



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΣΔΟ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΤΙΤΛΟΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ/ΕΣ: ΤΟΡΑΝΧΑ ΙΟΝΙΑΔΑ.**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

## **Περίληψη**

Η εργασία έχει ως σημείο αναφοράς την διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η οικονομική κρίση έχει χτυπήσει άσχημα πολλές επιχειρήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη ικανών στελεχών αλλά και γνώσης του μάνατζμεντ οδήγησε σε κακές επιδόσεις. Η παρούσα εργασία αναλύει τις βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ και μάρκετινγκ. Σκοπός είναι η κατανόηση των εννοιών αυτών και στην συνέχεια η αξιολόγηση της χρήσης των κανόνων του μάνατζμεντ σε δείγμα 150 στελεχών. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει μια κατανόηση των κανόνων του σύγχρονου μάνατζμεντ αλλά γενικά πρέπει και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να λειτουργήσουν σε ένα πιο «Επαγγελματικό επίπεδο» και με βάση τους κανόνες του σύγχρονου μάνατζμεντ και μάρκετινγκ.

## **Abstract**

This piece of work focuses on the management of small businesses in today's business environment. The economic crisis has badly damaged many businesses. In many cases, the lack of competent management and knowledge management resulted in bad performance. This paper discusses the basic concepts of strategic management and marketing. The aim is to understand these concepts and then to evaluate the use of the rules of management in a sample of 150 executives. The survey showed that there is an understanding of the rules of modern management but should generally sized businesses to operate in a more "professional level" and according to the rules of modern management and administration marketing. tin SMEs in today's business environment.

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (CORPORATE GROWTH STRATEGY). .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ (TURNAROUND/RETRENCHMENT STRATEGIES). .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (COMPETITIVE STRATEGIES). .....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο -ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	62
Κεφάλαιο 9 –Το μανάτζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	68
Κεφάλαιο 10 Χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	77
ΚΕΦ. 11 – ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ....	85
Πηγές: .....	94
ΚΕΦ. 12 – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	95
ΚΕΦ. 13 – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	99
ΚΕΦ. 14 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για τις επιχειρήσεις σήμερα το πιο βασικό μέλημα των στελεχών τους είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι βασική διαδικασία του στρατηγικού management. Αξιοποιεί τα στοιχεία του προηγούμενου σταδίου του στρατηγικού management που είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος και δίνει την κατεύθυνση για την υλοποίηση της στρατηγικής, δημιουργώντας ένα σύνολο από αλληλένδετες ενέργειες και διαδικασίες. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό management των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, κάτω από το φως των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της εταιρίας, την υιοθέτηση επιτεύξιμων στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και τον καθορισμό των πολιτικών, ενώ η όλη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής περνάει από διάφορα βασικά στάδια.

Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί το γιατί είναι τόσο αναγκαία η διαμόρφωση της στρατηγικής; Η απάντηση είναι ότι πολλά είναι τα οφέλη του οργανισμού που προγραμματίζει το μέλλον του. Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα από αυτά τα οφέλη.

- Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά για τον οργανισμό, αφού μπορεί να ελαχιστοποιήσει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.
- Λειτουργεί «επιθετικά», αφού αναζητά και εκμεταλλεύεται τις πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιασθούν.
- Διαμορφώνει προϋποθέσεις συντονισμού στον οργανισμό, αφού αναζητεί την καλύτερη δυνατή διάρθρωση και αξιοποίηση των επιμέρους λειτουργιών του.
- Μέσο του Στρατηγικού Σχεδιασμού ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του σε σημαντικά ζητήματα. Οι πόροι του (έμψυχοι και υλικοί) διατίθενται κατάλληλα σε εκείνες τις δραστηριότητες που προσφέρουν το υψηλότερο κέρδος.
- Εντοπίζει, αξιολογεί και προσπαθεί να αποτρέπει τις πιθανές απειλές.

- Αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς για τον προϋπολογισμό και τα επιμέρους λειτουργικά σχέδια.
- Είναι ένας «οδικός χάρτης» που παρουσιάζει τη διαδρομή που έχει διανύσει και αυτή που θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός στο μέλλον.
- Προσπαθεί με δυο λόγια να προβλέψει και, στο μέτρο του δυνατού, να ελέγξει το Μέλλον.

Για πολλούς το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με τις μεγάλες επιχειρήσεις και κυρίως τις πολυεθνικές. Ως ένα σημείο υπάρχει μια λογική στην βάση ότι τα περισσότερα μοντέλα έχουν εφαρμοστεί κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όμως κάτι που συχνά ξεχνάμε είναι ότι ο κορμός της οικονομίας είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό η παρούσα εργασία εξετάζει το πώς μπορούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τα θεωρήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ ώστε να μπορέσουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Η παρούσα εργασία θα εξετάσει το πώς μπορεί το στρατηγικό μάνατζμεντ να συνεισφέρει στο να γίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές. Ο λόγος επιλογής του θέματος αυτού είναι ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας. Αυτό σημαίνει ότι η έξοδος από την ύφεση προϋποθέτει και την δραστηριοποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε και το συγκεκριμένο θέμα.

Ο σκοπός της μελέτης είναι η εξέταση της στρατηγικής ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, οι στόχοι της μελέτης είναι:

- Να γίνει παρουσίαση των σχετικών μοντέλων
- Να γίνει καταγραφή της πραγματικότητας μέσω πρωτογενούς έρευνας και,
- Να εξαχθούν τα ανάλογα συμπεράσματα.

Η προσέγγιση που θα ακολουθήσει η παρούσα εργασία αναφέρεται στην συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω εμπειρικής έρευνας σε δείγμα εργαζομένων σε

μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Με την χρήση των δεδομένων αυτών, η συγγραφέας θα μπορέσει να εξάγει τα ανάλογα συμπεράσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (CORPORATE GROWTH STRATEGY).**

### **2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

#### **2.1.1 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΞΗΣ**

Η προέλευση της λέξης στρατηγικής βρίσκεται στην αρχαία Ελλάδα, στη λέξη στρατηγός, η οποία προέρχεται από το ουσιαστικό «στρατός», και το ρήμα «άγειν» που σημαίνει καθοδηγώ. Επομένως, ο όρος στρατηγική υποδηλώνει πράξη, που συμπεριλαμβάνει την ευφυΐα και την τεχνική, αλλά και όλες τις τεχνικές που βοηθούν ώστε η πράξη αυτή να είναι επιτυχής.

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγικής. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός της, για το λόγο αυτό συχνά συγχέεται με παρεμφερείς έννοιες.

#### **2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

- S** Igor Ansoff, ορίζει την στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.
- S** Σύμφωνα με τον Alfred Chandler, στρατηγική είναι ο καθορισμός βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση της

πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

- S** Όπως αναφέρει ο Andrew K, στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.
- S** Οι Hofer και Schendler, ορίζουν ως στρατηγική την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων, ικανοτήτων, ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλοντος.
- <sup>s</sup> Για την εταιρία συμβούλων Boston Consulting Group, στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.<sup>1</sup>

## 2.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν τρία (3) είδη επιχειρηματικών στρατηγικών, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- ✓** Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), αναφερόμαστε στο σύνολο των στρατηγικών της επιχείρησης (π.χ όραμα, πιθανή επέκταση δραστηριοτήτων σε νέους τομείς κ. α).
- ✓** Το επίπεδο κάθε μιας από τις επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy).
- <sup>v</sup> Το επίπεδο των επιμέρους στρατηγικών (functional level strategy), αναφέρεται στην στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών (π.χ πολιτική marketing της επιμέρους λειτουργικής μονάδας).<sup>3</sup>

## 2.3 ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι ιδέες που οι επιχειρήσεις επιδιώκουν για να πραγματοποιήσουν κέρδη. Σκοπός των

επιχειρήσεων όπως όλοι γνωρίζουμε, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, σημαντικό ρόλο παίζουν οι θέσεις των ανταγωνιστών. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ένα σχέδιο “παιχνιδιού”, έτσι ώστε να μπορούν να επιβιώσουν. Επίσης, θα πρέπει η επιχείρηση να μειώσει την εξάρτησή της από τις άλλες επιχειρήσεις, για τις πρώτες ύλες ή την εμπορία.

### **ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

- § **ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ:** πρόκειται ουσιαστικά για επέκταση της επιχείρησης είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), είτε προς τα εμπρός (διανομείς, λιανοπωλητές), μέσω δημιουργίας νέων μονάδων ή εξαγορών άλλων επιχειρήσεων ή σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.
- § **ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ:** μιλάμε για την επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
- § **ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ:** είναι η προσπάθεια που κάνουμε για να προσθέσουμε νέα προϊόντα και υπηρεσίες στα υπάρχοντα. Από έρευνες που έχουν γίνει, δεν έχουν διαπιστωθεί ότι η διαφοροποίηση αυξάνει την απόδοση της επιχείρησης.
- § **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ-ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ:** η εστίαση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης στα υπάρχοντα προϊόντα/αγορές, με σκοπό να επιτύχει πιο επικερδή ανάπτυξη μέσω της αύξησης μεριδίου αγοράς.
- § **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ:** εννοούμε την προώθηση υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές.
- § **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:** η ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποίηση νέων υπάρχοντων προϊόντων.<sup>4</sup>

## **2.4 ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**



Η επιχειρηματική ανάπτυξη αποτελείται από διάφορες τεχνικές και ευθύνες που έχουν ως στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και νέων αγοραστών. Ουσιαστικά κάτι τέτοιο, καθορίζει μια τυποποιημένη προσέγγιση για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών, είτε μέσα από υπάρχοντες λογαριασμούς, είτε με την στόχευση νέων λογαριασμών. Επίσης, περιλαμβάνει την αξιολόγηση μιας επιχείρησης και στη συνέχεια την πραγματοποίηση του πλήρους δυναμικού της, χρησιμοποιώντας μια σειρά από εργαλεία.<sup>5</sup>

## **2.5 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΕ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης αποτελείται ουσιαστικά από ένα συνδυασμό ανταγωνιστικές κινήσεις και επιχειρηματικές προσεγγίσεις, που οι διαχειριστές χρησιμοποιούν για να επεκτείνουν την πελατειακή τους βάση και απευθύνονται σε νέες αγορές. Για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, χρειάζεται μια καλή στρατηγική η οποία θα είναι και το κλειδί για την επιτυχία των ΜΜΕ στην σημερινή εποχή, όμως ακόμα και όταν πλαισιώνονται αυτές οι επιχειρηματικές αναπτυξιακές στρατηγικές, μια επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να παρασυρθεί άσκοπα. Η στρατηγική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι ένα καλά οργανωμένο μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης, για να μπορεί μια οργάνωση να αυξήσει τις εργασίες προληπτικά και με στόχο, νεότερα λογαριασμούς πελατών. Μια από τις βασικές πτυχές οποιασδήποτε στρατηγικής για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι η θέση της επιχείρησης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να μην είναι ευάλωτη.

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν πέντε (5) δυνάμεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην οποιαδήποτε διεθνή στρατηγική ανάπτυξης των ΜΜΕ.

Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- I. Η απειλή των νεοεισερχόμενων*
- II. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*
- III. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*
- IV. Ο ανταγωνισμός των μεταξύ των υπάρχοντων φορέων*
- V. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.*

Με την παρουσίαση και κατανόηση αυτών των δυνάμεων ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικής, μπορούμε να εκτιμήσουμε καλύτερα τα δυνατά και αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των βασικών αυτών πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών είναι το πρώτο βήμα στον καθορισμό των στόχων της στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ανάλογα με αυτό, μια επιχείρηση (ΜΜΕ) θα μπορέσει να καθορίσει την στάση του ενάντια στα υποκατάστατα και τους φραγμούς εισόδου και έτσι οι ανταγωνιστές μπορούν να καθορίσουν με εξέλιξη ένα επιχειρηματικό σχέδιο στρατηγικής.

Μετά από αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο, υπάρχουν τρεις (3) βασικές δραστηριότητες επιχειρηματικής στρατηγικής ανάπτυξης :

- Της κατάτμησης
- Της στόχευσης
- Της τοποθέτησης της επιχείρησης.
  - Ø Όσον αφορά την κατάτμηση, αναφερόμαστε στον προσδιορισμό των ομάδων ή σύνολα των πιθανών πελατών που παρουσιάζουν παρόμοια αγοραστική συμπεριφορά.
  - Ø Στόχευση, είναι η διαδικασία επιλογής με υψηλότερους πιθανούς πελάτες με τους οποίους η εταιρία θέλει να κάνει επιχειρήσεις.
  - Ø Τέλος, η τοποθέτηση, είναι η εικόνα που μια επιχείρηση εγκαθιστά στο μυαλό του πελάτη, η οποία τους βοηθά να διακρίνουν τους εαυτούς τους από τα υπόλοιπα.

Κάθε διευθυντής επιχειρηματικής ανάπτυξης που παίρνει αυτές τις τρεις (3) δραστηριότητες, θα βοηθήσει την επιχείρηση να πάρει νέους λογαριασμούς για αυτήν. <sup>6</sup>

## **2.6 ΤΡΕΙΣ (3) ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Ο Μ. Porter προσδιορίζει 3 κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού, με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται:

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης, τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και, συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχτεί υψηλότερες τιμές, αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών, (π.χ αυτοκίνητα Ferrari).
- Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει υψηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ), είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ).<sup>7</sup>

## 2.7 ΤΑ 5 Ρ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### a. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ (PLAN):

- ο Σκοπός του σχεδίου αυτού είναι ο έλεγχος της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων.
- ο Η στρατηγική αυτή έχει σκοπό την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και να τους επηρεάσει θετικά προς μια επιθυμητή κατεύθυνση.

### b. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ (PLOY):

- ο Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό τεχνασμάτων που θα τη βοηθήσουν και θα της δώσουν το προβάδισμα ώστε να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της.

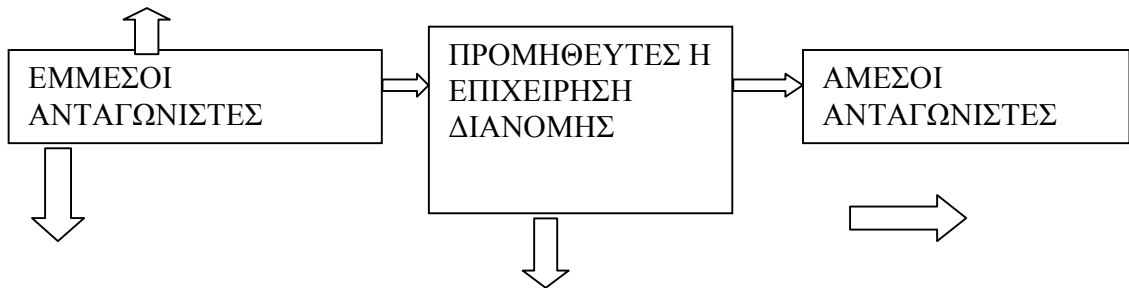
- Και σε αυτή τη περίπτωση η στρατηγική ως τέχνασμα αποτελεί ένα σχέδιο, του οποίου το περιεχόμενό του είναι πιο κατάλληλο για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της.
- c. **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (PATTERN):**
- Όπως οι δυο παραπάνω στρατηγικές, έτσι και η στρατηγική ως υπόδειγμα, εξετάζουν την στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το αν αυτό θα πραγματοποιηθεί.
  - Η στρατηγική ως υπόδειγμα επικεντρώνεται στην πρακτική διάσταση της στρατηγικής και εξετάζει τα αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί.
  - Η ύπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου, δεν σημαίνει ότι θα πραγματοποιηθεί αυτό.
- d. **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (POSITION):**
- Η στρατηγική αυτή είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.
  - Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνιστή της με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί εύκολα να τον εκτοπίσει.
  - Η στρατηγική ως τοποθέτηση, σημαίνει αναδιαστολή μεταξύ «στρατηγικής» (γενικές γραμμές), και «τακτικής» (λεπτομέρειες).
- e. **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ (PERSPECTIVE):**
- Η στρατηγική είναι για την επιχείρηση, ότι και για τον άνθρωπο η προσωπικότητα.
  - Η στρατηγική ως προοπτική εξαρτάται από την ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και την ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.<sup>8</sup>

## 2.8 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

### 2.8.1 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ



ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

ΠΡΟΣ ΤΑ ΜΠΡΟΣΤΑ

ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ

ΣΥΣΧΕΤ. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ

ΟΛΟΚΛΗΡ.

### 2.8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΝΕΑ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ – ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	3) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
2) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	4) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

## 2.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μετά την επισκόπηση των κυριότερων θεωριών της επιχειρηματικής στρατηγικής ανάπτυξης, και ύστερα από έρευνα που έκανα, μπορούμε να αναφερθούμε συνοπτικά για την ανάλυση των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αρχικά, αναφέρθηκα στη προέλευση της λέξης στρατηγικής, το οποίο η προέλευση του είναι από την αρχαία Ελλάδα, και προέρχεται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγειν» που σημαίνει καθοδηγώ.

Έπειτα, διατυπώθηκαν κάποιοι ορισμοί της στρατηγικής οι οποίοι υπάρχουν στην Ελληνική αλλά και στην Διεθνή Βιβλιογραφία..

Στη συνέχεια, ανέφερα τα τρία (3) είδη επιχειρηματικών στρατηγικών μιας επιχείρησης, τα οποία (συνοπτικά), είναι τα παρακάτω :

- το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)
- το επίπεδο κάθε μιας από τις επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy)
- το επίπεδο των επιμέρους στρατηγικών (functional level strategy)

Καθώς επίσης και τους έξι (6) τύπους επιχειρηματικών στρατηγικών :

- § κάθετη ολοκλήρωση
- § οριζόντια ολοκλήρωση
- § διαφοροποίηση
- § συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς

§ ανάπτυξη αγοράς

§ ανάπτυξη προϊόντων

Όπως και τις τρεις (3) κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού :

- Ø στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Ø στρατηγική διαφοροποίησης
- Ø στρατηγική εστίασης

Στη συνέχεια ανέλυσα τον όρο επιχειρηματικής ανάπτυξης, στο οποίο ανέφερα ότι αποτελείται από διάφορες τεχνικές και ευθύνες που έχουν ως στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και προμηθευτών.

Όπως επίσης, και από τι αποτελείται η επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης, τα οποία σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν πέντε (5) δυνάμεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην οποιαδήποτε διεθνή στρατηγική ανάπτυξης των ΜΜΕ, τα οποία είναι:

- ο η απειλή των νεοεισερχόμενων
- ο η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ο η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ο ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων φορέων
- ο η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Τα πέντε (5) Ρ της στρατηγικής :

- i. στρατηγική ως σχέδιο (plan)
- ii. στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)
- iii. στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)
- iv. στρατηγική ως τοποθέτηση (position)
- v. στρατηγική ως προοπτική (perspective)

**ΠΗΓΕΣ:**

- 1 πηγή internet:  
[http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary\\_Strategy\\_gr\\_SITE.pdf](http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary_Strategy_gr_SITE.pdf)
1. βιβλίο:  
 Παπαδάκης Β. + Johnson G., Scholes + R. Whittington 2008.
- 3 πηγή internet:  
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2009/RosmarakiAnna,ChrysoulakiAikateri/attached-document/rosmaraki.pdf>
- 4 πηγή internet:  
[http://bizhelp365.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=852:2010-11-22-12-31-08&catid=17:articles-small-business&Itemid=22](http://bizhelp365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=852:2010-11-22-12-31-08&catid=17:articles-small-business&Itemid=22)
- 5 πηγή internet:  
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=152&L=4>
- 6 Πηγή internet:  
<http://www.businessdevelopmentstrategy.net/>
- 7 πηγή βιβλίο:  
 Αυλωνίτης Γ. « προσωπικές σημειώσεις κατά τη διάρκεια του μαθήματος, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING»
- 8 πηγή internet:  
[http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary\\_Strategy\\_gr\\_SITE.pdf](http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary_Strategy_gr_SITE.pdf)
- 9 πηγή internet:  
[http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary\\_Strategy\\_gr\\_SITE.pdf](http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary_Strategy_gr_SITE.pdf)
- 10 πηγή internet:  
[http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary\\_Strategy\\_gr\\_SITE.pdf](http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/Summary_Strategy_gr_SITE.pdf)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ (TURNAROUND/RETRENCHMENT STRATEGIES).**

### **3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ**

Πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως μειώσεις στις πωλήσεις, στα κέρδη ή στα μερίδια αγοράς.

Οι στρατηγικές ανόρθωσης χρησιμοποιούνται από το εξειδικευμένο τμήμα της εταιρείας, όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη αντιδραστικά υπάρχοντα προβλήματα, αλλά και προληπτικά, με σκοπό να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις.

Ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε πολλές φορές στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης, είναι η γνωστή σε όλους μας Eastman Kodak. Η Kodak, η οποία κυριάρχησε στην αγορά φωτογραφίας επί έναν ολόκληρο αιώνα, ξεκίνησε να εφαρμόζει στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης από τις αρχές της δεκαετίας του '80.

Σύμφωνα με μελέτη περίπτωσης για την Eastman Kodak, αποδείχτηκε τελικά ότι τα μερίδια αγοράς της όλο και μειώνονταν. Ο κύριος λόγος για αυτό το πρόβλημα ήταν ο μεγάλος ανταγωνισμός με τις άλλες εταιρείες όπως, Polaroid, Agfa, 3M, & Fuji. Επίσης, ένα άλλο πρόβλημα ήταν και οι λάθος κινήσεις που έκανε η εταιρεία, καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας έκαναν την Kodak να μην μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εταιρείες αυτές.

Παρ' όλα αυτά η Kodak ακόμα και σήμερα συνεχίζει την προσπάθεια αναστροφής/διάσωσης της αρνητικής της πορείας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως συχνά οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να λαμβάνουν αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την ευημερία όλων των ομάδων ενδιαφερομένων, άλλων θετικά και άλλων αρνητικά..<sup>1</sup>

### 3.2 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση, γιατί δεν υπάρχουν δύο ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Όμως σύμφωνα με έρευνα, υπάρχουν κάποιες ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων όπως:

- **Η ΑΣΧΗΜΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό οφείλετε είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Όσον αφορά το πρώτο, η επιχείρηση χάνει την ελκυστικότητά της και έτσι αρχίζει η σταδιακή μείωση των πωλήσεων, και αρχίζει να μπαίνει στην φάση της συρρίκνωσης.
- **Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ:** αφορά κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα, είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.
- **Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ:** κυρίως σε επιχειρήσεις που προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την διαθεσιμότητα των πόρων.
- **ΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΑΝΕΞΕΛΕΓΚΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:** όπως για παράδειγμα, Κυβερνητικές Πολιτικές, Τεχνολογικές Εξελίξεις, και οι Φυσικές Καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- **ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ:** αφού ένα πρόβλημα προκύπτει από κάποιο άλλο...<sup>2</sup>

### 3.3 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ

- a) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ:** πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες, είτε στα κέρδη είτε στις πωλήσεις οι οποίες μειώνονται συνεχώς.

Για αυτό οι στρατηγικές ανόρθωσης έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει και ο οποίος όλος και αυξάνεται.

Υπάρχουν πολλές γνωστές σε όλο τον κόσμο επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει την στρατηγική ανόρθωσης, και οι οποίες φαίνονταν να έχουν κάποιες δυσκολίες, όπου μετά την εφαρμογή της στρατηγική ανόρθωσης κατάφεραν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες.

Τέτοιες επιχειρήσεις είναι όπως: AT&T, AMAZON.COM, ROVER, NISSAN, XEROX, LEVIS, ERICSSON, MARKS AND SPENCER..

Όμως υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες απέτυχαν στην προσπάθεια ανόρθωσής τους και στη συνέχεια είτε εξαγοράστηκαν είτε συγχωνευτήκαν.

Οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταν τα κέρδη τους δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου τους.

Υπάρχουν 4 χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν την στρατηγική ανόρθωσης από τις άλλες στρατηγικές:

- Οι περιορισμένοι πόροι, οι οποίοι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους φτώχειας μιας επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση έχει έλλειψη ταμειακών ροών και συγχρόνως υψηλή δανειακή επιβάρυνση, τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να βγει μια επιχείρηση η οποία θα είναι υπερχρεωμένη, και από την άλλη οι τράπεζες θα είναι αρνητικές για να βοηθήσουν οικονομικά.
- Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι είτε αποχωρούν, είτε αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα, όπως συγκρούσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης, κίνητρα για να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις κα...τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μια επιχείρηση με μακράν χαμηλή απόδοση.
- Οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες και προμηθευτές οι οποίοι είναι περισσότερο επιφυλακτικοί ως προς την στήριξη τους, ειδικότερα όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης.

