



Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»**



**ΜΠΑΚΑΤΣΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 14317**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

Περιεχόμενα

Σελίδα

Εισαγωγή	5
----------------	---

Κεφάλαιο 1^ο: Στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	6
1.1.1 Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική	6
1.1.2 Τα πέντε p της Στρατηγικής.....	7
1.2 Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	7
1.2.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	7
1.2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	11
1.3 Εταιρική αποστολή - Όραμα.....	12
1.4 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής	13
1.4.1 Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής.....	13
1.4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας	14
1.4.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	14
1.4.4 Στρατηγική διεθνοποίησης	15
1.4.5 Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων.....	15
1.5 Αξιολόγηση – Επιλογή – Υλοποίηση Στρατηγικής.....	16
1.5.1 Ανάλυση SWOT	16
1.5.2 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	18
1.5.3 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής	20

Κεφάλαιο 2^ο: Τα προβλήματα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

2.1 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα	21
2.2 Η επίπτωση της οικονομικής κρίσης κατά κλάδο.....	22
2.2.1 Οι κλάδοι που επλήγησαν από την κρίση	22
2.2.2 Οι κλάδοι που βγήκαν κερδισμένοι από την κρίση	24
2.3 Capital Controls	25
2.3.1 Συνέπειες των capital controls στις επιχειρήσεις.....	25
2.3.2 Οι επιπτώσεις κατά κλάδο	26

2.4 Φορολογία και μετανάστευση των ελληνικών επιχειρήσεων.....	27
2.4.1 Η φορολογία στις ελληνικές επιχειρήσεις	27
2.4.2 Η μετανάστευση των ελληνικών επιχειρήσεων.....	29
2.5 Γραφειοκρατία	31

Κεφάλαιο 3^ο: Στρατηγικές προώθησης και μείωσης κόστους επιχειρήσεων

3.1 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	33
3.2 Στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων	33
3.3 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης.....	35
3.4 Μείωση κόστους επιχειρήσεων	37
3.5 Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως εναλλακτικό κανάλι διανομής.....	40
3.5.1 Εξαγωγές μέσω διαδικτύου από ελληνικές επιχειρήσεις.....	41
3.5.2 Διαφήμιση μέσω Ίντερνετ	43

Κεφάλαιο 4^ο: Η καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις

4.1 Επιχειρήσεις και καινοτομία.....	45
4.2 Καινοτομία και επιχειρηματικότητα από την ιδέα στην πράξη.....	46
4.3 Χρηματοδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων	47
4.3.1 Seed Capital	48
4.3.2 Τράπεζες	48
4.3.3 Venture capital	49
4.3.4 ΕΣΠΑ.....	49
4.3.5 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)	49
4.3.6 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators).....	50
4.3.7 Τεχνολογικά Πάρκα.....	51
4.4 Πόσο καινοτόμες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις.....	51
4.5 Παραδείγματα καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων	52
4.5.1 MLS Πληροφορική	52
4.5.2 Taxibeat.....	53
4.5.3 ΘΕΣ-γάλα.....	53
4.5.4 Raycap.....	53

Συμπεράσματα.....55

Βιβλιογραφία.....58

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αναδεικνύει όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης που περνάει τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία. Παρουσιάζονται, επίσης, οι στρατηγικές που είναι απαραίτητες, έτσι ώστε να προβούν οι επιχειρήσεις για την διατήρηση της λειτουργίας τους.

Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για την επιτυχημένη λειτουργία τους.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι στρατηγικές για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων, καθώς και οι προσπάθειες για μείωση του κόστους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο διερευνώνται οι καινοτομίες που μπορούν να εφαρμόσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, παραθέτονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τις στρατηγικές των ελληνικών επιχειρήσεων στην οικονομική κρίση.

Κεφάλαιο 1^ο: Στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Σαν έννοια η Στρατηγική πρωτοεμφανίστηκε το 1951, στην παγκόσμια βιβλιογραφία της διοίκηση των επιχειρήσεων, όταν ανακαλύφθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στον ίδιο κλάδο και διέθεταν την ίδια τεχνολογία, είχαν τις περισσότερες φορές διαφορετική απόδοση μεταξύ τους. Η ανάλυση του φαινομένου δείχνει ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά εφαρμόζουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τα προϊόντα τους, τα κανάλια διανομής, τις αγορές που πραγματοποιούν, μέχρι τις εσωτερικές τους δομές. Οι διαφορές αυτές που υπάρχουν ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι γνωστές σαν στρατηγικές.

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία η έννοια της στρατηγικής αποτυπώνεται με πολλούς ορισμούς. Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική ορίζεται ως "ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews αναφέρει ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Επίσης οι Hofer και Schendel διαπιστώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Το κύριο γνώρισμα των παραπάνω ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση εξετάζει τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

1.1.1 Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική

Η στρατηγική αν και δεν είναι σίγουρο ότι επιτυγχάνει πάντα την επιτυχία, ωστόσο είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξή της. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους γίνεται αυτό, είναι γιατί η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

1.1.2 Τα πέντε p της Στρατηγικής

Όπως το Marketing έχει τα 4p (Product=Προϊόν, Price=Τιμή, Place=Τοποθέτηση, Promotion=Προώθηση) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική):

- Σχέδιο (Plan). Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται για να ελέγξει κατά πόσο επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.
- Τέχνασμα (Ploy). Η επιχείρηση δίνει έμφαση στο σχεδιασμό συγκεκριμένων δράσεων για την απόκτηση πλεονεκτήματος ως προς τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Υπόδειγμα (Pattern). Η στρατηγική ως υπόδειγμα εστιάζεται στην πρακτική διάσταση της έννοιας και ελέγχει την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.
- Τοποθέτηση (Position). Η διάσταση αυτή προσπαθεί να φανερώσει τα θέματα που πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης και κατά πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική.
- Προοπτική (Perspective). Επικεντρώνεται στην ιδεολογία που κυριαρχεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των μελών της ιδεολογία μιας επιχείρησης παίρνει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι άλλες επιχειρήσεις ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά προς την αγορά και τους ανταγωνιστές τους και αυτή η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της ιδεολογίας των ατόμων που την απαρτίζουν.

1.2 Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

1.2.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές ευκαιρίες αλλά και πιθανές απειλές. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αν μπορούσαμε να βρούμε κάποιους από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα γινόταν λόγος για τους εξής:

- η παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- η απελευθέρωση των κεφαλαίων κίνησης και η καθιέρωση του ευρώ
- ο αυξανόμενος ανταγωνισμός με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- οι αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο:

- μάκρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση όπως και όλες τις επιχειρήσεις (πχ. επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ίδια χώρα)

- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ανάλυση του ευρύτερου Μακρο-περιβάλλοντος

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις γνωστές και σαν PEST:

- πολιτικό – νομικό περιβάλλον (Political)
- οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον (Socialcultural)
- τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον (Political)

Αναφέρεται σε νόμους, σε κυβερνητικούς φορείς και σε διάφορες ομάδες πίεσης όπου άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς. Η ύπαρξη ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να προκαλέσει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες όσον αφορά στην δραστηριότητα των επιχειρήσεων στην συγκεκριμένη χώρα. Είναι απαραίτητη η εξέταση του πολιτικού περιβάλλοντος για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες και επομένως λειτουργούν με διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Οικονομικό περιβάλλον (Economic)

Αναφέρεται στο μάκρο-οικονομικό περιβάλλον και κατά πόσο επηρεάζεται από αυτό η επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον (Social-Cultural)

Οι πιο σημαντικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κλπ. Επίσης γίνεται λόγος για το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Αναφέρεται στις τεχνολογικές δραστηριότητες που γίνονται παράλληλα με την αγορά και μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που μπορούν να τις εκμεταλλευτούν και να τις ενσωματώσουν στις λειτουργίες τους. Η ύπαρξη μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με

την παλιά τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Εξάλλου δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν με απόλυτη σιγουριά οι μακροχρόνιες συνέπειες που θα προκαλέσει σε ένα κλάδο η νέα τεχνολογία.

Ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ερευνά τους καταναλωτές, την αγορά και τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Ανάλυση Καταναλωτή

Η ανάλυση περιλαμβάνει την τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και τις ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που λειτουργεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα, η τμηματοποίηση των καταστημάτων ρούχων και υπόδησης μπορεί να γίνει με βάση το φύλο και την ηλικία του καταναλωτή (ανδρικά, γυναικεία, παιδικά). Μία άλλη περίπτωση τμηματοποίησης είναι ανάλογα με τα κίνητρα, όπως την ποιότητα του ρούχου, την τιμή ή αν είναι στη μόδα. Μία επιθυμία ή ανάγκη μπορεί να είναι ένα άνετο ρούχο και ζεστό για την προστασία από το κρύο.

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αφορά την διερεύνηση των υφιστάμενων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών όπως επίσης και των στρατηγικών που ακολουθούν. Είναι σημαντικό, να εξεταστούν με ακρίβεια τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών. Για την καλύτερη ανάπτυξη της στρατηγική χρειάζεται να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και συγκεκριμένα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών δείχνουν αν είναι υγιείς
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

Ανάλυση Αγοράς

Δύο είναι οι λόγοι για την ανάλυση της αγοράς. Ο πρώτος είναι να εξερευνηθεί πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος λόγος είναι να εντοπιστούν οι δυνητικές ευκαιρίες, αλλά και οι πιθανές απειλές που υπάρχουν στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να παρθούν μέτρα για την ενεργοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών. Επίσης η ανάλυση αγοράς περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης

- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους
- Κανάλια Διανομής
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις παρακάτω δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Αυτές οι δυνάμεις ορίζουν λεπτομερώς την ένταση και το είδος του ανταγωνισμού μέσα σε ένα κλάδο, όπως και τις στρατηγικές που μπορούν να πραγματοποιήσουν οι επιχειρήσεις. Κατά την ανάλυση των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση δέχεται μία σημαντική βοήθεια, για την εφαρμογή της στρατηγικής της. Επίσης καθορίζεται ο τρόπος απ' όπου, η δομή του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση επηρεάζει τον ανταγωνισμό και μέσα από αυτό υπολογίζεται αν η επιχείρηση είναι επικερδής και μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος της.

Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που καθορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστη αλλαγής
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος της κλίμακας
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου είναι:

- Πολλοί και ισορροπημένοι ανταγωνιστές
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Υψηλά σταθερά κόστη ή αποθήκευσης
- Έλλειψη διαφοροποίησης ή κόστους αλλαγής
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Διαφοροποιημένοι ανταγωνιστές
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Η ύπαρξη υποκατάστατων για τα προϊόντα των προμηθευτών
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

1.2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Οι πόροι της επιχείρησης κατατάσσονται σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι (πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ.)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα (πόροι για την οργάνωση και την εξασφάλιση των κατάλληλων αποτελεσμάτων)
- Άυλοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης δεν εξασφαλίζουν πάντα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Χρειάζεται να οργανωθούν και να συνδυαστούν έτσι ώστε να δημιουργήσουν τις κατάλληλες ικανότητες. Από αυτές τις ικανότητες υπάρχουν, οι οριακές ικανότητες τις οποίες έχουν οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να αντιγραφούν και οι μοναδικές ικανότητες όπου δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές κι ούτε είναι εύκολο να τις αντιγράψουν. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως για παράδειγμα μία τεχνολογική εφαρμογή μπορεί να δώσει οριακές ικανότητες όταν αποκτάται χωρίς μεγάλο κόστος από τους ανταγωνιστές. Τέτοιες μοναδικές ικανότητες είναι το κλίμα εργασίας και η επιχειρησιακή κουλτούρα.

Οι μοναδικές ικανότητες απέναντι σε μη μοναδικές ικανότητες είναι απαραίτητο να εξασφαλίζουν ορισμένους όρους όπως:

- Την συμβολή υπέρμετρα στην αξία όπως την προσδοκά ο πελάτης.
- Την προσφορά διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, λόγω της μοναδικής ανταγωνιστικής ικανότητας που δεν μπορεί εύκολα να μιμηθεί.
- Την ικανότητα εύκολης εισόδου σε νέες αγορές.

1.3 Εταιρική αποστολή - Όραμα

Τα στελέχη που σχεδιάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης οφείλουν να ξέρουν την θέση στη οποία θέλουν να βρίσκεται η επιχείρηση σε 3, 5 ή 10 χρόνια κι όχι να ασχολούνται μόνο με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η θέση στην οποία θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση στο μέλλον ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα. Αυτό το όραμα είναι η αφετηρία του επιχειρησιακού σχεδίου. Με αυτό το όραμα γίνεται η αρχική καταγραφή των στόχων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Οι στόχοι χρειάζεται να διαμοιραστούν σε όλους τους εμπλεκόμενους για την σωστή προσέγγιση της στρατηγικής. Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι οι επίσημες καταγραφές για το τι θέλουν τα στελέχη για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Όπως για παράδειγμα, οι διάφοροι στόχοι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης ή για το τμήμα marketing. Αυτοί οι στόχοι είναι η αρχή για τον σχεδιασμό της "στρατηγικής" της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα οι έννοιες Αποστολή, Όραμα και Φιλοσοφία μιας επιχείρησης αναλύονται παρακάτω:

Αποστολή

- Περιγράφει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Διαμορφώνει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς
- Βάζει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα

- Περιγράφει το σχήμα της επιχείρησης στο μέλλον
- Καταγράφει τους γενικούς στόχους
- Σχεδιάζει την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

Φιλοσοφία

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Διαμορφώνει τις σχέσεις με τα μέρη που συναλλάσσεται η επιχείρηση
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Για την επιτυχία μιας εταιρικής αποστολής είναι απαραίτητο να:

- δίνει πληροφορίες
- είναι περιληπτική αλλά όχι ιδιαίτερα περιοριστική
- προσαρμόζεται εύκολα
- είναι ρεαλιστική
- δίνει έμπνευση στους εργαζόμενους
- στοχεύει στις πραγματικές ανάγκες των πελατών
- διαμορφώνει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι περιορισμένη
- είναι εύκολη στην ανάγνωση αλλά όχι πολύ απλή

1.4 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής

1.4.1 Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής

Η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση έχει σαν στόχο να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι μία διαρκής διαδικασία ενσωμάτωσης των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική με σκοπό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να είναι αμυντική για την διασφάλισή του ή ακόμα να μπορεί να εναλλάσσεται σε ένα από τα δύο. Με αυτό το σκεπτικό όσες είναι οι επιχειρήσεις άλλες τόσες είναι και οι στρατηγικές αφού όλοι έχουν βρει τον τρόπο να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους. Αν και υπάρχουν διάφορες παραλλαγές αυτών των στρατηγικών συνοψίζονται σε τρεις γενικές κατηγορίες:

Στρατηγική χαμηλού κόστους

Μία επιχείρηση θέλει να έχει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Ο στόχος της είναι να εξασφαλίσει πλεονέκτημα κόστους για να μπορεί να κάνει πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και να καταλαμβάνει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή να πωλεί στις τρέχουσες τιμές της αγοράς με αύξηση των κερδών της. Η στρατηγική αυτή έχει σαν στόχο την μείωση του κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της κι όχι την απλή περικοπή του κόστους που μπορεί να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση καταβάλλει προσπάθειες για την διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της από τους ανταγωνιστές. Η στρατηγική αυτή βρίσκει τις ανάγκες που έχουν οι καταναλωτές για να γνωρίζει πιο προϊόν ή υπηρεσία θεωρείται υψηλότερης αξίας, με σκοπό να παράγει ελκυστικότερα προϊόντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ο στόχος της στρατηγικής είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εύρεση και διατήρηση καταναλωτών που προτίθενται να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση αυτή δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να τιμολογεί σε υψηλότερη τιμή το προϊόν, να αυξάνει τις πωλήσεις της αφού πολλοί καταναλωτές θα αγοράσουν το διαφοροποιημένο προϊόν και να προτιμούν τα προϊόντα της από αυτά των ανταγωνιστών της. Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να οφείλετε στην καλύτερη ποιότητα, στην καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση, στην μοναδική αξία κλπ.

Στρατηγική εστίασης

Σε αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση προσπαθεί να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η εστίαση μπορεί να είναι σε μία γεωγραφική περιοχή ή να είναι σε μία ειδική χρήση του προϊόντος ή από μερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Σε αυτήν την εστίαση η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει

στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Και οι τρεις στρατηγικές έχουν ορισμένα θετικά στοιχεία αλλά και αρνητικά με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να τις προτιμούν ή να τις αποφεύγουν, ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

1.4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι λιγότερο σημαντικές για μία επιχείρηση σε σχέση με τις άλλες στρατηγικές. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση διακατέχεται από μία κουλτούρα σταθερότητας. Δεν συμβαίνει καμία σοβαρή αλλαγή. Η αποστολή της επιχείρησης παραμένει η ίδια όπως και οι αντικειμενικοί στόχοι. Οι κύριες επιλογές επικεντρώνονται στην αύξηση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης εστιάζονται στις παρούσες δραστηριότητες με σκοπό την αύξηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι στρατηγικές σταθερότητας αναλύονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική βημάτων με προσοχή

1.4.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η φιλοσοφία που έχουν οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και για να επιβιώσουν πρέπει να αναπτυχθούν. Οι κυριότερες κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:

- Κάθετης ολοκλήρωσης. Η επιχείρηση επιχειρεί να επεκταθεί προς τα εμπρός (πχ. λιανική πώληση των προϊόντων της) ή προς τα πίσω (προμηθευτές της).
- Οριζόντια ολοκλήρωση. Η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί με εξαγορά ή με τη δημιουργία παρόμοιων επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
- Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς. Η επιχείρηση επιλέγει να προωθήσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του προϊόντος της με τα μεγαλύτερα κέρδη ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.
- Ανάπτυξη αγοράς. Η επιχείρηση επιχειρεί να πωλήσει τα ίδια προϊόντα της σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη προϊόντων. Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει καινούργια προϊόντα ή να κάνει σημαντικές αλλαγές στα προηγούμενα με σκοπό την πώληση στις υπάρχουσες αγορές.
- Ανάπτυξη με εξαγορές ή συγχωνεύσεις ή μέσω συμμαχιών.

1.4.4 Στρατηγική διεθνοποίησης

Αυτό που τα παλαιότερα χρόνια ήταν σχεδόν απίθανο να συμβεί, σήμερα μπορεί να πραγματοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Μία από τις κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης ήταν και η ανάπτυξη της αγοράς από το οποίο ένα μέρος της είναι η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Επομένως, οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης δεν βρίσκονται μόνο στο εσωτερικό της χώρας, αλλά και στο εξωτερικό. Είναι απαραίτητο η ανάπτυξη στρατηγικών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην αντιμετώπιση των εξελίξεων του διεθνούς περιβάλλοντος.

1.4.5 Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Ένας από τους κύριους τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την εσωτερική ανάπτυξη, είναι η αύξηση των δραστηριοτήτων της μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με συμμαχίες.

