



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ
ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ KATSANOS ENERGY»

ANNA ΓΟΥΣΗ

Επιβλέπων: Αικατερίνη Γαλανού
Επίκουρη Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2020

**«QUALITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF PRODUCTS
AND SERVICES FOR SMALL SMALL BUSINESSES
KATSANOS ENERGY BUSINESS CASE STUDY»**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2020

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Σωτηρόπουλος Ιωάννης

Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Γκανάς Ιωάννης

Καθηγητής

© Γούση Άννα, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Γούση Άννα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της μεταπτυχιακής μου εργασίας και καθώς κλείνει ο κύκλος μιας τεράστιας προσπάθειας, που πολλές φορές μέσα στον καταιγισμό των υποχρεώσεων φάνταζε ανέφικτη, θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω την Επίκουρη Καθηγήτρια Αικατερίνη Γαλανού η οποία ως επιβλέπουσα μου αφιέρωσε αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο της για να μπορέσουμε να φτάσουμε σήμερα σε αυτό το αποτέλεσμα.

Φυσικά δεν θα μπορούσα να παραλείψω τον σύζυγο μου που μου κράταγε συντροφιά όταν μετά από μια κουραστική μέρα πάλευα να συγκεντρωθώ στη μελέτη για την εκπόνηση της εργασίας μου και τα δύο μου παιδιά που μου επέτρεψαν να είμαι απύσχα και παράλα αυτά με συγχωρούν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούσαν πάντα τη κινητήριου δύναμη της οικονομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλοντας σημαντικά στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας και τέλος σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.

Η εύρυθμη λειτουργία και η συνεχής ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαδραματίζει πολυσήμαντο ρόλο στην ενίσχυση της απασχόλησης, της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας καθώς και της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας έτσι παράλληλα την κοινωνική σταθερότητα.

Ωστόσο, η επιβίωση τους, ειδικά τα τελευταία χρόνια, ταλανίζει το οικοδόμημα της οικονομίας και δεν αποτελεί καθόλου εύκολη υπόθεση στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον.

Από τις επιχειρήσεις απαιτείται συνεχής και στοχευμένος εκσυγχρονισμός τόσο στην παραγωγή όσο και στην διαχείριση υιοθετώντας προηγμένες τεχνολογίες και αξιοποιώντας στο έπακρο όλα τα δεδομένα της αγοράς και τα εργαλεία της οικονομικής επιστήμης. Φυσικά, αρωγός και συνοδοιπόρος σε όλη αυτή την πρόκληση θα πρέπει να είναι η πολιτεία η οποία για την στήριξη της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας είναι υπεύθυνη να διαμορφώσει κατάλληλες δομές στήριξης με εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση και τη χρηματοδότηση.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν τη γενική ιδέα για το πώς πρέπει να πορευθούν οι μικρές επιχειρήσεις ώστε να ξεπεράσουν τα προβλήματα που σειούν τα θεμέλια τους και να αναδειχθούν η κάθε μια από αυτές ηγέτες στο κλάδο τους.

Σκοπός όμως της εργασίας αυτής είναι να παραθέσουμε και να μελετήσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την ποιότητα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών που πρέπει να ενσωματώσει μια μικρή επιχείρηση ως οικονομικό εργαλείο που θα της προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιβίωση και την ανάπτυξη της.

Λέξεις-κλειδιά: μικρομεσαία επιχείρηση, ποιότητα, παροχή υπηρεσιών, προϊόντων, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises have always been the driving force of the economy, both nationally and globally, contributing significantly to job creation, value-added production and, ultimately, a significant contribution to Gross Domestic Product.

The smooth operation and continuous development of small and medium enterprises plays an important role in strengthening employment, competitiveness, innovation and the quality of products and services, while ensuring social stability.

However, their survival, especially in recent years, is hampering the construction of the economy and is by no means an easy task in today's global environment.

Businesses require continuous and targeted modernization in both production and management by adopting advanced technologies and making the most of all market data and tools of economics. Of course, the state should be a helper and companion in all this challenge, which is responsible for supporting small and medium-sized businesses to form appropriate support structures with easy access to information and funding.

All of the above is a general idea of how small businesses need to move forward in order to overcome the problems that shake their foundations and make them stand out leaders in their industry.

In this paper, we will quote and study all those elements concerning quality in the provision of products and services that a small business must incorporate as a financial tool that will give it a competitive advantage for its survival and development.

Keywords: small and medium business, quality, service, products, competitive advantage

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΜΜΕ) ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ	16
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΜΜΕ.....	16
1.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ	16
1.1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ & ΤΥΠΟΙ ΜΜΕ.....	18
1.1.4 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΥΠΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ .	21
1.2 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	23
1.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
1.2.2 ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	23
1.2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ	25
1.2.4 ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΑΠΟ ΤΟ 2008 ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	31
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	31
2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	31
2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	32
2.4 ΕΠΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	33
2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT.....	35
2.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	38
2.5.1 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	40
2.5.2 ΣΤΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	42

2.5.3	Η ΑΞΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
		45
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
3.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	46
3.3	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ.....	47
3.4	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	51
3.5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	52
3.6	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management Definition).....	53
3.7	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	59
3.8	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΜΕ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΜΕ		
		63
4.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ KATSANOS ENERGY	63
4.2	ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ.....	64
4.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	65
4.4	ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	66
4.5	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	67
4.6	S.W.O.T ANALYSIS ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ KATSANOS ENERGY	71
4.6.1	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	71
4.6.2	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	72
4.6.3	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	74
4.6.4	ΑΠΕΙΛΕΣ.....	75
4.7	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	76
4.8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		
		79
ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ		
		80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1 , Παραστατική απεικόνιση των τύπων ΜΜΕ</i>	<i>19</i>
<i>Πίνακας 2 Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών κατά τάξη μεγέθους απασχόλησης και τομέα οικονομικής δραστηριότητας έτους 2018.....</i>	<i>25</i>
<i>Πίνακας 3 Εξέλιξη του αριθμού των επιχειρήσεων 2008 – 2016.....</i>	<i>27</i>
<i>Πίνακας 4 Σύνολο κλάδων, εξαιρουμένου πρωτογενούς (% επιχειρήσεων)</i>	<i>28</i>
<i>Πίνακας 5 Δραστηριότητες που δύναται να οδηγήσουν στην Διαφοροποίηση.....</i>	<i>43</i>
<i>Πίνακας 6 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2008 - 2019</i>	<i>65</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1	Σχηματική παράσταση καθορισμού ΜΜΕ.....	18
Εικόνα 2	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	36
Εικόνα 3	S.W.O.T. ANALYSIS.....	37
Εικόνα 4	Πηγή: <i>Essentials of Strategic Management</i> , Charles W.L. Hill, Gareth P.Jones, 2008	40
Εικόνα 5	Κύκλος του Deming E.....	59
Εικόνα 6	Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP Group.....	69
Εικόνα 7	Πηγή: ICAP GROUP.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΜΜΕ) ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΜΜΕ

1.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ξεκινώντας να μελετήσουμε το πώς θα πρέπει μια Μικρή και Μεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) να επιβιώσει στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομική πραγματικότητα θα πρέπει αρχικά να την ορίσουμε και να ταυτοποιήσουμε τα χαρακτηριστικά της που θα την διακρίνουν από τις μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Μελετώντας τους διάφορους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί κατά διαστήματα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι λόγω της τεράστιας ετερογένειας και της πολλαπλότητας αυτών των επιχειρήσεων αλλά και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται δεν υπάρχει ένας σαφής διεθνώς όρος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Έτσι λοιπόν με βάση την βιβλιογραφία οι διάφορες χώρες προκειμένου να ορίσουν τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση υιοθετούν ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως τον αριθμό των εργαζομένων και τον κύκλο των εργασιών τους, για να τις διακρίνουν.

1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ

Στις 6 Μαΐου του 2003¹ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάνθηκε στην διατύπωση ενός νέου ορισμού των ΜΜΕ, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου του 2005. Αν και τα κράτη μέλη, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα καθώς και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων δεν είναι υποχρεωμένοι να υιοθετήσουν τον ορισμό αυτό ωστόσο είναι υποχρεωτική η συμμόρφωση τους όσο αναφορά την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε διάφορους μηχανισμούς στήριξης καθώς και σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Χρηματοδότησης.

¹ Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2003/361/ΕΚ, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>

Καταρχήν ως επιχείρηση ορίζεται κάθε οντότητα που ασκεί οικονομική δραστηριότητα με σκοπό το κέρδος ανεξάρτητα από την νομική της μορφή, ορολογία που χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο στις αποφάσεις του. Επομένως στα πλαίσια που καθορίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κατά το Άρθρο 2² ο ορισμός των ΜΜΕ λαμβάνει υπόψη τρία κριτήρια:

- **Των αριθμό των απασχολούμενων σε μια επιχείρηση**
- **Τον ετήσιο κύκλο εργασιών της επιχείρησης**
- **Καθώς και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού**

Η κατηγορία λοιπόν των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

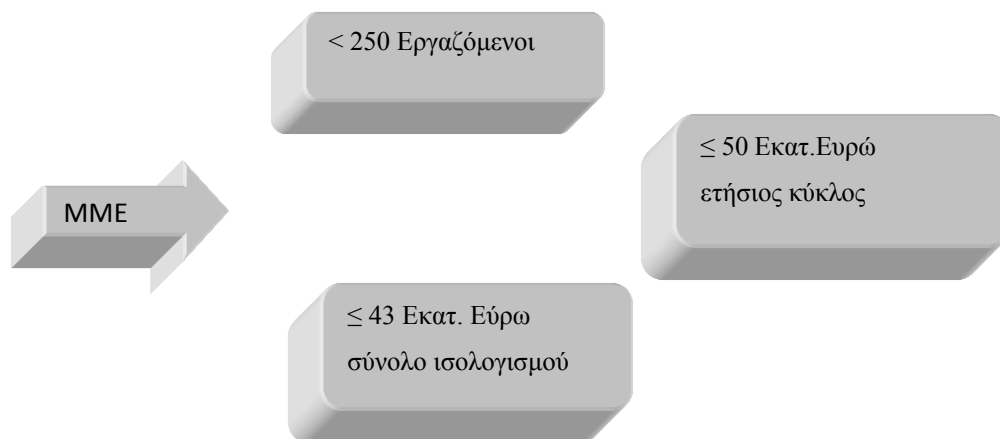
- Απασχολούν λιγότερους από **250** εργαζόμενους και
- ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα **50 εκατομμύρια Ευρώ** (*Ο ετήσιος κύκλος εργασιών καθορίζεται υπολογίζοντας το εισόδημα που εισέπραξε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια του έτους από την πώληση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών από τις συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης, μετά από αφαίρεση τυχόν εκπτώσεων. Ο κύκλος εργασιών δεν πρέπει να περιλαμβάνει το φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) ή άλλους έμμεσους φόρους³*), είτε έχουν σύνολο ετήσιου ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα **43 εκατομμύρια Ευρώ** (*Το σύνολο ετήσιου ισολογισμού αναφέρεται στην αξία των κύριων στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας⁴*).

Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δύναται να τροποποιήσει αυτά τα κριτήρια κάθε 4 χρόνια.

² <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>

³ Βλ. άρθρο 28 της οδηγίας 78/660/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 25ης Ιουλίου 1978, βασιζόμενη στο άρθρο 54 παράγραφος 3 στοιχείο ζ) της συνθήκης περί των ετησίων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών (ΕΕ L 222 της 14.8.1978, σ. 11 - 31).

⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. άρθρο 12 παράγραφος 3 της οδηγίας 78/660/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 25ης Ιουλίου 1978, βασιζόμενη στο άρθρο 54 παράγραφος 3 στοιχείο ζ) της συνθήκης περί των ετησίων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών (ΕΕ L 222 της 14.8.1978, σ. 11 - 31), κεφάλαιο 2.



Εικόνα 1 Σχηματική παράσταση καθορισμού MME

1.1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ & ΤΥΠΟΙ MME

Ο ορισμός των MME κάνει διάκριση μεταξύ τριών διαφορετικών κατηγοριών επιχειρήσεων. Κάθε κατηγορία αντιστοιχεί σε ένα είδος σχέσης που η επιχείρηση θα μπορούσε να έχει με μια άλλη επιχείρηση. Αυτή η διάκριση είναι αναγκαία προκειμένου να υπάρχει σαφής εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και να αποκλείει εκείνες που δεν είναι πραγματικά MME.

Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής:

- ❖ **Αυτόνομη επιχείρηση:** αν η επιχείρηση είναι είτε πλήρως ανεξάρτητη είτε έχει μία ή περισσότερες μειοψηφικές εταιρικές σχέσεις (σε ποσοστό μικρότερο του 25 % η καθεμιά) με άλλες επιχειρήσεις
- ❖ **Συνεργαζόμενη επιχείρηση:** αν η εταιρική συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις ανέρχεται σε τουλάχιστον 25 % αλλά όχι παραπάνω από 50 %, η σχέση θεωρείται ότι υφίσταται μεταξύ συνεργαζόμενων επιχειρήσεων
- ❖ **Συνδεδεμένη επιχείρηση:** εάν η εταιρική συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις ξεπερνά το όριο του 50 %, αυτές θεωρούνται συνδεδεμένες επιχειρήσεις

Παραπάνω αναφερθήκαμε στον ορισμό των MME και στην διάκριση τους από τις μεγάλες επιχειρήσεις, πρέπει όμως να καταστήσουμε σαφές πώς μπορούμε να διαχωρίσουμε και τους διάφορους τύπους αυτών.

Τα όρια που έχουν θεσπιστεί σύμφωνα με τα τρία κριτήρια που αναφέραμε η επιχείρηση μπορεί να καθοριστεί :

- Ως **πολύ μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση εκείνη που απασχολεί λιγότερο από δέκα εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.
- Ως **μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση εκείνη που απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και η οποία ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Ως **μεσαία επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση εκείνη που απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζόμενους και η οποία ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός Απασχολούμενων. Μονάδαμ ετήσιας εργασίας ΜΕΕ	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	< 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκ.ευρώ)	< 43 εκατ.ευρώ (το 1996 27 εκατ.ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	< 10 εκατ.ευρώ (το 1996 7 εκ.ευρώ)	<10 εκατ.ευρώ (το 1996 5 εκατ.ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	< 2 εκατ.ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	<2 εκατ.ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Πίνακας 1 , Παραστατική απεικόνιση των τύπων ΜΜΕ

Εκτός από το μέγεθος τους, οι ΜΜΕ έχουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά που τις κάνει να ξεχωρίζουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτά μπορεί να είναι είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά και αφορούν τη δυσκολία εξεύρεσης χρηματοδοτικών πόρων, την διοίκηση, την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την χρηματοδότηση, που διαφοροποιούν και κάνουν σαφή τον διαχωρισμό από τις μεγάλες επιχειρήσεις (Burns,1996).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Burns τα χαρακτηριστικά αυτά αναλυτικά είναι :

- ✚ Η προσωποποιημένη διοίκηση (personalized management) της επιχείρησης, όπου ο ιδιοκτήτης – διαχειριστής μια μικρής επιχείρησης είναι σε όλες τις περιπτώσεις ο αποκλειστικός υπεύθυνος για τις αποφάσεις που την αφορούν. Ένας τέτοιος βαθμός ανάμειξης να πολύ πιθανό να σηματοδοτεί την επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης (business culture). Αυτό πολύ συχνά σημαίνει ότι η λειτουργία της εξαρτάται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη – διαχειριστή και η ενδεχόμενη απομάκρυνση του θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία της επιχείρησης.

Στον αντίποδα όμως κάποιος θα μπορούσε να αναφέρει ότι ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι το άτομο που χαράζει πολιτικές και στρατηγικές, θέτει στόχους, κατανέμει αρμοδιότητες και ορίζει κάθε διαδικασία και τον τρόπο διεκπεραίωσης της, με αυτές λοιπόν τις διοικητικές του αποφάσεις αυξάνει το μερίδιο αγοράς και μεγιστοποιεί την αξία της επιχείρησης. Επομένως ένας δημιουργικός, ενεργητικός και ριψοκίνδυνος επιχειρηματίας πολλές φορές αναζητά επέκταση της επιχείρησης του σε νέες αγορές, συνάπτει συνεργασίες με νέους πελάτες, προωθεί καινοτόμα προϊόντα και υιοθετεί ανάλογες πολιτικές προώθησης (Sarasvathy, 2001).

- ✚ Το μικρό μερίδιο αγοράς που κατέχουν εξαιτίας του πολύ μικρού μεγέθους τους, τις καθιστά αδύναμες στο να επηρεάσουν την τιμή πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους και να διαμορφώσουν την ποσότητα που παράγουν. Η δύναμη της αγοράς που κατέχουν είναι μειωμένη, καθώς δεν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και έτσι αναγκάζονται να αγοράζουν σε μεγαλύτερη τιμή. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει, λοιπόν, να πωλούν σε ακριβότερη τιμή και έτσι γίνονται λιγότερο ανταγωνιστικές. Γι' αυτό το λόγο, οι μικρές επιχειρήσεις πολύ συχνά ειδικεύονται σε συγκεκριμένες αγορές (niche markets).