- Περιορισμένος χρόνος, πολύ σημαντικός παράγοντας για μια προβληματική επιχείρηση, καθώς οι κινήσεις που πρέπει να κάνει, θα πρέπει να τις κάνει με ταχύτητα, πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

b) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗΣ:** η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης και συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

**S** Όταν εφαρμόστηκε η στρατηγική αλλά το αποτέλεσμα δεν ήταν καλό, και έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.

**S** Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της, όταν αυτό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια μπορεί να επενδύσει σε αυτό.

**S** Πολλές φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης γιατί ένα κομμάτι μιας επιχείρησης δεν ταιριάζει με το όραμα που έχει για το μέλλον. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που αποεπενδύουν κερδοφόρα κομμάτια τους, γιατί απλώς δεν ταιριάζουν με τα μελλοντικά τους σχέδια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η PepsiCo, η οποία αποφάσισε να πουλήσει τις επιχειρήσεις εστιατορίων της όχι γιατί δεν ήταν κερδοφόρες, αλλά γιατί δεν ταίριαζε με το μακροχρόνιο όραμα που είχε η επιχείρηση.

**S** Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες φοβούμενες να υποστούν ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζουν να αποεπενδύσουν ένα σημαντικό τμήμα της, και να θυσιάσουν μέρος της δύναμής της στην αγορά.

Σύμφωνα με μελέτη περίπτωσης για την “NOKIA”(Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΩΝ SOLAR & LUXOR), αναφέρεται χαρακτηριστικά:

Το 1980 με αφορμή την ανάληψη μιας παραγγελίας για τη δημιουργία ενός νέου φορητού ραδιοτηλεφώνου για το Φινλανδικό Στρατό, η Nokia με την Solar δημιούργησαν μια νέα εταιρία κινητής τηλεφωνίας, την Mobira. Η Salora, κυριαρχούσε στον κλάδο των ηλεκτρικών, ήταν ο τότε μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεοράσεων στην Σουηδία, ωστόσο, αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα.

Η Nokia, η οποία ήθελε την Mobira υπό τον έλεγχό της, κατάφερε να αποκτήσει το 50% των μετοχών της Mobira, αλλά και το 18% των μετοχών της Salora. Δύο χρόνια αργότερα η Salora βελτιώθηκε σημαντικά.

Στη συνέχεια η Nokia εξαγόρασε την Luxor, με σκοπό να αυξήσει την παραγωγή της Salora.

Με την εξαγορά αυτών των εταιριών η Nokia κατέκτησε το 36% της Φινλανδικής αγοράς TV, και το 20% της Σουηδικής.

- c) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ «ΑΙΧΜΑΛΩΤΗΣ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:** "αιχμάλωτη" είναι μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της για να γίνει εξαρτώμενη από μια άλλη επιχείρηση, μεγαλύτερη και δυνατότερη.

Αυτό γίνεται γιατί η επιχείρηση η οποία επιλέγει να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης, σημαίνει ότι δεν μπορεί να στηριχθεί στις δικές τις δυνάμεις, και έτσι προσπαθεί να βρει μια άλλη μεγαλύτερη "σωτήρια", η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιας χρόνιας συνεργασίας.

Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μειώνει ή καταργεί κάποια τμήματά της (π.χ Marketing).

Έτσι, η ασθενής επιχείρηση, κερδίζει την εγγύηση ότι η σωτήρια επιχείρηση θα απορροφήσει τα προϊόντα της.

- d) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ:** Με αυτήν τερματίζει η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο, είναι πλέον στο τελευταίο στάδιο.

Όλες πλέον οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που έμεινε για να τερματίσει η επιχείρηση και τα διάφορα "κομμάτια" που της έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείου, Η/Υ), για να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

Μελέτη περίπτωσης αποτελεί η ΑΚΡΟΝ – ΉΛΙΩΝ - ΚΡΥΣΤΑΛ, η οποία απέτυχε στην ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, μη μπορώντας να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις στην Ελληνική και Διεθνή αγορά.

Αυτό συμβαίνει λόγω αδυναμίας προσαρμογής στις συνθήκες αγοράς καθώς και της απουσίας στρατηγικής διοίκησης, που χαρακτηρίζει πολλές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα.

Τέλος, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα στα μέσα του Απριλίου του 1997, την οριστική του πτώχευση.<sup>4</sup>

### 3.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης, όπως έχουμε αναφέρει και πιο πάνω, πιο αναλυτικά, χρησιμοποιούνται από ορισμένα τμήματα της επιχείρησης για να αντιμετωπίσουν κάποια προβλήματα, είτε αυτά είναι υπάρχοντα είτε μελλοντικά.

Έτσι, αρχικά αναφέραμε ορισμένες μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που είχαν εφαρμόσει στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης.

Στη συνέχεια, διατυπώσαμε τα αίτια προβληματικών καταστάσεων αυτών των στρατηγικών τα οποία (αναφορικά) είναι τα παρακάτω:

- **Η ΑΣΧΗΜΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
- **Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**
- **Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**
- **ΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΑΝΕΞΕΛΕΓΚΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**
- **ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΤΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ**

Τέλος, αναφέραμε τις στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

§ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ**, η στρατηγική ανόρθωσης έχει

4 χαρακτηριστικά που διαφέρει από τις άλλες στρατηγικές:

- 1) **ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**
- 2) **ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**
- 3) **ΟΙ ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**  
**ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ**
- 4) **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ**

§ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

§ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**ΑΙΧΜΑΛΩΣΙΑΣ**

§ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

## **ΠΗΓΕΣ :**

<sup>1</sup> πηγή βιβλίο:

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία ( ΤΟΜΟΣ Α΄)

<sup>2</sup> πηγή βιβλίο:

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία ( ΤΟΜΟΣ Α΄)

<sup>4</sup> πηγή βιβλίο:

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. «στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία». (ΤΟΜΟΣ Α΄).

<sup>5</sup> πηγή βιβλίο:

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. «στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία». (ΤΟΜΟΣ Β΄ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (COMPETITIVE STRATEGIES).**

### **4.1 ΤΡΕΙΣ (3) ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.**

- ✓ το επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy):
- ✓ όταν αναφερόμαστε στην επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική, εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και που πραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα, τους τομείς δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, τον τρόπο διεξόδου στους νέους αυτούς τομείς, την κατανομή πόρων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων κ.α..
- ✓ Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές μονάδες (business level strategy):
- ✓ το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στο οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✓ Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy):
- ✓ τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, για παράδειγμα στρατηγική marketing της επιχειρηματικής μονάδας των παγωτών, στρατηγική παραγωγή της ίδιας μονάδας κ.α..

### **4.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΩ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ:**



Σύμφωνα με τον Grant, όταν δύο (2) επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλ. δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνεται ή έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Η θεωρία αυτή αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλ. τα κέρδη), για να ορίσει την αιτία, δηλ. το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

	<u>ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ</u>	<u>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</u>
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΗ</u>	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
<u>ΑΓΟΡΑ</u>		
<u>ΕΣΤΙΑΣΗ</u>	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ
<u>ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ</u>	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα ανάπτυξη και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

#### **4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

**4.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:** αποκτάμε στρατηγικό\_ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην\_αγορά με βάσει την χαμηλή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρω στην αγορά. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες, στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου.

το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής θα συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσής της, εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική Ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και στοχεύει σε μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της.

χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους.

Μια επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν προβαίνει σε αγορά πρώτων υλών. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί η southwest American, μια Αμερικάνικη περιφερειακή εταιρεία που σταθερά εμφανίζει κέρδη στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο των αερομεταφορών.

#### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:**

- a. χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- b. Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους διάθεσης
- c. δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές

- d. μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη
- e. μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- f. παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές-μεγάλες εκπτώσεις
- g. επιτυχίες αντιμετώπισης των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- h. καλύτερη αντιμετώπιση σε πόλεμο τιμών
- i. εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους..

#### **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:**

- Ø Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Ø δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ø ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ø ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
- Ø κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογιών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.

**4.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ:** αποκτάμε στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το τελείως διαφορετικό προϊόν που προσφέρω στην αγορά.

Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και

ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους. παρ' όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά-στόχο στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί το θεωρεί διαφορετικό και τις περισσότερες ως σύμβολο κύρους.

χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια Rolex, τα κοσμήματα tiffany, τα αυτοκίνητα BMW & MERCEDES κα..

Άλλο ένα ενδιαφέρον παράδειγμα που στοχεύει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης, αποτελεί η British Airways. Η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, πιστεύοντας ότι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προσελκύει πολλούς πελάτες που δεν είναι ιδιαίτερα εύεστοι στο θέμα της τιμής.

#### **4ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ:**

Από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, έχουμε τους παρακάτω κινδύνους:

- ▼ Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης, η οποία μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την διαφοροποίηση
- ▼ Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξατομικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης τους
- ▼ Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης.

#### **4.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ:** Η εστίαση με ηγεσία

κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Σε αυτή τη περίπτωση, μια επιχείρηση που εστιάζει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος.

Σε αυτή τη περίπτωση κυρίως αναφερόμαστε για εστίαση σε τμήματα με μεγάλη ελκυστικότητα ζήτησης, δηλ. σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η LA QUINA, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων.

**4.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ:** Όπως και στη εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Όμως η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με την γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό.

Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται τις ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς.

παράδειγμα, η PORCHE ανταγωνίζεται την GENERAL MOTORS στον τομέα των σπορ αυτοκινήτων και όχι στους υπόλοιπους τομείς..

#### **ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ :**

1. Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος
2. Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί την στρατηγική εστίασης, απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και αυτό την οδηγεί σε αντιμετώπιση προβλημάτων..

#### **4.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να πούμε ότι η οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής από μια επιχείρηση, δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις και τάσεις του περιβάλλοντος.

Έτσι, για να μπορέσουν σήμερα οι επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν επιτυχώς η μια την άλλη, θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, την δομή της ίδιας επιχείρησης τους, την δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος για να μπορέσουν να αποφασίσουν αν για την συγκεκριμένη περίπτωση ενδείκνυται η υιοθέτηση μερικών στρατηγικών ή όχι..

#### **ΠΗΓΕΣ :**

- 1 ΒΙΒΛΙΟ:

ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

- 2 ΒΙΒΛΙΟ:

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΤΟΜΟΣ Α' & Β')

- 3 ΒΙΒΛΙΟ:

ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ. « προσωπικές σημειώσεις κατά τη διάρκεια του μαθήματος,  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING»

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

### **5.1 ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά δηλ. η διεθνοποίηση, η οποία ιδιαίτερα τις δυο τελευταίες δεκαετίες θεωρείτε πολύ σημαντική για όλα σχεδόν τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Έτσι, με λίγα λόγια ως διεθνοποίηση θα μπορούσαμε να πούμε, την ανάγκη ύπαρξης μιας διεθνούς στρατηγικής για τις επιχειρήσεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά αυτών.

πρέπει επίσης να τονιστεί ότι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διεθνοποιημένη στρατηγική ως αντίδραση στη δράση των ανταγωνιστών ή γιατί απλώς είναι η τάση των καιρών και είναι δυνατό να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους και πάντως καταστροφική ακόμα και για το μερίδιό τους στην εγχώρια αγορά.

### **5.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά, και αυτό γιατί καμία επιχείρηση δεν θα ήθελε να βρίσκεται έξω από τον διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες.

Από την άλλη όμως η μη επέκταση μπορεί και να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας.

#### **Τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι τα παρακάτω :**

1. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι στις διεθνείς αγορές, συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και ταυτόχρονα κάνουν πολύ δύσκολο την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Γι' αυτό μια επιχείρηση δεν αρκεί να μπει σε μια αγορά, το καλό είναι να είναι και η πρώτη που θα μπει.
2. η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί, κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόβλεψη νέων ανταγωνιστών.



3. πολλά στελέχη έχουν αποκτήσει διεθνή προσανατολισμό λόγω της μεγάλης ελκυστικότητας που αποτελούν η Ευρώπη και η Αμερική για τις ξένες επενδύσεις.
4. Στις ανεπτυγμένες χώρες οι αγορές είναι πλέον κορεσμένες, σε αρκετά μεγάλο βαθμό. γι' αυτό και οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη βρίσκονται στα αναπτυσσόμενα κράτη.
5. Τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια στο χώρο του εμπορίου έχουν χαλαρώσει πολύ, για αυτό και οι μεγάλες ευκαιρίες ανοίγονται στις εθνικές αγορές που τώρα γίνονται ελκυστικότερες.
6. πολλές εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική διεθνοποίησης, ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν και αυτοί στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά και οι πρώτες ύλες που αγοράζουν, είναι από σίγουρη πηγή.

### **5.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

όταν μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της αυτό δεν αποτελεί απόλυτα και την επιτυχία αυτής. Οι επιχειρήσεις περιτριγυρίζονται από πολλούς κινδύνους και οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι παρακάτω δύο (2):

#### ***1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ :***

μιλάμε για τον σημαντικότερο κίνδυνο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, καθώς τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επιφυλακή έτσι ώστε να προσλαμβάνουν όλα τα ερεθίσματα και να προλαβαίνουν να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνείς εξελίξεις, καθώς τα γεγονότα μεταβάλλονται συνεχώς.

Η πολιτική ρευστότητα εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια.

#### **Παράδειγμα πολιτικής ρευστότητας αποτελούν:**

- οι εντάσεις στη μέση ανατολή

- ο πόλεμος στον περσικό κόλπο και στη Βοσνία
- τα γεγονότα του 1997 στην ΑΑλβανία.. κα

αυτά τα γεγονότα είχαν σαν αποτέλεσμα να ζημιώσουν πολλές επιχειρήσεις και πολλούς επιχειρηματίες που είχαν επενδύσει σε αυτές τις χώρες.

Ωστόσο ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις είναι δυνατόν να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη ή να την βγάλουν εκτός.

## **2. ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ :**

πολλές φορές όταν θέλει μια επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε άλλες χώρες, συνήθως δεν βρίσκει ανταπόκριση στα προϊόντα που παράγει. Είναι προφανές ότι η διεθνοποίηση της δράσης της επιχείρησης κινδυνεύει να δεχτεί σοβαρά πλήγματα αν δεν προσαρμοστεί στις ιδιότητες των αγορών αυτών. χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η chi pita, η οποία δραστηριοποιείται στην βουλγαρική αγορά το 1996, και η οποία κινήθηκε ταχύτατα και πολύ έξυπνα, όταν διαπίστωσε ότι η βουλγαρική αγορά είχε ανάγκη από ένα φτηνό προϊόν λόγω και των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα.

υπάρχουν όμως και περιπτώσεις προϊόντων όπου δεν είναι απαραίτητο η διαφοροποίηση τους για να μπουν σε νέες αγορές. Αυτό οφείλετε στη φύση του προϊόντος και στην ομοιομορφία των αναγκών που ικανοποιεί.

Παράδειγμα τέτοιου προϊόντος αποτελεί η Gillette η οποία εισήγαγε το mach-3 με την ίδια στρατηγική σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται, η τακτική της οποίας ολοκληρώθηκε με επιτυχία σε περίπου ένα χρόνο.

## **5.4 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οι μορφές που μπορεί να πάρουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές είναι οι παρακάτω:

**ν ΑΡΧΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ:**

**α) ΑΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΗ:** πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης, περίπου το 30%-40% των πλύσεων στο διεθνές εμπόριο γίνεται με αυτόν τον τρόπο. Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της στην μητρική χώρα, στην χώρα στόχο, χωρίς να υπάρχει κάποιος διαμεσολαβητής και χωρίς να είναι απαραίτητο κάποιου είδους εγκατάστασης στην χώρα αυτή.

Για αυτό το λόγω την μέθοδο αυτή προτιμούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στον διεθνή κλάδο ή επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δεν έχουν κεφάλαιο για ξένη άμεση επένδυση.

Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να αντιμετωπίσουν και πολλούς κινδύνους, σε περίπτωση υψηλού κόστους μεταφοράς ή απαγορευτικών δασμών.

Μπορεί από την άλλη, το πρόβλημα να προέρχεται από την μητρική χώρα, όταν αυτή δεν αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής για το προϊόν, και συγχρόνως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και την πιθανότητα ότι το ίδιο το προϊόν να μην είναι κατάλληλο για όλες τις αγορές.

για αυτό και πολλές επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε αγορές που βρίσκονται πιο κοντά με αυτές που δραστηριοποιούνται.

**β) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ :** Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση περιμένει να πάρει παραγγελία από τους πελάτες, και μόνο τότε προβαίνει στην παραγωγή. Οπότε δεν δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.

**γ) ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ :** Η μέθοδος αυτή έχει άμεση σχέση με την προηγούμενη, μόνο που σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρείας, συνεργάζεται με άλλες εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού, με εταιρείες διεθνούς εμπορίου, με εξαγωγικούς οίκους κ.α..

**δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ :** Σ' αυτή τη περίπτωση ο αδειοδότης επιτρέπει στον αδιάλειπτη να μετακινεί/παράγει κάποιο προϊόν του αδειοδότη, με την

προϋπόθεση κάποια αμοιβή, όπως ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος.

Η ιδιοκτησία θα μπορούσε να αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, κ.α..

**στ) ΠΑΡΟΧΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ:** αυτή η περίπτωση αφορά τη μεταφορά τεχνογνωσίας από μια επιχείρηση σε μια άλλη, με κάποια αμοιβή. Η τεχνογνωσία μπορεί να περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε άλλο έχει να κάνει με την παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### **▼ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΕΣ ΜΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ :**

**α) ΑΜΕΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ** : οι επενδύσεις στο εξωτερικό διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες :

**1) ΠΛΗΡΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ:** η στρατηγική αυτή είναι βάση της νοοτροπίας της επιχείρησης.

Το πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι ο πλήρης έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας που έχει, και εάν είναι επιτυχής αυτός ο έλεγχος, τότε θα είναι πολύ επικερδής.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που έχει η επιχείρηση αυτή, έχει και ένα μειονέκτημα.

Το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή είναι πολύ δαπανηρή καθώς για να λειτουργήσει μια επιχείρηση, χρειάζεται ολόκληρη εγκατάσταση της παραγωγικής διαδικασίας στην ξένη χώρα.

**2) ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ :** Αφορά την συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιρειών, σύμφωνα με την οποία κάθε μια από τις επιχειρήσεις παραχωρεί κάποιους παραγωγικούς συντελεστές και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία.

**3) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ :** πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας, όμως τώρα η συνεργασία αυτή αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους.

Οι συμμαχίες που γίνονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι καλά

οργανωμένες, καθώς θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κάποιοι παράγοντες όπως, η διαφορετική κουλτούρα των επιχειρήσεων, το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντικά εμπόδια στην επιτυχία της επιχείρησης.

Επίσης, οι τοπικές επιχειρήσεις συνήθως βλέπουν τις ξένες εταιρείες ως πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων, που θα τους φέρουν σίγουρα κέρδη.

**4) ΕΞΑΓΟΡΕΣ** : συνήθως προσφέρουν το πιο γρήγορο τρόπο εισόδου σε νέες αγορές.

**5) ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ, MANATZMENT** : στην περίπτωση αυτή ένας οργανισμός-προμηθευτής, προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό-πελάτη.

## **5.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Αρχικά αναφέραμε τον ορισμό της διεθνοποίησης, το οποίο ορίζεται ως η ανάγκη ύπαρξης μιας διεθνούς στρατηγικής για τις επιχειρήσεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά αυτών.

Στη συνέχεια αναφέραμε κάποια κίνητρα διεθνοποίησης, τα οποία τα αναλύσαμε πιο πάνω.

Έπειτα, διατυπώσαμε κάποιους κινδύνους στρατηγικής διεθνοποίησης.

Τέλος, αναφέραμε κάποιες μορφές διεθνοποίησης οι οποίοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1<sup>ov</sup> : αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης και,

2<sup>ov</sup> : προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης, το κάθε ένα από αυτά χωρίζεται σε ανάλογες κατηγορίες.

## **ΠΗΓΕΣ:**

<sup>1</sup> ΒΙΒΛΙΟ

ΛΙΟΥΚΑΣ Σ. + ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β.: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

<sup>2</sup> ΒΙΒΛΙΟ :

ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ: ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

<sup>3</sup> INTERNET:

ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΗ ΛΕΞΗ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»

<sup>4</sup> INTERNET:

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=269&L=4>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

### **6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ:**

ως εξαγορά μπορούμε να πούμε ότι είναι η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή σύνολο της μετοχής σε μια άλλη, έναντι χρηματικού ποσού.

οι εξαγορές διακρίνονται σε 1) **απλές** και 2) **συγχωνευτικές**.

στην απλή εξαγορά η επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη επιχείρηση έναντι χρηματικού ποσού, παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Ως συγχώνευση, θεωρείται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι συναλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για αυτό το σκοπό. το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίνονται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν..

### **6.2 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις άρχισαν να πραγματοποιούνται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Οι εξαγορές που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα ήταν κυρίως εξαγορές Ελληνικών επιχειρήσεων από ξένους ομίλους, οι οποίοι στόχευαν είτε στην ενίσχυση της θέσης τους στην Ελληνική αγορά είτε τη χρησιμοποίηση του ονόματος της επιχείρησης που εξαγοράστηκε.

Ταυτόχρονα, προωθείται και η αγορά πολλών μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες επέλεξαν εξαγορά, είτε γιατί έχουν προβλήματα διαδοχής, είτε γιατί η θέση τους ήταν τέτοια έτσι ώστε να μην μπορούν να καταφύγουν σε δανεισμό, λόγω των υψηλών

τραπεζικών επιτοκίων που επικρατούν στην Ελλάδα.

### **6.2.1 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΑΙΤΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ:**

- Ø Η αδυναμία ανταπόκρισης της κεφαλαιαγοράς στις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς.
- Ø Η έλλειψη/ανεπάρκεια κάποιων ειδικευμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν έναν οργανωμένο τομέα εξαγορών και συγχωνεύσεων.
- Ø Η έλλειψη ενός μεγάλου αριθμού κλάδων στους οποίους η Ελλάδα παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα.
- Ø Η περιορισμένη δυναμικότητα της Ελληνικής αγοράς και η σχετική αστάθεια της Ελληνικής οικονομίας που κάνουν κύρια τις ξένες επιχειρήσεις ιδιαίτερα διστακτικές.

### **6.3 ΤΥΠΟΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

μπορούμε να διακρίνουμε τις ΕήΣ ως εξής:

- ✓ Οριζόντιες: όταν οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα, με σκοπό να ενισχύσει την θέση της εταιρείας που αγοράζει σε υπάρχουσες αγορές.
- ✓ Κάθετες: όταν μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει η σχέση πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, των πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής.
- ✓ Συμπληρωματικές: όταν οι δραστηριότητές της είναι αλληλοσυμπληρούμενες, και ασυσχέτιστες όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ εξαγοράζοντα- εξαγοραζομένου.



### **6.3.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΉΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:**

- a. **ΦΙΛΙΚΕΣ:** όταν οι δύο επιχειρήσεις επιθυμούν την συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντικείμενό της.
- b. **ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ/ΕΧΘΡΙΚΕΣ:** όπου η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά.

## **6.4 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

### **6.4.1 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΉΣ:**

- ∅ Οικονομίες κλίμακας και φάσματος, μπορεί να προκύψουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης.
- ∅ οικονομίες κλίμακας μπορεί να επιτευχθούν στην διαχείριση αποθεμάτων, στην αγορά των πρώτων υλών ή στον τομέα παραγωγής.
- ∅ επίσης, μπορεί να εμφανιστούν και από άλλους τομείς της επιχείρησης όπως, τη προβολή, την έρευνα και την ανάπτυξη ή την διανομή.
- ∅ Συνδυασμός πόρων/εκμετάλλευση υπερβάλλουσας ρευστότητας,
- ∅ οι πόροι έχουν να κάνουν με τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό.
- ∅ η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να αγοράσει την επιχείρηση-στόχο για να εκμεταλλευτεί κάποια προτερήματα της, όπως για παράδειγμα πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, το δίκτυο διανομής, ακόμα επίσης και τα ικανά στελέχη..
- ∅ Αύξηση μεριδίου αγοράς, αυξάνεται η δύναμη της επιχείρησης, όταν αυξάνεται το μερίδιο της στην αγορά.
- ∅ αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της, και να πετύχει μεγαλύτερα

κέρδη.

- Ø Κόστος και χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων, είναι γνωστό ότι μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μια επιχείρηση, που σημαίνει ότι υπάρχει υψηλός κίνδυνος.
- Ø Υπέρβαση εμποδίων εισόδου, εμπόδια μπορεί να εμφανίζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά, π.χ. η είσοδός τους μπορεί να αποκτά μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων κ.α..
- Ø Αύξησης διαφοροποίησης/εξάλειψη χαμηλής αποδοτικότητας εταιρείας στόχου, όταν μια επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της, ο καλύτερος τρόπος για αυτή είναι η εξαγορά μιας επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη στην αγορά γιατί αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης, απ' ότι μια άλλη που είναι σχετικά άγνωστη.
- Ø όσον αφορά την εξάλειψη αποδοτικότητας επιχείρησης -στόχου, η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να διαθέτει διοικητικές και άλλες ικανότητες, έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης-στόχου.
- Ø Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού, αυτό επιτυγχάνεται με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μη αγορές, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος.