Η εξαγορά είναι όταν μία επιχείρηση παίρνει ένα μέρος ή ολόκληρη την επιχείρηση από μία άλλη πληρώνοντας κάποιο αντάλλαγμα (χρήματα ή ανταλλαγή μετοχών). Με αυτή την πράξη η εξαγορασμένη εταιρεία ή θα λειτουργεί αυτόνομα σαν νομικό πρόσωπο ή θα ενσωματωθεί τελείως με αποτέλεσμα να πάψει να λειτουργεί όπως πριν. Μία εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να είναι της μορφής:

- Οριζόντια: συμβαίνει σε επιχειρήσεις που έχουν ίδια προϊόντα με σκοπό την αυξημένη θέση στις υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: συμβαίνει ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές που σκοπό έχουν την καθετοποίηση της παραγωγής, την μείωση του κόστους παραγωγής και τον έλεγχο των τιμών.
- Συμπληρωματική: όταν οι εργασίες τους συμπληρώνονται μεταξύ τους
- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν σχετίζονται μεταξύ τους

Σε πολλές επιχειρήσεις που γίνονται εξαγορές, βρίσκονται ή έχουν την έδρα τους σε άλλη χώρα. Αυτό συμβαίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης του διεθνούς εμπορίου και των νέων συνθηκών που επικρατούν με συνέπεια να δημιουργούνται μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι εξελίξεις αυτές που συμβαίνουν στις εξαγορές και συγχωνεύσεις γίνονται εξαιτίας αυξημένης ρευστότητας στην αγορά. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στην νομοθεσία και στα ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ) ή εξαιτίας των τραπεζών και του χρηματιστηριακού περιβάλλοντος.

Επίσης, χρειάζεται να εξεταστεί αν η εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και να αυξήσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται ακριβής εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της και ανάλυση των μελλοντικών επιδράσεων για όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (πχ. έσοδα, έξοδα, κέρδη, κόστος) όπως επίσης και των μειονεκτημάτων.

Για να είναι η στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων επιτυχημένη καλό είναι να εξετάζεται η επιχείρηση στόχος, δηλαδή η εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και του κόστους κατά την ενοποίηση. Η επιχείρηση πρέπει να κάνει τις παρακάτω τρεις πράξεις:

- Αποτίμηση των λόγων για τους οποίους γίνεται η συγχώνευση και να εξεταστεί κατά πόσο είναι απαραίτητη αυτή η στρατηγική.
- Δημιουργία πίνακα με τους πιθανούς υποψηφίους επιχειρήσεων και ξεχωρίζοντάς τους σύμφωνα με την οικονομική τους κατάσταση, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές ικανότητες και την εταιρική κουλτούρα.
- Επιλογή της επιχείρησης που είναι κατάλληλη στις δυνατότητες του αγοραστή.

1.5 Αξιολόγηση – Επιλογή – Υλοποίηση Στρατηγικής

1.5.1 Ανάλυση SWOT

Κατά τη διάρκεια της σχεδίασης του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες χρειάζεται να εξεταστούν. Τα πιο πολλά εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού στην σημερινή εποχή διαθέτουν την τεχνική ανάλυση "SWOT". Είναι μία ακριβής μέθοδος που χρησιμοποιείται για την εύρεση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν σε μία επιχείρηση. Η επιχείρηση απαιτεί να βρει:

- Τα δυνατά σημεία της, όπου με την κατάλληλη προετοιμασία να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Τα αδύνατα σημεία της, από όπου με επιφυλακτικές κινήσεις δεν θα της γίνουν εμπόδιο.
- Τις πιθανές ευκαιρίες που θα βρει στο μέλλον, για τις εκμεταλλευθεί αμέσως.
- Τις απειλές, έτσι ώστε να μπορεί να αμυνθεί κατάλληλα με σκοπό να τις αμβλύνει ή και να τις εξαφανίσει.

Κάνοντας την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση θα ελέγξει τις δυνάμεις της αλλά και τις αδυναμίες της, ενώ με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα εντοπίσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν όπως και τις ενδεχόμενες απειλές.

Δυνάμεις (Strengths)

- Ευέλικτη στρατηγική
- Δυνατή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονέκτημα κόστους
- Δημοφιλή όνομα στην αγορά

- Δυνατότητες στην ύπαρξη νέων καινοτόμων προϊόντων
- Θέση ηγέτης στην αγορά
- Πολύ καλές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Η τεχνολογία προστατεύεται από πατέντες
- Μεγάλη διαφήμιση
- Προϊόντα με ποιότητα
- Καλές σχέσεις με ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις

Αδυναμίες (Weakness)

- Στρατηγική κατεύθυνση χωρίς σαφήνεια
- Αυξημένος δανεισμός
- Μη ανανεωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Λειτουργικά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση
- Μεγαλύτερα κόστη από τους ανταγωνιστές
- Μικρά κέρδη
- Ανυπαρξία ικανοτήτων που είναι απαραίτητες στην αγορά
- Ελλείψεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Έλλειψη δυνατοτήτων στην λειτουργία του Μάρκετινγκ

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Προσέλκυση μεγαλύτερου μέρους της αγοράς
- Είσοδος σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Αύξηση της γραμμής προϊόντων
- Μετατόπιση δυνατοτήτων σε καινούργια προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Απόκτηση τμημάτων αγοράς από τους ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Επέκταση σε νέες αγορές με στρατηγικές συμμαχίες
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών

Απειλές (Threats)

- Προσέγγιση στην αγορά νέων δυνατών ανταγωνιστών
- Μείωση εσόδων από υποκαταστήματα
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες που μεταβάλλονται αρνητικά
- Οικονομικές δυσκολίες από νομοθετικές παρεμβάσεις
- Αύξηση της επιρροής από πελάτες ή προμηθευτές
- Μεταβολές στις προτιμήσεις των αγοραστών
- Δημογραφικές αλλαγές

1.5.2 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Αφού ολοκληρωθεί η εκτίμηση των διαθέσιμων στοιχείων και παραγόντων, έπεται στη συνέχεια η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η εξέταση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση συμβάλλει στην:

- Απεικόνιση της συνολικής κατάστασης
- Σχεδιασμό διαφορετικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων.

Επίσης, χρειάζεται να εξεταστεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και τα πλάνα. Οι βασικότερες κατηγορίες είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων
- Πλάνο Marketing
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο

Στρατηγική Προϊόντων

Στην ενότητα αυτή αναλύεται η στρατηγική που θα επιλέξουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (πχ. οικονομικό, εύχρηστο, ποιοτικό κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (πχ. κινητό με μεγάλη οθόνη, με κάμερα υψηλής ευκρίνειας, με πολλές εφαρμογές κλπ.)
- Διαφοροποίηση από άλλα προϊόντα
- Μοναδικότητα. Τι το μοναδικό διαθέτει το προϊόν.

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το Marketing είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Η επιτυχία ή μη της επιχείρησης, εξαρτάται κυρίως από την τοποθέτηση που θα έχει στην αγορά. Το πλάνο του μάρκετινγκ πρέπει να ξεκινά με μία μικρή αναφορά στους στόχους της επιχείρησης, της θέσης που θα ήθελε να έχει, μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Ακόμα είναι απαραίτητο να αναφερθούν:

- Συμπεριφορά καταναλωτή: Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, ο τόπος που πραγματοποιεί τις αγορές του, επιθυμίες, κίνητρα και ανάγκες που σχετίζονται με τις αγορές, πόσο συχνά καταναλώνει κλπ.
- Προϊόν: Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος στα οποία θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα. Είναι επίσης, σημαντικό να περιγραφεί ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle).
- Τιμή: Καταγραφή της τιμολογιακής πολιτικής, διάφορες άλλες λύσεις και εκπτώσεις.

- Διανομή: Αναφέρεται στα κανάλια διανομής, στα κόστη και τους στόχους της διανομής, στα κίνητρα για τους εμπόρους χονδρικής και λιανικής πώλησης, στα εναλλακτικά κανάλια, κ.ά.
- Προώθηση: Αφορά τους στόχους, την προώθηση των πωλήσεων, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, τις προσωπικές πωλήσεις, το άμεσο marketing και το διαδίκτυο.

Αν η επιχείρηση εφαρμόζει e-Επιχειρείν χρειάζεται να αναφερθούν για τα παραπάνω και οι ιδιαιτερότητες που θα προκύψουν όπως:

- Χαμηλότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις, καθώς επίσης και σε ενδεχόμενα κίνητρα για παραγγελίες στο διαδίκτυο.
- Οι απαιτήσεις για την διανομή μπορεί να αυξηθούν.
- Ενδεχόμενη διαφοροποίηση των στόχων σε όλα τα παραπάνω.
- Πιθανή ευκαιρία για αποτελεσματικότερη στόχευση της αγοράς στόχου που διαθέτει το διαδίκτυο.
- Ικανότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.
- Ευνοϊκότερη περιγραφή και παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Δυνατότητα μεγαλύτερης και πιο απλής παρατήρησης των καταναλωτών.

Πωλήσεις

Είναι απαραίτητο να αναφέρεται η πορεία των πωλήσεων τα τελευταία χρόνια. Χρειάζεται, επίσης, να περιγράφεται η πρόβλεψη των πωλήσεων στα επόμενα χρόνια, καθώς και η πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (ίσως και της υποαγοράς). Πριν γίνουν όμως οι προβλέψεις πρέπει να γίνουν κάποιες υποθέσεις. Αυτές χρειάζεται να είναι ακριβείς και πραγματοποιήσιμες.

Οι ενδεχόμενες συνεργασίες και οι μέθοδοι πωλήσεων που συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων πρέπει να αναφέρονται. Ειδικά στην περίπτωση της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου οι επιπτώσεις στις πωλήσεις και τις συνεργασίες πρέπει να αναλύονται πολύ καλά. Ενδεχομένως οι πωλήσεις που γίνονται διαμέσου του e-Επιχειρήν να απαιτούν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει διάφορες αρμοδιότητες. Η φράση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" δεν είναι καθόλου ρεαλιστική. Η διοίκηση σχεδιάζει τους στόχους για την επιτυχία της επιχείρησης. Όλοι οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης θέλουν συντονισμό, οργάνωση και εκπαίδευση στο χώρο και στο χρόνο. Η πρόβλεψη είναι ο καλύτερος τρόπος για την επιτυχία ενός σωστά οργανωμένου διοικητικού πλάνου. Επίσης χρειάζεται να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες εμφανίζονται σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοί θα εκτελέσουν τη διοίκηση;
- Ποιες θα είναι οι εργασίες τους;

- Οι ευθύνες είναι ακριβείς και σωστά διανεμημένες;
- Ποιες είναι οι ελλείψεις σε προσωπικό;
- Πού θα κυμανθεί το μισθολογικό κόστος;
- Τι προνόμια, μπόνους, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της κατηγορίας πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Θα πρέπει να είναι σύντομο, να διαθέτει σχεδιαγράμματα με μερικές επισημάνσεις, με σκοπό να είναι εύκολο στην ανάγνωση και να προσφέρει την πλήρη εικόνα του πώς αλλάζουν τα πράγματα.

1.5.3 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι βασικής σημασίας, καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση προσπαθεί να εξακριβώσει το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι. Η αξιολόγηση σκοπεύει να δώσει απάντηση σε ερωτήματα που αφορούν την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών όπως επίσης και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που πραγματοποίησε η επιχείρηση.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές γίνονται δύσκολες, αφού ορισμένες μεταβλητές είναι εμπόδιο στην αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές αναλύονται παρακάτω:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας.
- Η στρατηγική που συνδέεται άμεσα με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα βασικά συστήματα αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία δυσκολεύουν τις αρχές μέσω των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, πιθανώς να οδηγήσουν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα στελέχη, εφόσον προκύπτουν ερωτήσεις για το ποιος έχει την ικανότητα να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής.
- Η αύξηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και η ταχύτητα με την οποία απαξιώνονται οι σημερινές τεχνολογικές καινοτομίες.
- Η αυξανόμενη διεθνοποίηση που προκαλεί την σύγκρουση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά δημιουργεί συνεχώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές, που ζητούν από τις επιχειρήσεις την εφαρμογή άμεσης ενσωμάτωσης με αυτές^[1].

^[1] Κώστας Τσακιρίδης. Στρατηγικός Σχεδιασμός, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας [online]. Διαθέσιμο στο: <http://docplayer.gr/16516403-Epiheirisiakos-o-igos-stratigikos-she-iasmos-2-kostas-tsakiridis.html> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Κεφάλαιο 2^ο: Τα προβλήματα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

2.1 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Σήμερα η Ελλάδα βρίσκεται αντιμέτωπη με μία μεγάλη οικονομική κρίση που ξεκίνησε στις ΗΠΑ ως χρηματοοικονομική κρίση το 2007 και προκάλεσε μία παγκόσμια ύφεση. Στα μέσα του 2010 και έπειτα από τη δημοσιοποίηση ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας κυμάνθηκε για το 2009 σε πολύ μεγάλους αριθμούς από αυτούς που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση δεν κατάφερε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αυτό θα είχε σαν συνέπεια τον κίνδυνο στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου.

Η κυβέρνηση είχε ανάγκη να επαναφέρει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να εξασφαλίσει μειωμένα επιτόκια δανεισμού. Γι' αυτό το λόγο οδηγήθηκε στη λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία όμως δεν μπόρεσαν αλλάξουν την κατάσταση. Μετά από αυτά τα γεγονότα η Ελλάδα ζήτησε την βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (θεσμούς του ευρωπαϊκού και διεθνούς οικονομικού κατεστημένου), που συνέστησαν από κοινού μηχανισμό για την Ελλάδα. Η προσφυγή στον μηχανισμό στήριξης ανακοινώθηκε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό Γεώργιο Α. Παπανδρέου. Η χρηματοδότηση που παρείχε ο μηχανισμός στήριξης θα δινόταν εφόσον η Ελλάδα θα πάρει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και πιο συγκεκριμένα στη λήψη μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό απέτρεψε τον κίνδυνο της στάσης πληρωμών που θα μπορούσε να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για όλη την Ευρωζώνη.

Η Ελληνική οικονομία εξακολουθούσε να είναι σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και την επόμενη περίοδο με συνέπεια ένα χρόνο αργότερα, η κυβέρνηση να αναγκαστεί να ψηφίσει νέα μέτρα λιτότητας και περικοπών. Ακόμα, προτάθηκε η πώληση μέρους της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με στόχο την μείωσή του μακροπρόθεσμα σε βιώσιμα επίπεδα.

Στα τέλη του Ιουνίου 2015, έπειτα από τη μη επίτευξη συμφωνίας μεταξύ της κυβέρνησης, των Ευρωπαϊκών Θεσμών και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου ο πρωθυπουργός Αλέξης Τσίπρας ανακοινώνει την πρόθεση του για διεξαγωγή δημοψηφίσματος. Την επόμενη ημέρα, κι έπειτα από μεγάλη εκροή καταθέσεων το τελευταίο διάστημα επιβάλλονται τραπεζικοί έλεγχοι (capitalcontrols) στις αναλήψεις και στις εκροές καταθέσεων στο εξωτερικό. Επίσης οι τράπεζες κλείνουν για σχεδόν 20 ημέρες δημιουργώντας πολλά προβλήματα στην λειτουργία των επιχειρήσεων^[2].

2.2 Η επίπτωση της οικονομικής κρίσης κατά κλάδο

Λίγοι ήταν οι επιχειρηματικοί κλάδοι που επιβίωσαν στην μεγάλη ύφεση της ελληνικής οικονομίας. Περίπου τρεις στους τέσσερις κλάδους είχαν αρνητικό πρόσημο στη διάρκεια της περιόδου 2009–2014, ενώ σχεδόν οι μισοί κλάδοι εμφάνισαν μείωση μεγαλύτερη από αυτή που είχε το ΑΕΠ της Ελλάδας.

2.2.1 Οι κλάδοι που επλήγησαν από την κρίση

Ο κλάδος του σκυροδέματος ήταν αυτός που επλήγει περισσότερο παρουσιάζοντας τη μεγαλύτερη μείωση ανάμεσα στους 21 κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η κάμψη οφείλεται κυρίως στην μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας, όπως επίσης και των μεγάλων δημόσιων έργων. Κατά την πενταετία η μέση ετήσια ζήτηση μειώθηκε περισσότερο από 20%, ενώ για την συνολική περίοδο παρουσίασε πτώση που αγγίζει το 70%. Στη πραγματικότητα η ζήτηση μειώθηκε περισσότερο, όμως εμφάνισε μικρή αύξηση στα μέσα του 2014, λόγω κυρίως της επαναλειτουργίας των μεγάλων έργων.

Τη δεύτερη μεγαλύτερη μείωση μεταξύ των κλάδων παρουσίασαν οι φαρμακαποθήκες. Όπως ήταν φυσικό, οι ιατρικές υπηρεσίες και η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη εμφάνισαν κάμψη στα χρόνια των Μνημονίων. Το μειωμένο εισόδημα και η μεγάλη συμπίεση του περιθωρίου κέρδους των φαρμάκων, οδήγησε στη μείωση του κλάδου των φαρμακαποθηκών κατά 45%, καθώς επίσης και των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας κατά 31%.

Ακόμα είναι σημαντικό το ότι στα χρόνια της κρίσης εμφάνισε μείωση ο κλάδος των μίνι μάρκετ/περιπτέρων. Η «λίστα» που εισήγαγε ο καταναλωτής σε συνδυασμό με την εξάπλωση των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, έπληξαν την αγορά. Η «λίστα» είναι η συνέπεια του μειωμένου εισοδήματος των αγοραστών, μειώνοντας έτσι τις «αυθόρμητες» αγορές τους. Εν τω μεταξύ, το οργανωμένο λιανεμπόριο, εφαρμόζοντας τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα απέναντι στα καταστήματα μικρής λιανικής (καλύτερες τιμές, προσφορές προϊόντων, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κλπ.), κατάφερε να καλύψει γεωγραφικά τις μεγάλες πόλεις αυξάνοντας τα καταστήματα ευκολίας. Ακόμα ένας λόγος που προκαλεί την πτώση του κλάδου είναι η μείωση του περιθωρίου κέρδους στα καπνικά είδη, λόγω της μεγάλης φορολογικής επιβάρυνσης και του λαθρεμπορίου.

