



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

του

ΑΝΔΡΕΑ ΜΠΟΥΤΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην  
Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

2018

Στην γυναίκα της ζωής μου,  
Έφη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι μικρές ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας των χιλιάδων μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και των αυτοαπασχολούμενων. Μέχρι πρόσφατα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είχαν τη δυνατότητα να φτάσουν σε μια αγορά, η οποία συνήθως ήταν γεωγραφικά άρα και οικονομικά περιορισμένη.

Σήμερα, όμως υπάρχουν οι δυνατότητες στον παραγωγό μιας απομακρυσμένης περιοχής να φτάσει με τα προϊόντα του, σε αυτόν το καταναλωτή μιας εξίσου απομακρυσμένης περιοχής και από ότι φαίνεται η λογική των εξειδικευμένων προϊόντων για εξειδικευμένες αγορές είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει μια εναλλακτική λύση στα όρια της μαζικής παραγωγής για μαζικές αγορές.

Η επιλογή της ποιότητας αντί της ποσότητας και η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων φαίνεται να είναι ο μόνος δρόμος ο οποίος θα επιτρέψει στις τοπικές κοινωνίες και στους μικρούς επιχειρηματίες να ξεπεράσουν τη σημερινή τους υστέρηση και να δουν με ελπίδα το μέλλον, κάτι που όμως απαιτεί μια νέα επιχειρηματική αντίληψη, πρακτική και δράση απαιτεί με άλλα λόγια μια νέα επιχειρηματικότητα.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και όλο αυτό το οικοδόμημα που ονομάζεται κοινωνία των πληροφοριών εμπλουτίζουν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό με νέα στοιχεία ανοίγουν νέους ορίζοντες στο μικρομεσαίο επιχειρηματία ο οποίος για να ωφεληθεί από τα επιτεύγματα της πρέπει να εντάξει και αυτή τη διάσταση στις υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησής του.

Αν οι μέχρι τώρα παραδοσιακές λειτουργίες του μάνατζερ δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση, η ηγεσία και ο έλεγχος ασκούνται μέσα στο προστατευμένο και σε μεγάλο βαθμό ελεγχόμενο περιβάλλον της παραδοσιακής επιχείρησης στις νέες επιχειρήσεις αυτές οι λειτουργίες υποχρεωτικά ένα νέο περιεχόμενο που όλοι φανταζόμαστε αλλά δεν μπορούμε να το υλοποιήσουμε, ενώ το ζήτημα που προκύπτει είναι πως ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας μπορεί να αναπτύξει τη δραστηριότητα του στις συνθήκες της νέας επιχειρηματικότητας.

Λέξεις Κλειδιά: επιχείρηση, στρατηγική, επιχειρηματίας, μικρομεσαίος, κέρδος

## **ABSTRACT**

Small quantities of products and services are the result of the activity of thousands of small Greek businesses and self-employed. Until recently, small businesses were unable to reach a market that was usually so geographically and economically limited.

Today, however, there are opportunities in a remote area producer to get the products in this consumer as a remote area and it seems that the logic of specialized products for niche markets that can offer an alternative to the limits of mass production for mass markets.

The selection of quality rather than quantity and the exploitation of comparative advantages seem to be the only way that will allow local communities and small entrepreneurs to overcome their current lag and see the future with hope, but something that requires a new business concept, practice and requires action in other words a new entrepreneurship.

Technological developments and this whole edifice called information society enrich business planning with new data open new horizons in the compact operator who has to benefit from the achievements of the need to integrate this dimension into existing business operations.

If until now the traditional functions of the manager that the planning, organization, management, leadership and control is exercised in a protected and highly controlled environment of traditional business to new businesses these functions required a new content all imagine but we can make it happen, and the question that arises is how compact operator can grow the business in the conditions of new entrepreneurship.

Keywords: business strategy, entrepreneur, compact, profit

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	7
1.2 Σκοπός της εργασίας .....	8
1.3 Δομή εργασίας.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	10
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης .....	10
2.3 Η κουλτούρα της επιχείρησης.....	11
2.4 Οικονομική κρίση.....	12
2.5 Ορισμός.....	13
2.6 Ο σημαντικός ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	14
2.6.1. Τα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	14
2.6.2. Τα μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	15
2.7 Η έννοια της σύγχρονης επιχειρηματικότητας .....	16
2.7.1 Ο σημαίνων ρόλος της επιχειρηματικότητας .....	18
2.7.2. Η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα και οι πολιτικές επιλογές.....	20
2.8 Η εξωστρέφεια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	21
2.8.1. Η διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	24
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Η στρατηγική μάρκετινγκ .....	24
3.2.1 Προσδιορισμός και επιλογή τμήματος αγοράς.....	25

3.2.2 Προσδιορισμός του ανταγωνισμού .....	25
3.2.2 Ανάλυση της δομής της αγοράς .....	26
3.3 Η πολιτική του προϊόντος.....	28
3.3.1 Πολιτικές για το μείγμα προϊόντος.....	29
3.4 Η τιμολόγηση του προϊόντος.....	34
3.4.1 Το κόστος παραγωγής .....	35
3.4.2 Το «νεκρό» σημείων των πωλήσεων (break event point) .....	36
3.4.3 Η ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά .....	36
3.4.4 Η επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν .....	38
3.5 Η προβολή και η προώθηση του προϊόντος .....	38
3.6 Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης.....	40
3.7 Η ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	45
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	45
4.1 Εισαγωγή.....	45
4.2. Ιστορικό και στόχοι της επιχείρησης.....	45
4.3. Στρατηγικές της Μελέτης Περίπτωσης .....	46
4.3.1. Franchise .....	46
4.3.2. Στρατηγικές marketing .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ....	48
5.1 Εξέταση .....	48
5.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	49
5.3. Πρόταση για μελλοντική έρευνα.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	50

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας. Έρευνες απέδειξαν πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πλέον αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία του συνολικού επιχειρηματικού κλάδου, ενώ διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στον τομέα της απασχόλησης (Observatory of European SME' S, 2008). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να παρουσιάζουν αρκετές αδυναμίες αλλά τα πλεονεκτήματά τους είναι αρκετά σημαντικά. Κατ' αρχή θεωρούνται «φυτώρια» της οικονομίας, καθώς αποτελούν το «σπόρο» για την ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων. Επίσης παρουσιάζουν ευελιξία άμεσης αντίδρασης στις πιθανές μεταβαλλόμενες χρηματοοικονομικές συνθήκες. Επιπρόσθετα, οι ιδιοκτήτες παίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή καινοτομιών στην οικονομία, ενώ οι ίδιες στηρίζουν τις τοπικές οικονομίες, επομένως και την εθνική οικονομία κάθε χώρας (Hay & Kamshad, 1994).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προτείνει τις κατάλληλες στρατηγικές που πρέπει να επιλέξουν τους ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις τους να είναι βιώσιμες ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή που η Ελλάδα πλήττεται από την οικονομική κρίση.

## 1.2 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθούν και να αναλυθούν οι βασικές έννοιες γύρω από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μέσα σε ένα ρευστό οικονομικό περιβάλλον. Τέλος μελετάται η περίπτωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης στον κλάδο των τροφίμων ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει και πώς μπορεί να βρει λύσεις στα εκάστοτε προβλήματα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μελετηθούν στη συνέχεια της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- I. Πώς επηρέασε η οικονομική κρίση, που πλήττει την Ελλάδα από το 2010 μέχρι σήμερα, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
- II. Πώς υποστηρίζουν το μάρκετινγκ και το επιχειρηματικό σχέδιο στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;
- III. Ποιες ήταν οι τεχνικές στρατηγικής που βοήθησαν στη βιωσιμότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης «Super Market K» κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

## 1.3 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται στο σύνολό της από πέντε κεφάλαια. Η διάρθρωση των πέντε κεφαλαίων δομείται με τον ακόλουθο τρόπο, όπως διαφαίνεται στη συνέχεια. Το πρώτο κεφάλαιο παραθέτει τις εισαγωγικές παρατηρήσεις της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο οριοθετούνται οι βασικές έννοιες που πρόκειται να μας απασχολήσουν στη συνέχεια της εργασίας. Έτσι, αποσαφηνίζονται οι έννοιες «μικρομεσαία επιχείρηση», η «κουλτούρα της επιχείρησης» και η «οικονομική κρίση».

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται μελέτες που σχετίζονται με τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις με σκοπό τη βιωσιμότητα και την αύξηση κέρδους σε περιόδους κρίσης.



Επίσης, αναφέρονται το θεσμικό πλαίσιο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας μικρομεσαίας επιχείρησης σε σχέση με την στρατηγική των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα βασικά εργαλεία ενός επιχειρηματία, όπως ανάλυση SWOT, ο ανταγωνισμός, οι παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση του προϊόντος. Ακόμα γίνεται αναφορά στο πρόγραμμα marketing, που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, όπως τη στρατηγική marketing, την πολιτική και την τιμολόγηση του προϊόντος, και την επιλογή της τοποθεσίας της επιχείρησης. Και στο τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο πρόγραμμα δράσης που πρέπει να ακολουθήσει ο ιδιοκτήτης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας και συγκεκριμένα η μελέτη περίπτωσης, για την επιχείρηση «Super Market K».

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ποιοτική έρευνα. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και τέλος αναφέρονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο πρόκειται να οριοθετηθούν οι βασικές έννοιες της εργασίας μας: «μικρομεσαία επιχείρηση», «κουλτούρα της επιχείρησης» και «οικονομική κρίση». Η αποσαφήνιση αυτών των εννοιών έχει σκοπό να αναδείξει τις πτυχές των εννοιών που θα αξιοποιηθούν στην εργασία μας. Ακόμα, δείχνεται η διαφοροποίηση της έννοιας ανάλογα με το θέμα που καλούμαστε να διερευνήσουμε.

#### 2.2 Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης

Η επιτροπή του Bolton (1971) επιχείρησε να δώσει δύο ορισμούς για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, τον «οικονομικό» και το «στατιστικό». Σύμφωνα με τους Deakins και Freel (2007) και τον οικονομικό ορισμό, μικρές επιχειρήσεις καλούνται εκείνες που πληρούν ορισμένα κριτήρια, όπως το ότι διαθέτουν μικρό μερίδιο αγοράς. Όμως υιοθετήθηκε και ο «στατιστικός» ορισμός, επειδή έπρεπε να καθοριστεί η ποσότητα που παρέχει η κάθε Μικρομεσαία Επιχείρηση στο Ακαθόριστο Εθνικό Προϊόν, η διαχρονική σύγκριση της οικονομικής τους συνεισφοράς και η σύγκριση συνεισφοράς των ομολόγων τους από άλλες χώρες. Πολλά χρόνια μετά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003: 35-45) θέλησε να θεσπίσει έναν ουσιαστικό ορισμό που να καθορίζει με σχετική ακρίβεια ποιες θεωρούνται Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα του ρόλου τους, «ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επικαιροποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί καλύτερα η οικονομική πραγματικότητα των επιχειρήσεων αυτών. Ο ορισμός των επιχειρήσεων σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών ή το σύνολο ισολογισμού έχει σημασία για τον καθορισμό των επιχειρήσεων- δικαιούχων στα προγράμματα ή τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προορίζονται συγκεκριμένα για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις».

Κατά τη δεκαετία του 1980, όταν οι μεγάλες επιχειρήσεις άρχισαν να παρουσιάζουν προβλήματα, οι Worthington και Britton (1994) έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στο ρόλο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Επίσης, σύμφωνα με τον Storey (1994) αποτελούσαν τα «φυτώρια» της οικονομίας, καθώς δημιουργούσαν σημαντικό αριθμό νέων θέσεων εργασίας. Τα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων έγιναν ακόμα πιο αισθητά πολύ νωρίτερα, σύμφωνα με την έκθεση Birtch (1979), καθώς το 66% των καθαρών νέων θέσεων εργασίας στις ΗΠΑ δημιουργήθηκε από επιχειρήσεις με λιγότερους από 20 εργαζομένους. Δηλαδή, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θεωρούνταν δικαίως ως το σημείο έναρξης των μεγάλων επιχειρήσεων, μπορούσαν να αντιδράσουν εύκολα στις αλλαγές των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, ενώ ο ρόλος αποδείχθηκε σημαντικός, για την περιφερειακή οικονομία.