#### **6.4.2 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ Ε ή Σ:**

**1. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΝΟΠΙΩΣΗΣ:** ένας πολύ σημαντικός λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ, είναι η αδυναμία γρήγορης και επιτυχούς ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων. Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιρειών διαφορετικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου.

επίσης αφορά την προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων.

**2. ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ:** πολλές φορές όταν μια επιχείρηση εξετάζει την απόφαση εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ, συνήθως γίνεται έλεγχος στην επιχείρηση-στόχο η οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει μια τέτοια κίνηση.

όμως, αυτή η διαδικασία πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής..

**3. ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ ΧΡΕΟΣ:** όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει κάποια άλλη επιχείρηση, τότε είναι και διευθετημένη να πληρώσει πολλά, ιδιαίτερα εάν πιστεύει ότι θα τις αποφέρει κέρδη.

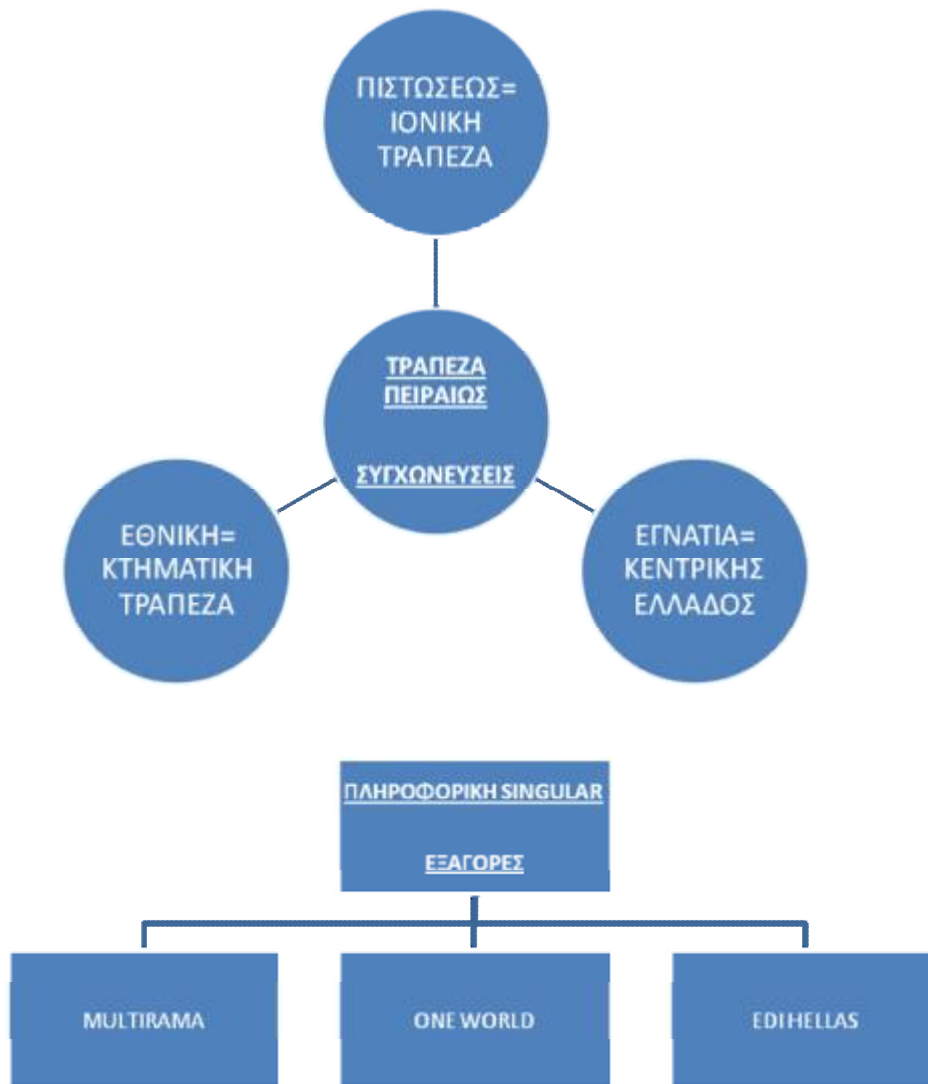
όμως, για πολλούς λόγους (π.χ. λόγω ελλιπούς ανάλυσης, έλεγχος των οικονομικών της επιχείρησης που εξαγοράζεται κ.α.), η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας βρίσκεται σε μια θέση όπου δεν γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση-στόχος.

**4. ΡΟΛΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:** τα στελέχη παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση, για αυτό και πολύ συχνά συνεργάζονται με άλλα στελέχη που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έρχονται σε σύγκρουση..

## **6.5 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΟΥ 1998-1999, ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

### **6.5.1 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**





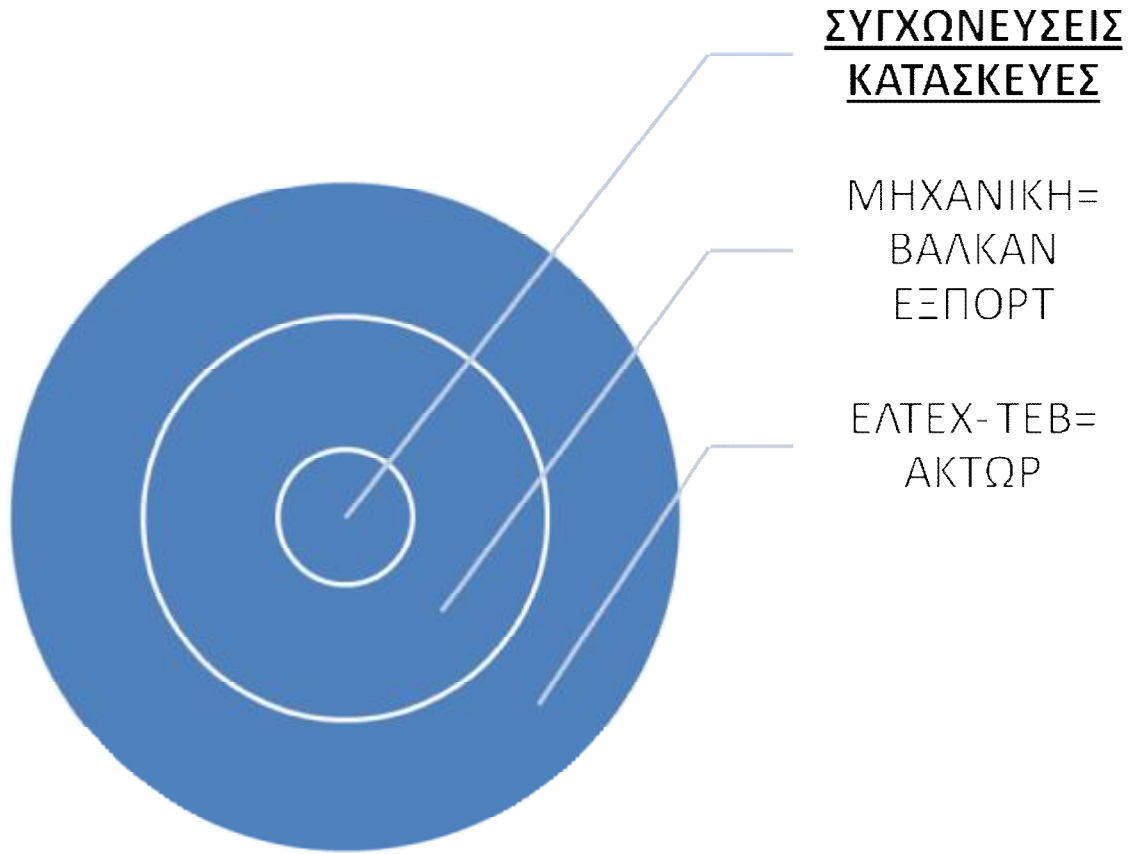


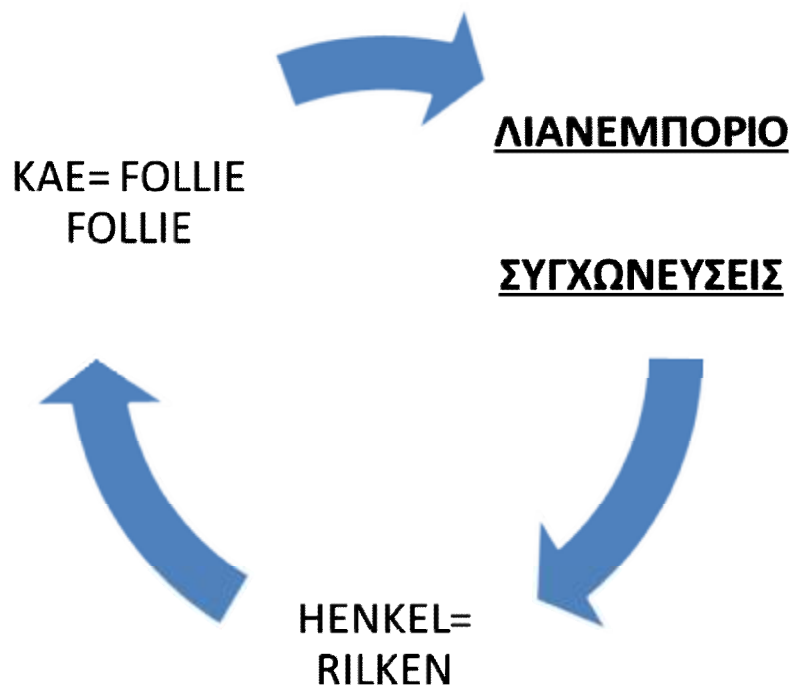


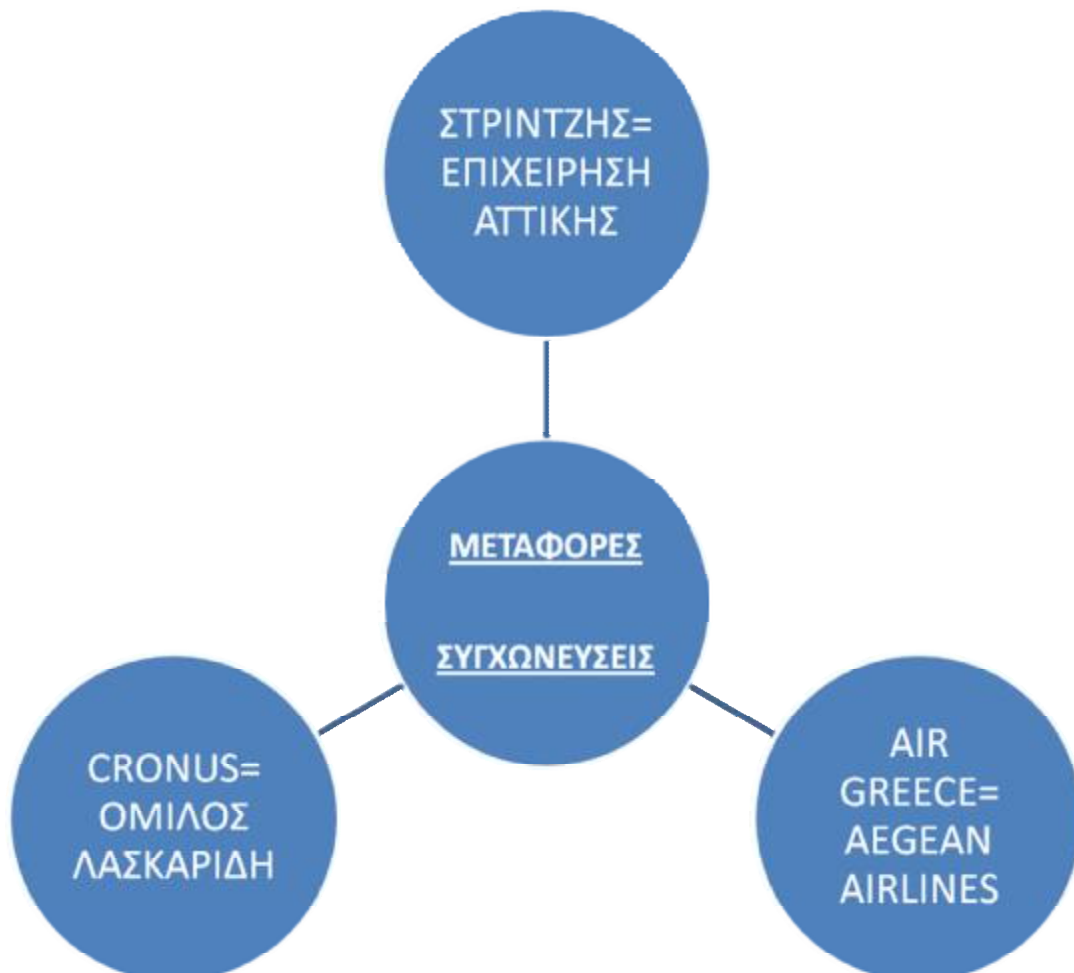














### 6.5.2 οι μεγαλύτερες σε αξία εξαγορές και συγχωνεύσεις

<u>ΕΤΟΣ</u>	<u>ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ</u>	<u>ΕΤΑΙΡ.-ΣΤΟΧΟΣ</u>	<u>ΑΞΙΑ</u>
2000	<i>American On Line</i>	<i>Time Warner</i>	\$ 201 δις
1999	<i>MCI WorldCom</i>	<i>Sprint</i>	\$ 127 δις
2000	<i>Pfizer</i>	<i>Warner Lambert</i>	\$ 90 δις
1998	<i>Exxon</i>	<i>Mobil</i>	\$ 86 δις
2000	<i>Glaxo Welcome</i>	<i>SmithKline Beecham</i>	\$ 76 δις
1998	<i>Citycorp</i>	<i>Travelers Group</i>	\$ 73 δις

## 6.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

στο παρόν κεφάλαιο αναφερθήκαμε στη στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. έτσι, μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι δυο έννοιες μας λένε κάτι διαφορετικό. με την εξαγορά εννοούμε την επιχείρηση η οποία εξαγοράζει ένα μέρος ή όλη την επιχείρηση (άλλη), ενώ ως συγχώνευση θεωρούμε μια επιχείρηση η οποία

μεταβιβάζει τα περιουσιακά στοιχεία της σε μια άλλη επιχείρηση.

αναφέραμε κάποιους τύπους ΕήΣ οι οποίοι περιληπτικά είναι :

- ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ
- ΚΑΘΕΤΕΣ
- ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ

Στη συνέχεια αναφέραμε λόγους πραγματοποίησης και αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ :

**A) λόγοι πραγματοποίησης στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ:**

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΦΑΣΜΑΤΟΣ
- ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ/ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ
- ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ
- ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
- ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΕΙΣΟΔΟΥ
- ΑΥΞΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ/ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΧΑΜΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
- ΑΠΟΦΥΓΗ ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

**B) λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ΕήΣ:**

- Ø ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
- Ø ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ
- Ø ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ ΧΡΕΟΣ
- Ø ΡΟΛΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τέλος, αναφέραμε κάποιες πολύ σημαντικές εξαγορές και συγχώνευσης που έγιναν κατά το διάστημα 1998-1999..

## **ΠΗΓΕΣ:**

4 ΒΙΒΛΙΟ:

ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

5 ΒΙΒΛΙΟ:

Γ. ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ: ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

<sup>3</sup> ΒΙΒΛΙΟ:

Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΤΟΜΟΣ Α').

<sup>4</sup> internet :

<http://www.lbs.aueb.gr/images/LBS/Downloads/M-A/MA8.pdf>

<sup>5</sup> internet:

[http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix\\_polit\\_strat/aqialli.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aqialli.pdf)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ**

### **7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Ως στρατηγικές συμμαχίες θα μπορούσε να οριστεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέλη της υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν όλους τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της.

Οι στρατηγικές συμμαχίες κυρίως αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και Παρασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως παρ' όλα αυτά ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες. Έτσι η προοπτική τους είναι τεράστια, και πολλοί θεωρούν πως αν μια στρατηγική συμμαχία εφαρμοστεί αποτελεσματικά μπορεί να βελτιώσει δραματικά τις λειτουργίες και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά, ο CEO της General Electric, Jack Welch, μόλις το 1987, υποστήριξε ότι «Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα μεγάλο μέρος του παιχνιδιού του παγκόσμιου ανταγωνισμού... Είναι πολύ σημαντικές για να κερδίσεις σε παγκόσμια βάση... Ο λιγότερο επιτυχημένος τρόπος για να προσπαθήσεις να κερδίσεις σε παγκόσμια βάση, είναι να σκεφτείς ότι μπορείς να τα βάλεις με όλων τον κόσμο μόνος σου».

### **7.2 Λόγοι Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών. Τρεις είναι οι λόγοι που οδηγούν στη σύναψη όλο και περισσότερων τέτοιων στρατηγικών αποφάσεων.

- **ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ:** Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί τις επιχειρήσεις σε άμεση και διεξοδική επέκταση και ένας τρόπος για να το επιτύχουν είναι οι στρατηγικές συμμαχίες καθώς με τη σύναψη αυτών έχουν τη δυνατότητα να συμβαδίσουν με τη διεθνή προτυποποίηση της αγοράς και με την ευρεία γκάμα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- **ΣΥΝΕΧΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:** Η οποία αυξάνει το κόστος και τη δυσκολία για μια επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική. Το πρόβλημα εντείνεται ακόμα περισσότερο λόγω των σχετικά σύντομων κύκλων ζωής ορισμένων προϊόντων. Επομένως, απαιτείται συνδυασμός συμπληρωματικών ικανοτήτων και επιμερισμός κόστους, στοιχεία που συγκαταλέγονται στα θετικά των στρατηγικών συμμαχιών.
- **ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ:** Πολλές επιχειρήσεις φάνηκαν πως μείωσαν την αξία των μετοχών τους σε κάποια εξαγορά, είτε λόγω υπερπληρωμής ή λόγω αποτυχημένης ενοποίησης των δραστηριοτήτων ή των κουλτούρων των δυο επιχειρήσεων. Οι στρατηγικές συμμαχίες παρακάμπτουν αυτά τα προβλήματα γιατί προχωρούν σταδιακά και συνήθως επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

### 7.3 Είδη Στρατηγικών Συμμαχιών

#### 7.3.1 Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με τη Σχέση των Δύο Επιχειρήσεων

Οι Dussauge και Garrette (1999) διέκριναν τις στρατηγικές συμμαχίες σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: σε αυτές που συνάπτονται μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων που δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους και σε αυτές μεταξύ άμεσα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

#### **Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ Μη Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων**

Οι συμμαχίες αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επεκταθούν σε νέους τομείς με διάφορους τρόπους και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:



- § **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ:** Μέσω του είδους αυτού δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε νέες γεωγραφικές αγορές χωρίς να χρειάζεται να δημιουργήσουν θυγατρική ή να εξάγουν προϊόντα απευθείας. Συνήθως ο ένας σύμμαχος έχει ένα προϊόν που θέλει να πουλήσει και ο άλλος σύμμαχος έχει τα μέσα και την πρόσβαση στην αγορά και το όφελος για αυτόν είναι ότι δεν χρειάζεται να εισάγει το προϊόν ούτε να το αναπτύξει, μια διαδικασία που μπορεί να μην έχει την ικανότητα να φέρει εις πέρας. Αυτό το είδος συμμαχίας συνάπτεται μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικές ικανότητες και πόρους.
- § **ΚΑΘΕΤΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ:** Συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων που έχουν σχέση προμηθευτή/ πελάτη και λειτουργούν σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Το είδος αυτό είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης του διλήμματος μιας επιχείρησης στο να κατασκευάσει ή να αγοράσει ένα προϊόν.
- § **ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ:** Είναι οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους που επιθυμούν να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους συνδυάζοντας συμπληρωματικές ικανότητες. Συνήθως, ο ένας σύμμαχος είναι εδραιωμένος στην αγορά και ο άλλος σύμμαχος επιθυμεί να εισέλθει σε αυτήν. Το όφελος για τον ήδη εδραιωμένο σύμμαχο είναι η δυνατότητα που προσφέρεται μέσω της άσκησης ελέγχου στην ανάπτυξη του άλλου συμμάχου, αποκομίζοντας και οικονομικά οφέλη από τη μεταφορά ικανοτήτων. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις, όπου η ανάπτυξη σε δύο μη ανταγωνιστικούς κλάδους συγκλίνει τεχνολογικά ή οικονομικά, όπως συνέβη στις αγορές των τηλεπικοινωνιών και επεξεργασίας δεδομένων και με αυτόν τον τρόπο και οι δυο σύμμαχοι διαφοροποιούνται ταυτόχρονα.

### **Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων**

Η κατηγοριοποίηση εδώ γίνεται με βάση δύο κριτήρια, τη φύση της συνεισφοράς κάθε συμμάχου στη συμμαχία και τη φύση του αποτελέσματος της συμμαχίας.

- ∅ **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ:** Συνάπτονται με στόχο την επίτευξη οικονομικών κλίμακας σε κάποιο συστατικό ή μέρος της παραγωγικής

διαδικασίας, που ο κάθε σύμμαχος δεν μπορεί να πετύχει μεμονωμένα. Τα συστατικά ή τα μέρη που προκύπτουν εισάγονται σε προϊόντα συγκεκριμένα για κάθε σύμμαχο. Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του είδους είναι ο επιμερισμός κόστους και η βελτίωση της παραγωγής, ενώ έχει μικρή ή και καθόλου επίδραση στην εμπορική εκμετάλλευση του προϊόντος. Αυτές οι συμμαχίες αφορούν κυρίως δραστηριότητες έρευνας & ανάπτυξης ή κατασκευής προϊόντων και δεν μεταβάλλουν τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων.

∅ **ΗΜΙΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ:** Είναι το αποτέλεσμα συμφωνίας επιχειρήσεων που μοιράζονται παρόμοιες ικανότητες και πόρους και συνήθως καταλήγουν σε κοινή παραγωγή προϊόντος. Επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, ενώ οι κύριες λειτουργίες έρευνας & ανάπτυξης, μάρκετινγκ και παραγωγής συνήθως επιμερίζονται μεταξύ των συμμάχων ή διεξάγονται από ξεχωριστή οντότητα που δημιουργείται για αυτό το σκοπό. Επειδή, αυτού του είδους η συμμαχία αντιμετωπίζει την αγορά σαν ενιαία οντότητα, ανοιχτός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δεν μπορεί να υφίσταται. Η κοινοπραξία Airbus Industrie είναι ένα παράδειγμα.