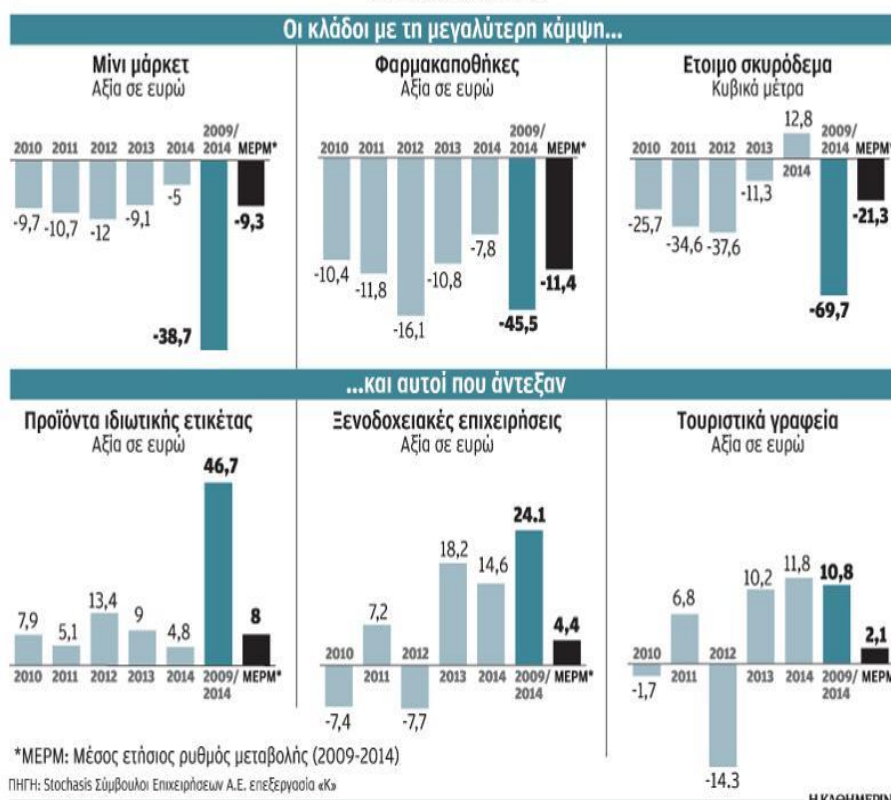
[2]Ελληνική κρίση Χρέους 2009-σήμερα [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2009-%CF%83%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B1 [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Επίσης μεγάλη πτώση παρατηρείται στον κλάδο των μισθώσεων αυτοκινήτων. Η μείωση συντελείται κυρίως στον υποκλάδο των μακροχρόνιων μισθώσεων, που έπεσε λόγω των περικοπών των επιχειρήσεων να διαθέτουν αυτοκίνητα στα στελέχη τους και στην φορολογία της χρήσης των εταιρικών αυτοκινήτων από το 2010 και έπειτα. Παρόλα αυτά οι βραχυχρόνιες μισθώσεις δεν μειώθηκαν τόσο πολύ, όσο οι μακροχρόνιες. Επίσης μεγάλη είναι η κάμψη στους κλάδους των αναψυκτικών και των χυμών, λόγω του μειωμένου διαθέσιμου εισοδήματος. Στο σύνολο η αγορά παρουσίασε πτώση κατά 30% σε όγκο ((η μέτρηση γίνεται σε χιλιόλιτρα), ενώ ελαφρά μεγαλύτερη είναι η πτώση σε αξία. Το γεγονός αυτό συμβαίνει εξαιτίας της πτώσης της ζήτησης που μειώνει τις τιμές και αυξάνει τον ανταγωνισμό. Παρόμοια είναι η εικόνα και στον κλάδο του εμφιαλωμένου νερού. Η περικοπή του εισοδήματος οδηγεί τους καταναλωτές στο νερό της βρύσης. Η πτώση είναι μικρότερη σε σύγκριση με τα αναψυκτικά, εξαιτίας κυρίως του τουρισμού.

Ίδια είναι η κατάσταση και στην εγχώρια αγορά των Third Party Logistics - 3PL. Ο κλάδος παρουσιάζει την εικόνα που έχει η ελληνική οικονομία και πιο ειδικά του εμπορίου και της εγχώριας κατανάλωσης. Η «επιστροφή στο χωράφι» δείχνει να μην πραγματοποιείται, παρόλο που είναι και λίγο επιφανειακό. Ο κλάδος της παραγωγής οπωροκηπευτικών συντελείται από διάφορους παράγοντες, όπως οι συνδεδεμένες ενισχύσεις στο πλαίσιο της Κοινής Αγροτικής Παραγωγής, η μεγάλη εξάρτησή του από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι καιρικές συνθήκες κ.ά. Αν και ο όγκος έχει μειωθεί την περίοδο της κρίσης, η αξία αυξήθηκε, κυρίως εξαιτίας της αύξησης τιμής ανά μονάδα προϊόντος.

Εξέλιξη της κατανάλωσης στα χρόνια της ύφεσης

Ετήσιες μεταβολές, %



Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

2.2.2 Οι κλάδοι που βγήκαν κερδισμένοι από την κρίση

Η κρίσεις όμως αποτελούν και ευκαιρία το οποίο φαίνεται και στην περίπτωση της Ελλάδας. Ο κλάδος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αυξήθηκε περισσότερο από όλους τους άλλους κλάδους. Η αξία του κλάδου έχει αυξηθεί κατά 50% μέσα στην πενταετία και πλέον η ιδιωτική ετικέτα κατέχει περισσότερο από το 20% των πωλήσεων των σούπερ μάρκετ. Ειδικότερα, το ποσοστό τους στις πωλήσεις σούπερ μάρκετ έχει σημειώσει άνοδο από 14% το 2009 σε 21% το 2014. Αυτό αποδεικνύει ότι όσο η κρίση διευρύνεται τόσο μειώνεται η αγορά των καταναλωτών στα αποκαλούμενα branded προϊόντα. Παρατηρείτε, λοιπόν, μία αύξηση στην σύγκριση των τιμών και στον αριθμό των “συνειδητοποιημένων” καταναλωτών και όσο εμφανίζουν πλεονέκτημα στην τιμή τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τόσο μεγαλώνει και η ζήτησή τους.

Η αύξηση της ζήτησης των προϊόντων δεν επηρέασε καθόλου τα σούπερ μάρκετ από την κρίση. Οι επιχειρήσεις τους παρουσιάζουν κέρδη μέχρι σήμερα αφού κατέγραψαν μικρή πτώση 4% των δραστηριοτήτων τους. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι αλυσίδες των σούπερ μάρκετ εμφάνισαν άνοδο στη θέση τους όσον αφορά τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Διαθέτουν πλεονεκτήματα όπως σύγκριση τιμών, προσφορές, πώληση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, μεγάλη ποικιλία κωδικών, προσφέρουν υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις αγορές (πχ. κατ’ οίκον παράδοση, ηλεκτρονικές αγορές, κάρτα μέλους κ.ά.).

Κέρδη, επίσης, εμφάνισαν και μερικοί κλάδοι τροφίμων όπως οι ιχθυοκαλλιέργειες και τα τυροκομικά. Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας μειώθηκε λιγότερο κατά τη διάρκεια της κρίσης, εξαιτίας των μεγάλων εξαγωγών που πραγματοποιεί ο κλάδος και λόγω της αλλαγής στις προτιμήσεις των καταναλωτών από το ακριβό πελαγίσιο ψάρι στο προϊόν ιχθυοτροφείου. Αντίθετα, η αγορά των τυροκομικών και ειδικότερα των γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίζει γενικά ανελαστική ζήτηση, καθώς αποτελεί βασικό συστατικό της παραδοσιακής, καθημερινής διατροφής των Ελλήνων με μεγάλη θρεπτική αξία.

Άνοδο ακόμα παρουσίασε και η πορεία του τουριστικού κλάδου. Τα τουριστικά γραφεία αλλά και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί σε μέγεθος κυρίως εξαιτίας των μεγάλων αφίξεων εισερχόμενων τουριστών. Ο τζίρος στα τουριστικά γραφεία αυξήθηκε κατά 10% και των ξενοδοχειακών μονάδων κατά 24% μέσα στην πενταετία^[3].

^[3] Βαγγέλης Μανδραβέλης, Ποιοι κλάδοι χτυπήθηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoi-xytyph8hkan-perissotero--apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

2.3 Capital Controls

Οι κεφαλαιακοί έλεγχοι (capital controls) καθιερώθηκαν στην Ελλάδα τον Ιούνιο του 2015, όταν στο τέλος της περιόδου παράτασης διάσωσης η κυβέρνηση της Ελλάδας δεν συμφώνησε για περαιτέρω επέκταση με τους πιστωτές της και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αποφάσισε να μην αυξηθεί το επίπεδο της δανειστικής έσχατης προσφυγής (ELA) για τις ελληνικές τράπεζες.

Αυτό είχε σαν συνέπεια η ελληνική κυβέρνηση να διακόψει άμεσα την λειτουργία των ελληνικών τραπεζών για περίπου 20 ημέρες και να προχωρήσει σε ελέγχους στα τραπεζικά εμβάσματα από τις ελληνικές τράπεζες, όπως επίσης και στα όρια για αναλήψεις μετρητών τα οποία κυμαίνονται σε 60€ την ημέρα. Αυτό συνέβη για να αποτραπεί η μεγάλη εκροή καταθέσεων (Bank-Run) που θα οδηγούσε στην ολοκληρωτική κατάρρευση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Οι έλεγχοι κεφαλαίων εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι σήμερα^[4].

2.3.1 Συνέπειες των capital controls στις επιχειρήσεις

Προβλήματα στις εισαγωγές/εξαγωγές

- Ύπαρξη καθυστερήσεων στις διαδικασίες εισαγωγών Α' και Β' υλών από το εξωτερικό (εντός και εκτός E.E.) και αρκετές φορές γίνονται ακυρώσεις από την πλευρά των προμηθευτών.
- Προμηθευτές του εξωτερικού εφαρμόζουν δυσμενείς όρους συναλλαγών, ακόμη και 100% προπληρωμή και σε μεγαλύτερες και φερέγγυες ελληνικές επιχειρήσεις.
- Προβλήματα στην εξόφληση των εισαγωγών εξαιτίας της αναγκαστικής έγκρισης από την αρμόδια Επιτροπή του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους μέσω της συνεργαζόμενης Τράπεζας.
- Η καθυστέρηση στην αποπληρωμή και παραλαβή παραγγελιών, εμπεριέχει τον κίνδυνο καταστροφής ευπαθών πρώτων υλών και προϊόντων (πχ. τρόφιμα).
- Έλλειψη προστασίας έναντι συναλλαγματικών και σχετικών κινδύνων για αγορές και πωλήσεις σε νόμισμα διαφορετικό του Ευρώ (USD, GBP, SEK κλπ).
- Ύπαρξη κινδύνου να πληγεί ανεπανόρθωτα η αξιοπιστία των επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

Προβλήματα από την έλλειψη ρευστότητας

- Οι περιορισμοί περιλαμβάνουν και την βιομηχανία με αποτέλεσμα να προκαλούνται σημαντικά προβλήματα στην τήρηση εμπορικών και οικονομικών όρων.

- Συγκεκριμένα, σε θέματα χρήσης εξοπλισμού σαν υπηρεσία από την βιομηχανία, οι πάροχοι μειώνουν τη διαθεσιμότητα της υποστήριξης, με συνέπεια να χρειάζεται να μειωθεί η παραγωγή για την αποφυγή βλαβών, έλλειψης υλικών κλπ. Επίσης, πάροχοι υπηρεσιών προχωρούν σε αναθεώρηση των όρων πληρωμής σαν προϋπόθεση συνέχισης της υποστήριξης.
- Αδυναμία πραγματοποίησης πωλήσεων στο εσωτερικό για εταιρικούς πελάτες χωρίς Internet banking (υπάρχει όριο 500€ σε εμπορευματικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων B2B).
- Η απαίτηση «τοις μετρητοίς» για την πληρωμή των υλών εμπεριέχει κινδύνους για την σωστή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ύπαρξη προβλημάτων για πληρωμές σε όσους καταβάλλονται είτε μετρητά είτε πληρώνονται μέσω αντικαταβολής. Για παράδειγμα, η πληρωμή στους μεταφορείς, που έχει σαν συνέπεια την δυσκολία αποστολής προϊόντων σε πελάτες του εξωτερικού.
- Δημιουργούνται προβλήματα στην τροφοδοσία καυσίμων των φορτηγών μεταφοράς, εξαιτίας της απαίτησης πληρωμής με μετρητά.
- Κίνδυνος για μη πληρωμή εισφορών υπέρ δημοσίου (ΙΚΑ, ΦΠΑ κτλ).
- Παραγγελίες που ακυρώνονται εξαιτίας της μεγάλης δυσλειτουργίας στη διαχείριση των αντικαταβολών.
- Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε χώρες στο εξωτερικό χρειάζονται συχνά να κάνουν μετακινήσεις και ταξίδια για τα στελέχη. Η χαμηλή ρευστότητα και η μη χρήση (ή/και αποδοχή) ελληνικών πιστωτικών καρτών στο εξωτερικό δημιουργεί αναβολές και ματαιώσεις ταξιδιών, οι προθεσμίες καθυστερούνται, γίνονται αθετήσεις σε συμβατικές υποχρεώσεις, ακόμα και αναστολή της επιχειρηματικής δραστηριότητας^[5].

2.3.2. Οι επιπτώσεις κατά κλάδο

Αρκετά ευάλωτες στην πολιτική αβεβαιότητα, όπως και στα capital controls, έδειξαν να είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού οι πωλήσεις και οι εξαγωγές που πραγματοποίησαν υποχώρησαν πολύ περισσότερο σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμα κι όταν πάψουν να ισχύουν οι κεφαλαιακοί περιορισμοί, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν φαίνεται ότι θα ανακάμψουν το ίδιο γρήγορα συγκριτικά με τις μεγαλύτερες. Οι διαφορετικές επιπτώσεις που παρατηρούνται δεν οφείλονται αποκλειστικά στο μέγεθος των επιχειρήσεων, αλλά και στον κλάδο που ανήκουν, με τους κλάδους των κατασκευών και του λιανεμπορίου να έχουν την μεγαλύτερη επιβάρυνση^[6].

[4] Κεφαλαιακοί Έλεγχοι στην Ελλάδα, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF_%CE%AD%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CF%87%CE%BF%CE%B9_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1 [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

[5] Δελτίο τύπου ΣΕΒ, Τα προβλήματα στις επιχειρήσεις από τα capitalcontrols, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Οι συνέπειες των κεφαλαιακών ελέγχων, όπως και ο σχεδιασμός για αυτούς μεταβάλλεται από κλάδο σε κλάδο. Πιο πολύ άντεξε ο κλάδος του τουρισμού πραγματοποιώντας σταθερές πωλήσεις και με τις ακυρώσεις των τουριστών να είναι κάτω από 10%. Ακόμα, ο κλάδος της πληροφορικής, ο οποίος διέθετε το μεγαλύτερο ποσοστό επαρκών χρηματικών διαθεσίμων εκτός τραπεζικού συστήματος, καθώς επίσης και ο κλάδος των χημικών. Αντίθετα, το λιανεμπόριο παρουσίασε μείωση σε ποσοστό 39% στην είσπραξη απαιτήσεων και είχε πολλές ακυρώσεις παραγγελιών σε ποσοστό που φτάνει το 29%. Η επίπτωση αυτού είναι ότι μόλις μία στις πέντε επιχειρήσεις δηλώνει ότι περιμένει άμεση επαναφορά μετά την άρση των capital controls. Σημαντική κάμψη προκλήθηκε και στον κατασκευαστικό κλάδο, με το 33% των μικρομεσαίων κατασκευαστικών για έργα υποδομής να σταματά τη παραγωγή, το 35% να μειώνει την απασχόληση με απολύσεις ή υποχρεωτικές άδειες και μόνο το 6% να διαθέτει επαρκή χρηματικά διαθέσιμα εκτός τραπεζικού συστήματος.

2.4 Φορολογία και μετανάστευση των ελληνικών επιχειρήσεων

2.4.1 Η φορολογία στις ελληνικές επιχειρήσεις

Σήμερα η Ελλάδα βρίσκεται στις χώρες της Ευρώπης με το πιο εχθρικό φορολογικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Οι φόροι και οι εισφορές με τις οποίες επιβαρύνονται οι επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια. Μέσα στο 2016 επιβάλλεται μια σειρά από νέους φόρους και αυξήσεις. Ανάμεσά τους είναι η αύξηση της προκαταβολής φόρου στο 75% για τους ελεύθερους επαγγελματίες, τις προσωπικές εταιρείες, τα σωματεία, τα ιδρύματα, ενώ το 2017 θα υπάρξει νέα αύξηση του συντελεστή στο 100%. Επίσης προβλέπεται Αύξηση του φόρου εισοδήματος στο 29% για τις ανώνυμες εταιρείες, ΕΠΕ, ΙΚΕ κ.ά., αύξηση της ειδικής εισφοράς αλληλεγγύης και του φόρου πολυτελούς διαβίωσης, κατάργηση της έκπτωσης 2% για την εφάπαξ καταβολή του φόρου, των μειωμένων συντελεστών ΦΠΑ στα νησιά του Αιγαίου, καθώς και της έκπτωσης 20% στον ΕΝΦΙΑ, που ίσχυε για μερικές κατηγορίες ακινήτων.

Η επιβάρυνση δεν οφείλεται μόνο στους φορολογικούς συντελεστές και στις εισφορές, εμποδίζοντας έτσι την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυξημένη φορολογία έχουν κι άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Όμως, σε αντίθεση με την Ελλάδα, οι χώρες αυτές διαθέτουν ένα αξιόπιστο, σταθερό, και ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρόλες τις μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν για την εφαρμογή των μνημονίων, η Ελλάδα συνεχίζει να κατατάσσεται στις χαμηλότερες θέσεις ως προς τη φιλικότητα των επιχειρήσεων. Η μόνη θέση στην οποία η χώρα βελτιώθηκε σημαντικά είναι ευκολία στην διαδικασία έναρξης μιας επιχείρησης.

Το φορολογικό και θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδας διακρίνεται από γραφειοκρατία, αδιαφάνεια, ασάφεια και αστάθεια, με συνέπεια να προκαλούν μεγάλα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα και να δυσκολεύουν τις επενδύσεις. Η μεγάλη φυγή επενδυτών και επιχειρήσεων που γίνεται το τελευταίο διάστημα, είναι ένα σύμπτωμα των παραγόντων αυτής της κατάστασης.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν διακοπεί από τις πηγές πίστης και ρευστότητας, είτε αυτές είναι εγχώριες είτε είναι ξένες, ενώ η απόκλιση που παρατηρείται ανάμεσα στα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα κυμαίνεται στις 7 μονάδες. Επίσης, χρειάζεται να επισημανθεί ένα σημαντικό γεγονός στο οποίο δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία που είναι η κατάρρευση των άτυπων κυκλωμάτων πίστης. Με τις τράπεζες σε διαρκή αναστολή στην χορήγηση δανείων, τις επιχειρήσεις να έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους η μία στην άλλη και την απαίτηση των ξένων προμηθευτών για εξόφληση μέσω μετρητών, η ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται μεταξύ μιας τριπλής κρίσης (υπερχρέωσης, πίστης, ζήτησης) με συνέπεια να μη μπορούν να την αντιμετωπίσουν βασιζόμενες μόνο στις δικές τους δυνάμεις. Η συγκέντρωση όλων αυτών των επιβαρύνσεων έχει προκαλέσει σημαντική μείωση ή εξαφάνιση των κερδών των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μαζικές πτωχεύσεις^[7].

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι το 2015 η Ελλάδα δεν έχει βελτιώσει τη θέση της στην κατάταξη των ευρωπαϊκών χωρών σε ότι αφορά τη φιλικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, παρά τις προσπάθειες που αναλήφθηκαν στη διάρκεια της περιόδου των Μνημονίων.

Η Ελλάδα κατατάσσεται περίπου στο μέσο όρο σε ότι αφορά το συνολικό συντελεστή φορολογικής επιβάρυνσης, ενώ αντίθετα βρίσκεται χαμηλά στην φιλικότητα του μακροοικονομικού και θεσμικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει ότι τα μεγάλα προβλήματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν περιλαμβάνουν μόνο τις φορολογικές επιβαρύνσεις καθαυτές, αλλά και τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα (πχ. γραφειοκρατία, διαφθορά, συχνές αλλαγές στους νόμους κλπ.). Οι δυσκολίες αυτές, σε συνδυασμό με το ότι οι φορολογικοί συντελεστές σε δύο τουλάχιστον γειτονικές χώρες (Κύπρος και Βουλγαρία) είναι αρκετά χαμηλοί, αυξάνει την τάση για φυγή των επιχειρήσεων. Στους παράγοντες αυτούς συμπεριλαμβάνονται και τα δυσμενή αποτελέσματα της κατάρρευσης της εμπιστοσύνης το 2015, που προκαλεί μεγάλες καθυστερήσεις στην εξόφληση των οφειλών του Δημοσίου^[7].