- ✚ Η αφοσίωση των καταναλωτών (customer loyalty). Οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα εκείνες που λειτουργούν σε συγκεκριμένες αγορές, αποκτούν συχνά ένα μικρό αλλά αφοσιωμένο αριθμό καταναλωτών. Σε μερικές περιπτώσεις που κάποιοι από αυτούς τους αφοσιωμένους καταναλωτές 'εγκαταλείπουν' την επιχείρηση τότε η τελευταία μπορεί να αποτύχει να επιβιώσει.

- ✚ Η χρηματοδότηση (finance). Οι ΜΜΕ πολύ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες να συγκεντρώσουν χρήματα προκειμένου να μπορέσουν να επεκταθούν και η επιβίωσή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις συναλλαγές των πελατών τους. Συχνά, εάν οι πελάτες της επιχείρησης αδυνατούν να αποπληρώσουν τα χρέη τους προς την επιχείρηση, η επιχείρηση αδυνατεί να επιβιώσει και να προχωρήσει στην ανάπτυξη της.

Το 2003 το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ (SMEs Observatory, 2003) αναγνώρισε τρία ακόμα, νέα χαρακτηριστικά των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, τα οποία σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα (entrepreneurship). Κομβικά στοιχεία στη δημιουργία και ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελούν η γνώση (knowledge), ο αυξημένος ανταγωνισμός (competition) και η ποικιλία (variety) των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τη γνώση που είναι κωδικοποιημένη (codified knowledge). Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται όλη εκείνη η γνώση που μπορεί να μεταδοθεί με τη χρήση κάποιου εργαλείου, όπως π.χ. βιβλία, σεμινάρια, Internet, διδασκαλία. Η δεύτερη κατηγορία γνώσης σχετίζεται με τη γνώση που σε μεγάλο βαθμό είναι ενσωματωμένη στην οικονομική οντότητα (tacit knowledge) και δεν μπορεί να μεταδοθεί ή να διδαχθεί με τη χρήση κάποιου εργαλείου μμάθησης. Η επαγγελματική εμπειρία, λόγου χάριν, ενός ατόμου αποτελεί τέτοιας μορφής γνώση (Johnson et, 2002).

Ο Barney το 1991, διατύπωσε ότι μια επιχείρηση αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα (competitive advantage) σε σχέση με τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις εφόσον διαθέτει πόρους που είναι πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και δεν είναι δυνατόν να απομιμηθούν. Υπό αυτή τη θεώρηση, το ανθρώπινο κεφάλαιο καθίσταται η σημαντικότερη πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

1.1.4 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΥΠΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

Το πρώτο κριτήριο που διερευνάτε για την διάκριση των επιχειρήσεων είναι ο αριθμός των εργαζομένων που υπάγονται σε αυτή. Ο αριθμός των απασχολούμενων

αποτελεί υποχρεωτικό κριτήριο για τον καθορισμό του κατά πόσον μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ΜΜΕ. Η νομοθεσία ποικίλλει από χώρα σε χώρα, οπότε ο ορισμός του εργαζόμενου ορίζεται από την ισχύουσα εργατική νομοθεσία.

Σύμφωνα λοιπόν με το κριτήριο του αριθμού απασχολούμενων συμπεριλαμβάνονται οι εργαζόμενοι πλήρους και μερικής απασχόλησης, καθώς και το έκτακτο και εποχικό προσωπικό και αφορά τα ακόλουθα άτομα:

- **τους εργαζόμενους**: τα άτομα δηλαδή που εργάζονται για την επιχείρηση που είναι αποσπασμένα σε αυτήν και εξομοιώνονται με μισθωτούς με βάση το εθνικό δίκαιο (αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει έκτακτους ή αποκαλούμενους προσωρινούς εργαζόμενους)
- **τους ιδιοκτήτες επιχειρηματίες** και
- **τους εταίρους** που ασκούν τακτική δραστηριότητα εντός της επιχείρησης και προσπορίζονται οικονομικά οφέλη από την επιχείρηση.

Στον αριθμό των απασχολούμενων δεν περιλαμβάνονται οι εξής ομάδες:

- οι μαθητευόμενοι και οι σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική εκπαίδευση και έχουν συμβάσεις μαθητείας ή επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς και
- οι εργαζόμενοι σε άδεια μητρότητας ή γονική άδεια.

Στην συνέχεια υπολογίζεται ο αριθμός των εργαζομένων ο οποίος εκφράζεται σε μονάδες ετήσιας απασχόλησης (ΜΕΕ). Κατά προέκταση, όποιος εργάστηκε με πλήρες ωράριο μέσα σε μια επιχείρηση, ή για λογαριασμό της, κατά τη διάρκεια όλου του έτους αναφοράς υπολογίζεται ως μία μονάδα ενώ οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, οι εποχιακοί εργαζόμενοι και τα άτομα που δεν εργάστηκαν ολόκληρο το έτος, αντιμετωπίζεται ως κλάσματα μιας ΜΕΕ.

Το επόμενο κριτήριο αφορά τον ετήσιο κύκλο εργασιών δηλαδή το εισόδημα που εισέπραξε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια του εν λόγω έτους από την πώληση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών από τις συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης, μετά από αφαίρεση τυχόν εκπτώσεων σε αυτόν όπου δεν πρέπει να περιλαμβάνετε ο φόρος προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) ή άλλοι έμμεσοι φόροι καθώς

και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού που αναφέρεται στην αξία των κύριων στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας.

1.2 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεσπόζουν και κυριαρχούν στον ιδιωτικό τομέα της ελληνικής οικονομίας, καθώς καταλαμβάνουν ποσοστό 98% στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας.

Συμβάλλουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας, ιδιαίτερα στη δημιουργία απασχόλησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καθώς έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται εύκολα στις συνθήκες της αγοράς. Είναι γνωστό άλλωστε ότι αποτελούν ένα εθνικό κεφάλαιο και μέσω αυτών μπορούν να αυξηθούν ουσιαστικά οι αναπτυξιακοί ρυθμοί και η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις με κριτήριο το μέγεθος της απασχόλησης εντοπίζονται στους κλάδους του χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Αναφορικά με την επίδραση της κρίσης στη δομή της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, όπως θα αναφερθούμε και παρακάτω, υπήρξε μία μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων κατά 9,4% ενώ παράλληλα μειώθηκε το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων που απασχολούν έως τέσσερα άτομα ως προς το σύνολο των επιχειρήσεων.

Η υποχώρηση του ρόλου των μικρών επιχειρήσεων αντικατοπτρίζεται και σε κλαδικό επίπεδο αφού από τους επτά κλάδους στους οποίους ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά τη διάρκεια της κρίσης μόνο ο κλάδος του τουρισμού συγκεντρώνει μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1.2.2 ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική υπηρεσία και τα στοιχεία που ανακοίνωσε τον Σεπτέμβριο του 2020 με βάση τις τάξεις μεγέθους των επιχειρήσεων, προκύπτει ότι

για το έτος 2018 όπου έχουμε και την τελευταία καταγραφή, οι κλάδοι με τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις (από 0 έως 9 εργαζόμενους) ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 219.488 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 42,2 δισεκατομμύρια ευρώ.

Οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες με 133.870 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 4,8 δισεκατομμύρια ευρώ και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 93.230 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ.

Στην τάξη των επιχειρήσεων που αριθμούν από 10 έως 19 εργαζόμενους το μεγαλύτερο πλήθος καταγράφει ο κλάδος των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης με 9.190 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 2,0 δισεκατομμύρια ευρώ, ακολουθεί το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 5.260 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 11,8 δισεκατομμύρια ευρώ και εν συνεχεία η μεταποίηση με 2.806 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,2 δισεκατομμύρια ευρώ.

Οι κλάδοι με τις περισσότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν 20 έως 49 εργαζόμενους είναι οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης που αριθμούν 4.290 μονάδες με κύκλο εργασιών που ανέρχεται σε 2,3 δισεκατομμύρια ευρώ, το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 2.131 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 14,6 δισεκατομμύρια ευρώ και η μεταποίηση με 1.606 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 5,1 δισεκατομμύρια ευρώ.

Στην τάξη των επιχειρήσεων που αριθμούν από 50 έως 249 εργαζόμενους το μεγαλύτερο πλήθος καταγράφει ο κλάδος των υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης με 976 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,2 δισεκατομμύρια ευρώ, ακολουθεί η μεταποίηση με 766 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 12,5 δισεκατομμύρια ευρώ και εν συνεχεία το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 713 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 23,8 δισεκατομμύρια ευρώ.

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2)⁵ φαίνονται συνοπτικά η διάρθρωση των επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια ο αριθμός των επιχειρήσεων και ο κύκλος εργασιών κατά τάξη μεγέθους της απασχόλησης και του τομέα της οικονομικής

⁵ ΠΗΓΗ ΕΛΣΤΑΤ

δραστηριότητας όπως καταγράφηκαν από την Ελληνική στατιστική υπηρεσία και αφορούν το έτος 2018.

Πίνακας 2 *Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών κατά τάξη μεγέθους απασχόλησης και τομέα οικονομικής δραστηριότητας έτους 2018*

ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ							
	0-9		10-19		20-49		50-249	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ)
Τομέας Β - Ορυχεία και Λατομεία	485	68064	76	61371	38	60778	15	222547
Τομέας Γ Μεταποίηση	51854	5756951	2806	3176816	1606	5102144	766	12539008
Τομέας Δ - Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού	7158	3335184	40	77713	28	900943	13	1285854
Τομέας Ε - Παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων και δραστηριότητες εξυγίανσης	1692	258549	94	123334	103	268610	62	487209
Τομέας ΣΤ - Κατασκευές	57898	3714345	1218	945604	537	1536218	175	1419469
Τομέας Ζ - Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	219488	42157638	5260	11825313	2131	14617567	713	23848277
Τομέας Η - Μεταφορά και αποθήκευση	57966	3843054	989	1397850	530	1549489	225	3480791

1.2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ

Όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω ο ρόλος των ΜΜΕ είναι πολύ σημαντικός για τη βιώσιμη και συνεχή ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας αφού αποτελεί ένα μεγάλο και αναπόσπαστο κομμάτι αυτής. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι λειτουργούν απρόσκοπτα. Αντιθέτως, οι ΜΜΕ συναντούν ποικίλα εμπόδια στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους και στην εξέλιξη τους.

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜΜΕ επιγραμματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι περιλαμβάνουν:

- το πολύπλοκο φορολογικό σύστημα
- τον αυξημένο ανταγωνισμό

- τη γραφειοκρατία
- τη δυσκολία χρηματοδότησης και
- την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια λοιπόν , στα προβλήματα αυτά έρχονται να προστεθούν η οικονομική κρίση και η ύφεση που την ακολουθεί, οι οποίες έχουν αλλάξει τελείως τα επιχειρηματικά δεδομένα και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με έκθεση του ΙΜΕ- ΓΣΕΒΕΕ⁶ το 2019 που αφορά την πορεία των επιχειρήσεων κατά την τελευταία δεκαετία της κρίσης έχουμε σημαντικά συμπεράσματα για την δομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, που προκύπτει εξετάζοντας τις αλλαγές που επήλθαν με κριτήριο τον αριθμό των απασχολούμενων τους. Διερευνώντας, με άλλα λόγια, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνται σε κάθε κατηγορία επιχειρήσεων, με βάση τον αριθμό των εργαζομένων τους.

Εξετάζοντας τον αριθμό των επιχειρήσεων παρατηρούμε ότι στο σύνολο των κλάδων (εξαιρουμένου πάντα του πρωτογενούς) ο αριθμός των επιχειρήσεων όπως φαίνεται στον Πίνακα 3(ΠΗΓΗ : ΕΛΣΤΑΤ), από το 2008 ως το 2016 μειώθηκε κατά 9,4% (από 942.671 σε 855.346).

Εστιάζοντας στους 5 κλάδους όπου κατά βάση δραστηριοποιούνται οι ΜΜΕ η μείωση ήταν σχεδόν τριπλάσια της γενικής κι έφτασε το 28,36% (από 644.051 επιχειρήσεις σε 461.357).

⁶ Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.) ιδρύθηκε το 1919, είναι τριτοβάθμια πανελλαδική οργάνωση εργοδοτών και ένας από τους βασικούς κοινωνικούς εταίρους που συνυπογράφουν την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. ΓΣΕΒΕΕ έχει δημιουργήσει το δικό της πιστοποιημένο κέντρο επαγγελματικής κατάρτισης, αξιολογούμενο σαν ένα από τα καλύτερα της χώρας, το ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ, καθώς και το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων - ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ με σκοπό τη διαχείριση και διάχυση γνώσης, τεχνογνωσίας, τεχνολογίας και υλοποίησης μελετών και ερευνών που αφορούν τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα της ελληνικής οικονομίας.

	Αριθμός επιχειρήσεων*	Αριθμός επιχειρήσεων ΜμΕ (5 κλάδοι)
2008	942.671	644.051
2009	942.911	641.175
2010	942.930	577.867
2014	896.226	492.221
2015	871.278	474.088
2016	855.346	461.357
2008-2016	87.325	182.694
% Μείωση	9,40%	28,36%

Πίνακας 3 *Εξέλιξη του αριθμού των επιχειρήσεων 2008 – 2016*

Ενδιαφέρον μάλιστα παρουσιάζει να παρατηρήσουμε ότι τα 3 πρώτα χρόνια της κρίσης (2008-2010) κι ενώ το προϊόν συρρικνωνόταν ο αριθμός των επιχειρήσεων στους κλάδους των μικρομεσαίων μειωνόταν (από 644.051 σε 577.867) ενώ σε γενικό επίπεδο ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξανόταν, έστω και οριακά (από 942.671 σε 942.930). Επομένως, αυτό μας δίνει την δυνατότητα να συμπεράνουμε ότι οι κλάδοι των ΜΜΕ επλήγησαν περισσότερο (λόγο της μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης) και τα μέτρα που ελήφθησαν στη διάρκειά της (όπως αύξηση φόρων, ενεργειακού κόστους, κ.α.) σε σχέση με το σύνολο των κλάδων όλης της οικονομίας.

Στους Πίνακες 4 (ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ) σε ότι αφορά την διάρθρωση των επιχειρήσεων κατά αριθμό απασχολούμενων, το μερίδιο που καταλαμβάνουν στο σύνολο οι μικρότερες επιχειρήσεις που απασχολούν έως 4 άτομα μειώθηκε. Από 93,96% στο σύνολο της οικονομίας και 93,29% για τις ΜΜΕ το 2008, μειώθηκε σε 89,51% και 87,68% αντίστοιχα το 2016. Παρότι η μείωση δεν είναι θεαματική (αν αναλογιστούμε ότι η κρίση προκάλεσε πτώση του ΑΕΠ κατά 26% και οδήγησε την ανεργία στο 27%) πιο μεγάλη σημασία έχει η απόκλιση που παρατηρείται το 2016 μεταξύ συνόλου οικονομίας και ΜΜΕ, όταν το 2008 η διαφορά ήταν πολύ μικρή. Αυτή η απόκλιση σημαίνει πώς οι κλάδοι των ΜΜΕ συρρικνώθηκαν σε σύγκριση με την υπόλοιπη οικονομία, καθώς το 2008 δεν υπήρχε ουσιαστική διαφορά. Μπορούμε επομένως να πούμε ότι ο χάρτης των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την έξοδο από την κρίση ταυτίζεται σε μικρότερο βαθμό με τις ΜΜΕ σε σχέση με την περίοδο που προηγήθηκε της οικονομικής κρίσης. Ενώ λοιπόν το μερίδιο των πολύ μικρών

επιχειρήσεων (0-4 εργαζόμενοι) μειώνεται στο σύνολο των επιχειρήσεων (από 93,96% σε 89,51%), το μερίδιο των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων, στο άλλο άκρο του φάσματος, δεν αυξάνεται αναλογικά, όπως φαίνεται στους Πίνακες 4 (ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ). Αντίθετα, οι απώλειες των πολύ μικρών διαχέονται σε όλες τις υπόλοιπες τάξεις μεγέθους απασχόλησης (5-9, 10-19, 20-29, 30-49, 50-99, και πάνω από 100 εργαζόμενους) που αυξάνονται από κοινού παράλληλα. Είναι πολύ χαρακτηριστικό ότι δεν παρατηρείται μείωση σε καμία από τις 6 αυτές κατηγορίες.

- ✓ κατηγορία 5-9 εργαζομένους : το μερίδιο απασχόλησης από 3,18% αυξάνεται σε 6,07%
- ✓ στην κατηγορία 10-19 : από 1,55% σε 2,6%
- ✓ στην κατηγορία 20-29 από 0,49% σε 0,74%
- ✓ στην κατηγορία 30-49 από 0,38% σε 0,51%
- ✓ στην κατηγορία 50-99 εργαζομένων από 0,23% σε 0,30% και
- ✓ στην κατηγορία από 0,20% σε 0,28%.