∅ **ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ:** Συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων που συνεισφέρουν διαφορετικές ικανότητες. Το προϊόν του ενός συμμάχου συνήθως χρησιμοποιείται για να καλύψει το κενό στη γραμμή παραγωγής του άλλου, ο οποίος μπορεί να έχει ένα ισχυρό δίκτυο διανομής. Τα προϊόντα των συμμάχων πρέπει όμως να είναι διαφοροποιημένα ή οι σύμμαχοι να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές ή να απευθύνονται σε διαφορετικό τμήμα της αγοράς. Τέτοιου είδους συμμαχίες παρατηρούνται συχνά στο φαρμακευτικό χώρο και στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

### 7.3.2 Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με το Σκοπό Δημιουργίας τους

Η Coopers και Lybrand (1997) προχώρησε σε μια άλλη κατηγοριοποίηση των στρατηγικών συμμαχιών, ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο συνάπτονται:

- s **ΚΟΙΝΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ/ ΠΡΟΩΘΗΣΗ**
- s **ΚΟΙΝΗ ΠΩΛΗΣΗ Ή ΔΙΑΝΟΜΗ**
- s **ΠΑΡΑΓΩΓΗ**

- s ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
- s ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- s ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- s ΆΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

### **7.3.3 Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με τη Μορφή Διακυβέρνησης**

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να έχουν διάφορες μορφές διακυβέρνησης. Την επιλογή για τη μορφή αυτή φαίνεται να επηρεάζουν διάφοροι παράγοντες με σημαντικότερους, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η συμμαχία και το σκοπό σύναψής της. Οι Rekar και Margulis (2003) διέκριναν τις συμμαχίες ανάλογα με τη μορφή διακυβέρνησής τους στις παρακάτω κατηγορίες:

- a. **ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ:** Είναι οι συμφωνίες ανάμεσα σε δυο επιχειρήσεις όπου δε δημιουργείται ξεχωριστή νομική οντότητα και δεν υπάρχει αγορά μεριδίου από κανέναν σύμμαχο. Μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές όπως συμφωνίες για μεταφορά τεχνολογίας, συμφωνίες παραγωγής ή διανομής. Χαρακτηριστικό της μορφής αυτής είναι ότι οι σύμμαχοι έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στο να συνάψουν ή να αποχωρήσουν από μία τέτοια συνεργασία, με σχετικά μικρό κόστος. Αυτό ακριβώς όμως είναι και το μειονέκτημά τους, καθώς η ευελιξία αυτή καθιστά τους συμμάχους λιγότερο πρόθυμους για σημαντικές επενδύσεις στη συμμαχία.
- b. **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΤΟΧΩΝ :** Αυτές οι συμμαχίες μεταξύ δύο επιχειρήσεων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε εκείνες με μερική συμμετοχή όπου η μία επιχείρηση αγοράζει μετοχές της άλλης και σε εκείνες με κοινή συμμετοχή όπου οι δύο επιχειρήσεις ανταλλάσσουν μετοχές. Οι συμμαχίες αυτές προτιμώνται όταν τα κόστη συναλλαγής αναμένονται να είναι υψηλά και έχουν δύο κύρια χαρακτηριστικά: α) κανένας από τους δύο συμμάχους δεν έχει κίνητρο να εκμεταλλευτεί τον άλλον ή να συμπεριφερθεί ωφελμιστικά καθώς αυτό θα βλάψει τη δική του επένδυση στη συνεργασία και β) υπάρχουν κάποια στοιχεία διοικητικού ελέγχου, όπως η δυνατότητα εκπροσώπησης στο διοικητικό συμβούλιο.

c. **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ:**

Διακρίνουμε δύο κατηγορίες: α) τα solution JV όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, συνήθως παρόμοιου μεγέθους ή αξίας, δημιουργούν μια νέα οντότητα για να εκμεταλλευτούν μια επιχειρηματική ευκαιρία που καμία από τις δύο δεν θα μπορούσε μεμονωμένα και β) τα platform JV όπου δύο ή περισσότεροι σύμμαχοι διαπιστώνουν πώς ακόμα και συνεργαζόμενοι υπολείπονται σημαντικών ικανοτήτων για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους και για να προχωρήσουν άμεσα, αγοράζουν μια τρίτη επιχείρηση ή μερίδιο μιας επιχείρησης που διαθέτει τις ικανότητες αυτές.

d. **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ/ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ:** Συμφωνία συνεργασίας μεταξύ τριών ή περισσότερων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα της δομής συμμετοχής με μετοχές. Οι κατηγοριοποιήσεις των στρατηγικών συμμαχιών που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα είναι ενδεικτικές. Διάφοροι μελετητές έχουν προχωρήσει σε παρόμοιες προσπάθειες. Επομένως, το πιο σημαντικό είναι να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν πολλά είδη

συμμαχιών, που μπορεί να ποικίλλουν από απλές συμφωνίες μέχρι πιο πολύπλοκες μορφές και μία συμμαχία μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μία κατηγορίες.

## 7.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα φαινόμενα στο χώρο των επιχειρήσεων και της εκάστοτε στρατηγικής προσέγγισης που αυτές καλούνται να ακολουθήσουν είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες έχουν γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια. Έτσι, αρχικά, αναφέρω τον ορισμό των στρατηγικών συμμαχιών..

Στη συνέχεια, διατυπώνω τους λόγους δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών, οι οποίοι περιληπτικά είναι οι παρακάτω :

- a. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ
- b. ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ
- c. ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Έπειτα, ανέφερα τα είδη στρατηγικών συμμαχιών, όπου τα χωρίζουμε στις εξής κατηγορίες:

**α) Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με τη Σχέση των Δύο Επιχειρήσεων :**

1. Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ Μη Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων
2. Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων

**β) Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με το Σκοπό Δημιουργίας τους**

- s ΚΟΙΝΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ/ ΠΡΟΩΘΗΣΗ
- s ΚΟΙΝΗ ΠΩΛΗΣΗ Ή ΔΙΑΝΟΜΗ
- s ΠΑΡΑΓΩΓΗ
- s ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
- s ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- s ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- s ΆΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

**γ) Στρατηγικές Συμμαχίες ανάλογα με τη Μορφή Διακυβέρνησης...**

1. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ
2. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΤΟΧΩΝ
3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
4. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ/ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΗΓΕΣ:**

<sup>1</sup> INTERNET :

[http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix\\_polit\\_strat/aquialli.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aquialli.pdf)

<sup>2</sup> ΒΙΒΛΙΟ :

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΤΟΜΟΣ Α').

<sup>3</sup> ΣΤΟ «INTERNET» ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΛΕΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ (ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ)..

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> -ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

### **8.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Ορισμός για την διαμόρφωση στρατηγικής και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος, που να διατυπώνει την έννοιά της.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες απόψεις για την διαμόρφωση στρατηγικής και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Terry Haller, ο οποίος αναφέρει ότι η δημιουργία στρατηγικής και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων συχνά λαμβάνουν χώρα κάτω από συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ στελεχών ή τμημάτων της ίδιας επιχείρησης.

Συχνά, υπάρχει και αμφιβολία τόσο ως προς τους στόχους, όσο και ως προς τα μέσα επίτευξής τους.

Επίσης, αναφέρει ότι συνήθως οι τελικές αποφάσεις για λήψη στρατηγικών αποφάσεων, παίρνονται μετά έντονες εσωτερικές πολιτικές διεργασίες, συμβιβασμούς και υποχωρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε πολλές περιπτώσεις οι αποφάσεις που παίρνονται απέχουν από αυτό που θα χαρακτηρίζαμε ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων.

Μια άλλη διατύπωση διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αναφέρει ότι οι αποφάσεις που παίρνονται για τη λήψη αυτών των αποφάσεων, όπου μια επιχείρηση ακολουθεί, θα πρέπει να είναι συνάρτηση του περιβάλλοντος στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση, των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της, των χαρακτηριστικών των στελεχών της, του μεγέθους της και πολλών άλλων παραγόντων.

### **8.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Αναγνωρίζεται πλέον ευρέως ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής είναι εξαιρετικά πολύπλοκα φαινόμενα. Γι' αυτό και έχουν αναπτυχθεί μια πλειάδα θεωρητικών και εμπειρικών μοντέλων που προσπαθούν να τα περιγράψουν.

Πιο κάτω κάνουμε μια σύντομη περιγραφή των διαφόρων χαρακτηριστικών των πιο σημαντικών μοντέλων τα οποία είναι τα παρακάτω :

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ Ή ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ (RATIONAL-ANALYTIC-COMPREHENSIVE MODEL):**

Το μοντέλο αυτό μας λέει ότι για να βγάλουμε κάποιο συμπέρασμα μιας μελέτης, θα πρέπει πρώτα να περάσουμε από κάποια στάδια, κάθε μια από τις οποίες χαρακτηρίζεται από ένα εντελώς διαφορετικό τρόπο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και δημιουργίας στρατηγικής.

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΥΓΗΣ (AVOIDANCE MODEL):**

Μια βασική υπόθεση στην οποία στηρίζεται το μοντέλο αυτό είναι ότι τα στελέχη δείχνουν μια προδιάθεση να προστατεύσουν την υφιστάμενη κατάσταση. Ιδιαίτερα, όταν απώλεια δύναμης ή και γοήτρου μπορεί να είναι το αποτέλεσμα κάποιας στρατηγικής επιλογής, τότε είναι πιθανόν να υπάρξει αποφυγή να ακολουθηθεί η επιλογή αυτή.

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΛΟΓΙΚΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ (INCREMENTAL-ADAPTIVE MODEL):**

Σύμφωνα με το μοντέλο των λογικών βημάτων, η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής χαρακτηρίζονται από μια διάσταση προγραμματισμού αλλά σε συνδυασμό με μικρά-προσεκτικά βήματα. Όμως, αυτή η διαδικασία στηρίζεται σε συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών και έκφραση στρατηγικών στόχων, αλλά μέσα από λογική προσαρμογή προς το περιβάλλον. Η στρατηγική αυτή γίνεται για να μπορεί να ανταποκριθεί σε διάφορες αλλαγές στην αγορά, αλλαγές οι οποίες γίνονται αντιληπτές μέσω συνεχούς ανάλυσης. Ταυτόχρονα, υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι, τα οποία μπορούν να τροποποιηθούν καθώς σημειώνονται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ (POLITICAL MODEL):**

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι το αποτέλεσμα ενός παζαρέματος. Κάθε φορά που παίρνουμε κάποια απόφαση, η δύναμη μοιράζεται σε όλες τις ομάδες ενδιαφερόντων που είναι μέσα στην επιχείρηση. Αυτές οι ομάδες δεν έχουν πάντα τους ίδιους στόχους, αλλά μπορεί πολλές φορές να έχουν αντικρουόμενους στόχους. Οπότε καταλαβαίνουμε ότι πολλές φορές η διαμόρφωση στρατηγικής, και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αποτέλεσμα συμβιβασμών, προσπάθειας αλλαγής αντιλήψεων αλλά και σημαντικών υποχωρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι περιπτώσεις κάποιων κρατικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα αλλά και στο Εξωτερικό.

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΥ-ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (SYMBOLIC-CULTURAL MODEL):**

Είναι ένα από πρόσφατα αναπτυχθέντα μοντέλα όπου δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμα οι παράμετροί του.. βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ενέργειες και οι στρατηγικές καθοδηγούνται και τελικά διαμορφώνονται μέσω ενός επιβλητικού επιχειρησιακού οράματος για το μέλλον. Αυτό το μοντέλο έχει κάποια κοινά σημεία συμφωνίας μεταξύ μελών της επιχείρησης, όπου συνενώνουν τις πράξεις τις επιχείρησης. Αυτά τα σημεία συμφωνίας παρεμβαίνουν αποφασιστικά και διαμορφώνουν τη στρατηγική, και τα οποία μπορεί να είναι, συμβολισμοί, κοινά αισθήματα, εταιρική φιλοσοφία, εταιρική κουλτούρα.. κ. α.. αυτός ο τρόπος στρατηγικής και λήψης στρατηγικών αποφάσεων φαίνεται να ταιριάζει καλύτερα σε μεγαλύτερες, διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, όπου χρειάζεται μια εταιρική κουλτούρα για να ερμηνευτεί το περιβάλλον και να κατευθυνθούν οι πράξεις των ανθρώπων...

- **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ENTREPRENEURIAL-GENERATIVE MODEL):**

Σε αυτή τη περίπτωση η στρατηγική διαμορφώνεται με βάση τις προσπάθειες των μελών της επιχείρησης να δρουν ως εσωτερικοί επιχειρηματίες. Εκτός όμως από την δυνατότητα που δίνει η επιχείρηση στα μέλη της έτσι ώστε να δρουν ως εσωτερικοί επιχειρηματίες, δίνει επίσης και την δυνατότητα να αναπτύξουν καινοτομικές ιδέες, αλλά και να τις προωθήσουν και να πείσουν τα άλλα μέλη της επιχείρησης ότι αξίζουν να υλοποιηθούν. Τα μέλη της επιχείρησης αφήνονται να αυτοσχεδιάζουν, να αναλαμβάνουν κινδύνους...



- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΧΥΣΗ (MUDDLING THROUGH):**

Η στρατηγική σύγχυση επηρεάζεται από τις επιδιώξεις και τους στόχους διαφόρων ισχυρών ατόμων ή και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη μιας ομάδας μέσα στην επιχείρηση, τόσο περισσότερη προτίμηση θα έχει έναντι άλλων. Αυτό γίνεται κυρίως για τις ομάδες που ελέγχουν κάποιους πολυτίμους για την επιχείρηση πόρους ή ευαίσθητη πληροφορία. Ταυτόχρονα, υπάρχει και η τάση έτσι ώστε να μην παίρνονται σημαντικές αποφάσεις οι οποίες πιθανότατα να αλλάξουν ριζικά την επιχείρηση, αλλά παίρνονται μικρές και σταθερές αποφάσεις προσαρμογής. Τέλος, το μοντέλο αυτό επηρεάζεται αρκετά και από την κουλτούρα της επιχείρησης..

### **8.3 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Υπάρχουν τρεις φάσεις λήψης στρατηγικών αποφάσεων, τα οποία είναι τα παρακάτω:

#### **§ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ/ ΟΡΑΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ:**

Σε αυτή την πρώτη φάση υπάρχει ο επιχειρηματίας, ο οποίος δημιούργησε την επιχείρηση από το μηδέν. ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει τον ρόλο του καινοτόμου, του ανθρώπου δηλ. που παίρνει σημαντικές αποφάσεις, και αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα.. έτσι η περίοδος αυτή της ζωής του θα μπορούσε να χαρακτηριστεί οραματική/ επιχειρηματική. Έτσι ο επιχειρηματίας δεν δίνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε άλλους, αλλά βασίζεται στην προσωπική του δύναμη, διαίσθηση, καινοτομικό δαιμόνιο και χάρισμα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι θα βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην χαρισματική του προσωπικότητα και την διαίσθηση του. Σημαντικό επίσης είναι και η εμπειρία στην οποία βασίζεται, αλλά και στην πολύ καλή γνώση της επιχείρησης, του περιβάλλοντος της, και των δυνατών και αδύναμων σημείων της. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζουν και οι υπάλληλοί της, στην οποία για να πετύχει το όραμα ενός ηγέτη θα πρέπει να είναι δεκτικοί σε αυτό που θέλει να πετύχει ο ηγέτης, αλλά και η διάθεσή τους να το συμμαρτυρούν και να προσπαθήσουν να συμβάλλουν στην

επίτευξή του, είναι πολύ σημαντικό. Τέλος, ο βασικός στόχος ενός επιχειρηματία είναι η επέκταση και ανάπτυξη της επιχείρησής του..

#### **§ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ/ ΜΑΘΗΣΗΣ:**

Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά του τρόπου διαμόρφωσης στρατηγική:

1. δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι για το που θα ήθελαν να οδηγήσουν την επιχείρηση.
2. η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι περισσότερο μια διαδικασία προσαρμογής και αντίδρασης στα υπάρχοντα προβλήματα, παρά ενεργή προσπάθεια ανεύρεσης νέων ευκαιριών.
3. στη φάση αυτή παίρνονται μικρές/ βηματικές σε μέγεθος και σημασία απόφασης .
4. οι αποφάσεις που παίρνονται φαίνεται να μην έχουν ιδιαίτερη συνοχή μεταξύ τους.

#### **§ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ:**

Στην Τρίτη περίοδο υπάρχουν δραματικές αλλαγές στον τρόπο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωσης στρατηγικής. Έτσι τώρα οι αποφάσεις παίρνονται ορθολογικά, βασιζόμενες σε ποσοτικούς στόχους και μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του τρόπου είναι:

- a. Η ομάδα προγραμματισμού παίζει βασικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων.
- b. Οι αποφάσεις δεν παίρνονται με βάση το συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ τμημάτων και ατόμων, αλλά μετά από μελέτη των καταστάσεων. Η όλη διαδικασία είναι συστηματική και δομημένη...

## **8.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Όταν πρόκειται για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων στο χώρο των επιχειρήσεων, η εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμα και τα πιο έμπειρα στελέχη κάνουν λάθη. Αυτό πολλές

φορές οφείλετε στον τρόπο που αυτά αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Και αυτή η αντίληψη εξαρτάται από τον τρόπο που κάθε μάνατζερ αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του, δηλ. τον τρόπο που το μυαλό του επεξεργάζεται, απορρίπτει ή δέχεται την πληροφορία...

Έτσι αρχικά ανέφερα τη σημασία της διαμόρφωσης και της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπου όπως ανέφερα και πιο πάνω υπάρχουν κάποιες απόψεις για την διαμόρφωση στρατηγικής και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στη συνέχεια, διατύπωσα τα μοντέλα διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης στρατηγικών αποφάσεων τα οποία περιληπτικά είναι τα παρακάτω:

- a. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ Ή ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ/ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ (RATIONAL-ANALYTIC-COMPREHENSIVE MODEL)**
- b. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΥΓΗΣ (AVOIDANCE MODEL)**
- c. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΛΟΓΙΚΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ (INCREMENTAL- ADAPTIVE MODEL)**
- d. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ (POLITICAL MODEL)**
- e. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΥ-ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (SYMBOLIC-CULTURAL MODEL)**
- f. **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ENTREPRENEURIAL-GENERATIVE MODEL)**
- g. **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΧΥΣΗ (MUDDLING THROUGH)**

Τέλος, ανέφερα τις τρεις φάσεις λήψης στρατηγικών αποφάσεων, τα οποί

Είναι:

- § **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ/ ΟΡΑΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**
- § **ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ/ ΜΑΘΗΣΗΣ**
- § **ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

**ΠΗΓΕΣ :**

<sup>1</sup> ΒΙΒΛΙΟ : ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΤΟΜΟΣ Α΄).

<sup>2</sup> ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 –ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ****9.1 Εισαγωγή στο μάνατζμεντ**

Ο μεγάλος αριθμός ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων θα μπορούσε σε ότι αφορά την ουσία της έννοιας του όρου να αντιπροσωπευθεί με τους δύο παρακάτω ορισμούς:

«Το μάνατζμεντ θα μπορούσε να ορισθεί σαν ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.»«Ως μάνατζμεντ ορίζεται η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.» (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

Πιο αναλυτικά, μάνατζμεντ είναι η χρησιμοποίηση υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Το μάνατζμεντ θέτει πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, καθοδηγεί και παρακινεί στελέχη και παίρνει αποφάσεις. Τέλος, παρακολουθεί την απόδοση και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται τα σχέδιά του.

Ο R. Griffin συμβάλλει ουσιαστικά στη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ μέσω ενός σύντομου ορισμού. Θεωρεί το μάνατζμεντ ως τη «διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο» (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

## 9.2. Βασικές Έννοιες

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, το διοικητικό στέλεχος (manager) ορίζεται σαν το «άτομο του οποίου οι κύριες δραστηριότητες είναι ένα μέρος της διαδικασίας του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, διοικητικό στέλεχος είναι το άτομο που «προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς, φυσικούς πόρους και πληροφορίες». Για να γίνουν βέβια πιο αποτελεσματικοί οι παραπάνω ορισμοί σε ό,τι αφορά στην κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ και του διοικητικού στελέχους απαιτείται ο ορισμός των επιμέρους λειτουργιών που συνθέτουν τη διαδικασία. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Ο προγραμματισμός: Προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός της μελλοντικής κατάστασης και θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον και την επιλογή της καλύτερης πορείας που θα ακολουθηθεί για να φθάσει σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, προγραμματισμός είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, της πορείας δράσης, των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων, αφού βέβια προβλεφθούν και ληφθούν υπόψη όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη λειτουργία της.
- Η οργάνωση: Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα, γίνεται ο σχεδιασμός των τμημάτων, καθορίζεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης και διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα και οι σχέσεις εξουσίας που παρέχουν το πλαίσιο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.
- Η διεύθυνση: Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, επικοινωνία κ.α.), έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά, αλλά και με αποτελεσματική

ομαδική συνεργασία, να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης

- Ο έλεγχος: Έλεγχος είναι ο καθορισμός των προτύπων βάσει των οποίων θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

Τέλος, θα πρέπει να δοθούν οι ορισμοί βασικών οικονομικών εννοιών για την αρτιότερη κατανόηση του παρόντος. Έτσι, η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με ορισμένους δείκτες, σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- Παραγωγικότητα: Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντος αποτελέσματος (προϊόντα ή υπηρεσίες) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφάλαιο). Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή (π.χ. πρώτες ύλες) ή με περισσότερους συντελεστές παραγωγής (εργασία, πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης, μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας.

-Αποδοτικότητα: Αποδοτικότητα είναι η σχέση χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. Η αποδοτικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη, ενώ η παραγωγικότητα μετρά ποσότητες.

- Αποτελεσματικότητα: Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση του αποτελέσματος προς τις δαπάνες μέσων που χρησιμοποιήθηκαν. Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη διότι καλύπτει τόσο δείκτες παραγωγικότητας (σύγκριση φυσικών μεγεθών) όσο και δείκτες αποδοτικότητας (σύγκριση οικονομικών μεγεθών).

### **9.2.1. Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων οργανισμών**

Όλοι οι τύποι οργανισμών –δημόσιοι ή ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί και μη, κρατικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλπ– χρειάζονται το μάνατζμεντ, γιατί διαφορετικά θα καταρρεύσουν. Αυτό ισχύει φυσικά και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι τεχνικές του αποτελεσματικού μάνατζμεντ έχουν σχέση με ένα μεγάλο πλήθος τύπων οργανισμών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ειδική κατηγορία οργανισμών. Η «επιχείρηση» αφορά στη δημιουργία πλούτου, συνεπώς το επιχειρησιακό μάνατζμεντ είναι η άσκηση όλων των διοικητικών, τεχνικών και ανθρώπινων διαδικασιών που μετέχουν στη δημιουργία του πλούτου. Το καλό επιχειρησιακό μάνατζμεντ οδηγεί σε ευημερία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στην κοινωνία να παράγει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που απαιτούν τα άτομα και η κοινωνία. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνικά χρήσιμη δραστηριότητα (R. Bennett 2001).

### **9.3. Οι Συντελεστές του Μάνατζμεντ**

Το μάνατζμεντ μπορεί ορισθεί και ως ένα σύστημα λειτουργιών, οι οποίες όμως είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών, οι οποίες είναι:

- γνώσεις,
- ικανότητες,
- φιλοσοφία ή κουλτούρα και
- συστήματα.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί όπως και κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Όμως, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, νοοτροπίες κτλ. Όλα αυτά συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί, αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στην οποία αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ (εργαλείων), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, επικοινωνίας κτλ. Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί, αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών

συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

#### **9.4. Ιστορική Αναδρομή**

Στα παρακάτω υποεδάφια παρουσιάζονται διάφορες σχολές σκέψης σχετικά με το μάνατζμεντ, όπως η Επιστημονική Σχολή που ίδρυσε ο F. Taylor, η Κλασική Σχολή, η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, αναλύεται η μετά Ford Εποχή, παρουσιάζεται η Θεωρία των Συστημάτων, η Μέθοδος των Συγκυριών και η Θεωρία του Χάους.

##### ***Η Επιστημονική Προσέγγιση (F. Taylor)***

Ο F. Taylor ίδρυσε τη γνωστή ως «επιστημονική» σχολή σκέψης μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Taylor, το κίνητρο που παρακινεί τους χειρώνακτες είναι κυρίως η προοπτική υψηλής χρηματικής αμοιβής. Αν δώσουμε σε κάποιον εργαζόμενο την προοπτική να πάρει καλό μισθό, είναι φυσικό να εργαστεί σκληρά για να επιτύχει αυτόν το στόχο. Οι άλλες υποθέσεις που διατύπωσε ο Taylor για τους χειρώνακτες είναι οι εξής:

- δεν ταυτίζονται με την εταιρεία στην οποία εργάζονται,
- δεν μπορούμε να τους εμπιστευτούμε ότι θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους χωρίς αυστηρή επίβλεψη,
- έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν λαμβάνουν απλά και σαφέστερα καθορισμένα καθήκοντα που δεν προϋποθέτουν τη λήψη κάποιας υποκειμενικής απόφασης, και
- δεν είναι σε θέση να σχεδιάσουν, να οργανώσουν και να βελτιώσουν την εργασία τους.

Για να επιτύχει το επιστημονικό μάνατζμεντ, υποστήριξε ο Taylor, απαιτείται μια επανάσταση στη σκέψη μάνατζμεντ. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός κοινού συμφέροντος από την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας και από τη μη εμφάνιση διαπληκτισμών και εργασιακών διαφορών με αφορμή τα σχετικά μερίδια επί των κερδών του οργανισμού. Όλοι θα μπορούν να βρουν εργασία, τα εισοδήματα θα είναι υψηλά και θα επιτευχθούν όλα τα οφέλη μιας καταναλωτικής κοινωνίας με μαζική παραγωγή (Κ. Δερβιτσιώτης 1993).



Η εφαρμογή του επιστημονικού μάνατζμεντ δημιούργησε «στρατόπεδα» μέσα στις εταιρείες, που έθεσαν και συνεχίζουν μέχρι σήμερα να θέτουν σε δοκιμασία τις εργασιακές σχέσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως οι ιδέες του Taylor διαμορφώθηκαν στις ΗΠΑ στις αρχές του 20ου αιώνα, στη διάρκεια μιας σοβαρής έλλειψης δεξιοτήτων στη χώρα αυτή, γεγονός που δημιούργησε την ανάγκη για ενέργειες που καταργούν την ανάγκη για τις δεξιότητες. Όμως, καθώς αναπτυσσόταν ένας κλάδος, ήταν όλο και πιο σημαντικό να γίνονται πιο δημιουργικοί οι εργαζόμενοι και να κάνουν υποκειμενικές κρίσεις, ειδικότερα σε ότι είχε σχέση με τον έλεγχο της ποιότητας. Το επιστημονικό μάνατζμεντ αφαίρεσε από τον εργαζόμενο κάθε ευθύνη για την ποιότητα και τη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος 2007).

