

Η ανάπτυξη προϋποθέτει αλλαγή. Η αλλαγή παλαιότερα στις επιχειρήσεις ήταν επιλογή· σήμερα είναι επιτακτική ανάγκη. Η αλλαγή εκπορεύεται μέσα από το πεδίο των δυναμικών γραμμών κάθε επιχείρησης το οποίο επηρεάζεται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, άμεσο και έμμεσο. Η διοίκηση καλείται να αναγνώσει τις αλλαγές, να τις ιεραρχήσει, να τις σταθμίσει με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες τους σε σχέση με την υπόσταση της επιχείρησης και να λάβει βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αποφάσεις.

Η στρατηγική αποτελεί μία ιδιάζουσα περίπτωση στη λειτουργία των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτές διατηρώντας μία αναδραστική σχέση με το μικρο και μακρο περιβάλλον τους. Η διερεύνηση του ρόλου της στρατηγικής με έμφαση στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτέλεσε το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, ενώ η πλήρη κατανόηση του συνόλου των δυνατοτήτων της στρατηγικής σε κάθε πεδίο του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού τομέα, αποτελεί διαχρονική αναζήτηση του υπογράφοντος.

Στη δημιουργία των παραπάνω γνωστικών ερεθισμάτων και την επιστημονική αναζήτηση νέων θεματικών ατράπων συνέβαλλε τα μέγιστα ο αναπληρωτής καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, κος Σουμπενιώτης Δημήτριος καθώς και το σύνολο των καθηγητών που είχα την τιμή να παρακολουθήσω στα πλαίσια των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το Τσαπικίδη Ιωάννη ο οποίος υποστηρίζει συστηματικά τις προσωπικές μου επιλογές στην προσπάθεια της ακραιφνούς γνώσης και της προσωπικής βελτίωσης, καθώς και τον Αϊβάτογλου Δημήτριο και Γιαννακούλη Χαράλαμπο για τις στιγμές και έτη τα οποία με έκαναν καλύτερο μέσα από την τριβή με τη δική τους πραγματικότητα.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω βαθύτατα τους γονείς μου, Θεόδωρο και Δέσποινα καθώς και την αδερφή μου Σοφία για την πολυεπίπεδη συμβολή τους στην προσωπική μου ωρίμανση και βελτίωση, μοιραζόμενοι μαζί μου το χθες, προετοιμάζοντας το σήμερα, και πλέον βοηθώντας με στη διαμόρφωση του δικού μου αύριο.

Θεσσαλονίκη, 23 Οκτώβρη 2007

Τσεκερίδης Βασίλειος

0. Σύνοψη	4
A: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	6
1. Εισαγωγή	6
2. Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις	8
3. Η ορολογία της στρατηγικής των επιχειρήσεων	13
4. Η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	14
5. Ο Ρόλος της Οργανωτικής Δομής	16
6. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι Πολιτικές της Επιχείρησης.....	17
7. Τα Θεωρητικά Μοντέλα Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων	20
8. Οι Τεχνικές Χαρτοφυλακίου.....	24
9. Διαμόρφωση Στρατηγικής	29
10. Η Εφαρμογή της Στρατηγικής.....	33
B. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	36
1. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	36
2. Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	40
3. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα	44
4. Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες των Ελληνικών ΜΜΕ.....	47
5. Η διαδικασία ανάπτυξης των ΜΜΕ.....	48
6. Η στρατηγική στις ΜΜΕ.....	53
7. Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων στις ΜΜΕ	59
8. Βασικά συμπεράσματα διεθνών ερευνών	63
Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	65
Δ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68

Υπάρχουν έξι ειδών επιχειρήσεις

1. Αυτές που μόνο βάζουν στόχους
2. Αυτές που βάζουν στόχους και τους πραγματοποιούν
3. Αυτές που νομίζουν ότι πραγματοποιούν τους στόχους τους
4. Αυτές που παρακολουθούν την εξέλιξη των πραγμάτων
5. Αυτές που αναρωτιούνται τι συνέβη
6. Αυτές που δεν ξέρουν ότι κάτι έχει συμβεί

«Ανώνυμος»

1. Μάθε να μάχεσαι
2. Χάραξε το δρόμο
3. Να ενεργείς σωστά
4. Να ξέρεις τα γεγονότα
5. Να περιμένεις το χειρότερο
6. Άρπαξε τη μέρα
7. Κάψε τις γέφυρες
8. Να βελτιώνεσαι
9. Να συνεργάζεσαι αρμονικά
10. Άφησε τους να εικάζουν

«Sun Tzu» Οι δέκα αρχές

0. Σύνοψη

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθώς και ο υψηλός ρυθμός μεταβολής των επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών αποτέλεσαν γενεσιουργούς συντελεστές ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος με επιπτώσεις στην ένταση και τα επίπεδα ανταγωνισμού. Η περίοδος ισορροπίας της αγοράς διαρκεί πλέον χαρακτηριστικά λιγότερο, ενώ το «αόρατο χέρι» έχει αναχθεί σε κυρίαρχο διαμορφωτή της οικονομίας, δεδομένου ότι οι σύγχρονες πολιτικές των ρυθμιστών χωρών τείνουν να εμπιστεύονται και να υιοθετούν ολοένα και πιο φιλελεύθερες οικονομικές πολιτικές. Το γεγονός αυτό επιδρά σημαντικά σε υφιστάμενες όσο και νέες επιχειρήσεις δεδομένου ότι μεταξύ άλλων η καινοτομία αποτελεί προϋπόθεση ανάπτυξης και όχι εξασφάλιση, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων εξασφαλίζονται πλέον δυσκολότερα- διαρκούν λιγότερο και απαιτούν πολλαπλάσιους πόρους, η επιλογή μοναχικής πορείας οδηγεί σε αδιέξοδο και το επιχειρηματικό ένστικτο συνιστά ολοένα και περισσότερο ανεπιτυχή σύμβουλο.

Η διαρκώς αυξανόμενη μεταβλητότητα του φάσματος δράσης και του χώρου δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης αναδεικνύει τη σημασία και το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης στη δομή, διάρθρωση, λειτουργία και ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποκτά κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η έκταση εμπέδωσης και αξιοποίησης της, αποτελεί συντελεστή που όχι μόνο καθορίζει την εξέλιξη των οικονομικών μονάδων αλλά και που επηρεάζει το σύνολο της οικονομίας. Κατά συνέπεια, η εξέταση της «στρατηγικής συμπεριφοράς» των επιχειρήσεων αποτελεί πεδίο μελέτης ιδιαίτερου μικροοικονομικού και μακροοικονομικού ενδιαφέροντος.

Ιδιαίτερο χαρακτήρα και διάσταση αποκτά η έννοια της στρατηγικής σε ένα ιδιαίτερο τμήμα του συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλά μεγέθη σε κύκλο εργασιών και περιορισμένη ανθρωποαπασχόληση. Η ειδοποιός διαφοροποίηση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων προέρχεται κυρίως από το περιορισμένο τους μέγεθος το οποίο περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής ακραιφνούς στρατηγικής, την έλλειψη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού, τα χρηματοοικονομικά εμπόδια, την οργανωτική δομή και τον ιδιαίτερο ρόλο του ιδιοκτήτη- manager.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα έρευνα, διερευνά την αντίληψη της στρατηγικής και το ρόλο της στις επιχειρήσεις με ιδιαίτερη έμφαση στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών. Επιπλέον, αναζητά τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά οι οποίες επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές και μακροπρόθεσμα την αναπτυξιακή τους πορεία.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, Στρατηγική, ΜΜΕ,

A: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζονταν ανέκαθεν από υψηλό συντελεστή μεταβλητότητας, αστάθειας και δυναμικής ισορροπίας. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες έλαβαν χώρα ριζοσπαστικές αλλαγές των οποίων το κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι η συρρίκνωση των οικονομικών κύκλων και η ανατροπή της ακολουθίας των καταστάσεων ισορροπίας. Οι κυρίαρχοι γενεσιουργοί παράγοντες του συγκεκριμένου φαινομένου εντοπίζονται τόσο στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (διεθνοποίηση των οικονομιών, απελευθέρωση των αγορών, ένταση και έξαρση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών κ.λπ.), όσο και στις ανακατατάξεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης, η υιοθέτηση νέων μορφών απασχόλησης και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και της γνώσης σε κυρίαρχη παράμετρο εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων των οργανισμών.

Ο «παραδοσιακός» επιχειρηματικός ανταγωνισμός, ο οποίος στις περισσότερες των περιπτώσεων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «ανταγωνισμός εντάσεως τιμών», δεν θεωρείται πλέον ικανός να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντ' αυτού, καθοριστικοί για την διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας θεωρούνται πλέον παράγοντες όπως η ταχύτητα προσαρμογής στις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς, η ικανότητα συνεχούς ανάπτυξης και εκμετάλλευσης καινοτομιών, η ποιότητα του τελικού προϊόντος, η ευελιξία στην παραγωγή και η συνεχής «μάθηση» και εξέλιξη (Manoocheri, 1999).

Τα στελέχη των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα πιστεύουν ότι τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων είναι η ποιότητα, η γρήγορη τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά και η ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, αν και τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, εντούτοις η στρατηγική αποκλειστικής επιλογής αυτών, όπως συνέβη στη δεκαετία του '80, δεν αρκεί για να αναδείξει τις νέες δυνατότητες και προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η προσαρμογή μιας επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, μιμούμενη διαδικασίες και επιλογές που υλοποιούν άλλες επιχειρήσεις, τη μετατρέπουν σε «δρομέα» που ακολουθεί τον «ηγέτη-πρωτοπόρο» του κλάδου. Έτσι όμως η επιχείρηση-δρομέας μπορεί να βελτιωθεί, δεν πρόκειται όμως ποτέ να γίνει «διαφορετική» και να αποκτήσει πρωτοποριακά χαρακτηριστικά στην αγορά. Είναι εμφανές ότι το σημαντικότερο για μια επιχείρηση, σήμερα, είναι η ικανότητά της να μπορεί ανά πάσα

στιγμή να επανεξετάζει τον εαυτό της και να δημιουργεί τέτοιες κύριες στρατηγικές που θα την οδηγούν στο σχηματισμό νέων «βασικών δεξιοτεχνιών» (core competencies) και «ιδιαίτερων ικανοτήτων» (distinct capabilities), και ως εκ τούτου, νέων «ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων», τελείως διαφορετικών από αυτά των ανταγωνιστών, με τέτοια δυναμική καθιέρωσής των στην αγορά που θα οδηγούν σε ριζικές αλλαγές του κλάδου. (Schmenner, 1995).

Η λειτουργία, η βιωσιμότητα κι η ανάπτυξη μίας επιχείρησης σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απαιτεί υιοθέτηση και αξιοποίηση του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης. Το απλό επιχειρησιακό μοντέλο της παραγωγής και πώλησης χωρίς σχεδιασμό και στρατηγική θεωρείται αναποτελεσματικό και ξεπερασμένο. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον απλά να αντιδρούν στις αλλαγές. Πρέπει να τις προβλέπουν και να σχεδιάζουν στρατηγικές δράσης κι όχι αντίδρασης (Schmenner, 1995).

Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν ταχύτερα στην καθεστηκυία τάξη πραγμάτων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι βασικές αιτίες προσδιορίζονται αφενός στο γεγονός ότι αντιλήφθηκαν ταχύτερα τη διαγραφόμενη οικονομική μετάλλαξη και κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ταχύτερα τις επιπτώσεις των κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών μεταβολών που επέφερε αλυσιδωτά η ανωτέρω αλλαγή (ιδιαίτερα αυτές οι οποίες χαρακτηρίζονται από τάσεις εξωστρέφειας) και αφετέρου στο ότι η δομή τους περιελάμβανε, είτε τυπικά μέσω οργανογράμματος είτε άτυπα, μία ομάδα στελεχών η οποία επεξεργαζόταν δεδομένα και ελάμβανε στρατηγικές αποφάσεις. Βέβαια, θα ήταν ανακριβές να διατυπωθεί η άποψη ότι το σύνολο των μεγάλων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα του ελληνικού χώρου, αντιμετώπισαν ικανοποιητικά τις απειλές που προέκυψαν ή αξιοποίησαν εκτεταμένα τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν, όμως είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις παρουσίασαν μία σχετικά θετικότερη πορεία σε σχέση με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάγνωση και ανάλυση των μεθόδων που εφάρμοσαν και εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι ΜΜΕ σε αλλαγές τέτοιου είδους και μεγέθους και γενικότερα στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Ουσιαστικά, το υψηλό ενδιαφέρον έγκειται στον προσδιορισμό του συνόλου των αποφάσεων και δράσεων που παίρνουν οι επικεφαλής των επιχειρήσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Η παρούσα εργασία αναγνωρίζοντας τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης και ειδικότερα του στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρεί να διερευνήσει τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στην

κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η εν λόγω στρατηγική συμπεριφορά αξιολογείται με βάση το στρατηγικό προσανατολισμό, το στρατηγικό σχεδιασμό, τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τον επιχειρηματικό προγραμματισμό. Αποτυπώνεται εντοπίζοντας το βαθμό διείσδυσης της επιχειρησιακής στρατηγικής στη λειτουργία των επιχειρήσεων, την έκταση αξιοποίησης εργαλείων που σχετίζονται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπως επίσης και με την επιλογή στρατηγικής.

Επιπρόσθετα, αναζητείται ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική αντίληψη μετατρέπεται σε στρατηγική δράση και ποιοι παράγοντες επιδρούν στην παραπάνω διαδικασία. Η ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων, η σημαντικότητα των ομάδων του άμεσου περιβάλλοντος και οι υλοποιηθείσες και υλοποιούμενες στρατηγικές αποτελούν σημεία που επίσης ενδιαφέρουν δεδομένου ότι επιτρέπουν μια πιο ολοκληρωμένη καταγραφή της στρατηγικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων.

2. Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις

Όπως προαναφέρθηκε στόχος της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι ΜΜΕ αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν στρατηγική στη διοίκηση και στη συμπεριφορά τους. Ωστόσο, στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η προσέγγιση του όρου της στρατηγικής στο πολυδιάστατο φάσμα των επιχειρήσεων μέσα από ορισμούς και απόψεις διακεκριμένων επιστημόνων.

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews προσδιορίζοντας τη στρατηγική «ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης»

Κατά τον Igor Ansoff «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον»

Κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»

Ο Michael Porter θεωρεί ότι στρατηγική είναι «η τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της» ενώ ο καθηγητής Gary Hamel να θεωρεί τη στρατηγική ως επανάσταση.

Τέλος, κατά το James Brian Quinn η στρατηγική είναι «το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο»

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Ουσιαστικά αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.

Ειδικότερα, η στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροχρόνια απόδοση της επιχείρησης. Στη στρατηγική διοίκηση εμπεριέχεται η ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της αποστολής, τον καθορισμό στόχων, την επιλογή στρατηγικών κατευθύνσεων και την ανάπτυξη πολιτικής -, την εφαρμογή της και τέλος την αξιολόγηση κι τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της (Mintzberg, 1994; Pearce and Robinson, 1994). Επιπροσθέτως, η στρατηγική διοίκηση απαιτεί πάνω από όλα αντίληψη του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης, ξεκάθαρους στόχους, γνώση των σύγχρονων εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης, εκτίμησης και αξιολόγησης και ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης (Hoskisson et al. 1999; Judge and Zeithaml, 1992).

Η στρατηγική διοίκηση συνήθως εκφράζεται και υλοποιείται μέσα από εργαλεία και μεθοδολογίες τα οποία συστηματικοποιούν τη γνώση και διευκολύνουν στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Εργαλεία τα οποία θεωρούνται ευρέως διαδεδομένα και χρησιμοποιούνται κατά κόρο σε εμπειρικό επίπεδο είναι η μήτρα του κύκλου ζωής της Arthur Little, η μήτρα εξέλιξης προϊόντος/αγοράς του Hofer, η μήτρα ευκαιριών-απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών, η αλυσίδα αξίας, η μήτρα BCG, η μήτρα Genalar Electric–Mc Kinsey, τα μοντέλα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ο κύβος χαρτοφυλακίου (portfolio cube), ο κύβος ρίσκου (risk cube) κ.α.

Ωστόσο, η στρατηγική δεν ταυτίζεται απαραίτητα με τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων υψηλής εξειδίκευσης ή με τη χρήση ιδιαίτερα εξειδικευμένων μεθόδων. Η ταύτιση της στρατηγικής με την εφαρμογή εξειδικευμένων μεθοδολογιών σε μεσαίες, μικρές και ιδιαίτερα πολύ μικρές επιχειρήσεις θα οδηγούσε στην εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ιδιοκτητών- μάνατζερ των επιχειρήσεων δε γνωρίζει την ύπαρξή τους και δεν αναγνωρίζει την εφαρμογή τους. Ωστόσο, αυτό δεν οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ΜΜΕ δεν εφαρμόζουν στρατηγική δεδομένου ότι η έλλειψη στρατηγικής θα σήμαινε ότι ένα πολύ μεγάλο σύνολο επιχειρηματιών ασχολείται περιστασιακά με τη διοίκηση και δε λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις. Η έλλειψη στρατηγικής θα οδηγούσε αναπόφευκτα σε επιχειρηματικές αποτυχίες και αδυναμία ανάπτυξης γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με ένα ικανό σύνολο επιτυχημένων ΜΜΕ σε Ελλάδα, Ευρώπη και Η.Π.Α.

Η σημασία της στρατηγικής είναι πολυδιάστατη δεδομένου ότι αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών -που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της- καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή. Για να επιτευχθούν όμως αυτοί οι σκοποί, θα πρέπει η επιχείρηση να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού. Αυτή η εξισορρόπηση αναφέρεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης, η οποία μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, καταλήγει σε προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και στη συνέχεια σε υλοποίησιμη.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα

και ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει κι ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες ν' αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.

Ειδικότερα, η σημασία της στρατηγικής και η υψηλή αναγκαιότητά της γίνονται αντιληπτές από το σύνολο των ρόλων που μπορεί να διαδραματίσει στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι κυριότερες διαστάσεις της στρατηγικής μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Προσδιορισμός επιχειρησιακών κατευθύνσεων
- Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Συντονισμός δραστηριοτήτων
- Επικέντρωση προσπαθειών
- Τοποθέτηση επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Περιορισμός αβεβαιότητας
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Διαμόρφωση επιχειρηματικής κουλτούρας

Είναι επίσης δυνατόν μία επιθυμητή στρατηγική να καταλήξει σε μη υλοποιήσιμη ή σε μια σειρά αναδυόμενων στρατηγικών, οι οποίες και εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας, ανάλογα με τις εκάστοτε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Στρατηγικές συχνά εμφανίζονται ως ανταπόκριση σε ορισμένες καταστάσεις που δεν είχαν προβλεφθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι η στρατηγική διοίκηση και αυτό το οποίο μπορεί να περιέχει ως γνώση και εμπειρία για την πραγματοποίηση στρατηγικών προγραμμάτων ή άλλων ειδικότερων ή γενικότερων αλλαγών και καταστάσεων είναι κάτι ιδιαίτερα σημαντικό και ότι χρειάζεται πριν απ' όλα κατανόηση πολλών όρων, εννοιών και όλης εκείνης της νοηματικής υποδομής η οποία είναι απαραίτητη για την κατάκτηση νέων πεδίων γνώσης. Αυτό μπορεί να γίνει στη βάση δυο κατευθύνσεων:

Η πρώτη προϋποθέτει σημαντικές γνώσεις για τους όρους και τις έννοιες που αφορούν τη λειτουργία, την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς και πολλές άλλες γνώσεις που προέρχονται από τις οικονομικές, κοινωνικές και άλλες επιστήμες. Ειδικότερα, γνώσεις που αφορούν:

1. Τη φύση της στρατηγικής διοίκησης μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, αλλά και τη μορφή που αυτή παίρνει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.
2. Το εσωτερικό αλλά κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τη δημιουργία όλης εκείνης της ποσοτικής υποδομής που είναι απαραίτητη ώστε οι αποφάσεις να αντανακλούν την πραγματικότητα και να έχουν μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας.
3. Την κατεύθυνση και το περιεχόμενο του στρατηγικού προγράμματος, καθώς και την υλοποίησή του.

Η δεύτερη κατεύθυνση είναι περισσότερο σύνθετη και αφορά το θεωρητικό κυρίως μέρος της στρατηγικής διοίκησης. Ειδικότερα αναφέρεται

1. Σε μεθοδολογικά στοιχεία
2. Σε γενικά συμπεράσματα και σκέψεις που επηρεάζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων
3. Στο συνδυασμό των παραπάνω

Είναι προφανές ότι η πρώτη κατεύθυνση έχει κυρίως τεχνικό περιεχόμενο, ενώ η δεύτερη χαράσσει πλαίσια, οριοθετεί καταστάσεις και προσανατολίζει σε σχέση με τις γενικότερες πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές.

Επομένως, η στρατηγική είναι κάτι περισσότερο από το τι η επιχείρηση επιθυμεί ή σχεδιάζει να πραγματοποιήσει. Σχετίζεται με το τι πράγματι η επιχείρηση επιτυγχάνει, με το αποτέλεσμα δηλαδή της όλης διαδικασίας.

Στην αποτελεσματικότητα / χρησιμότητα της Στρατηγικής Διοίκησης και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα των εργαλείων της και στον βαθμό ενεργούς συμμετοχής της διοίκησης της επιχείρησης στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων έχουν αναφερθεί με άρθρα και μελέτες τους αρκετοί ερευνητές. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Hunger and Wheelen, (1998), τα σημαντικότερα οφέλη για την επιχείρηση συνδέονται με την ευκρινέστερη αντίληψη του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης, την συγκέντρωση σε ότι είναι σημαντικό από άποψης στρατηγικής και τέλος με την γρηγορότερη και ταχύτερη αντίληψη του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Κατά την άποψή τους, η ενασχόληση με τη στρατηγική διοίκηση και η

εφαρμογή της συνεπάγονται σημαντικά κέρδη για την επιχείρηση. Ανάλογη άποψη εκφράζει ο Neely (et all, 1994) σύμφωνα με τον οποίο, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής, που αποτελούν όπως αναφέρθηκε παραπάνω τμήμα του μοντέλου της στρατηγικής διοίκησης, ευνοούν την εμφάνιση συστημάτων μέτρησης της επίδοσης με θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα έχουν οδηγηθεί και άλλοι ερευνητές κατά την άποψη των οποίων η εφαρμογή στρατηγικής διοίκησης συνήθως συνεπάγεται και καλύτερη χρηματοοικονομική επίδοση. Συγκεκριμένα, έρευνες κατά το παρελθόν σε βιομηχανίες κατέδειξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει θετικά την επίδοσή τους, η οποία μετρήθηκε με τη χρήση "κοινώς αποδεκτών" αριθμοδεικτών όπως π.χ. το καθαρό εισόδημα, η απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (ROI), και η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) (Herold, 1972; Ansoff et all., 1971; Thune and House, 1970).

