



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΖΑΡΙΔΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ - ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Συμβουλευτική Επιτροπή:

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Θεόδωρος Σταυρινούδης

Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Ελένη Γάκη

Λέκτορας
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Επταμελής Επιτροπή:

Βασίλειος Αγγελής

Καθηγητής Τμήματος
Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Ευάγγελος Ξυδέας

Καθηγητής Τμήματος Ναυτιλίας
και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Πάρις Τσάρτας

Καθηγητής Τμήματος
Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δημήτριος Λαγός

Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

στην Αθηνά,
για την πολύπλευρη υποστήριξη που μου παρείχε
καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της πολυετούς προσπάθειας

στη μητέρα μου,
για τη συμπαράστασή της

στο «δάσκαλο» Νίκο Κωνσταντόπουλο,
για την επιστημονική αλλά και ηθική
στήριξη στις δύσκολες στιγμές του έργου μου

Ευχαριστίες

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκατοντάδες ανθρώπους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μεταποίησης των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα, με τους οποίους ήρθα σε επαφή για τον σκοπό της εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής μου και μου παρείχαν πολλά και σημαντικά στοιχεία για τη στρατηγική τους και την καθημερινή επιχειρηματική τους δράση. Πλείστοι εξ αυτών μου εμπιστεύτηκαν κάποιες ‘ιδιαιτερότητες’ που επικρατούν στον υποκλάδο που υπηρετούν, καθώς και ‘αλληλεπιδράσεις’ τους με τον ανταγωνισμό που αποκτούν σημαίνοντα ρόλο σε τοπικό επίπεδο αγοράς, τα οποία διατήρησα με απόλυτη εχεμύθεια και τους οποίους ευχαριστώ ιδιαίτερω.

Επίσης, θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο που με στήριξε αμέριστα τόσο επιστημονικώς με τις θεωρητικές του γνώσεις στα αντικείμενα της επιχειρηματικότητας και της οργανωσιακής λειτουργίας των επιχειρήσεων, όσο και με τις εμπειρίες που κατέχει από την επαγγελματική του δραστηριοποίηση στο παρελθόν σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και για την ηθική στήριξη και τη συνεχή παρότρυνσή του σε κάθε στάδιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι με οποιονδήποτε τρόπο είχαν έστω και την ελάχιστη συμβολή, στην πάροδο των τελευταίων ετών, προς την ολοκλήρωση της παρούσης, εντός και εκτός του Πανεπιστημίου Αιγαίου και τους οποίους αν προσπαθούσα να αναφέρω ονομαστικά ίσως λησμονούσα κάποιους εξ αυτών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ	
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ	55
2.1 Τα πλαίσια διαμόρφωσης των στρατηγικών των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Προβλήματα και δυναμική ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε.	55
2.2 Η διάσταση της αποτελεσματικότητας στις στρατηγικές των Μ.Μ.Ε.	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ – ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.	121
4.1 Έλλειψη αυστηρών αγοραίων κανόνων στον κλάδο.	124
4.2 Προς την κατασκευή ενός θεωρητικού μοντέλου.	136
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ)	151
5.1 Μεθοδολογία – Προβληματική	151
5.2 Χρήση κατάλληλης μεθοδολογίας για τη μοντελοποίηση	155
5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση επιχειρηματικής δράσης	161
5.4 Διαμόρφωση των υποθέσεων	172
5.5 Κατασκευή ερωτηματολογίου	181
ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ	
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:	186
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ	
6.1 Προσδιορισμός του δείγματος	186
6.2 Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής	189
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:	222
Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΩΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
7.1 Στατιστική ανάλυση δεδομένων	222
7.2 Η διάσταση του Ανταγωνισμού	225
7.3 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων	258
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:	262
ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	
8.1 Η διάσταση της Οργάνωσης και Διοίκησης της επιχείρησης	262
8.2 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων	291
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:	294
Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ	
9.1 Η διάσταση της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης	294
9.2 Η διάσταση των Επιχειρησιακών Αναπτυξιακών Συμπεριφορών	297
9.3 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων	304
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:	306
Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	
10.1 Η διάσταση των Προμηθευτών και της παραγωγικής διαδικασίας	306
10.2 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων	315
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:	317
ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ, ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ	
11.1 Η διάσταση της διαμόρφωσης τιμών των προϊόντων και του κόστους μισθοδοσίας	317
11.2 Η διάσταση της ποικιλίας, της διαφοροποίησης και των ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων	321
11.3 Η διάσταση της στρατηγικής συμπεριφοράς σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων. Στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους	326
11.4 Η διάσταση της προώθησης των προϊόντων	334
11.5 Η διάσταση της έμπροσθεν καθετοποίησης	336
11.6 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων	340

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12:	344
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΒΟΛΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
12.1 Συμπεράσματα	344
12.2 Η νέα διάσταση του ερευνητικού μοντέλου	357
12.3 Συμβολή στην έρευνα	361
12.4 Προτάσεις για περαιτέρω επιστημονική έρευνα και εφαρμογή πολιτικής	362
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	366
Ξενόγλωσση	366
Ελληνόγλωσση	396
Διαδίκτυο	401
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	404
Το Ερωτηματολόγιο της έρευνας	405

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκκίνηση δόθηκε με την επιθυμία μας να ερευνήσουμε την ελληνική αγορά μεταποίησης πρωτογενών προϊόντων του αγροτικού τομέα.

Εξ αρχής, με την ενασχόληση μας με τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία διαπιστώσαμε την ύπαρξη ελλείμματος σε αυτή, όσον αφορά στην εξέταση του περιβάλλοντος της οντότητας που επιθυμούσαμε να εξετάσουμε.

Διαπιστώθηκε ερευνητικό έλλειμμα και αντίστοιχο βιβλιογραφικό λόγω του γεγονότος ότι έως σήμερα δεν εξετάζεται το συγκεκριμένο είδος της αγοράς, αλλά και ο τρόπος δράσης και αντίδρασης των επιχειρήσεων που εντάσσονται σε αυτήν, δηλαδή το είδος των στρατηγικών που ακολουθούνται εντός του συγκεκριμένου πλαισίου αγοράς. Συγκεκριμένα, η εξεταζόμενη οντότητα είναι η μικρομεσαία επιχείρηση και ο επιχειρηματίας του ελληνικού κλάδου μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων.

Η έρευνα μας κατεύθυνε να αντιμετωπίσουμε, αντιληφθούμε και προσδιορίσουμε την ιδιαιτερότητα της ελληνικής αγοράς, στην οποία δρα και αναπτύσσεται η συγκεκριμένη οντότητα και μας οδήγησε να προβούμε στη διαπίστωση ότι πρόκειται για ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, του οποίου τα χαρακτηριστικά της αγοραίας ζώσας υπόστασης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του μεταποιητικού των γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων ελληνικού κλάδου μας βοήθησε στην αντίληψη των βασικών ιδιοτήτων της εν λόγω αγοραίας πραγματικότητας. Πρόκειται για την πολυδιάσπαση της συγκεκριμένης αγοράς, καθώς και την ύπαρξη μίας πολυδιάστατης ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας.

Στη βάση αυτής της διαδικασίας αναπτύσσουμε ένα θεωρητικό μόρφωμα – μοντέλο, το οποίο επιχειρεί να ερμηνεύσει τον προσδιορισμένο τρόπο δράσης και αντίδρασης των επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο αγοραίο περιβάλλον και το οποίο ονομάζουμε “*Αγχέμαχος επιχειρηματικότητα*”.

Η κατασκευή του θεωρητικού μοντέλου οδηγεί την έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε στη βάση ενός συνόλου ερευνητικών υποθέσεων που στόχο έχουν την επαλήθευση ή απόρριψη του συγκεκριμένου μοντέλου.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η πλήρης επίτευξη του στόχου αυτού, ακολουθήθηκε μία σαφώς οριοθετημένη δομή στη συγγραφή της παρούσης.

Τοιοιτοτρόπως, η παρούσα διαιρέθηκε σε τρία κύρια μέρη. Το Πρώτο Μέρος αναφέρεται σε όλες τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τις διαστάσεις της υπό εξέταση αγοράς.

Εντός αυτού, διακρίνουμε το Πρώτο κεφάλαιο που αναφέρεται στις έννοιες μικρομεσαία επιχείρηση και επιχειρηματικότητα, επιδιώκοντας την θεωρητική διάρθρωση και την πρακτική διάσταση αυτών. Σε αυτό, αναπτύσσεται το πλαίσιο που στηρίζει θεωρητικώς και πρακτικώς όλα τα σχετιζόμενα εφεξής με τις δύο έννοιες.

Στο Δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται όλο το πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων μέσα από την ανάπτυξη θεωριών στρατηγικής και θεωρητικών προβληματισμών. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιχειρείται μία πιο λεπτομερειακή εξέταση της μικρομεσαίας επιχείρησης και η εστίαση στις στρατηγικές της ανάγκες και διαδικασίες μέσω μίας χροανοειδούς αντιμετώπισης.

Στο Τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο προσδιορισμός των παραγόντων της αγοράς και παρατίθενται οι διαστάσεις προσδιορισμού των κλάδων της αγοράς. Προέβημεν σε προσπάθεια οριοθέτησης και κατάρτισης του προφίλ του τομέα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου μεταποίησης των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων και εν τέλει της κατάδειξης της ύπαρξης πολυδιάσπασης – προϊόντικής και γεωγραφικής – της αγοράς των ελληνικών προερχόμενων από τη μεταποίηση γεωργικών και κτηνοτροφικών πρώτων υλών προϊόντων, όπως επίσης την ύπαρξη μίας πολυδιάστατης ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρήσαμε την επιχειρηματική μοντελοποίηση μίας πολυδιάστατης και πολυδιασπασμένης αγοραίας πραγματικότητας. Εντοπίζοντας και οριοθετώντας τα πλήρη χαρακτηριστικά της αγοραίας ζώσας υπόστασης των μ.μ.ε. του μεταποιητικού των γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων ελληνικού κλάδου, καταλήξαμε επιτυχώς στη δημιουργία ενός αντιληπτικού μοντέλου διάδρασης με την υπό εξέταση οντότητα και εν γένει με το σχηματισμό αγοραίας συμπεριφοράς του συνόλου του αγροδιατροφικού κλάδου εντός της ελληνικής επικράτειας, ενώ για τη διαγραμματική απεικόνισή του προέβημεν στην κατασκευή κατάλληλου νοητικού σχήματος.

Στο Δεύτερο Μέρος της παρούσης αναφέραμε όλες τις μεθοδολογικές διερευνήσεις και τα σχεδιάσματα μεθοδολογικής τεκμηρίωσης και έτσι στο Πέμπτο κεφάλαιο προβαίνουμε στη διαμόρφωση του προβλήματος και στο σχηματισμό προβληματικής. Γίνεται ενδελεχής αναφορά στην ακολουθούμενη μεθοδολογία και στη χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας για τη μοντελοποίηση, καθώς και στους παράγοντες – μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαμόρφωση επιχειρηματικής δράσης, με παροχή θεωρητικής και εμπειρικής θεμελίωσης. Περαιτέρω, διαμορφώνονται οι υποθέσεις εργασίας, διακεκριμένες σε πέντε θεματικά πεδία και τέλος, περιγράφεται η δομή του καταρτισθέντος ερωτηματολογίου.

Στο Τρίτο Μέρος πραγματοποιείται βασικά η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Εντός αυτού, στο Έκτο κεφάλαιο προσδιορίζεται το δείγμα της έρευνας και επιτελείται η παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής. Θεωρείται σημαντικό γεγονός για οποιαδήποτε έρευνα η παρουσίαση και οριοθέτηση του δείγματος. Έτσι, προχωρήσαμε σε οριοθέτηση του δείγματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών της παρούσας έρευνάς μας, αναφέροντας παράλληλα το σχέδιο δειγματοληψίας, δηλαδή το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το μέγεθος του δείγματος και τη μέθοδο δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε, ώστε να είμαστε ακριβείς, ενώ έπειτα παρουσιάσαμε την περιγραφική στατιστική ανάλυση του δείγματός μας, δίδοντας χαρακτηριστικές πλευρές των διακριτικών γνωρισμάτων του δείγματος που το προσδιορίζουν.

Στο Έβδομο κεφάλαιο παρέχεται ένα σύνολο αποτελεσμάτων που στέργουν εις επίρρωσιν της διάστασης του ανταγωνισμού ως προσδιοριστικό παράγοντα της πολυδιάστατης και πολυδιασπασμένης αγοραίας πραγματικότητας, ενώ γίνεται αναφορά στη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Δεν εκλείπει ο συγκριτικός σχολιασμός των αποτελεσμάτων μας με τη διεθνή αρθρογραφία, ενώ τα αποτελέσματα χορηγούν απτά στοιχεία για το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στις υποθέσεις εργασίας του συγκεκριμένου θεματικού πεδίου.

Στο Όγδοο κεφάλαιο δίνεται το οργανωτικό πλαίσιο των επιχειρήσεων στην πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά της μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Εξετάζεται ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών υπό την επωνυμία ‘Διοίκηση – Οργάνωση

επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’, παρέχοντας τα αντίστοιχα στατιστικά αποτελέσματα, ενώ πραγματοποιείται και ο αντίστοιχος συγκριτικός σχολιασμός αυτών.

Στο Ένατο κεφάλαιο επιχειρείται να δοθεί η χρηματοοικονομική και αναπτυξιακή προοπτική των επιχειρήσεων στην πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά, παρέχοντας αποτελέσματα που συναινούν στην ενδυνάμωση του ρόλου συγκεκριμένων μεταβλητών στις αντίστοιχες υποθέσεις εργασίας, καθώς και μέσω συγκριτικού σχολιασμού αυτών.

Το Δέκατο κεφάλαιο ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία στα πλαίσια της αντιμετώπισης της από τις επιχειρήσεις μίας πολυδιασπασμένης και πολυδιάστατης αγοράς. Δίνονται αποτελέσματα που συντρέχουν στη πεποίθηση συσχετίσεων μεταξύ ορισμένων ανεξάρτητων μεταβλητών και του θεματικού πεδίου ‘Προμηθευτές και παραγωγική διαδικασία’, παρέχοντας και τον σχετικό συγκριτικό σχολιασμό αυτών με τη διεθνή αρθρογραφία.

Το Ενδέκατο κεφάλαιο ασχολείται με τις πρακτικές πώλησης, τιμολόγησης και προώθησης των προϊόντων στην πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά. Τα αποτελέσματα που παρέχονται βεβαιώνουν το ρόλο ορισμένων ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο των εξαρτημένων του θεματικού πεδίου ‘Πωλήσεις – Τιμές’ και κατ’ επέκταση στις υποθέσεις εργασίας αυτού, παρέχοντας και τον σχετικό συγκριτικό σχολιασμό.

Τέλος, στο Δωδέκατο κεφάλαιο παρέχονται τα συμπεράσματα, η συμβολή της παρούσης στην έρευνα και οι προτάσεις για περαιτέρω επιστημονική έρευνα και εφαρμογή πολιτικής. Κυριαρχεί η ανασκόπηση της συνολικής ερευνητικής προσπάθειας και η παρουσίαση του τελικού «ερευνητικού μοντέλου» δηλαδή του μοντέλου που προκύπτει μετά από την πραγματοποιηθείσα έρευνα πεδίου που έγινε με γνώμονα την διερεύνηση της εγκυρότητας ή μη του θεωρητικού μοντέλου της *Αγχεμάχου επιχειρηματικότητας*.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.

Η ύπαρξη ποικιλομορφίας των οικονομικών μονάδων υποχρεώνει σε κατάταξη αυτών σε διάφορες κατηγορίες. Η διάκριση αυτών είναι δυνατό να γίνει με βάση μία σειρά κριτηρίων. Ένα από αυτά είναι το μέγεθος της επιχείρησης.

Έτσι, οι οικονομικές μονάδες διακρίνονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Αυτή η διάκριση επιτελείται βάσει επιμέρους κριτηρίων όπως ο αριθμός των απασχολούμενων, ο κύκλος εργασιών, το ύψος επενδεδυμένου κεφαλαίου (καθαρή θέση), η εγκατεστημένη ισχύς (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1998), το μερίδιο αγοράς, η διεύθυνση και ιδιοκτησία με ανεξάρτητο και προσωπικό τρόπο (Murphy, 1999) κ.α.

Οι μικρές και μεσαίες οικονομικές μονάδες, με βάση το μέγεθος, έγιναν γνωστές με τον όρο Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.).

Η οικονομική θεωρία επεσήμαινε έως τις αρχές της δεκαετίας του '70 τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τις οικονομίες κλίμακας, οι οποίες προερχόταν από τα μεγάλα μεγέθη παραγωγής και προωθούσαν τοιουτοτρόπως την επιβίωση και ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης. Όμως, η τεχνολογική και οικονομική πρόοδος έστρεψαν σε νέα ευέλικτα συστήματα παραγωγής και έθεσαν στο προσκήνιο μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις.

Δεν υφίσταται ένας ορισμός διεθνώς αποδεκτός για τη Μ.Μ.Ε., παρά διαφορετικοί ορισμοί που σχετίζονται με τις κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές συνθήκες κάθε κράτους.

Έτσι, στην Ιαπωνία ως Μ.Μ.Ε. χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με λιγότερους από 300 εργαζόμενους, στις ΗΠΑ με λιγότερους από 500 απασχολούμενους, ενώ προ του ενιαίου ορισμού για τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., στις Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία θεωρούταν αυτή που διέθετε έως 200. Για την Ελλάδα ίσχυε το όριο των 100 εργαζόμενων (Ματσατσίνης κ.α., 2010).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όμως, υιοθέτησε ένα νέο ορισμό για τη μ.μ.ε. και απαίτησε από τα κράτη-μέλη να συμμορφωθούν σε αυτόν, όχι αμέσως, αλλά εμμέσως

αφού η συμμόρφωση έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα όσον αφορά στην ένταξη των επιχειρήσεων σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα υποστήριξης και χρηματοδότησης των μ.μ.ε. Η εφαρμογή του ορισμού άρχισε από την 1^η Ιανουαρίου του 2005, ενώ η Επιτροπή διατηρεί το δικαίωμα αλλαγής των ορίων που καθορίζουν τη μ.μ.ε. (οδηγία 2003/361/EC).

Ο σύγχρονος ορισμός της Μ.Μ.Ε. σύμφωνα με την Οδηγία 2003/361/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (06/05/2003), η οποία αντικατέστησε την Οδηγία 96/280/EC, φαίνεται αναλυτικά στον κατωτέρω συνοπτικό πίνακα, με την ιδιότητα της δεύτερης στήλης να δρα προσθετικά (συζευκτικά) σε αυτές της τρίτης και πέμπτης που λειτουργούν διαζευκτικά μεταξύ τους.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός	Ετήσιος κύκλος εργασιών	ή	Σύνολο ενεργητικού ετήσιου ισολογισμού
	απασχολούμενων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)			
Μεσαία	< 250	≤50 εκατ. EUR	ή	≤ 43 εκατ. EUR
Μικρή	< 50	≤10 εκατ. EUR	ή	≤ 10 εκατ. EUR
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. EUR	ή	≤ 2 εκατ. EUR

Αντιλαμβάνεται κανείς την ύπαρξη τριών στον αριθμό κριτηρίων που καθορίζουν και οριοθετούν την σύγχρονη έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης και την αντιδιαστέλλουν από τη μεγάλη. Πρόκειται για τον αριθμό των απασχολούμενων - εργαζομένων στην επιχείρηση - ατόμων, τον ετήσιο κύκλο εργασιών - γνωστό ως τζίρο - και το ύψος του συνόλου του ενεργητικού του ετήσιου ισολογισμού τελευταίας χρήσης. Ειδικά για νεοϊδρυθείσες, πρέπει να γίνεται μία όσο το δυνατό ρεαλιστική - καλή τη πίστει - εκτίμηση κατά τη διάρκεια της πρώτης οικονομικής χρήσης.

Από τον παραπάνω πίνακα και τα ανωτέρω γραφόμενα, γίνεται αντιληπτό ότι ενώ το κριτήριο που αφορά στον αριθμό των απασχολούμενων είναι υποχρεωτικό για την ένταξη μίας επιχείρησης στην κατηγορία των Μ.Μ.Ε., από τα επόμενα δύο η επιχείρηση αρκεί να πληροί μόνο ένα εξ αυτών.

Αυτό προσπαθεί να αποδώσει δικαιοσύνη όσον αφορά στην οριοθέτηση των Μ.Μ.Ε., αφού αυτές προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και κλάδους της οικονομίας. Στους κλάδους της διανομής και του εμπορίου παρατηρούνται στις επιχειρήσεις υψηλότερα επίπεδα ετήσιου κύκλου εργασιών από τις αντίστοιχες του μεταποιητικού κλάδου.

Ελκυστικό της προσοχής σημείο αποτελεί επίσης ο βαθμός ανεξαρτησίας της επιχείρησης. Αυτόνομες ή ανεξάρτητες, σε γενικές γραμμές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν καθόλου ή κατέχουν έως ποσοστό 25% συμμετοχές σε άλλες ή/και έτερες επιχειρήσεις δεν κατέχουν στις εν λόγω επιχειρήσεις συμμετοχές σε ποσοστό περισσότερο του 25%. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της επιχείρησης ως έχουν, προκειμένου την κατάταξή της ως Μ.Μ.Ε. και την κατηγοριοποίησή της στις υποκατηγορίες πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία. Αν όμως, η επιχείρηση είναι συνεταιίρος ή συνδεδεμένη με μία ή περισσότερες άλλες, τότε ο τρόπος υπολογισμού των στοιχείων διαφέρει και καθιστά περισσότερο δύσκολο την ένταξή της στην κατηγορία των Μ.Μ.Ε.

Κάθε κριτήριο από τα χρησιμοποιούμενα που αναφέρθηκαν ανωτέρω, όπως ο αριθμός των απασχολούμενων, ο κύκλος εργασιών, το ύψος επενδεδυμένου κεφαλαίου (καθαρή θέση), το συνολικό ενεργητικό, η εγκατεστημένη ισχύς, το μερίδιο αγοράς, η διεύθυνση και ιδιοκτησία με ανεξάρτητο και προσωπικό τρόπο κτλ., φέρει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην προσπάθεια οριοθέτησης των επιχειρήσεων που αποτελούν τις ομάδες των Μ.Μ.Ε. (πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες) μεταξύ τους αλλά και σε αντιδιαστολή με τις μεγάλες. Ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων (υπαλλήλων) θεωρείται όμως το πιο σημαντικό (Siropolis, 2001). Η σημαντικότητα αυτή δικαιολογείται από τα εξής γεγονότα:

- Παραμένει ανεπηρέαστο από τον πληθωρισμό, δηλαδή δεν επηρεάζεται από μεταβολή στην αγοραστική δύναμη του νομίσματος.
- Ευκολία και διαφάνεια στον εντοπισμό και την κατανόηση.
- Συγκρισιμότητα, αφού επιτρέπει συγκρίσεις μεγέθους μεταξύ επιχειρήσεων στον ίδιο αλλά και σε διαφορετικούς κλάδους.
- Διαθεσιμότητα, αφού αυτό το στοιχείο οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να το μοιραστούν με ερευνητές, ιδιωτικούς φορείς, ίσως ακόμη και με κρατικούς παράγοντες.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) αποτελούν σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας. Εκτιμάται ότι το 97% των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Perera, 2009).

Επίσης, επάνω από το 99% των μη αγροτικών επιχειρήσεων των Η.Π.Α., οι οποίες ανέρχονταν σε 21,5 εκατομμύρια, ήταν κατά τη διάρκεια του 1995 μικρομεσαίες. Αυτές αποτελούν πολύ σημαντικό τμήμα της αμερικανικής οικονομίας, αφού απασχολούν περίπου το ½ εργατικό δυναμικό, κατέχουν το 54% των εσόδων από πωλήσεις και παράγουν το 40% του Α.Ε.Π. (Siropolis, 2001).

Μάλιστα, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. ενισχύει τις Μ.Μ.Ε. με διάφορους τρόπους, όπως με αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών από αυτές, χρηματοδοτεί προγράμματα ερευνών - Small Business Innovation Research (SBIR) Program και Small Business Technology Transfer (STTR) Program – και προσπαθεί να τις διευκολύνει με φορολογικές και λοιπές κανονιστικές διατάξεις (The State of Small Business. A Report of the President, 1998).

Κατά τα έτη 2008 έως και 2010, οι αμερικάνικες μ.μ.ε. παρείχαν το μισό μη αγροτικό Α.Ε.Π., τις μισές θέσεις εργασίας, ήταν αυτές που παρήγαγαν νέες θέσεις εργασίας και ένα σημαντικό μέρος των καινοτομιών (Small Business Economy, 2008 – 2009 - 2010). Εξάλλου, τονίζεται η ύπαρξη περισσότερων από 29 εκατομμυρίων ιδιοκτητών μ.μ.ε. στην οικονομία των Η.Π.Α. (Clark and Saade, 2010).

Οι Μ.Μ.Ε. διεθνώς αποτελούν ένα αξιοσημείωτο μέγεθος εξαιτίας του μεγάλου αριθμού τους, αλλά κυρίως λόγω της συμβολής τους στην απασχόληση (Σίσκος, Ζοπουνίδης και Παππής, 1996), όπως επίσης και κεντρικό πυλώνα της διεθνούς οικονομίας αφού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καινοτομία, την προαγωγή και διατήρηση της ανάπτυξης παγκοσμίως (GASME). Τοιουτοτρόπως, απαρτίζουν το μεγαλύτερο τμήμα της Παγκόσμιας Αλυσίδας Αξίας (Global Value Chain – G.V.C.) (UNCTAD, 2010), η οποία αποτελεί την αλυσίδα δραστηριοτήτων που ίσως διαιρείται μεταξύ πολλών επιχειρήσεων σε πιθανόν διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, σε όλο το εύρος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τη σύλληψη τους έως και τη διανομή τους και τελική πώλησή τους, όπως επίσης και την μετά την πώληση υποστήριξη των καταναλωτών τους.

Παρ' όλ' αυτά, συχνά υποτιμάται ο ρόλος των μ.μ.ε. στην οικονομία, με κυριότερους λόγους την εικόνα που σχηματίζεται για αυτές να έχουν μειωμένο ρόλο στις οικονομικές δραστηριότητες, σε σχέση με τον κεντρικό των μεγάλων επιχειρήσεων και ιδίως των πολυεθνικών, αλλά και τη δυσκολία εκτίμησης του αριθμού τους (Curran and Blackburn, 2001).

Το μερίδιο αγοράς της Μ.Μ.Ε. είναι συνήθως μικρό και συνεπώς δεν δύναται να διαμορφώσει τιμές ή την κατανάλωση σε εθνικό επίπεδο (Murphy, 1999).

Μερικά συνήθη χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε., χωρίς να αποτελούν αποκλειστικά γνωρίσματα αυτών ή αυτά να ισοδυναμούν με τον ορισμό μίας επιχείρησης ως μικρομεσαίας, είναι ότι ανήκουν σε ένα άτομο ή μία μικρή ομάδα ατόμων, τα οποία ασκούν και το διευθυντικό ρόλο, ενώ παρέχουν οι ίδιοι στην επιχείρηση τα κεφάλαιά της αφού συνήθως υπάρχει δυσκολία στην ανεύρεση κεφαλαίων από τις αγορές. Επίσης, δεν υφίστανται ή έχουν περιορισμένες δυνατότητες τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης τους (R&D), ενώ παρουσιάζουν έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, ένταση του συντελεστή παραγωγής εργασία και ανεπάρκεια δικτύων διανομής και πληροφοριών αγοράς. Δύνανται να ιδρύονται και να εισέρχονται εύκολα στην αγορά με μεγάλη όμως νηπιακή θνησιμότητα. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1998).

Οι αιτίες δημιουργίας μίας μικρομεσαίας επιχείρησης από ένα ή περισσότερα άτομα ποικίλουν. Παράγοντες ίδρυσης και λειτουργίας μίας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να αποτελούν η επαγγελματική διέξοδος και η αποφυγή της ανεργίας, η αναζήτηση της αυτοδιάθεσης στο χώρο της εργασίας (αυτοαπασχόληση), η επιδίωξη της επιχειρηματικότητας και οικονομικών ευκαιριών που προβάλλουν στις σύγχρονες συνθήκες και οι τεχνολογικές πρόοδοι που προωθούν νέες παραγωγικές μεθόδους αφού μειώνουν τη βαρύτητα των οικονομιών κλίμακας και ίσως αυξάνουν αυτή άλλων προσδιοριστικών παραγόντων της παραγωγής, όπως η ποιότητα των προϊόντων. Άλλοι παράγοντες επίσης αποτελούν η πιθανή προθυμία μέρους του χρηματοπιστωτικού συστήματος να χρηματοδοτήσει συγκεκριμένες επιχειρηματικές προσπάθειες, οι αλλαγές που επιτελούνται στις αγορές καθώς και η γέννηση πολλών εξειδικευμένων αγορών (niche markets), η εξαγορά κάποιας επιχείρησης κ.α. (Murphy, 1999).

Οι παράγοντες δημιουργίας μίας μικρομεσαίας επιχείρησης άπτονται οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων.

Διεθνώς, σε οικονομίες που βασικό στοιχείο ύπαρξης τους είναι η ζήτηση – στο μεγαλύτερο μέρος της υφηλίου σήμερα – η ύπαρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων επιβάλλεται από την ανάγκη διαφοροποίησης της οικονομικής και παραγωγικής βάσης κάθε οικονομίας σε επίπεδο κρατικής υπόστασης προκαλώντας ποικιλία συνθηκών στην αγορά, από την ανάγκη μείωσης της ανεργίας μέσω δημιουργίας θέσεων εργασίας (αύξηση απασχόλησης), από την ανάγκη εξυπηρέτησης τοπικών αναγκών και από την ανάγκη αντιμονοπωλιακών πολιτικών και πολιτικών στήριξης των περιφερειακών οικονομιών και συμβολής στο ΑΕΠ. Μερικές φορές προβαίνουν σε χρήση καινοτομιών ή νέων τεχνολογιών, εξυπηρετούν εξειδικευμένες αγορές (niche markets) ή έχοντας υψηλότερη παραγωγικότητα καταφέρνουν βέλτιστη χρήση των κεφαλαίων τους, αφού επιτυγχάνουν μεγαλύτερο κλάσμα στη σχέση παραγωγή ανά κεφάλαιο. Τέλος, η δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα, την αυτοεκτίμηση και την αυτοολοκλήρωση των επιχειρηματιών ενισχύοντας την ατομική επιτυχία.

Αντικείμενο μελέτης οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτέλεσαν από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 στη Βρετανία, μετά από το αρχικό κυβερνητικό ενδιαφέρον σχετικά με αυτόν το σημαντικό τομέα και την ανάθεση μελέτης, η οποία είχε ως τελική έκβαση την περίφημη έκθεση Bolton (1971). Από εκείνο το χρονικό σημείο και μετέπειτα, αναπτύχθηκε μία προβληματική που επιδιώκει την ανάπτυξη ενός συνόλου συσχετίσεων μεταξύ Μ.Μ.Ε. και των επιπτώσεών τους στο γενικό και ειδικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αυτών.

Πάντως, η εκκίνηση των επιχειρήσεων συνδέεται συνήθως με τα εμπόδια που υφίστανται κατά την είσοδό τους στην αγορά, με τη σχέση αυτή να είναι αντίστροφη (Murphy, 1999).

Η ζωή μίας Μ.Μ.Ε. περιλαμβάνει τρία στάδια/συνθήκες (Κυριακόπουλος και Τερζίδης, 2000):

- την καμπύλη ιδεών
- τον κύκλο ζωής της Μ.Μ.Ε.
- την καμπύλη καταναλωτών

Ως καμπύλη ιδεών ορίζονται οι διεργασίες που συμβαίνουν προ της δημιουργίας της επιχείρησης, με τον επιχειρηματία να προβληματίζεται για τη μελλοντική ενασχόλησή του. Αυτή περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, τα οποία είναι τα στάδια της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της κάμψης. Ο επιχειρηματίας – κεφαλαιούχος αρχικά συλλογίζεται και αποφασίζει για τη θετική ή αρνητική στάση του όσον αφορά στην πραγματοποίηση της επένδυσης, μεταβαίνοντας στο επόμενο στάδιο της απόφασης για το είδος της παραγωγής – ποιό προϊόν ή υπηρεσία θα παραγάγει – ενώ στο τρίτο στάδιο εξετάζει διεξοδικά το προϊόν στο οποίο καταλήγει και εισέρχεται στο τελευταίο με απόρριψη όλων των υπολοίπων ιδεών και υλοποίηση της ιδέας στην οποία κατέληξε με προμήθεια παγίου εξοπλισμού, πρώτων υλών κτλ.

Με το τέλος του σταδίου κάμψης γίνεται η έναρξη του κύκλου ζωής της επιχείρησης (Κ.Ζ.Ε.). Αυτή αποτελείται από τέσσερα στάδια επίσης. Το στάδιο της εισαγωγής του κύκλου ζωής όπου η επιχείρηση αναζητά προμηθευτές, πελάτες χονδρικής κυρίως πώλησης και πιστωτές, ενώ παράλληλα δεν διαθέτει ιδιαίτερη αξιοπιστία και η εικόνα της προς την αγορά και τα πιστωτικά ιδρύματα είναι μάλλον ανεπαρκής. Το στάδιο της ανάπτυξης του Κ.Ζ.Ε. είναι αυτό στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να αποσαφηνίσει τους επιχειρηματικούς στόχους της, να προβεί σε εκμετάλλευση των δυνατών της σημείων και να εισέλθει στον ανταγωνισμό. Στο τρίτο στάδιο της ωριμότητας, η επιχείρηση έχει ισχυροποιηθεί στην αγορά, έχει αποκτήσει αξιοπιστία και είναι κερδοφόρα. Στο τελευταίο στάδιο της κάμψης παρουσιάζονται προβλήματα όπως πτώση πωλήσεων, κερδοφορίας, ρευστότητας και αξιοπιστίας. Τότε η επιχείρηση ή θα προχωρήσει σε πτώχευση ή θα προσπαθήσει να διατηρηθεί στη ζωή μεταλλασσόμενη.

Κατά τη διάρκεια του βίου της Μ.Μ.Ε., η οργανωτική δομή της αλλάζει συνεχώς, ενώ φαίνεται να αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια (Κυριακόπουλος και Τερζίδης, 2000):

Στάδιο I – ιδέες, όπου ο επιχειρηματίας βρίσκεται σε αναζήτηση επιχειρηματικών ιδεών, ενώ καλείται να αποφασίσει για το εάν θα προχωρήσει σε υλοποίηση τους και προς ποια παραγωγική κατεύθυνση θα κινηθεί. Η οργανωτική δομή είναι ανύπαρκτη.

Στάδιο II - γένεση M.M.E., όπου γίνεται έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας, χωρίς όμως περαιτέρω δομές παρά μόνο ίσως της πώλησης σε πρωτόλειο στάδιο.

Στάδιο III – επιβίωση, με σοβαρή οργάνωση της παραγωγής και εξάπλωση των πωλήσεων, ενώ εμφανίζεται και η οικονομική υπηρεσία – λογιστήριο.

Στάδιο IV – λειτουργίες, με ανάπτυξη των οικονομικών υπηρεσιών (ύπαρξη όλων των βασικών λειτουργιών μίας επιχείρησης).

Στάδιο V – αύξηση λειτουργιών, όπου παρουσιάζεται αριθμητική αύξηση των λειτουργιών της M.M.E. (μάρκετινγκ, προμήθειες κτλ.)

Στάδιο VI – ωρίμανση, που εμφανίζεται με τη μορφή καταμερισμού των λειτουργιών της επιχείρησης.

Στάδιο VII – άνοδος ή κάμψη.

Στον K.Z.E. η οργανωτική δομή της M.M.E. μεταβάλλεται χρονικά. Αρχικά, στο πρώτο στάδιο (ιδέες) και στο δεύτερο (γένεση M.M.E.) είναι ανύπαρκτη, ενώ αυξάνει όσο μεταβαίνει από το τρίτο (επιβίωση) στα παραπάνω στάδια (λειτουργίες – αύξηση λειτουργιών – καταμερισμός αρμοδιοτήτων - άνοδος). Τέλος, αν παρουσιαστεί κάμψη (τελικό στάδιο K.Z.E.) μεταβαίνει σε ανυπαρξία η δομή της M.M.E.

Οι διαφορές μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων μ.μ.ε. είναι λίγες (Lussier and Corman, 1995). Μάλιστα, εντοπίζονται στη διεθνή αρθρογραφία συγκεκριμένες αιτίες – παράγοντες που αν κατέχονται (ή όχι) ή χρησιμοποιούνται αποδοτικά (ή μη) από τις μ.μ.ε. επιφέρουν τελικά την αποτυχία ή την επιτυχία αυτών. Βέβαια, διαφορετικοί συγγραφείς συμβάλλουν διαφορετικά στη συγκεκριμένη αρθρογραφία, αφού προβάλλονται διαφορετικοί παράγοντες από αυτούς, ακόμη και με αντικρουόμενες απόψεις μεταξύ των συγγραφέων, χωρίς τελικά να υφίσταται οριστική καταλογράφηση, γεγονός μάλλον φυσικό αν λάβουμε υπόψη την πολυπλοκότητα των μ.μ.ε.

Οι βασικότεροι παράγοντες που αναφέρονται στη διεθνή αρθρογραφία είναι οι κάτωθι:

Κεφάλαιο. M.M.E. που αρχίζουν τον βίο τους σε κατάσταση υποεπένδυσης έχουν αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με αυτές με επαρκή επένδυση.

Τήρηση αρχείου και χρηματοοικονομικός έλεγχος. Αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας για τις μ.μ.ε. που δεν τα πράττουν.

Βιομηχανική εμπειρία. Μ.Μ.Ε. που διοικούνται από άτομα που την κατέχουν έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Διοικητική πείρα. Επίσης, Μ.Μ.Ε. που διοικούνται από άτομα που την κατέχουν έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Σχεδιασμός – Προγραμματισμός. Μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που δεν κατέστρωσαν εξειδικευμένο επιχειρησιακό πλάνο (business plan) αντιμετωπίζουν πολλές πιθανότητες αποτυχίας.

Επαγγελματική συμβουλή. Όσες κάνουν χρήση αυτής αντιμετωπίζουν υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Εκπαιδευτικό επίπεδο επιχειρηματία. Οι επιχειρηματίες που έχουν λάβει πανεπιστημιακού επιπέδου εκπαίδευση έχουν υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας από τους αντίστοιχους που δεν έχουν καθόλου.

Προσωπικό. Οι μ.μ.ε. που προσελκύουν και διατηρούν ποιοτικό προσωπικό έχουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας σε σχέση με αυτές που δεν τα καταφέρνουν.

Εκλογή του κατάλληλου χρόνου παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών. Μ.Μ.Ε. με πολύ νέα ή πολύ παλιά προϊόντα/υπηρεσίες έχουν αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με αυτές με αντίστοιχα στο στάδιο της ανάπτυξης.

Οικονομικές συγκυρίες. Επιχειρήσεις μικρές ή μεσαίες που ξεκινούν το βίο τους σε περιόδους οικονομικής ύφεσης είναι πιθανότερο να αποτύχουν από τις αντίστοιχες που αρχίζουν σε περίοδο άνθησης.

Ηλικία. Νεότεροι επιχειρηματίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας.

Συνέταιροι. Επιχείρηση που ξεκινά ένας επιχειρηματίας έχει αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μ.μ.ε. που ιδρύονται από δύο ή περισσότερα άτομα.

Γονείς. Επιχειρηματίες χωρίς γονείς κατόχους επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με αυτούς που οι γονείς τους κατείχαν μ.μ.ε.

Μειονότητες. Μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας για αυτούς τους επιχειρηματίες.

Μάρκετινγκ. Ιδιοκτήτες μ.μ.ε. που κατέχουν ικανότητες όσον αφορά στο μάρκετινγκ έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας της μ.μ.ε. τους.

Θα πρέπει όμως εδώ να αναλογιστούμε το πολυποίκιλο των συνθηκών και των αγορών στις οποίες διεξάγονται οι έρευνες και τα πλαίσια στα οποία εντάσσονται. Συνεπώς, νομίζουμε ότι θα πρέπει να περιμένουμε διαφοροποιήσεις τόσο από τα πλαίσια των αγορών που εξετάζουν οι έρευνες, όσο και από το είδος, τον κλάδο, τον τομέα της οικονομίας που ενδέχεται να εξετάσει κάποιος ερευνητής. Ως σύμμαχος σε αυτή την άποψη φαίνεται να προσέρχεται η έρευνα των Lussier and Corman (1995) που εξετάζοντας 216 ζεύγη επιχειρήσεων ανακαλύπτουν μόνο δύο (επαγγελματική συμβουλή και γονείς) από τους ανωτέρω παράγοντες να είναι στατιστικά σημαντικοί. Αντίθετα, δύο παράγοντες (εκπαιδευτικό επίπεδο επιχειρηματία και προσωπικό) έρχονται σε αντίθεση με την πεποίθηση που σχηματίζεται από την αρθρογραφία.

Το μέγεθος της επιχείρησης ίσως αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα διαχωρισμού μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων μ.μ.ε., ενώ υποστηρίζεται ότι είναι δύσκολη η κατάρτιση μίας ισχύουσας και αξιόπιστης λίστας σχετικών μεταβλητών ακόμη και εντός ενός συγκεκριμένου τομέα της βιομηχανίας (Lussier and Corman, 1995).

Προτείνεται (Lussier and Corman, 1995; Robinson and Pearce, 1984; Cochran, 1981) δε, η σπουδαιότητα της εστίασης των ερευνητικών μελετών σε ένα μόνο τομέα της βιομηχανίας, όσον αφορά στη διερεύνηση των μ.μ.ε.

Πάντως, στη βιβλιογραφία αναφέρονται επίσης, ως λόγοι αποτυχίας μίας μ.μ.ε. η ευκολία δημιουργίας της – εύκολη είσοδο στην αγορά, ελευθερία ευκαιριών και δικαίωμα λήψης λανθασμένων αποφάσεων – καθώς και η έλλειψη διαχειριστικών ικανοτήτων που αφορά σε αυτή της επιδεξιότητας και γνώσης χειρισμού της μ.μ.ε. αυξημένων απαιτήσεων, όπως αυτές δημιουργούνται με την αύξηση μεγέθους της μ.μ.ε.

Το ποσοστό θνησιμότητας των μ.μ.ε. είναι συνάρτηση της ευκολίας ή της δυσχέρειας υπερπήδησης των εμποδίων που συναντούν αυτές, κάποια από τα οποία συναντώνται στους τομείς του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας, των αγορών (κορεσμένες ή μη, γνώση της αγοράς, διασπορά ή μη των αγορών), της παραγωγικής δυναμικότητάς της (πλεονάζουσα ή πλήρης), του φάσματος προϊόντων (μεγάλο εύρος

γκάμας ή μη), του επιπέδου των δεξιοτήτων των επιχειρηματιών και της διασφάλισης ποιότητας προϊόντων (Murphy, 1999).

Η λήξη του βίου μίας επιχείρησης έχει ασφαλώς επιπτώσεις στο ειδικό (μικρο-) αλλά και το γενικότερο (μάκρο-) εξωτερικό περιβάλλον της, όπως επίσης και στο εσωτερικό της, αφού θίγει άμεσα ή έμμεσα τους ιδιοκτήτες, εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, αλλά και το ίδιο το δημόσιο.

Όταν τα εμπόδια στην είσοδο στην αγορά είναι χαμηλά για τις μ.μ.ε., τότε το ποσοστό επιβίωσης είναι επίσης χαμηλό, ενώ υψηλότερες πιθανότητες επιβίωσης υφίστανται όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά (Murphy, 1999).

Όσον αφορά στα χαμηλά εμπόδια εισόδου, αυτά σχετίζονται με παράγοντες όπως ταχεία κυκλοφορία του ενεργητικού, μικρό επίπεδο δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, ύπαρξη προστασίας σε εξειδικευμένους τομείς, ταχεία ανάπτυξη της αγοράς, βραδείς τεχνολογικές μεταβολές, μικρού ύψους συνολική επένδυση και τεχνολογικές εισροές (Murphy, 1999).

Ως υψηλά εμπόδια στην είσοδο λογίζονται παράγοντες όπως μεγάλου ύψους συνολική επένδυση, απρόσιτη τεχνολογία και εξειδικευμένες δεξιότητες, υψηλές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη και βραδεία κυκλοφορία ενεργητικού, ύπαρξη στην αγορά απόλυτων πλεονεκτημάτων κόστους, πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα και ένταση κεφαλαίου, αγορές που ρυθμίζονται ειδικά και τέλος η εξαναγκασμένη έξοδος (Murphy, 1999).

Ένας νέος επιχειρηματίας εκτός της επιθυμίας και ίσως κάποιου ποσού κεφαλαίου, δε διαθέτει γνώση για το συνετό σχεδιασμό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλης θνησιμότητας των μικρών επιχειρήσεων, όπως αυτό καταγράφεται και στον ελληνικό χώρο, όπου στην περιοχή της Δυτικής Αθήνας για παράδειγμα το 1994 υπήρχαν 10.597 επιχειρήσεις, ενώ το 1997 είχαν απομείνει μόνο 8.610, με ποσοστό μείωσης 18,8% (Λαμπρόπουλος, 2005).

Αν επανέλθουμε στην έννοια της μ.μ.ε. και ειδικότερα στον ορισμό της, θα εντοπίσουμε χρονικά στο έτος 1971 και συγκεκριμένα στην έκθεση Bolton μία από τις πρώτες προσπάθειες οριοθέτησης της μ.μ.ε. Η έκθεση Bolton πρότεινε τότε δύο εναλλακτικούς ορισμούς, ο πρώτος εκ των οποίων ήταν η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν αυτές σε σχέση με τις μεγάλου μεγέθους και η φύση αυτής, ενώ ο δεύτερος ήταν μία ποιοτική οικονομική προσέγγιση. Όσον αφορά στο δεύτερο

ορισμό, είχαν προταθεί τρία κριτήρια: η ανεξαρτησία της επιχείρησης - μη ύψους μέρος άλλης επιχείρησης - η απλή διοικητική δομή – προσωποποιημένη - και το σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, όπου η επιχείρηση είναι λήπτης τιμής των προϊόντων της παρά δημιουργός αυτής (Carter and Jones-Evans, 2006).

Η έκθεση Bolton πρότεινε εν ολίγοις, διαφορετικό μέγεθος και κατώφλι ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, το οποίο θα έπρεπε να μην υπερβαίνουν οι επιχειρήσεις ώστε να εντάσσονται στην κατηγορία των μ.μ.ε. Για τον μεταποιητικό τομέα, με τον οποίο θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα, πρότεινε το όριο των διακοσίων εργαζομένων, το οποίο δε θα έπρεπε να ξεπερνά μία μ.μ.ε.

