



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη
Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία με Τίτλο

«Στρατηγικές Αντιμετώπισης του Αυξημένου Κόστους Λειτουργίας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»

της

Χατζηανδρέου Μαριάνθης του Αντωνίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Ν. Σουμπενιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Στις επιστημότισσες

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, για την αμέριστη υποστήριξή τους και την ακλόνητη πίστη τους σε εμένα και τα όνειρα μου. Ευχαριστώ, επίσης, θερμά όσους ανθρώπους ήταν δίπλα μου τα τελευταία έτη, για τη βοήθεια, την ενθάρρυνση και τη συμπαράστασή τους. Επιθυμώ, τέλος, να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο, για την καθοδήγησή του, όπως και στους λοιπούς καθηγητές του προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν έναν από τους κυριότερους πυλώνες της ευρωπαϊκής και εγχώριας οικονομίας και συνεπώς, οι στρατηγικές που υιοθετούν για τη διαμόρφωση της δραστηριότητάς τους είναι εξίσου θεμελιώδεις. Τα τελευταία έτη οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ισχυρές πιέσεις λόγω της γενικευμένης αύξησης του κόστους λειτουργίας, καθιστώντας την ύπαρξη αποτελεσματικών στρατηγικών καίριας σημασίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη μελέτη των βασικών επιλογών στρατηγικής των μικρομεσαίων οντοτήτων και της πιθανής μεταβολής αυτών εξαιτίας των πρόσφατων κοστολογικών αυξήσεων. Μέσω της εμπειρικής έρευνας, που διεξήχθη με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου σε 34 επιχειρήσεις με έδρα την Ελλάδα, διαπιστώθηκαν στρατηγικές θέσεις αντιμετώπισης του παρατηρούμενου κόστους λειτουργίας, με κύριες την απορρόφηση αυτού εις βάρος των περιθωρίων κέρδους και τη μεταβολή των τρεχουσών στρατηγικών κατεύθυνσης και ανταγωνισμού. Ανάγκη αλλαγής διακρίνεται κυρίως στις ΜΜΕ που ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές «επιχειρησιακής τελειότητας», «ηγεσίας κόστους», «διαφοροποίησης» και «επιχειρηματικού οικοσυστήματος», ενώ ικανοποίηση παρατηρείται από εκείνες που έχουν υιοθετήσει «οικειότητα με τον πελάτη». Οι λοιπές προτάσεις αντιμετώπισης, που υποδείχθηκαν από τις ίδιες τις ΜΜΕ, παρουσίασαν ποικιλία και μακροπρόθεσμα ωφέλιμο χαρακτήρα. Σε γενικό πλαίσιο, οι ΜΜΕ της έρευνας δηλώνουν έλλειψη προτεραιότητας και τακτικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού, υιοθέτηση στρατηγικών ανάπτυξης, μείγμα ή εναλλαγή ανταγωνιστικών στρατηγικών και στρατηγική διαμόρφωση βάσει των ευκαιριών του περιβάλλοντος.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΜΜΕ, κόστος λειτουργίας, στρατηγικές αντιμετώπισης, υπόδειγμα στρατηγικής, στρατηγικός σχεδιασμός ΜΜΕ, στρατηγικό μάνατζμεντ ΜΜΕ

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are one of the main pillars of the European and domestic economy and, therefore, the strategies they adopt in order to formulate their activities are equally important. In recent years, SMEs have been facing immediate pressure due to overall rising operating costs, so establishing effective strategies is crucial. This thesis aims to study the main strategic choices of small and medium-sized entities and their possible alterations due to recent cost increases. Through empirical research, conducted through a questionnaire in 34 companies based in Greece, some strategic positions for addressing the observed operating costs were identified, with key findings the absorption of costs at the expense of the profit margins and the altering of their current directional and competitive strategies. The need for strategic change is distinguished among SMEs that follow competitive strategies of "operational excellence", "cost leadership", "differentiation" and "business ecosystem", while satisfaction is observed by SMEs that have adopted a "customer intimacy" strategy. The rest of the suggestions, indicated by the SMEs themselves, summed up to a variety of strategies with long-term beneficial nature. Overall, the SMEs of the research demonstrate a lack of priority and regularity of strategic planning, adoption of growth strategies, mix or alternation of their competitive strategies and strategic formation based on the opportunities of the environment.

Keywords: strategy, small and medium enterprises, SMEs, operating costs, strategic model, strategic planning of SMEs, strategic management of SMEs

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	3
Ενότητα 1: Βασικά Στοιχεία Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Στην Ελλάδα Και την Ευρώπη.....	3
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	3
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	3
1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΜΜΕ)	4
1.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΜΜΕ	5
1.2.1 ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ-ΜΙΚΡΕΣ-ΜΕΣΑΙΕΣ.....	6
1.2.2 ΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΜΕ	7
1.3 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ	9
1.4 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	11
Ενότητα 2: Η Στρατηγική Των ΜΜΕ.....	14
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	14
2.1.1 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	15
2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΜΜΕ	16
2.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ.....	16
2.2.2 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ.....	17
2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ	18
2.2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΜΕ: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	21
2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	23
2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	23
2.3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	25
Ενότητα 3: Η Παρατηρούμενη Αύξηση του Κόστους Λειτουργίας των ΜΜΕ	35
3.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	35
3.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΦΑΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ	36

3.2.1 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	37
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΟΥΜΕΝΟΥ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ	38
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	40
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	40
2. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	40
3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	42
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	43
4.1 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	43
4.2 ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	49
4.3 ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	54
4.4 ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	61
5. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	69
5.1 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 8 και 5	69
5.2 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 8 και 9	69
5.3 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 14 και 4	70
5.4 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 20 και 13	71
5.5 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 21 και 16	72
5.6 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 23, 21 και 20	74
6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ	80
ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ	80
ΜΕΛΕΤΕΣ	80
ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ	81
ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ	81
ΜΕΛΕΤΕΣ	83
ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	97
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	97
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	104

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Η διάκριση των κατηγοριών των ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).....	5
Εικόνα 2: Βιομηχανικά Οικοσυστήματα της Ευρώπης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023) ..	34
Πίνακας 1: Αριθμός ΜΜΕ σε Ελλάδα & ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).....	6
Πίνακας 2: Αριθμός απασχολουμένων ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).....	6
Πίνακας 3: Προστιθέμενη αξία ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).....	6
Πίνακας 4: Πολύ μικρές- Μικρές- Μεσαίες ΜΜΕ Ελλάδας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)	7
Πίνακας 5: Διάκριση τομέων δραστηριότητας ΜΜΕ (στοιχεία Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)	10
Πίνακας 6: Στρατηγικοί Τύποι Επιχειρήσεων Miles & Snow (Jones & Sisay, 2014)	29

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Χρονική Εξέλιξη Αριθμού ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).....	8
Γράφημα 2: Χρονική Εξέλιξη Αριθμού Απασχολουμένων ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)	8
Γράφημα 3: Χρονική Εξέλιξη Προστιθέμενης Αξίας ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)	9
Γράφημα 4:Ερώτηση 1.....	43
Γράφημα 5:Ερώτηση 2.....	44
Γράφημα 6: Κατάταξη ΜΜΕ του δείγματος.....	45
Γράφημα 7:Ερώτηση 3.....	46
Γράφημα 8:Ερώτηση 4.....	47
Γράφημα 9:Ερώτηση 5.....	47
Γράφημα 10:Ερώτηση 6.....	48
Γράφημα 11:Ερώτηση 7.....	49
Γράφημα 12:Ερώτηση 8.....	50
Γράφημα 13:Ερώτηση 9.....	51
Γράφημα 14:Ερώτηση 10.....	52
Γράφημα 15:Ερώτηση 11.....	53
Γράφημα 16: Ερώτηση 12.....	54
Γράφημα 17: Ερώτηση 13.....	55
Γράφημα 18:Ερώτηση 14.....	56
Γράφημα 19:Ερώτηση 15.....	57
Γράφημα 20:Ερώτηση 16.....	58
Γράφημα 21:Ερώτηση 18.....	60
Γράφημα 22: Ερώτηση 19.....	61
Γράφημα 23: Ερώτηση 20.....	62
Γράφημα 24:Ερώτηση 21.....	63
Γράφημα 25:Ερώτηση 22.....	64
Γράφημα 26: Ερώτηση 23.....	65
Γράφημα 27: Ερώτηση 24.....	67
Γράφημα 28: Παρατήρηση 1η.....	69
Γράφημα 29: Παρατήρηση 2η.....	70
Γράφημα 30: Παρατήρηση 3η.....	71

Γράφημα 31: Παρατήρηση 4η (α)	71
Γράφημα 32: Παρατήρηση 4η (β)	72
Γράφημα 33: Παρατήρηση 5η (α)	73
Γράφημα 34: Παρατήρηση 5η (β)	73
Γράφημα 35: Παρατήρηση 6η (α)	74
Γράφημα 36: Παρατήρηση 6η (β)	74
Γράφημα 37: Παρατήρηση 6η (γ).....	75
Γράφημα 38: Παρατήρηση 6η (δ)	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) χαρακτηρίζονται συχνά ως η «ραχοκοκαλιά της οικονομίας», τόσο για τον ευρωπαϊκό χώρο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2024), όσο και για τον εθνικό, όπου αποκαλούνται «η κύρια βάση της οικονομίας» (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Η πεποίθηση αυτή στηρίζεται στην επικράτησή τους επί του συνολικού πλήθους των επιχειρήσεων, του αριθμού εργαζομένων και της προστιθέμενης αξίας για την ευρωπαϊκή και εγχώρια οικονομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Παράλληλα, οι ΜΜΕ αποτελούν την κύρια πηγή σημαντικών δυνάμεων και δυνατοτήτων, όπως η κοινωνική σταθερότητα, η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία, η οικονομική κυριαρχία και η ανθεκτικότητα στις εξωτερικές προκλήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2024). Συνεπώς, η επιβίωση και ευημερία τους αποτελεί πρωταρχικό μέλημα για την Ελλάδα και την Ευρώπη.

Εντούτοις, η μελέτη του μικρομεσαίου επιχειρείν και, πιο συγκεκριμένα, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τείνει συχνά να παραβλέπεται, ειδικά έναντι εκείνης των μεγάλων οντοτήτων (πχ Barotikar, 2014; Kelly et al., 2004, κ.α.). Ωστόσο, η στρατηγική διαχείριση των ΜΜΕ εμφανίζει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες και προκλήσεις (Barotikar, 2014; O’Gorman, 2012), οι οποίες υπαγορεύουν την ξεχωριστή και κατάλληλη διερεύνηση. Επιπλέον, έχει θεωρηθεί στο παρελθόν πως η ωριμότητα του ακαδημαϊκού κλάδου κρίνεται από το βαθμό στον οποίο οι θεωρίες και οι τεχνικές του χρησιμοποιούνται στην πράξη, καθημερινώς (Stonehouse & Pemberton, 2002). Είναι, έτσι, σημαντική η εμπειρική αξιολόγηση του στρατηγικού μάνατζμεντ των ΜΜΕ διερευνώντας το βαθμό στον οποίο οι θεωρίες, τα υποδείγματα και τα εργαλεία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Τέλος, η πρόσφατη χρονική περίοδος στιγματίζεται από ισχυρές αναταραχές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα την αυξητική τάση του κόστους μιας σειράς ειδών που επηρεάζουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων, όπως η ενέργεια, οι πρώτες ύλες, κοκ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Σε μια τέτοια θεμελιώδη μεταβολή του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος, οι στρατηγικές επιλογές των ΜΜΕ οφείλουν να ευθυγραμμίζονται καταλλήλως (Γεωργόπουλος, 2013), εάν επιθυμούν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν των συνθηκών.

Βάσει των παραπάνω, η μελέτη της στρατηγικής των ΜΜΕ εν μέσω περιόδου κλονισμών κόστους και των τρόπων αντιμετώπισης του φαινομένου, μπορεί να εξάγει

χρήσιμα δεδομένα, τόσο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το επιχειρηματικό κοινό, όσο και για την ακαδημαϊκή κοινότητα και βιβλιογραφία. Η διερεύνηση αυτή αποτελεί το βασικό πυλώνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία βασίζεται στην καταγραφή και ανάλυση των στοιχείων και συνθηκών του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής επιλογής των μικρομεσαίων οντοτήτων, για να καταλήξει τελικώς στη μελέτη των στρατηγικών θέσεων αντιμετώπισης του παρατηρούμενου αυξημένου κόστους λειτουργίας από τις μικρομεσαίες οντότητες. Πέρα από την εκτενή μελέτη της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, η συλλογή δεδομένων από ένα δείγμα εν ενεργεία, μικρομεσαίων επιχειρήσεων στηρίζει περεταίρω την έρευνα.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Βασικά Στοιχεία Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Στην Ελλάδα Και την Ευρώπη

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στον ευρωπαϊκό και κατά προέκταση στον ελλαδικό χώρο, βάση του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί ο «ευρωπαϊκός ορισμός των ΜΜΕ». Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μαζί με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ΕΤΕ) προτρέπει, χωρίς να υποχρεώνει, τα κράτη μέλη στη χρήση του κοινού ορισμού, τα οποία οφείλουν να τον εφαρμόζουν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Στόχος του κοινού ορισμού είναι η συνοχή και η αποτελεσματικότητα των πολιτικών, προγραμμάτων και μέτρων που η Επιτροπή απευθύνει προς τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ, με τρόπο ισότιμο και δίκαιο μεταξύ των κρατών μελών και δίχως στρέβλωση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, ο προσδιορισμός των ΜΜΕ εξασφαλίζει την απαραίτητη στήριξη βάσει των ιδιαιτεροτήτων των ΜΜΕ, οι οποίες δεν παρατηρούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Εντούτοις, η ταυτοποίηση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης δεν αποτελεί πάντοτε απλή διαδικασία, καθώς η αναγνώριση του «πνεύματος της σύστασης για τις ΜΜΕ» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020) εφάπτεται κριτηρίων μεγέθους αλλά και πόρων. Τα θεμελιώδη στοιχεία του ορισμού περιγράφονται στην παρούσα ενότητα όπως εξηγούνται στον κοινό ευρωπαϊκό ορισμό.

1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για είναι μια οντότητα μικρομεσαία οφείλει πρώτα να αποτελεί «επιχείρηση». Επιχείρηση είναι η *«κάθε οντότητα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα»* (ορολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Ως οικονομική δραστηριότητα εννοείται συνήθως *«η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένη τιμή, σε μια δεδομένη/άμεση αγορά»* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Συνεπώς, καθοριστικός παράγοντας για να θεωρηθεί μια οντότητα επιχείρηση είναι η οικονομική δραστηριότητα αυτής ανεξαρτήτως της νομικής της μορφής: αυτοαπασχολούμενοι/ες, οικογενειακές επιχειρήσεις, συμπράξεις, σύλλογοι και

οποιαδήποτε άλλη οντότητα η οποία ασκεί τακτικά κάποια οικονομική δραστηριότητα έχει τη δυνατότητα να αποκαλείται βάσει του ορισμού «επιχείρηση».

1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΜΜΕ)

Αρχικά, η ιδιότητα των ΜΜΕ βασίζεται σε δύο κριτήρια μεγέθους: στον αριθμό απασχολούμενων και στον ετήσιο κύκλο εργασιών ή, αντ' αυτού, στο σύνολο του ετήσιου ισολογισμού της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, «η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ» (άρθρο 2 του παραρτήματος της σύστασης της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ορισμός του μεγέθους καθορίζεται βαθμιδωτά. Πολύ μικρές θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από δέκα (10) εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Στη συνέχεια, μικρές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερους από πενήντα (50) εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν εκείνες που απασχολούν λιγότερους από διακόσους πενήντα (250) εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. Πέρα αυτού του ορίου η όποια επιχείρηση θεωρείται μεγάλη. Τα δεδομένα για τον υπολογισμό των κριτηρίων πρέπει να περιέχονται από τους τελευταίους εγκεκριμένους ετήσιους λογαριασμούς¹ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

¹ Για να χάσει την ιδιότητα της ΜΜΕ μια επιχείρηση θα πρέπει να υπερβεί τα όρια επί δύο διαδοχικά οικονομικά έτη. Αντίστροφα, μια μεγάλη επιχείρηση ορίζεται ως ΜΜΕ αν πέσει κάτω από τα όρια επί δύο διαδοχικά οικονομικά έτη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

ΟΡΙΑ (άρθρο 2)

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (to 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (to 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (to 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (to 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Εικόνα 1: Η διάκριση των κατηγοριών των ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020)

Επιπλέον, βάσει του αναλυτικού ορισμού της ΕΕ, τα δύο παραπάνω κριτήρια μεγέθους πιθανώς να μην αρκούν για τη λήψη καθεστώτος ΜΜΕ από μια επιχείρηση, καθώς μια οντότητα που πληροί τα κριτήρια μεγέθους ενδέχεται να επιτυγχάνει πρόσβαση σε σημαντικούς επιπλέον πόρους, εάν ανήκει, συνδέεται ή συνεργάζεται με μια μεγαλύτερη επιχείρηση. Συνεπώς, πρέπει να αναγνωρίσει κατά πόσον είναι αυτόνομη, συνεργαζόμενη ή συνδεδεμένη (μέλος ομίλου), ώστε να λάβει υπόψη μόνο τα δικά της οικονομικά δεδομένα, ένα μέρος των δεδομένων συνεργαζόμενης επιχείρησης ή τα δεδομένα της κάθε επιχείρησης που θεωρείται συνδεδεμένη με αυτήν, αντιστοίχως (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

1.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

Στην Ελλάδα, υπολογίζεται πως δραστηριοποιούνται άνω των 730.00 ΜΜΕ² (περίπου το 3% του συνόλου των ευρωπαϊκών ΜΜΕ), οι οποίες αποτελούν σχεδόν το σύνολο των εγχώριων επιχειρήσεων (99,9%) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Για το 2022, εκτιμήθηκε αύξηση ύψους 3,6% του αριθμού των ελληνικών ΜΜΕ. Παράλληλα, καταλαμβάνουν την πλειοψηφία της απασχόλησης, με 2.180.534 απασχολούμενους και 83,5%, μερίδιο σχεδόν 20% μεγαλύτερο του ευρωπαϊκού. Για το 2022 επήλθε αύξηση 5,1% στον αριθμό των απασχολούμενων. Τέλος, η προστιθέμενη αξία των ελληνικών ΜΜΕ έφτασε τα €34.8 δις το 2022 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023), αυξημένη κατά 7,6%.

² Στις επίσημες καταμετρήσεις της ΕΕ καταχωρούνται οι μη-χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις «NFBS», δηλαδή εξαιρούνται οι κλάδοι γεωργίας, υλοτομίας, αλιείας, υγείας και εκπαίδευσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Οι επιχειρήσεις αυτές απευθύνονται συνεπώς σε όλη την ενότητα 1.

Αποτελεί το 57% της προστιθέμενης αξίας για τη χώρα (ποσοστό υψηλότερο του ευρωπαϊκού). Εντούτοις, το μερίδιο αυτό σημειώνει και τη σχετική αδυναμία των ΜΜΕ, καθώς η προστιθέμενη αξία μοιράζεται σχεδόν κατά το ήμισυ μεταξύ ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων, σημειώνοντας πως μόλις 471 μεγάλες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αξία σχεδόν όμοια με εκείνη χιλιάδων ΜΜΕ.

	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		ΕΕ	
	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ΜΜΕ (0-249 Απασχολούμενοι/ες)	731.829 (+3,6%)	99.9%	24.281.159 (+2,7%)	99.8%
Μεγάλες Επιχειρήσεις (250+ Απασχολούμενοι/ες)	471	0.1%	43.112	0.2%

	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ/ΕΣ		ΕΕ	
	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ΜΜΕ	2.180.534 (+5,1%)	83.5%	84.886.407 (+2,4%)	64.4%
Μεγάλες	429.679	16.5%	46.918.978	35.6%

	ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ		ΕΕ	
	€ΔΙΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ	€ΔΙΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ΜΜΕ	34.8 (+7,6%)	57.0%	3.946 (+6,7%)	51.8%
Μεγάλες	26.2	43.0%	3.674	48.2%

1.2.1 ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ-ΜΙΚΡΕΣ-ΜΕΣΑΙΕΣ

Στην Ελλάδα, το 94,4% των επιχειρήσεων εκτιμάται πως αποτελεί πολύ μικρές οντότητες, ποσοστό που ξεπερνά ελαφρώς το ευρωπαϊκό. Οι υπόλοιπες κατηγορίες

παρουσιάζουν χαμηλότερα μερίδια από τα ευρωπαϊκά, με το 5% των ελληνικών επιχειρήσεων να είναι μικρές και μόλις 1 στις 200 να αποτελεί μεσαία επιχείρηση. Η εικόνα της απασχόλησης αποκαλύπτει πως σχεδόν το 50% των εργαζομένων απευθύνεται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (ενώ σχεδόν το 30% στην ΕΕ), περίπου το 25% στις μικρές και μόλις 12,1% στις μεσαίες. Τέλος, οι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που προσφέρουν την υψηλότερη προστιθέμενη αξία (περίπου το 20%), ενώ ακολουθούν οι μεσαίες και τέλος, οι πολύ μικρές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Είναι φανερό πως παρά την αδιαμφισβήτητη πλειοψηφία σε πλήθος και απασχολούμενους, οι πολύ μικρές ελληνικές επιχειρήσεις προσφέρουν την πλέον χαμηλότερη προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία, εν αντιθέσει με το σύνολο της Ένωσης, όπου προσθέτουν την υψηλότερη μεταξύ των ΜΜΕ.

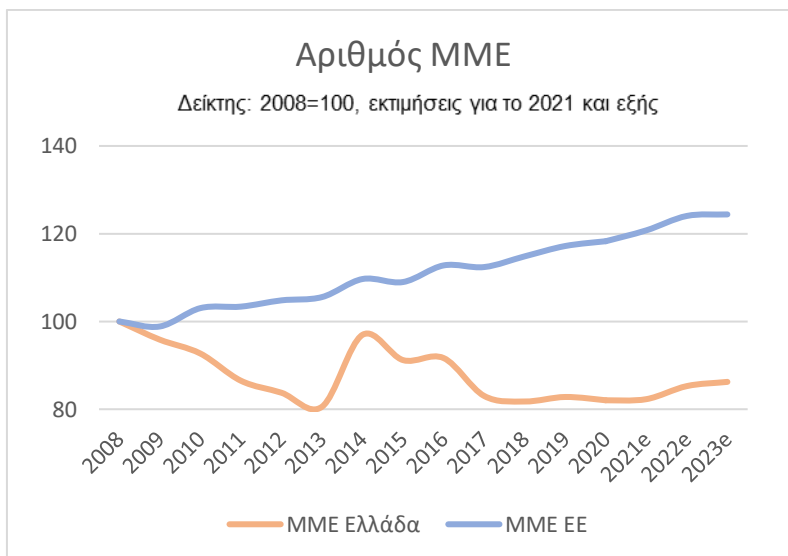
Πίνακας 4: Πολύ μικρές- Μικρές- Μεσαίες ΜΜΕ Ελλάδας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)

	Επιχειρήσεις Ελλάδας		ΕΕ	Απασχολούμενοι Ελλάδας		ΕΕ	Προστιθέμενη Αξία επιχειρήσεων Ελλάδας		ΕΕ
	Αριθμός	Μερ ίδιο	Μερίδ ιο	Αριθμός	Μερίδ ιο	Μερίδ ιο	Δις €	Μερίδ ιο	Μερίδ ιο
Πολύ μικρές	691508	94,4 %	93,5 %	1215743	46,6 %	29,4 %	10,6	17,5 %	18,6 %
Μικρές	36813	5,0 %	5,5 %	647988	24,8 %	19,4 %	12,8	20,9 %	16,5 %
Μεσαίες	3508	0,5 %	0,8 %	316803	12,1 %	15,5 %	11,3	18,6 %	16,6 %
Σύνολο ΜΜΕ	731829	99,9 %	99,8 %	2180534	83,5 %	64,4 %	34,8	57,0 %	51,8 %

1.2.2 ΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

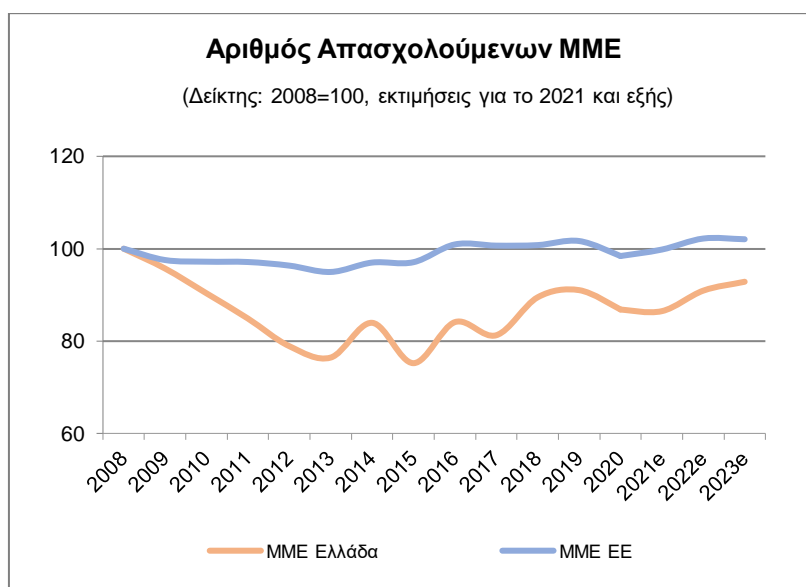
Στην Ελλάδα, από τα πρώτα επίσημα στοιχεία (2008) έχει υπάρξει μείωση του πλήθους των ΜΜΕ, περίπου κατά 20% του αρχικού μεγέθους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Τα τελευταία έτη εκτιμάται μικρή σταδιακή άνοδος. Το φαινόμενο αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το πλήθος των ευρωπαϊκών ΜΜΕ, οι οποίες βρίσκονται σε

σταθερή αυξητική πορεία, πλέον άνω του 20% των αρχικών μετρήσεων, βάσει εκτιμήσεων.



Γράφημα 1: Χρονική Εξέλιξη Αριθμού ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)

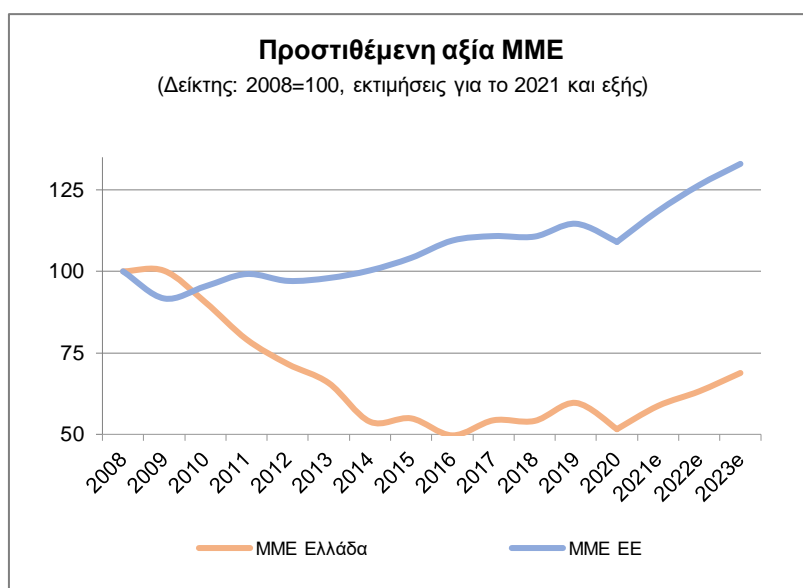
Όσον αφορά τον αριθμό απασχολούμενων, η Ελλάδα σημειώνει μειωμένα μεγέθη από το έτος βάσης, ωστόσο τα τελευταία στοιχεία είναι ενθαρρυντικά με σταθερή άνοδο. Αντίθετα, στην ΕΕ η απασχόληση φαίνεται να παρέμεινε κατά κύριο λόγο σταθερή για όλο το διάστημα μελέτης.



Γράφημα 2: Χρονική Εξέλιξη Αριθμού Απασχολούμενων ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)

Τέλος, η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ φανερώνεται στην προστιθέμενη αξία. Οι δύο περιοχές φαίνεται να ακολουθούν αποκλίνουσα πορεία, με τις

MME της Ελλάδας να παρουσιάζουν σαφώς μειούμενη αξία, φτάνοντας στο 50% των αρχικών μετρήσεων, ενώ εκείνες της Ευρώπης αυξανόμενη. Εντούτοις, οι εκτιμήσεις φαίνονται ανοδικές τα τελευταία έτη και για τις δύο περιπτώσεις.



Γράφημα 3: Χρονική Εξέλιξη Προστιθέμενης Αξίας MME (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)

Συνεπώς, η χρονική εξέλιξη των ελληνικών MME παρουσιάζει μειωμένα μεγέθη πλήθους και προστιθέμενης αξίας, σε αντιπαράθεση εκείνων της Ευρώπης. Αυξητική πορεία ακολουθεί μόνο ο αριθμός εργαζομένων, ωστόσο για τα τελευταία έτη οι εκτιμήσεις και στις τρεις περιπτώσεις είναι αισιόδοξες.

1.3 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ MME

Για την ανάλυση των MME ανά δραστηριότητα, παρατηρείται πως άνω του ήμισυ των ελληνικών MME ανήκουν στον τομέα των Υπηρεσιών, ακολουθούμενο από το Εμπόριο (σχεδόν 30%), ενώ κάτω από το 1/10 των MME είναι μεταποιητικές ή κατασκευαστικές (παρόμοια με ΕΕ). Τα μετρήσιμα στοιχεία του πρωτογενή τομέα (ορυχεία, ενέργεια, νερό) συμπληρώνουν ένα αδύναμο 1,7% των ελληνικών MME. Αντίστοιχη είναι η εικόνα και στα μερίδια απασχόλησης, με το ήμισυ των απασχολούμενων να εργάζεται στις υπηρεσίες και το 1/4 στο εμπόριο. Τέλος, η κυρίως προστιθέμενη αξία των MME πηγάζει σχεδόν ισόβαθμα από τις υπηρεσίες και το εμπόριο (35,4% και 33,5% αντίστοιχα), ενώ τα ποσοστά του δευτερογενή τομέα είναι συγκριτικά αδύναμα και χαμηλότερα από της Ένωσης και του πρωτογενή ακόμη πιο ισχνά.

Συνεπώς, ο τριτογενής τομέας καταλαμβάνει με διαφορά την πλειοψηφία των εγχώριων ΜΜΕ σε πλήθος, απασχολούμενους/ες και προστιθέμενη αξία και πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος των Υπηρεσιών.

Πίνακας 5: Διάκριση τομέων δραστηριότητας ΜΜΕ (στοιχεία Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023 ³)				
	ΕΛΛΑΔΑ		ΕΕ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΜΕ				
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	12.087	1,7%	2.074.290	1,1%
Βιομηχανία	62.136	8,5%	2.074.290	8,5%
Κατασκευές	63.648	8,7%	3.751.100	15,4%
ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ	126.084	17,2%	5.825.390	23,9%
Εμπόριο	210.646	28,8%	5.737.280	23,6%
Υπηρεσίες	383.312	52,4%	12.455.432	51,3%
ΤΡΙΤΟΓΕΝΗΣ	605.745	81,2%	18.455.769	76,1%
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ				
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	38.824	1,8%	1.302.928	1,6%
Βιομηχανία	308.478	14,1%	15.429.654	18,2%
Κατασκευές	150.100	6,9%	11.845.783	14,0%
ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ	458.578	21%	27.275.437	32,2%
Εμπόριο	549.952	25,2%	20.037.600	23,6%
Υπηρεσίες	1.133.180	52,0%	36.270.442	42,7%
ΤΡΙΤΟΓΕΝΗΣ	1.683.132	77,2%	56.308.042	66,3%
ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ				
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	1.795	5,2%	160.423	4,2%
Βιομηχανία	6.497	18,7%	755.302	19,1%
Κατασκευές	2.491	7,2%	486.222	12,3%
ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ	8.988	25,9%	1.241.524	31,4%
Εμπόριο	11.657	33,5%	966.716	24,5%
Υπηρεσίες	12.311	35,4%	1.577.097	40,0%
ΤΡΙΤΟΓΕΝΗΣ	23.968	68,9%	2.543.813	64,5%

³ Ομαδοποίηση τομέων (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής) για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης | Δεδομένα Επιτροπής για Βιομηχανία, Κατασκευές, Εμπόριο, Υπηρεσίες.

1.4 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Κάθε χώρα, βάσει νομοθετικού πλαισίου, αναγνωρίζει συγκεκριμένες νομικές μορφές επιχειρήσεων (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Μια ΜΜΕ, ως επιχείρηση, δεν αποκλείεται από κάποιον αναγνωρισμένο από την ελληνική νομοθεσία τύπο νομικής μορφής. Ωστόσο, παρά τη συμπερίληψη όλων των νομικών μορφών, η κάθε κατηγορία παρουσιάζει ξεχωριστά χαρακτηριστικά που πιθανώς να καθορίζουν την ύπαρξή της ως μικρομεσαία επιχείρηση. Στην ελληνική νομοθεσία, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε ατομικές και εταιρικές (741 ΑΚ)⁴: ατομική είναι η Ατομική Επιχείρηση, ενώ βασικές εταιρικές κατηγορίες είναι οι προσωπικές (Ομόρρυθμη και Ετερόρρυθμη εταιρία ή ΟΕ και ΕΕ), οι κεφαλαιουχικές (Ανώνυμη εταιρία ή ΑΕ) και οι μικτές (Ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρία και Εταιρία περιορισμένης ευθύνης ή ΙΚΕ και ΕΠΕ).

Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε τύπου νομικής μορφής, παρουσιάζουν συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Στα πλαίσια της μελέτης γίνεται προσπάθεια παρουσίασης αυτών υπό το πρίσμα των ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα:

- Ατομική επιχείρηση: η πιο απλή νομική μορφή επιχειρήσεων, ταυτίζεται με τον ιδιοκτήτη της, ο οποίος ευθύνεται κατά αποκλειστικότητα με την προσωπική του περιουσία για το σύνολο των αποφάσεων και υποχρεώσεων (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Αποτελεί συνεπώς μία συχνή μορφή για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς εκμεταλλεύεται το προσωπικό στοιχείο τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στις σχέσεις. Στα οφέλη για τις ΜΜΕ μπορεί να θεωρηθεί πως συμπεριλαμβάνονται οι απλές διαδικασίες ίδρυσης, η έλλειψη απαίτησης για ελάχιστο κεφάλαιο, η ευκολία αποφάσεων και το περιορισμένο κόστος λειτουργίας της. Ωστόσο, η περιορισμένη δυνατότητα χρηματοδότησης και η εκ φύσεως εξάρτηση από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη, καθιστούν μια εκ των εταιρικών μορφών καταλληλότερη όταν η εταιρία αρχίσει να αναπτύσσεται.
- ΟΕ: απλή εταιρική μορφή για την οποία απαιτείται η σύμπραξη δύο τουλάχιστον φυσικών ή νομικών προσώπων. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η «προσωπική, απεριόριστη και εις ολόκληρον» ευθύνη των εταίρων για τις όποιες υποχρεώσεις

⁴ «Ως εταιρικός τύπος - Εταιρεία νοείται οποιαδήποτε ένωση τουλάχιστον 2 προσώπων φυσικών ή νομικών που έχουν ως σκοπό με κοινές εισφορές την επίτευξη κάποιου κοινού συνήθως εμπορικού σκοπού.»

της. Στις ΜΜΕ μπορεί να προσφέρει όλα τα οφέλη της ατομικής επιχείρησης και παράλληλα να αυξάνει τους πόρους, λόγω του μεγαλύτερου αριθμού εταίρων και, συνεπώς, εισφορών (μετρητά, εργασία ή σε είδος). Εντούτοις, οι δυνατότητες χρηματοδότησης παραμένουν αδύναμες, ενώ ταυτόχρονα απαιτείται ομοφωνία μεταξύ των εταίρων για τις σημαντικές αποφάσεις. Επομένως, αποτελούν κατάλληλη νομική μορφή για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συστήνονται από πρόσωπα που προέρχονται από κοινό και οικείο περιβάλλον, με σκοπό τη διενέργεια απλών και δίχως ρίσκο δραστηριοτήτων (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017).

- ΕΕ: παραλλαγή της ΟΕ, αλλά πέρα από ομόρρυθμοι υπάρχει και τουλάχιστον ένας (1) ετερόρρυθμος εταίρος, ο οποίος ευθύνεται μέχρι του ποσού της εισφοράς του (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Για τις ΜΜΕ τα οφέλη και τα μειονεκτήματα είναι κοινά με της ΟΕ, με επιπλέον κέρδος τη μεγαλύτερη δυνατότητα σε πόρους καθώς οι ετερόρρυθμοι εταίροι τείνουν να λειτουργούν κυρίως ως χρηματοδότες.
- ΕΠΕ: μικτή εταιρία καθώς συνδυάζει την περιορισμένη ευθύνη των εταίρων και χαμηλό (ή μηδενικό) εταιρικό κεφάλαιο (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μορφές υπάρχουν απαιτήσεις δημοσιότητας, οι οποίες συνεπάγονται γραφειοκρατικό και λειτουργικό κόστος, αλλά και μεγαλύτερη εύρεση χρηματοδότησης. Για τις ΜΜΕ μπορεί να αποτελέσει μετάβαση μίας προσωπικής εταιρίας πριν το στάδιο μετατροπής της σε Α.Ε, καθώς αποφεύγει την απεριόριστη ευθύνη της πρώτης και το υψηλό κεφάλαιο σύστασης της δεύτερης. Ωστόσο, έχει φανεί πως οι διαδικασίες σύστασης είναι σημαντικά χρονοβόρες και κοστοβόρες (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017).
- ΙΚΕ: όμοια, αλλά πιο σύγχρονη από την ΕΠΕ, αφορά Ευρωπαϊκό τύπο ιδιωτικής εταιρίας που προορίζεται για την εξελισσόμενη μικρομεσαία επιχείρηση, συστήνεται και λειτουργεί με το ελάχιστο δυνατό κόστος, προσαρμοσμένη στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Για τις ΜΜΕ προσφέρει ένα διαφορετικό σύστημα εισφορών ως ωφέλεια, δεδομένου ότι η εύρεση κεφαλαίου δεν είναι εύκολη (παρέχεται η δυνατότητα προσφοράς εργασίας, γνώσεων ή δεξιοτήτων και η παροχή ατομικών ή εμπράγματων εγγυήσεων προς τρίτους και βάσει της αποτίμησης της κάθε εισφοράς, οι εταίροι

αποκτούν αντίστοιχα μερίδια στην εταιρία). Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει τόσο τη σύμφωνη αποτίμηση της αξίας κάθε εισφοράς, όσο τη μετέπειτα συνεργασία των εταίρων.

- ΑΕ: κεφαλαιουχική εταιρία, που λαμβάνει υπόψιν αποκλειστικά το ύψος των εισφορών και όχι την προσωπικότητα των εταίρων (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Προσφέρει συχνά την υψηλότερη αξιοπιστία ως νομική μορφή και τις μέγιστες ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης και χρηματοδότησης. Ωστόσο, η επιλογή της ΑΕ παρατηρείται με επιφυλακτικότητα από τις ΜΜΕ, ιδίως στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, καθώς απαιτεί σημαντικό ελάχιστο κεφάλαιο για τη σύστασή της, αυξημένα κόστη λειτουργίας (λόγω των απαιτήσεων για έλεγχο και κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων) και υποχρεώσεις δημοσιότητας (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Ένας ακόμη παράγοντας έναντι της κουλτούρας των ΜΜΕ, είναι ο διαμοιρασμός της ιδιοκτησίας και τα προβλήματα διοίκησης, η οποία ενδέχεται να ασκείται από στελέχη που δεν είναι απαραίτητα μέτοχοι (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Εντούτοις, είναι σημαντικό πως πολλές επιχειρήσεις στοχοθετούν προς την ανάπτυξή τους και την τελική μετατροπή τους σε ΑΕ, λόγω των πλεονεκτημάτων εμπιστοσύνης και χρηματοδότησης από φορείς και εμπλεκόμενους/ες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Η Στρατηγική Των ΜΜΕ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υπάρχει πληθώρα ερμηνειών για την έννοια της «στρατηγικής» υπό την σκοπιά του επιχειρήν στη παγκόσμια βιβλιογραφία, εντούτοις ο προσδιορισμός ενός καθολικού και κοινά αποδεκτού ορισμού για τη στρατηγική έχει φανεί αδύνατος (Quinn, 1980). Η σύγχυση σχετικά με την έννοια της στρατηγικής οφείλεται στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων και οι ακαδημαϊκοί έχουν ορίσει τη στρατηγική και έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές προσεγγίσεις στρατηγικής για την επίτευξη στόχων (Ulwick, 1999). Στην υποενότητα αυτή γίνεται αναφορά των βασικότερων και διασημότερων περιγραφών από τους «πατέρες» της στρατηγικής των επιχειρήσεων, με στόχο την καλύτερη κατανόηση της δαιδαλώδους έννοιας που διατρέχει τη διπλωματική μελέτη.

Πιο συγκεκριμένα, ο Philip Selznick (1957) επισημοποίησε αρχικώς την ιδέα της αντιστοίχισης των εσωτερικών παραγόντων του οργανισμού με τις εξωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες και χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «διακριτή ικανότητα» μιας επιχείρησης. Αργότερα, ο Kenneth R. Andrews (1965) και οι συνεργάτες του επέκτειναν την υπόθεση του Selznick, αναφέροντας πως τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης πρέπει να αξιολογούνται υπό το πρίσμα των ευκαιριών και των απειλών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο Andrews όρισε, επιπλέον, τη στρατηγική ως *«το πλάνο των στόχων, του σκοπού και των κύριων πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων, που διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζει σε ποιο κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να είναι η επιχείρηση, καθώς και τον τύπο της εταιρείας που είναι ή πρόκειται να είναι»*.

Επιπλέον, και ο Chandler (1962) θεώρησε τη στρατηγική ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και την κατανομή απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων αυτών σκοπών. Ο Igor Ansoff (1965), βασιζόμενος στο έργο του Chandler, πρόσθεσε έννοιες και εφηύρε σχετική ορολογία γύρω από την επιχειρηματική στρατηγική. Θεωρούσε τη στρατηγική ως *«το νήμα μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των αγορών, το οποίο καθορίζει την ουσιαστική φύση που η επιχείρηση ήταν, είναι ή σχεδιάζει να είναι στο μέλλον»*.

Στην σύγχρονη εποχή, ο σπουδαίος καθηγητής και θεωρητικός της στρατηγικής των επιχειρήσεων, Michael Porter (1996), δήλωσε σχετικά με τη στρατηγική πως είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης που περιλαμβάνει ένα μοναδικό σύνολο δραστηριοτήτων, όπου οι δραστηριότητες είναι οι βασικές μονάδες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι θεωρίες του Porter είναι έως και σήμερα από τις πιο διαδεδομένες και αξιόπιστες αναφορικά με τη στρατηγική επιστήμη, όπως θα μελετηθεί και σε επόμενες ενότητες.

Τέλος, οι Mintzberg και ο Quinn (1991) πρότειναν πως η έννοια της στρατηγικής έχει διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικά πλαίσια και μπορεί να οριστεί ως σχέδιο, τέχνασμα, πρότυπο, θέση ή προοπτική. Πιο αναλυτικά, η στρατηγική ως σχέδιο αναφέρεται στις ηθελημένες ενέργειες που έχει αναπτύξει η διοίκηση. Όταν αυτά τα σχέδια αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη απόφαση, μπορούν να περιγράφουν ως τεχνάσματα. Επιπλέον, οι στρατηγικές μπορούν να φανούν από τα πρότυπα αποφάσεων που έχει λάβει η διοίκηση σε βάθος χρόνου ή από τη θέση που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτή η θέση μπορεί να οριστεί με βάση την αγορά που εξυπηρετεί η επιχείρηση και τη στάση που έχουν υιοθετήσει οι ανταγωνιστές της. Τέλος, η στρατηγική μπορεί να αποτελέσει την προοπτική σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τον εαυτό της και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Συνεπώς, παρά την έλλειψη πλήρης ταύτισης των ορισμών από τους θεμελιωτές της επιστήμης, τα συνδεδεμένα στοιχεία παρουσιάζουν την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων ως ένα πλάνο δράσης και ευθυγράμμισης του εσωτερικού και εξωτερικού της κάθε επιχείρησης, που στηρίζεται στις μοναδικές ιδιότητες και αναλαμβάνει τον πολύ σημαντικό ρόλο της επιτυχούς κατεύθυνσης όλου του οργανισμού.

2.1.1 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η πολυπλοκότητα της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στη βασική επιστημονική αρχή της, το στρατηγικό μάνατζμεντ (ή διοίκηση/ διαχείριση), καθώς οι ρίζες του τομέα ποικίλουν και μπορούν να εντοπιστούν σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους (Stonehouse & Snowdon, 2007). Όπως η βιβλιογραφία για την έννοια της στρατηγικής, έτσι και του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι εκτενής (Chaharbaghi, 2007; Elfring & Volberda, 1994).

Βάσει ενός εκ των γνωστότερων ελληνικών εγχειριδίων («Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος), το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για τις

αποφάσεις και πράξεις που διαμορφώνουν την αποτελεσματική στρατηγική, η οποία βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που διαθέτει και την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο. Συμπεριλαμβάνει και εξελίσσει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και επίκεντρό του είναι η διαχείριση της αλλαγής, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, και ο τρόπος διασύνδεσής τους με τη βοήθεια στρατηγικών. Αφορά, τέλος, την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος και την τοποθέτηση της επιχείρησης με τρόπο που να διασφαλίζει μελλοντικά ανταγωνιστική ισχύ.

2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

2.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ

Το μέγεθος μιας επιχείρησης θεωρείται διαχρονικά σημαντική επιρροή ως προς τις στρατηγικές διεργασίες αυτής (Matthews & Scott, 1995). Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ επικεντρώνονται στις μεγάλες επιχειρήσεις παρά τη χρησιμότητα τους για τις ΜΜΕ (Perry, 2001; Rue & Ibrahim, 1998), ενώ υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που προσπαθεί να αξιολογήσει το στρατηγικό μάνατζμεντ στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων (Kelly et al., 2004).

Αυτό που είναι ιδιαίτερος σημαντικό να καταγραφεί σε κάθε μελέτη της στρατηγικής των ΜΜΕ, είναι πως οι ΜΜΕ δεν αποτελούν απλά μικρότερες εκδοχές των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (Curran & Blackburn, 2001; Julien, 1993). Διαφέρουν σημαντικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά τις ανάγκες και διαδικασίες προγραμματισμού τους (Curtis, 1983) και έχουν υπάρξει συχνές προειδοποιήσεις σχετικά με την επέκταση των στρατηγικών πρακτικών των μεγάλων επιχειρήσεων στις μικρές επιχειρήσεις ως ακατάλληλη (Glen & Weerawardena 1996 ; O'Neill, Saunders, & Hoffman 1987).

Αναφορικά με τις διαφορές μεταξύ της στρατηγικής των ΜΜΕ και των μεγάλων οντοτήτων, οι ΜΜΕ σημειώνουν χαμηλότερο επίπεδο στρατηγικής σκέψης σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες που χρησιμοποιούν στρατηγική σκέψη εκτενώς και είναι, συνεπώς, πιο επιτυχημένες (Gibson & Cassar, 2002). Παράλληλα, υπάρχουν στοιχεία που

υποδηλώνουν ότι οι μεγαλύτεροι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια πιο δομημένη προσέγγιση και να χρησιμοποιήσουν τα διαθέσιμα εργαλεία σε μεγαλύτερο βαθμό (Stonehouse & Pemberton, 2002), ενώ αντίθετα οι MME χρησιμοποιούν περιορισμένο φάσμα στρατηγικών εργαλείων, γεγονός που υπογραμμίζει την έλλειψη ευρύτερης κατανόησης και εφαρμογής τους στην ανάπτυξη στρατηγικής (Frost, 2003). Τέλος, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο πιθανό να ενασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ, ενώ αντίθετως οι επιχειρήσεις με μερική στρατηγική διαχείριση είναι πιθανότερο να είναι μικρές επιχειρήσεις (Maříková et al., 2022). Συνολικά, η στρατηγική διαχείριση αναφέρεται ως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για τις MME (Wu et al., 2019).

Συνεπώς, έχει μελετηθεί η επιρροή του μεγέθους επί της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθώς οι MME υπολείπονται αρκετά σε επίπεδο στρατηγική σκέψης, δομής, κατανόησης, εφαρμογής και γενικής ενασχόλησης.

2.2.2 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ MME

Παρά τα χαμηλότερα επίπεδα στρατηγικής των μικρότερων επιχειρήσεων, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αποδειχθεί ως υψηλής σημασίας για τις MME ως ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών (Kraus et al., 2008; Rue & Ibrahim, 1998). Κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων ανάπτυξης μιας MME ίσως στρατηγικός σχεδιασμός να μην πρέπει να αποτελεί μία ιδιαίτερα λεπτομερή και αυστηρή διαδικασία (Berry, 1998), ωστόσο στα επόμενα στάδια ανάπτυξης οι απλές προσεγγίσεις του στρατηγικού σχεδιασμού λειτουργούν αρνητικά (Lumpkin και Dess, 1995).

Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα της βιβλιογραφίας έχει δείξει ότι η απουσία επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού για τις MME (ή οι ανεπάρκειες στη διαδικασία του) μπορεί να συνδεθεί άμεσα με την αποτυχία επίτευξης των αναμενόμενων ή προβλεπόμενων επιδόσεων σε πολλές επιχειρήσεις (Noble, 1999) και οι επιχειρήσεις που τείνουν να πτωχεύουν είναι τελικά εκείνες χωρίς καθόλου στρατηγική (Leitner & Guldenberg, 2010). Αντιθέτως, η παρουσία αυτού μπορεί να συνδεθεί με την επιτυχία τους (Schwenk & Shrader, 1993; Bracker & Pearson, 1986; Stoner, 1983). Συνολικά, διαφαίνεται μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της επιτυχίας- απόδοσης των MME και του επιπέδου μακροπρόθεσμου σχεδιασμού που διαθέτουν (πχ. Skokan et al., 2013; Gibson και Cassar, 2005; Berry, 1998; Peel & Bridge, 1998; κα). Επιπροσθέτως, η στρατηγική διοίκηση έχει φανεί πως συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του αριθμού των πελατών

και των μεριδίων αγοράς (Agwu, 2018). Έχει φανεί, ακόμη, θετικό αντίκτυπο ενός πλήρους στρατηγικού εγγράφου σε σχέση με τα κριτήρια απόδοσης των επιχειρήσεων (Skokan et al., 2013).

Είναι, ταυτόχρονα, πιθανό η συμβολή της επίσημης διαδικασίας στρατηγικής για μια MME να μπορεί να μετρηθεί και πέρα από ποσοτικά. Η εφαρμογή πρακτικών στρατηγικής διοίκησης βοηθά τις MME να βελτιώνουν μη-μετρήσιμα στοιχεία όπως η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία της επιχείρησης (Wood & Barnett, 2012). Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία όπως η διατύπωση στόχων, η ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων, ο καθορισμός σχέσεων εξουσίας, η εύρεση πόρων και η παρακολούθηση της εφαρμογής, λαμβάνουν αποτελεσματικότερη προσοχή όταν οι μικρές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε επίσημο σχεδιασμό (Lyles et al., 1993). Ακόμη, ένα στρατηγικό σχέδιο και η ίδια η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού προσφέρουν από μόνα τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να μετρήσει τα επιτεύγματά της έναντι των προσδοκιών (Hewlett, 1999). Παράλληλα, η χρήση διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης βοηθά σημαντικά στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων και στη μείωση των οργανωτικών συγκρούσεων και επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας (Karami, 2005). Ένα χρήσιμο εργαλείο, επίσης, είναι η εμπειρία που αποκτά ο/η επιχειρηματίας αναλαμβάνοντας μια διαδικασία σχεδιασμού, διαχειριζόμενος τους πόρους, την αγορά και τα προϊόντα του και αποκτώντας ένα αυξημένο επίπεδο περιβαλλοντικής συνείδησης (O’Gorman, 2012).

Συμπερασματικά, αποφαίνεται πως οι MME επωφελούνται από το στρατηγικό μάνατζμεντ και σχεδιασμό, τόσο σε επίπεδο επιδόσεων και αποδόσεων, όσο και λοιπών μεταβλητών που επαυξάνουν συνολικά τη λειτουργικότητα.

2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ MME

Παρά τη μελέτη του δομημένου στρατηγικού μάνατζμεντ ως ωφέλιμο για τις MME, η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί παράλληλα σεβασμό των ιδιαιτεροτήτων τους (Nadkarni & Barr, 2008; Elenkov, 1997; Preble, 1992; Daft et al., 1988).

Αρχικά, βασική μεταβλητή των MME είναι η περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους (Shaw, 2006; Carson et al., 1995). Οι MME αντιμετωπίζουν μόνιμα διαρθρωτικά εμπόδια όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, η έλλειψη διοικητικών και τεχνικών δεξιοτήτων και η περιορισμένη γνώση για εκμετάλλευση ευκαιριών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Συχνά, δεν διαθέτουν τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για

να διαχωρίσουν όλες τις δραστηριότητες (Franco et al., 2011; Wong & Merrilees, 2005; Pearce et al., 1982) και τη λειτουργία ξεχωριστών τμημάτων, με εξειδικευμένο προσωπικό και δομημένες δραστηριότητες δημιουργίας, υλοποίησης και αξιολόγησης πλάνων, ενώ παράλληλα, δε διαθέτουν τους πόρους για να σχεδιάσουν ή να αγοράσουν εξωτερικές συμβουλές υποστήριξης (Curtis, 1983). Συνεπώς, έχει φανεί πως οι μέθοδοι του στρατηγικού μάνατζμεντ συχνά δεν εφαρμόζονται στις μικρές επιχειρήσεις, κυρίως για χρονικούς και οικονομικούς λόγους (Švároná & Vrchota, 2013; Lobontiu, 2002) .

Δεύτερον, οι μικρότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται γενικά από άτυπες προσεγγίσεις διαχείρισης (Collinson & Shaw, 2001; Carson et al., 1995; Stokes , 1995) και οι διαδικασίες σχεδιασμού τους έχουν περιγραφεί ως «*ανεπίσημες, μη δομημένες και σποραδικές*» (Cohn & Lindberg, 1972). Ο Mintzberg (1987) είχε αναφέρει πως η στρατηγική διαχείριση των μικρότερων επιχειρήσεων διαμορφώνεται ως απάντηση σε εξωτερικές δυνάμεις, δίχως να είναι προμελετημένη και αυστηρά καθορισμένη. Οι λεπτομέρειες μιας τέτοιας στρατηγικής αναδύονται μέσω της αλληλεπίδρασης περιβάλλοντος, προθέσεων και πράξεων που δημιουργεί την πραγματικότητα της καθημερινότητας. Αυτό συμβαίνει καθώς, στην πράξη, οι ΜΜΕ προσανατολίζονται προς τα βραχυπρόθεσμα εσωτερικά/επιχειρησιακά και όχι τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά ζητήματα και η λήψη αποφάσεων τείνει να είναι περισσότερο αντιδραστική παρά προληπτική (Ates et al., 2013; Mazzarol, 2004; Stonehouse & Pemberton, 2002). Συνεπώς, δεν αποτελεί έκπληξη πως ακόμη και στην πρόσφατη εποχή, έρευνες αναφέρουν ότι η στρατηγική διαχείριση γίνεται συχνά μόνο με άτυπο τρόπο, σπάνια σε τακτική βάση (Maříková et al., 2022) και συχνά δεν ακολουθείτε κάποιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη των στρατηγικών (Yanes-Estévez et al., 2018). Ωστόσο, ο άτυπος αυτός τρόπος προσφέρει και το πλεονέκτημα της εγγύτητας με την αγορά και τους πελάτες τους (Carson et al., 1995) και τη δυνατότητα να αντιδρούν γρήγορα και ευέλικτα στις ανάγκες αυτών (Holleesen, 2001). Εν μέρει, η ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να επιβιώνουν, ακόμη και εις βάρος των προβλέψεων, μπορεί να αποδοθεί σε αυτήν την ευελιξία (Covin & Miles, 1999).

Σε παρόμοιο πλαίσιο, η χάραξη της στρατηγικής ενδέχεται να χαρακτηρίζεται από έννοιες όπως ο «αυτοσχεδιασμός», διαδικασία κατά την οποία ο σχεδιασμός και η εκτέλεση μιας στρατηγικής συμβαίνουν ταυτόχρονα (Baker et al., 2003). Παρατηρείται αυτοσχεδιασμός σε πολλές πτυχές της επιχειρηματικών διεργασιών των ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένης της ίδιας της ίδρυσης, όπως επίσης σε συνήθη εγχειρήματα, όπου

ο καθημερινός αυτοσχεδιασμός ενδέχεται να οφείλεται στη γέννηση των στρατηγικών θέσεων (Baker et al., 2003). Ένα παρόμοιο μοντέλο προτείνει πως στις μικρότερες επιχειρήσεις η στρατηγική πραγματώνεται με έναν επαναληπτικό και βιωματικό τρόπο που θυμίζει τη μαθησιακή διαδικασία του «βιωματικού κύκλου μάθησης του Kolb (1976)» (Mills, 2014), δηλαδή στρατηγική μέσα από εμπειρίες, που θα αναστοχαστούν και θα λειτουργήσουν ως συμπεράσματα που θα δοκιμαστούν. Έτσι, η φιλοσοφία του στρατηγικού σχεδιασμού και όχι την τυπικότητά αυτού φαίνεται να είναι διαχρονικά το σημείο εκκίνησης για τις MME (Argenti, 1974). Ωστόσο, η στρατηγική δράση στις μικρές επιχειρήσεις υποστηρίζει ένα συνολικό όραμα, παρά τους κύκλους αυτοσχεδιασμού και προσαρμογής (Mills, 2014). Αμφισβητείται, συνεπώς, και ο βαθμός που έχει σημασία εάν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι πρόκειται για στρατηγική διαχείριση, εφόσον εκτελούν στην πράξη τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στη στρατηγική διαχείριση (Maříková et al., 2022).

Τέλος, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι συνήθως ενσωματωμένες εντός των τοπικών αγορών και κοινοτήτων (Jack & Anderson, 2002; Storey, 1994), καθιστώντας τη στρατηγική και το στρατηγικό μάντζμεντ των MME ως σχεσιακά και διαπραγματεύσιμα (Rae, 2005). Η ενσωμάτωση σε δίκτυα διαμορφώνει πολλά από τα στρατηγικά χαρακτηριστικά των MME, όπως αμοιβαία συναλλαγματική συμπεριφορά και αύξηση της βάσης πόρων (Shaw, 2006), πρόσβαση σε ευκαιρίες και πληροφορίες αγοράς (Ozcan & Eisenhardt, 2009; Casson & Giusta, 2007; Shaw, 2006), ενισχυμένη καινοτομία (Batterink, et al., 2010; Saxenian, 1990), οργανωτική μάθηση (Lee & Jones, 2008; Rae, 2005) και, τελικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Slotte-Kock & Coviello, 2009; Joyce, et al., 1995). Συχνά, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι ακόμη και σε θέση να επιβιώσουν λόγω των καθιερωμένων αμοιβαίων σχέσεων που μοιράζονται με άλλες εταιρείες, πελάτες και ενδιαφερόμενους φορείς του ίδιου τύπου (Shaw, 2006; Jack & Anderson, 2002), ειδικά σε ταραχώδη περιβάλλοντα (Huggins, 2000).

Συνεπώς, τα βασικά στρατηγικά χαρακτηριστικά των MME, που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε μελέτη της στρατηγικής τους, φαίνεται να είναι η περιορισμένη βάση πόρων, οι άτυπες διαδικασίες σχεδιασμού, που σημειώνουν υψηλά επίπεδα αυτοσχεδιασμού, πειραματισμού και ευελιξίας, και η ενσωμάτωσή τους σε δίκτυα.

2.2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΜΕ: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από την ιδιοκτησιακή δομή της (Variyam & Kraybill, 1993). Για τις ΜΜΕ η ιδιοκτησία και η διαχείριση συνδυάζονται συχνά στο ίδιο πρόσωπο, τον/την επιχειρηματία (O’Gorman, 2012). Ο ρόλος αυτός είναι κεντρικός στις ΜΜΕ και έγκειται στο γεγονός πως στις μικρότερες επιχειρήσεις το άτομο αυτό τοποθετεί μια μόνιμη σφραγίδα στην επιχείρηση, η οποία επηρεάζει την επιλογή της στρατηγικής, την οργανωτική κουλτούρα και τις διοικητικές συμπεριφορές όλου του οργανισμού (Mullins, 1996).

Οι στόχοι που επιδιώκει ο/η επιχειρηματίας μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης προσωπικής ή εργασιακής εμπειρίας του ή της εκπαίδευσής του (Schradler & Siegel, 2007) και η στρατηγική που επιλέγεται πιθανότατα αντανακλά τις προσωπικές του προτεραιότητες και στόχους (Kisfalvi, 2002). Οι συμπεριφορές και οι αξίες των επιχειρηματιών είναι αυτές που τελικά επηρεάζουν την ανάπτυξη και την απόδοση της ΜΜΕ (Delmar & Wiklund 2008; Barkham et al. 1996) και στοιχεία όπως η κατάρτιση, η πρόθεση αλλαγής και η μόρφωση του κύριου υπεύθυνου λήψης αποφάσεων έχει αποδειχθεί πως συνδέονται θετικά με το σχεδιασμό (Gibson & Cassar, 2002).

Η πρόθεση διατήρησης ενός συγκεκριμένου τρόπου ζωής είναι μια ακόμη παράμετρος που διαμορφώνει μια σειρά σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων για τις ΜΜΕ. Ακόμη και μεταξύ των ιδιοκτητών με σαφώς διατυπωμένα στρατηγικά σχέδια, μελέτες δείχνουν ότι ορισμένες αποφάσεις βασίζονται στην ικανοποίηση προσωπικών προτιμήσεων (π.χ. ενστικτώδους έλξης σε έναν επιχειρηματικό τομέα), με ελάχιστη αντιστοιχία με οποιαδήποτε δηλωμένη στρατηγική πρόθεση ή ενδιαφέρον για τις πιθανές συνέπειες των αποφάσεων για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Mills & Pawson's, 2006).

Ο κεντρικός ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρηματιών επηρεάζει σημαντικά και την προτεραιότητα της στρατηγικής. Καθώς ο/η επικεφαλής μιας ΜΜΕ οφείλει να απασχολείται παράλληλα με τα διεκπεραιωτικά, λειτουργικά και καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης (Robinson & Pearce, 1984), η κρίση του επηρεάζεται σημαντικά από την καθημερινότητα (Meers & Robertson, 2007). Έτσι, η ευθύνη για την ανάπτυξη στρατηγικής σε συνδυασμό με κύρια εστίαση στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, οδηγούν τελικά το βασικό/ή υπεύθυνο/η στρατηγικής να θεωρεί τον στρατηγικό σχεδιασμό λιγότερο σημαντικό ή ακόμη και ανεφάρμοστο (Kraus, 2007).

Ταυτόχρονα, είτε δεν φαίνονται πεπεισμένοι, είτε αγνοούν τα πρακτικά οφέλη από τη χρήση πλαισίων στρατηγικού σχεδιασμού (Stonehouse & Pemberton, 2002). Δημιουργούνται, συνεπώς, σοβαρά ζητήματα στρατηγικής για τις ΜΜΕ, καθώς το κεντρικό πρόσωπο ενδέχεται να μην βλέπει κανένα πλεονέκτημα στην επισημοποίηση της διαδικασίας σχεδιασμού για την ανάπτυξη της στρατηγικής και συχνά βλέπει μόνο μειονεκτήματα, όπως η πιθανή απώλεια ελέγχου, ασφάλειας και ευελιξίας (O’Gorman, 2012).

Παράλληλα, οι μικρομεσαίοι/ες επιχειρηματίες τείνουν να είναι «στρατηγικά μυωπικοί» (Mazzarol, 2004). Βρίσκονται συνεχώς σε μια άστατη διαδικασία τροποποίησης, αναθεώρησης και βελτίωσης των σχεδίων τους (Henderson, 1989), εμπιστεύονται το ένστικτο στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων (Brouthers, Andriesen και Nicolaes, 1998) και, τέλος, διατηρούν την αρχική τους στρατηγική ακόμη και ενόψει απειλών ή μείωσης των κερδών (Ranft & O’Neill, 2001). Χαρακτηρίζονται, συνεπώς, από χαμηλό επίπεδο στρατηγικής ικανότητας, δηλαδή ικανότητας να συνδυάζουν πολλαπλούς παράγοντες σε μια στρατηγική διαδικασία που θα χαρακτηρίζεται από τυποποίηση και χρήση διαφορετικών στρατηγικών μέσων (Kohtamäki et al., 2013, 2008). Οι Anderson & Ullah (2014) αναφέρθηκαν, έτσι, στη «συνθήκη της μικρής επιχείρησης», δηλαδή το φαύλο κύκλο όπου οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι επακόλουθες πρακτικές των μικρών επιχειρηματιών αντικατοπτρίζουν την έλλειψη γνώσης, χρόνου και ικανότητας αυτών, παρεμποδίζοντας έτσι την ανάπτυξη και διατηρώντας τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, μικρές.

Τέλος, σε ορισμένες ΜΜΕ οι επιχειρηματίες ενδέχεται να παρουσιάζουν μέχρι και μια συναισθηματική στάση επιφυλακής προς την ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, οι Stanworth και Curran (1976) παρατήρησαν ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις ιδρύονται γύρω από μια συγκεκριμένη δεξιότητα ατόμων που ενεργούν με την «ταυτότητα του τεχνίτη/τριας». Με την επιβίωση της αρχικής περιόδου και τη δημιουργία κερδών, αναδύεται η «κλασική επιχειρηματική ταυτότητα» και πιθανώς αποκτάται στρατηγικός προσανατολισμός, που ίσως απαιτήσει από τον/την επιχειρηματία να αναλάβει την «ταυτότητα διαχειριστή/τριας». Αυτή η ταυτότητα αποτελεί, ωστόσο, πρόκληση για το επιχειρηματικό πνεύμα, με πιθανή «εναντίωση» έναντι της ανάπτυξης της επιχείρησης και στόχο την διατήρηση της προηγούμενης επιχειρηματικής ή τεχνικής τους ταυτότητας.

