

**ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΣΟΦΙΑ ΚΑΡΚΑΝΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΒΟΛΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Ορισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	12
2.2 Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα - Βασικά αριθμητικά στοιχεία.....	14
2.3 Η κρίση στην ελληνική οικονομία και οι επιπτώσεις στις ΜΜΕ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 Ο ρόλος του επιχειρηματία στην μικρομεσαία επιχείρηση.....	20
3.2 Το οικονομικό στρες και οι αιτίες που το προκαλούν.....	25
3.3 Το ανθρώπινο κεφάλαιο εντός της επιχείρησης.....	27
3.4 Αλλαγές στην οργανωτική δομή των ΜΜΕ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4.1 Διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση.....	31
4.2 Ανταγωνιστικότητα.....	34
4.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού και η προσέγγιση του Porter.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
5.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	43
5.2 Επιλογή δείγματος.....	44
5.3 Σύνταξη ερωτηματολογίου.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή.....	46
6.2 Επεξεργασία και ανάλυση των συγκεντρωμένων στοιχείων.....	46
6.2.1 Παράθεση δημογραφικών αποτελεσμάτων.....	46
6.2.2 Αποτελέσματα σχετικά με την επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	50
6.2.3 Στοιχεία αναφορικά με το ψυχογράφημα των Θεσσαλών επιχειρηματιών.....	53
6.2.4 Στοιχεία για τις διαπροσωπικές δεξιότητες εντός της επιχείρησης και η σημασία την οποία προσδίδει ο επιχειρηματίας σε αυτές.....	54
6.2.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων σχετικά με τις στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας.....	55
6.2.6 Η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.....	57
6.3 Επιλογή στατιστικής ανάλυσης.....	58
6.3.1 Έλεγχος υποθέσεων.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
---	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	73
------------------------	-----------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 6.1 : Ποσοστά επαγγελματικής εμπειρίας.....	49
Πίνακας 6.2: Η επίδοση των επιχειρήσεων λόγω της κρίσης και η επίδοση τους τελευταίους 12 μήνες.....	52
Πίνακας 6.3: Τα (5) χαρακτηριστικά προσωπικότητας του επιχειρηματία.....	53
Πίνακας 6.4: Οι (7) διαπροσωπικές δεξιότητες και πόση έμφαση δίνει ο επιχειρηματίας σε αυτές.....	54
Πίνακας 6.5: Απαντήσεις σχετικά με τη στρατηγική την οποία ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	55

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν την δημιουργία επιχείρησης σε μία χώρα.	33
Διάγραμμα 6.1: Ποσοστά ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών.....	46
Διάγραμμα 6.2: Ποσοστιαία κατανομή ιδιοκτητών και μάνατζερ.....	47
Διάγραμμα 6.3: Ποσοστά ηλικιών των επιχειρηματιών σε δεκαετίες.....	48
Διάγραμμα 6.4: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης των επιχειρηματιών.....	49
Διάγραμμα 6.5: Ποσοστιαία κατανομή ετών εμπειρίας των επιχειρηματιών στον κλάδο.....	50
Διάγραμμα 6.6: Η επίδοση των επιχειρήσεων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.....	51
Διάγραμμα 6.7: Σύγκριση επιδόσεων στην αρχή της ύφεσης και του τελευταίου έτους.....	52
Διάγραμμα 6.8: Ποσοστά επιχειρήσεων που εξαγωγήν που έχουν ή δεν έχουν εξαγωγική δραστηριότητα.....	57

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Αποτύπωση των γενικών στρατηγικών σχηματικά.....	37
---	----

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω υπεύθυνα ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματικά εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η δηλούσα,

Καρκανάκη Σοφία

Βόλος, Ιούνιος 2014

Ευχαριστίες

Πρώτα και πάνω από όλους ευχαριστώ τον Θεό που μου χάρισε υγεία και φώτιση για να φέρω εις πέρας αυτή την εργασία.

Έπειτα ευχαριστώ την επιβλέπουσα μου Καθηγήτρια κ. Βικτωρία Μπέλλου για τις πολύτιμες υποδείξεις και διορθώσεις κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας, καθώς και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις γνώσεις και τις εμπειρίες τις οποίες μου δίδαξαν αυτή τη σημαντική για μένα διετία.

Από καρδιάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύντροφο της ζωής μου Δημήτρη, ο οποίος με ενέπνευσε να συνεχίσω τις σπουδές και μου συμπαραστάθηκε με αμέριστη αγάπη, χωρίς αυτόν η εκπλήρωση αυτού του εγχειρήματος θα ήταν ακατόρθωτη.

Το ίδιο και την οικογένεια μου η οποία είναι δίπλα μου σε κάθε νέο ξεκίνημα.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στην μνήμη της γιαγιάς μου Σοφίας και του παππού μου Ανδρέα ως ελάχιστο ευχαριστώ για την ανιδιοτελή αγάπη, τους κόπους και τις θυσίες που κατέβαλαν στη ζωή και την μόρφωσή μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως προς διάφορους τομείς οι οποίοι είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργία και την επίδοσή τους. Οι τομείς που μελετώνται είναι ο ανθρώπινος παράγοντας εντός της επιχείρησης με πρωταγωνιστή τον επιχειρηματία. Επιπλέον, διερευνώνται τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και η επίδρασή τους στην πορεία και επίδοση της επιχείρησης και εξετάζονται οι στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Ταυτόχρονα εξετάζονται στοιχεία όπως το οικονομικό στρες εν μέσω οικονομικής κρίσης καθώς και η επιρροή επιλογών όπως η εξαγωγική δραστηριότητα στην επίδοση των ΜΜΕ.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο ρόλος του επιχειρηματία είναι καταλυτικός, όμως το ιδιαίτερο επιχειρηματικό προφίλ του δεν έχει σαφείς επιρροές στην επίδοση. Οι ΜΜΕ έχουν στραφεί με ενδιαφέρον στην αποτελεσματική διοίκηση που αγνοούνταν παλαιότερα. Ο επιχειρηματικός κόσμος βάλλεται από οικονομικό στρες και μελετήθηκε η αντίδραση των δύο φύλων σε αυτό. Τέλος, η διέξοδος των επιχειρήσεων σε νέες αγορές δεν θωράκισε απόλυτα τις επιχειρήσεις από την οικονομική ύφεση.

Η έρευνα βασίζεται σε ένα δείγμα 63 παραγωγικών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Περιφέρειας Θεσσαλίας και αφορά την περίοδο 02/2014 – 04/2014.

Λέξεις κλειδιά: μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επίδοση, γενικές στρατηγικές, επιχειρηματικό προφίλ.

JEL Classification: M21, M12

ABSTRACT

The aim of present thesis is to examine small medium enterprises and the factors that play an important role to the working and performance of SME's. The sectors that have been investigated are the human factor and the leading role of entrepreneur. In addition, we examine his/her characteristics that affect the performance of SME's. Moreover, the general strategies and the efficient management are studied. At the same time economic stress is taken into account during the economic crisis and the exports of SME's as a factor that also affect their performance.

The results indicate that the role of entrepreneur is very important. However, his/her distinguished profile has not direct impact to the performance. The SME's have changed their direction to the efficient management which had been ignored during the previous years. The majority of entrepreneurs faces to economic stress. Moreover, the reaction of gender to the aforementioned factor has been examined. Finally, the opening of SME's to new markets has not protected them from economic depression.

The present survey is based on a sample of 63 manufactured and commercial SME's in the region of Thessaly during the period 02/2014 – 04/2014.

Keywords: small and medium enterprises, performance, generic strategy, entrepreneurial profile.

JEL Classification: M21, M12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Εισαγωγή

Το νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον όπως έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες αλλά και η ελληνική οικονομία η οποία πλήττεται από την οικονομική ύφεση, έχουν επηρεάσει το σύνολο των επιχειρήσεων. Στην παρούσα εργασία δίνεται έμφαση στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν των πυλώνων της ελληνικής οικονομίας.

Οι σύγχρονες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν έρθει αντιμέτωπες με συστάδα αλλαγών και ως εκ τούτου έχουν διαμορφώσει τις στρατηγικές, την οργανωτική δομή, τη διοίκηση τους ακόμη και το ανθρώπινο δυναμικό τους με τρόπο τέτοιο που να ανταποκρίνεται στην παγκοσμιοποίηση, τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, τις νέες τεχνολογίες και τις οικονομικές διακυμάνσεις. Στο παρόν εκπόνημα εξετάζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με μια πιο ολιστική προσέγγιση καθώς δεν περιοριζόμαστε στις στρατηγικές αποφάσεις και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν αλλά δίνουμε έμφαση στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Αυτή η προσέγγιση είναι σημαντική διότι αντιμετωπίζει τις ΜΜΕ ως δυναμικό κομμάτι της οικονομίας εξετάζοντας παράγοντες, όπως ο ρόλος του επιχειρηματία και του ανθρώπινου κεφαλαίου και το πώς αυτοί επηρεάζουν την συνολική επίδοση των επιχειρήσεων.

Στο 2ο κεφάλαιο της εργασίας δίνεται ο ορισμός των ΜΜΕ, τόσο εννοιολογικά όσο και βάση του νομικού πλαισίου το οποίο διέπει το ποιες επιχειρήσεις θεωρούνται μικρομεσαίες. Επιπλέον σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στην οικονομική κρίση και τις ΜΜΕ μέσα σε αυτήν. Παραθέτονται επίσης κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία των τελευταίων ετών για τις επιχειρήσεις βασισμένα σε διάφορους οργανισμούς όπως ο IOBE και η McKinsey Company.

Το 3^ο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης που δεν είναι άλλος από τον επιχειρηματία αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό της. Αναλύεται ο πολύπλευρος ρόλος του επιχειρηματία ο οποίος είναι πρωτεύουσας σημασίας στις ΜΜΕ. Επιπλέον δίνεται έμφαση στο επιχειρηματικό προφίλ και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο επιχειρηματικό στρες και στις αιτίες από τις οποίες προκαλείται. Εν συνεχεία γίνεται περιγραφή του ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης αλλά και των δεξιοτήτων που απαιτούνται ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των σημερινών ΜΜΕ. Παράλληλα ορίζεται και αναλύεται το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Τέλος, περιγράφεται και η οργανωτική δομή και οι αλλαγές οι οποίες έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο 4^ο κεφάλαιο περιγράφονται και ορίζονται η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση καθώς και ο ρόλος των επιχειρήσεων μέσα σε αυτά τα περιβάλλοντα. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των γενικών στρατηγικών ανταγωνισμού με ιδιαίτερη έμφαση στις απόψεις του Michael Porter για αυτές.

Ακολούθως, στο 5^ο κεφάλαιο, παραθέεται η μεθοδολογία την οποία ακολουθήσαμε για να εκπονήσουμε την έρευνά μας και να συλλέξουμε τα ερωτηματολόγια τα οποία είναι και το βασικό ερευνητικό εργαλείο στην παρούσα εργασία.

Στο 6^ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, η εμπειρική ανάλυση με πίνακες και διαγράμματα καθώς και η στατιστική ανάλυση των υποθέσεων μας.

Τέλος στο 7ο κεφάλαιο, γίνεται η διεξαγωγή των συνολικών συμπερασμάτων και δίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα του συγκεκριμένου γνωστικού αντικειμένου καθώς η αναζήτηση του καινούργιου στην επιστήμη είναι κάτι που δεν σταματάει ποτέ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Πως ορίζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο όρος μικρές και μεσαίες επιχείρησης (ΜΜΕ) ή απλούστερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί μια γενική έννοια η οποία στην πραγματικότητα αφορά εταιρίες διαφόρων μεγεθών και είναι ένας όρος που έχει αποδειχθεί πολλές φορές προβληματικός για οικονομολόγους και στατιστικούς. Αρκεί να πούμε πως η ΜΜΕ ορίζεται με βάση τέσσερα ουσιαστικά στοιχεία, τα οποία είναι: ο αριθμός των εργαζομένων, το μέγεθος του κύκλου εργασιών, το μερίδιο της αγοράς και τέλος η διεύθυνση και η ιδιοκτησία οι οποίες θα πρέπει να έχουν ανεξάρτητο και προσωπικό χαρακτήρα.

Αυτά είναι τα τέσσερα συνήθη στοιχεία που περιέχονται στον ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ο αριθμός των εργαζομένων δεν πρέπει να ξεπερνά τους 250, την στιγμή που ο κύκλος εργασιών δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 20 εκατομμύρια ECU. Όσον αφορά στα καθαρά κεφάλαια πρέπει να είναι κάτω από 10 εκατομμύρια ECU. Το μερίδιο αγοράς θα πρέπει να είναι μικρό σε μια τέτοια επιχείρηση γεγονός που σημαίνει πως η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση τιμών ή κατανάλωσης σε εθνικό επίπεδο. Τέλος η μικρομεσαία επιχείρηση συνήθως διευθύνεται με προσωπικό τρόπο και δεν αποτελεί τμήμα μεγαλύτερης επιχείρησης (Murphy 1996).

Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, στα πλαίσια της επιστήμης του Ευρωπαϊκού Δικαίου είχαν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) που χρησιμοποιούνταν στα πλαίσια των κοινοτικών δράσεων που αφορούσαν ζητήματα ανταγωνισμού, Διαρθρωτικών Ταμείων, έρευνας και ανάπτυξης αλλά και δημοσίων συμβάσεων. Με τους διάφορους αυτούς ορισμούς δεν είχε καθιερωθεί ένας πάγιος ορισμός του «τι» εννοείται μικρομεσαία επιχείρηση. Έτσι αναδείχθηκε η ανάγκη μιας πάγιας αναφοράς υπό την έννοια του ορισμού. Προκειμένου να δοθεί ένα συγκεκριμένος ορισμός για το ποια επιχείρηση είναι εντέλει μικρομεσαία λαμβάνονται υπόψη δύο κριτήρια, το οργανωτικό κριτήριο και το λειτουργικό κριτήριο. Η Επιτροπή (*Commission*) προκειμένου να διευκρινίσει με βάση το οργανωτικό αλλά και το λειτουργικό κριτήριο την έννοια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξέδωσε ειδική σύσταση, η οποία αφορούσε τον ορισμό α) των πολύ μικρών επιχειρήσεων β) των μικρών επιχειρήσεων και γ) των μεσαίων επιχειρήσεων. Γενικά με τον όρο επιχείρηση εννοούμε κάθε μονάδα η οποία ασκεί οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα με την νομική μορφή που μπορεί να έχει. Στα πλαίσια των κριτηρίων διάκρισης που αφορά τις ΜΜΕ τέθηκαν ορισμένα όρια που

προσδιορίζουν τους ορισμούς. Έτσι λοιπόν, με βάση το κοινοτικό κεκτημένο (*acquiscommunitaire*) υπάρχει ο εξής διαχωρισμός ο οποίος είναι χρήσιμο να κρατηθεί από τον αναγνώστη:

- α) Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία δεν απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50.000.000 ευρώ.
- β) Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 10.000.000 ευρώ.
- γ) Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 2.000.000 ευρώ.

2.2 Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα - Βασικά αριθμητικά στοιχεία.

Οι ελληνικές ΜΜΕ διαφέρουν σημαντικά στη δομή τους από το σύνολο των αντίστοιχων επιχειρήσεων της Ε.Ε. όπως δείχνουν τα ευρήματα της Eurostat. Στον Πίνακα 2.1 βλέπουμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν το ήμισυ του ευρωπαϊκού μέσου όρου, αφού οι ελληνικές αποτελούν το 0,1% του συνόλου των επιχειρήσεων ενώ οι ευρωπαϊκές το 0,2%. Αξίζει να σημειωθεί πως στον ιδιωτικό τομέα της χώρας μας μόνο το 14,8% των θέσεων εργασίας καλύπτεται από μεγάλες επιχειρήσεις και η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται στις ΜΜΕ με ποσοστό που αγγίζει το 85,2%. Επιπλέον μεταξύ των ελληνικών ΜΜΕ οι περισσότερες ανήκουν στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων και είναι αξιοσημείωτο το πόσο σημαντικά προσφέρουν στην ελληνική οικονομία. καθώς συνεισφέρουν στην απασχόληση με μερίδιο 57,1% έναντι 29,6% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού. Η συνεισφορά των μικρών ΜΜΕ στην προστιθέμενη αξία είναι 34,2% αυτό σημαίνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις παράγουν μεγαλύτερη κλίμακα συνολικής προστιθέμενης αξίας από τις άλλες ΜΜΕ της Ε.Ε., μολονότι ο αριθμός τους είναι μικρότερος σε σχετικούς όρους. Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα των πολύ μικρών ελληνικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρή για τα πρότυπα της Ε.Ε. Από την άλλη, απασχολούν μόλις 1,88 εργαζόμενους κάθε μία και η προστιθέμενη αξία τους ανά εργαζόμενο είναι πολύ πιο κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε. από ότι η προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση.

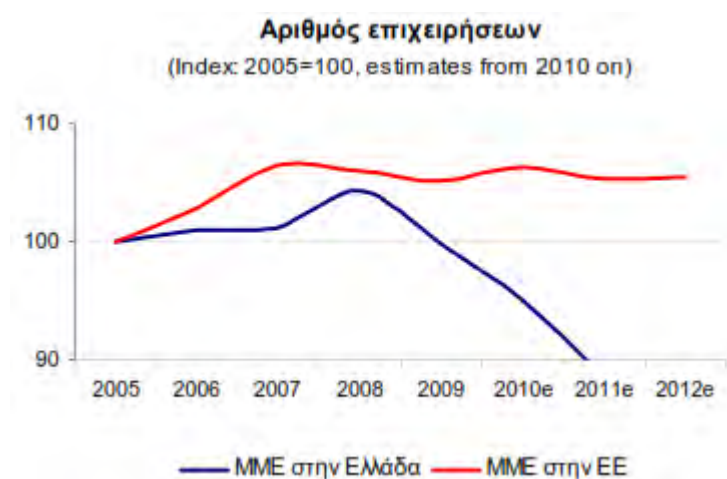
Πίνακας 2.1 : Στοιχεία ελληνικών και ευρωπαϊκών ΜΜΕ.

Αριθμός επιχειρήσεων				Απασχόληση			Προστιθέμενη αξία		
Ελλάδα		ΕΕ27		Ελλάδα		ΕΥ27	Ελλάδα		ΕΥ27
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Δισ. €	Μερίδιο	Μερίδιο
Πολύ μικρές	703 648	96.6%	92.2%	1 338 671	57.1%	29.6%	23	34.2%	21.2%
Μικρές	21 586	3.0%	6.5%	404 290	17.2%	20.6%	14	21.2%	18.5%
Μικρομεσαίες	2 649	0.4%	1.1%	255 492	10.9%	17.2%	10	14.8%	18.4%
ΜΜΕ	727 883	99.9%	99.8%	1 998 453	85.2%	67.4%	47	70.2%	58.1%
Μεγάλες	399	0.1%	0.2%	346 200	14.8%	32.6%	20	29.8%	41.9%
Σύνολο	728 282	100.0%	100.0%	2 344 653	100.0%	100.0%	66	100.0%	100.0%

Πηγή: European Commission:Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012, BA fact Sheet 2012 Greece.

Σύμφωνα με τις τελευταίες τάσεις και τα διαθέσιμα στοιχεία μέχρι και το τέλος του 2012, οι ελληνικές ΜΜΕ εκτιμάται ότι έχουν πληγεί έντονα από την κρίση όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, ο οποίος βρίσκεται σήμερα σε επίπεδα όχι μόνο κατώτερα από το 2008 δηλαδή πριν το ξέσπασμα της κρίσης αλλά και κατώτερα από το έτος βάσης 2005. Η εικόνα είναι λιγότερο απογοητευτική όσον αφορά την απασχόληση, η οποία έχει επίσης μειωθεί δραστικά (σε απόλυτους αριθμούς, κατά περίπου 200.000 εργαζόμενους μεταξύ 2008 και 2011), αλλά είναι ακόμη σε υψηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με τον αριθμό των επιχειρήσεων. Παρόμοια είναι η εικόνα και για την προστιθέμενη αξία όπως φαίνεται στο τελευταίο από τα τρία σχήματα που ακολουθούν.

Στα παρακάτω σχήματα απεικονίζονται οι τάσεις των ΜΜΕ στην Ελλάδα από το 2005 έως το 2012:





Πηγή: European Commission:Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012, BA fact Sheet 2012 Greece.

2.3 Η κρίση στην ελληνική οικονομία και οι επιπτώσεις στις ΜΜΕ.

Η ελληνική οικονομία διέρχεται μια παρατεταμένη περίοδο βαθιάς κρίσης η οποία αριθμεί πλέον πέντε συναπτά έτη. Κύρια χαρακτηριστικά της αποτελούν η συνεχής μείωση της οικονομικής δραστηριότητας αλλά η επιδείνωση στη λειτουργία και τις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Η ύφεση είναι πλέον διάχυτη σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και τη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011).