Αριθμός εργαζόμενων	2008	2009	2010	2014	2015	2016
0 ως 4	93,96	94,11	94,59	90,32	90,78	89,51
5 ως 9	3,18	3,17	2,86	6,02	5,35	6,07
10 ως 19	1,55	1,50	1,45	2,18	2,28	2,61
20 ως 29	0,49	0,46	0,43	0,59	0,64	0,74
30 ως 49	0,38	0,36	0,32	0,40	0,44	0,51
50 ως 99	0,23	0,21	0,19	0,25	0,26	0,30
>100	0,20	0,19	0,17	0,24	0,26	0,28

Πίνακας 4 *Σύνολο κλάδων, εξαιρουμένου πρωτογενούς (% επιχειρήσεων)*

Είναι προφανές ωστόσο ότι, εντός και μεταξύ αυτών των κατηγοριών κρύβονται αλλαγές και μετακινήσεις από τις μικρότερες στις μεγαλύτερες τάξεις μεγέθους οι οποίες στα συνολικά μεγέθη έχουν εξαλειφθεί.

Ως συμπέρασμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι συνεχίζει να υφίσταται μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων με το ελάχιστο προσωπικό (ως 4 εργαζόμενοι) η οποία δεν προκάλεσε αποκλειστικά και μόνο την μονοσήμαντη αύξηση του άλλου άκρου στην κλίμακα των μεγεθών, δηλαδή των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων, που απασχολούν πάνω από 100 εργαζόμενους.

Αντίθετα, η συρρίκνωση των πολύ μικρών επιχειρήσεων συντελέστηκε ταυτόχρονα με την αύξηση του αριθμού όλων των υπόλοιπων κατηγοριών από 6,04% σε 10,49%, που περιλαμβάνουν τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

1.2.4 ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΑΠΟ ΤΟ 2008 ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ

Συμφωνα με την έκθεση του ΙΜΕ – ΓΕΣΒΕΕ του 2019, θα μπορούσαμε να χωρίσουμε την κρίση σε δυο περιόδους. Την πρώτη περίοδο που αφορά το διάστημα 2008- 2013 και στην διάρκεια της οποίας έκλεισαν περίπου 200.000 επιχειρήσεις ή περίπου το 25% όσων δραστηριοποιούνταν το 2007, και στην δεύτερη περίοδος 2014 - 2018 όπου κατά κύριο λόγο καταγράφεται μια σταθεροποίηση και στην συνέχεια κάποια σημάδια ανάκαμψης της επιχειρηματικότητας. Η βελτίωση που καταγράφεται στο δεύτερο μισό της κρίσης οφείλεται περισσότερο στην ενίσχυση των τάσεων σταθεροποίησης των βασικών οικονομικών δεικτών και λιγότερο στην ενίσχυση των τάσεων που προσδιορίζουν την αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σε κάθε, ωστόσο, περίπτωση οι κρίσιμοι δείκτες ρευστότητας και επενδυτικής δραστηριότητας καταγράφουν τις χαμηλότερες επιδόσεις. Αυτό φανερώνει ότι η γενικότερη βελτίωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, δεν σημαίνει απαραίτητα ανάλογη βελτίωση για τους κρίσιμους δείκτες που αφορούν τις επιχειρήσεις και την οικονομία. Ακριβώς αυτό φανερώνεται από τα στοιχεία των ερευνών οικονομικού κλίματος του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ αποκαλύπτοντας την ύπαρξη πολλαπλών αντιθέσεων στην επιχειρηματική δραστηριότητα που αλληλοεξαρτώνται.

Προσπαθώντας λοιπόν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις να καταφέρουν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν οδηγήθηκαν στη καινοτομία και στις εξαγωγές.

⁷ SBA Fact sheet Greece 2009 & 2014

- Σχεδόν 4 στις 10 επιχειρήσεις (38,8%) έχουν αναπτύξει την τελευταία τριετία κάποιου είδους καινοτομία για νέο προϊόν ή υπηρεσία, οργανώνουν τις επιχειρήσεις και γίνονται πιο εξωστρεφείς.
- Σχεδόν 2 στις 10 επιχειρήσεις (19,5%) έχουν αναπτύξει κάποιου είδους συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις για κοινές προμήθειες προϊόντων – υπηρεσιών, κοινή προώθηση, μάρκετινγκ για κοινή αποθήκη.
- 1 στις 6 επιχειρήσεις (16,7%) εξάγει κάποιο ποσοστό των προϊόντων ή υπηρεσιών σε άλλες χώρες.

Η κρίση έφερε στο προσκήνιο τα πολλά και ποικίλα δομικά προβλήματα του ελληνικού μοντέλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας που επικρατούσε και επικρατεί στην Ελλάδα, κατέστησε σαφές όμως ότι θα πρέπει να γίνουν μεταρρυθμίσεις που θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν όλες τις συνέπειες της ύφεσης και θα βοηθήσουν στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας μέσα από την ανασυγκρότηση και ανάπτυξη των ελληνικών ΜΜΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από την ιστορία της, την πορεία της, τις φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει στο οπλοστάσιο της (καθώς και τα πλεονεκτήματα που έχει αποκτήσει έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006)

Στόχος της στρατηγικής είναι να δώσει τις ευκαιρίες στην επιχείρηση να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί μέσα σε ένα περιβάλλον που πολλές φορές είναι απρόβλεπτο και ασταθές.

Στην σημερινή εποχή και πολύ περισσότερο στο μέλλον όσο η ζωή της επιχείρησης γίνεται πιο σύνθετη και πολύπλοκη, η επιτυχημένη πορεία της και η αξιοποίηση των ευκαιριών που τις παρουσιάζονται δεν είναι δυνατό να επαφίενται μόνο στον παράγοντα της τύχης. Επομένως, όλο και περισσότερο οι αποφάσεις της και η πορεία της επιβάλλονται να βασίζονται στην συνειδητή επιλογή και εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων οι οποίες πρέπει να στηρίζονται (Τσακίρη, 2004):

1. Στην ακριβή και πραγματική εκτίμηση της θέσης της εταιρείας και
2. Σε μια σαφή και αντικειμενική εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της και του ανταγωνισμού

2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη στρατηγική έχει βαθιά τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και αναφέρεται στην πολεμική στρατηγική. Ετυμολογικά εξάλλου προέρχεται από τις λέξεις στρατός και ηγούμεναι οπότε διαφαίνεται σαφώς η σύνδεση της με στρατιωτικές έννοιες.

Στην πορεία των χρόνων χρησιμοποιήθηκε ευρέως και από τους οικονομικούς οργανισμούς και της διοίκησης αυτών ως επιχειρησιακή στρατηγική οπότε αναμένουμε να υπάρχουν ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται .

Ειδικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι όπως η πολεμική στρατηγική αποτελεί το σχέδιο δράσης που θέτει ένας στρατηγός για την βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων προς επίτευξη των στόχων που τίθενται, έτσι και η διοίκηση ή ο μάνατζερ μιας επιχείρησης σχεδιάζει και υλοποιεί τις αποφάσεις του ανάλογα με τις συνθήκες του ανταγωνισμού , ώστε η επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχτεί.

2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην πορεία της ανάπτυξης της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν δοθεί πλειάδα ορισμών ως προς τον όρο στρατηγική, παρόλο τις διαφορετικές προσεγγίσεις όμως η γενική ιδέα που χαρακτηρίζει την έννοια της είναι η χάραξη πορείας από μέρους των επιχειρήσεων μέσω ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξη της επιβίωσής τους και των λοιπών στόχων τους.

Ο Henderson το 1989 αναφέρει ότι «στρατηγική είναι μια προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος, δηλαδή με το που βρισκόμαστε τώρα και τι έχουμε».

Συμφωνα με τον Kenneth Andrews (1971) η « *στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων μιας επιχείρησης και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξή τους, που αναλαμβάνονται ώστε να ορίζονται τι είδους εργασίες πρέπει αυτή να κάνει*».

Ο Alfred Chandler στην αναφορά του για τον όρο στρατηγική το 1990 ορίζει ότι είναι «*ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης με την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων παράλληλα με τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων*».

Ο καθηγητής Michael Porter, ένας από τους κορυφαίους και επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, σε ένα από τα πολλά άρθρα του επισημαίνει ότι « η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της » και αναφέρει επίσης ότι « η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα αλλά με διαφορετικό τρόπο».

Όπως αντιλαμβανόμαστε στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντούμε ποικίλους ορισμούς για το τι είναι στρατηγική, καθένας από τους οποίους δίνει μια δική του προσέγγιση στον όρο. Ένα από τα βασικά όμως χαρακτηριστικά που στοιχειοθετούν την έννοια της στρατηγικής είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Παπαδάκης,2012). Με άλλα λόγια η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή της τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές καθώς και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

2.4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι στρατηγικές που επιλέγονται σε κάθε επιχείρηση εφαρμόζονται στα ακόλουθα 3 επίπεδα :

- Το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate – level strategy)
- Το επιχειρηματικό επίπεδο (business – level strategy)
- Το λειτουργικό επίπεδο (functional – level strategy)

Τα 3 αυτά επίπεδα αλληλεπιδρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο όπως φαίνεται και στην εικόνα παρακάτω.



Εικόνα 3 **ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι :

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι αυτή που περιγράφει ουσιαστικά την συνολική κατεύθυνση ενός οικονομικού οργανισμού και έχει ως στόχο να κάνει ξεκάθαρο το ρόλο της μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Ωστόσο ο ρόλος της θα πρέπει να είναι και υποστηρικτικός και να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων μεταξύ τους (π.χ. τεχνογνωσία),(Γεωργόπουλος, 2006). Και περιλαμβάνει:

- την Στρατηγική Κατεύθυνσης
- την Στρατηγική Χαρτοφυλακίου και
- την Γονική Στρατηγική

Επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που ακολουθεί κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο χώρο που δραστηριοποιείται. Ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική σύμφωνα με τον Μ.Porter καθώς δίνει το δικαίωμα στην επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Κατά αυτόν υπάρχουν 3 βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές:

- Ηγεσία κόστους , χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο.

- Διαφοροποίησης, που στόχος είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων στην αγορά που δίνουν στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών.
- Εστίασης όπου στοχεύει πλέον σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς.

Και τέλος η **Λειτουργική στρατηγική** η οποία αναπτύσσεται στα πλαίσια των 2 παραπάνω και ως κύριο στόχο της να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση.

2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Η στρατηγική διοίκηση συνδέεται απόλυτα με τις διάφορες αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και τις οργανωτικές προσαρμογές που απαιτούνται από πλευράς επιχείρησης (Ansoff, 1979).

Επομένως το αποτέλεσμα υπονοεί συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενο αποτελέσματα (Σιώμοκος, 2004).

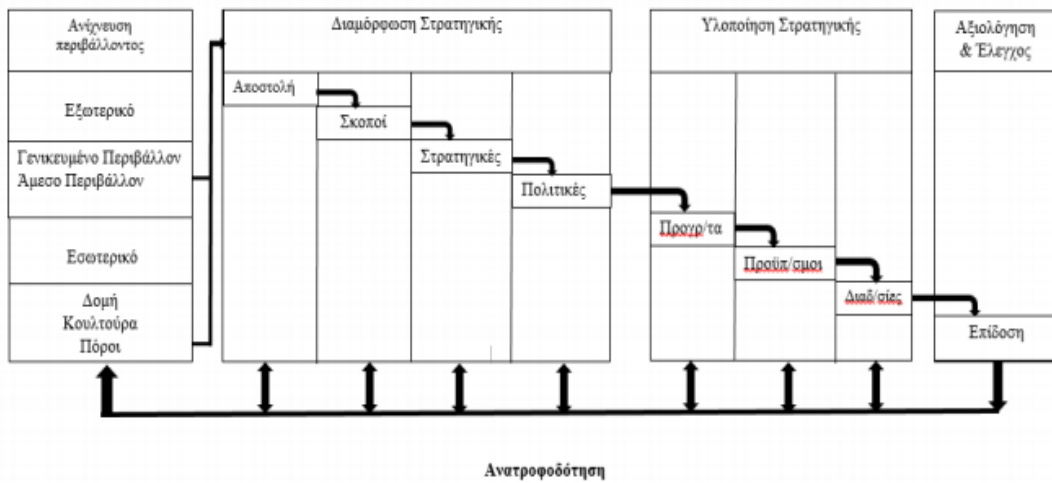
Το στρατηγικό management είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιβίωση και την εξέλιξη μιας επιχείρησης καθώς απαντά σε μια σειρά κρίσιμων ερωτημάτων που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης, που θέλει να φτάσει, τότε και με ποιους τρόπους θα το πετύχει (Grant, 2005).

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος επιχείρησης
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται τα διάφορα στάδια της επιχειρησιακής στρατηγικής και πώς αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους συνθέτοντας έτσι την σκακιέρα της πορείας μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANAGEMENT



Εικόνα 2 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ⁸

Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εσωτερικού της επιχείρησης αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Το εργαλείο που μας δίνει αυτή τη δυνατότητα και χρησιμοποιείται από το 70% των επιχειρήσεων στο εξωτερικό είναι S.W.O.T. analysis. Δηλαδή εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού μπορούμε να εντοπίσουμε και να αξιοποιήσουμε τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης, να επενδύσουμε πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτούμε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Μπορούμε να προσδιορίσουμε τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα παρουσιαστούν και να τους αποφύγουμε με τα κατάλληλα βήματα.

⁸ Πηγή : Wheelen Thomas, L.Hunger David J. , Strategic Management and Business Policy , 13th edition, Pearson Prentice Hall, 2012.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητές που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Εικόνα 3

S.W.O.T. ANALYSIS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη μακροχρόνιων στρατηγικών σχεδίων αφού πρώτα έχουν ληφθεί υπόψη οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, ώστε να αξιοποιήσει σωστά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές που έχει υιοθετήσει μέσω της ανάπτυξης :

- **προγραμμάτων**, λεπτομερή σχέδια δηλαδή μιας σειράς ενεργειών που έχουν έναν κοινό σκοπό
- **προϋπολογισμών**, που αποτελούν τους εκ των προτέρων υπολογισμούς των εσόδων και των εξόδων για ορισμένη περίοδο και έτσι με αυτό τον τρόπο που προσδιορίζεται το κόστος των προγραμμάτων και
- **διαδικασιών**, που αφορούν πια μια σειρά ενεργειών που καταλήγουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Και τέλος έχουμε την αξιολόγηση και τον έλεγχο με τα οποία η διοίκηση επιτυγχάνει να προσδιορίσει τις επιδόσεις της επιχείρησης καταγράφοντας και συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατέχει δεσπόζουσα θέση, και άφορα την ετερογένεια της απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Γενικά, συναντώνται δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη επαφίεται στην βιομηχανική θεωρία οργάνωσης, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η δεύτερη βασίζεται στους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση καθώς και στην κουλτούρα της.

Ο Ansoff το 1965 καθόρισε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη διαδικασία « απομόνωσης των ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από την σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει την μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Συνεχίζει αναφέροντας ότι « το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση».

Στην κλασική βιομηχανική θεωρία οργάνωσης επικρατεί η άποψη ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει, ούτε τις συνθήκες που επικρατούν σε έναν κλάδο ούτε κατ' επέκταση την ίδια την απόδοσης της μέσα σε αυτόν. Αυτή η άποψη αντανακλά τις θεωρίες του Bain (1956) και του Mason (1939), οι οποίοι αναφέρουν συν των άλλων ότι « εφόσον η δομή του κλάδου προσδιορίζει την απόδοση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αγνοηθεί η συμπεριφορά της και το βάρος θα πρέπει να δοθεί άμεσα στην δομή του κλάδου ώστε να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε την απόδοσή της». Με λίγα λόγια ισχυρίζονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από τον ίδιο τον κλάδο, όπως για παράδειγμα την συγκέντρωση επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο ή τις υφιστάμενες κοστολογικές δομές, παρά από τις ιδέες της επιχείρησης μέσω των πόρων που διαθέτει, που μπορεί να είναι μοναδικοί και να έχουν μια σημαντική αξία ώστε να μην μπορούν να απομιμηθούν από άλλες επιχειρήσεις.

Ωστόσο, στην πορεία των χρόνων της οικονομικής ανάπτυξης και εξέλιξης των επιχειρήσεων, το πλαίσιο σκέψης αυτό τροποποιήθηκε από μεταγενέστερους ερευνητές, που ουσιαστικά αναγνώρισαν ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η συμπεριφορά της επιχείρησης στην επιρροή που ασκείτε στην σχέση μεταξύ της δομής του κλάδου και της απόδοσης της.

Έτσι ο Porter το 1981 αναφέρει ότι « υπάρχουν μερικές θεμελιώδεις παράμετροι της βιομηχανίας οι οποίες υπαγορεύονται από τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και την τεχνολογία, αλλά μέσα σ' αυτές τις παραμέτρους η εξέλιξη μπορεί να πάρει πολλές φορές διαφορετικές πορείες που εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, και από τις στρατηγικές επιλογές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με βάση τους στόχους που έχουν θέσει».

Εν κατακλείδι, τα συμπεράσματα αυτού του μοντέλου που βασίζεται στην θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης για το στρατηγικό μανάτζμεντ, είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν με πολύ προσοχή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, όσο αναφορά τια παραμέτρους που το δομούν, ώστε να αξιολογούν σωστά την δυνατότητα κερδοφορία τους και κατ' επέκταση την εξέλιξη τους (Porter,1980).