[6] Δήμητρα Μανιφάβα, Τα capitalcontrols έπληξαν κυρίως τις μικρομεσαίες, 2016 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/847417/article/oikonomia/epixeirhseis/ta-capital-controls-eph3ankyriws-tis-mikromesaies> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Παγκόσμια κατάταξη χωρών ΕΕ στην φιλικότητα επιχειρήσεων

Χώρα	Κατάταξη
Δανία	3
Ην. Βασίλειο	6
Σουηδία	8
Φινλανδία	10
Γερμανία	15
Εσθονία	16
Ιρλανδία	17
Λιθουανία	20
Αυστρία	21
Λετονία	22
Πορτογαλία	23
Πολωνία	25
Γαλλία	27
Ολλανδία	28
Σλοβακία	29
Σλοβενία	29
Ισπανία	33
Τσεχία	36
Ρουμανία	37
Βουλγαρία	38
Κροατία	40
Ουγγαρία	42
Βέλγιο	43
Ιταλία	45
Κύπρος	47
Ελλάδα	60
Λουξεμβούργο	61
Μάλτα	80

Πηγή: World Bank-Ease of doing business Index 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.doingbusiness.org/rankings> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

2.4.2 Η μετανάστευση των ελληνικών επιχειρήσεων

Εκατοντάδες ελληνικές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, κυρίως όμως οι μικρομεσαίες που παρουσιάζουν την μικρότερη ευελιξία, μετακομίζουν προς τις γειτονικές χώρες (Βουλγαρία, Αλβανία, Κύπρο) ψάχνοντας για ευνοϊκότερο επιχειρηματικό περιβάλλον και πιο χαμηλούς φόρους ακόμη και για τα I.X. τους.

Τα στοιχεία της βουλγαρικής υπηρεσίας εμπορικού μητρώου φανερώνουν ότι μέσα σε ένα χρόνο (από το 2013 μέχρι το 2014 και πριν δημιουργηθεί το μεγάλο πρόβλημα με τα capital controls) οι ελληνικές επιχειρήσεις άγγιξαν τις 11.500 σημειώνοντας άνοδο κατά 28%. Επίσης, Έλληνες επιχειρηματίες φέρονται να έχουν καταθέσει πάνω από 60.000 αιτήσεις είτε για να ιδρύσουν μία νέα επιχείρηση, είτε για να πάρουν προσωπικό ή εταιρικό τραπεζικό λογαριασμό, ενώ περίπου 10.000 αναμένεται να είναι οι αντίστοιχες αιτήσεις στην Κύπρο. Και ενώ οι περιπτώσεις για φυγή των

ελληνικών επιχειρήσεων αυξάνονται, άνθρωποι από τις γειτονικές χώρες επισκέπτονται συχνά την Ελλάδα για να προβάλλουν τις επενδυτικές ευκαιρίες των χωρών τους.

Διαθέτουν χαμηλή φορολογική επιβάρυνση, μικρούς μισθούς, χαμηλότερες ασφαλιστικές εισφορές και την επιλογή για δανεισμό διαμέσου του τραπεζικού συστήματος, ενώ προσφέρουν μέχρι και δωρεάν στέγαση σε περίπτωση δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης. Για παράδειγμα, η επίσκεψη Αλβανού κυβερνητικού βουλευτή και προέδρου της Επιτροπής ανάπτυξης και επενδύσεων της Αλβανίας, που ήρθε για να προωθήσει το ευνοϊκό επενδυτικό περιβάλλον της χώρας του προσφέροντας δωρεάν χώρο έως και 100 χρόνια σε όποιον επιχειρηματία δημιουργήσει 50 θέσεις απασχόλησης εντός της Αλβανίας^[8].

Ο κίνδυνος να αυξηθεί το μεταναστευτικό επιχειρηματικό κύμα μεγαλώνει, εφόσον τα στοιχεία δείχνουν τους Έλληνες να έχουν κάνει αίτηση για χορήγηση περισσότερων από 60.000 επαγγελματικών ΑΦΜ στη Βουλγαρία και άλλα 10.000 στην Κύπρο. Ακόμα, ο αντίστοιχος βουλγαρικός ΣΕΒ υπολογίζει ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες θα δημιουργήσουν μέχρι και 20.000 νέες θέσεις απασχόλησης στη Βουλγαρία, ενώ ήδη εργάζονται σε ελληνικές επιχειρήσεις περίπου 80.000 άτομα. Μέλη της ελληνικής πρεσβείας στη Βουλγαρία κάνουν λόγο για μικρότερο ενδιαφέρον σε σχέση με αυτό που παρουσιαζόταν το καλοκαίρι του 2015 εξαιτίας των capital controls. Παρόλα αυτά, μόνο μέσα στο 2014 δημιουργήθηκαν 2.500 νέες ελληνικές επιχειρήσεις ακόμα και για να παρουσιάσουν ως μοναδικό περιουσιακό στοιχείο ένα τζιπ πολυτελείας, αφού η Βουλγαρία έχει χαμηλή φορολογική επιβάρυνση για τα Ι.Χ. σε αντίθεση με την Ελλάδα.

Στοιχεία ανά χώρα

Βουλγαρία: Ο μέσος μισθός στη Βουλγαρία κυμάνθηκε για το 2015 στα 449 ευρώ, παρουσιάζοντας άνοδο 7,6% κάθε χρόνο. Ειδικότερα, ο μέσος μισθός διαμορφώνει αυξητική πορεία τα τελευταία χρόνια, ενώ την περίοδο από το 2013 μέχρι το 2015 έχει αυξηθεί κατά περίπου 15%. Από τις αρχές του 2015 ο κατώτατος μηνιαίος μισθός κυμαίνεται στα 194 ευρώ το 8ωρο. Η Βουλγαρία επενδύει πολύ στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης καθώς δεν φορολογεί μόνο με 10% τις επιχειρήσεις αλλά δίνει τη δυνατότητα έκπτωσης έως και 100% στις βιομηχανικές μονάδες για μια 5ετία με την προϋπόθεση να λειτουργήσουν σε περιοχές με ανεργία μεγαλύτερη κατά 35% του μέσου όρου. Επίσης, προσφέρονται απαλλαγές στις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν εγγεγραμμένους ανέργους, όπως για παράδειγμα η αφαίρεση από τα κέρδη των αμοιβών και των εργοδοτικών εισφορών έως και 12 μήνες.

[7] Κωνσταντίνος Μίχαλος, Η φορολογία και οι επιχειρήσεις, 2016 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.parapolitika.gr/article/342142/i-forologia-kai-oi-epiheiriseis> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

[8] Θάνος Τσίρος, Μαζική φυγή ελληνικών εταιρειών στα Βαλκάνια, 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/839557/article/epikairothta/ellada/mazikh-fygh-ellhnikwn-etairiwn-sta-valkania> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Οι ασφαλιστικές εισφορές στην Βουλγαρία φτάνουν το 18% για τον εργοδότη (στην Ελλάδα είναι 25%) και για τον εργαζόμενο στο 13%. Ο εταιρικός φόρος είναι 10% για φυσικά πρόσωπα και επιχειρήσεις, ενώ ο φόρος στα μερίσματα φτάνει το 5%. Οι τόκοι καταθέσεων επιβαρύνονται με φόρο 8%, ενώ ο ΦΠΑ που είναι 20% αντί του 24% στην Ελλάδα, επιβαρύνει μόνο τις εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των 25.000 ευρώ.

Κύπρος: Για την σύσταση μίας ΕΠΕ στην Κύπρο χρειάζεται μία δαπάνη των 1.000-1.200€ όπως επίσης και 1.000€ το χρόνο για τα βασικά έξοδα νομικής αντιπροσώπευσης (υπηρεσία διευθυντών, εγγεγραμμένου γραφείου, γραμματέα κ.λπ.). Ο εταιρικός φόρος είναι 12,5%, ενώ υπάρχει ένα σταθερό ετήσιο τέλος των 350€ (όπως είναι το τέλος επιτηδεύματος στην Ελλάδα που κυμαίνεται στα 1.000€). Οι ασφαλιστικές εισφορές είναι 11,5% για τον εργοδότη και 7,8% για τον εργαζόμενο. Ο ανώτατος συντελεστής ΦΠΑ στην Κύπρο είναι 19% και επίσης παρέχεται η δυνατότητα έκπτωσης σε ορισμένες κατηγορίες (πχ. εστιατόρια, ξενοδοχεία κλπ.) όπου ο συντελεστής μειώνεται στο 9%.

Αλβανία: Ο μέσος μηνιαίος μισθός στην Αλβανία φτάνει τα 325€, ενώ ο βασικός μισθός κυμαίνεται στα 155€. Οι μικρές επιχειρήσεις που ο τζίρος τους δεν ξεπερνάει τα 57.140€ φορολογούνται με συντελεστή 7,5%. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις πληρώνουν φόρο 15%, ενώ ο ΦΠΑ φτάνει το 20%. Οι ασφαλιστικές εισφορές επιβαρύνουν με 15% τον εργοδότη και 9,5% τον εργαζόμενο. Η Ελλάδα είναι η χώρα με τις μεγαλύτερες επενδύσεις στην Αλβανία με ποσοστό που αγγίζει το 25% των συνολικών άμεσων ξένων επενδύσεων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αλβανία φτάνουν τις 640 σύμφωνα με στοιχεία της αλβανικής στατιστικής υπηρεσίας, με το μερίδιό τους να φτάνει το 12% επί των ξένων επιχειρήσεων στην Αλβανία.

2.5 Γραφειοκρατία

Γραφειοκρατία είναι ο όγκος των διαδικασιών ο οποίος χρειάζεται, για την ολοκλήρωση μιας εργασίας σε μία υπηρεσία. Αυτό πραγματοποιείται κυρίως με την παράδοση διάφορων εγγράφων και δικαιολογητικών. Έχει σαν συνέπεια την απώλεια χιλιάδων θέσεων απασχόλησης και δισεκατομμύρια ευρώ σε επενδύσεις και διαχειριστικό κόστος στην οικονομία. Είναι επιβεβαιωμένο ότι η γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από τις βασικές αιτίες στην ύφεση της ελληνικής οικονομίας. Αποτελεί ένα μεγάλο εμπόδιο για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, προκαλώντας την φυγή των επιχειρήσεων στο εξωτερικό για να την αποφύγουν.

Επιπλέον, η γραφειοκρατία δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες και για την διαφθορά. Επιτήδαιοι βρίσκονται ανάμεσα σε ένα σύστημα διεκπεραίωσης κυρίως των δημοσίων υποθέσεων, στο οποίο γίνονται συνεχώς άσκοπες διαδικασίες, που μειώνουν την όλη ενέργεια για γρήγορη και αποτελεσματική λύση, με σκοπό να εμφανίζονται απαραίτητοι.

Βέβαια το πραγματικό κόστος των ελληνικών επιχειρήσεων που επηρεάζονται από την υπερβάλλουσα γραφειοκρατία, είναι δύσκολο να μετρηθεί. Δεν μπορεί να γίνει

γνωστός ο αριθμός των επιχειρήσεων που διέκοψαν την λειτουργία τους, επειδή απώλεσαν την διεθνή ανταγωνιστικότητα τους εξαιτίας της μη άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς, με αποτέλεσμα να σταματήσουν τη δραστηριότητά τους. Μεταξύ αυτών συμπαράσύρθηκαν και οι θέσει εργασίας που απασχολούσαν και η φοροδοτική τους ικανότητα, που είναι απαραίτητες για την οικονομία της Ελλάδας.

Η ίδρυση μιας επιχείρησης, η σύσταση μιας εταιρείας όπως και η αναστολή λειτουργίας και το κλείσιμο αυτών, υπόκεινται σε μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία για τους εμπλεκόμενους. Η συνέπεια αυτών των προβλημάτων που κυριαρχούν στις δημόσιες υπηρεσίες είναι να μην σκέφτονται οι ενδιαφερόμενοι να δημιουργήσουν μία νέα επιχείρηση, ή να μην μπορούν να διακόψουν μία παλιά που σταμάτησε να λειτουργεί.

Σε μία πρόσφατη έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την γραφειοκρατία, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα στις 28 χώρες μέλη. Η μη αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και η γραφειοκρατία πολλές φορές είναι ένα από τα βασικά προβλήματα που προβάλλουν ως εχθρικό το επιχειρηματικό περιβάλλον στην χώρα μας, βάζοντας εμπόδιο στις νέες επενδύσεις και την ανάπτυξη^[9].

^[9]Χρήστος Κήττας, Η γραφειοκρατία και τα παράσιτα που γίνονται αναγκαία, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/1365353/h-grafeiokratia-kai-ta-parasita-poy-ginontai.html> [ημερ. Ανάγνωσης 4/4/2016]

Κεφάλαιο 3: **Στρατηγικές προώθησης και μείωσης κόστους επιχειρήσεων**

3.1 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει πολλές αλλαγές. Μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και προωθούνται νέα προϊόντα. Ο καταναλωτής αν και κάνει εξοικονόμηση των χρημάτων του, αναζητεί άλλους τρόπους για να καλύψει τις ίδιες ανάγκες του με χαμηλότερο κόστος. Ελαττώνει τις αγορές του και επιλέγει πιο οικονομικά προϊόντα, έχοντας όμως την ίδια απαίτηση για ποιότητα. Οι αγορές των επώνυμων προϊόντων παρουσιάζουν πτώση, ενώ αυξάνονται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, όπως επίσης και τα προϊόντα που παρέχουν υψηλή ποιότητα σε χαμηλή τιμή. Διαθέτουν περισσότερες προσιτές λύσεις στον καταναλωτή με μικρότερο κόστος και χωρίς να μειώνεται η ποιότητα των προϊόντων.

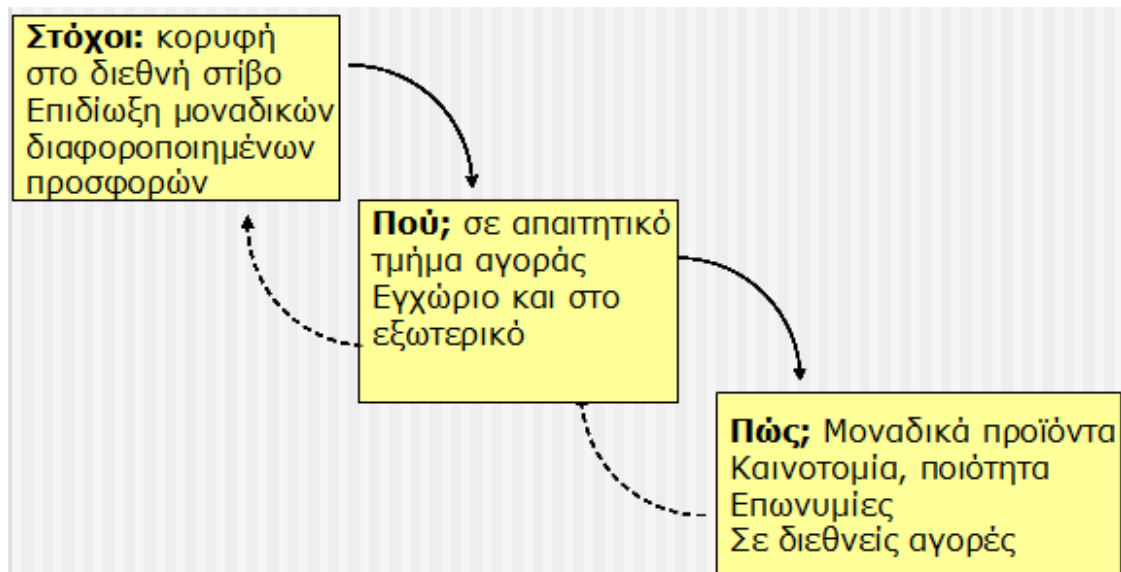
Οι μεγάλες επιχειρήσεις για να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό και στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μειώνουν τις τιμές για τα ίδια προϊόντα. Μειώνουν το κόστος με την μεταβολή της παραγωγικής τους δραστηριότητας και προχωρούν στην εξαγορά επιχειρήσεων με μικρό αντίτιμο οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα στην οικονομική κρίση.

3.2 Στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων

Η επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση συνδέεται με την διάθεση τους να δημιουργήσουν και να συνεχίσουν να έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα με χαμηλό κόστος. Να διαθέτουν ποιοτικά προϊόντα σε καλύτερες τιμές. Βέβαια αυτό εξαρτάται και από το πόσο γρήγορα θα εξοικειωθούν, καθώς επίσης και την ευελιξία και ευκινησία που θα παρουσιάσουν. Πώς θα εκμεταλλευτούν τις τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα τοποθετήσουν τους πόρους τους.

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και της αλλαγής των ισορροπιών. Οι βασικές κατηγορίες της στρατηγικής είναι:

- Μεγαλύτερη διαφοροποίηση των προσφορών, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και της καινοτομίες σε μικρότερο κόστος.
- Μεγαλύτερη επιχειρηματικότητα με καινούργια μοντέλα και τοπική διαφορετικότητα. Η εφευρετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να στοχεύει στην δημιουργία και την εμπορική αξιοποίηση νέων προσφορών στον καταναλωτή.
- Η εξωστρέφεια να πραγματοποιείται εκτός από την κλασική μορφή εξαγωγών και με νέες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνής δικτύωση).



Σχήμα 1: Τι στρατηγικές ταιριάζουν

Στρατηγικές που έχουν σαν στόχο καταναλωτές με εύκολη ευχαρίστηση, πρωτίστως στην εγχώρια αγορά, με χαμηλό βαθμό καινοτομίας και μικρής εμβέλειας επωνυμίες δεν θα έχουν επιτυχία.

Είναι απαραίτητο το μικρό κόστος, αλλά δεν φτάνει αν δεν υπάρχουν άλλα στοιχεία διαφοροποίησης. Με την μεγάλη ανεργία και την νέα εργασιακή νομοθεσία έχει μειωθεί το κόστος εργασίας, περισσότερο του μισθολογικού και σε μικρότερο βαθμό του μη μισθολογικού κόστους. Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχει πολύ μορφωμένο προσωπικό με χαμηλές αποδοχές. Οι επιχειρήσεις πλέον οφείλουν να προσθέσουν άλλες καινοτομίες κόστους στην αλυσίδα αξίας. Χαμηλότερες τιμές για τα επώνυμα προϊόντα, εξορθολογισμός της γκάμας προϊόντων, στόχευση σε νέα προϊόντα με μικρότερο κόστος, εστίαση στη δρομολόγηση καινοτομιών και η προώθηση των ταλέντων είναι μερικά παραδείγματα που μπορούν να εφαρμοστούν. Ακόμα, η επιχείρηση μπορεί να λάβει συμβουλές και εμπειρίες από χώρες με χαμηλό κόστος, όπως για παράδειγμα από θυγατρικές εταιρείες που διατηρεί σε περιοχές της Νοτιανατολικής Ευρώπης ή αλλού. Όμως η μεταφορά των εταιρειών σε αυτές τις χώρες για την εξασφάλιση χαμηλότερου κόστους αν δεν συνδυαστεί με διαφορετική στρατηγική δεν μπορεί να αποτελέσει μία μόνιμη λύση. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνή κλίμακα, αφού και αυτές οι αγορές έχουν ανταγωνισμό^[10].