Διεθνώς, υφίστανται πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί όσον αφορά στις μ.μ.ε. Σε χώρες όπως ο Καναδάς και οι Η.Π.Α., οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι λιγότεροι από 500, ενώ στο Χονγκ Κονγκ οι μ.μ.ε. είναι αυτές που αν ανήκουν στο μεταποιητικό τομέα δεν υπερβαίνουν τους 100 απασχολούμενους ή αν δεν ανήκουν σε αυτόν τους 50 (Carter and Jones-Evans, 2006). Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη τη σύγκριση μ.μ.ε. μεταξύ διαφορετικών χωρών και ιδιαίτερα όταν μέτρο σύγκρισης αποτελούν όχι ο αριθμός των απασχολούμενων, αλλά τα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων – ετήσιος κύκλος εργασιών και συνολικό ενεργητικό. Διεθνικές μελέτες πάντως προτιμούν τον αριθμό των απασχολούμενων ως μέγεθος σύγκρισης και οριοθέτησης των μ.μ.ε. (Carter and Jones-Evans, 2006).

Εκτός των ανωτέρω, παρουσιάζεται δυσκολία στη συλλογή οικονομικών στοιχείων από τις επιχειρήσεις, λόγω κυρίως της εκούσιας απέχθειας των επιχειρηματιών προς την παραχώρηση αυτών, ενώ αυτή εντείνεται στις μ.μ.ε. εξαιτίας της έλλειψης ή της άγνοιας αυτών από τους ίδιους.

Επίσης, δυσκολία υφίσταται διεθνώς και στην καταμέτρηση των μ.μ.ε., λόγω έλλειψης πλήρους καταγραφής (απογραφής) του συνόλου της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, υφίσταται παράνομη οικονομική δραστηριότητα που δεν είναι δυνατό να καταγραφεί, αλλά και περισσότερο νόμιμες μορφές, οι οποίες όμως δεν καταγράφονται, όπως οικιακές μορφές μεταποίησης και εμπορίου ή πωλήσεις μέσω διαπροσωπικών σχέσεων στο κοντινό οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον ή απόκρυψη επιχειρήσεων για φορολογικούς λόγους (Carter and Jones-Evans, 2006).

Ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά των μ.μ.ε. διεθνώς είναι η έλλειψη χρόνου για προγραμματισμό, οργάνωση της επιχείρησης, ακόμη και τακτοποίηση των ιδεών

και σκέψεων του επιχειρηματία, οι οποίες κινούνται στον τομέα της καλύτερης λειτουργίας αυτής (Παππής, 1996). Εξάλλου, ο επιχειρηματίας έχει συνήθως την εντύπωση ότι για τη μ.μ.ε. του δεν είναι αναγκαία καμία μεταρρύθμιση ή ακόμη και αν είναι θα μπορούσε να τη φέρει εις πέρας ο ίδιος, χωρίς έξωθεν βοήθεια, απλά με δυσκολία λόγω του περιορισμένου χρόνου του και της πολλαπλής ενασχόλησής του με την επιχείρησή του. Δεν δείχνει εμπιστοσύνη σε εξωτερικούς συμβούλους και στο λεγόμενο 'επιστημονικό μάνατζμεντ' (Παππής, 1996).

Όσον αφορά στην οικονομία των Η.Π.Α., οι μ.μ.ε. αριθμούν γύρω στις 24,75 εκατ. επιχειρήσεις, ποσοστό 99% των συνολικά περίπου 25 εκατ. επιχειρήσεων. Οι ορισμοί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δίνονται από το U.S. Small Business Administration υπερβαίνουν τους 800, αφού δίδονται και κατά κατηγορία βιομηχανίας. Οι μ.μ.ε. απασχολούν άνω του 51% του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα των Η.Π.Α., αν και σχεδόν σε ποσοστό 90% απασχολούν λιγότερους από 20 εργαζομένους η καθεμία. Εξάλλου, παρατηρήθηκε το φαινόμενο το 3% αυτών των επιχειρήσεων να έχουν δημιουργήσει το 70% των καθαρών θέσεων εργασίας στις Η.Π.Α. και μάλιστα σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς. Έτσι προέκυψε η ονομασία 'γαζέλες' (gazelles) για αυτές τις ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις (άνω του 20% αύξηση ετήσιων πωλήσεων) που αποτελούν τις κύριες δημιουργούς νέων θέσεων εργασίας. Η έρευνα έχει αποκαλύψει και επιχειρήσεις 'ποντίκια' (mice) που δεν μεγαλώνουν ποτέ και δεν δημιουργούν θέσεις εργασίας, όπου εκεί εντάσσεται η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων, όπως και μεγάλες επιχειρήσεις – από τις μεγαλύτερες της χώρας – που καταργούν θέσεις εργασίας στην πάροδο πολλών ετών (Zimmerer and Scarborough, 2005).

Βέβαια, αμφιλεγόμενο παραμένει το ζήτημα αν οι μ.μ.ε. δημιουργούν θέσεις απασχόλησης ή όχι, όπως και ποιού εκπαιδευτικού επιπέδου είναι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται. Κάποιες επιστημονικές μελέτες βασίζονται σε ορισμένες υποθέσεις που θεωρούνται ότι βρίσκονται σε ισχύ, όπως ότι οι μ.μ.ε. δημιουργούν πλήθος θέσεων εργασίας, μερικές μικρές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να μεγεθυνθούν αναζητούν υψηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου (πτυχιούχους) εργαζομένους, όλες οι μ.μ.ε. μπορούν να καταταχθούν σε μία ομάδα επιχειρήσεων και τέλος, ότι οι μικρές επιχειρήσεις θέλουν να προσλάβουν αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Pittway and Thedham, 2005). Πολλές φορές όμως οι παραδοχές αυτές

δεν ισχύουν. Υπάρχουν ενδείξεις ότι η δημιουργία θέσεων εργασίας σε κάθε μία από τις τρεις κλάσεις των μ.μ.ε. μπορεί να ποικίλει στον κύκλο ζωής τους (Haltiwanger, 1999).

Υφίσταται δυσκολία στην επιστημονική έρευνα των Μ.Μ.Ε., κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτό το αντικείμενο παρουσιάζει δυσκολία στο να ερευνηθεί, παρότι θα φαινόταν πιο εύκολο να εξετάσει κανείς μία μικρή παρά μία μεγάλη επιχείρηση, λόγω παραγόντων όπως μικρότερος αριθμός εργαζομένων, απλούστερη οργανωτική δομή και ίσως μεγαλύτερη διαφάνεια στις σχέσεις και τις συναλλαγές τους. Πάντως, μικρή επιχείρηση δε σημαίνει απλή, αλλά και ούτε η μικρή είναι μία μινιατούρα της μεγάλης (Curran and Blackburn, 2001).

Αμφισβήτηση υπάρχει όμως και στο γεγονός των κρατικών παρεμβατικών πολιτικών. Αντικείμενο αμφισβήτησης αποτελεί αν η χρηματοδότηση του τομέα των μ.μ.ε. είναι επωφελής για την οικονομία μίας χώρας ή μη, με ορισμένους συγγραφείς (Clay, Creigh-Tyte and Storey, 1996) να υποστηρίζουν ότι μία σωστή κυβερνητική οικονομική στρατηγική είναι δέον να ασκεί στοχευμένη πολιτική σε εκείνες τις μ.μ.ε. που είναι πιθανό να επιδείξουν σημαντικά επίπεδα οικονομικής δραστηριότητας. Αφού πρώτον, πολλοί επιχειρηματίες, όπως υποστηρίζουν, θα στρεφόταν ούτως ή άλλως στην αυτοαπασχόληση ανεξαρτήτως κρατικής παρέμβασης, η οποία κατά δεύτερο λόγο είναι αναποτελεσματική στην ανάπτυξη των μ.μ.ε.

Εδώ θα πρέπει να προβούμε σε μία σημαντική διευκρίνιση, αφού πολλές φορές στο κείμενο έχει γίνει ή θα γίνει κατωτέρω χρήση των όρων ‘επιχειρηματίας’ και ‘μικρομεσαία επιχείρηση’.

Πολύ συχνά, η μ.μ.ε. – ή καλύτερα ο ιδιοκτήτης αυτής – και ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζονται ως συναφείς και όμορες ιδιότητες, αλλά πολλές φορές και σε αρκετά μεγάλη συχνότητα υφίσταται συνιδιοκτησία στη μ.μ.ε. σε μεγάλα ποσοστά, όπως συμβαίνει και στη δική μας έρευνα. Εξάλλου, έχει αμφισβητηθεί το μοντέλο του ‘μοναχικού επιχειρηματία’ στη μ.μ.ε. ως αποκλειστικό μοντέλο αυτής (Curran and Blackburn, 2001).

Εκτός του ανωτέρω γεγονότος και των πολλών άλλων ομοιοτήτων του επιχειρηματία και του διοικούντα τη μικρομεσαία επιχείρηση (small business manager), θεωρείται ότι παρότι οι περισσότερες επιχειρηματικές προσπάθειες ξεκινούν με τη δημιουργία μίας μ.μ.ε., λίγες είναι αυτές που αποκτούν σημαντικό

μέγεθος είτε μετά την εκκίνησή τους είτε αυξανόμενες ταχύως και συνεπώς απαιτούν αυξημένες διοικητικές ικανότητες (Longenecker, Moore and Petty, 2003). Συνεπώς, διακρίνουμε τον παράγοντα της αναπτυξιακής λογικής που αποτελεί γνώμονα διαχωρισμού του επιχειρηματία από τη μικρομεσαία επιχείρηση. Έτσι, επιχειρηματίας είναι αυτός που ανακαλύπτει τις ανάγκες της αγοράς και δημιουργεί μία επιχείρηση για να τις ικανοποιήσει, ενώ παράλληλα αναλαμβάνει ρίσκο – risk taker (Longenecker, Moore and Petty, 2003). Στον ίδιο άξονα της πρότασης της συμπερίληψης της αναπτυξιακής λογικής στην έννοια της ‘επιχειρηματικής’ μεγεθυνόμενης επιχείρησης και το διαχωρισμό της από τη μικρή στατική επιχείρηση – φερόμενη ως Mom and Pop business – κινούνται και έτεροι συγγραφείς (Robinson and Pearce, 1984), όπως πολλές φορές και η εφαρμοσμένη πολιτική που ίσως ενίοτε προσπαθεί για τη διάκριση αυτή ώστε να προσδώσει αναπτυξιακή χροιά στα οποιαδήποτε μέτρα λάβει. Περιπτωσιακά αναφέρεται ο Vesper που διακρίνει τις μικρές επιχειρήσεις σε επιχειρήσεις ‘της μαμάς και του μπαμπά’ (Mom and Pop business), σταθερές υψηλής εξόφλησης και τέλος, προσανατολισμένες στην ανάπτυξη επιχειρήσεις (Hosmer, Cooper and Vesper, 1977). Επίσης, θα πρέπει να ειπωθεί ότι όλες οι προσπάθειες για την έναρξη μίας νέας επιχείρησης δεν αποτελούν απαραίτητα «επιχειρηματικές» προσπάθειες, ενώ οι «επιχειρηματικές» μορφές επιχειρήσεων ίσως ξεκινούν σε κάθε επίπεδο μεγέθους επιχειρήσεων – μεγάλο, μεσαίο, μικρό και πολύ μικρό – αλλά εστιάζουν στη διαχρονική μεγέθυνσή τους (Carland et al., 1984). Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τον προγραμματισμό της και περαιτέρω την επιχειρηματική της δράση, ίσως αποτελεί ειδοποιό διαφορά μεταξύ των δύο συγκεκριμένων τύπων επιχείρησης, γεγονός που γεννά απορίες και συνεπώς ερωτηματικά για την εφαρμογή του σχεδιασμού στη μικρομεσαία επιχείρηση, ωθώντας σε περαιτέρω έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Έτσι, αναγνωρίζεται και από τους Robinson και Pearce (1984) η αναγκαιότητα έρευνας για το ρόλο της συμπεριφοράς της επιχείρησης ως προς το σχεδιασμό της στο διαχωρισμό των δύο ανωτέρω τύπων – ‘στατικής’ και ‘επιχειρηματικής’ – επιχείρησης, γεγονός που συμβαδίζει με την πεποίθησή μας αυτή.

Αποτελεί πεποίθησή μας η αναγκαιότητα της έρευνας της συμπεριφοράς της επιχείρησης και ιδιαίτερα του μικρομεσαίου επιχειρηματία, όσον αφορά στο σχεδιασμό και την επιχειρηματική του δράση, γιατί ενισχύεται και από γνώμες άλλων

συγγραφέων που αναφέρουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν ένα περιβάλλον για στρατηγικό μάνατζμεντ στο οποίο οι ευκαιρίες και οι περιορισμοί είναι διαφορετικά από τα αντίστοιχα των μεγάλων, ενώ και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ τους είναι τεράστιες, με αποτέλεσμα περιγραφές που αρμόζουν σε κάποιες να μην αποτελούν την εικόνα κάποιων άλλων, διαφέροντας στους τύπους των ιδρυτών τους, την πολυπλοκότητα της διαχείρισης – διοίκησής τους, στο αναπτυξιακό στάδιο στο οποίο βρίσκονται και στην αποδοτικότητά τους (Cooper, 1981).

Παλαιόθεν επιχειρείται μία ενσυνείδητη προσπάθεια των ερευνητών να διακρίνουν τύπους επιχειρηματιών. Έτσι, διακρίνονται σύμφωνα με το μοντέλο Becker-McKinney και τα εμπειρικά ευρήματα του Smith, δύο τύποι επιχειρηματιών, ο βιοτέχνης – τεχνίτης – επιχειρηματίας (Craftsman-Entrepreneur) και ο επιχειρηματίας των ευκαιριών (Opportunistic-Entrepreneur), με τον πρώτο να έχει λάβει τεχνική εκπαίδευση, ενώ έχει χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και ευελιξίας και εστιάζει στο παρόν και το παρελθόν και τον δεύτερο να τείνει να έχει ανώτερη εκπαίδευση και κοινωνική ευαισθητοποίηση, υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσανατολισμό προς το μέλλον και για τους δύο τελευταίους λόγους, θα είναι πιο αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων που ενθαρρύνουν την καινοτομία (McKinney, 1957; Smith, 1967). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν ως εκ τούτου την υπόθεση ότι μία ευπροσάρμοστη επιχείρηση υπό την ηγεσία ενός τέτοιου επιχειρηματία όπως ο δεύτερος τύπος θα παρουσιάσει υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης όσον αφορά στις πωλήσεις. Διακρίνουμε εδώ μία ‘στατικότητα’ στην εικόνα που δημιουργείται από τους διαμορφούμενους τύπους επιχειρηματία του Smith, θέτοντας το ερώτημα εάν και κατά πόσο απαντάται αυτή σε δυναμικές, σύγχρονες και πολυδιάστατες αγορές, οι οποίες ίσως είναι δυνατόν να διαμορφώνουν ένα πιο ‘δυναμικό’ και ‘πολυμορφικό’ τύπο επιχειρηματία.

Σε ανάλυση του περιεχομένου της αρθρογραφίας σχετικά με τις πρακτικές σχεδιασμού μικρών επιχειρήσεων, οι Bracker και Pearson (1986) αναγνώρισαν οκτώ συστατικά του σχεδιασμού: θέση αντικειμενικών στόχων, περιβαλλοντική ανάλυση, ανάλυση S.W.O.T., σχηματισμός στρατηγικής, οικονομικές προβολές/προεκτάσεις στο μέλλον, προϋπολογισμοί ανά λειτουργία, μέτρα για τη λειτουργική αποδοτικότητα και διαδικασίες ελέγχου και διόρθωσης. Με βάση αυτά, διέκριναν τέσσερα επίπεδα πολυπλοκότητας σχεδιασμού: αδόμητος, διαισθητικός, δομημένος

επιχειρησιακά, δομημένος στρατηγικά. Η μελέτη τους διεξήχθη σε μικρές, ώριμες (άνω των πέντε ετών) επιχειρήσεις σε σχετικά σταθερό περιβάλλον. Μας γεννώνται λοιπόν ερωτηματικά για το τι συμβαίνει σε περιβάλλοντα ασταθή, μεταβαλλόμενα και σε αγορές πολυδιασπασμένες και πολυδιάστατες, όπως επίσης και στο σύνολο των μ.μ.ε. ενός συγκεκριμένου τομέα της βιομηχανίας. Αυτό πρέπει να αποτελεί σημείο προσοχής σε μία έρευνα για τη συμπεριφορά της μ.μ.ε. σε μία αγορά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ίσως επηρεάζει το δομημένο ή μη των επιχειρηματικών επιλογών και δράσεων. Προφανώς, οι μικρές επιχειρήσεις δεν μοιάζουν όλες μεταξύ τους, αλλά διαφέρουν στον τρόπο διοίκησής τους, την πολυπλοκότητα των διοικητικών τους πρακτικών, το στάδιο ανάπτυξής τους και την αποδοτικότητά τους (Bracker, Keats and Pearson, 1988).

Όσον αφορά στη γένεση των Μ.Μ.Ε., έχει αναπτυχθεί αρθρογραφία η οποία ασχολείται με τους καθοριστικούς παράγοντες αυτής, η οποία κινείται σε δύο άξονες.

Ο πρώτος άξονας έχει να κάνει με το μοντέλο της βιομηχανικής οργάνωσης ή περιβαλλοντικού καθορισμού (Παπαδάκης, 2007), όπως είναι περισσότερο γνωστό και ιδιαίτερα με την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά (Storey, 1991) και ειδικότερα με το τρίπτυχο: δομή της αγοράς (Market Structure – συμβολίζεται με S), συμπεριφορά της αγοράς (Market Conduct - C) και επίδοση ή αλλιώς επίπεδο της αποτελεσματικότητας της αγοράς (Market Performance - P).

Η δομή της αγοράς επηρεάζεται κυρίως από τη διαφοροποίηση προϊόντος, το βαθμό συγκέντρωσης των πωλητών αλλά και των αγοραστών, τα εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων σε/από την αγορά και το ρυθμό μεταβολής της ζήτησης.

Όταν ομιλούμε για συμπεριφορά της αγοράς εννοούμε κυρίως τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, τα δίκτυα διανομής και γενικότερα τους όρους εμπορίου που επικρατούν σε αυτή. Συστατικά μέρη της συμπεριφοράς της αγοράς είναι η διαφήμιση και οι διαφημιστικές δαπάνες, η έρευνα και ανάπτυξη, η τιμολογιακή συμπεριφορά και πολιτική, οι επενδύσεις για εργοστασιακές εγκαταστάσεις, οι νομικές τακτικές, η επιλογή προϊόντων, οι τυχόν συνεννοήσεις και συμπαιγνίες και τέλος οι συγχωνεύσεις και οι συμβολαιακές συμφωνίες.

Τα στοιχεία που αποτελούν την αποτελεσματικότητα της αγοράς είναι η τιμή, η αποδοτική διάθεση πόρων, η αποδοτικότητα της παραγωγής, τα εταιρικά μερίδια, η ποιότητα προϊόντος, η τεχνολογική πρόοδος και η κερδοφορία.

Με βάση το ανωτέρω τρίπτυχο, αναπτύχθηκε η λεγόμενη, από τα αρχικά τους, προσέγγιση SCP (SCP Paradigm), η οποία είναι μία προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης που υποστηρίζει τη διαδοχική σχέση μεταξύ των τριών αυτών πτυχών της αγοράς, με το προηγούμενο στάδιο να καθορίζει το επόμενο ή κατ' άλλους η δομή και η συμπεριφορά να καθορίζουν κατά ίσο μερίδιο την αποτελεσματικότητα της αγοράς. Η προσέγγιση SCP πηγάζει από τη νεοκλασική ανάλυση των αγορών, με το θεωρητικό πλαίσιο να αποτελεί πνευματικό τέκνο της σχολής σκέψης του Harvard, ενώ δίνει έμφαση σε μικροοικονομικά στοιχεία παρά σε μακροοικονομικές θεωρήσεις (Storey, 1991).

Σε αυτό το σημείο, μας γεννώνται πολλά ερωτηματικά σχετικά με το κατά πόσο στοιχεία της ανωτέρω προσέγγισης – SCP paradigm – όπως η διαφοροποίηση του προϊόντος, ο βαθμός συγκέντρωσης των πωλητών αλλά και των αγοραστών, τα εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων σε/από την αγορά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, τα δίκτυα διανομής, η τεχνολογική πρόοδος, η κερδοφορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κ.α. δύνανται να δημιουργήσουν τέτοιου είδους ιδιαιτερότητες σε αγορές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά – συγκεκριμένες κατευθύνσεις και βαθμούς ισχύος των ανωτέρω στοιχείων – που να 'κατασκευάζουν' ένα διαφορετικό τύπο διαδικασιών λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικής δράσης. Δηλαδή, αναρωτιόμαστε αν σε αγορές με ιδιότυπα χαρακτηριστικά επικρατούν συγκεκριμένοι τύποι ή μοντέλα λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσης, διαφορετικά από άλλες αγορές, τα οποία δημιουργούνται εξαιτίας της συγκεκριμένης 'ιδιοτυπίας'.

Ο δεύτερος άξονας ασχολείται με την επιχειρηματικότητα και έχει ως επίκεντρο ανάλυσης την επιχείρηση και τις επιπτώσεις που ασκούνται από το μακροοικονομικό περιβάλλον, σε αντίθεση με τον πρώτο που έχει τη βιομηχανία και τις εις το ένδον της βιομηχανίας συγκρίσεις (Storey, 1991).

Η αρθρογραφία του συγκεκριμένου άξονα ενδιαφέρεται για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη γένεση νέων επιχειρήσεων συνολικά και διαχρονικά, θέτοντας όμως ερωτήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα, ενώ εστιάζει στη διάθεση ενός

ατόμου να προχωρήσει σε επιχειρηματική κίνηση ή όχι και να αποκτήσει την ιδιότητα του επιχειρηματία. Δεν ενδιαφέρεται καθόλου αν μία μ.μ.ε. κάνει την είσοδό της σε κάποιο συγκεκριμένο είδος βιομηχανίας και όχι σε κάποιο άλλο, έχοντας ως αφετηρία την εργασία του Knight, F.H. (1921) που αναφέρει ότι η μεταπήδηση από εργαζόμενο σε εργοδότη, δηλαδή η αρχή της επιχειρηματικότητας, σχετίζεται με τα σχετικά αναμενόμενα έσοδα των δύο αυτών εργασιακών καταστάσεων. Προφανές είναι ότι η συγκεκριμένη αρθρογραφία ενδιαφέρεται για τη φύση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (Storey, 1991).

Ιδιαίτερη προσοχή στις θεωρίες επιχειρηματικότητας δόθηκε όσο γινόταν περισσότερο αντιληπτά ο ρόλος και η σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ο Knight (1921) δηλώνει ότι ο επιχειρηματίας έχει κέρδη επειδή καταφέρνει να προβλέψει το μέλλον καλύτερα από κάποιους άλλους και επιπρόσθετα να έχει την ευθύνη που φέρει η αβεβαιότητα – ο κίνδυνος αναφέρεται σε οικονομικά αποτελέσματα για τα οποία μπορεί να υπάρξει διασφάλιση, ενώ η αβεβαιότητα για αυτά που δεν είναι δυνατό να διασφαλιστούν - ενώ η απόφασή του να χριστεί επιχειρηματίας πηγάζει από την πίστη του ότι μπορεί να πραγματοποιήσει τα ανωτέρω (Brooke, 2010).

Ο Knight στην προσπάθειά του να εξηγήσει την ύπαρξη του κέρδους περαιτέρω (1942), μετακινείται στη 'θεωρία του κέρδους και της επιχειρηματικής δράσης' και προτείνει ότι ο επιχειρηματίας επιτελεί τρεις λειτουργίες: εισαγωγή καινοτομίας, προσαρμογή σε καινοτομίες άλλων και γένεση αβεβαιότητας. Δύναται έτσι, να προβλέψει το μέλλον καλύτερα από κάποιους άλλους και επιπρόσθετα να έχει την ευθύνη που φέρει η αβεβαιότητα ή ο κίνδυνος, με την πρώτη να θεωρείται ως η πιο σημαντική λειτουργία του επιχειρηματία, ενώ την τρίτη τη φέρει ο επιχειρηματίας μόνο και μόνο εξαιτίας του γεγονότος της ιδιοκτησίας της επιχείρησης (Brooke, 2010).

Στην πρώτη θεώρηση του Knight το στοιχείο που είναι απόν είναι το κίνητρο για επιχειρηματική δράση, ενώ ο ορισμός του για τον επιχειρηματία – είναι κάθε άτομο που αναλαμβάνει κινδύνους – δημιουργεί λανθασμένες εντυπώσεις, αφού δεν είναι επιχειρηματίας οποιοσδήποτε αναλαμβάνει κινδύνους.

Για τη σχέση μεταξύ μεγέθους επιχείρησης και ρυθμού ανάπτυξης αυτής, ο Robert Gibrat (1931) είχε εκφράσει την πρόταση ότι είναι διαστάσεις ανεξάρτητες μεταξύ τους (Lotti, Santarelli and Vivarelli, 1999). Αυτή η πρόταση έγινε γνωστή ως νόμος του Gibrat ή κανόνας της αναλογικής ανάπτυξης (ή αναλογικής αύξησης μεγέθους) (Gibrat's law ή Gibrat's rule of proportionate growth).

Τονίζεται εδώ, η ύπαρξη πλήθους αρθρογραφίας και ποικιλίας απόψεων και ευρημάτων σε εμπειρικές μελέτες. Έτσι, υπάρχει αρθρογραφία (Mansfield, 1962; Brusco, Giovannetti and Malagoli, 1979; Kumar, 1985; Evans, 1987; Hall, 1987; Contini and Revelli, 1989; Dunne, Roberts and Samuelson, 1989; Wagner, 1992; Mata, 1994; Dunne and Hughes, 1994; Solinas, 1995; Tschoegl, 1996; Hart and Oulton, 1996; Weiss, 1998; Harhoff, Stahl and Woywode, 1998; Almus and Nerlinger, 1999) που αποδεικνύει με εμπειρικά ευρήματα σε διάφορους τομείς αλλά κυρίως στο μεταποιητικό τομέα, σε χώρες της νυν Ε.Ε. καθώς και την Ιαπωνία και τις Η.Π.Α., ότι δεν ισχύει ο κανόνας της αναλογικής ανάπτυξης και μάλιστα στις περισσότερες εξ αυτών οι μικρότερες των επιχειρήσεων αναπτύσσονται ταχύτερα.

Αν η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε αποκλείονται τα ακόλουθα (Parker, Storey and Witteloostuijn, 2010):

1. Επιχειρήσεις δεδομένου μεγέθους αναπτύσσονται ταχύτερα ή αργότερα από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους.
2. Επιχειρήσεις που αναπτύσσονται ταχύτερα σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, θα αυξάνονται ταχύτερα και σε άλλη χρονική στιγμή.
3. Θα υπάρχουν παράγοντες που εξηγούν την επίδοση της επιχείρησης όσον αφορά στην ανάπτυξη αυτής.

Τα ανωτέρω τρία αποτελέσματα ελέγχονται σε εμπειρικές μελέτες για την επιβεβαίωση ή διάψευση του κανόνα της αναλογικής ανάπτυξης.

Έτσι, από συγκεκριμένες εμπειρικές μελέτες (Hymer and Pashigian, 1962; Mansfield, 1962; Singh and Whittington, 1975; Chester, 1979; Kumar, 1985; Hall, 1987; Evans, 1987; Evans, 1987b; Contini and Revelli, 1989; Dunne, Roberts and Samuelson, 1989; Bourlakis, 1990; Acs and Audretsch, 1990; Dunne and Hughes, 1990; FitzRoy and Kraft, 1991) οι οποίες αφορούν σε στοιχεία προερχόμενα από Ελλάδα, Ιταλία, Γερμανία, αλλά κυρίως ΗΠΑ και Μεγάλη Βρετανία και σχετίζονται

κυρίως με το μεταποιητικό τομέα (όλο ή μέρος της βιομηχανίας - βιοτεχνίας) προκύπτει σε γενικές γραμμές η μη ισχύς του κανόνα της αναλογικής ανάπτυξης.

Επίσης, ο νόμος του Gibrat δεν ισχύει για νέες επιχειρήσεις (νεοεισερχόμενες μικρές) σε πολλές, αλλά όχι σε όλες, τις βιομηχανίες του Ιταλικού μεταποιητικού τομέα, δίνοντας μικτά αποτελέσματα (Lotti, Santarelli, and Vivarelli, 1999).

Όμως, η αναζήτηση της ισχύος του εν λόγω νόμου είναι επιβεβλημένη για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, για θέματα πολιτικών σχετικών με την περιφερειακή και την βιομηχανική προοπτική μίας χώρας, όπως την ανεργία, τις πολιτικές προώθησης δημιουργίας νέων επιχειρήσεων μέσω επιδοτήσεων και συμβουλευτικών δομών κ.α. Δεύτερον, για την ίδια την οικονομική επιστήμη, αφού πρέπει ίσως να αναγνωριστεί ο ρόλος του τυχαίου στην αύξηση του μεγέθους μίας επιχείρησης (Wagner, 1992).

Βέβαια, αν και κάποιοι όπως οι Simon and Bonini (1958) υποστηρίζουν ότι η αύξηση μεγέθους κάθε επιχείρησης είναι τυχαία (random or stochastic) διαδικασία, υφίστανται άλλοι μελετητές (Lucas, 1978; Jovanovic, 1982 - ο Jovanovic προτείνει τη θεωρία της 'θορυβώδους' επιλογής) που στηρίζουν την άποψη ύπαρξης προτύπων - μοτίβων αύξησης μεγέθους μίας επιχείρησης, καθώς και εμπειρικές μελέτες, όπως του Evans (1987) που δείχνουν το μέγεθος και την αύξηση μεγέθους να είναι αντίστροφα μεγέθη, ενώ η αύξηση μεγέθους και η πιθανότητα αποτυχίας μίας επιχείρησης μειώνεται με την ηλικία της επιχείρησης. Επίσης, έδειξαν ότι η αύξηση μεγέθους και η θνησιμότητα μίας επιχείρησης ποικίλει αναλόγως του τομέα στον οποίο εντάσσεται και ότι όλα τα ανωτέρω αποτελέσματα εξαρτώνται από τη μορφή ιδιοκτησίας της επιχείρησης (Storey, 1994).

Με αφορμή τα ανωτέρω, νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναζητείται ερευνητικά ο ρόλος του μεγέθους στην επιχειρηματική συμπεριφορά της μ.μ.ε. (σχεδιαζόμενη ή μη στρατηγική και δράση που ίσως συναρτάται είτε με αυξήσεις μεγέθους επιχειρήσεων είτε με αποτυχία αυτών) και ιδιαίτερα σε κάθε τομέα μ.μ.ε. που εστιάζεται μία έρευνα. Εκφράζουμε δε την απορηματική πρόταση, σύμφωνη όπως φαίνεται με τα λεγόμενα του Storey (1994), ότι πρέπει μάλλον να υφίστανται ιδιαιτερότητες και άρα ποικιλότητα στους διάφορους τομείς των μ.μ.ε., όσον αφορά στα συμπτώματα - αιτιατά (αύξηση μεγέθους, θνησιμότητα κτλ.) και συνεπώς στα αίτια (επιχειρηματική στρατηγική και δράση των μ.μ.ε.).

Πάντως, αποδεκτή από πολλούς τάση αποτελεί η αποδοχή του γεγονότος ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από τις μεγάλες (Murphy, 1999). Εξάλλου, εντοπίζονται (Storey, 1994b) συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα μία επιχείρηση να αποτύχει και οι οποίοι είναι το μέγεθος αυτής, η ηλικία της, η ιδιοκτησία της, ο τομέας δραστηριοποίησής της, το ιστορικό των επιδόσεων της, το προσωπικό της, η γεωγραφική της θέση, ο τύπος της επιχείρησης, οι μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν, το αν η επιχείρηση λαμβάνει κρατικές επιδοτήσεις και τέλος λοιποί ιδιόμορφοι λόγοι.

Κοινό τόπο αποτελεί σε μεγάλο εύρος ερευνητών ότι η αποτυχία είναι εγγύτερη κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης και ιδίως αμέσως μετά την έναρξη, με ποσοστά αποτυχίας που κυμαίνονται στις έρευνες μεταξύ 50 και 80% στην πρώτη πενταετία του βίου τους.

Σε δύο κατηγορίες διαιρούνται οι παράγοντες αποτυχίας μίας επιχείρησης (Murphy, 1999):

- στους παράγοντες του περιβάλλοντος
- στα συμπτώματα ανικανότητας της διεύθυνσης.

Αν εξαιρέσουμε τους παράγοντες που ανήκουν στο περιβάλλον, τρεις είναι οι κατηγορίες ανεπαρκειών της ιδιοκτησίας-διεύθυνσης σύμφωνα με τον Murphy (1999) και αυτές εντοπίζονται στις λειτουργικές γνώσεις, τις διευθυντικές δεξιότητες και τη διευθυντική συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Storey (1992), οι μ.μ.ε. χρήσιμο είναι να διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Αυτές που είναι βραχυπρόθεσμοι βίου με προσδόκιμο επιβίωσης το πολύ τρία έτη που ονομάζονται 'αποτυχημένες' ('failures' or 'turnover' firms), αυτές που πιθανόν να επιζήσουν για αξιόλογο χρονικό διάστημα αλλά μοιάζει απίθανο το γεγονός να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας - 'αυτές που απλά τσουλάνε' - ('trundlers' firms) και τέλος, οι 'ιπτάμενες' ή 'γαζέλες' που αποτελούν ένα μικρό τμήμα του συνόλου των μ.μ.ε., με υψηλό όμως ποσοστό δημιουργίας θέσεων απασχόλησης ('flyers' or 'gazelles' firms). Θα πρέπει ίσως να διερωτηθούμε ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες – μεταβλητές που σε ένα δεδομένο τομέα μ.μ.ε. και μία συγκεκριμένη αγορά διαφοροποιούν τρεις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις κατατάσσουν στις τρεις ανωτέρω κατηγορίες ή μιλώντας γενικότερα καθοδηγούν μία οποιαδήποτε μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία σημειωτέον δύναται να ανήκει σε οποιαδήποτε από

τις διακεκριμένες κατηγορίες των μ.μ.ε. (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες), σε συγκεκριμένα είδη ή κατευθύνσεις επιχειρηματικής δράσης.

Όπως διαπιστώνουμε, οι μελέτες διαφέρουν κατά πολύ όσον αφορά στα χρησιμοποιούμενα δείγματα και τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και συνεπώς είναι δύσκολο να συγκριθούν ευθέως. Πάντως, η συνολική εντύπωση είναι ότι ο νόμος του Gibrat δεν ισχύει και επιπλέον, από μελέτες στις ΗΠΑ με μεγάλο πλήθος στοιχείων φαίνεται ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης (ρυθμοί αύξησης του μεγέθους) των επιχειρήσεων τείνουν να μειώνονται με το μέγεθος της επιχείρησης (Wagner, 1992).

Για τη μέτρηση του μεγέθους της επιχείρησης χρησιμοποιείται συνήθως ο μέσος αριθμός εργαζομένων σε αυτή σε έναν ετήσιο κύκλο, ενώ για την αντίστοιχη μέτρηση του ρυθμού αύξησης της επιχείρησης χρησιμοποιείται η εκατοστιαία αναλογία της διαφοράς του μεγέθους δύο διαδοχικών ετών (Wagner, 1992). Η χρήση της απασχόλησης ως μέτρο διάκρισης και κατάταξης των επιχειρήσεων σε μεγάλες και μ.μ.ε. δεν πραγματοποιείται μόνο εξαιτίας του θεσμικού πλαισίου, αλλά κυρίως λόγω διαθεσιμότητας και αξιοπιστίας των στοιχείων. Τα οικονομικά στοιχεία, όπως το κέρδος ή ο ετήσιος κύκλος εργασιών, είναι λιγότερο αξιόπιστα στις μ.μ.ε. σε σύγκριση με τις μεγάλες, ενώ η διαθεσιμότητά τους είναι μειωμένη, αφού σε πολλές χώρες, οι μ.μ.ε. συνήθως εξαιρούνται από τη δημοσίευση ετήσιων οικονομικών στοιχείων (Carter and Jones-Evans, 2006).

Στην έρευνα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υφίστανται τέσσερις υποβόσκουσες συνήθως υποθέσεις, οι οποίες σπάνια αμφισβητούνται. Πρόκειται για τις:

- Η επιχείρηση είναι η θεμελιώδης μονάδα ορισμών και ανάλυσης και όχι ο επιχειρηματίας, ενώ ο ρόλος του είναι σημαντικός αλλά περιορίζεται στην ιδιότητα του ως ιδρυτή της επιχείρησης και ίσως μέλος της ηγετικής ομάδας αυτής.
- Είναι περισσότερο σημαντική η εστίαση στις διαφορές παρά στις ομοιότητες των μ.μ.ε. από τις μεγάλες.
- Η δημιουργία πλούτου και θέσεων εργασίας γίνεται περισσότερο αντιληπτή με όρους έναρξης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων.
- Οι διαδικασίες έναρξης επιχειρήσεων είναι διαφορετικές από αυτές της ανάπτυξης (μεγέθυνσης) αυτών.

Έντονες αμφισβητήσεις (Scott and Rosa, 1996) προβάλλονται όμως στο σημείο αυτό για το γεγονός ότι αφού οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν ένα τμήμα της δημιουργίας πλούτου και απασχόλησης καθώς και της αποθησαύρισης κεφαλαίου, η τελευταία των οποίων βασίζεται στον επιχειρηματία και όχι στον οργανισμό και διατρέχει όλες τις κλίμακες μεγεθών, η περιορισμένη οπτική της ερευνητικής προσπάθειας αποκλειστικά στη μ.μ.ε., μη λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματικότητα, θεωρείται λανθασμένη. Οι συγκεκριμένες αμφισβητήσεις ενισχύονται από τη διαπίστωση της κατοχής περισσότερων της μίας επιχείρησης από έναν επιχειρηματία (Storey, 1982; MacMillan and Low, 1986; Rosa and Hamilton, 1994; Storey, 1994b, Parsons, 1995; Rosa and Scott, 1995; Scott and Rosa, 1996b) και έτι περαιτέρω αυτό να συμβαίνει σε μεγάλα ποσοστά επιχειρήσεων (Cambridge Small Business Research Centre, 1992).

Ας προβούμε λοιπόν σε μία ανασκόπηση των θεωριών επιχειρηματικότητας, οι οποίες προφανώς σχετίζονται ιδίως με τον ιδιοκτήτη μίας μικρομεσαίας επιχείρησης και η απαρχή των οποίων έγινε στα πρώιμα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης.

Τριών ειδών προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας υφίστανται. Η πρώτη είναι η οικονομική προσέγγιση, γινόμενη από τους εκπροσώπους της οικονομικής επιστήμης, η δεύτερη είναι η προσωπολογική προσέγγιση, από τη σχολή των ψυχολογικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και τρίτη η προσέγγιση συμπεριφοράς και κοινωνικών χαρακτηριστικών (Deakins and Freel, 2007).

Οι δύο τελευταίες προσεγγίσεις είναι οι πλέον αμφιλεγόμενες, αφού αμφισβητείται αν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρηματία μπορούν να οριστούν.

Στη νεοκλασική θεωρία, ο επιχειρηματίας που ταυτίζεται με τον εργοδότη-κεφαλαιούχο-ιδιοκτήτη-μάνατζερ, κατέχει τη θέση του συντονιστή των συντελεστών παραγωγής, ενώ ο ρόλος του - ο οποίος είναι η ανάληψη κινδύνων με αμοιβή το κέρδος - δε θεωρείται σημαντικός (Deakins and Freel, 2007).

Οι θεωρίες επιχειρηματικότητας αποκτούν ολοένα αυξανόμενο σημαίνοντα ρόλο στις μέρες μας, αφού τα φώτα στρέφονται στη Μ.Μ.Ε. ως άξονα προσπάθειας για οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Στο σημείο αυτό

οφείλουμε να καταγράψουμε τη διαφωνία μας με την ανωτέρω ταύτιση του επιχειρηματία με τον ιδιοκτήτη ή με το μάνατζερ μίας μ.μ.ε. και τη συμφωνία μας με τη διάκριση που έχει γίνει μεταξύ τους πιο πάνω στο παρόν κεφάλαιο και τις σχετικές αρθρογραφικές και βιβλιογραφικές αναφορές (McKinney, 1957; Smith, 1967; Hosmer, Cooper and Vesper, 1977; Cooper, 1981; Robinson and Pearce, 1984; Carland et al., 1984; Bracker and Pearson, 1986; Bracker, Keats and Pearson, 1988; Curran and Blackburn, 2001; Longenecker, Moore and Petty, 2003).

Αν ανατρέξουμε στην ιστορία της οικονομικής σκέψης, η γαλλική σχολή των φυσιοκρατών, εκφραζόμενη από τους Cantillon και Say, θεωρούσε τον επιχειρηματία «καταλύτη οικονομικής αλλαγής», ο οποίος διαδραμάτιζε κεντρικό ρόλο στην οικονομία, οργανώνοντας τους συντελεστές παραγωγής (Deakins and Freel, 2007). Ο Cantillon μάλιστα ήταν αυτός που ενέπνευσε την ίδρυση της σχολής των φυσιοκρατών και αναζητούσε εναλλακτικές χρήσεις της γης, αφού πίστευε ότι η γη χρησιμοποιούνταν πλήρως (Cantillon, 2009).

Αργότερα, η αυστριακή σχολή ανέπτυξε τις πιο σύγχρονες απόψεις περί επιχειρηματικότητας. Ο Kirzner θεωρεί τον επιχειρηματία ως κάποιον ο οποίος, αφενός βρίσκεται σε επιφυλακή, σε εγρήγορση προκειμένου να εντοπίσει πρώτος επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής και αφετέρου έχει την πρόσθετη γνώση και πληροφόρηση από την αγορά, καθώς και την ικανότητα να δρα ως διαμεσολαβητής μεταξύ προμηθευτών και πελατών που εντοπίζει ο ίδιος. Γι' αυτό το λόγο, αμείβεται με το κέρδος που πηγάζει από τη λειτουργία που επιτελεί, αυτή της διαμεσολάβησης (Deakins and Freel, 2007). Είναι όμως πάντοτε και σε κάθε αγορά δυνατή η πρόσθετη γνώση και πληροφόρηση του διοικούντα μία μ.μ.ε. και επιπλέον υφίσταται ευκολία στον εντοπισμό πελατών; Σε αγορές που για διάφορους λόγους, όπως λόγω χάριν είναι η σχετική γεωγραφική απομόνωση (νησιά ή πολύ ορεινές περιοχές κ.α.), δεν υφίστανται δυσκολίες στη 'διαμεσολάβηση' που προτείνει ο Kirzner; Όταν μάλιστα παρατηρείται το φαινόμενο της niche market, αλλά περαιτέρω παρατηρούνται σε αγορές προϊόντων φαινόμενα ολιγοψωνίου (π.χ. σε ελληνικά νησιά στην αγορά ελαιολάδου με μικρό αριθμό αγοραστών – εμπόρων που διαθέτουν όμως μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη); Σίγουρα, ο Kirzner όταν αναφερόταν στις έννοιες της 'πληροφόρησης' και της 'διαμεσολάβησης' θα είχε τη σκέψη του σε πιο τέλειες μορφές αγορών και όχι ατελείς μορφές, όπως το παράδειγμα που αναφέραμε.

Ο Mises υποστήριξε ότι η αγορά είναι μία ‘επιχειρηματικά οδηγούμενη διαδικασία’, ιδέα που διέπνεε όλο το θεωρητικό του έργο. Υποστήριξε δηλαδή, ότι η κινητήριος δύναμη της αγοράς δεν είναι ούτε οι καταναλωτές ούτε οι ιδιοκτήτες των μέσων παραγωγής, αλλά οι επιχειρηματίες που αποβλέπουν στο κέρδος. Η αναζήτηση της κερδοφορίας αποτελεί την κινητήριος δύναμη όχι μόνο της αγοράς αλλά και της παραγωγής (Kirzner, 1997). Όμως, είναι η αναζήτηση της κερδοφορίας – εννοείται η προσπάθεια για την αύξηση αυτής – το ζητούμενο από κάθε ιδιοκτήτη ή διοικούντα μία μ.μ.ε.; Μήπως μερικοί ‘επαναπαύονται’ στην εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού οικογενειακού εισοδήματος; Μήπως δηλαδή παρουσιάζεται στην αγοραία πραγματικότητα διάσταση του ιδιοκτήτη ή διοικούντα μία μ.μ.ε από τον επιχειρηματία του Mises; Γεγονός, με το οποίο συμφωνήσαμε ανωτέρω, με παράθεση και σχετικής ενισχυτικής της άποψης μας αρθρογραφίας.

Ο Hayek ομίλησε για την αξία της γνώσης και τον αυξημένο ρόλο της στις αλληλεπιδράσεις της αγοράς, όπως και για το ότι η αμοιβαία πληροφόρηση για τα σχέδια των άλλων συμμετεχόντων στην αγορά είναι η διαδικασία εξισορρόπησης αυτής (Kirzner, 1997). Θεωρούμε πολύ σημαντικό το ρόλο της πληροφόρησης από την αγορά, την εκμάθηση από τις εμπειρίες των υπολοίπων μ.μ.ε. από την άμεση (εξ ιδίων άποψη) ή έμμεση (αναφορές άλλων) επαφή, πλην της τυχαιότητας και της εξ ιδίων εμπειρίας των διοικούντων τη μ.μ.ε., για την επιχειρηματική δράση, όπως και τη γνώση των σχεδίων των άλλων παικτών της αγοράς.

Εξάλλου, για τη σύγχρονη αυστριακή σχολή η αποδοχή του ανταγωνισμού, η έννοια του οποίου ούτως ή άλλως απέχει από αυτή της νεοκλασικής αντίληψης, ως την κινητήριος δύναμη για ανακαλύψεις στην αγορά είναι κεντρικής σημασίας. Τα κύρια σημεία της σύγχρονης Αυστριακής θεωρίας (modern Austrian entrepreneurial discovery theory of market process) είναι ο ρόλος του επιχειρηματία, ο ρόλος της ανακάλυψης και ο ανταγωνισμός (Kirzner, 1997). Ο ρόλος του επιχειρηματία στην αυστριακή σχολή είναι θεμελιώδης. Έτσι, ενώ στη νεοκλασική θεωρία αυτός που αποφασίζει (ο αποφασίζων ιδιοκτήτης ή μάνατζερ) δρα σε ένα κόσμο με δεδομένα την τιμή και τα δεδομένα εκροών, ο επιχειρηματίας της αυστριακής σχολής καταβάλλει προσπάθεια για την αλλαγή αυτών. Ο ρόλος της ανακάλυψης είναι σημαντικός για τη διαδικασία εξισορρόπησης της αγοράς, μέσω της αμοιβαίας ανακάλυψης από πλευράς συμμετεχόντων της αγοράς των σχεδίων των υπολοίπων

συμμετεχόντων. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί μία φυσική ροπή, μία τάση του επιχειρηματία να ανακαλύψει και αξιοποιήσει ευκαιρίες κερδοφορίας. Εδώ, εξισώνεται η έννοια της ανακάλυψης με τον όρο αποκάλυψη άγνωστων ευκαιριών κερδοφορίας, ενώ η έκπληξη, το αιφνίδιο, το απρόσμενο τη διαφοροποιούν από μία επιτυχή αναζήτηση, μία σκόπιμη παραγωγή πληροφόρησης από τον επιχειρηματία με σκοπό την εκμετάλλευσή αυτής της πληροφόρησης. Όσον αφορά στον ανταγωνισμό, η «αυστριακή σκέψη» διατυπώνει την άποψη ότι πρόκειται περί της διαδικασίας όπου κάθε επιχειρηματίας προσπαθεί να υπερβεί τους ανταγωνιστές του σε προσφορά αγαθών στους πελάτες, παρέχοντάς τους καλύτερες προσφορές - ευκαιρίες και όχι, όπως στη νεοκλασική θεώρηση, μία ανταγωνιστική κατάσταση με τους συμμετέχοντες στην αγορά να αγοράζουν και πωλούν πανομοιότυπα προϊόντα σε ομοιόμορφες τιμές (Kirzner, 1997).