2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

Οι Johnson & Scholes (2002), σε ένα από τα βασικά υποδείγματα, αναφέρουν πως το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά την απόφαση σχετικά με τη στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης από τους/τις υπεύθυνους/ες του στρατηγικού σχεδιασμού και την ακολουθία κατάλληλων βημάτων για την υλοποίησή της. Στο πλαίσιο αυτό, το υπόδειγμα επιτυγχάνεται μέσα από τρεις κατά σειρά διαδικασίες: τη στρατηγική ανάλυση (κατανόηση στρατηγικής θέσης της επιχείρησης), τη στρατηγική επιλογή (σχεδιασμός, εκτίμηση και επιλογή στρατηγικών) και, τέλος, τη στρατηγική εφαρμογή. Η ενότητα αυτή αναφέρεται στη στρατηγική επιλογή των ΜΜΕ σε επιχειρησιακό και ανταγωνιστικό επίπεδο και μελετά τις κατάλληλες ή συχνότερες στρατηγικές επιλογές των ΜΜΕ, όπου σημειώνεται σχετική βιβλιογραφία.

Τα επίπεδα στρατηγικής που μπορούν να εντοπισθούν σε μια επιχείρηση είναι τρία (3) και παρουσιάζονται ιεραρχικά ως εξής: το ανώτατο επίπεδο ή επιχειρησιακής στρατηγικής, το μεσαίο επίπεδο ή ανταγωνιστικής /επιχειρηματικής στρατηγικής και το κατώτατο επίπεδο ή λειτουργικής στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013). Τα δύο πρώτα επίπεδα αφορούν ζητήματα συνολικής κατεύθυνσης της επιχείρησης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αντιστοίχως, ενώ το τελευταίο στηρίζει και περιορίζεται από τα δύο ανωτέρω.

Ως μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής θα μελετηθεί η σημαντική κατηγορία της «στρατηγικής κατεύθυνσης» (directional strategy), η οποία καθορίζει το γενικό προσανατολισμό ολόκληρης της επιχείρησης βάσει της επιλογής της να αναπτυχθεί (στρατηγικές ανάπτυξης), να παραμείνει σταθερή (στρατηγικές σταθερότητας) ή να συρρικνωθεί (στρατηγικές περισυλλογής). Στη συνέχεια, θα μελετηθούν ορισμένες από τις πιο διαδεδομένες ανταγωνιστικές στρατηγικές, ώστε να ερευνηθεί ο τρόπος που η επιχείρηση επιλέγει για να ανταγωνιστεί εντός του κλάδου (ή κλάδων) όπου δραστηριοποιείται (Γεωργόπουλος, 2013).

2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στο ανώτατο επίπεδο στρατηγικής ενός οργανισμού βρίσκεται η «επιχειρησιακή στρατηγική», η οποία διαμορφώνει τη συνολική πορεία, τη στρατηγική προοπτική και τη γενική συμπεριφορά προς την ανάπτυξη και διαχείριση των δραστηριοτήτων (εύρος και ποικιλία) (Γεωργόπουλος, 2013). Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της

επιχειρησιακής στρατηγικής αφορά συγκεκριμένα το γενικό προσανατολισμό ανάπτυξης και συνοψίζεται στη σημαντική «στρατηγική κατεύθυνσης». Η στρατηγική κατεύθυνσης περιλαμβάνει τρεις (3) κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε επιμέρους στρατηγικές κατηγορίες⁵. Με την επιλογή μιας εκ των παραπάνω στρατηγικών, η επιχείρηση καθορίζει ποια πορεία επιθυμεί να ακολουθήσει σε συνολικό επίπεδο, ήτοι αν επιλέγει να αναπτυχθεί σε νέες δραστηριότητες, να συνεχίσει στις τρέχουσες ή να περιορίσει τη λειτουργία της. Πιο αναλυτικά, (Γεωργόπουλος, 2013):

- Οι στρατηγικές ανάπτυξης κατευθύνουν την αύξηση της έντασης των λειτουργιών μιας επιχείρησης, είτε με εσωτερική επέκταση της υπάρχουσας δράσης της σε τοπικό ή διεθνή ορίζοντα, είτε με εξωτερική επέκταση, σε συνδυασμό με άλλες επιχειρήσεις και τη χρήση συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών. Η παραδοχή υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι πολύ συνηθέστερη σε σχέση με τις στρατηγικές σταθερότητας ή περισυλλογής, καθώς η ανάπτυξη χαίρει εκτίμησης του επιχειρηματικού κοινού.
- Οι στρατηγικές σταθερότητας υποστηρίζουν την τρέχουσα δράση της επιχείρησης, δίχως κάποια σημαντική στρατηγική μεταβολή, καθώς η επίδοση και το περιβάλλον κρίνονται ως σταθερά. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ΜΜΕ ακολουθούν στρατηγικές σταθερότητας, θεωρώντας πως οι αποδόσεις και οι προσωπικές επιδιώξεις των υπευθύνων τους έχουν καλυφθεί.
- Οι στρατηγικές περισυλλογής ακολουθούνται όταν η έκταση των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχείρησης μειώνεται, λόγω αδύναμων επιδόσεων. Προσπαθούν είτε να αναχαιτίσουν αυτή την πορεία, είτε να συρρικνώσουν πράγματι την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου ακόμα και του σταδίου χρεοκοπίας. Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις άρνησης παραδοχής από τα υπεύθυνα άτομα της στρατηγικής περισυλλογής, λόγω αρνητικών συσχετισμών, αν και οι έντονες εξελίξεις έχουν βελτιώσει την ανέχεια του επιχειρηματικού κοινού προς αυτή.

⁵ Η μελέτη των επιμέρους κατηγοριών στρατηγικής κατεύθυνσης ξεπερνά τους στόχους της παρούσας έρευνας.

2.3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο Quinn (1980) αναφέρει πως μία καλό-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης προς μία μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. Αυτή η μοναδική θέση μεταφράζεται για τις επιχειρήσεις και ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Αργότερα, ο Ohmae (1983) σχολίασε πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιγράφει με μια λέξη την έννοια της στρατηγικής, ως τη διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Τέλος, ο Porter (1996) συνδύασε άμεσα τον ορισμό της στρατηγικής με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ισχυρίστηκε ότι δεν είναι όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις στρατηγικές και πως οι αποφάσεις μπορούν να οριστούν ως στρατηγικές μόνο εάν προωθούν συνειδητά τη «διαφορετικότητα» από τους ανταγωνιστές, εφόσον αυτή οδηγεί σε ένα βιώσιμο πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Porter (1979) μια επιχείρηση για να είναι επιτυχής οφείλει να γνωρίζει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης του κλάδου και πιο συγκεκριμένα των βασικών παραγόντων αυτού («ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter»). Σύμφωνα με τον θεωρητικό υπάρχουν τρεις πιθανές πηγές ανταγωνισμού σε έναν κλάδο: η αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν τελικώς τη δυνατότητα δημιουργίας κερδών από τις επιχειρήσεις του κλάδου⁶.

Για τις ΜΜΕ η εύρεση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι υψηλής σημασίας, καθώς τόσο η περιορισμένη βάση πόρων, που συνεπάγεται την ανάγκη υιοθέτησης διεργασιών που να εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των πόρων τους (Guersen, 1997; O'Dwyer et al., 2009), όσο και το συχνά μικρό μερίδιο αγοράς (Storey, 1994), τις καθιστά ευάλωτες στις επιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού. Υπάρχουν αρκετές τυπολογίες που χρησιμοποιούνται ώστε να επεξηγήσουν τη σκοπιμότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών, για παράδειγμα οι τυπολογίες των Miles & Snow (1978), Abell (1980), Porter (1980), Miller (1992), Tearcy & Wiersema (1995), κα. Οι αρχικές τυπολογίες του Porter και των Miles & Snow παραμένουν μεταξύ των πιο

⁶ Εάν τα πιθανά κέρδη διατηρούνται ή όχι από τη βιομηχανία καθορίζεται από τις λοιπές δύο δυνάμεις του Porter: τη σχετική διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και των πελατών και προμηθευτών τους

ευρέως αναφερόμενων, δοκιμασμένων και εκλεπτυσμένων (Veett et al., 2009; Bowman, 2008; Bantel & Osborn, 1995), ωστόσο η προσέγγιση των Tearcy & Wiersema προσφέρει μια πιο σύγχρονη, πελατειακή οπτική.

2.3.2.α PORTER

Ο Porter (1985) προσδιόρισε δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τους οποίους ονόμασε «ηγεσία κόστους» και «διαφοροποίηση». Με βάση αυτά τα δύο πλεονεκτήματα και το ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης, το οποίο ταξινομήσε ως εστιασμένο σε επίπεδο κλάδου, ανέπτυξε τρεις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές: την «ηγεσία στο κόστος», τη «διαφοροποίηση» και την «εστίαση». Σύμφωνα με τον Porter, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν μία εξ αυτών των γενικών στρατηγικών, σε αντίθετη περίπτωση η κερδοφορία τους δεν μπορεί να αναπτυχθεί άνω του μέσου όρου («κολλημένες στη μέση» επιχειρήσεις).

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύει στην επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εντός του κλάδου, με στόχο τη διάθεσή του/της σε μια ανταγωνιστικά χαμηλή τιμή. Για να εξασφαλιστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να καταστεί ανέφικτο στους ανταγωνιστές να προσφέρουν το ίδιο είδος σε τόσο χαμηλό κόστος (Γεωργόπουλος, 2013). Οι ΜΜΕ, αν και στα αρχικά στάδια ίσως δελεάζονται από τα χαμηλότερα έξοδα (λειτουργικά, φορολογίας, μισθολογικά και την υποκοστολόγηση του κόπου των ιδρυτών/τριών) (Colm O’Gorman, 2012), στη συνέχεια γίνεται δύσκολο να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος σε ολόκληρο τον κλάδο, συναγωνιζόμενες με επιχειρήσεις που διαθέτουν οικονομίες κλίμακας και αυξημένη εμπειρία, αφού οι ΜΜΕ σπάνια επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας (Hambrick et al., 1982; Woo & Cooper, 1981). Υπάρχουν ωστόσο εξαιρέσεις όπου οι ΜΜΕ μπορούν να ακολουθήσουν επιτυχώς μια στρατηγική χαμηλού κόστους, πχ μέσω κατακερματισμένων κλάδων ή/και της τεχνολογίας (Galli-Debicella, 2021). Οι ΜΜΕ μπορεί να είναι σε θέση να αποκτήσουν πλεονέκτημα κόστους σε έναν κατακερματισμένο κλάδο όπου κανένας ανταγωνιστής δεν διαθέτει πλεονεκτήματα κλίμακας (συνήθως βιομηχανίες που βασίζονται στην εργασία) μέσω της επιχειρησιακής αριστείας και η εξειδικευμένη τεχνολογία μπορεί επίσης να επιτρέψει τη χαμηλότερη διάρθρωση κόστους, όταν δεν είναι σε θέση να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών, που το καταναλωτικό κοινό αναγνωρίζει ως μεγαλύτερης

«αξίας» έναντι του ανταγωνισμού. Τα είδη αυτά είναι δύσκολο να μιμηθούν ή υποκατασταθούν και παράλληλα το πελατολόγιο είναι πιστό και διατεθειμένο να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή (Γεωργόπουλος, 2013). Οι Bennett & Smith (2002) επισημαίνουν ότι καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύσσονται, αναπτύσσουν τη στρατηγική τους για να επιδιώξουν την εξειδίκευση και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και τη διαφοροποίηση της πελατειακής τους βάσης. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια κατάλληλη στρατηγική επιλογή για τις ΜΜΕ, καθώς οι περιορισμένοι πόροι τους μπορούν να διοχετευτούν σε μια στρατηγική επιδίωξη και παράλληλα, πολλές διαφορετικές ΜΜΕ να επιτύχουν, με έναν ξεχωριστό παράγοντα διαφοροποίησης σε ένα κοινό περιβάλλον (McDougall & Robinson, 1990; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Porter, 1980). Επιπλέον, σε περιπτώσεις αυξημένου κόστους η επιχείρηση μπορεί να ελιχθεί, λόγω υψηλών περιθωρίων κέρδους. Ωστόσο, οι λόγοι που η διαφοροποίηση συχνά δεν είναι επιτυχής αφορούν πιθανώς την έλλειψη ουσιαστικής υψηλότερης αξίας του διαφοροποιημένου προϊόντος (ή υπηρεσίας) στα μάτια των πελατών, ή την αποτυχία της ΜΜΕ να επικοινωνήσει την καλύτερη υπηρεσία ή το προϊόν της στους πελάτες της (Colm O’Gorman, 2012).

Τέλος, σύμφωνα με τον Porter (1985), η επιχείρηση που επιδιώκει μια στρατηγική εστίασης ανταγωνίζεται επιλέγοντας ένα τμήμα ή μια ομάδα τμημάτων στον κλάδο και προσαρμόζει τη στρατηγική της (κόστους ή διαφοροποίησης) ώστε να εξυπηρετεί αυτά τα τμήματα, αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Βελτιστοποιώντας τη στρατηγική στα τμήματα-στόχους, η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ολόκληρη την αγορά. Η βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι η στρατηγική εστίασης είναι κατάλληλη για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει, καθώς η επιλογή μιας συγκεκριμένης θέσης στην αγορά ενδέχεται να είναι πιο σημαντική για την απόδοση της επιχείρησης από την επιλογή του ίδιου του τομέα (Macrae, 1991; Solemn & Stiener, 1989), ενώ παράλληλα, έχει θεωρηθεί πως ο καλύτερος τρόπος για να αποφευχθεί ο μετωπικός ανταγωνισμός με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι μια εξειδικευμένη στρατηγική (Vesper, 1990; Cooper, Willard & Woo, 1986; Buzzell & Wiersema, 1981). Ακόμη, οι ΜΜΕ μπορούν να διοχετεύσουν και πάλι αποδοτικά τους περιορισμένους πόρους τους, αυτή τη φορά σε ακόμη πιο εστιασμένη βάση. Ωστόσο, οι κίνδυνοι από την επιδίωξη μιας στρατηγικής εστίασης είναι η επιλογή ενός ακατάλληλου τμήματος της αγοράς ή η μικρή εμβέλεια αυτού, για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της ΜΜΕ (Colm O’Gorman, 2012).

Αξίζει, επιπλέον, να σημειωθεί πως μεταγενέστερες μελέτες έχουν αμφισβητήσει τον ισχυρισμό του Porter για «κολλημένες στη μέση» επιχειρήσεις και μάλιστα προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν συνδυαστικές προσεγγίσεις θα μπορούσαν να ξεπεράσουν μακροπρόθεσμα σε απόδοση εκείνες με μία μοναδική στρατηγική από το υπόδειγμα (Parnell, 2005, 2000, 1993; Murray, 1988; Wright, 1987). Η μελέτη των Leitner & Guldenberg (2010) παρέχει στοιχεία για το αν η δέσμευση σε μια γενική στρατηγική για μεγάλο χρονικό διάστημα αποδίδει ή αν η στρατηγική αλλαγή είναι ο κανόνας στις ΜΜΕ, αντανακλώντας την ευελιξία τους ως δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξετάζοντας τις παραδοσιακές στρατηγικές του Porter, τη στρατηγική συνδυασμού αυτών, τις επιχειρήσεις που αλλάζουν τη στρατηγική τους και εκείνες που δεν έχουν στρατηγική, υποστηρίζουν ότι μια συνδυασμένη στρατηγική αποτελεί βιώσιμη στρατηγική επιλογή για τις ΜΜΕ μακροπρόθεσμα, όπως ότι και οι ΜΜΕ που άλλαξαν τη γενική στρατηγική τους δεν παράγαγαν κατώτερα αποτελέσματα από εκείνες που ακολούθησαν μια ενιαία στρατηγική καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου. Τέλος, οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν μια στρατηγική συνδυασμού ξεπέρασαν εκείνες χωρίς γενική στρατηγική όσον αφορά την κερδοφορία και την ανάπτυξη, ενώ πέτυχαν υψηλότερη κερδοφορία από εκείνες με στρατηγική διαφοροποίησης (Leitner & Guldenberg, 2010).

Συνεπώς, η μελέτη του υποδείγματος των τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter υπό τη σκοπιά των ΜΜΕ φανερώνει κυρίως καταλληλότητα των στρατηγικών διαφοροποίησης και εστίασης και κατά περίπτωση καταλληλότητα της πιο εκλεκτικής στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Αμφισβητείται, εντούτοις, η πεποίθηση πως οι επιχειρήσεις, και μάλιστα οι ΜΜΕ, που συνδυάζουν ή εναλλάσσουν ανά διαστήματα τις στρατηγικές του υποδείγματος, είναι «κολλημένες στη μέση» και δεν μπορούν να επιτύχουν βιώσιμα αποτελέσματα, ή ακόμη και βελτιωμένα.

2.3.2.β MILES & SNOW

Αν και μπορούν να εντοπιστούν ορισμένες ομοιότητες μεταξύ της στρατηγικής τυπολογίας του Porter και των Miles & Snow (M&S), χαρακτηριστικό γνώρισμα του δεύτερου είναι η προσέγγιση της στρατηγικής επιλογής βασισμένη στον στρατηγικό προσανατολισμό (orientation), ενώ οι γενικές στρατηγικές του Porter αφορούν τη στρατηγική τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης (Kald et al., 2000). Το υπόδειγμα επικεντρώνεται στη δυναμική διαδικασία προσαρμογής του οργανισμού στις

περιβαλλοντικές αλλαγές και την αβεβαιότητα (O'Regan & Ghobadian, 2006) και εξετάζει τον στρατηγικό και οργανωτικό συμβιβασμό μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων (Hambrick, 2003).

Ακόμη, το υπόδειγμα M&S έχει αναφερθεί ως καταλληλότερο προς χρήση από τις MME, για την ανάλυση των ίδιων και των ανταγωνιστών τους (Rugman & Verbeke, 1987), ιδίως σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter. Αυτό συμβαίνει καθώς έχει υποστηριχθεί πως οι MME στην πράξη μπορούν να υιοθετήσουν μόνο μια «εστιασμένη» στρατηγική βάσει του υποδείγματος του Porter (O'Regan & Ghobadian, 2005; Rugman & Verbeke, 1987), ενώ από την άλλη η σημασία του στρατηγικού προσανατολισμού επηρεάζει τον καθορισμό της διοίκησης και της απόδοσης μιας MME (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο M&S υποδεικνύει τον προσδιορισμό τεσσάρων (4) τύπων επιχείρησης: *υπεράσπισης (defenders)*, *αναζήτησης (prospectors)*, *ανάλυσης (analyzers)* και *αντίδρασης (reactors)*.

Πίνακας 6: Στρατηγικοί Τύποι Επιχειρήσεων Miles & Snow (Jones & Sisay, 2014)	
Τύπος	Λέξεις-κλειδιά
Αναζήτησης (Prospectors)	Εξωτερικός προσανατολισμός, ανάλυση περιβάλλοντος, μεγιστοποίηση νέων ευκαιριών, καινοτομία για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς, ευελιξία και ελευθερία από περιοριστικούς κανόνες, καλωσόρισμα αλλαγής και περιβάλλον ως «αβέβαιο».
Υπεράσπισης (Defenders)	Υπεράσπιση «κεκτημένων» με πολλά μέσα, περιορισμένη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών, εσωτερικός προσανατολισμός, αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων λειτουργιών, καθιερωμένες ιδέες και μέθοδοι, αποφυγή περιττών κινδύνων.

Ανάλυσης (Analyzers)	Υβριδικότητα- προσαρμογή, σταθερές αλλά και δυναμικές αγορές (αποτελεσματικότητα και αυξημένη παραγωγή σε σταθερές αγορές και καινοτομία σε δυναμικές αγορές)
Αντίδρασης (Reactors)	Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός, αντίδραση στις ενέργειες υπολοίπων

Συνολικά, ενώ οι τρεις πρώτοι τύποι μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο τύπος αντίδρασης αντικατοπτρίζει την ανεπαρκώς ευθυγραμμισμένη στρατηγική και είναι απίθανο να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσον αφορά τον καταλληλότερο τύπο για τις ΜΜΕ, κάθε μία από τις τρεις στρατηγικές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο μείωσης ενός συγκεκριμένου τύπου αβεβαιότητας (Parnell et al., 2015). Οι υπερασπιστές ελαχιστοποιούν την αβεβαιότητα στον ανταγωνιστικό τομέα λειτουργώντας σε αγορές που είναι καλά ανεπτυγμένες. Οι αναζητητές προσπαθούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της πρώτης κίνησης στην τεχνολογία και σε άλλους τομείς και ελαχιστοποιούν την τεχνολογική αβεβαιότητα οδηγώντας την ανάπτυξή της. Οι αναλυτές εξαρτώνται από την κατανόησή τους για τις αγορές και την ικανότητά τους να αξιοποιούν ευκαιρίες που δημιουργούνται από επιτυχημένους αναζητητές και έτσι να αναφέρουν χαμηλά επίπεδα αβεβαιότητας (Allen & Helms, 2006; Tan et al., 2009)

Ακόμη, όπως και στο υπόδειγμα Porter, οι επιχειρήσεις που συνδυάζουν στρατηγικούς προσανατολισμούς είναι πιο πιθανό να έχουν μεγαλύτερη απόδοση (Grinstein, 2008) και οι επιχειρήσεις με υψηλή στρατηγική σαφήνεια (ένας ενιαίος, σαφής, προτιμώμενος στρατηγικός προσανατολισμός) ή χαμηλή στρατηγική σαφήνεια (ίση εστίαση στους τρεις στρατηγικούς προσανατολισμούς πέραν του αντίδρασης) έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνες με μέτρια στρατηγική σαφήνεια (δύο προτιμώμενους προσανατολισμούς) (Parnell, 2010, 2013). Στο ίδιο πνεύμα, η επιτυχία σε μια ενιαία καθαρή στρατηγική είναι εύλογο να οδηγήσει σε ταυτόχρονη επιδίωξη μίας άλλης. Για παράδειγμα, οι υψηλές επιδόσεις που επιτυγχάνονται είτε από την προσέγγιση του υπερασπιστή, είτε από την προσέγγιση του αναζητητή μπορούν να αυξήσουν τους πόρους μιας ΜΜΕ και να της επιτρέψουν την υιοθέτηση και άλλης προσέγγισης (Dess και Davis, 1984), ενώ οι αποτελεσματικοί οργανισμοί μπορεί να εφαρμόζουν παράλληλα τόσο

εργαλεία αναζήτησης νέων αγορών, όσο και υπεράσπισης των υφιστάμενων (Hawawini et al., 2003; Parnell, 1997; Parnell & Wright, 1993).

Συνεπώς, οι στρατηγικοί τύποι των MME θεωρείται πως προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μελετώνται μεμονωμένα, είτε συνδυαστικά (πέρα από τον τύπο αντίδρασης). Μάλιστα, ο συνδυασμός τύπων θεωρείται ως επόμενο μιας επιτυχημένης στρατηγικής (λόγω αύξηση των πόρων) ή μιας ιδανικής συνένωσης δυνατοτήτων.

2.3.2.γ TEARCY & WIERSEMA

Οι Treacy & Wieserma (1995, 1993) υποστήριξαν πως οι πελάτες δεν κρίνουν ένα είδος μόνο με βάση την τιμή και την ποιότητά του, αλλά βάσει της συνολικής αξίας του. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν ηγεσία επί του κλάδου θα πρέπει περιορίζουν την επιχειρηματική τους εστίαση σε μία στρατηγική επιλογή «δημιουργίας αξίας» για τους πελάτες. Έτσι αναπτύχθηκαν οι τρεις στρατηγικές δημιουργίας αξίας: η «επιχειρησιακή τελειότητα», η «ηγεσία του προϊόντος» και η «οικειότητα με τον πελάτη». Βασικό χαρακτηριστικό των τριών στρατηγικών, που τις διαφοροποιεί μερικώς από τα υποδείγματα του Porter και των Miles & Snow, είναι η υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής βάσει της αντίληψης που έχουν οι πελάτες για την αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι πελάτες μπορεί να δίνουν σημασία στον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας (επιχειρησιακή τελειότητα), στα ξεχωριστά και καινοτόμα προϊόντα της (ηγεσία προϊόντος) ή στο αν τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες εξυπηρετούν πλήρως τις προσωπικές τους ανάγκες (οικειότητα με τον πελάτη). Σε αυτή τη στρατηγική προσέγγιση, η επιλογή στρατηγικής και ομάδας καταναλωτών είναι στην ουσία μια κοινή απόφαση (Treacy & Wieserma, 1993).

Η στρατηγική επιχειρησιακής τελειότητας επιτυγχάνεται με το συνδυασμό της τεχνογνωσίας, της τεχνολογίας και της αποτελεσματικής και σταθερής διοίκησης, ενώ η λέξη που την περιγράφει είναι «συνταγή» (formula) (Treacy & Wieserma, 1995). Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν αυτή τη στρατηγική είναι στραμμένες στην αναζήτηση τρόπων ελαχιστοποίησης των γενικών εξόδων, εξάλειψης των ενδιάμεσων βημάτων παραγωγής, μείωσης του κόστους συναλλαγών και βελτιστοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Εστιάζουν στην παροχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους στους πελάτες σε ανταγωνιστικές τιμές και με ελάχιστη ταλαιπωρία. Ο ηγετικός ρόλος στον κλάδο επιτυγχάνεται, συνεπώς, όταν εφαρμοστεί αποτελεσματικά η μείωση

της τιμής με κάθε δυνατό τρόπο, στοχεύοντας στους καταναλωτές που ενδιαφέρονται κυρίως για τις τιμές των προϊόντων, ενώ τα επιμέρους στοιχεία έρχονται σε δεύτερη μοίρα σαν κριτήρια επιλογής (Treacy & Wieserma, 1993).

Η στρατηγική ηγεσίας προϊόντος στηρίζεται στην λέξη «ένταση» (tension) (Treacy & Wieserma, 1995). Οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν μια συνεχή ροή προϊόντων και υπηρεσιών τελευταίας τεχνολογίας. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί τρεις παράγοντες: αξιοποίηση της δημιουργικότητας, γρήγορη εμπορευματοποίηση των ιδεών και κυρίως αδιάκοπη επιδίωξη νέων λύσεων στα προβλήματα που μόλις έλυσε το δικό τους τελευταίο προϊόν ή υπηρεσία, θέτοντας οι ίδιες την τεχνολογία τους παρωχημένη πριν τους ανταγωνιστές (Treacy & Wieserma, 1993).

Τέλος, η στρατηγική οικειότητας με τον πελάτη συνοψίζεται στη λέξη «λύση» (solution) (Treacy & Wieserma, 1995). Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια στρατηγική οικειότητας με τον πελάτη, προσαρμόζουν συνεχώς προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να εφάπτονται στις ανάγκες του πελάτη. Αυτό μπορεί να είναι κοστοβόρο για την επιχείρηση, η οποία ωστόσο είναι πρόθυμη να επενδύσει τώρα ώστε να αποκτήσει την αφοσίωση των πελατών μακροπρόθεσμα. Συνήθως εξετάζεται τη διαχρονική αξία του πελάτη για την εταιρεία, όχι την αξία μιας μεμονωμένης συναλλαγής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές κάνουν σχεδόν τα πάντα για να βεβαιωθούν ότι ο κάθε πελάτης παίρνει ακριβώς αυτό που πραγματικά αναζητά (Treacy & Wieserma, 1993).

Αξίζει να σημειωθεί πως και εδώ το μείγμα στρατηγικών επιλογών μπορεί να επιτευχθεί χωρίς να αναιρείται το υπόδειγμα. Οι ίδιοι οι Treacy & Wieserma (1993) ανέφεραν εξαρχής πως, αν και οι ηγέτες της αγοράς συνήθως υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση, μερικές επιφανείς επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί μετέπειτα περισσότερο με την κατάκτηση περισσότερων στρατηγικών, διαμορφώνοντας ένα λειτουργικό μοντέλο που εξυπηρετεί την κάλυψη πολλαπλών αναγκών.

Για τις ΜΜΕ, η βιβλιογραφία σχετικά με την καταλληλότητα συγκεκριμένων στρατηγικών του υποδείγματος είναι περιορισμένη. Βάσει των χαρακτηριστικών της κάθε στρατηγικής και των προηγούμενων υποδειγμάτων, μπορεί ωστόσο να θεωρηθεί πως οι ΜΜΕ που επιδιώκουν στρατηγική «επιχειρησιακής τελειότητας» αντιμετωπίζουν ένα παρόμοιο φάσμα εμποδίων με εκείνα της «ηγεσίας κόστους». Η στρατηγική «ηγεσίας προϊόντος» απευθύνεται κυρίως σε πολύ καινοτόμες επιχειρήσεις τεχνολογίας, χωρίς να

απαγορεύεται αυτό από το προφίλ μιας ΜΜΕ. Τέλος, η «οικειότητα με τον πελάτη» πιθανώς να θεωρηθεί κατάλληλη για τις ΜΜΕ, καθώς φαίνεται να μοιράζεται τα πλεονεκτήματα της «διαφοροποίησης» και της «εστίασης», στο βέλτιστο μάλιστα βαθμό εξειδίκευσης ανά πελάτη. Φυσικά ούτε για τις ΜΜΕ θα πρέπει να αγνοείται η δυνατότητα συνδυασμού στρατηγικών του υποδείγματος.

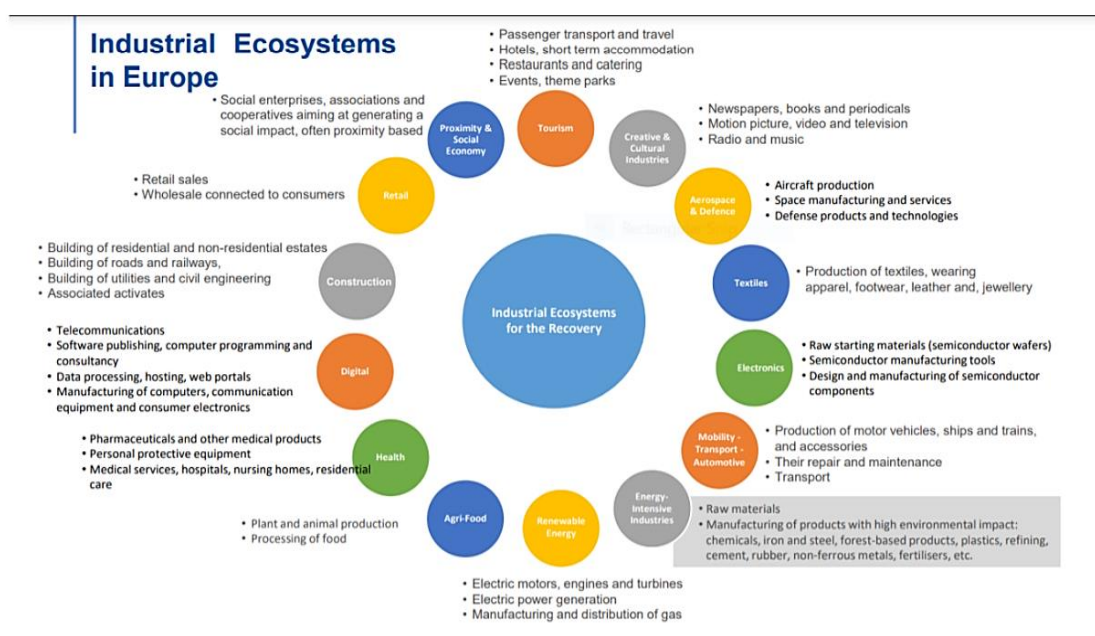
2.3.2.8 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ: ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Προερχόμενο από την ιδέα του βιολογικού οικοσυστήματος, στο οποίο συμμετέχουν αλληλοσυνδεόμενα μέλη που εξαρτώνται το ένα από το άλλο και συνεργάζονται προκειμένου να προσδώσουν στο σύστημα αποτελεσματική λειτουργία, ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα αποτελείται από μία επιχείρηση και τα λοιπά μέλη της που συνεργάζονται με στόχο τη βέλτιστη απόδοση (Iansiti & Levien, 2004). Όπως συμβαίνει σε κάθε οικοσύστημα, η μεταβολή ενός παράγοντα επιφέρει άμεσες αλλαγές σε όλη τη δομή, ενώ η επιβίωση του ενός μέλους προσφέρει τελικά όφελος σε ολόκληρο το οικοσύστημα και την επιχείρηση (Gossain και Kandiah, 1998).

Σύμφωνα με τον Moore (1993,1996), που εισήγαγε την ιδέα του επιχειρηματικού οικοσυστήματος, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να εξελίσσονται γρήγορα και αποτελεσματικά, ωστόσο, δεν μπορούν να εξελιχθούν στο «κενό». Πρέπει να προσελκύσουν πόρους κάθε είδους, όπως κεφάλαια, συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες για τη δημιουργία συνεργατικών δικτύων (Moore, 1993). Συνεπώς, όρισε το επιχειρηματικό οικοσύστημα ως *«μια οικονομική κοινότητα που υποστηρίζεται από μια βάση αλληλεπιδρώντων οργανισμών και ατόμων – τα μέλη του επιχειρηματικού κόσμου. Η οικονομική κοινότητα παράγει αγαθά και υπηρεσίες αξίας για τους πελάτες, οι οποίοι είναι και οι ίδιοι μέλη του οικοσυστήματος. Οι οργανισμοί-μέλη περιλαμβάνουν επίσης προμηθευτές, κύριους παραγωγούς, ανταγωνιστές και άλλους ενδιαφερόμενους. Με την πάροδο του χρόνου, εξελίσσουν τις ικανότητες και τους ρόλους τους και τείνουν να ευθυγραμμίζονται με τις κατευθύνσεις που καθορίζονται από μία ή περισσότερες κεντρικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετικούς ρόλους μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, αλλά η λειτουργία του ηγέτη του οικοσυστήματος εκτιμάται από την κοινότητα, επειδή επιτρέπει στα μέλη να κινηθούν προς κοινά οράματα για να ευθυγραμμίσουν τις επενδύσεις τους και να βρουν αμοιβαία υποστηρικτικούς ρόλους»* (Moore, 1996). Αναγνωρίζεται έτσι μια στρατηγική προσέγγιση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαμορφώνεται μέσα από τη συνεργασία, ως καινοτομική ιδιότητα

(μεταβολή των συμβατικών κανόνων ανταγωνισμού), και την προστασία των επιχειρηματικών μελών.