Η οικονομική κρίση επηρέασε τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας πολλαπλές δυσχέρειες. Συγκεκριμένα, η κρίση έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου δημιουργείται επιδείνωση σε τρία επίπεδα, στην εθνική οικονομία της οποίας ραχοκοκαλιά αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις ίδιες τις επιχειρήσεις και τέλος σε μεγάλο μέρος της μεσαίας τάξης η οποία απασχολείται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία η χάραξη της σωστής στρατηγικής αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Δυστυχώς όμως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο, κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή τακτική που να μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να βγουν αλώβητες και δυνατές από την κρίση. Το περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί άμεσες και αποφασιστικές δράσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα.

Η διασφάλιση της απαιτούμενης ρευστότητας, η μείωση των περιττών δαπανών και η υιοθέτηση μιας πιο ορθής τιμολόγησης θα πρέπει να είναι έμμεσες προτεραιότητες των επιχειρήσεων ώστε να επιβιώσουν. Ταυτόχρονα, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους στο έπακρο αλλά και η υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών ίσως αποτελούν κλειδιά για την έξοδο τους από την κρίση.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα με τους προμηθευτές, με την απώλεια σταθερών πελατών, με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των τιμολογίων.

Τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης σχετίζονται με τη μείωση των τιμών, τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας ή και της περιόδου λειτουργίας, την αλλαγή προμηθευτών, τη μείωση προσωπικού, την επέκταση πωλήσεων στο εξωτερικό, την επέκταση σε άλλες δραστηριότητες, τον περιορισμό της δραστηριότητας κλπ. Έρευνα που πραγματοποίησε η IOBE σε συνεργασία με την McKinsey Company το 2009 φανέρωσε ότι ο πλέον πιθανός τρόπος αντίδρασης στην κρίση σύμφωνα με το 93% των επιχειρήσεων είναι η περικοπή στο κόστος λειτουργίας, ενώ ακολουθεί ο περιορισμός των περιθωρίων κέρδους. Το κόστος λειτουργίας περιορίζεται με την περικοπή των μεταβλητών στοιχείων εργατικού κόστους (πχ. πριμ, επιδόματα παραγωγικότητας κλπ.), με την προσαρμογή του χρόνου εργασίας (πχ. διευθέτηση των ωρών εργασίας, περιορισμός των υπερωριών κλπ.), με τη μείωση του αριθμού των απασχολουμένων (συμβάσεις αορίστου ή ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου) αλλά και μέσω της στασιμότητας / συγκράτησης των αυξήσεων των τακτικών αποδοχών. Ωστόσο από τις περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγεται ένας συνδυασμός επιμέρους δράσεων που περιλαμβάνει επίσης τη μείωση τιμών και τη μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Περισσότερα από 450.000 άτομα, που αντιστοιχούν στο 6,5% του ενεργού πληθυσμού (ηλικίες 18 - 64 ετών) ήταν σε φάση εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2012, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της ετήσιας έρευνας για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα που παρουσίασε το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE).

Από τη μελέτη προκύπτει ότι η κρίση έχει θέσει σε κίνηση κάποιες διαδικασίες αναδιάρθρωσης, ωστόσο το ελληνικό «επιχειρείν» συνεχίζει να πορεύεται πάνω σε παλαιές δομές και σε μικρή κλίμακα επιχειρήσεις. Ωστόσο, η ποιοτική βελτίωση των επιχειρηματικών εγχειρημάτων αποτυπώνεται στην άνοδο του ποσοστού των νέων επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες προς επιχειρήσεις και, αντίστροφα, στη μείωση του ποσοστού εκείνων που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή.

Επίσης, η έρευνα καταγράφει τη μείωση του ποσοστού του πληθυσμού που ήταν σε φάση εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, τάση που συνδέεται με τη δυσμενή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα. Επίσης από την έρευνα προκύπτει ότι η κρίση δεν έχει επηρεάσει τη διάρθρωση της εγχώριας οικονομίας, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να κυριαρχούν.

Ενώ το 2011 η Ελλάδα κατατάσσόταν στην 4η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας, το 2012 βρίσκεται στη 12η θέση. Μάλιστα, τα πρώτα στοιχεία από έρευνα του 2013 καταγράφουν μια περαιτέρω πτώση του δείκτη στο 5,5%. Αυτό σημαίνει ότι ο αριθμός των

ατόμων που βρίσκονταν σε φάση εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2013 ήταν περίπου 380.000 άτομα ή 70.000 λιγότερα σε σχέση με το 2012.

Αναλύοντας τον βαθμό εξωστρέφειας των νέων επιχειρήσεων, προκύπτει πως το 2012 το 20,6% των νέων επιχειρηματιών δήλωναν ότι πάνω από το 25% των πελατών τους θα προέρχονται από το εξωτερικό. Το αντίστοιχο ποσοστό το 2011 ήταν μόνο 16,1%. Από την άλλη πλευρά, 51,3% των νέων επιχειρηματιών δήλωνε ότι θα απευθυνθεί αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2011 ήταν 44,8%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ο ρόλος του επιχειρηματία στην ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση.

Στην ελληνική οικονομία η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες και ο επιχειρηματίας είναι το κεντρικό πρόσωπο σε αυτές καθώς σε πολλές περιπτώσεις είναι ο ιδρυτής και εμπνευστής της επιχείρησης ή ο συνεχιστής, αν επρόκειτο για οικογενειακή επιχείρηση η οποία περνά από γενιά σε γενιά. Σε περίπτωση που το παραπάνω δεν ισχύει και έχει απλώς την ιδιοκτησία της επιχείρησης, ο ρόλος του είναι διευρυμένος και ενισχυμένος διότι το μέγεθος της επιχείρησης στις περισσότερες περιπτώσεις δεν παρέχει την πολυτέλεια της ύπαρξης πολλών προσώπων σε αυτή.

Έτσι, ο επιχειρηματίας γίνεται μάνατζερ, διευθυντής, υπεύθυνος παραγωγής και εν τέλει το πρόσωπο κλειδί στην ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης. Ιδιαίτερα τώρα που η οικονομική κρίση έχει πλήξει την ελληνική αγορά και η επιχειρηματικότητα έχει να ξεπεράσει πολλούς σκοπέλους, ο επιχειρηματίας καλείται να ξεπεράσει τον εαυτό του και να βρει λύσεις είτε για να αποφύγει τους κινδύνους, είτε για να αδράξει τις ευκαιρίες οι οποίες ενδεχομένως υπάρχουν.

Από πολλούς μελετητές η επιρροή του επιχειρηματία διευθύνεται από την προσέγγιση της ικανότητας η οποία προκύπτει από τη συμπεριφορά του. Ως επιχειρηματικές ικανότητες θεωρούνται τα υψηλού επιπέδου χαρακτηριστικά τα οποία περιλαμβάνουν στοιχεία προσωπικότητας, δεξιότητες και γνώσεις τα οποία εντέλει συνιστούν τη συνολική ικανότητα του επιχειρηματία έτσι ώστε να αποδίδει στο ρόλο του με επιτυχία (Man et al. 2002). Η παραπάνω προσέγγιση μας δίνει την αφορμή να μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία επιδρούν και συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Horne et al. (1992) ακόμη και για να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι παίκτες κλειδιά με έμφαση στον παράγοντα του επιχειρηματία. Για παράδειγμα, η μελέτη των OECD (1993) προέβαλε την ιδέα ότι ο ισχυρός ρόλος του επιχειρηματία/μάνατζερ αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ διότι είναι αυτός που συγκεντρώνει όλη τη δύναμη ως προς τη λήψη αποφάσεων και με αυτόν τον τρόπο έχει επίδραση στη συνολική στρατηγική. Την ίδια έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα δίνουν τα ευρήματα του Stoner (1987), όπου το κλειδί των ικανοτήτων των μικρών οργανισμών βρίσκεται στην εμπειρία, τη γνώση και τις δεξιότητες ιδιοκτητών και εργαζομένων. Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα στο σύνολό της είναι θετικά επηρεασμένη από τον ιδρυτή, ο οποίος μπορεί να δώσει την προσοχή του στις λεπτομερείς λειτουργίες της επιχείρησης όταν

αυτή είναι μικρή (Sleven and Covin 1995). Εν κατακλείδι, όλες οι μελέτες συνηγορούν στο γεγονός ότι ο ρόλος του επιχειρηματία επιδρά στην επίδοση, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση παραμένει μικρή.

Οι Man et al. (2002) ανέπτυξαν ένα υποθετικό μοντέλο (conceptual model) μέσω του οποίου απέδειξαν τη θετική σχέση μεταξύ των στρατηγικών και δεσμευτικών ικανοτήτων του επιχειρηματία και της μακροχρόνιας επίδοσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους παραπάνω, η εν λόγω σχέση εποπτεύεται από τον ανταγωνιστικό στόχο της επιχείρησης.

Η σχέση επίδοσης-επιχειρηματία αναδεικνύεται περαιτέρω μέσω της μελέτης των Begley & Boyd (1985) που εισήγαγαν στην προαναφερθείσα σχέση τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, τα οποία κατά τη γνώμη τους έχουν τη δική τους ξεχωριστή επίδραση. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι άλλα από την ανάγκη του ατόμου για επιτυχία, την επιθυμία του να αποτελεί το κέντρο ελέγχου στην επιχείρηση, το βαθμό στον οποίο αναλαμβάνει ρίσκα, την ανεκτικότητα του στην αβεβαιότητα και την ασάφεια αλλά και σε ποιο βαθμό υπακούει σε μια συμπεριφορά, η οποία χαρακτηρίζεται από την αδιάκοπη προσπάθεια του ατόμου να πετύχει κάποια πράγματα, ακόμη και αν έρθει αντιμέτωπο με καταστάσεις. Οι δύο επιστήμονες κατηγοριοποίησαν τους επιχειρηματίες σε ιδρυτές και μη, διότι είναι φυσιολογικό η συμπεριφορά ενός ατόμου το οποίο «έκτισε» μια επιχείρηση να διαφοροποιείται σε σχέση με κάποιο άτομο που έχει τον ρόλο του μάνατζερ.

Η ανάγκη του ατόμου για επιτυχία είναι συνδεδεμένη με την επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι υψηλοί στόχοι και αξίες αποτελούν μέσα για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αυτά τα άτομα συνήθως αγωνίζονται με τα δικά τους μέτρα τελειότητας και επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνουν την επίδοσή τους. Τα συγκεκριμένα ευρήματα επιβεβαιώνονται από τον Komives (1992), ο οποίος σε έρευνά του βρήκε ότι η επιδίωξη της επιτυχίας χαρακτήριζε τους 20 πιο επιτυχημένους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων νέων τεχνολογιών τις οποίες μελέτησε. Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη προσέγγιση που θέλει το συγκεκριμένο στοιχείο να χαρακτηρίζει τους εκκολαπτόμενους επιχειρηματίες και όχι τους καταξιωμένους (Sexton & Bowman 1985).

Το ψυχολογικό χαρακτηριστικό το οποίο θέλει τους επιχειρηματίες να αποτελούν το επίκεντρο του ελέγχου, συνήθως αφορά άτομα εσωστρεφή που πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς τους και όχι στις εξωτερικές δυνάμεις, όπως η βοήθεια των άλλων. Ο Rotter (1966) υπογράμμισε ότι το εσωτερικό επίκεντρο του ελέγχου συμβαδίζει με την τάση για υψηλά επιτεύγματα, ενώ ο Broakhaus (1980) επιβεβαίωσε αυτή τη θετική σχέση.

Οι Begley & Boyd (1986) έθεσαν μία άλλη παράμετρο σε αυτό το χαρακτηριστικό χωρίζοντας τους επιχειρηματίες σε ιδρυτές και μη. Υποθέτοντας ότι οι ιδρυτές κυρίως μικρών επιχειρήσεων θα επιδιώκουν περισσότερο να είναι το κέντρο του ελέγχου στην επιχείρησή τους σε σχέση με αυτούς που δεν είναι ιδρυτές και ίσως κατέχουν θέση μάνατζερ. Τελικά, τα αποτελέσματα τους διέψευσαν καθώς ιδρυτές και μη χαρακτηρίζονταν εξίσου από αυτή την τάση.

Ένα άλλο και εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η τάση τους να αναλαμβάνουν ρίσκα. Δεν χρειάζεται ιδιαίτερη επιστημονική τεκμηρίωση για κάτι τέτοιο καθώς η επιχειρηματικότητα από μόνη της ενέχει την αβεβαιότητα και το ρίσκο διότι η πορεία και το μέλλον μιας επιχείρησης δεν είναι προδιαγεγραμμένη. Συνεπώς, βασικό στοιχείο του χαρακτήρα των επιχειρηματιών θα πρέπει να είναι η επιθυμία τους να ρισκάρουν. Σε μελέτη των Sexton και Bowman (1983) η ανάληψη του ρίσκου ήταν πράγματι εμφανής στους επιχειρηματίες, ενώ ο Brokhaus (1980) παρατήρησε ότι το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει εξίσου και τους μάνατζερ των επιχειρήσεων.

Ένα τέταρτο χαρακτηριστικό της ψυχολογίας των ατόμων που παρατηρείται στους επιχειρηματίες είναι η ανοχή στην αβεβαιότητα. Τα άτομα αντιλαμβάνονται την αβεβαιότητα ως την έλλειψη σαφών ενδείξεων για τη δόμηση μιας κατάστασης.

Σύμφωνα με τον Budner (1962) η αβεβαιότητα πηγάζει από τον νεοτερισμό, την πολυπλοκότητα και την αδιαλυτότητα. Η ανοχή στην αβεβαιότητα ορίζεται ως η τάση να αντιλαμβάνονται τα άτομα τις ασαφείς καταστάσεις ως απειλητικές.

Τα άτομα με ανοχή στην αβεβαιότητα αναζητούν αβέβαιες ή αδόμητες καταστάσεις γεγονός το οποίο αποτελεί το λιγότερο μη αποδεδειγμένο. Για αυτούς τους επιχειρηματίες η εκπλήρωση των στόχων δεν στηρίζεται στην ομοιομορφία, την σταθερότητα και την προβλεπτικότητα (McDonald 1970).

Ο Schere (1982) απέδειξε ότι οι επιχειρηματίες εμφάνιζαν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό αυτό το γνώρισμα συγκριτικά με στελέχη διεύθυνσης ή μεσαία στελέχη. Από την άλλη πλευρά, οι Begley & Boyd (1986) διαπίστωσαν ότι οι ιδρυτές των επιχειρήσεων έχουν περισσότερη ανοχή στην αβεβαιότητα σε σχέση με όσους κατέχουν μια άλλη θέση στην επιχείρηση.

Η type A Behavior (τύπου A) συμπεριφορά αποτελεί ένα άλλο ψυχολογικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών, το οποίο ορίστηκε για πρώτη φορά από τους Friedman και Roseman (1974). Χαρακτηρίζεται ως περίπλοκη, συγκινησιακή συμπεριφορά και παρατηρείται σε άτομα τα οποία συμμετέχουν σθεναρά σε μια χρόνια και αδιάκοπη προσπάθεια για να πετύχουν όλο και περισσότερα σε σύντομο χρονικό διάστημα, ακόμη και όταν απαιτείται να έρθουν αντιμέτωποι

με πρόσωπα και πράγματα. Οι Timmons et al. (1978) θεωρούν ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αυτή τη συμπεριφορά μάχονται με τον εαυτό τους περισσότερο συγκριτικά με τους γύρω τους και συνήθως είναι επιχειρηματίες που αγωνίζονται να επιτύχουν αποκλειστικά δικά τους αποτελέσματα.

Στην ελληνική πραγματικότητα οι περισσότεροι επιχειρηματίες, όπως προαναφέραμε, έχουν διευρυμένο ρόλο. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις δεν διοικούνται απόλυτα από τους ιδιοκτήτες τους. Είναι πολύ ενδιαφέρον να εξετάσουμε αν ένας ιδιοκτήτης στη σημερινή εποχή έχει τα ίδια γνωρίσματα με ένα διοικητικό στέλεχος.

1) Υποθέτουμε ότι η ανάγκη του επιχειρηματία για επιτυχία είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη του μάνατζερ.

Ωστόσο, τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά εμφανίζονται ως άρρηκτα συνδεδεμένα με την επίδοση της επιχείρησης και ιδιαίτερα με την χρηματοοικονομική επίδοσή της.

Αξιόλογα είναι τα ευρήματα των Begley και Boyd (1986) που επιβεβαιώνουν τόσο τη σχέση του επιχειρηματία και της επίδοσης της επιχείρησης, όσο και τη σχέση των ψυχογραφικών χαρακτηριστικών του με επιμέρους δείκτες που φανερώνουν την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Ας αναφέρουμε μερικά από τα ευρήματά τους.

Η χαμηλή ανάληψη ρίσκου βρέθηκε ότι συνδέεται με υψηλή ρευστότητα, ενώ κατά ένα περίεργο τρόπο όταν ο επιχειρηματίας αποτελεί το κέντρο ελέγχου, η επιχείρηση εμφανίζει χαμηλή ρευστότητα. Στη σχέση που συνδέει τα χαρακτηριστικά με τη χρηματοοικονομική επιτυχία, αποδείχθηκε ότι ήταν πιο δυνατή όταν επρόκειτο για μάνατζερ μικρών επιχειρήσεων εν συγκρίσει με τους ίδιους τους επιχειρηματίες.

Επιπλέον, φανερή ήταν και η επίδραση των γνωρισμάτων του επιχειρηματία στο δείκτη ROA. Τόσο οι λάτρεις του ρίσκου όσο και όσοι έδειχναν ανοχή στην αβεβαιότητα μέχρι κάποιο σημείο εμφάνιζαν υψηλό ROA, όταν όμως αυξάνονταν πολύ τα παραπάνω γνωρίσματα η σχέση μετατρέπονταν σε αρνητική.

Στη σημερινή ελληνική οικονομία και με τον ομολογουμένως ισχυρό ρόλο του επιχειρηματία στην ελληνική ΜΜΕ μπορούμε να διεξάγουμε τις εξής υποθέσεις :

2) Οι επιχειρηματίες που χαρακτηρίζονται από την Type A συμπεριφορά εμφανίζουν καλύτερη συνολική επίδοση στην επιχείρησή τους.

3) Οι επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό ρίσκα χαρακτηρίζουν την επίδοσή τους θετικότερη από τους υπόλοιπους.

3.2 Το οικονομικό στρες

Το στρες ή αλλιώς άγχος είναι μια ψυχική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των ατόμων στη σύγχρονη κοινωνία. Συναντάται σε διάφορες μορφές και με ποικίλα χαρακτηριστικά, ενώ μπορεί να διακατέχει διάφορα μέλη της κοινωνίας. Αρκετός λόγος γίνεται για εργασιακό στρες, ενδοοικογενειακό στρες ακόμη και για το στρες των μαθητών και των σπουδαστών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία εκδοχή του, η οποία αφορά τον επιχειρηματικό κόσμο και καλείται οικονομικό στρες (economic stress).

Η φύση της δουλειάς του επιχειρηματία προσδιορίζεται από την ασάφεια του ρόλου του, τη σύγκρουση των καθηκόντων που έχει στη δουλειά του αλλά και την υπερφόρτωση με πολλές υποχρεώσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά θεωρούνται πηγές στρες (Burke 1988, Cooke και Rousseau 1984).

Οι Katz και Kahn (1978, 1990) έδωσαν στον επιχειρηματικό ρόλο το χαρακτηριστικό της ασάφειας την οποία και όρισαν ως α) έλλειψη πληροφοριών σχετικά με την αξιολόγηση της εργασίας, β) μεγάλο πεδίο της ευθύνης του επιχειρηματία αλλά και γ) συσσώρευση υψηλών προσδοκιών του ίδιου του επιχειρηματία. Η ασάφεια του επιχειρηματικού ρόλου προκαλεί ένταση, άγχος αλλά και σωματικά προβλήματα υγείας στον ίδιο (Caplan και Jones 1975). Επιπρόσθετα, το οικονομικό άγχος μπορεί να εμφανιστεί ως συνάρτηση του κατά πόσο αποτελεσματικά οι επιχειρηματίες μπορούν να καθορίζουν και να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως εμπνευστές της επιχείρησης (Buttner 1992).