Από την άλλη πλευρά, οι Churchill και Lewis (1983) ανέλυσαν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ανέφεραν πως οι θέσεις εργασίας ήταν χαμηλότερου επιπέδου, λόγω του οικογενειακού τους κυρίως χαρακτήρα, υποστήριζαν πως παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα επιβίωσης, ενώ παρατηρήθηκε κορεσμός στην αγορά από την υπερβάλλουσα προσφορά ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών.

### **2.3 Η κουλτούρα της επιχείρησης**

Ως κουλτούρα της επιχείρησης ορίζεται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, προτύπων και κανόνων που ισχύουν σε μια επιχείρηση και διέπουν την ύπαρξη και τη λειτουργία αυτής. Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης αφού προσδιορίζει και σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για μια φιλοσοφία η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και στις ομάδες των ατόμων που ζουν και εργάζονται μέσα στην επιχείρηση, συμβάλλει στην αρμονία, τη συνοχή και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης (Kuratko & Hodgetts 2004).

Έτσι, η κουλτούρα σε μια επιχείρηση προσδιορίζει:

- Τη λειτουργία της
- Τις σχέσεις των εργαζομένων στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης
- Τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της
- Τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τους πελάτες και το περιβάλλον

Το μέγεθος, η φιλοσοφία, οι γνώσεις, η οργάνωση και οι άνθρωποι αναδεικνύονται ως πρωταρχικά στοιχεία τα οποία επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους της και συμβάλλουν αποφασιστικά και στην ικανοποίηση των πελατών της. Για παράδειγμα, αν σε μια επιχείρηση υπάρχει ως κοινή αξία η εμπιστοσύνη, τότε τα άτομα τα οποία εργάζονται σε αυτή στηρίζονται στην αξία αυτή και συμπεριφέρονται με αυτή ως βάση (Hisrich & Peters 2002) .

## **2.4 Οικονομική κρίση**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ξεκίνησε από τα στεγαστικά δάνεια υψηλού κινδύνου στις ΗΠΑ και για το λόγο αυτό στην αρχή ονομάστηκε και κρίση στεγαστικών δανείων (Cecchetti, 2007). Στη συνέχεια, σηματοδοτήθηκε από την πτώση της Lehman Brothers. Τέλος, πήρε τη σημερινή της μορφή ως Ευρωπαϊκή κρίση το 2010 (De Grauwe, 2010).

Οχτακόσια χρόνια εμπειρίας κρίσεων, όπως αναλύθηκαν από τους Reinhart και Rogoff (2009) βοήθησαν να κατηγοριοποιηθούν οι κρίσεις σε δύο ομάδες: τις χρηματοοικονομικές και τις μη χρηματοοικονομικές. Η πρόσφατη παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση εντάσσεται στην πρώτη ομάδα. Οι χρηματοοικονομικές κρίσεις μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις υποκατηγορίες (Claessens & Kose, 2013): Νομισματικές κρίσεις, ξαφνικές διακοπές στις ροές κεφαλαίου, κρίσεις χρέους και τραπεζικές κρίσεις.

## 2.5 Ορισμός

Στη συνέχεια ανατρέχουμε σε βιβλιογραφικές πηγές που αναφέρονται σε έρευνες σχετικές με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, τις πολιτικές επιλογές που οδηγούν στην επιτυχημένη επιχειρηματικότητα, την εξωστρέφεια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης και τη διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων όπως και τον ορισμό.

Οι εταιρείες στην Ελλάδα σύμφωνα με τον νόμο 4308/2014 Άρθρο 4 των Ελληνικών λογιστικών προτύπων κατατάσσονται σε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες ανάλογα με τα ακόλουθα κριτήρια :

- Σύνολο ενεργητικού
- Καθαρό ύψος κύκλου εργασιών
- Μέσος όρος απασχολουμένων κατά τη διάρκεια της περιόδου

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, ως πολύ μικρή ορίζεται μια εταιρεία με σύνολο ενεργητικού 350.000 ευρώ, κύκλο εργασιών 700.000 ευρώ και μέσο όρο απασχολουμένων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου 10 άτομα. Ως μικρή ορίζεται μια εταιρεία η οποία δεν είναι πολύ μικρή και κατά την ημερομηνία του ισολογισμού της δεν υπερβαίνει τα όρια δύο τουλάχιστον από τα ακόλουθα τρία κριτήρια. Το σύνολο του ενεργητικού της δεν ξεπερνά τα 4.000.000 ευρώ, ο κύκλος εργασιών της δεν ξεπερνά τα 8.000.000 ευρώ ή ο μέσος όρος απασχολούμενων ανέρχεται σε έως 50 άτομα. Αντίστοιχα, ορίζεται ως μεσαία αυτή που δεν είναι ούτε πολύ μικρή ούτε μικρή και πληροί τουλάχιστον δύο από τα παρακάτω τρία κριτήρια. Συγκεκριμένα μια μεσαία εταιρεία θα πρέπει να έχει σύνολο ενεργητικού έως 20.000.000 ευρώ, κύκλο εργασιών έως 40.000.000 ευρώ ή μέσο όρο απασχολουμένων κατά τη διάρκεια της περιόδου έως 250 άτομα. Τέλος ως μεγάλη ορίζεται η εταιρεία η οποία δεν είναι ούτε πολύ μικρή, ούτε μικρή ούτε μεσαία και ξεπερνά δύο τουλάχιστον από τα τρία κριτήρια της οριζόμενης ως μεσαία επιχείρησης.

## **2.6 Ο σημαντικός ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

Κατά τη δεκαετία του 1970 και ειδικότερα τη δεκαετία του 1980 η πορεία των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν σημαντικά πτωτική. Σε αρκετές προηγμένες οικονομίες, κυρίως της Ευρώπης, όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε συνδυασμό με τη σημαντική αύξηση της ανταγωνιστικότητας, δόθηκε έμφαση στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (Worthington & Britton, 1994).

Ιδιαίτερα οι Μικρές Επιχειρήσεις αποτελούν τα «φυτώρια» της οικονομίας (και κυρίως της περιφερειακής), δημιουργώντας σημαντικό αριθμό νέων θέσεων εργασίας, ενώ ανταποκρίνονται στο σκληρό ανταγωνισμό του διεθνούς επιχειρηματικού «στίβου» και πάνω από όλα είναι αυτές που δίνουν σημαντική ώθηση στον τομέα της καινοτομίας (Storrey, 1994). Για παράδειγμα, η συντριπτική πλειοψηφία των βρετανικών επιχειρήσεων, δηλαδή το 99% , απασχολούσε λιγότερους από 50 εργαζομένους, ενώ το 98% εξ' αυτών το πολύ μέχρι 20 εργαζομένους, γεγονός που σημαίνει πως ο αριθμός των πολύ μικρών επιχειρήσεων αυξήθηκε σημαντικά (Deakkins & Freel, 2009).

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις συνεχίζουν ακόμα και τώρα να αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης σε όλες τις παγκόσμιες οικονομίες. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις συνέβαλαν κατά 58% στη συνολική προστιθέμενη αξία του 2009, ενώ αύξησαν το μερίδιό τους στο 81,3% του συνολικού εργατικού δυναμικού στην Ευρωζώνη.

### **2.6.1. Τα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, το 66% των καθαρών νέων θέσεων εργασίας στις ΗΠΑ (έκθεση Birch, 1979) δημιουργούνταν από επιχειρήσεις με λιγότερους από 20 εργαζόμενους, γεγονός που σημαίνει πως οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούνταν, εδώ και πολλά χρόνια, το ίδιο σημαντικές με τις μεγάλες, γι' αυτό και δημιουργήθηκε ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο. Παρά τις εκάστοτε οικονομικές

κρίσεις, τον επιχειρηματικό «πνεύμονα» αποτελούσαν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, καθώς η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ήταν ίσως η μοναδική λύση.

Μερικά ίσως εκ των βασικών πλεονεκτημάτων των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

- Θεωρούνται ως «φυτώρια» της οικονομίας, καθώς αποτελούν το «σπόρο» για την ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων.
- Ειδικότερα, οι Μικρές Επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν πολύ γρήγορα στις οποιοσδήποτε αλλαγές, ειδικά στις οικονομικές κρίσεις, ενώ η εξειδίκευση είναι πολύ ευέλικτη.
- Οι ιδιοκτήτες τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή καινοτομιών στην οικονομία, καθώς εντοπίζουν νέες ευκαιρίες και ιδρύουν νέες επιχειρήσεις.
- Ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις περιφερειακές οικονομίες, επομένως και για την εθνική οικονομία. Απασχολούν άτομα που προέρχονται από το εργατικό δυναμικό της κάθε περιοχής στην οποία εδρεύουν, χρησιμοποιούν ευρέως τοπικές υπηρεσίες και προμηθευτές, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σημαντικά και πολλαπλά οφέλη για τις τοπικές οικονομίες (Hay & Kamshad, 1994).

## **2.6.2. Τα μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

Εκτός από τα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν, υπάρχει και μια σειρά από μειονεκτήματα, κάποια εκ των οποίων είναι τα εξής (Churchill & Lewis, 1983).

- Πολλές φορές διαπιστώνεται πως οι θέσεις εργασίας συνήθως είναι χαμηλής ποιότητας. Αυτό σημαίνει πως απουσιάζουν τα εξειδικευμένα ικανά στελέχη που μπορούν να παρέχουν σε μια Μικρομεσαία Επιχείρηση σημαντικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη και τη μεγέθυνσή της.
- Ένα άλλο στοιχείο που παρατηρείται σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, ειδικά στην Ελλάδα, είναι ο οικογενειακός χαρακτήρας που παρουσιάζουν. Σε αυτή την περίπτωση τα στελέχη των εταιρειών που βρίσκονται εκτός οικογενειακού ιστού δεν μπορούν να ανέλθουν αξιοκρατικά στην

επιχειρηματική ιεραρχία, γεγονός που αποδυναμώνει σημαντικά κίνητρα στην εργασία τους (Churchill & Lewis, 1983).

- Παρουσιάζουν σχετικά χαμηλά ποσοστά επιβίωσης, εξ αιτίας της ατομοκεντρικής λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, κάτι που επιφέρει κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Μπορεί, όπως τονίστηκε προηγουμένως οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις να δίνουν σημαντική ώθηση στον ανταγωνισμό, αλλά υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να παρατηρηθεί κορεσμός στην αγορά από την υπερβάλλουσα προσφορά ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως σε πολλές αγορές, σε πολύ μικρή απόσταση μεταξύ τους, πωλούνται παρόμοια προϊόντα, ενώ απουσιάζουν κάποια άλλα, με αποτέλεσμα ο συνολικός κορεσμός του καταναλωτικού κοινού να επιφέρει μείωση εσόδων για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.
- Σε κάθε περίπτωση, από τη στιγμή που σε μια Μικρομεσαία Επιχείρηση λειτουργεί εντελώς αυτόνομα και χωρίς κάποια επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό και με δεδομένη την αδυναμία αυτοχρηματοδότησης σε συνδυασμό με τη μικρή πιστοληπτική της ικανότητα, είναι πολύ εύκολο να τοποθετηθεί εκτός αγοράς.

## **2.7 Η έννοια της σύγχρονης επιχειρηματικότητας**

Μετά την πραγματοποίηση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας (2000) όπου καθορίστηκαν οι στόχοι για την οικονομική μεταρρύθμιση και την απασχόληση σε συνδυασμό με την αναβάθμιση του ρόλου των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε να αναπτύσσει τον κλάδο της επιχειρηματικότητας. Απώτερος σκοπός της ήταν η ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε ένα φιλικό, για αυτές, περιβάλλον με ανεπτυγμένη την έννοια της επιχειρηματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε η «Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» (2003). Σύμφωνα με αυτήν, «η επιχειρηματικότητα είναι πολυδιάστατη και παρόλο που μπορεί να εμφανίζεται σε διάφορα πλαίσια, οικονομικά ή άλλα, και σε κάθε είδος οργάνωσης, η παρούσα



Πράσινη Βίβλος εξετάζει την επιχειρηματικότητα στα πλαίσια της επιχείρησης» (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003:27).

