες των προϊόντων, πράγμα που σίγουρα θα ήταν κάτι πρωτοπόρο σε σχέση με τους γύρω ανταγωνιστές, αλλά και πολύ πιο εύκολο από τη μεριά των καταναλωτών. Επίσης, για να διαφοροποιηθεί περαιτέρω, θα μπορούσε να εισαγάγει και νέα προϊόντα, συμπληρωματικά με αυτά που ήδη διαθέτει (πχ καφές, ψωμί κτλ.), και άρα να εφαρμόσει και **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση**.

Στρατηγική Εστίασης

Η επιχείρηση, χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική, θα μπορούσε να εστιάσει στις διάφορες κατηγορίες καταναλωτών και να δημιουργήσει τις ανάλογες κατηγορίες προϊόντων. Έτσι, θα μπορούσε να διαθέτει μεγαλύτερη ποικιλία στα γλυκά της και να τα χωρίσει ανά κατηγορίες (πχ με σοκολάτα για τους λάτρεις της σοκολάτας, άλλα με υποκατάστατα ζάχαρης για αυτούς που δεν τρώνε ζάχαρη, γλυκάκια για παιδιά κτλ.). Δηλαδή, κατά κάποιο τρόπο, να προσπαθήσει να δημιουργήσει προϊόντα ανάλογα με τις επιθυμίες των διαφόρων κατηγοριών καταναλωτών που υπάρχουν στην αγορά (πχ γλυκά για διαβητικούς, γλυκάκια για παιδιά, γλυκά για αθλητές κτλ.).

Τέλος, άλλες πρακτικές που θα μπορούσε το κατάστημα να εφαρμόσει, και οι οποίες δεν αποτελούν άμεσες στρατηγικές, αλλά θα τη βοηθούσαν εμμέσως στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η αναβάθμιση των μηχανημάτων της με άλλα νέα, πιο γρήγορα και αποτελεσματικά ή προσθήκη κι άλλων ατόμων στο προσωπικό για γρηγορότερη ανταπόκριση των παραγγελιών κτλ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 8^η: «ΤΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Φτάνοντας στην τελευταία ενότητα της ανάλυσης της επιχείρησης, πέραν όλων των στρατηγικών που αναφέρθηκαν και θα μπορούσαν να αποβούν σωτήριες για την από δω και πέρα πορεία του καταστήματος, η επιχείρηση έχει θέσει ορισμένους στόχους που θα επιθυμούσε να εκπληρώσει στο εγγύς μέλλον (πιθανότατα μέσα στην επόμενη πενταετία).

Αρχικά, η εν λόγω επιχείρηση στοχεύει πολύ σε μια ολική εσωτερική αναδόμηση / ανακαίνιση του καταστήματος (πχ βάψιμο τοίχων, ανανέωση επίπλων & εγκαταστάσεων της κουζίνας αλλά και του εν γένει εργαστηρίου ή αγορά ενός νέου, πιο σύγχρονου οχήματος για την παράδοση των παραγγελιών κτλ.). Γενικότερα, στο κομμάτι της αναδόμησης θα ήθελε πολύ να βελτιώσει αρκετά πράγματα στο κατάστημα που με το πέρασμα των χρόνων χρήζουν αναβάθμισης.

Επιπροσθέτως, ως μελλοντική ανάγκη για την επιχείρηση αποτελεί και μια ενδεχόμενη επένδυση, που θα επιθυμούσε να πραγματοποιήσει για την αναβάθμιση του τεχνολογικού της εξοπλισμού (πχ αντικατάσταση των μηχανημάτων παραγωγής σιροπιαστών γλυκών με άλλα πιο εξελιγμένα), προκειμένου να εγκαταστήσει πιο ταχύρρυθμα μηχανήματα που θα μπορούσαν να βγάζουν τη διπλάσια ποσότητα προϊόντων το ίδιο λεπτό. Έτσι, θα εξοικονομεί και χρόνο αλλά και κέρδος.

Επίσης, με την έκταση που έχει πάρει πλέον η τεχνολογία, η επιχείρηση θα επιθυμούσε να εξελιχθεί και πάνω σε αυτό το κομμάτι, μέσω πχ της δημιουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, που θα καθιστούσε πιο εύκολες και γρήγορες τις παραγγελίες των προϊόντων, κυρίως των πελατών της χονδρικής πώλησης, ή μέσω της δημιουργίας κάποιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας που θα τη βοηθήσει στην περαιτέρω διαφήμιση του καταστήματος, ώστε αυτό να γίνει ευρέως γνωστό και σε άλλους υποψήφιους αγοραστές. Καθίσταται σαφές, ότι η επιχείρηση (ειδικά τώρα που μεταβιβάστηκε στην επόμενη γενιά) πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσαρμοστεί στα σημερινά δεδομένα της εποχής.