Όσον αφορά τις ΜΜΕ, μια τέτοια στρατηγική προσέγγιση ενδέχεται να εφάπτεται των πρόσφατων εξελίξεων και τάσεων, καθώς από το 2020 έχει εισαχθεί στην Ευρώπη η κατηγοριοποίηση των ΜΜΕ στα 14 «βιομηχανικά οικοσυστήματα» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Αυτά τα οικοσυστήματα περιλαμβάνουν όλους τους παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε μια αλυσίδα αξίας: από τις μικρότερες νεοφυείς επιχειρήσεις, τις μεγαλύτερες εταιρείες, τον ακαδημαϊκό χώρο, την έρευνα, τους παρόχους υπηρεσιών, έως τους προμηθευτές και θεωρείται πως οι ΜΜΕ διαδραματίζουν καίριο ρόλο σε αυτούς τους συνεργατικούς σχηματισμούς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).



Source: European Commission

Εικόνα 2: Βιομηχανικά Οικοσυστήματα της Ευρώπης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023)

Τέλος, η συχνή συμμετοχή των ΜΜΕ σε δίκτυα (βασικό χαρακτηριστικό των μικρότερων επιχειρήσεων που μελετήθηκε σε προηγούμενη ενότητα) ενδέχεται να εφάπτεται καταλλήλως μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής βασισμένης στο «οικοσύστημα», δηλαδή στο σύνολο των δικτύων μιας ΜΜΕ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Η Παρατηρούμενη Αύξηση του Κόστους Λειτουργίας των ΜΜΕ

3.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει ως πρώτο βήμα τη στρατηγική ανάλυση (Johnson & Scholes, 2002). Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης, που προηγείται της στρατηγικής επιλογής, είναι να διαμορφωθεί η σαφής εικόνα των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική θέση της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Μέρος της στρατηγικής ανάλυσης είναι, επομένως, η κατανόηση των αλλαγών που επέρχονται στο περιβάλλον της επιχείρησης και ο τρόπος κατά τον οποίον αυτές θα επηρεάσουν την πορεία της (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε αυτό το πλαίσιο, περιλαμβάνεται η «ανίχνευση του περιβάλλοντος» (Γεωργόπουλος, 2013), ήτοι η παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση πιθανών στρατηγικών μεταβολών. Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται σε μακρο (γενικευμένο) και μικρο (κλάδος) περιβάλλον και το μακρο- περιβάλλον αναλύεται με τη σειρά του (κυρίως) σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό πολιτιστικό και τεχνολογικό. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρο περιβάλλον τους και οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Για τις ΜΜΕ, συγκεκριμένα, η έγκυρη και σύγχρονη πληροφόρηση σχετικά με το περιβάλλον τους είναι υψηλής σημασίας και καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της οντότητας (McGee & Sawyer, 2003; Mohan-Neill, 1995). Εάν γίνει καταλλήλως, η ανίχνευση του περιβάλλοντος μπορεί να προειδοποιήσει μια ΜΜΕ για τάσεις και ζητήματα πριν από τους ανταγωνιστές της, διαφορετικά απλώς αντιδρά και δεν προλαμβάνει τις καταστάσεις (Wong et al., 2014). Σε κάθε περίπτωση, η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει πως οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν τις πρακτικές ανίχνευσης περιβάλλοντος για να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις (Wong et al., 2014; Nadkarni & Barr, 2008; Elenkov, 1997), παρόλο που ο άτυπος στρατηγικός σχεδιασμός πιθανώς να δυσχεραίνει τη διαδικασία. Ωστόσο, όσο πιο ασταθές είναι το περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια

θα πρέπει να αφιερώνεται από τις επιχειρήσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό (Kah Marn et al., 2016).

Βάσει των παραπάνω, η παρατηρούμενη, γενικευμένη αύξηση του κόστους λειτουργίας αντιστοιχεί σε μια σημαντική μεταβολή του οικονομικού εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και, συνεπώς αφορά άμεσα τη στρατηγική των ΜΜΕ.

3.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΦΑΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Τα πρόσφατα έτη η χρηματοοικονομική ευαλωτότητα των ΜΜΕ αυξάνεται σταθερά, με τον πρόσφατο ευρωπαϊκό δείκτη να φανερώνει πως το 8% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες σχετικά με τη λειτουργία τους (το υψηλότερο μερίδιο από το 2021) (ΕΚΤ, 2023). Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ιδιαίτερα σημαντική η παρατηρούμενη, πρόσφατη αύξηση στις τιμές των κατηγοριών εκείνων που επηρεάζουν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023; Ιωαννίδης/ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2023)⁷.

Πιο συγκεκριμένα, για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, το υψηλό κόστος παραγωγής παραμένει σημαντική ανησυχία τα τελευταία δύο χρόνια (ΕΚΤ, 2023). Το καθαρό⁸ 75% των επιχειρήσεων αναφέρει υψηλότερο κόστος εργασίας και το 76% αναφέρει αύξηση του κόστους των υλικών και της ενέργειας. Οι ευρωπαϊκές ΜΜΕ αναμένουν και κατά το επόμενο διάστημα αύξηση του κόστους εισροών, όπως και του μισθολογικού κόστους (ΕΚΤ, 2023). Το ενεργειακό κόστος αποτελεί μακροπρόθεσμο εμπόδιο στις επενδύσεις των μικρομεσαίων για το 96% των περιπτώσεων (Ευρωπαϊκή Επενδυτική Τράπεζα, 2023), ενώ και το καθαρό ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν υψηλότερες δαπάνες για τόκους έφτασε σε ιστορικά υψηλά επίπεδα.

Στον ελλαδικό χώρο, η πρόσφατη αύξηση του λειτουργικού κόστους αποτελεί αναπτυξιακό εμπόδιο για σχεδόν 9 από τις 10 επιχειρήσεις (Grant Thornton, 2023). Όσον αφορά τα μισθολογικά κόστη, το ήμισυ των ελληνικών επιχειρήσεων ανησυχούν πλέον για την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στη ζήτηση των εργαζομένων για υψηλότερους

⁷ Αν και η διερεύνηση των αιτιών της πρόσφατης αύξησης των τιμών ξεπερνά τα όρια της παρούσας μελέτης, αξίζει να σημειωθεί πως η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία το 2022 ήταν ίσως ο καθοριστικότερος παράγοντας αύξησης του λειτουργικού κόστους στη μετά-covid εποχή (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023), πυροδοτώντας μια σειρά επιπτώσεων. Κυρώσεις, περιορισμοί στις εξαγωγές και διακεκομμένες αλυσίδες εφοδιασμού οδήγησαν τελικά στην εκτίναξη των τιμών σε μια σειρά από βασικά αγαθά όπως το πετρέλαιο και το αέριο, τα λιπάσματα και τις τιμές βασικών τροφίμων, κλονίζοντας την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία ήταν σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένη από τους ρωσικούς πόρους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

⁸ «Καθαρό»: βάσει της διαφοράς των θετικών και αρνητικών απαντήσεων επί της ερώτησης

μισθούς (Intrum, 2023). Συγκεκριμένα οι ΜΜΕ, αναγνωρίζουν ως τα πιο πειστικά σύγχρονα προβλήματα το ενεργειακό κόστος και το κόστος α' υλών (Εθνική Τράπεζα, 2023), ενώ παράλληλα η πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜΕ απαντά ότι το συνολικό κόστος της επιχείρησης έχει αυξηθεί πάνω από 10% εξαιτίας της αύξησης του κόστους α' υλών, ακόμη και πάνω από 20% (Eurobank, 2023). Αντίστοιχα, το 34% δηλώνει ότι το κόστος της επιχείρησης αυξήθηκε περισσότερο από 10% λόγω της αύξησης του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας (Eurobank, 2023).

Συνεπώς, οι παρατηρούμενες αυξήσεις επί των μεταβλητών του κόστους έχουν επηρεάσει σημαντικά τις απαιτήσεις κόστους λειτουργίας των ευρωπαϊκών και ελληνικών επιχειρήσεων και συνεπώς των ΜΜΕ. Οι βασικές ομάδες κόστους που σημειώνονται κατ' επανάληψη από τις ΜΜΕ αφορούν κυρίως το κόστος ενέργειας και πρώτων υλών και ακολουθεί το μισθολογικό κόστος.

3.2.1 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Στην Ευρώπη, για το 2023, πολλές επιχειρήσεις είδαν μείωση των κερδών τους σε ευθεία συνάρτηση με την αύξηση των κατηγοριών κόστους, μεταξύ των οποίων το καθαρό 18% των ΜΜΕ (και μόλις το 7% των μεγάλων επιχειρήσεων) (ΕΚΤ, 2023). Στην Ελλάδα, το 55% των ΜΜΕ απάντησε ότι κυρίως η αύξηση του κόστους α' υλών έχει επηρεάσει τις πωλήσεις τους (Eurobank, 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι σταθερά αρνητικές παρά θετικές για το οικονομικό κλίμα, με το κυρίως αρνητικό, καθαρό μέγεθος να προέρχεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ευρωπαϊκή Επενδυτική Τράπεζα, 2023), ενώ η αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο τόσο ανάπτυξης (81%) (Grant Thornton, 2023), όσο και μακροπρόθεσμων επενδύσεων (97%) (Ευρωπαϊκή Επενδυτική Τράπεζα, 2023).

Τέλος, άνω του ήμισυ των ελληνικών επιχειρήσεων δηλώνει ότι έχει επικεντρωθεί τόσο πολύ στη διαχείριση των πρόσφατων οικονομικών κινδύνων για την επιχείρησή του, όπως ο πληθωρισμός, που έχει παραμελήσει πρωτοβουλίες που θα τους καθιστούσε πιο ανταγωνιστικούς ως εταιρεία (Intrum, 2023).

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΟΥΜΕΝΟΥ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Το μέγεθος των επιχειρήσεων επηρεάζει, τουλάχιστον εν μέρει, τους τρόπους αντιμετώπισης των απροσδόκητων μεταβολών (Linnenluecke, 2017; Sutcliffe και Vogus, 2003). Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να αντιμετωπίζουν ευκολότερα τις απροσδόκητες αλλαγές μέσω της πρόβλεψης (Weick & Sutcliffe, 2015) και της πρόληψης, μειώνοντας έτσι την ευαλωτότητά τους (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011), οι ΜΜΕ, λόγω έλλειψης πόρων και άτυπου σχεδιασμού, οφείλουν πιθανώς να αναζητήσουν διαφοροποιημένες λύσεις ώστε να αντιμετωπίσουν τα ταραχώδη γεγονότα (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

Όσον αφορά τις τρέχουσες στρατηγικές επιλογές της κάθε επιχείρησης, υπάρχει διχογνωμία σχετικά με τις συνέπειες μιας συνεπούς στρατηγικής για την επιβίωση και την απόδοση των επιχειρήσεων υπό περιβαλλοντικές προκλήσεις (Iborra et al., 2020). Από τη μία, υποστηρίζεται ότι οι στρατηγικές ενέργειες που δεν είναι σύμφωνες με την προηγούμενη συμπεριφορά της επιχείρησης μπορεί να μην ταιριάζουν με τις δυνατότητες της σε εξαιρετικά δυναμικά περιβάλλοντα (Lamberg et al., 2009). Από την άλλη, έχει θεωρηθεί πως σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, οι επιχειρήσεις που δεν αλλάζουν τη στρατηγική τους, με το να γίνουν πιο ευέλικτες και να αποφύγουν μια αναντιστοιχία, μειώνουν την πιθανότητα επιβίωσής τους (Lin, 2017; Siggelkow, 2002).

Όσον αφορά τη μελέτη λήψης μεθόδων αντιμετώπισης σε ευθεία συνάρτηση με τη πρόσφατη αύξηση του λειτουργικού κόστους, η αύξηση των τιμών των αγαθών φαίνεται να αποτελεί διαδεδομένη στρατηγική σύμφωνα με μελέτη των ελληνικών ΜΜΕ, αφού το 76,6% δήλωσε πως έχει προχωρήσει σε αύξηση των τιμών με γνώμονα τα γενικά επίπεδα τιμών (Ιωαννίδης/ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2023), αν και, παράλληλα, το 75% έχει απορροφήσει ένα τμήμα του αυξημένου κόστους παραγωγής. Σε δεύτερη μελέτη (Eurobank, 2023), το 52% των ελληνικών ΜΜΕ απάντησε ότι έχει προβεί συνδυαστικά σε αυξήσεις τιμών και απορρόφηση μέρους του κόστους, το 29% αποκλειστικά σε μετακύλιση κόστους και αύξηση τιμών και το 12% ότι έχει απορροφήσει το κόστος. Στην Ευρώπη, οι ΜΜΕ αναμένουν ότι οι τιμές πώλησής τους θα αυξηθούν κατά 4,1% κατά μέσο όρο το επόμενο έτος (ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 3,1%) (ΕΚΤ, 2023) και στην Ελλάδα το 68,9% των ΜΜΕ σκόπευε να αυξήσει περεταίρω τις τιμές, για το πρώτο εξάμηνο του 2023 (Ιωαννίδης/ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2023). Συνεπώς, η

αύξηση των τιμών διαφαίνεται ως η πιο συνήθης επιλογή αντιμετώπισης του παρατηρούμενου κόστους λειτουργίας, σε σύγκριση με την απορρόφηση αυτού.

Για τη μελέτη περεταίρω πρακτικών αντιμετώπισης του κόστους λειτουργίας, παρατηρούνται έρευνες που παρουσιάζουν εννοιολογικές ομοιότητες, χωρίς ωστόσο να αναφέρονται ξεκάθαρα σε στρατηγικές αντιμετώπισης του παρατηρούμενου κόστους των ΜΜΕ. Αξίζει όμως να αναφερθεί η μελέτη του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (Ιωαννίδης, 2023) που παρατηρεί κυρίως ωφέλιμου χαρακτήρα στρατηγικές αντιμετώπισης του πληθωριστικού φαινομένου ή «φυγής προς τα εμπρός», όπως βελτίωση διαχείρισης των υλικών ή της παραγωγικότητας εργασίας και επέκταση σε νέες αγορές, έναντι μη-ωφέλιμων λύσεων ή «λύσεων ανάγκης», όπως η καθυστέρηση εξόφλησης οφειλών και η μείωση ποσοτήτων. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (Intrum, 2023) δηλώνει πως αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα τόσο η μείωση του κόστους, όσο και η βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Παρόμοια έρευνα αναφέρει ως συχνότερες, πρόσφατες επιλογές στρατηγικών την προσπάθεια μείωσης του κόστους, τη βελτιστοποίηση εσωτερικών ή λειτουργικών διαδικασιών και ψηφιακού μετασχηματισμού και την ανάπτυξη σε νέες, εσωτερικές αγορές (Grant Thornton, 2023). Τέλος, προτεραιότητες για τις ελληνικές ΜΜΕ αναφέρονται σχεδόν ισοδύναμα η αύξηση των πωλήσεων (κυρίως μέσω ενίσχυσης εύρους ή δυναμικότητας παραγωγής αλλά και επέκτασης του δικτύου διανομής) και η βελτίωση της παραγωγικότητας (κυρίως μέσω ψηφιακών και πράσινων λύσεων μείωσης κόστους αλλά και εκσυγχρονισμού υποδομών) (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023).

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα που ακολουθεί αποσκοπεί στη μελέτη των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς αντιμετώπιση της παρατηρούμενης αύξησης του κόστους λειτουργίας τους. Προς πραγμάτωση αυτού του ερευνητικού σκοπού, διερευνώνται αρχικά τα θεμέλια του στρατηγικού σχεδιασμού των ΜΜΕ και οι τρέχουσες στρατηγικές επιλογές της κάθε επιχείρησης. Μέσα από αυτά τα στοιχεία, επιτυγχάνεται η μελέτη της πιθανής μεταβολής των στρατηγικών επιλογών των ΜΜΕ λόγω των πρόσφατων πιέσεων κόστους, όπως και η μελέτη των στρατηγικών θέσεων που υιοθετούνται προς αντιμετώπιση αυτού. Προκειμένου να καταγραφούν και να αναλυθούν τα απαραίτητα στοιχεία, χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το τελικό ερωτηματολόγιο συντάχθηκε, απεστάλη και συμπληρώθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, με τη χρήση των Google forms και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

2. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 25 ερωτήσεις (Παράρτημα Ι). Οι ερωτήσεις είναι ομαδοποιημένες σε τέσσερις κατηγορίες, βάσει των δεδομένων που εξάγουν. Βασικός στόχος κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ήταν η όσο το δυνατό σαφέστερη και ουσιαστικότερη σύνταξη των ερωτημάτων, με τη χρήση ορθής και επεξηγηματικής γλώσσας και ορολογίας και τη μεταχείριση επαγγελματικού και ευγενικού ύφους.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ώστε να εξάγει δεδομένα κυρίως ποιοτικού χαρακτήρα. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διαβάθμισης τύπου Likert πέντε (5) σημείων, όπως και δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στο τέλος των ενοτήτων 3 και 4. Με τον τρόπο αυτό επιδιώχθηκε η καταλληλότητα των απαντήσεων βάσει του πνεύματος της εκάστοτε ερώτησης και η εξαγωγή πολυποίκιλων συμπερασμάτων, που αποσκοπούν στην πληρέστερη απεικόνιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας, δίνοντας τη δυνατότητα στους/στις συμμετέχοντες/ουσες να απαντήσουν σαφώς πιο ολοκληρωμένα. Τέλος, όλα τα ερωτήματα ήταν προαιρετικής συμπλήρωσης, προς σεβασμό στην ελεύθερη βούληση του ερευνητικού κοινού.

Όσον αφορά την αναλυτική δομή, κάθε ερωτηματολόγιο συνοδεύεται με ένα εισαγωγικό σημείωμα αναφορικά με την προέλευση και το θέμα της έρευνας, το σκοπό και τα ερωτήματα αυτής, όπως και την εξασφάλιση της ανωνυμίας και της προστασίας των στοιχείων και τη συναίνεση των συμμετεχόντων/ουσών. Στη συνέχεια, κάθε μία από τις τέσσερις (4) ενότητες του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε (5) έως επτά (7) ερωτήματα. Επιδιώχθηκε η βέλτιστη, εύλογη ροή τόσο μεταξύ των ερωτημάτων όσο και μεταξύ των ενοτήτων.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από έξι (6) ερωτήσεις που αφορούν τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης και την ιδιότητα του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Στα βασικά στοιχεία κατατάσσονται ο αριθμός απασχολούμενων και ο ετήσιος τζίρος (για την κατάταξη κάθε επιχείρησης βάσει μεγέθους), η νομική μορφή, ο τομέας κύριας δραστηριότητας και τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Η δεύτερη ενότητα περιέχει πέντε (5) ερωτήσεις και αφορά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού των ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα, την καταγραφή των ατόμων που αποφασίζουν για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, τη συχνότητα συνεδρίασης αυτών, την πιο πρόσφατη στρατηγική συνεδρίαση, την επαγγελματική εμπειρία και το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης του/της βασικού/ής υπεύθυνου/ης του στρατηγικού σχεδιασμού. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις και καταγράφει τις στρατηγικές επιλογές της κάθε επιχείρησης. Μελετώνται αρχικά οι αντιλήψεις των επιχειρήσεων σχετικά με την προτεραιότητα της στρατηγικής και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, πριν τη μελέτη των στρατηγικών ανωτάτου επιπέδου και των ανταγωνιστικών στρατηγικών που έχουν υιοθετηθεί. Μελετάται επιπλέον η πιο πρόσφατη στρατηγική επιλογή που έχει λάβει η επιχείρηση, ως ανοιχτή ερώτηση εμβάθυνσης των στρατηγικών επιλογών που τείνουν να λαμβάνουν οι ΜΜΕ. Καταγράφονται ακόμη οι συνθήκες κατά τις οποίες οι ΜΜΕ μεταβάλουν τις στρατηγικές τους επιλογές. Τέλος, η τέταρτη ενότητα αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις που αφορούν την πιθανή επιρροή του παρατηρούμενου αυξημένου κόστους λειτουργίας στις τρέχουσες στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, όπως και τις στρατηγικές αντιμετώπισης αυτού. Καταγράφεται η κύρια κατηγορία κόστους, η μεταβολή ή όχι των στρατηγικών της προηγούμενης ενότητας, η βασική στρατηγική ανησυχία που προκύπτει λόγω των πύσεων κόστους και, εν κατακλείδι, οι στρατηγικές αντιμετώπισης, τρέχουσες και παρελθοντικές, της εκάστοτε επιχείρησης προς διαχείριση του αυξημένου κόστους λειτουργίας.

3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, η επιλογή του πληθυσμού οριοθετήθηκε σε εγχώρια κλίμακα και πιο συγκεκριμένα, στο νομό Καβάλας. Παράλληλα, επιλέχθηκε η νομική μορφή των Ανώνυμων Εταιριών. Η επιλογή της συγκεκριμένης νομικής μορφής έγινε βάσει της βιβλιογραφικής μελέτης, σύμφωνα με την οποία ο εταιρικός αυτός τύπος αποτελεί συχνά στόχο των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων και σηματοδοτεί τις μέγιστες ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης και χρηματοδότησης, αλλά και την επιτυχή διαχείριση ζητημάτων, όπως οι απαιτήσεις δημοσιότητας και κόστους και ο διαμοιρασμός της ιδιοκτησίας και της διοίκησης (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2017). Συνεπώς, έγινε κατά αυτόν τον τρόπο προσπάθεια συμπερίληψης αξιόπιστων, επιτυχημένων και αναπτυσσόμενων ΜΜΕ, με ικανοποιητική διάρκεια εμπειρίας και πιθανώς καλύτερη στρατηγική αντίληψη και εφαρμογή. Τέλος, καθώς οι ΜΜΕ αποτελούν το 99,9% όλων των ελληνικών επιχειρήσεων, θεωρήθηκε εύλογο να περιλαμβάνεται υψηλό δείγμα ΜΜΕ και εντός του συγκεκριμένου πληθυσμού.

Για να διατηρηθεί η επιστημότητα της συλλογής των δεδομένων και η τυχαιότητα του δείγματος, όφειλε να υπάρξει υποστήριξη από έναν επίσημο φορέα. Για το νομό Καβάλας ο κατάλληλος φορέας για το έργο αυτό είναι το Επιμελητήριο Καβάλας, το οποίο και ανταποκρίθηκε στην έρευνα με την αποστολή της λίστας των ΑΕ του νομού (Παράρτημα II). Ο κατάλογος ανήλθε σε 345 επωνυμίες, εκ των οποίων μόνο οι 257 δεν αποτελούσαν υποκατάστημα, ενώ η τελική αντιστοιχία αυτών σε διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν 225. Πριν αποσταλεί το τελικό ερωτηματολόγιο στις διευθύνσεις αυτές, διεξήχθη πιλοτική έρευνα σε τέσσερις (4) μικρομεσαίες επιχειρήσεις του νομού Καβάλας, προκειμένου να εξετασθεί η ανάγκη για τυχόν αλλαγές και βελτιώσεις. Πράγματι, η τελική δομή των ερωτημάτων τελειοποιήθηκε με τη συμβολή των προτάσεων και επισημάνσεών τους.

Η πρώτη περίοδος αποστολής της έρευνας πραγματοποιήθηκε 3/12/2023 με 4/12/2023. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη αποκλειστικά ηλεκτρονικά, ώστε να εξασφαλιστεί η ίση και δίκαιη πληροφόρηση των επιχειρήσεων. Έπειτα από την αποστολή, επιβεβαιώθηκε από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο πως οι επιχειρήσεις που έλαβαν πράγματι την έρευνα ήταν 87. Λόγω αυτού, ακολούθησε επαναληπτική αποστολή της έρευνας στις λοιπές διευθύνσεις στις 18/12/2023 και επιβεβαιωμένα ενημερώθηκαν επιπλέον 18 διευθύνσεις. Η συλλογή ερωτηματολογίων ολοκληρώθηκε

στις 4/1/2023, με περίοδο ενεργής συλλογής δεδομένων τον ένα (1) μήνα. Ο τελικός πληθυσμός της έρευνας διαμορφώθηκε, συνεπώς, στις 105 διευθύνσεις από τη λίστα Ανώνυμων Εταιριών του επιμελητηρίου Καβάλας που ενημερώθηκαν επιβεβαιωμένα για την έρευνα. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 34 επιχειρήσεις και το ποσοστό ανταπόκρισης διαμορφώθηκε στο 32,4%, που θεωρείται ικανοποιητικό και αξιόπιστο.

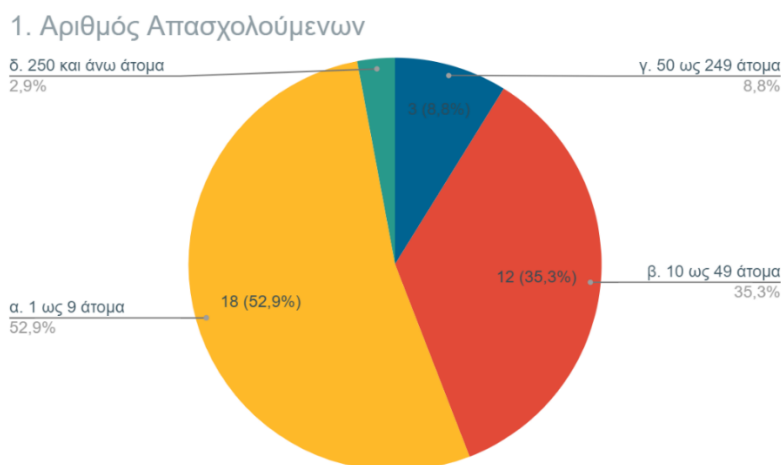
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Έπειτα από τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία και ανάλυση αυτών. Η ανάλυση των δεδομένων μέσω της περιγραφικής στατιστικής γίνεται ανά ερώτημα και με τη χρήση γραφημάτων, για πληρέστερη κατανόηση και απεικόνιση των δεδομένων (με εξαίρεση τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου). Το κάθε ερώτημα αναγράφεται προ του γραφήματος αυτολεξεί, όπως παρουσιάστηκε στις ερωτώμενες επιχειρήσεις, και η σειρά των ερωτημάτων παραμένει, επίσης, κοινή. Κάθε γράφημα ακολουθείται από αναλυτική παράθεση και επεξήγηση του ερωτήματος και των αποτελεσμάτων αυτού, ενώ εξάγονται παράλληλα συναφή συμπεράσματα ανά ερώτηση, βάσει της αντίστοιχης βιβλιογραφίας.

4.1 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η πρώτη ενότητα μελετά τα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν την ταυτότητα της κάθε επιχείρησης του δείγματος και συγκεκριμένα των ΜΜΕ. Πιο αναλυτικά:

Ερώτηση 1: Αριθμός Απασχολούμενων



Γράφημα 4: Ερώτηση 1

Η πρώτη ερώτηση αφορά τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί η κάθε επιχείρηση και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Αποσκοπεί στην αναγνώριση των ΜΜΕ του δείγματος (συνδυαστικά με ερώτηση 2) και, συνεπώς, η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων πολλαπλής επιλογής έγινε βάσει των κριτηρίων ορισμού των ΜΜΕ (ενότητα 1.1.2).

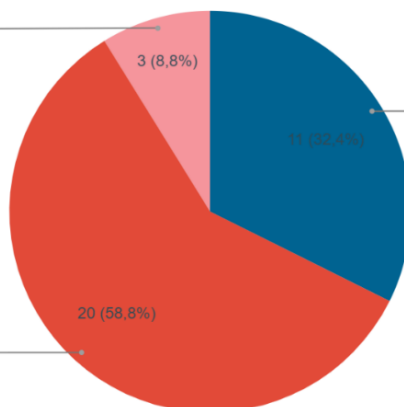
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (52,9% - 18 επιχειρήσεις) απασχολεί από ένα (1) ως εννέα (9) άτομα και ακολουθείται από την επόμενη κατηγορία (10 ως 49 άτομα) με 35,3%. Μόλις τρεις (3) επιχειρήσεις (8,8%) απασχολούν μεταξύ 50 και 249 ατόμων και μόλις μία (1) (2,9%) άνω των 250 απασχολουμένων.

Ερώτηση 2: Ετήσιος Τζίρος

2. Ετήσιος Τζίρος

γ. άνω των 10 και ως 50 εκ. ευρώ
8,8%

α. ως και 2 εκ. ευρώ
58,8%



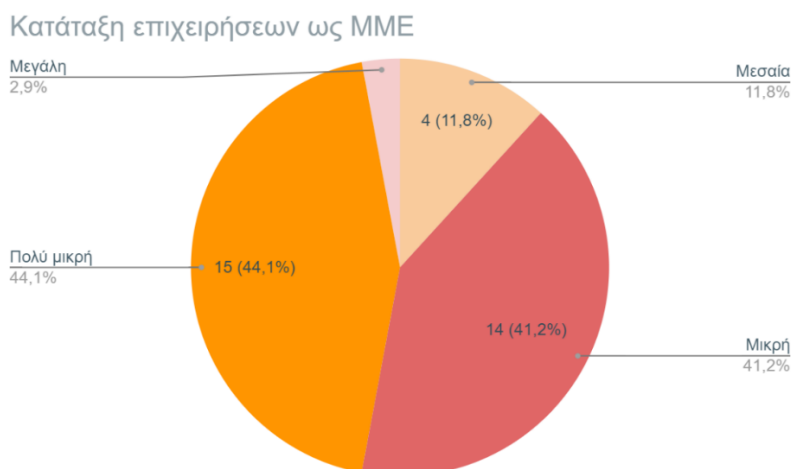
β. άνω των 2 και ως 10 εκ. ευρώ
32,4%

Γράφημα 5: Ερώτηση 2

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τον τελευταίο, ετήσιο τζίρο (κύκλο εργασιών) της κάθε επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Η κατηγοριοποίηση έγινε βάσει των κριτηρίων ορισμού των ΜΜΕ και για την αποφυγή σύγχυσης των ερωτηθέντων επιλέχθηκε μόνο το κριτήριο του κύκλου εργασιών και ο υπολογισμός του για το τελευταίο ένα (1) έτος.

Η πλειοψηφία του δείγματος (58,8%- 20 επιχειρήσεις) δηλώνει τζίρο έως την πρώτη βαθμίδα των δύο (2) εκατομμυρίων ευρώ, με μεγάλη διαφορά από τη δεύτερη βαθμίδα των δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ που αναφέρεται από το 32,4% του δείγματος (11 επιχειρήσεις). Μόλις τρεις (3) επιχειρήσεις (8,8%) σημειώνουν την τρίτη βαθμίδα έως 50 εκατομμύρια ευρώ, ενώ καμία επιχείρηση δεν δηλώνει άνω αυτού του ποσού.

Κατάταξη ΜΜΕ του δείγματος



Γράφημα 6: Κατάταξη ΜΜΕ του δείγματος

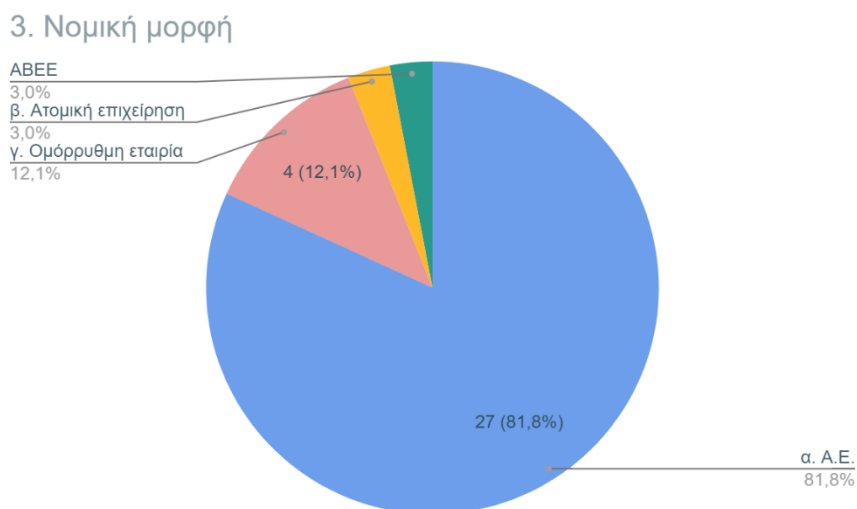
Συνδυάζοντας τα παραπάνω δύο στοιχεία (ερώτηση 1 και 2), η κάθε επιχείρηση λαμβάνει για τα πλαίσια της έρευνας τον ανάλογο ορισμό ως «πολύ μικρή», «μικρή», «μεσαία» και «μεγάλη» (ευρωπαϊκός ορισμός). Ο καθορισμός γίνεται βάσει του τελευταίου έτους δραστηριότητας.

Τόσο οι πολύ μικρές όσο και οι μικρές επιχειρήσεις καταλαμβάνουν τα υψηλότερα ποσοστά του δείγματος (44,1% και 41,2%- 15 και 14 επιχειρήσεις, αντιστοίχως). Οι μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το 11,8%, με τέσσερις (4) επιχειρήσεις, ενώ μόνο μία επιχείρηση θεωρείται «μεγάλη». Συνεπώς, όπως ήταν αναμενόμενο, στο τυχαίο δείγμα οι ΜΜΕ αποτελούν σωρευτικά τη σημαντική πλειοψηφία του 97,1%.