Ομολογουμένως, αυτό δημιούργησε στις εταιρείες της Δύσης σημαντικό μειονέκτημα σε σχέση με τις Ιαπωνικές, οι οποίες υιοθετούν μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση σε αυτά τα θέματα (βλέπε Ενότητα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας). Τελικά, το επιστημονικό μάνατζμεντ συνεισέφερε μια σημαντική εισροή σε ένα σύνολο θεωριών που είναι γνωστές συνολικά ως η «κλασική» προσέγγιση στο μάνατζμεντ. Αυτή δίνει έμφαση στους επίσημους κανόνες, στην εξειδίκευση των λειτουργιών, τον σαφή διαχωρισμό των ευθυνών και την εφαρμογή κοινών αρχών προς όλα τα καθήκοντα του μάνατζμεντ (R. Bennett 2001).

### ***Η Κλασική Σχολή***

Η κλασική μέθοδος είναι αιτιοκρατική, υπό την έννοια ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης και των εργαζομένων προκύπτει από ορισμένες κοινές αιτίες που ισχύουν πάντα, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις. Είναι λογική, αναλυτική και παρέχει ένα άμεσα εφαρμόσιμο πλαίσιο για το μάνατζμεντ των μεγάλων οργανισμών. Η εφαρμογή κλασικών αρχών μάνατζμεντ οδήγησε σε μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας. Ο χαρακτήρας της εργασίας μελετήθηκε προσεκτικά, ειδικότερα ο ρόλος της ηγεσίας και τα αίτια της δημιουργίας κινήτρων στους εργαζομένους. Δημιουργήθηκαν θεωρίες εκεί που δεν υπήρχαν πριν. Αυτό ενθάρρυνε τα στελέχη να εξετάσουν τις συνέπειες και τις επιπτώσεις των πράξεών τους στον οργανισμό. Ωστόσο, οι κλασικές μέθοδοι μπορούν να δημιουργήσουν δύσκαμπτα συστήματα μάνατζμεντ που προβάλλουν μεγάλη αντίσταση στις αλλαγές. Μπορεί να ανακύψουν προβλήματα επικοινωνίας, με ελάχιστη προσωπική

επαφή ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Σημειώνεται, ειδικότερα ότι πολλές από τις τεχνικές μαζικής παραγωγής, για τις οποίες η κλασική θεωρία μάνατζμεντ ήταν η πλέον κατάλληλη, έπαψε πλέον να εφαρμόζεται σε τόσο μεγάλη έκταση όσο στο παρελθόν (R. Bennett 2001).

### ***Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων***

Η σχολή αυτή δημιουργήθηκε ως αντίδραση προς το επιστημονικό μάνατζμεντ και την κλασική προσέγγιση. Οι ερευνητές της συγκεκριμένης σχολής θεωρούν ότι η συμπεριφορά του εργαζομένου εξαρτάται κυρίως από τις κοινωνικές και οργανωτικές συνθήκες εργασίας. Το στυλ ηγεσίας, η συνοχή της ομάδας και η ικανοποίηση από την εργασία αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες του ύψους παραγωγής των ομάδων εργασίας (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

### ***Η μετά Ford Εποχή***

Ο όρος «μετά Ford εποχή» χρησιμοποιείται μερικές φορές για να περιγράψει τις αλλαγές στις εργασιακές μεθόδους που κρίθηκαν απαραίτητες, λόγω της στροφής από την τυποποιημένη μαζική παραγωγή, που συνδέεται με κλασικές τεχνικές επιστημονικού μάνατζμεντ, προς την εξατομικευμένη παραγωγή που χρησιμοποιεί ευέλικτες μεθόδους παραγωγής, μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και ούτω καθεξής. Η «εποχή Ford» αφορούσε:

- στην εφαρμογή της κατανομής των έργων στο μέγιστο βαθμό της,
- στη χαμηλού κόστους παραγωγή για μαζικές καταναλωτικές αγορές και
- στις τυποποιημένες εργασιακές μεθόδους, που πρόσφεραν στους εργαζομένους ελάχιστη ελευθερία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο επέλεγαν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους (R. Bennett 2001).

### ***Η Μέθοδος των Συστημάτων***

Η θεωρία των συστημάτων θεωρεί ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από ένα πλήθος αλληλένδετων υπο-συστημάτων που από κοινού μετασχηματίζουν τις εισροές εργασία, υλικά, χρήμα και άλλους πόρους σε εκροές αγαθών και υπηρεσιών (R. Bennett 2001).

### ***Η Μέθοδος των Συγκυριών***

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, τα στελέχη πρέπει να επιδεικνύουν ευελιξία όταν καταστρώνουν σχέδια για κάποιο οργανισμό ή όταν επιλέγουν ένα στυλ μάνατζμεντ. Οι υπέρμαχοι της θεωρίας των συγκυριών υποστηρίζουν ότι ορισμένες συνθήκες απαιτούν αυστηρή εποπτεία και μια αυταρχική μέθοδο. Κάποιες άλλες απαιτούν ένα ήπιο και

δημοκρατικό τόνο. Ένα στιλ μάνατζμεντ που είναι κατάλληλο για μια δέσμη συνθηκών δεν είναι απαραίτητο να είναι το κατάλληλο για κάπου αλλού (R. Bennett 2001).

### ***Η Θεωρία του Χάους***

Ο T. Peters ανέπτυξε τη θεωρία του χάους, όπου υποστήριζε ότι οι αλλαγές στην αγοραία ζήτηση και στις μεθόδους παραγωγής είναι τόσο συχνές που είναι πλέον πολύ δύσκολο να προβλέψει κανείς το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λειτουργεί ένας οργανισμός. Γι' αυτό απαιτείται ευελιξία και καθολική αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.

Συγκεκριμένα, αναφέρει τα εξής σημεία:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις στάσεις του καταναλωτή και να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές που σημειώνονται στη ζήτηση του καταναλωτή.
- Ένα κύριο μέλημα της επιχείρησης πρέπει να είναι η βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης που παρέχεται προς τους πελάτες.
- Τα στελέχη πρέπει να ενθαρρυνθούν να προχωρήσουν σε καινοτομίες και στην ανάληψη κινδύνων. Αυτό αναγκαστικά σημαίνει ότι μερικά προγράμματα θα καταρρεύσουν και γι' αυτό ο οργανισμός πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τις αποτυχίες που παρουσιάζονται κατά καιρούς.
- Η δομή του οργανισμού πρέπει να είναι βασική και απλή και με ελάχιστο γραφειοκρατικό έλεγχο. Όλοι οι διοικητικοί μηχανισμοί της εταιρείας πρέπει να συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής του (R. Bennett 2001).

## **9.5 Επίλογος**

Το μάνατζμεντ είναι ο πυρήνας της διοίκησης των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η κατανόηση των βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων. Είναι δεδομένο ότι δίχως γνώσης πάνω σε αυτές τις βασικές προσεγγίσεις δεν μπορεί κάποιος στέλεχος να είναι αποδοτικό

### **Πηγές:**

1. Δερβιτσιώτης Κώστας, (1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
2. Δερβιτσιώτης Κώστας & Λαγοδήμος Αθανάσιος, (2007), Ανταγωνιστικότητα των

Επιχειρήσεων: Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Β' Έκδοση.

3. Μπουραντάς Δημήτριος & Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
4. Bennett Roger, (2001), Management, Pearson, 3rd Edition

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **10.1 Εισαγωγή**

Οι τράπεζες, έχοντας στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, που αντανακλούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Οι κυριότερες ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εντοπίζονται κυρίως στην κάλυψη των αναγκαίων κεφαλαίων για αγορά ακινήτων και εξοπλισμού, ανέγερση και εκσυγχρονισμό των μονάδων τους αλλά και στην εξεύρεση κεφαλαίων κίνησης για προμήθεια πρώτων υλών και εμπορευμάτων (Μαλακός και Δεμίρης,1993).

Συγκεκριμένα, για να πραγματοποιεί πωλήσεις ή να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες, η μικρομεσαία επιχείρηση, απαιτείται να διαθέτει ρευστά διαθέσιμα, ώστε να είναι σε θέση να κάνει πιστώσεις στους πελάτες της ή να προβαίνει στις απαραίτητες αγορές πρώτων υλών και εμπορευμάτων. Έτσι, δημιουργούνται έκτακτες ή διαρκείς ανάγκες για κεφάλαιο κίνησης, το οποίο καλύπτεται είτε με κεφάλαια της ίδιας της επιχείρησης είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού.

Παράλληλα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού τους, την αγορά νέων εγκαταστάσεων ή την επέκτασή τους. Οι επενδύσεις αυτές, που είναι απαραίτητες όχι μόνο για την ανάπτυξή τους αλλά πολλές φορές ακόμη και για τη διατήρηση του μεριδίου που κατέχουν στην αγορά, συνεπάγονται συνήθως υψηλά κόστη, τα οποία αποδίδουν τα χρήματά τους σ' ένα ευρύ χρονικό ορίζοντα. Έτσι οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στον τραπεζικό δανεισμό για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων αυτών ακόμη και όταν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια, προκειμένου με αυτά να αντιμετωπίσουν υποχρεώσεις τους σύντομης λήξης (Αγγελόπουλος κ.ά.,2008).

Για τη σημερινή μικρομεσαία επιχείρηση παρουσιάζονται ευκαιρίες χρήσης τραπεζικών εργαλείων τα οποία περιλαμβάνουν δυνατότητες που ξεπερνούν τα όρια του προϊόντος. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα τα προϊόντα αυτά κερδίζουν διαρκώς έδαφος στις χρηματοδοτικές πρακτικές των Ελληνικών επιχειρήσεων. Τα τραπεζικά χρηματοδοτικά προϊόντα διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες, με βάση τον χρονικό ορίζοντα εξόφλησής τους. Πέραν όμως αυτών των τριών κατηγοριών υπάρχουν και άλλες ειδικές κατηγορίες προϊόντων τα οποία μπορούν οι τράπεζες να χορηγήσουν.

## **10.2 Κύριες Κατηγορίες Προϊόντων**

Οι υπηρεσίες των τραπεζών με τα αντίστοιχα προϊόντα, διακρίνονται στις εξής γενικές κατηγορίες:

### **Βραχυπρόθεσμα Δάνεια**

Για κάλυψη άμεσων λειτουργικών αναγκών των επιχειρήσεων ( βοηθούν την επιχείρηση να αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και να πραγματοποιεί πωλήσεις, όπως δαπάνες πρώτων υλών, πληρωμής μισθών κλπ.).

### **Μεσοπρόθεσμα Δάνεια**

Για κεφάλαια κινήσεως. Συνήθως έχουν τη μορφή μόνιμης χρηματοδότησης.

### **Μακροπρόθεσμα Δάνεια**

Για τη χρηματοδότηση πάγιων εγκαταστάσεων. Προσφέρονται ανεξάρτητα του μεγέθους του επενδυτικού έργου και τα κριτήρια που εξετάζουν οι τράπεζες είναι συνήθως το οικόπεδο και οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα μεταφορικά μέσα κ.α.

## **10.3 Ειδικές Κατηγορίες Προϊόντων**

Εκτός όμως των αναφερόμενων τριών κατηγοριών υπάρχουν και άλλες ειδικές κατηγορίες προϊόντων τα οποία μπορούν οι τράπεζες να χορηγήσουν, με στόχο την κάλυψη των εξατομικευμένων αναγκών κάθε πελατειακής ομάδας. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

### **10.3.1 Χρηματοδοτήσεις για Κεφάλαιο Κίνησης**

Η χρηματοδότηση για κεφάλαια κίνησης πραγματοποιείται κατά την κρίση των τραπεζών, στα πλαίσια της καλής συνεργασίας με τις επιχειρήσεις.

Αφού αναλυθούν τα οικονομικά στοιχεία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αποφασίζεται η μορφή, το ύψος και η διάρκεια των αναγκαίων κεφαλαίων κίνησης.

Και τα δύο μέρη, τόσο η επιχείρηση όσο και η τράπεζα, θα πρέπει να προσδιορίζουν με μεγάλη σοβαρότητα και υπευθυνότητα το ύψος της χρηματοδότησης για κεφάλαιο κίνησης. Υπερχρηματοδότηση, δηλαδή ποσό υψηλότερο από το αναγκαίο, δημιουργεί πάντα προβλήματα στην επιχείρηση, αφού είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει τόκους σε χρηματοδότηση που δεν αξιοποιείται πλήρως ή σωστά στην παραγωγική διαδικασία.

Αντίστοιχα η υποχρηματοδότηση, δηλαδή χορήγηση ποσού χαμηλότερου του αναγκαίου δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης (Αγγελόπουλος, 2005).

Από τον ισολογισμό κάθε επιχείρησης καταγράφεται πολύ εύκολα ο σημαντικός δείκτης του ποσοστού συμμετοχής των τραπεζικών δανειακών κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης. Η τράπεζα σε κάθε περίπτωση, μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την πορεία της επιχείρησης που χρηματοδοτεί, με το ύψος των δανείων που χορηγεί. Η τράπεζα επηρεάζει επίσης την λειτουργία της επιχείρησης και με τους όρους ως προς τη χρήση των χορηγούμενων κεφαλαίων και την τήρηση κάποιων οικονομικών δεικτών και κανόνων, που θέτει στη σύμβαση χρηματοδότησης.

Συνήθως ο προσδιορισμός του ύψους του χορηγούμενου κεφαλαίου κίνησης βασίζεται στο παραγωγικό-συναλλακτικό κύκλωμα της επιχείρησης και στους όρους συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, δηλαδή με τους παράγοντες που προσθέτουν ρευστότητα και με αυτούς που αφαιρούν ρευστότητα από τη λειτουργία της. Η διαφορά των ποσών που δημιουργούν ρευστότητα από τα ποσά που αφαιρούν ρευστότητα διαμορφώνει το ύψος της χρηματοδότησης. Συνήθως επιβεβαιώνεται ο παλιός κανόνας που ορίζει ότι το ύψος της χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένου και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης πρέπει να ανέρχεται στο ήμισυ του κύκλου εργασιών.

Μια εναλλακτική μέθοδος προσδιορισμού του ύψους του χορηγούμενου κεφαλαίου κίνησης βασίζεται στην αναμενόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης. Ενώ στην προηγούμενη μέθοδο οι υπολογισμοί βασίζονται σε κλεισμένη (προηγούμενη) περίοδο, εδώ βασίζονται κυρίως σε προβλέψεις. Λαμβάνονται υπόψη η αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων, η πρόβλεψη για το ποσοστό κερδών που θα παρακρατηθούν, το προβλεπόμενο περιθώριο

καθαρού κέρδους μετά από φόρους, καθώς και ο προηγούμενος ισολογισμός (Αγγελόπουλος,2005).

Οι χρηματοδοτήσεις για κεφάλαιο κίνησης είναι οι εξής:

### **Εφάπαξ Χρηματοδότηση**

Οι εφάπαξ χρηματοδοτήσεις έχουν σκοπό να καλύψουν ειδικές ή έκτακτες ανάγκες της επιχείρησης. Η διάρκειά τους, που καθορίζεται από τις τράπεζες σε συνάρτηση με το ταμιακό πρόγραμμα της επιχείρησης και τις ανάγκες που καλύπτουν, είναι κατά κανόνα βραχυπρόθεσμη και κυμαίνεται από λίγες ημέρες μέχρι ένα έτος.

### **Ανοιχτός Αλληλόχρεος Λογαριασμός**

Οι χρηματοδοτήσεις ανοιχτών λογαριασμών έχουν σκοπό να καλύψουν διαρκείς ανάγκες για κεφάλαιο κίνησης, που προκύπτουν από τη φύση του παραγωγικού και συναλλακτικού κυκλώματος της επιχείρησης. Ο πελάτης συμφωνεί με την τράπεζα ένα όριο (πλαφόν), μέχρι το οποίο θα μπορεί να αναλαμβάνει ποσά για την κάλυψη των αναγκών του. Τα ποσά αυτά θα επιστρέφει, στη συνέχεια, εντός προκαθορισμένης προθεσμίας, πρόκειται δηλαδή για λογαριασμούς αυξομειούμενου υπολοίπου. Τα χορηγούμενα όρια έχουν διάρκεια συνήθως ενός χρόνου, μετά τη λήξη του οποίου οι τράπεζες επανεξετάζουν τα στοιχεία του πελάτη καθώς και τη σκοπιμότητα της χρηματοδότησης, προκειμένου να καθορίσουν νέο όριο για το επόμενο έτος.

Παρέχεται ακόμη η δυνατότητα εφοδιασμού πελατών που εμφανίζουν μεγάλη κίνηση λογαριασμού, με βιβλιάριο επιταγών. Με τις επιταγές αυτές μπορούν να κάνουν τις πληρωμές τους, χρεώνοντας ταυτόχρονα το λογαριασμό, χωρίς να εμφανίζονται στην τράπεζα. Η ευχέρεια αυτή μπορεί βέβαια να οδηγήσει εύκολα σε χρέωση του λογαριασμού, πέραν του εγκεκριμένου ορίου, και για το λόγο αυτό απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, παρακολούθηση και εκχώρηση της ευχέρειας μόνο σε απόλυτα φερέγγυους πελάτες (Αγγελόπουλος κ.ά.,2008).

Οι ανοιχτοί λογαριασμοί, λόγω της ευελιξίας που παρουσιάζουν, είναι ιδιαίτερα επιθυμητοί από τους πελάτες και έτσι αποτελούν την πλειοψηφία των χρηματοδοτήσεων για κεφάλαιο κίνησης. Θα πρέπει, ωστόσο να ελέγχονται από τις τράπεζες, ώστε να αποφεύγεται το «πάγωμα» του λογαριασμού, η ανάληψη δηλαδή όλου του ορίου από την αρχή και η εξόφλησή του με ταυτόχρονες νέες χορηγήσεις, γιατί τότε απομακρυνόμαστε από τη λογική



τους, οι πελάτες δεν τους συμπεριλαμβάνουν στις υποχρεώσεις του ταμιακού τους προγράμματος και η είσπραξή τους καθίσταται προβληματική. Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι, οι τράπεζες δεν δεσμεύονται να τηρούν τα συμφωνηθέντα όρια καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, αντίθετα οφείλουν να παρακολουθούν από κοντά την εξέλιξη των εργασιών του πελάτη, προκειμένου να αυξάνουν ή και να μειώνουν το όριο της πίστωσης, αν χρειαστεί, σε ενδιάμεσο χρονικό διάστημα.

### **10.3.2 Χρηματοδότηση Εγγυημένη με Αξιόγραφα**

Είναι η μορφή χρηματοδότησης κατά την οποία η τράπεζα χορηγεί δάνεια έναντι εμπορικών αξιογράφων (συναλλαγματικών, επιταγών ή γραμματίων), βάσει των οποίων ο πελάτης έχει απαιτήσεις από την αγορά. Η τράπεζα παρακρατά ένα περιθώριο, που κυμαίνεται περίπου στο 15%. Το ύψος του περιθωρίου εξαρτάται από τη φερεγγυότητα του πελάτη, το ποσοστό διαμαρτύρησης του χαρτοφυλακίου του καθώς και το χρόνο λήξης των αξιογράφων, προκειμένου να καλυφθούν οι τόκοι, τα έξοδα και τυχόν επιστροφές που θα προκύψουν στο μέλλον.

Η λογική των χρηματοδοτήσεων αυτών είναι αφενός μεν να διευκολύνεται ο πελάτης, εισπράττοντας από την τράπεζα σε προγενέστερο χρόνο τις απαιτήσεις που έχει από την αγορά, η δε τράπεζα να λαμβάνει ως επιπρόσθετη εξασφάλιση για το δάνειο την ενοχή των υπόχρεων των αξιογράφων.

Πριν από τη χορήγηση, εκτός από τη φερεγγυότητα του δανειζόμενου, θα πρέπει να ελέγχεται και η φερεγγυότητα των ενεχομένων στα αξιόγραφα καθώς και αν πρόκειται για προϊόντα πραγματικής εμπορικής συναλλαγής.

Επειδή τα δάνεια αυτής της μορφής παρέχουν μεγαλύτερη εξασφάλιση και συνδυάζονται με το ταμιακό πρόγραμμα της επιχείρησης, προτιμώνται από τις τράπεζες έναντι του ανοιχτού λογαριασμού ή της εφάπαξ χρηματοδότησης.

Από την άλλη μεριά πελάτες που δεν διαθέτουν επαρκή αξιόγραφα πελατείας τους αλλά διαπιστώνουν ότι θα ήταν ευκολότερο να αποσπάσουν από την τράπεζα χρηματοδότηση έναντι αξιογράφων, δεν διστάζουν σε κάποιες περιπτώσεις να ανταλλάσσουν «κατασκευασμένα» αξιόγραφα μεταξύ τους που δεν ανταποκρίνονται σε πραγματική εμπορική συναλλαγή.

Η εξακρίβωση της πραγματικότητας της συναλλαγής προκύπτει από τον έλεγχο των αντίστοιχων τιμολογίων και θα πρέπει να τεκμαίρεται από το αντικείμενο απασχόλησης των συναλλασσόμενων μερών (Μαλακός και Δεμίρης,1993).

Όπως είναι αυτονόητο, η χρηματοδότηση παρόμοιων αξιογράφων εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για τη ρευστοποίηση του δανείου και είναι προτιμότερο, σε περιπτώσεις που δεν υφίστανται εμπορικά αξιόγραφα, η τράπεζα να χορηγεί ακάλυπτους λογαριασμούς, ώστε να σταθμίζονται ακριβέστερα οι αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι.

Το ποσοστό ανείσπραχτων – επιστραφέντων αξιογράφων είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη στάση της τράπεζας σε μελλοντικά αιτήματα χρηματοδότησης του πελάτη αυτού.

### **10.3.3 Καθαρή Προεξόφληση**

Είναι η μορφή χρηματοδότησης κατά την οποία ο πελάτης μεταβιβάζει με οπισθογράφιση αξιόγραφα στην τράπεζα πριν τη λήξη τους και εισπράττει το ποσό της ονομαστικής τους αξίας, αφού αφαιρεθούν οι τόκοι που αντιστοιχούν μέχρι τη λήξη, η προμήθεια και τα έξοδα (Μαλακός και Δεμίρης,1993).

Η χρηματοδότηση μέσω προεξοφλήσεων προσομοιάζει προς τις χρηματοδοτήσεις ενεχύρασης αξιογράφων, με τη διαφορά ότι εδώ υπολογίζεται ακριβώς το ποσό των τόκων και των εξόδων που θα προκύψουν και αποδίδεται στον πελάτη το υπόλοιπο, ενώ στις χρηματοδοτήσεις ενεχύρασης παρακρατείται ένα κατ' εκτίμηση ποσοστό επί της αξίας των αξιογράφων για την κάλυψη των τόκων και εξόδων και η εκκαθάριση του λογαριασμού γίνεται απολογιστικά στο τέλος της χρηματοδότησης.

### **10.3.4 Χρηματοδότηση με Ενέχυρο Εμπορεύματα**

Πρόκειται για μια ακόμη μορφή χρηματοδότησης του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης, κατά την οποία ενεχυράζονται υπέρ της τράπεζας και σε ασφάλεια του δανείου πρώτες ύλες ή έτοιμα προϊόντα κυριότητας του πιστούχου, ελεύθερα βάρους ή διεκδίκησης (Στάιλος,1996).

Θα πρέπει να είναι πράγματα γενικής χρησιμότητας, να φυλάσσονται, να ασφαλιζονται και να συντηρούνται, προκειμένου να διατεθούν ευχερώς στην αγορά από την τράπεζα, σε περίπτωση που το δάνειο δεν εξελιχθεί ομαλά. Η φύλαξή τους καλό είναι να ανατίθεται στις Γενικές Αποθήκες, ώστε να απαλλάσσονται οι τράπεζες από τις σχετικές διαδικασίες.

Επειδή ο κίνδυνος της απαξίωσης ή καταστροφής των εμπορευμάτων είναι μεγάλος, η αξία τους δεν θεωρείται ουσιαστική εξασφάλιση για την τράπεζα και κατά κανόνα χρηματοδοτήσεις αυτής της μορφής αποφεύγονται.

#### **10.4 Εξαγωγικά δάνεια**

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται με βραχυπρόθεσμα κεφάλαια κίνησης για την προετοιμασία και τη διενέργεια των εξαγωγών τους.

Συγκεκριμένα έχουμε τρία στάδια:

##### **Προετοιμασία προϊόντων, εμπορευμάτων**

Η τράπεζα διαπιστώνει την ύπαρξη παραγγελιών, ελέγχοντας τυχόν συμβάσεις, fax κλπ. και χρηματοδοτεί το ύψος της παραγγελίας σε ποσοστό 70-80%. Κατά τη φάση αυτή δεν υπάρχει συνήθως ουσιαστική εξασφάλιση, δεδομένου ότι η παραγγελία είναι δυνατόν να ακυρωθεί. (Στάϊλος,1996).