Σε κάποια άλλη αναφορά του ο Porter το 1985 καταδεικνύει ότι υπάρχουν δύο πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μια είναι η ικανότητα χαμηλού κόστους και η άλλη η ικανότητα διαφοροποίησης έναντι των άλλων οργανισμών που επιχειρούν στον κλάδο. Κάθε οικονομικός οργανισμός λοιπόν θα πρέπει να είναι σε θέση να αντέξει τις πιέσεις και τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και να καταφέρει να ανταποκριθεί άμεσα σ' αυτές ώστε να επιβιώσει και να μην εξέλθει από τον κλάδο.

Αναφερθήκαμε παραπάνω και στο μοντέλο που βασίζεται στους πόρους μια επιχείρησης που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σ' αυτό περιλαμβάνονται τα πάγια στοιχεία μιας επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, καθώς και οι οργανωτικές τις δομές που θα τις δώσουν το πλεονέκτημα να αξιοποίηση κατάλληλα τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στην πορεία της.

Τέλος, είναι επιτακτικό να επισημάνουμε ότι σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι αρκετό μόνο να κατακτήσει μια επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα της δώσουν την

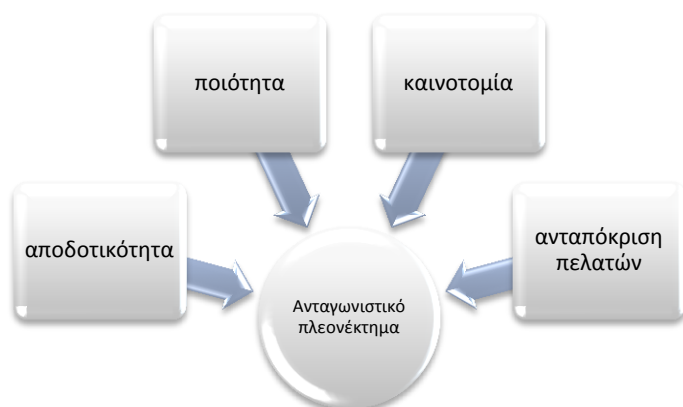
ευκαιρία και να το διατηρήσει. Ο Barney εστιάζει στις αναφορές του στον όρο «βιώσιμο» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και χαρακτηριστικά επισημαίνει ότι «...συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και όταν έχουν πάψει οι προσπάθειες αναπαραγωγής του...».

Πλήθος ερευνητών κατά καιρούς έχουν πραγματευτεί με το ζήτημα τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πως αυτό θα είναι διατηρήσιμο από την επιχείρηση ώστε να της προσδώσει την ώθηση που χρειάζεται για να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της και αυτό γιατί ουσιαστικά είναι αυτό που τελικά θα της επιτρέψει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της.

2.5.1 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Οι γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που πρέπει να υιοθετηθούν από κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει είναι :

- η Ποιότητα
- η Αποδοτικότητα
- η Καινοτομία και
- η Ανταπόκριση των πελατών



Εικόνα 4 Πηγή: *Essentials of Strategic Management, Charles W.L. Hill, Gareth P.Jones, 2008*

Οι παράγοντες αυτοί αλληλοεξαρτώνται καθώς η ανώτερη **ποιότητα** μπορεί να ηγηθεί ώστε η επιχείρηση να αυξήσει την αποδοτικότητα της, ενώ η καινοτομία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα, την αποδοτικότητα καθώς και την ανταπόκριση των πελατών.

Θα αναφερθούμε με λίγα λόγια στους παράγοντες της αποδοτικότητας, τις καινοτομίες και της ανταπόκρισης των πελατών και θα εστιάσουμε στο παρακάτω κεφάλαιο κυρίως στην ποιότητα που είναι και το βασικό θέμα το οποίο πραγματεύεται αυτή η εργασία.

Η **αποδοτικότητα** λοιπόν, προσμετράτε με την ποσότητα των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή μιας εκροής. Αυτό συνίσταται στο γεγονός ότι όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση, τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή μιας εκροής. Αυτό αυτόματα σημαίνει χαμηλή διάρθρωση κόστους. Σημαντικούς δείκτες αποτελούν η παραγωγικότητα εργασίας, όπου μετρώνται οι εκροές ανά υπάλληλο και η παραγωγικότητα κεφαλαίου όπου υπολογίζονται οι εκροές ανά μονάδα επενδυμένου κεφαλαίου.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει επιβάλει μια νέα πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις οι οποίες θα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές. Η **καινοτομία** αναφέρεται στην δημιουργία νέων προϊόντων που έχουν ανώτερα χαρακτηριστικά από τα ήδη υπάρχοντα και νέων διαδικασιών παραγωγής προϊόντων και παράδοσης στους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δημιουργεί αξία στους πελάτες και έτσι αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την ξεχωρίζει από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται.

Η **ανταπόκριση των πελατών** μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναγνώρισης και της ικανοποίησης των πελατών με τρόπο ανώτερο από αυτό των ανταγωνιστών. Αυτό κατορθώνεται προσφέροντας προϊόντα και διαδικασίες που έχουν ως κύριο γνώμονα τους την εξατομικευμένη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Σ εαυτό το σημείο, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε την αλληλεξάρτηση των παραγόντων που προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς για την μεγιστοποίηση της ανταπόκρισης των πελατών βασικοί παράγοντες είναι η βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και διαδικασιών καθώς και η δημιουργία καινοτομίας που

θα διαφοροποιήσει την επιχείρηση στον κλάδο της. Άλλες πηγές ενίσχυσης της ανταπόκρισης των πελατών αποτελούν η εξυπηρέτηση κατά την διάρκεια και μετά την πώληση όπως και η υποστήριξη που παρέχεται.

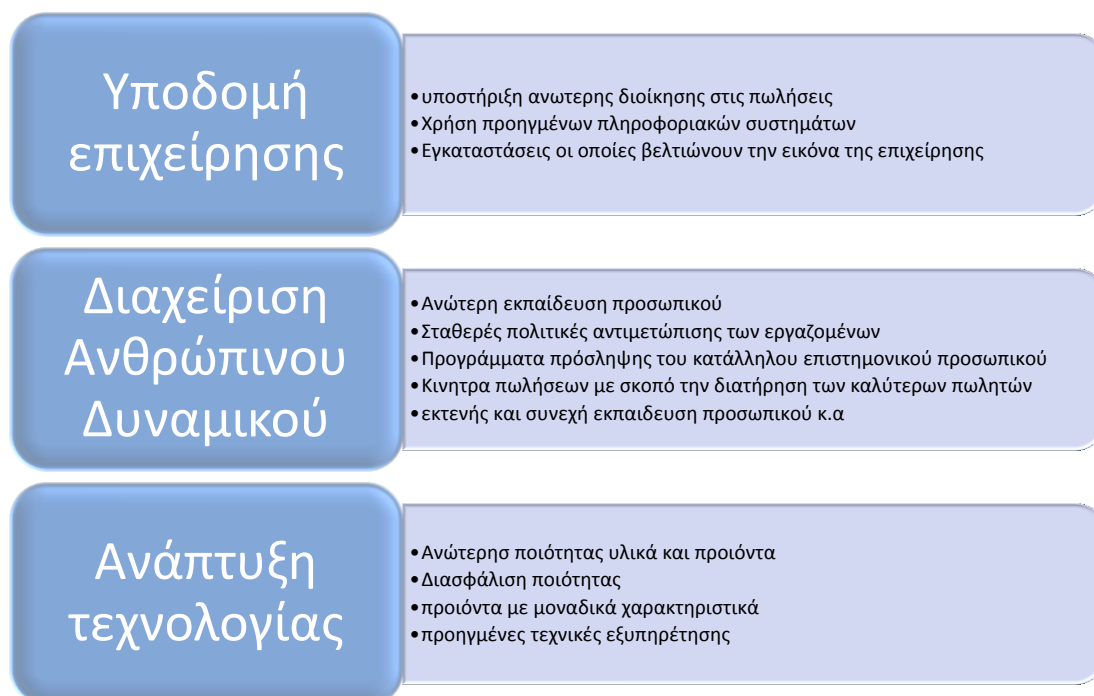
2.5.2 ΣΤΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η διαφοροποίηση αποτελεί μια από τους δυο τύπους στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρει ο Porter. Ένας οικονομικός οργανισμός διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του εάν παρέχει μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας που έχουν αξία για τον πελάτη. Παρέχει έτσι τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει το προϊόν της σε ανώτερη τιμή από τους ανταγωνιστές της ή τη δυνατότητα να πουλάει μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος σε μια δεδομένη τιμή ή ακόμα και να το προσφέρει στους αφοσιωμένους πελάτες σημειώνει ο Γεωργόπουλος.

Η διαφοροποίηση που πρέπει να επιτυγχάνει μια επιχείρηση προκύπτει από τη δημιουργία μοναδικών χαρακτηριστικών προϊόντος τα οποία έχουν αξία για τον πελάτη. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί από την επιχείρηση την εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξίες μοναδικές οι οποίες ανταποκρίνονται στα κριτήρια αγοράς. Κατά προέκταση αυτό θα οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση εάν η αξία φυσικά είναι αντιλαμβανόμενη από τους αγοραστές και υπερβαίνει το επιπλέον κόστος διαφοροποίησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης επιχειρεί να δημιουργήσει το μεγαλύτερο δυνατό χάσμα μεταξύ της αξίας για τον αγοραστή και του κόστους μοναδικότητας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Το κόστος διαφοροποίησης διαφέρει ανάλογα με την δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει αυτές τις δραστηριότητες οι οποίες συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη αξία σε σχέση με το κόστος.

Μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίηση της μέσω δυο διαδικασιών. Στην πρώτη περίπτωση, μπορεί να δημιουργήσει μοναδικότητα μέσω της εκτέλεσης των υπάρχουσών δραστηριοτήτων αξίας και στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να αναμορφώσει την υπάρχουσα αλυσίδα αξίας με τρόπο που να ενισχύει τη μοναδικότητα της.

Οι πηγές διαφοροποίησης δύναται να ανιχνευτούν σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας, προσδίδοντας την μοναδικότητα που χρειάζεται η επιχείρηση για να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Πίνακας 5 Δραστηριότητες που δύναται να οδηγήσουν στην Διαφοροποίηση

Πηγή : Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance,
M.Porter,1985

2.5.3 Η ΑΞΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Η αναγνωρισμένη αξία ενός προϊόντος από τον αγοραστή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει αυτό το προϊόν σε ανώτερη τιμή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι αγοραστές όμως δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για αξία την οποία δεν αντιλαμβάνονται όσο πραγματική και αν είναι αυτή.

Επομένως, το επιπλέον κόστος για τους αγοραστές περικλείει την πραγματική επιπλέον αξία την οποία προσλαμβάνει ο αγοραστής καθώς και το βαθμό στον οποίο την αντιλαμβάνεται. Επιπλέον, ο αγοραστής είναι πρόθυμος να πληρώσει σε ανώτερη τιμή το προϊόν εφόσον συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Μείωση του κόστους του. Στο κόστος του αγοραστή συμπεριλαμβάνονται εκτός από το οικονομικό κόστος και το κόστος ευκαιρίας.
- Βελτίωση της επίδοσης του. Η βελτίωση της επίδοσης του έγκειται στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη καθώς και στην ανταπόκριση του προϊόντος στις ανάγκες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθημερινά η κάλυψη των αναγκών που αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς στην σύγχρονη εποχή, όλο και περισσότερο επιτυγχάνεται μέσω της χρησιμοποίησης τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών. Παλαιότερα οι άνθρωποι είχαν στην διάθεση τους απλούστερες επιλογές καθώς η αγορά ήταν περιορισμένη και δη όχι παγκοσμιοποιημένη, με αποτέλεσμα η απόκτηση κάποιου προϊόντος ήταν λιγότερο πολύπλοκη και χρονοβόρα.

Στην σημερινή εποχή όμως αυτό δεν συμβαίνει αφού έχουν κάνει την εμφάνιση τους μεγάλος αριθμός προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, δημιουργώντας έτσι μεγάλο ανταγωνισμό και προκαλώντας δίλημμα στο καταναλωτικό κοινό.

Αυτή η πληθώρα των επιλογών και η εύκολη πρόσβαση σε μεγάλο πλήθος πληροφοριών προκάλεσε αύξηση των απαιτήσεων που προβάλλουν οι πελάτες για καλύτερα προϊόντα σε πιο συμφέρουσες τιμές. Έτσι ο καταναλωτής γίνεται πιο επιλεκτικός σε σχέση με τις ανάγκες του και τις επιθυμίες του.

Πλέον το καταναλωτικό κοινό είναι αυτό που επιβραβεύει εκείνες τις επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες ικανοποιητικής ποιότητας συνυφασμένης με την συμφέρουσα τιμή.

Για να μπορέσει λοιπόν μια επιχείρηση να υπερισχύσει έναντι των άλλων οφείλει να επικεντρωθεί στους παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση της με τους πελάτες, να εκμεταλλευτεί τις προτιμήσεις των διαφορετικών ομάδων των καταναλωτών και να ορίσει ως στόχο της την ικανοποίηση του πελάτη ώστε να εξασφαλιστεί η αφοσίωση του από την σωστή εξυπηρέτηση και την ποιότητα των προϊόντων.

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος ποιότητα προέρχεται ετυμολογικά από την αρχαία ελληνική λέξη ποιότης η οποία έχει τις ρίζες της στο ουδέτερο της ερωτηματικής αντωνυμίας ποιος, -α, -ο, που αναφέρεται στο ποιόν, στην εσωτερική υπόσταση δηλαδή ενός πράγματος σημειώνει ο Διαμαντόπουλος.

Σύμφωνα με τον Πλάτωνα η ποιότητα ήταν συνυφασμένη με την αρετή, την ηθική, πνευματική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου.

Ιστορικά το ενδιαφέρον για την ποιότητα του ανθρώπου ξεκινάει πολλές χιλιάδες χρόνια πριν και ήταν άρρηκτα συνδεδεμένο με τον τρόπο ζωής του.

Ο μεγάλος Κινέζος στρατηγός Sun Tzu αναφέρεται στον όρο ποιότητα δηλώνοντας τον ως δόγμα, τον οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους στρατηγούς του να πετύχουν τους στόχους τους. Αυτό μεταφράζεται σε καλή οργάνωση του στρατού, σε συνεχή έλεγχο των αναγκών άλλα και την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση.

Στην σημερινή εποχή παρατηρώντας αυτή την ιστορική αναδρομή, κατανοούμε ότι η ποιότητα συνεχίζει να είναι μια φιλοσοφία, ως μέσο βελτίωσης της λειτουργίας ενός οικονομικού οργανισμού αλλά και κάλυψης των αναγκών των πελατών.

Ο ποιοτικός έλεγχος πρωτοεμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική ,όπου κάποιες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγική διαδικασία των εργοστασίων. Αυτό οδήγησε στην επισήμανση λαθών που γίνονταν κατά τις διαδικασίες με αποτέλεσμα να αναζητηθούν λύσεις που είχαν σαν απώτερο σκοπό την διόρθωση και την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονταν.

Το 1940 οι Ιάπωνες είναι αυτοί που πρώτοι θέτουν τις βάσεις για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα την δεκαετία 1940 με 1950, όπου έχουμε την ολοκληρωτική καταστροφή της ιαπωνικής παραγωγής, οι ίδιοι αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν στις παραγωγικές τους διαδικασίες, αποφάσισαν να τα επιλύσουν μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών

προτύπων που ήδη μεγάλοι θεωρητικοί της εποχής εκείνης, όπως ο Juran, Deming κ.α., είχαν ξεκινήσει να αναπτύσσουν.

Μέχρι το 1960 η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα γίνει αυτοσκοπός για τους Ιάπωνες (Charman,2006), οδηγώντας τους στην δημιουργία φθηνών, υψηλής ποιότητας προϊόντων με τα οποία στην συνέχεια καταφέρνουν να εισχωρήσουν δυναμικά στην αγορά της Δύσης και να κυριαρχήσουν.

Το 1969 διοργανώνεται το πρώτο συνέδριο ποιοτικού ελέγχου στο Τόκιο με την συμμετοχή της Ιαπωνίας, της Αμερικής αλλά και άλλων χωρών της Ευρώπης, όπου και αναφέρεται για πρώτη φορά ο όρος της «Ολικής Ποιότητας».

Το 1979 τμήμα Βιομηχανίας και Εμπορίου της Αγγλίας εκδίδει για πρώτη φορά το ποιοτικό πρότυπο 5750, το οποίο στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί από πολλές βιομηχανίες ανά τον κόσμο.

Τα επόμενα χρόνια και καθώς οι απαιτήσεις συνεχώς αλλάζουν θα αναπτυχθούν τα γνωστά σε εμάς Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000 και ISO 9001 τα τελευταία χρόνια.

Τα ποιοτικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τα προϊόντα στην συνέχεια τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιήθηκαν και στην «παραγωγή» και πώληση υπηρεσιών.

3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και πολύπλευρη και ερμηνεύεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους αναλόγως την οπτική από την οποία μελετάται.

Ο Juran το 1950 αναφέρει ότι *«ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή την χρήση για την οποία προορίζεται»*

Ο Kane το 1950 επισημαίνει ότι *« η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και τις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεται πάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας,*

μπορείς όμως να την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κ.λπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξαναορίσεις.»

«Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν και για τους πελάτες να κρίνουν» αναφέρει ο Butler το 1997.

Μπορούν να εντοπίσουμε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις του ορισμού της ποιότητας:

1. η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας,
2. η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση,
3. η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση,
4. η προσέγγιση σύμφωνα με τη σκοπιά του κατασκευαστή και
5. η προσέγγιση με βάση την αξία.

Σύμφωνα με την **υπερβατική άποψη**, η ποιότητα είναι συνώνυμη με την «εγγενή αριστεία» (Tuchman, 1980). Είναι από κοινού απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, με αδιαπραγμάτευτα πρότυπα και υψηλή επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι οπαδοί αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας (Garvin, 1984).

«Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα, ούτε ύλη, αλλά μία τρίτη οντότητα εξαρτώμενη και από τα δύο.....αν και η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ο καθένας ξέρει περί τίνος πρόκειται» (Pirsig, 1974).

Στην αναφορά του για την ποιότητα ο Tuchman (1980) αναφέρει ότι «...μια κατάσταση τελειότητας σημαίνοντας το διαχωρισμό της καλής από τη κακή ποιότητα...Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου».

Οι ορισμοί που **βασίζονται στο προϊόν** διαφέρουν. Αντιμετωπίζουν την ποιότητα ως μια ακριβή και μετρήσιμη μεταβλητή. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή

χαρακτηριστικού του προϊόντος (Abbott, 1955). Η προσέγγιση αυτή προσδίδει μια κάθετη ή ιεραρχική διάσταση της ποιότητας και τα αγαθά ταξινομούνται με βάση την ποσότητα του επιθυμητού χαρακτηριστικού που περιέχουν (Garvin, 1984). «*Η ποιότητα αναφέρεται στο ποσό των μη τιμολογημένων χαρακτηριστικών που περιέχονται σε κάθε μονάδα τιμολογημένου χαρακτηριστικού*» (Leffler, 1982).

Οι ορισμοί που **βασίζονται στο χρήστη** έχουν την αρχή τους στην αντίθετη παραδοχή, δηλαδή ότι «η ποιότητα βρίσκεται στα μάτια αυτού που την κοιτάει». Θεωρείται ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και τα προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους είναι αυτά που θεωρούνται από αυτούς ότι κατέχουν την υψηλότερη ποιότητα (Edwards, 1968). Ο παραπάνω ορισμός αναφέρει μία προσωποποιημένη άποψη της ποιότητας η οποία είναι εξαιρετικά υποκειμενική.

Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ η παραπάνω προσέγγιση οδήγησε στην έννοια των ιδανικών σημείων όπου «..ακριβείς συνδυασμοί χαρακτηριστικών του προϊόντος προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συγκεκριμένο πελάτη» αναφέρει ο Johnson, (1971).

«Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου καταναλωτή», (Gilmore, 1974).

«Η ποιότητα είναι κάθε πτυχή του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου των υπηρεσιών που προσφέρονται κατά την πώληση και επηρεάζουν την καμπύλη της ζήτησης», (Dorlman and Steiner, 1954).

Αναφορικά με τους ορισμούς που **βασίζονται στο χρήστη** της ποιότητας περιλαμβάνουν υποκειμενικά στοιχεία τα οποία απορρέουν από τις προτιμήσεις των καταναλωτών που καθορίζουν και τους παράγοντες της ζήτησης.

Αντίθετα, οι ορισμοί που βασίζονται στην **οπτική του κατασκευαστή** αφορούν κυρίως κατασκευαστικές και μηχανικές πρακτικές. Κατ' ουσία όλοι οι βασιζόμενοι στον κατασκευαστή ορισμοί συνταυτίζουν την ποιότητα με τη « *συμμόρφωση στις απαιτήσεις*» (Crosby, 1979).

Επομένως, αν ένα σχέδιο ή προδιαγραφή θεσπιστεί, κάθε παρέκκλιση υποδεικνύει μείωση της ποιότητας. Η τελειότητα ισοδυναμεί με την τήρηση των προδιαγραφών. Μολονότι η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει το συμφέρον του καταναλωτή, το προϊόν που παρεκκλίνει από τις προδιαγραφές είναι πιθανόν να είναι μη αξιόπιστο και να παρέχει μικρότερη ικανοποίηση από κάποιο που είναι καταλλήλως κατασκευασμένο, δηλαδή η εστίαση της προσέγγισης αυτής είναι εσωτερική.

Στην πλευρά του σχεδιασμού, αυτό οδήγησε στο να δοθεί έμφαση στην μηχανική αξιοπιστία (Boehm, 1963), και στην κατασκευαστική πλευρά δόθηκε έμφαση στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας (Juran and Gryna, 1980).

Και οι δύο τεχνικές είναι σχεδιασμένες για να απομακρύνουν όσο πιο νωρίς είναι εφικτό τις παρεκκλίσεις, καταρχήν, με την ανάλυση των βασικών συστατικών του προϊόντος και την μετέπειτα πρόταση εναλλακτικών σχεδίων για την αύξηση της αξιοπιστίας και κατά δεύτερον, με την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ώστε να ανακαλυφθεί πότε η διαδικασία παραγωγής αποδίδει έξω από τα επιτρεπτά όρια. Κάθε μία από τις τεχνικές αυτές εστιάστηκε στο ίδιο αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την βασιζόμενη στον κατασκευαστή προσέγγιση, βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη διότι η πρόληψη των ελαττωματικών είναι λιγότερο δαπανηρή από την επιδιόρθωσή τους (Campanella and Corcoran, 1983).

Τέλος, οι ορισμοί που θέτουν ως **βάση την αξία** προωθούν την προηγούμενη προσέγγιση ένα βήμα παραπέρα και αυτό γιατί, στην πραγματικότητα η ποιότητα ορίζεται σε όρους κόστους και τιμών. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή, ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος (Broh, 1982).

Μία πρόσφατη έρευνα πάνω στις αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα σε είκοσι οκτώ κατηγορίες προϊόντων υποδεικνύει ότι η προσέγγιση της ποιότητας με βάση την αξία είναι περισσότερο επικρατούσα (Consumer Network Inc., 1983). Ενώ τα συστατικά και τα υλικά του προϊόντος αποτελούν τους ποιοτικούς δείκτες σε κατηγορίες όπως το φαγητό, η ενδυμασία, η προσωπική περιποίηση και τα προϊόντα ομορφιάς, το συνολικό αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι «η ποιότητα είναι όλο και περισσότερο αντικείμενο συζήτησης και αντίληψης συναρτήσει της τιμής».

3.4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο David Gavin υποστηρίζει ότι η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- ✚ Χαρακτηριστικά (Features) ενός προϊόντος: χωρίζονται σε βασικά και σε δευτερεύοντα. Τα βασικά χαρακτηριστικά προϊόντος είναι αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών και τα δευτερεύοντα συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά καθώς συνεισφέρουν στην ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη για το προϊόν.
- ✚ Λειτουργίες/Επίδοση (Performance) : Αποτελείται από τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών.
- ✚ Αξιοπιστία (Reliability) :Με την αξιοπιστία ενός προϊόντος γίνεται αναφορά στην πιθανότητα να υποστεί βλάβη το προϊόν σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- ✚ Αντοχή (Durability) : Η αντοχή ενός προϊόντος υποδεικνύει την αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη διάρκεια ζωής έχει ένα προϊόν τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται.
- ✚ Συμμόρφωση (Conformance) : Αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αποτελεί το βαθμό συμμόρφωσης στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και στα πρότυπα λειτουργίας.
- ✚ Ικανότητα επισκευής (Serviceability) : Την ικανότητα δηλαδή επιδιόρθωσης του προϊόντος και συγκεκριμένα την ύπαρξη ανταλλακτικών για επισκευές, κατάλληλου τεχνικού προσωπικού καθώς και στην ταχύτητα και ευκολία εξυπηρέτησης.
- ✚ Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics) : Τα αισθητικά χαρακτηριστικά συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας του προϊόντος για τον πελάτη. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής επηρεάζεται αισθητικά από το προϊόν και τέλος έχουμε την
- ✚ Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived Quality) : όπου εκφράζει την υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας από του καταναλωτές με βάση διάφορα κριτήρια όπως η εικόνα του προϊόντος και το εμπορικό του σήμα, όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης.

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με αναφορές του Δερβιτσιώτη το 2005 παρατηρείτε ότι η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ενισχύεται σημαντικά από τις βελτιώσεις που γίνονται για αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Έτσι λοιπόν με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της είναι σε θέση η επιχείρηση να αυξήσει το κόστος των παροχών της χωρίς τον κίνδυνο να μειωθεί η ζήτηση, εξαιτίας της υπεροχής της στην ποιότητα. Αυτό θα την οδηγήσει στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και συνεπώς στην αύξηση των εσόδων, είτε από την αύξηση της τιμής, είτε από την αύξηση των πωλήσεων, είτε και του συνδυασμού και των δύο.

Έτσι λοιπόν έχουμε θετικές επιπτώσεις της καλής ποιότητας, όπου :

- ✓ Η σχετική ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών (η ποιότητα αυτή συγκρινόμενη με αυτή των ανταγωνιστών της) που προσφέρει μια επιχείρηση, με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, επιδρά καθοριστικά στην διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Οι μεταβολές στην σχετική ποιότητα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το ύψος των πωλήσεων από τις μεταβολές της τιμής των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ✓ Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σχετική ποιότητα πάνω από το 33% της αγοράς καταφέρνουν να διπλασιάσουν τα κέρδη τους, σε αντίθεση με αυτές που έχουν χαμηλότερο του 33%.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 1985 από την εταιρεία Gallup για λογαριασμό της Αμερικάνικης Εταιρείας Ποιότητας, οι πελάτες φαίνονται να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τιμή σημαντικά μεγαλύτερη για να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Στον αντίποδα όμως έχουμε και σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις της κακής ποιότητας όταν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι. Αναφέρεται στη βιβλιογραφία ότι ποσοστό 70- 90 % των πελατών που έχει αντιμετωπίσει πρόβλημα με κάποια παροχή μια επιχείρησης δεν παραπονιέται άλλα έρευνες έχουν δείξει ότι ένας στους δέκα μένει «πιστός» σε αυτήν. Επίσης η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λάβει σημαντικά υπόψη της ότι σε κάθε παράπονο που δέχεται αντιστοιχούν τρεις δυσαρεστημένοι πελάτες, καθώς και το γεγονός ότι το κόστος παραγωγής που θα

αυξήσει την ποιότητα της είναι πέντε φορές μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών.

Η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης ανταγωνιστικής στρατηγικής από μια επιχείρηση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την αποτελεσματική συμμετοχή της ηγεσίας στην υιοθέτηση και εφαρμογή της στρατηγικής, την αποτελεσματική κινητοποίηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία οργανωτικού σχεδίου και την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων δράσης σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη.

Τέλος, στην αναφορά του ο Porter ξεκαθαρίζει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στη δημιουργία ηγεσίας ποιότητας και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management Definition)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης, μια νέα προσέγγιση δηλαδή που οδηγεί στην αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης ή οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του.

Ο Tobin το 1990 όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως « μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης».

Ο Witcher το 1990 ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εξής :

- ❖ Διοίκηση : Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτερων στελεχών.
- ❖ Ολική : Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές).
- ❖ Ποιότητα : Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν στην επιχείρηση.

Επομένως, για να είναι επιτυχημένο το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εκτός από την ιδιοσυγκρασία και την κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να συντρέχουν 3 βασικές συνιστώσες :

- ❖ Ένα καλά τεκμηριωμένο και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, με την δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία
- ❖ Χρήση κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης ποιότητας
- ❖ Κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα και ομαδική εργασία που μέσα από την ικανοποίηση του εργαζόμενου θα οδηγηθούμε στην ικανοποίηση του πελάτη.

Αποτελούν τα αξιώματα της ΔΟΠ που σκιαγραφούνται στους παραπάνω ορισμούς.

Ο Μποχώρης αναφέρει ότι « η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών».

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι παρακάτω:

1. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις :

Ο όρος συνεχής βελτίωση βασίζεται σε μια ιαπωνική ιδέα η οποία ονομάζεται Kaizen και αναφέρεται στη φιλοσοφία της συνεχούς αναζήτησης τρόπων βελτίωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Η βάση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης στηρίζεται στην πεποίθηση ότι κάθε στοιχείο κάποιας λειτουργίας μπορεί να βελτιωθεί. Στην κατάλληλη θέση για να αναγνωρίσουν τις αλλαγές τις οποίες πρέπει να γίνουν βρίσκονται οι άνθρωποι οι οποίοι σχετίζονται περισσότερο με την συγκεκριμένη λειτουργία. Η καθιέρωση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης σε έναν οργανισμό ίσως αποτελέσει μια μακρά διαδικασία και γι' αυτό κάποια βασικά βήματα είναι απαραίτητα για την επιτυχία του. Τα βήματα είναι τα εξής:

- Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις μεθόδους Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών (SPC) και σε άλλα εργαλεία για τη βελτίωση ποιότητας αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα.
- Το δεύτερο βήμα είναι η δημιουργία των μεθόδων Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών ως μέρος των καθημερινών λειτουργιών.

- Το τρίτο βήμα αποτελεί η δημιουργία ομάδων εργασίας και η ανάμειξη των εργαζομένων.
- Η χρησιμοποίηση τεχνικών για λύσεις προβλήματος μέσα στις ομάδες εργασίας και,
- Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση όλης της διαδικασίας ως μέρος της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης. Η ενασχόληση των εργαζομένων με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι καθοριστικό μέρος της φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία δυο βήματα είναι σημαντικά εάν ο οργανισμός επιθυμεί να καθιερώσει τη φιλοσοφία ως μέρος των καθημερινών λειτουργιών.

2. Εστίαση στον πελάτη:

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη καθώς και η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η επιβίωση της στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με το βαθμό το οποίο γνωρίζει τους πελάτες της, τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους από την επιλογή των προϊόντων της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και την τελική βιωσιμότητά της. Οι καλά καθορισμένες επιχειρησιακές διαδικασίες συντελούν στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Όσο περισσότερο εντείνεται ο διεθνής ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τόσο περισσότερο καθίσταται αναγκαία η παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων με σκοπό την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης. Όπως αναφέρει και ο Δερβιτσιώτης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ανάλυσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.

3. Συμμετογή των εργαζομένων σε ομάδες :

Η συνεχής εξέλιξη και εκπαίδευση των εργαζομένων όπως και η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρέχει τη δυνατότητα για την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές έχουν ιδέες, οι οποίες δεν δίνεται η δυνατότητα να ακουστούν οι καινοτομίες και οι δημιουργικές σχέσεις των εργαζομένων μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και

αποτυχίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της επιχείρησης βελτιώνει την ποιότητα και αυξάνει την παραγωγικότητα για τους εξής λόγους:

- οι εργαζόμενοι λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις γιατί έχουν ολοκληρωμένη γνώση των διαδικασιών
- είναι πολύ πιο πιθανόν να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τις αποφάσεις τις οποίες έχουν λάβει οι ίδιοι
- είναι πιο ικανοί να εντοπίσουν πιθανές περιοχές βελτίωσης
- είναι ικανοί να λαμβάνουν άμεσες διορθωτικές ενέργειες, γιατί γνωρίζουν πως και που είναι το πρόβλημα
- η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυξάνει το ηθικό τους δημιουργώντας τους το συναίσθημα ότι ανήκουν τον οργανισμό και έτσι με αυτόν τον τρόπο επιδεικνύουν πλήρη αφοσίωση στην επιχείρηση.

3. Συμμετοχή της διοίκησης με προτεραιότητα την ποιότητα

Οι επιχειρήσεις υιοθετώντας το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θέτουν ως προτεραιότητα τους την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνοντας έτσι σε βάθος χρόνου το κόστος που παρουσιάζεται λόγω ελαττωματικών προϊόντων.

4. Εστίαση στις διαδικασίες

Μία θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η εστίαση στις διαδικασίες, η οποία αποτελείται από μια σειρά βημάτων όπου η λήψη εισροών από τους προμηθευτές ,είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς μετατρέπεται σε εκροές για τους πελάτες, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς. Τα βήματα τα οποία απαιτούνται για να ολοκληρωθεί μια τέτοια διαδικασία είναι καθορισμένα και η επίδοση μπορεί να μετρηθεί μέσω συγκεκριμένων εργαλείων προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

5. Ενσωματωμένο σύστημα

Ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές λειτουργίες οι οποίες είναι συνδεδεμένες κάθετα μεταξύ τους, το επίκεντρο όμως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η οριζόντια σύνδεση των διαδικασιών. Οι μικρότερες διαδικασίες προστίθενται σε μεγαλύτερες και όλες οι διαδικασίες συναθροίζονται προκειμένου να καθοριστεί και να εφαρμοστεί η στρατηγική. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν το όραμα, την αποστολή και τις αρχές που διέπουν τον οργανισμό καθώς επίσης τις πολιτικές ποιότητας και τις σημαντικές διεργασίες του οργανισμού. Τα αποτελέσματα των επιδόσεων που πρέπει να παρακολουθούνται τακτικά και να γίνονται γνωστά στο προσωπικό.