Μία από τις πιο σημαντικές αιτίες άγχους για τους επιχειρηματίες είναι η οικονομική ύφεση (Harris et al. 1999). Επιπλέον, δεκαετίες έρευνας σε διάφορους κλάδους έχουν σαφή ευρήματα ότι το στρες εκτός από τις επιπτώσεις του στην ψυχική και σωματική υγεία, επιδρά σε διάφορα μεγέθη όπως η επίδοση, ο κύκλος εργασιών κτλ. (Ganster et al.1991, Gilboa et al. 2008). Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρηματίες είναι αναγκασμένοι να προβούν σε μια σειρά αλλαγών, όπως να αλλάξουν στρατηγική, να μειώσουν το κόστος, να μειώσουν περιουσιακά στοιχεία ακόμη και να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές εσόδων (Egan et al 2009, Latham 2009). Ως εκ τούτου δεν προκαλεί περιέργεια το γεγονός ότι οι παραπάνω στρεσογόνοι παράγοντες κάνουν τους επιχειρηματίες να αισθάνονται απομονωμένοι, ανήσυχοι και υπερφορτισμένοι (Brennan 1993). Αυτά τα συναισθήματα μπορούν με τη σειρά τους να αναστείλουν την ικανότητα των επιχειρηματιών να επιτύχουν τους στόχους τους, να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες τους και να ανταγωνίζονται στην αγορά (Pollack et al.

2012). Όλες αυτές οι επιδράσεις με πρωταγωνιστή το στρες είναι πέρα και πάνω από τον έλεγχο του επιχειρηματία έτσι ώστε να είναι διαχωρίσιμες. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα, τα οποία βιώνουν τη δυσκολία ή την αδυναμία να διαχειριστούν τις αντιξοότητες, συνήθως αναπτύσσουν συναισθήματα όπως ανησυχία, απάθεια ή και απόγνωση (Markman et al. 2005). Αναφορικά με αυτό οι Seligman et al. (1972) υποστηρίζουν μια θεωρία, η οποία θέλει τα άτομα που αντιμετωπίζουν ανεπιθύμητα συμβάντα πέρα από τον έλεγχό τους, να εμφανίζουν το αίσθημα της αδυναμίας. Τέτοιου είδους φαινόμενα έχουν παρατηρηθεί και σε άλλες ομάδες της κοινωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μαθητές, οι οποίοι όταν έρχονται αντιμέτωποι με αποτυχία που δεν μπορούν να ελέγξουν αισθάνονται ανικανότητα, δυσπροσαρμοστικότητα και αίσθημα μειονεξίας (Dweck 1975). Στηριζόμενοι στη helplessness theory (θεωρία της ανύπαρκτης βοήθειας) αναμένουμε ότι οι επιχειρηματίες κάτω από την οικονομική πίεση (economic stress) είναι πιθανόν να βιώσουν κατάθλιψη, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ψυχολογική απόσυρση. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματίες που αποσύρονται από την εργασία τους εμφανίζονται ως άτομα με επαγγελματική εξουθένωση και μειωμένη ικανοποίηση (Lee και Ashforth, 1993).

Το οικονομικό στρες επιδρά ακόμη και στις διαδικασίες εντός της επιχείρησης όπως η λήψη αποφάσεων, η απόκτηση των πόρων και η αναγνώριση των ευκαιριών. Παράλληλα το στρες σχετίζεται με προκλήσεις και αποτυχίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας επιχειρηματίας (Baron 2008). Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή οικονομική ύφεση μπορούμε πολύ εύκολα να υποθέσουμε τη θέση και την ψυχολογία του Έλληνα επιχειρηματία καθώς και τις ποικίλες επιπτώσεις που μπορεί να έχει το οικονομικό σκηνικό στην ψυχοσωματική του κατάσταση.

3.3 Το ανθρώπινο κεφάλαιο εντός της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση αποτελεί μια σημαντική πηγή διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της (Barney 1991). Θεωρείται άκρως απαραίτητο στοιχείο για εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες κινούνται σε περιβάλλοντα δυναμικά και περίπλοκα όπου υπάρχει ανταγωνισμός. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, η ικανότητα για γρήγορη προσαρμογή και αφομοίωση σε νέες αγορές και τεχνολογικές αλλαγές θεωρείται το κλειδί για τη διατήρηση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Παράλληλα, η απόκτηση και ο μετασχηματισμός της καινούργιας γνώσης μέσα στον οργανισμό είναι εγγενή ανθρώπινη διαδικασία (Nokana 1994). Το γεγονός αυτό μας κάνει να αντιληφθούμε πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μέσα στην επιχείρηση και επιπλέον κατά πόσο οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου συμβάλλουν στην επίδοσή της (Hayton 2003).

Στη σημερινή Ελλάδα της κρίσης και της λιτότητας, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο αγώνα για να επιβιώσουν, ο όρος διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή ακόμη και ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να ακούγονται έννοιες δευτερεύουσες ή και ασήμαντες. Στην πραγματικότητα όμως τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά και ο παράγοντας άνθρωπος φαίνεται να αποτελεί στοιχείο επιτυχίας και αποτυχίας μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με έρευνες σε ελληνικές επιχειρήσεις, την περασμένη δεκαετία δόθηκε έμφαση στις αλλαγές των διαδικασιών της διοίκησης, οι οποίες περιελάμβαναν την υιοθέτηση του λεγόμενου ICT που δεν είναι άλλο από την εφαρμογή πέντε τεχνολογικών τύπων από τις επιχειρήσεις. Αυτά τα συστήματα είναι τα MDS, ERP, DA, PSI και άλλα συστήματα επικοινωνίας τα οποία έχουν ρόλο υποστηρικτικό και διευκολύνουν τη διαδικασία του μάνατζμεντ μέσω της ανάλυσης δεδομένων και άλλων διαδικασιών. Ταυτόχρονα όμως δίνεται αυξανόμενη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτή την κατεύθυνση παίζει το know-how των εργαζομένων, η εξειδικευμένη γνώση που σε κάποιες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη. Αλλά και η επικοινωνία εντός της επιχείρησης φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο (Spanos et al. 2001).

Οι Prastakos et al. (2000) κατέληξαν ότι οι ΜΜΕ έδιναν σημαντικά λιγότερη έμφαση σε θέματα όπως η ομαδική εργασία και η ηγεσία, μέσω έρευνας που αφορούσε μεγάλες και μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτά είναι τα δυνατά σημεία στη διοίκηση των μεγάλων σε μέγεθος επιχειρήσεων, οι οποίες εξαιτίας του μεγέθους τους τείνουν να προάγουν το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ενώ παράλληλα τους δίνουν την ελευθερία να παίρνουν πρωτοβουλίες

και δράση. Με αυτό τον τρόπο ανταποκρίνονται στη νέα πραγματικότητα ενός περιβάλλοντος περίπλοκου, όπου συμβαίνουν διαρκείς αλλαγές.

Όσον αφορά τώρα στις διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills) όπως η επικοινωνία και η ομαδική εργασία, έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους γνωρίζουν την κρίσιμη σημασία που έχει τόσο η συνεργασία, όσο και η αποτελεσματική επικοινωνία για την οργανωτική δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσεων που λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης. Φυσικό επακόλουθο αυτής της διαδικασίας είναι η αποτελεσματικότερη διοίκηση. Έτσι, εξηγείται καλύτερα ο λόγος για τον οποίο κορυφαίες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δίνουν μεγάλη σημασία τόσο στην ομαδικότητα, όσο και στην επικοινωνία όχι μόνο ως κρίσιμα στοιχεία της οργανωτικής τους κουλτούρας αλλά και ως κριτήρια για την πρόσληψη των εργαζομένων τους (Spanos et al. 2000).

Ο Hofstede (1980) χαρακτήρισε την Ελλάδα ως μια χώρα η οποία κατά κύριο λόγο εστιάζει στην δύναμη της απόστασης. Στον αντίποδα βρίσκονται οι Bouradas και Papadakis (1996) οι οποίοι επισήμαναν ότι μεταξύ '80 και '90 οι αλλαγές που επήλθαν στην ελληνική κοινωνία άλλαξαν άρδην τις πρακτικές της διοίκησης, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία και περισσότερη σημασία στο ομαδικό πνεύμα, όσον αφορά στον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Το 2000 τα πράγματα φαίνεται να είναι κάπως διαφορετικά, καθώς οι ΜΜΕ στην χώρα μας εμφανίζονται να υπολείπονται έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων σε θέματα ομαδικής εργασίας και ηγεσίας (Spanos et al 2001).

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους ενδιαφέρονται περισσότερο για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ το οποίο χρησιμοποιούν ως εργαλείο για να ξεχωρίσουν. Ενώ οι ελληνικές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν την τάση για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό της διοίκησής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση.

Η διεθνοποίηση είναι ένα φαινόμενο το οποίο μελετάται εκτενέστερα τις τελευταίες δεκαετίες. Ο λόγος είναι ότι εμφανίζει πληθώρα επιδράσεων σε πολλούς τομείς της οικονομικής επιστήμης, όπως οι οργανωτική θεωρία, το μάρκετινγκ, το στρατηγικό αλλά και το διεθνές μάρκετινγκ. Μεγάλο ενδιαφέρον για την διεθνοποίηση έχουν δείξει τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε θέματα λήψης αποφάσεων και μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο αλλά και διεθνών δραστηριοτήτων (Ruzzier et.al 2006).

Η διεθνοποίηση ορίζεται ως η οικονομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης η οποία υπερβαίνει τα εθνικά και γεωγραφικά σύνορα μιας χώρας. Έγινε ευρύτερα γνωστή καθώς προοδευτικά αντικατέστησε τον ιμπεριαλισμό ο οποίος ανθούσε έως το 1920.

Η οικονομική διεθνοποίηση χρονολογείται μεταξύ του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου και της δεκαετίας του '70 οπότε και άρχισε ένα νέο φαινόμενο, αυτό της παγκοσμιοποίησης (Gjellerup 2000).

Μέχρι τότε οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με καταγιστικούς ρυθμούς. Ενδεικτικό είναι ότι μέχρι τα μέσα της περασμένης δεκαετίας υπήρχαν περισσότερες από 65.000 πολυεθνικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, με περισσότερες από 700.000 θυγατρικές. Η παγκόσμια οικονομία φαίνεται να επηρεάζεται διαρκώς από αυτό, γεγονός που επιβεβαιώνεται αριθμητικά. Το μερίδιο των πολυεθνικών, στο συνολικό μέγεθος των επενδύσεων, στο εξωτερικό (Foreign Direct Investment-FDI) ως προς το εγχώριο προϊόν αυξήθηκε από 2% σε 15% μεταξύ των ετών 1985 και 2004 (Παπαδάκης 2007).

Η παγκοσμιοποίηση βέβαια σε πρώιμο στάδιο μπορούμε να πούμε ότι έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα. Όσο ασήμαντο και αν φαντάζει σήμερα, μιας μορφής παγκοσμιοποίηση παρουσίαζε το τότε εμπόριο, όταν οι Ασιάτες εξήγαγαν τα μπαχαρικά τους στη Δύση ή όταν οι Άγγλοι κρατούσαν στα χέρια τους το παγκόσμιο εμπόριο την υφαντουργία.

Εννοιολογικά τώρα, ως παγκοσμιοποίηση αναφέρεται η στάση μιας επιχείρησης να δρα σε παγκόσμια κλίμακα κι όχι απλά σε μερικές επιλεγμένες χώρες. Επιπλέον χαρακτηρίζεται από την παγκόσμια ολοκλήρωση κατά την οποία ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και αγορές αντιμετωπίζουν τον διεθνή ανταγωνισμό.

Οι παραδοσιακές εξαγωγές έχουν συμπιεστεί πολύ την στιγμή που οι συνθήκες του μάρκετινγκ και τις παραγωγής αλλάζουν συνεχώς. Κατά συνέπεια οι σημερινές επιχειρήσεις μαζί και οι μικρομεσαίες πρέπει να ανταποκριθούν στις αγορές με έναν συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό (Pleitner 2002). Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση περιλαμβάνει την γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων, αυτό σημαίνει πως πέρα από τον αρχικό σκοπό εμπλέκονται το κεφάλαιο και η διοίκηση, και αυτό είναι που δίνει μια ποιοτική προέκταση στη διεθνοποίηση (Gjellerup 2000).

Κατά γενική ομολογία υπάρχουν τρεις δυνάμεις που ωθούν τις επιχειρήσεις σε διεθνοποίηση (Acs et al.2001). Η πρώτη φαίνεται να είναι η καλή γνώση των οικονομικών ευκαιριών σε διεθνές επίπεδο, η οποία είναι απόρροια της καλύτερης πληροφόρησης και επικοινωνίας που έχουν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους, με την βοήθεια της νέας τεχνολογίας. Ως δεύτερη δύναμη θεωρείται η διάλυση των εμπορικών ορίων και της χρηματοοικονομικής απορρύθμισης τα οποία ενίσχυσαν την παγκοσμιοποίηση. Ταυτόχρονα, οι συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου έχουν δημιουργήσει ένα πιο ισότιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις καινοτόμες επιχειρήσεις. Ένας τρίτος κινητήριος μοχλός προς την ίδια κατεύθυνση ήταν η οικονομική αναδιάρθρωση και απελευθέρωση των αγορών η οποία ακολούθησε την πτώση του σοσιαλισμού στην Ρωσία και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Παράλληλα, έγινε άνοιγμα των αγορών της Ασίας με πρωταγωνίστρια την Κίνα. Ως εκ τούτου, οι μέχρι πρότινος κλειστές περιοχές, τώρα αποτελούν νέες αγορές που προσεγγίζουν επενδύσεις και προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη (Ruzzier et al. 2006) .

Παρά την άνθιση της παγκοσμιοποίησης, η διεθνοποίηση έχει μέχρι σήμερα εφαρμογές στις επιχειρήσεις ιδιαίτερα στις μεγάλες. Το ερώτημα είναι ποιος είναι ο ρόλος των μικρομεσαίων σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον. Στις απαρχές του φαινομένου οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζονταν στην πλειοψηφία τους ως θύματα και χωρίς ιδιαίτερα ενεργό ρόλο. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως το σκηνικό άλλαξε και ακόμη και επιχειρήσεις χωρίς μεγάλο μέγεθος έχουν πετυχημένη οικονομική δραστηριότητα εκτός των συνόρων τους, συμβάλλοντας μάλιστα στην μελλοντική ανάπτυξη (Gjellerup 2000).

Μια ενδιαφέρουσα διάκριση των δύο φαινομένων που αφορούν τις MME κάνει ο Ruigrok (2000) όταν λέει ότι η διεθνοποίηση αναφέρεται στην εξωστρέφεια των δραστηριοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενώ η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην διεθνή συνδεσιμότητα των αγορών αλλά και στην αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών .

4.2 Ανταγωνιστικότητα

Ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται η ελκυστική έννοια η οποία μελετάται σε πολλά επίπεδα συμπεριλαμβανομένου του ατομικού επιπέδου της επιχείρησης, του μικροοικονομικού επιπέδου των βιομηχανιών αλλά και του μακροοικονομικού επιπέδου που αφορά τον ανταγωνισμό στις εθνικές οικονομίες (Nelson 1992). Κατά άλλους επιστήμονες η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει διαφορετικές κατευθύνσεις όπως το συγκριτικό πλεονέκτημα, ή η ανταγωνιστικότητα των τιμών, ο ανταγωνισμός σε επίπεδο στρατηγικής και διοίκησης ακόμη και υπό το πρίσμα του ιστορικών και κοινωνικοπολιτικών προσεγγίσεων (Waheeduzzaman & Ryans 1996). Είναι μία έννοια την οποία μπορούμε να την προσεγγίσουμε είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή ή ως κάτι ενδιάμεσο ανάλογα με την σκοπιά με την οποία διαχειριζόμαστε ένα θέμα. Αυτός είναι και ο λόγος που η ανταγωνιστικότητα έχει τόσο πολλές εφαρμογές (T.W.Y. Man et al 1999).

Όπως και να μελετήσουμε την ανταγωνιστικότητα, αυτή εντέλει αφορά την απόδοση του αντικειμένου του ανταγωνισμού σε σχέση πάντα με τους ανταγωνιστές, δηλαδή είναι το αποτέλεσμα της ύπαρξης ανταγωνισμού. Επιπλέον πραγματεύεται τους παράγοντες που συντελούν στο να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική και στο πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί. Για να γίνει αυτό κατανοητό μπορούμε να λάβουμε υπόψη μας το μοντέλο του Oral (1996) το οποίο αφορά τον βιομηχανικό κλάδο. Σύμφωνα με αυτό, η ανταγωνιστικότητα είναι συνάρτηση της βιομηχανίας στην οποία ανήκει η επιχείρηση και της υπεροχής του κόστους της, και όλα αυτά, μέσα στο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για εσωτερική και εξωτερική εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας (Man et al 1999).

Κάποιοι άλλοι πάλι είδαν την ανταγωνιστικότητα ως αλληλεπίδραση μεταξύ του επιπέδου των πελατών και της αξίας των μετόχων μέσω των οποίων βελτιώνονται οι ικανότητες της επιχείρησης, η οποία είναι έτοιμη να δράσει μέσω της οικονομικής της δύναμης (Feurer & Chaharbaghi 1994). Σύμφωνα με τους Corbet και Wassenhove (1993) η ανταγωνιστικότητα είναι πολυδιάστατη διότι αποτελείται από την τιμή, τον τόπο αλλά και τις διαστάσεις του προϊόντος.

Από μια άλλη οπτική τώρα μπορούμε να δώσουμε στην ανταγωνιστικότητα έναν διπλό ρόλο και να πούμε ότι υφίσταται αφενός μεταξύ επιχειρήσεων στα πλαίσια μιας χώρας ή στη διεθνή αγορά, αφετέρου μεταξύ των χωρών όταν μέσα από την διεθνοποιημένη οικονομική τους δραστηριότητα ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Σε αυτό το σημείο η ερμηνεία της Chairman Laura D'Andrea Tyson για την ανταγωνιστικότητα είναι καίρια. Ισχυρίζεται λοιπόν ότι η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μας να παράγουμε προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας

κερδίσει τον διεθνή ανταγωνισμό, ενώ οι κάτοικοι μας απολαμβάνουν ένα καλό επίπεδο διαβίωσης το οποίο είναι βελτιωμένο και σταθερό. Δίνοντας ακόμη μια διάσταση στο ίδιο θέμα η Tyson αναφέρει ότι όταν δεν υπάρχει διεθνές εμπόριο σε μια χώρα ή μια χώρα έχει πολύ χαμηλή συμμετοχή σε αυτό τότε η ανταγωνιστικότητα της είναι ένας αστείος τρόπος να αποδοθεί η παραγωγικότητα της, και σε καμία περίπτωση δεν μιλάμε για διεθνή ανταγωνισμό.

Στα του οίκου μας τώρα, φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις και το επιχειρηματικό τους περιβάλλον παρουσιάζουν πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Σε αυτό σίγουρα συνετέλεσε η οικονομική κρίση χωρίς όμως να αποτελεί το μοναδικό πρόβλημα. Βασικά προβλήματα φαίνεται να συνιστούν οι χρόνιες αδυναμίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αλλά και η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lioukas 2010).

Η κρίση έφερε τις ελληνικές επιχειρήσεις στο ζενίθ των ορίων τους. Κάποιες από αυτές ανακόπτουν μη αποδοτικές τους δραστηριότητες με σκοπό την μείωση του κόστους δείχνοντας την προσαρμογή τους στην οικονομική κατάσταση ενώ άλλες πηγαίνουν εκεί όπου η ζήτηση για το προϊόν τους είναι μεγαλύτερη. Μια μερίδα επιχειρήσεων έχει στραφεί σε νέες δραστηριότητες διεθνώς, ενώ έρχεται αντιμέτωπη με προβλήματα ρευστότητας.