Φυσικά, ο Kirzner υπερασπίζεται την ‘ανακάλυψη’ του επιχειρηματία διατυπώνοντας την αρχή ‘ο ευρών το κρατάει’ (finders-keepers principle) και την ισχύ αυτής, φέρνοντας ως παράδειγμα το ότι αυτός που προτείνει πρώτος μία νέα χρήση ενός αγαθού ή υπηρεσίας είναι ο γεννήτορας αυτής και σε αυτόν οφείλεται η ύπαρξη του/της, μέσω της νέας χρήσης ενός πόρου.

Ο Kirzner υποστηρίζει ότι η εγρήγορση είναι στοιχείο αποφυγής της άγνοιας που πρέπει να ξεπεράσει κάθε άτομο, ενώ η διάπραξη σφαλμάτων είναι αναπόφευκτη αφού οι παράγοντες της αγοράς δεν γνωρίζουν κάθε πλευρά της. Τα σφάλματα όμως πρέπει να γίνονται αντιληπτά από τους εν εγρηγόρσει συμμετέχοντες στην αγορά, οι οποίοι δρώντας επιχειρηματικά, προσπαθούν να τα εκμεταλλευτούν (Ioannides, 1999). Εκ των ανωτέρω, αντιλαμβανόμαστε ότι τα συστατικά στοιχεία της θεωρίας της επιχειρηματικότητας του Kirzner είναι η εγρήγορση, η άγνοια, το σφάλμα, η αντίληψη και η ανακάλυψη.

Προφανής είναι ο επηρεασμός της σύλληψης της επιχειρηματικότητας του Kirzner από τον Mises (Ioannides, 1999).

Σε ‘ιδιότυπες’ αγορές όμως, που επικρατούν ιδιαίτερες συνθήκες – πολυδιασπασμένες και πολυδιάστατες αγορές (αλλού να επικρατεί το ολιγοπώνιο, αλλού να έχει δημιουργηθεί niche market, αλλού να είναι περισσότερο ανταγωνιστική κτλ.) – αναρωτούμαστε κατά πόσο είναι εύκολο να δύναται μία μ.μ.ε. να αλλάζει και να επιβάλλει τις τιμές των προϊόντων, να δύναται να μεταβάλλει τις εκροές της είτε

ποσοτικά είτε ποιοτικά ή να προβαίνει σε αγοραπωλησίες μη πανομοιότυπων προϊόντων ή με μη ομοιόμορφες τιμές σε σχέση με τον ευρύτερο ανταγωνισμό του κλάδου της ή τον τοπικό ανταγωνισμό, αλλά να τον υπερβαίνει σε προσφορά αγαθών, όπως προτείνει ο Kirzner. Έτσι, φαίνεται να προσεγγίζει η νεοκλασική θεωρία, σε αυτά τα σημεία, την αγοραία πραγματικότητα περισσότερο από την αυστριακή σχολή κατά τη γνώμη μας.

○ Schumpeter ανήκει και αυτός στην αυστριακή σχολή, αλλά οι απόψεις του δεν ταυτίζονται με αυτές του Kirzner. Ο επιχειρηματίας, στη σκέψη του Schumpeter, είναι ένας ξεχωριστός άνθρωπος, αποτελεί μία 'ήρωική μορφή', είναι καινοτόμος και προσπαθεί για την αλλαγή με την εισαγωγή νέων διαδικασιών ή προϊόντων. Μόνο συγκεκριμένα άτομα μπορούν να είναι επιχειρηματίες και αυτά είναι που αναπτύσσουν τεχνολογία, σε αντίθεση με τον Kirzner που υποστηρίζει ότι καθένας δύναται να είναι επιχειρηματίας και να δραστηριοποιείται ανακαλύπτοντας τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη νέα τεχνολογία (Deakins and Freel, 2007).

○ Schumpeter υποστήριξε αρχικά ότι οι επιχειρηματίες με τη δημιουργική δραστηριότητά τους και την εισαγωγή νέων κλάδων και προϊόντων, αλλάζουν τις δομές των αγορών, αλλά στη συνέχεια παραδέχθηκε τη «σπουδαιότητα της μονοπωλιακής ισχύος» στην παρακίνηση καινοτομιών, αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πλεονεκτήματα έναντι των μικρότερων και η διαδικασία της καινοτομίας τυποποιείται. Αν και δε συνδέεται απαραίτητα η μεγάλη δύναμη στην αγορά με το μεγάλο μέγεθος, συνήθως η πρώτη συνεπιφέρει το δεύτερο. Έτσι, αν και ο Schumpeter συνέδεσε ουσιαστικά την ισχύ με την καινοτομία, σε μεταγενέστερη φάση της επιστημονικής του ύπαρξης, «διολίσθησε» πιο κοντά στον Galbraith, ο οποίος τόνιζε ότι η ανάπτυξη κοστίζει και συνεπώς η τεχνική αλλαγή για την επίτευξη της ανάπτυξης μπορεί να υλοποιηθεί από μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις που διαθέτουν ευκολότερα περισσότερους πόρους (Deakins and Freel, 2007).

Σε αντίθεση με τον κατά Schumpeter επιχειρηματία που αποσταθεροποιεί συνεχώς το σύστημα με την εισαγωγή νέων τρόπων εφαρμογής πραγμάτων, ο επιχειρηματίας του Kirzner προωθεί το συντονισμό των δεδομένων της αγοράς και τη συμβατότητα των επιμέρους δράσεων (Ioannides, 1999).

Αμφισβητούμε εδώ τα λεγόμενα του Schumpeter, ότι μόνο συγκεκριμένα άτομα μπορούν να είναι επιχειρηματίες, όπως και τη διολίσθησή του προς τον Galbraith.

Σημαντικό ρόλο, εκτός της προσωπικότητας του ατόμου και των ψυχολογικών και προσωπικών χαρακτηριστικών του, διαδραματίζει ίσως, για την επιχειρηματικότητα και το ευρύτερο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) της επιχείρησης, η τυχειότητα. Εξάλλου, τις τελευταίες δεκαετίες ιδίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (βιοτεχνολογία, νανοτεχνολογία, πληροφορική, dotcoms) παρουσιάστηκαν σημαντικές καινοτομίες από μικρές επιχειρήσεις, ίσως εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν ήταν αναγκαίο σε αυτούς τους κλάδους πολύ μεγάλο ύψος κεφαλαίων τουλάχιστον αρχικά, άρα η καινοτομία δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των μεγάλων επιχειρήσεων όπως διατεινόταν ο Galbraith. Βέβαια, ίσως σε πιο «παραδοσιακούς» κλάδους επιχειρήσεων, όπως η μεταποίηση και δη αυτή των τροφίμων να απαιτούνται περισσότερα κεφάλαια και για την έναρξη μίας μ.μ.ε., αλλά κυρίως για καινοτομίες και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Αυτή η φαινομενικά αντιφατική άποψη περί επιχειρηματικότητας οδήγησε σε διαμάχη στο εσωτερικό της αυστριακής σχολής μεταξύ κάποιων όπως ο Kirzner, οι οποίοι υποστηρίζουν τον εξισορροπητικό ρόλο του επιχειρηματία και εκείνων οι οποίοι έπονται του Lachmann και υποστηρίζουν τον εκ των προτέρων απροσδιόριστο χαρακτήρα της ισορροπίας μεταξύ των εξισορροπητικών και μη δυνάμεων της διαδικασίας της αγοράς (Ioannides, 1999).

Στον Knight αναφερθήκαμε ανωτέρω. Απλώς συμπυκνώνοντας, αυτός θεωρεί ότι επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο που αναλαμβάνει κίνδυνο – ο οποίος είναι γνωστής πιθανότητας εμφάνισης, αφού διακρίνει αυτόν από την αβεβαιότητα που είναι μη μετρήσιμη – και ανταμείβεται με το κέρδος γι' αυτόν το λόγο. Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του και γι' αυτό είναι κάθε άτομο που διατίθεται να αναλάβει τον κίνδυνο έναρξης μίας επιχείρησης (Deakins and Freel, 2007), σημείο το οποίο προκάλεσε αντιδράσεις, αφού υποδηλώνει ότι όποιος αναλαμβάνει κίνδυνο είναι επιχειρηματίας.

Ο Casson θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας, ο οποίος διαθέτει κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες σε σχέση με άλλα πρόσωπα, πρέπει να ελέγχει τους πόρους - επομένως θα ήταν αναγκαία η ιδιοκτησία αυτών - και να τους οργανώνει. Η αλλαγή προωθεί την επιχειρηματικότητα, αφού δίνονται ευκαιρίες, ενώ ο επιχειρηματίας με τη λήψη αποφάσεων υψηλού κινδύνου ανταμείβεται με την κερδοφορία της επιχείρησής του (Deakins and Freel, 2007).

Ο Shackle θεωρεί τον επιχειρηματία δημιουργικό και επινοητικό και τοιουτοτρόπως, δεν βρίσκεται σε επαγρύπνηση για να αντιληφθεί μία ευκαιρία, αλλά αντιθέτως επινοεί ο ίδιος τις ευκαιρίες. Έτσι, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας, ενώ αυτές πηγάζουν από πλήθος παραγόντων. Ως τέτοιοι παράγοντες θεωρούνται η μόρφωση και η στάση του ατόμου, το προσωπικό υπόβαθρο και οι εμπειρίες του ατόμου πριν την έναρξη της επιχειρηματικής δράσης του – μόρφωση, απασχόληση και μάθηση – που καθορίζουν την έναρξη ή μη αυτής (Deakins and Freel, 2007).

Η προσωπολογική προσέγγιση (σχολή των ψυχολογικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων) προσπαθεί, μέσω του εντοπισμού κάποιων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας και έμφυτων ικανοτήτων των δυνητικών επιχειρηματιών, να ‘κατασκευάσει’ ένα προφίλ αυτού. Όπως είναι προφανές, η συγκεκριμένη θεώρηση θέτει τον επιχειρηματία σε διακριτή θέση από τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας, αλλά εμπεριέχει το μειονέκτημα, θεωρώντας ως έμφυτες τις ικανότητες του δυνητικού επιχειρηματία, της μειωμένης δυνατότητας των πολιτικών παρεμβάσεων προς την κατεύθυνση της ενθάρρυνσης έναρξης νέων επιχειρήσεων (Deakins and Freel, 2007).

Κύριος εκπρόσωπος της συγκεκριμένης θεώρησης είναι ο McClelland, ο οποίος εξέφρασε τη θεωρία των τριών αναγκών που πρέπει να καλύπτει κάθε άτομο μέσω της εργασίας του. Πρόκειται για τις ανάγκες για επίτευξη, ισχύ και αποδοχή. Ο επιχειρηματίας για ορισμένους λοιπόν, είναι το άτομο που διακατέχεται από την έντονη ανάγκη για επίτευξη (achievement) και η ικανοποίησή του προέρχεται από τα επιτεύγματά του και την επίλυση σημαντικών προβλημάτων (Deakins and Freel, 2007). Τέτοιου είδους άτομα προτιμούν να εργάζονται κατά μόνας ή με παρόμοια υψηλών επιτευγμάτων άτομα. Άλλοι ερευνητές δεν εντοπίζουν σχέση μεταξύ ανάγκης για επίτευξη και επιχειρηματικής επιτυχίας (Filion, 1997). Ο ίδιος δε συνέδεσε ποτέ την ανάγκη για επίτευξη με την απόφαση έναρξης μίας επιχείρησης (επιχειρηματίας), αλλά ούτε και με την κατοχή αυτής (ιδιοκτήτης) ή τη διοίκηση αυτής (manager) (Brockhaus, 1982). Ενώ η Penrose διαχωρίζει αυστηρά τον επιχειρηματία από το διοικούντα μανάτζερ, ο McClelland πιστεύει ότι ο καινοτόμος μανάτζερ που είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων, είναι τόσο επιχειρηματίας όσο και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (Brockhaus and Horwitz, 1986).

Ο Max Weber προγενέστερα, ανήκων στην ίδια ομάδα, ήταν από τους πρώτους που ενδιαφέρθηκε για τον επιχειρηματία και τον είχε ιδωμένο ως ανεξάρτητο άτομο και καινοτόμο (Filion, 1997).

Μετά τον McClelland, οι ‘συμπεριφοριστές’ (behaviorists) είχαν ως κύριο σκοπό τους τον ορισμό του επιχειρηματία και των χαρακτηριστικών αυτού. Τέτοια χαρακτηριστικά που απέδωσαν αυτοί στον επιχειρηματία ήταν: καινοτόμος, ηγέτης, άτομο που αναλαμβάνει μέτριο κίνδυνο, ανεξάρτητος, δημιουργός, ενεργητικός, επίμονος, πρωτότυπος, αισιόδοξος, προσανατολισμένος στα αποτελέσματα, ευέλικτος και τέλος επινοητικός (Filion, 1997).

Κάποιοι ερευνητές, μεταξύ τους και οι Meredith, G.G., Nelson, R.E. και Neck, P.A., θεωρούν την αυτοπεποίθηση ή προσωπική αποτελεσματικότητα ως ένα από τα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά που δύναται να διακατέχει έναν επιχειρηματία. Κάποια από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία είναι έμφυτα, αλλά πολλά άλλα είναι επίκτητα (όπως υποστηρίζει ο Timmons), τα οποία κτώνται μέσω της μάθησης ή της εμπειρίας, ενώ το κέρδος δεν αποτελεί το μόνο κίνητρο του επιχειρηματία (Deakins and Freel, 2007).

Η σχολή της προσωπολογικής προσέγγισης δέχτηκε κριτική, η οποία συνοψίζεται στα σημεία: άγνοια των περιβαλλοντικών παραγόντων, της μάθησης, της προετοιμασίας και της διορατικότητας, λανθασμένη αναζήτηση ενός μόνο κοινού σημαντικού γνωρίσματος του επιχειρηματία, ενώ αποτελεί μία στατική προσέγγιση της δυναμικής ούτως ή άλλως επιχειρηματικότητας (Deakins and Freel, 2007). Συμμεριζόμαστε την κριτική των Deakins και Freel (2007), με έμφαση στη στατικότητα της συγκεκριμένης προσέγγισης και τον υποσκελισμό από αυτή των περιβαλλοντικών παραγόντων, τους οποίους όπως αναφέραμε ανωτέρω, θεωρούμε σημαντική ορίζουσα της επιχειρηματικότητας.

Η προσέγγιση συμπεριφοράς και κοινωνικών χαρακτηριστικών θεωρεί το κοινωνικό περιβάλλον τόσο σημαντικό όσο και την επίδραση των γνωρισμάτων του χαρακτήρα, με την ‘κουλτούρα’ μίας κοινωνίας να έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Έτσι, σε κάποιες κοινωνίες η αποτυχία σε μία επιχειρηματική προσπάθεια θεωρείται μαθησιακή εμπειρία, ενώ άλλες την αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη απέχθεια. Ο βαθμός δυσκολίας πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η ‘κουλτούρα εξάρτησης’ από τη μισθωτή εργασία, ο μικρότερος

βαθμός συμμετοχής του γυναικείου φύλου και διάφορων εθνοτικών ομάδων στην επιχειρηματική διαδικασία, καθώς και ο ρόλος των διεπιχειρησιακών δικτύων παρουσιάζουν ενδιαφέρον και εξακολουθούν να μελετώνται (Deakins and Freel, 2007).

Παρατηρείται λοιπόν τις τελευταίες δεκαετίες, μία μετακίνηση της έρευνας από τη σχετιζόμενη με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και γνώρισμα που είναι περισσότερο σταθερά διαχρονικά, η οποία αδυνατεί να επεξηγήσει πλήρως την επιχειρηματική συμπεριφορά, προς αυτή περισσότερο σύνθετων μοντέλων, των ‘γνωστικών μοντέλων’ (cognitive models), τα οποία κατανοούν τη συμπεριφορά μέσω των στόχων, της υποκίνησης και της αντίληψης του ελέγχου (Carter and Jones-Evans, 2006).

Παρ’ όλα τα ανωτέρω και τη συμβολή πολλών θεωρητικών και ερευνητών στη συνολική προσπάθεια δημιουργίας μίας ‘θεωρίας του επιχειρηματία’, ίσως είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός θεωρητικής και εφαρμοσμένης έρευνας και η δημιουργία μίας νέας επιστήμης της ‘επιχειρηματολογίας’ – *entrepreneurology* (Filion, 1997), αφού δεν κατέστη δυνατή η συγκρότηση μίας θεωρίας επιχειρηματικότητας.

Επανερχόμενοι τώρα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός μας που προσελκύεται ιδιαίτερα από τη M.M.E., θα λέγαμε για τις πολιτικές ενθάρρυνσης αυτής από κρατικές οντότητες ότι εάν ασκούνται και όπου αυτές ασκούνται θα πρέπει να είναι εξειδικευμένες και να αναφέρονται στις μ.μ.ε. Αυτό προκύπτει και από έρευνα που διενεργήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο στο βιομηχανικό κλάδο, όπου έδειξε ότι η ενθάρρυνση ή η επιδότηση επενδύσεων μεγάλων επιχειρήσεων, δεν εγείρει την ανάπτυξη στον τομέα των μ.μ.ε., αλλά είναι αναγκαίες διαφορετικές πολιτικές, εάν είναι επιθυμητή η μεγέθυνση του συγκεκριμένου τομέα (Bailey and Driffield, 2007).

Η σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την εθνική οικονομική μεγέθυνση είναι αναμφίβολα θετική, χωρίς ωστόσο να είναι ξεκάθαρη, γιατί να μην μπορεί να υποστηριχθεί εύκολα η συνεπαγωγή «επιχειρηματικότητα άρα οικονομική μεγέθυνση», αλλά και η εισροή οικονομικών πόρων σε ένα εθνικό σύστημα (μεγέθυνση) σίγουρα δημιουργεί ευκαιρίες, με συνέπεια την αυξημένη επιχειρηματικότητα (Deakins and Freel, 2007).

Όλες οι θεωρίες επιχειρηματικότητας δείχνουν ενδιαφέρον για την εκκίνηση μίας επιχείρησης. Όμως είναι εμφανής η ύπαρξη δύο προσεγγίσεων σε πρακτικό

επίπεδο και φαίνεται να είναι αέναη η σύγκρουση αυτών, του επιχειρηματικού πνεύματος και της σχεδιασμένης δόμησης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, σε πολλά προγράμματα εκπαίδευσης για έναρξη επιχείρησης, χρησιμοποιείται μία προσέγγιση έξι σταδίων, τα οποία πρέπει ο δυνητικός επιχειρηματίας να ολοκληρώσει για να προβεί σε έναρξη της επιχείρησής του. Πρόκειται περί των (Murphy, 1999):

1. Ανάπτυξη μίας επιχειρηματικής ιδέας
2. Διερεύνηση της αγοράς
3. Εκτίμηση του ανταγωνισμού
4. Αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας βάσει των 2^{ου} και 3^{ου}
5. Εκτέλεση δοκιμαστικής λειτουργίας για το προϊόν/υπηρεσία
6. Συγκέντρωση πόρων

Τέσσερα σημεία προσελκύουν το ενδιαφέρον των μελετητών ως αυτά που επηρεάζουν το μέγεθος της μ.μ.ε.: τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, οι στρατηγικές της διοίκησης και οι επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Carter and Jones-Evans, 2006). Το τελευταίο αν και από μερικούς συγγραφείς, όπως ο Storey (1994b), δε θεωρείται ξεχωριστός παράγοντας, φαίνεται ότι ίσως διαχωρίζει τις μεγάλες από τις μ.μ.ε. ως προς την ικανότητα που έχουν αυτές να ελέγχουν τις επιρροές αυτές.

Όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο δυσκολότερα επιτελούνται οι λειτουργίες του ελέγχου και της εποπτείας του συγκεκριμένου οργανισμού. Όλα τα μέτρα που θα ληφθούν από τον επιχειρηματία κατά την αύξηση μεγέθους της, όπως αυστηρότερος έλεγχος σε οικονομικό και διοικητικό επίπεδο, εισαγωγή διοικητικών επιπέδων, εισαγωγή τυποποιημένων και προγραμματισμένων διαδικασιών, τείνουν προς τη μετατροπή της επιχειρηματικής μονάδας σε γραφειοκρατική επιχείρηση. Αυτό έγινε γνωστό ως το «δίλημμα του καινοτόμου» (Deakins and Freel, 2007). Για το λόγο αυτό τις τελευταίες δεκαετίες, προωθούνταν ως ένα μέτρο πολιτικής διεθνώς, η συμμετοχή των μ.μ.ε. σε δίκτυα καινοτομίας (networking) ή συστάδες επιχειρήσεων (clustering), ώστε ενώ αυτές διατηρούν το μέγεθός τους και τα πλεονεκτήματα αυτού, ταυτόχρονα αποκτούν κάποια άλλα που συνήθως αποτελούν προνόμιο μεγάλων επιχειρήσεων.

Η προσέγγιση της νεοκλασικής θεώρησης όσον αφορά στο μέγεθος της επιχείρησης είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις ωθούνται να αγγίξουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος (το μέγεθος στο οποίο εξαντλούνται όλες οι οικονομίες κλίμακας), ενώ μακροπρόθεσμα αυτό αυξάνει από τη γενική επέκταση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Αν δε, υφίστανται αγορές με περιθώρια ανάπτυξης, τότε δεν υπάρχουν όρια στο μέγεθος των επιχειρήσεων. Η απόκλιση της θεώρησης από την πραγματικότητα, επισημαίνει κυρίως την έλλειψη τελειότητας στον ανταγωνισμό (Deakins and Freel, 2007). Συνεπώς, σε αγορές πολυδιάστατες και πολυδιασπασμένες, οι οποίες αντιμετωπίζουν πολλές ιδιοτυπίες και ιδιαιτερότητες (όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω, αγορές προϊόντων διασπασμένες σε μικρότερες γεωγραφικά απομονωμένες niche markets ή ολιγοψωνιακές ή με δυσκολίες στην εύρεση προμηθευτών πρώτης ύλης κτλ.), οι οποίες είναι ατελείς με την έννοια της νεοκλασικής θεώρησης, θα υπάρχουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δε θα αγγίξουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούμε να ομιλούμε για επιχειρηματικότητα ή μήπως, όπως ανεφέρθη ανωτέρω, πρόκειται για μ.μ.ε., οι οποίες προσπαθούν αγωνιζόμενες για την «επιβίωσή» τους, ενώ η ιδιοκτησία τους πασχίζει για την εξασφάλιση ενός αρκετά καλού οικογενειακού εισοδήματος, όταν μάλιστα πολλές φορές πρόκειται για ακραιφνώς «οικογενειακές» επιχειρήσεις; Μάλιστα, νομίζουμε ότι πολλές μ.μ.ε. τέτοιας «μη επιχειρηματικής» μορφής, ας τις ονομάσουμε, δεν είναι αποδοτικές και σίγουρα δεν έχουν αναπτυξιακή προοπτική, είτε διότι δεν το επιθυμούν οι διοικούντες ή οι ιδιοκτήτες τους είτε διότι δε δύνανται να αποκτήσουν μία τέτοια προοπτική για διάφορους λόγους, ενώ η άποψή μας φαίνεται να ενισχύεται και από άλλους επιστήμονες. Πολλές μ.μ.ε. αγγίζουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος στον κλάδο τους, αν και δεν πρόκειται για αποδοτικές επιχειρήσεις, δραστηριοποιούμενες σε κλειστές, προστατευμένες τοπικές ή περιφερειακές αγορές (O'Farrell and Hitchens, 1988). Εξάλλου, πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν την ανάπτυξή τους, ενώ παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές στις ικανότητες και τις στρατηγικές μεταξύ αυτών (Deakins and Freel, 2007). Μετά από έρευνα, οι O'Farrell και Hitchens (1988) προτείνουν μία θεωρία αύξησης μεγέθους της επιχείρησης προσανατολισμένη στην παραγωγή, αφού υποστηρίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αγωνίζονται για τη βελτιστοποίηση της παραγωγής ανάλογα με τη ζήτηση. Πάντως, επιμένουν ότι οι μ.μ.ε. πρέπει να

εξετάζονται χωριστά και όχι ως ‘μικρόκοσμος’ των μεγάλων επιχειρήσεων (O’Farrell and Hitchens, 1988).

Σε άλλο σημείο του κεφαλαίου έχει εξεταστεί η επίδραση του νόμου του Gibrat, καθώς και αυτή λοιπών ερευνητών που πιστεύουν ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι μία στοχαστική διαδικασία, όπως και ο αντίλογος που βασίζεται και σε εμπειρικά ευρήματα. Το σύνολο αυτών αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση, αυτή των τυχαίων υποδειγμάτων.

Μία τρίτη προσέγγιση είναι αυτή των υποδειγμάτων που αφορούν στα στάδια ή τον κύκλο ζωής και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, τα οποία διαφέρουν μεταξύ των ερευνητών και εκ των οποίων μία εκδοχή έχει παρουσιαστεί ανωτέρω.

Τέλος, υφίστανται τα προβλεπτικά υποδείγματα ανάπτυξης, τα οποία προσπαθούν να προβλέψουν την επιβίωση και επιτυχία των επιχειρήσεων. Υφίστανται ορισμένα οικονομικά υποδείγματα αυτής της κατηγορίας, με αυτό των Storey et al. (1987) να αποσπά την προσοχή, όπως και αυτά της προσέγγισης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, ο Storey (1994b) θεωρεί τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής της, ως τα καθοριστικά σημεία στην ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Έτσι, εντοπίζει τα προσωπικά κίνητρα, την εκπαίδευση, τη διοικητική εμπειρία, την ηλικία και τις ενδοεπιχειρησιακές ομάδες ατόμων, ως τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Εντοπίζει επίσης, την ηλικία, τη νομική υπόσταση, τη (γεωγραφική) τοποθεσία της, το μέγεθος της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς και την αγορά/κλάδο στον οποίο ανήκει, ως χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Όσον αφορά στην εταιρική στρατηγική, αναγνωρίζονται το αν οι πηγές χρηματοδότησης είναι εσωτερικές ή εξωτερικές, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η εισαγωγή νέων προϊόντων και η πρόσληψη στελεχών διοίκησης, ως χαρακτηριστικά της. Αναγνωρίζονται επίσης, τρεις κατηγορίες εμποδίων για την επιχείρηση: αυτά που σχετίζονται με τη διοίκηση και τα κίνητρα, αυτά με τους πόρους και τα των ευκαιριών και διάρθρωσης της αγοράς (Barber et al., 1989). Οι Barber et al. (1989) αναφέρουν επίσης ότι κριτήρια, όπως η απασχόληση και ο ετήσιος κύκλος εργασιών, μπορεί μερικές φορές να είναι παραπλανητικά και ίσως πρέπει να εντοπιστούν πιο ευέλικτα.

Συμπυκνώνοντας, από τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν για τον επιχειρηματία και τη Μ.Μ.Ε., διαπιστώνουμε ότι σε μία έρευνα για τη μικρομεσαία επιχείρηση και τον ιδιοκτήτη της θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να ερευνηθούν στοιχεία όπως: το μέγεθος της επιχείρησης (βάσει του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων που θεωρείται όμως το πιο σημαντικό, αφού είναι μέγεθος ανεπηρέαστο από τον πληθωρισμό και διακρίνεται για τη διαθεσιμότητα και τη συγκρισιμότητά του), το μερίδιο αγοράς, η διεύθυνση και η ιδιοκτησία της (νομική μορφή), στοιχεία που σχετίζονται με την επιβίωση και ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης, η δυνατότητα ανεύρεσης κεφαλαίων από τις αγορές, οι πωλήσεις, η κερδοφορία και η ρευστότητά της, η έλλειψη ή μη εξειδικευμένου προσωπικού στον κλάδο, τα στοιχεία των δικτύων διανομής και πληροφορίες για την αγορά της, η ευκολία εισόδου της στην αγορά και τα εμπόδια που υφίσταται κατά την είσοδό της σε αυτή, οι αλλαγές που επιτελούνται στις αγορές της, η γέννηση ή μη εξειδικευμένων αγορών (niche markets) ή το αν εξυπηρετεί αυτή τέτοιες αγορές ή το αν δραστηριοποιείται σε κλειστές, προστατευμένες τοπικές ή περιφερειακές αγορές, στοιχεία για εξαγορά κάποιας επιχείρησης, η χρήση καινοτομιών ή νέων τεχνολογιών από πλευράς της μ.μ.ε., η οργανωτική δομή αυτής, οι πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές της αλλά και η σχέση της με δημόσιους φορείς και πολιτικές, η έλλειψη ή μη εμπιστοσύνης σε εξωτερικούς συμβούλους, ο έλεγχος των πόρων και η συμμετοχή της μ.μ.ε. σε δίκτυα καινοτομίας (networking) ή συστάδες επιχειρήσεων (clustering). Δηλαδή, πρέπει να εντοπίζονται στοιχεία που προσελκύουν το ενδιαφέρον των μελετητών ωσάν αυτά που επηρεάζουν το μέγεθος της μ.μ.ε., τα οποία σε γενικές γραμμές είναι: τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, οι στρατηγικές της διοίκησης και οι επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Απαραίτητο θα είναι να εξετάζεται το τρίπτυχο: δομή της αγοράς, συμπεριφορά της αγοράς και αποτελεσματικότητα της αγοράς (διαφοροποίηση προϊόντος, βαθμός συγκέντρωσης πωλητών αλλά και αγοραστών, εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων σε/από την αγορά, ρυθμός μεταβολής της ζήτησης, ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, δίκτυα διανομής και γενικότερα όροι εμπορίου, διαφήμιση και διαφημιστικές δαπάνες, έρευνα και ανάπτυξη, τιμολογιακή συμπεριφορά και πολιτική, επενδύσεις για εργοστασιακές εγκαταστάσεις, νομικές τακτικές, επιλογή προϊόντων, τυχόν συνεννοήσεις και

συμπαιγνίες, συγχωνεύσεις και συμβολαιακές συμφωνίες, τιμή προϊόντων, αποδοτική διάθεση πόρων, αποδοτικότητα της παραγωγής, εταιρικά μερίδια, ποιότητα προϊόντος, τεχνολογική πρόοδος και κερδοφορία).

Πρέπει να ελέγχονται παράγοντες που είναι δυνατό να οδηγήσουν σε επιτυχία ή αποτυχία την επιχείρηση, όπως το κεφάλαιο αυτής, η τήρηση αρχείου και χρηματοοικονομικού ελέγχου από μέρους της, η εμπειρία στον κλάδο και η διοικητική πείρα του επιχειρηματία, οι εμπειρίες του ατόμου πριν την έναρξη της επιχειρηματικής δράσης του (μόρφωση, απασχόληση και μάθηση), ο σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτής, η αναζήτηση επαγγελματικής συμβουλής, το εκπαιδευτικό επίπεδο του επιχειρηματία, το προσωπικό, η εκλογή του κατάλληλου χρόνου παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών, οι οικονομικές συγκυρίες, η ηλικία του ιδιοκτήτη, η ύπαρξη συνεταιίρων ή κληρονομικής διαδοχής, το μάρκετινγκ αυτής, ενθυμούμενοι πάντα ότι κάποια από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία είναι έμφυτα, αλλά πολλά άλλα είναι επίκτητα, τα οποία κτώνται μέσω της μάθησης ή της εμπειρίας, ενώ το κέρδος δεν αποτελεί το μόνο κίνητρο του ιδιοκτήτη της μ.μ.ε.

Το ποσοστό θνησιμότητας των μ.μ.ε. είναι συνάρτηση παραγόντων που σχετίζονται με τους τομείς του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας, των αγορών, της παραγωγικής δυναμικότητάς των, της γκάμας προϊόντων τους, του επιπέδου των δεξιοτήτων των επιχειρηματιών και της διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και για το λόγο αυτό επιβάλλεται να τίθενται ερωτήματα σχετιζόμενα με αυτούς.

Τέλος, θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι παράγοντες δημιουργίας μίας μικρομεσαίας επιχείρησης άπτονται οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων, ενώ η δημιουργία αυτής αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα, την αυτοεκτίμηση και την αυτοολοκλήρωση των ιδιοκτητών/διοικούντων τη μ.μ.ε. ενισχύοντας την ατομική επιτυχία, χωρίς όμως να αποκλείεται και η εμφάνιση του φαινομένου πολλές μικρές επιχειρήσεις να μην επιθυμούν την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Ανακεφαλαιώνοντας τα έως εδώ παρατιθέμενα, οι διαφορές μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων μ.μ.ε. είναι λίγες (Lussier and Corman, 1995), ενώ εντοπίζονται συγκεκριμένες αιτίες που επιφέρουν τελικά την αποτυχία ή την επιτυχία αυτών. Ωστόσο, υφίστανται διαφοροποιήσεις στις αιτίες αυτές, τόσο στα πλαίσια των

αγορών που εξετάζουν οι έρευνες, όσο και στο είδος, τον κλάδο και τον ερευνώμενο τομέα της οικονομίας.

Το μέγεθος της επιχείρησης ίσως αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα διαχωρισμού μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων μ.μ.ε., ενώ υποστηρίζεται ότι είναι δύσκολη η κατάρτιση μίας ισχύουσας και αξιόπιστης λίστας σχετικών μεταβλητών ακόμη και εντός ενός συγκεκριμένου τομέα της βιομηχανίας, όπως επίσης προτείνεται (Lussier and Corman, 1995; Robinson and Pearce, 1984; Cochran, 1981) η σπουδαιότητα της εστίασης των ερευνητικών μελετών σε ένα μόνο τομέα της βιομηχανίας, όσον αφορά στη διερεύνηση των μ.μ.ε.

Όσον αφορά στον επιχειρηματία και την επιχειρηματικότητα, δεν υπάρχει για αυτούς τους όρους ένας γενικά αποδεκτός ορισμός, ενώ η επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελεί μοναδικό στοιχείο στην ανθρώπινη κοινωνία που οδηγεί στη δημιουργία επιχειρήσεων (Carland et al., 1995).

Θεωρητικοί των οικονομικών προτείνουν ότι ο επιχειρηματίας αποτελεί απαραίτητο συστατικό της οικονομικής ανάπτυξης, ενώ οι εργασίες για την επιχειρηματικότητα δε δίνουν έμφαση στη διάκριση μεταξύ επιχειρηματία και ιδιοκτήτη/διοικούντα τη μικρομεσαία επιχείρηση (Schumpeter, 1934; Williams, 1981). Ο Schumpeter (1934) ανέφερε ότι η τάση για ανάληψη κινδύνου είναι περισσότερο σύμφυτη με την ιδιοκτησία παρά με την επιχειρηματικότητα, ενώ ο Brockhaus (1980), χρησιμοποιώντας εμπειρικά αποτελέσματα, υποστήριξε τον Schumpeter δείχνοντας ότι η σχετιζόμενη με την ανάληψη κινδύνου συμπεριφορά δε δύναται να χρησιμοποιείται ως χαρακτηριστικό διάκρισης της επιχειρηματικότητας.

Προχωρήσαμε στη διάκριση του επιχειρηματία από τον ιδιοκτήτη και ιδίως τον διοικούντα τη μ.μ.ε., με βάση τη διάσταση της αναπτυξιακής λογικής που διακατέχει τον πρώτο, αφού αφενός έχει αμφισβητηθεί το μοντέλο του 'μοναχικού επιχειρηματία' στη μ.μ.ε. ως αποκλειστικό μοντέλο αυτής (Curran and Blackburn, 2001) και αφετέρου εκ του γεγονότος ότι οι περισσότερες επιχειρηματικές προσπάθειες ξεκινούν με τη δημιουργία μίας μ.μ.ε., αλλά λίγες είναι αυτές που αποκτούν σημαντικό μέγεθος είτε μετά την εκκίνησή τους είτε αυξανόμενες ταχέως και συνεπώς απαιτούν αυξημένες διοικητικές ικανότητες (Longenecker, Moore and Petty, 2003). Στον ίδιο άξονα της πρότασης της συμπερίληψης της αναπτυξιακής λογικής στην έννοια της 'επιχειρηματικής' μεγεθυνόμενης επιχείρησης και το

διαχωρισμό της από τη μικρή στατική επιχείρηση κινούνται και έτεροι συγγραφείς (Robinson and Pearce, 1984; Hosmer, Cooper and Vesper, 1977).

Εξάλλου, διαπιστώσαμε ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τον προγραμματισμό της και περαιτέρω την επιχειρηματική της δράση ίσως αποτελεί ειδοποιό διαφορά μεταξύ της ‘στατικής’ και της ‘επιχειρηματικής’ επιχείρησης, ενώ αναγνωρίζεται και από διάφορους συγγραφείς η αναγκαιότητα έρευνας για το ρόλο της συμπεριφοράς της επιχείρησης ως προς το σχεδιασμό της στο διαχωρισμό των δύο ανωτέρω τύπων επιχείρησης.

Επιχειρήθηκε μία ενσυνείδητη προσπάθεια πολλών ερευνητών να διακρίνουν διάφορους τύπους επιχειρηματιών. Μεταξύ αυτών διακρίναμε τους διαμορφούμενους τύπους επιχειρηματία του Smith, στους οποίους εντοπίσαμε ‘στατικότητα’ στην εικόνα που δημιουργείται από αυτούς και θέσαμε το ερώτημα εάν και κατά πόσο απαντάται αυτή σε δυναμικές, σύγχρονες και πολυδιάστατες αγορές, οι οποίες ίσως είναι δυνατόν να διαμορφώνουν ένα πιο ‘δυναμικό’ και ‘πολυμορφικό’ τύπο επιχειρηματία ή καλύτερα ιδιοκτήτη/manager μ.μ.ε.

Οι Bracker και Pearson (1986) διέκριναν τέσσερα επίπεδα πολυπλοκότητας σχεδιασμού: αδόμητος, διαισθητικός, δομημένος επιχειρησιακά και δομημένος στρατηγικά, σε μελέτη τους που διεξήχθη σε μικρές και ώριμες επιχειρήσεις σε σχετικά σταθερό περιβάλλον. Επόμενο ήταν η από μέρους μας γέννηση ερωτηματικών για το τι συμβαίνει σε περιβάλλοντα ασταθή, μεταβαλλόμενα και σε αγορές πολυδιασπασμένες και πολυδιάστατες, όπως επίσης και στο σύνολο των μ.μ.ε. ενός συγκεκριμένου τομέα της βιομηχανίας. Αυτό πρέπει να αποτελεί σημείο προσοχής σε μία έρευνα για τη συμπεριφορά της μ.μ.ε. σε μία αγορά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ίσως επηρεάζει το δομημένο ή μη των επιχειρηματικών επιλογών και δράσεων. Προφανώς, οι μικρές επιχειρήσεις δεν μοιάζουν όλες μεταξύ τους, αλλά διαφέρουν στον τρόπο διοίκησής τους, την πολυπλοκότητα των διοικητικών τους πρακτικών, το στάδιο ανάπτυξής τους και την αποδοτικότητά τους (Bracker, Keats and Pearson, 1988). Πάντως, εκφράζουμε ερωτηματικά σχετικά με το εάν η εφαρμογή του σχεδιασμού αποτελεί το κύριο συστατικό διάκρισης μεταξύ μίας ‘επιχειρηματικής’ μορφής μ.μ.ε. και μίας ‘στατικής’.

Επίσης, νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναζητείται ερευνητικά ο ρόλος του μεγέθους στην επιχειρηματική συμπεριφορά της μ.μ.ε. (σχεδιαζόμενη ή μη

στρατηγική και δράση) και ιδιαίτερα σε κάθε τομέα μ.μ.ε. που εστιάζεται μία έρευνα. Εκφράσαμε έτσι, την απορηματική πρόταση, σύμφωνη όπως φαίνεται με τα λεγόμενα του Storey (1994), ότι πρέπει μάλλον να υφίστανται ιδιαιτερότητες και άρα ποικιλότητα στους διάφορους τομείς των μ.μ.ε., όσον αφορά στα συμπτώματα - αιτιατά (αύξηση μεγέθους, θνησιμότητα κτλ.) και συνεπώς στα αίτια (επιχειρηματική στρατηγική και δράση των μ.μ.ε.).

Ο Storey (1992) διακρίνει τις μ.μ.ε. σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το χρόνο του βίου τους και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Αυτή η θέση του μας προέτρεψε να διερωτηθούμε για το ποιές είναι αυτές οι μεταβλητές που σε ένα δεδομένο τομέα μ.μ.ε. και μία συγκεκριμένη αγορά διαφοροποιούν τρεις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις κατατάσσουν στις τρεις ανωτέρω κατηγορίες ή μιλώντας γενικότερα καθοδηγούν μία οποιαδήποτε μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία σημειωτέον δύναται να ανήκει σε οποιαδήποτε από τις τρεις διακεκριμένες κατηγορίες των μ.μ.ε., σε συγκεκριμένα είδη ή κατευθύνσεις επιχειρηματικής δράσης.

Όπως ειπώθηκε, στη νεοκλασική θεωρία, ο επιχειρηματίας που ταυτίζεται με τον εργοδότη-κεφαλαιούχο-ιδιοκτήτη-μάνατζερ, κατέχει τη θέση του συντονιστή των συντελεστών παραγωγής, αλλά εκφράσαμε τη διαφωνία μας με την ανωτέρω ταύτιση του επιχειρηματία με τον ιδιοκτήτη ή με το μάνατζερ μίας μ.μ.ε. και τη συμφωνία μας με τη διάκριση που έχουμε αναφέρει με τις σχετικές αρθρογραφικές και βιβλιογραφικές αναφορές (McKinney, 1957; Smith, 1967; Hosmer, Cooper and Vesper, 1977; Cooper, 1981; Robinson and Pearce, 1984; Carland et al., 1984; Bracker and Pearson, 1986; Bracker, Keats and Pearson, 1988; Curran and Blackburn, 2001; Longenecker, Moore and Petty, 2003).

Η αυστριακή σχολή ήταν αυτή που ανέπτυξε τις πιο σύγχρονες απόψεις περί επιχειρηματικότητας, με προεξάρχοντα τον Kirzner που θεωρεί τον επιχειρηματία ως κάποιον ο οποίος, αφενός βρίσκεται σε εγρήγορση προκειμένου να εντοπίσει πρώτος επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής και αφετέρου έχει την πρόσθετη γνώση και πληροφόρηση από την αγορά, καθώς και την ικανότητα να δρα ως διαμεσολαβητής μεταξύ προμηθευτών και πελατών που εντοπίζει ο ίδιος. Σε αυτό το σημείο αμφισβητήσαμε το γεγονός του ότι είναι πάντοτε και σε κάθε αγορά δυνατή η πρόσθετη γνώση και πληροφόρηση του διοικούντα μία μ.μ.ε. και ότι επιπλέον υφίσταται ευκολία στον εντοπισμό πελατών. Αναρωτηθήκαμε δε, αν σε αγορές που

για διαφόρους λόγους, όπως είναι η σχετική γεωγραφική απομόνωση (νησιά ή πολύ ορεινές περιοχές κ.α.), υφίστανται δυσκολίες στη ‘διαμεσολάβηση’ που προτείνει ο Kirzner, ενώ εντοπίσαμε παραδειγματικά αγορές που παρατηρούνται φαινόμενα όπως niche markets, αγορές προϊόντων με στοιχεία ολιγοψωνίου (π.χ. σε ελληνικά νησιά στην αγορά ελαιολάδου με μικρό αριθμό αγοραστών – εμπόρων που διαθέτουν όμως μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη) και θέσαμε το ερώτημα αν ισχύουν τα υποστηριζόμενα από τον Kirzner σε τέτοιες μορφές αγορών και διατυπώσαμε την πρόταση ότι αυτός όταν αναφερόταν στις έννοιες της ‘πληροφόρησης’ και της ‘διαμεσολάβησης’ είχε τη σκέψη του σε πιο τέλειες μορφές αγορών και όχι ατελείς μορφές, όπως τα παραδείγματα που αναφέραμε.

Επίσης, θέσαμε το ερώτημα εάν είναι η αναζήτηση της κερδοφορίας – εννοείται η προσπάθεια για την αύξηση αυτής – το ζητούμενο από κάθε ιδιοκτήτη ή διοικούντα μία μ.μ.ε. ή μήπως μερικοί από αυτούς ‘επαναπαύονται’ στην εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού οικογενειακού εισοδήματος και συνεπώς παρουσιάζεται στην αγοραία πραγματικότητα διάσταση μεταξύ του ιδιοκτήτη ή του διοικούντα μία μ.μ.ε. και του επιχειρηματία του Mises – ανήκων και αυτός στην αυστριακή σχολή – γεγονός με το οποίο συμφωνήσαμε με την παράθεση σχετικής ενισχυτικής της άποψης μας αρθρογραφίας.

Αναφέραμε επίσης τον Hayek, ο οποίος ομίλησε για την αξία της γνώσης και τον αυξημένο ρόλο της στις αλληλεπιδράσεις της αγοράς, όπως και για το ότι η αμοιβαία πληροφόρηση για τα σχέδια των άλλων συμμετεχόντων στην αγορά είναι η διαδικασία εξισορρόπησης αυτής (Kirzner, 1997) και το γεγονός ότι θεωρούμε πολύ σημαντικό το ρόλο της πληροφόρησης από την αγορά, την εκμάθηση από τις εμπειρίες των υπολοίπων μ.μ.ε. από την άμεση (εξ ιδίων άποψη) ή έμμεση (αναφορές άλλων) επαφή, πλην της τυχαιότητας και της εξ ιδίων εμπειρίας των διοικούντων τη μ.μ.ε., για την επιχειρηματική δράση, όπως και τη γνώση των σχεδίων των άλλων παικτών της αγοράς.

Αμφισβητήσαμε επίσης, τη θέση της «αυστριακής σκέψης» όσον αφορά στον ανταγωνισμό σε δεδομένες ιδιαίτερες συνθήκες αγορών. Αυτή διατυπώνει την άποψη ότι πρόκειται περί της διαδικασίας όπου κάθε επιχειρηματίας προσπαθεί να υπερβεί τους ανταγωνιστές του σε προσφορά αγαθών στους πελάτες, παρέχοντάς τους καλύτερες προσφορές - ευκαιρίες και όχι, όπως στη νεοκλασική θεώρηση, μία

ανταγωνιστική κατάσταση με τους συμμετέχοντες στην αγορά να αγοράζουν και πωλούν πανομοιότυπα προϊόντα σε ομοιόμορφες τιμές (Kirzner, 1997). Σε ‘ιδιότυπες’ αγορές όμως που επικρατούν ιδιαίτερες συνθήκες, δηλαδή αυτές είναι πολυδιασπασμένες και πολυδιάστατες – σε άλλες να επικρατεί το ολιγοψώνιο, σε άλλες να έχουν δημιουργηθεί niche markets, σε άλλες να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές κτλ. – αναρωτηθήκαμε κατά πόσο είναι εύκολο να δύναται μία μ.μ.ε. να αλλάζει και να επιβάλλει τις τιμές των προϊόντων, να δύναται να μεταβάλλει τις εκροές της είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά ή να προβαίνει σε αγοραπωλησίες μη πανομοιότυπων προϊόντων ή με μη ομοιόμορφες τιμές σε σχέση με τον ευρύτερο ανταγωνισμό του κλάδου της ή τον τοπικό ανταγωνισμό, αλλά να τον υπερβαίνει σε προσφορά αγαθών, όπως προτείνει ο Kirzner, ενώ αποκομίσαμε την εντύπωση ότι σε αυτά τα σημεία, η νεοκλασική θεωρία φαίνεται να προσεγγίζει την αγοραία πραγματικότητα, με την οποία θα ασχοληθούμε στη συνέχεια, περισσότερο από την αυστριακή σχολή.