3. Η ορολογία της στρατηγικής των επιχειρήσεων

Διάφοροι όροι σχετικοί με τη στρατηγική χρησιμοποιούνται ασαφώς και εναλλακτικώς στη βιβλιογραφία, έχοντας ως αποτέλεσμα την αποτυχία διάκρισης ανάμεσα στις αρχές της στρατηγικής διοίκησης, της στρατηγικής σκέψης, της στρατηγικής εκπαίδευσης και του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια σειρά θεωριών και πλαισίων εργασίας, υποστηριζόμενη από εργαλεία και τεχνικές, σχεδιασμένα να επικουρούν τους μάνατζερς των οργανισμών στο να σκέφτονται, να σχεδιάζουν και να δρουν στρατηγικά. Ουσιαστικά, αφορά τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού και αποτελεί μέσο μελλοντικού σχεδιασμού για τους μάνατζερς.

Η στρατηγική σκέψη σχετίζεται με το όραμα του μέλλοντος που αναπτύσσεται από τους επικεφαλείς ενός οργανισμού, απαιτώντας από τους μάνατζερς να σκέφτονται πέρα των καθημερινών εφαρμογών, ούτως ώστε να αναπτύξουν μια μακροπρόθεσμη «στρατηγική στόχευση» για τις επιχειρήσεις (Prahalad και Hamel, 1990). Η απουσία τέτοιου είδους στόχευσης και έμπνευσης οδηγεί στη στασιμότητα της επιχείρησης.

Ομοίως, η στρατηγική εκπαίδευση αφορά στις διαδικασίες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις αποκτούν γνώση για το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον και ως εκ τούτου αναπτύσσουν μεθοδολογίες για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Η στρατηγική εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της στρατηγικής γνώσης πάνω στην οποία βασίζεται το συγκριτικό πλεονέκτημα (Nonaka, 1991), και αφορά τη συγκέντρωση και ανάλυση των πληροφοριών για την υποστήριξη της ανάπτυξης του οράματος και της στρατηγικής.

Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στοχεύσεων, καθώς και την ανάπτυξη και υλοποίηση σχεδίων για την επίτευξή τους. Μάλλον ανεπιτυχώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός συγχέεται συχνά με τη στρατηγική διοίκηση (Mintzberg, 1990). Παρόλο που η αβεβαιότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος συνεπάγεται ότι ο λεπτομερής και εντεταλμένος μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι μικρής αξίας, ο γενικός μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, σχετικός με τη στρατηγική σκέψη και όραμα, είναι απαραίτητος εάν η πρόθεση της στρατηγικής είναι η μετουσίωσή της σε δράση. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, το επίπεδο, η λεπτομέρεια και ο βαθμός ευελιξίας που εμπίπτουν στη διαδικασία, αποτελούν άκρως θεμελιώδη στοιχεία.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως η διατύπωση επιχειρηματικών σχεδίων σε οργανωσιακό επίπεδο, τα οποία θέτουν τους γενικούς και επιμέρους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές μίας επιχείρησης, οδηγώντας την προς την κατεύθυνση του μελλοντικού της οράματος. Φυσικά, ένας τέτοιου είδους σχεδιασμός εμπεριέχει τη στρατηγική σκέψη βασιζόμενη στη στρατηγική εκπαίδευση, έχοντας ως αποτέλεσμα μια συνεχιζόμενη και συνεχώς αναπτυσσόμενη διαδικασία.

Σε αντίθεση με τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη ανάλυση της επιχείρησης, την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και το σχεδιασμό λειτουργικού επιπέδου.

4. Η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί καταλύτη για τη μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει και την αλλαγή σκέψης και στάσης καθώς και αλλαγής πολιτικής από τους ιδιοκτήτες- μάνατζερς. Πρόκειται για τη μετάβαση από την άμεση συμμετοχή στα λειτουργικά ζητήματα της επιχείρησης σε μια δομή ανωτέρων στελεχών διοίκησης. Τα ανώτερα στελέχη δεν ασχολούνται τόσο με τα λειτουργικά ζητήματα και αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στο στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξη της επιχείρησης. Όταν ο ιδιοκτήτης- μάνατζερ ασχολείται με τα διάφορα στάδια της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού τότε μόνο μπορεί να αλλάξει πολιτική, να βελτιώσει την απόδοση και να επικεντρωθεί στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η ενασχόληση με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δε σημαίνει ότι χάνεται κάθε επαφή με τις λειτουργικές πτυχές της επιχείρησης. Η ενασχόληση αυτή έχει σκοπό να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό τους πόρους της επιχείρησης και να βελτιώσει τη στρατηγική και λειτουργική της απόδοση.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, παρουσιάζουν στις αναλύσεις τους τρία επίπεδα στρατηγικής τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

Το πρώτο επίπεδο της στρατηγικής της επιχείρησης εξετάζει τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης, το αντικείμενο της, τα βασικά σχέδια και τις προοπτικές ανάπτυξης της, τους στόχους της, τις οικονομικές της προοπτικές, τη φροντίδα για την εξέλιξη και εκπαίδευση του προσωπικού της κ.ά. Η επιχειρησιακή στρατηγική, το δεύτερο επίπεδο, αναφέρεται στις επιμέρους διευθύνσεις ή γενικές διευθύνσεις μιας επιχείρησης και ασχολείται με μια ομάδα προϊόντων ή ομοειδών αντικειμένων, οργανωμένων με αποκεντρωμένο τρόπο ως επιχειρησιακών στρατηγικών μονάδων (strategic business units - SBUS), που δρουν με βάση στρατηγικά σχέδια τα οποία θεωρητικά αλλά και πρακτικά ενσωματώνονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Η λειτουργική στρατηγική, το τρίτο επίπεδο, αναφέρεται στα λειτουργικά προγράμματα των επιμέρους τομέων και τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία επίσης περιέχουν τις στρατηγικές, τις επιδιώξεις και τους στόχους που συντίθενται μέσα από την επιχειρησιακή στρατηγική του δεύτερου επιπέδου στη στρατηγική της επιχείρησης συνολικά, που είναι μία, μόνη και ενιαία.

Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο μια ιεραρχία στρατηγικών που στην καθημερινότητα της επιχείρησης δεν είναι εύκολα περιγράψιμη και αναγνωρίσιμη, η οποία όμως, αν έχει εσωτερική λογική και απλότητα στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο μέλλον. Στη βιβλιογραφία αλλά και στην πράξη τα τρία επίπεδα αναφέρονται και ως στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής.

Εξαιρετική σημασία στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν και οι επιδιώξεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην επίτευξη των επιδιώξεων όλων εκείνων που τη δημιούργησαν, στους οποίους ανήκει και που πρόκειται να ωφεληθούν από τα αποτελέσματα των ενεργειών της. Η επιχείρηση έχει σκοπούς που επιθυμεί να υπηρετήσει, έχει μια αποστολή την οποία προσπαθεί να πραγματοποιήσει, θέτει αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους σκοπεύει, αναπτύσσει τη στρατηγική της με επιμέρους πολιτικές τις οποίες εφαρμόζει, με προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Αναπόσπαστο μέρος στην εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί ο έλεγχος για τη διαπίστωση καθυστερήσεων και την ανάγκη διορθωτικών παρεμβάσεων.

Σκοπός (purpose) της επιχείρησης είναι η βασική της επιδίωξη, εκείνο που τελικά θέλει να πραγματοποιήσει και να επιτύχει μέσα στον κοινωνικό περίγυρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Αποστολή (mission) της επιχείρησης είναι η σταθερή υπηρετήση

ενός αντικειμένου επιχειρηματικής δραστηριότητας, το οποίο σχετίζεται με την πορεία και τον τρόπο που θα ακολουθήσει για να επιτύχει το σκοπό της. Αντικειμενικοί στόχοι (objectives) της επιχείρησης είναι οι ποσοτικές, ποιοτικές, χρονικές, οικονομικές και άλλες δεσμεύσεις που αναλαμβάνει για την πραγματοποίηση της αποστολής της

5. Ο Ρόλος της Οργανωτικής Δομής

Οι αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων συνήθως συνοδεύονται από αλλαγές στην οργανωτική δομή. Αυτό οφείλεται σε δύο, κυρίως, λόγους:

α) Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επιβάλλει τον τρόπο καθορισμού των στόχων και των «επιχειρησιακών πολιτικών» της.

β) Η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο κατανομής των πόρων της επιχείρησης. Επομένως, κάθε αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης, εκτός από την περίπτωση που η κατεύθυνση αυτή δίνει έμφαση στις ίδιες περιοχές(προϊόντα, αγορές) που έδιναν και οι μέχρι σήμερα εφαρμοζόμενες στρατηγικές, οδηγεί στη διαφοροποίηση της οργανωτικής δομής, η οποία, ως εκ τούτου, γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας εφαρμογής της. Η οργανωτική δομή πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την εφαρμογή της αποφασιζόμενης στρατηγικής, και ως εκ τούτου έπεται της διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής των στρατηγικών (Chandler, 1960).

Δεν υπάρχει μια «άριστη» οργανωτική δομή για κάθε στρατηγική ή για κάθε τύπο επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση δεν σημαίνει, αυτομάτως, ότι θα είναι κατάλληλη και για μια παρόμοια επιχείρηση που θα θελήσει να την υιοθετήσει.

Οι κυριότερες συνέπειες μιας μη αποτελεσματικής οργανωτικής δομής είναι οι ακόλουθες:

- ⇒ δημιουργία πολλών επιπέδων διοίκησης στην ιεραρχία της επιχείρησης,
- ⇒ αύξηση των συναντήσεων - συμβουλίων των στελεχών με την ταυτόχρονη αύξηση του αριθμού των στελεχών που πρέπει να παρευρίσκονται σε κάθε συνάντηση,
- ⇒ αύξηση του χρόνου που απαιτείται για τη λύση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων,
- ⇒ αδυναμία σωστού και έγκαιρου ελέγχου,
- ⇒ αύξηση του αριθμού των στόχων που δεν μπορούν να εκπληρωθούν.

Όλες οι παραπάνω συνέπειες πηγάζουν είτε από τις γρήγορες και έντονες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, είτε από τη γρήγορη ανάπτυξη μιας επιχείρησης η οποία δεν προλαβαίνει να αλλάξει την οργανωτική της δομή ή, το πιο συνηθισμένο, και από τα δύο παραπάνω συγχρόνως.

Η οργανωτική δομή αναμφισβήτητα επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν πρέπει να είναι τέτοιες που να μπορεί η συγκεκριμένη επιχείρηση να τις εφαρμόσει. Εάν, επομένως, μια επιλεγθείσα στρατηγική προϋποθέτει τη ριζική αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, τότε η στρατηγική αυτή δεν είναι μια σωστή επιλογή για την επιχείρηση, διότι δεν θα μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Κατ' αυτό τον τρόπο, η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις για την επιλογή των μελλοντικών στρατηγικών μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, το κυρίαρχο ζήτημα στην επιχείρηση είναι ο καθορισμός της στρατηγικής δομής που θα διευκολύνει την εφαρμογή των στρατηγικών που αποφασίστηκαν, και ο τρόπος που θα πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι αλλαγές αυτές στην οργανωτική δομή στον ελάχιστο δυνατό χρόνο.

6. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι Πολιτικές της Επιχείρησης

Σημαντικός είναι και ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στη στρατηγική διοίκηση μίας επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις κυβερνώνται και διευθύνονται, οι επιπτώσεις στην κερδοφορία τους και η υπευθυνότητά τους έναντι όλων όσων σχετίζονται μαζί τους είναι η ουσία και το περιεχόμενο της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα διάφορα σώματα τα οποία συμμετέχουν στη ζωή μιας επιχείρησης, μέτοχοι και άλλοι κοινωνικοί εταίροι, προφανώς με συγκρουόμενα συμφέροντα και αυτόνομες κινήσεις και ενέργειες, δημιουργούν από την ίδια τους τη φύση ένα πολύπλοκο περιβάλλον.

Το αρχικό ζητούμενο για την εταιρική διακυβέρνηση είναι η αναζήτηση τρόπων και μεθόδων μέσω των οποίων η διοίκηση των επιχειρήσεων και ο έλεγχος τους θα είναι αποδεκτός από όσους έχουν συμφέρον και γενικότερα από όσους επηρεάζονται από την παρουσία, τη δραστηριότητα και τα αποτελέσματά τους.

Η συγκροτημένη αντιμετώπιση των ζητημάτων εταιρικής διακυβέρνησης αφορά κυρίως εταιρείες οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, προήλθε από εμπειρίες των αγγλοσαξονικών χωρών (Ηνωμένες Πολιτείες, Μεγάλη Βρετανία) και επεκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τη διοίκησή τους αλλά και τη συμπεριφορά τους έναντι άλλων εταιρειών, μετόχων και κοινωνικών εταίρων.

Σημειώνεται ότι οι τρόποι εταιρικής διακυβέρνησης συνδέονται άμεσα τόσο με ζητήματα υπευθυνότητας της επιχείρησης έναντι τρίτων όσο και με ζητήματα αποτελεσματικότητας (Keasy, Thompson and Wright 1997).

Επιπλέον ιδιαίτερη σημασία έχουν οι πολιτικές των επιχειρήσεων. Η επιτυχία εφαρμογής μιας στρατηγικής προϋποθέτει την ύπαρξη μιας σειράς «επιχειρησιακών πολιτικών», που θα χρησιμοποιούνται από το προσωπικό της επιχείρησης και οι οποίες θα διευκολύνουν την επίλυση προβλημάτων που συνήθως παρουσιάζονται καθημερινά στις επιχειρήσεις, στην προσπάθεια εφαρμογής των στρατηγικών.

Ως «επιχειρησιακή πολιτική» ορίζεται κάθε ενιαίο, ξεχωριστό σύνολο οδηγιών, μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων, εντύπων και διοικητικών πρακτικών που έχει δημιουργηθεί σε μια επιχείρηση για την υποστήριξη όλων των ενεργειών που καταβάλλει το προσωπικό για την εφαρμογή των στρατηγικών και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Είναι επίσημα έγγραφα στις μεγάλες επιχειρήσεις τα οποία ξεκαθαρίζουν στο προσωπικό της το τι επιτρέπεται και τι δεν επιτρέπεται να συμβαίνει κατά τη διάρκεια της προσπάθειας επίτευξης των στόχων και εφαρμογής της στρατηγικής της. Στις ΜΜΕ οι πολιτικές μπορεί να είναι καταγεγραμμένες ή όχι, ενώ συνήθως όσο μικρότερη είναι μία επιχείρηση τόσο λιγότερο καταγεγραμμένες είναι. Ωστόσο το γεγονός αυτό δεν αποτελεί δείκτη αποδοχής των συγκεκριμένων πολιτικών από το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Η αποδοχή των πολιτικών και η τήρηση του γενικότερου πλαισίου που αυτές προσδιορίζουν αποτελεί απόρροια της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης η οποία στην περίπτωση των ΜΜΕ συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη-μάνατζερ.

Οι «επιχειρησιακές πολιτικές» είναι εργαλεία απαραίτητα για τη σωστή εφαρμογή των στρατηγικών, διότι θέτουν περιορισμούς και όρια σε όλες εκείνες τις διοικητικές ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιβραβεύσει ή να τιμωρήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές του προσωπικού της (στελεχών και εργαζομένων). Δημιουργούν τη βάση του διοικητικού ελέγχου, επιτρέπουν το συντονισμό όλων των μονάδων της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, μειώνουν από τα στελέχη το χρόνο που αφιερώνεται στις καθημερινές αποφάσεις ρουτίνας, και περιγράφουν με σαφήνεια το είδος της εργασίας που απαιτείται για καθεμία συγκεκριμένη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος.

Οι «επιχειρησιακές πολιτικές» μπορεί να ισχύουν για όλο το προσωπικό της επιχείρησης, μπορεί όμως να αφορούν και συγκεκριμένα τμήματα ή συγκεκριμένες λειτουργίες και διαδικασίες.

Μερικά από τα θέματα των επιχειρήσεων που απαιτούν τη δημιουργία γραπτού κειμένου «επιχειρησιακής πολιτικής» είναι ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- Οι διαδικασίες και οι τρόποι πρόσληψης προσωπικού (στελεχών και εργαζομένων).
- Η διαδικασία εξέλιξης του προσωπικού.
- Η διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ο τρόπος σύνδεσής της με την πολιτική αμοιβών.
- Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού.
- Η διαδικασία διαπραγμάτευσης με τα σωματεία των εργαζομένων. . Κανονισμός προμηθειών και όρια έγκρισης δαπανών.
- Πολιτική υπερεργασιών και υπερωριών.
- Πολιτική αποθεμάτων πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων.
- Πολιτική προμηθευτών.
- Πολιτική απόκτησης παγίων (αγορά, ενοικίαση ή χρηματοδοτική μίσθωση).
- Πολιτική ολικής ποιότητας.
- Διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.
- Πολιτική απασχόλησης του προσωπικού εκτός επιχείρησης.
- Πολιτική πιστώσεων - Τιμολογιακή πολιτική.
- Η αποθάρρυνση - τιμωρία του προσωπικού σε περίπτωση δωροδοκίας ή χρήσης εσωτερικών πληροφοριών της επιχείρησης για ίδιον όφελος.
- Πολιτική «ίσων ευκαιριών» των δύο φύλων.

Ειδικότερα, η αλλαγή πολιτικής σε μία ΜΜΕ είναι μία ιδιαίτερη διαδικασία η οποία αποτελεί και την βασική προϋπόθεση για την μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο για τον επιχειρηματία όχι μόνο να λαμβάνει στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις αλλά και να ηγείται του στρατηγικού σχεδιασμού σχετικά με την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Η διαδικασία αυτή συχνά σημαίνει εκχώρηση αρμοδιοτήτων, οι οποίες ήταν στο παρελθόν συνδεδεμένες με τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης και οι οποίες λόγω ακριβώς της σύνδεσης αυτής συνιστούν συχνά δύσκολη διαδικασία. Οι ιδιοκτήτες- μάνατζερ συχνά δεν συνειδητοποιούν τον ρόλο που διαδραματίζει η προσωπικότητά τους τόσο για την επιχείρηση όσο και για το προσωπικό. Και αυτό είναι πολύ σύνθητες φαινόμενο. Το γεγονός ότι κατέχουν μια τόσο κυρίαρχη και ισχυρή θέση

μέσα στην επιχείρηση δεν μπορεί παρά να συνεπάγεται ότι το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα στην επιχείρηση αντανακλά την προσωπικότητα και συμπεριφορά τους.

7. Τα Θεωρητικά Μοντέλα Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων

Η επιλογή ανάμεσα στους διάφορους τρόπους (εσωτερικές διαδικασίες) μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Η γνώση του βαθμού αποτελεσματικότητας κάθε τέτοιας διαδικασίας είναι σαφώς ο πιο σημαντικός από τους παράγοντες αυτούς. Σπουδαίο ρόλο, όμως, διαδραματίζει και ο παράγοντας του εταιρικού μεγέθους ή/και του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης, ενώ, επίσης, κρίσιμης σημασίας είναι και η σύζευξη κάθε μίας από αυτές τις διαδικασίες τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η έντονη διαφοροποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης για διαμόρφωση εταιρικής -" tailor made" - στρατηγικής έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Τα σπουδαιότερα από αυτά, όπως έχουν αναδειχθεί μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία, περιλαμβάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων, το μοντέλο που χρησιμοποιεί τη μέθοδο της προσαρμογής και το μοντέλο του προγραμματισμού. Πέρα, όμως, από τα τρία αυτά βασικά μοντέλα, αναπτύχθηκαν και άλλα μοντέλα, των οποίων τα σημαντικότερα είναι:

- το μοντέλο της αποφυγής
- το μοντέλο των λογικών βημάτων
- το μοντέλο της πολιτικοποίησης
- το μοντέλο του συμβολισμού & της κουλτούρας
- το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας
- το μοντέλο της στρατηγικής σύγχυσης

Το επιχειρηματικό μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Το κατεξοχήν πεδίο εφαρμογής του επιχειρηματικού μοντέλου λήψης αποφάσεων είναι στο σύνολο των περιπτώσεων μιας επιχείρησης που στηρίζεται πάνω σε μηδενική βάση για να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί. Ο ρόλος του επιχειρηματία ή της ομάδας των επιχειρηματιών, σε μια τέτοια περίπτωση, θα πρέπει είναι εκείνος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της καινοτομίας, της όσο το δυνατόν επιτυχέστερης- αντιμετώπισης της αβεβαιότητας και της λήψης εξαιρετικά

σημαντικών αποφάσεων, γεγονός που καθιστά τη χρήση του επιχειρηματικού (ή και οραματικού, όπως επίσης λέγεται) μοντέλου λήψης στρατηγικών αποφάσεων - κυρίως κατά τη διάρκεια της πρώτης περιόδου στον κύκλο ζωής της επιχείρησης, αλλά ενδεχομένως και στη συνέχεια- το βασικότερο, αν όχι και μοναδικό, τρόπο λήψης αποφάσεων

Χαρακτηριστικά της εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου είναι:

- ο η διαρκής αναζήτηση νέων επενδυτικών και επεκτατικών ευκαιριών της επιχείρησης
- ο η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια ενός "ηγέτη"
- ο η λήψη ζωτικής σημασίας αποφάσεων
- ο η ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης.