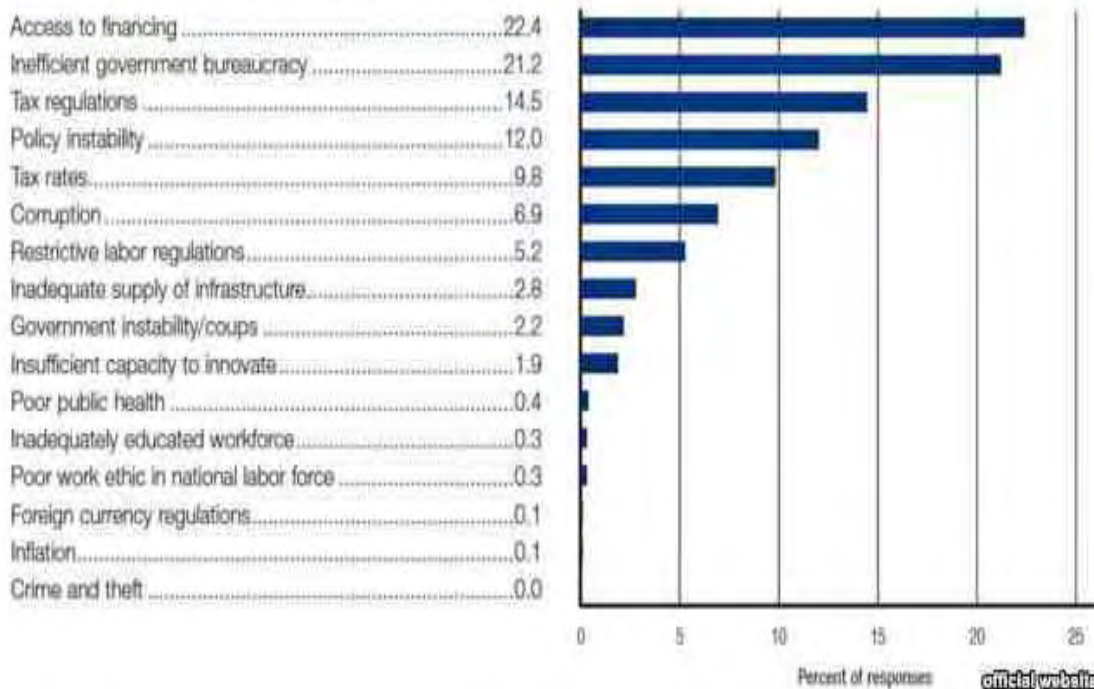
Σύμφωνα με τον Lioukas (2010) η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων θα κριθεί στο μικρο-επίπεδο όπου οι επιχειρηματικές μονάδες θα τοποθετούν τις προσφορές τους σε ένα περιβάλλον που αναδιαμορφώνεται έχοντας διεθνή προσανατολισμό. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο ρόλος του κράτους είναι μειωμένος και οι προσδοκίες του θα πρέπει να γίνουν πιο ρεαλιστικές. Σε διεθνές επίπεδο σπουδαιότερο ρόλο θα παίξουν οι παράγοντες της επιχείρησης παρά η στάση του κράτους (Hawawini 2004).

Ωστόσο ενδιαφέρον παρουσιάζει η είδηση ότι βελτιώθηκε η θέση της Ελλάδας στην κατάταξη του δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας που δημοσιεύει κάθε χρόνο το “World Economic Forum” και αποτελεί την πιο εμπειριστατωμένη έκθεση διεθνούς οργανισμού για το συγκεκριμένο θέμα. Η έκθεση εστιάζει αναλυτικά στο εσωτερικό χωρών όσον αφορά στην παραγωγικότητα και έτσι την συγκρίνει με την ευημερία των πολιτών της.

Για το οικονομικό έτος 2013-2014 η Ελλάδα βαθμολογήθηκε στην 91^η θέση, μεταξύ των 148 χωρών που αξιολογήθηκαν, αυτό σημαίνει ότι βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά της κατά πέντε θέσεις σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη έκθεση, ωστόσο, για άλλη μια χρονιά η Ελλάδα συγκεντρώνει την χαμηλότερη βαθμολογία μεταξύ των χωρών-μελών της ΕΕ.

Διάγραμμα 2.1: Παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν την δημιουργία επιχείρησης σε μία χώρα.

The most problematic factors for doing business



Πηγή:http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Profiles/Qatar.pdf

Οι πιο προβληματικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας θεωρούνται: α) η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε οικονομικές ενισχύσεις, δάνεια, κτλ β) η γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα, γ) το φορολογικό σύστημα, δ) η αστάθεια στις πολιτικές που εφαρμόζονται, ε) οι φορολογικοί συντελεστές, στ) η διαφθορά και ζ) οι περιορισμοί της εργατικής νομοθεσίας.

4.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού- Η προσέγγιση του Porter.

Η στρατηγική ανταγωνισμού αναφέρεται στην καθοριστικής σημασίας κατεύθυνση πάνω στην οποία η κάθε εταιρία χτίζει και υιοθετεί την θέση της στο περιβάλλον της αγοράς (Spanos, 2001).

Σύμφωνα με άλλους επιστήμονες ανταγωνιστική στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων (πόροι και δεξιότητες) που κατέχονται από την εταιρία.

Ο Alfred Chandler έγραψε ότι η στρατηγική δεν είναι άλλο από τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και των προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Μια άλλη άποψη του Igor Ansoff ορίζει την στρατηγική ως μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον (Παπαδάκης 2007).

Υπάρχουν διάφορα πλαίσια για τον ορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ και την οργανωτική συμπεριφορά. Για παράδειγμα ο Porter ορίζει την στρατηγική ως τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της κι έτσι έθεσε τρεις γενικές στρατηγικές, την ηγεσία κόστους, την διαφοροποίηση και την εστίαση.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιδιώκει να έχει χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές της για δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Η αγορά στόχος σε μια τέτοια στρατηγική είναι μεγάλη και προσφέρονται σε αυτό το κοινό απλά και συνηθισμένα προϊόντα. Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα της είτε στις μέσες τιμές βιομηχανίας για να κερδίσει ένα κέρδος υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών, είτε κάτω από τις μέσες τιμές της βιομηχανίας οπότε και κερδίζει μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της έχοντας πλεονέκτημα κόστους εφόσον δεν είναι κατ' ανάγκη υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε πολύ χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Βασικό πλεονέκτημα της ηγεσίας κόστους είναι ότι η επιχείρηση που την εφαρμόζει μπορεί να παραμείνει κερδοφόρα για περισσότερο διάστημα ακόμη κι εν μέσω πολέμου τιμών. Ακόμη και όταν οι τιμές πέφτουν εξαιτίας της φάσης ωρίμανσης που περνάει η αγορά του προϊόντος, η επιχείρηση μπορεί να εμφανίσει κερδοφορία μειώνοντας το κόστος παραγωγής της. Η ηγέτιδα κόστους επιχείρηση επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής διότι συχνά απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Σημαντικά όπλα στην κατεύθυνση της μείωσης

κόστους είναι η χρησιμοποίηση τεχνικών παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες άλλα και η ελάχιστη διαφήμιση των προϊόντων. Τέλος, υψίστης σημασίας είναι η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης μέσω της οποίας κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες κι εντέλει επιτυγχάνεται η στρατηγική (Porter 1980, 1985).

Ως στρατηγική διαφοροποίησης ορίζεται η στρατηγική που έχει ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μοναδικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση η οποία διαφοροποιείται, προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως καλύτερα ή έστω διαφορετικά σε σύγκριση πάντα με τον ανταγωνισμό. Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων αυτών προσδίδει σε αυτά μια προστιθέμενη αξία, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να τιμολογήσει τα προϊόντα σε υψηλότερη τιμή. Αναμφίβολα για να επιτευχθεί η διαφορετικότητα και η μοναδικότητα των προϊόντων αυτών η επιχείρηση προβαίνει σε επιπρόσθετες δαπάνες ώστε το προϊόν να συνοδεύεται από ανώτερη ποιότητα και καινοτομία αλλά και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες δεν μπορούν εύκολα να βρουν υποκατάστατα προϊόντα. Η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί όχι μόνο πάνω στο προϊόν αλλά και στην υπηρεσία που το συνοδεύει, για παράδειγμα να έχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες μετά την πώληση, όπως για παράδειγμα είναι το καλό service ενός αυτοκινήτου. Σε άλλες περιπτώσεις η διαφοροποίηση μπορεί να έγκειται στην εικόνα (image) την οποία κερδίζει ο πελάτης από την χρήση του προϊόντος. Στόχος των επιχειρήσεων που διαφοροποιούνται είναι εκτός των άλλων, η παρεμπόδιση της αντιγραφής των προϊόντων τους, ώστε να εξασφαλίζεται η μοναδικότητα τους για περισσότερο χρόνο (Porter 1980,1985).

Η τρίτη βασική στρατηγική ανταγωνισμού είναι αυτή της εστίασης η οποία έχει στοιχεία είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε από την διαφοροποίηση, με τη θεμελιώδη διαφορά ότι απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο και προσπαθεί να ικανοποιήσει. Βέβαια όχι στο σύνολο της αγοράς όπως συμβαίνει με τα πρώτα δύο είδη στρατηγικών. Στόχος της επιχείρησης που υιοθετεί μια τέτοια στρατηγική είναι να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς του οποίου οι ανάγκες δεν καλύπτονται από τους ανταγωνιστές της. Ο καταμερισμός της αγοράς γίνεται με βάση τρεις βασικές συνιστώσες, τον γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή αλλά και τη γραμμή του προϊόντος (Παπαδάκης 2009). Συνήθως μια επιχείρηση που ακολουθεί την εστίαση απολαμβάνει υψηλό βαθμό πίστης πελατών κι έτσι αυτή η πίστη αποθαρρύνει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις από το να την ανταγωνιστούν άμεσα.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει και η εστίαση με ηγεσία κόστους, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση γίνεται ηγέτης κόστους προσαρμόζοντας την αλυσίδα αξίας της, με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναγκών του τμήματος της αγοράς στο οποία απευθύνεται. Επιπλέον η στρατηγική μπορεί να είναι η εστίαση με διαφοροποίηση η οποία δεν είναι τίποτα άλλο από την ανίχνευση εξειδικευμένων αναγκών μιας μερίδας του αγοραστικού κοινού. Οι ανάγκες αυτές αδυνατούν να καλυφτούν από επιχειρήσεις που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς (Παπαδάκης 2009).

Αυτές οι γενικές στρατηγικές δεν είναι απαραίτητως συμβατές μεταξύ τους. Εάν μια εταιρία προσπαθεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα σε όλα τα μέτωπα, σε αυτήν την προσπάθεια μπορεί να μην επιτύχει πλεονέκτημα καθόλου. Παραδείγματος χάριν, εάν μια εταιρία διαφοροποιείται με την παροχή πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντων, διακινδυνεύει την ποιότητα της εάν επιδιώκει να γίνει ηγέτης κόστους. Ακόμα και αν η ποιότητα δεν μειωνόταν, η εταιρία θα διακινδύνευε να παρουσιάσει μια μπερδεμένη εικόνα. Για αυτόν τον λόγο, ο Michael Porter υποστήριξε ότι για να είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα, μια εταιρία πρέπει να επιλέξει μόνο μια από αυτές τις τρεις γενικές στρατηγικές. Διαφορετικά, με περισσότερες από μια μοναδικές γενικές στρατηγικές η εταιρία "θα κολλήσει στη μέση" και δεν θα επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Porter υποστήριξε ότι οι εταιρίες που είναι σε θέση να πετύχουν σε πολλαπλές στρατηγικές, το κάνουν συχνά με τη δημιουργία χωριστών επιχειρηματικών μονάδων για κάθε στρατηγική. Με τον χωρισμό των στρατηγικών στις διαφορετικές μονάδες που έχουν διαφορετικές πολιτικές και διαφορετικούς πολιτισμούς, μια εταιρία είναι λιγότερο πιθανό να μείνει "κολλημένη στη μέση." ("Stuck in the Middle")

Σχήμα 2.1: αποτύπωση των γενικών στρατηγικών σχηματικά.



Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων, ελληνική και διεθνής εμπειρία. Τόμος Α΄

Αυτή η θέση προκύπτει είτε από την επιλογή της επιχείρησης να έχει χαμηλότερη βάση κόστους από τους ανταγωνιστές είτε από την ικανότητα της να διαφοροποιεί όσα προσφέρει απαιτώντας υψηλότερη τιμή. Η υψηλότερη τιμή αντικατοπτρίζει τα παραπάνω κόστη. Ως εκ τούτου, προκύπτουν δύο θεμελιώδεις τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους, (Porter 1980,1985).

Η τυπική γνώση καθορίζει ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως υψίστης σημασίας τις αλλαγές στο περιβάλλον και βάση αυτών αξιοποιούν τις ευκαιρίες προκειμένου να επιβιώσουν ή να εμφανίσουν μεγαλύτερη επίδοση. Για τον παραπάνω λόγο, αλλάζουν κάθε φορά την στρατηγική τους με τρόπο τέτοιο ώστε να προσαρμόζονται στις νέες περιστάσεις. Ωστόσο, κάποιοι θεωρητικοί όπως ο Porter, Miles & Snow διατείνονται ότι η διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος αποτελούν εναλλακτικές αλλά και βιώσιμες στρατηγικές κατευθύνσεις μέσα στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου κινούνται οι επιχειρήσεις. Στον αντίποδα, κάποιοι άλλοι όπως οι Dess et al. (1984) θεωρούν ότι η φύση του περιβάλλοντος της αγοράς είναι ο κρίσιμος παράγοντας για την βιωσιμότητα της στρατηγικής.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι καταλληλότερη για σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα (Hambrick 1983, Miller 1988, Kim & Lim 1988). Αυτό οφείλεται στο

ότι οι συνεχείς προσαρμογές που απαιτούνται σε ένα μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον αποτελούν απειλή τόσο για την αποτελεσματικότητα όσο και για τον έλεγχο του κόστους της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι οι επιχειρήσεις να παρουσιάζουν περαιτέρω οικονομικές επιβαρύνσεις (Miller 1988).

Θεμελιώδης διαφορά των δύο στρατηγικών είναι ότι η μεν στρατηγική χαμηλού κόστους στηρίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να βελτιώνει την λειτουργική αποδοτικότητα της αλυσίδας αξίας της. Η δε στρατηγική διαφοροποίησης, εστιάζει στους πελάτες αλλά και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές (Spanos 2001).

Η μοναδικότητα που απορρέει από την διαφοροποίηση στηρίζεται είτε στην ποιότητα της εικόνας είτε στην καινοτομία. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κατάλληλα σε ένα περιβάλλον δυναμικό, όπου οι γρήγορες αλλαγές χαρακτηρίζουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες αλλά και τις πρακτικές της επιχείρησης (Hambrick 1983, Miller 1988, Kim & Lim 1988).

Τα τρία είδη στρατηγικής μπορούν να εφαρμοστούν τόσο σε ευρεία όσο και σε στενή αγορά ενώ είναι εφαρμόσιμες σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Παρατηρείται βέβαια το φαινόμενο οι μικρότερες επιχειρήσεις να επιλέγουν πιο συχνά τον ανταγωνισμό σε εξειδικευμένες αγορές (Porter 1980).

Το παραδοσιακό επιχειρηματικό πρότυπο έχει επικριθεί από την θεωρία των πόρων, η οποία υποστηρίζει ότι η θέση των επιχειρήσεων στην αγορά εξηγεί μερικώς τις διακυμάνσεις στην απόδοση της επιχείρησης (Dess & Devis 1984). Ωστόσο, οι δύο προσεγγίσεις κρίνονται από πολλούς επιστήμονες ως συμπληρωματικές μεταξύ τους (Amit & Schoemaker 1993, Grunert & Hildebrandt 2004).

Για παράδειγμα οι σαφείς αρμοδιότητες και οι πόροι είναι σημαντικά στοιχεία για την πραγματοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ακολουθείται στρατηγική διαφοροποίησης (Mosakowski 1993, Shrader & Siegel 2007).

Πολλές μελέτες ισχυρίζονται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν κατά κόρον στρατηγική εστίασης (Watkin 1986, Weinstein 1994, Gibcus & Kemp 2003) και η διαφοροποίηση εμφανίζεται ως η πιο διαδεδομένη στρατηγική ανταγωνισμού σε αυτό το μέγεθος των επιχειρήσεων, όταν απευθύνεται σε τμήματα της αγοράς. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η διαφοροποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εστιάζει είτε στην καινοτομία είτε στην ποιότητα του προϊόντος. Η καινοτομία αποτελεί στρατηγική επιλογή όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να επιβιώσει σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Αν εξαιρέσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που παραμένουν από επιλογή τους μικρές, οι καινοτόμες στρατηγικές σε

συνδυασμό με την επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελούν το μονοπάτι που οδηγεί σε επιχειρηματική μεγέθυνση (Cooper & Dunkelberg 1988, Covin 1991).

Σε αυτό το σημείο γεννάται το εύλογο ερώτημα ποιά από τις δύο βασικές στρατηγικές είναι καλύτερη και αποδοτικότερη. Από σχετικές μελέτες προκύπτει ότι η απάντηση σε αυτό δεν υπάρχει, αξίζει όμως να επισημάνουμε μερικές απόψεις.

Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν ηγεσία κόστους παρουσιάζουν όμοια εικόνα στα κέρδη τους με αυτές που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης (D' Amboise 1993, Kemp & Verhoeven 2002). Από την άλλη πλευρά, ο Pelham (2000) επισημαίνει ότι όσοι ακολουθούν τη διαφοροποίηση στην αγορά έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Μια άλλη διάσταση στην απόδοση δίνουν οι Dess & Devis (1984) όταν παρατήρησαν ότι οι ηγέτες κόστους σε μια αγορά έχουν υψηλότερο κυκλοφορούν ενεργητικό από όσους διαφοροποιούνται.

Οι γενικές στρατηγικές του Porter σχετίζονται με την χρηματοοικονομική επίδοση κι όχι με την μεγέθυνση επισήμαναν οι Moreno και Casillas (2008) ενώ την αντίθεση του δήλωσε ο Pelham (2000) ο οποίος θεωρεί πως και η μεγέθυνση έχει σχέση με την στρατηγική. Σχετικά με αυτό το θέμα έχουν γίνει αρκετές μελέτες οι οποίες κατέληξαν ότι η απόδοση είναι μια έννοια με πολλές συνιστώσες (Leitner et al.)

Σύμφωνα με το Murphy (1996) η σχέση μεταξύ της επίδοσης και της στρατηγικής διαπιστώνεται θετική ενώ βρίσκει πως υπάρχει χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών κατευθύνσεων της επίδοσης όπως για παράδειγμα το μερίδιο αγοράς και η κερδοφορία.

Επιστρέφοντας στο κύριο ερώτημα που μας απασχολεί οι Leitner et al. (2001) σε έρευνα τους που αφορούσε 99 αυστριακές επιχειρήσεις μεταξύ 1999 και 2002 απέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούσαν μια από τις δύο γενικές στρατηγικές σημείωναν εξίσου καλή επίδοση. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα τους εξέταζε την χρηματοοικονομική επίδοση και μεγέθυνση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Διαπιστώθηκε λοιπόν, ότι οι SMEs χωρίς ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση είχαν χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης συγκριτικά με όσους υιοθετούσαν στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Ωστόσο δεν αποδεικνύεται ξεκάθαρα έπειτα από μια σειρά ελέγχων ότι οι επιχειρήσεις χωρίς στρατηγική είναι σημαντικά χαμηλότερης επίδοσης από τις άλλες δύο ομάδες.

Στην παρούσα εργασία δεν εστιάζουμε τόσο πολύ στα χρηματοοικονομικά μεγέθη που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση αλλά στην γενικότερη επίδοση της επιχείρησης όπως την αντιλαμβάνεται ο επιχειρηματίας και φυσικά στη σύνδεσή της με την εκάστοτε στρατηγική.

Ένα άλλο θέμα που ανακύπτει κατά την διάρκεια της μελέτης των στρατηγικών είναι αυτό της μεταξύ τους σύνδεσης και για την ακρίβεια, το κατά πόσο μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ταυτόχρονα και τις δύο γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον Porter η επιτυχία μιας επιχείρησης κρίνεται από το να ακολουθήσει πιστά μια από τις γενικές στρατηγικές . Και επιπλέον θεωρεί ανέφικτη την επίτευξη της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης. Οι υποστηρικτές του διατείνονται ότι ο συνδυασμός των στρατηγικών εμποδίζεται από το γεγονός ότι η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση ενώ η τελευταία συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις κόστους διότι απαιτεί δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ κτλ.

Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο διότι η διοίκηση βασιζόμενη σε κάποια συστήματα έχει καταφέρει να μειώσει το κόστος πετυχαίνοντας υψηλή διαφοροποίηση. Τέτοια συστήματα μπορεί να είναι τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής ή τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP). Εκτός από το βιομηχανικό μέρος, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί προς αυτή την κατεύθυνση την ίδια την διοίκησή της. Για παράδειγμα, μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπου η ποιότητα δεν περιορίζεται στενά στην παραγωγή αλλά επεκτείνεται εντός της παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται διαφοροποίηση μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος λόγω του περιορισμού των ελέγχων (Παπαδάκης 2007).

Επιπλέον, η αξιοποίηση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους τελικούς καταναλωτές είναι ένας τρόπος από την μία πλευρά να διαφοροποιηθεί και από την άλλη να μειώσει το κόστος. Αυτό συμβαίνει διότι αφενός παρέχει άμεση εξυπηρέτηση στον πελάτη και αφετέρου μειώνει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων (Παπαδάκης 2007).