Η επιχειρηματικότητα, σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο, στηρίζεται κυρίως σε τρεις πυλώνες αναφοράς:

α) Αξιοποίηση της δημιουργικότητας ή και της καινοτομίας: Η επιχειρηματικότητα είναι κυρίως νοοτροπία. Πρόκειται για δραστηριοποίηση και ικανότητα που έχει κάποιος να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται, ώστε να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να δημιουργεί οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία βοηθούν τον επιχειρηματία να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση σε αυτήν. Για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί η ανάπτυξή της καθ' όλες τις φάσεις της ζωής της.

β) Επιχειρηματίες: Η επιχειρηματικότητα αφορά τα άτομα, τις επιλογές τους και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αποτελούν ανομοιογενή ομάδα και προέρχονται από όλους τους χώρους. Όμως, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά στην επιχειρηματική συμπεριφορά όπως η ανάληψη κινδύνων και η επιθυμία για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση (Hyrsky & Tuunanen, 2001). Από τη βρετανική έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών προκύπτει ότι όσοι σκέφτονται σοβαρά το ενδεχόμενο να ιδρύσουν μια επιχείρηση, θεωρούν τους εαυτούς τους πιο ευφάνταστους και δημιουργικούς από τους υπόλοιπους (SBS Performance Analysis, 2002).

γ) Εφαρμογές επιχειρηματικότητας: Η επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιονδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης. Εφαρμόζεται στους αυτοαπασχολούμενους και στις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής τους. Αφορά τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, τεχνολογικών ή παραδοσιακών, μικρών και μεγάλων, ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος, όπως είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο χρηματιστήριο, οι επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας, οι μη κερδοσκοπικοί μηχανισμοί που προβαίνουν σε σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με την έρευνα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship, 2013) το 7% των νέων επιχειρηματιών δημιουργεί μια σημαντική νέα εξειδικευμένη αγορά αν η επιχείρησή τους είναι επιτυχής, ενώ το 70% των νέων επιχειρήσεων παρέχει προϊόντα

ή υπηρεσίες σε υφιστάμενες αγορές, στις οποίες υπάρχει ήδη σημαντικός ανταγωνισμός και η βασική τεχνολογία προϋπάρχει – για περισσότερο από ένα έτος.

### **2.7.1 Ο σημαίνων ρόλος της επιχειρηματικότητας**

Η επιχειρηματικότητα και η τύχη αποτελούν βασικές αιτίες για την επιτυχία των ιδιοκτητών των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Beugelsdijk, 2017). Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ενθαρρύνονται για να υιοθετήσουν μια εύκαμπτη επιχειρηματική φιλοσοφία που θα αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα, έναντι της αβεβαιότητας, στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Ong, Ismail & Goh, 2010). Ένα βασικό ερώτημα που τίθεται είναι γιατί οι περισσότεροι επιχειρηματίες ασχολούνται περισσότερο με τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Σε μια αντίστοιχη μελέτη για τους ιδιοκτήτες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Γκάνα και στην Κένυα (Chu, Benzing & McGee, 2007) διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο κίνητρό τους για την ενασχόλησή τους με τέτοιου είδους επιχειρήσεις ήταν η αύξηση του εισοδήματος.

Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όπως φαίνεται από τις παρακάτω αιτίες:

α) Συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη. Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούσαν ολοένα και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των αντίστοιχων μεγάλων εταιρειών. Οι χώρες που παρουσίαζαν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας είχαν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας (Audretsch, 2002). Οι Holzl & Friesenbicheler (2010) ανακοίνωσαν το σχετικό αποτέλεσμα της έρευνας, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των «ταχέως αναπτυσσόμενων μικρών επιχειρήσεων», δηλαδή των εταιρειών που παρουσιάζουν ετήσια αύξηση μεγαλύτερη του 20%, σε διάστημα τριών ετών και το ρόλο τους στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

β) Βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας: Επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που αφορούσαν την ίδρυση νέας επιχείρησης έδωσαν ώθηση στην παραγωγικότητα. Δηλαδή, αύξησαν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν, βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες

επιδόσεις ή η καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων ή υπηρεσιών ή αγορών, βελτίωσαν τη συνολική ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

γ) Απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου: Η άσκηση του επαγγέλματος δεν αποτελεί μόνο μέσο πλουτισμού. Υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή σταδιοδρομίας, όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη βρετανική έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας προέκυψε πως, εκτός από τα υλικά κίνητρα, η επιλογή του να γίνει κάποιος επιχειρηματίας βασίζεται και στην αυτοπραγμάτωση, δηλαδή στην ελευθερία, την ανεξαρτησία και την πρόκληση.

δ) Επιχειρηματικότητα και κοινωνικές επιταγές: Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομίας της αγοράς. Πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν τις επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η υπεύθυνη στάση τους συμβάλλει στην επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να σημαίνει, για παράδειγμα, την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας με ένα φιλικό τρόπο για το περιβάλλον. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις επιδεικνύουν «υπεύθυνο επιχειρηματικό πνεύμα» με έναν πιο άτυπο τρόπο, αλλά αποτελούν τον κεντρικό ιστό για πολλές κοινωνίες. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας.

## **2.7.2. Η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα και οι πολιτικές επιλογές**

Η χάραξη πολιτικής μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση επιπέδων επιχειρηματικότητας. Από την Έκθεση του Global Entrepreneurship Monitor (2013) προέκυψε ότι, παρά τη σημαντική επίδραση των μακροοικονομικών συνθηκών, η κατάταξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων ως προς τη σημασία τους στις εξεταζόμενες συνθήκες παρέμεινε σταθερή, γεγονός που τείνει να αποδείξει ότι οι σταθερές εθνικές πολιτικές έχουν άμεσο εθνικό αντίκτυπο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ήδη εκπονήσει στρατηγική για την εκπόνηση μακροοικονομικών πολιτικών, οι οποίες θα προσανατολίζονται στην ανάπτυξη και τη σταθερότητα που αποτελούν προϋπόθεση για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την επιχειρηματική πρωτοβουλία.

Το Συμβούλιο εκδίδει σε ετήσια βάση τους «Γενικούς Προσανατολισμούς των οικονομικών πολιτικών», στους οποίους εξετάζονται οι εθνικές πολιτικές των κρατών μελών. Εδώ και πολλά χρόνια, στους Γενικούς προσανατολισμούς του 2002 συνιστάται η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, όπως για παράδειγμα του φορολογικού και κανονιστικού περιβάλλοντος για τις νέες και υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι μεταρρυθμίσεις της νομοθεσίας περί αφερεγγυότητας.

Εκτός από τις οικονομικές ευκαιρίες, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ενός ατόμου να ξεκινήσει μια επιχείρηση, καθώς και τη βούληση ενός επιχειρηματία να αναλάβει κινδύνους ή να επεκτείνει τις δραστηριότητές του. Οι περισσότερες οικονομικές ευκαιρίες δεν οδηγούν από μόνες τους σε μεγαλύτερη επιχειρηματικότητα. Κάτι τέτοιο εξαρτάται και από τις προτιμήσεις των ανθρώπων, τις δεξιότητες και τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις.

## **2.8 Η εξωστρέφεια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης**

Μέχρι τώρα έγινε αναφορά στα γενικά μειονεκτήματα και τις αδυναμίες των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Όμως υπό το πρίσμα της εξωστρέφειάς τους σε περίοδο οικονομικής κρίσης θα πρέπει να εξεταστούν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε αντιδιαστολή με τις μεγάλες (Ματσαγγάνης, 2011). Ένα εκ των βασικών μειονεκτημάτων των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων είναι η ανυπαρξία οικονομικών κλίμακας, σε συνδυασμό με τη μικρή δυνατότητα χρηματοδότησης. Άλλα μειονεκτήματα που παρουσιάστηκαν ήταν η έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών και εξειδικευμένου προσωπικού, η απουσία εκσυγχρονισμού στην τεχνολογία παραγωγής, οι ελλειψείς γνώσεις στη διοίκηση διεθνών δραστηριοτήτων που δε δίνουν το δικαίωμα για εκμετάλλευση πολλών επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές (Πετρόγιαννης, 2005).

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν ορισμένα πλεονεκτήματα. Κάποια από αυτά είναι: έλλειψη γραφειοκρατίας, ταχύτερη λήψη αποφάσεων, πλήρης ταύτιση των διοικούντων για τους επιχειρηματικούς στόχους, ταχύτερη αντίδραση στις ενέργειες του ανταγωνισμού, εξειδίκευση στις μικρές αγορές και άμεσες επαφές των διοικούντων με τους πελάτες (Λαμπρόπουλος, 2008). Τα προαναφερόμενα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων προσδίδουν μεγάλη ανθεκτικότητα στην οικονομική κρίση, ενώ κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως είναι η κρατική στήριξη, θα μπορούσαν να επιφέρουν σταθερότητα στη συνολική εγχώρια οικονομία. Η πρόκληση για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ειδικά τώρα, έγκειται στο ότι με περιορισμένους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, με βάση τη δημιουργικότητά τους, μπορούν να αναπτύξουν καινοτόμες επιχειρηματικές στρατηγικές (Γερογιάννης, 2009).

Η διεθνοποίηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, επομένως και των εγχώριων, μπορεί να προσδώσει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως: Αύξηση παραγωγικότητας λόγω εκσυγχρονισμού, πρόσβαση σε νέες αγορές και τεχνολογίες επέκταση του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, μειωμένα κόστη, εξομάλυνση των διακυμάνσεων της παραγωγής, διέξοδο στην πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα, δυνατότητα ανάπτυξης πέραν της κορεσμένης αγοράς (Audretsch, Grilo & Thurik, 2007).

Για να γίνουν ανταγωνιστικές οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, οφείλουν να ακολουθήσουν συγκεκριμένες

επιχειρηματικές πολιτικές. Για παράδειγμα, η εκλαμβανόμενη αξία των προϊόντων τους να είναι μεγαλύτερη από αυτήν του ανταγωνισμού.

Από την άλλη πλευρά ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να έχουν ανεπτυγμένο ως «ασπίδα» οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, εν όψει της οικονομικής κρίσης, είναι η στρατηγική της επιβιώσής τους. Οι Kocak και Edwards (2005) διερεύνησαν τη σημασία της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στις Μικρές Επιχειρήσεις που προσβλέπουν στη μεγέθυνση υπό την πίεση των αρνητικών οικονομικών συνθηκών. Ο Kambil (2008) εξέτασε το πώς οι μάνατζερ θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις οικονομικές κρίσεις και να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους στην επιτυχία. Παρατήρησε ότι εκείνοι που εστίασαν την προσοχή τους στην αύξηση των εσόδων και στη βελτίωση του μεριδίου αγοράς πλησίασαν περισσότερο στην επιτυχία.

Ο Finkelstein (2008) περιέγραψε το πώς τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να παρερμηνεύσουν το ανταγωνιστικό πλαίσιο, να υποπέσουν στο σφάλμα να ακολουθήσουν πιστά την πιθανή παραπλανητική στρατηγική τους και μερικές φορές προβαίνουν σε απεγνωσμένες κινήσεις για να διορθώσουν βασικά προβλήματα. Ο Young (2009) παρουσίασε τις απόψεις του σχετικά με το πώς μπορούν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε περίοδο ύφεσης, υιοθετώντας μια σειρά από βασικές αρχές που αναφέρονται σε χαμηλότερα έξοδα, αποθεματικά, ταμειακές ροές, αλλά και αυτοσυγκράτηση των επιχειρηματιών, έτσι ώστε να κάνουν σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο τη σωτηρία της επιχείρησής τους. Επίσης, πρότεινε όλες οι βιομηχανίες να συνεχίζουν να επενδύουν στο μάρκετινγκ, ακόμη κι αν μειωθεί η πελατειακή τους βάση.