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων με τη μέθοδο της προσαρμογής

Η ανάγκη για λήψη στρατηγικών αποφάσεων με τη μέθοδο της προσαρμογής ανακύπτει, κυρίως, όταν σε μια επιχείρηση εκλείπει το δαιμόνιο του επιχειρηματία - ηγέτη και τη διοίκηση αναλάβουν άτομα τα οποία δε διαθέτουν τόσο ξεκάθαρο στρατηγικό προσανατολισμό. Η περίοδος που ακολουθεί, σε μια τέτοια περίπτωση, χαρακτηρίζεται από διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων που στοχεύουν -κατά κύριο λόγο- στην επίλυση βραχυχρόνιων προβλημάτων, από την έλλειψη μεγαλεπήβολων σχεδίων και από κινήσεις που στηρίζονται σε μικρά βήματα, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που μεταβάλλεται ταχύτατα.

Χαρακτηριστικά της εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου είναι:

- ο ανυπαρξία ξεκάθαρων στρατηγικών στόχων και κέντρου λήψης αποφάσεων
- ο υιοθέτηση διαδικασιών προσαρμογής και αντίδρασης στα υφιστάμενα προβλήματα
- ο λήψη μικρών σε μέγεθος και σημασία αποφάσεων
- ο λήψη αποφάσεων με μικρή μεταξύ τους συνοχή

Το μοντέλο προγραμματισμού

Το μοντέλο του προγραμματισμού είναι αναμφισβήτητα το βασικό μοντέλο στη θεωρία της λήψης στρατηγικών αποφάσεων και στηρίζεται στην άποψη ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι μια

ορθολογική και συνεπής διαδικασία. Οι βασικές αρχές του μοντέλου αυτού, στην αρχική του μορφή, συνίστανται:

- ο στην ύπαρξη ξεκάθαρων και ορισμένων εκ των προτέρων στόχων για την επιχείρηση και αντικειμενικών σκοπών για τα στελέχη της
- ο στη δυνατότητα επιλογής της καλύτερης εναλλακτικής λύσης ανάμεσα από όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις που παρουσιάζονται
- ο στην ύπαρξη, εξ αρχής, πλήρους πληροφόρησης για τις συνέπειες κάθε στρατηγικής επιλογής
- ο στην απουσία του στοιχείου της αβεβαιότητας.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια συνεπής, σειριακή, ορθολογική διαδικασία, η οποία ξεκινά με την εξέταση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ολοκληρώνεται με τη δημιουργία – βάσει των προηγούμενων στοιχείων- της αποστολής της επιχείρησης, των βασικών αντικειμενικών στόχων, στρατηγικών και πολιτικών της.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου του προγραμματισμού είναι η ύπαρξη ομάδας προγραμματισμού και η μελέτη των καταστάσεων. Οι αποφάσεις δε λαμβάνονται πια με βάση το συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ τμημάτων και ατόμων, αλλά μετά από πολύ προσεκτική μελέτη των καταστάσεων. Η όλη διαδικασία είναι συστηματική και δομημένη, εστιάζει σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, έναντι των οποίων κάθε επιλογή αξιολογείται και οδηγεί στη λήψη της τελικής απόφασης μετά από ενδελεχή ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται είναι πια αλληλοσυνδεόμενες, διακρίνονται από συνοχή και απορρέουν από τη στρατηγική της επιχείρησης.

Το μοντέλο της αποφυγής

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και διαμόρφωσης στρατηγικής σύμφωνα με το μοντέλο της αποφυγής δεν συνεπάγεται πάντα προσπάθεια επίτευξης του βέλτιστου αποτελέσματος, αλλά επιδίωξη μη αρνητικών αποτελεσμάτων με αποτέλεσμα να μην αξιολογούνται όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές.

Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου τα στελέχη δείχνουν μια προδιάθεση να προσπατήσουν την υφιστάμενη κατάσταση.

Το μοντέλο των λογικών βημάτων

Κατά το μοντέλο των λογικών βημάτων, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι διαδικασίες που χαρακτηρίζονται έντονα από το στοιχείο του προγραμματισμού, σε συνδυασμό με μικρά, προσεκτικά βήματα, και στηρίζονται στη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών και την έκφραση στρατηγικών στόχων, αλλά μέσα από μια λογική προσαρμογής στο περιβάλλον. Η στρατηγική τροποποιείται για να ανταποκριθεί σε αλλαγές, που σημειώνονται στην αγορά και γίνονται αντιληπτές μέσω συνεχούς ανάλυσης, και οι στρατηγικοί στόχοι, ενώ είναι ξεκάθαροι, κάνουν χρήση διαφορετικών μέσων για την επίτευξή τους, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.

Το αποτέλεσμα αυτών των διεργασιών είναι οι μεταβολές μικρής κλίμακας, οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να εναρμονίζεται με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, και οι μεγάλες πιθανότητες εφήμερων στρατηγικών επιλογών, υποκειμένων σε αλλαγές, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το μοντέλο της πολιτικοποίησης

Το μοντέλο της πολιτικοποίησης στηρίζεται στην παραδοχή ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Κάθε φορά που χρειάζεται να ληφθεί μια απόφαση, η δύναμη μοιράζεται μεταξύ των διαφόρων ομάδων συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες δεν έχουν πάντα τους ίδιους στόχους, αλλά, αντίθετα, στόχους αντικρουόμενους. Κατά συνέπεια, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αποτέλεσμα συμβιβασμών, προσπάθειας αλλαγής αντιλήψεων και σημαντικών υποχωρήσεων, ένα αποτέλεσμα που μπορεί τελικά να απέχει πολύ από την ορθολογική λύση.

Το μοντέλο του συμβολισμού & της κουλτούρας

Το μοντέλο του συμβολισμού και της κουλτούρας βασίζεται στην υπόθεση ότι ένα επιβλητικό επιχειρησιακό όραμα καθοδηγεί τα στελέχη και τελικά διαμορφώνει τη στρατηγική της επιχείρησης.

Είναι προφανές ότι υπάρχουν κάποια κοινά σημεία συμφωνίας μεταξύ των στελεχών (συμβολισμοί, κοινά αισθήματα, εταιρική φιλοσοφία, εταιρική κουλτούρα, κοινές αξίες και αντιλήψεις), τα οποία δρουν συνενωτικά ως προς τις επιλογές της επιχείρησης και διαμορφώνουν τη στρατηγική της. Επομένως, η αντίδραση της επιχείρησης στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι απλά το αποτέλεσμα αποφάσεων που λαμβάνονται από τα συστήματα προγραμματισμού, ή εσωτερικών "πολιτικών" διαδικασιών μεταξύ διαφόρων ομάδων, αλλά καθορίζεται

αποφασιστικά και από την εταιρική κουλτούρα, τις κοινές αντιλήψεις και αξίες των στελεχών.

Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας

Σύμφωνα με το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας, η στρατηγική διαμορφώνεται μέσα από τις προσπάθειες των στελεχών της επιχείρησης να δράσουν σαν εσωτερικοί επιμέρους επιχειρηματίες. Παρέχεται από την επιχείρηση η δυνατότητα να δράσουν σαν εσωτερικοί επιχειρηματίες, να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες και να τις προωθήσουν, προκειμένου να πείσουν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ότι αξίζει να προχωρήσει η επιχείρηση στην υλοποίησή τους. Στην περίπτωση αυτή, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να επιτρέπει τον πειραματισμό, την ανάληψη παρακινδυνευμένων πρωτοβουλιών και την προώθηση νέων ιδεών με μεγάλες δυνατότητες, ενώ, από την άλλη πλευρά, ο ρόλος των στελεχών είναι να αυτοσχεδιάζουν και να αναλαμβάνουν την υλοποίηση των ιδεών τους.

Το μοντέλο της στρατηγικής σύγχυσης

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, σύμφωνα με το μοντέλο της στρατηγικής σύγχυσης, πραγματοποιείται μέσα από ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων. Η στρατηγική επηρεάζεται από τις επιδιώξεις και τους στόχους διάφορων ισχυρών στελεχών ή τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, το μέγεθος της δύναμη των οποίων επηρεάζει τις πιθανότητες να προτιμηθεί η δική τους στρατηγική επιλογή έναντι των άλλων. Η τελική επιλογή είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών μεταξύ ομάδων ή/ και στελεχών και πραγματοποιείται υπό την επιρροή μιας τάσης να μη λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις, που θα άλλαζαν στρατηγικά την επιχείρηση, αλλά μάλλον μικρές αποφάσεις προσαρμογής. Επιπλέον, όμως, στην τελική επιλογή εντοπίζονται και σαφείς επιρροές από την κουλτούρα της επιχείρησης, όπου ενυπάρχουν ριζωμένες πεποιθήσεις με καταλυτική δράση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

8. Οι Τεχνικές Χαρτοφυλακίου

Επικουρικά στις στρατηγικές λήψης αποφάσεων αναπτύχθηκε ένα σύνολο τεχνικών χαρτοφυλακίου οι οποίες συμβάλλουν ουσιαστικά στην υποστήριξη της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμογής. Οι περισσότερες από αυτές τις τεχνικές αναπτύχθηκαν στις δεκαετίες του 1970 και 1980, από μεγάλες εταιρείες Συμβούλων επιχειρήσεων, όπως η Boston Consulting Group (BCG), η McKinsey και η Arthur D. Little (ADL), στοχεύοντας στην υποστήριξη των στελεχών των επιχειρήσεων για να

ανταποκριθούν στις προκλήσεις της διοίκησης και του συντονισμού πολλών διαφοροποιημένων μονάδων, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό τοπίο.

Οι τεχνικές αυτές, αρχικά, εφαρμόστηκαν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που αφορούσαν στα επιμέρους προϊόντα μιας επιχείρησης, στη συνέχεια, όμως, βρήκαν μεγάλη εφαρμογή και στη λήψη αποφάσεων που αφορούσαν στις επιμέρους στρατηγικές μονάδες μεγάλων επιχειρήσεων, με ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι βασικές τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα της Boston Consulting Group, η Directional Policy μήτρα της McKinsey, η μήτρα του κύκλου ζωής της Arthur D. Little, η μήτρα εξέλιξης προϊόντος/ αγοράς του Hofer, ο "κύβος" χαρτοφυλακίου και ο κύβος ρίσκου.

Η μήτρα της Boston Consulting Group

Η μήτρα της Boston Consulting Group στηρίχτηκε στη σύλληψη δυο ιδεών, της καμπύλης εμπειρίας και της υποστηρίξιμης φόρμουλας ανάπτυξης. Η καμπύλη εμπειρίας δείχνει τη σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και του αθροιστικού όγκου παράγωγης, από τη στιγμή έναρξης της παραγωγικής διαδικασίας. Το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσό, όσο αυξάνεται ο όγκος παράγωγης, ενώ το συνολικό κόστος, που μπορεί να περιλαμβάνει διοικητικά κόστη, κόστη έρευνας και ανάπτυξης και κόστη marketing, μειώνεται όσο αυξάνεται η εμπειρία της επιχείρησης. Τα οφέλη της καμπύλης εμπειρίας για κάθε επιχείρηση, όμως, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και με το μερίδιο αγοράς, καθώς το κόστος είναι, όχι μόνο αντιστρόφως ανάλογο με τη συνολική εμπειρία, αλλά και άμεση συνάρτηση του μεριδίου αγοράς. Η υποστηρίξιμη φόρμουλα ανάπτυξης δείχνει τη σχέση ανάμεσα στις δαπάνες που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και τις χρηματικές ροές που προσφέρουν πόρους στην επιχείρηση. Με τη λογική της φόρμουλας αυτής, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δαπανήσει σημαντικό χρηματικό ποσό για την ανάπτυξη της, ώσπου να δημιουργηθούν οι χρηματικές ροές που χρειάζεται. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με τα μεγαλύτερα κέρδη έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτυχθούν πιο γρήγορα από άλλες, λιγότερο κερδοφόρες.

Η σχηματική απεικόνιση της μήτρας BCG γίνεται με τη βοήθεια δύο αξόνων και τεσσάρων κελιών. Τον οριζόντιο άξονα της μήτρας αποτελεί το σχετικό μερίδιο αγοράς το οποίο μετριέται σε μονάδες και όχι σε αξία, δηλαδή ο λόγος του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επιχειρησιακής μονάδας προς το μερίδιο αγοράς της

ισχυρότερης μονάδας του κλάδου. Τον κάθετο άξονα της μήτρας αποτελεί η ανάπτυξη της αγοράς, η οποία εκφράζεται ως ποσοστό. Ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε υψηλό και χαμηλό, με βάση ένα ποσοστό που καθορίζεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 5% και 15%, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς. Το ποσοστό αυτό καθορίζει τη θέση της διαχωριστικής γραμμής της μήτρας που διακρίνει τις αγορές σε βραδέως και ταχέως αναπτυσσόμενες.

Στη διαμορφωμένη μήτρα απεικονίζονται διάφοροι κύκλοι, αντιπροσωπευτικοί των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων, των οποίων το μέγεθος αντικατοπτρίζει το μέγεθος των μονάδων αυτών σε σχέση με τις υπόλοιπες και καθορίζεται είτε από τον όγκο των πωλήσεων τους, είτε από το μέγεθος του ενεργητικού τους. Κάθε κύκλος, με την τοποθέτηση του σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια της μήτρας, λαμβάνει τον αντίστοιχο χαρακτηρισμό, ο οποίος συνεπάγεται μια σειρά ξεχωριστών ιδιοτήτων.

Ανάλογα με το τεταρτημόριο στο οποίο κρίνεται ότι πρέπει να τοποθετηθεί, σε κάθε περίπτωση, μια επιχείρηση, η Boston Consulting Group προτείνει και τις αντίστοιχες στρατηγικές αντιμετώπισης της κάθε κατάστασης,

Η Directional Policy μήτρα της McKinsey

Η Directional Policy μήτρα της McKinsey αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey & Company. Η μήτρα αυτή, αποφεύγοντας μερικά από τα προβλήματα του μοντέλου της μήτρας της Βοστώνης, υιοθετεί δύο διαστάσεις: την ελκυστικότητα της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και τη δύναμη της ίδιας της επιχείρησης. Η ελκυστικότητα της αγοράς, κατά τη McKinsey, εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξής της, τα περιθώρια κέρδους, την ένταση του ανταγωνισμού, την εποχικότητα, την κυκλικότητα των πωλήσεων, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια και τεχνολογία, το περιβάλλον εργασίας, την κοινωνική αποδοχή, τα εμπόδια εισόδου-εξόδου και τις υπάρχουσες πατέντες, ενώ η δύναμη της επιχείρησης θεωρείται ότι εξαρτάται από το σχετικό μερίδιο αγοράς, την κατοχή σημαντικών θεμελιωδών ικανοτήτων, τα περιθώρια κέρδους, τη γνώση της αγοράς, τις πατέντες που κατέχει, την τεχνολογία παραγωγής και την προσαρμοστικότητα.

Η μορφή της συγκεκριμένης μήτρας είναι 3x3, ενώ διευκολύνει ακόμα περισσότερο την τοποθέτηση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων. Η μέτρηση στους άξονες δε γίνεται σε λογαριθμική κλίμακα ή κλίμακα ποσοστό, και έτσι δίνεται η ευχέρεια στα στελέχη να τοποθετήσουν τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με την κρίση τους, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Οι άξονες δε μετρούν ένα συγκεκριμένο

χαρακτηριστικό αλλά σύνθετες παραμέτρους, σταθμισμένες με βάση τη σπουδαιότητα που προσδίδουν σε κάθε παράγοντα τα στελέχη των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων. Τέλος, οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες αναπαριστώνται πια με κύκλους ανάλογους με το μέγεθος των κλάδων δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, ενώ μέσα στους κύκλους παριστάνεται, με μορφή "κομματιού πίτας" το μερίδιο αγοράς που κατέχει κάθε επιχείρηση.

Η μήτρα της McKinsey είναι εξαιρετικό απλή στην κατασκευή της. Καταρχήν, γίνεται η επιλογή των στοιχείων που θα αποτελέσουν τη βάση για τις παραμέτρους που θα τοποθετηθούν στους άξονες. Στη συνέχεια, τα στελέχη επιλέγουν σταθμίσεις για κάθε μια από τις παραμέτρους, με βάση τη σημασία τους για το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Οι σταθμίσεις αυτές, που έχουν άθροισμα τη μονάδα, πολλαπλασιάζονται με την αξία που δείχνει την απόδοση της επιχείρησης στους διάφορους τομείς και καταλήγουν στη συνολική μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα του κλάδου. Έπειτα, στη μήτρα τοποθετούνται οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με σκιασμένους κύκλους που αναπαριστούν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η σκιαγραφημένη περιοχή αντιπροσωπεύει το μερίδιο αγοράς κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας στις διάφορες αγορές, ενώ το μέγεθος του κύκλου εκφράζει το μέγεθος της αγοράς. Τέλος, μετά από μελέτη της ολοκληρωμένης πια εικόνας της μήτρας, προκύπτουν οι προτεινόμενες, για κάθε περίπτωση, στρατηγικές.

Η μήτρα του κύκλου ζωής της Arthur D. Little

Η μήτρα του κύκλου ζωής της Arthur D. Little είναι μια παραλλαγή των δύο παραπάνω μητρών η οποία διαμορφώθηκε από την ομώνυμη εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων. Στη συγκεκριμένη μήτρα χρησιμοποιούνται ο άξονας της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ο οποίος μετρά τη δύναμη της επιχείρησης και του ονόματός της και ο άξονας της ωριμότητας της αγοράς ο οποίος δείχνει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η αγορά, προκειμένου να καθοριστεί η θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και να επιλεγεί η κατάλληλη σε κάθε περίπτωση στρατηγική.

Η μήτρα αυτή δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να καθορίζουν με ακρίβεια τις πιθανές θέσεις στις οποίες μπορεί να βρίσκεται η επιχείρηση και παράλληλα τους προτείνει μια συγκεκριμένη στρατηγική για κάθε μια από αυτές.

Η μήτρα εξέλιξης αγοράς/προϊόντος του Hofer

Η μήτρα εξέλιξης αγοράς/προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Hofer σε μια προσπάθεια να δοθούν λύσεις στα προβλήματα που παρουσίαζαν οι μέχρι τότε υπάρχουσες μήτρες. Σ' αυτή τη μήτρα ο ένας άξονας παριστάνει την ανταγωνιστική θέση της

επιχείρησης και ο άλλος τα στάδια εξέλιξης της αγοράς η ενός προϊόντος. Ο πρώτος άξονας παρουσιάζει τρεις εναλλακτικές θέσεις, όπου μπορεί να τοποθετηθεί μια επιχείρηση, ενώ ο δεύτερος άξονας δείχνει τις διάφορες φάσεις στην εξέλιξη της αγοράς ή ενός προϊόντος, οι οποίες μπορεί να υπάρχουν και σε αυτή τη μήτρα, όπως και στην Directional Policy μήτρα της McKinsey, κύκλοι που περιέχουν γραφική παράσταση σε μορφή πίτας αντιπροσωπευτική του μεριδίου αγοράς που κατέχει κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, και των οποίων το μέγεθος είναι ανάλογο των κλάδων δραστηριοποίησης των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.

Ο κύβος χαρτοφυλακίου

Ο κύβος χαρτοφυλακίου μετρά την ελκυστικότητα της αγοράς, τη δύναμη της επιχείρησης και τη σαφήνεια των θεμελιωδών ικανοτήτων (οι ικανότητες που εξασφαλίζουν την επιτυχία) της επιχείρησης σε κάθε αγορά. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τις αγορές που βρίσκονται και που θα έπρεπε ιδανικό να βρίσκονται οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, την ελκυστικότητα τους, τη δύναμη της επιχείρησης, την καταλληλότητα των θεμελιωδών ικανοτήτων της για τις συγκεκριμένες αγορές και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία στις αγορές αυτές.

Ο κύβος χαρτοφυλακίου αποτελείται από τρεις άξονες: τον άξονα με την ελκυστικότητα της αγοράς, τον άξονα με τη δύναμη της επιχείρησης και τον άξονα με τα χαρτοφυλάκια κάθε επιχειρησιακής μονάδας. Όσο πιο κοντά είναι οι ικανότητες κάθε στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Ο κύβος ρίσκου

Ο κύβος ρίσκου αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο των επιχειρήσεων για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, που αφορούν στην εισαγωγή σε νέες αγορές η την προώθηση νέων προϊόντων ή ακόμα και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Οι υπόλοιπες τεχνικές χαρτοφυλακίου προσπαθούν να δώσουν λύσεις, κυρίως, σε θέματα κατανομής των πόρων της επιχείρησης, ανάμεσα στις επιμέρους στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες και, δευτερευόντως, στους εφαρμόσιμους τρόπους επέκτασης και ριζικών αλλαγών. Ο κύβος ρίσκου, από την άλλη, εστιάζει αποκλειστικά στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να ανανεώσει, λιγότερο ή περισσότερο ριζικά, τις δραστηριότητές της, όταν έχει φτάσει σε ένα σημείο όπου η στρατηγική της δεν αποδίδει και η απλή ανακατανομή πόρων δεν είναι αρκετή για να δώσει αποτελεσματική λύση.

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τον κύβο ρίσκου όταν δεν έχει κατορθώσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που βρίσκεται και κρίνεται απαραίτητη η άμεση αλλαγή της στρατηγικής που ακολουθεί. Γι' αυτό, πραγματοποιεί έρευνα (με αντικείμενο το μέγεθος των ευκαιριών ή των απειλών που υπάρχουν σε κάθε αγορά, τη δύναμη των ανταγωνιστών και τις απαραίτητες ικανότητες για επιτυχία σε κάθε αγορά), χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της για να καταλήξει στις επιλογές που έχει και επιλέγει την καλύτερη λύση, με βάση την εκτίμηση του ρίσκου που ενέχει κάθε μια από τις επιλογές της. Το ενδεχόμενο ρίσκο, που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση, προκειμένου να καταλήξει σε μία από τις εναλλακτικές λύσεις, μπορεί να είναι το ρίσκο της πλήρους αποτυχίας της επένδυσης ή ακόμα και της πρόκλησης μεγάλων ζημιών στην επιχείρηση και το ρίσκο της αποτυχίας επίτευξης των αντικειμενικών στόχων που έχει εξ αρχής θέσει.