Σε όλα τα παραπάνω θεωρεί ότι η επιχείρηση επιλέγει να μείνει στη μέση "stuck in the middle", δηλαδή είναι απρόθυμη να κάνει στρατηγικές επιλογές (Porter 1985).

Σε αυτό το σημείο αποτελεί ερώτημα το πώς στέκονται οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις απέναντι στον ανταγωνισμό, ο οποίος έχει ιδιαίτερα ενταθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης.

4.4 Αλλαγές στην οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στην συστηματοποίηση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης. Ταυτόχρονα αποτελεί το μέσο με το οποίο αυτές οι επιλογές υλοποιούνται (Grand 1998).

Στο παρελθόν έχει διαπιστωθεί ότι επιχειρήσεις με περισσότερο μηχανιστική δομή και όχι με οργανωτική δομή είναι λιγότερο οπλισμένες απέναντι σε αλλαγές του περιβάλλοντος οι οποίες μπορεί να σταθούν ως αποδιοργανωτικές.

Σύμφωνα με τους Burns και Stalker (1961) αυτό συμβαίνει διότι ο συνδυασμός της τυποποίησης, της συγκέντρωσης και των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων τα οποία χαρακτηρίζουν την μηχανιστική δομή αποδεικνύονται ανασταλτικοί παράγοντες της καινοτομίας και της ευελιξίας σε μια επιχείρηση.

Η τυποποίηση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων και οι επιχειρησιακές εργασίες ρουτίνας κυριαρχούνται από κανόνες, κανονισμούς και πρότυπα. Η προσκόλληση σε αυτά τα πρότυπα είναι πιθανόν να επιφέρει στην επιχείρηση δυσκολία στην προσαρμογή, με την έννοια ότι στην επίλυση διαφόρων θεμάτων η επιχείρηση θα περιορίσει τις λύσεις διότι θα υπακούσει σε τυποποιημένες διαδικασίες (Barker and Mone 1998).

Ως συγκέντρωση θεωρείται η έκταση στην οποία τα υψηλότερα σε ιεραρχία κλιμάκια συγκεντρώνουν την εξουσία και την ευθύνη. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η συγκέντρωση ίσως είναι ακατάλληλη για περιβάλλοντα με υψηλό ανταγωνισμό (Spanos et al. 2001). Η παραπάνω παρατήρηση αιτιάζεται στο γεγονός ότι τα διευθυντικά στελέχη εμφανίζουν αδυναμία στην ανίχνευση ανάγκης για αλλαγή καθώς παραμένουν πιο απομονωμένα τόσο από τις αλλαγές τις αγοράς όσο και από το εσωτερικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην έχουν πάντα την κατάλληλη αντίδραση (Sturbuck et al. 1978).

Η τυποποίηση και η συγκέντρωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κάθετη οργανωτική δομή και το ευρύ φάσμα των μεσαίων στελεχών. Το γεγονός αυτό παρεμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών που βρίσκονται σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Αυτό φαίνεται να έχει αντίκτυπο στην καινοτομία και την ευελιξία αφού τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν λιγότερες εισροές αλλά και προτάσεις για αλλαγή (Staw et al 1981, Whetten 1981).

Ωστόσο σύμφωνα με τον Whittington (1999) και τους συνεργάτες του η τάση των σημερινών επιχειρήσεων δείχνει ότι έχουν περισσότερο αποκεντρωτική και ρευστή δομή με σκοπό να προάγεται η επικοινωνία και να υιοθετούνται καινοτόμες ιδέες.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Spano, Liouka και Prastako (2001) είχε ως αντικείμενο μελέτης τις αλλαγές στην ιεραρχική δομή με κύριο θέμα την σύγκριση μεταξύ μικρομεσαίων αλλά και μεγάλων επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν διάφορους τομείς, όπως η έμφαση στους κανόνες της εργασίας και οι οργανωτικές δραστηριότητες στο εσωτερικό της επιχείρησης τα οποία εμφανίζονται αυξημένα και στα δύο μεγέθη επιχειρήσεων.

Ωστόσο, στις ΜΜΕ η συμμόρφωση στους κανόνες και οι λεπτομερείς περιγραφές της εργασίας εμφανίζονται σημαντικά ενισχυμένα σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη επικάλυψη εργασιών σε σχέση με τις ΜΜΕ πράγμα που σημαίνει ότι στις ΜΜΕ υπάρχει πιο ξεκάθαρος καταμερισμός των εργασιών. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι ΜΜΕ εμφανίζονται πιο διστακτικές στο να αποκεντρώσουν την διοικητική αρχή τους σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις ενώ παράλληλα εμφανίζουν μεγαλύτερη έμφαση στην τυποποίηση της διοίκησής τους.

Σε αυτή την φάση της οικονομικής ύφεσης στην χώρα μας ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα αν οι ΜΜΕ ακολουθούν την αποκέντρωση ή την τυποποίηση στο εσωτερικό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Μεθοδολογία

Προκειμένου να μελετήσουμε τις στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τον ρόλο του επιχειρηματία σε αυτές καθώς και την επίδοση των ΜΜΕ στην Ελλάδα αποφασίσαμε να διενεργήσουμε έρευνα με κεντρικό τίτλο : Ο επιχειρηματίας και η στρατηγική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Ως μέθοδος έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε είναι πρωτότυπο στο σύνολό του και αποτελείται από τη συλλογή ερευνητικών εργαλείων και ερωτήσεων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν από ερευνητές και ήταν δημοσιευμένα σε ξενόγλωσσα και ελληνικά άρθρα. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείου στην έρευνα έγινε διότι περιλαμβάνει μια σειρά από πλεονεκτήματα. Καταρχήν, είναι ένας σχετικά εύκολος τρόπος προσέγγισης μεγαλύτερου αριθμού επιχειρηματιών σε λιγότερο χρόνο εν συγκρίσει με την προσωπική συνέντευξη όπου απαιτείται περισσότερος χρόνος. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο είναι ένας από τους πιο αντικειμενικούς τρόπους μέτρησης καθώς αφενός μεν δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των συμμετεχόντων αφού όλοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις, αφετέρου δε επιτρέπει την διασφάλιση της ανωνυμίας. Ωστόσο δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι παρουσιάζει έναν υψηλό βαθμό δυσκολίας ως προς την συλλογή ενός ικανοποιητικού αριθμού δεδομένων καθώς είναι στην διακριτική ευχέρεια του ερωτώμενου να απαντήσει ,οπότε μπορεί να μην το πράξει σε κάποιες ερωτήσεις και έτσι να έχουμε απώλεια δεδομένων.

.

5.2 Επιλογή δείγματος

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν συμμετοχή μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας οι οποίες έχουν εμπορική ή παραγωγική δραστηριότητα. Επίσης, το ερωτηματολόγιο απευθύνονταν στον ιδιοκτήτη ή τον μάνατζερ της επιχείρησης και όχι σε ένα οποιοδήποτε άλλο διευθυντικό στέλεχος, διότι επιθυμούσαμε να σφυγμομετρήσουμε τη δική τους επιρροή στην επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες ή μάνατζερ κλήθηκαν να μας απαντήσουν σε μια σειρά ερωτημάτων που αφορούσε δημογραφικά χαρακτηριστικά, στοιχεία της ακολουθούμενης στρατηγικής της επιχείρησης, θέματα οργανωτικής δομής αλλά και γενικότερα στοιχεία της επιχείρησής τους, όπως η επίδοση και η εξαγωγική δραστηριότητα. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε μέσα από τις βάσεις δεδομένων του Συνδέσμου Βιομηχάνων Θεσσαλίας και του Επιμελητηρίου της Περιφέρειας Θεσσαλίας οι οποίοι μετά από αίτημα που τους απευθύναμε δέχτηκαν να παραχωρήσουν τα στοιχεία επικοινωνίας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις οποίες απευθυνθήκαμε έχουν έδρα τη Λάρισα ενώ, αίτημα συμμετοχής απευθύναμε και στους όμορους νομούς Μαγνησίας, Τρικάλων και Καρδίτσας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά μέσω της υπηρεσίας google.docs η οποία μας προσφέρει τη δυνατότητα εύκολης συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αρκεί ο ερωτώμενος να ακολουθήσει το επισυναπτόμενο link το οποίο στάλθηκε μέσω email. Βέβαια λόγω χαμηλής ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στο αίτημά μας και προκειμένου να διευρύνουμε το δείγμα μας απευθυνθήκαμε αυτοπροσώπως σε κάποιες επιχειρήσεις και συλλέξαμε τα απαντημένα ερωτηματολόγια έπειτα από κάποιο αριθμό ημερών.

Συγκεκριμένα από τα 600 e-mail τα οποία στείλαμε, λάβαμε 55 απαντήσεις σε ηλεκτρονική μορφή δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε στο 9,17% , επιπλέον από τη διανομή περίπου 20 ερωτηματολογίων αυτοπροσώπως μας απάντησαν οι 8 επιχειρηματίες δηλαδή το 40%. Οπότε το συνολικό προς εξέταση δείγμα μας είναι 63 επιχειρήσεις.

5.3 Σύνταξη του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ως εργαλείο για την συλλογή των δεδομένων μας προέκυψε κατόπιν μελέτης άρθρων σχετικά με τη στρατηγική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά και με έννοιες οι οποίες χαρακτηρίζουν και σχετίζονται με την δραστηριότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέτοιες έννοιες τις οποίες μελετήσαμε είναι η ανταγωνιστικότητα, η διεθνοποίηση και η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων. Από τη μελέτη

τέτοιων άρθρων έγινε η επιλογή των ερωτήσεων οι οποίες πρωτογενώς είχαν χρησιμοποιηθεί από τους συγγραφείς, γεγονός το οποίο μας εξασφαλίζει την εγκυρότητα των ερωτήσεών μας. Επιπλέον, μελετήθηκαν άρθρα τα οποία σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και το ρόλο του επιχειρηματία από τα οποία επίσης αντλήσαμε τα ερευνητικά εργαλεία τα οποία σχετίζονταν με την εργασία.

Για τη μέτρηση των μεταβλητών οι οποίες αφορούν το επιχειρηματικό και ψυχολογικό προφίλ χρησιμοποιήσαμε ερευνητικό εργαλείο από σχετικό άρθρο των Begley&Boyd (1987) από όπου αντλήσαμε 5 ερωτήσεις όπως "πόσο ανεκτικός είστε στην αβεβαιότητα/ασάφεια" ή "σε τι βαθμό σας χαρακτηρίζει η Τύπου Α συμπεριφορά" και η μέτρηση έγινε με πενταβάθμια κλίμακα Linkert από το 1 έως και το 5.

Η οργανωτική δομή μετρήθηκε με 7 ερωτήσεις από τους Spano et al. (2001). Πρόκειται για ερωτήσεις του τύπου "δίνεται αυξημένη έμφαση σε σχέση με το παρελθόν στις δυνατότητες επικοινωνίας".

Η επιλεγμένη στρατηγική επίσης ερευνήθηκε με ερωτήσεις που αντλήθηκαν από άρθρο του Praveen R. Nayyar (1993). Οι ερωτήσεις αυτές είναι πχ. "καινοτομείται στο μάρκετινγκ" και εκφράζουν τον ερωτώμενο σε βαθμό από (Καθόλου) έως (Απόλυτα).

Οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν το οικονομικό στρες είναι 2 και απαντήθηκαν σε επταβάθμια κλίμακα Linkert διότι αυτό πραγματοποιήθηκε και στην έρευνα των Pollack et al. (2012) από όπου αντλήθηκαν τα ερευνητικά μας εργαλεία. Το στρες μετρήθηκε με ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την επίδοση, όπως "πώς έχει επηρεάσει την επίδοση της επιχείρησής σας η τρέχουσα οικονομική κατάσταση".

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν ερωτήσεις με σύντομες απαντήσεις όπως ΝΑΙ/ΟΧΙ ενώ κάποιες ερωτήσεις είχαν τη μορφή των πολλαπλών επιλογών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

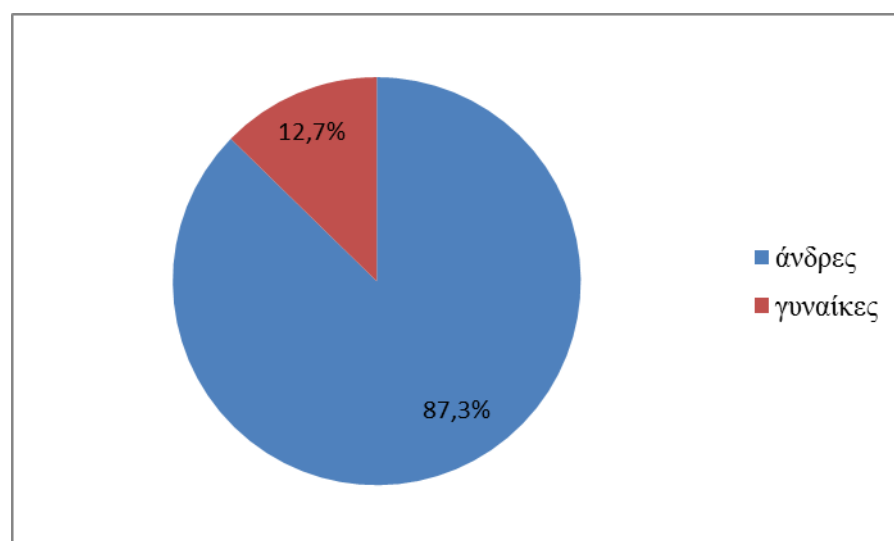
Τα δεδομένα τα οποία συλλέξαμε με τη χρήση ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αρχικά παρατίθενται πίνακες και διαγράμματα τα οποία καθιστούν εμφανή τα αποτελέσματά μας, ξεκινώντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και συνεχίζοντας με την ανάλυση των στρατηγικών θεμάτων, της οργάνωσης και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία, προβήκαμε σε μη παραμετρική ανάλυση έτσι ώστε να ελέγξουμε τις υποθέσεις τις οποίες θέσαμε στο 2^ο κεφάλαιο αλλά και όσες μας κέντρισαν το ερευνητικό ενδιαφέρον και αποφασίσαμε να τις αναλύσουμε στο τέλος.

6.2 Επεξεργασία και ανάλυση των συγκεντρωμένων στοιχείων.

6.2.1 Παράθεση δημογραφικών αποτελεσμάτων

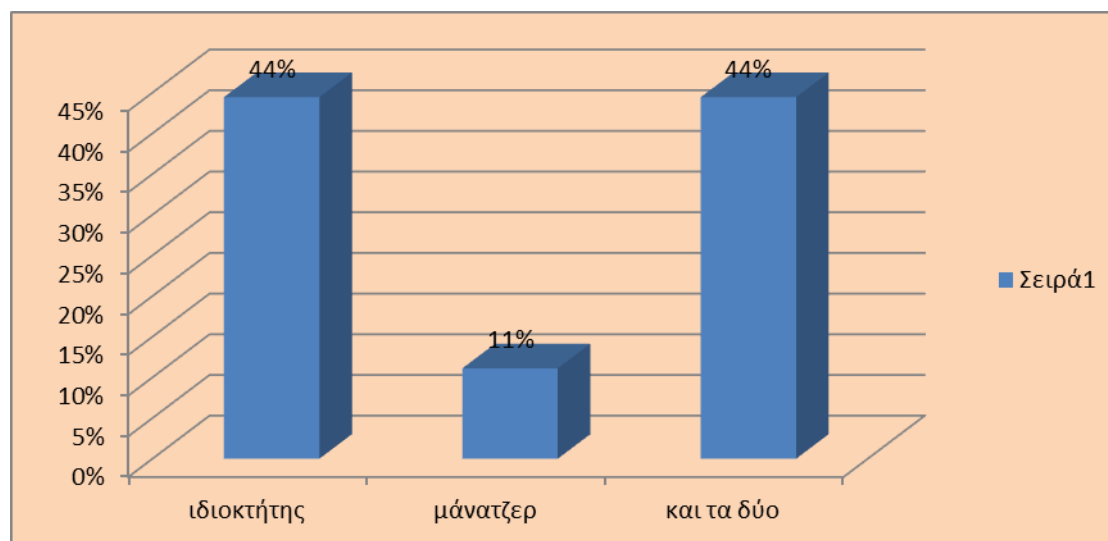
Στην παρούσα εργασία δόθηκε έμφαση στο ρόλο του επιχειρηματία και του μάνατζερ της επιχείρησης κατά συνέπεια μετρήσαμε στοιχεία που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και με το προφίλ τους, όπως για παράδειγμα την ηλικία και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Διάγραμμα 6.1: Ποσοστά ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών



Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα η πλειοψηφία των επιχειρηματιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας είναι άνδρες σε ποσοστό 87,3%. Το εύρημα αυτό δεν προκαλεί μεγάλη έκπληξη καθώς είναι σύνηθες ακόμη και σε διεθνές επίπεδο τα υψηλόβαθμα στελέχη οργανισμών να είναι άνδρες.

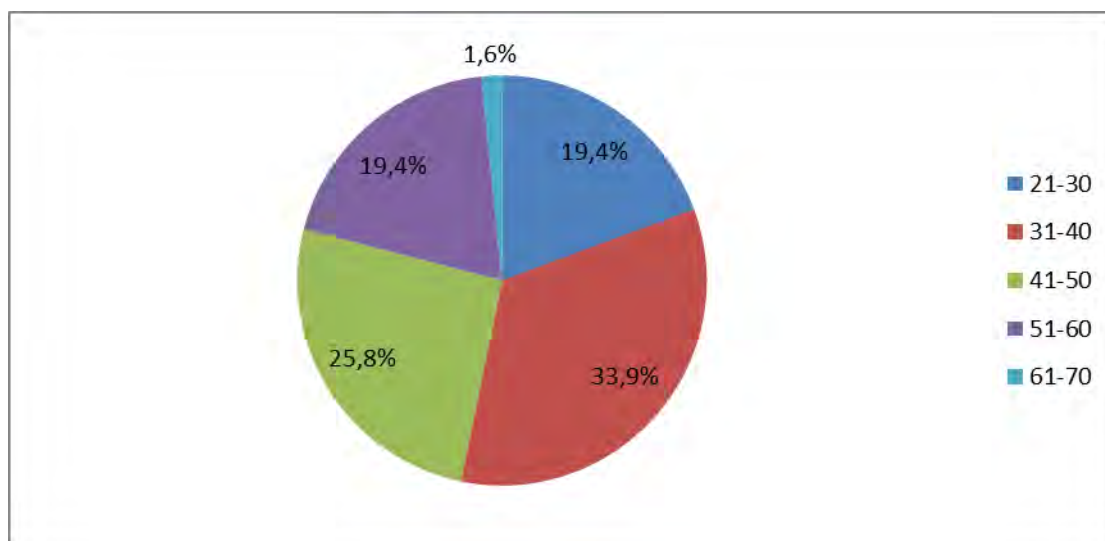
Διάγραμμα 6.2: Ποσοστιαία κατανομή ιδιοκτητών και μάνατζερ



Μετά από ανάλυση των 63 ερωτώμενων προέκυψε ότι περίπου οι μισοί έχουν το ρόλο του ιδιοκτήτη στην εκάστοτε επιχείρηση ενώ, οι υπόλοιποι που ανέρχονται στο 44% έχουν διπλό ρόλο ως επιχειρηματίες και μάνατζερ. Μόλις το 11% των ερωτώμενων έχει ρόλο μάνατζερ και η πλειοψηφία αυτών είναι σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 20 εργαζόμενους, γεγονός που υποδηλώνει ότι για να έχει μια επιχείρηση μάνατζερ υποστηρίζεται από ένα ικανό μέγεθος.

Όσον αφορά τώρα στο ηλικιακό φάσμα των επιχειρηματιών, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Περιφέρεια Θεσσαλίας διαθέτει επιχειρηματίες όλων των ηλικιών. Τα ποσοστά φαίνονται αναλυτικότερα στο παρακάτω διάγραμμα.