[10] Σπύρος Λιούκας, Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα, 2010, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

3.3 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τα πρώτα και τα πιο σημαντικά θύματα της οικονομικής κρίσης. Επίσης, οι συνέπειες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αρκετά μεγάλες, εξαιτίας κυρίως των χαμηλών οικονομικών πόρων τους και της διαρκούς εξάρτησή τους από τα δάνεια των τραπεζών, πληρώνοντας έτσι πιο υψηλά επιτόκια σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλη οικονομική επιβάρυνση την εποχή της οικονομικής κρίσης. Οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έρχονται αντιμέτωπες με διάφορα προβλήματα τα οποία αναλύονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε (2013)

Από την παρουσίαση του Διαγράμματος βλέπουμε ότι ως σημαντικότερα προβλήματα αναδείχθηκαν η έλλειψη ρευστότητας (61,6%), η υψηλή φορολογία (56,4%) και η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση (46,8%). Άλλα προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι το υψηλό λειτουργικό κόστος (34,5%), ο έντονος ανταγωνισμός από φθηνότερα εισαγόμενα προϊόντα (26,9%) και ο έντονος ανταγωνισμός από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (23,0%).

Συμπεραίνεται ότι το πρόβλημα της ρευστότητας είναι το πιο σημαντικό πρόβλημα από όλα τα παραπάνω και σχετίζεται με την ικανότητα αδιάκοπης λειτουργίας και βιωσιμότητας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως βασική συνέπεια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης^[11].

[11] Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οικονομική κρίση, 2013, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.indepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish> [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγάλες παρουσιάζουν τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- Έλλειψη οικονομιών κλίμακας.
- Έλλειψη πληροφοριών για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Χαμηλή ικανότητα χρηματοδότησης
- Συστήματα διοίκησης μη αποτελεσματικά
- Χαμηλό δυναμικό σε εξειδικευμένα στελέχη και προσωπικό
- Μη επαρκής γνώσεις για την εκμετάλλευση των ευκαιριών στις διεθνείς αγορές.

Αυτά τα μειονεκτήματα εξισορροπούνται από:

- Την χαμηλή γραφειοκρατία και την ικανότητα για γρηγορότερη λήψη αποφάσεων
- Την εναρμόνιση των διοικητικών στελεχών με την επιχειρηματική κουλτούρα και τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Την γρηγορότερη ανταπόκριση στις ενέργειες του ανταγωνισμού.
- Την εξειδίκευσή τους σε συγκεκριμένες και εξειδικευμένες αγορές.
- Την αυξημένη εργασία που πραγματοποιούν οι επιχειρηματίες στην επιχείρησή τους, καθώς εργάζονται πιο πολύ από το προσωπικό τους.
- Την καλή σχέση των διοικούντων με τους πελάτες τους.
- Την παρακίνηση των διοικητικών στελεχών, σε διάφορες καταστάσεις, όπου προσφέρεται η ικανότητα για βελτίωση της δημιουργικότητάς τους.

Τα ανωτέρω πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσφέρουν αντοχή στις κρίσεις αν κι εφόσον καταφέρουν να τα διαχειριστούν κατάλληλα. Οι δυσκολίες που προκύπτουν σήμερα είναι να διαχειριστούν με τους λιγοστούς υλικούς και ανθρώπινους πόρους μία ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση, σχεδιάζοντας επιχειρηματικές στρατηγικές, που θα μπορέσουν να αυξήσουν το ποσοστό της εγχώριας αγοράς τους και να εξαπλώσουν τις επιχειρηματικές τους δράσεις σε άλλες αγορές.

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσφέρει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα εξαιτίας της αναδιοργάνωσης των οργανωτικών τους δομών και των μεθόδων παραγωγής.
- Ανοίγει νέους δρόμους σε αγορές με μεγαλύτερη κερδοφορία.
- Ανακαλύπτει καινοτόμα προϊόντα και νέες τεχνολογίες.
- Αυξάνεται η διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων τους.
- Ελαττώνει το σταθερό κόστος ανά μονάδα.
- Ομαλοποιούνται οι μεταβολές της παραγωγής εξαιτίας της εποχικότητας και αυτό προκαλεί την αύξηση της πλεονάζουσας παραγωγικής τους δυναμικότητας σε εποχές κρίσης.
- Παρέχεται η ικανότητα της επέκτασης και σε άλλες πιο αναπτυγμένες αγορές εκτός των συνόρων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο να αυξήσουν την ανταγωνιστική τους ικανότητα στην εγχώρια αγορά και ίσως να επεκταθούν στις διεθνείς αγορές πρέπει να επιδιώξουν ότι η αξία των προϊόντων τους από τον πελάτη είναι μεγαλύτερη απ' αυτή του ανταγωνισμού. Επίσης, να δραστηριοποιηθούν σε αγορές, όπου ο ανταγωνισμός δεν έχει λάβει ακόμη την τελική του μορφή, παραλείποντας έτσι τις συρράξεις σε ώριμες αγορές. Ακόμα, χρειάζεται να επεκταθούν σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, όπου η διεθνοποίησή τους δεν γίνεται βάση των κανονικών σταδίων.

Επίσης, να πραγματοποιήσουν επαναστατικές βιομηχανικές τεχνολογίες οι οποίες θα καταφέρουν να πάρουν προβάδισμα κόστους, ανεξάρτητα από την έλλειψη οικονομικών κλίμακας. Ακόμα, να τυποποιήσουν και επωνυμοποιήσουν τα προϊόντα τους (κυρίως του πρωτογενούς τομέα), με την δυνατότητα να αναγνωριστούν στην εγχώρια αγορά, καθώς επίσης και να ανοιχθούν σε διεθνείς αγορές με καλά σχεδιασμένες στρατηγικές εξαγωγικού marketing^[12].

3.4 Μείωση κόστους επιχειρήσεων

Σε εποχές οικονομική κρίσης όπως αυτή που διανύουμε, η μείωση του κόστους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το χαμηλότερο κόστος, μπορεί να έχει αρνητικές επιδράσεις, αν δεν εφαρμοστεί κατά προτεραιότητα και με προγραμματισμό. Κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων τεχνικών η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει σε ποιες λειτουργίες χρειάζεται να γίνει εξοικονόμηση πόρων.

Ο κυριότερος στόχος για να μειωθεί το κόστος είναι εφαρμοστεί μεγάλη εξοικονόμηση των δαπανών, χωρίς αυτό να γίνει αντιληπτό από τον αγοραστή, όπως επίσης να μην υποβαθμιστεί η ποιότητα των προϊόντων. Είναι σημαντικό το πρόγραμμα μείωσης του κόστους να πραγματοποιηθεί ως ενδοεπιχειρησιακό έργο (project) και να σχεδιαστεί από μία ομάδα έργου, αν είναι μεγάλη η επιχείρηση.

Η στρατηγική μείωσης του κόστους

Αρχικά πρέπει να γίνει η διαίρεση των λειτουργιών της επιχείρησης σε στρατηγικής σημασίας και βοηθητικές. Ο χωρισμός λειτουργιών σε κύριες και βοηθητικές γίνεται με βάση την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας (valuechain), μοντέλο που δημιούργησε ο MichaelPorter. Σε κάθε επιχείρηση βρίσκονται οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν μεγαλύτερη αξία για το προϊόν και εκτιμούνται από τους αγοραστές ως σημαντικές. Κύριες λειτουργίες είναι οι προμήθειες, η παραγωγή και οι πωλήσεις, ενώ αντίθετα η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι βοηθητική λειτουργία. Η επαφή του πελάτη με τον πωλητή ή η συσκευασία του προϊόντος ίσως διαθέτουν προστιθέμενη αξία, αλλά πιθανώς να μην ισχύει στην συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης.

[12] Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Αποψη: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης, 2012, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/476116/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--mikromesaies-epixeirhseis-en-mesw-krishs> [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

Έπειτα είναι απαραίτητο να γίνει η σύγκριση ανάμεσα στις πηγές κόστους με τις αντίστοιχες λειτουργίες και να εξεταστούν τα ιστορικά στοιχεία δαπανών. Σ' αυτό το στάδιο η κοστολόγηση της λειτουργίας μπορεί να αποδειχτεί σημαντικό εργαλείο. Ακόμα, το benchmarking, που είναι η σχέση των δεικτών επίδοσης της επιχείρησης με τους δείκτες σε άλλες επιχειρήσεις (αν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία δαπανών), θα συμβάλλει στο να βρεθούν άσκοπες ή «κρυφές» δαπάνες.

Εφόσον βρεθούν οι δραστηριότητες που αυξάνουν τα έξοδα της επιχείρησης, προσδιορίζονται οι ρεαλιστικοί στόχοι της μείωσης του κόστους, απ' όπου ορίζονται χρονικά και ποσοτικά και εκτελούνται οι αντίστοιχες δράσεις. Στα σημεία ανάμιξης παρατηρείται διαφορά ανάλογα με τις εργασίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα σε ένα εργοστάσιο είναι απαραίτητη η μείωση φύρας και downtime (η χρονική διάρκεια στην οποία οι μηχανές δεν λειτουργούν), ο περιορισμός των αποθεμάτων, ο προγραμματισμός της παραγωγής και ο εκσυγχρονισμός με καινούργιες αυτοματοποιημένες μηχανές μεγάλης παραγωγικότητας. Κάθε επιχείρηση νοιάζεται για την μείωση του μισθολογικού κόστους, που μπορεί να γίνει πχ. με λιγότερες υπερωρίες ή την εξοικονόμηση πόρων από αναλώσιμα όπως χαρτί και μελάνια εκτύπωσης.

Στη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος μείωσης κόστους, χρειάζεται αρκετές φορές να γίνει ολική ή μερική αναμόρφωση της επιχείρησης, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την ευθυγράμμιση των διαδικασιών και τη λιγότερη γραφειοκρατία. Η μείωση του κόστους σε βασικές λειτουργίες πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Σε ότι αφορά τις βοηθητικές λειτουργίες η εξοικονόμηση δαπανών μπορεί να γίνει γρηγορότερα και μερικές ενέργειες είναι απαραίτητες να απαλειφθούν ή να δοθούν σε τρίτους. Όπως είναι για παράδειγμα η καθαριότητα, η φύλαξη των εγκαταστάσεων, η τεχνική υποστήριξη πελατών από callcenter και η ανανέωση περιεχομένου του εταιρικού website.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει συνεχή παρακολούθηση για την επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή διορθωτικών δράσεων. Χρήσιμα εργαλεία είναι ο τριμηνιαίος προϋπολογισμός και η μηνιαία κατάσταση ταμιακών ροών. Τα πληροφοριακά συστήματα που ταιριάζουν με την επιχείρηση κάνουν ευκολότερη την παρακολούθηση και ανάλυση των σχετικών δεδομένων. Σε πολλές περιπτώσεις η εφαρμογή ενός σχεδίου για μείωση του κόστους να μην είναι αρκετή για την επίτευξη των στόχων, με συνέπεια η επιχείρηση να σχεδιάζει και να λαμβάνει νέα διορθωτικά μέτρα.

Τρόποι μείωσης του κόστους

- Είναι αρκετά σημαντικό οι εργαζόμενοι να διατυπώνουν τις δικές τους προτάσεις. Αυτοί έχουν άμεση επαφή με κάθε δραστηριότητα που συμβαίνει στην επιχείρηση και μπορούν να συμβουλευθούν για νέες ιδέες εξοικονόμησης πόρων.
- Επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, την τράπεζά ή τον ιδιοκτήτη του ακινήτου που στεγάζεται η επιχείρηση. Είναι λάθος η αναμονή των επιχειρήσεων μέχρι να φτάσουν σε δυσμενή θέση για να προβούν σε αυτή την κίνηση. Η άμεση ενέργεια για την απόκτηση της έκπτωσης και της καλύτερης προσφοράς στην αγορά πρώτων υλών, η μείωση των επιτοκίων

στα δάνεια ή μεγαλύτερος αριθμός στις δόσεις και η όσο το δυνατόν υψηλότερη μείωση των ενοικίων είναι κατάλληλες κινήσεις που στοχεύουν στην εξοικονόμηση του κόστους.

- Εκτίμηση της πιθανότητας για χρήση διαφορετικών επιχειρηματικών δράσεων όπως για παράδειγμα η χρονομίσθωση (leasing), κατά την οποία δίνεται η ευκαιρία για ενοικίαση τεχνολογικού εξοπλισμού και όχι αγοράς του, ενώ σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας αλλάξει γνώμη μπορεί να προβεί στην αγορά του. Επίσης σημαντική μπορεί να είναι και η πρακτόρευση ή εξαγορά επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), που γίνεται για την αγορά των απαιτήσεων μιας εταιρείας από κάποιον εξειδικευμένο χρηματοδοτικό οργανισμό.
- Σύγκριση των τιμών προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν πολλές εταιρείες (επικοινωνία, τηλέφωνο, Internet, μεταφορικές και ταχυδρομικές υπηρεσίες).
- Στόχευση στην διατήρηση πελατών. Η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει αρκετά πιο πολύ από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος.
- Άριστη διαδικασία κατά την πώληση. Ανάπτυξη τεχνικών up-selling (παρακίνηση του πελάτη για να αγοράσει περισσότερο) και cross-selling (παρακίνηση του πελάτη να αγοράσει επιπλέον προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων για την αυτοματοποίηση των λειτουργιών και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχει το Διαδίκτυο. Η ηλεκτρονική διαφήμιση και γενικά η προώθηση της επιχείρησης μέσω του Internet μπορεί να αποδώσει σημαντικά σε σύγκριση με το κόστος (ROI) και επιπλέον με τη δυνατότητα της προτροπής στους πελάτες να κάνουν τις αγορές τους από το ηλεκτρονικό κατάστημα της επιχείρησης.
- Κάνοντας εκμετάλλευση των ηλεκτρονικών δικτύων επικοινωνίας (ανάμεσα σε πελάτες, υποκαταστήματα, προμηθευτές), όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση διαδικτυακής συνομιλίας με τους διευθυντές των υποκαταστημάτων για την εξοικονόμηση του κόστους μετακίνησης.
- Ακόμα, πρέπει να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της μείωσης του κόστους. Έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για την επιτυχία του προγράμματος.

Δεν πρέπει απλά να μειωθούν οι δαπάνες χωρίς να έχει γίνει πρώτα ο κατάλληλος σχεδιασμός. Για την συνέχιση των δραστηριοτήτων της η επιχείρηση χρειάζεται να μειώσει τις άσκοπες δαπάνες και σπατάλες και την ίδια στιγμή να εφαρμόσει διάφορες μεταρρυθμίσεις που θα αλλάξουν και θα αναπτύξουν την επιχείρηση^[13].

[13] Ανακοίνωση από StartupGreece, 5 βήματα για την μείωση του κόστους στις επιχειρήσεις, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://startupgreece.gov.gr/el/howto/5-%CE%B2%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82> [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

3.5 Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως εναλλακτικό κανάλι διανομής

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μεγάλη αλλαγή των Ελλήνων καταναλωτών όσον αφορά τις προτιμήσεις που έχουν για τις αγορές μέσω διαδικτύου. Με βάση τα στοιχεία του Ελληνικού Συνδέσμου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GRECA) ο κύκλος πωλήσεων από τις ηλεκτρονικές αγορές έφτασε το 2014 στο ποσό των 3,85 δις ευρώ.

Αυτή η αύξηση στις προτιμήσεις για αγορές μέσω Internet αποτελεί μία από της μεγαλύτερες στην Ευρώπη και δείχνει την μεταστροφή των Ελλήνων καταναλωτών. Παρότι στην αρχή ήταν επιφυλακτικοί σε αυτές τις αγορές, η αυξανόμενη χρήση τους με το διαδίκτυο, καθώς και το περιβάλλον ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών κατευθύνει όλο και περισσότερους καταναλωτές να κάνουν τις αγορές τους μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Σε μία περίοδο που οι συναλλαγές γίνονται ηλεκτρονικά, χρειάζεται και οι επιχειρηματίες να καταλάβουν ότι έχουν στη διάθεσή τους ένα ακόμη κανάλι για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Ίσως η αλλαγή να μην είναι εύκολη στην αρχή αλλά παρέχει μεγάλα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα διανομής όπως:

- Μείωση του λειτουργικού κόστους. Για να λειτουργήσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα απαιτούνται πολύ λιγότερα έξοδα σε σύγκριση με ένα κανονικό. Ενοίκιο, λογαριασμοί κοινής ωφέλειας, μισθοδοσία προσωπικού, κόστος συστημάτων ασφάλειας, είναι μερικά από τα έξοδα για την λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα ηλεκτρονικά καταστήματα μπορούν εξασφαλίζουν αρκετά μειωμένα λειτουργικά κόστη και έξοδα συντήρησης.
- Ευκολότερη διαχείριση των αποθεμάτων και διευκόλυνση προγραμματισμού. Η αποθήκευση των αποθεμάτων είναι ένα πρόβλημα για όλες τις επιχειρήσεις, αφού χρειάζεται να δαπανηθεί ένα σημαντικό ποσό χρημάτων. Εφαρμόζοντας το e-commerce, μειώνεται το απόθεμα και συνεπώς μειώνεται και το ποσό που πρέπει να διαθέσει ο επιχειρηματίας.
- Διεύρυνση της πελατειακής βάσης. Στα δικτυακά καταστήματα οι πελάτες μπορούν να κάνουν τις αγορές τους από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.
- Χαμηλότερο κόστος marketing. Οι παραδοσιακοί τρόποι προώθησης ενός προϊόντος έχουν συχνά μεγαλύτερο κόστος απ' ότι οι ηλεκτρονικοί. Επίσης, το ηλεκτρονικό κατάστημα μπορεί να δραστηριοποιείται από μόνο του σαν μέσο διαφήμισης και πολύ περισσότερο αν εναρμονιστεί με άλλα μέσα ηλεκτρονικής διαφήμισης (χρήση social networks, Google AdWords κά.).
- Αποτελεσματικότερο marketing. Το marketing με την εφαρμογή των δικτυακών μέσων μπορεί εκτός από οικονομικότερο να είναι και αποτελεσματικότερο. Το διαδίκτυο είναι ένα διαδραστικό εργαλείο κι έτσι είναι δυνατόν να λαμβάνονται σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το προφίλ των καταναλωτών, παρέχοντας έτσι σημαντικά δεδομένα προς τα στελέχη του marketing όπως και στους επιχειρηματίες για την προσέγγιση των καταναλωτών.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα συμπράττουν στο να μειωθεί ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που είναι στο ξεκίνημα της λειτουργίας τους. Επίσης, οι πιο πολλές

υφιστάμενες επιχειρήσεις δύναται να μεταβάλλουν τη στρατηγική τους, σε ότι σχετίζεται με την διαδικασία πώλησης και προώθησης των προϊόντων τους. Στις μέρες μας, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αναπτυχθεί από μια νέα και καινοτομική διαδικασία σε ένα κανάλι διανομής, ισάξιο με τα παραδοσιακά. Για αυτό το λόγο οι επιχειρηματίες χρειάζεται να εργαστούν με ιδιαίτερη προσοχή και να την ενισχύσουν με ένα μεγάλο κομμάτι των δραστηριοτήτων τους^[14].