Η κατάταξη αυτή είναι σύμφωνη με εκείνη των επίσημων εγχώριων στοιχείων για το 2023 (Πίνακας 4), αν και τα ποσοστά διαφέρουν, κυρίως προς τη μεγαλύτερη πλειοψηφία των πολύ μικρών επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια (94,4%). Η απόκλιση της έρευνας πιθανώς αιτιολογείται λόγω της νομικής μορφής της ΑΕ που επιλέχθηκε και, όπως αναφέρθηκε (ενότητα 1.4), έχει επαυξημένες απαιτήσεις που πιθανώς να μειώνουν τα ποσοστά πολύ μικρών επιχειρήσεων που δύνανται να τις καλύψουν. Ωστόσο, είναι σημαντικό πως η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος παραμένει στα χαμηλά κλιμάκια μεγέθους.

Τέλος, από το σημείο αυτό και έπειτα η ανάλυση των δεδομένων θα περιλαμβάνει μόνο τις μικρομεσαίες οντότητες (σύνολο 33), για χάρη των σκοπών της παρούσας έρευνας περί της στρατηγικής των ΜΜΕ.

Ερώτηση 3: Νομική Μορφή



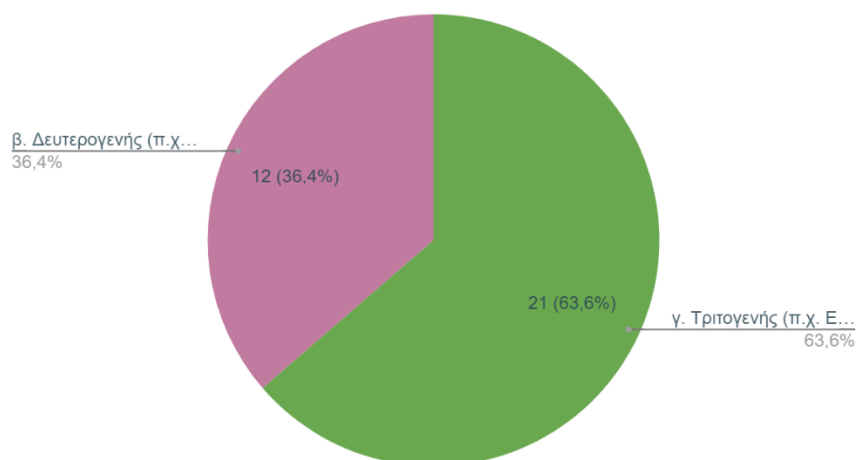
Γράφημα 7: Ερώτηση 3

Η τρίτη ερώτηση αφορά τη νομική μορφή των ΜΜΕ και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Η αποστολή της έρευνας έγινε προς τη λίστα Ανώνυμων Εταιριών του νομού Καβάλας, μέσω του επίσημου φορέα του επιμελητηρίου Καβάλας. Είναι συνεπώς λογικό ότι το 81,8% του δείγματος των ΜΜΕ (27 επιχειρήσεις) αποτελεί Α.Ε. (επιπλέον μια επιχείρηση δήλωσε συγκεκριμένα ΑΒΕΕ, διαμορφώνοντας το σύνολο των ανώνυμων εταιριών σε 84,8%). Ωστόσο, τέσσερις (4) επιχειρήσεις αποτέλεσαν Ομόρρυθμες εταιρίες και μία (1) ατομική επιχείρηση. Καθώς δεν υπάρχει τρόπος να αποφανθεί με ακρίβεια η συμπερίληψη άλλων μορφών εντός της λίστας των Ανώνυμων εταιριών του νομού Καβάλας, μία λογική υπόθεση αφορά την πιθανή μεταβολή της μορφής των επιχειρήσεων αυτών κατά την πρόσφατη διάρκεια της λειτουργίας τους. Οι λόγοι μεταβολής ξεπερνάν τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, εντούτοις οι επιχειρήσεις αυτές εξακολουθούν να θεωρούνται μέρος του δείγματος, ως ΜΜΕ με πιθανότατα προηγούμενη εμπειρία ως ΑΕ⁹.

⁹ Παράλληλα, η ανάλυση μόνο των ΑΕ του δείγματος βάσει μεγέθους φανερώνει όμοια μερίδια με το σύνολο των επιχειρήσεων (41,4% πολύ μικρές και μικρές, 13,8% μεσαίες, 3,4% μεγάλη), συνεπώς η ύπαρξη λοιπών μορφών δεν διαβρώνει το διαμοιρασμό των επιχειρήσεων σε ΜΜΕ.

Ερώτηση 4: Τομέας Δραστηριότητας

4. Τομέας (κύριας) δραστηριότητας



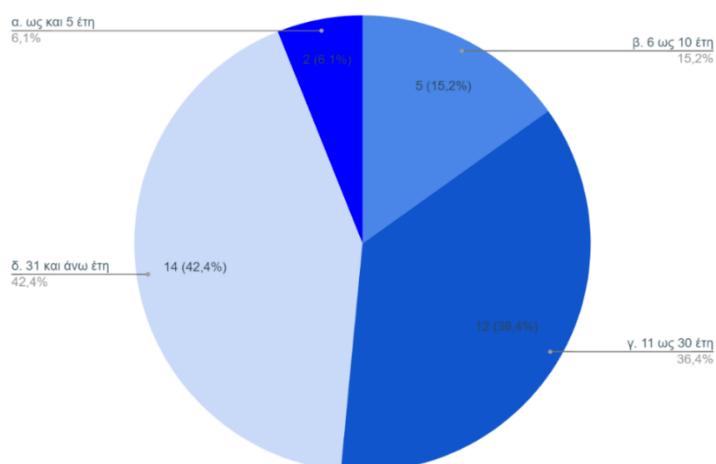
Γράφημα 8: Ερώτηση 4

Η τέταρτη κατά σειρά ερώτηση αφορά τον τομέα της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής.

Όπως φαίνεται στο γράφημα, υπερισχύει φανερά ο τριτογενής τομέας με σχεδόν τα 2/3 των ΜΜΕ του δείγματος και 21 επιχειρήσεις (63,6%), ενώ οι λοιπές δώδεκα (12) επιχειρήσεις (36,4%) είναι του δευτερογενή τομέα, καθώς καμία επιχείρηση δεν είναι πρωτογενής. Τα μερίδια αυτά είναι σύμφωνα με τα τελευταία επίσημα στοιχεία για τη χώρα (Πίνακας 5).

Ερώτηση 5: Έτη λειτουργίας

5. Έτη λειτουργίας επιχείρησης



Γράφημα 9: Ερώτηση 5

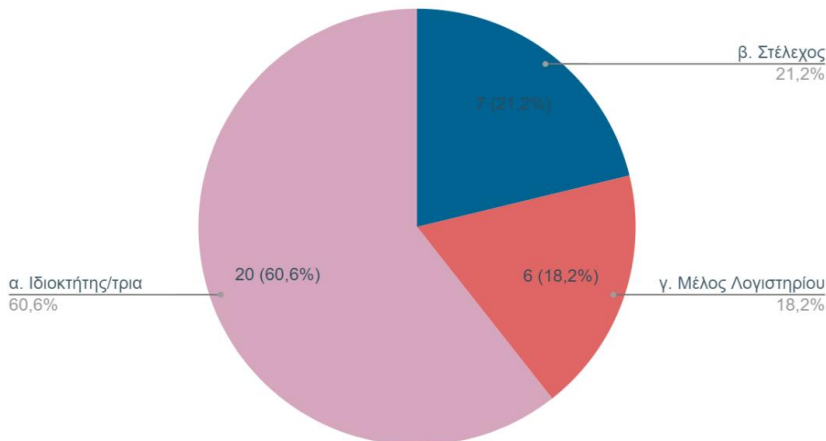
Η πέμπτη ερώτηση αφορά τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής.

Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν οι μακροβιότερες επιχειρήσεις (άνω των 31 ετών) με 42,2% του δείγματος των ΜΜΕ (14 επιχειρήσεις). Ακολουθούν οι αμέσως νεότερες (11 ως 30 έτη) με 36,4% και δώδεκα (12) επιχειρήσεις, οι ακόμα πιο νέες (6 ως 10 έτη) με 15,2% και πέντε (5) επιχειρήσεις, ενώ τέλος μόνο δύο (2) επιχειρήσεις (6,1%) ανήκουν στη νεότερη σύσταση έως και πέντε (5) έτη.

Η κατάταξη αυτή σημειώνει και πάλι πιθανώς την επικρατούσα νομική μορφή των ΑΕ, η οποία λόγω επαυξημένων απαιτήσεων πιθανώς χρειάζεται περισσότερα έτη λειτουργίας για τη μετατροπή μιας ΜΜΕ σε αυτή (ενότητα 1.4). Η μεγάλη διάρκεια λειτουργίας της πλειοψηφίας του δείγματος είναι σε κάθε περίπτωση σημαντική για την έρευνα, λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας τους στο επιχειρείν και της συνεπώς πιο εμπειριστατωμένης απάντησης των ερωτημάτων της έρευνας.

Ερώτηση 6: Ιδιότητα ατόμου συμπλήρωσης έρευνας

6. Ιδιότητα του ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο



Γράφημα 10: Ερώτηση 6

Η τελική ερώτηση της ενότητας αφορά την απαραίτητη ταυτοποίηση της ιδιότητας του ατόμου που συμπληρώνει την έρευνα και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής.

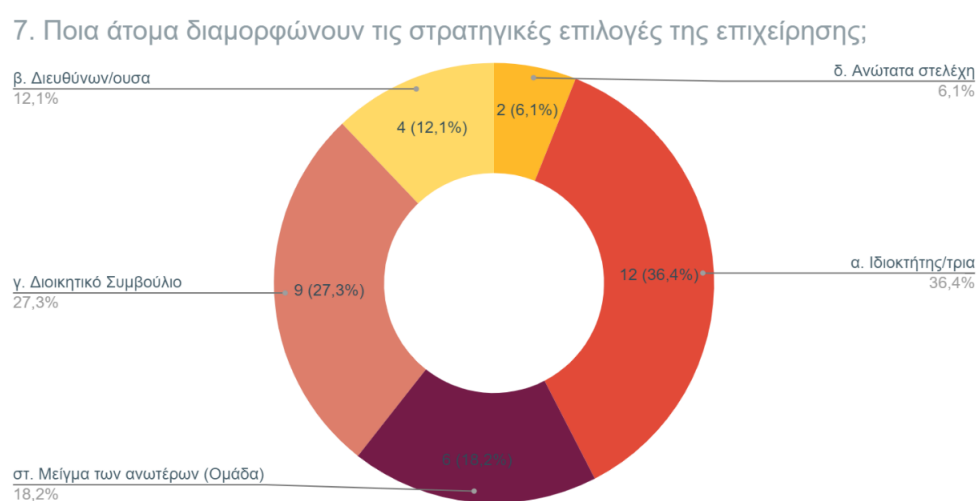
Τα περισσότερα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τους/τις ιδιοκτήτες/τριες των ΜΜΕ (60,6%- 20 επιχειρήσεις) και ακολουθούν τα στελέχη και τα μέλη λογιστηρίου (21,2% - 7 επιχειρήσεις και 18,2%- 6 επιχειρήσεις, αντιστοίχως).

Η παραπάνω ανάλυση μπορεί, πέρα από την ταυτοποίηση του προσώπου, πιθανώς να επιβεβαιώνει και τον κεντρικό ρόλο της ιδιοκτησίας στην πλειοψηφία των ζητημάτων των ΜΜΕ (ακόμη και στη συμπλήρωση μιας έρευνας).

4.2 ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η δεύτερη ενότητα καταγράφει τις συνθήκες του στρατηγικού σχεδιασμού των ΜΜΕ του δείγματος, λόγω της σημασία αυτού για τις μικρομεσαίες οντότητες (ενότητα 2.2.1). Πιο συγκεκριμένα:

Ερώτηση 7: Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού



Γράφημα 11: Ερώτηση 7

Η έβδομη ερώτηση διερευνά τα άτομα που καθορίζουν τις στρατηγικές επιλογές της κάθε επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής.

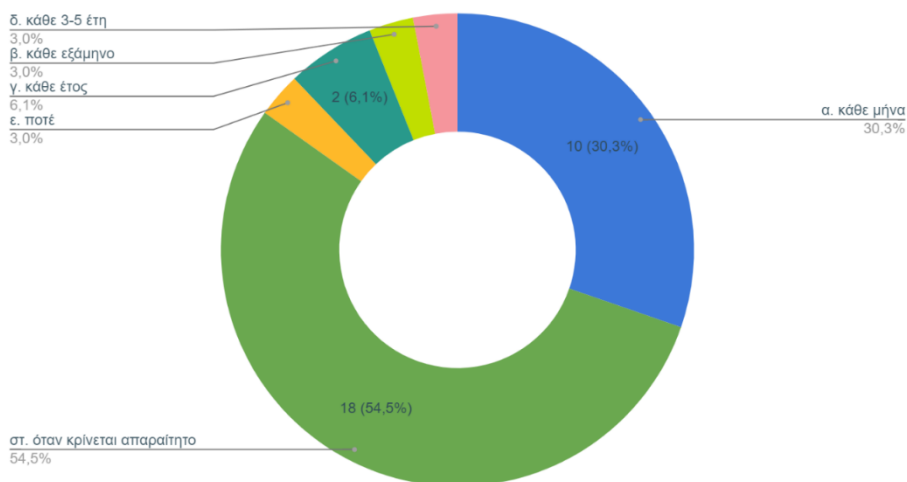
Η πλειοψηφία των ΜΜΕ (36,4%- 12 επιχειρήσεις) αναφέρει πως το πρόσωπο που δρα ως ιδιοκτήτρια ή ιδιοκτήτης είναι εκείνο που διαμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Επόμενα είναι: το διοικητικό συμβούλιο (27,3%- 9 επιχειρήσεις), το μείγμα όλων των επιλογών (18,2%- 6 επιχειρήσεις), η διευθύνουσα ή ο διευθύνων (12,1%- 4 επιχειρήσεις) και τέλος τα ανώτατα στελέχη (6,1%- 2 επιχειρήσεις), ενώ καμία επιχείρηση δεν δήλωσε αποκλειστικά την επιλογή της επιχείρησης παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Η συχνότερη απάντηση της ιδιοκτησίας είναι σύμφωνη με τον κεντρικό ρόλο του/ της επιχειρηματία στη στρατηγική των ΜΜΕ (ενότητα 2.2.4). Ωστόσο, σωρευτικά οι επιχειρήσεις που δηλώνουν μια επιλογή πέρα από την ιδιοκτησία προηγούνται (63,7% -

21 επιχειρήσεις), φανερώοντας πιθανή κλίση για αποκέντρωση του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως και επιθυμία συμπερίληψης μελών από πολλές ιδιότητες (ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, τρίτο κατά σειρά μερίδιο).

Ερώτηση 8: Συχνότητα συνεδρίασης

8. Πόσο συχνά συνεδριάζει η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού;



Γράφημα 12: Ερώτηση 8

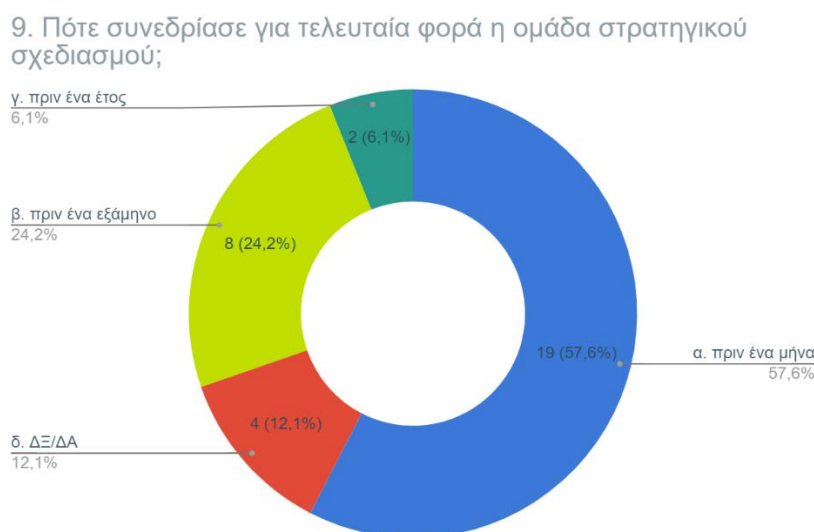
Η όγδοη ερώτηση αφορά τη συχνότητα συνεδρίασης των ατόμων που σχεδιάζουν τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Ο όρος «ομάδα» επιλέχθηκε για συμπερίληψη όλων των επιλογών της προηγούμενης ερώτησης, είτε αφορά μόνο ένα πρόσωπο, είτε παραπάνω.

Σχεδόν το ήμισυ των επιχειρήσεων αποφαινεται πως συνεδριάζει όταν κρίνεται απαραίτητο (54,5%- 18 επιχειρήσεις). Παράλληλα, το 30,3% του δείγματος (10 επιχειρήσεις) δηλώνει πως συνεδριάζει κάθε μήνα. Μόλις 2 επιχειρήσεις (6,1%) δήλωσαν ότι συνεδριάζουν κάθε έτος και μόλις μία (1) (3,0%) κάθε 3 με 5 έτη. Τέλος, από μία (1) επιχείρηση απάντησαν ότι συνεδριάζουν κάθε εξάμηνο (3,0%) και ότι δεν συνεδριάζουν ποτέ (3,0%).

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, που συνεδριάζουν κατά αναγκαιότητα, επιβεβαιώνει την έλλειψη τακτικότητας ή/και τυπικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού των ΜΜΕ (ενότητα 2.2.3). Από την άλλη, το δεύτερο κατά σειρά μερίδιο ΜΜΕ, που συνεδριάζουν κάθε μήνα, εγείρει προβληματισμούς. Αν και δεν υπάρχει καταγεγραμμένο, ιδανικό διάστημα μεταξύ των συνεδριάσεων, η στρατηγική αποτελεί εξ ορισμού έννοια με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (ενότητα 2.1) και η εξαιρετικά συχνή συνεδρίαση

σημειώνει πιθανώς έλλειψη ύπαρξης ή κατανόησης των βασικών στρατηγικών πυλώνων, που οφείλουν να κινούν την επιχείρηση χωρίς την ανάγκη διαρκούς συνεδρίασης. Στο ίδιο πλαίσιο, χαμηλά είναι τα ποσοστά των ΜΜΕ που συνεδριάζουν κάθε χρόνο ή κάθε 3-5 έτη, έχοντας πιο τακτικό και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Σημαντικό είναι τουλάχιστον ότι μόλις μια ΜΜΕ δεν συνεδριάζει ποτέ, με την πλειονότητα του δείγματος να μην παραμελεί τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Ερώτηση 9: Πρόσφατη Συνεδρίαση



Γράφημα 13: Ερώτηση 9

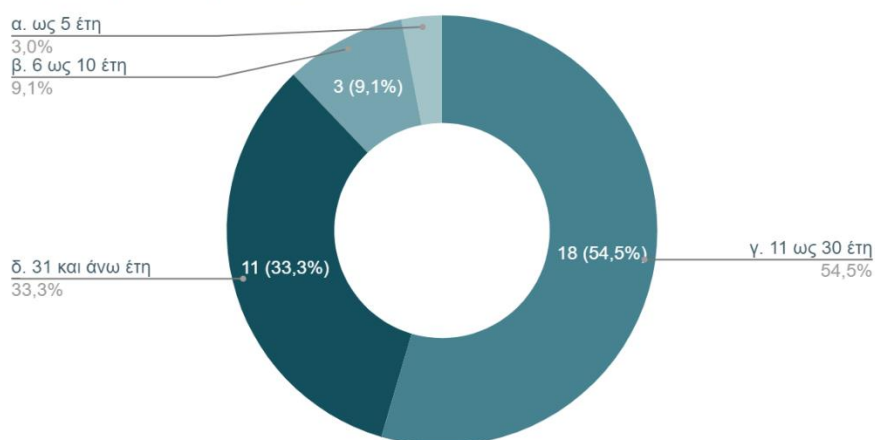
Η ένατη ερώτηση αφορά την πιο πρόσφατη συνεδρίαση της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Λειτουργεί σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση αλλά και με τις μετέπειτα πρόσφατες στρατηγικές επιλογές που θα μελετηθούν.

Η πλειοψηφία (57,6%- 19 επιχειρήσεις) απάντησε πως η τελευταία φορά που συνεδρίασε η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού ήταν πριν έναν (1) μήνα. Ακολουθούν οι επιχειρήσεις που συνεδρίασαν προ εξάμηνου (24,2%- 8 επιχειρήσεις), ενώ τέσσερις (4) επιχειρήσεις (12,1%) απάντησαν πως δεν ξέρουν/ δεν απαντούν την ερώτηση και μόλις δύο (2) (6,1%) δήλωσαν πως συνεδρίασαν στρατηγικά πριν ένα (1) έτος.

Η τρέχουσα ανάλυση δείχνει υψηλή συχνότητα συνεδρίασης το τελευταίο χρονικό διάστημα (μήνα ή εξάμηνο), καθώς σωρευτικά επιλέχθηκαν από το μεγαλύτερο μερίδιο ΜΜΕ του δείγματος.

Ερώτηση 10: Επαγγελματική εμπειρία

10. Επαγγελματική εμπειρία του υπεύθυνου/της υπεύθυνης του στρατηγικού σχεδιασμού:



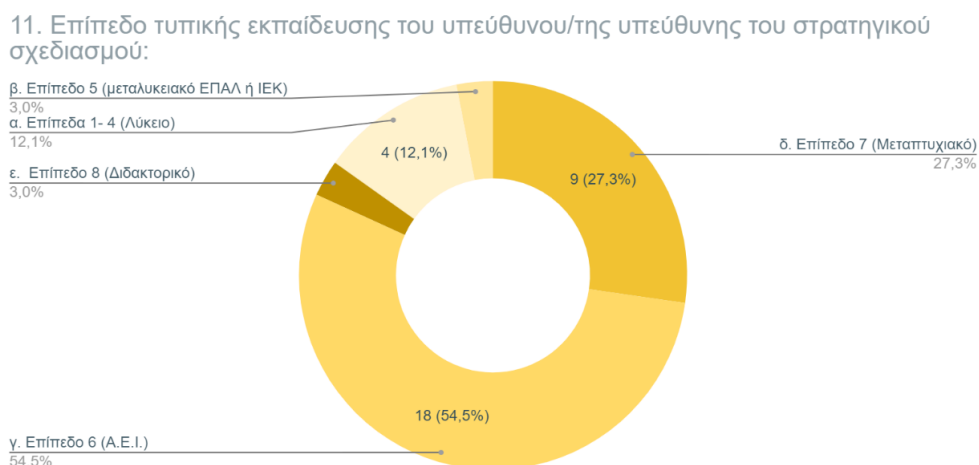
Γράφημα 14: Ερώτηση 10

Η δέκατη ερώτηση αφορά τη διάρκεια της επαγγελματικής εμπειρίας του βασικού προσώπου που διαμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Μελετά την κατάρτιση του κεντρικού ατόμου που αποφασίζει για τον στρατηγικό σχεδιασμό, η οποία συνδέεται θετικά με τον σχεδιασμό (Gibson & Cassar, 2002).

Άνω του ήμισυ των ΜΜΕ του δείγματος απάντησε από έντεκα (11) ως τριάντα (30) έτη (54,5%- 18 επιχειρήσεις), ενώ σημαντικό ήταν και το ποσοστό που δήλωσε άνω των 30 ετών (33,3%- 11 επιχειρήσεις). Μόλις 3 επιχειρήσεις δηλώνουν έξι (6) ως δέκα (10) έτη (9,1%) και μόνο μία (1) έως πέντε (5) έτη (3,0%).

Συνεπώς, η μακροβιότερη επαγγελματική εμπειρία του/ της υπεύθυνου/ης του στρατηγικού σχεδιασμού επιλέγεται συχνότερα από τις ΜΜΕ του δείγματος. Επιβεβαιώνεται έτσι και η σημασία της κατάρτισης του ατόμου που διαμορφώνει το στρατηγικό πλάνο για τις ΜΜΕ (ενότητα 2.2.4).

Ερώτηση 11: Τυπική Εκπαίδευση



Γράφημα 15: Ερώτηση 11

Η ενδέκατη ερώτηση αφορά το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης του ατόμου που ηγείται του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Συνδυάζεται με τη δέκατη ερώτηση, διερευνώντας έναν ακόμη παράγοντα που συνδέεται θετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό (Gibson & Cassar, 2002), τη μόρφωση του προσώπου.

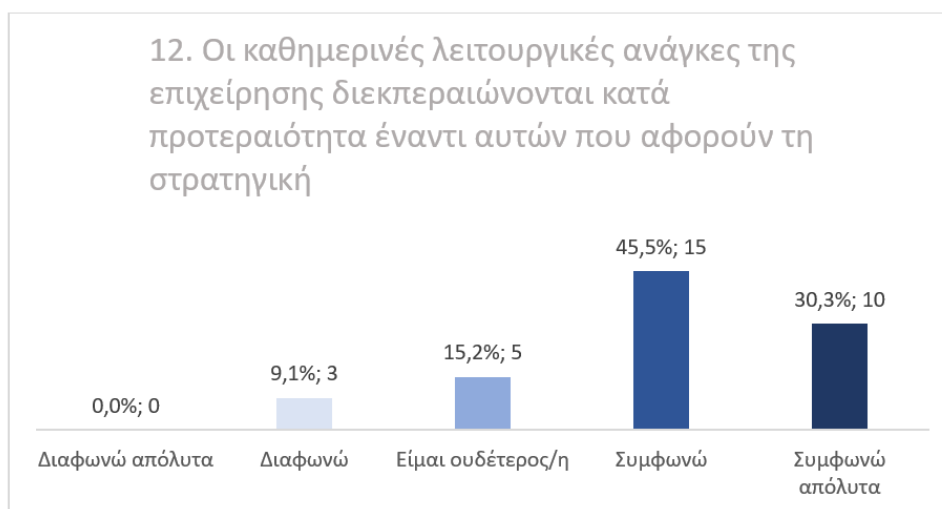
Το σημαντικότερο ποσοστό του δείγματος των ΜΜΕ (54,5%- 18 επιχειρήσεις) δηλώνει ως επίπεδο μόρφωσης του υπεύθυνου ατόμου το «Επίπεδο 6 (Α.Ε.Ι.)» και ακολουθεί αμέσως επόμενο το «Επίπεδο 7 (Μεταπτυχιακό)» (27,3%- 9 επιχειρήσεις). Το 12,1% (4 επιχειρήσεις) σημειώνει χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης (έως απόφοιτο/η λυκείου) και από μία (1) επιχείρηση δηλώνουν κάτοχο διδακτορικού ή πτυχίου μεταλυκειακού ΕΠΑΛ ή ΙΕΚ.

Συνεπώς, τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης προτιμώνται από τις ΜΜΕ του δείγματος για το βασικό πρόσωπο του στρατηγικού σχεδιασμού, επιβεβαιώνοντας στο δείγμα το θετικό συσχετισμό μόρφωσης και σχεδιασμού (ενότητα 2.2.4).

4.3 ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Η τρίτη ενότητα μελετά τις στρατηγικές επιλογές που υιοθετούν οι ΜΜΕ του δείγματος και τις συνθήκες που σχετίζονται αυτών. Πιο αναλυτικά:

Ερώτηση 12: Ιεράρχηση αναγκών



Γράφημα 16: Ερώτηση 12

Η δωδέκατη ερώτηση αφορά την προτεραιότητα που λαμβάνουν οι καθημερινές απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης έναντι των στρατηγικών και αποτελεί κλειστή ερώτηση κλίμακας Likert πέντε (5) σημείων. Η ερώτηση αυτή μελετά το βαθμό στον οποίο η εστίαση των ΜΜΕ βρίσκεται στη συνήθη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, παρά στη στρατηγική. Λειτουργεί ως εισαγωγή πριν τη μελέτη των στρατηγικών επιλογών της κάθε επιχείρησης.

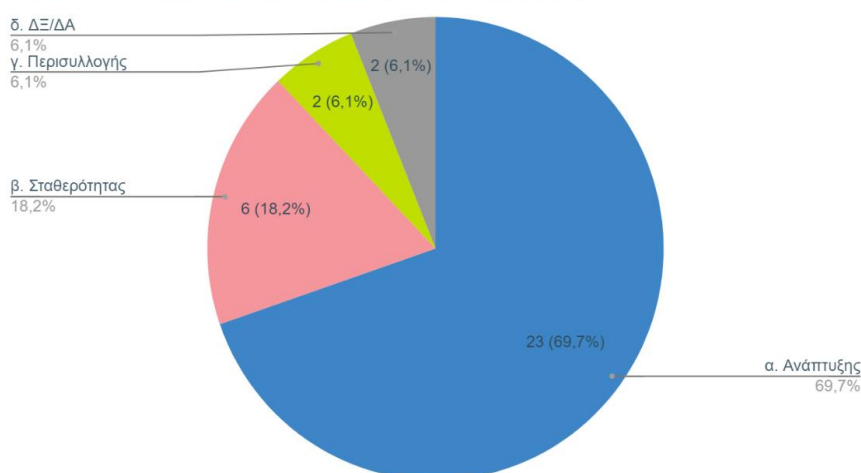
Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιβεβαιώνει την πεποίθηση του ερωτήματος, καθώς το 45,5% των ΜΜΕ του δείγματος (15 επιχειρήσεις) συμφωνούν πως «οι καθημερινές λειτουργικές ανάγκες διεκπεραιώνονται κατά προτεραιότητα έναντι των στρατηγικών» και το 30,3% (10 επιχειρήσεις) συμφωνεί απόλυτα. Αμέσως επόμενο μερίδιο καταλαμβάνουν οι ουδέτερες προς τη δήλωση επιχειρήσεις (15,2%- 5 επιχειρήσεις), ενώ μόλις 3 ΜΜΕ δηλώνουν πως διαφωνούν (9,1%) και καμία πως διαφωνεί απόλυτα.

Συνεπώς, οι ΜΜΕ του δείγματος επιβεβαιώνουν πως γενικά οι καθημερινές λειτουργικές ανάγκες επηρεάζουν την προτεραιότητα των στρατηγικών (ενότητα 2.2.4), γεννώντας προβληματισμούς προς την προσοχή που λαμβάνουν οι στρατηγικές επιλογές

των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό, επιπλέον, πως η προτεραιότητα των λειτουργικών αναγκών παραμένει, ακόμα και σε χρονική περίοδο που το μεγαλύτερο μερίδιο των ΜΜΕ του δείγματος δηλώνει ότι συνεδρίασε στρατηγικά πρόσφατα (ερώτηση 9) και κατ' ανάγκη (ερώτηση 8).

Ερώτηση 13: Στρατηγική Κατεύθυνσης

13. Κατά την άποψή σας, την τελευταία πενταετία τι είδους στρατηγική Ανωτάτου επιπέδου έχει υιοθετήσει η επιχείρησή;



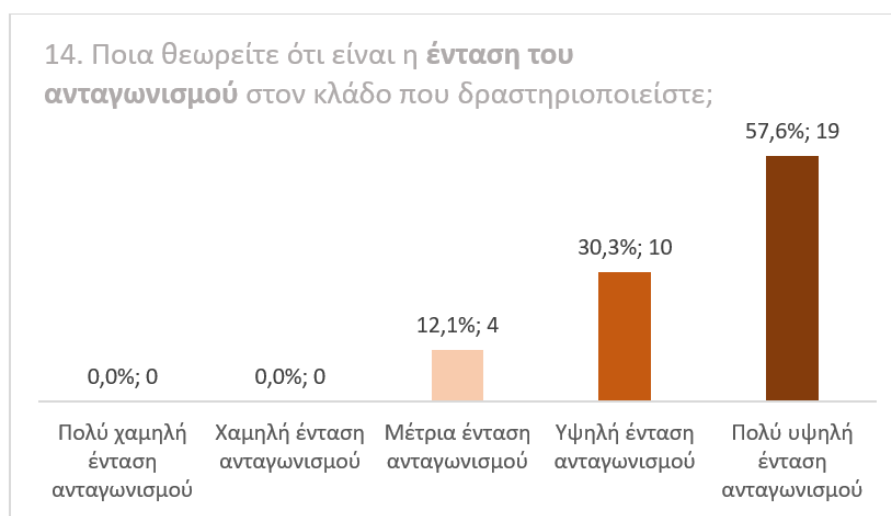
Γράφημα 17: Ερώτηση 13

Η δέκατη τρίτη ερώτηση αφορά τη στρατηγική κατεύθυνσης ανωτάτου επιπέδου (επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης) που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση την τελευταία πενταετία και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Είναι η πρώτη ερώτηση της έρευνας που μελετά τις υιοθετούμενες στρατηγικές επιλογές των ΜΜΕ. Ο όρος «ανωτάτου επιπέδου» επιλέχθηκε για καλύτερη κατανόηση των συμμετεχόντων/ουσών αναφορικά με την υψηλότερου επιπέδου στρατηγική της επιχείρησης, ιδίως διότι οι πιθανές απαντήσεις επιλέχθηκε να ακολουθήσουν τη βιβλιογραφική ορολογία. Παράλληλα, η πρόσφατη πενταετία θεωρήθηκε ως ικανοποιητική περίοδος μελέτης μιας συνεπούς στρατηγικής κατεύθυνσης.