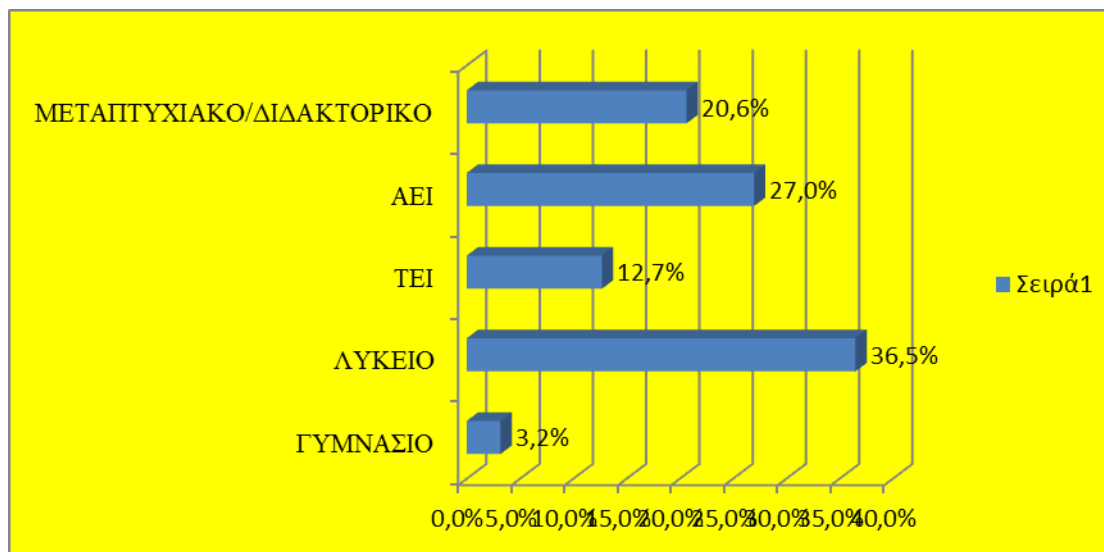
Διάγραμμα 6.3: Ποσοστά ηλικιών των επιχειρηματιών σε δεκαετίες



Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών διανύει την τέταρτη δεκαετία της ζωής του και συγκεκριμένα επρόκειτο για το 33,9% του δείγματός μας. Ακολουθούν οι επιχειρηματίες οι οποίοι βρίσκονται μεταξύ 40 και 50 οι οποίοι αποτελούν το 25,8% των επιχειρηματιών. Από τις απαντήσεις εξάγεται ένα σημαντικό συμπέρασμα, ότι η επιχειρηματική δύση των Θεσσαλών επιχειρηματιών βρίσκεται στο 60^ο έτος της ηλικίας τους καθώς μόλις το 1,6% δήλωσε ότι είναι πάνω από 60 ετών.

Επεκτείνοντας την έρευνά μας, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία για το μορφωτικό επίπεδο των επιχειρηματιών. Σύμφωνα με την έρευνά μας πάνω από το 50% των ερωτώμενων έχει λάβει μεταλυκειακή εκπαίδευση, προχωρώντας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Διάγραμμα 6.4: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης των επιχειρηματιών.



Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα το 36,5% είναι τελειόφοιτοι λυκείου, ενώ σημαντικό ποσοστό των επιχειρηματιών, της τάξης του 27% έχει φοιτήσει στο πανεπιστήμιο. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το εύρημα πως το 20,6% των επιχειρηματιών κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Στον τομέα της εμπειρίας, τα αποτελέσματα των επιχειρηματιών εμφανίζονται σχεδόν ισόποσα μοιρασμένα, οπότε δεν μπορούμε να έχουμε σαφή εικόνα για το αν οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων είχαν πρότερη εμπειρία ή όχι. Υπεροχή κατά 20% εμφανίζονται να έχουν όσοι δήλωσαν ότι πριν δημιουργήσουν τη σημερινή τους επιχείρηση, είχαν εμπειρία ως επιχειρηματίες.

Πίνακας 6.1 : Ποσοστά επαγγελματικής εμπειρίας.

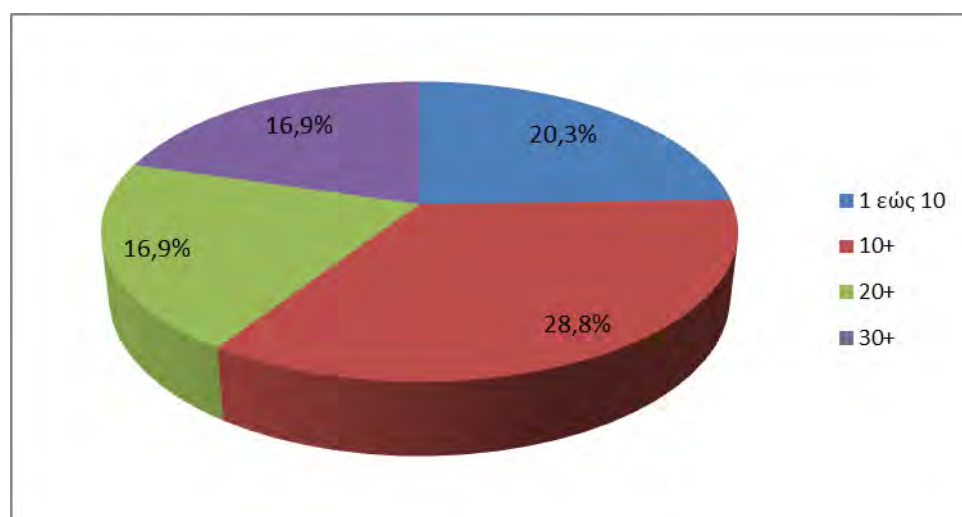
	ΝΑΙ	ΌΧΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	59%	41%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	49%	51%
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	63%	37%

Όσον αφορά στη διοικητική εμπειρία, τα μισά στελέχη είχαν εμπειρία και τα υπόλοιπα μισά δεν είχαν. Στην περίπτωση της εμπειρίας στον ίδιο κλάδο η πλειοψηφία των επιχειρηματιών δήλωσε ότι είχε εμπειρία σε ποσοστό 63% και ίσως εντέλει αυτό συνετέλεσε στην έναρξη της

επιχείρησης. Είναι ξεκάθαρο ότι το know-how ενός αντικειμένου και ενός κλάδου είναι βοηθητικός παράγοντας στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης.

Ακόμη αναλυτικότερα, στο παρακάτω διάγραμμα έχουμε την κατάταξη των επιχειρηματιών ως προς τα έτη της εμπειρίας τους. Όπως φαίνεται η Περιφέρεια έχει επιχειρηματίες πολλών ταχυτήτων, από τους νέους στον κλάδο, οι οποίοι αποτελούν το 16,9% των επιχειρηματιών και δεν ξεπερνούν την δεκαετή εμπειρία. Πλειοψηφία σε αυτό τον τομέα αποτελούν όσοι διανύουν την δεύτερη δεκαετία τους στον επιχειρηματικό κλάδο και αποτελούν το 28,8% των ερωτώμενων.

Διάγραμμα 6.5: Ποσοστιαία κατανομή ετών εμπειρίας των επιχειρηματιών στον κλάδο.

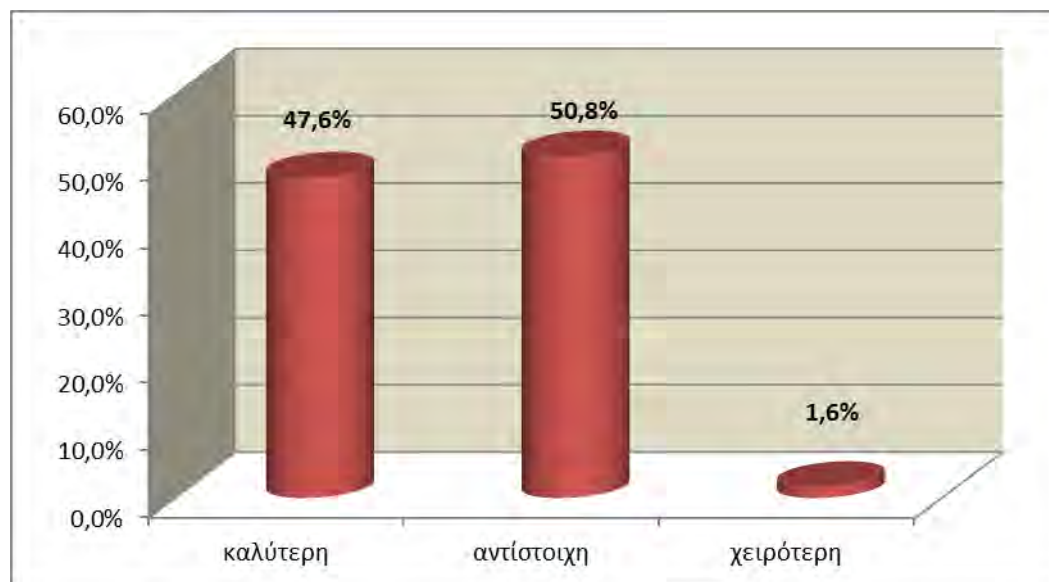


6.2.2 Αποτελέσματα σχετικά με την επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η επίδοση της επιχείρησης είναι ένα πολυδιάστατο μέγεθος το οποίο εκφράζει πολλά στοιχεία τα οποία αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης. Η επίδοση μπορεί να αποτυπωθεί και με απόλυτα αριθμητικά μεγέθη όπως για παράδειγμα η χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η επίδοση μπορεί να εκφραστεί και να αποτυπωθεί με έναν πιο υποκειμενικό τρόπο, ο οποίος μπορεί να είναι πιο γενικός όμως είναι πιο συνολικός και δεν είναι άλλος από την επίδοση όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Θέσαμε στους επιχειρηματίες τρία ερωτήματα για την επίδοσή τους. Το πρώτο αφορά την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό ενώ τα άλλα δύο διερευνούν την επίδοση των επιχειρήσεων και το πόσο έχει

επηρεαστεί από την τρέχουσα οικονομική κρίση καθώς και το πόσο έχει αλλάξει η οικονομική τους κατάσταση τον τελευταίο χρόνο.

Διάγραμμα 6.6: Η επίδοση των επιχειρήσεων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.



Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, οι μισοί και πλέον επιχειρηματίες θεωρούν ότι τα καταφέρνουν εξίσου καλά με τους ανταγωνιστές τους, τη στιγμή που λίγο λιγότεροι από τους μισούς πιστεύουν ότι έχουν καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές. Εντυπωσιακό είναι το αποτέλεσμα το οποίο εμφανίζει ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρηματιών, μόλις το 1,6% να έχουν χειρότερη επίδοση από τους ανταγωνιστές. Ίσως πρόκειται για θέμα γοήτρου ή επιχειρηματικής κουλτούρας η οποία δεν επιτρέπει στους επιχειρηματίες να θεωρήσουν ότι η επιχείρησή τους υπολείπεται των ανταγωνιστών οπότε προκύπτει και το εντυπωσιακά χαμηλό ποσοστό που προαναφέραμε.

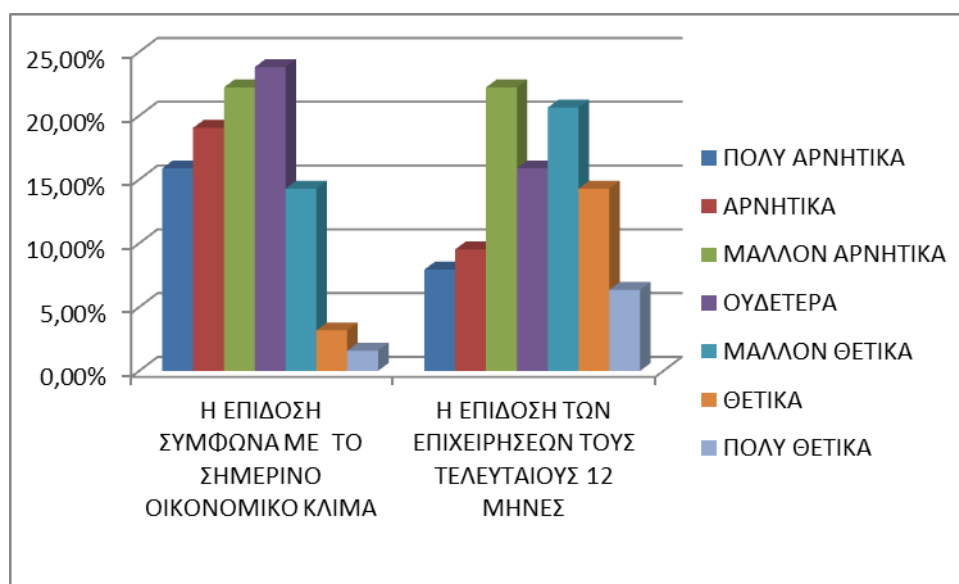
Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ξεκάθαρα κατά πόσο έχει επηρεάσει η ύφεση των τελευταίων χρόνων τον επιχειρηματικό κόσμο. Από πολύ αρνητικά και έως μάλλον αρνητικά απαντά το 60% των ερωτηθέντων, ποσοστό που φανερώνει ότι η κρίση έχει πλήξει την οικονομική βάση της χώρας η οποία αποτελείται από μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις. Το 23,8% απάντησε ότι δεν έχει επηρεαστεί ενώ ένα μικρό ποσοστό που δεν ξεπερνά 18% κινείται σε θετική κλίμακα λόγω της κρίσης.

Πίνακας 6.2: η επίδοση των επιχειρήσεων λόγω της κρίσης και η επίδοσή τους τελευταίους 12 μήνες.

Στήλη1	ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚ	ΑΡΝΗΤ	ΜΑΛΛΟΝ ΑΡΝΗΤΙΚ	ΟΥΔΕΤΕΡ	ΜΑΛΛΟΝ ΘΕΤΙΚ	ΘΕΤΙΚ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚ	Μ.Ο	ΤΑ
Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	15,87%	19,05%	22,22%	23,81%	14,29%	3,17%	1,59%	3,175	1,07
Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥΣ 12 ΜΗΝΕΣ	7,94%	9,52%	22,22%	15,87%	20,63%	14,29%	6,35%	4,033	1,38

Τους τελευταίους 12 μήνες η εικόνα των μικρομεσαίων εμφανίζει κάποιες διαφοροποιήσεις αναφορικά με την επίδοσή τους και είναι εμφανώς βελτιωμένη σε σχέση με την αρχή της κρίσης. Η συγκριτική ανάλυση φαίνεται ξεκάθαρα στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 6.7: Σύγκριση επιδόσεων στην αρχή της ύφεσης και του τελευταίου έτους.



Το θετικό στοιχείο το οποίο ανακύπτει είναι η μείωση του ποσοστού που εμφάνιζε πολύ αρνητική επίδοση από 15,87% σε 7,94% και ταυτόχρονα η μείωση της αρνητικής επίδοσης κατά 10%. Τέλος, μήνυμα αισιοδοξίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι

θετική επίδοση εμφανίζεται ενισχυμένη τον τελευταίο χρόνο κατά 10% στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.

6.2.3 Στοιχεία αναφορικά με το ψυχογράφημα των Θεσσαλών επιχειρηματιών.

Τα παρακάτω στοιχεία όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας έχουν θεωρηθεί από πολλούς μελετητές, χαρακτηριστικά τα οποία σε κάποιο βαθμό περιλαμβάνονται στην προσωπικότητα ενός επιχειρηματία. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα ο μέσος επιχειρηματίας της συγκεκριμένης περιοχής έχει μεγάλη ανάγκη για επιτυχία και επιθυμεί να είναι το κέντρο ελέγχου στην επιχείρησή του, παράλληλα είναι άνθρωπος ο οποίος αναλαμβάνει ρίσκα ενώ δεν του αρέσει να κινείται περιβάλλον αβεβαιότητας. Όσο για την τύπου Α συμπεριφορά η μεγάλη διασπορά των απαντήσεων δεν μας επιτρέπει να εξάγουμε απόλυτα ασφαλή συμπεράσματα και η διερεύνηση της θα συνεχιστεί στην στατιστική ανάλυση που ακολουθεί.

Πίνακας 6.3: Τα (5) χαρακτηριστικά προσωπικότητας του επιχειρηματία.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O	TA
Ανάγκη για επιτυχία	0,0%	0,0%	14,3%	36,5%	49,2%	4,42	0,720
Κέντρο ελέγχου της επιχείρησης	0,0%	1,6%	9,5%	47,6%	41,3%	4,29	0,700
Ανάληψη ρίσκου	1,6%	6,3%	41,3%	39,7%	11,1%	3,52	0,833
Αβεβαιότητα/ασάφεια	17,5%	27,0%	36,5%	19,0%	0,0%	2,57	0,987
Τύπου Α συμπεριφορά	15,0%	13,3%	36,7%	23,3%	11,7%	3,03	1,197

6.2.4 Στοιχεία για τις διαπροσωπικές δεξιότητες εντός της επιχείρησης και η σημασία την οποία προσδίδει ο επιχειρηματίας σε αυτές.

Πίνακας 6.4: Οι (7) διαπροσωπικές δεξιότητες και πόση έμφαση δίνει ο επιχειρηματίας σε αυτές.

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	Μ.Ο	ΤΑ
επικοινωνίας	1,6%	3,2%	11,1%	39,7%	44,4%	4,22	0,792
ομαδικότητας	0,0%	1,6%	11,1%	44,4%	42,9%	4,29	0,722
ανάλυσης	3,2%	4,8%	17,5%	42,9%	31,7%	3,95	0,983
ηγεσία	1,6%	3,2%	14,5%	45,2%	35,5%	4,10	0,882
οργανωτικές ικαν.	0,0%	3,2%	8,1%	35,5%	53,2%	4,38	0,769
καινοτόμες ιδέες	1,6%	3,2%	22,2%	36,5%	36,5%	4,03	0,925
εξειδικευμένη γνώση	1,6%	1,6%	12,7%	44,4%	39,7%	4,19	0,833

Στον παραπάνω πίνακα δίνεται η σημασία την οποία προσδίδουν οι επιχειρηματίες στις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων τους και από ότι φαίνεται η πλειοψηφία αυτών κατατάσσει το σύνολο των δεξιοτήτων από πολύ έως πάρα πολύ. Στον τομέα της επικοινωνίας το 44,4% δίνει πάρα πολύ μεγάλη έμφαση ενώ η ομαδικότητα, η ανάλυση και η ηγεσία βρίσκονται σε εξίσου υψηλή θέση. Κάτι τέτοιο ήταν μεν αναμενόμενο καθώς το αποτελεσματικό μάνατζμεντ τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να απασχολεί και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά από την άλλη δεν περιμέναμε τόση μεγάλη έμφαση σε αυτές.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά κρίνονταν μέχρι πρότινος απαραίτητα για τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έπρεπε να συντονίσουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Οι απαιτήσεις της εποχής και της οικονομικής ύφεσης ίσως ευθύνονται γι' αυτήν την στροφή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά των εργαζομένων.

Τέλος, οι καινοτόμες ιδέες και η εξειδικευμένη γνώση φαίνεται να κρίνονται απαραίτητα στοιχεία από τους επιχειρηματίες οι οποίοι στην πλειοψηφία τους τα θεωρούν από πολύ έως πάρα πολύ σημαντικά στοιχεία.

6.2.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων σχετικά με τις στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Πίνακας 6.5: Απαντήσεις σχετικά με την στρατηγική την οποία ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	M.O	TA
Χτίζετε ή διατηρείτε την αξία της μάρκας ή του ονόματος της επιχείρησής σας;	0%	0%	8%	48%	44%	4,37	0,62
Παρέχετε προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά;	3%	5%	22%	35%	35%	3,94	1,02
Διαφημίζετε τα προϊόντα σας;	13%	14%	35%	25%	13%	3,11	1,18
Καινοτομείτε στο μάρκετινγκ;	13%	21%	40%	19%	8%	2,89	1,10
Χτίζετε ή διατηρείτε την φήμη της επιχείρησής σας;	0%	0%	14%	48%	38%	4,24	0,68
Παρέχετε εκτεταμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες σας;	0%	0%	6%	37%	57%	4,51	0,61
Αναπτύσσετε νέα προϊόντα;	6%	6%	29%	35%	23%	3,61	1,10
Έχετε πρόσβαση στα κανάλια διανομής σας;	6%	5%	37%	38%	14%	3,49	1,01
Στοχεύετε σε ακριβοπληρωμένα τμήματα της αγοράς;	10%	21%	34%	21%	13%	3,07	1,16
Αναπτύσσετε μεθόδους καινοτομίας και ανάπτυξης;	3%	11%	34%	31%	20%	3,52	1,03
Έχετε τον έλεγχο της λειτουργικής αποδοτικότητας και του κόστους;	2%	3%	22%	32%	42%	4,08	0,95
Μειώνετε το κόστος παραγωγής των προϊόντων σας;	3%	8%	32%	32%	25%	3,68	1,04
Τιμολογείτε χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές σας;	11%	21%	35%	25%	8%	2,98	1,12
Κάνετε προώθηση πωλήσεων στους καταναλωτές;	20%	10%	33%	31%	7%	2,95	1,21
Παράγετε ή πουλάτε εξειδικευμένα προϊόντα;	6%	15%	26%	29%	24%	3,50	1,19
Διανέμετε σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς;	10%	10%	32%	23%	0%	3,45	1,24
Έχετε αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου ποιότητας;	2%	3%	17%	43%	35%	4,06	0,89
Είναι η επιχείρησή σας πρώτη στην αγορά;	5%	11%	49%	26%	8%	3,21	0,93
Ακολουθείτε τις ακριβείς προβλέψεις της αγοράς;	2%	10%	49%	33%	6%	3,33	0,80
Έχετε εξειδικευμένο (λειτουργικό) προσωπικό;	13%	11%	25%	22%	29%	3,43	1,34
Έχετε ευρύ φάσμα προϊόντων;	8%	10%	35%	27%	21%	3,43	1,15

Από τις απαντήσεις του παραπάνω πίνακα εξάγονται κάποια συμπεράσματα όχι όμως όσα θα θέλαμε για να μπορέσουμε να κατηγοριοποιήσουμε ξεκάθαρα τις επιχειρήσεις ανάλογα με την στρατηγική τους και να πούμε για παράδειγμα ότι ένα ποσοστό αυτών ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Και αυτό προκύπτει διότι πολλοί επιχειρηματίες, σχεδόν η πλειοψηφία έδωσε σε πολλές ερωτήσεις την απάντηση αρκετά και μάλιστα σε ερωτήσεις οι οποίες αφορούν δύο εν διαμέτρου αντίθετες στρατηγικές όπως η στρατηγική χαμηλού κόστους και αυτή της διαφοροποίησης.