3.5.1 Εξαγωγές μέσω διαδικτύου από ελληνικές επιχειρήσεις

Παρόλο που η αγορά για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεχώς μειώνεται, υπάρχει ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων που επιθυμεί να αυξήσει τις δαπάνες με σκοπό να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις τους. Η σταθεροποίηση της μικρομεσαίας επιχείρησης αποτελεί καθοριστικής σημασίας πράξη για την επιβίωσή της.

Σήμερα, η ενοποίηση των αγορών γίνεται όλο και μεγαλύτερη (Ευρωπαϊκή Ένωση, Mercosur, Nafta κ.λπ.). Η αγορά της Ελλάδας δεν παρέχει πολλές δυνατότητες, ιδίως τώρα με την μεγάλη ύφεση που ο ανταγωνισμός είναι αρκετά αυξημένος. Οι αγορές της Ευρώπης κυρίως, αλλά και οι αγορές σε άλλες ηπείρους διαθέτουν σημαντικές ευκαιρίες για την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας αυτές τις αγορές η περιορισμένη κατανάλωση της επιχείρησης λόγω της ύφεσης από την τοπική αγορά, θα μειωθεί. Η γνώση που αποκτά από την δραστηριοποίηση της σε διεθνείς αγορές έχει συνήθως χαρακτηριστικά μιας βιώσιμης επιχείρησης που στοχεύει στην απόκτηση νέων πελατών. Ίσως να δημιουργηθούν νέες ιδέες από τις διεθνείς αγορές από τις οποίες μπορούν να προκύψουν καινούργια προϊόντα, με δυνατότητα για μεγαλύτερες πωλήσεις. Η γρήγορη ανταπόκριση μιας επιχείρησης στις αλλαγές του παγκόσμιου περιβάλλοντος, την τοποθετεί σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές. Το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό μέσο στην αύξηση των εξαγωγών των ελληνικών επιχειρήσεων. Μέσα απ' αυτό μπορεί να προκύψει μία βιώσιμη ελληνική επιχείρηση, όπου με βάση διεθνείς στατιστικές το ποσοστό των εξαγωγών στον κύκλο εργασιών φτάνει το 30-40%.

Οι εξαγωγές με την συμβολή του διαδικτύου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι:

- Καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και στενότερες σχέσεις μαζί τους.
- Ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς
- Πιο απλές και πιο αποδοτικές επαφές με τους πελάτες και τους μεσάζοντες
- Δραστηριοποίηση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ψηφιακό περιβάλλον.
- Μικρότερο κόστος για τις πωλήσεις
- Αύξηση του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας
- Μεγαλύτερες δυνατότητες για την απόκτηση μεριδίων της αγοράς

[14] Τα 5 πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου ως εναλλακτικό κανάλι διανομής, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.excelixi.org/el/Knowledge-Base/e-Business/Ta_5_pleonektimata_tou_Ilektronikou_Emporiou [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

Τα παραπάνω όμως πλεονεκτήματα συνοδεύονται και με μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους όπως επίσης και με τις απαραίτητες γνώσεις για την εφαρμογή όλων των ευκαιριών που διαθέτει το διαδίκτυο, αφού η επιχείρηση πρέπει να στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό, για την αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας των εξαγωγών.

Με ποιά όμως, στρατηγική πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός για το διαδίκτυο; Αρχικά είναι η μεταφορά πληροφοριών στους μεσάζοντες και τις πιο πολλές φορές η μη απευθείας πώληση στους τελικούς καταναλωτές. Η χρήση νέων γλωσσών στην επικοινωνία και η υποστήριξη της πώλησης διαμέσου της ύπαρξης παραγγελιών στο διαδίκτυο από τους μεσάζοντες. Ακόμα, είναι η προετοιμασία και τα μέσα εξυπηρέτησης για την πώληση των προϊόντων. Για την πραγματοποίηση αυτού χρειάζεται την προβολή των προϊόντων με όλα τα χαρακτηριστικά τους και την ύπαρξη ενός κέντρου βοήθειας στο διαδίκτυο, όπως επίσης και την σωστή ανάπτυξη εγγράφων παραγγελιών στο διαδίκτυο. Μόνο με έναν ξεκάθαρο σχεδιασμό των στόχων και την έμφαση προς τον πελάτη είναι δυνατόν να υπάρξουν σημαντικές αποφάσεις για τα περιεχόμενα και την κατασκευή της ιστοσελίδας.

Σε ότι αφορά την έμφαση προς τον πελάτη, δίνονται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Γιατί πρέπει ένας επιχειρηματικός συνεργάτης να αφιερώσει το χρόνο του για την ιστοσελίδα μας;
- Γιατί χρειάζεται οι επισκέπτες της ιστοσελίδας μας να την επισκεφτούν ξανά;
- Σε τι εξυπηρετεί η ιστοσελίδα μας τους πελάτες και τους συνεργάτες μας;
- Διευκολύνουμε τους πελάτες να ξεκινήσουν επιχειρηματικές σχέσεις μαζί μας;
- Η ιστοσελίδα μας διαθέτει βασικές και ενημερωτικές πληροφορίες;
- Παροτρύνουμε τους συνεργάτες μας σε διάλογο;
- Πως μπορούμε να εξυπηρετήσουμε γρήγορα και με ακρίβεια τις ερωτήσεις των πελατών;
- Πότε πρέπει να εκτιμηθεί η επιτυχία της ιστοσελίδας;

Προς όλα τα παραπάνω ερωτήματα δίνονται οι παρακάτω απαντήσεις για την εφαρμογή του διαδικτύου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

- Εμφάνιση στο διαδίκτυο σχετική με την εξαγωγική αγορά.
- Ύπαρξη παραγγελιών για πληροφορίες και προϊόντα.
- Ατομική σχεδίαση προϊόντων
- Δυνατότητα νέας εγγραφής των πελατών για δική μας έρευνα αγοράς.
- Αποτελεσματική δευτερογενή έρευνα αγοράς.
- Ατομική εξυπηρέτηση πελατών και εμπόρων.
- Marketing διαμέσου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Εξυπηρέτηση και εξ αποστάσεως συμβουλές.
- Τιμοκατάλογοι και κατηγορίες δαπανών.
- Ύπαρξη κοινοτήτων για τους πελάτες και τους συνεργάτες της επιχείρησης^[15].

[15] Νικόλαος Παπαβασιλείου, Αποψη: Εξαγωγές μέσω διαδικτύου από ελληνικές επιχειρήσεις, 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/828072/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3agwges-mesw-diadiktyou-apo-ellhnikes-epixeirhseis> [ημερ.Ανάγνωσης 20/4/2016]

3.5.2 Διαφήμιση μέσω Ίντερνετ

Με την είσοδο των social media αλλά και των νέων τεχνολογιών στις μηχανές αναζήτησης η εφαρμογή του ίντερνετ από τις επιχειρήσεις σαν διαφημιστικό μέσο ανέπτυξε νέες και πολύ μεγάλες ευκαιρίες. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις που θέλουν να δώσουν ένα μέρος των χρημάτων τους για διαφημιστικές ενέργειες, μπορούν να επιλέξουν τις παρακάτω κατηγορίες ή και συνδυασμό αυτών:

Web marketing

Μια μεγάλη και πολυδιάστατη κατηγορία που διαθέτει την ύπαρξη διαδικτυακού περιεχομένου για την παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών στους χρήστες του διαδικτύου. Η βασική μορφή του είναι ο σχεδιασμός εταιρικών ιστοσελίδων (που ίσως συνδέεται και με διαδικτυακά καταστήματα) και η χρησιμοποίηση διαφημιστικού χώρου σε άλλες ιστοσελίδες, ανάλογα με την μάρκα του προϊόντος που προτιμά η κάθε καταναλωτική ομάδα.

Συνδυαστικά εργαλεία της κατηγορίας αυτής είναι το SEO marketing, όπου παρέχει την δυνατότητα στα brands να σχεδιάσουν την online προβολή τους με τον καλύτερο τρόπο στα αποτελέσματα αναζητήσεων που σχετίζονται με την δραστηριότητά τους στο Google, όπως επίσης και υπηρεσίες σαν τα Google AdWords, που δίνουν την δυνατότητα σε εταιρείες να λαμβάνουν παρουσία σε τρίτες ιστοσελίδες και υπηρεσίες της Google με πολύ μικρό κόστος^[16].

Social Media Marketing

Η εφαρμογή των μέσων κοινωνική δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter, φέρνει σε επαφή τις επιχειρήσεις με όλο τον κόσμο. Τα μέσα αυτά συνδέουν την τεχνολογία με τις επιχειρήσεις, διευκολύνουν την επαφή των ανθρώπων με τις πληροφορίες, χαράσσουν νέες κατευθύνσεις προς την αγορά, κάνουν καλύτερη την επικοινωνία με τους πελάτες και προβάλλουν το εμπορικό σήμα. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ακόμα στα αρχικά στάδια της αποδοχής αυτών των μέσων και στη διαδικασία αναγνώρισης μεγάλων προκλήσεων.

Για την επιχειρηματική στρατηγική, τα social media διαθέτουν πολλές δυνατότητες και εφαρμόζονται ως εργαλεία προβολής της εταιρικής εικόνας, ενημέρωσης, εξυπηρέτησης και βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν με τον κατάλληλο τρόπο τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να δημιουργήσουν την εικόνα τους, να βελτιώσουν τις δημόσιες σχέσεις τους, όπως επίσης να αναπτύξουν και να προωθήσουν το brand της κάθε εταιρείας, αυξάνοντας έτσι την αναγνωσιμότητα και αξιοπιστία τους.

Είναι πολλές οι ευκαιρίες που προσφέρουν τα μέσα κοινωνική δικτύωσης σε μία επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, το βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει στην επιχείρηση είναι η ικανότητα να επικοινωνεί με μία πολύ μεγάλη αγορά, δίχως γεωγραφικούς περιορισμούς. Ακόμα, ο διαχωρισμός της αγοράς κατά τμήματα, χρησιμοποιώντας διάφορα κριτήρια όπως γεωγραφικά, κοινωνικά, δημογραφικά,

εθνικά, θρησκευτικά μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα, ενώ η «πληροφορία» μεταβιβάζεται εύκολα και γρήγορα

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να δίνει συνεχώς κίνητρα στους καταναλωτές, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι και η συνεχής και απλή επανεπεξεργασία όσον αφορά την στάση και το ποσοστό ευχαρίστησης των καταναλωτών, πράγμα που διευκολύνει την έρευνα και βοηθά στη βελτίωση της επιχείρησης.

Ακόμα, τα socialmedia μπορούν να προβάλλουν την επιχείρηση 24 ώρες το εικοσιτετράωρο όλο τον χρόνο, κάνουν εξοικονόμηση του λειτουργικού κόστους και επίσης γίνεται ευκολότερη η αναζήτηση νέου προσωπικού.

Σήμερα πάρα πολλές μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν και διευκολύνονται με τις ευκαιρίες που παρέχει το social media marketing. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 88% των εταιρειών εργάζονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο marketing, ενώ σε κάποιες από αυτές η διαχείριση του marketing γίνεται μόνο μέσα από τα social media^[17].

E-mail marketing

Το e-mailmarketing αποτελεί ένα από τα πρώτα είδη διαφήμισης που υπήρχαν στο internet και χρησιμοποιείται ακόμα μέχρι σήμερα. Είναι ένα εργαλείο που προωθεί τη συνεχή ενημέρωση και επαφή των καταναλωτών, διαδικασία που μπορεί να έχει πολλά πλεονεκτήματα αν εφαρμοστεί σωστά. Μια λίστα παραληπτών ενός newsletter, είναι δυνατόν να προκαλέσει αύξηση των πωλήσεων, εφόσον η λίστα είναι αξιόλογη και επαρκής. Ο κύριος κανόνας σε αυτού του είδους διαφήμισης είναι η συνεχή επικοινωνία με τους καταναλωτές.

Στη σημερινή εποχή, η χρήση του διαδικτύου γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη με νέους και διάφορους τρόπους (πχ. mobile internet). Η προώθηση των επιχειρήσεων με την επιλογή κάποιων από τους παραπάνω τρόπους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, είναι αναγκαία. Ο κύριος στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να βρίσκεται κοντά στους δυνητικούς πελάτες κι αυτό θα το πετύχει μέσω του διαδικτύου.

[16] 3 βασικά tips για διαφήμιση μέσω ίντερνετ, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.excelixi.org/el/Knowledge-Base/e-Business/3_Vasika_Tips_gia_Diafimisi_Meso_Internet [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

[17] Κοινωνικά Δίκτυα (Social Networks) σε μια επιχείρηση. Η περίπτωση του FaceBook: [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1_%28Social_Netw%29_%CF%83%CE%B5_%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%97_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_FaceBook [ημερ. Ανάγνωσης 20/4/2016]

Κεφάλαιο 4^ο: **Η καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις**

4.1 Επιχειρήσεις και καινοτομία

Σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που μεταβάλλεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων να προωθήσουν στην αγορά νέα και καινοτόμα προϊόντα νωρίτερα από τους ανταγωνιστές τους, είναι πιθανώς το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν. Αυτό φαίνεται, αφού με τη διαδικασία αυτή οι καινοτόμες επιχειρήσεις λαμβάνουν ένα μεγάλο ποσοστό της αγοράς με ταυτόχρονη αύξηση των κερδών τους.

Οι επιχειρήσεις που παράγουν συνεχώς νέα, καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν συνήθως τα διπλάσια κέρδη σε σχέση με τις υπόλοιπες. Ο όρος καινοτομία αφορά σε μία μέθοδο που αποτελείτε από τρία μέρη: τη δημιουργία της νέας ιδέας, τον έλεγχο της και την εφαρμογή της στην πράξη. Με αυτό τον τρόπο, η καινοτομία συνίσταται ως βασική διαδικασία της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας αναλύει το πώς γίνεται η σύλληψη μιας νέας ιδέας, με ποια στοιχεία πραγματοποιείται ο έλεγχός τους, το πώς χρηματοδοτείται κ.ά. Αποτελεί μία κουραστική και εξειδικευμένη διαδικασία και είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η καινοτομία είναι όντως μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας, όπως επίσης για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Τα διαφορετικά ποσοστά ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που υπάρχουν μεταξύ των οικονομιών κάθε κράτους κατά ένα μέρος προκαλούνται από τα διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών. Είναι πολλοί οι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν την άποψη. Πρώτα απ' όλα, τα καινοτόμα προϊόντα συμβάλλουν στην αύξηση των μεριδίων της αγοράς και των κερδών της επιχείρησης. Στις μέρες μας, η μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων κατευθύνει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση για νέα προϊόντα με υψηλότερη σημασία για τον καταναλωτή. Η ανάγκη αυτή γίνεται ολοένα και σημαντικότερη αν λάβουμε υπόψη το ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον που κυριαρχεί. Οι συνεχείς μεταβολές στις κοινωνικές και οικονομικές καταστάσεις διαμορφώνουν νέες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους. Τέτοια θέματα μπορεί να προκληθούν από μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Για όλες αυτές τις παραπάνω περιπτώσεις είναι απαραίτητη η καινοτομία των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η σημερινή οικονομική κρίση ενδείκνυται για επενδύσεις σε καινοτομίες που μπορεί όμως να δαπανήσουν σημαντικούς πόρους και να αυξηθεί η αστάθεια της επιχείρησης. Παρόλα αυτά δεν πρέπει οι επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν την προσπάθεια για την δημιουργία νέων προϊόντων, αυτή την περίοδο. Είναι άλλωστε συχνό φαινόμενο, η αστάθεια και ο κίνδυνος από την καινοτομία να μεταβάλλεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Η καινοτομία βοηθάει στο να μην γίνονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Είναι κοινή σκέψη ότι σε εποχές οικονομικής κρίσης η καινοτομία αποτελεί

σημαντικό όφελος για μία επιχείρηση, αλλά και σταθερός πόρος συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξή της. Ο Joseph Schumpeter έγραψε μετά την κρίση του 1929 ότι: «η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες». Συμπεραίνεται ότι οι εταιρείες που καινοτομούν την εποχή της κρίσης επιδρούν και καθορίζουν στις δραστηριότητες του κλάδου τους^[18].

4.2 Καινοτομία και επιχειρηματικότητα από την ιδέα στην πράξη

Το κλίμα αστάθειας, η οικονομική κρίση, το αρνητικό θεσμικό περιβάλλον λειτουργίας αποτελούν στοιχεία που σίγουρα επιδρούν στην δραστηριότητα κάθε καινοτόμου επιχείρησης. Όμως, στη χώρα μας πολλές επιχειρήσεις μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες, καινοτομώντας και κατάφεραν να δημιουργήσουν μια ανταγωνιστική επιχείρηση με διεθνές κύρος.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για την αποτελεσματικότητα κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας και επιτυγχάνεται με την κατάλληλη επιλογή συνεργασιών, την εγκαθίδρυση εμπιστευτικών σχέσεων με τους συνεργάτες και με την από κοινού επιδίωξη για την πραγματοποίηση των στόχων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ξεχωριστό στοιχείο όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο, αφού η παρουσία καλού εργατικού δυναμικού και η χαμηλή κινητικότητα του προσωπικού, αποτελούν πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη βελτίωση μιας επιχείρησης σε μία περίοδο, με σχετικά μικρές δαπάνες για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εκμεταλλευτούν την παραγόμενη εγχώρια γνώση αφού το ασταθές οικονομικό κλίμα που επικρατεί σήμερα κάνει αναγκαίες τις συνέργειες. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα αναπτυχθεί και θα παρουσιάσει μεγάλη εξωστρέφεια.

Ο προσδιορισμός του οράματος και των στόχων που εξάγονται από αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο, είναι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία. Εξίσου σημαντική είναι και η κατάλληλη προετοιμασία, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση των συνθηκών της αγοράς, η εξέταση των στοιχείων, η διερεύνηση για τα κόστη παραγωγής και διάθεσης. Όμως, πολύ συχνά ο επιχειρηματίας που προσπαθεί να ιδρύσει μια καινοτόμο επιχείρηση, χρειάζεται να μπορεί να διαχειριστεί την αποτυχία αποκομίζοντας τα μέγιστα από αυτήν, αφού 8 στις 10 νέες εταιρείες αποτυγχάνουν. Και η αποτυχία και η εμπειρία που αποκτάται από αυτή τη διαδικασία αποτελούν σημαντικά εργαλεία για ένα νέο εγχείρημα. Ενδείκνυται για έναν επιχειρηματία που θέλει να ιδρύσει μια καινοτόμο εταιρεία, να παράγει προϊόν στοχεύοντας την διεθνή αγορά. Ίσως χρειάζεται αρχικά να συστήσει την εταιρεία του στο εξωτερικό με τμήματα Πωλήσεων και Marketing και αργότερα να έρθει στην Ελλάδα δημιουργώντας το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

[18] Ο ρόλος της καινοτομίας στο σύγχρονο management[online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

Ένας νέος επιχειρηματίας πρέπει να έχει δημιουργική σκέψη και να προβλέπει τις πιθανές ανάγκες που θα προκύψουν, με σκοπό όταν χρειαστεί να εξασφαλίσει την κατάλληλη θέση στην αγορά.