Η σημαντική πλειοψηφία των ΜΜΕ του δείγματος (69,7%- 23 επιχειρήσεις) ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Αμέσως επόμενες είναι οι επιχειρήσεις που δήλωσαν στρατηγική σταθερότητας (18,2%- 6 επιχειρήσεις), ενώ από δύο (2) δήλωσαν είτε στρατηγική περισυλλογής (6,1%) είτε άγνοια/μη επιθυμία προς την ερώτηση (6,1%).

Η παραπάνω κατάταξη φανερώνει πως οι ΜΜΕ του δείγματος επιδιώκουν να επεκταθούν μέσω της στρατηγικής τους. Αξίζει, εντούτοις, να σημειωθεί πως πέρα από την πραγματική υιοθέτηση μιας στρατηγικής ανάπτυξης είναι συχνή και η παραδοχή υιοθέτησης αυτής για λόγους επιχειρηματικού κύρους (ενότητα 2.3.1). Η δεύτερη κατάταξη των στρατηγικών σταθερότητας δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι ΜΜΕ ακολουθούν στρατηγικές σταθερότητας (ενότητα 2.3.1). Το χαμηλό ποσοστό στρατηγικών περισυλλογής μπορεί, επιπλέον, πιθανώς να οφείλεται και στους αρνητικούς συσχετισμούς με την εν λόγω στρατηγική επιλογή.

Ερώτηση 14: Ένταση του Ανταγωνισμού



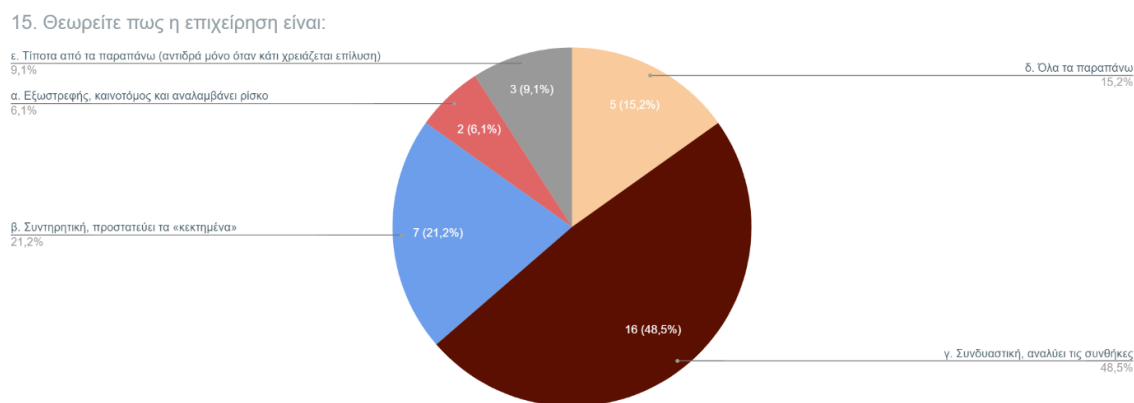
Γράφημα 18: Ερώτηση 14

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση αφορά το αντιληπτό επίπεδο ανταγωνισμού της κάθε επιχείρησης εντός του κλάδου της και αποτελεί ερώτηση κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής. Λειτουργεί ως εισαγωγή για τις επιλογές ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθούν σε επόμενα ερωτήματα.

Η πλειοψηφία των ΜΜΕ του δείγματος (57,6%- 19 επιχειρήσεις) δηλώνει πολύ υψηλό ανταγωνισμό και το 30,3% (10 επιχειρήσεις) υψηλό ανταγωνισμό, ενώ μόλις το 12,1% (4 επιχειρήσεις) δηλώνει μέτρια ένταση και καμία ΜΜΕ δεν δηλώνει χαμηλή ή πολύ χαμηλή ένταση.

Συνεπώς, οι ΜΜΕ του δείγματος αντιλαμβάνονται εμφανώς ως υψηλή την ανταγωνιστική πίεση που δέχονται εντός του κλάδου δραστηριότητάς τους.

Ερώτηση 15: Ανταγωνιστικός Στρατηγικός Τύπος



Γράφημα 19: Ερώτηση 15

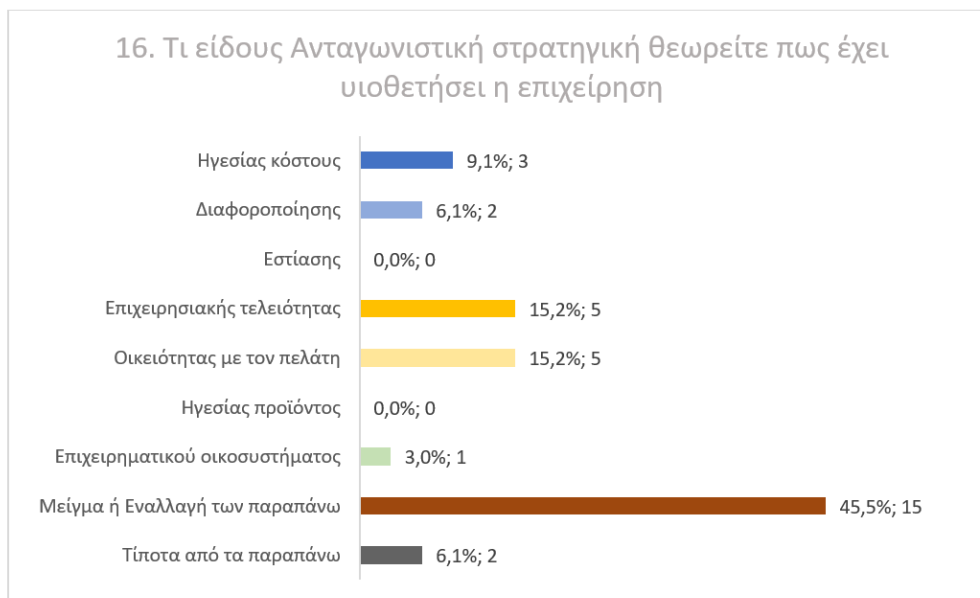
Η δέκατη πέμπτη ερώτηση αφορά τους στρατηγικούς τύπους των επιχειρήσεων βάσει του υποδείγματος Miles & Snow (προσέγγιση της ανταγωνιστικής στρατηγικής βασιζόμενη στον στρατηγικό προσανατολισμό). Ο στρατηγικός προσανατολισμός εξετάζεται ως θεμελιώδους σημασίας για τις ΜΜΕ και σε αντιπαράθεση του υποδείγματος του Porter (ενότητα 2.3.2). Οι τέσσερις τύποι επιχείρησης (υπεράσπισης, αναζήτησης, ανάλυσης και αντίδρασης) περιεγράφηκαν στους/στις ερωτώμενους/ες βάσει των κύριων χαρακτηριστικών του κάθε τύπου, για καλύτερη κατανόηση του ερωτήματος έναντι της ορολογίας. Επιπλέον, προστέθηκε η επιλογή «όλα τα παραπάνω» για τους τρεις πρώτους τύπους (υπεράσπισης, αναζήτησης, ανάλυσης), καθώς η ίση εστίαση στους τρεις στρατηγικούς προσανατολισμούς έχει μελετηθεί εξίσου ωφέλιμη για τις ΜΜΕ.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ (48,5%- 16 επιχειρήσεις) δηλώνει πως αποτελεί στρατηγικό τύπο «ανάλυσης» (συνδυαστική επιχείρηση, αναλύει τις συνθήκες). Το αμέσως επόμενο μερίδιο (21,2%- 7 επιχειρήσεις) ανήκει στις επιχειρήσεις «υπεράσπισης» (συντηρητική επιχείρηση, προστατεύει τα κεκτημένα). Το 15,2% (5 επιχειρήσεις) δηλώνει πως ακολουθεί συνδυασμό των τύπων. Τρεις (3) επιχειρήσεις (9,1%) δηλώνουν δίχως στρατηγικό τύπο και μόλις δύο (2) (6,1%) δηλώνουν τον τύπο της αναζήτησης (εξωστρεφής, καινοτόμος και αναλαμβάνει ρίσκο).

Συνεπώς, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων τύπου «ανάλυσης» σημειώνει πως οι ΜΜΕ του δείγματος προσδοκούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την κατανόηση για τις αγορές και την ικανότητα να αξιοποιούν τις ευκαιρίες (ενότητα 2.3.2). Γενικά, είναι

σημαντική η επιλογή ενός ή παραπάνω τύπων που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη σωρευτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων της έρευνας.

Ερώτηση 16: Ανταγωνιστική Στρατηγική



Γράφημα 20: Ερώτηση 16

Η δέκατη έκτη ερώτηση αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση και είναι κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Ως επιλογές συμπεριελήφθησαν συνολικά οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των υποδειγμάτων του Porter, των Treacy και Wieserma και του επιχειρηματικού οικοσυστήματος, συνοδευόμενες με περιγραφές των βασικών χαρακτηριστικών της κάθε στρατηγικής για σαφέστερη επεξήγηση. Παράλληλα, προστέθηκε η επιλογή του μείγματος ή της εναλλαγής ανταγωνιστικών στρατηγικών. Η διαφορετικότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στη συμπερίληψη τριών διαφορετικών υποδειγμάτων εντός του «μείγματος» ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος δηλώνει πως ακολουθεί συνδυαστική επιλογή του μείγματος ή της εναλλαγής ανταγωνιστικής στρατηγικής (45,5%- 15 επιχειρήσεις). Αμέσως επόμενες είναι δύο (2) εκ των στρατηγικών των Treacy και Wieserma, της επιχειρησιακής τελειότητας και της οικειότητας με τον πελάτη με μερίδιο 15,2% (5 επιχειρήσεις) αντιστοίχως. Έπειτα, καταγράφηκαν δύο (2) εκ των στρατηγικών του Porter, η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση, με 9,1% (3 επιχειρήσεις) και 6,1% (2 επιχειρήσεις), αντιστοίχως. Δύο (2) ήταν και οι επιχειρήσεις (6,1%) που δήλωσαν πως δεν ακολουθούν καμία από τις εν λόγω στρατηγικές, ενώ μόλις

μία (1) απάντηση λαμβάνει η στρατηγική επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Τέλος, καμία επιχείρηση δεν δηλώνει πως έχει υιοθετήσει στρατηγική εστίασης ή ηγεσίας προϊόντος.

Συνεπώς, η επικράτηση του «μείγματος/εναλλαγής» στρατηγικών επιβεβαιώνει τις μελέτες που αναφέρουν πως μια συνδυασμένη στρατηγική αποτελεί στρατηγική επιλογή για τις ΜΜΕ (ενότητες 2.3.2), ακόμη και μεταξύ πολλαπλών υποδειγμάτων. Παρατηρείται, επιπλέον, πως το υπόδειγμα των Treacy και Wieserma, με επίκεντρο τον πελάτη, χαίρει μεγαλύτερης αποδοχής μεταξύ των μεμονωμένων στρατηγικών. Αντιθέτως, ισχύει η προτίμηση για το υπόδειγμα του Porter. Έκπληξη αποτελεί συγκεκριμένα η μηδενική επιλογή για τη στρατηγική εστίασης, που έχει θεωρηθεί κατάλληλη ή/και πρακτική επιλογή για τις ΜΜΕ μεταξύ των στρατηγικών του Porter. Ιδιαίτερη είναι και η επιλογή από τρεις (3) ΜΜΕ της στρατηγικής «ηγεσίας κόστους», μιας αρκετά δύσκολης στρατηγικής για τις ΜΜΕ όπως μελετήθηκε. Επιπλέον, παρά την πρόσφατη προώθηση της έννοιας των «οικοσυστημάτων» από την ΕΕ και την ομοιότητα τους με το χαρακτηριστικό των δικτύων (ενότητα 2.3.2.γ) , μόνο μια (1) επιχείρηση δηλώνει ανταγωνιστική στρατηγική αποκλειστικά επιχειρησιακού οικοσυστήματος. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί πως το 6,1% του δείγματος δεν ακολουθεί καμία ανταγωνιστική στρατηγική, παρά την πληθώρα στρατηγικών επιλογών του ερωτήματος.

Ερώτηση 17: Πρόσφατες Στρατηγικές Επιλογές

«17. Τι θεωρείτε πως αφορούσε η τελευταία στρατηγική επιλογή που έλαβε η επιχείρηση;»

Η δέκατη έβδομη ερώτηση αφορά την πιο πρόσφατη στρατηγική επιλογή της κάθε επιχείρησης και είναι η πρώτη ερώτηση ανοιχτού τύπου της έρευνας. Σκοπός της είναι η περεταίρω, εις βάθος διερεύνηση ενός δείγματος στρατηγικών επιλογών από τις ΜΜΕ. Αξίζει να σημειωθεί πως μόλις 21 ΜΜΕ απάντησαν στην εν λόγω ερώτηση (63,7%) και το ποσοστό αυτό μπορεί να σημειώνει είτε άγνοια περιγραφής μιας στρατηγικής επιλογής (δίχως προκαθορισμένες απαντήσεις), είτε αποφυγή απάντησης μιας ερώτησης ανοιχτού τύπου.

Οι πρόσφατες στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν συγκεκριμένα επτά (7) απαντήσεις που σχετιζόταν με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων (νέοι κλάδοι, εξαγωγές, συνέργειες), τέσσερις (4) με αποφάσεις βελτίωσης εξοπλισμού, τρεις (3) με βελτίωση της ποιότητας των ειδών, ενώ η μείωση των εξόδων και η καλύτερη διαμόρφωση των τιμών αναφέρεται σε τρεις (3) περιπτώσεις, δύο (2) επιχειρήσεις αναφέρουν ζητήματα πελατειακής υποστήριξης και μια (1) επιχείρηση τη χρήση

τεχνολογίας τεχνητής νοημοσύνης (AI). Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων έγιναν και αναφορές σε έννοιες όπως η «αλλαγή επιχειρηματικών στόχων» και η «διατήρηση του πελατολογίου». Τέλος, μια επιχείρηση (1) απαντάει στο ερώτημα απλώς με λογιστικό προβληματισμό (επισφαλείς απαιτήσεις) και μια επιχείρηση (1) με αόριστη περιγραφή (οικονομική ευημερία) (9,6% αντιστοίχως).

Συνεπώς, η πλειοψηφία των ΜΜΕ που απαντούν στο ερώτημα παρουσιάζει ποικιλία πρόσφατων επιλογών αφού, εντός του 63,7% των ΜΜΕ που επέλεξαν να απαντήσουν, αναφέρει μία ή παραπάνω αποφάσεις στρατηγικού ενδιαφέροντος, φανερώνοντας στρατηγική κατανόηση και ενασχόληση.

Ερώτηση 18: Συνθήκη Μεταβολής Στρατηγικών Επιλογών



Γράφημα 21: Ερώτηση 18

Η δέκατη όγδοη ερώτηση αφορά τις συνθήκες που συντελούν στην αλλαγή των στρατηγικών επιλογών από τις επιχειρήσεις και είναι κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Ως πιθανές απαντήσεις επιδιώχθηκε να συμπεριληφθούν οι συνήθεις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που σε περίπτωση μεταβολής τους απαιτούν την επίβλεψη της στρατηγικής (εμφάνιση ευκαιριών ή απειλών, εξωτερικές πιέσεις σημαντικών τρίτων, καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, αλλαγή διοίκησης). Η ερώτηση λειτουργεί ως μετάβαση από την ενότητα των στρατηγικών επιλογών σε αυτή της διερεύνησης αυτών εν μέσω εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η πλειοψηφία των ΜΜΕ του δείγματος (60,6%- 20 επιχειρήσεις) δηλώνουν πως αλλάζουν στρατηγικές επιλογές όταν εμφανίζονται ευκαιρίες και το 18,2% (6

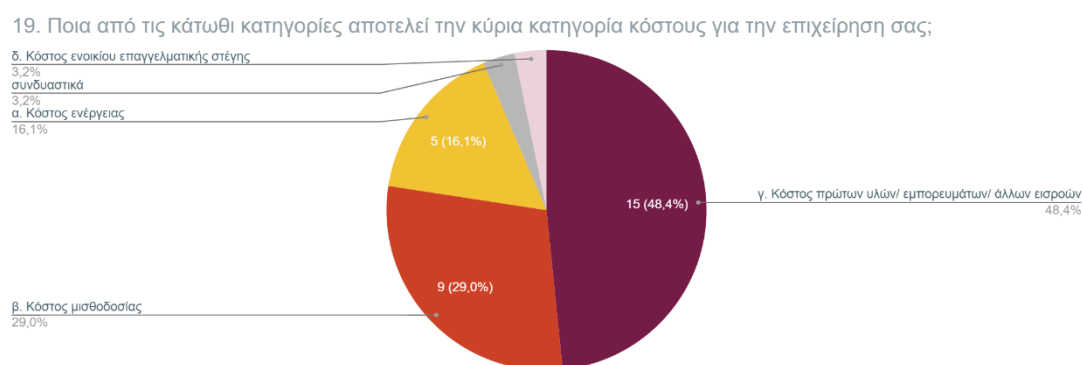
επιχειρήσεις) όταν εμφανίζονται απειλές. Μια (1) επιχείρηση (3,0%) συμπληρώνει πως μεταβάλλεται και στις δύο περιπτώσεις. Από τρεις (3) επιχειρήσεις (9,1%) απαντούν ότι μεταβάλλουν τις στρατηγικές επιλογές λόγω εξωτερικών πιέσεων και εκτάκτων γεγονότων, ενώ καμία επιχείρηση δεν επιλέγει τη μεταβολή διοίκησης ή την επιλογή «δξ/δα».

Συνεπώς, διαφαίνεται η προτίμηση των ΜΜΕ του δείγματος για στρατηγική αλλαγή βάσει των θετικών εξελίξεων έναντι των αρνητικών. Ακόμη και αν ληφθούν υπόψη οι εξωτερικές πιέσεις και τα έκτακτα γεγονότα ως αρνητικά καθορισμένες επιλογές σε συνάθροιση με το ποσοστό που μεταβάλλεται λόγω απειλών, οι θετικές ευκαιρίες παραμένουν η κυριαρχούσα απάντηση. Το γεγονός αυτό σημειώνει πιθανή προτίμηση για σταθερότητα των στρατηγικών επιλογών εν μέσω κινδύνων, είτε διστακτικότητα των υπεύθυνων στρατηγικής των ΜΜΕ μπροστά σε αρνητικά γεγονότα (ενότητα 2.2.4).

4.4 ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η τέταρτη ενότητα μελετά τις επιπτώσεις του παρατηρούμενου αυξημένου κόστους λειτουργίας επί των στρατηγικών επιλογών των ΜΜΕ του δείγματος και τις στρατηγικές θέσεις που λαμβάνονται για αντιμετώπιση αυτού.

Ερώτηση 19: Κύρια Κατηγορία Κόστους



Γράφημα 22: Ερώτηση 19

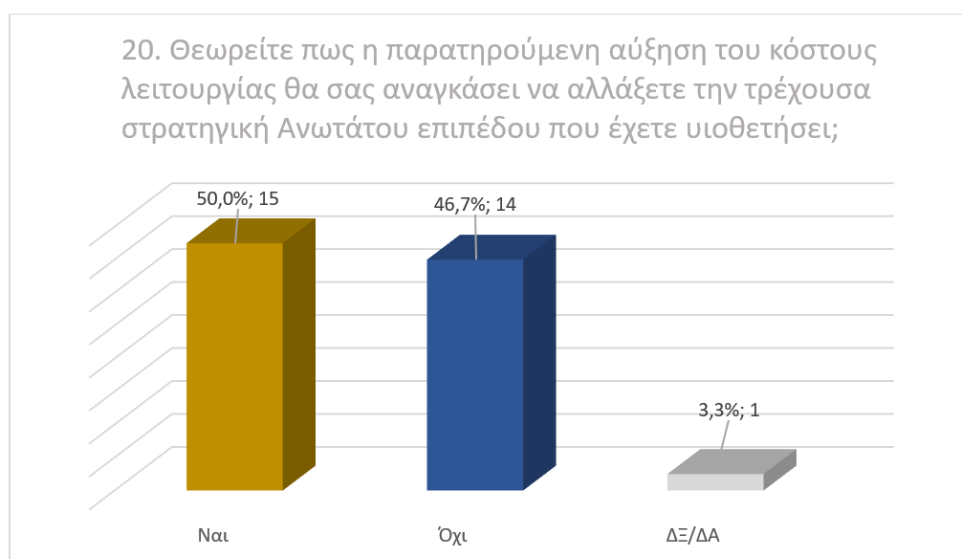
Η δέκατη ένατη ερώτηση αφορά την κύρια κατηγορία κόστους της κάθε επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Λειτουργεί ως διερευνητική ερώτηση για τα βασικά κόστη λειτουργίας που έτειναν ή/και τείνουν να αυξάνονται το τελευταίο χρονικό διάστημα, όπως μελετήθηκε στο θεωρητικό κομμάτι. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν στο ερώτημα ήταν 31 (94% των ΜΜΕ), καθώς δύο (2)

επιχειρήσεις επέλεξαν να μην απαντήσουν στην ερώτηση παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Η πλειοψηφία των ΜΜΕ του δείγματος που απαντούν (48,4%- 15 επιχειρήσεις) δηλώνουν το «κόστος των πρώτων υλών, εμπορευμάτων ή άλλων εισροών» ως βασική πηγή κόστους, ενώ επόμενο σε κατάταξη είναι το «κόστος μισθοδοσίας» (29,0% - 9 επιχειρήσεις) και ακολουθεί το «κόστος ενέργειας» (16,1%- 5 επιχειρήσεις). Μια (1) μόλις επιχείρηση δήλωσε το κόστος ενοικίου επαγγελματικής στέγης ως κύρια επιβάρυνση και μια (1) συμπλήρωσε πως τα παραπάνω κόστη την επιβαρύνουν «συνδυαστικά» (3,2% αντιστοίχως).

Συνεπώς, σημειώνεται πως εν μέσω των αυξήσεων του κόστους λειτουργίας, η κύρια κατηγορία κόστους είναι αυτή των υλών και εισροών για τις ΜΜΕ του δείγματος.

Ερώτηση 20: Μεταβολή Στρατηγικής Κατεύθυνσης



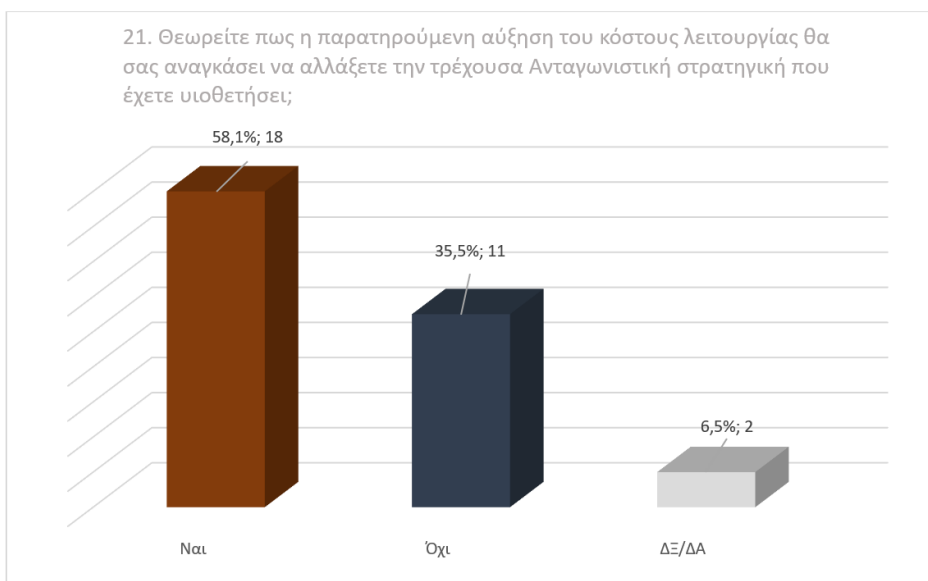
Γράφημα 23: Ερώτηση 20

Η εικοστή ερώτηση αφορά τη μεταβολή της στρατηγικής ανωτάτου επιπέδου (βλ. ερώτηση 13) της κάθε ΜΜΕ εξαιτίας της παρατηρούμενη αύξησης του κόστους λειτουργίας και αποτελεί κλειστού τύπου ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Σκοπός της ερώτησης είναι η διερεύνηση της μεταβολής της γενικής κατεύθυνσης της ΜΜΕ λόγω της συγκεκριμένης εξέλιξης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο αριθμός των απαντήσεων είναι 30, καθώς οι ΜΜΕ του δείγματος που επέλεξαν να απέχουν είναι τρεις (3), παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Οι ΜΜΕ του δείγματος που απαντούν δηλώνουν σχεδόν ισόποσα μεταξύ της επιλογής «ναι» και «όχι», ωστόσο οι περισσότερες (50,0%- 15 επιχειρήσεις) δηλώνουν πως θα αναγκαστούν να μεταβάλουν την ανώτατη στρατηγική τους λόγω της παρατηρούμενης αύξησης του κόστους λειτουργίας, ενώ το 46,7%- 14 επιχειρήσεις απαντούν αρνητικά. Μόλις μία (1) επιχείρηση (3,3%) απάντησε πως δεν ξέρει/δεν απαντά τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Συνεπώς, οι ΜΜΕ του δείγματος φαίνονται διχασμένες, καθώς για τις περισσότερες η γενικευμένη αύξηση του κόστους λειτουργίας είναι λόγος ανάγκης μεταβολής της τρέχουσας στρατηγικής ανωτάτου επιπέδου, ωστόσο για σχεδόν τις άλλες μισές δεν αποτελεί αιτία αλλαγής. Ο διχασμός αυτός δεν αποτελεί εντούτοις έκπληξη βάσει της αντίστοιχης βιβλιογραφίας (ενότητα 3.3).

Ερώτηση 21: Μεταβολή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής



Γράφημα 24: Ερώτηση 21

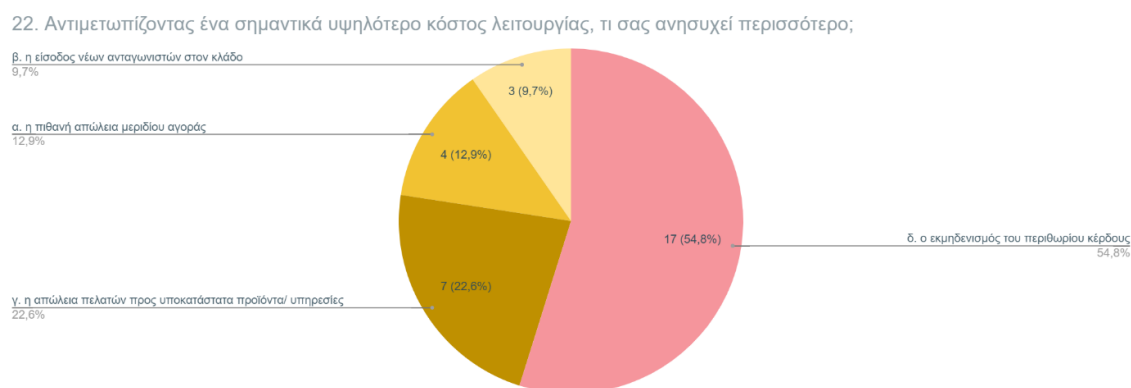
Η εικοστή πρώτη ερώτηση αφορά τη μεταβολή της ανταγωνιστικής στρατηγικής (βλ. ερώτηση 16) της κάθε επιχείρησης εξαιτίας της παρατηρούμενη αύξησης του κόστους λειτουργίας και αποτελεί κλειστού τύπου ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν ήταν 31, καθώς οι ΜΜΕ του δείγματος που επέλεξαν να απέχουν είναι δύο (2), παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Η πλειοψηφία των ΜΜΕ του δείγματος δηλώνουν πως θα αναγκαστούν να αλλάξουν ανταγωνιστική στρατηγική (58,1%- 18 επιχειρήσεις) ενώ το 35,5% (11 επιχειρήσεις) δηλώνουν πως δεν θα μεταβάλουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους

λόγω του αυξημένου κόστους και μόλις δύο (2) επιχειρήσεις (6,5%) ότι δεν ξέρουν/δεν απαντούν τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Σε αντίθεση με τη στρατηγική ανωτάτου επιπέδου, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της έρευνας φαίνονται ξεκάθαρα πιο αποφασισμένες να μεταβάλλουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική λόγω του παρατηρούμενου αυξημένου κόστους λειτουργίας. Μια ανταγωνιστική θέση είναι άμεσα επηρεαζόμενη από τα περιθώρια κέρδους και την εκμετάλλευση αυτών μέσω των στρατηγικών (ενότητα 2.3.2) , συνεπώς και είναι εύλογο η γενικευμένη αύξηση του κόστους λειτουργίας να γίνεται πιο άμεσα αντιληπτή ως παράγοντας μεταβολής των ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Ερώτηση 22: Βασική Ανησυχία Λειτουργικού Κόστους



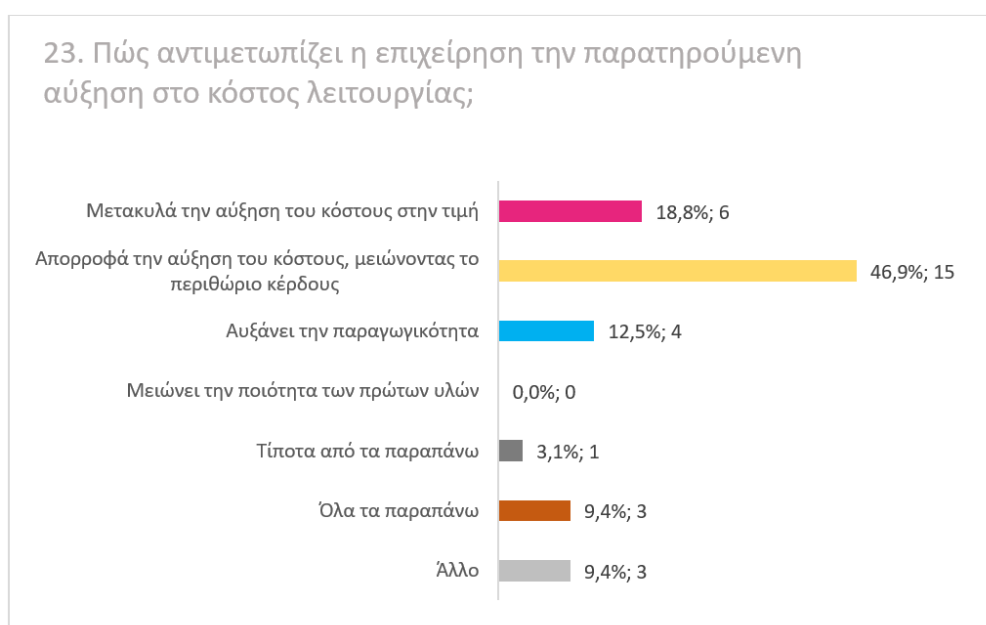
Γράφημα 25: Ερώτηση 22

Η εικοστή δεύτερη ερώτηση αναφέρεται στο βασικό παράγοντα που ανησυχί τις επιχειρήσεις σε επίπεδο κλάδου, εν μέσω περιόδου υψηλού κόστους λειτουργίας και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Οι τέσσερις (4) παράγοντες επιλογών, αν και αλληλένδετοι, αντικατοπτρίζουν ξεχωριστά ορισμένες από τις πιθανές συνέπειες της ελλιπούς διαχείρισης του αυξανόμενου λειτουργικού κόστους και στηρίζονται στην ορολογία των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν 31, καθώς δύο (2) επιχειρήσεις επέλεξαν να μην απαντήσουν, παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Η πλειοψηφία των απαντήσεων σημειώνει πως το 54,8% (17 επιχειρήσεις) των ΜΜΕ έχει ως βασική ανησυχία τον εκμηδενισμό του περιθωρίου κέρδους. Ως αμέσως επόμενη ανησυχία δηλώνεται η απώλεια πελατών προς υποκατάστατα είδη (22,6%- 7 επιχειρήσεις), στη συνέχεια η απώλεια μεριδίου αγοράς (12,9%- 4 επιχειρήσεις) και τέλος η είσοδος νέων ανταγωνιστών (9,7%- 3 επιχειρήσεις).

Η επικρατούσα ανησυχία, ο εκμηδενισμός των κερδών, δηλώνει τη σημαντικότητα του φαινομένου της αύξησης του λειτουργικού κόστους για τις ΜΜΕ, καθώς δίχως εκμεταλλεύσιμα περιθώρια κέρδους βάλλεται άμεσα η επιβίωση της εκάστοτε οντότητας. Σημαντική είναι και η ανησυχία μεταφοράς των πελατών σε διαφορετικά είδη (υποκατάστατα), παρά σε ανταγωνιστές κοινών παροχών, ενώ λίγες επιχειρήσεις ανησυχούν για τους νέους ανταγωνιστές, που πιθανώς εκμεταλλευτούν την ταραχή των ανταγωνιστών και τα χαμηλά κόστη των αρχικών σταδίων για να εισέλθουν στον κλάδο (ενότητα 2.3.2.α).