##### **Ύπαρξη φορτωτικών εγγράφων**

Μετά τη φόρτωση του εμπορεύματος η τράπεζα είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί ουσιαστικότερα, ενεχυράζοντας τα φορτωτικά έγγραφα, και για το λόγο αυτό το ποσοστό χρηματοδότησης φθάνει συνήθως στο 85 -90% της αξίας των φορτωτικών. Στη φάση αυτή και εφόσον η πίστωση καλύπτεται με εγγυητική επιστολή ή ενέγγυα πίστωση φερέγγυας τράπεζας, υφίσταται ουσιαστικότερη εξασφάλιση.

##### **Διάρκεια προθεσμιακού κανονισμού**

Εφόσον η συμφωνία του πελάτη μας περιλαμβάνει και προθεσμιακό διακανονισμό, για να έχουμε θετική εξασφάλιση, απαιτείται πλέον η ύπαρξη εγγυητικής επιστολής φερέγγυας τράπεζας.

Ο ιδιαίτερος χαρακτήρας των εξαγωγικών δανείων εγκυμονεί κινδύνους για την τράπεζα, που μπορεί να προέρχονται από την κακοπιστία του αγοραστή των εμπορευμάτων, από την κακή ποιότητα των προϊόντων, από συναλλαγματικά προβλήματα της χώρας προορισμού και άλλα, γεγονός που μας υποχρεώνει να ελέγχουμε με προσοχή τη φερεγγυότητα του εξαγωγέα και τη δυνατότητά του να ανταποκριθεί στην παραγγελία καθώς επίσης και να συλλέγουμε πληροφορίες για τον αγοραστή (εισαγωγέα του εξωτερικού).

## 10.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η χρηματοδότηση σήμερα είναι από τα πιο δύσκολα σημεία των επιχειρήσεων. Ο λόγος έχει να κάνει με το γεγονός ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι κατάλληλοι οικονομικοί πόροι. Για το λόγο αυτό και οι επιχειρηματίες θα πρέπει να ψάχνουν για εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης, όπως είναι το leasing.

### Πηγές:

Αγγελόπουλος,Π., Ηρειώτης,Ν., Συριόπουλος,Κ. (2008) Στρατηγική Τραπεζών: Χρηματοοικονομικά Εργαλεία Στήριξης των Ειδικών Μορφών Πίστης. Πάτρα:Εκδόσεις Ε.Α.Π.

Αγγελόπουλος,Π.(2005). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα-Αγορές, Προϊόντα, Κίνδυνοι. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Μαλακός,Π. και Δεμίρης,Χ. (1993).Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος -Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού

Στάϊλος, Ν. (1996). Χρηματοδοτήσεις εισαγωγικού/εξαγωγικού εμπορίου –Νέα προϊόντα. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος -Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού

## **ΚΕΦ. 11 – ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

### **11.1. Το μείγμα μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ ανήκει στις κοινωνικές επιστήμες και αντλεί τη θεωρητική θεμελίωσή του από την οικονομική θεωρία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και από τις ψυχολογικές και κοινωνιολογικές θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή. Ουσιώδη ρόλο στην κατανόηση της έννοιας και του περιεχομένου του μάρκετινγκ διαδραματίζει η έννοια της εμπορικής συναλλαγής ως του μέσου της αμοιβαίας ικανοποίησης των αναγκών των πωλητών και των αγοραστών σε μια κοινωνία. Δύο από τους πιο καθιερωμένους και αποδεκτούς ορισμούς του μάρκετινγκ προέρχονται από το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (UK Chartered Institute of Marketing) και από την Αμερικανική Εταιρεία Μάρκετινγκ (American Marketing Association) αντίστοιχα, έχουν ως ακολούθως:

-Μάρκετινγκ είναι η διοικητική εκείνη διαδικασία η οποία είναι υπεύθυνη για την αναγνώριση, αντιμετώπιση και ικανοποίηση -των απαιτήσεων των καταναλωτών με κέρδος.

- Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία τον προγραμματισμού και της υλοποίησης των λειτουργιών της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία εμπορικών συναλλαγών οι οποίες ικανοποιούν ατομικούς ή επιχειρηματικούς στόχους.

Για την καλύτερη κατανόηση του δεύτερου ορισμού, ο οποίος θεωρείται και πληρέστερος, πρέπει να εξετάσουμε σύντομα κάποιες έννοιες-κλειδιά. Οι λειτουργίες της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προβολής και της διανομής αποτελούν το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix). Τα τι, ποιος, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί είναι ενσωματωμένα στο μείγμα. Τα στοιχεία του μείγματος μπορούν να θεωρηθούν ως

ελεγχόμενες από την επιχείρηση μεταβλητές. Σε αντιδιαστολή, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αποτελεί τις μη ελεγχόμενες μεταβλητές. Το μείγμα μάρκετινγκ παρουσιάζεται στο Διάγραμμα, που ακολουθεί. Παρατηρήστε ότι, σύμφωνα με την ιδεολογία του μάρκετινγκ, στο κέντρο όλων βρίσκεται ο καταναλωτής (Kotler, 2000)..



Για να αποκτήσουμε μια αρχική αντίληψη του τι περιλαμβάνει το μείγμα μάρκετινγκ, δηλαδή τα εργαλεία που έχουμε στη διάθεσή μας για να επιτύχουμε τους στόχους του μάρκετινγκ, παραθέτουμε μια λίστα με τα πιο σημαντικά σημεία

- ι) **Μείγμα Προϊόντος.** Περιλαμβάνει τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος : εύρος - βάθος - ύψος ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
- ii) **Μείγμα διανομής.** Περιλαμβάνει τα κανάλια διανομής, θεσμικούς διαμεσολαβητές

(μεσάζοντες, π.χ. λιανεμπόρους, χονδρεμπόρους κτλ.) που θα χρησιμοποιηθούν, τύποι και ποσότητές τους, γεωγραφική κάλυψη, κατανομή των λειτουργιών του μάρκετινγκ κατά είδος μεσάζοντα, φυσική διανομή και επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας.

**ίί) Μείγμα Προβολής.** Περιλαμβάνει τη διαφήμιση, το μήνυμα και τα μέσα, την προσωπική πώληση, την επιλογή και αμοιβή των πωλητών, την προώθηση των πωλήσεων (sales promotion), τις εκθέσεις, τα δείγματα, τους διαγωνισμούς, τις εκπτώσεις και τις προσφορές, τη δημοσιότητα και τις δημόσιες σχέσεις.

**iv) Μείγμα τιμολόγησης.** Περιλαμβάνει το ύψος των τιμών, τη διαφοροποίησή τους, τις εκπτώσεις, την ψυχολογική τιμολόγηση και τους όρους πληρωμής

## 11.2 Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ

Για να επιτύχει τους στόχους του το μάρκετινγκ, καλείται να επιτελέσει μια σειρά λειτουργιών, εξασφαλίζοντας την αδιάκοπη ροή αγαθών μεταξύ των μονάδων παραγωγής και των καταναλωτών. Συγκεκριμένα οι λειτουργίες αυτές είναι:

- **Αγοράς:** Αναφέρεται στη διαδικασία ανεύρεσης, εκτίμησης και επιλογής προϊόντων, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές.
- **Πώλησης:** Αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες οι οποίες συμβάλλουν στην προβολή και πώληση των προϊόντων.
- **Μεταφοράς:** Αναφέρεται στη μετακίνηση των προϊόντων από το ένα σημείο στο άλλο, σε μια διαδικασία σύνδεσης παραγωγής και κατανάλωσης.
- **Προτυποποίησης και διαβάθμισης:** Αναφέρεται στο διαχωρισμό και ταξινόμηση των προϊόντων με βάση προκαθορισμένα πρότυπα.
- **Χρηματοδότησης:** Αναφέρεται στη χρηματική εκταμίευση η οποία απαιτείται για όλες τις οικονομικές δραστηριότητες.
- **Ανάληψης κινδύνου:** Αναφέρεται στη διαδικασία εκτίμησης των πιθανοτήτων οικονομικής απώλειας.
- **Αποθήκευσης:** Αναφέρεται στις δραστηριότητες διατήρησης αποθεμάτων σε ποσότητα, σύνθεση, κατάσταση, χρόνο και τόπο.
- **Πληροφόρησης της αγοράς:** Αναφέρεται στη διαδικασία ανεύρεσης, μελέτης, διανομής και χρήσης των πληροφοριών οι οποίες χρειάζονται για τον

προγραμματισμό και την πραγματοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων(Kotler, 2000)..

### 11.3 Πεδία εφαρμογής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η ιστορική αυτή εξέλιξη των πεδίων εφαρμογής της ιδεολογίας του μάρκετινγκ οδήγησε στο χωρισμό του στις ακόλουθες κατηγορίες (ο διαχωρισμός έγινε με βάση διάφορα κριτήρια και για καθαρά πρακτικούς λόγους):

#### **α. Με βάση το είδος των αγαθών στα οποία εφαρμόζεται.**

Οι γενικές αρχές του μάρκετινγκ ισχύουν για όλα τα προϊόντα και τους κλάδους της οικονομίας. Πολύ συχνά όμως, οι ιδιαιτερότητες ενός προϊόντος (π.χ. αγροτικά προϊόντα) ή και η σπουδαιότητα ενός κλάδου στην οικονομική ζωή μιας χώρας (π.χ. τραπεζικός κλάδος) απαιτούν την ανάπτυξη ιδιαίτερων αρχών και την εν μέρει αυτόνομη ανάπτυξη **ειδικού μάρκετινγκ** για το καθένα. Έτσι, παράλληλα με το **γενικό μάρκετινγκ** έχουμε και μάρκετινγκ τροφίμων, μάρκετινγκ υπηρεσιών, μάρκετινγκ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.ο.κ.

#### **β. Με βάση το σημείο αναφοράς του**

Σημείο αναφοράς του μάρκετινγκ παραδοσιακά ήταν η επιχειρηματική μονάδα και ο ευρύτερος χώρος της μικροοικονομίας. Η βαρύτητα και η σημασία όμως που παρουσιάζουν οι αρχές του μάρκετινγκ σε εθνικό επίπεδο οδήγησε σταδιακά στη δημιουργία του **μακρομάρκετινγκ**, το οποίο, σε αντιδιαστολή με το σύνηθες μάρκετινγκ, ασχολείται με τη μελέτη συνολικών μεγεθών. Επιστημονικές εργασίες του χώρου του μακρομάρκετινγκ δημοσιεύονται στο Journal of Macromarketing, το οποίο, σύμφωνα με τον εκδότη (η εκδοτική πολιτική και φιλοσοφία είναι παρούσα σε κάθε τεύχος του περιοδικού):



«Εστιάζει στα σημαντικά κοινωνικά θέματα και στον τρόπο με τον οποίο αυτά δέχονται επιδράσεις από το μάρκετινγκ, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο η κοινωνία με τη σειρά της επηρεάζει την εφαρμογή του μικρομάρκετινγκ».

#### **γ. Με βάση τη γεωγραφική του διάσταση**

Ο περιορισμός του μάρκετινγκ σε ένα εθνικό περιβάλλον καλείται εγχώριο μάρκετινγκ. Όταν, αντίθετα, εξετάζονται τα θέματα του μάρκετινγκ σε περισσότερες από μία χώρες, τότε καλείται **διεθνές μάρκετινγκ**. Ο λόγος ο οποίος οδήγησε στο διαχωρισμό αυτό είναι η σημαντικά μεγαλύτερη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος του διεθνούς μάρκετινγκ από αυτό του εγχώριου. Οι ιδιαιτερότητες του διεθνούς μάρκετινγκ εντοπίζονται τόσο στις αποφάσεις επιλογής ξένων αγορών και στις μεθόδους εισόδου σε αυτές όσο και στο βαθμό προσαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών του μάρκετινγκ σε καθεμία από αυτές.

#### **δ. Με βάση το κίνητρο της δραστηριότητας**

Το μάρκετινγκ γεννήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα από κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, δηλαδή από οργανισμούς που έχουν κριτήριο επιβίωσης και επιτυχίας την πραγματοποίηση κερδών και τη διανομή τους στους μετόχους. Στη σύγχρονη εποχή, η κατανόηση της συμβολής του μάρκετινγκ στην επίτευξη των στόχων είτε επιχειρήσεων, κερδοσκοπικών ή μη κερδοσκοπικών, όπως τα κοινωφελή ιδρύματα, είτε του Δημοσίου είτε, τέλος, οργανισμών όπως τα πολιτικά κόμματα οδήγησε στη δημιουργία του μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων ή όχι -για- κέρδος (not-for-profit) μάρκετινγκ.

#### **ε. Με βάση το είδος του αγοραστή .**

Όσοι δεν αγοράζουν για να μεταπωλήσουν ένα προϊόν, αλλά για να καλύψουν δικές τους ανάγκες, ονομάζονται τελικοί χρήστες ή συχνότερα καταναλωτές. Το μάρκετινγκ που ασχολείται με αυτούς ονομάζεται **καταναλωτικό μάρκετινγκ**. Εκτός όμως από τους καταναλωτές, προϊόντα αγοράζουν και οι βιομηχανικοί αγοραστές, οι οποίοι τα

χρησιμοποιούν είτε για μεταπώληση (π.χ. οι αγορές που κάνουν τα σουπερμάρκετ) είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων (π.χ. αγορές τσιπ πυριτίου που κάνουν οι επιχειρήσεις κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών) είτε για τη διευκόλυνση των εργασιών τους (π.χ. αγορές γραφικής ύλης που κάνει το Δημόσιο). Το μάρκετινγκ το οποίο ασχολείται με τους βιομηχανικούς αγοραστές είναι το **βιομηχανικό μάρκετινγκ**, το οποίο είναι γνωστό και ως *business marketing*.

### 11.4 Το προϊόν στο μάρκετινγκ

Είτε το προϊόν είναι απλό, όπως ένα φλιτζάνι καφέ, είτε σύνθετο, όπως ένα βιομηχανικό εργαλείο, είναι κατανοητό ότι αποτελείται από πολλά επίπεδα. Παραδοσιακά, το προϊόν ήταν απλώς το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας. Ο πατέρας της σύγχρονης μαζικής παραγωγής, ο Ford, έλεγε ότι ο καταναλωτής μπορεί να έχει αυτοκίνητο όποιου χρώματος επιθυμεί, αρκεί να είναι μαύρο. Το μάρκετινγκ ήρθε για να ανατρέψει αυτή την κοντόφθαλμη θεώρηση. Προϊόν δεν είναι πλέον αυτό που αποφασίζει ο παραγωγός, ανάλογα με κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά, που και αυτά είναι προκαθορισμένα με βάση τους στόχους της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά αυτό που βλέπει, θέλει και κατανοεί ο τελικός καταναλωτής. Όταν κάποιος αγοράζει ένα προϊόν ουσιαστικά αγοράζει ένα σύνολο χρησιμότητων και ωφελειών. Γι' αυτό πλέον λέμε ότι προϊόν δεν είναι μόνο ένα υλικό, χειροπιαστό αντικείμενο με φυσικά χαρακτηριστικά, αλλά μια συνολική αντίληψη στο μυαλό του καταναλωτή, η οποία δημιουργεί και την ανάλογη προσδοκία ικανοποίησης των αναγκών του. Σύμφωνα με το μάρκετινγκ, ο παραγωγός δεν πωλεί πλέον προϊόντα, αλλά ωφέλειες οι οποίες πηγάζουν από προϊόντα. Χαρακτηριστικά, και σε αντίθεση με τον Ford, ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης καλλυντικών Revlon συνήθιζε να λέει : «Στο εργοστάσιο κατασκευάζουμε καλλυντικά, στο μαγαζί πουλάμε ελπίδα».

Τα καταναλωτικά προϊόντα, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται, διακρίνονται περαιτέρω σε α) προϊόντα ευκολίας, β) προϊόντα επιλογής και γ) ειδικά προϊόντα.

**Τα προϊόντα ευκολίας** είναι σχετικά φθηνά προϊόντα, τα οποία αγοράζονται σε μεγάλες συχνότητες και για τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι διατεθειμένος να αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια για να τα βρει.

Αυτά τα προϊόντα χωρίζονται περαιτέρω σε τρεις υποκατηγορίες.

Στην πρώτη υποκατηγορία κατανέμουμε προϊόντα όπως το ψωμί, το γάλα, τη βενζίνη, κάποια αναψυκτικά, την εφημερίδα, τη σοκολάτα, τις ασπιρίνες. Τα προϊόντα αυτά αγοράζονται χωρίς πολλή σκέψη, γιατί ικανοποιούν **βασικές ανάγκες** που έχουμε όλοι πάντοτε. Γι' αυτό το λόγο, τα προϊόντα αυτά λέγονται και βασικά.

Στη δεύτερη υποκατηγορία υπάρχουν προϊόντα που ικανοποιούν **επείγουσες και έκτακτες** ανάγκες των καταναλωτών. Περιπατώντας ένα απόγευμα στη Ρώμη, αν πιάσει μια δυνατή μπόρα, θα διαπιστώσει κανείς ότι πολλοί νεαροί Ιταλοί πωλούν επιτόπου φθηνές ομπρέλες. Εκείνη τη στιγμή, για τους τουρίστες αλλά και για τους Ιταλούς που κάνουν τα ψώνια τους, οι ομπρέλες αυτές είναι ένα είδος ανάγκης, ένα προϊόν επείγουσας ή έκτακτης ανάγκης. Το ίδιο είναι και οι αλυσίδες αυτοκινήτου για κάποιον που έχει αποκλειστεί στο χιονισμένο πέρασμα της Κατάρρας.

Η τρίτη υποκατηγορία, τέλος, περιλαμβάνει προϊόντα τα οποία αγοράζουμε σε στιγμές **παρόρμησης**. Τέτοια προϊόντα τοποθετούνται, για παράδειγμα, κοντά στα ταμεία στις εξόδους των σούπερ μάρκετ. Τα προϊόντα αυτά λέγονται προϊόντα παρόρμησης και μπορεί να είναι ένα παγωτό μετά από μία βόλτα στο πάρκο, ένα μπουκέτο λουλούδια ένα όμορφο ανοιξιάτικο πρωινό ή ένα περιοδικό κρεμασμένο στο περίπτερο με τη φωτογραφία ενός δημοφιλούς ηθοποιού στο εξώφυλλο.

Τα **προϊόντα επιλογής** είναι προϊόντα πιο ακριβά από τα ευκολίας, συνήθως με μεγαλύτερο βάρος ή όγκο και με μικρότερη συχνότητα αγοράς. Για τα προϊόντα αυτά, ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να αφιερώσει περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στη διαδικασία αγοράς τους. Οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, τα έπιπλα, τα περισσότερα από τα ρούχα, τα ΙΧ. αυτοκίνητα είναι μερικά παραδείγματα τέτοιων προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά αγοράζονται έπειτα από μία σειρά συγκρίσεων που κάνει ο καταναλωτής

στην τιμή, τα χαρακτηριστικά τους, τη μάρκα κτλ. Πολύ συχνά η διαδικασία συλλογής πληροφοριών είναι εκτενής και η επεξεργασία τους από τον καταναλωτή λεπτομερής.

Τέλος, τα **ειδικά προϊόντα** είναι προϊόντα για τα οποία ο καταναλωτής πιστεύει ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα. Στα προϊόντα αυτά ο καταναλωτής δεν κάνει συγκρίσεις, γιατί είναι αποφασισμένος και ξέρει ακριβώς τι θέλει. Ξοδεύει χρόνο μόνο για να εντοπίσει το σημείο πώλησής τους και είναι διατεθειμένος να ταξιδέψει αρκετά για να τα βρει. Τέτοια προϊόντα είναι συνήθως τα στερεοφωνικά συγκροτήματα Hi-Fi, τα έργα τέχνης, οι αντίκες και τα ρούχα υψηλής ραπτικής, αλλά και υπηρεσίες όπως τα κομμωτήρια ή τα γυμναστήρια (Kotler, 2000).

## **11.5 Τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος**

Ένα προϊόν διέρχεται από διάφορα στάδια κατά τη διάρκεια του κύκλου της ζωής του. Τα στάδια αυτά διακρίνονται κυρίως στα ακόλουθα τέσσερα.

### **α. Εισαγωγή**

Ένα νέο προϊόν χρειάζεται χρόνο για να γίνει αποδεκτό από τους δυνητικούς αγοραστές του. Η ανάπτυξη των πωλήσεων γίνεται με αργούς ρυθμούς. Λίγες επιχειρήσεις πωλούν το προϊόν και, εξαιτίας της μικρής παραγωγής του, το κόστος ανά μονάδα προϊόντος είναι υψηλό. Οι τιμές πώλησης είναι συνήθως υψηλές, αλλά, παρ' όλα αυτά, για κάποιο χρονικό διάστημα το προϊόν είναι ζημιογόνο, λόγω των υψηλών εξόδων έρευνας και διαφήμισης.

### **β. Ανάπτυξη**

Εάν το καινούργιο προϊόν γίνει αποδεκτό στην αγορά, οι πωλήσεις του θα αρχίσουν να αυξάνονται με πιο γρήγορους ρυθμούς και το προϊόν θα αρχίσει να αποφέρει κέρδη. Ολοένα και περισσότεροι καινούργιοι πελάτες αγοράζουν το προϊόν και, καθώς το ύψος της συνολικής παραγωγής του αυξάνεται, το κόστος ανά μονάδα μειώνεται. Καθώς η

ζήτηση είναι υψηλή στο στάδιο αυτό, οι τιμές τείνουν να παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα, οδηγώντας και σε υψηλή κερδοφορία του προϊόντος. Εντούτοις, η προοπτική υψηλών κερδών και μιας μεγάλης αγοράς για το προϊόν σταδιακά θα ελκύσει νέους ανταγωνιστές και παραγωγούς. Συνεπώς, θα χρειαστεί επίσης σταδιακά να επενδυθούν χρήματα σε βελτιώσεις του προϊόντος, σε προωθητικές ενέργειες και στην ανάπτυξη καλύτερων δικτύων διανομής του, για να μπορέσει το προϊόν να κρατήσει την ισχυρή θέση του στην αγορά.

#### **γ. Ωριμότητα**

Σταδιακά, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων ελαττώνεται και το προϊόν φθάνει σε μια περίοδο ωριμότητας, η οποία αποτελεί πιθανότατα και τη μακρύτερη περίοδο στον κύκλο ζωής ενός επιτυχημένου προϊόντος. Τα περισσότερα προϊόντα σε μια αγορά βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας. Τελικά, οι πωλήσεις θα αρχίσουν να μειώνονται και σιγά σιγά θα παρουσιαστεί το φαινόμενο της ύπαρξης πλεονάζουσας δυναμικότητας παραγωγής στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός οξύνεται, τα περιθώρια κερδών συρρικνώνονται και παρατηρούνται οι πρώτες αποχωρήσεις παραγωγών από την αγορά. Οι εναπομείναντες αναζητούν τρόπους παράτασης της ζωής του προϊόντος υιοθετώντας μετατροπές και αλλαγές στη σύστασή του και αναζητώντας νέα τμήματα στην αγορά.

#### **δ. Παρακμή**

Τα πιο πολλά προϊόντα κάποια στιγμή φτάνουν στο στάδιο της παρακμής, το οποίο μπορεί να είναι αργό ή γρήγορο. Πολλοί παραγωγοί είναι διστακτικοί και αρνούνται να εγκαταλείψουν την αγορά. Επίσης, πολλοί καταναλωτές αρνούνται να αλλάξουν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Παρ' όλα αυτά, ο αριθμός των καταναλωτών που μένουν πιστοί σε ένα προϊόν μέχρι το τέλος είναι τόσο μικρός, που πολύ συχνά δεν δικαιολογεί τη συνέχιση της παραγωγής του (Τσαγκλανός, 2005.).

## **11.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Το μάρκετινγκ αφορά την ικανότητα των επιχειρήσεων να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Στόχος είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των καταναλωτών και θα ενδυναμώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

### **Πηγές:**

1. Philip Kotler, 'Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ' (Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος), Εκδοτικός οίκος INTERBOOKS, Αθήνα, 2000.
2. Άγγελος Α. Τσακλαγκανός, 'Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ', Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 2005.

## **ΚΕΦ. 12 – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

### **12.1 Εισαγωγή**

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μίας έρευνας. Επικρατεί «η συνήθεια να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε μεθόδους συλλογής δεδομένων από τις οποίες προκύπτουν ποιοτικά στοιχεία, και σε μεθόδους από τις οποίες προκύπτουν ποσοτικά στοιχεία» (Faulkner, Swann, Baker, Bird και Carty, 1999).