Η διαμόρφωση του κύβου ξεκινά με την τοποθέτηση, στη μία του πλευρά, των επιλογών της επιχείρησης. Η πλευρά αυτή ορίζεται από δύο άξονες, έναν άξονα με την αγορά και το προϊόν και άλλον ένα με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, και οι πιθανοί συνδυασμοί προκύπτουν από τις επιλογές ίδιων ή νέων αγορών / προϊόντων και ίδιων ή νέων θεμελιωδών ικανοτήτων. Μετά την επιλογή της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσει. Έτσι, στη συνέχεια, διαμορφώνεται και ο τρίτος άξονας του κύβου, ο οποίος δείχνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και περιλαμβάνει την εσωτερική ανάπτυξη, τις συμμαχίες και τις εξαγορές, τρεις εναλλακτικές μεθόδους για να επιλέξει η επιχείρηση ποια η ποιες θα χρησιμοποιήσει.

9. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Θεωρώντας ότι η ευθύνη για την τελική διαμόρφωση της στρατηγικής και των στρατηγικών προγραμμάτων μιας επιχείρησης είναι αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου και της ομάδας των ανώτερων στελεχών (top management), οι τρόποι διαμόρφωσης μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο συγκεντρωτικοί ή αποκεντρωμένοι, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συμμετοχή μεσαίων και κατώτερων στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων στην επιχείρηση. Στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί τέσσερις τρόποι με τους οποίους, ανάλογα με τη δυνατότητα συμμετοχής λίγων ή πολλών, η διαμόρφωση της στρατηγικής αποκτά και άλλες ουσιαστικές ιδιότητες και σημασίες. Στην ιδανική περίπτωση επιχείρησης, το διοικητικό συμβούλιο και η ομάδα των ανώτερων στελεχών επιθυμούν να έχουν στρατηγικά προγράμματα που βασίζονται στην αποστολή της επιχείρησης για την πραγματοποίηση του σκοπού της και την υλοποίηση των προγραμμάτων προς επίτευξη των

αντικειμενικών της στόχων. Στην προσπάθεια αυτή είναι προφανές ότι θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον, από την άποψη του αποτελέσματος, η όσο το δυνατόν ευρύτερη συμμετοχή των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης στη διαμόρφωση στρατηγικής, αλλά και στον προσδιορισμό των επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων.

Η συμμετοχή κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να σημαίνει δέσμευση για την επίτευξή της και επίδειξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος. Οι σκέψεις αυτές οδηγούν σε μια περισσότερο ή λιγότερο συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη αντίληψη για τη διοίκηση της επιχείρησης, κάτι που εξαρτάται από τις γενικότερες απόψεις που επικρατούν, όπως η επιχειρησιακή κουλτούρα, η συστημική αντίληψη, η αξιοπιστία εντός και εκτός της επιχείρησης, το νοητικό κεφάλαιο. Οι βασικοί τρόποι βάσει των οποίων διαμορφώνονται συνήθως τα στρατηγικά προγράμματα είναι οι εξής

1) Ο συγκεντρωτικός τρόπος. Τα στρατηγικά προγράμματα διαμορφώνονται στην κορυφή της επιχείρησης με στοιχεία και πληροφορίες που προέρχονται από τα κατώτερα κλιμάκια. Υπάρχουν οδηγίες από την κορυφή της επιχείρησης οι οποίες διατυπώνουν τις επιδιώξεις της επιχείρησης, τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές και τους αντικειμενικούς στόχους, και ζητούνται τα προγράμματα εκείνα που μπορούν να τους υλοποιήσουν. Τα προγράμματα συγκεντρώνονται στο κέντρο της επιχείρησης, διορθώνονται, εναρμονίζονται μεταξύ τους και επιστρέφονται προς υλοποίηση.

2) Ο αποκεντρωτικός τρόπος. Στην περίπτωση αυτή η πρωτοβουλία για τη διατύπωση στρατηγικών προγραμμάτων, μετά από ενθάρρυνση ή προτροπή από τη διοίκηση, προέρχεται από τα κατώτερα κλιμάκια της επιχείρησης, τα οποία, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώση που έχουν για την επιχείρηση, τα προγράμματα των προηγούμενων ετών, τα αποτελέσματα που είχε η εφαρμογή τους, υποβάλλουν συγκεκριμένη πρόταση προς τη διοίκηση κορυφής. Η διοίκηση εγκρίνει ή διορθώνει και εναρμονίζει τα προγράμματα με τις δικές της εκτιμήσεις και προοπτικές.

3) Ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων. Αυτός ο τρόπος επιβάλλει ένα συνεχή διάλογο μεταξύ της διοίκησης κορυφής και των επιμέρους υπηρεσιών της επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε μια σύμπτωση απόψεων ή σε συμφωνία των δύο μερών. Ο τρόπος αυτός είναι ο πλέον συνηθισμένος και τις περισσότερες φορές έχει πολύ καλά αποτελέσματα.

4) Η επιτροπή προγραμματισμού. Στην περίπτωση αυτή σχηματίζεται μια ομάδα ή επιτροπή από επιτελικούς διευθυντές και στελέχη, η οποία με βάση τις οδηγίες της

διοίκησης διαμορφώνει το στρατηγικό πρόγραμμα μετά από διάλογο και συνεννόηση με τους καθ' ύλην υπεύθυνους διευθυντές και τα στελέχη της επιχείρησης.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις συνυπάρχει το στοιχείο της ανάδρασης ή επανατροφοδότησης (feedback), δηλαδή της επαναληπτικής διαδικασίας, η οποία εξασφαλίζει τη συμμετοχή, ανάλογα με την περίπτωση, τόσο της διοίκησης κορυφής όσο και του υπόλοιπου μέρους της επιχείρησης.

Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής που διαδραματίζει η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και η έκφρασή της με ποσοτικά και άλλα στοιχεία τα οποία αφορούν τις διεθνείς αγορές, την κατάσταση του κλάδου, τους ανταγωνιστές κτλ. Ωστόσο η διεθνής βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιδιώξεις της επιχείρησης, και ιδιαίτερα την αποστολή και τους αντικειμενικούς της στόχους. Ένας τέτοιος παράγοντας που επηρεάζει αποφασιστικά την αποστολή της επιχείρησης και εμμέσως πλην σαφώς τη στρατηγική της πορεία είναι οι λεγόμενοι κοινωνικοί εταίροι (stakeholders), δηλαδή όλοι εκείνοι που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με τη ζωή και τη δράση της και που η συμπεριφορά τους επηρεάζει την επιχείρηση και αντιστρόφως.

Μια συνηθισμένη ταξινόμηση είναι οι εσωτερικοί κοινωνικοί εταίροι, οι εξωτερικοί κοινωνικοί εταίροι και οι κοινωνικοί εταίροι αγοράς. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι με τους εκπροσώπους τους. Στη δεύτερη ανήκουν η κυβέρνηση και η αντιπολίτευση, οι τράπεζες, οι γενικότερες συνδικαλιστικές οργανώσεις και διάφορες ομάδες ακτιβιστών. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές (Wheelen and Hunger 1986. Greenley 1989. Wheeler and Sillanpaa 1997).

Είναι προφανές ότι η αναλυτική αυτή ταξινόμηση περιέχει κοινωνικούς εταίρους με μικρότερη ή μεγαλύτερη σημασία. Εκείνο όμως που πρέπει να τονιστεί είναι πως στη διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης και της στρατηγικής της, αλλά ιδιαίτερα στην υλοποίησή τους, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η αντίδραση και η συμπεριφορά όλης αυτής της ποικιλίας των κοινωνικών εταίρων. Οι κοινωνικοί εταίροι ή ορισμένοι από αυτούς είναι ευαίσθητοι και αντιδρούν απρόβλεπτα σε θέματα συμπεριφοράς της επιχείρησης και των γενικότερων επιδιώξεών της.

Ενδιαφέρον έχει από αυτή την άποψη και η αξία και η σημασία των μετόχων (shareholders).

Η κυρίαρχη μέχρι πρόσφατα αντίληψη ήταν -και εξακολουθεί να είναι- ότι αυτό που πρέπει να λαμβάνουν κυρίως υπόψη τους οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μέσω των

επιδιώξεών τους, και κατ' επέκταση μέσω των στρατηγικών τους προγραμμάτων, είναι η δημιουργία αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης. Πράγμα που οδηγεί στη σκέψη ότι βασικός και απώτερος σκοπός όλων των προσπαθειών τους πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των οικονομικών της αποτελεσμάτων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την άποψη δεν λαμβάνουν υπόψη τους και άλλους εταίρους που συμμετέχουν στην επιχειρηματική διαδικασία, όπως για παράδειγμα τους εργαζόμενους. Η παραπάνω αντίληψη πάντως έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία υπό τον τίτλο «επιχείρηση των μετόχων» (shareholders corporation).

Η κάπως νεότερη αντίληψη υποστηρίζει ότι, πέραν των διοικήσεων και των μετόχων, υπάρχουν τέσσερις ομάδες κοινωνικών εταίρων που με το δικό τους τρόπο επηρεάζουν ή είναι χρήσιμο και σκόπιμο να επηρεάζουν τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Η πρώτη ομάδα κοινωνικών εταίρων περιλαμβάνει τις διοικήσεις, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσεται και δρα η επιχείρηση. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει εκείνους που διατυπώνουν τα κανονιστικά πλαίσια, διάφορες θεσμικές οργανώσεις, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τους ανταγωνιστές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κτλ. Η τρίτη και η τέταρτη ομάδα περιλαμβάνουν δευτερεύοντες μη κοινωνικούς εταίρους, όπως το φυσικό περιβάλλον, κινήματα για την προστασία των ζώων κ.ά. (Wheeler and Sillanpaa 1997)

Αν και στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία δεν καταγράφεται με ασφάλεια σε ποιες επιχειρήσεις βρίσκουν τη μέγιστη εφαρμογή οι ιδέες για τη στρατηγική και το στρατηγικό προγραμματισμό, (Steiner, Miner and Gray 1986), καταγράφεται ένα σύνολο συνθηκών οι οποίες λειτουργούν ενισχυτικά και καταλυτικά στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών. Οι σημαντικότερες από αυτές μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω:

- 1) Η ηγεσία με όραμα. Οι ηγέτες της επιχείρησης, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, ο διευθύνων σύμβουλος, τα μέλη της ηγετικής ομάδας γενικότερα είναι γνωστό πως παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία και στα αποτελέσματά της. Πολλές φορές λοιπόν είναι βασική προϋπόθεση η δική τους άποψη, η δική τους πίστη στη χρησιμότητα της στρατηγικής και των στρατηγικών προγραμμάτων, και μπορεί να λειτουργήσει ως βασική συνθήκη δημιουργίας ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξή τους. Άλλωστε είναι και μέρος της δικής τους δουλειάς οι μεγάλες στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης, η διατύπωση και έκφραση του οράματός της κ.ά.

2) Το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις για πολλούς λόγους χρειάζονται εκ των πραγμάτων στρατηγική και στρατηγικά προγράμματα ως εργαλεία συνεννόησης και επικοινωνίας, ως εργαλεία κατεύθυνσης της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στόχους και ως εργαλεία ελέγχου της πορείας της.

3) Η σταθερότητα του περιβάλλοντος. Ανάλογα με τις εποχές υπάρχει μικρότερη ή μεγαλύτερη σταθερότητα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εύκολες εποχές δημιουργούν, ακόμα και σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού, ευνοϊκό κλίμα ανάπτυξης στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων, ενώ η έλλειψη σταθερότητας αποθαρρύνει και υπονομεύει τέτοιες προσπάθειες.

4) Η ωριμότητα του κλάδου. Αποτελεί ευνοϊκό παράγοντα για τη δημιουργία στρατηγικής η φάση του κύκλου ζωής του κλάδου. Η καταλληλότερη φάση είναι προφανώς εκείνη της ωριμότητας, γιατί αυτό σημαίνει σταθερότητα, σημαίνει καλές συνθήκες αγοράς, εξισορρόπηση σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών με αποδεκτά μερίδια αγοράς, όχι αλλαγή στην τεχνολογία κ.ά.

5) Οι επενδύσεις. Το μέγεθος και η έκταση των επενδύσεων επιβάλλουν ως ανάγκη προγράμματα για την τήρηση των χρόνων και των άλλων οικονομικών και τεχνικών δεσμεύσεων.

6) Γεωγραφική κατανομή δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε πολλά σημεία τείνουν να χρειάζονται περισσότερο έλεγχο και παρακολούθηση, και ως τούτου προγράμματα και, ανάλογα με τη συγκυρία, στρατηγικούς προσανατολισμούς και στρατηγικές κατευθύνσεις.

10. Η Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η στρατηγική αποκτά υπόσταση μέσα από την εφαρμογή της στο πεδίο και στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δίχως τη στρατηγική εφαρμογή αποτελεί αντικείμενο θεωρητικών προσεγγίσεων και ερευνητικών διαδικασιών, και έχει περιορισμένη σημασία στην επιχειρηματική πραγματικότητα αν δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένες δράσεις στο δομή, διάρθρωση και ιδιαίτερα στη λειτουργία μίας επιχείρησης. Η διαμόρφωση και επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών δεν προεξοφλεί, αυτομάτως, και την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής είναι εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία, δεν ολοκληρώνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών από τα υπεύθυνα στελέχη της επιχείρησης και απαιτεί πόρους σε κεφάλαια και χρόνο.

Η εφαρμογή της στρατηγικής υλοποιείται μέσω της υιοθέτησης συγκεκριμένων ενεργειών από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων. Ευνόητο είναι, επομένως, ότι η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής προϋποθέτει την αποδοχή, την πλήρη κατανόηση των στρατηγικών που επιλέγηκαν και την ενεργό συμμετοχή των στελεχών και των εργαζομένων.

Επισημαίνεται ότι το στάδιο δημιουργίας στρατηγικής τοποθετεί στρατηγικά τους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης πριν την εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ το στάδιο της εφαρμογής διαχειρίζεται τους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποφασισμένης στρατηγικής. Το στάδιο δημιουργίας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεγούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο εφαρμογής των στρατηγικών επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, δηλαδή στο βαθμό που η εφαρμογή της στρατηγικής θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Το στάδιο δημιουργίας είναι, κυρίως, μία διαδικασία που στηρίζεται στη σκέψη, ενώ το στάδιο εφαρμογής αφορά, κυρίως, όλες εκείνες τις καθημερινές ενέργειες που έχουν σχέση με την αποδοτικότερη διαχείριση της κάθε λειτουργικής διαδικασίας

Το στάδιο δημιουργίας στρατηγικής απαιτεί και προϋποθέτει υψηλή διορατικότητα και ικανότητες ανάλυσης και κυρίως σύνθεσης των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ το στάδιο εφαρμογής απαιτεί και προϋποθέτει διοικητικές- ηγετικές ικανότητες για τη σωστή ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας (ή αποδοτικότητας) και κερδοφορίας.

Επιπλέον, το στάδιο δημιουργίας απαιτεί το συντονισμό μιας, σχετικά μικρής ομάδας ατόμων-στελεχών, ενώ το στάδιο εφαρμογής απαιτεί το συντονισμό πολλών ομάδων και ατόμων, ουσιαστικά όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Τέλος, οι μέθοδοι και τα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται στο στάδιο δημιουργίας στρατηγικών, είναι, περίπου, τα ίδια για όλους τους τύπους και τα μεγέθη των επιχειρήσεων, ενώ αυτά που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της εφαρμογής, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων τύπων και μεγέθους επιχειρήσεων. Η εφαρμογή στρατηγικής περιλαμβάνει επεμβάσεις σε μια σειρά τομέων και λειτουργιών της επιχείρησης, όπως: αλλαγή της κατεύθυνσης των πωλήσεων, κατάργηση και/ή ίδρυση νέων τμημάτων, νέων λειτουργιών, πρόσληψη νέου

προσωπικού, αλλαγή της τιμολογιακής πολιτικής, δημιουργία βραχυχρόνιων σχεδίων δράσεων και προϋπολογισμών, ανάπτυξη νέων μεθόδων σύνδεσης αμοιβών και παραγωγικότητας, δημιουργία νέων ελεγκτικών συστημάτων κόστους- ποιότητας, αλλαγή της πολιτικής στον τομέα της διαφήμισης, των προμηθευτών- προμηθειών, της εξυπηρέτησης των καταναλωτών, νέες επενδύσεις σε κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό ή σε πληροφοριακά συστήματα, εκπαίδευση του προσωπικού, πολιτική ανάπτυξης- εξέλιξη του προσωπικού κ.α.

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει εξειδίκευση των δύο παραπάνω σταδίων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης για την οποία γίνεται λόγος σε κάθε περίπτωση. Οι ΜΜΕ αποτελούν ένα πολύ μεγάλο σύνολο το οποίο περιλαμβάνει επιχειρήσεις με πολύ χαμηλά μεγέθη απασχόλησης και κύκλου εργασιών ως και αρκετά υψηλά. Η ενιαιοποίηση μία διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής ανεξάρτητα με την κλίμακα της επιχείρησης θα οδηγούσε σε λανθασμένες αποτελέσματα. Ωστόσο, τα βασικά στάδια και η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των ΜΜΕ και για το λόγο αυτό εξετάζονται συνολικά στα πλαίσια της παρούσας μελέτης.

B. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Όπως προαναφέρθηκε οι θεμελιώδεις και δυναμικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία έχουν επιτείνει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και της πιο ελεύθερης από ποτέ διακίνησης των αγαθών σε ολόκληρη την υφήλιο. Η παγκοσμιοποίηση όμως εντείνει σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) κυρίως να βρίσκονται σε μια κατάσταση ατέρμονης προσπάθειας για επιβίωση.

Είναι κοινή πλέον η αναγνώριση ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον επιτρέπει την επιβίωση μόνο σε αυτούς που επιδιώκουν την αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος έναντι των άλλων. Οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν ουσιαστικά τη ριζική αναδιοργάνωση του περιβάλλοντος λειτουργίας των ΜΜΕ, οι οποίες θα πρέπει να λειτουργούν με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και τη συνεχή προσαρμογή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, ο ρόλος των ΜΜΕ δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικό επίπεδο, αλλά και σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο. Οι ΜΜΕ συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην αύξηση του ΑΕΠ, προσφέροντας παράλληλα στη συγκράτηση του κοινωνικού ιστού, στην τόνωση των τοπικών οικονομιών, καθώς και στη διατήρηση της πολιτισμικής-πολιτιστικής κληρονομιάς. Συγχρόνως δε, οι ΜΜΕ δραστηριοποιούνται σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, το οποίο προσδιορίζεται από την Ενιαία Εσωτερική Αγορά σε επίπεδο Ε.Ε., το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και τους νέους κανόνες ανταγωνισμού σε όλο τον κόσμο, τις ανακατατάξεις σε διάφορες περιοχές του πλανήτη, την ευκολότερη κίνηση των κεφαλαίων, την επέκταση των νέων τεχνολογιών και, κυρίως, των δυνατοτήτων που αυτές προσφέρουν μέσω της διακίνησης των πληροφοριών.

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της. Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το

περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι, στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 της 2003/361 Οδηγίας της Ε.Ε.¹:

1. 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.
2. Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
3. Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ πρέπει να πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν πρέπει να ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μία επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

¹ Τίθενται επίσης περιορισμοί ως προς τη συμμετοχή στο κεφάλαιο των ΜΜΕ άνω του 25% άλλων φορέων

Ωστόσο, πέρα από τα τυπικά προσδιορισμένα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ τα οποία χρησιμοποιούνται για την ιεράρχηση και την κατηγοριοποίησή τους, υφίσταται και ένα σύνολο από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν ποιοτικά τις ΜΜΕ από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

⇒ Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσλαμβάνουν εξειδικευμένο προσωπικό για να καλύπτει συγκεκριμένες διοικητικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα κατάσταση προσωπικού, κατάσταση πληρωμών, πωλήσεις, μάρκετινγκ, αγορές, διανομή, λογιστική κατάσταση κτλ. Σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, δίδεται έμφαση στο εύρος της γνώσης και των ικανοτήτων, σε αντίθεση με την εξειδίκευση και την συγκεκριμένη γνώση που είναι εξαρχής διαθέσιμη στις μεγάλες επιχειρήσεις.

⇒ Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν οργανωμένη δομή η οποία εκφράζεται συχνά με τη μορφή οργανογράμματος. Η θέση του κάθε στελέχους είναι διακριτή και παράλληλα είναι προσδιορισμένες οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τα στελέχη της. Υφίστανται διακριτά επίπεδα στελεχών τα οποία συνήθως αποτελούνται από το ανώτατο, το ανώτερο, το μέσο και το κατώτερο. Στις ΜΜΕ η δομή και οργάνωση διακρίνεται από την ισχυρή κεντρομόλο δύναμη προς τον ιδιοκτήτη μάνατζερ ο οποίος έχει πολλαπλό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης και λαμβάνει μόνος του τις στρατηγικές αποφάσεις.

⇒ Οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να δημιουργούν εταιρικά χρονοδιαγράμματα, τα οποία συγκεκριμενοποιούν τους στόχους και σκοπούς για μια χρονική περίοδο διάρκειας 3-5 χρόνων. Τα στρατηγικά αυτά χρονοδιαγράμματα εκπονούνται σε επίπεδο ανώτερων στελεχών και διοικητικού συμβουλίου και εφαρμόζονται από τους μάνατζερ μέσου επιπέδου σε επίπεδο τακτικής. Κάτω από τους μάνατζερ μέσου επιπέδου, βρίσκονται οι μάνατζερ κατωτέρου επιπέδου ή οι επόπτες, τους οποίους και αφορούν οι εν λόγω λειτουργικές αποφάσεις. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, μια παρόμοια στρατηγική σκέψη και προγραμματισμός υφίσταται σπάνια στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης της. Μέχρι να φτάσει μια μικρομεσαία επιχείρηση σε ένα επίπεδο σταθερότητας, όλες οι προσπάθειές της επικεντρώνονται στο ζήτημα της επιβίωσης της. Κατά συνέπεια, λαμβάνονται βραχυπρόθεσμα μέτρα, τα οποία θα έχουν ως αποκλειστικό στόχο την επιβίωσή της.

⇒ Οι μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού, σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις οποίες το παραπάνω γεγονός λαμβάνει χώρα μόνο όταν η εκπαίδευση αυτή, ο χρόνος δηλαδή και το χρήμα που δαπανήθηκε, πρόκειται να αποδώσει βραχυπρόθεσμα: πολύ γρήγορη αύξηση των πωλήσεων ή ουσιαστική εξοικονόμηση χρήματος. Για τον ιδιοκτήτη-μάνατζερ ο χαμένος χρόνος ισοδυναμεί με χαμένες αποδοχές. Σε σύγκριση με μια μεγάλη

επιχείρηση, το πραγματικό κόστος για μια μικρομεσαία επιχείρηση που στέλνει υπαλλήλους για εκπαίδευση είναι πολύ μεγαλύτερο, δεδομένου ότι έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια μεγαλύτερου ποσοστού εσόδων.