Τέλος, οι Favaro et al (2009) πρότειναν τους εξής κανόνες στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, ώστε:

- Να εστιάσουν σε πελάτες που δεν είναι πιστοί ούτε στην επιχείρηση, ούτε στους ανταγωνιστές.
- Να μειώσουν τα «αρνητικά κόστη».
- Να «στήσουν» τα καταστήματα στη λογική των αναγκών των πελατών και της αγοραίας συμπεριφοράς.
- Να ανανεώσουν τη διαδικασία εξεύρεσης νέας πελατειακής βάσης, την απόδοση του μάνατζμεντ και τον προγραμματισμό εμπορευμάτων.

### **2.8.1. Η διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

«Μια Μικρομεσαία Επιχείρηση μπορεί να είναι σκληρή, εκτός κι αν παλεύεις με το χάος», είναι η άποψη πολλών επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν το χώρο. Οι λειτουργίες μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης δεν είναι πάντοτε χαοτικές, αλλά οι ιδιοκτήτες τους αντιμετωπίζουν εντελώς διαφορετικές προκλήσεις από εκείνες των εταιρικών στελεχών (Κριεμάδης, 2011). Επίσης, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις συνήθως παρουσιάζουν σημαντικές αλλαγές στις οργανωτικές και διοικητικές τους ανάγκες, σε όλα τα στάδια λειτουργίας τους, από την έναρξη λειτουργίας τους μέχρι το σημείο που να απασχολούν επαγγελματικό διευθυντικό προσωπικό (Κεφαλάς, 2008).

Υπάρχει μεγάλη απόκλιση στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε σύγκριση με άλλου είδους επιχειρήσεις, καθώς υπάρχει κενό μεταξύ των ερασιτεχνικών και των επαγγελματικών τρόπων διοίκησης. Σε ερασιτεχνικό περιβάλλον ανήκουν οι επιχειρηματίες που στηρίζονται σε εμπειρικές μεθόδους για τη διεύθυνση της εταιρείας τους. Οι διευθυντές τέτοιων επιχειρήσεων συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις υπό τη χρονική πίεση, γεγονός που σημαίνει πως δε βρίσκουν πολύτιμο χρόνο για προγραμματισμό δράσεων. Ο προγραμματισμός παραμερίζεται, καθώς οι διευθυντές συγκεντρώνονται σε επείγοντα θέματα πωλήσεων και παραγωγής. Όμως, σε αυτήν την περίπτωση καθίστανται ευάλωτοι στις συνθήκες ανταγωνισμού, μιας και ο προγραμματισμός αποτελεί βασικό σημείο της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Από την άλλη πλευρά, εκείνοι που είναι αναλυτικοί, συστηματικοί και υιοθετούν ως επιχειρηματική λογική τον προγραμματισμό στον τρόπο εργασίας τους είναι εκείνοι που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού (Σκουλάς, 2008). Τέλος, η οργανωτική δομή και η μορφή διοίκησης μιας νεοσύστατης Μικρομεσαίας Επιχείρησης αλλάζουν καθώς αυτή αναπτύσσεται, τη στιγμή που οι επιχειρηματίες θα πρέπει να επιδείξουν άμεση προσαρμοστικότητα (Γιαλελής, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.1 Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο θεσμικό πλαίσιο που πλαισιώνει τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, υπεισέρχεται σε χαρακτηριστικά των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και εστιάζει στο μάρκετινγκ.

#### 3.2 Η στρατηγική μάρκετινγκ

Στη στρατηγική μάρκετινγκ εξετάζουμε πως διαφοροποιείται το προϊόν και η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό καθώς επίσης και πως θα πείσει η επιχείρηση τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν δημιουργώντας έτσι σε κάποιο τρίτο ο οποίος διαβάζει το σχέδιο, την εικόνα για το πώς η επιχείρηση θα εμφανίζεται στην αγορά.

Οι υποενότητες με τις οποίες συγκροτεί τη στρατηγική του μάρκετινγκ μια επιχείρηση είναι οι εξής (Σιώμοκος , 2013):

- Ο προσδιορισμός των αγοραστών και του τμήματος ή των τμημάτων αγοράς στο οποίο θα προσπαθήσει να εισαχθεί καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της
- Το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρει καθώς και οι λόγοι που τα κάνουν μοναδικά
- Η πολιτική τιμών που θα ακολουθηθεί
- Οι μέθοδοι πώλησης και ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του σχεδίου είναι η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς με την οποία ήδη έχει εξασφαλίσει η επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες που σε συνδυασμό με την ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων της βοηθού να αποφασίσει για την επιλεξιμότητα της μιας ή της άλλης στρατηγικής.



### 3.2.1 Προσδιορισμός και επιλογή τμήματος αγοράς

Για το μικρομεσαίο επιχειρηματία είναι δύσκολο έως και αδύνατο να καλύψει το σύνολο της αγοράς, αναγκαστικά πρέπει να κάνει επιλογή των καταναλωτών που έχοντας κάποια κοινά χαρακτηριστικά είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν να μελετηθούν και έτσι με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες να κατακτηθούν.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο διαχωρισμός της σε ομάδες οι οποίες εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, βασισμένη σε κριτήρια που θέτει ο επιχειρηματίας και που εξαρτώνται από το είδος της δραστηριότητας που θέλει να αναπτύξει (Μάλλιαρης, 2012).

Για παράδειγμα, ένας μικρομεσαίος επιχειρηματίας ο οποίος αποφασίζει να αναπτύξει μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων ζύμης (ψωμί, σφολιατοειδή κτλ) διακρίνει την αγορά του σε τρία τμήματα τα οποία είναι τα παρακάτω:

1. Στα σημεία λιανικής πώλησης τα οποία διαθέτουν και την κατάλληλη υποδομή για την τελική επεξεργασία δηλαδή το ψήσιμο των προϊόντων
2. Στα καταστήματα λιανικής πώλησης τα οποία πωλούν προϊόντα σφολιάτας σε κατεψυγμένη μορφή ενώ σε αυτή την περίπτωση τελική επεξεργασία γίνεται στο σπίτι του κάθε καταναλωτή
3. Στα εργαστήρια παραγωγής ζύμης τα οποία στα πλαίσια μιας εργολαβικής δραστηριότητας στο κλάδο προτιμούν να αγοράζουν στη χονδρική κάποια από τα προϊόντα από άλλα συνεργαζόμενα εργαστήρια.

### 3.2.2 Προσδιορισμός του ανταγωνισμού

Εκμεταλλεζόμενοι την προηγούμενη ευκαιρία σημειώσαμε ότι η μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που σκεφτόμαστε να αναπτύξουμε είναι από μόνη της ένα ισχυρό πλεονέκτημα όμως αυτές οι περιπτώσεις μοναδικότητας σπανίζουν ο καθένας από εμάς έχει να παίξει σε ένα γήπεδο με πολλούς παίκτες και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να τους γνωρίσει.

Συνήθως μιλάμε για ανταγωνιστές γενικά και έτσι τους προσδιορίζουμε παρουσιάζοντας έναν κατάλογο ελέγχου ο οποίος θα πρέπει να τηρείται σε όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ιος ανταγωνιστής	Παρατηρήσεις
Επωνυμία	A Ανταγωνιστική αλυσίδα υπερμάρκετ
Διεύθυνση	Ζάανταμ, Ολλάνδια
Εμπειρία στο επάγγελμα	75 έτη
Μερίδιο αγοράς	30%
Στρατηγική τιμών	Συνεχής προϊοντικές προσφορές
Χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών	Επώνυμα και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Συμπληρωματικά θα πρέπει να εντοπίσουμε τα δικά μας δυνατά και αδύναμα σημεία ως προς τον ανταγωνιστή όπως η τοποθεσία της εγκατάστασης, η φήμη, τα προϊόντα, οι τιμές κτλ.

Δυνατά σημεία	Αδύναμα σημεία
1. Ποιότητα Προϊόντων	1. Περιορισμένοι πόροι για προώθηση προϊόντων
2. Αμεσότητα Εξυπηρέτησης	2. Αναγνωρισιμότητα εταιρικού σήματος
3. Ανθρώπινο προφίλ εταιρείας	3. Έλλειψη αυτοματισμών στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρίας
4. Έλεγχος τιμών λιανικής πώλησης	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 3.2.2 Ανάλυση της δομής της αγοράς

Η ανάλυση της δομής της αγοράς είναι η μελέτη των οργανωτικών χαρακτηριστικών της τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης (Ζευγαρίδης, 1973) .

Με την ανάλυση της δομής της αγοράς γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθεί η βαρύτητα και ο ρόλος των επιμέρους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή, ενώ ο πιο συνηθισμένος τρόπος εκτίμησης της σπουδαιότητας μιας επιχείρησης είναι:

1. Αυτός που έχει ως κριτήριο της εκροές, που συνήθως είναι τα καθαρά κέρδη, ή το σύνολο του κύκλου εργασιών της επιχείρησης σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες ή
2. Αυτός που έχει ως κριτήριο την ποσότητα κάποιων από τις εισροές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε σχέση πάντα με το κλάδο.

Οι διαστάσεις της δομής της αγοράς που χρησιμεύουν στη ανάλυση είναι:

1. Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς
2. Η διαφοροποίηση του προϊόντος
3. Η ευκολία πρόσβασης στην αγορά

Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς αναφέρεται στον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή και στο μερίδιο αγοράς που κατέχει η κάθε μια.

Μπορούμε να εκτιμήσουμε το βαθμό συγκέντρωσης των εκροών που καταγράφει το μερίδιο αγοράς το οποίο οι τρεις ή οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κατέχουν σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου και το βαθμό συγκέντρωσης των εισροών που καταγράφει τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη εισροή. Όσο πιο μεγάλα είναι τα ποσοστά αυτά, τόσο περισσότερο η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει ολιγοπωλιακές τάσεις.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στον αριθμό και τη διαφορετικότητα των προϊόντων τα οποία διακινούνται σε μια αγορά. Όσο πιο πολλά προϊόντα υπάρχουν τόσο ευκολότερα ένα καινούργιο προϊόν θα γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές. Η ευκολία πρόσβασης μπορεί να οριστεί ως εμπόδια που συναντά μια καινούργια επιχείρηση προκειμένου να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά τα οποία συνήθως παίρνουν τις παρακάτω μορφές (Ζευγαρίδης, 1973):

1. Νομικά εμπόδια
2. Συγκριτικά πλεονεκτήματα
3. Αφοσίωση των καταναλωτών σε συγκεκριμένα προϊόντα μιας επιχείρησης ή σε ένα συγκεκριμένο είδος προϊόντος

### 3.3 Η πολιτική του προϊόντος

Με την πολιτική του προϊόντος ο επιχειρηματίας καθορίζει τις αποφάσεις σχετικά με το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που θα παραχθούν καθώς επίσης και το χρόνο κατά τον οποίο θα επιλέξει να τα προωθήσει στην αγορά.

Οι αποφάσεις σε σχέση με την πολιτική του προϊόντος εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως οι παρακάτω (Μάλλιαρης, 2012),:

- Από την αγορά, τα τμήματα της αγοράς, τους παράγοντες της ζήτησης κτλ
- Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχει ο επιχειρηματίας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και που εντοπίζονται με την εσωτερική αξιολόγηση
- Τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες και τους επενδυτικούς στόχους του επιχειρηματία

Τα κριτήρια τα οποία συνήθως κάποιος χρησιμοποιεί προκειμένου να καθορίσει την πολιτική του προϊόντος του είναι τα παρακάτω:

- Η συνολική απασχόληση των ανθρώπινων και υλικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη αυτής της πολιτικής η οποία πρέπει να σχεδιαστεί τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
- Το είδος των καταναλωτών ή των αγορών όπου απευθύνονται τα προϊόντα
- Οι μέθοδοι προώθησης οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν
- Η φήμη που έχουν τα προϊόντα
- Η θέση του επιχειρηματία στην αγορά, δηλαδή το μερίδιο αγοράς που κατέχει

### 3.3.1 Πολιτικές για το μείγμα προϊόντος

Οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τα σενάρια που υπάρχουν προκειμένου να καθοριστεί το μείγμα προϊόντος που μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών είναι οι παρακάτω:

α) Η αύξηση των πωλήσεων των υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές: Είναι μια πολιτική που χρησιμοποιείται από επιχειρηματίες που διαθέτουν ήδη ένα προϊόν στην αγορά. Έχει ως στόχο την αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων που συνήθως βασίζεται στην αύξηση της ατομικής κατανάλωσης και στηρίζεται στην ιδέα ότι αφού το προϊόν είναι ήδη γνωστό και ο καταναλωτής το εμπιστεύεται εύκολα μπορεί να πειστεί να το καταναλώσει σε μεγαλύτερο βαθμό.