Σε αυτό το σημείο, για να κατανοήσουμε πλήρως και συγχρόνως να έχουμε μια ολοκληρωμένη οπτική για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε στα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Edwards Deming για μια αποτελεσματική διοίκηση, τα οποία έθεσαν τα θεμέλια για την ανάπτυξη της ΔΟΠ:

1. Καθορισμός σταθερών στόχων που έχουν ως σκοπό τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονής στον κλάδο.
2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας για τη μη αποδοχή σφαλμάτων, λαθών, καθυστερήσεων και ελαττώματα σε προϊόντα.
3. Διακοπή της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας εκ των υστέρων με μαζικό έλεγχο των τελικών προϊόντων. Υιοθέτηση μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στη σχεδίαση προϊόντων και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου ποιότητας.
4. Βελτίωση της ποιότητας των εισερχόμενων υλικών από τους προμηθευτές. Διακοπή της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με βάση την τιμή. Προτιμότερη η επιλογή των προμηθευτών που διαθέτουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

6. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας τους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Αποφυγή συναισθημάτων φόβου από τους εργαζόμενους.
9. Ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και της ομαδικής συνεργασίας των διαφορετικών τμημάτων όπως η έρευνα, η σχεδίαση, οι πωλήσεις και η παραγωγή.
10. Κατάργηση της χρήσης συνθημάτων, επαίνων και προγραμμάτων τα οποία ζητούν μείωση ελαττωμάτων και αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση των πρότυπων χρόνων εργασίας και των αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής. Υιοθέτηση μεθόδων αποτελεσματικής ηγεσίας.
12. Απομάκρυνση εμποδίων τα οποία στερούν από τους εργαζόμενους το δικαίωμα να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Καθιέρωση προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και πρακτικές ενθάρρυνσης αυτό- βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο
14. Αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας και συμμετοχή όλων για την υλοποίηση της παραπάνω φιλοσοφίας.

Ο Deming βασιζόμενος στα 14 αυτά σημεία, ανέπτυξε μια αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων επιχειρηματικών διαδικασιών, τοποθετώντας αυτές σε έναν κύκλο γνωστό και ως κύκλο του Deming PDCA cycle (PLAN-DO-CHECK-ACT).

Έχουμε λοιπόν τον σχεδιασμό (Plan) που αποτελεί και το πρώτο βήμα του κύκλου και περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός στόχου, τον καθορισμό επιτυχημένων μετρήσεων και τέλος ένα σχέδιο που τίθεται σε δράση. Ακολουθεί το επόμενο βήμα το οποίο είναι η εκτέλεση (Do) όπου εφαρμόζονται τα επιμέρους στοιχεία του σχεδιασμού, όπως η παραγωγή του προϊόντος. Ακολουθεί ο έλεγχος (Check) όπου και σε αυτό το βήμα ελέγχονται τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις και το τελευταίο βήμα που περιέχει τη δράση (Act) και αναφέρεται στις ενέργειες πρέπει να ληφθούν ανάλογα με τα 14 βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Deming.



Εικόνα 5 *Κκύκλος του Deming E.*

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναφέρεται σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που έχει ως κύριο στόχο της τη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας για τον πελάτη και την ικανοποίηση, με την πλήρη δραστηριοποίηση του συνόλου των συμμετεχόντων της επιχείρησης και με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

3.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην ιστορική αναδρομή που παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε πως σήμερα στα πλαίσια της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιούνται διάφορα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η διασφάλιση ποιότητας αποτελεί ένα σύνολο προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληροί όλες εκείνες τις προδιαγραφές που απαιτούνται.

Έτσι λοιπόν , ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO)⁹, δημιούργησε τα πρότυπα της σειράς ISO.

Τα πλέον διαδεδομένα πρότυπα αφορούν τη σειρά ISO 9000 η οποία πραγματεύεται την πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην πιστοποίηση ενός προϊόντος και την πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

- ❖ Η πιστοποίηση ενός προϊόντος αφορά στην δοκιμή ενός δείγματος από έναν τρίτο επίσημο φορέα και την διαβεβαίωση ότι τα χαρακτηριστικά του πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές.
- ❖ Η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας ενός προϊόντος αφορά την επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση διαθέτει όλα εκείνα τα απαραίτητα μέσα και διαδικασίες που εξασφαλίζουν σταθερή ποιότητα.

3.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΜΕ

Στην επίγνωση της ποιότητας από όλο το εύρος της επιχείρησης βασίζεται η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Στους μεγάλους οργανισμούς οι εσωτερικοί καταναλωτές είναι πιο πολλοί, έτσι η πιθανότητα οι καταναλωτές αυτοί να χάσουν τον ενδιαφέρον τους ή τη συγκέντρωσή τους στις προτεραιότητες που θεωρούνται σημαντικότερες αποτελεί καθοριστικότερο κριτήριο επιτυχίας ή αποτυχίας (Ghobadian and Gallear, 1996).

Επίσης, οι Ghobadian και Galler αναφέρουν ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι μεγαλύτερη στις μεγάλες επιχειρήσεις από ότι στις μικρότερες. Υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων που οδηγούν στο φαινόμενο αυτό όπως είναι ο μεγάλος αριθμός ομάδων – κλικών, η κυριαρχία της άποψης ότι ο κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανήκει στο τμήμα του και όχι στην επιχείρηση του, η ύπαρξη υψηλού βαθμού τυπικότητας και

⁹ Μη κυβερνητικός Οργανισμός που ιδρύθηκε το 1946 με στόχο την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετικών με αυτή δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να διευκολυνθούν οι συναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών. <https://www.iso.org/about-us.html>

προτυποποίησης, η παρουσία πολλών ειδών κουλτούρας και η αίσθηση της αδράνειας, ο ασαφής αριθμός των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάθε διαδικασία, οι δυσκολίες στην επικοινωνία και ο έντονος συνδικαλισμός.

Επομένως, οι ίδιοι επισημαίνουν ότι η λειτουργική ολοκλήρωση είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί στις ΜΜΕ, καθώς οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απλούστερες σε αυτές τις επιχειρήσεις γιατί υπάρχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης. Η επικοινωνία και ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ευκολότερος διότι η γραφειοκρατία είναι περιορισμένη σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Axland, 1992).

Ένα ακόμα βασικό πλεονέκτημα είναι ότι τα στελέχη γραμμής και τα στελέχη προσωπικού έχουν καλύτερη πρόσβαση τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία. Για το λόγο αυτό οι διαλειτουργικές δραστηριότητες είναι ευκολότερο να οργανωθούν ώστε να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Ghobadian and Gallear, 1996).

Στα πλαίσια μια ΜΜΕ είναι σαφώς πιο εύκολη η δημιουργία ατμόσφαιρας που θα ενισχύσει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζόμενων και να τους ενθαρρύνει ώστε να εκφράσουν τις ιδέες τους (Penzer, 1991), καθώς γνωρίζουν πολύ καλά ότι η ολική αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την δική τους αποδοτικότητα και γνωρίζουν ότι τους επηρεάζει άμεσα.

Επομένως, έχοντας λιγότερους ανθρώπους λοιπόν να επιστρατεύσουν, στις ΜΜΕ η αλλαγή μπορεί να έρθει πολύ πιο γρήγορα διότι δεν απαιτείται μεγάλη προσπάθεια να συγκεντρωθούν άτομα από διαφορετικές ομάδες ώστε να ξεκινήσει (Axland, 1992).

Τέλος, στις ΜΜΕ οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο κοντά στα προϊόντα και τους πελάτες της επιχείρησης τους, έχοντας μια αυξημένη αίσθηση ευθύνης. Επίσης ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας διαθέτει υψηλό βαθμό διορατικότητας και μπορεί να δώσει έμφαση στη σημασία της ποιότητας. Ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις η διοίκηση μπορεί να μην είναι τόσο πρόθυμη.

Στον αντίποδα τώρα εμφανίζονται κάποια μειονεκτήματα της εφαρμογής του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις ΜΜΕ τα οποία είναι τα εξής :

- Στις ΜΜΕ ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας πολύ συχνά δεν γνωρίζει από την τέχνη της διοίκησης με αποτέλεσμα αυτό να κυριαρχεί στην κουλτούρα της επιχείρησης με αποτέλεσμα αυτό να φέρνει εμπόδια στην εξέλιξη και την επιβίωση της.
- Η δομή των ΜΜΕ όντας επίπεδη, μπερδεύει τους εργαζόμενους και τους δημιουργεί σύγχυση καθώς δεν είναι σε θέση να καταλάβουν εύκολα τους στόχους της σταδιοδρομίας τους. Με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του μεγέθους αυτού είναι δύσκολο να απασχολήσουν προσωπικό υψηλών ικανοτήτων και ακόμη πιο δύσκολο να το κρατήσουν (Ghobadian and Gallear, 1996).
- Οι βραχυχρόνιοι στόχοι των ΜΜΕ πολύ συχνά υπερισχύουν έναντι των μακροχρόνιων καθώς οι εργαζόμενοι, λίγοι στον αριθμό προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τις διάφορες καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης με περιορισμό μάλιστα στην ανατροφοδότηση των πληροφοριών (Younger, 1990).
- Η έλλειψη διαθέσιμων πόρων επηρεάζει σημαντικά τις ΜΜΕ, όπως η έλλειψη στην εξειδικευμένη γνώση, στην ανεπαρκή πληροφόρηση, στην έλλειψη κεφαλαίου και στην έλλειψη χρόνου (Moreno - Luzon, 1993).
- Τέλος, οι ΜΜΕ φαίνονται να είναι επιφυλακτικές στο να λαμβάνουν εξωτερική βοήθεια. Η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση είναι ακόμα μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών περιορισμένη. Το γεγονός αυτό μαζί με το μη συστηματικό στυλ διοίκησης έχει σαν αποτέλεσμα την απομάκρυνση μεγάλης ποσότητας χρήσιμης γνώσης (Ghobadian and Gallear, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΜΕ

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ KATSANOS ENERGY

Η επιχείρηση Katsanos Energy ιδρύθηκε το 1974 στην ευρύτερη περιοχή της Πρέβεζας. Ο εμπνευστής της επιτυχημένης εταιρείας υπήρξε ο Λάμπρος Κάτσανος, ο οποίος αρχικά εργάστηκε ως ηλεκτρολόγος εγκαταστάσεων και μετέπειτα εξειδικεύτηκε στις ηλεκτρολογικές εφαρμογές προηγμένης τεχνολογίας που περιελάμβανε αυτοματισμούς και στην συντήρηση εγκαταστάσεων μέσης και χαμηλής τάσης.

Το 2008 αναλαμβάνει τα ηνία ο Κάτσανος Αθανάσιος, διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και επεκτείνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε νέους τομείς συνεχίζοντας την υψηλή παροχή υπηρεσιών που κληρονόμησε σε σύγχρονες τεχνολογίες και καινοτόμα ενεργειακά συστήματα.

Την ίδια χρονιά κάνει την εμφάνιση της η επιχείρηση στον κλάδο του εμπορίου των ηλεκτρολογικών υλικών και του μηχανολογικού εξοπλισμού, συνεχίζοντας παράλληλα την παροχή υπηρεσιών σε εγκαταστάσεις υψηλής τεχνολογίας. Δημιουργεί έτσι ένα μικρό εμπορικό κατάστημα με έδρα την πόλη της Πρέβεζας, όπου προμηθεύει κάθε είδους ηλεκτρολογικού υλικού σε επαγγελματίες και οικιακούς καταναλωτές.

Το 2017, μετά από μια σταθερή πορεία στο χώρο αποφασίζει την μετεγκατάσταση της σε νέο μεγαλύτερο χώρο που θα της προσδώσει την εικόνα για να την οδηγήσει στην καθιέρωση της στον χώρο του εμπορίου πλέον στην ευρύτερη περιοχή.

Σήμερα, μετά την 3ετή αυτή σταθερά ανοδική εξέλιξη της επιχείρησης, ιδρύει ένα δεύτερο εμπορικό κατάστημα στο κέντρο της πόλης με στόχο την δημιουργία ενός πρότυπου city – store καταστήματος, ώστε να συστήσει στους καταναλωτές τις νέες τεχνολογίες που υπαγορεύει η σύγχρονη εποχή μας.

4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η Katsanos Energy είναι μια προσωπική Εταιρεία, που η νομική της μορφή σύμφωνα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς της συγκαταλέγεται στις Ετερόρρυθμες Επιχειρήσεις.

Σήμερα αριθμεί 10 άτομα προσωπικό τα οποία εργάζονται σε διάφορους τομείς. Όπως ήδη αναφέραμε και παραπάνω στην παρουσίαση, η επιχείρηση δραστηριοποιείτε σε δύο τομείς, ο ένας είναι ο τομέας των εγκαταστάσεων και της κατασκευής όπου εργάζονται 5 υπάλληλοι και ο άλλος είναι η εμπορία ηλεκτρολογικού υλικού όπου εργάζονται εξίσου 5 άτομα. Κατά περιόδους η δυναμική του ανθρώπινου δυναμικού τροποποιείτε ανάλογα και με τις ανάγκες που ανακύπτουν στον τομέα της κατασκευής που δραστηριοποιείτε η επιχείρηση.

Ο μικρός μέσος όρος ηλικίας, το υψηλό γνωσιακό επίπεδο και η συνεχής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με το άριστο συνεργατικό κλίμα, καθιστούν την εταιρεία δημιουργική και πρωτοπόρα, ευέλικτη και προσαρμόσιμη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Παρόλο που το από το 2008 η χώρα μας εισέρχεται στην περίοδο της κρίσης όπου ταλανίζονται τα θεμέλια της οικονομίας και μαζί με αυτή και τα θεμέλια των επιχειρήσεων, όπως θα δούμε και στο παρακάτω πίνακα των οικονομικών στοιχείων, η επιχείρηση αν και την περίοδο 2008 έως 2016 παρουσιάζει μια ασταθή πορεία οικονομικά, το 2017 με την απόφαση να μετεγκατασταθεί παρατηρούμε μια συνεχώς ανοδική πορεία.

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ ΕΤΟΥΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΧΟΝΔΡΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΛΙΑΝΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΧΟΝΔΡΙΚΗ	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ
2008	153582,00	82051,00	12873,00	57421,00	1237,00
2009	118678,00	33656,00	35714,00	46700,00	2608,00
2010	118406,00	65435,00	33470,00	8595,00	10906,00
2011	66474,00	16890,00	37340,00	5768,00	6476,00
2012	247136,00	7323,00	209275,00	10086,00	20452,00
2013	115975,00	10172,00	103950,00	625,00	1228,00
2014	139457,00	46819,00	91395,00	850,00	393,00
2015	187590,00	53945,00	128700,00	2950,00	1995,00
2016	288943,00	105600,00	154045,00	26190,00	3108,00
2017	435906,00	226912,00	189606,00	17135,00	2253,00
2018	560227,00	220734,00	315846,00	12795,00	10852,00
2019	646821,00	266378,00	320309,00	36011,00	24123,00

Σύμφωνα με όσα αρχικά παραθέσαμε και αναλύσαμε για τις επιχειρήσεις στα προηγούμενα κεφάλαια, πρόκειται λοιπόν για μια πολύ μικρή επιχείρηση, όποτε και διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ που άλλοτε διευκολύνουν και άλλοτε δυσχεραίνουν την πορεία της και την εξέλιξη της.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Έως το 2016 η επιχείρηση είχε μια συγκεκριμένη πορεία που αντικατοπτρίζει την νοοτροπία της πλειοψηφίας των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Όταν η επιχείρηση είναι μικρή, συχνά τα προβλήματα δεν είναι ορατά. Όταν όμως μεγαλώσει ή περάσει στην επόμενη γενιά, η έλλειψη στρατηγικής αναδύει τα μειονεκτήματα της.

Το 2017 λοιπόν αντιλαμβανόμενη ότι θα πρέπει να αλλάξει τη νοοτροπία της ξεκινάει μια γενική αναβάθμιση τόσο της εσωτερικής της εικόνας όσο και της εξωτερικής της.

Κάνει το πρώτο βήμα, που θεωρείτε πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση όσο μικρή ή μεγάλη και αν είναι, να κοινοποιήσει στους εργαζόμενους και στους πελάτες της, το όραμα της γιατί είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης της και στην αποστολή της που θα της δείξει το δρόμο να επιτύχει τους στόχους της.

Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. Εκφράζεται με το πώς θα ήθελε ο επιχειρηματίας να δει την επιχείρησή του μετά από πολλά χρόνια. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της όραμα και θα πρέπει να πορεύεται με βάση αυτό. Πρέπει να είναι συνεπές και σταθερό. Καθώς ευμετάβλητες και προσαρμόσιμες μπορεί να είναι οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση όταν επέλθουν κάποιες σημαντικές μεταβολές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση. Περιγράφει τις δραστηριότητες της οντότητας σε ότι αφορά τα προϊόντα

ή τις υπηρεσίες της, τις αγορές και την τεχνολογία. Αποτελεί με άλλα λόγια την επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, η Katsanos Energy αρχίζοντας να υιοθετεί ένα πιο ξεκάθαρο προφίλ, την χρονιά εκείνη δηλώνει την ταυτότητα της ορίζοντας πιο είναι το όραμα και η αποστολή της.