⇒ Οι ιδιοκτήτες-μάντζερ, αυτοί ειδικά που εργάστηκαν στο παρελθόν σε μια επιχείρηση ως μάντζερ, τείνουν να αποκτούν μια υπερβολικά ανεξάρτητη στάση και συχνά είναι αρνητικοί απέναντι σε συμβουλές. Αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα αν ο ιδιοκτήτης-μάντζερ διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και εμπειρίες για το στήσιμο της επιχείρησης. Σε αντίθεση με την κατάσταση στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα δεν απευθύνονται σε συμβούλους οι οποίοι θα τους παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια. Δυστυχώς, η τάση σε μια τέτοια περίπτωση είναι το να επιλέγει κάποιος άμεσες και πρακτικές λύσεις, ή την φτηνότερη βραχυπρόθεσμα λύση, συχνά εις βάρος των μακροπρόθεσμων αναγκών της επιχείρησης.

⇒ Η συμπεριφορά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Τα δάνεια που χορηγούν οι τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο περιορισμένα σε σχέση με αυτά που χορηγούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα επιτόκια τείνουν να είναι υψηλότερα, ενώ τα ποσά του δανείου που προσφέρονται είναι συχνά μικρότερα σε σχέση με τις εξασφαλίσεις χορήγησής του. Είναι γεγονός ότι αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα για τις καλά θεμελιωμένες και επικερδείς μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, το χρηματοοικονομικό σύστημα ως έχει, καθιστά ούτως ή άλλως ακόμα πιο δύσκολη την ικανότητα αυτού του όρου. Οι νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη σε ότι αφορά και τους όρους δανειοληψίας.

⇒ Το πολιτικό, νομικό και φορολογικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλάζει διαρκώς με ιδιαίτερα έντονο το πρόβλημα της γραφειοκρατίας στα ελληνικά δεδομένα. Και ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τους πόρους να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις αυτές, η πίεση που ασκείται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι δυσανάλογη του μεγέθους, του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας τους.

⇒ Μη τακτοποιημένες φορολογικές υποχρεώσεις (Φ.Π.Α. και παρακράτηση φόρου στην πηγή κ.τ.λ.) θέτουν ένα δυσανάλογο βάρος ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πολύ συχνά αντιμετωπίζουν πρόβλημα ρευστότητας με αποτέλεσμα να βρίσκονται πολύ συχνά σε κρίσιμα επίπεδα χρηματοοικονομικής διοίκησης. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σε πολύ χαμηλότερο βαθμό το παραπάνω πρόβλημα λόγω των μεγάλων χρηματοροών και ορθολογικότερης διαχείρισης

⇒ Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις επενδύουν περιορισμένα κεφάλαια σε νέες τεχνολογίες και κυρίως τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών. Συνήθως στερούνται τμήμα IT το οποίο παρέχει νέες δυνατότητες ανάπτυξης σε μία επιχείρηση και κυρίως αναβαθμίζει το επίπεδο των υπηρεσιών στον πελάτη. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί και ενσωματώσει τη σημασία και τη χρησιμότητα του συγκεκριμένου τμήματος πολλαπλασιάζοντας τις προοπτικές των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

⇒ Η μεταβίβαση των επιχειρήσεων από τη μία γενιά στην άλλη, ειδικότερα των μικρών και μεσαίων, είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που επηρεάζει τις εθνικές οικονομίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως αντιμετωπίζουν περιορισμένα προβλήματα μεταβιβασιμότητας και μεταφοράς σε διάδοχη κατάσταση. Όμως, το θέμα της μεταβίβασης των ΜΜΕ είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και σύνθετο διότι συχνά υφίσταται έντονο πρόβλημα στη μεταβίβαση μίας ΜΜΕ με σημαντικά προβλήματα από τυχόν απουσία διάδοχης κατάστασης ή μη επιμελώς προετοιμασμένης μεταβίβασης της επιχείρησης στην οικονομία και στην απασχόληση. Για την Ελλάδα εκτιμάται ότι το πρόβλημα της μεταβίβασης είναι σοβαρότερο από αυτό των άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λόγω του πολύ μεγάλου αριθμού των πολύ μικρών επιχειρήσεων στη χώρα μας.

2. Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι ΜΜΕ τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα ενώ βρίσκονται σε μία διαρκή προσπάθεια διατήρησης του χαρακτήρα και της δομή τους μέσα από ένα συνεχή ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις και τα πλεονεκτήματα που αυτές απολαμβάνουν.

Τα τελευταία χρόνια αποτελεί σοβαρό θέμα το κατά πόσον οι ΜΜΕ και ιδιαίτερα οι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν τον ίδιο ρυθμό βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους σε σύγκριση ακόμα και με τις μεσαίες. Μελέτες έχουν δείξει ότι παρατηρείται σχετική υστέρηση στην αποδοτικότητα των ΜΜΕ, ενώ η αποδοτικότητα των εργαζομένων, οριζόμενη ως η προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο άτομο, αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ένας εργαζόμενος δημιουργεί € 30.000 προστιθέμενη αξία, στις μεσαίες € 95.000, ενώ στις μεγάλες € 90.000²,

Επιπλέον, χαρακτηριστικό των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων είναι οι σημαντικές εκπτώσεις που επιτυγχάνουν με τις μαζικές αγορές, οι οποίες είναι ικανές να

2 Γνώμη της Ο.Κ.Ε., "Η Στρατηγική της Λισσαβόνας" Αθήνα, 5 Νοεμβρίου 2004 3 Observatory of European SME's, SMEs in Europe 2003, Vol. 7, 2003

υπερκαλύψουν το κόστος των υψηλών λειτουργικών τους εξόδων, με αποτέλεσμα να είναι σαφώς πιο ανταγωνιστικές από τις μικρές. Αντιθέτως, οι μικρές επιχειρήσεις, με τα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά τους, μπορούν να διατηρήσουν τα όποια συγκριτικά τους πλεονεκτήματα σε πολλούς κλάδους, μόνο στο βαθμό που καταφέρνουν να επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος λειτουργίας και αυξημένη ευελιξία και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Ζητούμενο επίσης αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο για τις χώρες, όσο και για τις επιχειρήσεις, όσον αφορά στην αποδοτικότητα, στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με σχετική έρευνα³, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες προβληματίζονται για την «έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού». Ο συγκεκριμένος προβληματισμός των μικρομεσαίων επιχειρηματιών καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση των επιχειρηματικών περιορισμών όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί

Πίνακας 1: Προβλήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Προβλήματα	Αριθμός Απασχολούμενων		
	0-9	10-49	50-249
Αγοραστική Δύναμη	38%	30%	30%
Έλλειψη εξειδικευμένης εργασίας	13%	14,5%	21%
Πρόσβαση στη χρηματοδότηση	9,7%	13,8%	7,5%
Γραφειοκρατία	9%	13%	11,5%
Υποδομές	4%	5%	5,5%
Νέες τεχνολογίες	3,2%	2,1%	4%
Εφαρμογή νέων μορφών οργάνωσης	2%	4%	3,8%
Ποιοτικό management	1,2%	1%	2%
Άλλα	8,2%	7%	9,3%
Κανένα	13%	9,9%	6%

Πηγή: Observatory of European SME's, SME's in Europe 2003, Vo/. 7, 2003

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες σήμερα επικεντρώνονται στη μείωση της αγοραστικής δύναμης του κοινού, στην έλλειψη εξειδικευμένης εργασίας, στην πρόσβαση στη χρηματοδότηση και στη γραφειοκρατία. Τα προβλήματα όμως δεν αξιολογούνται το ίδιο από όλες τις κατηγορίες των ΜΜΕ. Η μειωμένη αγοραστική δύναμη απασχολεί περισσότερο τις επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό έως 9 άτομα, ενώ για εκείνες που απασχολούν πάνω από 50 εργαζόμενους το σοβαρότερο

3 Πηγή: Observatory of European SME's, SME's in Europe 2003, Vo/. 7, 2003

πρόβλημα είναι η έλλειψη εξειδικευμένης εργασίας (21%). Η τελευταία διαπίστωση απασχολεί πολύ λιγότερο τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις (13% και 14,5% αντίστοιχα). Τέλος, πολύ μικρός είναι ο αριθμός των επιχειρηματιών που θεωρούν ότι το «ποιοτικό management» αποτελεί πρόβλημα για την επιχείρησή τους, όπως η εφαρμογή νέων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης.

Στην Ευρώπη σήμερα, οι «πολύ μικρές» επιχειρήσεις είναι εκατό φορές περισσότερες από τις λεγόμενες «Μεσαίες», οι οποίες απασχολούν στις τάξεις τους 18 εκατομμύρια εργαζομένους όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2. Οι διαφοροποιήσεις γίνονται πιο έντονες στην περίπτωση του κύκλου εργασιών ή σε εκείνη της προστιθέμενης αξίας ανά επιχείρηση, φανερώνοντας έτσι τις σοβαρές διαφοροποιήσεις μεταξύ των τριών κατηγοριών που εντάσσονται στη γενική κατηγορία «ΜΜΕ». Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, με χαμηλή συσσώρευση κεφαλαίου και χαμηλή παραγωγικότητα, συμβάλλουν σημαντικά στην απασχόληση, ενώ οι «Μεσαίες», αν και εμφανίζουν πολλαπλάσια προστιθέμενη αξία (δηλαδή μεγαλύτερη παραγωγικότητα), εντούτοις αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό της απασχόλησης, οδηγώντας στο συμπέρασμα για την αναγκαιότητα σημαντικά διαφοροποιημένων πολιτικών για την κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.

Πίνακας 2: Οι ΜΜΕ στην Ευρώπη

	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ					
	Πολύ Μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Σύνολο	Μεγάλες	Σύνολο
Αριθμός Επιχειρήσεων (χιλ.)	17.820	1.260	180	19.260	40	19.310
Απασχόληση (χιλ.)	55.040	24.280	18.100	97.420	42.300	139.710
Απασχολούμενοι ανά επιχείρηση	3	19	98	5	1.052	7
Κύκλος εργασιών ανά επιχείρηση (χιλ. €)	440	3.160	25.680	890	319.020	1.550
Προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση (χιλ. €)	120	1.180	8.860	280	126.030	540
Μερίδιο των εξαγωγών στον κύκλο εργασιών (%)	9	13	17	12	23	17
Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο (χιλ. €)	40	60	90	55	120	75
Μερίδιο κόστους εργασίας στην προστιθέμενη αξία (%)	57	57	55	56	47	52

Πηγή: Observatory of European SME's, SMEs in Europe 2003, Vol. 7, 2003

Οι διαφοροποιήσεις αυτές ποικίλουν από χώρα σε χώρα και από κλάδο σε κλάδο. Στους Πίνακες 3 και 4 φαίνονται οι εν λόγω διαφοροποιήσεις κατά χώρα και κατά τομέα δραστηριότητας αντίστοιχα. Οι στήλες «κλίση προς εξαγωγές», «μερίδιο των εξαγωγών στον κύκλο εργασιών», «κερδοφορία» και «κλίση προς εξαγωγές» παρουσιάζουν τις μεταβολές στα μεγέθη πριν και μετά την διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά ΜΜΕ στην Ευρώπη

Χώρες	Αριθμός Επιχειρήσεων (χιλ.)	Απασχολούμενοι ανά επιχείρηση	Κυρίαρχο μέγεθος ΜΜΕ	Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο	Κλίση προς εξαγωγές(%)	Μερίδιο των εξαγωγών στον κύκλο εργασιών(%)
Αυστρία	270	11	Πολύ μικρές	78	-3	-3
Βέλγιο	440	7	Πολύ μικρές	93	-6	-2
Δανία	210	10	Μικρομεσαίες	93	-3	-1
Φινλανδία	220	7	Μεγάλες	85	-6	1
Γαλλία	2.500	8	Πολύ μικρές	76	-7	-4
Γερμανία	3.020	10	Μεγάλες	90	-6	5
Ελλάδα	770	2	Πολύ μικρές	98	-1	2
Ιρλανδία	100	10	Μικρομεσαίες	50	6	2
Ιταλία	4.490	4	Μικρές	89	-4	0
Λουξεμβούργο	20	9	Μικρομεσαίες	101	-1	-1
Ολλανδία	570	12	Μεγάλες	95	-4	-1
Πορτογαλία	690	5	Μικρομεσαίες	74	-2	-6
Ισπανία	2.680	6	Πολύ μικρές	82	-4	0
Σουηδία	490	7	Πολύ μικρές	87	-3	0
Ηνωμένο Βασίλειο	2.230	11	Μεγάλες	69	-4	-5
Ευρώπη (15)	18.700	7	Πολύ μικρές	74	-5	-3
Ισλανδία	30	4	Μεγάλες	75	-3	-6
Νορβηγία	240	7	Πολύ μικρές			
Λιχτενστάιν	4	6	Πολύ μικρές	68	-2	-15
Ελβετία	340	8	Μικρομεσαίες			
Χώρες μη μέλη	610	7	Πολύ μικρές	71	-2	-11
Ευρώπη (19)	19.320	7	Πολύ μικρές	74	-4	-4

Πηγή: Observatory Of European SME's, SMEs in Europe 2003, Vol. 7, 2003

Πίνακας 4: Οι ΜΜΕ στην Ευρώπη ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας

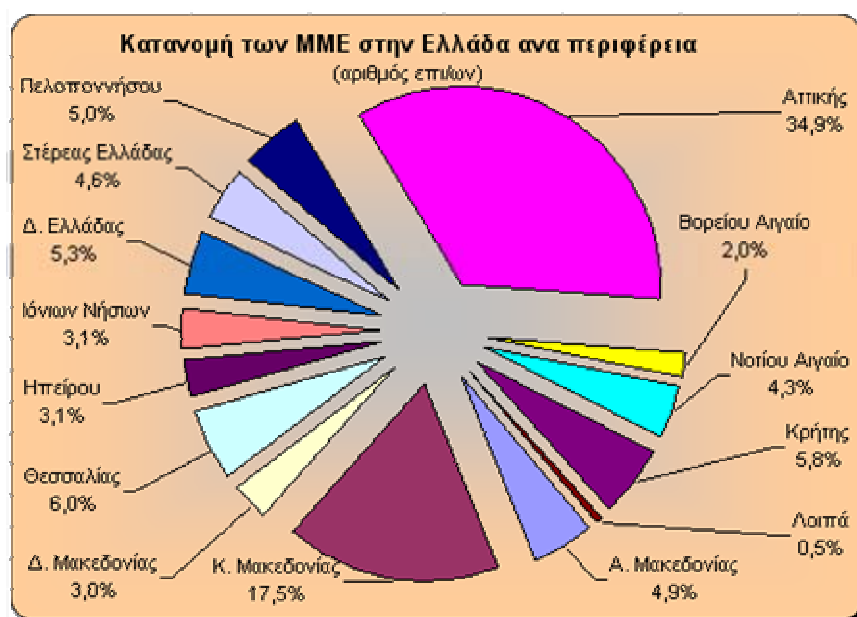
	Αριθμός επιχειρήσεων (χιλ)	Απασχολούμενοι ανά επιχείρηση	Κυρίαρχο μέγεθος	Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο	Κερδοφορία	Κλίση προς εξαγωγές
Εξαγωγές	50	38	Μεγάλες	112	-1	-2
Χειροτεχνία	2.250	16	Μικρομεσαίες	81	-3	-12
Κατασκευές	2.280	6	Πολύ μικρές	96	0	-1
Χονδρεμπόριο	1.510	6	Πολύ μικρές	96	-1	1
Μικρεμπόριο	3.740	5	Πολύ μικρές	96	-2	0
Μεταφορές, επικ.	1.040	10	Μεγάλες	78	-10	-1
Βιομ. Υπηρεσίες	4.310	6	Μεγάλες	69	-10	-2
Προσ. Υπηρεσίες	4.140	5	Πολύ μικρές	83	0	-1
Μη πρωτογ. Επιχειρήσεις	19.310	7	Πολύ μικρές	74	-9	-4

Πηγή: Observatory of European SME's, SMEs in Europe 2003, Vol. 7, 2003

3. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα οι ΜΜΕ αποτελούν σχεδόν το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τις πλέον των 850.000 επιχειρήσεων που έχει η χώρα σήμερα, το 99,5% είναι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες (έως 250 άτομα προσωπικό) και το 97,5% των επιχειρήσεων είναι επιχειρήσεις που απασχολούν από 0 έως 49 εργαζόμενους (σε Ευρωπαϊκούς όρους οι επιχειρήσεις αυτές καλούνται μικρές). Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί η πλειοψηφία των ΜΜΕ συγκεντρώνεται στην Περιφέρεια Αττικής 34,9% και ακολουθεί η Περιφέρεια Κ. Μακεδονίας με 17,5%. Οι υπόλοιπες περιφέρειες συγκεντρώνουν ποσοστό της τάξης του 3% - 6% εκτός από την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου η οποία συγκεντρώνει ποσοστό μόλις 2,0%

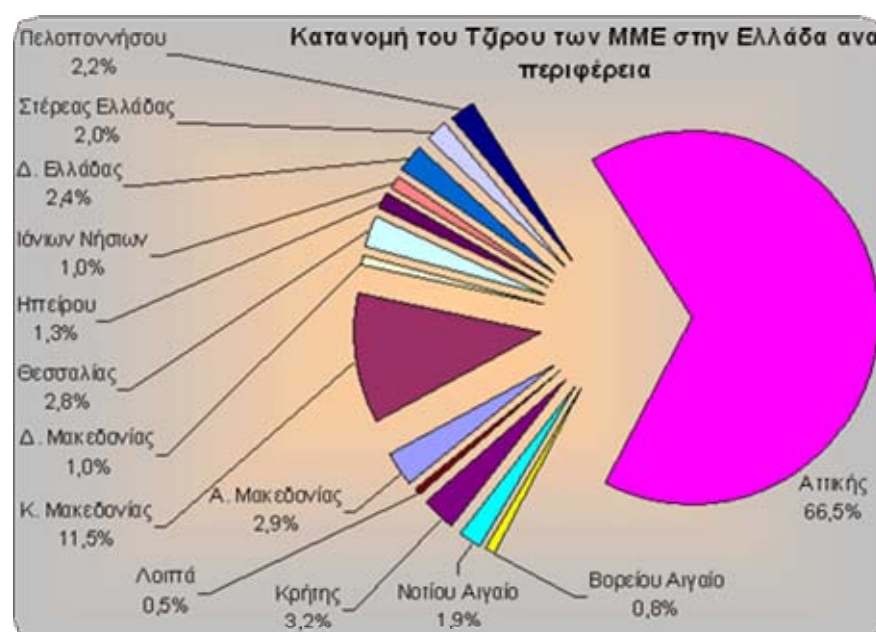
Διάγραμμα 1. Η κατανομή των ΜΜΕ σε Περιφερειακό Επίπεδο



Πηγή: Γ.Γ. ΕΣΥΕ Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Αναφορικά με τζίρο των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια είναι φανερή η κυριαρχία της Περιφέρειας Αττικής με ποσοστό 66,5% και δευτερευόντως της Περιφέρειας Κ. Μακεδονίας με 11,5%. Οι υπόλοιπες Περιφέρειες της χώρας συγκεντρώνουν ποσοστό από 0,8% (Π. Βορείου Αιγαίου) ως 3,2% (Π. Κρήτης)

Διάγραμμα 2. Η κατανομή του Τζίρου των ΜΜΕ σε Περιφερειακό Επίπεδο



Πηγή: Γ.Γ. ΕΣΥΕ Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Η κυρίαρχη νομική μορφή στις ελληνικές ΜΜΕ είναι η προσωπική, ενώ ελάχιστη είναι η παρουσία των Ανώνυμων Εταιριών. Οι ΟΕ και οι ΕΕ παρουσιάζουν ένα

αξιοσημείωτο ποσοστό στις Κατασκευές, στις Μεταποιητικές Βιομηχανίες και στα Ξενοδοχεία, ενώ περιορίζονται σημαντικά στις κατηγορίες Διαχείρισης Ακίνητης Περιουσίας, Μεταφορές Αποθήκευση και Επικοινωνίες, και Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών.

Διάγραμμα 3. Η κατανομή του Τζίρου των ΜΜΕ στην Ελλάδα σε Περιφερειακό Επίπεδο



Πηγή: Γ.Γ. ΕΣΥΕ Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Ειδικότερα στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή των ελληνικών επιχειρήσεων ανά νομική μορφή για το σύνολο της Ελλάδας όπου φαίνεται η κυριαρχία της νομικής μορφής «Πρόσωπο» για τις ΜΜΕ και ιδιαίτερα για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις

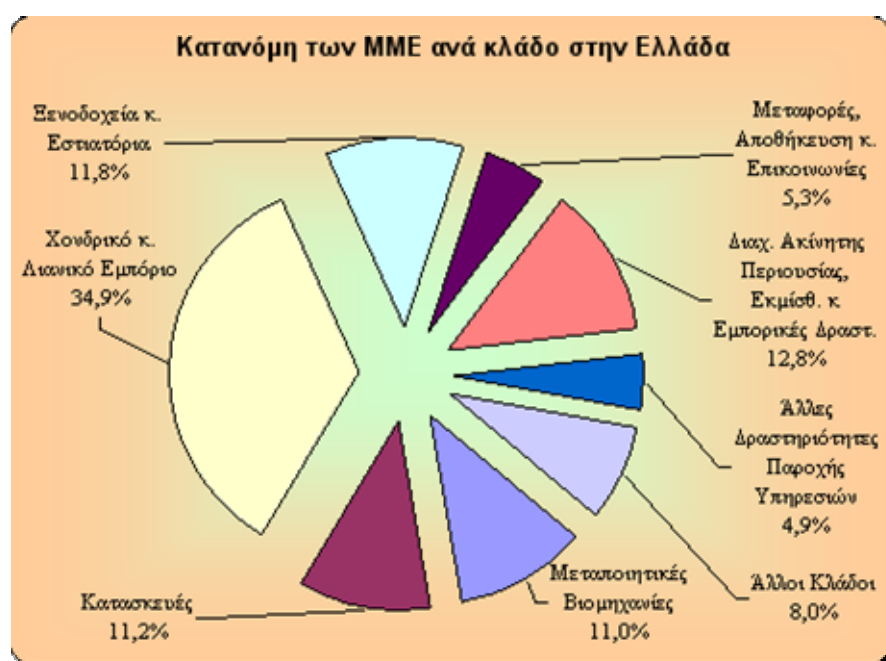
Πίνακας 5: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ					
Νομική Μορφή	Αριθμός Επιχειρήσεων	<10	10 ως 49	50 ως 249	>=249
Α.Ε.	27.816	19.271	6.271	1.834	368
Ε.Ε.	10.918	10.375	467	11	0
Ε.Π.Ε.	18.857	17.028	1.680	77	4
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ	15.050	14.770	182	53	10
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	5.418	5.382	5	0	0
ΛΟΙΠΕΣ	14.945	14.086	631	153	4
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	883	843	17	0	0
ΣΙΑ	764	742	10	0	0
ΠΡΟΣΩΠΟ	713.628	711.697	1.841	34	9

Πηγή: Γ.Γ. ΕΣΥΕ Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Η κατανομή των ΜΜΕ ανά κλάδο στη χώρα (Διάγραμμα 4) δείχνει την κατηγορία «Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο» να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό των

επιχειρήσεων με ποσοστό 34,9%, την κατηγορία «Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας Εκμίσθωση και Εμπορικές Δραστηριότητες» να ακολουθεί με ποσοστό 12,8% και να έπονται με περιορισμένες διαφορές οι κατηγορίες «Ξενοδοχεία και Εστιατόρια», «Κατασκευές» και «Μεταποιητικές Βιομηχανίες» με αντίστοιχα ποσοστά 11,8%, 11,2% και 11%. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν οι κατηγορίες «Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες» με ποσοστό 5,3%, «Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών» με ποσοστό 4,9% και «Άλλοι κλάδοι» με ποσοστό 8,0%.