### **12.2 Σημασία της μεθοδολογίας ( ορισμός) στην επιστημονική έρευνα**

Ο ερευνητής μπαίνει στην διαδικασία της συλλογής των πληροφοριών, της ανάλυσής τους και της εξαγωγής των συμπερασμάτων της έρευνας. Για να μπορέσει να υποστηρίξει τα συμπεράσματά του, θα πρέπει να αποδείξει ότι η έρευνα έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να εγγυάται τόσο για την εγκυρότητα όσο και για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της (Πυργιωτάκης, 2000). Για τον λόγο αυτό υπάρχει η μεθοδολογία της έρευνας για να μπορέσει να υποστηρίξει τις όποιες αποφάσεις έχει πάρει ως προς την μεθοδολογία.

### **12.3 Οι μέθοδοι προσέγγισης συλλογής πρωτογενών στοιχείων – Ποιοτική και Ποσοτική έρευνα**

Πολύ συχνά ο ερευνητής έχει να αντιμετωπίσει δύο ή και περισσότερες προσεγγίσεις για το πώς θα διερευνήσει το αντικείμενο της έρευνας του. Συγκεκριμένα, έχει να επιλέξει μεταξύ της ποιοτικής έρευνας που βασίζεται στην προσέγγιση της δημιουργίας νέας θεωρίας (theory building) ή στην επιβεβαίωση κάποιων υποθέσεων από προηγούμενες έρευνες (theory testing) με την χρήση ποσοτικών μεθόδων (Hyde, 2000). Βέβαια σε κάποιες περιπτώσεις δεν αποκλείεται ο συνδυασμός και των δυο προσεγγίσεων.

Η **ποσοτική** έρευνα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό το ότι «παράγει αριθμητικά δεδομένα, ... τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε στατιστικές αναλύσεις» (Bird, Hammersley, Gomm, Woods, 1999) ενώ η **ποιοτική** έρευνα βασίζεται στην «έμφαση σε λέξεις αντί για την αριθμητική συλλογή και ανάλυση δεδομένων» (Bryman, 2004). Με άλλα λόγια η «ποσοτικοποίηση συνεπάγεται την αριθμητική μέτρηση μεταβλητών... Κάθε φορά που απαριθμούμε ή κατηγοριοποιούμε αυτομάτως ποσοτικοποιούμε... Μια ποιοτική προσέγγιση, αντίθετα, δίνει έμφαση στις σημασίες, στις εμπειρίες...στις περιγραφές, κ.ο.κ. Τα ακατέργαστα στοιχεία αποτελούνται από τα ακριβή λόγια ανθρώπων... ή από περιγραφές γεγονότων που έχουν παρατηρηθεί» (Faulkner κ.συν., 1999)

Εξετάζοντας τις προσεγγίσεις η Bell (1997) αναφέρει ότι «καμιά προσέγγιση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από μια μέθοδο, ούτε θα απέκλειε μια μέθοδο απλώς επειδή θα τη χαρακτήριζε 'ποσοτική' ή 'ποιοτική' ή 'μελέτη περίπτωσης' ή 'πρακτική έρευνα' ή αλλιώς. ....Οι μέθοδοι επιλέγονται προκειμένου να παρέχουν δεδομένα που χρειάζονται για να παραχθεί μια συμπληρωμένη έρευνα». Όντως, η κάθε μια έρευνα εξετάζει ένα πρόβλημα ή θέμα από μία διαφορετική φιλοσοφία που βοηθά να επιλεγθεί η μέθοδος συλλογής των δεδομένων της έρευνας. Για παράδειγμα η ποιοτική έρευνα βασίζεται πολύ στην σχέση μεταξύ του ερευνητή και του αντικειμένου της έρευνας (Darmer, 2000) μιας και αυτό γίνεται με μεθόδους όπως οι εις βάθος συνεντεύξεις (in-depth interviews) και οι εστιασμένες συνεντεύξεις (focus group) ενώ στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής εξετάζει ένα πρόβλημα αντικειμενικά, εξ αποστάσεως με την χρήση στατιστικών εργαλείων για το πόρισμα της έρευνας του.

Αναλύοντας εις βάθος τις διαφορές μεταξύ της ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης, μπορούμε να αναφερθούμε στις διαφορές όπως τις παρουσιάζουν οι Saunders, Lewis, Thornhill, (2003:89). Συγκεκριμένα η ποσοτική προσέγγιση δίνει έμφαση σε επιστημονικούς κανόνες και πηγαινει από την θεωρία στην πληροφορία ενώ η ποιοτική έρευνα κατευθύνεται από την πληροφορία προς την θεωρία, δηλαδή την δημιουργία νέας θεωρίας (theory building). Στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η επιβεβαίωση ή όχι κάποιων στατιστικών συσχετίσεων, ενώ στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η έμφαση



στην κατανόηση της σημασίας που δίνουν οι άνθρωποι σε γεγονότα. Η ποσοτική έρευνα είναι αυστηρά δομημένη με την χρήση ερωτηματολογίων, ενώ η ποιοτική όχι γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να γίνουν αλλαγές στην πορεία της έρευνας. Μία επιπλέον σημαντική διαφορά ανάμεσα τους είναι ότι στην μεν ποσοτική έρευνα ο ερευνητής είναι ανεξάρτητος από το αντικείμενο της έρευνας, στη δε ποιοτική έρευνα ο ερευνητής συχνά γίνεται μέρος της έρευνας. Με άλλα λόγια στην ποσοτική έρευνα υπάρχει έντονο το στοιχείο της αντικειμενικότητας, ενώ στην ποιοτική υπάρχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας, δεδομένου ότι ο ερευνητής 'ζει' το πρόβλημα που ερευνά και αυτό ίσως να επηρεάσει τα συμπεράσματα της έρευνας.

### **12.3 Η ποσοτική έρευνα**

Η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την διεξαγωγή της έρευνας με αντικειμενικά κριτήρια, δίχως να αναμιχθεί με το αντικείμενο της έρευνας που μπορεί να την οδηγήσει σε υποκειμενικά συμπεράσματα. Στην ποσοτική έρευνα κύριος στόχος είναι ο καθορισμός ή η εκτίμηση της επίδρασης του αιτίου (της ανεξάρτητης μεταβλητής) στο αποτέλεσμα (στην εξαρτημένη μεταβλητή), τα οποία έχουν ήδη οριστεί από το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, οπότε η επιλογή της ποσοτικής συνδέει την συλλογή των πληροφοριών και με το ότι έχουμε κάνει ως τώρα (Saunders κ.συν. 2003).

### **12.4 Η Ερευνητική διαδικασία**

Η ερευνητική διαδικασία αποτελείται από μία σειρά δράσεων, όπου σύμφωνα με τον Walonick (1993) ακολουθεί τις εξής δραστηριότητες:

- Σχεδιασμός της έρευνας. Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής σχεδιάζει την ερευνητική προσέγγιση που θα ακολουθήσει ώστε να γίνει σωστά η έρευνα. Αφού ξεκαθαρίζει ποιος είναι ο στόχος της έρευνας, επιλέγει την μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσει για να συλλέξει τα δεδομένα που χρειάζεται για το σκοπό της μελέτης του όπως και τα μέσα της συλλογής των δεδομένων. Στην παρούσα περίπτωση υπάρχει πρωτογενής έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα

εργαζομένων σε μικρομεσαία επιχείρηση. Η χρήση της ποσοτικής έρευνας γίνεται διότι επιτρέπει στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα μεγαλύτερο δείγμα και να μπορέσει να παρουσιάσει αποτελέσματα βάση στατιστικής.

- Το επόμενο βήμα είναι η δειγματοληψία. Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής καθορίζει τόσο τον πληθυσμό της έρευνας αλλά και το δείγμα πάνω στο οποίο θα γίνει η έρευνα. Είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί ο σωστός πληθυσμός και το σωστό δείγμα. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το τελικό δείγμα ήταν 150 άτομα.
- Συλλογή των δεδομένων. Ο ερευνητής διεξάγει την έρευνα με τα μέσα που έχει επιλέξει ήδη (για παράδειγμα το ερωτηματολόγιο ή συνεντεύξεις). Η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και γνωστούς που εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις για να αποσπάσει το δείγμα.
- Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ο ερευνητής αποκωδικοποιεί τα αποτελέσματα της έρευνας, αναλύει τα αποτελέσματα και βγάζει τα συμπεράσματα της έρευνας. Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει τα αποτελέσματα με την χρήση απλής περιγραφικής στατιστικής

## 12.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έρευνα θα γίνει σε δείγμα 150 ατόμων με την χρήση ερωτηματολογίων. Το δείγμα της έρευνας θα σχετίζεται με την διαχείριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων

### Πηγές:

1. Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
2. Bryman, A.(2004). *Social Research Methods*, 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford
3. Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M. and Carty, J. (1999). *Εξέλιξη του Παιδιού στο Κοινωνικό Περιβάλλον, Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
4. Πυργιωτάκης, Ι. (2000). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

5. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2003). *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall.
6. Walonick, D. (1993) *The Research Process*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:<http://www.statpac.com/research-papers/research-process.htm>

## ΚΕΦ. 13 – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

### 13.1 Το ερωτηματολόγιο

#### A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Ανδρας	<b>r</b>	Γυναίκα	<b>r</b>
--------	----------	---------	----------

2. Ηλικία

21 – 30	<b>r</b>	31 – 40	<b>r</b>
---------	----------	---------	----------

41 – 50	<b>r</b>	51 +	<b>r</b>
---------	----------	------	----------

3. Προϋπηρεσία

1 – 5 έτη	<b>r</b>	6 – 10 έτη	<b>r</b>
-----------	----------	------------	----------

10 – 15 έτη	<b>r</b>	15 + έτη	<b>r</b>
-------------	----------	----------	----------

#### B. Ειδικές Ερωτήσεις

4. Πόσα χρόνια ασχολείστε με την επιχείρηση;

1 – 5 έτη	<b>r</b>	6 – 10 έτη	<b>r</b>
-----------	----------	------------	----------

10 – 15 έτη	<b>r</b>	15 + έτη	<b>r</b>
-------------	----------	----------	----------

5. Πιστεύετε ότι η σημερινή δομή της επιχείρησης είναι:

Πολύ καλή	<b>r</b>
-----------	----------

Σχετικά καλή	Γ
Καλή	Γ
Σχετικά κακή	Γ
Πολύ κακή	Γ
Δεν ξέρω / Δεν απαντώ	Γ





Άλλοι τρόποι

— — — — — — — — — —

16. Πως βλέπεται την παρουσία του λογιστηρίου μέσα στην όλη οργάνωση της επιχείρησης;

Θετική

Αρνητική

### 13.3 Ανάλυση απαντήσεων του ερωτηματολογίου

Έχοντας ήδη ενασχοληθεί με το θέμα από τη θεωρητική του άποψη, αλλά και ένα σημαντικό μέρος της πρακτικής του ανάλυσης, στο σημείο αυτό θα γίνει η ανάλυση του θέματος πάλι από την πρακτική του διάσταση, αλλά με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την πρωτογενή έρευνα.

Συγκεκριμένα, καθαρά και μόνο για τους λόγους που ορίζουν το θέμα του παρόντος πονήματος, θεσπίστηκε το ερωτηματολόγιο που διερευνά το μάνατζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Πριν συνεχίσουμε την επακριβή ανάλυση επί του ερωτηματολογίου και της επιλογής των ερωτήσεων αυτού, πρέπει να σημειώσουμε τους παράγοντες που επέδρασαν σε αυτό, οι οποίοι συγκεκριμένα είναι:

- Τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων
- Τη σημασία της προσέγγισης συγκεκριμένων ατόμων ως ερωτώμενους
- Τη σημασία του να μην είναι οι απαντήσεις διαστρεβλωμένες ή κατά τρόπον τινά επηρεασμένες
- Του είδους, του αριθμού και του τύπου των ερωτήσεων που πρέπει να γίνουν, και τέλος
- Του μεγέθους του δείγματος

Το προαναφερθέν ερωτηματολόγιο είναι μερικώς δομημένο, και χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη. Το πρώτο από αυτά αφορά τις γενικού τύπου ερωτήσεις που αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία που ορίζουν τη σύσταση του δείγματος μας, και αποτελείται από ένα σύνολο τριών ερωτήσεων. Οι υπολειπόμενες ερωτήσεις αναφέρονται αποκλειστικά

και μόνο στο θέμα μας, δηλαδή αποτελούν κομμάτι που στοχεύει στην διερεύνηση των συγκεκριμένων στοιχείων που έχουν σχέση με το μάνατζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές καλύπτουν το θέμα της ενασχόλησης πολύπλευρα, καθώς αφενός είναι τόσο ποσοτικοποιημένες [κλειστού τύπου ερωτήσεις, όπου υπάρχει αμεσότητα στην επιλογή προκαθορισμένων απαντήσεων ώστε να είναι καλύτερη και δυνατή η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων], όσο και όχι [ανοιχτού τύπου ερωτήσεις] ώστε να είναι δυνατόν οι ερωτώμενοι να μας δώσουν τη δική τους προσωπική άποψη.

Έτσι λοιπόν, και με βάση τα προηγούμενα στοιχεία διαμόρφωσης μιας σωστής και αξιόπιστης έρευνας, οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο δεν είναι κατευθυντικές προς συγκεκριμένες απαντήσεις, όπως επίσης και ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της συλλογής των στοιχείων δεν προέβη σε σχόλια ή συζητήσεις που θα μπορούσαν να τελικά να επηρεάσουν την τελική απάντηση των ερωτώμενων, ούτε και επέτρεψε τη συλλογή στοιχείων σε γκρουπ, ώστε να αποφύγει το φαινόμενο της δημιουργίας ομαδικής νόρμας (group norm) που τελικά θα αλλοίωνε την εικόνα των απαντήσεων. Επίσης ο αριθμός των ερωτήσεων είναι συνειδητά και επιμελημένα περιορισμένος ενώ έχουν παρατεθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται μια θεματική συνέχεια.

Έχοντας λοιπόν ολοκληρώσει το κομμάτι ανάπτυξης τόσο της έρευνας στο σύνολο της, όσο και των ερωτηματολογίων, προχωρούμε τώρα στην ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Στο σημείο αυτό οφείλουμε να σημειώσουμε πως το προαναφερθέν ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε ένα σύνολο 150 εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις – αυτές οι ληφθείσες απαντήσεις θα αποτελέσουν και τη βάση ανάλυσης των στοιχείων που αφορούν το θέμα.

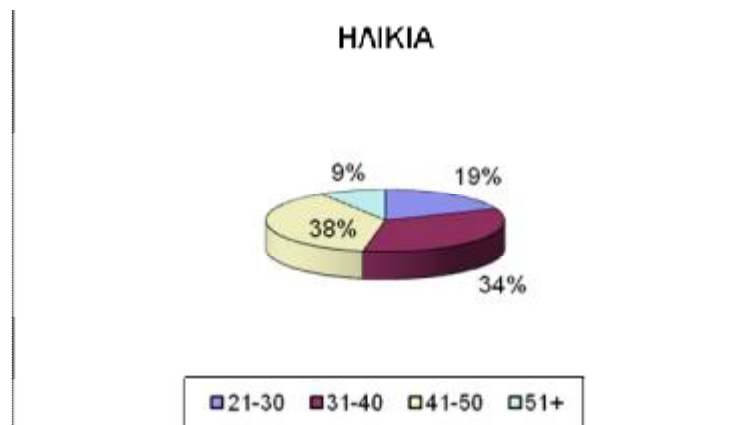
Οι πρώτες ερωτήσεις ανήκουν στην κατηγορία των δημογραφικών συντελεστών και αποσκοπούν στη διερεύνηση των προσωπικών στοιχείων του δείγματος, ώστε να είναι εμφανής και η αξιοπιστία αυτού, αλλά και να είναι δυνατή η σύνδεση των στοιχείων που αφορούν το δείγμα με τις λοιπές απαντήσεις.



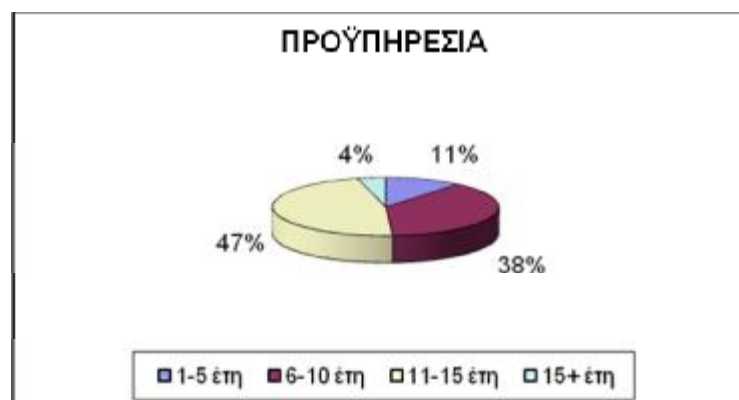
Με εναρκτήρια ερώτηση αυτή που διερευνά το φύλο, βλέπουμε ότι το 78% είναι άνδρες και το 22% γυναίκες. Το γεγονός αυτό όμως δεν επηρεάζει στο παραμικρό την έρευνα μας καθώς είναι ένα αναμενόμενο φαινόμενο στο χώρο που διερευνούμε.



Η εικόνα σαφέστατα είναι πιο περίπλοκη στην ερώτηση που αφορά την ηλικία, καθώς εδώ βλέπουμε μια κατανομή ποσοστών σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στην κατηγορία 41 – 50 ετών (38%), με επόμενο ποσοστό το 34% για την κατηγορία 31 – 40 ετών. Αλλά και στην κατηγορία των 21 – 30 ετών εμφανίζεται ένα αρκετά αξιόλογο ποσοστό (19%), γεγονός όμως που δεν ισχύει για την τελευταία κατηγορία την 51+ ετών όπου εμφανίζεται μόλις ένα ποσοστό της τάξης του 9%. Είναι φανερό λοιπόν ότι το δείγμα μας χαρακτηρίζεται ως ηλικιακά νεαρό.



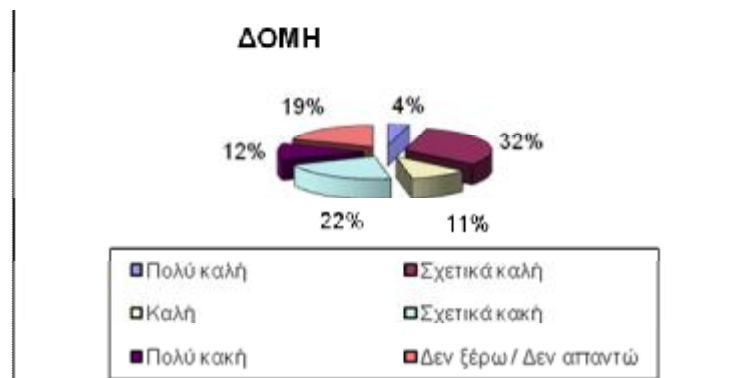
Άλλο βασικό στοιχείο της έρευνας αποτελεί και η προϋπηρεσία του δείγματος μας. Εδώ και πάλι προκύπτουν αντίστοιχα ποσοστά με το μεγαλύτερο – 47% – να προκύπτει στην κατηγορία προϋπηρεσίας από 11 – 15 έτη, ενώ επόμενο είναι το 38% για τα 6 – 10 έτη, το 11% για την κατηγορία 1 – 5 έτη και τέλος το 4% χαρακτηρίζει την κατηγορία προϋπηρεσίας άνω των 15 ετών. Είναι αξιόλογο να σημειώσουμε πως οι εμφανιζόμενες προϋπηρεσίες αρκετά εναρμονισμένες με την ηλικιακή σύσταση του δείγματος μας.



Με την ολοκλήρωση των ερωτήσεων γενικού τύπου επί της σύστασης του δείγματος μας, προχωρούμε σε πιο ειδικές ερωτήσεις επί της διερεύνησης του μανάτζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Επόμενο σημείο ανάπτυξης είναι το πώς χαρακτηρίζεται η δομή της επιχείρησης – εδώ η πίτα διασπάται σε πολλά επιμέρους κομμάτια και συγκεκριμένα προκύπτουν τα εξής ποσοστά:

- Το 32% βλέπει τη δομή ως σχετικά καλή
- Το 22% πάλι τη θεωρεί σχετικά κακή
- Το 19% δεν μας δίνει κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηρισμό
- Το 12% τη θεωρεί πολύ κακή
- Το 11% χαρακτηρίζει τη δομή ως απλώς καλή, και τέλος
- Το 4% μόνο τη θεωρεί πολύ καλή



Ουσιαστικά λοιπόν βλέπουμε από τη συγκεκριμένη ερώτηση πως δεν δύναται η ανάπτυξη σαφών αποτελεσμάτων και κατευθύνσεων καθώς οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το εύρος των επιλογών, χωρίς να είναι εξαιρετικά καθοριστικές προς μία και μόνο κατηγορία.

Επίσης στη σχετική ερώτηση όπου θελήσαμε να μάθουμε από τους ερωτώμενους για το αν γνωρίζουν για την ύπαρξη διοικητικού τμήματος – μάνατζμεντ στην επιχείρηση που δουλεύουν. Η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώθηκαν στην κατηγορία «κάποιοι» κατά 51%. Το 19% δεν είχε γνώση επί της ερώτησης, το 17% θεωρεί πως κανένα δε διαθέτει τέτοιο τμήμα και μόλις το πενιχρό 13% θεωρεί πως η επιχείρηση διαθέτει σχετικό τμήμα.



Το ερωτηματολόγιο συνεχίζει με μια ερώτηση ανοιχτού τύπου που διερευνά το πώς θα περιέγραφαν οι ερωτώμενοι τη δομή της επιχείρησης. Λόγω του τύπου της ερώτησης μας προέκυψε μια πλειάδα απαντήσεων – εδώ θα παραθέσουμε μόνο τις κυριότερες και μη ποσοτικοποιημένες. Μεγάλο ήταν το πλήθος των ερωτώμενων που δεν μας απάντησε. Από αυτούς όμως που μας έδωσαν συγκεκριμένες απαντήσεις, οι περισσότερες εμφανίζονται να χαρακτηρίζουν αφενός τη δομή ως εξαιρετικά γραφειοκρατική και χωρίς την παραμικρή ευελιξία. Ενώ ένα άλλο μεγάλο πλήθος απάντησαν εναλλακτικά πως υπάρχουν απλά οι διευθύνοντες και οι υφιστάμενοι.

Συνεχίζοντας στο ίδιο μοτίβο, η επόμενη ερώτηση επικεντρώνει στο ποια είναι τα προσόντα των ανθρώπων που ασχολούνται με τις λειτουργίες αυτές. Το 69% θεωρεί πως οι ενασχολούμενοι διαθέτουν τόσο γνώση όσο και εμπειρία, το 18% θεωρεί πως υπάρχει μόνο η εμπειρία, και το 9% αντίθετα μόνο η γνώση, και τέλος το 4% δεν θεωρεί πως οι ενασχολούμενοι έχουν οποιοδήποτε από τα δύο προσόντα.