Τέλος, με την ελπίδα ότι τα έσοδά της θα ενισχυθούν μελλοντικά, έχει στα άμεσα σχέδιά της και την ενδεχόμενη πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, το οποίο σίγουρα θα βοηθούσε στη γρηγορότερη παρασκευή των γλυκών.

Γενικότερα, παρόλο που στην εποχή αυτή όλα είναι ρευστά και αβέβαια, η επιχείρηση βλέπει με μια θετική ματιά όλες τις αλλαγές που πρέπει να συμβούν για τη βελτίωσή της και είναι ιδιαίτερα πρόθυμη να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη των στρατηγικών αυτών που προτάθηκαν, ώστε και να καταφέρει να δημιουργήσει μια μοναδική αξία στον πελάτη, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική της θέση, αλλά και για να αποκτήσει πιστούς πελάτες, μιας και αυτός είναι ο πρωταρχικός στόχος της κάθε οικογενειακής επιχείρησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 9^η: «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Σε αυτό το σημείο, εφόσον πραγματοποιήθηκε η πλήρης ανάλυση της επιχείρησης που μελετάται, θα γίνει και κάποια σχετική αξιολόγησή της, προκειμένου να φανεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Όπως είναι γνωστό, πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση, που λειτουργεί στο χώρο της παραγωγής γλυκών (εργαστήριο ζαχαροπλαστικής).

Παίρνοντας λοιπόν ως δεδομένα όλα όσα ειπώθηκαν σχετικά με τα οικονομικά της στοιχεία, τον τρόπο που λειτουργεί, αλλά και σύμφωνα με την άποψη των ιδιοκτητών, συμπεραίνεται ότι η επιχείρηση για αρκετά χρόνια διακατεχόταν από κάποια στασιμότητα, όπως άλλωστε αποτυπώθηκε και στην ανάλυση του ρόλου της οικονομίας.

Δεν πρέπει φυσικά να αγνοείται και το γεγονός ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση στάθηκε μεγάλο εμπόδιο στην ανάπτυξη του καταστήματος, μιας και μείωσε δραστικά τις πωλήσεις, φτάνοντας τα έξοδα, πολλές φορές, να είναι πολύ μεγαλύτερα από τα έσοδα. Εκείνη η χρονική περίοδος, που κράτησε για πάνω από 10 χρόνια, σίγουρα ήταν μια εποχή που πήγε πολύ πίσω την επιχείρηση.

Παρόλα αυτά, σιγά σιγά φαίνεται ότι το εργαστήριο αρχίζει και ανακάμπτει, ύστερα από αρκετά χρόνια στασιμότητας και σταθερότητας των εσόδων. Το σημαντικό, όμως, δεν είναι απλά να εξασφαλίσει μια σταθερότητα στις πωλήσεις και στα κέρδη της, αλλά να τα αυξήσει πολύ περισσότερο. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να εφαρμόσει τις προτεινόμενες στρατηγικές που σχολιάστηκαν παραπάνω, ώστε όχι μόνο να καταφέρει απλά να επιβιώσει στο χώρο, αλλά να αποκτήσει εκείνο το σημείο υπεροχής που θα την καταστήσει μοναδική και ξεχωριστή.

Άλλωστε, μια μικρή επιχείρηση το οφείλει αυτό πρώτα από όλα στην ίδια της την ύπαρξη αλλά και στους καταναλωτές, δηλαδή το να καταφέρει να αποκτήσει και άλλη πελατεία, μιας το «χτίσιμο» σχέσεων με τους πελάτες είναι αυτό που θα κάνει μια επιχείρηση να αποκτήσει πιστή και μόνιμη πελατεία, ιδίως στην περίπτωση των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που αυτό αποτελεί μονόδρομο.