Διάγραμμα 4. Η κατανομή των ΜΜΕ ανά κλάδο



Πηγή: Γ.Γ. ΕΣΥΕ Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

4. Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες των Ελληνικών ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ (Ζαπουνίδης 2005).

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, λόγω έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης.

Λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της ζωής τους.

Επιπλέον, η λειτουργία των ΜΜΕ στην Ε.Ε. αλλά και ιδιαίτερα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ένα σύμπλεγμα προβλημάτων και αρνητικών παραγόντων τα κυριότερα των οποίων είναι:

- Ανεπαρκής οργάνωση
- Έλλειψη οργανωμένων χώρων για την εγκατάσταση και λειτουργία τους
- Αδυναμία πληροφόρησης και προώθησης συνεργασιών
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού
- Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης εργαζομένων

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

5. Η διαδικασία ανάπτυξης των ΜΜΕ

Η διαδικασία ανάπτυξης των ΜΜΕ σύμφωνα με το David Butler ακολουθεί συνήθως ένα μοντέλο το οποίο δύναται να διαχωριστεί σε τρία διακριτά στάδια τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν μία χρονική επικάλυψη στη φάση μετάβασης από το ένα

στο άλλο. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί ένα εργαλείο επιστημονικής ανάλυσης των ΜΜΕ ούτε επιχειρείται η πιστοποίηση της αξιοπιστίας του. Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθώς και η εμπειρική παρατήρηση φανερώνει την υψηλή λειτουργικότητα του μοντέλου στην ερμηνεία της εξέλιξης των ΜΜΕ σε σχέση με το χρόνο.

Στάδιο 1- Αρχικό στάδιο της επιχείρησης

Στο αρχικό στάδιο μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, δίδεται αρχικά έμφαση στην επιβίωση της επιχείρησης αλλά και στον αγώνα της να φτάσει σε ένα επίπεδο εξισορρόπησης (ώστε να μην έχει η επιχείρηση ούτε κέρδος ούτε ζημία) και κερδοφορίας πριν εξαντληθούν τα περιορισμένα κεφάλαια κίνησης. Τυπικά, το στάδιο αυτό διαρκεί από 6 μήνες μέχρι 3 χρόνια. Υπάρχουν όμως και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ακραίες περιπτώσεις), οι οποίες αφιερώνουν 5 και πλέον χρόνια για να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο σταθερότητας. Οι προσωπικοί στόχοι του επιχειρηματία επικεντρώνονται στην μείωση των προσωπικών χρηματοοικονομικών κινδύνων. Η τάση κατά τη διάρκεια της πρώτης αυτής φάσης είναι η αποδοχή κάθε επιχείρησης, η οποία μπορεί να συμμετάσχει έστω και λίγο στα γενικά έξοδα αλλά και στα κέρδη. Αυτή η οριακή προσέγγιση έχει συχνά ως αποτέλεσμα να βρίσκονται τόσο οι ιδιοκτήτες-μάντζερ όσο και το προσωπικό μέσα σε πανικό μέσα στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν την οριακή συμμετοχή με σκοπό το κέρδος. Αυτό που ουσιαστικά συμβαίνει είναι ότι οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται σε καθαρά λειτουργικό επίπεδο με βάση βραχυπρόθεσμες αποδόσεις και με ελάχιστη ή και καθόλου στρατηγική σκέψη.

Στάδιο 2 - Σχετική σταθερότητα

Από τη στιγμή που μια νεοεισερχόμενη μικρομεσαία επιχείρηση έχει φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπορικών συναλλαγών, πάνω από το επίπεδο εξισορρόπησης, οι ιδιοκτήτες-μάντζερ μεταβάλλουν σημαντικά την επιχειρηματική τους νοοτροπία στοχεύοντας σε μια περίοδο σταθερότητας και εδραίωσης της επιχείρησης. Τυπικά, το στάδιο αυτό θα διαρκέσει από 1 μέχρι 2 χρόνια. Στο διάστημα αυτό οι εμπνευσμένοι επιχειρηματίες θα επιδιώξουν περαιτέρω οικονομική μεγέθυνση της επιχείρησης. Τα κύρια χαρακτηριστικά του σταδίου αυτού συμπεριλαμβάνουν αναθεώρηση των διεργασιών της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο. Ο ιδιοκτήτης μάντζερ εστιάζει το ενδιαφέρον του στην αύξηση της κερδοφορίας, στην ελάττωση των λειτουργικών εξόδων και της λειτουργικής σπατάλης και είναι για πρώτη φορά σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ποιους πελάτες να διατηρήσει.

Η έμφαση δεν δίδεται πλέον στην επιβίωση αλλά στην αύξηση του κέρδους και στην μείωση των προσωπικών χρηματοοικονομικών κινδύνων. Ο ιδιοκτήτης-μάντζερ επιζητά την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου αλλά και επιπλέον χρήματα για τη χορήγηση πριμ αποδοτικότητας σε αυτούς που έχουν καταθέσει την προσωπική τους προσπάθεια. Κατά συνέπεια, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην κερδοφορία, στην διατήρηση υγιών περιθωρίων κέρδους και στην επιλογή των πελατών. Επιπλέον, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ανάγκες του πελάτη με σκοπό την απόκτηση μακροχρόνιων σχέσεων και παράλληλα στην προσπάθεια της συνολικής βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης.

Δυστυχώς, για μερικές ΜΜΕ το στάδιο αυτό αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο και μάλιστα, όταν ο στόχος αυτός επιτελεστεί, επέρχεται ο εφησυχασμός. Πολλοί επίσης ισχυρίζονται ότι σε ένα τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει, δεν υπάρχει θέση για στασιμότητα και συντηρητισμό. Αυτό που χαρακτηρίζει το δεύτερο αυτό στάδιο είναι η προοδευτική μετάβαση από τον λειτουργικό στον στρατηγικό τρόπο σκέψης. Δεν κυριαρχεί βεβαίως ακόμα ο στρατηγικός τρόπος σκέψης. Εφόσον όμως η επιθυμία για επέκταση αυξάνεται, η μετάβαση στον στρατηγικό τρόπο σκέψης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο χωρίς φιλοδοξία και προοδευτικό τρόπο σκέψης δεν είναι δυνατόν να επέλθει η τρίτη φάση.

Στάδιο 3 - Οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη.

Πρόκειται για μια διαδικασία που διαρκεί χρόνια, που περιλαμβάνει σχεδιασμένη επέκταση για αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά, αύξηση του κύκλου εργασιών και κέρδος. Πέρα από την επέκταση, ένας ακόμα βασικός στόχος είναι συνήθως η αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης. Τόσο ο ιδιοκτήτης-μάντζερ όσο και η επιχείρηση (που αποτελούν ενδεχομένως μέχρι σήμερα μια εταιρική οντότητα) επιζητούν όχι μόνο την αύξηση του μεριδίου στην αγορά και την αύξηση του κέρδους, αλλά και την ενίσχυση της προσωπικής ισχύος και επιρροής. Ο κίνδυνος του προσωπικού χρηματοοικονομικού κινδύνου, στο στάδιο αυτό, δεν αποτελεί πλέον ανασταλτικό παράγοντα για τον επιχειρηματία. Η αυτοπεποίθηση που αποκτήθηκε από την δεύτερη φάση επιτρέπει μια πιο ριψοκίνδυνη αντιμετώπιση της αγοράς. Ασκείται επίσης πολύ μικρότερη χρηματοοικονομική πίεση στην επιχείρηση επειδή υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για μελλοντική ανάπτυξη. Ουσιαστικά, η ανάγκη για αλλαγή των πρακτικών διοίκησης με απώτερο σκοπό την μελλοντική ανάπτυξη είναι κοινώς αποδεκτή και έχει ως συνέπεια την αυξημένη εκχώρηση εξουσιών. Αυτό συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα, χωρίς τον οποίο δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει μελλοντικά η διαδικασία της επέκτασης. Ο παράγοντας αυτός

συνοδεύεται συχνά από την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων, επιπρόσθετων διοικητικών ικανοτήτων του προσωπικού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα για αποτελεσματικότερη εκχώρηση εξουσιών. Σε αυτό το επίπεδο, δεδομένης και της εξέλιξης της επιχείρησης, οι αποφάσεις είναι κατά βάση στρατηγικές, ενώ οι αποφάσεις σε λειτουργικό επίπεδο εκχωρούνται όλο και περισσότερο σε επίπεδα διοίκησης με εποπτικό ρόλο.

Αντίστοιχο είναι και το μοντέλο ανάπτυξης που υιοθετούν οι Churchill και Lewis σύμφωνα οι οποίοι προτείνουν ένα μοντέλο πέντε σταδίων.

Στάδιο 1: Ύπαρξη Επιχείρησης

Σε αυτό το σημείο, ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τα προβλήματα δημιουργίας πελατείας και προσφοράς των επιθυμητών προϊόντων και υπηρεσιών. Η οργανωτική δομή είναι απλή με τον επιχειρηματία να γνωρίζει και να κάνει το σύνολο των επιμέρους εργασιών (ή να συμμετέχει σε αυτό) και να ταυτίζεται με την επιχείρηση σε ένα περιορισμένο λειτουργικό σύστημα.

Στάδιο 2: Επιβίωση

Οι επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να δημιουργήσουν ένα ικανό σύνολο πελατών εισέρχονται σε αυτό το στάδιο, οι υπόλοιπες σταματούν τη λειτουργία τους όταν ο ιδιοκτήτης εξαντλήσει το αρχικό του κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις αυτού του σταδίου ασχολούνται με τη δημιουργία του αρχικού κεφαλαίου και την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων για την ικανοποίηση του τμήματος της αγοράς στο οποίο στοχεύουν.

Στο σημείο αυτό, η δομή της επιχείρησης παραμένει απλή, αλλά πιθανότατα έχει ένα διευθυντή πωλήσεων ή γενικό προϊστάμενο για να υλοποιεί τις κατευθύνσεις του ιδιοκτήτη. Κύριο πρόβλημα των ΜΜΕ αυτού του σταδίου είναι η εύρεση και επιλογή αυτού του ατόμου, ενώ είναι πολύ σύνθηες η επιλογή ενός μέλους της οικογένειας του ιδιοκτήτη το οποίο να γνωρίζει την κουλτούρα και τη φυσιογνωμία του. Οι επιχειρήσεις οι οποίες παραμένουν για πολύ καιρό σε αυτό το στάδιο κερδίζουν οριακές αποδόσεις στο επενδεδυμένο χρόνο και κεφάλαιο, ενώ ολοκληρώνουν τη λειτουργία τους όταν αποσύρεται ο επιχειρηματίας- ιδιοκτήτης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ ανήκουν σε αυτή την κατηγορία⁴.

⁴ Εξαιρετικά σημαντικό θέμα στην κατηγορία αυτή είναι η διαδικασία ομαλής μεταβιβασιμότητας τους η οποία έχει ιδιαίτερες συνέπειες στην ανθρωποασχόληση και στην οικονομική ανάπτυξη. Σε εθνικό επίπεδο ήδη ο ΕΟΜΜΕΧ υλοποιεί μία σειρά μελετών για το συγκεκριμένο θέμα και την αντιμετώπιση των συνεπειών του.

Στάδιο 3: Επιτυχία

Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν έχει αγγίξει ένα επίπεδο στο οποίο είναι απλά κερδοφόρα, αλλά κατέχει ισχυρά κεφάλαια για την τοποθέτηση τους στην ανάπτυξη της εταιρείας. Η επιχείρηση μετατρέπεται σε μία λειτουργικά δομημένο οργανισμό, ενώ εξακολουθεί να στον ιδιοκτήτη για τις σημαντικές αποφάσεις. Κεντροβαρικό σημείο σε αυτό το στάδιο είναι η επιχείρηση λειτουργήσει σαν πλατφόρμα ανάπτυξης ή σαν οικονομικός πόρος για τον επιχειρηματία όταν ο ίδιος αποσυρθεί από τα τεκταινόμενα της επιχείρησης.

Στάδιο 4.1: Επιλογή Αποδέσμευσης

Η επιχείρηση πλέον μπορεί να υιοθετήσει μία στρατηγική σταθερότητας (στρατηγική καμίας αλλαγής, στρατηγική συγκομιδής κερδών, στρατηγικό διάλειμμα, στρατηγική προσεκτικών βημάτων) και να παραμείνει σε αυτό το σημείο για αόριστο χρονικό διάστημα, αν υποθεθεί ότι οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν επηρεάζουν το τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει και ότι η μη επαγγελματική διοίκηση δεν περιορίζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Στη φάση αυτή ένα σύνολο από μάντζερς έχουν επωμισθεί τα καθήκοντα του επιχειρηματία, η επιχείρηση μπορεί να έχει μετοχοποιηθεί, αλλά ο έλεγχος βρίσκεται στον επιχειρηματία ή στην οικογένειά του. Συνεπώς, το διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από ανθρώπους απόλυτα ελεγχόμενους από τον επιχειρηματία ή μέλη του άμεσου συγγενικού του περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές ανάπτυξης δεν αποτελούν ζητούμενο είτε γιατί το τμήμα της αγοράς δεν επιδέχεται περαιτέρω ανάπτυξη είτε γιατί ο επιχειρηματίας είναι ευχαριστημένος με το μέγεθος της επιχείρησης και θέλει να τη διατηρήσει σε ένα επίπεδο στο οποίο θα μπορεί με άνεση να τη διοικήσει μόνος του.

Οι στρατηγικές αποφάσεις χρησιμοποιούν σε περιορισμένο βαθμό αντικειμενική πληροφόρηση και τείνουν να είναι βασισμένες στο ένστικτο και στις επιθυμίες του ιδιοκτήτη.

Στάδιο 4.2: Επιλογή Ανάπτυξης

Στην επιλογή αυτή ο επιχειρηματίας ρισκάρει όλα τα διαθέσιμα κεφάλαια και την δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της εταιρείας. Η στρατηγική και ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι εκτεταμένοι και εμπλέκουν τις επιθυμίες του ιδιοκτήτη. Η έμφαση δίνεται πλέον στην ομαδική εργασία, με την αρωγή από μάντζερς με στόχο στο αναπτυξιακό μέλλον της

επιχείρησης, παρά στις ενέργειες και τις δράσεις του ιδιοκτήτη του οποίου οι αξίες και η φιλοσοφία μετατρέπεται σε μία εταιρική κουλτούρα.

Στάδιο 5: Απογείωση

Το κεντρικό σημείο στη φάση αυτή είναι προσπάθεια γρήγορης ανάπτυξης και η χρηματοδότηση αυτής της προσπάθειας. Η επιχείρηση είναι μετοχοποιημένη ή βρίσκεται σε φάση μετοχοποίησης. Ο επιχειρηματίας οφείλει να μάθει να συνεργάζεται με ένα σύνολο εξειδικευμένων επαγγελματιών μάντζερ οι οποίοι έχουν αναλάβει την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας καθώς και το στρατηγικό και λειτουργικό σχεδιασμό, αν και η επιχείρηση κυριαρχείται από την παρουσία και το χρηματοοικονομικό έλεγχο του ιδιοκτήτη- επιχειρηματία. Η λειτουργική διάρθρωση της επιχείρησης πρέπει να έχει παγιωθεί πλέον. Στρατηγικές οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι μάντζερς της επιχείρησης μελετούν τα επόμενα βήματα της ανάπτυξης.

Σε αυτή τη φάση ο επιχειρηματίας δύναται να διοικήσει τη μετάβαση της επιχείρησης σε ένα υψηλότερο επίπεδο ή να αναγνωρίσει τους προσωπικούς του περιορισμούς, να πουλήσει τις μετοχές του, να αποκομίσει σημαντικά κέρδη και να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Η διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου μεταλλάσσεται και από απαρτίζεται πλέον από εξειδικευμένους επαγγελματίες οι οποίοι βοηθούν τον ιδιοκτήτη στη μετάβαση της εταιρείας σε μία επαγγελματικά διοικούμενη εταιρεία. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο είναι η επιθυμία του ιδιοκτήτη να διατηρήσει τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης λειτουργώντας ως τροχοπέδη στην περαιτέρω της ανάπτυξη.

Στάδιο 6: Ωριμότητα

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση έχει υιοθετήσει τα περισσότερα χαρακτηριστικά μιας μεγάλης επιχείρησης, αν και παραμένει ΜΜΕ. Ισχυρά θέματα μελέτης αποτελούν η ο έλεγχος των χρηματοοικονομικών κερδών που φέρνει η ταχεία ανάπτυξη και η διατήρηση της ευελιξίας και της επιχειρηματικής πορείας.

Τα δύο παραπάνω μοντέλα περιγράφουν με σχετική πληρότητα την διαδικασία ανάπτυξης των ΜΜΕ στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

6. Η στρατηγική στις ΜΜΕ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέμεινε ένα σημαντικό θέμα στη στρατηγική των επιχειρήσεων επειδή ο πετυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με μερικές εξαιρετικά σημαντικές μεταβλητές της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός χαρακτηρίζεται από την

αλληλένδετη σχέση στρατηγικής και επιχειρηματικής απόδοσης (Hutzschrener & Kleindienst, 2006) κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να ξεπεράσουν τα ενδεχόμενα αρνητικά δεδομένα που απειλούν τη βιωσιμότητά τους.

Πολλές διακεκριμένες μελέτες σε διεθνές επίπεδο και στο σύνολο σχεδόν των παραγωγικών κλάδων συνδέουν τη στρατηγική με την επίδοση της επιχείρησης σε πολλαπλές διαστάσεις. Σύμφωνα με τον Andersen (Andersen 2000, 2004) η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού συσχετίζεται θετικά με επιτυχημένα αποτελέσματα στην επίδοση της επιχείρησης. Στη μελέτη των Baker, Addams και Davis (1993) προέκυψε ότι η ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού συσχετίζεται απόλυτα θετικά με την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οι Caron, Farley & Hulbert (1994) απέδειξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δύναται να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης δίχως αυτό να σημαίνει απαραίτητα βελτίωση στα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Οι Hopkins και Hopkins απέδειξαν ότι η ένταση του στρατηγικού σχεδιασμού στον τραπεζικό κλάδο έχει θετικά αποτελέσματα στην επίδοση στον τραπεζικό τομέα. Οι Miller και Cardinal (1994) επιβεβαίωσαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ομοίως, οι Hart και Banbury (1994) ισχυρίζονται ότι η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελεί δείκτη επιχειρηματικής απόδοσης και ότι οι επιχειρήσεις η οποίες δεν έχουν μία διαμορφωμένη στρατηγική αδυνατούν να ενισχύσουν την αποδοτικότητά τους.

Μερικές μελέτες επικεντρώνονται σε άλλες οπτικές του σχεδιασμού. Ο Nutt (1998) επιβεβαίωσε ότι οι τακτικές αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό συμβάλλουν στην επιτυχημένη εξέλιξη των επιχειρήσεων. Ο Veliyath (1992) σημειώνει ότι ο προσανατολισμός προγραμματισμού των επιχειρήσεων μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού βελτιώνει την βραχυπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων και βελτιώνει τις μακροπρόθεσμες προοπτικές. Οι Parke- Shields, Malhotra και Grover (2002) συμπέραναν ότι η επιτυχία της διαδικασίας του σχεδιασμού εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που η στρατηγική αναπτύσσεται και εφαρμόζεται. Οι Grundy και King (1992) επιβεβαίωσαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιτυχημένη υλοποίηση αλλαγών και την διευκόλυνση της εφαρμογής τους (Miller, Wilson & Hickson 2004). Γενικά, οι παραπάνω έρευνες θεωρούν το στρατηγικό σχεδιασμό σαν μία ιδιαίτερα σημαντική πλευρά της στρατηγικής διοίκησης.

Ωστόσο, αποτελεί ζητούμενο η διερεύνηση της σχέσης της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στις ΜΜΕ. Για τις ΜΜΕ, το να γίνουν και να παραμείνουν

αποτελεσματικές σε όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες τους είναι διαρκές πρόβλημα. Αυτό οφείλεται μεταξύ άλλων στο ότι οι ΜΜΕ είναι υποχρεωμένες να δρουν μέσα σε δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό απειλεί διαρκώς την όποια ισορροπία κατορθώνει να οικοδομήσει η επιχείρηση μεταξύ του εαυτού της, των πελατών της, και των προμηθευτών της. Επομένως, για να παραμείνει αποτελεσματική μια επιχείρηση πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το περιβάλλον της και να εστιαστεί με ακρίβεια στις ανάγκες των πελατών της. Κάθε έλλειψη ευθυγράμμισης μιας επιχείρησης με τις αγορές και τους πελάτες της θα την αναγκάσει να χάσει την πρωταρχική της εστίαση, που είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών της, κάτι το οποίο τελικά θα οδηγήσει σε δυσαρμονία στις εσωτερικές διεργασίες και λειτουργίες της. Αυτές οι διεργασίες και οι λειτουργίες, από κοινού, συναποτελούν την ίδια την επιχείρηση ως οντότητα.