Βέβαια όπως αναφέρθηκε, η προσέγγιση της νεοκλασικής θεώρησης όσον αφορά στο μέγεθος της επιχείρησης είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις ωθούνται να αγγίζουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος, ενώ μακροπρόθεσμα αυτό αυξάνει από τη γενική επέκταση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και ότι εάν υφίστανται αγορές με περιθώρια ανάπτυξης, τότε δεν υπάρχουν όρια στο μέγεθος των επιχειρήσεων. Εκφράσαμε στο σημείο αυτό τα ερωτηματικά μας εάν και κατά πόσο σε αγορές πολυδιάστατες και πολυδιασπασμένες, οι οποίες αντιμετωπίζουν πολλές ιδιοτυπίες και ιδιαιτερότητες (όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω, αγορές προϊόντων διασπασμένες σε μικρότερες γεωγραφικά απομονωμένες niche markets ή ολιγοψωνιακές ή με δυσκολίες στην εύρεση προμηθευτών πρώτης ύλης κτλ.), οι οποίες είναι ατελείς με την έννοια της νεοκλασικής θεώρησης, υπάρχουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατέχουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος. Αναρωτηθήκαμε δε, εάν σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούμε να ομιλούμε για επιχειρηματικότητα ή μήπως, όπως ανεφέρθη ανωτέρω, πρόκειται για μ.μ.ε., οι οποίες προσπαθούν αγωνιζόμενες για την «επιβίωσή» τους, ενώ η ιδιοκτησία τους πασχίζει για την εξασφάλιση ενός αρκετά καλού οικογενειακού εισοδήματος, όταν μάλιστα πολλές φορές πρόκειται για ακραιφνώς «οικογενειακές» επιχειρήσεις, ενώ εκφράσαμε την άποψη ότι πολλές μ.μ.ε. τέτοιας «μη επιχειρηματικής» μορφής δεν είναι

αποδοτικές και σίγουρα δεν έχουν αναπτυξιακή προοπτική, είτε διότι δεν το επιθυμούν οι διοικούντες ή οι ιδιοκτήτες τους είτε διότι δεν δύνανται να αποκτήσουν μία τέτοια προοπτική για διάφορους λόγους, με την άποψή μας να ενισχύεται από άλλες επιστημονικές πηγές (O'Farrell and Hitchens, 1988; Deakins and Freel, 2007).

Κριτικάραμε επίσης, σε συμφωνία με τους Deakins και Freel (2007), τη σχολή της προσωπολογικής προσέγγισης, εξαιτίας κυρίως της «στατικότητας» που αποδίδει σε μία ούτως ή άλλως «δυναμική» επιχειρηματικότητα και του υποσκελισμού από αυτή των περιβαλλοντικών παραγόντων, τους οποίους όπως αναφέραμε ανωτέρω, θεωρούμε σημαντική ορίζουσα της επιχειρηματικότητας.

Σε έρευνα των Carland et al. (1995) προτείνεται ότι οι επιχειρηματίες λαμβάνουν πρωτοβουλίες έναρξης επιχειρηματικών προσπαθειών, εγκαθιστούν διαδικασίες διοίκησης στις επιχειρήσεις τους και εγκαθιδρύουν σε αυτές στρατηγικές ανάπτυξης ευθέως ανάλογα με τη δύναμη της επιχειρηματικής παρόρμησής τους και συνεπώς επιχειρηματίες με υψηλά επίπεδα παρόρμησης αντικρίζουν τις επιχειρήσεις τους ως οχήματα για την επίτευξη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Θεωρώντας το πολύ σημαντικό, εκφράσαμε ερωτηματικά σχετικά με το κατά πόσο στοιχεία της γνωστής προσέγγισης S.C.P. paradigm, όπως η διαφοροποίηση προϊόντος, ο βαθμός συγκέντρωσης πωλητών/αγοραστών, τα εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων σε/από την αγορά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, τα δίκτυα διανομής, η τεχνολογική πρόοδος, η κερδοφορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κ.α., δύνανται να δημιουργήσουν τέτοιου είδους ιδιαιτερότητες σε αγορές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά – συγκεκριμένες κατευθύνσεις και βαθμούς ισχύος των ανωτέρω στοιχείων – που να ‘κατασκευάζουν’ ένα διαφορετικό τύπο διαδικασιών λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικής δράσης. Αναρωτηθήκαμε δηλαδή, αν σε αγορές με ιδιότυπα χαρακτηριστικά επικρατούν συγκεκριμένοι τύποι ή μοντέλα λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσης, διαφορετικά από άλλες αγορές, τα οποία δημιουργούνται εξαιτίας της συγκεκριμένης ‘ιδιοτυπίας’.

Τέλος, αποτελεί πηγή προβλημάτων για την έρευνα η αντιμετώπιση του συνόλου των μ.μ.ε. ως μία ομογενή ομάδα με παρόμοιες ανάγκες, αφού υφίσταται διαφορετικότητα απαιτήσεων σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας, αλλά και διαφορετικά μεγέθη μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Curran and Blackburn, 2001;

Storey, 1994b). Οι ερευνητές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν πρέπει να ξεχνούν ότι αυτές έχουν οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά, γεωγραφικά και πολιτικά περιβάλλοντα, με τα οποία αποκτούν ανταλλαγές, διότι αλλιώς δεν μπορούν να επιζήσουν, αφού η απλούστερη μορφή ανταλλαγών είναι η απόκτηση πόρων (κεφάλαια, προμήθειες, ανθρώπινοι πόροι) από το περιβάλλον και η επιστροφή σε αυτό προϊόντων μέσω της αγοράς (Curran and Blackburn, 2001). Το τελευταίο γεγονός προσδίδει μοναδικότητα στα χαρακτηριστικά των διαφόρων αγορών και αδυναμία στην ερμηνεία του συνόλου της αγοραίας πραγματικότητας από ένα και μοναδικό μοντέλο ή μία γενική θεωρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

2.1 Τα πλαίσια διαμόρφωσης των στρατηγικών των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Προβλήματα και δυναμική ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τη στρατηγική των επιχειρήσεων, μερικοί εκ των οποίων είναι:

ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μίας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την πραγματοποίηση των σκοπών (Chandler, 1962).

η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία επιτυγχάνει πλεονέκτημα γι' αυτόν μέσω της διάταξης των πόρων του, εντός ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson and Scholes, 1999).

ο συνδυασμός, στον οποίο προβαίνει ένας οργανισμός, μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων του και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται από το εξωτερικό του περιβάλλον (Hofer and Schendel, 1978).

το αναδυόμενο προϊόν της μερικής ανάλυσης των περιβαλλοντικών και εκ των ένδον του οργανισμού διλημμάτων (Pettigrew, 1977).

μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων ή αγορών της (Ansoff, 1965).

Η στρατηγική είναι έννοια πολύπλοκη και πολυδιάστατη κατά τον Mintzberg και για αυτό το λόγο, δίνεται ένα πλέγμα ορισμών που καλύπτουν τις κατά αυτόν πέντε διαστάσεις της, τα γνωστά 5Ps (Mintzberg, 1987):

- η στρατηγική είναι σχέδιο (plan) για συνειδητή και προτιθέμενη ανάληψη δράσης, δηλαδή αποτελεί τον οδηγό χρήσης χειρισμού μίας κατάστασης. Έτσι, χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία: το ότι είναι συνειδητή και εκ προθέσεως και ότι αποτελεί προγενέστερη της εφαρμογής διαδικασία.

- η στρατηγική είναι τέχνασμα (ploy), δηλαδή αποτελεί έναν ειδικό χειρισμό που έχει ως απώτερο στόχο να υπερκεράσει αντιπάλους ή ανταγωνιστές της.
- η στρατηγική είναι πρότυπο – υπόδειγμα (pattern) για μία σειρά δράσεων, δηλαδή αποτελεί την απαίτηση για συνέπεια και σταθερότητα συμπεριφοράς, ανεξαρτήτως εάν αυτή είναι προτιθέμενη ή μη.
- η στρατηγική είναι η τοποθέτηση (position) του οργανισμού στο περιβάλλον του και δρα ως ενδιάμεσος μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αυτού. Επομένως, η επιχείρηση δρα ενάντια στον ανταγωνισμό. Εξάλλου, ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοια της ‘στρατηγικής’ με αυτή των ‘τακτικών’, οι οποίες καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων, ενώ η πρώτη δίνει την κατευθυντήρια γραμμή (Παπαδάκης, 2007).
- η στρατηγική αποτελεί προοπτική (perspective) για την επιχείρηση, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με την πρόθεση και τη συμπεριφορά της σε ευρύτερα πλαίσια. Εστιάζει δε, την προσοχή στα ανακλαστικά και τη συλλογική δράση εντός του οργανισμού, αν θεωρήσουμε τον οργανισμό ως μία συλλογική δράση για την εκπλήρωση μίας αποστολής. Ο Mintzberg εδώ ομιλεί για έναν συλλογικό νου (organizational mind) στα πλαίσια της επιχείρησης, παρομοιάζοντας τη στρατηγική με την προσωπικότητα του ατόμου.

Ο ίδιος συγγραφέας πάντως χαρακτηρίζει τη στρατηγική ως ‘ένα πρότυπο (σχέδιο) σε ένα ρεύμα αποφάσεων’ (Mintzberg, 1978).

Η στρατηγική πάντως, πρώτο, είναι πολυδιάστατη και δεύτερο, πρέπει να είναι ανάλογη της καταστάσεως που επικρατεί – περιπτωσιακή – και γι’ αυτό διαφέρει ανάμεσα στους κλάδους της βιομηχανίας (Hambrick, 1983) και συνεπώς, λόγω των δύο ανωτέρω αιτιών δεν υφίσταται συναινετικός ορισμός της.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική για τη συνύπαρξή της με το μεταβαλλόμενο ολόενα περιβάλλον της, ενώ είναι στην ουσία αδόμητη, απρογραμματίστη, μη επαναλαμβανόμενη και άνευ ρουτίνας (συνήθους και συγκεκριμένης διαδικασίας) (Chaffee, 1985).

Το περιεχόμενο της στρατηγικής – οι αναληφθείσες δράσεις – και οι διαδικασίες λήψης και εφαρμογής αποφάσεων για αυτές αποτελούν το αντικείμενο μελέτης της στρατηγικής (Chaffee, 1985).

Τονίζεται εδώ, η ύπαρξη τριών επιπέδων στρατηγικής: της εταιρικής (corporate strategy) – ενδιαφέρεται για τους σκοπούς του συνόλου του οργανισμού και την ανταπόκριση στις προσδοκίες της ιδιοκτησίας, καθώς και για την πρόσδοση προστιθέμενης αξίας σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού – της επιχειρησιακής (business unit strategy) – με ποιο τρόπο ένα τμήμα του οργανισμού ανταγωνίζεται επιτυχώς σε μία αγορά – και της λειτουργικής (operational strategy) – με ποιο τρόπο εφαρμόζονται οι δύο προηγούμενες από τα μέρη που συναποτελούν τον οργανισμό, δηλαδή τους πόρους, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητές του (Johnson and Scholes, 1999). Έτσι, ανάλογα με το επίπεδο στρατηγικής, διαφέρει το αντικείμενο της στρατηγικής. Στην εταιρική, το αντικείμενο είναι η στρατηγική προοπτική – εύρος και ποικιλία – του οργανισμού. Στην επιχειρησιακή (ή ανταγωνιστική στρατηγική – competitive strategy), η ανίχνευση και ανεύρεση ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μία στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα του οργανισμού αποτελεί το αντικείμενο της δεδομένης στρατηγικής, ενώ για τη λειτουργική, οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε λειτουργία (Γεωργόπουλος, 2006).

Η εταιρική στρατηγική στοχεύει στην αποσαφήνιση των επιλογών, απαντώντας στην ερώτηση ‘σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να επιδοθεί ο οργανισμός και πως αυτές θα δομηθούν και θα διαχειριστούν;’ και θα πρέπει να οριοθετεί και περιγράφει τις κατευθυντήριες γραμμές και τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού. Η ανταγωνιστική στρατηγική φαίνεται να απαντά στο ερώτημα ‘πως θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες (επιχειρησιακές δραστηριότητες);’, προσπαθώντας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχειρησιακής μονάδας. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική, απαντώντας στο ερώτημα ‘πως υποστηρίζεται η επιχειρησιακή στρατηγική;’, ωθεί στην καταβολή προσπαθειών για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων (Γεωργόπουλος, 2006).

Σε κάθε έρευνα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη διαφορετικών ειδών στρατηγικής που διακρίνονται ιδίως από την προέλευσή τους. Υφίσταται έτσι, η επιδιωκόμενη στρατηγική (intended strategy), η οποία είναι η επιθυμητή στρατηγική κατεύθυνση που είναι προσχεδιασμένη από τη διοίκηση της επιχείρησης. Πραγματοποιηθείσα στρατηγική (realized strategy) είναι η εφαρμοζόμενη στην πράξη, ενώ μη πραγματοποιηθείσα (unrealized) στρατηγική είναι το μέρος εκείνο ή το όλον της επιδιωκόμενης που τελικά δεν εφαρμόζεται για διάφορους λόγους, αν και αρχικά είχε αυτή σχεδιαστεί (Johnson and Scholes, 1999).

Προγραμματισμένη (deliberate) στρατηγική είναι η επιδιωκόμενη που βαίνει προς πραγματοποίηση (Mintzberg and McHugh, 1985), ενώ όταν ομιλούμε για αναδυόμενη (emergent) εννοούμε τα πρότυπα ή τις συγκλίσεις που πραγματοποιούνται, παρά ή σε περίπτωση απουσίας προθέσεων (Mintzberg and Waters, 1985), δηλαδή τη στρατηγική που προέκυψε (αναδύθηκε) μέσα από την πράξη (Παπαδάκης, 2007).

Εξάλλου, η στρατηγική δύναται να είναι επιβαλλόμενη (imposed) σε έναν οργανισμό από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, όπως η κυβερνητική πολιτική, η πολιτική της μητρικής εταιρίας σε περιπτώσεις θυγατρικών και λοιποί παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης - π.χ. ο ανταγωνισμός, σε περιπτώσεις περικοπών και μειώσεων κόστους από βασικούς ανταγωνιστές, εξαναγκάζει την επιχείρηση να ακολουθήσει την ίδια στρατηγική με αυτούς (Johnson and Scholes, 1999).

Σε κάθε εξεταζόμενη από μία έρευνα αγορά, με συγκεκριμένο τομέα παραγωγής και συγκεκριμένο μέγεθος επιχειρήσεων όπως είναι οι ανήκουσες στις κατηγορίες των μ.μ.ε., γεννάται το ερώτημα αν αυτές εφαρμόζουν μία προγραμματισμένη στρατηγική ή κάποιας μορφής αναδυόμενη. Διερωτόμαστε κατά πόσο είναι πιθανό η πραγματοποιηθείσα στρατηγική μίας μικρομεσαίας επιχείρησης που δρα και συμμετέχει σε αγορές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά να είναι προγραμματισμένη, όταν λάβουμε υπόψη τη διάκριση μεταξύ 'επιχειρηματικής' και μη μορφής της μ.μ.ε., στην οποία προέβημεν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι διαδικασίες που ο επιχειρηματίας ή ο διοικών μία μ.μ.ε. λαμβάνει τις αποφάσεις και στη συνέχεια αναλαμβάνει επιχειρηματική δράση για την υλοποίηση αυτής πρέπει να διερευνώνται μέσα από το πρίσμα του σχεδιασμού των επιχειρηματικών επιλογών και ενεργειών. Είναι δυνατό για τον ιδιοκτήτη/διοικούντα μίας μ.μ.ε. να εφαρμόζει

επιχειρηματικές λογικές και αντίστοιχα η μ.μ.ε. να εμφανίζει συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια του περιβάλλοντός της, η οποία είναι στρατηγικά οριοθετημένη και προαποφασισμένη σε κάθε επίπεδο από τις ανώτερες επιχειρησιακές λειτουργίες έως το απλούστερο λειτουργικό επίπεδο; Ή μήπως υφίστανται έτεροι παράγοντες που δύνανται ίσως να επηρεάζουν τον επιχειρηματία ή διοικούντα τη μ.μ.ε. στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και περαιτέρω επιχειρηματικής δράσης που τον ωθεί στη λήψη αδόμητων αποφάσεων;

Υφίσταται η περίπτωση όμως, ένα άτομο να ελέγχει τον οργανισμό και συνεπώς να είναι ικανό να επιβάλλει το όραμά του και τη στρατηγική κατεύθυνση την οποία αυτό επιθυμεί και θεωρεί κατάλληλη για το συγκεκριμένο οργανισμό. Πρόκειται για ένα ατομικό όραμα και μία προσωπική θεώρηση των πραγμάτων, καθώς και προσωπική σύλληψη του ατόμου που διαδραματίζει τον κεντρικό ρόλο στην επιχείρηση, για τη θέση της στο επιχειρηματικό στερέωμα, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται σε θέση να την επιβάλλει εντός του οργανισμού. Επειδή τέτοιου είδους στρατηγικές είναι συνήθεις μεταξύ των επιχειρήσεων που κινούνται γύρω από τον κεντρικό άξονα ενός επιχειρηματία και ελέγχονται από τους ιδιοκτήτες τους, είναι γνωστές ως επιχειρηματικές στρατηγικές (*entrepreneurial strategies*). Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται κυρίως σε νέες ή/και μικρές επιχειρήσεις, χωρίς να αποκλείονται και μεγαλύτερες ιδίως σε συνθήκες κρίσης, ενώ κατέχουν στοιχεία προγραμματισμένης και αναδυόμενης στρατηγικής (Mintzberg and Waters, 1985).

Με τον τρόπο που δρα ο επιχειρηματίας στην προηγούμενη περίπτωση, δύναται να λειτουργήσει το όραμα, δηλαδή η επιθυμητή μελλοντική θέση της επιχείρησης. Έτσι, το όραμα ενός οργανισμού μπορεί να θέτει τα όρια στα εντός αυτού άτομα και συνεπώς τα πρότυπα της στρατηγικής του. Τέτοιου είδους στρατηγικές ονομάζονται ιδεολογικές (*ideological*) στρατηγικές (Mintzberg and Waters, 1985).

Σε επιχειρήσεις που η ηγεσία ασκεί μερικό έλεγχο επάνω στο ανθρώπινο δυναμικό τους, η ίδια οριοθετεί τη συμπεριφορά τους θέτοντας γενικές κατευθυντήριες γραμμές και αφήνοντας τους περιθώρια περαιτέρω χειρισμών. Σε αυτές εφαρμόζονται οι στρατηγικές της ομπρέλας - *umbrella strategies* (Mintzberg and Waters, 1985).

Σε περιπτώσεις ελέγχου από την ηγεσία μόνο των διαδικασιών σχηματισμού της στρατηγικής και όχι του περιεχομένου της που εκχωρείται σε άτομα εκ του ανθρώπινου δυναμικού της, ομιλούμε περί της στρατηγικής της διαδικασίας – process strategy (Mintzberg and Waters, 1985).

Όταν η στρατηγική προκύπτει από αμοιβαίες συμπτώσεις και συγκλίσεις εντός του οργανισμού σε πρότυπα, τότε ονομάζεται στρατηγική της συναίνεσης (consensus strategy), ενώ όταν πηγάζει από κάποιο άτομο ή τμήμα του οργανισμού και έρχεται σε αντίθεση με κεντρικές ή κοινές προθέσεις, τότε ομιλούμε για ασύνδετη στρατηγική (unconnected strategy) (Mintzberg and Waters, 1985).

Πρέπει να τονιστεί η ύπαρξη ενός αρκετά μεγάλου αριθμού τυπολογιών στρατηγικής από διάφορους συγγραφείς, ο οποίος δεν περιορίζεται στους ανωτέρω τύπους στρατηγικής.

Ο σχηματισμός στρατηγικής φαίνεται να έχει δύο σκέλη: το προγραμματισμένο μέρος και το αναδυόμενο και ενώ το πρώτο ενδιαφέρεται για κατευθυντήριες και έλεγχο, το δεύτερο προτείνει την έννοια της ‘στρατηγικής μάθησης’ (strategic learning) – δηλαδή την εκμάθηση των μεθόδων που οδηγούν στην οδό προς ένα βιώσιμο πρότυπο στρατηγικής – και την αντίληψη ότι η αναδυόμενη στρατηγική δεν σημαίνει χάος, αλλά ακούσια τάξη (Mintzberg and Waters, 1985). Συμφωνούμε με την ανωτέρω παρατήρηση των Mintzberg και Waters (1985) και έχουμε την εντύπωση ότι πρέπει να αναζητούνται οι παράγοντες ή τα αίτια που σε συγκεκριμένες αγορές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ωθούν τις μ.μ.ε. σε επιχειρηματικές συμπεριφορές και ενέργειες ασυντόνιστες και απρογραμμάτιστες.

Ο σχηματισμός στρατηγικής δύναται να θεωρηθεί ως η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον και τη γραφειοκρατική ρύμη, με την ηγεσία της επιχείρησης ως διαμεσολαβητή μεταξύ των δύο δυνάμεων (Mintzberg, 1978).

Η διαμόρφωση στρατηγικής διαχρονικά φαίνεται να ακολουθεί κάποια σημαντικά πρότυπα (σχέδια) στους οργανισμούς, κυρίως στους κύκλους ζωής και τους ευδιάκριτους κύκλους αλλαγής εντός αυτών (Mintzberg, 1978).

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει αναλυτικές αλλά και ικανότητες σύλληψης. Πέρα των ανωτέρω στα οποία οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, συγγραφείς συμφωνούν, παρουσιάζονται διαφορές μεταξύ τους και διαμορφώνονται

τοιουτοτρόπως τρία μοντέλα στρατηγικής, τα οποία είναι η γραμμική, η προσαρμοστική και η ερμηνευτική στρατηγική (Chaffee, 1985).

Η ονομασία ‘γραμμική’ σηματοδοτεί τη μεθοδική, κατευθυνόμενη και διαδοχική δράση που εμπλέκεται στο σχεδιασμό. Το μοντέλο αυτό είναι σύμφυτο με τον ορισμό του Chandler για τη στρατηγική, ο οποίος αναφέρθηκε ανωτέρω. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η φύση της στρατηγικής είναι η ενασχόληση με ολοκληρωμένες αποφάσεις, δράσεις και σχεδιασμούς και ως αποτέλεσμα των στρατηγικών αποφάσεων έρχονται τα μέσα πραγματοποίησης και οι στόχοι που τίθενται, ενώ σκοπό της στρατηγικής δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά η επίτευξη των βιώσιμων στόχων του οργανισμού. Το μοντέλο περιλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό, τη διατύπωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης (Chaffee, 1985).

Ο προαναφερθείς ορισμός του Hoffer χαρακτηρίζει το δεύτερο μοντέλο της ‘προσαρμοστικής’ στρατηγικής, το οποίο έχει τις εξής διαφορές από το πρώτο μοντέλο (Chaffee, 1985):

- η παρατήρηση του περιβάλλοντος και η πραγματοποίηση αλλαγών είναι συνεχείς και διαδοχικές σε αυτό.
- δεν ασχολείται με αποφάσεις για στόχους, αλλά εστιάζει στα μέσα και ο στόχος αποτελεί τη συστοίχιση του οργανισμού με το περιβάλλον του.
- οι στρατηγικές συμπεριφορές επεκτείνονται, όχι μόνο στις μεγάλες αλλαγές σε αγορές και προϊόντα που προτείνει το πρώτο μοντέλο, αλλά και μικρότερες στο στυλ, το μάρκετινγκ, την ποιότητα κ.α.
- η στρατηγική είναι περισσότερο πολύπλευρη, λιγότερο ολοκληρωμένη και λιγότερο συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης (top management) και συνεπώς η αξία του εκ των προτέρων σχεδιασμού είναι μειωμένη.
- το ενδιαφέρον εστιάζεται στο περιβάλλον του οργανισμού για τον καθορισμό της δράσης αυτού και συνεπώς η δράση του, είτε προληπτική είτε αντιδραστική, απαντά στη φύση και το μέγεθος των περιβαλλοντικών πιέσεων, είτε αυτές είναι υπαρκτές είτε αναμενόμενες.

Η ‘ερμηνευτική’ στρατηγική βασίζεται στην ‘άποψη του κοινωνικού συμβολαίου’ σε αντίθεση με τη ‘βιολογική άποψη’ του προσαρμοστικού μοντέλου. Η

συγκεκριμένη άποψη απεικονίζει την επιχείρηση ως σύνολο συμφωνιών συνεργασίας που έχουν συναφθεί μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης, ενώ η ύπαρξη του οργανισμού στηρίζεται στην ικανότητά του προσέλκυσης ατόμων με σκοπό την επωφελή συνεργασία. Με τον ορισμό της στρατηγικής από τον Pettigrew δόθηκε το έναυσμα του ερμηνευτικού μοντέλου, το οποίο δίνει έμφαση σε σύμβολα και κανόνες, ενώ η προσπάθεια εστιάζεται στην υποκίνηση των ενδιαφερομένων για την επιχείρηση μερών (stakeholders) προς όφελος αυτής (Chaffee, 1985).

Νεότερες αντιλήψεις συνοψίζουν τη στρατηγική επίσης σε τρεις προσεγγίσεις (Παπαδάκης, 2007). Η πρώτη προσέγγιση ονομάζεται μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή της βιομηχανικής οργάνωσης, η οποία προτείνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον της. Σημειώνουμε εδώ, ότι το περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Αναλύοντας το πρώτο τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος – ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, αλλά και νομικό, πολιτιστικό, οικολογικό) – μέσω της γνωστής ως PEST ανάλυσης, η επιχείρηση μπορεί ή τουλάχιστον προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές εξελίξεις αυτού. Όσον αφορά στο έτερο τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος, το μικρο-περιβάλλον (το λεγόμενο ανταγωνιστικό), δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης, απαιτείται μία ‘δομική ανάλυση του κλάδου’, η επονομαζόμενη ‘ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter’, η οποία σχετίζεται με την εξέταση των παραγόντων: της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και αγοραστών της επιχείρησης, των απειλών από υποκατάστατα προϊόντα και την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, των συμπληρωματικών προϊόντων, καθώς και της έντασης του ανταγωνισμού στο δεδομένο κλάδο (Παπαδάκης, 2007).

Σύμφωνα με τον Michael Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα της πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού της περιβάλλοντος. Αφού αυτή κατανοήσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, τους ανταγωνιστές της, το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και τις δυνάμεις και αδυναμίες της, είναι δυνατό μετέπειτα να ανακαλύψει τις ίδιες μοναδικές ικανότητές της και να στηριχθεί σε ένα από τα τρία είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών - generic strategy - δηλαδή την ηγεσία κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική της εστίασης (Porter, 1980).

Ο ίδιος συγγραφέας εκφράζει την πεποίθησή του ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την αξία που μία επιχείρηση είναι ικανή να προσφέρει στον πελάτη της, η οποία υπερέχει του κόστους δημιουργίας της από την επιχείρηση. Αξία είναι ότι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν, ενώ η υπέρτερη αξία πηγάζει είτε από την προσφορά χαμηλότερων τιμών για ισοδύναμο όφελος σε σχέση πάντοτε με τον ανταγωνισμό είτε από την προσφορά μοναδικού οφέλους για τον καταναλωτή που υπερβαίνει την υψηλότερη τιμή προσφοράς. Υπάρχουν δε δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Αυτές προέρχονται από την ικανότητα μίας επιχείρησης να ασχολείται καλύτερα από τον ανταγωνισμό με τις πέντε δυνάμεις που προαναφέρθηκαν (Porter, 1985).

Μία δεύτερη θεώρηση της στρατηγικής, η οποία δεν αμφισβητεί τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι η καλούμενη ως Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-based view – R.B.V.), η οποία, ως εκ τούτου, είναι μάλλον μία εσωστρεφής θεώρηση της στρατηγικής της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της (Γεωργόπουλος, 2006). Δομή ή διάταξη εντολής είναι ο τρόπος οργάνωσης μίας επιχείρησης ως προς τις ροές επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας, ενώ βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα (Γεωργόπουλος, 2006), όπως και οι προερχόμενες από το τελευταίο είδος, δομές κατά προϊόν και κατά περιοχή των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από την παραδοσιακή επιχειρηματική κουλτούρα (Ζαρίδης, 2002). Κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών στα άτομα μίας επιχείρησης αξιών, προσδοκιών και πεποιθήσεων που περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006). Πόροι είναι τα στοιχεία που διαθέτει μία επιχείρηση και χρησιμοποιούνται από αυτή για την επίτευξη των στόχων της, ενώ διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους (Γεωργόπουλος, 2006).

Εκτός των προαναφερθεισών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, απαραίτητη θεωρείται και μία λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού του οργανισμού περιβάλλοντος. Με την ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών και Κινδύνων – Ευκαιριών (ανάλυση Δ.Α.Κ.Ε. ή S.W.O.T. analysis) επιχειρείται η ανάλυση της εσωτερικής

κατάστασης της επιχείρησης, της οργάνωσης, του προσωπικού και όλων των λειτουργιών, των μεθόδων και του τρόπου διοίκησης που χρησιμοποιεί, ώστε να διαπιστωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και αξιοποιώντας τις δυνάμεις της να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσπαθώντας παράλληλα για την άμβλυνση των αδυναμιών της (Ζαρίδης, 2002).

Οι επιχειρήσεις αποκτούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την εφαρμογή στρατηγικών που εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές δυνάμεις τους, εξουδετερώνοντας εξωτερικές απειλές και αποφεύγοντας τις εσωτερικές αδυναμίες, εστιάζοντας πρώτιστα στην ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της (Barney, 1991).

Βασικό σημείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2006).

Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων είναι η κύρια θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ όλες οι εκδόσεις της συγκεκριμένης άποψης κατανοούν τη συνεχή ανώτερη απόδοση ως φαινόμενο σχετικό με την επιχείρηση, η οποία προέρχεται από τους πόρους και τις ικανότητες που παράγουν οικονομικές προσόδους λόγω της αξίας, της έλλειψης, της αδυναμίας τέλει απομίμησης και της οικειοποίησης προσόδων (economic rents) και συνεπώς εξαιτίας αυτής της σημαντικότητας, η εν λόγω θεωρία έχει προσελκύσει σημαντικές εμπειρικές μελέτες (Powell, 2001).

Μία επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατασκευάζοντας ικανότητες που είναι πολύτιμες, σπάνιες, μη μιμήσιμες (αμίμητες) ή μη υποκαταστάσιμες (Petts, 1997).

Τέσσερις εμπειρικοί δείκτες της δυνατότητας των επιχειρησιακών πόρων να παράξουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προτείνονται: η αξία, η σπανιότητα, η μη μιμησιμότητα και η υποκαταστασιμότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένας επιχειρησιακός πόρος για να έχει τη δυνατότητα παραγωγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να είναι (Barney, 1991):

- *πολύτιμος*, υπό την έννοια ότι εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες ή/και εξουδετερώνει τις απειλές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης

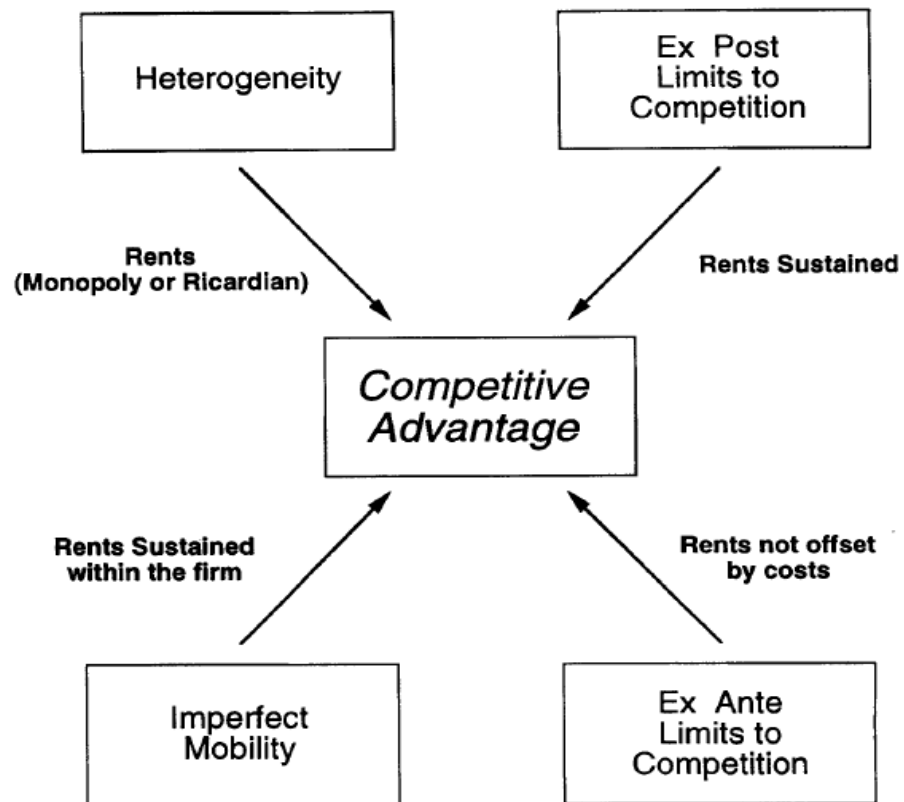
- *σπάνιος*, μεταξύ του τρέχοντος και πιθανού στο μέλλον ανταγωνισμού μιας εταιρίας
- *ελλειπώς (ατελώς) μιμήσιμος*, είτε μέσω των μοναδικών ιστορικών όρων, είτε μέσω της αιτιώδους ασάφειας, είτε της κοινωνικής πολυπλοκότητας
- *χωρίς στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατα*.

Σύμφωνα με τη Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, η σε βάθος χρόνου ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους που κατέχει η επιχείρηση, οι οποίοι αν είναι διαρκείς και δύσκολοι στην απομίμηση και υποκατάστασή τους, τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της (Zaridis, 2009).

Οι ακρογωνιαίοι λίθοι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά Peteraf (1993) είναι:

- Η *ετερογένεια των πόρων* που δημιουργεί μονοπωλιακές ή Ρικαρντιανές προσόδους.
- Τα *εκ των υστέρων όρια στον ανταγωνισμό* που προστατεύουν τις προσόδους από τον διαρκή ανταγωνισμό, αφού διατηρούν την ετερογένεια των πόρων και συνεπώς τις προσόδους.
- Η *ατελής κινητικότητα των συντελεστών παραγωγής* που εξασφαλίζει ότι οι πολύτιμοι συντελεστές παραμένουν στην επιχείρηση, όπως και το ότι οι πρόσοδοι μοιράζονται εντός αυτής.
- Τα *εκ των προτέρων όρια στον ανταγωνισμό* που εμποδίζουν τα κόστη να αντισταθμίσουν τις προσόδους, αφού διατηρούν σε χαμηλά επίπεδα τα κόστη εφαρμογής της στρατηγικής.

Εν κατακλείδι, οι τέσσερις όροι που αναφέρονται ανωτέρω πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε μία επιχείρηση να απολαύσει διατηρήσιμες άνω του κανονικού αποδόσεις (economic rents). Το πρότυπο που προτείνει η Peteraf συνοψίζεται στο κατωτέρω σχήμα 1.



Σχήμα 1. The cornerstones of competitive advantage.

Source: Peteraf, M. A. (1993). 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191 (1993).

Έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί και ταξινομήσεις των πόρων σε (Zaridis, 2009):

- απτούς (όπως ανθρώπινοι, φυσικοί, οικονομικοί κ.α.) και μη απτούς (άυλους, όπως φήμη, τεχνογνωσία, πατέντες) πόρους
- ενεργητικά στοιχεία (κάτι που κατέχει η επιχείρηση, όπως το εμπορικό σήμα) και δεξιότητες (κάτι που μια εταιρία είναι σε θέση να κάνει, όπως διαφήμιση)
- ομοιογενείς κατηγορίες, όπως φυσικοί πόροι, οικονομικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι, τεχνολογικοί πόροι, φήμη και οργανωτικοί πόροι
- και τέλος, με χρήση των εννοιών της ικανότητας (competence and capability), θεωρώντας αυτές ως μέρος των πόρων και ως δυνατότητα

μιας επιχείρησης να τους διαχειριστεί προς απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εξάλλου, η έννοια των συστημάτων ανάγεται σε σημαντική, αφού μία επιχείρηση δε δύναται να είναι μόνο ένα συνονθύλευμα διαφόρων πόρων (ανθρώπινων, μηχανικών, χρηματοοικονομικών κτλ.), αλλά η οργάνωση σε συστήματα (όπως προσωπικού, οικονομικών, προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής κ.α.), τα οποία διασφαλίζουν τα ποθητά αποτελέσματα, κρίνεται απαραίτητη (Παπαδάκης, 2007). Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή χωρίς την οργάνωση των πόρων σε συστήματα, αυτοί δε θα είχαν αξία, ενώ τα ίδια τα συστήματα θα μπορούσαν να αποτελούν αξιόλογους πόρους για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007).

Παρ' όλ' αυτά η συγκεκριμένη θεωρία δεν εξετάζει το σύνολο των πόρων που κατέχονται από την επιχείρηση, αλλά εστιάζει κυρίως στους κρίσιμους (ή στρατηγικούς) πόρους, δηλαδή εκείνους που αποτελούν τη βάση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, ενώ προς καθορισμό τέτοιων πόρων, διάφοροι συγγραφείς έχουν προτείνει αρκετά τεστ (Zaridis, 2009).

Υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από ικανότητες του ίδιου του οργανισμού, τις ονομαζόμενες *organisational capabilities* (Peteraf, 1993). Στην ίδια θεωρία αναφέρεται ότι 'το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα αποτελέσματα απόδοσης είναι συνέπεια των πόρων και των ικανοτήτων που συνδέονται στενά με την επιχείρηση' και ότι ο βασικός κορμός της R.B.V. είναι ότι οι επιχειρήσεις διαφέρουν σε θεμελιώδη πράγματα 'όπως ότι η καθεμία έχει το δικό της μπουκέτο πόρων' (O'Regan et al., 2006). 'Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση είναι συχνά πολυπαραγοντική' και συνεπώς δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά σε ένα πόρο, αλλά η αλληλεπίδραση αυτών οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fleisher and Bensoussan, 2003).

Πάντως, ως θεμέλιο της άνω του μέσου απόδοσης σε μία επιχείρηση μακροπρόθεσμα, θεωρείται το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ χωρίς αυτό δεν υπάρχουν μόνιμες αποδόσεις (Porter, 1985). Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Porter, 1998): τη συγκεκριμένη πηγή του πλεονεκτήματος που κατέχει μία επιχείρηση, τον αριθμό των

διαφορετικών πηγών που αυτή κατέχει και τη συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση ή μη των πηγών, ενώ έχει προταθεί ταξινόμηση των επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον αριθμό των πηγών διαφοροποίησης (Μιχαλόπουλος κ.α., 2007).

Όπως διαπιστώνουμε από τα ανωτέρω, πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση μίας επιχείρησης στην κορυφή μίας αγοράς, είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της απόκτησης μίας ή περισσότερων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zaridis, 2009).

Θα αναφερθούν εδώ κάποιες από τις σημαντικότερες πηγές.

Ο Barney (1991) αναφέρει ότι έχει προταθεί από άλλους συγγραφείς ό,τι αποτελούν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού, τα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών και οι θετικές επιχειρησιακές φήμες, ενώ έχει διαπιστωθεί ότι και οι τρεις πόροι μπορούν να είναι ικανοί να παράγουν το συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπό ορισμένους όρους. Τέλος, προτείνεται ότι ο ρόλος των διευθυντών στην κατανόηση και την περιγραφή των ιδιαίτερων χρηματοδοτήσεων των πόρων που ελέγχονται από μια επιχείρηση είναι κρίσιμος στην επίτευξη του συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως αντιλαμβανόμαστε, η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, την οποία θεωρούμε σημαντική γενικότερα για τη μ.μ.ε., αλλά και ειδικότερα για το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτήτη ή διοικούντα τη μ.μ.ε. και επιχειρηματία και περαιτέρω τη διάκριση μεταξύ 'επιχειρηματικής' και μη μορφής μ.μ.ε., θεωρείται μία από τις σημαντικότερες πηγές δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θα ασχοληθούμε με αυτή κατωτέρω.

Ο Barney (1986) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα με την ανάλυση των πληροφοριών για τα ενεργητικά στοιχεία που ελέγχει ήδη. Εφόσον τα ενεργητικά στοιχεία της είναι ατελώς κινητά, μη μιμήσιμα και μη υποκαταστάσιμα, άλλες επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να μιμηθούν τη στρατηγική της.

Η ανάπτυξη εργαλείων λογισμικού για να βοηθήσει τη διαδικασία εισαγωγής προϊόντων, τη διαχείριση των άμεσων δαπανών, την παραγωγή τρέχουσας εργασίας και διαδικασίας, την ανάπτυξη των συστημάτων προγραμματισμού και ελέγχου και τη διαχείριση των στοιχείων ικανότητας διαδικασίας αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Επίσης, αποδεικνύεται ότι ένα συνολικό ποιοτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει έναν συνδυασμό τεχνικών μπορεί να είναι επιτυχές στην παραγωγή των απαραίτητων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για μια επιτυχή μεταποιητική επιχείρηση (Hudson, 1995).

Εξάλλου, εξωτερικοί παράγοντες – εξωτερικό γενικό περιβάλλον της επιχείρησης – είναι δυνατό να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κυρίως σε σχέση με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, αλλά προέρχονται από έτερες χώρες, γεγονός πολύ σύνηθες στις σημερινές διεθνοποιημένες αγορές. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα κρατικών ή Κοινοτικών προγραμμάτων ενίσχυσης έρευνας, τεχνολογίας και εκπαίδευσης προσωπικού.

Η εφαρμογή τεχνολογικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων της Ε.Ε. έχει ιδιαίτερη σημασία από την άποψη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Granroth, 1993). Η ανταγωνιστικότητα των βιομηχανοποιημένων κρατών της δυτικής Ευρώπης ήταν μικρή στη δεκαετία του '70 έναντι αυτής της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ. Μια στρατηγική εφαρμόστηκε στις Ε.Κ. σύμφωνα με την οποία η αειφόρος ανάπτυξη της τεχνολογίας, η σχετική με αυτή κατάρτιση του προσωπικού και η έρευνα είναι βασικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας. Έχοντας αυτό υπόψη, η Ε.Ε. άρχισε να εκτελεί προγράμματα κατάρτισης και έρευνας, ο σκοπός των οποίων ήταν να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δραστηριότητες στην περιοχή της Ε.Ε. και κατ' αυτό τον τρόπο να ενισχυθεί η Ε.Ε. έναντι των ανταγωνιστών της, οδηγώντας σε ένα ευρωπαϊκό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν και σύμφωνα με τον Porter (1998), οι επιχειρήσεις και όχι τα έθνη ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές.

Η επιλεγμένη στρατηγική της Ε.Ε., δηλαδή η προώθηση της έρευνας, της τεχνολογίας και της κατάρτισης, καίτοι σημαντική, δεν έχει παραγάγει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Granroth, 1993), ενώ σύμφωνα με τον Porter (1998), η ανταγωνιστικότητα των εθνών και των χωρών μπορεί να θεμελιωθεί μόνο στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και όχι στις απόψεις πολιτικών αποφάσεων.

Οι μελετητές συμφωνούν σχετικά με την εμφάνιση της γνώσης ως κρίσιμο πόρο, όπως αναφέρει ο Pillania. Η μόχλευση της γνώσης, του βασικού πόρου της οικονομίας της γνώσης, είναι ο καλύτερος τρόπος προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην αρχή, η ερευνητική εστίαση και η προσοχή στη

μόχλευση της γνώσης εδραζόταν στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) είναι οι βασικοί συνεισφέροντες στην παγκόσμια οικονομία, το εμπόριο και την απασχόληση. Εξαιτίας διάφορων λόγων, συμπεριλαμβανομένου αυτού των περιορισμένων πόρων, η μόχλευση της γνώσης είναι κρίσιμη για τις Μ.Μ.Ε., ακόμη περισσότερο και από την αντίστοιχη των μεγάλων επιχειρήσεων (Pillania, 2006).

Επίσης, η εκπαίδευση – κατάρτιση του προσωπικού είναι μία στρατηγική μεταβλητή που μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Munoz-Seca Fernandez-Cuesta, 1991).

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μετατοπιστεί από τις στατικές αποδοτικότητες στο ρυθμό δυναμικής βελτίωσης, ενώ δεν είναι οι εισροές ή η κλίμακα που η επιχείρηση κατέχει σήμερα, αλλά η ικανότητά της να καινοτομεί ακατάπαυστα και να αναβαθμίζει τις ικανότητές της και την τεχνολογία της – κατά ένα μεγάλο μέρος άυλα ενεργητικά στοιχεία – αυτά που τη διατηρούν στον ανταγωνισμό (Porter, 1994). Με αυτή τη μορφή ανταγωνισμού, ο ρόλος της γεωγραφικής θέσης αλλάζει βαθιά. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν παγκόσμια στον εφοδιασμό εισροών και την πρόσβαση στις αγορές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εν τούτοις, προέρχεται από τη διαδικασία της καινοτομίας που είναι εντοπισμένη στην "εγχώρια βάση" της επιχείρησης ή τη θέση της στρατηγικής διοικητικής ομάδας της, των ερευνητικών δραστηριοτήτων και της περίπλοκης παραγωγής για μια ιδιαίτερη γραμμή προϊόντων (Porter, 1994). Σε αυτό το σημείο, θα συμφωνήσουμε με τα λεγόμενα του Porter περί προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ θα διαφωνήσουμε στην ευκολία των μ.μ.ε., οι οποίες συμμετέχουν σε αγορές πολυδιασπασμένες σε μικρά τμήματα (τμηματοποίηση αγορών λόγω γεωγραφικών κυρίως συνθηκών στην ελληνική επικράτεια), να έχουν άμεση και ευχερή πρόσβαση είτε στον εφοδιασμό σε πρώτες ύλες (ιδίως αν ομιλούμε για ανεξάντλητες ποσότητες έως το σημείο εξάντλησης των παραγωγικών δυνατοτήτων μίας ελληνικής μ.μ.ε. του μεταποιητικού κλάδου γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων) είτε στην αγορά διάθεσης των προϊόντων της.