Ερώτηση 23: Κύρια Στρατηγική Αντιμετώπισης



Γράφημα 26: Ερώτηση 23

Η εικοστή τρίτη ερώτηση αφορά τις κύριες αποφάσεις αντιμετώπισης της αύξησης του παρατηρούμενου κόστους λειτουργίας από κάθε ΜΜΕ και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Έπειτα από τη μελέτη των προηγούμενων ερωτημάτων, για το μέλλον των στρατηγικών ανωτάτου και ανταγωνιστικού επιπέδου, επιδιώκεται προσπάθεια εξαγωγής περαιτέρω, σαφών στρατηγικών αντιμετώπισης του αυξημένου κόστους. Οι επιλογές απαντήσεων βασίζονται στις συνηθέστερες στρατηγικές βάσει παρόμοιων ερευνών (ενότητα 3.3) : μετακύλισης του κόστους στην τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, απορρόφησης του αυξανόμενου κόστους λειτουργίας, αύξησης της παραγωγικότητας (θετική επιλογή, σημειώνει μόνιμα ωφέλιμες συνέπειες), μείωσης της ποιότητας των πρώτων υλών (αρνητική επιλογή, σημειώνει πιθανώς μόνιμα αρνητικές

συνέπειες)¹⁰ ή συνδυασμού των επιλογών. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται από τις ΜΜΕ του δείγματος είναι 32 καθώς μία (1) επιχείρηση επέλεξε να μην απαντήσει παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Η σημαντική πλειοψηφία των ΜΜΕ (46,9%- 15 επιχειρήσεις) απαντούν πως απορροφούν το κόστος λειτουργίας, σε μεγάλη αντίθεση με το 18,8% (6 επιχειρήσεις) που δηλώνουν αύξηση των τιμών πώλησης. Το 12,5% (4 επιχειρήσεις) δηλώνει πως αυξάνει την παραγωγικότητα και από τρεις (3) επιχειρήσεις (9,4%) πως υιοθετούν όλες τις επιλογές ή μια διαφορετική προσέγγιση («άλλο»). Τέλος, μόλις μία (1) επιχείρηση (3,1%) δηλώνει πως δεν υιοθετεί «τίποτα από τα παραπάνω», ενώ καμία επιχείρηση δεν απαντά πως μειώνει την ποιότητα των υλών της.

Συνεπώς, η απορρόφηση του παρατηρούμενου κόστους από την πλειονότητα των ΜΜΕ σημειώνει ένα σημαντικό δεδομένο της έρευνας για τις στρατηγικές αντιμετώπισης του πρόσφατου φαινομένου αύξησης του κόστους. Οι περισσότερες ΜΜΕ του δείγματος επιλέγουν να μειώσουν τα περιθώρια κέρδους και όχι να αυξήσουν την τιμή πώλησης, σε αντίθεση μάλιστα με παρόμοιες πρόσφατες έρευνες που σημειώνουν την προτίμηση των ελληνικών ΜΜΕ για αύξηση των τιμών (ενότητα 3.3). Μεταξύ των λοιπών στρατηγικών, αν και ισχνής προτίμησης, αξίζει να σημειωθεί πως μεγάλη είναι η διαφορά μεταξύ της «θετικής» και της «αρνητικής» επιλογής (12,5% και 0%, αντιστοίχως).

¹⁰ Οι δύο στρατηγικές επιλογές «αύξηση της παραγωγικότητας» και «μείωση της ποιότητας πρώτων υλών» (μία ανά κατηγορία «θετικών» και «αρνητικών» στρατηγικών) επιλέχθηκαν μετά από την πιλοτική έρευνα και τις προτάσεις των συμμετεχουσών ΜΜΕ.

Ερώτηση 24: Παλαιότερη Στρατηγική Αντιμετώπισης



Γράφημα 27: Ερώτηση 24

Η εικοστή τέταρτη ερώτηση αφορά τις στρατηγικές αντιμετώπισης του αυξημένου κόστους λειτουργίας στο παρελθόν κάθε επιχείρησης και αποτελεί κλειστή ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Λειτουργεί συνδυαστικά με την προηγούμενη ερώτηση για διερεύνηση τυχόν διαφοροποιήσεων στις στρατηγικές αντιμετώπισης του πρόσφατου αυξημένου κόστους σε σύγκριση με παλαιότερες αντίστοιχες περιπτώσεις. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται από τις ΜΜΕ του δείγματος είναι 31 καθώς δύο (2) επιχειρήσεις επέλεξαν να μην απαντήσουν, παρά την ύπαρξη της επιλογής «ΔΞ/ΔΑ».

Αν και η κατάταξη των επιλογών παραμένει κοινή με την προηγούμενη ερώτηση, ακόμη περισσότερες ΜΜΕ (54,8%- 17 επιχειρήσεις έναντι του 46,9%) δηλώνουν πως είχαν απορροφήσει στο παρελθόν το κόστος λειτουργίας εις βάρος του περιθωρίου κέρδους, ενώ αντιθέτως σημαντικά χαμηλότερο είναι το ποσοστό (9,7% -3 επιχειρήσεις έναντι του 18,8%) που είχε προχωρήσει σε αύξηση των τιμών πώλησης. Το 16,1% (5 επιχειρήσεις) δηλώνει πως είχε αυξήσει την παραγωγικότητα, τρεις (3) επιχειρήσεις (9,4%) πως είχαν υιοθετήσει όλες τις επιλογές και δύο (2) (6,5%) κάποια διαφορετική προσέγγιση («άλλο»). Τέλος, μία (1) επιχείρηση (3,2%) δηλώνει πως δεν έχει ακολουθήσει «τίποτα από τα παραπάνω» ενώ και πάλι καμία επιχείρηση δεν έχει μειώσει την ποιότητα των υλών της.

Συνεπώς, παρά τη σημαντική προτίμηση της απορρόφησης του κόστους από τις ΜΜΕ του δείγματος, το ποσοστό έχει μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν. Παράλληλα, αν και η διαφορά από την στρατηγική της αύξησης των τιμών παραμένει μεγάλη, οι ΜΜΕ

που σήμερα προτιμούν να μετακυλήσουν το κόστος στην τιμή είναι περισσότερες σε σύγκριση με παλαιότερα. Εντούτοις, οι ΜΜΕ που δηλώνουν διαφορετικό συνδυασμό στρατηγικών αντιμετώπισης σε παρόν και παρελθόν είναι μόλις εννέα (9) (29,1% των ΜΜΕ που απάντησαν τις ερωτήσεις 23 και 24), φανερώνοντας σταθερότητα σε βάθος χρόνου. Αυτό μπορεί να δείχνει ικανοποίηση από τις παρελθοντικές στρατηγικές ή να επιβεβαιώνει την πεποίθηση πως οι ΜΜΕ τείνουν να διατηρούν τις αρχικές τους επιλογές (ενότητα 2.2.4).

Ερώτηση 25: Λοιπές Στρατηγικές Αντιμετώπισης

«25. Ποια θεωρείτε πως είναι η καταλληλότερη στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης προς αντιμετώπιση του αυξημένου κόστους λειτουργίας;»

Η εικοστή πέμπτη και τελική ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι ανοιχτού τύπου και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναφέρουν τη δική τους καταλληλότερη πρόταση στρατηγικής έναντι του αυξημένου κόστους λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν ήταν 20, ωστόσο οι περισσότερες εκ αυτών ανέφεραν πάνω από μια απόφαση στρατηγικής.

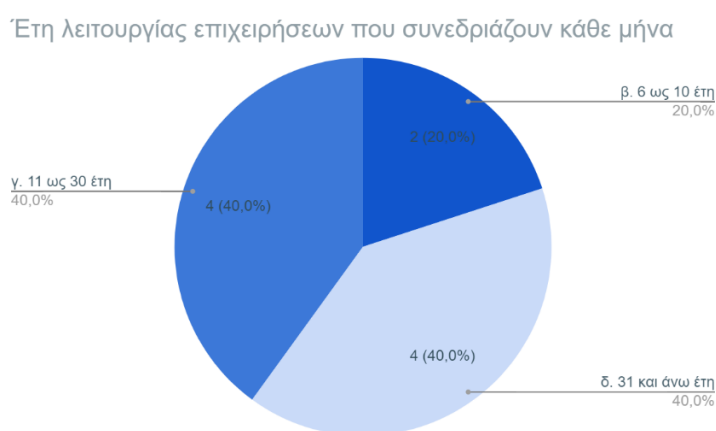
Η «αύξηση της παραγωγικότητας» ήταν η πιο συχνή, κοινά διατυπωμένη απάντηση (4 επιχειρήσεις). Η πλειονότητα των ΜΜΕ συμπληρώνουν κι άλλες «θετικές» αποφάσεις, όπως η βελτίωση της ποιότητας, οι καταλληλότερες αγορές πρώτων υλών, η αύξηση του πελατολογίου και οι καλύτερες σχέσεις με το υπάρχον, οι συνεργασίες με τρίτους και η αξιολόγηση των τρεχουσών, η εύρεση νέων πηγών εσόδων, η χρήση της χωρητικότητας, η διαπραγμάτευση για μείωση των τιμών στις εισροές παραγωγής, τα αποτελεσματικά κανάλια διανομής και η πρόληψη των γεγονότων, ενώ αναφέρονται και δύο «αρνητικές» λύσεις (η μείωση του προσωπικού και η πιθανή μείωση μερισμάτων). Αναφορά γίνεται και σε έννοιες, όπως η συνεχής προσπάθεια μείωσης του κόστους, η αύξηση των εσόδων και ο κατάλληλος συνδυασμός μείωσης εξόδων-απορρόφησης κόστους- αύξησης τιμών.

5. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Μέσα από την ανάλυση περιγραφικής στατιστικής (ενότητα 4) και την εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων ανά ερώτημα, παρουσιάστηκε η επιπλέον ανάγκη καταγραφής ορισμένων παρατηρήσεων, για την πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των δεδομένων της έρευνας.

5.1 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 8 και 5

Καθώς το 30,3% του δείγματος των ΜΜΕ αναφέρει πως συνεδριάζει στρατηγικά εξαιρετικά συχνά (κάθε μήνα), αξίζει να μελετηθεί περαιτέρω η συχνότητα αυτή. Μια πιθανή περίπτωση βάσει της μελετώμενης βιβλιογραφίας αποδίδει στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης τις πιο απλές προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού (ενότητα 2.2.1), οι οποίες πιθανώς να αποζητούν συχνότερη εποπτεία. Ωστόσο, όπως διαφαίνεται, οι συγκεκριμένες ΜΜΕ του δείγματος έχουν λειτουργία άνω των πέντε (5) ετών και οι περισσότερες άνω των δέκα (10). Συνεπώς, τα αρχικά συμπεράσματα παραμένουν (ερώτηση 8), σχετικά με την πιθανή έλλειψη στρατηγικής κατανόησης των ΜΜΕ.



Γράφημα 28: Παρατήρηση 1η

5.2 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 8 και 9

Λόγω της σημαντικής πλειοψηφίας (81,8%) των ΜΜΕ που συνεδρίασαν για τελευταία φορά το πρόσφατο διάστημα (μήνα ή εξάμηνο), εντοπίζεται προβληματισμός σχετικά με την αιτία αυτής της συνεδρίασης. Διαπιστώνεται έτσι πως οι ΜΜΕ που συνεδριάζουν στρατηγικά «όταν κρίνεται απαραίτητο», έκριναν στην πλειοψηφία τους ανάγκη συνεδρίασης το πολύ πρόσφατο χρονικό διάστημα, με το 50% να δηλώνει πως

συνεδρίασε για τελευταία φορά «πριν ένα μήνα» και το αμέσως επόμενο ποσοστό «πριν ένα εξάμηνο».

Συμπερασματικά, η τελευταία πολύ πρόσφατη συνεδρίαση των ΜΜΕ που εν γένει συνεδριάζουν κατ' ανάγκη, δηλώνει την ύπαρξη γεγονότων στρατηγικής αναγκαιότητας. Είναι εύλογο να θεωρηθεί (ενότητα 3.2), πως μέρος των γεγονότων αυτών πηγάζει από την παρατηρούμενη εκτεταμένη αύξηση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

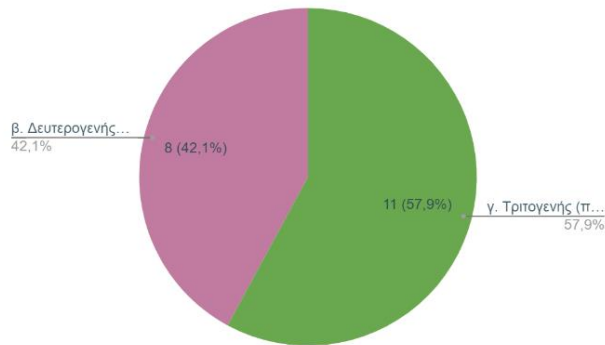


Γράφημα 29: Παρατήρηση 2η

5.3 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 14 και 4

Καθώς οι ΜΜΕ του δείγματος δηλώνουν κατά κύριο λόγο πολύ υψηλή ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο δραστηριότητάς τους, επιλέχθηκε να μελετηθεί σε ποιον τομέα δραστηριότητας ανήκουν οι εν λόγω επιχειρήσεις. Φανερόνεται πως οι ΜΜΕ που δηλώνουν «πολύ υψηλή ένταση ανταγωνισμού» ανήκουν κυρίως στον τριτογενή τομέα (57,9%), έναντι του δευτερογενή (42,1%).

Τομέας (κύριας) δραστηριότητας των ΜΜΕ που δηλώνουν πολύ υψηλή ένταση ανταγωνισμού



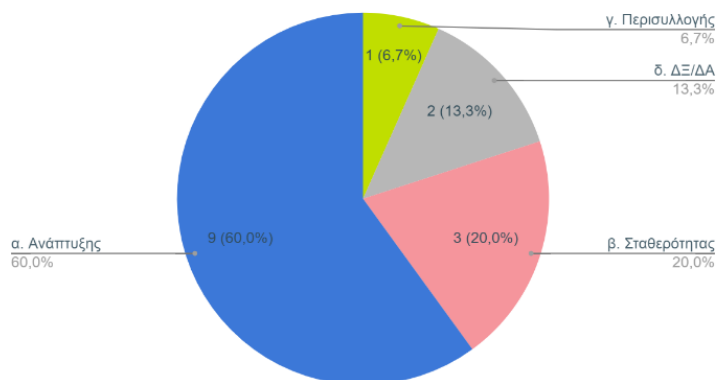
Γράφημα 30: Παρατήρηση 3η

5.4 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 20 και 13

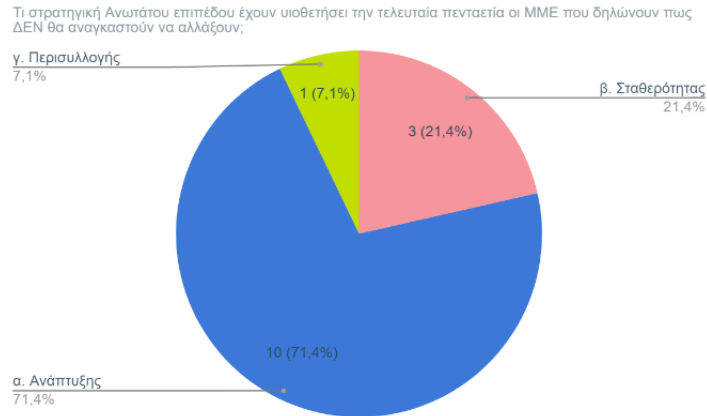
Μέσω της μεταβολής (ή όχι) της τρέχουσας στρατηγικής ανωτάτου επιπέδου (ερώτηση 20), δημιουργείται ο προβληματισμός σχετικά με την κατηγορία των στρατηγικών που οι ΜΜΕ προτιμούν να διατηρήσουν εν μέσω πιέσεων κόστους και εκείνων που θεωρούν πως θα αναγκαστούν να αλλάξουν.

Έτσι, παρατηρείται πως η πλειοψηφία των ΜΜΕ που απάντησαν θετικά στο ερώτημα 20 ακολουθεί την τελευταία πενταετία στρατηγική ανάπτυξης. Παρόμοια είναι όμως και τα αποτελέσματα για τις ΜΜΕ που απάντησαν αρνητικά στο ερώτημα.

Τι στρατηγική Ανωτάτου επιπέδου έχουν υιοθετήσει την τελευταία πενταετία οι ΜΜΕ που δηλώνουν πως θα αναγκαστούν να αλλάξουν;



Γράφημα 31: Παρατήρηση 4η (α)



Γράφημα 32: Παρατήρηση 4η (β)

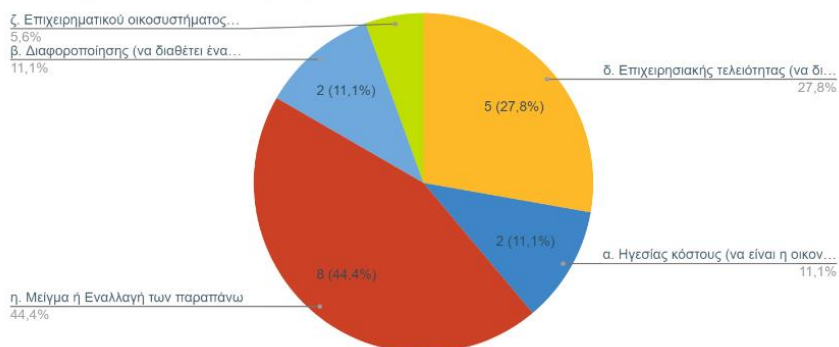
Συνεπώς, δεν διαφαίνεται κάποιο είδος στρατηγικής που ακολουθούν οι ΜΜΕ του δείγματος ανάλογα με το αν θα αναγκαστούν ή όχι να αλλάξουν στρατηγική κατεύθυνση, καθώς οι ΜΜΕ φαίνονται πάλι ισόποσα διαμοιρασμένες και σε επίπεδο στρατηγικής επιλογής.

5.5 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 21 και 16

Σε συνέχεια της παρατήρησης 5.4, αναζητούνται οι κατηγορίες ανταγωνιστικής στρατηγικής των ΜΜΕ του δείγματος που θεωρούν πως θα αναγκαστούν να αλλάξουν στρατηγική λόγω αύξησης του κόστους, και εκείνων που δεν το θεωρούν.

Η πλειονότητα των ΜΜΕ που απαντούν θετικά έχει υιοθετήσει μείγμα ή εναλλαγή ανταγωνιστικών στρατηγικών, ενώ επόμενες είναι η επιχειρησιακή τελειότητα, η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η στρατηγική επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Αντιστρόφως, πέντε (5) εκ των πέντε (5) ΜΜΕ του δείγματος (100%) που ακολουθούν στρατηγική επιχειρησιακής τελειότητας δηλώνουν πως θα αναγκαστούν να αλλάξουν ανταγωνιστική στρατηγική, δύο (2) εκ των τριών (3) (66,6%) που ακολουθούν ηγεσία κόστους, δύο (2) εκ των δύο (2) (100%) που ακολουθούν διαφοροποίηση και μία (1) από μία (1) (100%) που ακολουθεί στρατηγική επιχειρηματικού οικοσυστήματος.

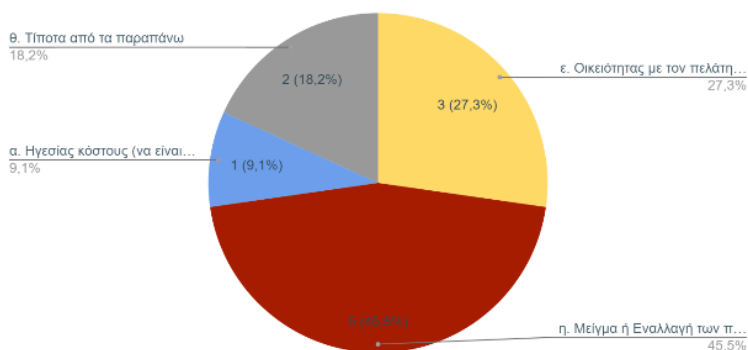
Τι είδους Ανταγωνιστική στρατηγική έχουν υιοθετήσει οι ΜΜΕ που δηλώνουν ότι θα αναγκαστούν να αλλάξουν;



Γράφημα 33: Παρατήρηση 5η (α)

Αντιθέτως, οι ΜΜΕ με μείγμα ή εναλλαγή ανταγωνιστικών στρατηγικών σημειώνουν παρόμοιο μερίδιο και στην περίπτωση των ΜΜΕ που δεν θα αναγκαστούν να αλλάξουν στρατηγική. Ωστόσο, σημαντικό είναι το ποσοστό των ΜΜΕ που φαίνονται ικανοποιημένες με την τρέχουσα στρατηγική τους «οικειότητας με τον πελάτη». Αντιστρόφως, αυτές αποτελούν τις τρεις (3) εκ των πέντε (5) ΜΜΕ στο σύνολο του δείγματος (ενώ και οι λοιπές δύο (2) ΜΜΕ δεν δηλώνουν ξεκάθαρα πρόθεση αλλαγής: «δξ/δα» και κενή απάντηση).

Τι είδους Ανταγωνιστική στρατηγική έχουν υιοθετήσει οι ΜΜΕ που δηλώνουν ότι ΔΕΝ θα αναγκαστούν να αλλάξουν;



Γράφημα 34: Παρατήρηση 5η (β)

Συνεπώς, δεν μπορεί να διακριθεί ξεκάθαρη πρόθεση αλλαγής από τις ΜΜΕ του δείγματος που υιοθετούν στρατηγικές μείγματος/εναλλαγής εν μέσω του αυξημένου λειτουργικού κόστους, αλλά δηλώνεται φανερότερα ανάγκη αλλαγής από τις ΜΜΕ που δηλώνουν επιχειρησιακή τελειότητα, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και στρατηγική

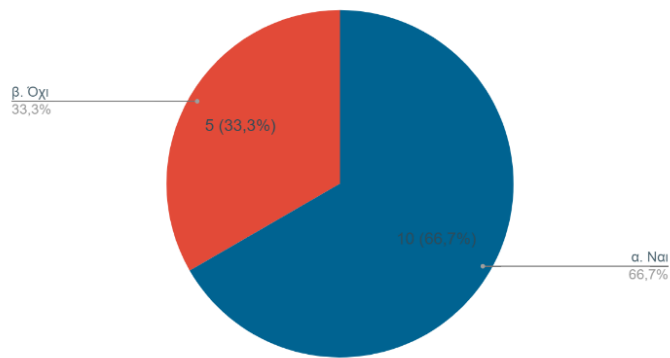
επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Αντιθέτως, ικανοποίηση παρατηρείται κυρίως από τις ΜΜΕ του δείγματος που ακολουθούν στρατηγική οικειότητας με τον πελάτη.

5.6 Παρατήρηση από Ερωτήσεις 23, 21 και 20

Τέλος, μεταξύ της πλειονότητας των ΜΜΕ, οι οποίες δηλώνουν πως απορροφούν το παρατηρούμενο κόστος λειτουργίας ως βασική στρατηγική αντιμετώπισης του αυξημένου κόστους, μελετάται εάν μεταβάλλονται παράλληλα οι κυρίως στρατηγικές.

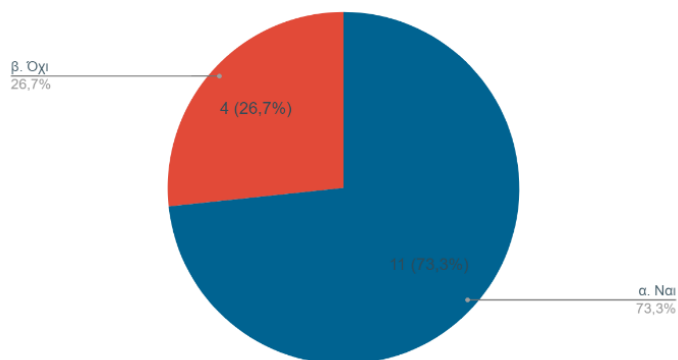
Η πλειονότητα αυτών των ΜΜΕ δηλώνει ότι θα μεταβάλλει την ανώτατη στρατηγική της (το 66,7%). Παρόμοια είναι και η εικόνα για την ανταγωνιστική στρατηγική, καθώς το 73,3% των ΜΜΕ που απορροφούν το κόστος δηλώνει ανάγκη αλλαγής.

Οι ΜΜΕ που απορροφούν το παρατηρούμενο κόστος λειτουργίας, θα αναγκαστούν να αλλάξουν την τρέχουσα στρατηγική Ανωτάτου επιπέδου:



Γράφημα 35: Παρατήρηση 6η (α)

Οι ΜΜΕ που απορροφούν το παρατηρούμενο κόστος λειτουργίας, θα αναγκαστούν να αλλάξουν την τρέχουσα ανταγωνιστική στρατηγική:

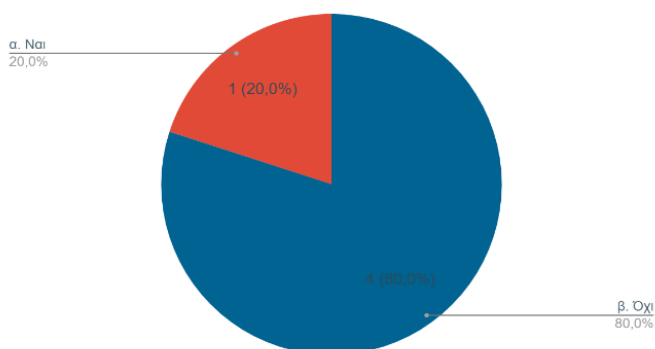


Γράφημα 36: Παρατήρηση 6η (β)

Συνεπώς, η πλειονότητα των ΜΜΕ του δείγματος επιλέγει την απορρόφηση του λειτουργικού κόστους, με παράλληλη μεταβολή τόσο της ανώτατης όσο και της ανταγωνιστικής της στρατηγικής.

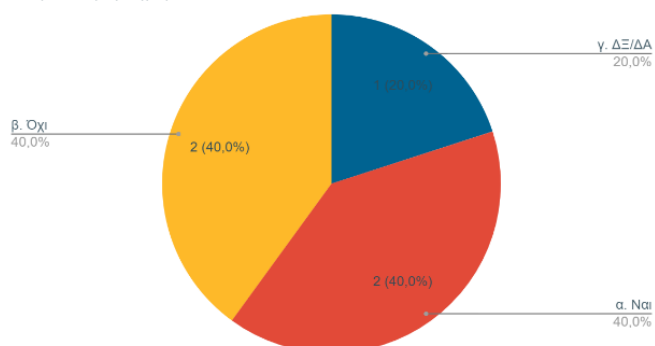
Αντιθέτως, όσες ΜΜΕ μετακυλούν το κόστος στην τιμή θεωρούν πως δεν θα αναγκαστούν (80%) να αλλάξουν στρατηγική ανωτάτου επιπέδου, ενώ τα δεδομένα για την ανταγωνιστική στρατηγική είναι ισόποσα (40%).

Οι ΜΜΕ που μετακυλούν στην τιμή το παρατηρούμενο κόστος λειτουργίας, θα αναγκαστούν να αλλάξουν την τρέχουσα στρατηγική ανωτάτου επιπέδου;



Γράφημα 37: Παρατήρηση 6η (γ)

Οι ΜΜΕ που μετακυλούν στην τιμή το παρατηρούμενο κόστος λειτουργίας, θα αναγκαστούν να αλλάξουν ανταγωνιστική στρατηγική;



Γράφημα 38: Παρατήρηση 6η (δ)

Συμπερασματικά, η κυρίαρχουσα στρατηγική απορρόφησης του κόστους λειτουργίας των ΜΜΕ του δείγματος φαίνεται να επέρχεται μαζί με μεγαλύτερη ανάγκη μεταβολής των βασικών στρατηγικών.

6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως αναφέρθηκε, η μελέτη της στρατηγικής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερος αποσπασματική και ελλιπής σε σύγκριση με τα μοντέλα στρατηγικής των μεγάλων οντοτήτων, που συχνά προωθούνται μάλιστα ως ανεφάρμοστα πρότυπα για τις στρατηγικές ανάγκες των ΜΜΕ. Συνεπώς, η περαιτέρω έρευνα της μικρομεσαίας στρατηγικής αποτελεί χρήσιμο ακαδημαϊκό και επαγγελματικό εργαλείο, ειδικά όταν ολοκληρώνεται μέσω εμπειρικής μελέτης. Ακόμη, η δυναμική μελέτη των στρατηγικών σχεδίων εν μέσω εξωτερικών μεταβολών (όπως το αυξημένο λειτουργικό κόστος για την παρούσα έρευνα) μπορεί να αποφέρει ακόμη πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα, έναντι της στατικής, αλλά συχνά μη ρεαλιστικής, καταγραφής των στρατηγικών δεδομένων.

Για παράδειγμα, η διερεύνηση ενός μόνο τομέα ή κλάδου δραστηριότητας θα μπορούσε να παράγει χρήσιμα αποτελέσματα, με στόχο την καταγραφή στρατηγικών σχεδίων και επιλογών εντός ενός καθορισμένου εύρους δράσης. Οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα ή κλάδου προσδιορίζουν και συγκεκριμένες συνθήκες στρατηγικής, ακόμη και μεταξύ επιχειρήσεων κοινού μεγέθους.

Μια άλλη μελέτη ενδεχομένως να τοποθετούσε στο επίκεντρο τον/την επιχειρηματία και τους τρόπους που αναλαμβάνει στρατηγική δράση εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό θα σήμαινε συμπλήρωση της έρευνας αποκλειστικά από την ιδιοκτησία και ανάλυση των στοιχείων βάσει των συμπεριφορικών οικονομικών, όπως οι προσωπικές προτεραιότητες, ιδέες και μεροληψίες σχετικά με το σχεδιασμό και την επιλογή στρατηγικών αποφάσεων.

Επιπλέον, η στρατηγική επιρροή του αυξημένου κόστους λειτουργίας μπορεί να μελετηθεί περεταίρω και με γνώμονα την (επιτυχή ή ανεπιτυχή) στρατηγική αντιμετώπιση αυτού σε περιπτώσεις του παρελθόντος και την εξαγωγή κατάλληλων συμπερασμάτων για τη σύγχρονη εποχή και τη μελέτη κόστους και στρατηγικής.

Τέλος, οι στρατηγικές που υιοθετούν οι μικρομεσαίες οντότητες δύνανται να μελετηθούν και με εμβάθυνση των κατηγοριών τους, όπως είναι οι υποκατηγορίες των στρατηγικών κατεύθυνσης, οι λοιπές κατηγορίες επιχειρησιακών στρατηγικών ή άλλα υποδείγματα ανταγωνιστικών στρατηγικών. Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη αναφορικά με τη βιωσιμότητα του μείγματος ή της εναλλαγής στρατηγικών μπορεί να εμπλουτιστεί περεταίρω για τη σύγχρονη έρευνα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη της στρατηγικής των μικρομεσαίων οντοτήτων παρουσιάζει σπουδαία και ξεχωριστά ευρήματα, τόσο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και της εμπειρικής έρευνας. Για την πραγμάτωση των στόχων της μελέτης ήταν απαραίτητη η θεμελίωση τριών ενοτήτων (θεωρητικό μέρος): 1. τα βασικά δεδομένα των ευρωπαϊκών και εγχώριων ¹¹ ΜΜΕ, 2. η στρατηγική υπό την ιδιόμορφη σκοπιά των ΜΜΕ και 3. η συνθήκη καθορισμού της μελέτης, η πρόσφατη αύξηση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων. Βάσει των θεωρητικών ευρημάτων γεννήθηκαν τα ερωτήματα του ερευνητικού μέρους της εργασίας, είτε προς επιβεβαίωση της θεωρίας, είτε προς διερεύνηση νέων, αναδυόμενων προβληματισμών.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τα βασικά σημεία των καταγεγραμμένων ΜΜΕ, σημαντική διαφαίνεται η πλειονότητα των ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη και η κοινωνική συνοχή που αυτές προσφέρουν, λόγω της αντίστοιχης πλειονότητας των απασχολουμένων. Ωστόσο, δεν παύουν να αποτελούνται κυρίως από πολύ μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και να προσφέρουν προστιθέμενη αξία όμοια με εκείνη των συγκριτικά ελάχιστων μεγάλων οντοτήτων, ενώ παράλληλα η χρονική εξέλιξη των ΜΜΕ για την Ελλάδα είναι ανησυχητική. Σε αυτό το πλαίσιο, έπειτα από αντίστοιχη θεωρητική μελέτη των νομικών μορφών των ΜΜΕ, επιλέχθηκε για το ερευνητικό κομμάτι η μορφή των Ανώνυμων Εταιριών για τον πληθυσμό της έρευνας, με στόχο ένα αξιόπιστο, αναπτυσσόμενο και έμπειρο δείγμα ΜΜΕ. Μεταξύ των ΜΜΕ της έρευνας, επιβεβαιώθηκε η πλειοψηφία πολύ μικρών και μικρών ΜΜΕ και η επικράτηση του τριτογενή τομέα, όπως και στις επίσημες καταγραφές.

Στη συνέχεια, η βιβλιογραφική μελέτη της στρατηγικής των ΜΜΕ αποκαλύπτει τη σημασία της έρευνας βάσει μεγέθους, την αξία της στρατηγικής για την επιτυχία των ΜΜΕ, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη μικρομεσαία στρατηγική (η έλλειψη πόρων και τυπικότητας, ο αυτοσχεδιασμός, ο πειραματισμός, η ευελιξία και τα δίκτυα) και τέλος τον κεντρικό στρατηγικό ρόλο του/της επιχειρηματία. Συνεπώς, μελετήθηκε και ερευνητικά η διάρθρωση του στρατηγικού σχεδιασμού των ΜΜΕ, αποκαλύπτοντας πως εντός του δείγματος η ιδιοκτησία είναι κυρίως υπεύθυνη αυτού, αν και οι λοιπές επιλογές επικρατούν σωρευτικά, σημειώνοντας συμπερίληψη μελών, ενώ

¹¹ Η μελέτη σε Ελλάδα και Ευρώπη είναι απαραίτητη για μια εγχώρια έρευνα, λόγω της ύπαρξης ενός κοινού ορισμού των ΜΜΕ.