β) Ο εκσυγχρονισμός των προϊόντων και η πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές: Είναι μια παραλλαγή της προηγούμενης πολιτικής και αφορά κυρίως προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της παρακμής τους. Πρέπει να σημειώσουμε ότι η έννοια του εκσυγχρονισμού δεν είναι αντίστοιχη με την έννοια της βελτίωσης αλλά περισσότερο με την έννοια της διαφοροποίησης και έτσι θα τη χρησιμοποιήσουμε.

Με οριακές παρεμβάσεις στο υπάρχον προϊόν πολλές φορές τόσο οριακές που μπορεί να είναι μια απλή αλλαγή της συσκευασίας ή του χρώματος ή ακόμα και του ονόματος του προϊόντος και τις κατάλληλες μεθόδους προβολής και προώθησης επιχειρείται η παράταση του κύκλου ζωής του συγκεκριμένου προϊόντος εγχείρημα που στοιχίζει λιγότερο από την ανάπτυξη ενός καινούργιου προϊόντος (Μάλλιαρης, 2012).

γ) Η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές: Εδώ ο επιχειρηματίας στηρίζεται στη φήμη, το καλό όνομα και την παρουσία που έχει η επιχείρηση του στην αγορά και ελπίζει ότι όπως οι καταναλωτές εμπιστεύονται τα υπάρχοντα προϊόντα του ως ανταπόδοση των καλών του υπηρεσιών στην κοινότητα θα εμπιστευθούν και τα καινούργια. Η πολιτική που επιλέγει είναι περισσότερο η προβολή και η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης παρά του κάθε ξεχωριστού προϊόντος.

δ) Η είσοδος με υπάρχοντα προϊόντα σε καινούργιες αγορές: Είναι μια πολιτική που έχει ως στόχο τη διεύρυνση της αγοράς και περιλαμβάνει όχι μόνο την αύξηση του αριθμού των καταναλωτών αλλά ακόμα και την είσοδο σε μια άλλη περιοχή ή σε μια άλλη χώρα. Αρκετές φορές συνδυάζεται με προσπάθειες διεύρυνσης της χρήσης του προϊόντος και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η είσοδος του σε νέες αγορές. Αυτή η

πολιτική όπως και οι δύο επόμενες είναι αρκετά δύσκολη καθώς προϋποθέτει αυξημένες δαπάνες στήριξης που δύσκολα μπορούν να αναπτυχθούν με επιτυχία από μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και υπάρχουν ακόμα και εδώ μια σειρά από λαμπρές εξαιρέσεις.

ε) Η είσοδος με εκσυγχρονισμένα προϊόντα σε καινούργιες αγορές: Είναι μια πολιτική που την έχουν μάθε αρκετά καλά οι χρήστες κινητών τηλεφώνων αλλά και άλλων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, η οποία με μεταβολές συνήθως της τιμής αλλά και της ποιότητας του προϊόντος βοηθά τις εταιρείες παραγωγής να διευρύνουν συνεχώς τις αγορές τους. Αφού ξεκινήσουν από εκείνους τους καταναλωτές που πολύ κομψά τους ονομάζουν καινοτόμους και οι οποίοι συνήθως είναι διατεθειμένοι προκειμένου να είναι αυτοί οι πρώτοι που θα δοκιμάσουν ένα προϊόν να πληρώσουν οποιαδήποτε τιμή, στη συνέχεια οι εταιρείες κατακτούν και άλλα τμήματα της αγοράς, μειώνοντας την τιμή ή και διαφοροποιώντας συνήθως προς τα κάτω τις διάφορες υπηρεσίες τους (Σιώμκος, 2013) . Αντίστοιχα κάποιοι άλλοι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο προκειμένου να εισέλθουν σε αγορές που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες. Μια συνηθισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η αλλαγή της επωνυμίας του προϊόντος.

στ) Η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων για καινούργιες αγορές: Είναι ίσως η πιο δύσκολη πολιτική και αυτό γιατί ο επιχειρηματίας εκτίθεται σε πολλαπλούς κινδύνους αφού έτσι ή αλλιώς βαδίζει στο άγνωστο. Τα υποστηρικτικά προγράμματα που πρέπει να αναπτύξει σε αυτή την περίπτωση είναι πάρα πολλά και με υψηλό κόστος γιατί εκτός από το να προωθήσει το προϊόν ο επιχειρηματίας πρέπει να δημιουργήσει και μια αντίστοιχη αγορά για αυτό έτσι μόνο εκείνες οι εταιρείες που έχουν στη διάθεση τους αρκετά υψηλούς προϋπολογισμούς μπαίνουν σε αυτή την περιπέτεια, ενώ δεν είναι σπάνια η περίπτωση όπου γενικότεροι μηχανισμοί μπαίνουν στην υπηρεσία αυτής της προσπάθειας.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε έναν κατάλογο έλεγχου για το πρόγραμμα ανάπτυξης προϊόντων / υπηρεσιών (Σιώμκος , 2013) :

1. Περιγραφή του προϊόντος / υπηρεσίας

Προϊόν / υπηρεσίας:	Περιγραφή: Κρεοπωλείο εντός των καταστημάτων	Ανάγκες των καταναλωτών που ικανοποιεί : προμήθεια κρέατος εντός του χώρου πραγματοποίησης αγορών.
Σχέδιο / μονάδα μέτρησης	Χρόνος ολοκλήρωσης αγορών του καταναλωτή.	Με τη λειτουργία κρεοπωλείου εντός των καταστημάτων πραγματοποιείται ελαχιστοποίηση του χρόνου για την ολοκλήρωση των αγορών του.
Προδιαγραφές	Σύμφωνα με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς σχετικά με την πώληση νωπού κρέατος.	Με την τήρηση των σαφών αυτών κανονισμών επιτυγχάνεται η διασφάλιση του καταναλωτή ότι τα προϊόντα που θα αγοράσει πληρούν τις προδιαγραφές που απαιτούνται.
Ποιότητα	Α 'ποιότητα νωπού κρέατος	Η εγγύηση της ποιότητας του κρέατος δημιουργεί πιστούς καταναλωτές.
Συσκευασία	Πώληση των προϊόντων με το κιλό	Η αγορά κρέατος πραγματοποιείται με το κιλό ούτως ώστε ο καταναλωτής να εξυπηρετείται αγοράζοντας την ποσότητα που χρειάζεται.
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	Όχι	Όχι
Προϊόν / υπηρεσίας:	Περιγραφή: Κρεοπωλείο εντός των καταστημάτων	Ανάγκες που ικανοποιεί : προμήθεια κρέατος εντός του χώρου πραγματοποίησης

2. Πλεονεκτήματα του προϊόντος / υπηρεσίας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν / υπηρεσίας	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο / μονάδα μέτρησης	Εκπαιδευμένοι/πτυχιούχοι κρεοπώλες εξυπηρετούν τον πελάτη στον βέλτιστο δυνατό χρόνο, εντός του χώρου πραγματοποίησης των υπόλοιπων οικιακών αγορών.	
Προδιαγραφές	Οι συνεχείς έλεγχοι στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται διασφαλίζουν την ευλαβική τήρηση των υποχρεωτικών προδιαγραφών περί πώλησης νωπού κρέατος,	Ένα ανταγωνιστικό τοπικό κατάστημα (συνοικιακό κρεοπωλείο) είναι πολύ πιθανόν να μην ελέγχεται με την ίδια συχνότητα.
Ποιότητα	Ισχυρές σχέσεις με προμηθευτές που πληρούν τα αντίστοιχα κριτήρια με την εταιρεία, για την διασφάλιση προμήθειας μόνο Α' ποιότητας κρέατος.	Η ποιότητα είναι μία αδιαπραγμάτευτη αξία της εταιρικής εικόνας.
Συσκευασία	Ακολουθώντας τον υπόλοιπο ανταγωνισμό δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση η ποιοτική διαφορά.	
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	Όχι	
Προϊόν / υπηρεσίας	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις



3. Μειονεκτήματα του προϊόντος και της υπηρεσίας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν / υπηρεσίας	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο / μονάδα μέτρησης	Υπάρχει μεγάλος αριθμός καταστημάτων που παρέχει παρόμοια δυνατότητα μαζικών αγορών σε λίγο χρόνο.	
Προδιαγραφές	Δεν υπάρχει	
Ποιότητα	Έλλειψη εμπειρίας στην συγκεκριμένη αγορά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της μπορεί αρχικά να οδηγήσει σε λανθασμένες επιλογές.	
Συσκευασία	Απουσία συσκευασμένων νοπών κρεάτων ( π.χ μαριναρισμένων ή παναρισμένων )	Στα ψυγεία των καταστημάτων υπάρχουν επώνυμα προϊόντα τέτοιου τύπου.
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	Όχι	
Προϊόν / υπηρεσίας	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις

### 3.4 Η τιμολόγηση του προϊόντος

Θεωρητικά, η ιδανική τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία είναι αυτή που είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές, δηλαδή και από τον παραγωγό και από τον καταναλωτή.

Για τον καταναλωτή, η τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει για ένα προϊόν είναι η συνάρτηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, της οριακής ικανοποίησης που αυτό προσφέρει αλλά και των εναλλακτικών λύσεων και επιλογών που έχει σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι περιπτώσεις εκείνες που η αγοραστική συμπεριφορά κάποιων από εμάς ως καταναλωτών δείχνει ανεξήγητη απλά επιβεβαιώνουν τον παραπάνω κανόνα (Φράγκος, 2006).

Έτσι, ο καινοτόμος καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένα σεβαστό ποσό, για να αποκτήσει πρώτος αυτός ένα προϊόν που με μαθηματική ακρίβεια σε λίγο καιρό θα διατίθεται στη μισή τιμή αυτό συμβαίνει γιατί ο συγκεκριμένος καταναλωτής θέλει πιθανόν να ικανοποιήσει τη ματαιοδοξία του ή διαφορετικά επειδή επιθυμεί να καλύψει την ανάγκη αναγνώρισης.

Οι μεγάλες διαφορές τιμών σε προϊόντα που ο καταναλωτής τα θεωρεί περίπου ίδια όταν αυτές δε δικαιολογούνται επαρκώς και από τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ του προκαλούν πάντα ανησυχία. Συχνά είναι αδιάφορο στον καταναλωτή το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος καθώς είναι διατεθειμένος να πληρώσει πολύ παραπάνω από αυτό αλλά υπάρχουν και εκείνες οι περιπτώσεις που οι τιμές ενός προϊόντος που μπορεί να είναι πολύ κοντά στο κόστος παραγωγής του φαίνονται τόσο εξωφρενικές που αρνείται ακόμα και να τις συζητήσει.

Για τον επιχειρηματία η τελική τιμή που θα δώσει στο προϊόν είναι αποτέλεσμα των στόχων που θέλει να επιτύχει. Διαφορετική τιμολόγηση εφαρμόζει για παράδειγμα ο επιχειρηματίας εκείνος που θέλει να μπει για πρώτη φορά στην αγορά. Βέβαια για το μικρομεσαίο επιχειρηματία ο βασικός του στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του αλλά και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει περιθώριο για τιμολόγηση που να επιτρέπει την ανάπτυξη και άλλων στόχων. Κάθε απόφαση που έχει σχέση με τις τιμές των πωλήσεων βασίζεται σε δύο κρίσιμες παραμέτρους:

- Στο κόστος παραγωγής του προϊόντος και
- Στην ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά, ανάλογα με τις τιμές που χρεώνει η επιχείρηση και επομένως και στο σύνολο των πωλήσεων που θα μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει.

### 3.4.1 Το κόστος παραγωγής

Αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι πως το τελευταίο πράγμα που ενδιαφέρει το μέσο καταναλωτή είναι το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Έτσι, μια μέθοδος τιμολόγησης που στηρίζεται στη λογική της πρόσθεσης ενός ποσοστού κέρδους πάνω στο κόστος μπορεί μεν να είναι ηθική και δίκαιη αλλά όχι πάντα και ο καλύτερος τρόπος να γίνει μια επιχείρηση βιώσιμη κάτι που το γνωρίζουν όσοι ασχολούνται με το εμπόριο (Ζευγαρίδης , 1973).

Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών αντιμετωπίζει το κόστος παραγωγής ως συνολικό μέγεθος ως μια ενιαία κατηγορία αυτό δηλαδή που ενδιαφέρει είναι το τελικό σύνολο και όχι τα επιμέρους στοιχεία του.

Το συνολικό κόστος παραγωγής είναι το σύνολο των οικονομικών θυσιών τις οποίες κάνει μια επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της παραγωγής και διακρίνεται σε συνολικό σταθερό κόστος και συνολικό μεταβλητό κόστος. Το συνολικό σταθερό κόστος περιλαμβάνει τις δαπάνες της επιχείρησης που είναι ανεξάρτητες από το σύνολο του επιπέδου της παραγωγής. Αντίθετα το συνολικό μεταβλητό κόστος περιλαμβάνει εκείνες τις δαπάνες των οποίων το ύψος εξαρτάται από το μέγεθος της παραγωγής.

Χαρακτηριστικό των δύο παραπάνω κατηγοριών κόστους είναι ότι λειτουργούν αντίστροφα σε επίπεδο μονάδας προϊόντος. Έτσι, το σταθερό κόστος σε επίπεδο μονάδας προϊόντος μεταβάλλεται προς τα κάτω ανάλογα με την ποσότητα προϊόντων ενώ το μεταβλητό μένει πάντα σταθερό.

Το μέσο κόστος διακρίνεται σε μέσο μεταβλητό και μέσο σταθερό κόστος τα οποία βρίσκουμε αν διαιρέσουμε το συνολικό ή το μεταβλητό κόστος με το σύνολο των προϊόντων.

### 3.4.2 Το «νεκρό» σημείων των πωλήσεων (break event point)

Μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος υπολογισμού της τιμής – βάσης για τη διάθεση ενός προϊόντος είναι η μέθοδος του «νεκρού σημείου». Με τη χρήση αυτής της μεθόδου η οποία είναι αρκετά απλή ο επιχειρηματίας προσπαθεί να βρει τον αριθμό των προϊόντων που πρέπει να πουληθούν σε μια συγκεκριμένη τιμή έτσι ώστε να καλυφθεί το κόστος παραγωγής μας δηλαδή το σημείο εκείνο που θα ικανοποιεί την παρακάτω εξίσωση (Φράγκος, 2006) :

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Συνολικό κόστος παραγωγής}$$

Επομένως το σημείο στο οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάζει μηδενικά κέρδη. Όσες πωλήσεις γίνουν πάνω από αυτό τον αριθμό θα είναι καθαρά κέρδη, ενώ το αντίστροφο δηλαδή πωλήσεις κάτω από αυτό τον αριθμό είναι ζημία για την επιχείρηση. Ουσιαστικά ο επιχειρηματίας σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή πειραματίζεται με μόλις δύο παραμέτρους, την ποσότητα και την τιμή πώλησης της κάθε μονάδας και έτσι αποκτά ένα μέτρο σύγκρισης σχετικά με τον ανταγωνισμό.

### 3.4.3 Η ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί μια μικρή επιχείρηση καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες και κυρίως από τους καταναλωτές και από τις ήδη υπάρχουσες τιμές στην αγορά αλλά συχνές είναι οι περιπτώσεις που μια επιχείρηση μπορεί να δικαιολογήσει μια μεγαλύτερη τιμή αν πιστεύει και πείσει και τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα της είναι ποιοτικά ανώτερα ή ότι έχει ταχύτερη παράδοση, καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση κτλ.

Οι ποσότητες του προϊόντος που σε μια δεδομένη χρονική στιγμή είναι διατεθειμένη να απορροφήσει μια αγορά είναι συγκεκριμένες και ήδη έχει αναφερθεί ότι η συνολική ζήτηση είναι ίση με μια εξίσωση που λαμβάνει υπόψη της τους παρακάτω παράγοντες (Σιώμοκος , 2013) :

- Την τιμή του εισοδήματος
- Το εισόδημα των καταναλωτών
- Την τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων

- Τις δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης
- Τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τις προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή τιμών ή εισοδήματος
- Τον πληθυσμό και το μέγεθος της αγοράς
- Το είδος του προϊόντος

Ο βαθμός και ο τρόπος που μια αγορά αντιδρά στην αλλαγή ενός από τους παραπάνω παράγοντες εξαρτάται από αυτό που ονομάζεται ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος κάτι που ο επιχειρηματίας πρέπει να το λαμβάνει υπόψη του.

Η συνολική ζήτηση κάθε προϊόντος ακολουθεί μια τυπική πορεία από τη στιγμή της εισόδου του στην αγορά μέχρι και τη στιγμή της εξόδου του από αυτή κάτι που αρκετοί επιχειρηματίες το γνωρίζουν και για αυτό φροντίζουν να ακολουθούν διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε κάθε φάση.

Οι φάσεις στη ζωή του προϊόντος που συνηθίζεται να ονομάζονται και «κύκλος ζωής του προϊόντος», έχουν συνήθως τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Κατά την είσοδο του προϊόντος στην αγορά, το κόστος παραγωγής και προώθησης είναι αυξημένα αλλά όταν ο επιχειρηματίας ακολουθεί μια έξυπνη πολιτική διαφοροποίησης του τα κέρδη του μπορεί να είναι αυξημένα εξαιτίας μιας μεγαλύτερης τιμής πώλησης ή μιας γρήγορης κατάκτησης της αγοράς. Σε αυτή τη φάση θεωρητικά το προϊόν δεν έχει ανταγωνισμό αν και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας είναι μεγάλοι με σπουδαιότερο αυτόν της απόρριψης του από την αγορά.

Στη φάση της ανάπτυξης του προϊόντος συνήθως έχουμε μια αρκετά ταχεία αύξηση της ζήτησης και των πωλήσεων του προϊόντος ενώ δεν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος για αλλαγή της τιμής. Σε αυτή τη φάση θεωρούμε ότι το προϊόν έχει γίνει αποδεκτό από την αγορά και ότι οι πρώτοι ανταγωνιστές θα αρχίσουν να κάνουν την εμφάνιση τους.

Η φάση της ωρίμανσης και του κορεσμού είναι ένδειξη ανάγκης για αλλαγές είτε στην τιμή είτε στη διαφήμιση είτε στην προώθηση του προϊόντος. Σε αυτή τη φάση παρατηρείται μαζική είσοδος στην αγορά ομοειδών προϊόντων, ο ανταγωνισμός είναι ήδη έντονος αλλά μια έξυπνη πολιτική που συνδυάζει αλλαγές στην τιμή και διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αποτελέσει αφορμή για ένα νέο ξεκίνημα του κύκλου (Σιώμοκος, 2013).

Όταν το προϊόν φτάσει στη φάση της παρακμής, τα περιθώρια κέρδους μειώνονται και κάθε προσπάθεια για βελτίωση της κατάστασης είναι δύσκολη

### **3.4.4 Η επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν**

Με μια καλά δομημένη τιμολογιακή πολιτική ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ενώ σημαντικό είναι να γνωρίζει κανείς την αντίστοιχη πολιτική των ανταγωνιστών του και να τη συγκρίνει με τη δική του πράγμα που θα τον βοηθήσει να κατανοήσει ποια θέση κατέχει στην αγορά. Το κλειδί της επιτυχίας για μια καλά δομημένη πολιτική είναι η συνεχής παρακολούθηση της και η προσαρμογή της στα διαρκώς καινούργια δεδομένα.

Η τελική τιμή του προϊόντος θα πρέπει να έχει εκείνη την ευελιξία που θα επιτρέπει τόσο κάποια ενδεχόμενη αύξηση όσο και μια μείωση. Η αύξηση της τιμής κάποια στιγμή μπορεί να είναι επιβεβλημένη εξαιτίας της αύξησης κάποιων από τα στοιχεία κόστους του προϊόντος. Τότε η αντίδραση της αγοράς σε αυτή θα είναι ανάλογη με την ελαστικότητα του προϊόντος (Varian, 2009).

Η μείωση της τιμής που δεν μπορεί πάντα να προγραμματιστεί γιατί πολλές φορές αποτελεί απάντηση σε αντίστοιχη πράξη του ανταγωνισμού είναι ένα εργαλείο που συχνά χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις ενός κλάδου προκειμένου να βγάλουν από την αγορά μικρούς ανταγωνιστές.

Σε κάθε περίπτωση, αν υπάρχει αμφιβολία για την καλύτερη τιμολογιακή πολιτική καλό είναι κάποιος να τιμολογεί στην ανώτερη δυνατή τιμή γιατί είναι πάντα πιο εύκολο να κατεβάζει κανείς τις τιμές παρά να βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να τις ανεβάσει κάποια στιγμή.

### **3.5 Η προβολή και η προώθηση του προϊόντος**

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν να δημιουργούν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή.

Αρκετοί όμως είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι η επιχείρηση τους προβάλλεται από μόνη της, έτσι δίνουν μικρή έως και καθόλου σημασία σε ενέργειες που θα είχαν ως στόχο να κάνουν γνωστή την ύπαρξη της και σε τελική ανάλυση να πείσουν τους καταναλωτές να την προτιμήσουν. Υπάρχει η άποψη σε αρκετούς, ιδιαίτερα μικρούς επιχειρηματίες ότι μια δαπάνη σε τέτοιες ενέργειες είναι

άσκοπα έξοδα και προτιμούν έτσι να επενδύσουν κάπου αλλού αλλά η πραγματικότητα είναι ότι η διαφήμιση και η προώθηση είναι το οξυγόνο που δίνει ζωή στην επιχείρηση.

Βέβαια η μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να διαθέσει εκείνα τα τεράστια κονδύλια που μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν σε προγράμματα προβολής αλλά η ανάπτυξη ενός τέτοιου προγράμματος που θα καλύπτει τις ανάγκες της, δεν είναι αναγκαστικά μια υπόθεση που θα απαιτήσει μεγάλα κονδύλια. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι διαφήμισης που με χαμηλό ή και καθόλου κόστος έχουν αποτελέσματα που σίγουρα δικαιολογούν αυτή την επιλογή (Μάλλιαρης, 2012).

Για το μικρομεσαίο επιχειρηματία η επιτυχία ή η αποτυχία είναι προσωπική επιβράβευση ή τιμωρία, οι πελάτες ανταμείβουν ή απορρίπτουν τις ικανότητες και την προσωπικότητα του και η διαφήμιση και προβολή έχουν ως στόχο να τονίσουν αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά. Δεν υπάρχει όμως τίποτα πιο απογοητευτικό για έναν υποψήφιο πελάτη από την εξακρίβωση ότι όλα αυτά δεν είναι παρά ένα ωραίο περιτύλιγμα.

Έτσι, το να απαντήσει ευγενικά κάποιος σε ένα περαστικό που μπήκε στο κατάστημα του όχι για να αγοράσει κάτι αλλά απλά για να ρωτήσει για ένα δρόμο μπορεί να είναι κουραστικό αλλά υπάρχουν αρκετές πιθανότητες αυτός να γίνει πελάτης του. Η ευγένεια και το χαμόγελο άλλωστε δεν έδιωξαν ποτέ πελάτες κανένας όμως δε θα σκεφτεί να αγοράσει από ένα μαγαζί που κάποτε δεν το εξυπηρέτησαν.

Μια καλοσχεδιασμένη κάρτα που περιέχει το λογότυπο της επιχείρησης είναι πάντα ευπρόσδεκτη από αρκετούς μελλοντικούς πελάτες ή συνεργάτες και αρκετοί επιχειρηματίες συνηθίζουν να τη μοιράζουν όπου βρεθούν ενώ σε πολλές περιπτώσεις η εκτύπωση και διανομή ενός διαφημιστικού φυλλαδίου είναι ένας τρόπος που εξασφαλίζει πλατιά προβολή.