Οι συστάδες (clusters) αντιπροσωπεύουν έναν νέο τρόπο σκέψης για τις εθνικές και τοπικές οικονομίες και απαιτούν νέους ρόλους για τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και άλλους οργανισμούς προς την κατεύθυνση ενίσχυσης της

ανταγωνιστικότητας. Η επικράτηση των συστάδων αποκαλύπτει σημαντικές ιδέες για τη μικροοικονομία του ανταγωνισμού και το ρόλο της θέσης στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 2000).

Επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει ότι η τεχνολογία αποτελεί εργαλείο μέσω του οποίου μπορεί να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Efstathiades et al., 1998).

Η Καινοτομία και η εισαγωγή νέων προϊόντων στον τομέα των τροφίμων αποτελούν για τις Μ.Μ.Ε. του τομέα αποδοτικούς τρόπους για την απόκτηση πλεονεκτήματος στην αγορά (Ngamkroeckjoti et al., 2005).

Συζητείται η ανάγκη των Μ.Μ.Ε. τροφίμων να εισάγουν συνεχώς νέα προϊόντα στην αγορά, να αναπτύξουν νέες διαδικασίες, να προβούν σε αλλαγές στην οργανωτική δομή τους και στο άνοιγμα σε νέες αγορές, καθώς αποτελεί πρόκληση για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, η ανάπτυξη νέων προϊόντων που καλύπτουν ανάγκες της αγοράς και η τεχνολογία που ενσωματώνεται στο προϊόν και τη διαδικασία παραγωγής του (Ngamkroeckjoti et al., 2005).

Επίσης, Μ.Μ.Ε. που αναπτύσσουν στρατηγικές συνεργασίες είναι πιθανότερο να μεγεθυνθούν, καινοτομήσουν και απευθυνθούν στις διεθνείς αγορές από τις αντίστοιχες που υιοθετούν την ‘παραδοσιακή – μοναχική’ προσέγγιση (Piperopoulos and Scase, 2007).

Τέλος, κατά Porter, υφίσταται ιεραρχία των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσον αφορά στη διατηρησιμότητα αυτών. Έτσι, υπάρχουν τα “κατώτερης τάξης πλεονεκτήματα”, τα οποία είναι εύκολο να υποστούν απομίμηση – όπως χαμηλό εργατικό κόστος, φτηνές πρώτες ύλες – και τα “υψηλότερης τάξης πλεονεκτήματα”, τα οποία διαρκούν στο χρόνο, απαιτούν περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες για την επίτευξή τους και έρχονται ως αποτέλεσμα συσσωρευμένων επενδύσεων – όπως κατάλληλη τεχνολογική διαδικασία, προϊόντική διαφοροποίηση που βασίζεται σε μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες και η φήμη του εμπορικού σήματος λόγω αυξημένης διαχρονικά προώθησης (μάρκετινγκ). Τα πλεονεκτήματα της δεύτερης κατηγορίας δεν είναι μόνο περισσότερο διατηρήσιμα, αλλά επίσης συνδέονται με υψηλότερη παραγωγικότητα (Porter, 1998).

Μία τρίτη θεώρηση της στρατηγικής ονομάζεται στρατηγική πρόθεση (strategic intent), η οποία εκφράζει την πεποίθηση ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να

αρκείται στην προσαρμογή της στο περιβάλλον, αλλά να οραματίζεται το μέλλον πρότερα των ανταγωνιστών της και να προβαίνει στην πραγματοποίηση αυτού, υπερβαίνοντας τον ανταγωνισμό της (Παπαδάκης, 2007). Κύριοι εκφραστές της είναι οι Gary Hamel και C. K. Prahalad.

Η στρατηγική πρόθεση είναι η εμμονή ενός οργανισμού να αναδεικνύεται νικητής σε όλα τα επίπεδα και να διατηρεί διαχρονικά αυτή την εμμονή, ενώ είναι αυτή που 'συλλαμβάνει την αίσθηση της νίκης' (Hamel and Prahalad, 1989). Αφ' ενός, η στρατηγική πρόθεση θέτει το κριτήριο που θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση για την παρακολούθηση της πορείας της και οραματίζεται τη θέση αυτής ως ηγεμονίδα δύναμη μεταξύ του ανταγωνισμού και αφ' ετέρου, αποτελεί 'κάτι περισσότερο από μία απρόσκοπτη φιλοδοξία' (Hamel and Prahalad, 1989).

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης (top management) πρέπει να αναγνωρίζουν ότι 'η ευκαιρία ανταγωνισμού για το μέλλον' πρέπει να αποτελεί το σημείο ενδιαφέροντος της επιχείρησης (Hamel and Prahalad, 1994), ενώ οι ικανότητες κορμού (core competences) αποτελούν αστείρευτη πηγή ανάπτυξης της επιχείρησης και σε αυτές πρέπει να εστιάζεται η προσοχή της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο (Prahalad and Hamel, 1990).

Σήμερα, το κυρίαρχο ρεύμα στρατηγικής είναι αυτό που διαμορφώθηκε από τον καθηγητή Porter (1980, 1985), στο οποίο ο ανταγωνισμός αποτελεί το σημείο εστίασης, ενώ το επίπεδο στρατηγικής στο οποίο δίνεται έμφαση είναι αυτό της επιχειρησιακής (ή ανταγωνιστικής) στρατηγικής. Εξετάζοντας το μικρο-περιβάλλον (ανταγωνιστικό), δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης, η επιχείρηση προχωρεί σε 'δομική ανάλυση του κλάδου' (ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter) και καταβάλλει προσπάθειες για την κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της, ενώ προσπαθεί περαιτέρω με τη χρήση μίας και μόνο εκ των τριών ειδών ανταγωνιστικών στρατηγικών (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση) για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνδυάζοντας τα μοντέλα του Περιβαλλοντικού Καθορισμού και των Πόρων και Ικανοτήτων και χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο την προαναφερθείσα S.W.O.T. analysis, δημιουργούμε ένα πιο ορθολογικό μοντέλο, το οποίο αντλεί από τα ισχυρά σημεία και των δύο (Παπαδάκης, 2007). Εκτός της δομικής ανάλυσης του

κλάδου, πρέπει η επιχείρηση να αναζητήσει εντός των πόρων που διαθέτει – υλικών και άυλων – τους πολύτιμους και να τους συνδυάσει δημιουργώντας ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις οριακές (threshold competences), οι οποίες είναι εύκολα μιμήσιμες ή κατέχουν ήδη οι ανταγωνιστές (βλέπε ανωτέρω Barney, 1991) και τις μοναδικές (core competences) που δεν μπορούν να αποκτηθούν εύκολα από τον ανταγωνισμό και συνεπώς είναι δυνατό να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007).

Εκτός των ανωτέρω, αναπτύχθηκαν και άλλες νεότερες θεωρίες στρατηγικής, οι οποίες είτε έστρεφαν προς άλλη κατεύθυνση την προσοχή ερευνητών και ανθρώπων των επιχειρήσεων είτε ήρθαν να συμπληρώσουν ήδη υπάρχουσες.

Έτσι, κάποιοι άλλοι συγγραφείς επεκτείνουν περαιτέρω τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter και ομιλούν για το στρατηγικό ρολόι με τις οκτώ ξεχωριστές κατευθύνσεις – οδούς, μία εκ των οποίων πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση στην επιδίωξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowman and Faulkner, 1997).

Επίσης, οι Treacy και Wiersema εξέφρασαν τρεις αξίες που ακολουθώντας μία επιχείρηση μία εξ αυτών, θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για τις επιχειρησιακή τελειότητα, ηγεσία προϊόντος και οικειότητα (στενή σχέση) με τον καταναλωτή (Treacy and Wiersema, 1993, 1997).

Αναπτύχθηκαν ακόμη απόψεις ενάντιες στον κλασικό ανταγωνισμό, θεωρώντας τη συνεργασία και τη συμμαχία πλέον σημαντικές, ακόμη και στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, ενώ και η ένταξη της επιχείρησης και η διαμόρφωση από αυτή του συγκεκριμένου οικονομικού περιβάλλοντος (ecosystem) της επιχείρησης θεωρείται καίριας σημασίας (Moore, 1997). Επίσης, απόψεις που παρουσιάζουν το χώρο των επιχειρήσεων διαδοχικά, άλλοτε ως πόλεμο και άλλοτε ως ειρήνη και προβάλλουν το συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεργασίας (co-opetition) των επιχειρήσεων, έκαναν την εμφάνισή τους. Η δε Θεωρία Παιγνίων είναι αυτή που αναλύει την αλληλεπίδραση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Ενάντια στον κλασικό ανταγωνισμό ή μάλλον υπερκέραση αυτού μπορεί να θεωρηθεί και η ‘στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών’ που αναπτύχθηκε στο ομώνυμο βιβλίο των Kim and Mauborgne. Οι κλάδοι, όπως τους γνωρίζουμε σήμερα,

αποτελούν τους ‘κόκκινους ωκεανούς’, ενώ οι κανόνες ανταγωνισμού σε αυτούς είναι ήδη γνωστοί και τα όρια των κλάδων προκαθορισμένα. Σε συρρικνούμενες όμως αγορές, οι επιχειρήσεις οφείλουν να δουν πέρα από τον ανταγωνισμό και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης τους (Kim and Mauborgne, 2006). Η στρατηγική των κόκκινων ωκεανών – από τον αιματηρό ανταγωνισμό – βασίζεται στη στρουκτουραλιστική άποψη, ενώ η αξιακή καινοτομία, που επαγγέλλεται η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, βασίζεται στην αναδομιστική άποψη. Τοιουτοτρόπως, ενώ αυτή των κόκκινων ωκεανών ομιλεί για ανταγωνισμό στον υφιστάμενο χώρο αγοράς, εξουδετέρωση αυτού, εκμετάλλευση της υπάρχουσας ζήτησης, συμβιβασμό αξίας-κόστους και συντονισμό όλης της επιχείρησης με κριτήρια το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών προτείνει τη δημιουργία αδιεκδίκητων χώρων στην αγορά καταστρώντας τον ανταγωνισμό ασήμαντο, δημιουργία νέας ζήτησης, κατάργηση του συμβιβασμού αξίας-κόστους και συντονισμό όλης της επιχείρησης με κριτήρια το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση (Kim and Mauborgne, 2004).

Αυτή η στρατηγική δεν αποτελεί κάτι απόλυτα νέο, αλλά η προσπάθεια συστηματικής προσέγγισης και δημιουργίας συγκεκριμένων αναλυτικών εργαλείων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της περί ης ο λόγος στρατηγικής είναι το νεόφερτο (Παπαδάκης, 2009).

Επειδή τα όρια των αγορών ποτέ δεν ήταν σταθερά, με το πέρασμα του χρόνου πάντα δημιουργούνται νέοι «γαλάζιοι ωκεανοί», δηλαδή δυνατότητες δημιουργίας νέου χώρου στην αγορά που δεν διεκδικείται από κανένα (Kim and Mauborgne, 2006).

Για το λόγο ότι δεν υφίστανται κλάδοι που είναι ελκυστικοί για πάντα και επιχειρήσεις οι οποίες είναι επιτυχημένες στο διηνεκές, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ξεκινούν την ανάλυσή τους από τις ίδιες ή τον κλάδο τους, αλλά από τις στρατηγικές κινήσεις των επιτυχημένων ήδη επιχειρήσεων που ‘κατάφεραν να βρουν τη γαλήνη τους σε ένα γαλάζιο ωκεανό’ (Παπαδάκης, 2009).

Μία ακόμη όψη της στρατηγικής παρουσιάζει η λεγόμενη ‘στρατηγική του τζούντο’ (judo strategy), η οποία παραλληλίζει το χώρο των επιχειρήσεων με το άθλημα του τζούντο. Καλούνται αυτοί που χαράσσουν την επιχειρησιακή στρατηγική στους οργανισμούς τους να ακολουθήσουν το παράδειγμα των αθλητών του εν λόγω

αθλήματος. Αντί να απαντούν με χτυπήματα στα αντίστοιχα του αντιπάλου, αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις χρησιμοποιώντας το βάρος και τη δύναμη των αντιπάλων τους προς όφελός τους, αποφεύγοντας την μετωπική σύγκρουση με τους αντιπάλους. Έτσι, στο κόσμο των επιχειρήσεων ιδίως μικρές ή νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθεια για τη μεταστροφή της δύναμης και του μεγέθους του αντιπάλου τους σε αδύνατό του σημείο (Παπαδάκης, 2009).

Η στρατηγική του τζούντο είναι μία πολυεπίπεδη έννοια που στο βασικό της επίπεδο λειτουργεί μεταφορικά και παραστατικά, φέροντας στο νου μας συγκεκριμένες εικόνες σχετικά με τον τρόπο του αγωνίζεσθαι και του πώς τελικά ανταγωνιζόμαστε και νικάμε. Βασικές αρχές της αποτελούν η κίνηση, η ισορροπία και η μόχλευση (movement, balance, leverage), οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στους χαράσσοντες τη στρατηγική στην επιχείρηση (Yoffie and Kwak, 2001).

Η σύλληψη και γενικότερα η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μία δύσκολη υπόθεση, αφού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι νικήτριες στο παρόν και ταυτόχρονα να σχεδιάζουν το μέλλον, αλλά για την επίτευξη αυτού απαιτούνται διττές – δυικές στρατηγικές (dual strategies), οι οποίες αφορούν τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον (Παπαδάκης, 2009).

Οι επιχειρήσεις που δεν δύνανται να αποκριθούν σε αλλαγές του περιβάλλοντός τους θα αντιμετωπίζουν δυσκολίες, έως και επιβίωσης. Έτσι, θα πρέπει ένας οργανισμός να κατασκευάσει ένα ‘συνολικό σύστημα μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων’, το οποίο ονομάζεται επιχειρηματικό μοντέλο (Παπαδάκης, 2009). Οι προαναφερόμενες ομάδες ενδιαφερομένων είναι οι λεγόμενοι stakeholders και πρόκειται για τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης κ.α.

Προέβημεν έως τώρα σε μία ανασκόπηση των θεωριών που κυριαρχούν στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και προσθέτουν η καθεμία από αυτές ένα διαφορετικό κομμάτι του puzzle στη συνολική εικόνα της, ενώ τονίσαμε ποιες από αυτές φαίνεται να ταιριάζουν περισσότερο στις μ.μ.ε.

Πολύ σημαντικά συστατικά της στρατηγικής ενός οργανισμού αποτελούν η αποστολή, το όραμα, η στρατηγική πρόθεση και ο στρατηγικός σκοπός. Το Όραμα (vision) είναι η απάντηση στο ερώτημα του τι φιλοδοξεί μία επιχείρηση να γίνει, ενώ

η Αποστολή (mission) προσδιορίζει το ‘τι κάνουμε ως επιχείρηση’ και φυσικά για το σχηματισμό των ανωτέρω προτάσεων, όπως και του συνόλου της στρατηγικής, θα πρέπει οι διαμορφωτές της στρατηγικής του οργανισμού να κατέχουν τη συνολική εικόνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του (Παπαδάκης, 2007).

Όπως γίνεται κατανοητό, οι βασικές και θεμελιώδεις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού, οι οποίες κατευθύνουν αυτόν στο μέλλον, είναι το Όραμα και η Αποστολή. Αυτές, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση της επιχείρησης στον παρόντα χρόνο, θέτει στόχο και προτείνει τη μελλοντική θέση της επιχείρησης.

Η Αποστολή αναφέρει το ‘βασικό σκοπό της εταιρείας, θέτει συγκεκριμένους στόχους και καθορίζει τη σχέση της με άλλους οργανισμούς’, ενώ το Όραμα ‘οδηγεί τη Στρατηγική και την Αποστολή, θέτει γενικούς στόχους και σκιαγραφεί το σχήμα της εταιρείας μελλοντικά’. Η Φιλοσοφία (philosophy), από την άλλη μεριά, ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ενώ καθορίζει το ύφος της διοίκησης και τις σχέσεις της με το εξωτερικό της περιβάλλον (Παπαδάκης, 2007).

Η αναγκαιότητα ύπαρξης εταιρικής αποστολής και οράματος γίνεται προφανής, όταν λάβουμε υπόψη ότι τα συγκεκριμένα αποτελούν μέρος μίας αλυσίδας, της οποίας οι επόμενοι δακτύλιοι είναι οι Στρατηγικοί αντικειμενικοί στόχοι (objectives), η Στρατηγική της εταιρείας και οι Τακτικές κινήσεις (tactical moves) αυτής. Σύμφωνα με το μοντέλο MOST (mission – objectives – strategy – tactics), κατανοητό γίνεται ότι το όραμα και η αποστολή αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για όλα τα επακόλουθα, δηλαδή τη διαμόρφωση αντικειμενικών στόχων, στρατηγικής και τακτικών κινήσεων (Παπαδάκης, 2007).

Οι Μ.Μ.Ε. χαρακτηρίζονται συχνά από ισχυρή επιχειρηματική ηγεσία, ενώ όσο μεγεθύνονται και αναπτύσσονται γίνονται περισσότερο απαραίτητα σε αυτές στοιχεία όπως οι τυπικές οργανωτικές δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες και ο έλεγχος. Μία από τις βασικές συνιστώσες της λειτουργίας του προγραμματισμού – σχεδιασμού των επιχειρήσεων και συνεπώς των συστημάτων προγραμματισμού που αυτές έχουν είναι η δήλωση αποστολής. Οι δηλώσεις αποστολής έχουν περιγραφεί ως η ‘πολιτιστική κόλλα’ που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να λειτουργεί ως συλλογική ενότητα (O’Gorman and Doran, 1999).

Είναι γνωστό εδώ και δεκαετίες ότι οι μ.μ.ε. δεν είναι μικρογραφίες των μεγάλων επιχειρήσεων, δηλαδή δεν είναι επιχειρήσεις ακριβώς όπως οι μεγάλες. Δεν

αποτελούν ένα πανομοιότυπο της μεγάλης επιχείρησης με απλώς μικρότερα ετήσιο κύκλο εργασιών, ενεργητικά στοιχεία και αριθμό εργαζομένων. Η διαφορά μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μεγάλων δεν έγκειται στο μέγεθος της κλίμακάς τους. Τοιούτοτρόπως, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται διοικητικά με τον ίδιο τρόπο διοίκησης που η ανώτατη διοίκηση (top management) των μεγάλων επιχειρήσεων αντιμετωπίζει τη μεγάλη επιχείρηση, αλλά απαιτούν κάποιες πολύ διαφορετικές διοικητικές προσεγγίσεις. Μάλιστα, ο ισχυρισμός ότι το μέγεθος της μ.μ.ε. δημιουργεί ειδικές συνθήκες που είναι δυνατόν να αποτυπωθούν ως ‘ένδεια πόρων’ (Welsh and White, 1981) προβάλλει ανάγλυφα την εικόνα της διαφορετικότητας της μ.μ.ε., ενώ επιπρόσθετα φαίνεται οι εξωτερικές δυνάμεις, δηλαδή αυτές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στις μ.μ.ε. από ότι στις μεγάλες (Welsh and White, 1981).

Όλες οι επιχειρήσεις που μεγεθύνονται βιώνουν δυσκολίες κατά τη διάρκεια οργανωτικών μεταβάσεων, ενώ αυτού του είδους οι μεταβάσεις από ένα μικρό ‘επιχειρηματικό’ οργανισμό σε ώριμο ‘επιχειρησιακό’ οργανισμό χαρακτηρίζονται από έναν αριθμό σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών αλλαγών (O’Gorman and Doran, 1999).

Η επιτυχία μικρών επιχειρήσεων προσελκύει τα βλέμματα άλλων, είτε πρόκειται για μεγάλους ανταγωνιστές είτε για νεοεισερχόμενες μικρές, οι οποίες επιθυμούν την είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά (Porter, 1980).

Οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη δημόσιας δήλωσης αποστολής μίας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη ενοποιημένων σκοπών, οδηγού συμπεριφορών και αποφάσεων, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, η κοινοποίηση του εταιρικού προφίλ και η αύξηση της απόδοσης της εταιρίας (O’Gorman and Doran, 1999).

Ωστόσο, υφίσταται σημαντική έλλειψη εμπειρικών στοιχείων για τις υποτιθέμενες θετικές συνέπειες των δηλώσεων αποστολής. Λίγες μελέτες έχουν παράσχει εμπειρική υποστήριξη στην πρόταση ότι οι δηλώσεις αποστολής είναι πολύτιμες και συνεισφέρουν σε υψηλότερη κερδοφορία του οργανισμού, ενώ ενάρχονται όλες αυτές με την υπόθεση ότι η δήλωση αποστολής αποτελεί ορίζουσα της επιτυχίας του οργανισμού και όχι με την υπόθεση ότι ένας επιτυχημένος οργανισμός είναι δυνατό να προβαίνει σε οργάνωση συστημάτων και διαδικασιών στις οποίες περιλαμβάνεται και η δήλωση αποστολής (O’Gorman and Doran, 1999).

Εξάλλου, δε γνωρίζουμε τη σχέση μεταξύ ύπαρξης και διατύπωσης Οράματος και Αποστολής σε μία μ.μ.ε. – και περαιτέρω της διαδικασίας σχεδιασμού – σε σχέση με την κατάταξη αυτής σε ‘επιχειρηματικής μορφής’ ή μη και μάλιστα πολύ περισσότερο μεταξύ των τριών κλάσεων των μ.μ.ε. σε μία πολυδιάστατη και πολυδιασπασμένη αγορά, όπως αυτή των ελληνικών μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την ‘αποκωδικοποίηση’ των στρατηγικών που ακολουθούνται από τις μ.μ.ε., ιδιαίτερα όταν πρόκειται περί μ.μ.ε. που δρουν, αναπτύσσονται ή/και επιβιώνουν σε ‘ιδιότυπες’ αγοραίες συνθήκες, λόγω της αμφιταλάντευσης των επιχειρηματιών όσον αφορά στους αντικειμενικούς στόχους και τις τακτικές κινήσεις τους, καθώς και της εν γένει επιχειρηματικής δράσης τους.

Πάντως, πρέπει να επισημανθούν δύο γεγονότα όσον αφορά στη στρατηγική των μ.μ.ε. ‘επιχειρηματικής μορφής’. Το πρώτο είναι η άνιση πρόοδος στην αύξηση μεγέθους της μ.μ.ε. και στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η ύπαρξη ανισοτήτων στους ρυθμούς αύξησης μίας μ.μ.ε. κατά χρονικές περιόδους, αφού παρατηρούνται σε ορισμένες περιπτώσεις περίοδοι που η μ.μ.ε. κάνει αγώνα δρόμου (sprint) και άλλες παύσης (pause). Δηλαδή, εάν η μ.μ.ε. έχει μία βασική πρωταρχική στρατηγική επέκτασης, τότε μετά την περίοδο της αύξησης μεγέθους της παύει προκειμένου να εμφανιστούν οι υστερούσες στρατηγικές σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ συνεχίζει μετέπειτα σε ύστερο στάδιο (Mintzberg and Waters, 1982). Το δεύτερο αφορά στον αναπροσανατολισμό της στρατηγικής και τη σπανιότητα των στρατηγικών αλλαγών αυτών των επιχειρήσεων. Μεταξύ ενός μεγάλου κύκλου μεταμόρφωσης μίας μ.μ.ε. από μία απλή δομή σε πιο τυπικές δομές και τους σχετικά σύντομους κύκλους των sprints και pauses, αναγνωρίζονται μεγάλοι αναπροσανατολισμοί στρατηγικών, οι οποίοι δεν ακολουθούν προβλέψιμα πρότυπα και αποτελούν σπάνια φαινόμενα (Mintzberg and Waters, 1982).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί η ύπαρξη δύο λειτουργιών - καταστάσεων με βάση σχετική αρθρογραφία (Miller and Mintzberg, 1980; Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1973). Αυτές είναι:

‘Επιχειρηματική λειτουργία - κατάσταση’

Η αρθρογραφία χαρακτηρίζει τον επιχειρηματία ως τολμηρό λήπτη αποφάσεων, με πλήρη έλεγχο που περπατά με βεβαιότητα σε ένα αβέβαιο μέλλον και είναι βαθύς

γνώστης της επιχείρησης και των λειτουργιών της. Είναι η διαίσθηση που οδηγεί τον επιχειρηματία. Διαίσθηση που βασίζεται στις εμπειρίες του, οι οποίες του παρέχουν μία λεπτομερή, ριζωμένη βαθιά μέσα του και εξατομικευμένη γνώση του κόσμου.

‘Σχεδιαστική λειτουργία – κατάσταση’

Εάν ο σχεδιασμός σημαίνει απλώς σκέψεις για το μέλλον, τότε η λήψη αποφάσεων είναι σχεδιασμός, αφού μία απόφαση αποτελεί δέσμευση για μελλοντική δράση.

Εάν ο σχεδιασμός αποτελεί μία άσκηση για όσους σχεδιάζουν, τότε δεν έχει σχέση με το σχηματισμό στρατηγικής.

Κάπου ενδιάμεσα ευρίσκεται η άποψη ότι ο σχεδιασμός αποτελεί την προσπάθεια λήψης και ενσωμάτωσης του συνόλου των αποφάσεων, καθώς και διατύπωσής τους πριν την εκτέλεσή τους.

Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε σχεδιασμό όταν έχουν επιδιωκόμενες στρατηγικές και όχι για την κατάρτισή τους. Συνεπώς, κάποια επιχείρηση δεν σχεδιάζει τη στρατηγική αλλά τις συνέπειες αυτής. Ο σχεδιασμός κάνει λειτουργική τη στρατηγική. Βέβαια, ο επιχειρηματίας, διατηρώντας το όραμά του εμπιστευτικό σε προσωπικό επίπεδο, έχει τη δυνατότητα της προσαρμογής αυτού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αντίθετα, μειώνεται ο βαθμός ευελιξίας του σε περίπτωση διατύπωσης και προγραμματισμού αυτού.

Παρουσιάζεται όμως το φαινόμενο της υποχώρησης της ‘επιχειρηματικής λειτουργίας’ με την προώθηση της ‘σχεδιαστικής λειτουργίας’.

Αναρωτιόμαστε κατά πόσο σε αγορές με ‘ιδιότυπα’ χαρακτηριστικά, όπως αυτές των ελληνικών μικρομεσαίων μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων επιχειρήσεων, ο επιχειρηματίας δρα με βάση την ‘επιχειρηματική λειτουργία’ και διατυπώνουμε την άποψη ότι οφείλουμε να εξετάσουμε το ενδεχόμενο της καθημερινής επιχειρηματικής του δράσης – στρατηγικές και τακτικές κινήσεις του – μέσα από το πρίσμα αυτής, λαμβάνοντας υπόψη το πολυδιασπασμένο και πολυδιάστατο των συγκεκριμένων αγορών. Έτσι, υφίστανται περιθώρια έρευνας στον ελληνικό χώρο στις συγκεκριμένες αγορές για την εξέταση του είδους της επιχειρηματικής δράσης των ιδιοκτητών – διοικούντων των συγκεκριμένων μ.μ.ε.

Είναι δυνατόν κάποιοι επιχειρηματίες του χώρου μόνο να ‘αντιδρούν’ στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (reactors) ή αναπτύσσουν σχεδιασμούς με

βάση συγκεκριμένες στρατηγικές τους; Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί η στρατηγική τυπολογία των Miles και Snow (1978), οι οποίοι αναφέρουν τέσσερα 'στρατηγικά είδη' επιχειρήσεων: prospector, defender, analyzer και reactor, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τον καθένα τύπο (Shortell and Zajac, 1990; McDaniel and Kolari, 1987; Snow and Hrebiniak, 1980; Miles et al., 1978).

2.2 Η διάσταση της αποτελεσματικότητας στις στρατηγικές των M.M.E.

Οι στόχοι οποιουδήποτε σχεδιασμού θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ορισμένες αρχές ή συνθήκες που χωρίς την εκπλήρωση αυτών, οι ίδιοι θα είναι ατελείς ή αναποτελεσματικοί. Αυτές οι συνθήκες είναι: συνθήκη αποδοχής, κατανόησης, εφικτού και πληρότητας (Σαρσέντης, 2004).

Η αξιολόγηση της κάθε προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής διεξάγεται σύμφωνα με τρία κριτήρια: της καταλληλότητας, της εφικτότητας και της αποδεκτικότητας (Θερίου, 2005), ενώ η διοίκηση θα πρέπει συνεχώς να αξιολογεί, επανεξετάζει και αναθεωρεί κάθε στρατηγική σε σχέση με την ανταπόκριση αυτής στην αγορά (Montana and Charnov, 1993).

Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών των επιχειρήσεων μετράται με διάφορους τρόπους, ενώ χρησιμοποιείται για αυτή ποικιλία δεικτών. Εξάλλου, η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ευεργετική για τους οργανισμούς (Sarason and Tegarden, 2003).

Η ανάπτυξη της στρατηγικής είναι μια διαρκής ανάγκη για τις επιχειρήσεις και μία συνεχώς εξελισσόμενη συζήτηση για την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Ταυτόχρονα, η υλοποίηση ορισμένων από τα δυνητικά οφέλη από τη μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής έχει οδηγήσει στην ανάγκη για περαιτέρω κατανόηση των επιπτώσεων που αυτή έχει στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Η αδήριτη ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής, καθώς και την 'ευθυγράμμιση' αυτής είναι τεκμηριωμένη στη βιβλιογραφία (Dyson, 2000), ενώ υφίστανται πέντε βήματα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού: η θέσπιση στόχων και αντικειμενικών σκοπών, η ανάλυση της κατάστασης, η εξέταση των εναλλακτικών, η εφαρμογή και η αξιολόγηση (Crittenden and Crittenden, 2000).

Πρέπει να υπενθυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής είναι η διαδικασία και το αποτέλεσμα της σύνδεσης της στρατηγικής ενός οργανισμού και των αντικειμενικών σκοπών αυτού με κάθε μονάδα και εργαζόμενο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση είναι αναγκαία επίσης και σε λειτουργικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για την πραγματοποίηση ή τη βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων να συμβάλουν στην οργανωσιακή στρατηγική (Jeston and Nelis, 2008).

Αυτό που συζητείται ευρέως στην αρθρογραφία είναι το γεγονός εάν είναι πρέπουσα η τυποποίηση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, σε συνέχεια των υποστηριζόμενων από τον Mintzberg (1994), ο οποίος ισχυρίζεται ότι οι τυποποιημένες στρατηγικές διαδικασίες έχουν περιορίσει την ικανότητα των διοικούντων (managers) να σκέφτονται στρατηγικά.

Πάντως, έχει προταθεί μεγάλος αριθμός μοντέλων και πλαισίων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης της στρατηγικής (Langfield-Smith, 1997).

Η ανάγκη των οργανισμών να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές τους με τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητάς τους γίνεται ολοφάνερη στη σχετική αρθρογραφία (Dyson, 2000; McAdam and Bailie, 2002), ενώ αναφέρεται και η επιρροή των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και της φύσης του τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται στο στρατηγικό σχεδιασμό (Stonehouse and Pemberton, 2002; Grant, 2003).

Στα γενικότερα ερωτηματικά που μας προκαλούνται για την ύπαρξη στρατηγικού προγραμματισμού, σχεδιασμού ή σκέψης στο σύνολο των επιχειρήσεων ή ιδιαίτερα σε μ.μ.ε., προστίθενται ειδικότερα ερωτηματικά για την υφιστάμενη κατάσταση των μ.μ.ε. μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων στον ελληνικό χώρο, τονιζόμενης της ιδιαιτερότητας αυτών, καθώς και της ιδιοτυπίας που πηγάζει από την πολυδιάσπαση της αγοράς των συγκεκριμένων μεταποιημένων προϊόντων, μερικές πτυχές της οποίας έχουν αναφερθεί προηγουμένως, αλλά και τον ικανό αριθμό διαστάσεων που της προσδίδουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την καθιστούν άξια προσέλκυσης της ερευνητικής προσοχής.

Σε εμπειρική έρευνα που διεξήχθη (Stonehouse and Pemberton, 2002) σε μεγάλες και μ.μ.ε. του μεταποιητικού τομέα και των υπηρεσιών του Ηνωμένου Βασιλείου, ανεδείχθησαν τα εξής:

- το 92% των οργανισμών έχουν στρατηγικό σχεδιασμό, είτε δομημένης είτε γενικής φύσεως.
- το 72% των οργανισμών έχουν ορίζοντα σχεδιασμού από ένα έως τρία έτη μόνο.
- τα δύο τρίτα είχαν όραμα και δηλώσεις αποστολής, ενδεικτικά της στρατηγικής σκέψης.
- οι περισσότεροι οργανισμοί αρκούνται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι σε μακροπρόθεσμη στοχοθεσία.
- οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν μεγαλύτερη χρήση μακροπρόθεσμων σχεδίων και εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης, ενώ οι μικρότερες εστιάζουν βραχυπρόθεσμα και χρησιμοποιούν μάλλον πολιτικές παρά σχεδιασμό.

Στην ίδια έρευνα τονίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης εμπειρικών ευρημάτων σχετικών με την ύπαρξη ή μη στρατηγικού σχεδιασμού σε επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων και αγορών, ειδάλλως οι αναφορές αποκτούν καθαρά ακαδημαϊκό χαρακτήρα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε τα ερωτηματικά που μας γεννήθηκαν σχετικά με τις πηγές από τις οποίες είναι δυνατό να προέρχεται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μίας μεταποιητικής μ.μ.ε. και εν γένει η όλη αποδοτικότητα της μ.μ.ε. και οι τρόποι μέτρησης αυτής σε μία έρευνα, αφού υφίσταται σίγουρα δυσκολία στην επιλογή κάποιων μεθόδων και δεικτών που να δεικνύουν το ύψος της αποδοτικότητας μίας μεταποιητικής μ.μ.ε. του κλάδου των γεωργικών-κτηνοτροφικών προϊόντων. Σκεφτήκαμε, μέσω της πολυετούς επιστημονικής και εμπειρικής ενασχόλησής μας με το γεωργο-κτηνοτροφικό κλάδο και την αλυσίδα παραγωγής τροφίμων, ότι στοιχεία – δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας της μ.μ.ε. και της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της θα αποτελούσαν το τεχνολογικό επίπεδο των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων της (I.C.T. – information and communication technologies), η πιθανή κατάρτιση και εφαρμογή επιχειρησιακού σχεδίου (business plan) και ο σχεδιασμός

και η εφαρμογή συστημάτων των σειρών τυποποίησης του οργανισμού I.S.O. (σειρά ISO 9000 περί διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας, σειρά ISO 14000 περί της περιβαλλοντικής διαχείρισης και σειρά ISO 22000 σχετική με τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων που εμπεριέχει το σύστημα ανάλυσης επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων ελέγχου - H.A.C.C.P. [Hazard Analysis and Critical Control Point]).

Όσον αφορά στο τεχνολογικό επίπεδο των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, σπεύδει για παροχή βοήθειας και ενίσχυση των ανωτέρω σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία. Αρχίζοντας από τους Laudon και Laudon (2004), οι οποίοι αναφέρουν ότι ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελεί ένα σύνολο αλληλένδετων στοιχείων που συλλέγουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού και ελέγχου, της ανάλυσης προβλημάτων, της απεικόνισης πολύπλοκων θεμάτων και της δημιουργίας νέων προϊόντων σε ένα οργανισμό, ενώ αναφέρεται επίσης ότι οι διαδικασίες αλλαγής είναι δυνατό να οφείλονται στις ικανότητες των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων μίας επιχείρησης να μεταφέρουν, συλλέξουν και διαχειριστούν μεγάλα μεγέθη πληροφοριών και να μειώσουν τους χωρικούς και χρονικούς φραγμούς (Carbonara, 2005).

Η δυνητική συνεισφορά των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μ.μ.ε. έχει αναγνωριστεί επαρκώς από καιρού (Morgan et al., 2006), ενώ αναφέρεται ότι ενώ υπάρχει αμφιβολία ότι η υιοθέτηση της πληροφορικής μπορεί να παρέχει στις μεταποιητικές επιχειρήσεις πρωτοφανείς εμπορικές ευκαιρίες, τα αποδεικτικά στοιχεία μέχρι σήμερα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων της μεταποιητικής βιομηχανίας και ιδίως οι μ.μ.ε. δεν ενστερνίζονται την τεχνολογία τόσο γρήγορα όσο ίσως θα έπρεπε (Beach, 2004).

Η τεχνολογία της πληροφορικής διαδραματίζει σημαντικό στρατηγικό ρόλο εντός των οργανισμών (Henderson and Venkatraman, 1999; Bergeron and Raymond, 1995; Porter and Millar, 1985; McFarlan et al., 1983), ενώ τα στρατηγικά συστήματα πληροφορικής μπορούν να υποστηρίξουν ή ακόμη και να βοηθήσουν στο σχηματισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και περαιτέρω κάποια συμβατικά συστήματα πληροφορικής μετατρέπονται σε στρατηγικά όταν χρησιμοποιούνται με καινοτόμους

τρόπους (Wiseman, 1988). Εξάλλου, η συνέχιση της έρευνας μεταξύ των μ.μ.ε. προς την κατεύθυνση της συσχέτισης της επιχειρησιακής στρατηγικής, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της οργανωσιακής απόδοσης είναι απαραίτητη (Croteau and Bergeron, 2001).

Τα ανωτέρω αναφερόμενα, δηλαδή το όραμα και η αποστολή της Μ.Μ.Ε., ενσωματώνονται, σε πιθανή κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business plan – b.p.), εντός αυτού, αφού το επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί εργαλείο λήψης αποφάσεων και αντιπροσωπεύει όλες τις όψεις της διαδικασίας επιχειρησιακού σχεδιασμού. Η ύπαρξη αλλά και ο βαθμός εφαρμογής ενός επιχειρησιακού σχεδίου από μία μ.μ.ε. ίσως αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της.

Σοβαρό ερευνητικό κενό υπάρχει σχετικά τόσο με το για ποιον λόγο οι νέες επιχειρήσεις συντάσσουν επιχειρηματικά σχέδια όσο και για τις επιπτώσεις που προκύπτουν από αυτά (Castrogiovanni, 1996). Η έρευνα που εξετάζει το σχεδιασμό δίνει έμφαση στις ορθολογικές πτυχές αυτού (Rhyne, 1986), ενώ η εμπειρική έρευνα για την οικονομική αποτελεσματικότητα του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι ασαφής, με ορισμένους συγγραφείς να εμμένουν στη βοήθεια αυτού στην επιτυχία και μεγέθυνση των νέων επιχειρήσεων (Bracker et al., 1998; Schwenk and Shraeder, 1993) και έτερους να αποτυγχάνουν στην εύρεση οποιασδήποτε συσχέτισης (Boyd, 1991; Robinson and Pearce, 1983).

Όσον αφορά στους κανόνες τυποποίησης της σειράς ISO 22000, μελέτη των Henson και Holt (2000) προσδιορίζει τέσσερις βασικούς παράγοντες που κανοναρχούν την υιοθέτηση του συστήματος H.A.C.C.P. από μία επιχείρηση, δηλαδή της εσωτερικής αποδοτικότητας, της εμπορικής πίεσης, των εξωτερικών απαιτήσεων και των ορθών πρακτικών, ενώ αναγνωρίζει τέσσερις ομάδες επιχειρήσεων με διάκριση αυτών γενόμενη σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τους, όπως το μέγεθος της επιχείρησης και ο τύπος των μεταποιημένων προϊόντων. Οι βελτιώσεις στην αποδοτικότητα ήταν πιο σημαντική μεταξύ των επιχειρήσεων που κατασκευάζουν τα γενόσημα (generic) προϊόντα και για τις οποίες οι πωλήσεις σε αλυσίδες λιανικής πώλησης τροφίμων ήταν λιγότερο σημαντικές, γεγονός που συμβαίνει σε πολύ μεγάλο ποσοστό των ελληνικών μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το HACCP, εκτός όλων των άλλων λόγων,

κάποιων υποχρεωτικών, όπως η νομοθεσία και κάποιων προαιρετικών, υιοθετείται από τις επιχειρήσεις τροφίμων και για τον περιορισμό του υψηλού κόστους παρακολούθησης της ασφάλειας των προϊόντων τους (Unnevehr and Jensen, 1998), ενώ η ανακοίνωση των στοιχείων του συστήματος HACCP σε πελάτες ή η επικοινωνία των απαιτήσεων του συστήματος HACCP σε προμηθευτές μπορεί να μειώσει τα κόστη των επιχειρήσεων των σχετικών με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, καθώς και της μετά την πώληση εξυπηρέτησης (Mazzocco, 1996).

Υποστηρίζεται επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εκπληρώσει τις απαιτήσεις της σειράς ISO 9000 έχουν στραμμένα τα βλέμματά τους σε πρότυπα αριστείας (excellence models) των επιχειρήσεων, ως το επόμενο βήμα τους στο ταξίδι τους προς την εγκατάσταση του T.Q.M. - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Dale, 1999). Λογικό σημείο εκκίνησης για τις επιχειρήσεις αποτελεί η πιστοποίηση κατά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ή κάποιο συγκρίσιμο επίπεδο ωριμότητας ελέγχου της διαδικασίας και ανάπτυξης της ποιότητας του συστήματός τους. Ένας άλλος λόγος για την ανάληψη της πιστοποίησης αυτής ως βάση είναι ότι η συνεχής βελτίωση είναι αποτελεσματική μόνο αν ένας οργανισμός αντιλαμβάνεται τις διαδικασίες που υπόκεινται των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητο να βελτιωθούν. Η σειρά ISO 9000 αναγκάζει την επιχείρηση να περιγράψει τις βασικές διαδικασίες της και να τις καταστήσει πιο διαφανείς (van der Wiele et al., 2000).

Εξάλλου, σε συγκεκριμένη μελέτη (Sun, 2000) υφίστανται ευρήματα που ενισχύουν το θετικό ρόλο της σειράς ISO 9000, αφού επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τα πρότυπα αυτής έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στη μείωση των 'κακών – αποτυχημένων στη διαδικασία παραγωγής' προϊόντων και στα παράπονα των πελατών, στην κερδοφορία και την παραγωγικότητά τους.

Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε γενικά ότι η συμβολή του ISO 9000 στην επιχειρηματική αριστεία και τη διοίκηση ολικής ποιότητας έχει συζητηθεί διεξοδικά στην αρθρογραφία (Magd and Curry, 2003; Boulter and Bendell, 2002; Bendell, 2000; van der Wiele et al., 2000; Tummala and Tang, 1996; Tsiotras and Gotzamani, 1996), ενώ έχει ήδη αποδειχθεί στην ελληνική βιομηχανία μέσω μιας εμπειρικής έρευνας σε πιστοποιημένες κατά ISO 9000 επιχειρήσεις (Gotzamani and Tsiotras, 2001). Πάντως, ελληνικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να βελτιώνουν τα συστήματα ποιότητάς τους πρέπει να

κατανοήσουν ότι το ISO 9000 αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ότι ο συνδυασμός των δύο θα τους οδηγήσει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μέσα από μια ολιστική προσέγγιση της ποιότητας, ενώ οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται στην πλειονότητα των οργανισμών αυτών πρέπει να έχουν ένα πλαίσιο και προσανατολισμό μίας ‘στρατηγικής ολικής ποιότητας’ (Vouzaz and Gotzamani, 2005).

Ανακεφαλαιώνοντας, θα τονίζαμε τα σημαντικότερα σημεία που συνοψίζουν τα κυριότερα ερωτηματικά μας που πηγάζουν λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των θεωριών της στρατηγικής με έμφαση στις μ.μ.ε. και τις επικρατούσες βασικές συνθήκες στην ελληνική αγορά στον μεταποιητικό των γεωργικών – κτηνοτροφικών προϊόντων τομέα.

Σε αγορές του συγκεκριμένου τομέα παραγωγής και συγκεκριμένο μέγεθος επιχειρήσεων όπως είναι οι ανήκουσες στις κατηγορίες των μ.μ.ε., μας γεννήθηκε το ερώτημα εάν αυτές εφαρμόζουν μία προγραμματισμένη στρατηγική ή κάποιας μορφής αναδύομενη. Διερωτηθήκαμε κατά πόσο είναι πιθανό η πραγματοποιηθείσα στρατηγική μίας μικρομεσαίας επιχείρησης που δρα και συμμετέχει σε αγορές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά να είναι προγραμματισμένη, όταν λάβουμε υπόψη τη διάκριση μεταξύ ‘επιχειρηματικής’ και μη μορφής της μ.μ.ε., στην οποία προέβημεν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Προτείναμε ότι οι διαδικασίες που ο επιχειρηματίας - διοικων μία μ.μ.ε. λαμβάνει τις αποφάσεις και στη συνέχεια αναλαμβάνει επιχειρηματική δράση για την υλοποίηση αυτής πρέπει να διερευνώνται μέσα από το πρίσμα του σχεδιασμού των επιχειρηματικών επιλογών και ενεργειών, ενώ εκφράσαμε την απορία εάν είναι δυνατό για τον ιδιοκτήτη/διοικούντα μία μ.μ.ε. να εφαρμόζει επιχειρηματικές λογικές και αντίστοιχα η μ.μ.ε. να εμφανίζει συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια του περιβάλλοντός της, η οποία είναι στρατηγικά οριοθετημένη και προαποφασισμένη σε κάθε επίπεδο από τις ανώτερες επιχειρησιακές λειτουργίες έως το απλούστερο λειτουργικό επίπεδο ή εάν τουναντίον υφίστανται έτεροι παράγοντες που δύνανται ίσως να επηρεάζουν τον επιχειρηματία/διοικούντα τη μ.μ.ε. στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και περαιτέρω επιχειρηματικής δράσης που τον ωθεί στη λήψη αδόμητων αποφάσεων.

Αναφέραμε ότι ο σχηματισμός στρατηγικής φαίνεται να έχει δύο σκέλη: το προγραμματισμένο μέρος και το αναδυόμενο και ενώ το πρώτο ενδιαφέρεται για κατευθυντήριες και έλεγχο, το δεύτερο προτείνει την έννοια της ‘στρατηγικής μάθησης’ (strategic learning) – δηλαδή την εκμάθηση των μεθόδων που οδηγούν στην οδό προς ένα βιώσιμο πρότυπο στρατηγικής – και την αντίληψη ότι η αναδυόμενη στρατηγική δεν σημαίνει χάος, αλλά ακούσια τάξη (Mintzberg and Waters, 1985). Συμφωνήσαμε με την ανωτέρω παρατήρηση των Mintzberg και Waters (1985) και σχηματίσαμε την εντύπωση ότι πρέπει να αναζητούνται οι παράγοντες ή τα αίτια που σε συγκεκριμένες αγορές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ωθούν τις μ.μ.ε. σε επιχειρηματικές συμπεριφορές και ενέργειες ασυντόνιστες και απρογραμμάτιστες.

Αναφέρθηκε ότι ο Porter ισχυρίζεται ότι με τη σημερινή μορφή ανταγωνισμού, ο ρόλος της γεωγραφικής θέσης αλλάζει βαθιά. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν παγκόσμια στον εφοδιασμό εισροών και την πρόσβαση στις αγορές, ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τη διαδικασία της καινοτομίας που είναι εντοπισμένη στην "εγχώρια βάση" της επιχείρησης ή τη θέση της στρατηγικής διοικητικής ομάδας της, των ερευνητικών δραστηριοτήτων και της περίπλοκης παραγωγής για μια ιδιαίτερη γραμμή προϊόντων (Porter, 1994). Συμφωνήσαμε με τα λεγόμενα του Porter περί προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ διαφωνήσαμε στο κατά πόσο καθίσταται εύκολο στις μ.μ.ε., οι οποίες συμμετέχουν σε αγορές πολυδιασπασμένες σε μικρά τμήματα (τμηματοποίηση αγορών λόγω γεωγραφικών κυρίως συνθηκών στην ελληνική επικράτεια), να έχουν άμεση και ευχερή πρόσβαση είτε στον εφοδιασμό σε πρώτες ύλες (ιδίως αν ομιλούμε για ανεξάντλητες ποσότητες έως το σημείο εξάντλησης των παραγωγικών δυνατοτήτων μίας ελληνικής μ.μ.ε. του μεταποιητικού κλάδου γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων) είτε στην αγορά διάθεσης των προϊόντων τους.