Με ποιο τρόπο όμως μπορεί να αναπτυχθεί μία επιχείρηση και τι είναι αυτό που την κάνει ανταγωνιστική; Είναι η επένδυση στην «Έρευνα και Ανάπτυξη» ή στην «Καινοτομία»; Δεν υπάρχει αντίρρηση ότι οι επιχειρήσεις που ειδικεύονται στην τεχνολογία, η καινοτομία αποτελεί το κύριο στοιχείο για την ανάπτυξή τους, εφόσον δίχως την καινοτομία δεν μπορούν να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις που εργάζονται με την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών. Παρόλα αυτά, η καινοτομία είναι το βασικό στοιχείο για την ικανότητα της επιχείρησης να εισέλθει στην αγορά και να λειτουργήσει. Η καινοτομία αποτελεί την επιπλέον αξία στο προϊόν και σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα εισόδου στην αγορά και στα έσοδα που μπορεί να περιμένει η εταιρεία για κάθε πώληση του προϊόντος της^[19].

Στην επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν και οι παρακάτω παράγοντες:

- Τα οφέλη του νέου προϊόντος σε σύγκριση με τα προϊόντα που θέλει να αντικαταστήσει.
- Η προσαρμογή της καινοτομίας με τις αξίες των καταναλωτών.
- Η ικανότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και η βεβαίωση σε μικρό χρονικό διάστημα της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος.
- Η ευκολία στη χρήση του, με σκοπό να χρησιμοποιείται ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητες των καταναλωτών που θα το αγοράσουν.

4.3 Χρηματοδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων

Το βασικό πρόβλημα που απασχολεί μία νέα επιχείρηση είναι η χρηματοδότηση της ρευστότητας της. Στις μέρες μας οι δυνατότητες χρηματοδότησης είναι πολύ μικρές. Οι συναλλαγές γίνονται με αργούς ρυθμούς, οι πελάτες δυσκολεύονται να πληρώσουν, ο τζίρος είναι μειωμένος, τα μετρητά δεν επαρκούν και οι τράπεζες σπάνια δανείζουν. Έτσι βγαίνει το συμπέρασμα ότι το βασικό θέμα που κυριαρχεί στις νέες επιχειρήσεις είναι η διαχείριση της ρευστότητας τους. Οι νέες επιχειρήσεις διακόπτουν την λειτουργία τους όχι εξαιτίας έλλειψης κερδοφορίας, αλλά πιο πολύ εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας.

Η σωστή διαχείριση των διαθέσιμων μετρητών και η εξέταση της ρευστότητας είναι το κύριο θέμα που πρέπει να απασχολεί την επιχείρηση. Ίσως χρειάζεται να τεθούν ακόμη και πιστωτικά όρια. Καλό είναι οι πληρωμές να πραγματοποιούνται όσο γίνεται πιο αργά, ενώ αντίθετα οι εισπράξεις όσο το δυνατόν πιο σύντομα. Ο έλεγχος, θα πρέπει να γίνεται μέσω δεικτών, όπως οι ημέρες αποπληρωμής και οι ημέρες είσπραξης. Τα αποθέματα είναι απαραίτητο να μεταβάλλονται γρήγορα σε πωλήσεις. Ακόμα, χρειάζεται οι νέοι πελάτες να παρακολουθούνται για την συνέπεια των πληρωμών τους και όποιο πρόβλημα υπάρξει να λύνεται άμεσα.

[18] Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: από την ιδέα στην πράξη, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kainotomeis.gr/article.aspx?id=1136> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

Ο σημαντικότερος παράγοντας για την συνέχιση της λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης που θέλει να κυριαρχήσει στον κλάδο είναι να επιλέξει την καλύτερη και πιο συμφέρουσα πηγή χρηματοδότησης. Οι πηγές χρηματοδότησης που μπορεί να λάβει μία επιχείρηση αναλύονται παρακάτω:

4.3.1 Seed Capital

Seed Capital ή Κεφάλαιο Σποράς, είναι μικρή χρηματοδότηση που παρέχεται στην αρχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης και προσφέρεται συνήθως σε μερικές κατηγορίες ανθρώπων, όπως είναι ο νέος ή οι άνεργοι. Το βασικό στοιχείο αυτής της χρηματοδότησης είναι ότι το κεφάλαιο που δίνεται είναι σχετικά μικρό (15.000-50.000€), προκαταβάλλεται και προσφέρεται με σκοπό να βοηθήσει στα λειτουργικά έξοδα του πρώτου έτους της επιχείρησης, έτσι ώστε να της δοθεί ο χρόνος να αναπτυχθεί. Στην Ελλάδα υπάρχουν τέτοια προγράμματα είτε αυτά είναι του Δημοσίου τομέα (Πρόγραμμα ΝΕΕ του ΟΑΕΔ), είτε είναι του ιδιωτικού τομέα σε πολλούς κλάδους της οικονομίας (πχ. αγροτικά προϊόντα, πληροφορική, τουρισμός κ.ά.). Η διαδικασία που ακολουθείται είναι πολύ εύκολη και η αίτηση μπορεί να γίνει από όλους, ενώ για τα δημόσια προγράμματα (ΟΑΕΔ) χρειάζονται κάποια προαπαιτούμενα όπως σεμινάρια και κάρτα ανεργίας.

4.3.2 Τράπεζες

Οι τράπεζες αποτελούν την κλασική πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις. Σε περίπτωση που οι τράπεζες δανείσουν μία νέα επιχείρηση, οι δανειολήπτες χρειάζεται να δώσουν σημαντικές εγγυήσεις, όπως για παράδειγμα η ακίνητη περιουσία τους. Ακόμα, οι τράπεζες μπορούν να μειώσουν την χρηματοδότηση, βάζοντας συγκεκριμένα όρια (πχ. δάνειο για κεφάλαιο κίνησης μέχρι 75.000€). Επιπλέον οι τράπεζες θα απαιτήσουν να δουν την δραστηριότητα της επιχείρησης και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό για τα επόμενα χρόνια. Εφόσον, η υποβολή για χρηματοδότηση θα αξιολογηθεί από πολλά άτομα που το κάθε ένα θα διερευνά διάφορα θέματα, είναι πολύ σημαντικό ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να είναι επαρκής έτσι ώστε να μην υπάρξει καμία καθυστέρηση.

Σήμερα οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε άσχημη κατάσταση. Πολλά από τα δάνεια που έδωσαν δεν πληρώνονται, με αποτέλεσμα να είναι πολύ επιφυλακτικές σε νέους δανειολήπτες. Επίσης, σπάνια θα δώσουν ένα νέο δάνειο. Οι τράπεζες από εδώ και στο εξής θα επικεντρώνονται στην ποιότητα του χαρτοφυλακίου τους, δίνοντας έμφαση στην πληρωμή των δανείων.

[20] Ανακοίνωση από StartupGreece, Που θα βρώ χρηματοδότηση για την επιχείρησή μου; [online]. Διαθέσιμο στο: <http://startupgreece.gov.gr/el/howto/%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B8%CE%B1-%CE%B2%CF%81%CF%89-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CF%85> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

4.3.3 Venture capital

Τα Κεφάλαια Επιχειρηματικού Κινδύνου (Venture Capital - VC) είναι επενδυτές που εστιάζουν μόνο σε επιχειρηματικά σχέδια με μεγάλη πιθανότητα εξέλιξης και με ομάδα φιλόδοξη και εξειδικευμένη, που να μπορεί να μεταβάλλει την επιχειρηματική ιδέα σε κερδοφόρα επιχείρηση.

Το VC είναι μια μέσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση που δίνεται λαμβάνοντας από τον δανειολήπτη ποσοστό συμμετοχής στο κεφάλαιο της επιχείρησης. Το ποσοστό της συμμετοχής διαμορφώνεται ανάλογα με το ρίσκο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Συνήθως, όσο περισσότερο προχωρημένη είναι η επιχειρηματική ιδέα και όσο το δυνατόν νωρίτερα παρουσιάσει κέρδη, τόσο μικρότερο είναι το ποσοστό συμμετοχής αφού το ρίσκο της επιχειρηματικής αποτυχίας ελαχιστοποιείται.

Η διαδικασία της επένδυσης, από την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας έως και την επένδυση στην εταιρεία, διαρκεί συνήθως τρεις με έξη μήνες. Το όλο εγχείρημα της επένδυσης ενός VC στο μετοχικό κεφάλαιο απαιτεί αρκετό χρόνο και την δαπάνη ενός ποσού χρημάτων. Το κυριότερο είναι να μην αποσπάσει την επιχείρηση από τις βασικές της δραστηριότητες.

4.3.4 ΕΣΠΑ

Το ΕΣΠΑ είναι μία μορφή χρηματοδότησης που προσφέρεται στην Ελλάδα χρησιμοποιώντας κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό να μειωθούν οι ανισότητες μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ. Με βάση το πρόγραμμα του ΕΣΠΑ η κυβέρνηση προσφέρει χρηματοδοτήσεις σε κλάδους της Εμπορίας, Μεταποίησης ή στην Πρωτογενή παραγωγή (αλιεία, γεωργία κλπ). Αρχικά γίνεται η αξιολόγηση των προτάσεων και μετά την επιλογή και ανακοίνωση των εγκρίσεων για χρηματοδότηση, δίνεται ένα διάστημα ενός έως τριών ετών για την εφαρμογή τους. Συνήθως προσφέρεται ένα ποσοστό επί της επένδυσης ή μερικές φοροαπαλλαγές (περίπου 40-60%), με απαίτηση την αποπληρωμή των παραστατικών των δαπανών, τα οποία αξιολογούνται με επιτόπιους ελέγχους.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του ΕΣΠΑ είναι η διαθεσιμότητα του, αλλά εφόσον η χρηματοδότηση παρέχεται αφού πρώτα γίνουν οι δαπάνες, δεν έχει μεγάλο όφελος για τις νέες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, αποτελεί μία σημαντική επιλογή αν συνδυαστεί μαζί με κάποια άλλη μορφή χρηματοδότησης (τράπεζες, venture capital κ.ά.).

4.3.5 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα που προσφέρει την ικανότητα σε μία επιχείρηση να δημιουργήσει ή να αναπτύξει τον παραγωγικό εξοπλισμό της δίχως να δαπανήσει δικά της κεφάλαια. Τα κεφάλαια που απαιτούνται δίνονται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία προχωρά στην αγορά

του εξοπλισμού με βάση την συμφωνία της με την επιχείρηση. Έπειτα, γίνεται η μίσθωση του εξοπλισμού στην επιχείρηση για ορισμένο χρονικό διάστημα έναντι κάποιου μισθώματος.

Μετά το τέλος της μίσθωσης η επιχείρηση μπορεί αν θέλει να αγοράσει τον εξοπλισμό προσφέροντας ένα συγκεκριμένο ποσό, το οποίο δεν δύναται να είναι υψηλότερο από το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Αν δεν επιθυμεί να αγοράσει τον εξοπλισμό μπορεί να τον επιστρέψει στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να εξακολουθήσει να τον μισθώνει. Το επιτόκιο των δόσεων για την μίσθωση είναι λίγο μεγαλύτερο από το επιτόκιο δανεισμού. Επίσης, η επιχείρηση θα χρειαστεί να πληρώσει εφάπαξ ένα ποσό περίπου 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το κόστος της διαχείρισης. Η διάρκεια εξόφλησης κυμαίνεται από 3 μέχρι 5 χρόνια και η χρηματοδότηση που προσφέρεται μπορεί να αγγίζει έως το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση ως τρόπος χρηματοδότησης διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα κυρίως για τις νέες επιχειρήσεις. Ειδικότερα η επιχείρηση:

- Δεν είναι απαραίτητο να πληρώσει αμέσως τα χρήματα που απαιτούνται για την αγορά του εξοπλισμού, πράγμα πολύ σημαντικό για τις νέες και μικρές επιχειρήσεις με χαμηλή ρευστότητα.
- Δεν χρειάζεται να προσφύγει σε υπερβολικό δανεισμό.
- Έχει την ευκαιρία μετά το τέλος της σύμβασης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να διακόψει ή να συνεχίσει την μίσθωση.
- Δεν πληρώνει φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει, εφόσον οι δόσεις που καταβάλλονται θεωρούνται λειτουργική δαπάνη.
- Οι οικονομικές της καταστάσεις έχουν καλύτερη εικόνα αφού δεν μεταβάλλονται αρνητικά μερικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες.
- Δεν είναι απαραίτητο να δώσει σημαντικές εγγυήσεις όπως γίνεται στον τραπεζικό δανεισμό, καθώς οι διαδικασίες της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης είναι ευκολότερες και πιο γρήγορες^[20].

4.3.6 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (BusinessIncubators)

Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν σε νέες και με υψηλές προσδοκίες για ανάπτυξη επιχειρήσεις χρηματοδότηση (λιγότερο από τις εταιρείες Venture Capital), χώρους και εξοπλισμό, συμβουλευτικές υπηρεσίες, συναντήσεις με πελάτες και προμηθευτές. Ειδικότερα, η βοήθεια που παρέχουν οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων αναλύονται παρακάτω:

- Χορήγηση υποτροφιών μικρής διάρκειας με σκοπό οι νέοι που θέλουν να ιδρύσουν μία επιχείρηση να σχεδιάζουν χωρίς περιορισμούς τα επιχειρηματικά τους σχέδια.
- Προσφέρεται η ικανότητα να απασχολούνται μέσα σε εξειδικευμένους χώρους συνεργασίας με βάση τα σύγχρονα διεθνή πρότυπα. Ο κύριος στόχος είναι να κατανοήσουν οι νέοι επιχειρηματίες την φύση της εργασίας τους, αφού μέσα στους χώρους αυτούς υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη συνεργασιών και για τον σχεδιασμό ιδεών.

- Δίνεται η ευκαιρία να συναντήσουν καθοδηγητές (μέντορες) μέσω της διοργάνωσης ενημερωτικών σεμιναρίων και ημερίδων συνεργασίας, οι οποίοι θα συμβάλλουν στο πρόγραμμα προσφέροντας συμβουλές και εκπαιδεύοντας τους νέους επιχειρηματίες.

Σε ανταμοιβή των υπηρεσιών τους οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων παίρνουν ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου ή χρήματα από την νεοσύστατη εταιρεία ή συνδυασμός και των δύο. Ο στόχος αυτών των εταιρειών είναι να βοηθήσουν στην δημιουργία και στα αρχικά στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να καταφέρει η ίδια αργότερα να αποκτήσει, έχοντας τις κατάλληλες υποδομές και την απαιτούμενη εμπειρία, υψηλότερα κεφάλαια (μέσω τραπεζικού δανεισμού ή εταιρειών Venture Capital) με σκοπό να πραγματοποιήσει την πρώτη της μεγάλη επένδυση που θα της δώσει την ευκαιρία να εξελιχθεί και να κυριαρχήσει στην αγορά.

4.3.7 Τεχνολογικά Πάρκα

Τα Τεχνολογικά Πάρκα αποτελούνται από επιχειρήσεις που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο και με αντίστοιχα πανεπιστημιακά τμήματα του κλάδου αυτού, συνυπάρχοντας στον ίδιο χώρο. Στην πραγματικότητα καταλαμβάνουν μία πολύ μεγάλη σε έκταση γεωγραφική περιοχή, όπου δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις με σημαντική λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης σε νέους κλάδους της οικονομίας (πληροφορική, βιοτεχνολογία, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κ.ά.) σε συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα. Με τη διαδικασία αυτή, παρουσιάζονται οι ευκαιρίες για την προσέλκυση και εγκατάσταση των επιχειρήσεων σε ένα ευνοϊκό τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα παρέχονται υπηρεσίες μεταφοράς τεχνολογίας και υποστήριξης των επιχειρήσεων^[21].

4.4 Πόσο καινοτόμες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις

Σήμερα, πάνω από τις μισές ελληνικές επιχειρήσεις (ποσοστό 52,3%) παρουσιάζουν καινοτόμα χαρακτηριστικά σε μία τουλάχιστον λειτουργία της επιχείρησης. Οι περισσότερες ελληνικές εταιρείες είναι καινοτόμες στο μάρκετινγκ (36,8%) και στην οργάνωση της επιχείρησης (30,2%), ενώ η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών φτάνει το 19,5%.

^[21]Άρθρο Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.career.aua.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=129 [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

^[22]Σε καινοτομίες προχώρησαν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, 2014, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.newsbomb.gr/oikonomia/epixeirhseis/story/520309/se-kainotomies-proxorisan-polles-ellinikes-epixeiriseis> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τη στατιστική έρευνα για την καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις, η οποία πραγματοποιήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών, σε συνεργασία με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).

Για την εφαρμογή των καινοτομιών σε προϊόντα και διαδικασίες χρειάζεται να πραγματοποιηθούν σημαντικές επενδύσεις. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, που θέλουν να καινοτομήσουν σε προϊόντα ή διαδικασίες αγοράζουν νέα μηχανήματα, εξοπλισμό, λογισμικό και εγκαταστάσεις σε ποσοστό 73,5% και αναπτύσσουν δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός των προϊόντων, οι ενέργειες προώθησης καινοτομιών στην αγορά και η εκπαίδευση του προσωπικού σε ποσοστό 70,5%. Ακόμα, επενδύουν στη λειτουργία Έρευνας και Ανάπτυξης με ποσοστό 34,1%, αποκτούν εξωτερική γνώση από άλλες επιχειρήσεις σε ποσοστό 33,7%, ενώ σε χαμηλότερο βαθμό οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους την δράση για Έρευνα και Ανάπτυξη σε ποσοστό 16,2%.

Η εφαρμογή καινοτομιών σε προϊόντα και διαδικασίες γίνεται με βάση τη συνεργασία για το 38,2% των επιχειρήσεων που διαθέτουν κάποια καινοτομία. Οι βασικοί συνεργάτες είναι οι προμηθευτές (εξοπλισμού, υλικών, λογισμικού), οι πελάτες (από τον ιδιωτικό τομέα), οι σύμβουλοι και τα ιδιωτικά εργαστήρια, τα Πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ, άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου, οι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και πελάτες από τον δημόσιο τομέα^[22].

4.5 Παραδείγματα καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων

4.5.1 MLS Πληροφορική

Η MLS ιδρύθηκε το 1995 με στόχο την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων τεχνολογίας. Η MLS εισήγαγε το 2003 την πρώτη εφαρμογή πλοήγησης στην Ελλάδα και το 2006 την παγκόσμια καινοτομία MLS Talk&Drive. Σήμερα κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της πλοήγησης όπως επίσης και στο εκπαιδευτικό λογισμικό στην Ελλάδα, καθώς το 2010 κυκλοφόρησε τον δικό της διαδραστικό πίνακα MLSBoard. Η MLS έχει βραβευτεί με το βραβείο Ανάπτυξης & Καινοτομίας Κούρος 2010. Το 2012 η MLS εισήλθε στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας με το MLS IQTalk, το πρώτο smartphone κατασκευασμένο στην Ελλάδα. Η MLS έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και εκτός συνόρων λειτουργώντας στις αγορές της Κύπρου, της Τουρκίας, της Χιλής, του Μαρόκου, της Σαουδικής Αραβίας και της Ιορδανίας^[23].