Οι μάνατζερς των ΜΜΕ οφείλουν να κατανοήσουν ότι, για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, πρέπει να αποκτήσουν ένα στρατηγικό προσανατολισμό, μια κύρια παράμετρος του οποίου είναι να προλαμβάνουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος και τις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών. Μόνο με αυτόν τον προληπτικό προσανατολισμό μπορεί μια μικρή επιχείρηση να διατηρήσει την εστίασή της.

Φυσικά, το ζήτημα της εστίασης στη ζήτηση των πελατών και της ευθυγράμμισης με τις συνθήκες της αγοράς είναι ζήτημα που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Αλλά, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρές συχνά διαθέτουν ανεπαρκείς πόρους από πλευράς οικονομικών, ανθρώπων, τεχνολογίας, και έρευνας ώστε να μπορέσουν να αντέξουν μια παρατεταμένη περίοδο σοβαρής αναντιστοιχίας με τους πελάτες και τις τάσεις της αγοράς: σε γενικές γραμμές, οι διεργασίες και οι λειτουργίες των ΜΜΕ βρίσκονται σε πολύ λεπτή ισορροπία και δεν μπορούν να αποσβέσουν τους κραδασμούς

Ένα ικανό σύνολο μελετών έδειξαν μία σημαντική συσχέτιση μεταξύ του σχεδιασμού και της απόδοσης της επιχείρησης. Οι Robinson και Pearce αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών και των μελετών σχετικά με τη στρατηγική και την εφαρμογή της προέρχεται από το τμήμα των μεγάλων εταιρειών και το επιστημονικό πεδίο της στρατηγικής στις ΜΜΕ παραμένει ομιχλώδες. Επεσήμαναν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν εφαρμόζονταν με όμοιο τρόπο από τις ΜΜΕ και τις μεγάλες επιχειρήσεις εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν είχαν ούτε το προσωπικό ούτε το χρόνο για να αφιερώσουν στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αντ' αυτού ο επικεφαλής μιας ΜΜΕ πρέπει να απασχολείται με διεκπεραιωτικά, λειτουργικά και καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης.

Γενικά οι ΜΜΕ δεν επωφελούνται από το στρατηγικό σχεδιασμό κυρίως επειδή δε διαθέτουν χρόνο και προσπάθεια να τις υιοθετήσουν πλήρως ή να τις εφαρμόσουν σωστά. Ωστόσο, είναι εξαιρετικά σύνηθες η αποτυχία μίας στρατηγικής να μην οφείλεται σε εν γένει αδυναμίες, αλλά στην περιορισμένη δυνατότητα ορθής υιοθέτησης και εφαρμογής της. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την περιορισμένη ή λανθασμένη εφαρμογή της στρατηγικής στις ΜΜΕ συνίστανται στους παρακάτω παράγοντες:

- Οι στρατηγικές δε γίνονται κατανοητές από αυτούς που πρέπει να τις εφαρμόσουν
- Τα συστήματα διοίκησης είναι σχεδιασμένα σε συντριπτικό βαθμό για επιχειρησιακό σχεδιασμό παρά για στρατηγικό
- Οι κεντρικές διαδικασίες δεν είναι ισχυρά συνδεδεμένες με τη στρατηγική των ΜΜΕ
- Οι προσωπικοί στόχοι και δεξιότητες συχνά δεν εμπεριέχονται στη στρατηγική

Ως απόδειξη αυτού ο Robinson συμπέρανε ότι οι ΜΜΕ που προσλάμβαναν εξωτερικούς συνεργάτες για την υποστήριξη τους στο στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του απέδιδαν καλύτερα από αυτές που δεν εφάρμοζαν στρατηγική, ενώ ο Bracker υποστηρίζει ότι οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών και ασχολούνται στοχευμένα και συστηματικά με το στρατηγικό σχεδιασμό απέδιδαν καλύτερα από αντίστοιχες επιχειρήσεις οι οποίες δεν εφάρμοζαν εργαλεία και μεθόδους στρατηγικής.

Ο Smith κατέστησε σαφές ότι οι νέες ΜΜΕ οι οποίες χρησιμοποιούν στρατηγικό σχεδιασμό τείνουν να έχουν καλύτερη απόδοση από αυτές οι οποίες δεν υιοθετούν συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα της μακράς έρευνας των Gibson και Cassar (2005) επικύρωσαν τη σχέση του σχεδιασμού και της απόδοσης των ΜΜΕ.

Σημαντικό όμως θέμα αποτελεί το επίπεδο λεπτομέρειας του σχεδιασμού που κρίνεται απαραίτητο στις ΜΜΕ. Ο Berry (1998) εξήγαγε το συμπέρασμα ότι κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων ανάπτυξης των ΜΜΕ ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πρέπει να αποτελεί μία ιδιαίτερη λεπτομερής και αυστηρή διαδικασία. Επεσήμανε ωστόσο ότι οι ΜΜΕ οι οποίες υιοθετούν διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού εμφανίζουν βελτιωμένη εταιρική απόδοση. Οι Lumpkin και Dess (1995) κατέληξαν στην άποψη ότι οι απλές προσεγγίσεις του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι αποτελεσματικές στα πρώτα στάδια ανάπτυξης μιας ΜΜΕ, αλλά λειτουργούν

αρνητικά στα επόμενα στάδια. Οι Kraus, Harms και Schwarz βρήκαν ότι η τυποποίηση του σχεδιασμού στις ΜΜΕ της Αυστρίας ενίσχυε την πιθανότητα μία επιχείρηση να ανήκει στην κατηγορία των αναπτυσσόμενων, ενώ άλλες πλευρές του στρατηγικού σχεδιασμού δεν συνεισέφεραν στην αποδοτικότητα. Οι Brouters, Andriesen και Nicolaes κατέληξαν ότι οι μάνατζερς των ΜΜΕ λειτουργούν ορθολογικά στη συγκέντρωση πληροφοριών, αλλά εμπιστεύονται το ένστικτό τους στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.

Η αναζήτηση της στρατηγικής μέσω έρευνας εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών μεθοδολογικών εργαλείων και εφαρμογών στις ΜΜΕ θα οδηγούσε σε σημαντικές αποκλίσεις, αν όχι σε λανθασμένα αποτελέσματα. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν δείξει ότι η χρήση στρατηγικών μεθοδολογικών εργαλείων στις ΜΜΕ είναι εξαιρετικά περιορισμένη, ακόμα και σε εταιρείες με εξαιρετική απόδοση σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Η ασυμβατότητα οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι ΜΜΕ εφαρμόζουν στρατηγικά εργαλεία δίχως να γνωρίζουν την επιστημονική τους υπόσταση και ονομασία. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις με μικρομεσαίο μέγεθος εφαρμόζουν τμήματα μεθοδολογιών και στρατηγικών εργαλείων, ενώ μέσα από τις σχετικές μελέτες καταγράφεται η χρήση εξαιρετικά απλών εργαλείων όπως τα φύλλα σχεδιασμού, η καταγραφή των στόχων, και προγραμματισμός ενεργειών. Επίσης, συνήθως γίνεται χρήση ελέγχου οικονομικών στοιχείων, παραγωγής και προμηθευτών καθώς και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων όπως το brainstorming και οι συνεντεύξεις πεδίου.

Σε μία έρευνα στρατηγικής συμπεριφοράς μεγάλων επιχειρήσεων συνήθως τέτοιου είδους απλά μεθοδολογικά εργαλεία δεν αναφέρονται, συνεπώς μία απλή μεταφορά μίας αντίστοιχης ερευνητικής μεθοδολογίας στις ΜΜΕ θα κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η πετυχημένη πορεία μίας επιχείρησης οφείλεται στην τύχη και στο ένστικτο του επιχειρηματία.

Επιπρόσθετα, ως βασικοί παράγοντες μεταβολής στρατηγικής συμπεριφοράς καταγράφονται η μείωση των κερδών, οι απαιτήσεις των πελατών και οι χρηματοοικονομικές μεταβολές, ενώ ως ελάσσονες παράγοντες αναφέρονται η απώλεια αποθεμάτων, η σχέση με τους προμηθευτές και η αλλαγή στελεχών

Είναι φανερό ο στρατηγικός σχεδιασμός παρουσιάζει διαφοροποιημένη μορφή στις ΜΜΕ, δίχως απαραίτητα αρνητικά αποτελέσματα. Πιθανόν η έμφαση σε λεπτομερή στρατηγικά σχέδια να λειτουργούσε αρνητικά στις ΜΜΕ συρρικνώνοντας την ευελιξία τους που αποτελεί και το πλέον σημαντικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και όχι το σχέδιο καθεαυτό είναι ο ζωτικός

παράγοντας για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Ωστόσο, σχετικές έρευνες φανερώνουν ότι η μεγέθυνση της επιχείρησης συνοδεύεται από την δημιουργία πιο συγκεκριμένων και τυπικών στρατηγικών εφαρμογών.

Αν και όπως προαναφέρθηκε αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η οικονομική απόδοση της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την εφαρμογή στρατηγικής αρκετές ΜΜΕ δε ασχολούνται με τη στρατηγική. Ως κύριοι λόγοι προβάλλονται οι εξής:

- ο Έλλειψη χρόνου. Οι καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης απαιτούν το σύνολο του διαθέσιμου χρόνου με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ο απαραίτητος ποιοτικός χρόνος.
- ο Περιορισμένη εξοικείωση με το στρατηγικό σχεδιασμό. Οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ συχνά δε γνωρίζουν στρατηγική διοίκηση ή θεωρούν ότι είναι υπερβολική η υιοθέτηση των αρχών της σε περιορισμένου μεγέθους εταιρείες όπως οι ΜΜΕ
- ο Έλλειψη ικανοτήτων. Οι επιχειρηματίες- ιδιοκτήτες ΜΜΕ συχνά δεν έχουν την απαραίτητη γνώση και κατάρτιση για το στρατηγικό σχεδιασμό και δε θέλουν να προσλάβουν κάποιο συνεργάτη για να εισάγει τη στρατηγική στην επιχείρησή του.
- ο Έλλειψη εμπιστοσύνης και διάθεσης. Πολλοί επιχειρηματίες- ιδιοκτήτες ΜΜΕ είναι πολύ ευαίσθητοι με τις εσωτερικές πληροφορίες και δε θέλουν να τις μοιραστούν με τα στελέχη τους και εξωτερικούς συμβούλους. Ως εκ τούτου τα ΔΣ αποτελούνται συνήθως από συγγενείς ή φίλους των επιχειρηματιών- ιδιοκτητών οι οποίοι ακόμα και να κατέχουν το κατάλληλο υπόβαθρο δεν εναντιώνονται στις επιθυμίες του ιδιοκτήτη.

Αναζητώντας τη στρατηγική των ΜΜΕ τα τελευταία χρόνια, διακρίνεται μία έντονη προβληματική σε σχέση με τις αναπτυξιακές τους προοπτικές, ιδιαίτερα στο ελληνικό περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνα για το «οικονομικό περιβάλλον, θεσμικό πλαίσιο και ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων» του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) ή μία στις δύο ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υιοθετεί αμυντική στρατηγική αντιμετώπισης της μείωσης των πωλήσεων, με αντίστοιχη μείωση της παραγωγής, ενώ μόνο μία στις τέσσερις υιοθετεί επιθετική πολιτική, με τεχνολογική αναβάθμιση προϊόντων, παραγωγή και προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά. Αντίθετα, η μία στις δύο ευρωπαϊκές ΜΜΕ αντιδρά επιθετικά στη μεταβολή των πωλήσεων, με αναβάθμιση της παραγωγικής δραστηριότητας, ενώ αμυντικά ενεργεί μία στις τρεις.

Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ΜΜΕ. Πάνω από τις μισές ελληνικές ΜΜΕ μείωσαν σημαντικά τις πωλήσεις τους την περίοδο 2000 - 2003 έναντι του ενός τρίτου των ΜΜΕ των άλλων ευρωπαϊκών χωρών που εξετάστηκαν. Αντίθετα, περισσότερες από τις μισές ευρωπαϊκές ΜΜΕ διεύρυναν το μερίδιό τους κατά την ίδια περίοδο, έναντι ενός τρίτου των ελληνικών ΜΜΕ αντίστοιχα.

7. Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων στις ΜΜΕ

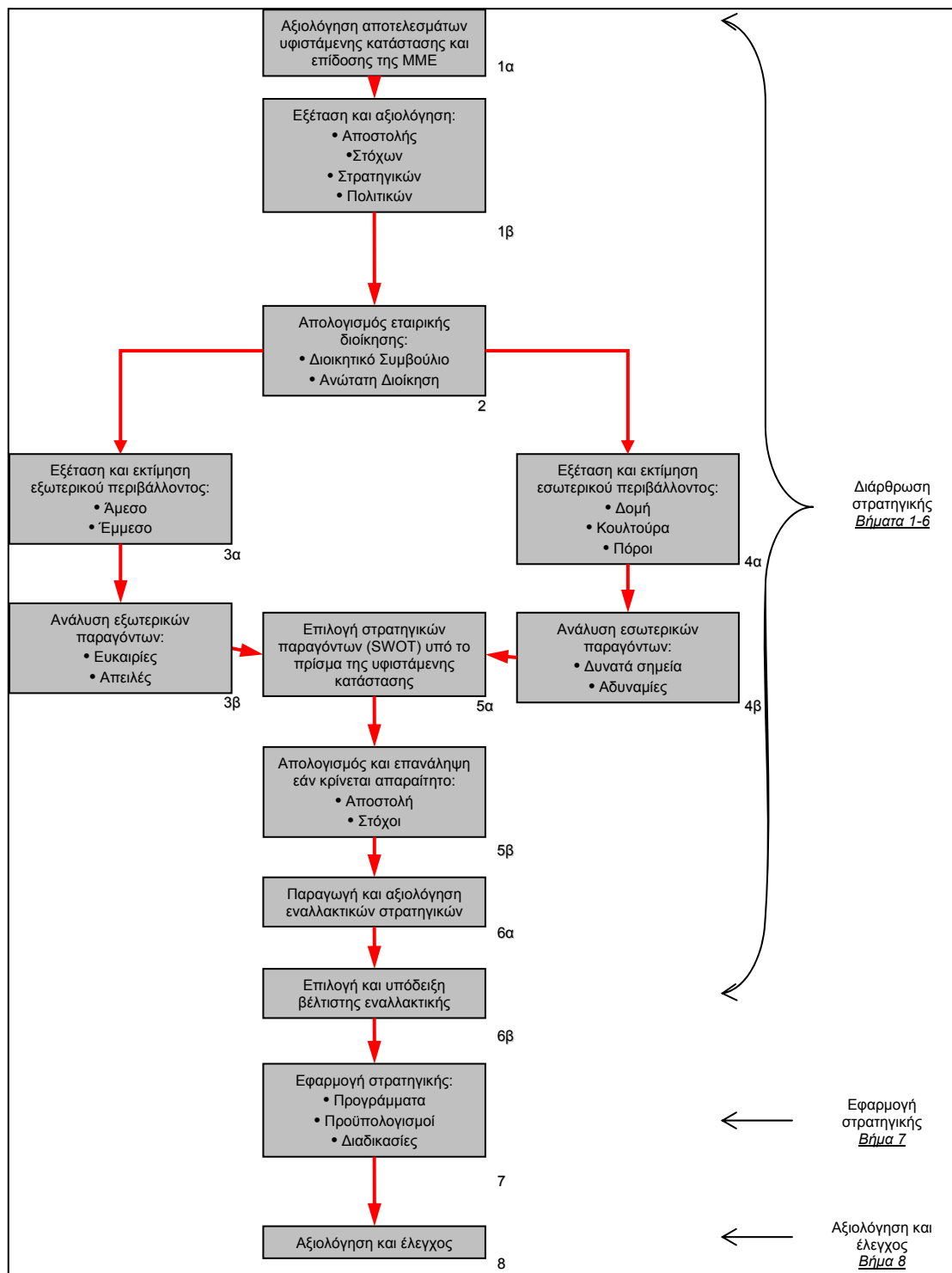
Η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελούν εξαιρετικές σημαντικές διαδικασίες στην εξέλιξη των ΜΜΕ, όμως πρέπει να αναφερθεί ότι υφίσταται ένα πρότερο στάδιο ιδιαίτερης βαρύτητας: η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία η διαδικασία διαχωρίζεται για υφιστάμενες και νέες επιχειρήσεις, ενώ ο ρόλος της είναι πρωταγωνιστικός τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Παρακάτω παρατίθενται οι προαναφερθείσες διαδικασίες με μορφή διαγραμμάτων ροής και την αντίστοιχη επεξήγηση. Τα συγκεκριμένα διαγράμματα είναι προσαρμοσμένα στις ΜΜΕ, ενώ, επισημαίνεται ότι οι παραπάνω διαδικασίες είναι αντίστοιχες τόσο για τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και τις ΜΜΕ.

Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε μία υφιστάμενη επιχείρηση συνήθως αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της τρέχουσας επίδοσης υπό τους όρους:
 - α) της επιστροφής της επένδυσης, της κερδοφορίας, κ.λπ.
 - β) της τρέχουσας αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και πολιτικών.
2. Απολογισμός της εταιρικής διοίκησης, ήτοι η επίδοση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας και της ανώτατης διαχείρισης.
3. Εξέταση και εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να καθοριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες που θέτουν τις ευκαιρίες και απειλές.
4. Εξέταση και εκτίμηση εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ώστε να καθοριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες που θέτουν τις δυνατότητες (ιδίως την εσωτερική επάρκεια) και τις αδυναμίες.
5. Ανάλυση στρατηγικών (SWOT) παραγόντων, ώστε:
 - α) να υπογραμμιστούν οι προβληματικοί τομείς και
 - β) να γίνει απολογισμός και επανάληψη εάν κρίνεται απαραίτητο της αποστολή και των στόχων.
6. Παραγωγή, αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης εναλλακτικής στρατηγικής υπό το πρίσμα της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στο 5^ο Βήμα.

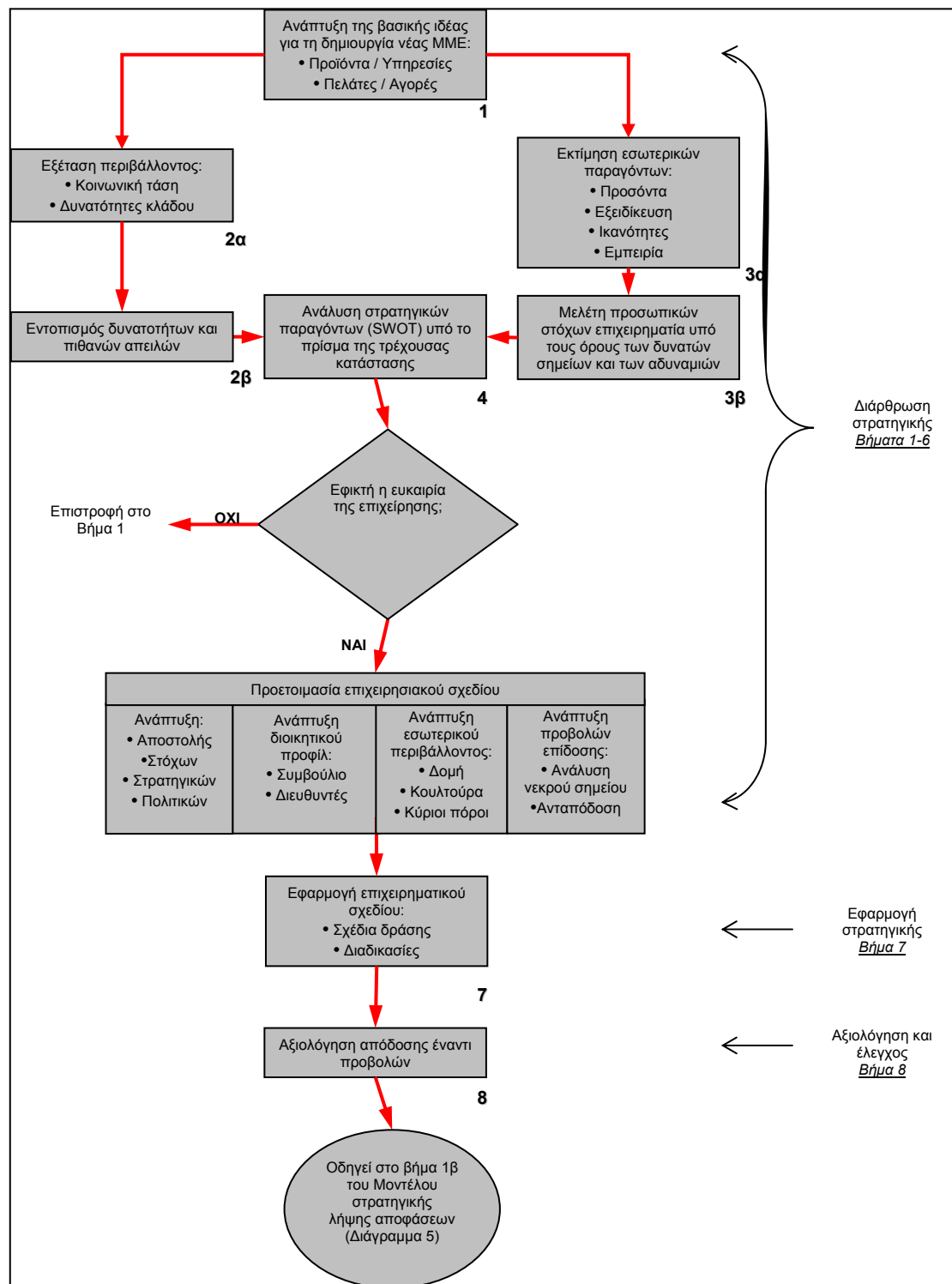
7. Εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
8. Αξιολόγηση εφαρμοσμένων στρατηγικών μέσω ανατροφοδοτούμενων συστημάτων και του ελέγχου των δράσεων προς εξασφάλιση της μικρότερης δυνατής απόκλισης από τα σχέδια.