Υπενθυμίζουμε ότι έχει εισέλθει στη βιβλιογραφία η έννοια της ‘επιχειρηματικής’ μεγεθυνόμενης επιχείρησης και ο διαχωρισμός της από τη μικρή ‘στατική’ επιχείρηση, φερόμενη ως Mom and Pop business (Longenecker, Moore and Petty, 2003; Robinson and Pearce, 1984), ενώ αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα έρευνας για το ρόλο της συμπεριφοράς της επιχείρησης ως προς το σχεδιασμό της στο

διαχωρισμό των δύο ανωτέρω τύπων – ‘στατικής’ και ‘επιχειρηματικής’ – επιχείρησης, γεγονός που συμβαδίζει με την πεποίθησή μας αυτή.

Εκφράσαμε τη γνώμη ότι δε γνωρίζουμε τη σχέση μεταξύ ύπαρξης και διατύπωσης Οράματος και Αποστολής σε μία μ.μ.ε. – και περαιτέρω της διαδικασίας σχεδιασμού – σε σχέση με την κατάταξη αυτής σε ‘επιχειρηματικής μορφής’ ή μη και μάλιστα πολύ περισσότερο μεταξύ των τριών κλάσεων των μ.μ.ε. σε μία πολυδιάστατη και πολυδιασπασμένη αγορά, όπως αυτή των ελληνικών μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την ‘αποκωδικοποίηση’ των στρατηγικών που ακολουθούνται από τις μ.μ.ε., ιδιαίτερα όταν πρόκειται περί μ.μ.ε. που δρουν, αναπτύσσονται ή/και επιβιώνουν σε ‘ιδιότυπες’ αγοραίες συνθήκες, λόγω της αμφιταλάντευσης των επιχειρηματιών όσον αφορά στους αντικειμενικούς στόχους και τις τακτικές κινήσεις τους, καθώς και της εν γένει επιχειρηματικής δράσης τους.

Επισημάναμε δύο γεγονότα όσον αφορά στη στρατηγική των μ.μ.ε. ‘επιχειρηματικής μορφής’. Το πρώτο είναι η άνιση πρόοδος στην αύξηση μεγέθους της μ.μ.ε. και στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η ύπαρξη ανισοτήτων στους ρυθμούς αύξησης μίας μ.μ.ε. κατά χρονικές περιόδους, αφού παρατηρούνται σε ορισμένες περιπτώσεις περίοδοι που η μ.μ.ε. κάνει αγώνα δρόμου (sprint) και άλλες παύσης (pause). Δηλαδή, εάν η μ.μ.ε. έχει μία βασική πρωταρχική στρατηγική επέκτασης, τότε μετά την περίοδο της αύξησης μεγέθους της παύει προκειμένου να εμφανιστούν οι υστερούσες στρατηγικές σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ συνεχίζει μετέπειτα σε ύστερο στάδιο (Mintzberg and Waters, 1982). Το δεύτερο αφορά στον αναπροσανατολισμό της στρατηγικής και τη σπανιότητα των στρατηγικών αλλαγών αυτών των επιχειρήσεων. Μεταξύ ενός μεγάλου κύκλου μεταμόρφωσης μίας μ.μ.ε. από μία απλή δομή σε πιο τυπικές δομές και τους σχετικά σύντομους κύκλους των sprints και pauses, αναγνωρίζονται μεγάλοι αναπροσανατολισμοί στρατηγικών, οι οποίοι δεν ακολουθούν προβλέψιμα πρότυπα και αποτελούν σπάνια φαινόμενα (Mintzberg and Waters, 1982).

Αναφέραμε την ύπαρξη δύο λειτουργιών - καταστάσεων με βάση σχετική αρθρογραφία (Miller and Mintzberg, 1980; Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1973): την ‘Επιχειρηματική λειτουργία’ και τη ‘Σχεδιαστική λειτουργία’ και ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε σχεδιασμό όταν έχουν επιδιωκόμενες στρατηγικές και όχι για την

κατάρτισή αυτών. Συνεπώς, κάποια επιχείρηση δεν σχεδιάζει τη στρατηγική αλλά τις συνέπειες αυτής, ενώ ο σχεδιασμός κάνει λειτουργική τη στρατηγική. Βέβαια, ο επιχειρηματίας, διατηρώντας το όραμά του εμπιστευτικό σε προσωπικό επίπεδο, έχει τη δυνατότητα της προσαρμογής αυτού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ αντίθετα μειώνεται ο βαθμός ευελιξίας του σε περίπτωση διατύπωσης και προγραμματισμού αυτού. Ειπώθηκε επίσης, το φαινόμενο της υποχώρησης της ‘επιχειρηματικής λειτουργίας’ με την προώθηση της ‘σχεδιαστικής λειτουργίας’.

Αναρωτηθήκαμε κατά πόσο σε αγορές με ‘ιδιότυπα’ χαρακτηριστικά, όπως αυτές των ελληνικών μικρομεσαίων μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων επιχειρήσεων, ο επιχειρηματίας δρα με βάση την ‘επιχειρηματική λειτουργία’ και διατυπώνουμε την άποψη ότι οφείλουμε να εξετάσουμε το ενδεχόμενο της καθημερινής επιχειρηματικής του δράσης – στρατηγικές και τακτικές κινήσεις του – μέσα από το πρίσμα αυτής, λαμβάνοντας υπόψη το πολυδιασπασμένο και πολυδιάστατο των συγκεκριμένων αγορών. Έτσι, υφίστανται περιθώρια έρευνας στον ελληνικό χώρο στις συγκεκριμένες αγορές για την εξέταση του είδους της επιχειρηματικής δράσης των ιδιοκτητών – διοικούντων των συγκεκριμένων μ.μ.ε.

Επίσης, προέκυψαν ερωτηματικά για το εάν είναι δυνατόν κάποιοι επιχειρηματίες του συγκεκριμένου χώρου μόνο να ‘αντιδρούν’ στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ή αναπτύσσουν σχεδιασμούς με βάση συγκεκριμένες στρατηγικές τους και αναφέραμε τη στρατηγική τυπολογία των Miles και Snow (1978), οι οποίοι αναφέρουν τέσσερα ‘στρατηγικά είδη’ επιχειρήσεων, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τον καθένα τύπο (Shortell and Zajac, 1990; McDaniel and Kolari, 1987; Snow and Hrebiniak, 1980; Miles et al., 1978).

Στα ερωτηματικά που μας προκλήθηκαν για την ύπαρξη στρατηγικού προγραμματισμού ή σχεδιασμού στο σύνολο των επιχειρήσεων ή ιδιαίτερα σε μ.μ.ε., προστέθηκαν ειδικότερα ερωτηματικά για την υφιστάμενη κατάσταση των μ.μ.ε. μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων στον ελληνικό χώρο, τονιζόμενης της ιδιαιτερότητας αυτών, καθώς και της ιδιοτυπίας που πηγάζει από την πολυδιάσπαση της αγοράς των συγκεκριμένων μεταποιημένων προϊόντων, αλλά και τον ικανό αριθμό διαστάσεων που της προσδίδουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την καθιστούν άξια προσέγκυσης της ερευνητικής προσοχής. Επισημάναμε ότι σε έρευνες

τονίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης εμπειρικών ευρημάτων σχετικών με την ύπαρξη ή μη στρατηγικού σχεδιασμού σε επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων και αγορών, ειδάλλως οι αναφορές αποκτούν καθαρά ακαδημαϊκό χαρακτήρα.

Τονίσαμε τα ερωτηματικά που μας γεννήθηκαν σχετικά με τις πηγές από τις οποίες είναι δυνατό να προέρχεται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μίας μεταποιητικής μ.μ.ε. και εν γένει η όλη αποδοτικότητα της μ.μ.ε. και οι τρόποι μέτρησης αυτής σε μία έρευνα, αφού υφίσταται δυσκολία στην επιλογή κάποιων μεθόδων και δεικτών που να δεικνύουν το ύψος της αποδοτικότητας μίας μεταποιητικής μ.μ.ε. του κλάδου των γεωργικών-κτηνοτροφικών προϊόντων. Σκεφτήκαμε ότι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας της μ.μ.ε. και της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της θα αποτελούσαν το τεχνολογικό επίπεδο των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων της (I.C.T.), η πιθανή κατάρτιση και εφαρμογή επιχειρησιακού σχεδίου (business plan) και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων των σειρών τυποποίησης του οργανισμού I.S.O. (σειρές ISO 9000, ISO 14000 και ISO 22000, η οποία εμπεριέχει το σύστημα H.A.C.C.P. που είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις του είδους) και παραθέσαμε πλήθος αρθρογραφίας που συντείνει προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή της χρησιμοποίησης των συγκεκριμένων δεικτών προς το σκοπό της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και εν γένει της αποδοτικότητας των ελληνικών μεταποιητικών των γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να ισχυριστούμε την ύπαρξη διαφορετικών επιχειρηματικών λογικών, στρατηγικών και συμπεριφορών στον κλάδο των ελληνικών μεταποιητικών του είδους μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ωθούν τον μικρομεσαίο επιχειρηματία σε λήψη αποφάσεων, επιλογών και επιχειρηματικής δράσης είτε στρατηγικά οριοθετημένων που διαρθρώνονται στη βάση των επιχειρηματικών στόχων, είτε ασυντόνιστων και απρογραμματίστων βασισμένων σε «μη επιχειρηματικές» λογικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ – ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

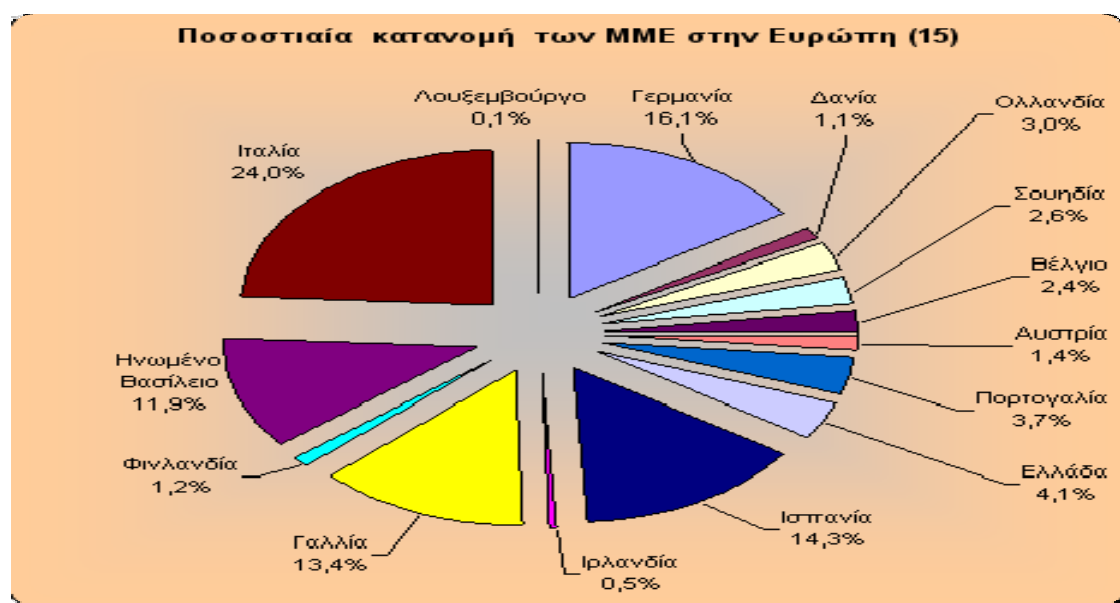
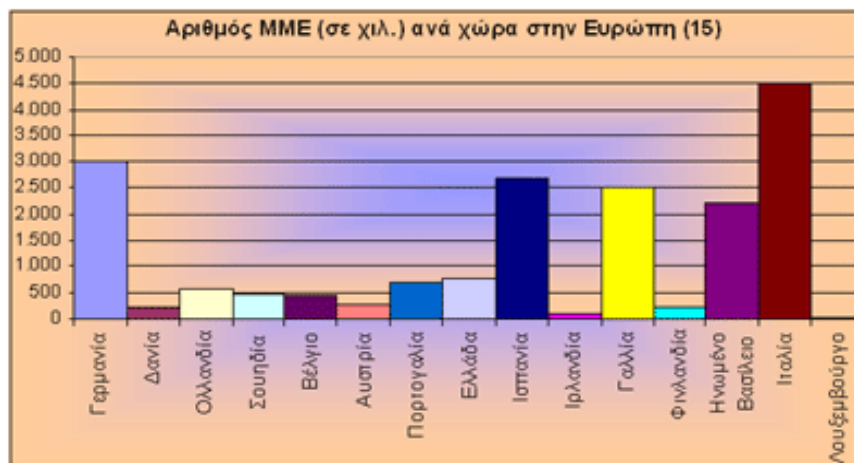
Ξεκινώντας την προσπάθεια οριοθέτησης και κατάρτισης του προφίλ του τομέα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου μεταποίησης των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων, θα ήταν σκόπιμη η θεώρηση των υφιστάμενων διαθέσιμων στοιχείων των ελληνικών μ.μ.ε., τα οποία ανακοινώνονται είτε από ακαδημαϊκές, είτε από επαγγελματικές πηγές είτε ακόμη και από μελέτες ινστιτούτων, κρατικών φορέων ή ιδιωτικών εταιριών.

Η Ελλάδα διαθέτει ένα πολύ μεγάλο πλήθος Μ.Μ.Ε., με ιδιαίτερα πολύ μεγάλο ποσοστό πολύ μικρών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. Η σημασία των πολύ μικρών επιχειρήσεων αντικατοπτρίζεται και στο μερίδιο που αντιπροσωπεύουν όσον αφορά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και προστιθέμενης αξίας, καθώς περισσότεροι από ένας στους δύο Έλληνες που εργάζεται στον μη χρηματοπιστωτικό τομέα απασχολείται σε πολύ μικρή επιχείρηση (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2011). Ο τομέας των Μ.Μ.Ε. στο σύνολό του απασχολεί περισσότερο από το 85% του εργατικού δυναμικού, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από τον μέσο όρο της ΕΕ. Η συμβολή των πολύ μικρών ελληνικών επιχειρήσεων στην προστιθέμενη αξία υπερβαίνει επίσης κατά πολύ τον μέσο όρο της Ε.Ε. (35,3% σε σχέση με 21,8%).

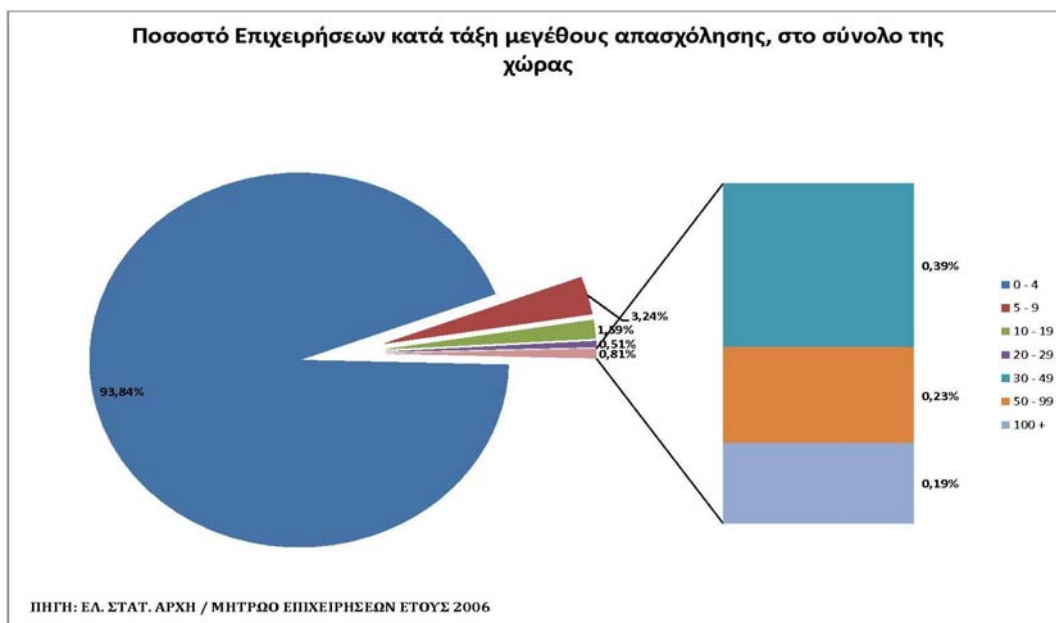
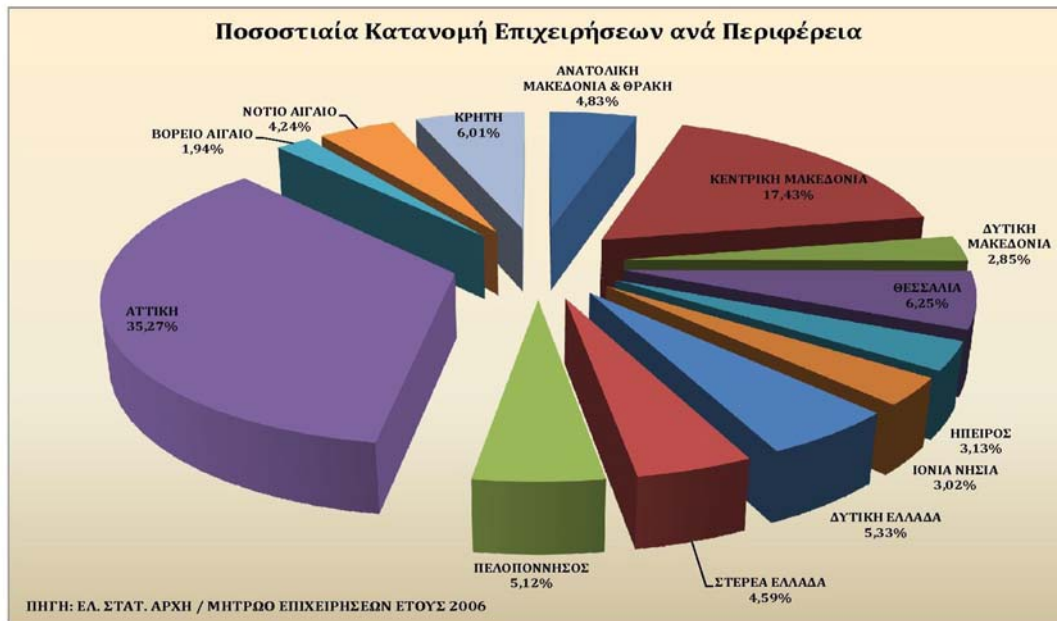
	Αριθμός επιχειρήσεων			Θέσεις απασχόλησης			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ27	Ελλάδα		ΕΕ27	Ελλάδα		ΕΕ27
	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Δισ. ευρώ	Ποσοστό	Ποσοστό
Πολύ μικρές	719.952	96,5%	92,1%	1.447.218	57,6%	29,8%	27	35,3%	21,6%
Μικρές	22.832	3,1%	6,6%	438.792	17,5%	20,4%	16	20,6%	18,9%
Μεσαίες	2.893	0,4%	1,1%	264.427	10,5%	16,8%	12	15,8%	17,9%
ΜΜΕ	745.677	99,9%	99,8%	2.150.438	85,6%	66,9%	55	71,7%	58,4%
Μεγάλες	563	0,1%	0,2%	362.055	14,4%	33,1%	22	28,3%	41,6%
Σύνολο	746.240	100,0%	100,0%	2.512.493	100,0%	100,0%	77	100,0%	100,0%

Πηγή: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Οι ελληνικές μ.μ.ε. αποτελούν το 4,1% αυτών της Ευρώπης των 15, ενώ η Ελλάδα κατατάσσεται 6^η με βάση τον αριθμό των υφιστάμενων μ.μ.ε στα 15 κράτη-μέλη, όπως εμφανίζεται στα κατωτέρω διαγράμματα (Πηγή: OBSERVATORY OF EUROPEAN SME's, SME's IN EUROPE 2003).



Όσον αφορά στον ελληνικό χώρο, η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ανά Περιφέρεια δεικνύεται στο κατωτέρω διάγραμμα, με επάνω από το 1/3 των επιχειρήσεων να εδράζεται στην Αττική, ενώ άνω του 99,8% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες ανέρχονται σε περίπου 928 χιλιάδες, εμπίπτουν στις κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΕΛ.ΣΤΑΤ., μητρώο επιχειρήσεων έτους 2006).



Από έκθεση που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Εθνικού Παρατηρητηρίου μ.μ.ε., η οποία βασίστηκε σε έρευνα επί πανελλαδικού δείγματος 800 επιχειρήσεων και 35 φορέων, προέκυψαν τα κάτωθι στοιχεία που δίνουν το προφίλ του μέσου Έλληνα επιχειρηματία και της ελληνικής μ.μ.ε.:

Μόνο ένας στους τέσσερις νέους επιχειρηματίες ανήκει στο γυναικείο φύλο. Η Ελλάδα κατατάσσεται 4^η – επάνω από τον μέσο όρο – στην Ευρώπη, με βάση τους άνδρες επιχειρηματίες, ενώ με τη συμπερίληψη των γυναικών επιχειρηματιών υποβιβάζεται στη 12^η θέση. Ένας στους δύο επιχειρηματίες στην Ελλάδα (νέοι και υφιστάμενοι) είναι άνω των 45 ετών, κατακτώντας την πρώτη θέση στην Ευρώπη σε αυτές τις ηλικίες. Η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μικρότερες ηλικίες κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., ενώ ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων δεν επηρεάζεται έντονα από το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι ελληνικές Μ.Μ.Ε. σε ποσοστό 90,5% είναι προσωπικές, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες και μόνο 5% ανήκουν στη νομική μορφή των Α.Ε. και Ε.Π.Ε., ενώ εδρεύουν κυρίως στην Αττική – 35% του συνόλου, αλλά με 67% του παραγόμενου τζίρου – και στην Κ. Μακεδονία – 17,5% και 11% αντίστοιχα (ΕΣΥΕ, μητρώο επιχειρήσεων 2003).

Το μάρκετινγκ – η εγγύτητα με τον πελάτη – φαίνεται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Σε βαθμολογική ταξινόμηση με άριστα το δέκα, οι πεντακόσιες από τις επιχειρήσεις του δείγματος με επιδόσεις καλύτερες του ανταγωνισμού, βαθμολογήθηκαν ως εξής: 9,3 στο μάρκετινγκ, 9,2 στο επίπεδο εξυπηρέτησης, 9 στην ποιότητα, 8,8 στην τεχνογνωσία και 8,5 στην οργάνωση. Πάντως, τόσο οι 500 επιχειρήσεις που «πρωταγωνιστούν» στον ανταγωνισμό όσο και οι 286 επιχειρήσεις με μεσαίες και κατώτερες αποδόσεις συγκέντρωσαν χαμηλή βαθμολογία στον τομέα καινοτομίας (οι πρώτες 6,7 και οι δεύτερες 5,1).

Αυτές οι ίδιες οι μ.μ.ε. θεωρούν ότι ήδη βρίσκονται σε καλό επίπεδο σε τομείς σχετικούς με την ανταγωνιστικότητα: το 86% θεωρεί ότι παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, το 76% ότι θέτει μακροπρόθεσμους στόχους ανάπτυξης, το 72% ότι ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές και το 62% ότι αξιοποιεί πλήρως τις τεχνολογίες πληροφορικής.

Διαφορετικές απόψεις φαίνεται να έχουν οι συλλογικοί φορείς των Μ.Μ.Ε., όπως τα επιμελητήρια, καθώς δηλώνουν ότι μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τις εξελίξεις, ενώ λείπει ο μακροχρόνιος σχεδιασμός.

Τα κυριότερα προβλήματα των ελληνικών μ.μ.ε., όπως προκύπτουν από τη συγκεκριμένη έρευνα είναι: φορολογικές, κοινωνικές και ασφαλιστικές επιβαρύνσεις, διοικητικές δυσκολίες και γραφειοκρατία, δυσκολία στην ανεύρεση κεφαλαίου εκκίνησης, φόβος επιχειρηματικής αποτυχίας, έλλειψη επιχειρηματικών γνώσεων και δεξιοτήτων και τέλος, δυσκολίες μετεξέλιξης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το 53% των επιχειρήσεων, ιδίως οι μικρότερες, δεν υπέβαλλαν ποτέ αίτηση για χρηματοδότηση από εθνικά ή κοινοτικά προγράμματα. Εξάλλου, στην κατηγορία επιχειρήσεων με προσωπικό 0-4 άτομα, μόνο 4 στις 10 υπέβαλλαν αιτήσεις χρηματοδότησης από τέτοια προγράμματα, ενώ η αναλογία ανεβαίνει σε 6 προς 10, στις μεγαλύτερες (με 10-49 και 50-249 εργαζομένους). Ερωτώμενες για το λόγο που δεν υπέβαλλαν αιτήσεις, απάντησαν ότι: δεν γνώριζαν προγράμματα που να τις αφορούν (37%), θεώρησαν χρονοβόρα τη διαδικασία (23%), ήταν σίγουρες ότι δεν θα ελάμβαναν χρηματοδότηση (13%) και αγνοούσαν τι έπρεπε να κάνουν διαδικαστικά (10%).

Το 73% των μ.μ.ε. ζήτησε καλύτερη πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, καθώς σήμερα το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων τους προέρχεται από προσωπικά περιουσιακά στοιχεία. Εξάλλου, τα δύο τρίτα των μ.μ.ε. εκτιμούν ότι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης θα συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενώ το 76% αυτών ζητά βελτίωση συμβουλευτικής υποστήριξης από το Δημόσιο.

Σύμφωνα με παλαιότερα στοιχεία του έτους 2003, ο πληθυσμός των Μ.Μ.Ε. στη χώρα μας ανερχόταν σε 770 χιλιάδες, με το 97,66% αυτών να ανήκουν στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων (micro businesses) και το 2,08% σε αυτή των μικρών (Observatory of European SME's, SME's in Europe 2003). Γίνεται σαφής η εικόνα ύπαρξης μεγάλου αριθμού πολύ μικρών επιχειρήσεων με εργαζόμενους κάτω των 10 ατόμων, των οποίων το πλήθος κυριαρχεί έναντι των υπολοίπων κατηγοριών των μ.μ.ε. στον ελληνικό χώρο και υπερβαίνει αρκετά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (92,5%).

Μέγεθος Επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων)	ΕΛΛΑΔΑ		Ε.Ε.(19)	
	Απόλυτος αριθμός	Εκατοστιαία αναλογία	Απόλυτος αριθμός	Εκατοστιαία αναλογία
Πολύ μικρή (0-9)	752.000	97,66%	17.820.00	92,5%
Μικρή (10-49)	16.000	2,08%	1.260.000	6,5%
Μεσαία (50-249)	2.000	0,26%	180.000	1,0%
Σύνολο Μ.Μ.Ε.	770.000	100%	19.260.000	100%

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

Έτσι, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν την συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν με κατά μέσο όρο δύο απασχολούμενους ανά επιχείρηση (EOMMEX, 2006). Σύμφωνα με στοιχεία της EUROSTAT, η Ελλάδα είναι η χώρα με την μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων σε σχέση με τον πληθυσμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως αναφέραμε, από αυτές οι περισσότερες κατατάσσονται στην κατηγορία πολύ μικρές επιχειρήσεις και έχουν έντονα οικογενειακό χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων, ενώ για το έτος 2003 οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα αποτελούν το 74% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Το 20% των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα κλείνει κατά το δεύτερο χρόνο λειτουργίας τους, ενώ το 50% κλείνει πέντε έως επτά έτη μετά την ίδρυσή τους. Συγγενή με την Ελλάδα κατανομή παρουσιάζουν η Ιταλία, η Ισπανία και η Πορτογαλία.

Ο κλάδος των επιχειρήσεων μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η Ελλάδα είναι μια παραδοσιακά αγροτική χώρα και διαθέτει ένα σημαντικό πρωτογενή τομέα, στον οποίο δραστηριοποιούνται περί των 706.000 επιχειρήσεων του πρωτογενούς αγροτικού τομέα υπό τη μορφή της γεωργικής εκμετάλλευσης (EUROSTAT, EU-Agricultural census 2010). Αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός ότι ο αριθμός των ελληνικών γεωργικών εκμεταλλεύσεων έχει μειωθεί κατά 14,3% στο

χρονικό διάστημα 2003-2010, ενώ οι απασχολούμενοι στο γεωργοκτηνοτροφικό τομέα μειώνονται σημαντικά κάθε χρόνο. Στο γεγονός αυτό δίνουμε ιδιαίτερη σημασία, αφού η γεωργική εκμετάλλευση αποτελεί τον προμηθευτή της μικρομεσαίας μεταποιητικής επιχείρησης.

Ο αγροτικός χώρος αποτελείται από πολυάριθμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταποίησης των πρωτογενών προϊόντων που παράγονται στα πλαίσια αυτού από τις μεγάλου πλήθους επιχειρήσεις του πρωτογενούς αγροτικού τομέα. Από τις ανωτέρω αναφερθείσες μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταποίησης εξαρτάται άμεσα το εισόδημα και η απασχόληση χιλιάδων εργαζομένων και εμφανίζεται με σαφήνεια η μεγάλη σημασία που έχει ο αγροτικός τομέας για την ελληνική οικονομία. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP και του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, περίπου το 96% των επιχειρήσεων τροφίμων ανήκουν στις Μ.Μ.Ε., όπως φαίνεται στον κατωτέρω πίνακα. Οι επιχειρήσεις μεταποίησης των πρωτογενών αγροτικών προϊόντων παράγουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και διακρίνονται συνεπώς για τη μεγάλη τους ετερογένεια.

Αριθμός Εργαζομένων Πλήρους Απασχόλησης	Ποσοστό
0-10	38%
11-50	43%
51-250	16%
251-1000	3%
>1000	1%
Πωλήσεις	
0-500.000 €	6%
500.000-1.000.000 €	15%
1.000.000-2.000.000 €	22%
2.000.000-5.000.000 €	28%
5.000.000-10.000.000 €	14%
>10.000.000 €	15%

Δομή του κλάδου τροφίμων και ποτών κατά το 2004.

Πηγή: ebusinessforum.gr

Ένα έτερο σημείο προσοχής είναι ότι ο τομέας μεταποίησης γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων και ιδιαίτερα η βιομηχανία τροφίμων, είναι μία

ιδιαίτερα συγκεντρωμένη βιομηχανία με λίγες καθετοποιημένες πολυεθνικές και ένα μεγάλο αριθμό Μ.Μ.Ε., οι οποίες έχουν τοπική υπόσταση με τοπική γεωγραφική δράση όσον αφορά τόσο στο κύκλωμα των προμηθευτών τους και της επεξεργασίας των προϊόντων τους, όσο και σε αυτό των πελατών τους.

Όσον αφορά σε επίπεδο Ε.Ε., η βιομηχανία τροφίμων και ποτών είναι η μεγαλύτερη εντός της χωρικής αρμοδιότητάς της και κατέχει το 13% της συνολικής αξίας.

Βέβαια, παράγονται και διακινούνται στην αγορά πολλά είδη προϊόντων από αυτό που ονομάζουμε 'τομέας μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων', του οποίου το μεγαλύτερο μέρος αποτελεί η παραγωγή προϊόντων της αγροδιατροφικής αλυσίδας. Συνεπώς, θα μας επιτραπεί να εστιάσουμε την προσοχή μας, για την ανάλυση των αγορών του συγκεκριμένου τομέα, σε αγορές προϊόντων που ανήκουν στο στενό πυρήνα της αγροδιατροφικής αλυσίδας, δηλαδή στις κατηγορίες τροφίμων και ποτών, οι οποίες είναι σημαντικές και λόγω του πλήθους τους αλλά και του ρόλου τους στην ελληνική κοινωνία.

Α) Γαλακτοκομικά προϊόντα

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα κατατάσσονται στα βασικά είδη διατροφής. Η ελληνική αγορά αναπτύχθηκε αρκούτως την τελευταία εικοσαετία κατά την οποία υπήρξε οργάνωση της παραγωγής και εκσυγχρονισμός του βιομηχανικού τομέα.

Αν προβούμε σε προσέγγιση S.C.P. του κλάδου, θα λέγαμε ότι ο κλάδος είναι εντάσεως πρώτων υλών και εξαιτίας αυτού παρουσιάζεται πρόβλημα με την ελεγχόμενη διαθεσιμότητα, αν όχι ανεπάρκεια των απαιτούμενων ποσοτήτων πρώτης ύλης, λόγω των υφιστάμενων υποχρεωτικών ποσοστώσεων από την Ε.Ε. στην παραγωγή αγελαδινού γάλακτος.

Η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης.

Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής σε όλη την επικράτεια, ενώ ορισμένες έχουν συνάψει συνεργασία με αντιπροσώπους ώστε να καλύψουν γεωγραφικά τις αγορές που είναι απομακρυσμένες από αυτές. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την οικονομική δυνατότητα να πραγματοποιήσουν

αρκετά μεγάλες δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους, καθώς και για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι ίδιες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις προβαίνουν σε εξαγορές μικρότερων εταιρειών με στόχο την αύξηση του μεριδίου τους στην ελληνική αγορά και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο των τοπικών αγορών.

Όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τομέα, αυτές αντιμετωπίζουν έλλειψη κεφαλαίων για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό και την τυποποίηση των προϊόντων τους. Το κυριότερο όμως, πρόβλημά τους είναι η αδυναμία ανάπτυξης ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής, με συνέπεια τη διάθεση των προϊόντων τους κυρίως στην τοπική αγορά.

Αν αναφερθούμε στους όρους εμπορίου, οι ολιγοπωλιακές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν για την βέλτιστη τοποθέτηση των προϊόντων τους στα καταστήματα λιανικής ως μέσο τις εκπτώσεις, τις πιστώσεις και επιπλέον παροχές. Οι παροχές των μεγάλων επιχειρήσεων του τομέα προς τις μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης (σουπερμάρκετ), οι οποίες κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, έχουν αυξηθεί με στόχο την εξασφάλιση καλύτερη θέσης των προϊόντων τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αναλόγως των συμφωνιών που συνομολογούνται, παρέχονται διάφορες πιστώσεις και εκπτώσεις εξαρτώμενες του ύψους των πωλήσεων. Όσον αφορά τις επιπλέον παροχές, αυτές λαμβάνουν τις μορφές των 'πριμ' για τοποθέτηση του προϊόντος στα ψυγεία-προθήκες ή εποχικές προσφορές με κουπόνια έκπτωσης και δώρα. Παροχές υφίστανται επίσης προς τους χονδρεμπόρους και τους καταναλωτές. Οι προσφορές προς τους καταναλωτές αφορούν είτε σε οικονομικές συσκευασίες – μεγαλύτερη ποσότητα στην ίδια τιμή – είτε σε έκπτωση στην τιμή του προϊόντος, είτε σε άλλα προωθητικά μέσα, όπως τις προσφορές δώρων, τους διαγωνισμούς και διάφορες χορηγίες. Εν κατακλείδι, αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν σημαντικά ποσά για την προώθηση των πωλήσεών τους και την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.

Η γαλακτοβιομηχανία αποτελεί 'προνομιακή περιοχή εφαρμογής συμβολαιακών σχέσεων' με την πρωτογενή παραγωγή, ενώ μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες έχουν οργανώσει 'δίκτυα μεγάλης δυναμικότητας σε ασυνεχείς

και απομακρυσμένες περιοχές' από τον τόπο εγκατάστασης των παραγωγικών τους μονάδων (Σκορδίλη, 2003), αφού αυτό φαίνεται ότι επιβάλλεται από τη βαθμιαία μείωση του αριθμού των προμηθευτών – γαλακτοπαραγωγών, την αύξηση της μέσης παραγόμενης ποσότητας ανά κτηνοτροφική μονάδα και τον περιορισμό των ορίων των περιοχών συγκέντρωσης.

Η εγχώρια αγορά στο φρέσκο παστεριωμένο γάλα χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, καθώς μικρός αριθμός επιχειρήσεων καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης.

Στην εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού, τέσσερις μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν μερίδιο άνω του 80% των συνολικών πωλήσεων της αγοράς, ενώ όσον αφορά στην αγορά παραδοσιακού γιαουρτιού, σημειώνεται ότι είναι κατακερματισμένη σε μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων, κυρίως δε μικρομεσαίου μεγέθους.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, διακινώντας τα προϊόντα του φρέσκου γάλακτος και γιαούρτης, στα οποία όπως αναφέραμε έχουν κατακτήσει συντριπτικά ποσοστά μεριδίων αγορών των προϊόντων με δείκτη συγκέντρωσης των 4 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου (CR₄) μεγαλύτερο του 80%, δεν προσπάθησαν να αλώσουν τις μικρές τοπικές αγορές, τις οποίες δυνητικά θα μπορούσαν κυρίως μέσω της μείωσης κόστους ανά μονάδα προϊόντος και ανάπτυξης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, αλλά όπως απεδείχθη τα προηγούμενα έτη μέσω δικαστικών περιπετειών, προσπάθησαν, αφήνοντας χώρο στους μικρούς μεταποιητές γάλακτος για επιχειρηματική διείσδυση και δραστηριοποίηση, να απομυζήσουν κέρδη από το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχουν (κυρίως μεγάλα αστικά κέντρα με την πλειονότητα του πληθυσμού της ελληνικής επικράτειας), διατηρώντας υψηλές τις τιμές των προϊόντων τους και μειώνοντας το κόστος της πρώτης ύλης μετά από διαπραγματευτικές πιέσεις στο μεγάλο πλήθος γαλακτοπαραγωγών (κυρίως αγελαδινού, αλλά και πρόβειου γάλακτος), προβαίνοντας σε πεσυμφωνημένες ενέργειες και εναρμονισμένες πρακτικές που προκύπτουν από «συμφωνίες κυρίων» του ενισχυμένου από πλευράς ρόλου του στην αγορά ολιγοπωλίου. Το ανωτέρω γεγονός έγινε γνωστό στον ελλαδικό χώρο, μέσα από δημοσιογραφικά δημοσιεύματα του οικονομικού τύπου και

επιβολή κυρώσεων από την Επιτροπή Ανταγωνισμού, ως δημιουργία «καρτέλ γάλακτος».

Την τελευταία δεκαετία, μέσω της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (own label ή private label), τα οποία παράγονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου για λογαριασμό αλυσίδων λιανικής πώλησης (σούπερ μάρκετ) και φέρουν το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή τον όμιλο, παρατηρείται αλλαγή στον τομέα του ανταγωνισμού, αλλά και των προτιμήσεων των καταναλωτών. Οι πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας εμφανίζουν ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια, ενώ εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν επιπλέον ανάπτυξη, με κύριο συστατικό της επιτυχίας τους την τιμή τους έναντι των επώνυμων προϊόντων. Οι διαφορές των τιμών μεταξύ τους ποικίλουν, αλλά γενικά κυμαίνονται από 20% έως 45% (ICAP, 2007). Η διαφορά της τιμής τους αποδίδεται στις οικονομίες κλίμακας, στη μη επιβάρυνσή τους με υψηλά έξοδα συσκευασίας, διαφήμισης και προώθησης και όχι σε κατώτερη ποιότητα προϊόντων.

B) Τυροκομικά προϊόντα

Η ελληνική αγορά των τυροκομικών προϊόντων κατακλύζεται από μεγάλη ποικιλία εγχωρίως παραγομένων και εισαγομένων τυριών. Πρόκειται για μία μεγάλη σειρά προϊόντων (γκάμα), στην οποία ανήκουν η φέτα, τα τυριά τυρογάλακτος (μυζήθρα, ανθότυρο), τα μαλακά/νωπά τυριά (τελεμές και λοιπά αγελαδινά και αιγοπρόβεια), τα ημίσκληρα τυριά (κασέρι και αγελαδινά), τα σκληρά τυριά (κεφαλοτύρι, γραβιέρα, κεφαλογραβιέρα, λοιπά σκληρά), και τα τυριά άλλου τύπου (λιωμένα τυριά).

Στη χώρα μας, η τυροκομία αποτελεί παραδοσιακό τομέα δραστηριότητας, καθώς η ενασχόληση αυτή είναι γνωστή από την αρχαιότητα. Ο συγκεκριμένος τομέας επέτυχε τις περασμένες δεκαετίες αξιοσημείωτη ανάπτυξη με παράλληλη άνοδο του βαθμού βιομηχανοποίησης, γεγονός που τον κατέστησε μία σημαντική συνιστώσα της μεταποίησης γαλακτοκομικών προϊόντων, αλλά και του τομέα των ειδών διατροφής γενικότερα, με τη συνδρομή των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων καθώς και με τη χορήγηση επενδυτικών κινήτρων είτε κρατικών (αναπτυξιακοί νόμοι) είτε κοινοτικών (κανονισμοί).

Ο τυροκομικός τομέας αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, εκ των οποίων την πλειοψηφία αποτελούν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με χαμηλή δυναμικότητα παραγωγής. Οι μεγάλοι μεγέθους παραγωγικές μονάδες ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά, συγκεντρώνοντας ολοένα και μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής.

Υφίσταται παρουσία όμως, εισαγωγικών επιχειρήσεων τυροκομικών προϊόντων που δραστηριοποιούνται και προσφέρουν ευρύτερη ποικιλία τυριών στην ελληνική αγορά, διαθέτοντας κυρίως ‘επώνυμα’ τυροκομικά προϊόντα.

Οι μεγάλες βιομηχανίες του τομέα διαθέτουν ίδια δίκτυα διανομής που καλύπτουν γεωγραφικά ευρύ μέρος ή το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, ενώ τονίζεται η ύπαρξη λίγων επιχειρήσεων που ασχολούνται μόνο με την τυποποίηση και συσκευασία τυροκομικών προϊόντων είτε για ίδιο λογαριασμό είτε κατά παραγγελία άλλων.

Φαίνεται ότι το μέγεθος και ο βαθμός οργάνωσης των παραγωγικών μονάδων του τομέα επηρεάζει και τον τρόπο διανομής των προϊόντων τους. Έτσι, οι μεγάλες επιχειρήσεις τυροκομικών προϊόντων διακινούν τα προϊόντα τους κατά κύριο λόγο μέσω ιδίου δικτύου διανομής, όπως ήδη αναφέρθηκε, ενώ δύναται μέρος αυτών να διακινούνται μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων ώστε να καλυφθούν απομακρυσμένες γεωγραφικά από τα κέντρα διανομής και τις αποθήκες τους περιοχές της επικράτειας.

Όσον αφορά στη διάθεση των προϊόντων, οι επιχειρήσεις του τομέα τυροκομικών προϊόντων τα διαθέτουν στις αλυσίδες λιανικής πώλησης, μεμονωμένα σουπερμάρκετ, μικρότερα σημεία πώλησης (μίνι μάρκετ, παντοπωλεία), εταιρείες τροφοδοσίας (catering) και σε μονάδες ξενοδοχειακές και εστίασης.

Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας στα καταστήματά τους (πρατήρια λιανικής), εάν κατέχουν τέτοια ή στην τοπική αγορά μέσω δικτύων αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων για την διάθεση των προϊόντων τους σε έτερες περιοχές της χώρας.

Στον τομέα δραστηριοποιούνται επίσης, ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, ορισμένες των οποίων διαθέτουν και σουπερμάρκετ, τα οποία εδράζονται στην περιοχή τους, ενώ ταυτόχρονα προωθούν τα προϊόντα τους σε χονδρεμπόρους ή αντιπροσώπους.

Εξάλλου, οι πιστώσεις και οι εκπτώσεις που παρέχονται από τις επιχειρήσεις του τομέα προς τις αντίστοιχες της λιανικής πώλησης εξαρτώνται των συμφωνιών και των τρόπων πληρωμής, ενώ τα ποσοστά έκπτωσης εξαρτώνται από τις πωλήσεις λιανικής και κυμαίνονται μεταξύ των 5% και 15% της χονδρικής τιμής. Το χρονικό περιθώριο των πιστώσεων που χορηγούνται από τις μικρές επιχειρήσεις του τομέα κυμαίνονται από δύο έως 6 μήνες, ενώ για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις το αντίστοιχο ανέρχεται περίπου σε τρεις έως τέσσερις μήνες. Οι παροχές των επιχειρήσεων του τομέα συμβαδίζουν με αυτές του αντίστοιχου προαναφερόμενου των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Στον τυροκομικό τομέα αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός, ιδίως ανάμεσα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτές διαθέτουν 'επώνυμα' προϊόντα κυρίως μέσω των αλυσίδων λιανικής πώλησης, οι οποίες πλέον αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αφού οι επιχειρήσεις του τομέα επιδιώκουν τη βέλτιστη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων τους. Εξάλλου, οι εγχώριες επιχειρήσεις δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από τα εισαγόμενα προϊόντα που έχουν επιτύχει σημαντική διείσδυση και αγγίζανε το ένα τρίτο της εγχώριας κατανάλωσης κατά το έτος 2006 (32,3% της συνολικής φαινομενικής κατανάλωσης το 2006).

Βεβαίως, κύριο χαρακτηριστικό του τομέα είναι ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, τόσο παραγωγικών όσο και εισαγωγικών. Όσον αφορά στις πρώτες, πρόκειται στην πλειοψηφία τους για μονάδες παραγωγής μικρού μεγέθους και παραγωγικής δυναμικότητας, δηλαδή ουσιαστικά μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις που δύνανται να σχετίζονται και με οικογενειακές κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις. Χώρος δραστηριοποίησης αυτών είναι κυρίως το τοπικό επίπεδο, ενώ την τελευταία δεκαετία, η αποχώρηση των πιο ηλικιωμένων μεταποιητών και η αδυναμία μερικών να εκσυγχρονίσουν και εναρμονίσουν τις εγκαταστάσεις τους με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία είχαν ως αποτέλεσμα τη σταδιακή μείωση του αριθμού τους.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις καλύπτουν μεγάλο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης, ενώ οι παραγωγικές μονάδες τους διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, αφού προβαίνουν σε επενδυτικές ενέργειες. Με σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και προώθησης των προϊόντων τους και εγκατάσταση ενός ευρέος δικτύου διανομής επέτυχαν την κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους της επικράτειας. Διακρίνονται για την

εξαγωγική δραστηριότητά τους, ενώ ορισμένες διαθέτουν και παραγωγικές μονάδες σε βαλκανικές χώρες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ήδη εφαρμόζουν στην παραγωγική τους διαδικασία σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (HACCP, ISO).