Ολοκληρώνοντας, παρόλο που το εν λόγω εργαστήριο ζαχαροπλαστικής διαθέτει μια δική του σταθερή πελατεία, με την χρήση των σωστών στρατηγικών επιλογών, θα μπορούσε κάλλιστα να τη διπλασιάσει, εισάγοντας στις δραστηριότητές του όλες αυτές τις καινοτομίες που αναφέρθηκαν. Έτσι, θα καταφέρει να έρθει πιο κοντά με τις ανάγκες του κάθε καταναλωτή και κατ' επέκταση να αποκτήσει μια υπεροχή σε σχέση με τα άλλα γύρω ανταγωνιστικά καταστήματα.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση έχει περιθώρια βελτίωσης διότι τα κέρδη μπορεί να μην είναι μηδενικά ή αρνητικά, όμως δεν αποτελούν και τα ιδανικότερα. Φυσικά, είναι σίγουρο πως τα «απομεινάρια» της οικονομικής κρίσης ήταν πολλά, αλλά εάν το εργαστήριο ανταποκριθεί με δεκτικότητα σε όλες τις προτεινόμενες αλλαγές, τις θεωρήσει ως ανάγκη επιτακτική, σίγουρα θα ενισχύσει περεταίρω την οικονομική της κατάσταση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας για αυτό είναι και πολύ σημαντικό να προσπαθήσουμε να ενδυναμώσουμε την παρουσία τους μέσα στο χώρο και όχι να τις υποβαθμίσουμε. Έτσι, αποκλειστική αρμοδιότητα των ατόμων / επιχειρηματιών εκείνων που διαθέτουν οικογενειακές (μικρές ή μεσαίες) επιχειρήσεις, θα πρέπει να είναι η διαρκής εξεύρεση μεθόδων, που θα διατηρούν σε ένα σχετικά καλό επίπεδο την ποιότητα αλλά και τα ποσοστά κέρδους της επιχείρησης και να μην αμελούν τη σπουδαιότητα αυτού του πράγματος.

Σε μια οικονομία που πέρασε από μια μεγάλη οικονομική κρίση, η οποία έπληξε αρκετές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αλλά και με την λογική ότι το εν γένει εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς και επιφέρει πολλές φορές δυσμενείς επιπτώσεις, τι οποίες δε μπορεί καμία επιχείρηση να προβλέψει από πριν (πχ πρόσφατη κρίση κορονοϊού), για όλους αυτούς τους λόγους, λοιπόν, καθίσταται ακόμη περισσότερο αναγκαίο το να βρίσκονται τρόποι και να προτείνονται στρατηγικές, που θα βοηθούσαν τις μικρές επιχειρήσεις να επιβιώσουν στο χώρο και να αποκτήσουν σημεία υπεροχής.

Ακριβώς επειδή τα δεδομένα του περιβάλλοντος αλλάζουν διαρκώς (και πολλές φορές μάλιστα και επικίνδυνα), αυτές οι επιχειρήσεις που θα επηρεαστούν άμεσα και κατά πολύ, είναι φυσικά οι μικρομεσαίες (οικογενειακές). Μια μεγάλη επιχείρηση με υψηλά μερίδια κέρδους και ένα πολύ καλό brand name δεν κινδυνεύει τόσο όσο οι μικρές.

Άλλωστε, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που κρατάνε την οικονομία σε επαγρύπνηση και αν καταρρεύσουν αυτές, το ίδιο θα κάνει και ο οικονομικός τομέας. Για αυτούς τους λόγους, ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να ανακαλύπτει διάφορους τρόπους / μεθόδους, ώστε να «εξοπλίσει» την επιχείρησή του με τα κατάλληλα εκείνα εφόδια, που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική της θέση και θα δημιουργήσουν αξία στον αγοραστή.

Όπως λέει και ο «σοφός λαός», όταν ψωνίζει κάποιος από μια μικρή επιχείρηση, δε βοηθάει ένα υψηλόβαθμο στέλεχος να αποκτήσει και τρίτο εξοχικό, βοηθάει ένα κοριτσάκι να πάει μπαλέτο, ένα αγόρι να πάρει αθλητικά, μια μητέρα να γεμίσει το οικογενειακό τραπέζι, ένα πατέρα να πληρώσει το δάνειο ή ένα φοιτητή να ολοκληρώσει τις σπουδές του.

Επομένως, οφείλουμε να στηρίζουμε τις μικρές επιχειρήσεις διότι αποτελούν τη «ραχοκοκαλιά» της ελληνικής οικονομίας και είναι πάντα οι πιο ευάλωτες σε οποιεσδήποτε εξωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(αλφαβητικά)

ΒΙΒΛΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΑ

- Αλεξανδρής Κ. 2016, «*Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ*», Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε. (2^η έκδοση).
- Γεωργαντά Ζ. 2004, «*Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες: Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας*», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Γεωργόπουλος Ν. 2007, «*Υλοποίηση Στρατηγικής. Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Γεωργόπουλος Ν. 2013, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Καραγιάννης Η., Μπακούρος Ι., «*Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα*», Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ, 2010.
- Κέφης Β. 2014, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Εκδόσεις Κριτική (2^η έκδοση).
- Κέφης Β. & Παπαζαχαρίου Π. 2009, «*Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*», Εκδόσεις Κριτική.
- Κριεμάδης Θ. 2012, «*Η καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*», Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ευ., Ζοπουνίδης Κ. 2007, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Παπαδάκης Β. 2002, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου (4^η έκδοση).
- Παπαδάκης Β. 2016, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (τόμος Α)*», Εκδόσεις Μπένου (7^η έκδοση).
- Ρεγκούκος Π. 2012, «*Επιχειρηματικότητα σε κρίση*», Εκδόσεις Σταμούλης.
- Σίσκος Ι., Ζοπουνίδης Κ., Πάππης Κ. 1996, «*Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις ΠΕΚ.
- Σιώμκος Γ. 2018, «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, BROKEN HILL PUBLISHERS LTD (5^η έκδοση).
- Andre Beaufre 2015, «*Εισαγωγή στην Στρατηγική*», Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας.
- David J. Storey, Francis J. Greene, Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού 2011, «*Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*», Εκδόσεις Κριτική.
- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov 2011, «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος (3^η Αμερικάνικη έκδοση).
- Rothaermel F., Γιωτόπουλος Ι., Χυζ Αλίνα 2017, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις ROSILI.

ΞΕΝΑ

- Argenti, J. 1976, *“Corporate Collapse: The Causes and Symptoms”*, Holsted Press, McGraw-Hill, London.
- David Bork, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler 1995, *“Working with Family Businesses: A Guide for Professionals ”*, Hardcover (1st edition).
- John Grieve Smith 1988, *«Εισαγωγή στην Στρατηγική των επιχειρήσεων»*, Compupress.
- Porter M. 1998, *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, Hardcover.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *“Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability”*, Pearson (Global Edition, 15th edition).

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Andiguzel Z., Ozcinar M. F., Karadal H. 2020, “Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?”, *European Research on Management and Business Economics*.
- Ahammad M., Glaister K., Gomes E. 2020, “Strategic agility and human resource management”, *Human Resource Management Review*, Vol.30 (iss.1).
- Agustia D., Muhammad N., Permatasari Y. 2020, “Earnings management, business strategy, and bankruptcy risk: evidence from Indonesia”, *Heliyon*, Vol.6 (iss.2).
- Altin M., Koseoglu M.A., Chan E., Aladag O.F. 2020, “What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.89, p.1-4.
- Allen K. 2020, “Why corporate culture has a critical role to play in making the world a better place”.
- Audretsch D., Leeuwen G., Menkveld B., Thurik R. 2001, “Market dynamics in the Netherlands: Competition policy and the role of small firms”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19 (iss.5).
- Barbosa M., Castaneda – Ayarza J.A. & Lombardo Ferreira D.M. 2020, “Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.258.
- Beck L., Janssens W., Debruyne M. et al. 2011, “A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms”, *Marketing in the Family Firm*, Vol.24 (iss.3), p.252-272.
- Bento P. 2020, “Competition, innovation, and the number of firms”, *Review of Economic Dynamics*.
- Blomkvist M., Loflund A., Vyas H., “Credit ratings and firm life-cycle”, *Finance Research Letters*.
- Distanont A., Khongmalai O. 2018, “The role of innovation in creating a competitive advantage”, *Kasetsart Journal of Social Sciences*.

- Dickinson V., Kassa H., Schaberl P. 2018, "What information matters to investors at different stages of a firm's life cycle?", *Advances in Accounting*, Vol.42, p.22-33.
- Dogan N. 2015, "The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.195, p. 1.288-1.294.
- Eide A.E., Saether E.A., Aspelund A. 2020, "An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol.254.
- EY Global 2018, "Why family businesses are the natural home of innovators", https://www.ey.com/en_gl/growth/why-family-businesses-are-the-natural-home-of-innovators
- Falciola J., Jansen M. & Rollo V. 2020, "Defining firm competitiveness: A multidimensional framework", *World Development*.
- Fernandez E., Iglesias – Antelo S., Lopez V., Rodriguez – Rey M., Fernandez – Jardon C.M. 2019, "Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol.22 (iss.1), p.25-35.
- Galloway T., Kuhn K. & Williams M. 2019, "Competitors as advisors: Peer assistance among small business entrepreneurs", *Long Range Planning*.
- Gotteland D., Shock J., Sarin S. 2020, "Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance", *Industrial Marketing Management*.
- Global Greece (International Business Projects), «INNOVATE OR DIE: Πως η καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σεμινάριο)», <https://www.globalgreece.gr/AC867824.el.aspx>
- Harris D, Martinez J. I. & Ward J. L., "Family business review", *Sage Journals*.
- Johansson D., Karlsson J., Malm A. 2020, "Family business - A missing link in economics?", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.11, σελ.1-8.
- Kandade K., Samara G., Parada M.J., Dawson A. 2020, "From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses", *Journal of Family Business Strategy*.
- Karabulut A.T. 2015, "Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.195, p.1338-1347.
- Keszey T. 2020, "Environmental orientation, sustainable behaviour at the firm-market interface and performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol.243.
- Laamanen T., Maula M., Kajanto M., Kunnas P. 2018, "*The role of cognitive load in effective strategic issue management*", *Long Range Planning*, Vol.51 (iss.4).
- Lobacz K., Glodek P. 2015, "Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within the Process?", *Procedia Economics and Finance*, Vol.23, p.487-494.
- Malmstrom M., Wincent J., Johansson J. 2013, "Managing competence acquisition and financial performance: An empirical study of how small firms use competence acquisition strategies", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.30.
- Martinez A.B., Galvan R. S., Botero I., Conzalez – Lopez, Mateos M.B 2019, "Exploring family business brands: Understanding predictors and effects", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.10, p.57-68.
- Nenonen S., Storbacka K., Sklyar A., Frow P., Payne A. 2020, "Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol.87.