^[23]Η Εθνική Ελλάδα νέων τεχνολογιών στην Βαρκελώνη, 2013, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=498025> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

4.5.2 Taxibeat

Το Taxibeat είναι μια εφαρμογή για smartphones, όπου ο χρήστης μπορεί να καλέσει το κοντινότερο ταξί με βάση κάποιων επιθυμητών χαρακτηριστικών (καλό αυτοκίνητο, οδηγός με καλές κριτικές, παροχή Wi-Fi, κατοικίδια στο ταξί, καθίσματα για βρέφη, κ.ά.). Μετά την κλήση του ταξί το Taxibeat βρίσκει κατευθείαν το μέρος που είναι ο πελάτης. Με αυτό τον τρόπο, ο οδηγός του ταξί βρίσκει από πού θα τον παραλάβει και ο πελάτης μπορεί να δει στον χάρτη πόσο κοντά είναι το ταξί. Η υπηρεσία Taxibeat λειτουργεί σε πολλές πόλεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Εκτός από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, δραστηριοποιείται στο Παρίσι, στο Βουκουρέστι, στο Όσλο, στην Κωνσταντινούπολη, στην Πόλη του Μεξικού, στο Ρίο ντε Τζανέιρο, στο Σάο Πάολο και στη Λίμα^[24].

4.5.3 ΘΕΣ-γάλα

Ο Συνεταιρισμός ΘΕΣ-γάλα, ιδρύθηκε το 2011 και συνεργάζεται με 100 αγελαδοτρόφους και 50 φάρμες της Θεσσαλίας και της Μακεδονίας, όπου κάθε μέρα γίνεται η παραγωγή περισσότερων από 120 τόνων φρέσκου αγελαδινού γάλακτος, κατέχοντας έτσι το 10% της εγχώριας παραγωγής γάλακτος. Το γάλα του Συνεταιρισμού που πωλείται στους αυτόματους πωλητές, παράγεται καθημερινά στις φάρμες των παραγωγών του ΘΕΣ-γάλα, μεταφέρεται, παστεριώνεται και διατίθεται στους αυτόματους πωλητές σε διάστημα μικρότερο των 24 ωρών από την παραγωγή του. Οι αυτόματοι πωλητές λειτουργούν 24 ώρες το 24ωρο και διαθέτουν γάλα πλήρες (ενός και μισού λίτρου), γάλα ελαφρύ (ενός και μισού λίτρου), ημίσκληρο τυρί (συσκευασμένο), λευκό αγελαδινό τυρί (συσκευασμένο) και το σοκολατούχο γάλα της CHOCO. Ακόμα, στους αυτόματους πωλητές προσφέρονται γυάλινα μπουκάλια πολλαπλών χρήσεων και πλαστικά μπουκάλια μιας χρήσης, ενώ οι πελάτες αν θέλουν μπορούν να χρησιμοποιούν και τα δικά τους μπουκάλια για την αγορά του γάλακτος. Από την αρχή της λειτουργίας της, η επιχείρηση ΘΕΣ-γάλα διαθέτει 43 καταστήματα σε τρεις πόλεις (Λάρισα 16, Θεσσαλονίκη 17 και Αθήνα 10), ενώ μέσα στα σχέδιά του είναι και η επέκταση των αυτόματων μηχανών πώλησης γάλακτος σε περισσότερες περιοχές της Αθήνας αλλά και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας^[25].

4.5.4 Raycap

Η Raycap ιδρύθηκε το 1987 και προσφέρει εξελιγμένα προϊόντα για τηλεπικοινωνιακά και ενεργειακά δίκτυα αλλά και καινοτόμα προϊόντα τεχνολογίας ηλεκτρικής προστασίας, ενώ παρέχει και τεχνολογικές υπηρεσίες. Η Raycap παράγει προϊόντα και υπηρεσίες όπως υπηρεσίες διαχείρισης τηλεπικοινωνιακού υλικού, σχεδιασμού ραδιοκάλυψης σε μεταφορικά δίκτυα σταθερής τροχιάς και κλειστούς χώρους, σχεδιασμού και εγκατάστασης τηλεπικοινωνιακών και ενεργειακών προϊόντων και ανάπτυξης νέων προϊόντων, προϊόντα τηλεπικοινωνιακών και ενεργειακών δικτύων καθώς και ηλεκτρικής προστασίας. Παρά την οικονομική κρίση η εταιρεία εμφανίζει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Πραγματοποιεί εξαγωγές σε χώρες

της Ευρώπης, της Αμερικής, της Αφρικής και της Ασίας με την αξία των εξαγωγών να ανέρχεται στο 90% του συνολικού όγκου των πωλήσεών της. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα, ενώ οι εγκαταστάσεις της είναι στη Δράμα. Επιπλέον διατηρεί εργοστάσια στις ΗΠΑ, καθώς και στη Ρουμανία. Έχει επίσης θυγατρικές, σε ΗΠΑ, Γερμανία, Ρουμανία, Κύπρο και Βουλγαρία. Ο τζίρος της φτάνει το ποσό των 90 εκατ. ευρώ, ενώ διατηρεί συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες όπως η General Electric, η Alstom, η AT&T, η FAA, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, η Bell Canada, η Raytheon, η Iberdrola, οι Βέλγικοι Σιδηρόδρομοι, η Vestas, η Boston Scientific^[26].

[24] Κώστας Δεληγιάννης, ΕΕ: «7 ελληνικές start-up που αξίζει να γνωρίζεται, 2014, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/71803/article/tehnologia/diadiktyo/ee-7-ellhnikes-start-up-poy-a3izei-na-gnwrizete> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

[25] Γάλα από ATM και στην Αθήνα – Πού βρίσκονται οι αυτόματοι πωλητές, 2016, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.thetoc.gr/new-life/city/article/gala-apo-atm-kai-stin-athina---pou-briskontai-oi-automatoi-pwlites> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

[26] Raycap: Υψηλή τεχνολογία madeinGreece, 2012, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.newsbomb.gr/pswnizw-ellhnika/story/258909/raycap-ypsili-tehnologia-made-in-greece> [ημερ. Ανάγνωσης 6/5/2016]

Συμπεράσματα

Στη σημερινή εποχή οι ελληνικές επιχειρήσεις βιώνουν τις συνέπειες μιας μεγάλης οικονομικής κρίσης που ταλανίζει την χώρα μας εδώ και πάνω από 7 χρόνια. Κατά τη διάρκεια της κρίσης αρκετές επιχειρήσεις διέκοψαν την λειτουργία τους, με την πλειονότητα αυτών να είναι μικρομεσαίες λόγω κυρίως των περιορισμένων οικονομικών πόρων και της έλλειψης χρηματοδότησης. Όσες επιχειρήσεις κατάφεραν να επιβιώσουν καλούνται να αντιμετωπίσουν εκτός από τις επιπτώσεις της κρίσης δηλαδή την μειωμένη ζήτηση και την χαμηλή κερδοφορία και τα προβλήματα που έχει η ελληνική οικονομία όπως είναι η αυξημένη φορολογία, η γραφειοκρατία, τα capitalcontrols και η ανυπαρξία δανεισμού.

Την μεγαλύτερη επιβάρυνση από την κρίση δέχτηκαν οι κλάδοι του σκυροδέματος, των φαρμακαποθηκών και των μίνι μάρκετ/περιπτέρων. Αντίθετα όμως, άλλοι κλάδοι άντεξαν και βγήκαν κερδισμένοι από την κρίση όπως είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ο κλάδος του τουρισμού και ο κλάδος των σουπερ μάρκετ. Κάποιες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν μετέφεραν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό, με κύριους προορισμούς την Κύπρο, την Βουλγαρία και την Αλβανία, κυρίως λόγω της χαμηλής φορολογίας που επικρατεί στις χώρες αυτές, καθώς επίσης και της μη δυνατότητας χρηματοδότησής τους στην Ελλάδα.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι πολύ χρήσιμος ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Ειδικά σε εποχές οικονομικής ύφεσης γίνεται αναγκαίος στην συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η διερεύνηση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος και του μικρο-περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό εργαλείο, καθώς μέσα από την ανάλυση της PEST, της εξέτασης των καταναλωτών του ανταγωνισμού, και της αγοράς η επιχείρηση ανακαλύπτει τις πιθανές ευκαιρίες αλλά και τις ενδεχόμενες απειλές που υπάρχουν. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει κατάλληλα τους πόρους της έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλα τα παραπάνω όμως δεν αρκούν αν δεν υπάρχει η αποστολή ή το όραμα για την επιχείρηση. Με βάση την αποστολή ή το όραμα τα στελέχη καθορίζουν την θέση που θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση τους στα επόμενα χρόνια.

Η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μπορεί να ακολουθήσει τρεις στρατηγικές, την στρατηγική χαμηλού κόστους, την στρατηγική διαφοροποίησης, την στρατηγική εστίασης ή κάποιο συνδυασμό εξ αυτών. Ειδικότερα όμως η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τις:

- Στρατηγικές σταθερότητας, αν δεν θέλει να συμβούν σημαντικές αλλαγές.
- Στρατηγικές ανάπτυξης, που ενδείκνυται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον.
- Στρατηγικές διεθνοποίησης, για την επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές.
- Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων, που είναι άλλος ένας τρόπος για την επέκταση της επιχείρησης στις υπάρχουσες και νέες αγορές.

Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στρατηγικής είναι η ανάλυση SWOT. Με βάση αυτήν η επιχείρηση ξεχωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις πιθανές ευκαιρίες

και τις ενδεχόμενες απειλές. Μετά την καταγραφή των δεδομένων η επιχείρηση χρειάζεται να αναπτύξει τις στρατηγικές στις διάφορες λειτουργίες όπως η στρατηγική για τα προϊόντα, το πλάνο marketing, η στρατηγική των πωλήσεων και το διοικητικό πλάνο. Τέλος, πρέπει να γίνει αξιολόγηση της στρατηγικής έτσι ώστε να εξακριβωθεί το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει πολλές μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αλλάξουν την στρατηγική τους. Η στρατηγικές των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην διαφοροποίηση των προϊόντων τους και σε αγορές όπου υπάρχει ζήτηση, κυρίως στις διεθνείς. Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες κυρίως με την έλλειψη ρευστότητας, την υψηλή φορολογία αλλά και την χαμηλή καταναλωτική ζήτηση. Παρόλα αυτά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα όπως είναι η χαμηλή γραφειοκρατία, η καλή σχέση του επιχειρηματία με τον πελάτη και η γρηγορότερη ανταπόκριση στις ενέργειες του ανταγωνισμού.

Ακόμα, για την βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι απαραίτητη η μείωση του κόστους. Η στρατηγική μείωσης του κόστους πρέπει να εφαρμοστεί με ιδιαίτερη ακρίβεια και προγραμματισμό. Αρχικά γίνεται ο διαχωρισμός των λειτουργιών σε κύριους και βοηθητικούς. Στη συνέχεια κι αφού βρεθούν οι άσκοπες δαπάνες προσδιορίζονται οι στόχοι για την μείωση του κόστους. Οι βοηθητικές λειτουργίες πρέπει να είναι οι πρώτες που θα μειωθούν ενώ στις βασικές λειτουργίες πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Τέλος, για να πετύχει η μείωση του κόστους είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση. Ενδεικτικοί τρόποι μείωσης του κόστους είναι η επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, την τράπεζά ή τον ιδιοκτήτη του ακινήτου που στεγάζεται η επιχείρηση, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχει το Διαδίκτυο και η επιλογή των συμφερότερων προϊόντων ή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μία μεγάλη αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τους Έλληνες καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν ένα επιπλέον μέσο για την προώθηση των προϊόντων του και τους παρέχει πολλά πλεονεκτήματα όπως μείωση του λειτουργικού κόστους, καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων και διεύρυνση της πελατειακής βάσης. Επίσης, το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στην ανάπτυξη των εξαγωγών των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι εξαγωγές μέσω διαδικτύου εμφανίζουν ορισμένα πλεονεκτήματα όπως γρηγορότερη ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς, χαμηλότερο κόστος πωλήσεων και μεγαλύτερη κερδοφορία. Όμως, υπάρχουν ορισμένα θέματα που χρειάζονται προσοχή όπως το να προσλάβει η επιχείρηση εξειδικευμένο προσωπικό και να υπάρχει η δυνατότητα εξυπηρέτησης για την πώληση των προϊόντων. Τέλος, το διαδίκτυο προσφέρει την ευκαιρία να προωθήσει η επιχείρηση τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μέσω διάφορων εφαρμογών όπως το webmarketing, το socialmediamarketing και το e-mailmarketing.

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να φέρει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και μεγαλύτερη κερδοφορία. Με την κρίση που επικρατεί σήμερα οι επιχειρηματίες έχουν την δυνατότητα μέσω της καινοτομίας να αντιστρέψουν την πορεία της επιχείρησής τους και να την αναπτύξουν. Η καινοτομία αποτελεί την πρόσθετη αξία στο προϊόν. Ο προσδιορισμός

του οράματος, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο, είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχία μιας καινοτομίας.

Για την συνέχιση της λειτουργία μιας καινοτόμου επιχείρησης χρειάζεται να γίνει η επιλογή της κατάλληλης χρηματοδότησης. Οι πηγές χρηματοδότησης που μπορεί να λάβει μία επιχείρηση είναι:

- SeedCapital, είναι μικρή χρηματοδότηση και δίνεται στην αρχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Τράπεζες, είναι η κλασική πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις, αλλά με την οικονομική κρίση που επικρατεί ο δανεισμός είναι δύσκολος.
- VentureCapital, είναι επενδυτές που προσφέρουν μία μέσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση και δίνεται έναντι κάποιου ποσοστού συμμετοχής στο κεφάλαιο της επιχείρησης.
- ΕΣΠΑ, είναι μία μορφή χρηματοδότησης που προσφέρεται στην Ελλάδα χρησιμοποιώντας κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δίνεται σε κλάδους της Εμπορίας, Μεταποίησης ή στην Πρωτογενή παραγωγή.
- Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing), είναι μία μορφή χρηματοδότησης που δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να λάβει τον απαραίτητο εξοπλισμό δίχως να δαπανήσει δικά της κεφάλαια, έναντι κάποιου μισθώματος.
- Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων, είναι εταιρείες που προσφέρουν σε νέες και με μεγάλες προσδοκίες για ανάπτυξη επιχειρήσεις, χρηματοδότηση χώρους και εξοπλισμό, συμβουλευτικές υπηρεσίες, συναντήσεις με πελάτες κ.ά.
- Τεχνολογικά Πάρκα, είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και μαζί με αντίστοιχα πανεπιστημιακά τμήματα του κλάδου αυτού, συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο, λειτουργώντας σε ένα ευνοϊκό τεχνολογικό περιβάλλον.

Στις μέρες μας περισσότερες από τις μισές ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν καινοτόμα χαρακτηριστικά σε μία τουλάχιστον λειτουργία της επιχείρησης. Η πλειονότητα εξ αυτών είναι καινοτόμες στο marketing, στην οργάνωση της επιχείρησης, όπως επίσης και στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ενδεικτικά παραδείγματα ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων είναι στο χώρο της τεχνολογίας η MLS, στον κλάδο των εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας το taxibeat, στην διάθεση προϊόντων πρωτογενής παραγωγής η ΘΕΣ-γάλα και στον κλάδο των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας η Raycap.

Βιβλιογραφία

Βιβλία:

Νίκος Θερίου: «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική (2014)

Αναστάσιος Καραγιάννης: «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία», Interbooks (1999)

Θάνος Κριεμάδης: «Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Οικονομική Βιβλιοθήκη (2012)

Διαδίκτυο:

Ελληνική κρίση Χρέους 2009-σήμερα [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2009-%CF%83%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B1

Βαγγέλης Μανδραβέλης, Ποιοι κλάδοι χτυπήθηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoi-xytyph8hkan-perissotero--apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada>

Κεφαλαιακοί Έλεγχοι στην Ελλάδα, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF_%CE%AD%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CF%87%CE%BF%CE%B9_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1

Δελτίο τύπου ΣΕΒ, Τα προβλήματα στις επιχειρήσεις από τα capitalcontrols, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/>

Δήμητρα Μανιφάβα, Τα capitalcontrols έπληξαν κυρίως τις μικρομεσαίες, 2016 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/847417/article/oikonomia/epixeirhseis/ta-capital-controls-ephl3an-kyriws-tis-mikromesaies>

World Bank-Ease of doing business Index 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Κωνσταντίνος Μίχαλος, Η φορολογία και οι επιχειρήσεις, 2016 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.parapolitika.gr/article/342142/i-forologia-kai-oi-epiheiriseis>

Θάνος Τσίρος, Μαζική φυγή ελληνικών εταιρειών στα Βαλκάνια, 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/839557/article/epikairothta/ellada/mazikh-fygh-ellhnikwn-etaireiwn-sta-valkania>

Χρήστος Κήττας, Η γραφειοκρατία και τα παράσιτα που γίνονται αναγκαία, 2015 [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/1365353/h-grafeiokratia-kai-ta-parasita-poy-ginontai.html>

Σπύρος Λιούκας, Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα, 2010, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οικονομική κρίση, 2013, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.indeepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish>

Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Αποψη: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης, 2012, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/476116/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--mikromesaies-epixeirhseis-en-mesw-krishs>

Ανακοίνωση από StartupGreece, 5 βήματα για την μείωση του κόστους στις επιχειρήσεις, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://startupgreece.gov.gr/el/howto/5-%CE%B2%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82>

Τα 5 πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου ως εναλλακτικό κανάλι διανομής, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.excelixi.org/el/Knowledge-Base/e-Business/Ta_5_pleonektimata_tou_Plektronikou_Emporiou

Νικόλαος Παπαβασιλείου, Αποψη: Εξαγωγές μέσω διαδικτύου από ελληνικές επιχειρήσεις, 2015, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/828072/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-e3agwges-mesw-diadiktyoy-apo-ellhnikes-epixeirhseis>

3 βασικά tips για διαφήμιση μέσω ίντερνετ, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.excelixi.org/el/Knowledge-Base/e-Business/3_Vasika_Tips_gia_Diafimisi_Meso_Internet

Κοινωνικά Δίκτυα (Social Networks) σε μια επιχείρηση. Η περίπτωση του FaceBook: [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1_%28Social_Networks%29_%CF%83%CE%B5_%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7.%CE%97_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_FaceBook

Ο ρόλος της καινοτομίας στο σύγχρονο management [online]. Διαθέσιμο στο: https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management

Ανακοίνωση από StartupGreece, Που θα βρώ χρηματοδότηση για την επιχείρησή μου; [online]. Διαθέσιμο στο: <http://startupgreece.gov.gr/el/howto/%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B8%CE%B1-%CE%B2%CF%81%CF%89-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CF%85>

Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: από την ιδέα στην πράξη, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kainotomeis.gr/article.aspx?id=1136>

Άρθρο Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων, [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.career.aua.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=129

Σε καινοτομίες προχώρησαν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, 2014, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.newsbomb.gr/oikonomia/epixeirhseis/story/520309/se-kainotomies-proxorisan-polles-ellinikes-epixeiriseis>

Η Εθνική Ελλάδα νέων τεχνολογιών στην Βαρκελώνη, 2013, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=498025>

Κώστας Δεληγιάννης, ΕΕ: «7 ελληνικές start-up που αξίζει να γνωρίζεται, 2014, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/71803/article/tehnologia/diaktyo/ee-7-ellhnikes-start-up-poy-a3izei-na-gnwrizete>

Γάλα από ATM και στην Αθήνα – Πού βρίσκονται οι αυτόματοι πωλητές, 2016, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.thetoc.gr/new-life/city/article/gala-apo-atm-kai-stin-athina---pou-briskontai-oi-automatoi-pwlites>

Raycap: Υψηλή τεχνολογία made in Greece, 2012, [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.newsbomb.gr/pswnizw-ellhnika/story/258909/raycap-ypsili-tehnologia-made-in-greece>