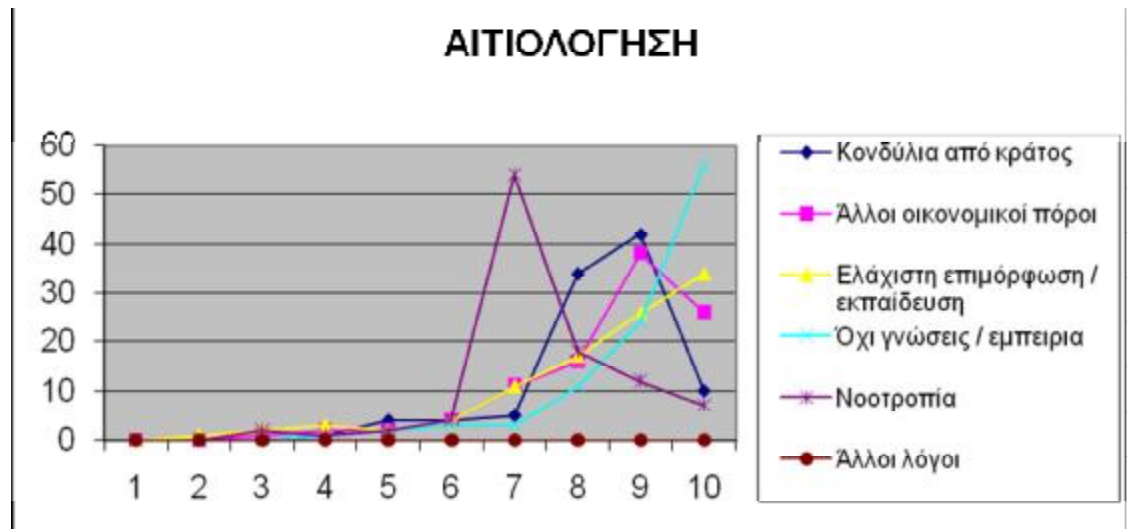


Η αμέσως ακόλουθη ερώτηση ασχολείται με τη σύγκριση των ελληνικών επιχειρήσεων γενικά, με τα αντίστοιχες ευρωπαϊκά – εδώ κατά ένα μεγάλο ποσοστό του 92% οι ερωτώμενοι αποκρίθηκαν πως όντως στη σχετική σύγκριση οι ελληνικές επιχειρήσεις, ως προς την διοίκηση και την οργάνωση τους, είναι σαφέστατα πίσω, ενώ μόλις το 8% θεωρεί πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

Φυσικά, οι απαντήσεις αυτές από μόνες τους δεν επαρκούν τόσο πολύ – για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε μια συμπληρωματική ερώτηση που ζητά από τους ερωτώμενους την αιτιολόγηση της προηγούμενης άποψης τους μέσα από την παροχή κάποιων ενδεικτικών λόγων. Πρέπει να σημειωθεί πως η ερώτηση αυτή περιλαμβάνει και σχετική βαθμολόγηση των αιτίων από τους ερωτώμενους. Έτσι λοιπόν προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:

- Ο πρώτος λόγος που δόθηκε είναι τα κρατικά κονδύλια-επιχορηγήσεις, όπου συγκέντρωσαν βαθμολογία 9 σε ποσοστό 42%, και 8 σε ποσοστό 34%
- Η δεύτερη αιτία, δηλαδή οι άλλοι οικονομικοί πόροι, συγκέντρωσαν βαθμολογία 9 κατά 38% και 10 κατά 26%
- Στην κατηγορία της ελάχιστης επιμόρφωσης και εκπαίδευσης η μέγιστη βαθμολογία είναι το 10 κατά 34%, και ακολουθεί το 9 κατά 26% - εδώ λοιπόν θεωρείται ο λόγος αυτός ιδιαίτερα σημαντικός

- Για την εμπειρία και τις γνώσεις το φαινόμενο αυτό είναι ακόμα πιο έντονο, καθώς το 56% βαθμολόγησαν την κατηγορία με 10, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό του 24% εμφανίζεται στον βαθμό 9
- Όσον αφορά τη νοοτροπία, το μέγιστο ποσοστό 57% εμφανίστηκε στο σημείο 7, με αμέσως επόμενο ποσοστό του 18% να αφορά το σημείο 8



Είναι εντυπωσιακό πάντως το ότι όλες οι κατηγορίες συγκέντρωσαν υψηλόβαθμες απαντήσεις – με διακυμάνσεις φυσικά και σε διαφορετικά ποσοστά – γεγονός που δείχνει ότι όλοι οι αναφερόμενοι λόγοι ισχύουν σε ένα μεγάλο ή μικρότερο βαθμό.

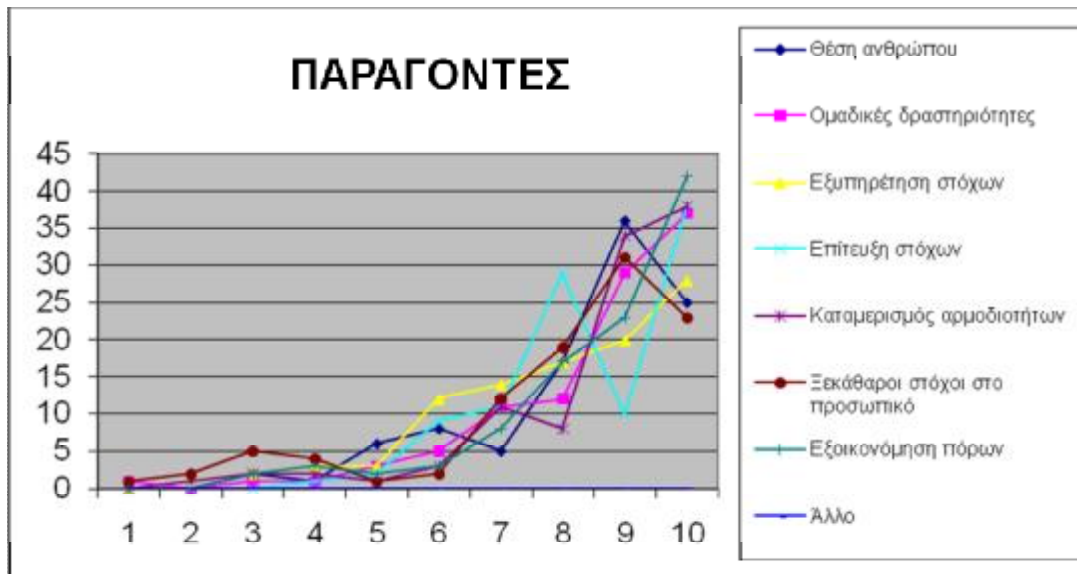
Η επόμενη ερώτηση αφορά το γιατί θεωρείται ότι οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν υστερούν έναντι των ευρωπαϊκών – όπου φυσικά λόγω του μικρού πλήθους των απαντήσεων, δεν υπήρχε αφενός η σχετική αιτιολόγηση και αφετέρου οι απαντήσεις δεν μπορούν να θεωρηθούν ενδεικτικές, οπότε και να είναι ικανές να αναλυθούν εδώ.

Η επόμενη ερώτηση διερευνά τη σχετικότητα των σεμιναρίων, όπου στη συγκεκριμένη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώθηκε στην κατηγορία της μιας φορές ανά έτος με 61%. Το αμέσως επόμενο ποσοστό της τάξης του 23% βρίσκεται στην κατηγορία «ποτέ», με ακόλουθο το 11% στην κατηγορία των δύο φορές ανά έτος. Τέλος η παρακολούθηση άνω των δύο φορές ετησίως μετά βίας συγκεντρώνει ποσοστό 2%.



Εδώ το ερωτηματολόγιο συνεχίζει με μια ερώτηση που διερευνά σε κλίμακα τους βασικούς παράγοντες που διέπουν το μάνατζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

- Ξεκινώντας με τη θέση του ανθρώπου, η παράμετρος επιλέγεται ως βαθμίδα 9 κατά 36%, και με ακόλουθη βαθμολογία 10 σε ποσοστό 25%
- Στις ομαδικές δραστηριότητες ο βαθμός 10 επελέγη πρώτος συγκεντρώνοντας ποσοστό 37%. Ακολουθεί δε ο βαθμός 9 κατά 29%
- Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην επιλογή της εξυπηρέτησης των στόχων καθώς κατά 28% επελέγη το 10 και κατά 10% το 9
- Στην επίτευξη των στόχων υπάρχει μια ελαφριά διακύμανση καθώς σε ποσοστό 38% εμφανίζεται η βαθμίδα 10, ενώ μικρότερο ποσοστό της τάξης του 29% εμφανίζει η βαθμολογία 8



- Για τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και πάλι εμφανίζεται το ίδιο φαινόμενο – η τιμή 10 να συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά της τάξης του 38% με επόμενη τιμή του 34% να εμφανίζεται στην 9η βαθμίδα
- Στην κατηγορία της ύπαρξης ξεκάθαρων στόχων στο προσωπικό, το μεγαλύτερο ποσοστό (31%) συγκεντρώνεται στη βαθμίδα 9 και κατόπιν στη βαθμίδα 10 (23%)
- Τέλος για την εξοικονόμηση πόρων, στη βαθμίδα 10 βρίσκουμε ποσοστό 42%, με αμέσως επόμενο στη βαθμίδα 9 κατά 23%

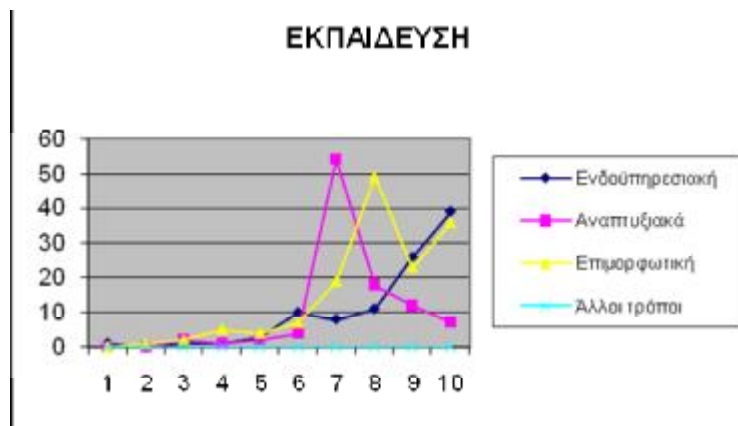
Όσον αφορά τη στήριξη των αγαθών που παράγουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον καλό προγραμματισμό, το 50% δεν πιστεύει ότι κάτι τέτοιο ισχύει, ενώ το 28% θεωρεί πως ναι. Τέλος το 22% δεν εκφράζει συγκεκριμένη γνώμη και άποψη.



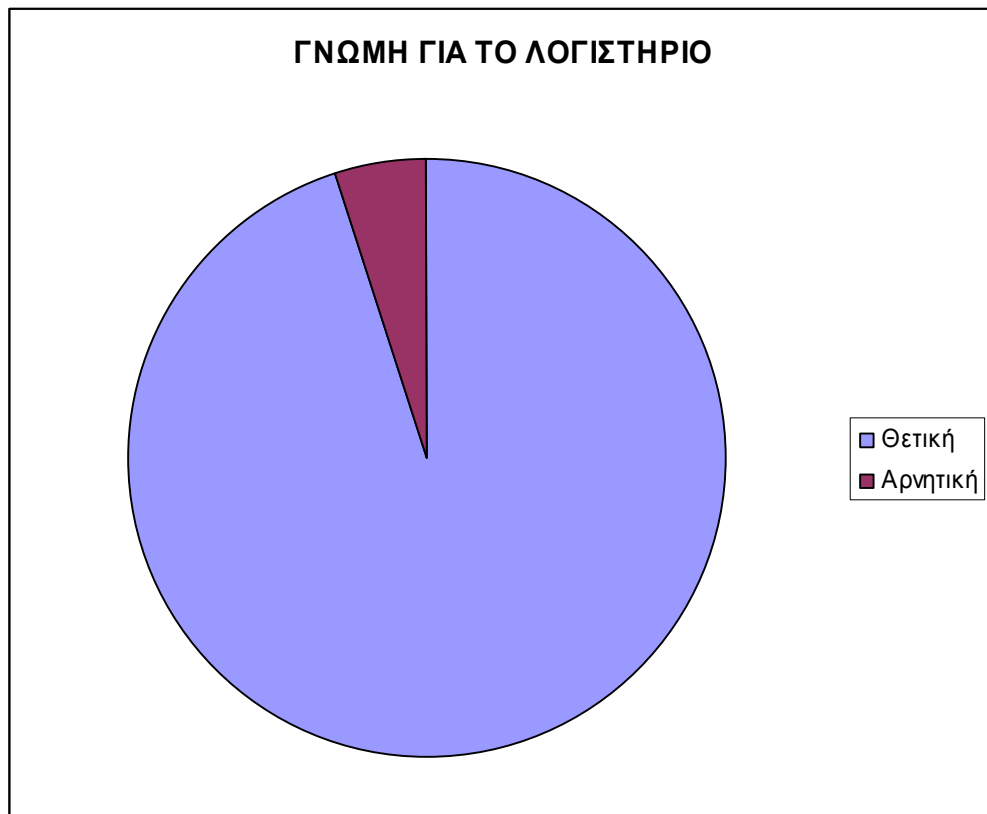


Ζητήσαμε επίσης να μάθουμε πως γίνεται η εκπαίδευση των στελεχών σε διάφορες περιπτώσεις:

- Στην περίπτωση της ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης κατά 37% η βαθμίδα 10 συγκεντρώνει την πλειονότητα των απαντήσεων, όπου και ακολουθεί η βαθμίδα 9 κατά 26%
- Για την περίπτωση της αναπτυξιακής εκπαίδευσης, το σημείο 7 συγκεντρώνει το 54% των απαντήσεων, όπου και ακολουθεί κατά 18% το σημείο 8.
- Όσον αφορά την επιμορφωτική εκπαίδευση, το 49% συγκεντρώνεται στην 8η βαθμίδα, όπου και ακολουθεί κατά 23% η 9η βαθμίδα



Τέλος υπάρχει ερώτηση για το ρόλο του λογιστηρίου στις λειτουργίες της επιχείρησης.



Είναι ολοφάνερο ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων έχει θετική εικόνα για το λογιστήριο και είναι σύμφωνο με τα όσα είχαμε πει στη θεωρία για την προσφορά που μπορεί να έχει το λογιστήριο σε μια μικρομεσαία επιχείρηση

Βλέπουμε λοιπόν από το σύνολο της έρευνας μας ότι υπάρχει μια αρκετά ξεκάθαρη αντιμετώπιση των ερωτώμενων επί των ερωτήσεων μας. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως ένα κομμάτι πιστεύει ότι δεν υπάρχουν σταθερές υποδομές μάνατζμεντ – είναι όμως κοινά παραδεκτό ότι θα έπρεπε να υπάρχουν τόσο οι δομές, όσο και τα στελέχη τα οποία θα μπορούν να εφαρμόσουν τέτοιου είδους πρακτικές, όπως επίσης και η γενικότερη ανάπτυξη προς τις δύο αυτές κατευθύνσεις ώστε να είναι δυνατή και η μακροπρόθεσμη εξέλιξη και ανάπτυξη των συλλόγων, τόσο όσον αφορά την καλύτερη οργάνωση τους, αλλά και σε θέματα βελτίωσης της παροχής των υπηρεσιών, και ανάπτυξη της οικονομικής τους επιφάνειας. Τέλος, η λογιστική υποστήριξη έχει θετικά

αποτελέσματα αφού ένα μεγάλο κομμάτι των ερωτώμενων βλέπει θετικά την λειτουργία του λογιστηρίου.

## **ΚΕΦ. 14 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας. Η παρούσα εργασία βασίζεται στο ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα που η οικονομία της βασίζεται όχι στην παρουσία μεγάλων επιχειρήσεων, που μπορούμε να πούμε ότι είναι ως ανύπαρκτοι, αλλά στην δύναμη και την παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν μάνατζερς με γνώσεις διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων ώστε να λάβουν αποφάσεις που θα είναι προς το όφελος των επιχειρήσεων για τις οποίες εργάζονται.

Όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν ότι απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών είναι που κρίνει την επιτυχία ενός μάνατζερ, είτε είναι σε μικρομεσαία είτε σε μεγάλη επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η λήψη των αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι εναλλακτικές αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα και το χρόνο μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα). Για παράδειγμα, υφιστάμενη κατάσταση είναι η παρούσα παραγωγικότητα στην επιχείρηση Α. Επιθυμητή κατάσταση είναι μια παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20% της παρούσας. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών που είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση της παρούσας παραγωγικότητας κατά 20% (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 2003).

Τέτοιες εναλλακτικές μπορεί να είναι:

- η οργάνωση,
- η τεχνολογία,
- τα κίνητρα,
- η καθοδήγηση κλπ

Για να μπορέσει ένας μάνατζερ να πάρει αποφάσεις θα πρέπει όμως και να έχει γνώσεις από μια σειρά ζητήματα όπως μάνατζμεντ, μάρκετινγκ, διαχείριση οικονομικών πόρων κλπ. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει και η ανάλογη οργάνωση.

Η οργάνωση ενός οργανισμού είναι η διαδικασία του καθορισμού των δραστηριοτήτων εκείνων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών, την ομαδοποίησή τους, την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και τη διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης. Με πιο απλά λόγια είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο. Το έργο αυτό εξαρτάται από τους στόχους του οργανισμού όπως έχουν τεθεί από την διοίκηση της μικρομεσαίας επιχείρησης, δηλαδή το πως θα πραγματοποιηθεί.

Σημαίνει επίσης να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης και δεκτικής προσέγγισης στη διαχείριση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού.

Η οργάνωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης αφορά:

- Στον καθορισμό συγκεκριμένων εργασιών
- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (οι συγκεκριμένες εργασίες ομαδοποιούνται και ορίζονται ως γενικότεροι τομείς).
- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διοικητικό στέλεχος και στην στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό
- Στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων και στον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Στον καθορισμό ενός μηχανισμού ελέγχου της αποτελεσματικότητας σχετικά με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίοι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι ένα μικρομεσαίος οργανισμός μοιάζει μεν με τα άλλα, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί μία μοναδικότητα. Για το λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε

μικρομεσαία επιχείρηση, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας κ.λ.π.

Για το σκοπό της παρούσης μελέτης έγινε έρευνα σε δείγμα 150 ατόμων για να διαπιστωθεί το κατά πόσο είναι αποτελεσματικό το μανάτζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι η οργάνωση και διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνίσταται στην οργάνωση και διοίκηση των επιμέρους τμημάτων και λειτουργιών τους και απαιτεί τεχνοκράτες με αγάπη για τον τομέα που υπηρετούν και τους πελάτες-καταναλωτές. Με μία πρώτη ματιά, η οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, φαίνεται σαν ένα αρκετά δύσκολο έργο. Όμως για μια τέτοια επιχείρηση που έχει επιλέξει με προσοχή τους εργαζόμενους, τους οποίους σέβεται ως ανθρώπους και συνεργάτες, το έργο αυτό μπορεί να γίνει αρκετά πιο εύκολο. Κι αυτό γιατί, αν το έργο που απαιτείται να προσφέρει η κάθε θέση εργασίας αποδίδεται άριστα, τότε το συνολικό προϊόν δεν μπορεί παρά να είναι ποιοτικό και ανταγωνιστικό.

Τα άτομα που αναλαμβάνουν να οργανώσουν και να διοικήσουν τα τμήματα της επιχείρησης αλλά και την γενικότερη διοίκησή του, πρέπει να γνωρίζουν άριστα στο σύνολό του το φάσμα παραγωγής του προϊόντος που προσφέρει η μικρομεσαία επιχείρηση. Μόνο τότε είναι σε θέση να εκτιμήσουν το ποιοτικό επίπεδο του συνολικού προϊόντος και στην περίπτωση που διαπιστώσουν ελλείψεις, έχουν τις γνώσεις να προτείνουν μεθόδους διόρθωσης.

Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να έχει στο τιμόνι όλων των τμημάτων έμπειρους επαγγελματίες, με ενδιαφέρον για το επάγγελμα και αγάπη για τον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή εξασφαλίζεται η ικανοποίηση όλων των εργαζομένων, της πελατείας, του επιχειρηματία και των ίδιων των στελεχών. Τα τμήματα έχουν το καθένα ξεχωριστά και όλα μαζί την ιδιαίτερη σημασία τους στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Μπορεί το κάθε τμήμα να έχει πολλές ιδιαιτερότητες στο πως θα οργανωθεί και θα λειτουργήσει, αλλά πρέπει να γίνονται αυτές οι διαδικασίες με γνώμονα ότι αποτελεί κομμάτι ενός οργανισμού με κοινό στόχο που συνήθως είναι η αύξηση των εργασιών και του τζίρου.

Το προσωπικό που θα τα επανδρώσει πρέπει να συνηθειοποιήσει ότι όλοι πορεύονται προς την εκπλήρωση αυτών των στόχων. Αυτό οφείλει να γίνει βίωμα στους εργαζόμενους από την αρχή της εκπαίδευσής τους και καθόλη την πορεία των εργασιών του κάθε τμήματος ξεχωριστά.

Σημαντικό είναι για τον κάθε εργαζόμενο να κατανοήσει από την αρχή τον ρόλο του μέσα στην επιχείρηση, αλλά και τους ρόλους των υπολοίπων ώστε η συνύπαρξή τους κάτω από την “ομπρέλα” της διοίκησης, να είναι όσο το δυνατόν αρμονικότερη και πιο αποδοτική για την επιχείρηση.

Την σπουδαιότητα της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων οφείλουν να αντιληφθούν όλοι όσοι εργάζονται στην επιχείρηση. Άλλωστε, η επικοινωνία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων του. Είναι χαρακτηριστικό των πολιτισμένων κοινωνιών η δυνατότητα της επικοινωνίας και είναι το σημείο αυτό που κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει, αφού τα αποτελέσματα της σωστής επικοινωνίας είναι φανερά σε όλους.

Βλέπουμε λοιπόν από το σύνολο της έρευνας μας ότι υπάρχει μια αρκετά ξεκάθαρη αντιμετώπιση των ερωτώμενων επί των ερωτήσεων μας. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σταθερές υποδομές μάλιστα αν και χρειάζεται αρκετές βελτιώσεις – είναι όμως κοινά παραδεκτό ότι θα έπρεπε να υπάρχουν τόσο οι δομές, όσο και τα στελέχη τα οποία θα μπορούν να εφαρμόσουν τέτοιου είδους πρακτικές, όπως επίσης και η γενικότερη ανάπτυξη προς τις δύο αυτές κατευθύνσεις ώστε να είναι δυνατή και η μακροπρόθεσμη εξέλιξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών, τόσο όσον αφορά την καλύτερη οργάνωση τους, αλλά και σε θέματα βελτίωσης της παροχής των υπηρεσιών, και ανάπτυξη της οικονομικής τους επιφάνειας.

Όσο ρομαντικά κι αν ακούγονται αυτά για κάποιους που σκέφτονται ότι είναι ακόμα ένα επάγγελμα και τίποτα παραπάνω, η αλήθεια είναι ότι λόγω των ιδιαιτεροτήτων και της φύσης του επαγγέλματος δεν μπορεί παρά μόνο να το αγαπάει κανείς για να το εξασκεί. Διαφορετικά κανείς δεν μπορεί να αντέξει πέρα από μερικούς μήνες. Αν λοιπόν κάποιος το αγαπήσει, μπορεί να αποδειχθεί προσοδοφόρο αλλά και να προσφέρει ευχάριστη επαγγελματική διαβίωση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ**

1. ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Π., ΗΡΕΙΩΤΗΣ, Ν., ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ, Κ (2008), Στρατηγική Τραπεζών: Χρηματοοικονομικά Εργαλεία Στήριξης των Ειδικών Μορφών Πίστης. Πάτρα: Εκδόσεις Ε.Α.Π.
2. ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Π (2005), Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα-Αγορές, Προϊόντα, Κίνδυνοι. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
3. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ. (2001). Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Τόμος Α'. Έκδοση Β'. Αθήνα: Σταμούλης.
4. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ & ΛΑΓΟΔΗΜΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ, ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (2007), ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Β' Έκδοση.
5. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ, (1993) διοίκηση ολικής ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
6. ΛΙΟΥΚΑΣ Σ. (1995), Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική. Αθήνα
7. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ & ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ ΝΑΝΣΥ, (2003) εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
8. ΜΑΛΑΚΟΣ, Π. - ΔΕΜΙΡΗΣ,Χ: (1993) Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος -Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού.
9. ΠΥΡΓΙΩΤΑΚΗΣ, Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ, (2000) Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
10. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. (1999). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία. Αθήνα: εκδ. Ευγ. Μπένου.



11. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (Μελέτες Περιπτώσεων). Τόμος Β'. Εκδ. Μπένου.
12. ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ, ΣΙΩΜΚΟΣ (2005). Μελέτες Περιπτώσεων Μάρκετινγκ (marketing cases). Αθήνα: Σταμούλης
13. ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ, (1992) διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ, Πειραιάς : Σταμούλης .
14. ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ, (1996) επιχειρηματική στρατηγική και πολιτική Αθήνα : Μπένου .
14. ΣΤΑΙΛΟΣ, Ν: (1996) . Χρηματοδοτήσεις εισαγωγικού/εξαγωγικού εμπορίου –Νέα προϊόντα. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος -Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού.
15. ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α. ΑΓΓΕΛΟΣ, (2005) βασικές αρχές του μάρκετινγκ, (Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων) Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
15. PHILIP KOTLER , (2000) μάρκετινγκ - μάνατζμεντ (Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος), Εκδοτικός οίκος INTERBOOKS, Αθήνα.
17. BIRD M., HAMMERSLEY M., GOMM, R., WOODS, P, (1999) Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
18. FAULKNER D., SWAM J., BAKER S., BIRD M. and CARTY J, (1999) Εξέλιξη του Παιδιού στο Κοινωνικό Περιβάλλον, Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

1. BENNETT ROGER (2001), Management, Pearson, 3rd Edition.
2. BRYMAN A. (2004) Social Research Methods, 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford.
3. SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A. (2003) Research Methods for Business Students, Prentice Hall.
4. WALONICK D. (1993) The Research Process. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:<http://www.statpac.com/research-papers/research-process.htm>.

## ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1.

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2009/RosmarakiAnna,ChrysoulakiAikaterini/attached-document/rosmaraki.pdf>

2

[http://bizhelp365.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=852:2010-11-22-12-31-08&catid=17:articles-small-business&Itemid=22](http://bizhelp365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=852:2010-11-22-12-31-08&catid=17:articles-small-business&Itemid=22)

3

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=152&L=4>

4

<http://www.businessdevelopmentstrategy.net/>

5

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=269&L=4>

6

<http://www.lbs.aueb.gr/images/LBS/Downloads/M-A/MA8.pdf>

123

7

[http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix\\_polit\\_strat/aquialli.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aquialli.pdf)