- Notta O., Vlachvei A. 2014, "The Impact of Financial Crisis on Firm Performance in Case of Greek Food Manufacturing Firms", *Procedia Economics and Finance*, Vol.14, p. 454-460.
- Payne G.T. 2020, "Focus on the Family", *Family Business Review*, Vol.33 (is.1), p.6-9.
 - Ponwar R., Nybakk E., Hansen E., Pinkse J. 2016, "The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement", *Journal of Cleaner Production*, Vol.129, σελ. 578-585.
 - Rouvinez D. 2018, "Why family businesses are better equipped to deal with a fractured world", IMD Global Family Business Center.
 - Skeet, Guszczka 2020, "How businesses can create an ethical culture in the age of tech".
 - Singh N., Hong P. 2020, "Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation", *European Management Journal*.
 - Vassiliadis S, Vassiliadis A. 2014, "The Greek Family Businesses and the Succession Problem", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 9, p. 242-247.
- «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξή τους», *ΕΚΤ (Εθνικό Κέντρο τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου)*, τεύχος 110, Δεκέμβριος 2017.
 - Μπουραντάς 2012, «Τι είναι η επιχείρηση / επιχειρηματικότητα;», ΕΟΠΠΕΠ, <https://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-ειναι-η-επιχειρηση-επιχειρηματικότητα>
 - Μπουραντάς Δ. 2014, «Τι θα πει μανάτζμεντ», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, <https://www.insurancedaily.gr/ti-tha-pi-manatzment/>
 - Μπουραντάς 2012, Kilmann 1985 & Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2003, «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα;», ΕΟΠΠΕΠ, <https://www.eoppep.gr/teens/index.php/θεματικοί-κατάλογοι/86-epixeirimatikotita-paragontes>
 - Ζοπουνίδης Κ. 2019, «Το Μανάτζμεντ», Πολυτεχνείο Κρήτης, <https://m.naftemporiki.gr/story/1445220/to-manatzment>
 - Δρ. Πουτζιούρης Π., «Συμβουλές επιτυχίας για την οικογενειακή σας επιχείρηση» (Εφημερίδα Ναυτεμπορική), <https://startupgreece.gov.gr/el/howto/συμβουλές-επιτυχίας-για-την-οικογενειακή-σας-επιχείρηση>
 - Παπαδημητρίου Γ. 2019, «Οι ανταγωνιστές», <https://ykpapadimitriou.com/2019/01/09/oi-ανταγωνιστές/>
 - ΣΕΒ & ΕΥ (Building a better working world), «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις)», http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF
 - ΙΒΕΠΕ-ΣΕΒ 2017, «Προσαρμογή στην ψηφιακή οικονομία», *Περιοδικό ΕΠΙΧΕΙΡΩ*, <https://www.ivepe.gr/el/news/462-epixeirw-mag>
 - Σιούτζος Γ. 2018, «Γιατί χρειαζόμαστε καινοτομία;», <https://www.insider.gr/apopseis/vlogs/101135/giati-hreiazomaste-kainotomia>
 - Δρ. Χατζηχρήστος Χ. 2016, «Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>
 - Pham D., Paille P. & Halilem N. 2019, "Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view", *Journal of Cleaner Production*, Vol.211.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf

<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6η%20Παρουσίαση.pdf>

<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>

<https://imeqsevee.gr/>

<http://st.merig.eu/index.php?id=35&L=4>

https://ec.europa.eu/competition/consumers/what_el.html