Θα μπορούσαμε με επιφύλαξη να ισχυριστούμε πως κάποιες από τις επιχειρήσεις του δείγματος μας δεν ακολουθούν μια ξεκάθαρη στρατηγική αλλά ένα μείγμα των βασικών στρατηγικών προκειμένου να επιβιώσουν ή να ξεχωρίσουν.

Ωστόσο αξίζει να σταθούμε σε μερικά σημεία των παραπάνω απαντήσεων και να προσπαθήσουμε να τα ερμηνεύσουμε. Καταρχήν το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, πάνω από 90%, ενδιαφέρεται για την μάρκα και το όνομα της επιχείρησης του. Μεταξύ των επιχειρήσεων που θεωρούν αυτό το στοιχείο σημαντικό είναι και επιχειρήσεις με πολύ λίγους εργαζομένους οπότε μπορούμε να πούμε ότι η εικόνα της επιχείρησης επιδιώκεται να είναι καλή ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Αντίστοιχα υψηλά ποσοστά εμφανίζει και η φήμη της επιχείρησης.

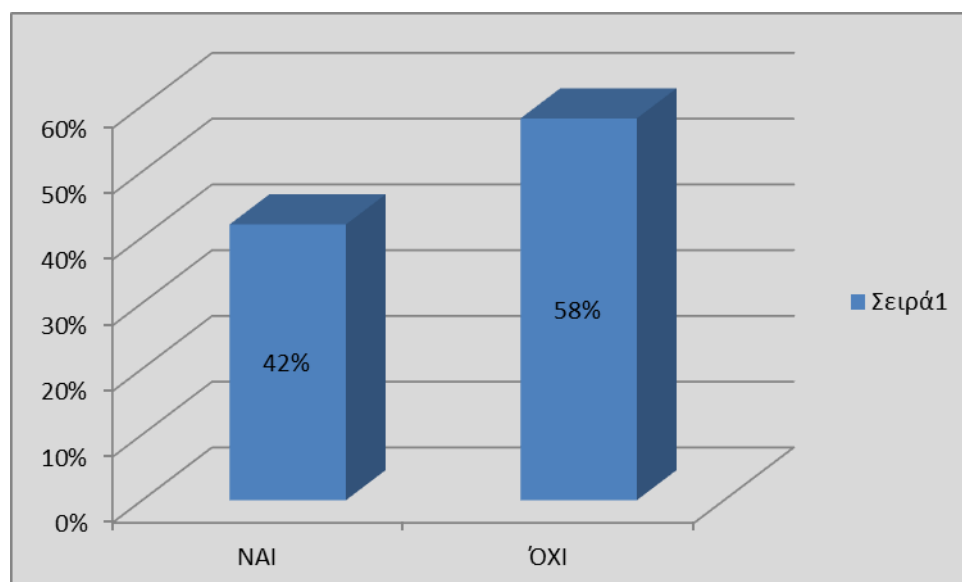
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι το 57% των ερωτώμενων μας απάντησε ότι παρέχει εκτεταμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες του σε βαθμό «πάρα πολύ» και το 37% σε βαθμό «πολύ». Είναι γενικά γνωστό στην εποχή μας πολλές επιχειρήσεις να έχουν κάνει στροφή στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, γνωστό ως after sale service αλλά και η ίδια η πώληση ενός προϊόντος να συνοδεύεται από λοιπές παροχές.

Επίσης ενθαρρυντικό για την εποχή που διανύουμε είναι το γεγονός ότι οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιλέγει να αναπτύξει μεθόδους καινοτομίας και ανάπτυξης, σε ποσοστό που αγγίζει αθροιστικά το 50%. Παρόμοια εικόνα έχουν και οι απαντήσεις οι οποίες αφορούν τους ελέγχους ποιότητας, το 43% μας απάντησε ότι έχει αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου ποιότητας σε υψηλό βαθμό και το 35% σε πολύ υψηλό βαθμό, αυτό σημαίνει ότι ο έλληνας επιχειρηματίας ίσως έχει κάνει μεταστροφή στο ποιοτικό προϊόν καθώς ούτως ή αλλιώς δεν μπορεί σε κάποιους κλάδους να ανταγωνιστεί τις χαμηλές τιμές εισαγόμενων προϊόντων όπως π.χ. τα κινέζικα τα οποία όμως δεν είναι πάντα ποιοτικά.

Όσον αφορά το κόστος, το 32% έχει επιλέξει να μειώσει το κόστος παραγωγής κατά πολύ ενώ το 25% πάρα πολύ, ενώ το 32% προέβηκε σε αυτή την ενέργεια σε αρκετό βαθμό. Τέλος, το 42% των ερωτώμενων απάντησε ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό έχει τον έλεγχο της λειτουργικής αποδοτικότητας και του κόστους ενώ το 32% έδωσε πολύ υψηλό σκορ σε αυτή την απάντηση. Τα ποσοστά αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν το πολύπλευρο ρόλο του επιχειρηματία στην μικρομεσαία επιχείρηση ο οποίος όπως είδαμε και παραπάνω αποτελεί το κέντρο ελέγχου στην επιχείρηση.

6.2.6 Η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 6.8 : Ποσοστά επιχειρήσεων που εξαγουν που έχουν ή δεν έχουν εξαγωγική δραστηριότητα.



Στο διάγραμμα 6.8 φαίνεται ότι το 42% των επιχειρήσεων εξαγει ενώ το 58% δεν έχει τέτοιου είδους δραστηριότητα. Από την μελέτη των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις εξαγουν κατά μέσο όρο σε 5,6 χώρες. Οι περισσότερες εξαγωγικές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας ξεκίνησαν να εξαγουν μετά το 2000, ενώ αρκετές από αυτές μετά το 2009 οπότε και ξέσπασε η οικονομική κρίση. Επιπλέον υπάρχουν και ελάχιστα παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες βγάζουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό από την δεκαετία του '80.

6.3 Επιλογή στατιστικής ανάλυσης

Με σκοπό να προβούμε στον έλεγχο των υποθέσεων μας στην παρούσα εργασία πραγματοποιήσαμε μη παραμετρική ανάλυση. Ο κύριος λόγος της επιλογής μιας τέτοιου τύπου διαδικασίας είναι ότι τα δεδομένα μας εμφανίζουν άνισες διακυμάνσεις και επιπλέον οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται, εν προκειμένω οι επιχειρηματίες, δεν είναι κανονικά κατανεμημένοι. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι κυριότεροι λόγοι χρήσης μη παραμετρικών μεθόδων είναι:

- 1. Τα δεδομένα είναι κατηγορικής ή τακτικής κλίμακας.*
- 2. Τα δεδομένα είναι διαστημικής ή αναλογικής κλίμακας αλλά δεν μπορούμε να κάνουμε καμία υπόθεση σχετικά με την κατανομή του πληθυσμού.*

Αναλυτικότερα, έχει επιλεγεί ως καταλληλότερο το Mann-Whitney τεστ, πρόκειται για ένα μη παραμετρικό τεστ για σύγκριση δύο πληθυσμών. Το τεστ χρησιμοποιεί δύο ανεξάρτητα τυχαία δείγματα, ένα από κάθε υπό εξέταση πληθυσμό δεν απαιτεί τις υποθέσεις ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων και την υπόθεση της ίδιας μορφής κατανομών για τους πληθυσμούς. Η μόνη προϋπόθεση εφαρμογής του είναι ότι τα δεδομένα των δύο ανεξάρτητων τύπων δειγμάτων είναι τουλάχιστον τακτικής κλίμακας.

Η μηδενική υπόθεση στο συγκεκριμένο τεστ είναι ότι οι διάμεσοι των δύο πληθυσμών είναι ίσες ή ότι οι δύο πληθυσμοί κατανέμονται με τον ίδιο τρόπο.

Παρακάτω παραθέτονται τα πραγματοποιημένα τεστ για κάθε μία υπόθεση την οποία εξετάζουμε.

6.3.1 Έλεγχος υποθέσεων.

1) Σύγκριση απόψεων των ιδιοκτητών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των μάνατζερ αναφορικά με την ανάγκη τους για επιτυχία.

		Ranks		
	VAR00001	N	Mean Rank	Sum of Ranks
3.1 Πόσο σημαντική είναι η ανάγκη σας για επιτυχία;	1,00	56	32,21	1804,00
	2,00	7	30,29	212,00
	Total	63		

	3.1 Πόσο σημαντική είναι η ανάγκη σας για επιτυχία;
Mann-Whitney U	184,000
Wilcoxon W	212,000
Z	-,288
Asymp. Sig. (2-tailed)	,773
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,806^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: VAR00001

Υποθέσαμε πως η ανάγκη για επιτυχία των ιδιοκτητών-επιχειρηματιών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη των μάνατζερ. Όπως διαφαίνεται στο τεστ το οποίο διεξήγαμε κάτι τέτοιο δεν είναι ορθό καθώς το εν λόγω τεστ είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο $\alpha=0,05$ με τιμή P 0,74511, σε αυτή την περίπτωση η τιμή P Asymp. Sig.(2-tailed) ισούται με 0,773 η οποία είναι αρκετά μεγάλη και κατά συνέπεια οδηγεί σε απόρριψη της αρχικής μας υπόθεσης αφού το τεστ μας υποδεικνύει πως στην περιοχή ($Z < -1,96$ ή $Z > 1,96$) οι πληθυσμοί τους οποίους εξετάζουμε είναι ίσοι ως προς το υπό εξέταση χαρακτηριστικό.

2) Σύγκριση απόψεων επιχειρηματιών που χαρακτηρίζονται από την type A συμπεριφορά και όσων δεν έχουν αυτό το χαρακτηριστικό:

Type A και επίδοση:

Ranks			
VAR00001	N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR0000 1,00	43	32,35	1391,00
2 2,00	18	27,78	500,00
Total	61		

Όπως έχει αναφερθεί και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας η type A συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά κατά την οποία τα άτομα χαρακτηρίζονται από την αδιάλειπτη προσπάθεια με σκοπό να πετύχουν όλο και περισσότερους στόχους σε σύντομο χρονικό διάστημα ακόμη κι αν χρειαστεί να έρθουν σε σύγκρουση. Υποθέσαμε λοιπόν ότι οι επιχειρηματίες εκείνοι που έχουν αυτό το στοιχείο στο χαρακτήρα τους εμφανίζουν καλύτερη επίδοση στην επιχείρησή τους.

Test Statistics ^a	
	VAR00002
Mann-Whitney U	329,000
Wilcoxon W	500,000
Z	-1,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,293

Η τιμή της P Asymp. Sig (2-tailed) από τον παραπάνω πίνακα δεν επιβεβαιώνει κάτι τέτοιο καθώς λαμβάνει τιμή $Z=-1,051$ η οποία δεν είναι μικρότερη από $Z=-1,96$, οπότε είναι πολύ χαμηλή σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$, η $P=0,293$ κατά συνέπεια απορρίπτεται η μηδενική μας υπόθεση και δεν προκύπτει ξεκάθαρη σύνδεση της type A με την επίδοση. Οπότε είτε χαρακτηρίζονται από αυτό το στοιχείο είτε όχι, δεν παρουσιάζουν αποκλίσεις στην επίδοση, τουλάχιστον αξιόλογες.

2) Έλεγχος υπόθεσης αναφορικά με το οικονομικό στρες.

Το στρες έχει συνδεθεί από πολλούς μελετητές με την εργασία και το άγχος που αυτή προσδίδει στα άτομα. Ουσιαστικά είναι ένα σύνολο κοινωνικών και άλλων παραγόντων το οποίο καθιστά τα άτομα αγχωμένα. Το οικονομικό στρες ειδικότερα είναι αυτό το οποίο συνδέει την κοινωνική τάξη με διάφορες ψυχολογικές διαταραχές. Μια πιο βαθιά προσέγγιση του στρες έδωσαν οι Menaghan & Merves (1984) όταν ανακάλυψαν ότι η εργασιακή απογοήτευση είναι αυξανόμενη όταν αυξάνονται οι προσπάθειες για να επιτευχθούν μεγαλύτερες προσδοκίες.

Γενικότερα κάποια χαρακτηριστικά της ζωής του εργαζομένου αλλά και του ίδιου του επιχειρηματία μπορούν να επιφέρουν έξαρση προβλημάτων. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά αποτελούν η αγωνία για το επαγγελματικό prestige, η πολύωρη απασχόληση και το εισόδημα. Η Aneshenshel (1992) μελέτησε την σύνδεση των φύλων με το εργασιακό στρες. Αυτή η σύνδεση παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι πρόκειται για επίδραση διαφόρων ρόλων μαζί όπως ο ρόλος στην εργασία, την οικογένεια αλλά και ο ρόλος του άντρα και της γυναίκας στην γενικότερη έκφραση του.

Ο Pearlin (1975) παρατήρησε ότι η αλληλεπίδραση εργασίας και νοικοκυριού δεν είναι ξεκάθαρα θετική ή αρνητική αλλά εξαρτάται από τις εμπειρίες του άντρα και της γυναίκας μέσα σε αυτούς τους ρόλους. Ο Lenon (1987) σημείωσε πως διαστρωμάτωση των φύλων σημαίνει ότι άντρες και γυναίκες αντιμετωπίζουν διαφορετικά τα εργασιακά περιβάλλοντα, τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αυτά επιβάλλουν και συχνά οδηγούν σε ψυχοσωματικές επιβαρύνσεις.

Στην παρούσα εργασία θεωρήσαμε ότι οι άντρες έχοντας ακόμη τον ρόλο του αρχηγού στην οικογένεια υπό την έννοια ότι είναι επιβαρυνμένος με την συντήρηση της οικογένειας και την οικονομική ενίσχυση της αλλά και του πρωταγωνιστή στην επιχείρηση καθώς η πλειοψηφία των ερωτώμενων τελικά ήταν άντρες, διακατέχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από οικονομικό στρες. Ωστόσο μελετώντας το οικονομικό στρες ως μια μεταβλητή, η οποία σύμφωνα με τους Pollack et al. (2012), προκύπτει από την αντιστρόφως ανάλογη σχέση της επίδοσης και του στρες εκπονήσαμε και πάλι Mann Whitney Test για να συγκρίνουμε τους άνδρες επιχειρηματίες με τις γυναίκες επιχειρηματίες. Τα αποτελέσματα παραθέτονται στους παρακάτω πίνακες.

VAR0000 3	N	Mean Rank	Sum of Ranks
economicstress 1,00	54	30,81	1663,50
2,00	7	32,50	227,50
Total	61		

Test Statistics^b

	Economicstr ess
Mann-Whitney U	178,500
Wilcoxon W	1663,500
Z	-,239
Asymp. Sig. (2-tailed)	,811
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,816 ^a

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας η υπόθεση ότι οι άνδρες επιχειρηματίες πλήττονται από περισσότερο στρες συγκριτικά με τις γυναίκες απορρίπτεται αφού $Z = -0,239 > Z = -1,96$ σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, οπότε καταλήγουμε ότι οι δύο πληθυσμοί έχουν την ίδια συμπεριφορά στο στρες. Το εύρημα μας αυτό επιβεβαιώνεται από την εκπόνηση των Loscosso & Spitze (1990) στο οποίο περιγράφουν το μοντέλο του φύλου “gender model” και το συμπέρασμα του είναι ότι τα δύο φύλλα επηρεάζονται εξίσου από παράγοντες οι οποίοι γεννούν οικονομικό στρες, όπως οι απαιτήσεις και οι στερήσεις της δουλειάς, οι αμοιβές της αλλά και το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα σε αυτήν.

4) Έλεγχος της υπόθεσης επίδοσης και ρίσκου.

3.3 Σε τί βαθμό αναλαμβάνετε ρίσκο;		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00003	1	32	30,33	970,50
	2	30	32,75	982,50
	Total	62		

Test Statistics ^a		VAR00003
Mann-Whitney U		442,500
Wilcoxon W		970,500
Z		-,606
Asymp. Sig. (2-tailed)		,545

a. Grouping Variable: 3.3 Σε τί βαθμό αναλαμβάνετε ρίσκο;

Και σε αυτή την περίπτωση όπου μελετήσαμε την επίδοση σε σχέση με ένα στοιχείο του χαρακτήρα του επιχειρηματία, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η επίδοση εντέλει δεν διαφέρει ανάμεσα σε έναν ριψοκίνδυνο επιχειρηματία και έναν επιχειρηματία πιο συντηρητικό στις αποφάσεις του. Η υπόθεση μας ότι οι επιχειρηματίες οι οποίοι αναλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό ρίσκα χαρακτηρίσουν την επίδοσή τους καλύτερη συγκριτικά με τον ανταγωνισμό δεν επιβεβαιώνεται.

5) Έλεγχος υπόθεσης της σύνδεσης της επίδοσης και της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Ranks				
VAR00007		N	Mean Rank	Sum of Ranks
7.1 Πώς έχει επηρεάσει το σημερινό οικονομικό κλίμα την επιχείρησή σας;	1,00	26	33,65	875,00
	2,00	36	29,94	1078,00
	Total	62		

	7.1 Πώς έχει επηρεάσει το σημερινό οικονομικό κλίμα την επιχείρησή σας;
Mann-Whitney U	412,000
Wilcoxon W	1078,000
Z	-,815
Asymp. Sig. (2-tailed)	,415

a. Grouping Variable: VAR00007

Στο υπό εξέταση δείγμα επιχειρήσεων θέσαμε το ερώτημα αν έχουν εξαγωγική δραστηριότητα ή όχι και προέκυψε ότι 26 επιχειρήσεις εξάγουν ενώ 36 επιχειρήσεις έχουν εμπορική δραστηριότητα μόνο εντός των συνόρων. Θεωρήσαμε ενδιαφέρον να δούμε πως επηρεάστηκε η επίδοση των δύο ομάδων επιχειρήσεων από την τρέχουσα οικονομική κρίση και κάναμε την εξής υπόθεση.

H₀ : και οι δύο ομάδες επιχειρήσεων έχουν πληγεί το ίδιο λόγω της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.

H₁ : οι επιχειρήσεις που έχουν εξαγωγική δραστηριότητα δεν έχουν επηρεαστεί τόσο αρνητικά όσο αυτές οι οποίες εξάγουν.

Η παραπάνω υπόθεση στηρίχθηκε στο γεγονός ότι λόγω της ύφεσης η οποία επικρατεί στην Ελλάδα σίγουρα έχει επηρεαστεί αρνητικά η εγχώρια ζήτηση και κατά συνέπεια αυτό είχε αντίκτυπο στις πωλήσεις και κατ' επέκταση στην επίδοσή τους.