Εξίσου αποδοτική είναι και η προβολή μέσω ειδικών καταλόγων όπως ο Χρυσός Οδηγός, ενώ μια προβολή μέσω του διαδικτύου που συνδυάζεται με μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δίνει ένα ακόμη αυξημένο κύρος και ανεβάζει τη μικρομεσαία επιχείρηση στα μάτια των καταναλωτών.

### 3.6 Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Για το μικρομεσαίο επιχειρηματία ο τόπος, το τελευταίο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ συνήθως έχει να κάνει όχι τόσο με τα δίκτυα διανομής και τα σημεία πώλησης μέσα από τα οποία θα διοχετεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, αλλά κυρίως με την περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης, γεγονός το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της εξέλιξης της.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της υπηρεσίας, η εικόνα που θέλει να δώσει ο επιχειρηματίας στην αγορά και οι ιδιομορφίες του τμήματος αγοράς στο οποίο απευθύνεται σε συνδυασμό με τις οικονομικές δυνατότητες παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Έτσι, κάποιος ελεύθερος επαγγελματίας θα μπορούσε να επιλέξει το σπίτι του ως χώρο εγκατάστασης της επαγγελματικής του δραστηριότητας. Αποτελεί την πλέον συμφέρουσα λύση όταν είναι σίγουρος ότι αυτό είναι κάτι που δεν πρόκειται να δημιουργήσει προβλήματα στους πελάτες του και αρκετοί επαγγελματίες που απασχολούνται στο τομέα της παροχής υπηρεσιών την εφαρμόζουν (Μάλλιαρης, 2012).

Οι εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών κυρίως λόγω της χρήσης του διαδικτύου έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων μορφών εργασίας όπως είναι η τηλεργασία που επιτρέπει σε αρκετούς ελεύθερους επαγγελματίες να παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες τους χωρίς να φεύγουν από τον τόπο εγκατάστασης τους ακόμα και όταν αυτός είναι σε άλλη πόλη ή ακόμα και σε άλλη χώρα.

Η ανάπτυξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου και ηλεκτρονικών συναλλαγών επιτρέπει πλέον την υλοποίηση εμπορικών πράξεων μέσα από τα δίκτυα, αλλάζοντας έτσι ριζικά τον τρόπο δραστηριοποίησης των ατόμων κάτι που γρήγορα θα το αντιμετωπίσουν αρκετοί οικονομικοί κλάδοι.



### 3.7 Η ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ. Απομένει λοιπόν η τελική φάση της ανάπτυξης του προγράμματος που είναι η λογική παράθεση των διαφόρων επιμέρους πολιτικών ώστε το αποτέλεσμα να αποτελεί μια συγκρίσιμη εικόνα τόσο του κόστους ανάπτυξης της κάθε στρατηγικής όσο και των αναμενόμενων εσόδων (Σιώμοκος , 2013).

Μια απλή μέθοδος ανάπτυξης ενός προγράμματος μάρκετινγκ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η μέθοδος των «9 βημάτων» η οποία και παρουσιάζεται παρακάτω.

Τμήμα αγοράς	1.Βιαστικοί πελάτες	2.Πελάτες με οικονομικό προγραμματισμό	3.Χαλαροί πελάτες	4. Διαδικτυακοί Πελάτες	Σύνολο
Ανάγκες του κάθε τμήματος	Πελάτες που πρέπει να ολοκληρώσουν τις αγορές τους με ταχύτητα λόγω περιορισμένου χρόνου.	Πελάτες προσανατολισμένοι σε προσφορές και εκπτώσεις προκειμένου να τηρήσουν πιστά τον οικονομικό τους προγραμματισμό.	Πελάτες με αρκετό διαθέσιμο χρόνο που απολαμβάνουν τη διαδικασία των αγορών και είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν μεγάλα ποσά στην αναζήτηση ποικιλίας	Πελάτες που δεν προμηθεύονται τα προϊόντα τους από τα φυσικά καταστήματα παρά μόνο μέσω του διαδικτύου με την μέθοδο της παραγγελίας .	
Κέντρα επιρροής του τμήματος αγοράς	Δυνατά εμπορικά σήματα οδηγούν τις επιλογές των καταναλωτών αυτών.	Προϊοντικές προφορές /εκπτώσεις είναι οι κύριοι πόλοι δημιουργίας ζήτησης για αυτό το πελατολόγιο	Οι πελάτες αυτής της κατηγορίας έλκονται από καινοτόμα προϊόντα με πρωτότυπες συσκευασίες αλλά και καταστήματα ιδιαίτερου αρχιτεκτονικού στυλ.	Κοινωνικά δίκτυα και bloggers διαμορφώνουν τη ζήτηση σε αυτή την κατηγορία καταναλωτών	
Πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού	Περισσότερα σημεία πώλησης.	Διαφήμιση στην τηλεόραση προσφορών και εκπτώσεων	Μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και ετικετών	Δυνατότερο εταιρικό σήμα έναντι του δικού μας.	

Πλεονέκτημα της «δικής μας» επιχείρησης	Ύπαρξη «γρήγορου» ταμείου για πελάτες έως 5 είδη.	Στοχευμένες εβδομαδιαίες προσφορές στα βασικά είδη ανάγκης.	Έμφαση στην αρχιτεκτονική σχεδίαση όπως και την καλή αισθητική του χώρου των καταστημάτων.	Το χαμηλότερο όριο κατώτατης παραγγελίας με δωρεάν μεταφορικά	
Στόχοι των πωλήσεων	Σε ευρώ 66,000,000.00	Σε ευρώ 31,000,000.00	Σε ευρώ 66,000,000.00	Σε ευρώ 17,000,000.00	Ετήσια βάση
Στρατηγικές					
1	Δημιουργία κάρτα επιβράβευσης αγορών	Εβδομαδιαίο φυλλάδιο προσφορών και εκπτώσεων	Προωθητικές ενέργειες εντός του καταστήματος	Χορηγούμενες διαφημίσεις σε κοινωνικά δίκτυα και Google	
2	Πακέτα αγορών συμπληρωματικών προϊόντων	Δημιουργία κάρτα επιβράβευσης αγορών	Αποκλειστική διάθεση προϊόντων	Δημιουργία διαγωνισμών μέσω κοινωνικών δικτύων	
3	Τηλεοπτικές διαφημίσεις	Προωθητικές ενέργειες εντός του καταστήματος	Δημιουργία κάρτα επιβράβευσης αγορών	Εκπρωτικά κουπόνια για διαδικτυακές αγορές	
Κόστος στρατηγικών					
1	Σε ευρώ 800,000.00	Σε ευρώ 1,700,000.00	Σε ευρώ 1,000,000.00	Σε ευρώ 200,000.00	
2	Σε ευρώ 1,000,000	Σε ευρώ 800,000.00	Σε ευρώ 1,500,000.00	Σε ευρώ 150.000.00	
3	Σε ευρώ 2,100,00.00	Σε ευρώ 1,000,000.00	Σε ευρώ 800,000.00	Σε ευρώ 100,000.00	
<b>Συνολικό κόστος</b>	Σε ευρώ 3,900,000.00	Σε ευρώ 3,500,000.00	Σε ευρώ 3,300,000.00	Σε ευρώ 450,000.00	Ετήσια Βάση
Απόδοση προγράμματος	5,90%	11,29%	5%	2,64%	

1. Τμήματα αγοράς: Στις στήλες 1-4 γίνεται συνοπτική περιγραφή του κάθε τμήματος αγοράς. Τα τμήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν κατά κλάδο, ηλικία, μέγεθος, κοινωνικά χαρακτηριστικά ή με όποιο άλλο κριτήριο θεωρούμε σκόπιμο.
2. Ανάγκες του τμήματος αγοράς: Στις στήλες 1-4 γίνεται συνοπτική περιγραφή των ειδικών αναγκών καθενός από τα τμήματα αγοράς που έχουν καταγραφεί στην προηγούμενη στήλη.
3. Κέντρα επιρροής: Για κάθε τμήμα αγοράς, γίνεται αναφορά των ανθρώπων, οργανώσεων, νομικών ή κυβερνητικών κανονισμών και νόμων, μέσων ενημέρωσης κτλ που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά, καθώς επίσης και την αντίληψη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
4. Πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού: Καταγράφονται τα πλεονεκτήματα των κύριων ανταγωνιστών έτσι όπως αυτά εμφανίζονται να ικανοποιούν τις ανάγκες κάθε τμήματος αγοράς.
5. Τα πλεονεκτήματα της «δικής μας» επιχείρησης: Καταγράφονται τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης μας σε κάθε τμήμα αγοράς
6. Στόχοι πωλήσεων: Στο στάδιο αυτό γίνεται καθορισμός των στόχων των πωλήσεων για κάθε τμήμα αγοράς. Αυτός μπορεί να στηριχθεί είτε σε προηγούμενες πωλήσεις είτε σε πληροφορίες για τις πωλήσεις άλλων ανάλογων προϊόντων. Οι επιμέρους στόχοι πωλήσεων αθροίζονται σε ένα συνολικό στόχο πωλήσεων.
7. Στρατηγικές: Για κάθε τμήμα αγοράς καταγράφονται οι διαφορετικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη του στόχου πωλήσεων. Ειδικότερα καταγράφονται η πολιτική του προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική και η πολιτική προβολής και προώθησης. Αν είναι αναγκαίο καταγράφονται και οι απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης ή ακόμα ιδιαιτερότητες που μπορεί να υπάρχουν στη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

8. Κόστος στρατηγικών: Το κόστος υλοποίησης κάθε στρατηγικής είναι ίσο με το κόστος παραγωγής των προϊόντων σε συνδυασμό με το ενδεχόμενο κόστος διαφήμισης και προώθησης και το ενδεχόμενο κόστος εγκατάστασης
9. Η απόδοση του προγράμματος: Διαιρώντας τους στόχους των πωλήσεων με το συνολικό κόστος των στρατηγικών για κάθε τμήμα αγοράς έχουμε μια συγκριτική παρουσίαση της αποδοτικότητας της κάθε στρατηγικής, η οποία θα μας βοηθήσει να αποφασίσουμε ποια είναι η πλέον αποτελεσματική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο τέταρτο κεφάλαιο πρόκειται να διερευνήσουμε μια μελέτη περίπτωσης και τις στρατηγικές που ακολούθησε στην προσπάθειά της να επιβιώσει και να ισχυροποιήσει την παρουσία της στην αγορά. Ως μελέτη περίπτωσης που θα μελετηθεί και θα διερευνηθεί στη συνέχεια της εργασίας μας επιλέξαμε τα super market «Κ». Θα μελετήσουμε την ιστορία των συγκεκριμένων super market και εν συνεχεία θα ανατρέξουμε στις στρατηγικές που ακολουθεί.

#### 4.2. Ιστορικό και στόχοι της επιχείρησης

Η ιστορία των super market «Κ» ξεκίνησε από το 1948 στην Αίγινα, όπου ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα. Οραματίστηκε τη δημιουργία ενός κλασικού παντοπωλείου διακρίνοντας τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής, έτσι ιδρύθηκε η «ΑΚ», από τα αρχικά των μελών της οικογένειας. Το 1983, ιδρύθηκε στο πρώτο μεγάλο super market «Κ». Το 1996 ιδρύεται η «ΑΣ Κ». Το 2000 η αλυσίδα επεκτείνεται στα νησιά του Αργοσαρωνικού με πέντε νέα καταστήματα. Το 2007 ιδρύει το πρώτο κέντρο αναδιανομής στη Μαγούλα για να μπορεί να τροφοδοτεί τα καταστήματά της στην Αθήνα που στη συνέχεια δημιούργησε. Η εταιρεία μέσα από τις οικονομικές επιλογές της και τις επενδύσεις της μπόρεσε σήμερα να έχει super market σε 45 περιοχές και 1.400 άτομα που εργάζονται στα super market.

Στόχοι της επιχείρησης είναι :

- Η επέκταση σε νέες περιοχές
- Η δημιουργία νέων υπηρεσιών
- Η αποκόμιση κερδών

### 4.3. Στρατηγικές της Μελέτης Περίπτωσης

Τα super market «Κ» προκειμένου να καταφέρουν να ανθίσουν την επιχείρησή τους προχώρησαν σε μια σειρά από επιχειρηματικές κινήσεις που συνέβαλαν στην εδραίωση της εταιρείας. Ασφαλώς αυτές οι κινήσεις περιείχαν ένα ποσοστό ρίσκου, αλλά παρ' όλ' αυτά εκείνοι προχώρησαν σε αυτές. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε κάποιες από αυτές τις στρατηγικές.