παράλληλα φαίνεται πως εκτιμάται η μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία και η τριτοβάθμια επάρκεια σπουδών. Ακόμη, επιβεβαιώνεται η έλλειψη τυπικότητας/τακτικότητας και η κατά ανάγκη στρατηγική διενέργεια, αλλά και η πιθανή έλλειψη κατανόησης της μακροπρόθεσμης φύσης των στρατηγικών σχεδίων από σημαντικό μέρος των ΜΜΕ. Παρατηρήθηκε, επιπλέον, αναγκαιότητα συνεδρίασης για τις περισσότερες ΜΜΕ εντός του πρόσφατου διαστήματος, φανερώνοντας έτσι περιστάσεις ανάγκης συνεδρίασης, που πιθανώς οφείλονται, έστω εν μέρει, στα απρόοπτα υψηλά λειτουργικά κόστη και τη γενικευμένη ένταση του φαινομένου.

Όσον αφορά τις στρατηγικές επιλογές που υιοθετούν οι ΜΜΕ του δείγματος, η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφέρει τη σημασία της στρατηγικής κατεύθυνσης και την ύπαρξη πολλών υποδειγμάτων ανταγωνιστικής στρατηγικής. Ωστόσο, βιβλιογραφικά και ερευνητικά διαφαίνεται πως οι ΜΜΕ διεκπεραιώνουν δευτερευόντως τις στρατηγικές έναντι των καθημερινών λειτουργικών αναγκών. Σε επίπεδο επιλογών, από το ερευνητικό δείγμα προκύπτει πως μεταξύ των στρατηγικών κατεύθυνσης διακρίνονται σημαντικά οι στρατηγικές ανάπτυξης και μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών, το μείγμα ή η εναλλαγή αυτών, ενώ δευτερευόντως μεταξύ των υποδειγμάτων προτιμώνται οι στρατηγικές των Treacy & Wieserma, έναντι των καθιερωμένων στρατηγικών του Porter. Η αξία μιας κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής επιβεβαιώνεται από τον υψηλό ανταγωνισμό που αναγνωρίζουν οι ΜΜΕ του δείγματος εντός των κλάδων τους και κυρίως οι επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα. Ακόμη, ο κύριος ανταγωνιστικός στρατηγικός τύπος που επιλέχθηκε από τις ΜΜΕ ήταν του «αναλυτή», δηλώνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης των αγορών και εκμετάλλευσης των ευκαιριών. Η έννοια των ευκαιριών συναντάται και πάλι στην έρευνα, ως ο βασικός λόγος για μεταβολή των στρατηγικών επιλογών των ΜΜΕ, φανερώνοντας αντίθετα σταθερότητα ή διστακτικότητα εν μέσω αρνητικών εξελίξεων. Τέλος, η ερώτηση ανοιχτού τύπου, σχετικά με μία πρόσφατη στρατηγική επιλογή, παρουσιάζει ποικιλία επιλογών και στρατηγική κατανόηση.

Εν κατακλείδι, κύριος σκοπός της έρευνας είναι η στρατηγική των ΜΜΕ υπό τη σκιά του αυξανόμενου κόστους λειτουργίας. Συνεπώς, καταγράφεται στο θεωρητικό μέρος η έως τώρα επιρροή των πρόσφατων αυξήσεων επί των επιχειρήσεων, ως μία ισχυρή στρατηγική μεταβλητή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ερευνητικά, παρατηρείται κυρίως η κατηγορία επιβάρυνσης του κόστους πρώτων υλών και η βασική ανησυχία του εκμηδενισμού του περιθωρίου κέρδους, που σημειώνει τη σοβαρότητα της

συνθήκης. Μια σημαντική προσθήκη των ερευνητικών ευρημάτων φανερώνει πως η πλειονότητα των ΜΜΕ του δείγματος αναφέρει ότι το παρατηρούμενο κόστος θα εξαναγκάσει σε μεταβολή της ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ για τη στρατηγική κατεύθυνσης υπάρχει διχογνωμία. Η κυριότερη ανάγκη αλλαγής σημειώθηκε από τις ΜΜΕ που δήλωσαν στρατηγικές επιχειρησιακής τελειότητας, ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και επιχειρηματικού οικοσυστήματος, ενώ ικανοποίηση παρατηρείται κυρίως από τη στρατηγική οικειότητας με τον πελάτη. Επιπροσθέτως, σημαντικό εύρημα αποτελεί και η απορρόφηση του κόστους λειτουργίας ως συνηθέστερη στρατηγική αντιμετώπισης του αυξημένου λειτουργικού κόστους από τη σημαντική πλειοψηφία του δείγματος, τόσο στο παρόν όσο και στο παρελθόν, έναντι παρόμοιων μελετών που παρουσιάζουν την αύξηση των τιμών ως συνηθέστερη πρακτική. Ωστόσο, σε σύγκριση με το παρελθόν παρατηρείται πως η μετακύλιση του κόστους στην τιμή έχει σήμερα αυξημένη προτίμηση και η απορρόφηση μειωμένη. Συνδυαστικά, η βασική στρατηγική απορρόφησης του κόστους λειτουργίας επέρχεται με παράλληλη ανάγκη αλλαγής των τρεχουσών στρατηγικών κατεύθυνσης και ανταγωνισμού. Τέλος, οι λοιπές στρατηγικές αντιμετώπισης που συμπληρώθηκαν από τις ΜΜΕ στην ερώτηση ανοιχτού τύπου ποικίλουν, σημειώνουν την αύξηση της παραγωγικότητας (όπως συμβαίνει και σε άλλες μελέτες) και εν γένει κατέχουν κυρίως «θετικό» στρατηγικό χαρακτήρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ

ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3rd ed.). Μπένου.
- Σουμπενιώτης, Δ., & Ταμπακούδης, Ι. (2017). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Επενδύσεις*. Εκδόσεις Νάματα.

ΜΕΛΕΤΕΣ

- Eurobank Research. (2023). Η Έξαρση του Πληθωρισμού και μία Έρευνα Κόστους Επιχειρήσεων (II). In *Οικονομία & Αγορές the Eurobank Research Bulletin*. Eurobank. <https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/oikonomikes-analuseis/oikonomiki-epitheorisi/2023/economy-and-markets-21-09-23.pdf>
- Grant Thornton. (2023). “Greek Business Pulse” Survey 2023. https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/surveys/grantthornton-greek_business-pulse_2023.pdf
- Εθνική Τράπεζα. (2023). *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Έρευνα Συγκυρίας, Α' Εξάμηνο 2023*. Εθνική Τράπεζα Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης. https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/meletes-oikonomikes-analuseis/elliniki-epixeirimatikotita/analuseis-meletes-gia-mikromesaies-epixeiriseis/SMEs_Confidence_2023H1.pdf?rev=d1558b413d454584a8891a6f1d99c02f
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/el/conditions/pdf>
- Ιωαννίδης Γ. (2023), «Επιπτώσεις του πληθωρισμού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 33, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2023/04/ioannidis_n33.pdf

- Τράπεζα της Ελλάδος. (2023). *Ομιλία του Διοικητή Γιάννη Στουρνάρα: «Ο ρόλος των μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) στην Ελληνική Οικονομία» στο συνέδριο που διοργανώνει η ΓΣΕΒΕΕ και το ΕΕΑ: «Οι προκλήσεις των μικρών επιχειρήσεων σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον».*
<https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=a66cdf8e-168b-4cd1-86b9-4f7de3e8f4fd>

ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ

ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Andrews, K. R. (1971) *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw Hill.
- Argenti, J. (1974) *Systematic corporate planning*. Nelson.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. In Pearson Education eBooks.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. In SAGE Publications
- Hollesen, S. (2001). *Global marketing: A market-responsive approach* (2nd ed.). Europe: Prentice Hall.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.

- Iansiti, M., Levien, R., (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.
- Kraus, S. (2008). *Strategic planning in new ventures and young SMEs*. In SAGE Publications, Inc. eBooks
- Learned, E. P.; Christensen, C. R.; Andrews, K. R.; Guth, W. D. (1965). *Business policy: text and cases* (1st ed.). Homewood
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1988). *The strategy process*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *The strategy process*.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*.
- Noble, C.H. , (1999) *Building the strategy implementation network*, Business Horizons
- Ohmae, K. *The Mind of the Strategist*, Penguin, New York, 1983
- Quinn, J.B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*.
- Stokes, D. (1995) *Small Business Management: An active learning approach* (2nd edn). London: DP Publications.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. New York, NY: Routledge.
- Treacy, M. E., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley.
- Ulwick, A.W. (1999). *Business Strategy Formulation*. Quorum Books, Westport.
- Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.

ΜΕΛΕΤΕΣ

- Intrum. (2023). *European Payment Report 2023 - Greece*. <https://www.intrum.gr/el/business-to-business/reports-insights/reports/european-payment-report-2023/>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *2023 SME COUNTRY FACT SHEET- GREECE*. European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54968/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *2023 SME FACT SHEET- EUROPEAN UNION*. European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54984/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *Greece - SME key figures related to the fact sheets 2023* [Dataset]. In Country SME key figures 2023. https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/49de325c-65d7-41a8-ab42-6f12ea7f26ff_en?filename=SME%20key%20figures%202023.zip
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *SME Performance Review*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. *SMEs. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Retrieved January 11, 2024, from https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. (2023, November 28). *Survey on the Access to Finance of Enterprises in the euro area - April to September 2023*. https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202311~c94d2c3a78.en.html

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

- Agwu, E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMES in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1.
- Allen, R., & Helms, M. M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*, 12, 433-454.
- Anderson, A. R., & Ullah, F. (2014). The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger. *Management Decision*, 52(2), 326–349.
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54.
- Baird, L., Lyles, M. A., & Orris, J. B. (1994). Formalized planning in small Business: increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 38.
- Baker, T., Miner, A. S. and Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process, *Research Policy*, 32 (2): 255-76
- Bantel, K.A. and Osborn, R.N. (1995). The influence of performance, environment and size on the identifiability of firm strategy, *British Journal of Management*, 6, 235-48
- Baporikar, N. (2014). Strategic Management Overview and SME in globalized world. In *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Business Science Reference (an imprint of IGI Global).

- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. and Harvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth: An inter-regional study in the UK 1986-90*. London and Bristol, PA: Jessica Kingsley
- Batterink, M. H., Emiel, F. M., Lerkx, L. and Omta, S. W. F. (2010) 'Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector', *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (1): 47-46
- Bennett, R., & Smith, C. (2002). Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 73-86.
- Berry, M. (1998) Strategic Planning In Small High Tech Companies. *Long Range Planning*
- Bowman, C. (2008), Generic strategies: a substitute for thinking? . *Ashridge Journal*, Spring, 6-11
- Bracker, J. S. and J. N. Pearson. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms, *Strategic Management Journal*
- Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decision making in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138.
- Buzzell, R. D. and Wiersema, F. D. (1981) Successful share-building strategies, *Harvard Business Review*, 53 (1): 135-144
- Casson, M. and Giusta, M. D. (2007) 'Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective', *International Small Business Journal*, 25 (3): 220-244
- Chaharbaghi, K. (2007). The problematic of strategy: a way of seeing is also a way of not seeing. *Management Decision*, 45(3), 327–339.
- Cohn, T. and Lindberg, R. (1972) *How Management is Different in Small Companies*. New York: Harper & Row
- Collinson, E. and Shaw, E. (2001) 'Enterpreneurial marketing: A historical perspective on development and practice', *Management Decision*, 39 (9): 761-6.

- Cooper, A. C., Willard, G. E. and Woo, C. Y. (1986) ‘Strategies of high-performing new and small firms: A re-examination of the niche concept’, *Journal of Business Venturing*, 1 (3): 247-60.
- Covin, J. G. and Miles, M. (1999) ‘Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 47-63.
- Curtis, D. A. (1983). Strategic planning for smaller businesses: Improving Corporate Performance and Personal Reward. *Free Press*.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*
- De Franco, G., Kothari, S., & Verdi, R. S. (2011). The benefits of financial statement comparability. *Journal of Accounting Research*, 49(4), 895–931.
- Delmar, F. and Wiklund, J. (2008) ‘The effect of small business managers’ growth motivation on firm growth: A longitudinal study’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (30): 337-57.
- Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984), “Porter’s generic strategies as determinants of strategic group membership and performance”, *Academy of Management Journal*, 26, 467-488.
- Eisenhardt, K. and Schoonhoven, C. (1990) ‘Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988’, *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-29.
- Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4), 287–302.
- Elfring, T., & Volberda, H.W. (1994), Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. *Paper presented at the EIASM Workshop on Schools of Thought in Strategic Management* 12-13.12.
- Franco, M., Haase, H., Magrinho, A., & Ramos Silva, J. (2011). Scanning practices and information: An empirical study of firm size. *Journal of Enterprise Information Management*

- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*
- Galli-Debicella, A. (2021). How SMEs Compete Against Global Giants Through Sustainable Competitive Advantages. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 13–21
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*
- Gibson, B., & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171–186.
- Glen, W., & Weerawardena, J. (1996). Strategic Planning practices in small enterprises in Queensland. *Small Enterprise Research*, 4(3), 5–16.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.
- Guersen, G. (1997) ‘Marketing theory: Its importance and relevance to entrepreneurs and small business’, in Hills, G. E., Giglierane J. J. and Hultman, C., *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago, IL: University of Illinois at Chicago. 145-64.
- H. M. O’Neill C. B. Saunders A. N. Hoffman (1987) ‘Beyond the Entrepreneur: Planning as the Organization Grows, *Business Forum*
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2), 159–174
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analysers, and prospectors. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 115–118.
- Hawawini, G. , Subramanian, V. and Verdin, P. (2003), Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal* , 24, 1-16.

- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamics. *Harvard Business Review*, 67, 139–143.
- Hewlett, C. A. (1999). Strategic planning for real estate companies. *Journal of Property Management*
- Huggins, R. (2000b) ‘The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivations, processes and structure’, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (2): 11-135.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947.
- Jack, S. and Anderson, A. (2002) ‘The effects of embeddendness on the entrepreneurial process’, *Journal of Business Venturing*, 17 (5): 467-87.
- Jones, R., & Sisay, S. (2014). Strategic Management in SMEs: An Orientation Approach. In *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Business Science Reference. (an imprint of IGI Global).
- Joyce, P., Woods, A., and Black, S. (1995). Networks and partnerships: Managing change and competition, *International Journal of Innovation Management*, 2, 11-18.
- Julien, P.-A. (1993). Small business as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5(2), 157–166.
- Kah Marn, J. T., Hin, C. W., & Bohari, A. M. (2016). Antecedents of Strategic Planning of SMEs in Malaysia: The Influence of Ownership Motivations and Environmental Uncertainty. In: *International Review of Management and Marketing*, 6(7S).
- Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: The importance of classifying business. *British Journal of Management*, 11, 97–212.

- Kandiah, G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26, 28-33.
- Karami, A. (2005). AN EXPLORATION OF THE CHIEF EXECUTIVE OFFICERS' (CEOs) PERCEPTION OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS: THE CASE OF BRITISH HIGH TECH SMES. *Corporate Ownership and Control*, 2.
- Kelly, S. J., Harrison, J. L., & French, S. J. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765–776.
- Kisfalvi, V. (2002) 'The entrepreneur's character, life issues and strategy making', *Journal of Business Venturing*, 17 (5): 489-518.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Kautonen, T., & Varamäki, E. (2008). Strategy in Small Growth-Oriented Firms in Finland: A Discourse Analysis Approach. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 167–175.
- Kohtamäki, M., Tornikoski, E. T., & Varamäki, E. (2013). The Strategic Management Competence of Small and Medium-Sized Growth Firms *In. Social Science Research*.
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21–31.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*
- Lamberg, J. A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Lee, R. and Jones, O. (2008) 'Networks, communication and learning during business start-up: The creation of cognitive social capital', *International Small Business Journal*, 26 (5): 559-94.

- Leitner, K., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169–189.
- Lin, C. S. (2017). Untangling the relationship between strategic consistency and organizational performance: An empirical analysis of moderator variables. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 483-503.
- Linnenluecke, M.K. (2017), Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30.
- Lobonțiu, G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business. *MPP Working Paper No. 15/2002*, 15.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1995). ‘Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organization development and environment on performance. *Academy of Management Journal*
- Macrae, D. (1991) ‘Characteristics of high and low growth small and medium-sized businesses’, *Paper presented at the 21st European Small Business Seminar*, Barcelona, Spain, September.
- Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., & Řehoř, P. (2022a). Determination of the level of strategic management in SMEs. *Central European Business Review*, 11(3), 55–78.
- Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial Firms: An Empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34.
- Mazzarol, T. (2004). Strategic management of small firms: A proposed framework for entrepreneurial ventures. *In 17th Annual SEAANZ Conference*, 26-29.
- McDougall, P. P. and Robinson, R. B. (1990). New venture strategies: An empirical identification of eight “archetypes” of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11 (6): 447-67.

- McGee, J. E., & Sawyerr, O. O. (2003). Uncertainty and information search activities: A study of owner-managers of small high-technology manaufaction firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385–401.
- Meers, K.A., & Robertson, C. (2007). Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States. *The Business Review*, Cambridge, Hollywood, Summer 2007 7 (1), 302-308
- Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24–35.
- Mills, C. (2014). Becoming strategic in small businesses. In *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Business Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Mills, C. , & Pawson, K. (2006). Enterprising talk: A case of self construction. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(6), 328–344.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
- Mohan-Neill, S. I. (1995). The influence of firm’s age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 10–21.
- Moore, J.F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Mullins, J. W. (1996) ‘Early growth decisions of entrepreneurs: The influence of competency and prior performance under changing market conditions’, *Journal of Business Venturing*, 11 (2): 89-106.
- Murray, A.I. (1988). A contingency view of Porter's “generic strategies”, *Academy of Management Review*, 31, 390-400.
- Nadkarni, s., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.

- O'Dwyer, M., Gilmore, A. and Carson, D. (2009) 'Innovative marketing in SMEs', *European Journal of Marketing*, 43 (1/2): 46-61.
- O'Gorman, C. (2012). Strategy and the small firm. *In Enterprise and small business: principles, practice and policy (3rd ed.)*. Pearson.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the M&S typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603–620.
- Omsa, S. (2017). The effect of Strategic Management Practices on SME performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71.
- Ozcan, P. and Eisenhardt, K. M. (2009) Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 52 (2): 246-79.
- Parnell, J. A. (2000). Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 33–54.
- Parnell, J. A. (2005). Managing paradoxes in strategic decision-making. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(6), 708–724.
- Parnell, J. A., & Hershey, L. (2005). The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 17–33.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520–530.
- Parnell, J.A. (2010), Strategic clarity, business strategy and performance, *Journal of Strategy and Management* , 3, 304-324.
- Parnell, J.A. (2013), Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States, *Journal of Small Business Management* ,51, 215-234.

- Parnell, J.A. and Wright, P. (1993), Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management*, 4, 29-36
- Parnell, J.A., Crandall, W.R. and Wright, P. (1993), The generic strategy-performance relationship: an empirical investigation of the balancer strategy, *Proceedings of the 1993 Midwest Academy of Management Meeting, Indianapolis, IN*, 65-71.
- Parnell, J.A., Long, Z. and Lester, D. (2015), "Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States", *Management Decision*, 53(2), 402-431.
- Pearce, J. A. II, Chapman, B. L., & David, F. R. (1982). Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*
- Peel, M.J., & Bridge, J.S. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*
- Perry, S.C., 2001. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), pp. 201-208
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137–145.
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. 3-33.
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? . *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
- Preble, J. F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*
- Rae, D. (2005) ‘Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model’, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12 (3): 323-35.

- Ranft, A. L., & O'Neill, H. M. 2001. Board composition and high-flying founders: Hints of trouble to come?. *Academy of Management Executive*, 15(1): 126–138.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128–137.
- Rue, L.W. and Ibrahim, N.A., 1998. "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 36 (4), pp. 24-32.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1987). Does competitive strategy work for small business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5(3), 45–50.
- Saxenian, A. (1990) 'Regional networks and the resurgence of Silicon Valley', *Californian Management Review*, 33 (1): 89-112.
- Schwenk, C.R. and Shrader, C.B. (1993) The Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship in Theory and Practice*
- Shaw, E. (2006). Small firm networking. *International Small Business Journal*, 24(1), 5–29.
- Shrader, R. and Siegal, D.S. (2007) Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 893-908.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative science quarterly*, 47(1), 125-159.
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Cryptology*
- Slotte-Kock, S. and Coviello, N. (2009) Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, January, 31-57.
- Solemn, O. and Stiener, M. (1989) Factors for success in small manufacturing firms – and with special emphasis on growing firms. *Paper presented at the*

Conference on Small and Medium-sized Enterprises and the Challenges of 1992, Mikkeli, Finland, October.

- Stanworth, J. and Curran, J. (1976) Growth and the small firm: An alternative view, *Journal of Management Studies*, 13, 95-110.
- Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: Some empirical findings. *Management Decision*. 40. 853-861.
- Stonehouse, G. and Snowdon B. (2007), Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, 16 (3), September, 256-273
- Stoner, C. R. (1983). 'Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey', *Journal of Small Business Management*
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003). *Organizing for Resilience*. 94.
- Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*
- Tan, J. , Fischer, E. , Mitchell, R. and Phan, P. (2009), "At the center of the action: innovation and technology strategy research in the small business setting", *Journal of Small Business Management* , 47, 233-262.
- Variyam, J.N., & Kraybill, D.S. (1993). Small Firms' Choice of Business Strategies. *Southern Economic Journal*, 60, 136.
- Veett, N.M.K., Ghobadian, A. and Gallear, D. (2009), "Business-level strategy and performance –evidence from manufacturing firms", *paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.*
- Veskaisri, K, Chan, P. & Pollard, D. (2007). Relationship Between Strategic Planning and SME Success: Empirical Evidence from Thailand. *International DSI / Asia and Pacific DSI 2007*

- Wiersema, F., & Treacy, M. E. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product and Brand Management*
- Wong, H.Y., Sultan P., Kokho Sit, J., Li, E. & Hung, J., (2014) Environmental Scanning – An Information System Framework for Strategic Decisions in SMEs: A Case Study Analysis. In *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Business Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Woo, C.Y. and Cooper, A.C. (1981) Strategies for Effective Low Share Businesses. *Strategic Management Journal*, 2, 301-318
- Wood, I. M., & Barnett, P. (2012). How to give strategy the status it needs to transform the fortunes of economies. In *The Strategy Magazine. Exploring Strategic Thought and Action*.
- Wright, P. (1987), A refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, 8, 93-101.
- Wu, K., Chen, Q., Qi, Y. G., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M. (2019). Sustainable Development performance for small and medium enterprises using a Fuzzy Synthetic Method-DEMATEL. *Sustainability*, 11(15), 4119.
- Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The strategic behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, 8(4), 61.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων



Έρευνα: Στρατηγικές αντιμετώπισης του αυξημένου κόστους λειτουργίας των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία Χατζηανδρέου Μαριάνθης - Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για σκοπούς εκπόνησης διπλωματικής εργασίας της φοιτήτριας Χατζηανδρέου Μαριάνθης στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων» του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, υπό την επίβλεψη του dr. Δημητρίου Σουμπενιώτη.

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), των επιλογών στρατηγικής των ΜΜΕ και τέλος, των στρατηγικών αντιμετώπισης του αυξημένου κόστους λειτουργίας των ΜΜΕ.

Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου διασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτηθέντων και τα στοιχεία που συλλέγονται θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Με την υποβολή της φόρμας συναινείτε στην ανώνυμη συμμετοχή σας.

Για περαιτέρω διευκρινήσεις μπορείτε να επικοινωνήσετε στο e-mail: chatziandreou.mar@gmail.com

Ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθειά σας!

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα 1: Βασικά Στοιχεία της Επιχείρησης

1. Αριθμός Απασχολούμενων

- α. 1 ως 9 άτομα
- β. 10 ως 49 άτομα
- γ. 50 ως 249 άτομα
- δ. 250 και άνω άτομα

2. Ετήσιος Τζίρος

- α. ως και 2 εκ. ευρώ
- β. άνω των 2 και ως 10 εκ. ευρώ
- γ. άνω των 10 και ως 50 εκ. ευρώ
- δ. άνω των 50 εκ. ευρώ

3. Νομική μορφή

- α. Α.Ε.
- β. Ατομική επιχείρηση
- γ. Ομόρρυθμη εταιρία
- δ. Ετερόρρυθμη εταιρία
- ε. Ε.Π.Ε.
- στ. Ι.Κ.Ε.

Άλλο:

4. Τομέας (κύριας) δραστηριότητας

- α. Πρωτογενής (π.χ. Γεωργία, Αλιεία, Κτηνοτροφία)
- β. Δευτερογενής (π.χ. Μεταποιητικές Βιομηχανίες/τεχνίες, Κατασκευές)
- γ. Τριτογενής (π.χ. Εμπόριο, Υπηρεσίες)

5. Έτη λειτουργίας επιχείρησης

- α. ως και 5 έτη
- β. 6 ως 10 έτη
- γ. 11 ως 30 έτη
- δ. 31 και άνω έτη

6. Ποια είναι η ιδιότητα του ατόμου που **συμπληρώνει** το ερωτηματολόγιο;

- α. Ιδιοκτήτης/τρια
- β. Στέλεχος
- γ. Μέλος Λογιστηρίου
- δ. Γραμματέας
- Άλλο:

Ενότητα 2: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

7. Ποια άτομα **διαμορφώνουν τις στρατηγικές επιλογές** της επιχείρησης;

- α. Ιδιοκτήτης/τρια
- β. Διευθύνων/ουσα
- γ. Διοικητικό Συμβούλιο
- δ. Ανώτατα στελέχη
- ε. Επιχείρηση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών
- στ. Μείγμα των ανωτέρων (Ομάδα)

8. **Πόσο συχνά** συνεδριάζει η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού;

- α. κάθε μήνα
- β. κάθε εξάμηνο
- γ. κάθε έτος
- δ. κάθε 3-5 έτη
- ε. ποτέ
- στ. όταν κρίνεται απαραίτητο

9. Πότε συνεδρίασε για **τελευταία φορά** η ομάδα **στρατηγικού σχεδιασμού**;

- α. πριν ένα μήνα
- β. πριν ένα εξάμηνο
- γ. πριν ένα έτος
- δ. ΔΞ/ΔΑ

10. **Επαγγελματική εμπειρία** του υπεύθυνου/της υπεύθυνης του στρατηγικού σχεδιασμού:

- α. ως 5 έτη
- β. 6 ως 10 έτη

- γ. 11 ως 30 έτη
- δ. 31 και άνω έτη

11. **Επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης** του υπεύθυνου/της υπεύθυνης του στρατηγικού σχεδιασμού:

- α. Επίπεδα 1- 4 (Λύκειο)
- β. Επίπεδο 5 (μεταλυκειακό ΕΠΑΛ ή ΙΕΚ)
- γ. Επίπεδο 6 (Α.Ε.Ι.)
- δ. Επίπεδο 7 (Μεταπτυχιακό)
- ε. Επίπεδο 8 (Διδακτορικό)

Ενότητα 3: Στρατηγικές Επιλογές

12. Οι καθημερινές λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης **διεκπεραιώνονται κατά προτεραιότητα** έναντι αυτών που αφορούν τη στρατηγική

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

13. Κατά την άποψή σας, την τελευταία πενταετία τι είδους **στρατηγική Ανωτάτου επιπέδου** έχει υιοθετήσει η επιχείρηση;

- α. Ανάπτυξης
- β. Σταθερότητας
- γ. Περισυλλογής
- δ. ΔΞ/ΔΑ

14. Ποια θεωρείτε ότι είναι η **ένταση του ανταγωνισμού** στον κλάδο που δραστηριοποιείστε;

Πολύ χαμηλή ένταση ανταγωνισμού 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή ένταση ανταγωνισμού

15. Θεωρείτε πως η **επιχείρηση είναι:**

- α. Εξωστρεφής, καινοτόμος και αναλαμβάνει ρίσκο
- β. Συντηρητική, προστατεύει τα «κεκτημένα»
- γ. Συνδυαστική, αναλύει τις συνθήκες
- δ. Όλα τα παραπάνω
- ε. Τίποτα από τα παραπάνω (αντιδρά μόνο όταν κάτι χρειάζεται επίλυση)
- στ. ΔΞ/ΔΑ

16. Τι είδους **Ανταγωνιστική στρατηγική** θεωρείτε πως έχει υιοθετήσει η επιχείρηση:

- α. Ηγεσίας κόστους (να είναι η οικονομικότερη της αγοράς)
- β. Διαφοροποίησης (να διαθέτει ένα μοναδικό για τους πελάτες προϊόν)
- γ. Εστίασης, σε ένα από τα προηγούμενα (ανάγκες ενός μικρότερου τμήματος της αγοράς)
- δ. Επιχειρησιακής τελειότητας (να διαθέτει αξιόπιστα προϊόντα στις χαμηλότερες δυνατές τιμές)
- ε. Οικειότητας με τον πελάτη (να ικανοποιεί κάθε ιδιαίτερη ανάγκη του καταναλωτή με εξατομικευμένα προϊόντα)
- στ. Ηγεσίας προϊόντος (να διαθέτει καινοτομικά προϊόντα)
- ζ. Επιχειρηματικού οικοσυστήματος (να συνεργάζεται με προμηθευτές, ενδιάμεσους και καταναλωτές)
- η. Μείγμα ή Εναλλαγή των παραπάνω
- θ. Τίποτα από τα παραπάνω
- ι. ΔΞ/ ΔΑ

17. Τι θεωρείτε πως αφορούσε η **τελευταία στρατηγική επιλογή** που έλαβε η επιχείρηση;

Η απάντησή σας

18. Θεωρείτε πως η επιχείρηση **αλλάζει τις στρατηγικές επιλογές της** όταν:

- α. εμφανίζονται ευκαιρίες
- β. εμφανίζονται απειλές
- γ. ασκούνται εξωτερικές πιέσεις (πχ από φορείς, τράπεζες, κα)
- δ. εμφανίζονται καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης
- ε. αλλάζει η ιδιοκτησία ή ο/η διευθύνων/ουσα
- στ. ΔΞ/ΔΑ

Άλλο:

Ενότητα 4: Στρατηγική & Αυξημένο Κόστος Λειτουργίας

19. Ποια από τις κάτωθι κατηγορίες αποτελεί την **κύρια κατηγορία κόστους** για την επιχείρησή σας;

- α. Κόστος ενέργειας
- β. Κόστος μισθοδοσίας

γ. Κόστος πρώτων υλών/ εμπορευμάτων/ άλλων εισροών

δ. Κόστος ενοικίου επαγγελματικής στέγης

ε. ΔΞ/ΔΑ

Άλλο:

20. Θεωρείτε πως η παρατηρούμενη αύξηση του κόστους λειτουργίας **θα σας αναγκάσει να αλλάξετε** την τρέχουσα στρατηγική Ανωτάτου επιπέδου που έχετε υιοθετήσει;
(βλ. ερώτηση 13)

α. Ναι

β. Όχι

γ. ΔΞ/ΔΑ

21. Θεωρείτε πως η παρατηρούμενη αύξηση του κόστους λειτουργίας **θα σας αναγκάσει να αλλάξετε** την τρέχουσα Ανταγωνιστική στρατηγική που έχετε υιοθετήσει;
(βλ. ερώτηση 16)

α. Ναι

β. Όχι

γ. ΔΞ/ΔΑ

22. Αντιμετωπίζοντας ένα σημαντικά υψηλότερο κόστος λειτουργίας, **τι σας ανησυχεί περισσότερο;**

α. η πιθανή απώλεια μεριδίου αγοράς

β. η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

γ. η απώλεια πελατών προς υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες

δ. ο εκμηδενισμός του περιθωρίου κέρδους

ε. ΔΞ/ΔΑ

Άλλο:

23. Πώς **αντιμετωπίζει** η επιχείρηση την παρατηρούμενη αύξηση στο κόστος λειτουργίας;

α. Μετακυλά την αύξηση του κόστους στην τιμή

β. Απορροφά την αύξηση του κόστους, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους

γ. Αυξάνει την παραγωγικότητα

δ. Μειώνει την ποιότητα των πρώτων υλών

ε. Τίποτα από τα παραπάνω

στ. Όλα τα παραπάνω

ζ. ΔΞ/ΔΑ

Άλλο:

24. Πως έχει αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο παρελθόν ανάλογες καταστάσεις αυξημένου κόστους λειτουργίας;

α. Μετακυλά την αύξηση του κόστους στην τιμή

β. Απορροφά την αύξηση του κόστους, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους

γ. Αυξάνει την παραγωγικότητα

δ. Μειώνει την ποιότητα των πρώτων υλών

ε. Τίποτα από τα παραπάνω

στ. Όλα τα παραπάνω

ζ. ΔΞ/ΔΑ

Άλλο:

25. Ποια θεωρείτε πως είναι η καταλληλότερη στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης προς αντιμετώπιση του αυξημένου κόστους λειτουργίας;

Η απάντησή σας

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



Επιμελητήριο Καβάλας <info@chamberofkavala.gr>

προς εγώ ▾

24 Νοε 2023, 10:11π.μ.



Καλημέρα σας,

Σε απάντηση του ανωτέρω αιτήματός σας, σας αποστέλλουμε συνημμένα το κατάλογο Α.Ε. - μελών του Επιμελητηρίου Καβάλας, στον οποίο μπορείτε να προωθήσετε το ερωτηματολόγιό σας.

Οι υπηρεσίες του Οργανισμού μας παραμένουν στη διάθεσή σας, για κάθε πρόσθετη πληροφορία.

Με εκτίμηση,
Η Δ/ντρια
Σούζη Μαυρομμάτη

Επιμελητήριο Καβάλας|Enterprise Europe Network

Ομονοίας 50, Καβάλα

Τ.Κ. 65302

τηλ. 2510 222212

email: info@chamberofkavala.gr

website: www.kcci.gr