Αν εμβαθύνουμε, την τελευταία δεκαετία ο παραγωγικός τυροκομικός τομέας έχει αναβαθμιστεί σημαντικά με επικέντρωση στην τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με ταυτόχρονη προσφορά ποικιλίας κατηγοριών τυροκομικών προϊόντων. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, οι μεγάλες επιχειρήσεις προέβησαν σε βελτίωση της ποιότητας και ανάπτυξη νέων προϊόντων με τυροκομικά νέων γεύσεων, διαφοροποίηση υπαρχόντων, βελτίωση της εμφάνισης και της πρακτικότητας της συσκευασίας τους.

Ο εισαγωγικός τομέας περικλείει επιχειρήσεις που για ορισμένες από αυτές τα εισαγόμενα προϊόντα κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων τους, ενώ εισάγουν ευρύτατη ποικιλία επώνυμων, κυρίως ευρωπαϊκών, τυροκομικών προϊόντων. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής, ενώ διατηρούν και άμεσες συνεργασίες με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου.

Ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων του παραγωγικού τυροκομικού τομέα παρουσίασε πτωτική τάση εντός του χρονικού διαστήματος 1997-2003, καθώς διαμορφώθηκε σε 562 κατά το έτος 2003 από 678 το 1997.

Κατανομή των παραγωγικών επιχειρήσεων βάσει της ετήσιας παραγωγής τυροκομικών προϊόντων (1997-2003)

Τυριά Όλων των Τύπων		Κατανομή των παραγωγικών επιχειρήσεων βάσει της ετήσιας παραγωγής τυροκομικών προϊόντων (1997-2003)								
		1997		1999		2001		2002		2003
Παραγωγική Κλίμακα	Αριθμ ός Επιχει- ρή- σεων	Παρα- γωγή	Αριθμ ός Επιχει- ρή- σεων	Παρα- γωγή	Αριθμ ός Επιχει- ρή- σεων	Παρα- γωγή	Αριθμ ός Επιχει- ρή- σεων	Παρα- γωγή	Αριθμ ός Επιχει- ρή- σεων	Παρα- γωγή
100 και κάτω	422	19.070	366	17.089	326	13.993	338	14.494	319	13.670
101 - 1.000	241	59.167	234	60.945	250	66.416	233	62.169	218	59.566
1.001 - 4.000	11	15.384	22	34.107	22	39.031	20	34.852	21	37.515
4.001 - 10.000	4	24.985	3	23.279	2	16.674	3	22.261	3	20.109
10.001- 1.000.000	0	0	1	10.009	2	24.920	2	28.638	1	11.816
Σύνολο	678	118.606	626	145.429	602	161.034	596	162.414	562	142.676

Παραγωγή: τόνοι

Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης

Τέλος, η διαφημιστική δαπάνη των τυροκομικών προϊόντων κατέχει μερίδιο μεταξύ 11% και 21,5% του συνόλου της διαφημιστικής δαπάνης όλων των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά το εξεταζόμενο διάστημα.

Πρέπει επίσης, να τονιστεί ότι η παραγωγή τυροκομικών προϊόντων στον ελληνικό χώρο δεν πραγματοποιείται μόνο από τις βιομηχανικές και βιοτεχνικές μονάδες, αλλά και στις εγκαταστάσεις κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων, γεγονός οφειλόμενο στην παράδοση του αγροτικού χώρου.

Ο κατωτέρω πίνακας παρουσιάζει την εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις κατά το χρονικό διάστημα 1993-2006. Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων εμφανίζει διακυμάνσεις διαχρονικά αλλά γενικά ήταν αυξητική, ενώ διαμορφώθηκε σε 234.000 τόνους το 2006, από 185.682 τόνους το 1993 (ICAPb, 2007).

Εγχώρια παραγωγή τυριών από βιομηχανικές επιχειρήσεις και γεωργικές εκμεταλλεύσεις (1993-2006).			
Έτος	Βιομηχανικές	Γεωργικές	Σύνολο
	Επιχειρήσεις	Εκμεταλλεύσεις	
1993	109.982	75.700	185.682
1994	126.898	70.700	197.598
1995	131.322	70.600	201.922
1996	109.379	82.733	192.112
1997	118.606	86.504	205.110
1998	142.987	75.229	218.216
1999	145.531	78.340	223.871
2000	142.929	76.592	219.521
2001	161.036	68.979	230.015
2002	162.516	70.018	232.534
2003	146.955	70.400	217.355
2004*	165.221	70.800	236.021
2005**	167.000	65.000	232.000
2006**	170.000	64.000	234.000

Ποσότητα: τόνοι
*προσωρινά στοιχεία
**Εκτιμήσεις Αγοράς- ICAP
Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων-
Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης

Η παραγωγή τυροκομικών από τις βιομηχανικές – βιοτεχνικές επιχειρήσεις ακολούθησε αυξητική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 3,4% (1993: 109.982 τόνοι, 2006: 170.000 τόνοι), ενώ αντίθετα οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις παρουσίασαν αρκετές διακυμάνσεις κατά το χρονικό διάστημα 1993-2001 (ICAPb, 2007).

Η αύξηση του συνόλου της παραγωγής τυροκομικών προϊόντων στην ανωτέρω περίοδο οφείλεται στη διεύρυνση της παραγωγής των αμιγών μεταποιητικών μονάδων, των οποίων το μερίδιο παραγωγής αυξήθηκε από 59,2% κατά το 1993 σε 72,6% το 2006, ενώ το αντίστοιχο των γεωργικών (ακριβέστερα κτηνοτροφικών) εκμεταλλεύσεων συρρικνώθηκε με την πάροδο του χρόνου και διαμορφώθηκε σε 27,4% το 2006 (ICAPb, 2007).

Αυτός ο κατακερματισμός της παραγωγικής βάσης της τυροκομίας, ο οποίος εμφανίζεται ανωτέρω, αναδεικνύει μία σημαντική διάσταση που είναι η πολυδιάσπαση και η πολυμορφικότητα της μεταποιητικής βάσης του εν λόγω τομέα. Αυτή πηγάζει από το μεγάλο αριθμό μεταποιητικών μονάδων, την παραγωγή τυροκομικών ειδών από κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις που δεν πληρούν συγκεκριμένες συνθήκες υγιεινής και τα σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (HACCP, ISO), προκαλώντας ανωμαλία στον αγοραίο ανταγωνισμό, το μεγάλο αριθμό ειδών προϊόντων (ευρύτατη γκάμα) του τυροκομικού τομέα, καθώς και τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες που υφίστανται στην ελληνική επικράτεια, δημιουργώντας ‘φωλεές’ στις τοπικές αγορές και προσδίδοντας μη πληρότητα στον αγοραίο ανταγωνισμό. Συνεπώς, τονίζεται η ύπαρξη στο συγκεκριμένο τομέα μίας πολυδιάσπασης της παραγωγικής βάσης της αγοράς του και το πολυδιάστατο της αγοραίας πραγματικότητας.

Γ) Ελαιόλαδο

Το ελαιόλαδο αποτελεί ένα από τα πλέον παραδοσιακά αγροτικά προϊόντα της χώρας μας. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την τρίτη θέση παγκοσμίως στην παραγωγή ελαιολάδου, ενώ πραγματοποιεί ετησίως σημαντικές εξαγωγές ελαιολάδου.

Η Ισπανία αποτελεί τη μεγαλύτερη παραγωγό χώρα ελαιολάδου, αντιπροσωπεύοντας κατά την περίοδο 2005-06 το 42% (824,6 χιλ. τόνοι) της συνολικής παραγωγής της Ε.Ε.(25), ενώ δεύτερη αναδείχθηκε η Ιταλία με ποσοστό 34% (655,7 χιλ. τόνοι). Η Ελλάδα κατείχε την ίδια χρονική περίοδο μερίδιο 22% (424

χιλ. τόνοι) της συνολικής παραγωγής ελαιολάδου της ΕΕ (25). Έτσι, η ισπανική παραγωγή ελαιολάδου είναι η παγκόσμια ορίζουσα της τιμής.

Από την ελαιοκομική περίοδο 2005-06, το ελαιόλαδο υπόκειται σε νέο καθεστώς ενίσχυσης, το οποίο ορίζει την μερική ή ολική αποσύνδεση των πριμοδοτήσεων από την παραγωγή και τη δημιουργία ενός συστήματος ενιαίας ενίσχυσης ανά εκμετάλλευση.

Χαρακτηριστικό της παραγωγής του ελαιολάδου είναι η κυκλικότητα που παρουσιάζει, καθώς μία καλή παραγωγικά ελαιοκομική χρονιά συνοδεύεται από μία πολύ λιγότερο καλή, λόγω του φαινομένου της παρενιαυτοφορίας. Η διάρκεια του κύκλου της παραγωγής κυμαίνεται μεταξύ 1-2 ετών.

Κατά τα τελευταία έτη, η γνωστοποίηση της πολλαπλής ωφελιμότητας του ελαιολάδου και η προβολή της μεσογειακής κουζίνας, η οποία εντάσσει το ελαιόλαδο στην καθημερινή διατροφή, επηρέασε θετικά την κατανάλωσή του, μέσω των διατροφικών συνηθειών και των προτιμήσεων των καταναλωτών που συνέβαλλαν στην αυξητική πορεία της ζήτησής του.

Η τιμή του ελαιολάδου σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα και την τιμή των υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει τη ζήτηση του. Η τιμή του ελαιολάδου παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις εξαιτίας των μεταβολών που εμφανίζει η προσφορά, δηλαδή οι παραγόμενες ποσότητες και τα αποθέματα. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι μία σημαντική αύξηση της τιμής του ελαιολάδου ενδέχεται να στρέψει τους καταναλωτές στην ενεργό ζήτηση και κατανάλωση κάποιων υποκατάστατων προϊόντων, όπως τα σπορέλαια, με χαμηλότερη τιμή.

Το ελαιόλαδο στη χώρα μας αποτελεί βασικό προϊόν διατροφής, ενώ κύριο συστατικό της ζήτησής του είναι η εξέλιξη του πληθυσμού. Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε την περίοδο 2004-05, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για ελαιόλαδο ανήλθε σε €12,60. Η υψηλότερη μέση μηνιαία δαπάνη για ελαιόλαδο πραγματοποιήθηκε από νοικοκυριά στην Αθήνα (€13,79) και ακολούθησαν το πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης (€13,33) και οι ημιαστικές (€13,16) περιοχές (ICAPc, 2007).

Ο παραγωγικός τομέας της μεταποίησης ελαιοκάρπου προς παρασκευή ελαιολάδου αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, των οποίων το μέγεθος και η δραστηριότητα ποικίλουν, καθώς η διαδικασία παραγωγής περιλαμβάνει αρκετά

στάδια από την παραλαβή της πρώτης ύλης μέχρι τη διάθεση του τελικού προϊόντος. Τα ελαιοτριβεία πραγματοποιούν την πρώτη φάση της παραγωγής ελαιολάδου, το οποίο στη συνέχεια είτε διατίθεται απευθείας προς κατανάλωση σε μη τυποποιημένη μορφή (χύμα), είτε προωθείται – σε περίπτωση μη ύπαρξης τέτοιας δυνατότητας – σε επιχειρήσεις επεξεργασίας και τυποποίησης, είτε προωθείται σε εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρεμπόρους) για μεταπώληση στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Στον εν λόγω κλάδο δραστηριοποιούνται επίσης, αρκετοί συνεταιρισμοί ή Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών που έχουν ως κύρια δραστηριότητά τους τη συλλογή του ελαιοκάρπου από τους παραγωγούς – μέλη τους και επακόλουθα είτε την εμπορία αυτού (εάν πρόκειται για βρώσιμες ποικιλίες), είτε την επεξεργασία του προς παραγωγή ελαιολάδου ή/και τυποποίηση αυτού.

Οι επιχειρήσεις τυποποίησης στην Ελλάδα εκπροσωπούνται από κλαδικούς φορείς, όπως ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τυποποίησης Ελαιολάδου (Σ.Ε.ΒΙ.Τ.ΕΛ.) και ο Ελληνικός Σύνδεσμος Βιοτεχνών Τυποποίησης Ελαιολάδου (Ε.Σ.ΒΙ.Τ.Ε.), οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στις εξελίξεις που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν, όπως και η συσταθείσα Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Ελαιολάδου και Ελιάς (Ε.Δ.Ο.Ε.Ε.).

Πάντως, η διαφήμιση ελαιολάδου αφορά σε τυποποιημένο προϊόν και όχι σε χύμα, όπως είναι λογικό, ενώ πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις επεξεργασίας και τυποποίησης ελαιολάδου.

Όπως προαναφέραμε, σε παγκόσμιο επίπεδο η Ελλάδα καταλαμβάνει την τρίτη θέση μετά την Ιταλία και την Ισπανία στην παραγωγή ελαιολάδου, ενώ πραγματοποιεί και σημαντικές εξαγωγές, κυρίως όμως σε μη τυποποιημένη μορφή (χύμα). Έτσι, η ελληνική παραγωγή ελαιολάδου υπερκαλύπτει την εγχώρια ζήτηση, ενώ ταυτόχρονα μεγάλες ποσότητες διατίθενται προς εξαγωγή.

Ο πίνακας που ακολουθεί βασίζεται στο μητρώο επιχειρήσεων της ΕΣΥΕ του έτους 2003 και παρουσιάζει τον αριθμό των καταγεγραμμένων ελαιοτριβείων ανά νομό της ελληνικής επικράτειας. Ο αριθμός τους, κατά το εν λόγω έτος, ανήλθε σε 1.424. Οι νομοί της Κρήτης συγκέντρωσαν από κοινού το 19% (269 ελαιοτριβεία) του συνολικού αριθμού της χώρας και ακολούθησε η Μεσσηνία με ποσοστό 13% (192 ελαιοτριβεία). Οι συνολικές πωλήσεις των ελαιοτριβείων ανήλθαν το 2003 σε €187,1 εκατ. Ο νομός Μεσσηνίας πρωτεύει, συγκεντρώνοντας κατά το εν λόγω έτος

το 14% (περίπου €26,7 εκατ.) των πωλήσεων και ακολουθούν οι νομοί Χανίων (€24,4 εκατ.), Αττικής (€24,2 εκατ.) και Λακωνίας (€15,9 εκατ.).

Γεωγραφική κατανομή ελαιοτριβείων (2003)

Νομός	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις	Νομός	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις
Αιτωλοακαρνανίας	54	4.052.390	Δράμας	1	-
Αργολίδας	49	3.756.492	Θεσσαλονίκης	1	-
Αρκαδίας	16	3.293.377	Καβάλας	8	391.316
Αχαΐας	78	7.099.763	Πέλλας	1	-
Ηλείας	113	4.888.557	Φθιώτιδας	45	11.430.253
Κορινθίας	64	2.252.355	Πιερίας	2	-
Λακωνίας	63	15.913.948	Σερρών	5	167.070
Μεσσηνίας	192	26.682.596	Χαλκιδικής	30	3.343.494
Ζακύνθου	47	2.006.967	Φωκίδας	5	92.659
Κέρκυρας	68	1.394.877	Εβρου	4	409.720
Κεφαλληνίας	11	189.705	Ξάνθης	1	-
Λευκάδας	11	145.976	Δωδεκανήσου	16	1.369.999
Βοιωτίας	22	872.989	Κυκλάδων	15	333.704
Αρτας	5	79.519	Λέσβου	20	7.722.233
Θεσπρωτίας	22	399.175	Σάμου	9	704.858
Πρέβεζας	33	1.639.645	Χίου	12	571.576
Εύβοιας	54	2.004.171	Ηρακλείου	114	14.717.548
Λάρισας	14	158.412	Λασιθίου	42	12.161.616
Μαγνησίας	29	3.647.432	Ρεθύμνης	41	4.418.065
Τρικάλων	3	-	Χανίων	72	24.423.768
Ευρυτανίας	1	-	Αττικής	31	24.157.903
			Σύνολο	1.424	187.130.000

Για τους νομούς που δραστηριοποιούνται 3 ή λιγότερες επιχειρήσεις δεν εμφανίζεται ο κύκλος εργασιών, αλλά συνυπολογίζεται στο σύνολο.
Αξία σε €

Πηγή: ΕΣΥΕ

Οι νέες προδιαγραφές (κανόνες) εμπορίας του ελαιολάδου, όπως αυτές καθορίστηκαν με τον Καν.(ΕΚ) 1019/2002 της 13/6/2002 και ισχύουν από 1/11/2003, υποχρεώνουν τις μεταποιητικές μονάδες, η συσκευασία εμπορίας του ελαιολάδου που διατίθεται στη λιανική πώληση και παρουσιάζεται στον τελικό καταναλωτή να είναι μεγίστης χωρητικότητας 5 λίτρων.

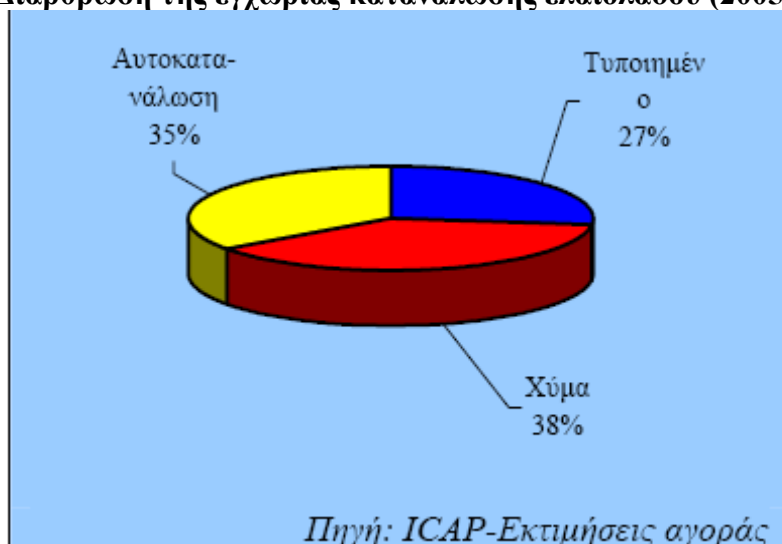
Παρ' όλ' αυτά, μεγάλες ποσότητες ελαιολάδου εξακολουθούν να διατίθενται ετησίως στην αγορά σε χύμα μορφή με αβέβαιες προδιαγραφές, προσδίδοντας τοιουτοτρόπως ατελή μορφή στον ανταγωνισμό του συνόλου της ελληνικής αγοράς ελαιολάδου και με μεγαλύτερη ένταση στις κατά τόπου αγορές που προστίθεται και το φαινόμενο των αγορών 'φωλεών' (niche markets). Εξαιτίας γεωγραφικών απομονώσεων (δυσβατότητα ή νησιωτικές περιοχές), υφίστανται περιορισμοί τόσο στον αριθμό προμηθευτών πρώτης ύλης (ελαιόκαρπος) και προμηθευόμενων

ποσοτήτων, όσο και στον αριθμό καταναλωτών τελικών ή μη (χονδρέμποροι χύμα ελαιολάδου), δημιουργώντας συνεπώς συνθήκες ‘φωλεάς’.

Η εγχώρια κατανάλωση βιολογικού ελαιολάδου ανήλθε στους 285 τόνους το 1999, ενώ το 2006 εκτιμούταν στους 1.100 τόνους, παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση 21,3% για τη χρονική περίοδο 1999-2006 (ICAPc, 2007).

Κατά τη χρονική περίοδο 2005-06, το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης καλύφθηκε από το μη τυποποιημένο και μη συσκευασμένο σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (χύμα) διακινούμενο ελαιόλαδο (38%), ενώ το τυποποιημένο ελαιόλαδο εκτιμάται ότι κάλυψε το 27% της αγοράς και η αυτοκατανάλωση ελαιολάδου αντιπροσώπευσε το 35% περίπου (ICAPc, 2007).

Διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης ελαιολάδου (2005/06)



Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά τυποποιημένου ελαιολάδου (2005/06)

Ελαΐς - Unilever ΑΕ	29,0%-30,0%
Μινέρβα ΑΕ Ελαιουργικών Επιχειρήσεων	≈11,5%
Ενωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών	4,5%-5,0%
Ενωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Σητείας	≈3,5%
Λέσελ Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λέσβου ΣΥΝ.ΠΕ	≈3,5%
Ανατολή ΑΒΕΑ ΑΒΕ	1,5%-2,0%
Ενωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λακωνίας ΣΥΝ.ΠΕ	1,0%-1,5%

Πηγή: ICAP-Εκτιμήσεις αγοράς

Ο ανωτέρω πίνακας παρουσιάζει τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων στην αγορά του τυποποιημένου ελαιολάδου κατά την περίοδο 2005-06. Η Ελαΐς εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο αγοράς περίπου στο 30% και ακολούθησε η Μινέρβα με μερίδιο περί του 11,5%. Οι επιχειρήσεις του πίνακα εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν μερίδιο περί του 53,5%-57,0% της συνολικής αγοράς τυποποιημένου ελαιολάδου την περίοδο 2005-06. Το μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) στην εγχώρια αγορά τυποποιημένου ελαιολάδου εκτιμάται ότι ανερχόταν στο 20% κατά την εν λόγω περίοδο (ICAPc, 2007).

Εκτιμώμενη παραγωγή ελαιολάδου (2001/02-2005/06)

Περίοδος	Ποσότητα	Μεταβολή
2001/02	250.000	-28,6%
2002/03	300.000	20,0%
2003/04	230.000	-23,3%
2004/05	250.000	8,7%
2005/06	230.000	-8,0%
<i>Ποσότητα σε τόνους</i> <i>** Πρόβλεψη</i> <i>1. Μέση ετήσια παραγωγή</i> <i>Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς - ICAP</i>		

Ως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα, η παραγωγή ελαιολάδου τη χρονική περίοδο 2005-06, εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε στους 230 χιλ. τόνους, σημειώνοντας μείωση 8% σε σχέση με την αντίστοιχη προηγούμενη χρονική περίοδο, ενώ η παραγωγή βιολογικού ελαιολάδου από 1.050 τόνους το 1999 ανήλθε σε 3.500 τόνους το 2006 (ICAPc, 2007).

Δ) Οίνος

Η προερχόμενη εκ των αρχαίων χρόνων παράδοση του οινοποιητικού τομέα και η σημαντική θέση του οίνου όσον αφορά στο διατροφικό πρότυπο της σύγχρονης κοινωνίας, όπως και στην ευρύτερη κοινωνική ζωή, αλλά και ο σημαίνων ρόλος του

τομέα στην ευρύτερη αγορά των ποτών, καθώς και ο εξαγωγικός χαρακτήρας ορισμένων εκ των οινοποιητικών επιχειρήσεων, τον καθιστούν έναν από τους σημαντικότερους για την ελληνική οικονομία.

Απογραφή εκτάσεων οιναιμπέλων ανά περιφέρεια

Περιφέρεια	2005/2006			2006/2007		
	ΒQPRD	Επιτραπέζιοι Οίνοι	Σύνολο	ΒQPRD	Επιτραπέζιοι Οίνοι	Σύνολο
Ανατολική Μακεδονία - Θράκη	0	18.699,0	18.699,0	0	24.565,3	24.565,3
Κεντρική Μακεδονία	11.657,2	32.056,2	43.713,4	12.184,5	33.493,6	45.678,1
Δυτική Μακεδονία	6.702,1	18.019,0	24.721,1	6.722,1	18.849,3	25.571,4
Θεσσαλία	6.268,0	20.397,0	26.665,0	6.491,0	26.713,4	33.204,4
Ήπειρος	1.504,0	6.999,6	8.503,6	1.565,0	5.917,5	7.482,5
Ιόνια Νησιά	3.688,0	25.111,5	28.799,5	3.715,0	26.684,3	30.399,3
Δυτική Ελλάδα	3.965,9	104.152,2	108.118,1	4.921,9	106.010,8	110.932,7
Στερεά Ελλάδα	0	80.806,4	80.806,4	0	81.614,5	81.614,5
Πελοπόννησος	36.874,4	86.018,2	122.892,6	37.391,9	84.128,3	121.520,2
Αττική	0	59.162,0	59.162,0	0	62.160,0	62.160,0
Βόρειο Αιγαίο	24.104,0	4.042,0	28.146,0	24.304,0	7.104,0	31.408,0
Νότιο Αιγαίο	28.659,1	12.384,5	41.043,6	29.665,0	13.638,4	43.303,4
Κρήτη	24.764,5	50.781,1	75.545,6	25.875,5	55.359,5	81.235,0
Σύνολο	148.184,5	518.628,7	666.815,9	152.835,9	546.238,9	699.074,8
<i>Εκτάσεις: στρέμματα</i>						

Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

Εξαιτίας του προαναφερθέντος γεγονότος ότι το κρασί είναι στενά συνδεδεμένο με τη διατροφή και τον πολιτισμό στη χώρα μας, το επίπεδο της κατανάλωσης δεν επηρεάζεται δραστικά από τις μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος του καταναλωτή. Σε ενδεχόμενη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος υποκαθίσταται ο οίνος από έτερα μειωμένης τιμής προϊόντα, όπως η μύρα, αλλά κυρίως έχει ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση της κατανάλωσης προς μικρότερης τιμής κρασιά ή προς την κατανάλωση μη εμφιαλωμένου (χύμα) κρασιού.

Κατά τη θερινή περίοδο, λόγω της αύξησης της θερμοκρασίας οι καταναλωτές στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα, με κυριότερα τη μύρα και τα αναψυκτικά. Συνεπώς, παράγοντες διαμόρφωσης της εγχώριας κατανάλωσης οίνου αποτελούν η εποχικότητα, αφού κατά τη χειμερινή περίοδο (Οκτώβριο – Μάιο) παρατηρείται υψηλότερη κατανάλωση, ο εισερχόμενος τουρισμός και οι καταναλωτικές συνήθειες και τα πρότυπα, τα οποία αποτελούν πρόσθετους παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης, καθώς τα τελευταία έτη παρουσιάζονται αποτελέσματα ερευνών με τις θετικές συνέπειες του οίνου στην υγεία. Η εποχικότητα επηρεάζει τη ζήτηση και εντός του οινικού τομέα, με αυξανόμενη τη ζήτηση λευκών οινικών προϊόντων κατά

τη θερμή περίοδο, ενώ παρατηρείται αύξηση της ζήτησης του κρασιού κατά την περίοδο των εορτών, αφού η επιλογή οίνου δύναται να αποτελεί μία επιλογή ‘δώρου’.

Σύμφωνα με αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ κατά την περίοδο 2004–05, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για τα προϊόντα του τομέα (κρασί και αφρώδης οίνος) ήταν €4,25, ενώ η μέση μηνιαία ποσότητα οίνου ανά νοικοκυριό ανήλθε στα 1,8 λίτρα, με τη μεγαλύτερη μέση μηνιαία ποσότητα να καταναλώνεται στις αγροτικές περιοχές, ενώ ακολούθησαν με μικρή διαφορά οι ημιαστικές περιοχές (ICAP, 2008).

Ο τομέας της οινοποιίας συνίσταται από παραγωγικές επιχειρήσεις, αγροτικούς συνεταιρισμούς και μικρότερη συμμετοχή εισαγωγικών επιχειρήσεων, αλλά η εγχώρια παραγωγή είναι κατακερματισμένη μεταξύ πλήθους οινοποιητικών μονάδων, αφού δραστηριοποιείται στον εν λόγω τομέα ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, των οποίων όμως η πλειονότητα ανήκει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σπουδαία παρουσία για τον τομέα αποτελούν οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών που κατέχουν σημαντικό μερίδιο της παραγωγής, ενώ οι εισαγωγές οίνου περιορίζονται σε χαμηλά επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για τη δομή του τομέα ότι αυτός αποτελείται από μεταποιητικές μονάδες πολυάριθμες, κυρίως μικρομεσαίου μεγέθους, ενώ οι μεγάλες οινοβιομηχανίες που διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό, αν και λίγες σε αριθμό, καλύπτουν σημαντικό μέρος της παραγωγής.

Ο τομέας της οινοπαραγωγής χαρακτηρίζεται από ανομοιομορφία, τόσο ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, όσο και ως προς το είδος και ποικιλία των παραγομένων προϊόντων τους με πληθώρα εμπορικών σημάτων.

Οι όροι εμπορίου του τομέα κινούνται από τις εκπτώσεις που κυμαίνονται μεταξύ 20%-40% και τις πιστώσεις από 3-6 μήνες συνήθως, έως τις παροχές δωρεάν ποσότητας προϊόντος ανάλογες με το μέγεθος της παραγγελίας, ενώ σχετίζονται ευθέως με το μέγεθος της επιχείρησης, το προϊόν, την ποσότητα παραγγελίας, τις συνθήκες που επικρατούν στην τοπική αγορά και το είδος της συμφωνίας.

Η αγορά του κρασιού διακρίνεται στην ‘κρύα’, η οποία περιλαμβάνει κυρίως τους χώρους διασκέδασης και εστίασης, καθώς και τη ‘ζεστή’ που αφορά την οικιακή κατανάλωση. Σημαντικότερο κανάλι διανομής των προϊόντων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τομέα αποτελούν οι χονδρέμποροι και οι αντιπρόσωποι, αφού οι

μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ίδια δίκτυα διανομής για την προμήθεια των αλυσίδων λιανικής πώλησης και σημαντικών σημείων της 'κρύας' αγοράς (μπαρ, ταβέρνες, εστιατόρια), εκτός των απομονωμένων γεωγραφικά περιοχών που χρησιμοποιούν αντιπροσώπους. Πάντως, τα σουπερμάρκετ αποτελούν το δίκτυο με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη κατά τα τελευταία έτη, ενώ το μερίδιο αγοράς οίνου που αντιστοιχεί στις κάβες και τα σούπερ μάρκετ αντιπροσωπεύει ποσοστό μεγαλύτερο του 50% (ICAP, 2008). Στον τομέα της διανομής, υφίστανται επιχειρήσεις που εξειδικεύτηκαν στην διακίνηση ποιοτικών ελληνικών κρασιών από το χώρο των «μικρών παραγωγών». Υπαρκτός μεν, αλλά μικρός δε είναι ο αριθμός εξειδικευμένων καταστημάτων πώλησης οίνου ανωτέρας ποιότητας και μεγάλης ποικιλίας, ενώ τα «επισκέψιμα» οινοποιεία αποτελούν ένα ακόμη σημείο διάθεσης, αλλά κυρίως προώθησης.

Παρόλη την προερχόμενη από την αρχαιότητα παράδοση της αμπελοκαλλιέργειας και οινοποίησης στην Ελλάδα, ο κλάδος άρχισε να εκσυγχρονίζεται και να αποκτά τη σημερινή του μορφή στη δεκαετία του '60, με πραγματοποίηση επενδύσεων και παραγωγή εμφιαλωμένου οίνου από μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτού του μεγέθους επιχειρήσεις είναι αυτές που ελέγχουν και σήμερα αρκετά σημαντικά μερίδια της εγχώριας αγοράς εμφιαλωμένων οίνων, διαθέτοντας τα προϊόντα τους μέσω κυρίως ιδίων δικτύων διανομής στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Όσον αφορά τις μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, ορισμένες από αυτές παράγουν τόσο χύμα όσο και εμφιαλωμένο κρασί, το οποίο διαθέτουν στην τοπική αγορά, ενώ κάποιες άλλες παράγουν εμφιαλωμένο κρασί 'περιορισμένης παραγωγής' με συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Η διάθεση τοπικών οίνων από τις τοπικές ενώσεις και τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και η διάθεση μη εμφιαλωμένου οίνου (χύμα) στην τοπική αγορά, ισχυριζόμαστε ότι δημιουργούν συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού σε σημεία εντός της ελληνικής επικράτειας και αγορές 'φωλεές', δίνοντας όμως τη δυνατότητα σε τοπικές μ.μ.ε. να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά, να προωθήσουν την προϊόντικη τους γκάμα και τελικά να τη διαθέσουν.

Επιπλέον, κάποιες εισαγωγικές επιχειρήσεις εισάγουν οίνο από την Ε.Ε., όπως και λοιπά αλκοολούχα ποτά και τα διαθέτουν μέσω ιδίου ανεπτυγμένου δικτύου διανομής.

Εξάλλου, υφίσταται εξαγωγικός προσανατολισμός των μεγάλων επιχειρήσεων του τομέα, με κυριότερες αγορές των ελληνικών κρασιών τη Γερμανία, τις ΗΠΑ, τον Καναδά, τη Γαλλία και την Κύπρο, λόγω κυρίως της ελληνικής ομογένειας.

Ε) Κρέας

Το κρέας και τα επεξεργασμένα προϊόντα του αποτελεί επίσης βασικό είδος διατροφής εξυπηρετώντας τις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας, ενώ εξαιτίας αυτού του γεγονότος, η ζήτησή του χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Παρ' όλ' αυτά, η τιμή σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, επηρεάζουν την κατανάλωση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών κρέατος, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην υποκατάσταση μεταξύ των προϊόντων των διαφορετικών κατηγοριών κρέατος, ενώ λοιπές ορίζουσες της ζήτησης αποτελούν οι διατροφικές συνήθειες, η εποχικότητα και τα έθιμα που διαφοροποιούν την κατανάλωση κατηγοριών κρέατος κατά περιόδους, η αντίληψη περί ποιότητας του κρέατος, καθώς και κάποια συγκυριακά γεγονότα (ασθένειες, νόσοι, επιζωοτίες, διατροφικά προβλήματα και κρίσεις).

Όσον αφορά στη διάρθρωση του τομέα παραγωγής κρέατος και κρεατοσκευασμάτων, τονίζεται η ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων από τις οποίες η πλειονότητα ανήκουν στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και βιοτεχνικού χαρακτήρα, ενώ αρκετές εξ αυτών διαθέτουν μικρές μονάδες εκτροφής ή προμηθεύονται ζώα από την τοπική αγορά, διαθέτοντας ή μη σφαγεία στις εγκαταστάσεις τους. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συναντώνται στις περισσότερες κατηγορίες κρέατος, αλλά ιδιαίτερα στο βόειο και στο χοιρινό. Οι μικρές εγκαταστάσεις, η μη τήρηση όρων αποθήκευσης - διανομής και η δυσκολία ελέγχου ποιότητας από θεσμικά όργανα επιφέρουν ως αποτέλεσμα η εγχώρια παραγωγή σε συγκεκριμένες κατηγορίες να είναι περιορισμένη, αλλά και ορισμένες μικρές επιχειρήσεις να αποχωρούν από τον τομέα. Υφίστανται ορισμένες μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, κυρίως στην κατηγορία των πουλερικών, οι οποίες διαθέτουν καθετοποιημένες μονάδες παραγωγής, δραστηριοποιούμενες από την εκτροφή ζωικού κεφαλαίου έως την τυποποίηση και συσκευασία κρεατοσκευασμάτων.

Οι επιχειρήσεις του τομέα παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια όσον αφορά στο μέγεθός τους, όπως προαναφέραμε, αλλά και στην οργάνωση του δικτύου

διανομής των προϊόντων τους. Τα προϊόντα κρέατος διατίθενται στον τελικό καταναλωτή μέσω κρεοπωλείων σε ποσοστό που προσεγγίζει το 60% των συνολικών πωλήσεων και μέσω των σουπερμάρκετ περί του 35% με ανοδική πορεία κατά τα τελευταία έτη (ICAPd, 2007). Σημαντική ποσότητα κρέατος διανέμεται επίσης στις αγορές κρέατος, σε χώρους εστίασης και ξενοδοχεία.

ΣΤ) Χυμοί

Επίσης, ο τομέας της χυμοποιίας παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με κυριαρχία δύο μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενώ στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται και άλλες επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους, ορισμένες εκ των οποίων επεκτείνουν τα τελευταία χρόνια το δίκτυο πωλήσεών τους σε ολόκληρη την επικράτεια και οι λοιπές δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική αγορά ή πωλούν μη συσκευασμένους χυμούς (χύμα) πραγματοποιώντας εργασίες φασόν για μεγάλες επιχειρήσεις του τομέα.

Ανακεφαλαιωτικά, η Ελλάδα είναι μια παραδοσιακά αγροτική χώρα και διαθέτει ένα σημαντικό πρωτογενή τομέα. Κατά το έτος 1988, σε αυτόν υφίσταντο 953 χιλ. γεωργικές εκμεταλλεύσεις, με μέσο μέγεθος σε χρησιμοποιούμενη γεωργική γη 40 στρεμμάτων, με απασχολούμενους περί των 972 χιλ. ατόμων, δηλαδή το 26,6% των εργαζομένων, ενώ η συμμετοχή της γεωργίας στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανέρχονταν μόνο στο 16,4% (Ζαρίδης, 1996).

Με στοιχεία του έτους 2010, δραστηριοποιούνται σε αυτόν περί των 706.000 επιχειρήσεων του πρωτογενούς αγροτικού τομέα υπό τη μορφή της γεωργικής εκμετάλλευσης, με μέσο όρο χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης τα 58 στρέμματα (EUROSTAT, EU-Agricultural census 2010).

Η ελληνική γεωργία χαρακτηρίζεται κυρίως από εκμεταλλεύσεις οικογενειακής μορφής, ενώ σε αυτές η οικογένεια θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκμετάλλευση και παραμένει η βάση οποιασδήποτε κοινωνικοοικονομικής ανάλυσης (Ροντογιάννη και Ζαρίδης, 2006). Τα σημαντικά διαρθρωτικά προβλήματα που εμφανίζονται στον ελληνικό αγροτικό τομέα αποτελούν το μικρό μέγεθος της αγροτικής εκμετάλλευσης, ο πολυτεμαχισμός της καλλιεργούμενης έκτασης των

εκμεταλλεύσεων και η διατήρηση χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού στον αγροτικό χώρο (Ροντογιάννη και Ζαρίδης, 2006).

Τα άνωθι αναφερόμενα στοιχεία δεν αναφέρονται τυχαία, αφού αφενός η γεωργική εκμετάλλευση αποτελεί την προμηθεύτρια επιχείρηση του μεταποιητικού αγροδιατροφικού κλάδου και αφετέρου αποτελεί την απαρχή του μεταποιητικού των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων κλάδου, στην «πρωτόγονη» μορφή του δεύτερου.

Ως προμηθεύτρια επιχείρηση συνδέεται άμεσα με την αντίστοιχη του μεταποιητικού κλάδου. Η σημαντική μείωση του αριθμού των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, κατά την τελευταία εικοσαετία και πλέον, προκαλεί σε ορισμένους, αν όχι σε όλους, τους προϊόντικούς τομείς (π.χ. γαλακτοκομικός, τυροκομικός, ελαιοκομικός), πρόβλημα με την ελεγχόμενη διαθεσιμότητα, αν όχι ανεπάρκεια των απαιτούμενων ποσοτήτων πρώτης ύλης, αφού πρόκειται για τομείς εντάσεως πρώτων υλών. Εξάλλου, ο μεγάλος αριθμός τους σε σχέση με τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, προκαλεί προβλήματα στις ίδιες, λόγω της μειωμένης διαπραγματευτικής τους δύναμης, ιδίως προς τις μεγάλες βιομηχανίες, οι οποίες σε ορισμένους τομείς ασκούν εναρμονισμένες πρακτικές, δημιουργώντας «καρτέλ» και ολιγοπωλιακές συνθήκες στις αγορές.

Όσον αφορά στο δεύτερο σημείο, περί «πρωτόγονης» μορφής μεταποίησης και μιλώντας με ιστορικούς όρους, υπενθυμίζουμε ότι η γεωργική εκμετάλλευση ήταν αυτή που μεταποιούσε τα πρωτογενή προϊόντα που παρήγαγε, διαθέτοντάς τα η ίδια, ενώ από αυτή «ξεπήδησαν» οι μετέπειτα ακραιφνείς μεταποιητικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία πολλών εξ αυτών ήρθε ως «φυσική εξέλιξη» της επιχειρηματικότητας που επέδειξαν συγκεκριμένα άτομα γεωργικών οικογενειών, που ανέγνωσαν ως επιχειρηματική ευκαιρία τη δημιουργία μίας πιο εξελιγμένης μορφής μεταποιητικής μονάδας, προκειμένου να εκμεταλλευτούν την πρώτη ύλη της οικογενειακής γεωργικής ή κτηνοτροφικής εκμετάλλευσης κατά πρώτον και δεύτερον την παραγόμενη σε γειτονικές και γενικότερα «τοπικής εμβέλειας» εκμεταλλεύσεις. Έτσι, προέκυψαν σε πολλές τοπικές αγορές οι πρώτες μεταποιητικές επιχειρήσεις του αγροδιατροφικού τομέα των ελληνικών νεωτέρων χρόνων. Εξάλλου, μέχρι τα πρόσφατα έτη, λειτουργούσαν τέτοιας «παραδοσιακής» μορφής κυρίως μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούσαν ομού μετά των οικογενειακών

γεωργικών ή κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων από τις οποίες προήλθαν. Λόγω όμως της προώθησης εφαρμογής της Κοινοτικής νομοθεσίας περί υγιεινής των εγκαταστάσεων την τελευταία δεκαπενταετία, της υποχρεωτικής υιοθέτησης του συστήματος ασφάλειας τροφίμων H.A.C.C.P. από τη μεταποιητική βιομηχανία και βιοτεχνία της αγροδιατροφικής αλυσίδας – με υποσημείωση τη μη πλήρη υιοθέτησή τους από όλες τις επιχειρήσεις – ή/και της επαγγελματικής εξόδου των γονέων – επιχειρηματιών που συλλειτουργούσαν εκμετάλλευση και επιχείρηση, με ταυτόχρονη αποχώρηση και οριστική διακοπή λειτουργίας τους ή κληρονομική διαδοχή από νεότερα άτομα, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, λιγότερο ή περισσότερο, αναγκάστηκαν να εκσυγχρονιστούν, αν όχι μηχανολογικά, τουλάχιστον σε συνθήκες υγιεινής (ψυγεία, δάπεδα, πλακάκια, πλύσεις, απολύμανση κτλ.) και σίγουρα απέστησαν των γεωργικών ή κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων τους.

Οι επιχειρήσεις μεταποίησης των πρωτογενών αγροτικών προϊόντων παράγουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και διακρίνονται συνεπώς για τη μεγάλη τους ετερογένεια, ακόμη και εντός των προϊόντικών τους τομέων.

Η βιομηχανία τροφίμων είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένη βιομηχανία, με λίγες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις και ένα μεγάλο αριθμό μ.μ.ε., οι οποίες έχουν τοπική υπόσταση με τοπική γεωγραφική δράση, όσον αφορά τόσο στο κύκλωμα των προμηθευτών τους και της επεξεργασίας των προϊόντων τους, όσο και σε αυτό των πελατών τους.

Τα προϊόντα των κυριότερων προϊόντικών τομέων του κλάδου κατατάσσονται στα βασικά είδη διατροφής, αποτελώντας το στενό πυρήνα της αγροδιατροφικής αλυσίδας, ενώ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διατροφή και εξέλιξη της ελληνικής κοινωνίας.

Προβήκαμε προηγουμένως, σε προσέγγιση S.C.P. των προϊόντικών τομέων του κλάδου, από την οποία προέκυψε ότι οι αγορές του κλάδου είναι έντονα ανταγωνιστικές, ενώ δραστηριοποιούνται σε αυτές μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης στην πλειονότητα των τομέων. Οι μεγάλες βιομηχανίες διαθέτουν συνήθως ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής σε όλη την επικράτεια. Όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, αυτές συνήθως αντιμετωπίζουν έλλειψη κεφαλαίων προς πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό και τυποποίηση προϊόντων, ενώ το κυριότερο πρόβλημά τους είναι η αδυναμία

ανάπτυξης ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής, με συνέπεια τη διάθεση των προϊόντων τους κυρίως στην τοπική αγορά.

Όσον αφορά στους όρους εμπορίου, οι επικρατούσες στην αγορά ολιγοπωλιακές συνθήκες εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν εκπτώσεις, πιστώσεις και λοιπές παροχές για την κατάλληλη τοποθέτηση των προϊόντων τους στα καταστήματα λιανικής.

Παρότι οι μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν ποσοστά μεριδίων αγορών των προϊόντων με δείκτη συγκέντρωσης των 4 μεγαλύτερων επιχειρήσεων των προϊόντικών τομέων (CR₄) ακόμη και μεγαλύτερο του 80%, φαίνεται από την πολιτική προϊόντικών τιμών που ακολουθούν ότι δεν αναλίσκουν δυνάμεις για την ολοκληρωτική τους υπερίσχυση έναντι των μικρομεσαίων ανταγωνιστών τους στις τοπικές γεωγραφικές αγορές, αλλά προσπαθούν κατά το μάλλον ή ήττον να απομυζήσουν κέρδη από το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχουν στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας.

Όσον αφορά στις μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, σε ορισμένους προϊόντικούς τομείς αυτές παράγουν και μη τυποποιημένα προϊόντα (χύμα), τα οποία διαθέτουν στην τοπική τους αγορά, όπως για παράδειγμα συσκευασίες χύμα ελαιολάδου χωρητικότητας άνω των 5 λίτρων (τενεκές 17 κιλών) ή χύμα (μη εμφιαλωμένου) οίνου, δίνοντας ατελή μορφή στον ανταγωνισμό του συνόλου της ελληνικής αγοράς, αφού εντείνουν το φαινόμενο των αγορών ‘φωλεών’ (niche markets).

Σχεδόν όλοι οι τομείς χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία, τόσο ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, όσο και ως προς το είδος και ποικιλία των παραγομένων προϊόντων τους.

Επίσης, εξαιτίας γεωγραφικών απομονώσεων (δυσβατότητα ή νησιωτικές περιοχές), υφίστανται περιορισμοί τόσο στον αριθμό προμηθευτών πρώτης ύλης και προμηθευόμενων ποσοτήτων των μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων, όσο και στον αριθμό καταναλωτών τελικών ή μη (χονδρέμποροι), δημιουργώντας συνθήκες ‘φωλεάς’.

Συνεπώς, ισχυριζόμαστε ότι λόγω ιδιαίτερων και ‘ιδιότυπων’ συνθηκών, όπως η σημαντική ετερογένεια των προϊόντων, η διάθεση χύμα προϊόντων, η ύπαρξη ανομοιομορφίας στους προϊόντικούς τομείς, οι ιδιαίτερες γεωγραφικές συνθήκες

μεγάλου μέρους της ελληνικής επικράτειας, επικρατούν σε σημεία των ελληνικών αγορών συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού, με δημιουργία τοπικών αγορών που χαρακτηρίζονται ως 'φωλεές', δίνοντας όμως τη δυνατότητα σε τοπικές μ.μ.ε. να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά, να προωθήσουν και να διαθέσουν την προϊόντική τους γκάμα.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε την ύπαρξη πολυδιάσπασης (προϊοντική και γεωγραφική) της αγοράς των ελληνικών προερχόμενων από τη μεταποίηση γεωργικών και κτηνοτροφικών πρώτων υλών προϊόντων, όπως επίσης την ύπαρξη μίας πολυδιάστατης ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας που πηγάζει από τα ως εις την ανωτέρα παράγραφο λεχθέντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική μεταποίηση, αφού αποτελεί τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα τα βασικά μεγέθη της μεταποίησης, όπως οι πωλήσεις, η προστιθέμενη αξία, ο αριθμός επιχειρήσεων και η απασχόληση (Λαπατίνας, 2007).