Από το στατιστικό τεστ προκύπτει ότι η H_0 είναι δεκτή ενώ η εναλλακτική της απορρίπτεται καθώς $Z = -0,815 > Z = -1,96$ για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$. Κατά συνέπεια καταλήγουμε ότι και οι δύο ομάδες επιχειρήσεων δέχτηκαν λόγω κρίσης την ίδια επίδραση στην επίδοσή τους. Το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να το ερμηνεύσουμε αν λάβουμε υπόψη μας μια παράμετρο. Οι περισσότερες από τις εξαγωγικές επιχειρήσεις που μας απάντησαν εξάγουν στην Ευρώπη και στα Βαλκάνια, περιοχές οι οποίες σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τη χώρα μας πλήττονται από την οικονομική κρίση. Ως εκ τούτου η επίδοση και των εξαγωγικών επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Συμπεράσματα και προτάσεις.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας ως προς την στρατηγική τους, την επίδοση τους, τον ρόλο του επιχειρηματία μέσα σε αυτές καθώς και το επιχειρηματικό προφίλ των Θεσσαλών επιχειρηματιών. Επιπλέον μελετήθηκαν οι σχέσεις οι οποίες συνδέουν τις παραπάνω μεταβλητές και το πώς αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Επίσης, παρατηρήθηκαν στοιχεία όπως η εξαγωγική δραστηριότητα σε σχέση με την επίδοση των ΜΜΕ. Στη μελέτη αυτή δόθηκε έμφαση τόσο στα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του Έλληνα επιχειρηματία όσο και στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ όπως αυτό διαμορφώνεται μέσα από την αξία την οποία δίνεται στις διαπροσωπικές δεξιότητες τις οποίες μπορεί να αναπτύξει ο επιχειρηματίας και ο εργαζόμενος εντός μιας ΜΜΕ. Τέλος εξετάστηκε το οικονομικό στρες το οποίο χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο, άντρες και γυναίκες. Στην εκπόνηση της εργασίας και κατά συνέπεια στην εξαγωγή των συμπερασμάτων υπάρχουν ωστόσο αδυναμίες οι οποίες προκύπτουν προτίστως από το μέγεθος του δείγματος το οποίο ομολογουμένως είναι μικρό και έτσι έχει ένα βαθμό επισφάλειας. Επιπλέον θα ήταν ορθότερο στην εργασία να μελετηθεί η σχέση αιτίας-αποτελέσματος κάτι το οποίο δεν ήταν εφικτό και για λόγους χρόνου να πραγματοποιηθεί.

Συνοψίζοντας την εμπειρική και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων διεξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:

Συμπέρασμα 1^ο: Το οικονομικό στρες είναι υπαρκτό στον επιχειρηματικό κόσμο και μάλιστα είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο εξαρτάται πρωτίστως από την επίδοση των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα όσο η επίδοση φθίνει το οικονομικό στρες αυξάνεται. Εκτός όμως από την επίδοση υπάρχουν και άλλοι εργασιακοί και κοινωνικοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν. Έπειτα από εξέταση ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών καταλήξαμε ότι τα δύο φύλα πλήττονται το ίδιο από οικονομικό στρες και οι άνδρες δεν είναι πιο επιρρεπής σε αυτό όπως αρχικά είχαμε υποθέσει. Το συμπέρασμά μας αυτό έχει πολλές κοινές συνιστώσες με το εκπόνημα της Aneshenshel (1992) η οποία μελετώντας την συμπεριφορά των φύλων παρατήρησε διαφορές σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο όμως θεώρησε ότι είναι εξίσου εκτεθειμένα στο οικονομικό στρες.

Συμπέρασμα 2^ο: Στην εργασία πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός των ιδιοκτητών και των μάνατζερ. Παρόλα αυτά τους αντιμετωπίσαμε ως επιχειρηματίες καθώς ηγούνται τις

επιχείρησης. Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις τους είναι φανερό ότι όποιον από τους δύο ρόλους κι αν έχει ο ερωτώμενος διακατέχεται από την ίδια ανάγκη για επιτυχία. Και ο ιδιοκτήτης αλλά και ο μάνατζερ ο οποίος είναι μισθωτός στην επιχείρηση χαρακτηρίζεται με εξίσου υψηλά ποσοστά από την ανάγκη του να τα καταφέρει.

Συμπέρασμα 3^ο: Στην έρευνα αυτή έγινε προσπάθεια σύνδεσης κάποιων χαρακτηριστικών του επιχειρηματία, όπως το κατά πόσο αναλαμβάνει ρίσκα και το κατά πόσο τον χαρακτηρίζει η Τύπου Α συμπεριφορά, με την επίδοση της επιχείρησης την οποία διοικεί. Αυτό έγινε διότι ο ρόλος του επιχειρηματία στις ΜΜΕ είναι σημαντικός και διευρυμένος οπότε επηρεάζει την επιχείρηση στο σύνολό της. Ωστόσο βρήκαμε ότι αυτά τα δύο στοιχεία δεν διαδραματίζουν στατιστικά σημαντικό ρόλο στην επίδοση. Το εύρημά μας αυτό έρχεται σε αντίθεση με όσα υποστηρίζουν οι Timmons et al. (1978), οι οποίοι θεωρούν τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από την Τύπου Α συμπεριφορά πιο επιτυχημένα επιχειρηματικά και μάλιστα πιστεύουν ότι κατορθώνουν αποκλειστικά δικές τους υψηλές επιδόσεις εντός της επιχείρησης. Ο “risky” επιχειρηματίας αλλά και ο πιο συντηρητικός έδωσαν πανομοιότυπες απαντήσεις όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης για παράδειγμα συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Αντίστοιχα ήταν και τα συμπεράσματα τα οποία διεξήχθησαν για την Type A συμπεριφορά η οποία μπορεί να κάνει τον επιχειρηματία να ξεχωρίσει όμως, δεν καθιστά πολύ διαφορετικές τις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Συμπέρασμα 4^ο : Παραμένοντας στο κομμάτι της επίδοσης των ΜΜΕ πραγματοποιήσαμε σύγκριση της επίδοσης εν μέσω οικονομικής κρίσης των ΜΜΕ οι οποίες έχουν εξαγωγική δραστηριότητα με εκείνες που δεν έχουν. Έτσι, διεξήγαμε το συμπέρασμα ότι και οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων έχουν επηρεαστεί εξίσου στην υπάρχουσα ύφεση όσον αφορά το κομμάτι της επίδοσης και μάλιστα φαίνεται ξεκάθαρα ότι η πλειοψηφία έχει επηρεαστεί από πολύ αρνητικά και αρνητικά έως μάλλον αρνητικά με ποσοστά 15,8%, 19,5% και 22,22%, αντίστοιχα.

Συμπέρασμα 5^ο: Μετά από μελέτη των απαντήσεων των ΜΜΕ της Περιφέρειας Θεσσαλίας η οποία σχετίζεται με τις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού καταλήξαμε ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις δεν ακολουθούν ξεκάθαρα μια στρατηγική αλλά υιοθετούν ένα μίγμα στρατηγικών. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις οι οποίες ενώ είναι σαφές ότι ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους υιοθετούν στοιχεία διαφοροποίησης δίνοντας απαντήσεις για την εν λόγω στρατηγική της τάξεως του “αρκετά” και “πάρα πολύ” οπότε δεν ήταν δόκιμο να τις αγνοήσουμε.

Συμπέρασμα 6^ο: Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ήταν ένα άλλο κεφάλαιο στο οποίο εντυπήσαμε και το αποτέλεσμα το οποίο απορρέει είναι αρκετά ενδιαφέρον. Καταλήξαμε ότι οι σύγχρονες ΜΜΕ δίνουν αυξημένη έμφαση σε σχέση με το παρελθόν στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ και πιο συγκεκριμένα στις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων οι οποίες συμβάλλουν στην καλύτερη διοίκηση. Για παράδειγμα, κάποιες από αυτές τις δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδικότητα και οι οργανωτικές ικανότητες αφορούν το 50% των επιχειρηματιών σε πολύ υψηλό βαθμό. Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ μελετήθηκε με παρόμοιο τρόπο από τους Prastako et al (2001) οι οποίοι σε μία προσπάθεια σύγκρισης της διοίκησης των ΜΜΕ με τις μεγάλες επιχειρήσεις, παρατήρησαν σημαντικές διαφορές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων αυτών. Συγκεκριμένα, παρατήρησαν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι αυτές που δίνουν περισσότερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε η τάση των ΜΜΕ να ασχολούνται περισσότερο με τον ανθρώπινο παράγοντα όσον αφορά το μάνατζμεντ, γεγονός το οποίο επιβεβαιώσαμε στην παρούσα εργασία. Οπότε και σφισμομετρώντας την αξία που δίνουν πλέον οι ΜΜΕ στις διαπροσωπικές δεξιότητες διαπιστώσαμε την συμβολή τους στην καλύτερη διοίκηση.

Συμπέρασμα 7^ο : Κλείνοντας με ένα αισιόδοξο για τις επιχειρήσεις συμπέρασμα, μελετώντας την επίδοση των ΜΜΕ της Περιφέρειας Θεσσαλίας τους τελευταίους 12 μήνες παρατηρήθηκαν ενθαρρυντικές ενδείξεις, όπως για παράδειγμα ότι το 40% των επιχειρήσεων που μας απάντησαν κρίνει την επίδοση του από μάλλον θετική έως πολύ θετική. Σίγουρα αυτό δεν μπορεί να αποτελέσει θετικό συμπέρασμα για την ελληνική οικονομία στο σύνολό της καθώς όπως έλεγαν και οι σοφοί Αρχαίοι Έλληνες “μία χελιδών έαρ ου ποιεί” όμως αναμφισβήτητα αποτελεί μια ενθαρρυντική ένδειξη σε καιρό οικονομικής κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acs, Z.J., Morck, R.K. and Yeung, B. 2001. Entrepreneurship , globalization and public policy. *Journal of International Management* 7:235-51.
- Amit R, Schoemaker P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14:33–46.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:99-120.
- Baron. R. A. 2008. The role of affect in the enterpreneurial process. *Academy of Management Review*,33: 328-340.
- Begley, T.M and Boyd, D.P. In press. A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*.
- Begley, T.M and Boyd, D.P. 1985. The relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A behavior among business executives. *Journal of Vocational Behavior* 27: 316-328.
- Begley, T.M and Boyd, D.P. 1986. Executive and correlates of financial performance in smaller business firms. *Journal of Small Business Management* 24: 8-15.
- Bouradas, D. and Papadakis, V. 1996. Greek management : diagnosis and prognosis. *International Studies of Management and Organisation* 26:13-32.
- Brennan, S.,and McHugh, M. (1993). Research note-Coping with recession: the impact upon the entrepreneur . *International Small Business Journal*, 12:70-75.
- Brockhaus, R.H. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management journal* 23:509-520.
- Budner, S.1962. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality* 30:29-50.
- Burk, R. 1988. Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations. In Causes, Copying and Consequences of Stress and Work. Eds. C. Cooper and R.Payne. *New York: John Wiley and Sons*, 77-114.

- Buttner, E. H. (1992). Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, **4**: 223-240.
- Caplan, R., and K. Jones. 1975. Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety Depression and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology* **60**: 713-719.
- Carol S. Aneshensel 1992. Social Stress : Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, **18**: 15-38.
- Cooke, R., and Rousseau. 1984. Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations. *Journal of Applied Psychology* **69**: 252-260.
- Dess G, Davis P. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* **27**: 467–488.
- Dweck, C.S. (1975). The role of expectations and attribution in the alleviation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, **31**:674-685.
- Egan V., and Tosanguan, P. (2009). Coping strategies of entrepreneurs in economic recession : A comparative analysis of Thais and European expatriates in Pattaya. Thailand . *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, **5**:17-36.
- Friedman, M. and Roseman H.R.1974. Type A Behavior and your Heart. *Greenwich, CT: Fawcett*.
- Ganster, D.C., and Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*. **17**:235-271.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., and Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating affects. *Personnel Psychology*, **61**:227-271.
- Gjellerup, P. (2000), "SME support services in the face of globalization", concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, *Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen* , 16-28.
- Harris J.A., Saltstone R. and Fraboni, M. (1999). An evaluation of the job stress questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, **13**: 447-455.

- Hayton C.H. 2004. Strategic Human Capital Management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Wiley Periodicals Inc.* **43**:375-391.
- Katz R., and Kahn R.. The Social Psychology of Organizations. *New York : Wiley.*
- Komives, J. 1972. Apreliminary study personal values of high technology entrepreneurs. In A.C. Cooper and J.Komives. Technical Entrepreneurship: A Symposium. Milwaukee. Center for Venture Management.
- Lee, R. T and Ashforth, B.E. 1993. A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, **14**:3-20.
- Leitner K.H., Guldenberg S. 2001. Generic strategies and firm performance in SME's : a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Bus Econ* **35**:169-189.
- Lennon M.C. 1987. Sex differences in distress. The impact of gender and work roles *J.Health Soc. Behav.* **28**:290-305.
- Markman, G.D., Baron , R.A and Balkin, D.B (2005). Are perseverance and self-efficiency costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, **26**:1-9.
- Menaghan, E.G. and Merves, E.S. 1984. Copying with occupational problems : The limits of individuals efforts. *J. Health Soc. Behav.* **25**:406-23.
- Miller D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* **31**:280–308.
- Murphy G.B., Trailer, J.W., Hill R.C, 1996. Measuring performance in entrepreneurship. *J Bus Res.* **36**:15-23.
- Nayyar P.R. 1993. On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. Firm. *Academy of Management Journal.* **6**:1658-1669.
- Nokana I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* **5**:14-37.

- Pearlin L. I. 1975. Sex Roles and Depression. In *Life-Span Development Psychology: Normative Life Crisis*, 191-207. *New York: Academic.*
- Pleitner J.H. 2002. The future of SMEs in a globalized world. *Paper presented in AISE Conference.*
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Free Press: New York.*
- Porter M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* *Free Press: New York.*
- Rotter, J.B. 1976. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement *Psychological Monographs: General and Applied* 80. Whole No. 609.
- Ruigrok, W. 2000. Globalisation and small and medium sized enterprises: an unlikely marriage that works. *Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 29-37.
- Ruzzier, M. Hisrich R.D. and Antoncic B. 2006. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13: 476- 497.
- Schere, M. 1982. Tolerance of as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings of the National Academy of Management*. 404-408.
- Seligman, M.E.P. 1972. Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*, **23**:407-412.
- Sexton D.L. and Bowman, N.B. 1983. Comparative entrepreneurship characteristics of students: Preliminary results. In J.A. Timmons, and K.H. Vesper, eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson Center of Entrepreneurial Studies, 213-232.
- Spanos Y., Prastakos G., Papadakis V., 2001. Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises. *European Management Journal*, **19**:638-648.
- Spanos Y., Lioukas S., 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, **22**:907-934.

Thomas W.Y. Man, Teresa Lau, K.F Chan 2002 . The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing* **17**:123-142.

Timmons J.A. 1978. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business* **3**:5-17.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα 2001. Στρατηγική των Επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου.



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Αξιότιμε κύριε/Αξιότιμη κυρία,

Με το παρόν e-mail θα ήθελα να ζητήσω την συμμετοχή σε μία έρευνα η οποία αφορά τους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας .

Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα είναι απολύτως ανώνυμη και δεν θα γίνει καμμία προσωπική και μεμονωμένη αναφορά σε εσάς και την επιχείρησή σας. Η παρούσα έρευνα θα σας δώσει την ευκαιρία να καταγράψετε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζετε εν μέσω οικονομικής κρίσης ενώ παράλληλα πιστεύω ότι θα έχει ενδιαφέροντα αποτελέσματα τόσο για τον κάθε κλάδο όσο και για τις στρατηγικές που ακολουθούνται σε αυτή την δύσκολη για τις επιχειρήσεις εποχή.

Δεσμεύομαι προσωπικά ότι θα σας γνωστοποιήσω τα αποτελέσματα-ευρήματα της έρευνας μου μέσω e-mail σε όλους όσους θα συμμετέχετε.

Σας επισυνάπτω ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απαιτεί μόνο 15 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και την συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Σοφία Καρκανάκη

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Εφαρμοσμένης Οικονομικής,

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Ο επιχειρηματίας και η στρατηγική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην περιφέρεια Θεσσαλίας

Ομάδα 1η: Δημογραφικές ερωτήσεις

1. Ποιό είναι το φύλο σας; Άνδρας Γυναίκα
2. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρησή σας;
3. Ποια η ιδιότητά σας στην επιχείρηση; Ιδιοκτήτης Μάνατζερ
4. Πόσο χρονών είστε;
5. Ποιο είναι το επίπεδο των σπουδών σας;
Γυμνάσιο Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

Ομάδα 2η : Χαρακτηριστικά επιχειρηματία

1. Είχατε επιχειρηματική εμπειρία πριν ξεκινήσετε αυτή την επιχείρηση; Ναι Όχι
2. Είχατε διοικητική εμπειρία; Ναι Όχι
3. Είχατε προηγούμενη εμπειρία στην ίδια βιομηχανία/κλάδο; Ναι Όχι
4. Πόσα έτη εμπειρίας έχετε στον ίδιο κλάδο;
5. Έτος ίδρυσης της επιχείρησής σας.....

Ομάδα 3^η : Ψυχολογικό προφίλ επιχειρηματία

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας έναν αριθμό της κλίμακας από 1 έως 5 ανάλογα με το πόσο σας αντιπροσωπεύει ως άνθρωπο κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
1. Πόσο σημαντική είναι η ανάγκη σας για επιτυχία;	1	2	3	4	5
2. Αποτελείτε το κέντρο του ελέγχου στην επιχείρηση;	1	2	3	4	5
3. Σε τι βαθμό αναλαμβάνετε ρίσκο;	1	2	3	4	5
4. Πόσο ανεκτικός-ή είστε στην αβεβαιότητα/ασάφεια;	1	2	3	4	5
5. Σε ποιο βαθμό χαρακτηρίζεστε από την τύπου Α συμπεριφορά;	1	2	3	4	5

[Τύπου Α: περίπλοκη και συγκινησιάκη συμπεριφορά που παρατηρείται σε άτομα τα οποία συμμετέχουν σθεναρά σε μια χρόνια και αδιάκοπη προσπάθεια για να πετύχουν όλο και περισσότερα σε σύντομο χρονικό διάστημα ακόμη κι αν απαιτείται να έρθουν αντιμέτωποι με πρόσωπα και πράγματα]

Ομάδα 4^η : Οργανωτική δομή

Δίνετε αυξημένη έμφαση σε σχέση με το παρελθόν στα εξής :

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
1. δυνατότητες επικοινωνίας	1	2	3	4	5
2. δυνατότητες ομαδικότητας	1	2	3	4	5
3. δυνατότητες ανάλυσης	1	2	3	4	5
4. ηγεσία	1	2	3	4	5
5. οργανωτικές ικανότητες	1	2	3	4	5
6. καινοτόμες ιδέες	1	2	3	4	5
7. εξειδικευμένη γνώση	1	2	3	4	5

Ομάδα 5^η : Στρατηγική

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
1. Χτίζετε ή διατηρείτε την αξία της μάρκας ή του ονόματος της επιχείρησής σας;	1	2	3	4	5
2. Παρέχετε προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά;	1	2	3	4	5
3. Διαφημίζετε τα προϊόντα σας;	1	2	3	4	5
4. Καινοτομείτε στο μάρκετινγκ;	1	2	3	4	5
5. Χτίζετε ή διατηρείτε την φήμη της επιχείρησής σας;	1	2	3	4	5
6. Παρέχετε εκτεταμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες σας;	1	2	3	4	5
7. Αναπτύσσετε νέα προϊόντα;	1	2	3	4	5
8. Έχετε πρόσβαση στα κανάλια διανομής σας;	1	2	3	4	5
9. Στοιχεύετε σε ακριβοπληρωμένα τμήματα της αγοράς;	1	2	3	4	5

10. Αναπτύσσετε μεθόδους καινοτομίας και ανάπτυξης;	1	2	3	4	5
11. Έχετε τον έλεγχο της λειτουργικής αποδοτικότητας και του κόστους;	1	2	3	4	5
12. Μειώνετε το κόστος παραγωγής των προϊόντων σας;	1	2	3	4	5
13. Τιμολογείτε χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές σας;	1	2	3	4	5
14. Κάνετε προώθηση πωλήσεων στους καταναλωτές;	1	2	3	4	5
15. Παράγετε ή πουλάτε εξειδικευμένα προϊόντα;	1	2	3	4	5
16. Διανέμετε σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς;	1	2	3	4	5
17. Έχετε αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου ποιότητας;	1	2	3	4	5
18. Είναι η επιχείρησή σας πρώτη στην αγορά;	1	2	3	4	5
19. Ακολουθείτε τις ακριβείς προβλέψεις της αγοράς;	1	2	3	4	5
20. Έχετε εξειδικευμένο (λειτουργικό) προσωπικό;	1	2	3	4	5
21. Έχετε ευρύ φάσμα προϊόντων;	1	2	3	4	5

Ομάδα 6^η : Επίδοση επιχείρησης

1. Πώς θα αξιολογούσατε την επίδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

χειρότερη αντίστοιχη καλύτερη

2. Έχετε εξαγωγική δραστηριότητα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Αν έχετε εξαγωγική δραστηριότητα, από πότε;

4. Σε πόσες χώρες εξάγετε;

5. Πώς έχει επηρεάσει το σημερινό οικονομικό κλίμα την επιχείρησή σας;

1 2 3 4 5 6 7

πολύ αρνητικά πολύ θετικά

6. Πώς θα αξιολογούσατε την επίδοση της επιχείρησής τους τελευταίους 12 μήνες;

1 2 3 4 5 6 7

πολύ αρνητικά  πολύ θετικά

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