Όραμα της επιχείρησης *« είναι να εξελιχθεί και να μετασχηματιστεί σε μία πρότυπη μεγάλη επιχείρηση, που θα δίνει αξία στους πελάτες της, στους εργαζόμενους της και στον ίδιο τον επιχειρηματία».*

Αποστολή της *« είναι η παροχή υψηλής τεχνολογίας, καινοτομίας και ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν ως στόχο να μετασχηματιστούν σε απλές και προσιτές λύσεις για την κάλυψη των καθημερινών αναγκών των πελατών της, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια με ταυτόχρονη εξοικονόμηση πόρων».*

4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Έτσι λοιπόν η επιχείρηση το 2017, στα πλαίσια της προσπάθειας της να οργανωθεί ώστε να αξιοποιήσει σωστά τους πόρους της προχωράει σε μια ανάλυση SWOT που όπως ήδη έχει αναφερθεί αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία που θα της δώσουν τη δυνατότητα να αναδείξει τα δυνατά της σημεία και να επενδύοντας σε αυτά, να εντοπίσει τα αδύνατα της σημεία και να αναζητώντας λύσεις, όπως επίσης να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να προστατευτεί από τις απειλές. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του βήματος (SWOT ανάλυση) η Katsanos Energy θα διαμορφώσει και επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της για την επόμενη 5ετία, που είναι απόρροια της αποστολής της, περιγράφονται παρακάτω:

- Ποιοτικά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όπως προστάζει η εποχή μας.

- Εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών που θα προσφέρει λύσεις σε καθημερινές ανάγκες των πελατών.
- Αύξηση της κερδοφορίας της
- Διεύρυνση της αγοράς της και του πελατολογίου της.

Προτού όμως παρουσιάσουμε τα στοιχεία που διαμορφώθηκαν μέσα από την ανάλυση SWOT θα πρέπει να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

4.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις έχουν ως κύριο αντικείμενο δραστηριότητας το εμπόριο των εξής βασικών κατηγοριών προϊόντων:

- Ηλεκτρολογικός Εξοπλισμός (οικιακής χρήσης όπως καλώδια, λαμπτήρες, διακοπτικό υλικό, υλικά πινάκων διανομής κλπ., καθώς και βιομηχανικής χρήσης όπως, ακροδέκτες, εργαλεία, αντικεραυνικά, διακόπτες διάφοροι κλπ.)
- Συστήματα Φωτισμού (φωτιστικά επαγγελματικών χώρων, εσωτερικού και εξωτερικού χώρου)
- Άλλα Παρεμφερή Προϊόντα (τηλέφωνα και τα εξαρτήματά τους καθώς επίσης εργαλεία και όργανα που χρησιμοποιούν οι ηλεκτρολόγοι).

Ο κλάδος γενικότερα δεν διέπεται από κάποιο ειδικό θεσμικό πλαίσιο για τα καταστήματα εμπορίας ηλεκτρολογικού υλικού πέραν από τα όσα ισχύουν για τα εμπορικά καταστήματα εν γένει. Όσον αφορά την κατηγορία του ηλεκτρολογικού υλικού γενικότερα, αυτή διέπεται από αρκετά λεπτομερή και αυστηρή νομοθεσία, με την οποία και πρέπει να συμμορφώνονται οι επιχειρήσεις κατασκευής κατά κύριο λόγο. Συγκεκριμένα, από το Μάρτιο του 2006 βρίσκεται σε πλήρη ισχύ το πρότυπο ΕΛΟΤ HD 384/2004¹⁰ βάσει του οποίου οριοθετούνται οι απαιτήσεις των ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων. Το νέο αυτό πρότυπο διαδέχθηκε τον «Κανονισμό

¹⁰ Το πρότυπο ΕΛΟΤ HD 384 καθιερώθηκε νομοθετικά αντικαθιστώντας τους ΚΕΗΕ με την Υπουργική Απόφαση με αριθ. [Φ.7.5/1816/88 της 27/02/2004 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 470 της 05/03/2004](#). Η πλήρης εφαρμογή του ξεκινά από τον 03/2006.

Εσωτερικών Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων» του 1955 και σήμερα είναι υποχρεωτικό για τη μελέτη, την κατασκευή και τον έλεγχο όλων των νέων ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, ενώ μέσω αυτού η χώρα μας εναρμονίζεται πλέον με την υπόλοιπη Ευρώπη στο θέμα των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας κλαδικής μελέτης που παρουσιάστηκε από την Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group¹¹, τον Οκτώβριο του 2017, η αγορά των καταστημάτων εμπορίας ηλεκτρολογικού υλικού υπέστη μεγάλες απώλειες τα τελευταία χρόνια με την έλευση της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα να γίνουν μεγάλες ανακατατάξεις μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

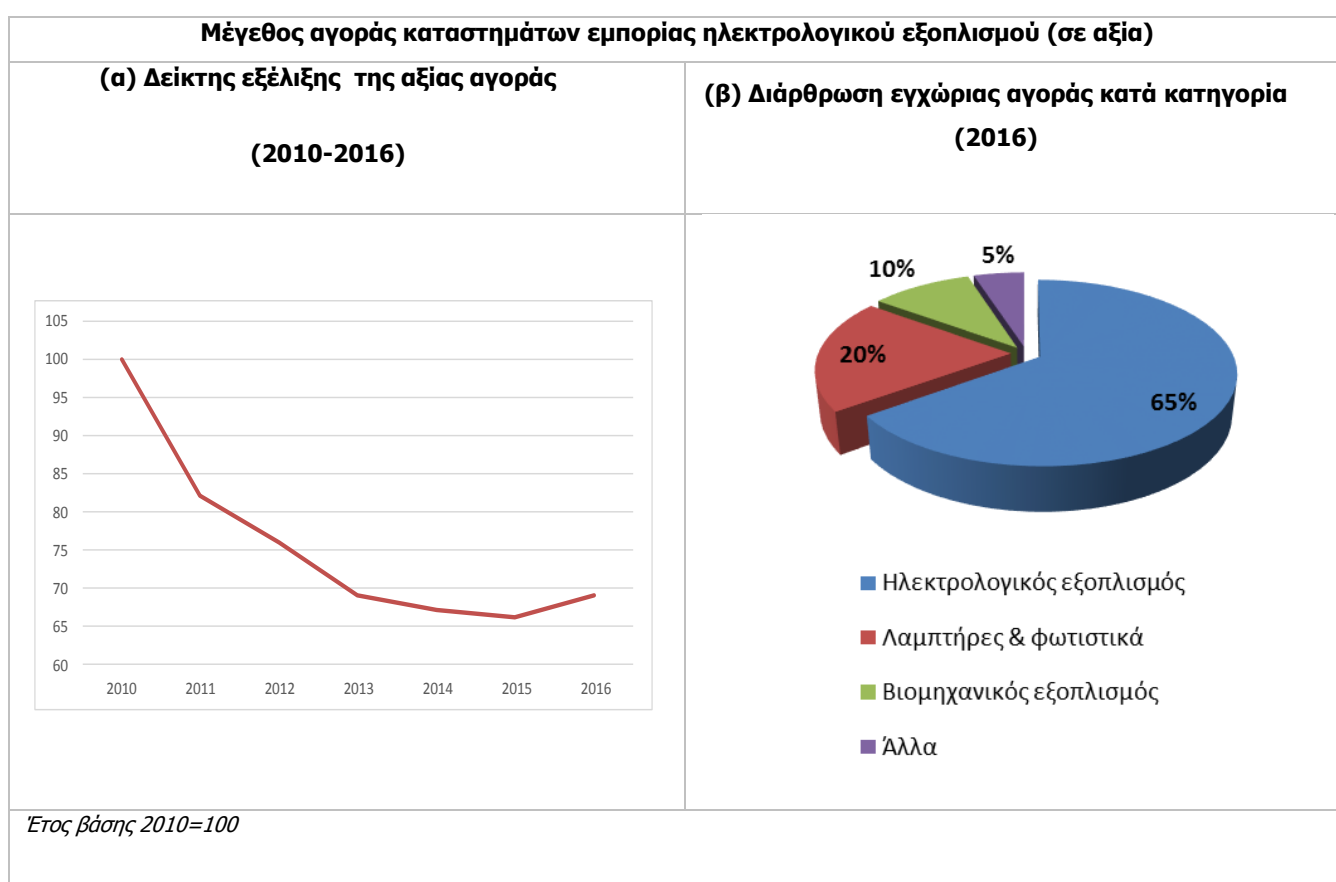
Στη χώρα μας, ο τομέας της εμπορίας ηλεκτρολογικού εξοπλισμού εφοδιάζεται κυρίως μέσω των γνωστών αλυσίδων καταστημάτων τα οποία αποτελούν καταστήματα που λειτουργούν κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα και ελέγχονται από τον ίδιο φορέα, καθώς επίσης και από αγοραστικούς ομίλους και συνεταιρισμούς ηλεκτρολόγων. Επιπρόσθετα, στην αγορά δραστηριοποιούνται και τα μεμονωμένα καταστήματα που είναι διάσπαρτα σε ολόκληρη τη χώρα, αλλά καλύπτουν μικρό μόνο μέρος της συνολικής ζήτησης.

Η εγχώρια ζήτηση του ηλεκτρολογικού υλικού επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας και γενικότερα την πορεία των επενδύσεων. Όσον αφορά τις επενδύσεις σε κατοικίες, ο ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου σε κατοικίες μειώθηκε την περίοδο 2010-2015 με μέσο ετήσιο ρυθμό 13,8%. Επίσης, από την επεξεργασία των δεδομένων των οικοδομικών αδειών προκύπτει εντυπωσιακή συρρίκνωση της οικοδομικής δραστηριότητας, η οποία την περίοδο 2008-2015 κατέγραψε πτώση 83% (βάσει όγκου).

Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν από τις εταιρείες που παρουσιάζονται στην μελέτη παρουσίασε ανάκαμψη τελευταία, από 220 τον Απρίλιο του 2015 σε 227 το Δεκέμβριο του 2016 (αύξηση 3,1%). Η αύξηση αυτή ήταν κυρίως αποτέλεσμα της ταχείας επέκτασης του δικτύου των καταστημάτων των δυο μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Ωστόσο, σε σχέση με την καταγραφή του έτους 2010, το πλήθος καταστημάτων μειώθηκε σημαντικά.

¹¹ <https://www.icap.gr/our-group/>

Το μέγεθος αγοράς των ειδικευμένων καταστημάτων και αλυσίδων εμπορίας ηλεκτρολογικού εξοπλισμού ακολούθησε ανοδική πορεία μέχρι το 2008, με υψηλούς ετήσιους ρυθμούς. Η εξέλιξη αυτή αντιστράφηκε από το 2009 και μετά, με την αγορά να υποχωρεί συνεχώς την περίοδο 2009-2015, με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 7,8%. Ωστόσο, το 2016 η αγορά ανέκαμψε παρουσιάζοντας αύξηση 4,1%. Όπως επισημαίνουν παράγοντες της αγοράς, θεωρείται φυσική η ανακοπή της συνεχούς πτωτικής πορείας που διήρκεσε μία επταετία, ωστόσο η εν λόγω αγορά είχε συρρικνωθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε ανάγκασε ακόμα και παλιές γνωστές επιχειρήσεις του κλάδου να διακόψουν τη λειτουργία τους



Εικόνα 6 Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP Group

Σχετικά με το βαθμό συγκέντρωσης στην αγορά, οι τρεις κορυφαίες εταιρείες εκμετάλλευσης δικτύων καταστημάτων, κάλυψαν (από κοινού) το 35% της αγοράς, ενώ οι πρώτες 5 ελέγχουν σχεδόν το 40% της αγοράς.

Στα πλαίσια της μελέτης έγινε και εκτεταμένη χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου, βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Από την ανάλυση αυτή

προκύπτει ότι το μέσο περιθώριο μεικτού κέρδους διαμορφώθηκε σε 23,14% την τελευταία πενταετία, για ένα μεγάλο δείγμα εταιρειών του κλάδου.

Περαιτέρω, συντάχθηκαν και ομαδοποιημένοι ισολογισμοί βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος εταιρειών. Για τη διετία 2015 - 2014 υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία ισολογισμών 35 αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων του κλάδου οι οποίες καλύπτουν μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών των εξεταζόμενων καταστημάτων. Το σύνολο του ενεργητικού των εταιρειών αυτών αυξήθηκε κατά 4,23% το 2015-2014, ενώ τα συνολικά ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 4% το ίδιο διάστημα. Οι συνολικές πωλήσεις των 35 εταιρειών του δείγματος αυξήθηκαν κατά 5,82% το 2015/14. Περαιτέρω, το λειτουργικό αποτέλεσμα βελτιώθηκε εντυπωσιακά (κατά 35,8%), με συνέπεια τα κέρδη (προ φόρων) να αυξηθούν κατά 52,7% το 2015-2014.



Εικόνα 7 Πηγή: ICAP GROUP

Όσον αφορά στα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Αγοράς, σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού A.I.S.E.¹², η συνολική αξία της παραγωγής ηλεκτρολογικού υλικού των κρατών-μελών της Ε.Ε. ανέρχεται σε €18 δισ. το 2014, ενώ το 2015 σε 19,1 δισ. καταγράφοντας αύξηση 6,2%.

¹² <https://www.aise.eu/about-aise/who-we-are.aspx>

Όπως επίσης αναφέρει ο Ιάκωβος Κατακουζηνός, Senior Manager της ICAP Group, στον κλάδο των καταστημάτων εμπορίας ηλεκτρολογικού υλικού δεν υφίστανται ουσιαστικά εμπόδια εισόδου. Στο επίπεδο της υποκατάστασης των παρεχόμενων υπηρεσιών, επίσης δεν εντοπίζεται σοβαρός κίνδυνος. Ωστόσο υπάρχουν και οι αλυσίδες καταστημάτων της φιλοσοφίας “do it yourself”, τα οποία και διαθέτουν εκτός των άλλων και ηλεκτρολογικό τμήμα, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να συγκριθούν, όσον αφορά στην ποικιλία των διατιθέμενων προϊόντων, με ένα εξειδικευμένο κατάστημα ηλεκτρολογικού εξοπλισμού.

4.6 S.W.O.T ANALYSIS ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ KATSANOS ENERGY

4.6.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Τη διετία 2016-2017 η επιχείρηση αναλαμβάνει να ολοκληρώσει ένα μεγάλο έργο στην Γερμανία, που αφορούσε την εξολοκλήρου ανάληψη της ηλεκτρολογικής εγκατάστασης συγκροτήματος 50 πολυτελών διαμερισμάτων και γραφείων στη περιοχή Karlsruhe, παράλληλα προχωράει και στην ανάληψη της ηλεκτρομηχανολογικής εγκατάστασης ξενοδοχειακών μονάδων στην ευρύτερη περιοχή της Πρέβεζας. Η εμπειρία που απέκτησε από τις συνεργασίες αυτές ήταν τόσο πολύτιμη που θεωρείτε ένα από τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης, καθώς το εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό και η τεχνογνωσία της επιχείρησης στην κατασκευή προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις τόσο σε επαγγελματικούς όσο και σε οικιακούς χώρους και είναι σε θέση να αναλάβει έργα με απαιτήσεις και να τις φέρει εις πέρας.

Λόγω του μεγέθους της ως μια πολύ μικρή επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα να έχει την προσωπική επαφή με τον πελάτη και την άμεση ανταπόκριση στην εξεύρεση λύσεων αποκλειστικά γι αυτόν.

Ένα ακόμα δυνατό σημείο της επιχείρησης αποτελούν οι σταθερές συνεργασίες που έχει χτίσει όλα τα χρόνια της λειτουργίας της με μεγάλους προμηθευτές του κλάδου και η καλή πιστοληπτική της ικανότητα που της επιτρέπουν την άμεση, και απρόσκοπτη προμήθεια των εμπορευμάτων της.

Τέλος, σε όλη την διάρκεια της πορείας της έχει καταφέρει πολύ ικανοποιητικά να ανταπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις καθιστώντας τη σε μια φερέγγυα επιχείρηση στα διάφορα πιστωτικά ιδρύματα.

4.6.2 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Ένα από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης όταν πραγματοποιήθηκε η SWOT ανάλυση ήταν η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στον τομέα των πωλήσεων και του λογιστηρίου. Την τελευταία τριετία προχώρησε λοιπόν σε πρόσληψη τριών ατόμων οι οποίοι στελέχωσαν τα συγκεκριμένα τμήματα. Έναν πτυχιούχο Μαθηματικό με πολύτιμες γνώσεις πάνω σε όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα και εξειδίκευση στις smart τεχνολογίες, έναν πτυχιούχο Μηχανολόγο Μηχανικό και έναν Πτυχιούχο Λογιστή για την οργάνωση του Λογιστηρίου καθώς και την παρακολούθηση των ταμειακών ροών και γενικώς όλων των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

Μία ακόμα αδυναμία της επιχείρησης που συνδέεται με τα παραπάνω ήταν η έλλειψη επαγγελματικού εμπορικού συστήματος διαχείρισης μέχρι το 2017. Την χρονιά εκείνη με την πρόσληψη των εξειδικευμένων υπαλλήλων της, οδηγείται στην αναβάθμιση των πόρων της ξεκινώντας από την εισαγωγή στην εταιρεία ενός ολοκληρωμένου σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος (ERP), δηλαδή ενός συνόλου στοιχείων σχετικά μεταξύ τους που συλλέγουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Συνεπώς δίνεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία και το προσωπικό να προβεί σε ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει, στην παρουσίαση σύνθετων θεμάτων και την συγκέντρωση εν τέλει όλης εκείνης της πληροφορίας που θα βοηθήσει στην χάραξη της στρατηγικής.