Διάγραμμα 5. Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε υφιστάμενη ΜΜΕ



Η αντίστοιχη διαδικασία για τη δημιουργία μίας νέας ΜΜΕ παρουσιάζεται στο διάγραμμα ροής που ακολουθεί.

Διάγραμμα 6. Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων για τη δημιουργία νέας ΜΜΕ



1. Ανάπτυξη της βασικής ιδέας δημιουργίας της νέας ΜΜΕ στοχεύοντας σε νέους πελάτες και αγορές
2. Διερεύνηση και αξιολόγηση του εξωτερικού άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντος για τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών. Ο εντοπισμός πρέπει να επικεντρώνεται ιδιαίτερα στη δυναμική της αγοράς και στην προσβασιμότητα των πόρων
3. Εντοπισμός και αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων που σχετίζονται με τη νέα επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας πρέπει αντικειμενικά να λάβει υπόψη του τα προσωπικές δεξιότητες, τομείς εξειδίκευσης, εμπειρία, ικανότητες μέσα από το πρίσμα των οργανωτικών αναγκών της νέας επιχείρησης
4. Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων υπό το πρίσμα της υφιστάμενης κατάσταση με τη χρήση της ανάλυση SWOT. Τα εν δυνάμει δυνατά σημεία και αδυναμίες της επιχείρησης πρέπει να αξιολογηθούν υπό το πρίσμα των δυνατοτήτων και των απειλών. Στο σημείο αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει ένα αντίστοιχο διάγραμμα για υφιστάμενες επιχειρήσεις όπως το διάγραμμα 5
5. Λήψη απόφασης. Αν η ιδέα δημιουργίας νέας επιχείρησης φαίνεται να οδηγήσει σε μία βιώσιμη και επικερδή επιχείρηση η διαδικασία πρέπει να συνεχιστεί. Σε αντίθετη περίπτωση, περαιτέρω ανάπτυξη της αρχικής ιδέας πρέπει να ακυρωθεί, εκτός και εάν παρατηρηθεί μεταβολή των στρατηγικών παραγόντων.
6. Δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου συγκεκριμενοποιώντας τον τρόπο με τον οποίο η ιδέα θα μετουσιωθεί σε πράξη. Στην φάση αυτή πρέπει να προσδιοριστούν η αποστολή, το όραμα, οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης, καθώς και τα βασικά διευθυντικά στελέχη που θα πρέπει να στελεχώσουν τη νέα επιχείρηση.
7. Εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου μέσα από τη χρήση σχεδίων δράσης και των κατάλληλων διαδικασιών.
8. Αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου που εφαρμόστηκε μέσα από τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με αυτήν που προέβλεπε το αρχικό σχέδιο. Σε περίπτωση που παρατηρείται σημαντική απόκλιση μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και αυτής που αρχικά είχε προβλεφθεί, ο επιχειρηματίας οφείλει να επαναπροσδιορίσει την αποστολή, το όραμα, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης και να μεταβάλει το αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Ωστόσο, οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ σπάνια ακολουθούν την παραπάνω μεθοδολογία. Συχνό είναι το φαινόμενο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων με

γνώμονα το ένστικτο και την εμπειρία. Ακόμα και στην περίπτωση που γίνεται μία προσπάθεια λήψης στρατηγικών αποφάσεων συνήθως δεν υιοθετείται η κατάλληλη μεθοδολογία, δε χρησιμοποιείται η ενδεδειγμένη διαδικασία και δεν ακολουθείται η ροή των σταδίων που περιγράφονται στα παραπάνω διαγράμματα ροής. Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων γίνεται με την καθημερινότητα να επηρεάζει σημαντικά την κρίση του επιχειρηματία (Karen, Meers, Robertson, 2007).

8. Βασικά συμπεράσματα διεθνών ερευνών

Τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν διεξαχθεί συστηματικές έρευνες αναφορικά με τη στρατηγική, την εφαρμογή της στις ΜΜΕ και τη συσχέτιση της με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων⁵. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον δεδομένου ότι σε ικανοποιητικό επίπεδο μπορεί να γίνει αναγωγή στην Ελληνική πραγματικότητα, ιδιαίτερα με τις ΜΜΕ της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης έγινε μία προσπάθεια ομαδοποίησης των κυριότερων συμπερασμάτων των προαναφερθέντων ερευνών στοχεύοντας στην ολοκληρωμένη αντίληψη της πραγματικής στρατηγικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ. Τα πλέον σημαντικά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το μεγαλύτερο μέρος των ΜΜΕ εφαρμόζουν τμηματικά στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος όμως κατά κανόνα έχει ευέλικτη μορφή και αφορά κυρίως χρονικό διάστημα από ένα ως τρία έτη.
- Οι περισσότερες ΜΜΕ ακολουθούν αναδυόμενες στρατηγικές σε μία συνεχή προσπάθεια προσαρμογής στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η πλειοψηφία των ΜΜΕ δεν έχουν σαφή επίγνωση της ολοκληρωμένης έννοιας της αποστολής και του οράματος.
- Οι βασικοί και αντικειμενικοί στόχοι των ΜΜΕ είναι η αύξηση των πωλήσεων, η συρρίκνωση του κόστους και η αύξηση της κερδοφορίας στο άμεσο μέλλον. Δευτερεύουσας σημασίας φαίνεται να είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, το τεχνολογικό προβάδισμα και τη βελτίωση της φήμης τους. Περιορισμένο ενδιαφέρον εκφράζεται για την μακροπρόθεσμη στοχοθέτηση και υλοποίησή της.
- Η χρήση σύνθετων στρατηγικών εργαλείων είναι σχεδόν μηδενική, ενώ διαδεδομένη είναι η εφαρμογή απλών στρατηγικών μεθοδολογιών. Τα

⁵ Οι συγκεκριμένες έρευνες παρουσιάστηκαν στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία. Τα αντίστοιχα άρθρα παρουσιάζονται αναλυτικά στη βιβλιογραφία της παρούσας μελέτης.

κυριότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ιδιαίτερα απλά, η χρήση τους προκύπτει εμπειρικά, ενώ σε μεσαίες κυρίως επιχειρήσεις και ιδιαίτερα εντάσεων γνώσης γίνεται χρήση εργαλείων όπως η ανάπτυξη σεναρίων, η προσέγγιση του κύκλου ζωής, το brainstorming και η SWOT ανάλυση.

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκτεταμένα μακροπρόθεσμα σχέδια και εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, ενώ οι ΜΜΕ γενικά έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους κάνοντας χρήση κυρίως πολιτικών παρά σχεδίων.
- Οι περισσότερες μάντζερς των ΜΜΕ θεωρούν ότι χαράσσουν στρατηγική και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα διενεργούν επιχειρησιακό σχεδιασμό.
- Η μεγέθυνση των ΜΜΕ συνήθως συνοδεύεται από αύξηση της τυποποίησης του στρατηγικού σχεδίου και από πιο συγκεκριμένες πολιτικές.
- Ο τομέας των ΜΜΕ για τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πρωτίστως στρατηγικές είναι ο οικονομικός.
- Η στρατηγική των ΜΜΕ και η αποδοτικότητά τους συσχετίζονται ποικιλότροπα και πολυδιάστατα ανάλογα με το μέγεθος και το πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
- Η επιλογή της πλέον ενδεδειγμένης στρατηγικής πραγματοποιείται τις περισσότερες φορές από τον ιδιοκτήτη- μάντζερ της ΜΜΕ με γνώμονα το ένστικτο και την εμπειρία χωρίς την εφαρμογή κάποιας τεχνικής

Η δυνατότητα αντιστοίχισης των παραπάνω συμπερασμάτων στις ΜΜΕ της Ελλάδας εξετάστηκε μέσα από τη δυνατότητα αντιστοίχισης της στρατηγικής των μεγάλων επιχειρήσεων της Ευρώπης και της Ελλάδας. Η ομοιότητα των συμπερασμάτων αναφορικά με τη στρατηγική μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Ε.Ε. καθώς και το κοινό πλέον παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ενισχύει την άποψη της υψηλής δυνατότητας αντιστοίχισης στην ελληνική πραγματικότητα. Η άποψη αυτή ενδυναμώνεται και από αντίστοιχες μελέτες των Κέντρων Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) και του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. (Ι.Ο.Β.Ε.) Ως γενικό συμπέρασμα προέκυψε ότι το σύνολο των παραπάνω συμπερασμάτων αντικατοπτρίζει σε υψηλό βαθμό την υφιστάμενη κατάσταση των ΜΜΕ στην ελληνική πραγματικότητα.

Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της τελευταίας δεκαετίας επηρέασε σημαντικά τη δομή, τη διάρθρωση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της στρατηγικής αμφισβητήθηκε έντονα δεδομένου ότι σε ένα έντονα δυναμικό περιβάλλον ενδεχομένως η στατική στοχοθέτηση και η δημιουργία συγκεκριμένων διαύλων προσέγγισης να αδυνατούσε να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες. Συνθήκες οι οποίες κατέστησαν ως κατάσταση ισορροπίας την επιχειρηματική ανισορροπία.

Ωστόσο, η στρατηγική ad hoc αποτελεί μία δυναμική έννοια η οποία προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες δίχως αυτό να σημαίνει ότι συρρικνώνεται ο χρονικός ορίζοντας προγραμματισμού και υλοποίησης της. Η ανάλυση της στρατηγικής στην παρούσα μελέτη κατέδειξε το ρόλο, το χαρακτήρα και τη συμβολή της στην ανάπτυξη και την υποστήριξη των επιχειρήσεων. Έντονο χαρακτηριστικό της πλέον είναι ο μη πεπερασμένος χαρακτήρας της και η συστηματική ποιοτική και ποσοτική μεταβολή του μεθοδολογικού πλαισίου που αξιοποιείται. Το γεγονός αυτό δεν υποδηλώνει την κυριαρχία των αναδυόμενων στρατηγικών και την υποβάθμιση του επιστημονικού υποβάθρου, αλλά την πληρέστερη εφαρμογή του σε όλες τις προεκτάσεις του.

Κεντρικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της στρατηγικής, εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι οι μέτοχοι (stake holders) και οι συμμετοχοί (share holders) των οποίων ο ρόλος τείνει συνεχώς να αυξάνεται. Ισχυρότερες επιδράσεις στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής προκαλούν πλέον και η οργανωτική δομή και οι πολιτικές της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, είναι γεγονός ότι αποτελούν την ραχοκοκαλιά της επιχειρηματικότητας τόσο σε εθνικό όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σε αντίθεση με έρευνες της δεκαετίας 1970- 1980 και των αρχών της επόμενης της εποχής προέβλεπαν την εξαφάνιση των ΜΜΕ από τη αγορά, καθώς τεκμηρίωναν πως:

1. Οι ΜΜΕ ήταν πολύ λιγότερο αποτελεσματικές από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
2. Οι ΜΜΕ παρείχαν χαμηλότερες αμοιβές στα στελέχη και υπαλλήλους τους. Οι αμοιβές ήταν θετική συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης.
3. Οι ΜΜΕ δεν επένδυαν παρά ελάχιστους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στην Έρευνα και Τεχνολογία.
4. Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ στην οικονομία και στους δείκτες μειώνονταν με σταθερούς ρυθμούς,

οι ΜΜΕ τείνουν να αυξάνουν την παρουσία τους τόσο ποσοτικά όσο και ποσοτικά στο σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό status.

Η παραπάνω αντίληψη αποδείχθηκε ξεπερασμένη, αφού με την ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών, τα υψηλά σταθερά κόστη που προηγουμένως αντιμετώπιζαν οι ΜΜΕ μειώθηκαν, με αποτέλεσμα η διεθνής δραστηριότητα των ΜΜΕ να αυξηθεί. Αποδείχθηκε πρακτικά ότι ο ρόλος της ευελιξίας, της γνώσης και της ικανότητας αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας είναι εξίσου σημαντικός, αν όχι σημαντικότερος, από το ρόλο της κεφαλαιακής ισχύος και της υψηλής οικονομίας κλίμακας.

Στην Ελλάδα οι ΜΜΕ αποτελούν σχεδόν το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τις πλέον των 850.000 επιχειρήσεων που έχει η χώρα σήμερα, το 99,5% είναι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες. Η πλειοψηφία των ΜΜΕ συγκεντρώνεται στην Περιφέρεια Αττικής και της Κ. Μακεδονίας και από αυτές τις περιφέρειες προέρχεται και το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών των ΜΜΕ της χώρας. Η κυρίαρχη νομική μορφή στις ελληνικές ΜΜΕ είναι η προσωπική, ενώ ελάχιστη είναι η παρουσία των Ανώνυμων Εταιριών και κυρίαρχος κλάδος το «Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο»

Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των ΜΜΕ στην Ελλάδα αφορούν το χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, την ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής, τη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ, τις δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα και στις κεφαλαιαγορές. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η στρατηγική των ΜΜΕ διαφοροποιείται σημαντικά από αυτήν των μεγάλων επιχειρήσεων. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ΜΜΕ τα οποία αφορούν τη στρατηγική τους συμπεριφορά είναι η σύγχυση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού, η εξαιρετικά περιορισμένη χρήση στρατηγικών εργαλείων, ο τμηματικός στρατηγικός σχεδιασμός. Επιπλέον, στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται στη συντριπτική πλειοψηφία από τον ιδιοκτήτη- μάνατζερ της ΜΜΕ με αντικειμενικούς στόχους την άμεση αύξηση της κερδοφορίας, τη συρρίκνωση του κόστους και τη μεγέθυνση του κύκλου εργασιών.

Οι πλέον πρόσφατες έρευνες αναφορικά με τη στρατηγική των ΜΜΕ και συγκεκριμένα με τη στρατηγική που εφαρμόζουν στις πωλήσεις οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έδειξε ότι σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις υιοθετούν αμυντικές στρατηγικές ενώ μόνο μία στις τέσσερις υιοθετεί επιθετική πολιτική σχετικά με τις πωλήσεις. Αντίθετα, η μία στις δύο ευρωπαϊκές ΜΜΕ αντιδρά επιθετικά στη μεταβολή των πωλήσεων, με αναβάθμιση της παραγωγικής δραστηριότητας, ενώ αμυντικά ενεργεί μία στις τρεις.

Αναμφισβήτητα, ο ρόλος και η σημασία της στρατηγικής δεν έχει γίνει πλήρως και ακραιφνώς αντιληπτός από τη συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ με σημαντικές συνέπειες τόσο στη βιωσιμότητά τους όσο και στην απόδοσή τους. Η στρατηγική συγχέεται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, τη λήψη επιμέρους αποφάσεων και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό λειτουργώντας ως τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξή τους στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Δ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα: Μπένος
- Θερίου Ν. (2002), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική
- Παπαδάκης Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Ευγ. Μπένου
- Παπούλιας Δ. (2002), *Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, Αθήνα: Καστανιώτη
- Σαρσέντης Β. (1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Αθήνα: Ευγ. Μπένου
- Ψιμάρνη- Βούλγαρη Φ. & Ζοπουνίδης Κ. (2000), *Χρηματοοικονομική στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Φίλιος Β. (1991), *Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων*, Αθήνα : Interbooks
- Krause D. (2000), Ναθαναήλ Μ. (Μετάφραση), *Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική
- Silbiger S. (1998), *Ίκκος Άρης (Μετάφραση), MBA 10 ημερών*, Αθήνα: Κριτική

Ξενόγλωσση

- Butler D. (2001), *Business Development- A guide to small business strategy*, Oxford: Butterworth- Heinemann
- Heene A., Sanchez R. (1997), «*Competence based strategic management*», New York: John Wiley
- Karlow B. (1989), «*Business strategy: A guide to concepts and models*», London: Macmillan
- Mintzberg H. , Brian J. (1995), *The strategy process*, London : Prentice Hall
- Murphy M., (1996), *Small Business Management*, Nottingham: Pitman Publishing
- Mintzberg H. (1995), *The rise and fall of strategic planning*, New York : Prentice Hall
- Murphy M., (1996), *Small Business Management*, Nottingham: Pitman Publishing
- Thompson J. (1993) *Strategic Management: Awareness and change*, London: Chapman & Hall
- Wheelen T. & Hunger D. (2004), *Strategic Management and Business Review*, New Jersey: Pearson Education- Prentice Hall

Αρθογραφία

Ζαπουνίδης Κ. (2005), «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», www.disabled.gr

Andersen, T.J. (2000), «Strategic planning, autonomous actions and corporate performance», Long Range Planning, Vol. 33, No.184-200.

Anderson R., Atkins H. (2001), «Business strategies for entrepreneurial small firms», Journal of Strategic Change, Vol. 10, No. 311-324.

Aragón-Sánchez A., Sanchez-Marin G. (2005) «Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs», Journal of Small Business Management, Vol 43, No. 3, pp. 287.

Armstrong, J.S. (1986), «The value of formal planning for strategic decisions: Reply», Strategic Management Journal, Vol 7, No. 2, pp. 183 – 185.

Baker H., Addams I., & Davis B. (1993). «Business planning in successful small firms», Long Range Planning, Vol. 26(6), No. 82-88.

Bracker J., Keats B, Pearson J. (1988), «Planning And Financial Performance Among Small Firms In A Growth Industry», Strategic Management Journal, Vol 9, No 6; pg. 591

Brouthers, D, Andriessen, F. & Nicolaes, I. (1998). «Driving blind: Strategic decision-making in small companies». Long Range Planning, Vol. 31, No. 130-138.

Capon N, Fadey J. & Hulbert, J.M. (1994). «Strategic planning and financial performance: More evidence». Journal Of Management Studies, Vol. 31, No. 105-110.

Castillo J. & Wakefield M. (2007) «An exploration of firm performance factors in family businesses: Do families value only the “bottom line”», Journal of Small Business Strategy, Vol 17, No. 2, pp. 37.

Clark D.N. (1997), «Strategic management tool usage», Journal Of Strategic Change, Vol. 6, No. 417-427.

Fields C. (2006) «Strategy-Specific Decision Making: A Guide for Executing Competitive Strategy», Journal of Small Business Strategy, Vol 17, No. 1, pp. 87.

Frost F. (2003), «The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an australasian study», Strategic Change, Vol. 12, No.1, pg. 49

Glaister K., Falshaw R. (1999), «Strategic planning: still going strong?» Long Range Planning, Vol 32, No 1, pp. 107- 16

Goy H., Paturel R. (2004), «Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI», Revue Française de Gestion; Vol 30, No 150, pg. 55

- Grundy T. & King D. (1992). «*Using strategic planning to drive strategic change*». Long Range Planning, Vol. 25(1), No. 100-108
- Hopkins W., Hopkins S. (1986-1998), «*Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination*», *Strategic Management Journal*, Vol 18, No 8, pg. 635
- Kraus S., Harms R, Schwartz E. (2006), «*Strategic planning in smaller enterprises- new empirical findings*», *Management Research News*, Vol. 29, No 6, pp 334-344
- Langley A. (1989), «*The roles of formal strategic planning*», Long Range Planning, Vol. 21, No. 40-50.
- Lu J, Beamish P (2002), «*The internationalization and performance of SMEs*», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 6/7 pg. 565
- McKierman P. (1997) «*Strategy past, strategy futures*», Long Range Planning, Vol 30, No 5, pp. 690- 708
- Miller C. & Cardinal B. (1994). «*Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than more than two decades of research*». *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 1649-1665.
- Miller S., Wilson D. & Hickson D. (2004). «*Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions*». Long Range Planning, Vol. 37, No. 201-218.
- Mintzberg, H. (1994c). «*Rethinking strategic planning part 11: New roles for planners*». Long Range Planning, Vol. 27(3), No. 22-30.
- Meers K.A.& Robertson C. (2007), «*Strategic planning practices in profitable small firms in the United States*», *The Business Review*, Vol 7, No. 1, pp. 302.
- Payne T.G & Kennedy K.H.& Blair J.D.& Fottler M.D. (2005), «*Strategic cognitive maps of small business leaders*», *Journal of Small Business Strategy*, Vol 16, No. 1, pp. 27.
- Peel M., Bridge J.(1998), «*How planning and capital budgeting improve SME performance*», Long Range Planning, Vol 31, No 6, pp. 848- 56
- Pleitner H. (1989), «*Strategic behavior in small and medium sized firms: Preliminary consideration*», *Journal of Business Management*, Vol 27, No. 4, pp. 70.
- Prater E., Ghosh S. (2005), «*Current Operational Practices of U.S. Small and Medium-Sized Enterprises in Europe*, *Journal of Small Business Management*», Vol 43, No 2, pg. 155
- Regan N. (2002), «*Effective strategic planning in small and medium sized firms*», *Management Decision*, Vol 40, No 7/8, pg. 663

Robinson R. jr., Pearce J., (1984), «*The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations*», *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp.192-206

Rowe R., Mason W., Dickel D. (1994), «*Strategic Management*», London: Addison-Wesley

Rue L.W. & Ibrahim N.A. (1998), «*The relationship between planning sophistication and performance in small businesses*» Vol 36, No. 4, pp. 24

Shields J. (2006), «*Revenue management: A Strategy for increasing sales revenue in small businesses*», *Journal of Small Business Strategy*, Vol 16, No. 2, pp. 43.

Stonehouse G., Pemberton J. (2002) «*Strategic planning in SMEs-some empirical findings*», *Management Decision*, Vol 40, No. 9, pp. 853.

Shrader C.B. , Mulford C.L. & Blackburn V.L. (1989), «*Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms*», *Journal of Small Business Management*, Vol 27, No. 4, pp. 45.

Veliyath, R. (1992). «*Strategic planning: Balancing short-run performance and longer term prospects*». *Long Range Planning*, Vol. 25(3), No. 86-97.

Φορείς

Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης Αττικής

Κ.Ε.Τ.Α. Αττικής (2005), Μελέτη διερεύνησης της σχέσης μεταξύ της επιχειρηματικής αποτυχίας στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Με ποιο τρόπο η πρώτη μπορεί να είναι αρωγός στη δεύτερη. Οι διεθνείς εμπειρίες και case studies από το χώρο της Περιφέρειας Αττικής

Κ.Ε.Τ.Α. Αττικής (2006), Μελέτη εφαρμογής του θεσμού των «Business Angels» στο πρόγραμμα δράσης του Κ.Ε.Τ.Α. Αττικής και επισήμανση δυνατοτήτων συνεργασίας με διεθνείς οργανώσεις.

Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία: Μητρώο Επιχειρήσεων

Eurostat: Observatory of European SME's, SMEs in Europe 2003