#### 4.3.1. Franchise

Τα super market «Κ» το 2007 συνέχισαν την ανάπτυξη στην Αττική ακολουθώντας ένα ευέλικτο μοντέλο συνεργασίας franchise με χαμηλό ρίσκο και εγγυημένη κερδοφορία για τον υποψήφιο franchise με την επωνυμία «Κ Top market».

Στη συνέχεια πρότεινε στους υποψήφιους συνεργάτες άλλα δύο είδη franchise: τα «Κ express market» και τα «Κ» super market και η προσφορά της «ΑΚ» είναι γενναιόδωρη, αφού εμπεριέχει τα παρακάτω:

- Αρχιτεκτονική μελέτη και επίβλεψη
- Τη διαμόρφωση, την οργάνωση και το στήσιμο του καταστήματος.
- Τη μηχανοργάνωση και τη μηχανογραφική υποστήριξη
- Τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού
- Την άμεση επίλυση των προβλημάτων στην καθημερινή λειτουργία του καταστήματος με προσωπική υποστήριξη
- Ανταγωνιστικά διαφημιστικά φυλλάδια με τις καλύτερες προσφορές της αγοράς
- Πρόγραμμα loyalty με κάρτα πιστότητας
- Πλήρες προωθητικό υλικό
- Ισχυρή παρουσία στα media (TV- Radio- Internet- Τύπος)
- Πλήρης γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας υψηλής κερδοφορίας.

### 4.3.2. Στρατηγικές marketing

Η στρατηγική του marketing συναποτελείται από παράγοντες που αφορούν στο τμήμα ή στα τμήματα αγοράς που θα επιχειρήσει να εισαχθεί, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την ακολουθούμενη πολιτική τιμών, και τις μεθόδους πώλησης. Έτσι, λοιπόν τα super market «Κ» όσον αφορά;

- Τα τμήματα αγοράς που θα εισαχθούν επέλεξαν να ανοιχθούν στη Βόρεια Ελλάδα, το 2017 με την εξαγορά 40 σημείων λιανικής πώλησης. Το επενδυτικό πλάνο συνεχίστηκε τον Ιούλιο του 2017 με την απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της αλυσίδας «Α» που αριθμεί 92 συνδεδεμένα μέλη σε διάφορα σημεία στην Κρήτη.
- Την ακολουθούμενη πολιτική τιμών παίρνοντας διάφορες ιδιωτικές ετικέτες μπορεί να «κρατάει» χαμηλά τις τιμές.
- Τις προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν οι πελάτες να παραγγέλνουν τα προϊόντα που θέλουν να αγοράσουν μέσω του Διαδικτύου.
- Τις μεθόδους πώλησης μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, τηλεοπτικών διαφημίσεων ενημερώνονται οι καταναλωτές για τις υπάρχουσες προσφορές και μπορούν να τις προμηθευτούν από τα υπάρχοντα σημεία πώλησης.

Σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του σχεδίου είναι η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς με την οποία ήδη έχει εξασφαλίσει η επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες που σε συνδυασμό με την ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων της να αποφασίσει για την επιλογή της μιας ή της άλλης στρατηγικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 Εξέταση

Οι οικονομολόγοι και όχι άδικα θεωρούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως τη «ραχοκοκαλιά» και την «ατμομηχανή» της ελληνικής οικονομίας. Στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να αναδειχθούν τα κυριότερα στάδια επιτυχίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα.

Τα κυριότερα πορίσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του θέματος είναι τα εξής:

1. Τα χρόνια του «ελληνικού οικονομικού θαύματος» και της οικονομικής ευημερίας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βοήθησαν σημαντικά στη τόνωση της απασχόλησης και στην αύξηση της κατανάλωσης. Αντίθετα από το 2010 και μετά οι επιχειρήσεις αυτές ήταν και οι πρώτες οι οποίες δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν εγκαίρως στα νέα οικονομικά δεδομένα και σημαντικός αριθμός αυτών οδηγήθηκε στο λουκέτο
2. Το μάρκετινγκ, δηλαδή η τεχνική πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας ο οποίος και καθορίζει τη βιωσιμότητα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Έτσι, δεν αρκεί μόνο η επιχείρηση να παράγει ένα καλό και ποιοτικά σωστό προϊόν θα πρέπει να έχει αναπτύξει τα κατάλληλα δίκτυα διανομής και τις τεχνικές προβολής και προώθησης ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να το ζητούν οι καταναλωτές
3. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις της επιχείρησης για το μέλλον. Ένα ρεαλιστικό, ποσοτικοποιημένο και κοστολογημένο business plan είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του μικρομεσαίου επιχειρηματία καθώς τον βοηθά αρκετά στη διαδικασία λήψης κρίσιμων αποφάσεων για το μέλλον της επιχείρησης του.

Η μελέτη περίπτωσης του super market αποδεικνύει πως με την ανάληψη ρίσκων και τη σωστή επιχειρηματική οργάνωση είναι εφικτή η διοργάνωση μιας



Μικρομεσαίας Επιχείρησης, εξάλλου οι περισσότερες εταιρείες ξεκίνησαν σαν Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

## **5.2. Περιορισμοί της έρευνας**

Τα όρια και οι περιορισμοί της συγκεκριμένης μελέτης επικεντρώνονται στο εξής: τη γεωγραφική κάλυψη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων που δεν μπορεί να καλύψει τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις όλης της χώρας. Επιπλέον, ως μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να τεθεί μια επιχείρηση με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

## **5.3. Πρόταση για μελλοντική έρευνα**

Θα μπορούσαν να πραγματοποιηθεί έρευνα για τη συνεργασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων με τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, είναι πλέον εφικτή η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, κυρίως ομοειδών κλάδων, ώστε να επιτευχθούν οικονομικά πλεονεκτήματα για αυτές. Επιπρόσθετα, τέθηκε η βάση για περαιτέρω έρευνα στον τρόπο με τον οποίο τα πανεπιστημιακά ιδρύματα μπορούν να αυτό-αναπτυχθούν και να τεθούν στο κέντρο της επιχειρηματικότητας, από τη στιγμή που θα αναπτυχθεί ο ερευνητικός τους τομέας. Από την άλλη πλευρά, πέραν της πρότασης για τη δημιουργία ενός ενδιάμεσου φορέα Μη Κυβερνητικού Οργανισμού που θα καλύπτει το χάσμα μεταξύ επιχειρηματικού και πανεπιστημιακού κόσμου είναι εφικτή η εξέταση επιπλέον λύσεων για αρμονική συνεργασία των δύο προαναφερόμενων τομέων, υπό τη βασική προϋπόθεση της δημιουργίας ενός κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. Τέλος, τίθεται βάση για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να προστατευτούν οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις όχι μόνο από τη σκιώδη οικονομία αλλά και από την ύπαρξη διαφθοράς στην ελληνική οικονομία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική:**

Γιαλελής, Κ. (2011), Βασικές αρχές Διοίκησης, Σταμούλης, Αθήνα.

Ζευγαρίδης Σ., (1973), Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ., (1991), Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ. Θεωρία και πράξη, Αθήνα.

Κεφαλάς, Α. (2008): Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία, Αθήνα, Κριτική.

Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη, Αθήνα.

Ματσαγγάνης, Μ., (2011), Φοροδιαφυγή και κοινωνική δικαιοσύνη, IOBE, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών». Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα .

Μπουραντάς Δ., (1992), Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team, Αθήνα.

Πετρόγιαννης, Δ. (2005), Εγχειρίδιο Οργανωτικής για Μικρομεσαίους: Πώς θα γίνει ανταγωνιστική στην Ε.Ε. η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Σιώμοκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη, Αθήνα.

Σκουλάς, Ν. (2008), Το εγχειρίδιο του Μικρού και του Μεσαίου επιχειρηματία, , εκδόσεις Σκουλάς, Αθήνα .

Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική, Αθήνα.

## **Ξενόγλωσση:**

Agbim, K. C. (2018). Effect of Entrepreneurial Networks on Family Business Development: A Conceptual Consideration. *International Journal of Small and Medium Enterprises*, 1(2), 13-25.

Berger, A.N., Scott Frame, W., (2006), *Small Business Credit Scoring and Credit Availability*,.

Cechetti, S. (2007), *Crisis and Responses: The Federal Reserve and the Financial Crisis of 2007-2008*.

Chu, H. M., Benzing, C., & McGee, C. (2007), Ghanaian and Kenyan entrepreneurs A comparative analysis of their motivations, success characteristics, and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12, 295-322,.

Churchill, N.C., & Lewis, (1983), V.L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.

Claessens, Stijn and Kose, M. Ayhan, (2013), *Financial Crises: Explanations, Types and Implications* .

Danes, S., Johnben, L. , Stafford, K., (2008), *Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework*,.

Daniel L. McConaughy, C., Matthews, H., Fialko, A.S., (2008), *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value*.

Deakins, D. & Freel, M. (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Donald, K. & Hodgetts, R., (2004), "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson, South-Western.

Finkelstein, M. (2008), Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 36, 9-18.

Gonzalez, A.,C., Rodriguez, Y., Sossa, A., (2017), Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic. *Journal of Small Business Strategy*, [S.I.], v. 27, n. 1, p. 51-66.

Golann, B., (2006) , Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms.

Goldberg, A., Cohen, Fiegenbaum, A., (2003), Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development.

Hay, M. & Kamshad, K. (1994), 'Small firm growth: intentions, implementation an impediments', *Business Strategy Review*, vol. 5, no. 3, pp. 49-68.

Hisrich R. & Peters M., (2002), "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill.

Inengah S., I. N. S. (2018), Innovation Strategy Based on Resource-Based Theory Perspective and its Impact on Small and Medium Business Performance. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(11), 21109-21126.

Jensen, K., Pompelli, G., (2002), Manufacturing Site Location Preferences of Small Agribusiness Firms.

Kalantaridis, C., Vassilev, I., (2011), Firm Size and the Nature of International Relationships: The Case of Globally Integrated Small Firms.

Kuratko, D., F., Goodale, J. C., Hornsby, J.S., (2002), Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms.

Lagat, C., Frankwick, G., L., (2017), Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms *Journal Global Business Advancement*, Vol. 10, No. 3.

Lance E. Brothers, Nakos, G., (2005), The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance.

Mahto, Raj V. et al. (2018), Financial performance enhancing strategies: Small family firms vs. small non-family firms. *Journal of Small Business Strategy*, [S.I.], v. 28, n. 3, p. 18-30.

Martensen, A., & Mouritsen, J. (2014). Prioritizing investments in marketing activities to improve business performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 582–601.

Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. et al. (2017), *Journal of Business Ethics*, 144, Issue 3, p. 597-608.

Rita, M., R. et al. (2018), How entrepreneurs anticipate the future market: An initial approach of a future market anticipation model for small businesses. *Journal of Small Business Strategy*, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 49-65.

Sandra, W., King George T., Lloyd, W.S., Fernald, Jr., (2008), *Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model*.

Shaffer, S., Hasan, I., & Zhou, M. (2014). New small firms and dimensions of economic performance. *Economic Development Quarterly*, 1-14.

Shirokova, G., Bogatyreva, K., & Beliaeva, T. (2016), Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23, 703-727.

Storey, D.J., (1994), *Understanding the Small Business Sector*. 1st Edn., Routledge, London.

Tofan, T., (2018), The role of marketing in the development of small business. *Public Administration*, Volume 1, Number 97, 2018, pp. 81-83(3)

Weber, P., Geneste, L. A., & Connell, J. (2015), Small business growth: strategic goals and owner preparedness. *Journal of Business Strategy*, 36 (3), 30-36.

Worthington, I. & Britton, C. (2007), *The business environment*, ErgoBooks, Richmond.

Xiang, D., & Worthington, A. (2015), Finance-seeking behavior and outcomes for small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Managerial Finance*, 11, 513-530

Young, M. (2009), *Bringing Knowledge Back In: From Social Constructivism to Social Realism in the Sociology of Education*. London, Routledge.

Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management*, 20, 887-905.