Τα πλεονεκτήματα που εμφάνισε η επιχείρηση με την εισαγωγή του ERP στις διαδικασίες της λειτουργίας της εμφανίσθηκαν σχεδόν αμέσως:

- Καλύτερος συντονισμός σε όλη τη διάρκεια των εμπορικών λειτουργιών της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης και παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες.

- Κατάργηση πολλαπλής εισαγωγής των ίδιων δεδομένων σε πολλά πληροφοριακά συστήματα με ενοποίηση όλων των λειτουργιών σε ένα μοναδικό σύστημα
- Μείωση των λειτουργικών εξόδων της μηχανογράφησης της επιχείρησης
- Πιο ακριβής προγραμματισμός και καλύτερη αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης
- Τυποποίηση και κεντρικός έλεγχος των βασικών εργασιών της επιχείρησης
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών και αύξηση παραγωγικότητας στο γραφείο λόγω της γρήγορης διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών
- Εξοικονόμηση χρόνου του επιχειρηματία λόγω της έγκυρης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης με αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων αποφάσεων
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Βελτίωση προσαρμοστικότητας της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς και τις αλλαγές προτεραιοτήτων από τους πελάτες με τη δυνατότητα αναπροσαρμογής των προγραμμάτων και των παραγγελιών
- Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης
- Δυνατότητα επανασχεδιασμού βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών και επαναπροσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης
- Υποστήριξη της διερεύνησης της επιχείρησης σε νέο πελατολόγιο, νέα προϊόντα, νέες γεωγραφικές περιοχές και
- Έθεσαν την υποδομή για δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου που αποτελεί ένα από τα μελλοντικά ίσως σχέδια του επιχειρηματία.

Επιπλέον ένα από τα μειονεκτήματα ήταν η έλλειψη χώρου έκθεσης και αποθήκευσης των εμπορευμάτων του καταστήματος. Για να προσεγγιστεί με επιτυχία ο στόχος μιας επιχείρησης, ο χώρος που είναι εγκατεστημένη επιβάλλεται να προσελκύει το ενδιαφέρον και την προσοχή, ώστε να είναι φιλικός και να δημιουργεί στον πελάτη τη διάθεση για μια επόμενη επίσκεψη. Η πρώτη θετική εντύπωση για τον χώρο, η σωστή προβολή των προϊόντων, η απρόσκοπτη μετακίνηση των πελατών σε όλα τα επίπεδα και τους ορόφους είναι προσόντα του χώρου που απολαμβάνει ο πελάτης, ώστε με ευχάριστη διάθεση να ανακαλύπτει τα προϊόντα. Βασιζόμενη λοιπόν στα παραπάνω η

επιχείρηση εκείνη την ίδια χρονιά αποφασίζει να αλλάξει χώρο πηγαίνοντας σε μεγαλύτερο που θα κάλυπτε πλήρως τις ανάγκες της και θα της έδινε το προβάδισμα στην τοπική αγορά. Όντας μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο της κατασκευής και ειδικότερα σε ότι έχει να κάνει με τον επαγγελματικό φωτισμό, ανέλαβε η ίδια εξολοκλήρου να ανάδειξη τον χώρο της μιας και η μελέτη φωτισμού ενός επαγγελματικού χώρου είναι καθοριστικό στοιχείο ανάδειξης της ποιοτικής λειτουργικότητας του χώρου, της αισθητικής ανάδειξης των μορφών και της υψηλής πιστότητας απόδοσης των χρωματικών ποιοτήτων των προϊόντων. Η πρώτη επαφή του εν δυνάμει πελάτη με το κατάστημα, ως οπτικό ερέθισμα είναι πολύ θετική με αποτέλεσμα από το 2017 και ως σήμερα όπως φαίνεται και από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης εμφανίζεται μια συνεχής και σταθερή αύξηση της επισκεψιμότητας. Τέλος, μια ακόμα αδυναμία που εντοπίστηκε στην επιχείρηση ήταν η έλλειψη εμπορικού σήματος ώστε να είναι εύκολα αναγνωρίσιμη σε όλη την αγορά της ευρύτερης περιοχής που δραστηριοποιείται. Έτσι δημιουργεί το εμπορικό της σήμα «Katsanos Energy», κάνοντας έντονη την παρουσία της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αναβαθμίζοντας την ιστοσελίδα της,

4.6.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Οι Ευκαιρίες που εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση είναι ακόλουθες :

- Όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω στα στοιχεία της μελέτης από την ICAP, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια άνοδο του κλάδου της κατασκευής που συνδέεται άμεσα και συμπαρασύρει και τον κλάδο που επιχειρεί η εταιρεία.
- Τα Προγράμματα «Εξοικονόμησης κατ' Οίκον»¹³ που έχουν ως στόχο την ενεργειακή αναβάθμιση κτηρίων κατοικιών και τοπικών αρχών, δημόσια κτήρια, σχολεία κ.λπ. το νέο πρόγραμμα αναμένεται να κινητοποιήσει την αγορά για την υλοποίηση επενδύσεων σε κτιριακές υποδομές και να στηρίξει τον κατασκευαστικό κλάδο με πάνω από 3,4 δισ. ευρώ αύξηση του εισοδήματος των εργαζόμενων έως το 2030. Αναμένεται να δημιουργηθούν την επόμενη δεκαετία πάνω από 22 χιλιάδες νέες θέσεις εργασίας και να

¹³ <https://exoikonomisi.ypen.gr/>

δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία στον κτιριακό απόθεμα της χώρας πάνω από 8 δισ. ευρώ στο ίδιο διάστημα. Επίσης, μεταξύ άλλων, θα μειώσει κατά περίπου 9,7% την κατανάλωση ενέργειας ενώ θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση της ενεργειακής φτώχειας, θα ενισχύσει την ενεργειακή ασφάλεια και θα τονώσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών ηλεκτρισμού.

- Διάφορα Προγράμματα ενίσχυσης του Τουρισμού όπως ο Αναπτυξιακός Νόμος και διάφορα προγράμματα ΕΣΠΑ που θα δώσουν ώθηση σε όλους τους κλάδους κατασκευή.
- Ο καταναλωτισμός και η θέληση για περισσότερη άνεση και χρόνο δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως «έξυπνες» ηλεκτρικές συσκευές και εγκαταστάσεις, φωτοβολταϊκά συστήματα, λαμπτήρες οικονομίας κλπ.

4.6.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές και πολιτικές δυνάμεις που μπορούν να την επηρεάσουν αρνητικά και να κλυδωνίσουν τα θεμέλια της.

Στην περίπτωση της επιχείρησης που μελετάμε οι απειλές που έχει να αντιμετωπίσει είναι οι εξής :

- Η οικονομική κρίση και η ύφεση που υφίσταται από το 2008 ο κλάδος της κατασκευής αν και όπως αναφέρθηκε παραπάνω διαφαίνεται με ανάκαμψη την τελευταία τριετία.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και η «συμπίεση» του διαθέσιμου εισοδήματος.
- Υπάρχουσες ανταγωνιστικές εταιρείες με μεγάλο δίκτυο καταστημάτων όπου εξυπηρετούν και την ευρύτερη περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η δύναμη και το δίκτυο που διαθέτουν αποτελούν την κύρια απειλή.
- έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο μεταξύ των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να οδηγούνται πολλές φορές σε «πόλεμο» τιμών.

- η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, η οποία έχει πλήξει καιρία την εγχώρια οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα, έχει οξύνει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες προσπαθούν τουλάχιστον να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Σε πλεονεκτική θέση σαφώς βρίσκονται εκείνες που κατάφεραν παρά την κρίση να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας.

4.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η παραπάνω ανάλυση οδήγησε την επιχείρηση να καταστρώσει το στρατηγικό της σχέδιο εκμεταλλευόμενη τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες που τις δίνονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Κατανοώντας έτσι τον ανταγωνισμό του κλάδου της στην περιοχή αποφάσισε να ακολουθήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών της, που στηρίζεται στην ποιότητα των εμπορευμάτων που διακινεί και των υπηρεσιών που προσφέρει. Έτσι κατάφερε τα τρία τελευταία χρόνια να προσδώσει στην υπόστασή της τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Ενίσχυση των πιστών πελατών που εισέρχονται στο εμπορικό της κατάστημα ή που λαμβάνουν τις υπηρεσίες της.
- Προσέλκυση νέων πελατών λόγω των εξειδικευμένων και ποιοτικών εμπορευμάτων της και υπηρεσιών.
- Διεύρυνση της αγοράς της επιχείρησης στην ευρύτερη περιοχή της Πρέβεζας καθώς και σε γειτονικούς νομούς που εξαιτίας της έντονης τουριστικής δραστηριότητας αναζητούν υψηλής ποιότητας εμπορεύματα και υπηρεσίες.
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει λόγω της διαφοροποίησης της έναντι του ανταγωνισμού με την ποιότητα και την εξειδικευμένη γνώση (ο ανταγωνισμός έχεις επίκεντρο τις τιμές)
- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και ικανοποίησης αυτών καθώς έχουν και οι ίδιοι συμβάλει στην εξέλιξη αυτή της επιχείρησης ο καθένας με τον δικό τρόπο.
- Λιγότερα λάθη και εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου λόγω της καλύτερης οργάνωσης στην διαδικασία των λειτουργιών της με το νέο ERP που εγκατέστησε.

- Μείωση λειτουργικών εξόδων λόγω της εγκατάστασης του νέου ERP.
- Νέο προφίλ προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων με αποτέλεσμα την μείωση των εξόδων
- Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών
- Αύξηση του κύκλου εργασιών και τελικά
- Σταθερή αύξηση της κερδοφορίας που της έδωσε την δυνατότητα να επενδύσει στο νέο της εγχείρημα δημιουργώντας ένα πρότυπο city – store κατάστημα στο κέντρο της πόλης με σκοπό να εξελιχθεί.

Ο επιχειρηματίας και το προσωπικό της επιχείρησης σύντομα αντιλήφθηκαν πως δεν πρέπει να σταθούν σε αυτό το σημείο και ότι σίγουρα υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης ακόμα.

Συμπερασματικά, η στρατηγική που έθεσε την βοήθησε να επιβιώσει και να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της, δεδομένου ότι με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση προσέθεσε αξία στους πελάτες οι οποίοι το αναγνώρισαν και το ανταπέδωσαν κερδίζοντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Μέσα από την αυστηρή επιλογή και δημιουργία σταθερών σχέσεων και συνεργασιών με τους προμηθευτές της καταφέρνει να διατηρήσει μια σταθερή ποιότητα σε σχέση με τα προϊόντα της εκμηδενίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα παράπονα των πελατών και προσφέροντας τους λύσεις ακόμα και σε περιπτώσεις σφαλμάτων, μην αφήνοντας έτσι τα περιθώρια στους πελάτες να δυσαρεστηθούν και να αποτελέσουν πηγή δυσφήμισης για την επιχείρηση¹⁴.

Η αντίληψη του επιχειρηματία ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης με βάση την προσφερόμενη ποιότητα είτε προϊόντων , είτε υπηρεσιών δεν θα ήταν σε καμία περίπτωση εφικτό χωρίς την συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον το προσωπικό είναι αυτό που υλοποιεί τις πολιτικές με σκοπό την επιτυχία της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης, έδωσε τεράστια βάση στην επιλογή ικανών εργαζομένων, προσφέροντάς τους μια συνεχή και κατάλληλη εκπαίδευση

¹⁴ Σύμφωνα με την εταιρεία McKinsey ένας πελάτης που έχει δυσαρεστηθεί θα δυσφημήσει το προϊόν ή την επιχείρηση σε περίπου 9-15 άτομα.

πάνω σε νέα συστήματα τεχνολογίας που υπαγορεύει η σύγχρονη εποχή μας ώστε να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά από τον πελάτη και τις ανάγκες του. Καθώς και η σωστή παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από συχνές συναντήσεις και συζητήσεις, που δημιουργούν το αίσθημα στο προσωπικό ότι είναι μέρος αυτού του εγχειρήματος και μιας οικογένειας που θα τους στηρίζει.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν η επιχείρηση ότι η ποιότητα , και ειδικά η ποιότητα στην υπηρεσία αποτελεί το υπέρτατο στρατηγικό όπλο, διότι ένα καταναλωτικό προϊόν είναι απτό, αλλά ο τρόπος που το προσωπικό θα το προσφέρει στον πελάτη είναι τελικά αυτό που μετράει ακόμα και όταν δεν θα καταλήξει σε πώληση, προσπάθησε μέσα από διάφορες αλλαγές που αναφέρθηκαν και παραπάνω να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους να είναι πιο επικοινωνιακοί, πιο ευέλικτοι και σίγουρα πιο καλά πληροφορημένοι.

4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι το πιο βασικό ερώτημα που θα πρέπει να εντοπίσουν όλες οι ΜΜΕ, είναι ποία είναι εκείνα τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν και δεν απαντώνται στους ανταγωνιστές τους, έτσι ώστε να μπορέσουν καταρτίζοντας μια στρατηγική, να δημιουργήσουν τις συνθήκες και κατόπιν όλες αυτές τις ευκαιρίες που θα τους δώσουν την ώθηση να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους, να εξελιχτούν και να κυριαρχήσουν στον κλάδο τους.

Δεν είναι εύκολο πολλές φορές να συμβεί αυτό λόγω του μικρού τους μεγέθους και των όχι και τόσο σταθερών θεμελίων τους, που πολύ συχνά κλυδωνίζονται από εξωτερικούς παράγοντες.

Παρόλα αυτά όμως ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης κατορθώνουν να δημιουργήσουν μια ικανή ομάδα εργαζομένων προσφέροντας αγαθά και υπηρεσίες με τη μεγαλύτερη δυνατή αξία που υπερβαίνει εκείνη των ανταγωνιστών τους, δίνοντας τους το πλεονέκτημα να διαφοροποιηθούν.

Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βλάδος,Χ. (2016), *Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*: Εκδόσεις Κριτική
- Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Μπένου
- Δερβιτσιώτης, Ν. Κ., (1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*: Εκδοτικός Οίκος Interbooks
- Δερβιτσιώτης, Ν. Κ., (2001) *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*,:Εκδοτικός Οίκος Interbooks
- Διαμαντόπουλος Δ.(2002), “*Σύγχρονο Λεξικό των Βασικών Εννοιών του Υλικού, Τεχνικού, Πνευματικού και Ηθικού Πολιτισμού*,:Εκδόσεις Πατάκη
- Λογοθέτης, Ν., (1993), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στο Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*:Εκδόσεις Interbooks
- Μαμασίνης φ,Γρηγορούδης Ε.,Γαγάνης Χ.,Ζοπουνίδης Κ.,(2010),*Ανάπτυξη & Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Παπαδάκης Μ.Β., (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων* : Εκδόσεις Ε.Μπένου
- Σιώμκος Γ.,(2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*: Εκδόσεις Σταμούλη
- Τσακίρη Λ.,(2004),*Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων*:Εκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ.
- Ansoff H.I.,(1979), *Strategic Management*: John Wiley & Sons
- Axland, S.,(1992), *Small Wonders, Quality Progress*
- Barney J.B.,(1991), *Firm Resources and Sustained Competition* : Journal of Management
- Bateman S.T.,Snell S.S, *Διοίκηση Επιχειρήσεων*,11^η Έκδοση: Εκδόσεις Τζιόλα
- Burns P. (1996), *The significance of small firms*: MacMillan Press
- Chandler A.D.(1990), *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*: Harvard University Press

Deming, W.E.,(1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, MA

European Commission Observatory of European SMEs, (2003), Internationalization of SMEs Report submitted to the Enterprise Directorate-General of the European Commission by KPMG Special Services and EIM Business & Policy Research in the Netherlands in co-operation with: European Network for SME Research (ENSR), and Intomart, Luxembourg: Enterprise Publications

Henderson B.D. (1989), *Theory of Strategy* : Harvard Business Review, November-December,PP 139-143

Johnson B., Lorenz E. & Lundvall B. (2002), "*Why all this fuss about codified and tacit knowledge?* ", Industrial and Corporate Change, Vol. 11, pp. 245-262.

Porter M.,(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*: Free Press

Liargovas P., (2010). Σύγχρονα Θέματα της Ελληνικής και Διεθνούς οικονομίας

Sarasvathy, S. D. (2001), "*Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*", Academy of Management Review

Wheelen Thomas, Hunger D.(2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*,11th edition: Prentice Hill

ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

<https://exoikonomisi.ypen.gr/>

[https://www.statistics.gr/bussines registries](https://www.statistics.gr/bussines_registries)

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2017>

<https://www.gsevee.gr/meletes-2/1057-ekthesi-imegsevee-2019>

<https://www.sev.org.gr/>

<https://www.aise.eu/about-aise/who-we-are.aspx>

<https://www.iso.org/about-us.html>

<https://eur.lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>