Κύρια χαρακτηριστικά της αποτελούν η διάβαση από την υψηλή προστασία περασμένων δεκαετιών στο διεθνή ανταγωνισμό και οι δομικές αδυναμίες της εγχώριας παραγωγικής βάσης (Σκορδίλη, 1998), ενώ η διαχρονική μεταβολή στον κλάδο της διατροφής δεν ήταν μόνο ποσοτική, αλλά και ποιοτική, με αλλαγές που μετέβαλαν σημαντικά τη φυσιογνωμία του κλάδου, αφού από την προπολεμική εικόνα του (αποτελούταν κυρίως από αλευροβιομηχανίες και ελαιουργίες σε ποσοστό περίπου 75%) κατέληξε στα τέλη του εικοστού αιώνα με ισόρροπη συμμετοχή πολλών υποκλάδων, αποκτώντας μία πληρέστερη ταυτότητα (Χεκίμογλου και Ρούπα, 2006).

Ως γεωργικές βιομηχανίες ή βιομηχανίες μεταποίησης αγροτικών προϊόντων χαρακτηρίζονται οι τομείς των βιομηχανιών, των οποίων οι επιχειρήσεις ασχολούνται με την επεξεργασία ή συντήρηση προϊόντων φυτικής ή ζωικής παραγωγής (Σέμος, 2010).

Καίτοι δεν υφίστανται σαφή κριτήρια χαρακτηρισμού μίας βιομηχανίας ως γεωργική, αφού αρκετοί κατατάσσουν μία βιομηχανία στις γεωργικές είτε βάσει του φορέα στον οποίον ανήκει είτε του αριθμού των σταδίων επεξεργασίας της παραγωγικής διαδικασίας, επικράτησε ο όρος για αυτές που επεξεργάζονται πρωτογενή αγροτικά προϊόντα και τα χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη.

Ο κλάδος των μονάδων μεταποίησης και εμπορίας τροφίμων και ποτών είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας, αριθμώντας περίπου 16.300 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στο 17,1% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων της χώρας. Μεταξύ των κρατών της Ε.Ε. με μικρότερο πληθυσμό, η Ελλάδα κατατάσσεται τρίτη σε ότι αφορά στην απασχόληση στη

βιομηχανία διατροφής (Ευσταθίου, 2007), ενώ ιδίως κατά τη δεκαετία του '90 εμφανίστηκε αύξηση της μέσης αξίας των εξαγομένων προϊόντων, δηλαδή ο κλάδος τροφίμων και ποτών παρουσίασε βελτίωση ως προς την ποιότητα και αξία των παραγόμενων μεταποιημένων προϊόντων (Χαλικιάς, 1995).

Με τον όρο “Μεταποίηση Αγροτικών Προϊόντων” εννοούμε τη μετατροπή ενός πρωτογενούς αγροτικού προϊόντος σε έτερο προϊόν, το οποίο είναι κατάλληλο είτε για κατανάλωση είτε για άμεση ή μελλοντική χρήση. Η συγκεκριμένη μετατροπή, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι ουσιαστική, αφού σηματοδοτεί την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, το οποίο δε διαθέτει ούτε τη μορφή ούτε τη χρήση του πρωτογενούς προϊόντος, όπως για παράδειγμα η μετατροπή του σακχαρότευτλου σε ζάχαρη (Σέμος, 2010). Σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, η μεταποίηση καθιστά ένα πρωτογενές αγροτικό προϊόν από μη εδώδιμο σε εδώδιμο.

Ένα από τα χαρακτηριστικά που αφορούν στην πρώτη ύλη και στα τελικά προϊόντα του κλάδου είναι η φθαρτότητα αυτών, η οποία όμως μέσω της μεταποίησης επιδιώκεται να αντισταθμιστεί εν μέρει, προσδίδοντάς τους μεγαλύτερη διατηρησιμότητα, αφού μέσω της προσπάθειας για μακροπρόθεσμη διατήρηση των τελικών προϊόντων καλύπτεται η ανάγκη αποσυμφόρησης της διάθεσης της πρωτογενούς αγροτικής παραγωγής κατά την περίοδο της αιχμής της. Άλλα χαρακτηριστικά της πρώτης ύλης αποτελούν η ευπάθεια των πρωτογενών αγροτικών προϊόντων, η οποία δημιουργεί δυσχέρειες στην αποθήκευση και μεταφορά αυτών, ο σημαντικός όγκος της, ορισμένες φορές, που επίσης επηρεάζει τη δυνατότητα των δικτύων διανομής και τέλος, η εποχικότητα αυτών που δημιουργεί περιόδους αιχμής στην παραγωγή και προβλήματα διάθεσης αυτών για άμεση τελική κατανάλωση, όπως αναφέρθηκε ήδη.

Πρέπει να αναφερθούν κάποια σημαντικά σημεία, τα οποία λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της μεταποίησης των αγροτικών προϊόντων, όπως και οι ωφέλειες αυτής για τον τελικό καταναλωτή, προκειμένου να γίνουν κατανοητά φαινόμενα της αγοράς προϊόντων του κλάδου που περιγράφονται κατωτέρω. Αυτά συνοψίζονται ως εξής (Σέμος, 2010):

1. Μετατροπή ορισμένων πρωτογενών αγροτικών προϊόντων από μη εδώδιμα σε εδώδιμα, αφού κάποια δεν μπορούν να καταναλωθούν χωρίς να υποστούν κάποιο βαθμό μεταποίησης.

2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων, μέσω αξιοποίησης μίας ή συνδυασμού περισσότερων, προερχομένων από τον πρωτογενή τομέα, πρώτων υλών.
3. Αύξηση της διατηρησιμότητας του τροφίμου μέσω της μεταποίησης, εξυπηρετώντας σύγχρονες διατροφικές ανάγκες του ανθρώπου και καλύπτοντας τη ζήτηση της αγοράς καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, υπερβαίνοντας την εποχικότητα της πρωτογενούς πρώτης ύλης.
4. Δημιουργία, μέσω της μεταποίησης, προϊόντων μειωμένου όγκου και βάρους σε σχέση με τα αρχικά πρωτογενή προϊόντα, τα οποία ταυτοχρόνως με τη χρησιμοποίηση συσκευασίας που προφυλάσσει τα προϊόντα από αλλοιώσεις και εξωγενείς παράγοντες, έχουν σαν επακόλουθο τη μείωση του κόστους μεταφοράς και αποθήκευσης.

Βεβαίως, ακόμη και τα μεταποιημένα προϊόντα, των οποίων μειώνεται ο βαθμός ευπάθειας και ο κύκλος ζωής παρατείνεται μέσω της μεταποίησης και της συσκευασίας αυτών, παραμένουν κατέχοντα την ιδιότητα της φθαρτότητας σε αντιδιαστολή με άλλα μεταποιημένα προϊόντα, ιδίως βιομηχανικά διαρκή καταναλωτικά αγαθά.

Πάντως, οι πρώτες ύλες των γεωργικών βιομηχανιών κατατάσσονται ανάλογα με την ανθεκτικότητά τους σε ανθεκτικές και ευαίσθητες, ανάλογα με τη χρονική διάρκεια παραγωγής σε εποχιακές και συνεχούς παραγωγής, ενώ ανάλογα με τη χρήση του τελικού προϊόντος σε πρώτες ύλες τροφίμων και πρώτες ύλες άλλων αγαθών.

Οι οικονομικές δραστηριότητες των γεωργικών βιομηχανιών εξαρτώνται από την ποικιλία των προϊόντων τους, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ που εκτελεί και κυρίως από το μέγεθος της κεφαλαιακής συγκρότησής της, το οποίο διακρίνει τις επιχειρήσεις μεταποίησης των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων σε:

1. Ολιγάριθμες μεγάλες επιχειρήσεις στον τομέα τους (κατά είδος προϊόντων) που διαθέτουν μεγάλα μερίδια αγοράς των συγκεκριμένων προϊόντων, ενώ αναλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες και δύνανται να επηρεάζουν τις συνθήκες της αγοράς.
2. Πολυάριθμες και μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις, με μικρό μερίδιο αγοράς η καθεμία, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν

καμία άλλη δραστηριότητα πλην της παραγωγικής διαδικασίας (μεταποίησης).

4.1 Έλλειψη αυστηρών αγοραίων κανόνων στον κλάδο.

Οι αγορές καθορίζονται με βάση δύο χαρακτηριστικά:

1. το προϊόν
2. τη γεωγραφική ενότητα

Με βάση λοιπόν τα δύο ως άνω χαρακτηριστικά, η Επιτροπή Ανταγωνισμού (2011) διακρίνει τις ελληνικές αγορές σε:

Σχετικές αγορές προϊόντων

Η σχετική αγορά προϊόντων περιλαμβάνει το σύνολο των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που θεωρούνται από τον καταναλωτή εναλλάξιμα ή δυνάμενα να υποκατασταθούν μεταξύ τους, λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης για την οποία προορίζονται. Η σχετική αγορά προϊόντων ενδέχεται, σε ορισμένες περιπτώσεις, να αποτελείται από επί μέρους προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό όμοια φυσικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά και είναι εναλλάξιμα.

Σχετικές γεωγραφικές αγορές

Η σχετική γεωγραφική αγορά περιλαμβάνει την περιοχή στην οποία προσφέρουν ή ζητούν τα σχετικά προϊόντα ή παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις υπό επαρκώς ομοιογενείς συνθήκες ανταγωνισμού και η οποία μπορεί να διακριθεί από άλλες γειτονικές γεωγραφικές περιοχές, ιδίως λόγω των αισθητά διαφορετικών συνθηκών ανταγωνισμού που επικρατούν σ' αυτές.

Η παραδοσιακή διάκριση της αγρο-τροφικής βιομηχανίας (agro-food industry) ή όπως εμείς την αποκαλούμε ως μεταποιητικό κλάδο της αγροδιατροφικής αλυσίδας, περιλαμβάνει τις μονάδες της αγροτικής βιομηχανίας που επεξεργάζονται αποκλειστικά τροφικές αγροτικές πρώτες ύλες και τις μεταποιούν σε προϊόν επιδεκτικό περαιτέρω επεξεργασίας, π.χ. αλεύρι, ζάχαρη, πούλπα φρούτων ή σε τελικό προϊόν σε σχεδόν φρέσκια μορφή, π.χ. κονσέρβες φρούτων, χυμοί φρούτων,

καταψυγμένα φρούτα και λαχανικά κ.α., ενώ εναλλακτικά δύναται να εντοπιστούν ως βιομηχανίες τροφίμων πρωτογενούς μεταποίησης ή βιομηχανίες τροφίμων προσανατολισμένες στον αγροτικό τομέα (Burns, 1983).

Πρέπει να αναφερθούμε σε βασικά στοιχεία της νεοκλασικής ανάλυσης και αντίληψης της αγοράς που χρησιμοποιήσαμε ανωτέρω, όπως και στο εξής. Οι βασικές μορφές αγοράς, σύμφωνα με αυτή, είναι ο τέλειος ανταγωνισμός, το μονοπώλιο, ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός και το ολιγοπώλιο. Χαρακτηριστικά του ολιγοπωλίου θεωρούνται η υψηλότερη τιμή προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τον τέλειο ανταγωνισμό, με παράλληλα μειωμένη συνολική προσφερθείσα ποσότητα αυτού και με δυνατότητα των επιχειρήσεων που μετέχουν της αγοράς να επιδρούν στην τιμή. Τα υποδείγματα της συμπεριφοράς των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων διακρίνονται σε ακολουθίας, ταυτόχρονου ορισμού τιμής και ποσότητας και τέλος, σύμπραξης (καρτέλ). Ο πλήρης ή τέλειος ανταγωνισμός διακρίνεται για τα χαρακτηριστικά που επικρατούν στην αγορά του, τα οποία είναι ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ομοιογενές προϊόν, είναι λήπτες τιμών, προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, προβαίνουν σε συναλλαγές άνευ κόστους, ενώ στην εν λόγω αγορά επικρατεί τέλεια πληροφόρηση.

Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση SCP (SCP Paradigm) που περιγράψαμε στο πρώτο κεφάλαιο, προέβημεν στο τρίτο κεφάλαιο σε περιγραφή των σχέσεων, των όρων εμπορίου, του βαθμού ανταγωνισμού και ιδιαιτεροτήτων που εμφανίζονται στους κυριότερους τομείς του κλάδου μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων του ελλαδικού χώρου.

Περιγράψαμε αρχικά, τη δομή της αγοράς του κλάδου, ο οποίος ως μεταποιητικός απαιτεί τεχνολογικό εξοπλισμό και ως εκ τούτου χρηματοδοτικούς διαύλους και αρχικό επιχειρηματικό κεφάλαιο, τα οποία ανεβάζουν τον πήχη του κατωφλίου εισόδου στον κλάδο – ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή με την υιοθέτηση των αρχών ασφάλειας των τροφίμων και των προτύπων ISO 22000 – και καθιστούν πλέον δυσχερή την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε σχέση με το παρελθόν, αλλά παράλληλα ευνοούν την επιβίωση των ήδη υπαρχουσών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τοπικών κυρίως συμφερόντων που, λόγω της πολύχρονης παρουσίας τους στο χώρο και της χρησιμότητάς τους για την τοπική κοινωνία, αντιμετωπίζονται με κάποιο βαθμό ανοχής από τον κρατικό ελεγκτικό μηχανισμό, όσον αφορά στη μεγιστοποίηση

της ασφάλειας των τροφίμων χωρίς απαραίτητα τα προϊόντα τους να καταλήγουν επικίνδυνα για τη δημόσια υγεία, αλλά κυρίως στην περιβαλλοντική ασφάλεια με πρωτεύον θέμα αυτό της διάθεσης των αποβλήτων τους. Τονίζεται η ύπαρξη ετερογένειας των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου, ακόμη και εντός των επιμέρους τομέων, η οποία προκαλεί προϊόντική ποικιλία με επακόλουθμα τη σημαντική διαφοροποίηση προϊόντων. Ο βαθμός συγκέντρωσης σε εθνικό επίπεδο ποικίλει, αλλά εμφανίζεται υψηλός στους περισσότερους τομείς, με ολιγάριθμες μεγάλες επιχειρήσεις να κατέχουν ίσως και ποσοστό μεριδίου αγοράς μεγαλύτερο και του 80%. Όμως, ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλός, του οποίου η πλειονότητα αποτελείται από μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, δραστηριοποιούμενες κυρίως σε γεωγραφικά οριοθετημένες αγορές τοπικού επιπέδου (νομός και ενδεχομένως γειτνιάζοντες νομοί). Εξάλλου, ο αριθμός των αγοραστών είναι υψηλός σε εθνικό επίπεδο, αλλά σε ορισμένες οριοθετημένες γεωγραφικά αγορές που ορίζονται ως ‘φωλεές’ και ιδιαίτερα για αγοραπωλησία μεγάλων ποσοτήτων μη τυποποιημένων προϊόντων δύναται να υφίσταται αριθμός χονδρεμπόρων μικρότερος αυτού των δακτύλων της μίας χειρός, γεγονός που μειώνει κάθετα τη διαπραγματευτική δύναμη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της τοπικών διαστάσεων αγοράς.

Όσον αφορά στη συμπεριφορά της αγοράς, θα περίμενε ίσως κάποιος, με την πολυάριθμη παρουσία μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων στην αγρο-τροφική βιομηχανία, την ύπαρξη τέλει ανταγωνισμού σε εθνικό επίπεδο. Υπενθυμίζουμε όμως, τα υψηλά μερίδια αγοράς ολίγων μεγάλων επιχειρήσεων σε επίπεδο ελληνικής επικράτειας, τα οποία, σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία, δημιουργούν συνθήκες ολιγοπωλίου, πτυχές του οποίου αναδείχτηκαν στο τρίτο κεφάλαιο με παράθεση παραδείγματος από την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Εκτός τούτου, δημιουργούνται ‘ιδιότυπες’ συνθήκες σε αγορές προϊόντων των κυριότερων τομέων της αγροδιατροφικής αλυσίδας, οι οποίες, εξαιτίας των αυστηρά οριοθετημένων γεωγραφικών περιοχών (νησιά) ή των σχετικά οριοθετημένων γεωγραφικά αγορών (νομοί και όμορες περιοχές πιο δύσβατων σημείων της επικράτειας), αποσυνθέτουν κατά κάποιο τρόπο την εικόνα μίας ενιαίας και συνολικής εθνικής αγοράς, πλαστοουργώντας ένα πιο πολυδιασπασμένο και κατακερματισμένο τοπίο εθνικής αγοράς, αποτελούμενο από τοπικής εμβέλειας

αγορές (προϊοντικές και γεωγραφικές). Ταυτοχρόνως, δημιουργούνται πολυδιάστατες αγοραίες συνθήκες λόγω των ιδιαιτεροτήτων των τομέων του κλάδου, εξαιτίας της ετερογένειας των προϊόντων, της εποχικότητας της πρώτης ύλης και της διατηρησιμότητας αυτής και συνεπώς της ύπαρξης ανομοιομορφίας στους προϊοντικούς τομείς, καθώς και τη διάθεση χύμα προϊόντων ακόμη και σε επίπεδο τελικού καταναλωτή (λιανική πώληση). Ιδιαίτερα στους τομείς της οινοποιίας και της παραγωγής ελαιολάδου, η διάθεση χύμα (μη τυποποιημένων) προϊόντων λαμβάνει εκρηκτικές διαστάσεις. Υπολογίζεται ότι η διακίνηση του χύμα κρασιού αγγίζει τα επίπεδα του 65-70% στην εγχώρια αγορά, η οποία λαμβάνει χώρα κυρίως στους χώρους εστίασης (Hellastat A.E., 2009). Τα δίκτυα διανομής είναι ευρύτατα και πανελλαδικά, μόνο ολιγάριθμων, μεγάλου κυρίως μεγέθους, επιχειρήσεων, ενώ το πλήθος των μικρομεσαίων, στον κύριο όγκο του, αναπτύσσει τοπικής ή περιφερειακής εμβέλειας δίκτυα, των οποίων το βάθος εξαρτάται εκτός των άλλων – όπως χρηματοοικονομικοί λόγοι, δεδομένα επίπεδα παραγωγής, μειωμένη δυνατότητα ανάπτυξης ευρύτερων επαφών σε πανελλαδικό επίπεδο, απροθυμία των ίδιων των επιχειρηματιών για περαιτέρω ανάπτυξη δικτύου και επανάπαυση στα κεκτημένα κ.α. – από το είδος και τη φύση των προϊόντων τους (διατηρησιμότητά τους λόγω του φθαρτού αυτών, όγκος και βάρος αυτών). Σχετικά με τους όρους εμπορίου, οι επικρατούσες στην αγορά ολιγοπωλιακές συνθήκες, σε επίπεδο ελληνικής επικράτειας, εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν εκπτώσεις, πιστώσεις και λοιπές παροχές για την κατάλληλη τοποθέτηση των προϊόντων τους, ιδίως στις μεγάλες αλυσίδες λιανικής. Οι παροχές των μεγάλων επιχειρήσεων του τομέα προς τις μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης (σουπερμάρκετ), οι οποίες κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, έχουν αυξηθεί με στόχο την εξασφάλιση καλύτερη θέσης των προϊόντων τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ενώ σε ανάλογες ενέργειες φαίνεται να προβαίνουν και μικρότερες επιχειρήσεις προκειμένου την εισαγωγή των προϊόντων τους στα ράφια ή τα ψυγεία των μεγάλων αλυσίδων ή ακόμη και τοπικής εμβέλειας αναγνωρίσιμων σουπερμάρκετ. Παρέχονται πιστώσεις και εκπτώσεις εξαρτώμενες του ύψους των πωλήσεων, αναλόγως των συμφωνιών που συνομολογούνται. Παροχές υφίστανται επίσης προς τους χονδρεμπόρους και τους καταναλωτές, ενώ οι προσφορές προς τους καταναλωτές αφορούν είτε σε οικονομικές

συσκευασίες, είτε σε έκπτωση στην τιμή του προϊόντος, είτε σε άλλα προωθητικά μέσα. Έτσι, οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν σημαντικά ποσά για την προώθηση των πωλήσεών τους και την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, αντιμετωπίζοντας δύσκολες αγοραίες συνθήκες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις κατά τομείς κατέχουν ποσοστά μεριδίων αγορών των προϊόντων του τομέα με δείκτη συγκέντρωσης των 4 μεγαλύτερων επιχειρήσεων των προϊόντικών τομέων (CR₄) ακόμη και μεγαλύτερο του 80%. Δεικνύεται όμως, από την πολιτική προϊόντικών τιμών που ακολουθούν, ότι δεν αναλίσκουν δυνάμεις για την ολοκληρωτική τους υπερίσχυση έναντι των μικρομεσαίων ανταγωνιστών τους στις τοπικές γεωγραφικές αγορές, αλλά κατά το μάλλον ή ήττον προσπαθούν να απομυζήσουν κέρδη από το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχουν στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας.

Όπως έχουμε αναφέρει, τα στοιχεία που αποτελούν την αποτελεσματικότητα της αγοράς είναι η τιμή, η αποδοτική διάθεση πόρων, η αποδοτικότητα της παραγωγής, τα εταιρικά μερίδια, η ποιότητα προϊόντος, η τεχνολογική πρόοδος και η κερδοφορία. Όσον αφορά στο μεγαλύτερο μέρος του κλάδου των γεωργικών βιομηχανιών, ιδίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, υπήρξε τις τελευταίες δεκαετίες αύξηση της τεχνολογικής προόδου με την εισαγωγή νέων μεθόδων και νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, ίσως εξαιτίας και της πίεσης του ελεγκτικού μηχανισμού, ενώ παράλληλα αυξήθηκε, από πλευράς ασφάλειας τροφίμων, η ποιότητα των προϊόντων του κλάδου. Σε ορισμένους τομείς, κρατήθηκε τεχνηέντως η προϊόντική τιμή σε υψηλότερα επίπεδα λόγω δημιουργίας συμπράξεων (καρτέλ) μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων, σε πανελλαδικό επίπεδο, με παράλληλη πίεση προς τους προμηθευτές του πρωτογενούς τομέα που είχαν συνάψει συμβάσεις με αυτές – η λεγόμενη συμβολαιακή γεωργία – να μειώσουν την τιμή διάθεσης των προϊόντων τους, τα οποία αποτελούν πρώτη ύλη των μεταποιητικών βιομηχανιών. Παράδειγμα ύπαρξης καρτέλ αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο και αφορούσε στη γαλακτοβιομηχανία, ενώ κρούσματα υιοθέτησης πρακτικών αθέμιτου ανταγωνισμού υφίστανται και στον κλάδο της οινοποιίας (Hellastat A.E., 2009). Τονίζεται επίσης, η ύπαρξη πολύ ισχυρού καρτέλ, αν όχι συνθηκών μονοπωλίου, στο χώρο παραγωγής μύρας. Στον τομέα της ζυθοποιίας, μία επιχείρηση κατέχει ποσοστά μεριδίου αγοράς μεταξύ του 80 και 90%, ενώ σύμφωνα με καταγγελίες ελλήνων επιχειρηματιών που προσπάθησαν να εισέλθουν με την πρώτη ελληνική μύρα στην ελληνική αγορά σε

χρόνο πλέον της δεκαετίας (1998), οι οποίες έγιναν προς την ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού, καθώς και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (κοινοτική επίτροπο σε θέματα ανταγωνισμού), αυτή προέβη σε κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης, μέσω εκβιασμών και χρηματοδοτικών πιέσεων (αποκοπή πιστώσεων) στους διακινητές του προϊόντος.

Θα γίνουμε λίγο πιο εκτενείς στην ιδιοτυπία των αγορών του κλάδου μεταποίησης γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων στον ελλαδικό χώρο, η οποία πηγάζει από αρκετούς παράγοντες ως φαίνεται ανωτέρω. Όσον αφορά στους δύο κυριότερους παράγοντες, στους οποίους δίνουμε έμφαση, δηλαδή τη γεωγραφική οριοθέτηση των αγορών και τον τύπο του προϊόντος, πρέπει να αναφέρουμε ότι κύριο χαρακτηριστικό οριοθέτησης μίας αγοράς αποτελεί ο βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων που διακινούνται. Έτσι, η έκταση της αγοράς καθορίζεται από τις προτιμήσεις των καταναλωτών για τα διάφορα προϊόντα (Σέμος, 2010) και κατ' επέκταση τα όρια της αγοράς αποσαφηνίζονται και από άποψη τύπου προϊόντος και από άποψη γεωγραφικής περιοχής. Το εύρος της αγοράς εξαρτάται από τις παρακείμενες αγορές, όπως για παράδειγμα αυτές των αναψυκτικών, χυμών φρούτων, ζύθου, οίνου και οινοπνευματωδών, αλλά και την αντίληψη των αγοραστών για το βαθμό υποκατάστασής τους. Συνεπώς, η υποκατάσταση αποτελεί κύριο κανόνα ορισμού και οριοθέτησης της αγοράς, ενώ οι τιμές των προϊόντων των παρακείμενων αγορών, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν υποκατάστατα των υπό θεώρηση προϊόντων, δύνανται να επηρεάζουν τη ζήτηση αυτών. Άρα, η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης μεταξύ των παρεμφερών και δυνητικά υποκατάστατων προϊόντων σηματοδοτεί ένα κύριο τρόπο ορισμού της αγοράς. Λοιπά κριτήρια ορισμού της αγοράς, αναφορικά με το προϊόν, αποτελούν το χάσμα μεταξύ των τιμών των προϊόντων και η ανεξαρτησία της τιμολόγησης, ο χωρισμός αγοραστών και πωλητών και η δυνατότητα πληροφόρησης για τη λήψη ορθών αποφάσεων των πωλητών, ενώ αναφορικά με τη γεωγραφική περιοχή (περιοχή εντός της οποίας οι πωλητές εμπορεύονται και οι αγοραστές επιλέγουν), ορισμένα από τα κριτήρια δύνανται να είναι το ύψος του κόστους μεταφοράς του προϊόντος συγκρινόμενο με το κόστος παραγωγής και κατ' επέκταση την αξία του (προϊόντα υψηλού βάρους και όγκου που έχουν υψηλό κόστος μεταφοράς σε σχέση με την αξία τους ή/και προϊόντα χαμηλής αξίας, δημιουργούν αγοραίες συνθήκες τοπικής εμβέλειας), η πραγματική απόσταση μεταφοράς και πώλησης ενός προϊόντος και τέλος, ο λόγος των πωλούμενων προϊόντων (πωλούμενη

ποσότητα εντός μίας συγκεκριμένης περιοχής προς πωλούμενη ποσότητα εκτός αυτής) εντός και εκτός μίας γεωγραφικής περιοχής (Σέμος, 2010).

Όσον αφορά στην πραγματική απόσταση μεταφοράς και πώλησης ενός προϊόντος, θα λέγαμε ότι αυτή αφορά στην «ακτίνα δράσης» του προϊόντος και θα φέραμε το χαρακτηριστικό παράδειγμα του νωπού γάλακτος, το οποίο δεν μπορεί να μεταφερθεί σε μακρινές αποστάσεις από τον τόπο παραγωγής (π.χ. μεταφορά παραγόμενου νωπού ηπειρωτικού γάλακτος σε νησιωτικές περιοχές του Αιγαίου). Με το συγκεκριμένο φερόμενο παράδειγμα επιθυμούμε να δείξουμε ότι η φύση πολλών προϊόντων του κλάδου διαφέρει από αυτή των αντίστοιχων της μεταποίησης διαρκών καταναλωτικών αγαθών, γεγονός που προκαλεί αλλοίωση στον πλήρη ή τέλει ανταγωνισμό σε επίπεδο διεθνές, Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και εντός της ελληνικής επικράτειας. Συγκεκριμένα, λόγω της νομοθεσίας οριοθέτησης του νωπού γάλακτος (ημερομηνία λήξης 4-5 ημέρες από αυτή της παραγωγής) ήταν πολύ δύσκολη στο παρελθόν έως αδύνατη η μεταφορά νωπού γάλακτος από το εξωτερικό. Η χρήση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του εξωτερικού επέτρεψε την παράταση του χρόνου ζωής του νωπού γάλακτος και την εισαγωγή του και πώλησή του από μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης, σε περιορισμένο όμως επίπεδο ποσοτήτων από κοντινές σχετικά ευρωπαϊκές χώρες. Ακόμη όμως και οι μεγάλες ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες δεν έχουν καταφέρει να καλύπτουν το 100% της ελληνικής επικράτειας στην αγορά του νωπού γάλακτος, εξαιτίας της φύσης του προϊόντος που απαιτεί πολύ καλό δίκτυο διανομής (όπως και στην αγορά της γιουρτής) με «επαναλήψεις» και «επιστροφές» προϊόντος. Το γεγονός όμως αυτό καθιστά ατελή τον ανταγωνισμό σε οριοθετημένες γεωγραφικές αγορές, δίνοντας τη δυνατότητα περαιτέρω επιχειρηματικής δραστηριοποίησης σε μικρού μεγέθους τοπικής εμβέλειας μεταποιητικές μονάδες δευτερογενών προϊόντων του κλάδου. Σε τέτοιες περιπτώσεις αναδεικνύεται η αδυναμία κατασκευής και συντήρησης (κόστη μεταφοράς προκειμένου τη διάθεση προϊόντος σε ανταγωνιστική τιμή) δικτύου διανομής, ακόμη και από μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, για πλήρη γεωγραφική κάλυψη του ελλαδικού χώρου.

Ένα ακόμη στοιχείο ορισμού μίας αγοράς αποτελεί το επίπεδο δράσης αυτής. Εντός μίας βιομηχανίας, π.χ. της γαλακτοβιομηχανίας, υπάγεται αρκετά μεγάλο εύρος αγορών, αφού παράγεται και διατίθεται πλήθος τύπων γαλακτοκομικών προϊόντων,

με ύπαρξη εξειδικευμένων υποτύπων, αλλά και αναφορές δραστηριοποίησης σε πλήθος γεωγραφικών περιοχών.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί η άποψή μας περί ύπαρξης όλων των ειδών του ανταγωνισμού εντός του κλάδου των τροφίμων και ποτών στον ελλαδικό χώρο, δηλαδή άμεσου, έμμεσου και δυνητικού. Άμεσο που αναφέρεται στον ανταγωνισμό επιχειρήσεων ίδιων ή παρόμοιων προϊόντων (π.χ. γάλα και γαλακτοκομικά), έμμεσο ανταγωνισμό με οποιαδήποτε επιχείρηση που παράγει προϊόν που επιχειρεί να καλύψει ανάλογες καταναλωτικές ανάγκες (π.χ. υποκατάσταση του βουτύρου με μαργαρίνες) και δυνητικό ανταγωνισμό με ξένες επιχειρήσεις, συνήθως πολυεθνικές, που εξάγουν εν τέλει τα προϊόντα τους στην Ελλάδα ή επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε έτερους τομείς εντός του κλάδου των τροφίμων (π.χ. από ελαιοπαραγωγικό τομέα επεκτείνονται στην παραγωγή βουτύρου) ή νέες τεχνολογίες, οι οποίες τα τελευταία έτη αυξάνονται ταχέως στο διατροφικό κλάδο με την παραγωγή λειτουργικών και κυρίως νεοφανών (ή καινοφανών) τροφίμων. Η ειδοποιός διαφορά των προϊόντων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς και της εν γένει στρατηγικής ανάπτυξης τους, έγκειται κυρίως στην παραγωγή συμβατικών προϊόντων. Δηλαδή, οι μ.μ.ε. δεν μπορούν να ακολουθήσουν την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων. Επίσης, προσπάθεια καταβάλλουν, σε μερικούς τομείς, οι μ.μ.ε. για την παραγωγή «παραδοσιακών» προϊόντων με συγγενείς στις παραδοσιακές μεθόδους, όπως για παράδειγμα η παραδοσιακή αγορά γιαούρτης με πέτσα, τα οποία τις διαφοροποιούν από τις μεγάλες, ενώ με την προσφορά τοπικών παραδοσιακών και εθνικού χαρακτήρα για τις τοπικές κοινωνίες τροφίμων καθίστανται «μοναδικές» και μη ανταγωνίσιμες για την τοπική αγορά. Δεν είναι παράξενο λοιπόν που άρθρα που συντάσσονται για τις κλαδικές εξελίξεις στην οικονομία, ομιλούν για «επίθεση των μικρών στην αγορά γαλακτοκομικών», αναφερόμενα στη δραστηριοποίηση μικρών σε μερίδια αγοράς επιχειρήσεων, αλλά όχι μικρών ως εταιρικά ονόματα, ονοματίζοντας γνωστές επώνυμες περιφερειακές επιχειρήσεις (Ευθυμιάτου, 2003).

Όλες οι προηγούμενα αναφερθείσες μορφές ανταγωνισμού είναι σημαντικές για την εμπορική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, ενώ η ανταγωνιστικότητα κάθε μεταποιητικής μονάδας στην αγορά επηρεάζει τη συμπεριφορά της σε αυτή.

Η συγκέντρωση, της οποίας προαναφέραμε την ύπαρξη στον κλάδο τροφίμων και ποτών στη χώρα μας, στην αγορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της πρώτης ύλης που επεξεργάζονται οι βιομηχανίες στους επιμέρους τομείς (υποκλάδους). Σε κάποιους τομείς, όπως τα σιτηρά και τα γαλακτοκομικά, παρατηρούνται πολύ μεγάλες μεταποιητικές μονάδες, ενώ σε προϊόντα περισσότερο ευπαθή, όπως τα φρούτα, τα λαχανικά και τα κρέατα, συναντώνται περισσότερες σε αριθμό και μικρότερες σε μέγεθος μονάδες. Οι διαφορές στη δομή των αγορών του κλάδου και το μέγεθος των επιχειρήσεων έγκεινται κυρίως στην ύπαρξη διαφορών (Σέμος, 2010):

1. στις οικονομίες μεγέθους στη διαδικασία παραγωγής
2. στην ευπάθεια και το κόστος μεταφοράς της πρώτης ύλης, αλλά και του τελικού προϊόντος στους τόπους κατανάλωσης
3. στη γεωγραφική κατανομή της πρώτης ύλης.

Συνέπεια αυτών είναι ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε (Σέμος, 2010):

1. τον κυρίαρχο πυρήνα, ο οποίος αποτελείται από ολίγες και μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν επώνυμα προϊόντα στην αγορά και ελέγχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
2. το περιφερειακό ανταγωνιστικό πλέγμα, το οποίο περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων, με λιγότερο γνωστά προϊόντα και μικρότερη συμμετοχή στο σύνολο των πωλήσεων της βιομηχανίας.

Ο κυρίαρχος πυρήνας είναι αυτός που καθορίζει στην αγορά, σε μεγάλο βαθμό, τις συνθήκες αυτής με κυριότερες τις τιμές των προϊόντων, την προμήθεια πρώτων υλών, την καινοτομία στην παραγωγή, καθώς και την προσφορά προϊόντων.

Επίσης, κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίζουν διαφοροποιημένα (differentiation) προϊόντα (ποικιλία σε προϊόντα κλασσικά, ποικιλία συσκευασιών, λειτουργικά, νεοφανή, εμπλουτισμένα κτλ.), τα οποία όμως, εκτός των κλασσικών συμβατικών, δεν αποτελούν σε μεγάλο βαθμό προϊόντα άμεσου ανταγωνισμού για τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Πολλές φορές βέβαια, μεγάλες επιχειρήσεις προβαίνουν σε επέκταση δραστηριοτήτων (diversification), μέσω είτε επέκτασης σε προϊόντα προερχόμενα

από την ίδια βασική πρώτη ύλη (διαφοροποίηση), είτε μέσω γεωγραφικής επέκτασης, είτε τέλος, μέσω επέκτασης σε τελείως διαφορετικά προϊόντα. Στην τελευταία περίπτωση δεν παράγεται συνήθως άμεσος ανταγωνισμός (πλην περιπτώσεων που τα κέρδη του έτερου τομέα χρηματοδοτούν την εσκεμμένη μείωση τιμών στον εν λόγω τομέα) των προϊόντων των μ.μ.ε. του αντίστοιχου τομέα, ενώ σε περίπτωση γεωγραφικής επέκτασης παράγεται. Βεβαίως, αρωγός στην προσπάθεια των μ.μ.ε. προσέρχεται η ‘νησιωτικότητα’ της χώρας μας και το ορεινό ανάγλυφο, τα οποία αφενός λόγω της φύσεως των τροφίμων και αφετέρου του αυξημένου κόστους ανάπτυξης ίδιου δικτύου από μεγάλες επιχειρήσεις, δημιουργούν ιδιαιτερότητες και ιδιοτυπίες στις τοπικές αγορές.

Εξάλλου, οι εκτιμήσεις των ελαστικοτήτων υποκατάστασης των συντελεστών παραγωγής δεικνύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι λιγότερο εύκαμπτες στην υποκατάσταση αυτών σε σχέση με τις μεγαλύτερες μεταποιητικές μονάδες. Αν και οι μικρές μονάδες παραμένουν εύκαμπτες στην υποκατάσταση των συντελεστών τους, η ευελιξία αυξάνει με το μέγεθος, ενώ οι εμπειρικές εκτιμήσεις (χρονική περίοδος 1981 – 1999) στον κλάδο τροφίμων και ποτών του ελλαδικού χώρου οδηγούν στην κατεύθυνση αναγκαιότητας πολιτικών ενίσχυσης για εκσυγχρονισμό και αύξηση του μεγέθους των μ.μ.ε. του κλάδου μέσω επενδύσεων (Χανδρινός, Αλτίνογλου και Πεπέ, 2005). Επίσης, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου είναι λιγότερο αποδοτικές από τις μεγάλες (Χανδρινός, Αλτίνογλου και Πεπέ, 2005).

Ας αναφέρουμε τώρα και κάποια στοιχεία της κλαδικής – χωρικής ανάλυσης της ελληνικής μεταποίησης σε επίρρωση των ανωτέρω. Αποτελούν δείκτες προόδου και η τάση των κλάδων, αυτοί να παρουσιάζουν μικρή ή διαχρονικά μειούμενη συγκεντρωτικότητα στο χώρο, όπως και η τάση των περιοχών να παρουσιάζουν μικρή ή διαχρονικά μειούμενη κλαδική συγκεντρωτικότητα (Κατοχιανού κ.α., 1984). Έχει παρατηρηθεί ότι στα αρχικά στάδια εκβιομηχάνισης αναπτύσσονται οι κλάδοι ελαφριάς βιομηχανίας και έντασης εργασίας, οι οποίοι παρουσιάζουν μικρές παραγωγικές μονάδες απλής οργάνωσης και τεχνολογίας, είναι προσανατολισμένοι προς γεωργική πρώτη ύλη, ενώ δεν απευθύνονται σε μεγάλη τοπική αγορά. Επίσης, οι κλάδοι μεγάλης συμβολής στην ανάπτυξη της μεταποίησης θα αποτελούν κύριες μεταποιητικές δραστηριότητες περιοχών αστικών και μεγάλης εγκατεστημένης ισχύος, ενώ αντίθετα οι κλάδοι των λοιπών κατηγοριών (ελαφράς βιομηχανίας)

αναμένεται ότι θα υπάρχουν σε όλες τις περιοχές, αλλά θα κυριαρχούν στις σχετικά μη εκβιομηχανισμένες περιοχές (Κατοχιανού κ.α., 1984). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η 'χωρική συμπεριφορά' του κλάδου των τροφίμων και ποτών αναδεικνύεται με και εντοπίζεται στην έννοια της 'διασποράς'. Παρατηρείται δηλαδή, μεγάλη χωρική διασπορά των μεταποιητικών μονάδων του συγκεκριμένου κλάδου. Αυτό όμως, σίγουρα δημιουργεί αγοραίες συνθήκες 'τοπικά εντοπιζόμενου ανταγωνισμού', αφού σε μία γεωγραφικά οριοθετημένη περιοχή δραστηριοποιούνται παραγωγικά μία ή περισσότερες μονάδες μεταποίησης του κλάδου, δημιουργώντας ιδιαίτερες μορφές ανταγωνισμού στην τοπική αγορά, ιδιαίτερα δε αν αυτές παράγουν προϊόντα ιδιότυπα, συνδεδεμένα με τα έθιμα της περιοχής και την παράδοσή της. Παράδειγμα τέτοιων περιπτώσεων αποτελούν τα τυροκομεία, τα οποία παράγουν κατά τόπους προϊόντα συνδεδεμένα με την τοπική παράδοση και κοινωνία που διαφοροποιούνται από τα παραγόμενα από τις μεγάλες επιχειρήσεις που καλύπτουν την επικράτεια προϊόντα. Σε αυτή την περίπτωση, αυτά τα προϊόντα μπορεί να συγκεντρώνουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο της τοπικής αγοράς, *διαφοροποιώντας τον ανταγωνισμό και δίδοντας περιθώρια προώθησης των προϊόντων μικρότερων τοπικών επιχειρήσεων*, ακόμη και αν αυτά είναι ακριβότερα από τα ανταγωνιστικά προϊόντα των μεγάλων επιχειρήσεων του τομέα. Εξάλλου, η ανωτέρω χωρική συμπεριφορά του κλάδου τροφίμων και ποτών, ο οποίος ανήκει στην ελαφρά βιομηχανία, δεικνύει την ύπαρξη χαμηλών εμποδίων εισόδου στο συγκεκριμένο κλάδο, προσδίδοντας πληθώρα διαστάσεων στις αγοραίες συνθήκες και δυσκολία στην επιβολή αυστηρών κανόνων από την αγοραία δράση μικρομεσαίων ή κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων.

Αξίζει να υπενθυμίσουμε τα έπεα ενός σημαντικού οικονομολόγου ότι 'από ανταγωνιστικής απόψεως, μια μικρότερης κλίμακας βιομηχανία τροφίμων θα ήταν μια επιστροφή στα «παζάρια» και στην αγορά μιας προηγούμενης εποχής', αλλά οι αγορές των τοπικά οριοθετημένων αγροτών έχουν συμπληρώσει το κενό της 'φωλεάς' με την προσαρμογή στους τοπικούς μικρο-πολιτισμούς τους και ερχόμενοι πιο κοντά στους πελάτες τους, τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά (Schumacher, 1973).

Εγγενείς αδυναμίες των μεταποιητικών μονάδων του αγροδιατροφικού τομέα και ιδιαίτερα για τις οικογενειακού τύπου μ.μ.ε. που κυριαρχούν στην παραγωγική δομή του εν λόγω τομέα, αποτελούν οι ελλείψεις πληροφόρησης και η αδυναμία να

κατανοήσουν έγκαιρα τις ευκαιρίες και απειλές του ευμετάβλητου περιβάλλοντος, το επίπεδο οργάνωσης που διαθέτουν, η περιορισμένη κλίμακα παραγωγής και η έλλειψη της απαιτούμενης ρευστότητας (Βαΐου και Χατζημιχάλης, 1997). Όπως είναι όμως γνωστό από τη νεοκλασική προσέγγιση, η έλλειψη πληροφόρησης είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες δημιουργίας συνθηκών ατελούς ανταγωνισμού, πλαστοουργώντας ατελείς αγορές. Αυτή, ομού μετά της αδυναμίας κατανόησης ευκαιριών και απειλών, του επιπέδου οργάνωσής τους και των παραγωγικών και χρηματοοικονομικών αδυναμιών που επικρέμονται επί των κεφαλών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου, συμπληρώνουν το 'κάδρο' των αιτιών δημιουργίας ατελών μορφών αγορών προϊόντων ή γεωγραφικά οριοθετημένων τοπικών αγορών.

Οι μικρότερες και λιγότερο οργανωμένες μονάδες έχουν περιθώρια να δραστηριοποιηθούν σε μικρότερο και πιο 'στενό κομμάτι' της αγοράς, δηλαδή σε μικρές τοπικές αγορές, σε προϊόντα που διανύουν τις τελευταίες φάσεις του κύκλου ζωής τους, σε εναλλακτικούς πελάτες, στην αγορά των παραδοσιακών προϊόντων και στη νέα αγορά χαμηλών εισοδημάτων που δημιουργήθηκε από τους οικονομικούς μετανάστες. Στο συγκεκριμένο ρεύμα αντίκεινται τόσο η βαθμιαία ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων, υποστηριζόμενη από διαφημιστικές εκστρατείες, όσο και η πρόσφατη επέκταση των αλυσίδων super markets στην περιφέρεια που έχουν οδηγήσει σε μείωση της σημασίας των τοπικών αγορών και των τοπικών προϊόντων (Σκορδίλη, 2000). Εξάλλου, η εμπειρία από άλλες ευρωπαϊκές χώρες δεικνύει ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης υφίσταται νόημα ύπαρξης και χώρου για τα τοπικά προϊόντα.

Η μόλις ανωτέρω αναφερθείσα θεωρητική βάση μας βρίσκει σύμφωνους, γεγονός που εμφανίζεται και από τα στοιχεία τα παρατιθέμενα κατά τομέα προϊόντος του αγροδιατροφικού κλάδου μεταποίησης, τα οποία παραθέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, διαπιστώνουμε ότι έχει διαμορφωθεί ένα περιβάλλον εντός της ελληνικής επικράτειας, όπου οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου είτε δεν επιθυμούν σε ορισμένες περιπτώσεις, είτε δεν εμπορούνται από τη συγκεκριμένη λογική σε άλλες, είτε τέλος, δεν δύνανται (λόγω έλλειψης δεξιοτήτων, ικανοτήτων κτλ. να κατασκευάσουν εφοδιαστική αλυσίδα κατάλληλη για φτηνά

προϊόντα σε niche markets ή λόγω διαφοροποιημένων προϊόντων της τοπικής αγοράς κ.α.) να επιβάλλουν αυστηρούς αγοραίους κανόνες, ώστε στο συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς να επιβιώνουν αντίθετες και πολλές φορές συγκρουόμενες αγοραίες πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές που περιγράφηκαν ανωτέρω, είτε από μέρους των μεγάλων παικτών είτε από μέρους των μικρών επιχειρήσεων, μπορούν να προσδιορίζονται είτε από στρατηγικές επιλογές, είτε από εμπειρικές διαδικασίες, είτε από τυχαίες και περιστασιακές αντιδράσεις.

4.2 Προς την κατασκευή ενός θεωρητικού μοντέλου.

Γνωρίζουμε ήδη ότι παρότι οι περισσότερες επιχειρηματικές προσπάθειες ξεκινούν με τη δημιουργία μίας μ.μ.ε., λίγες είναι αυτές που αποκτούν σημαντικό μέγεθος είτε μετά την εκκίνησή τους είτε αυξανόμενες ταχέως και συνεπώς απαιτούν αυξημένες διοικητικές ικανότητες (Longenecker, Moore and Petty, 2003) και συνεπώς υφίσταται ο παράγοντας της αναπτυξιακής λογικής που αποτελεί γνώμονα διαχωρισμού του επιχειρηματία από τη μικρομεσαία επιχείρηση, με συνηγορία της συμπερίληψης της αναπτυξιακής λογικής στην έννοια της ‘επιχειρηματικής’ μεγεθυνόμενης επιχείρησης και το διαχωρισμό της από τη μικρή ‘στατική’ επιχείρηση από έτερους συγγραφείς (Robinson and Pearce, 1984; Cooper, 1981; Hosmer, Cooper and Vesper, 1977). Εξάλλου, όλες οι προσπάθειες για την έναρξη μίας νέας επιχείρησης δεν αποτελούν απαραίτητα «επιχειρηματικές» προσπάθειες, ενώ οι «επιχειρηματικές» μορφές επιχειρήσεων ίσως ξεκινούν σε κάθε επίπεδο μεγέθους επιχειρήσεων, είτε μεγάλο, είτε μεσαίο, είτε μικρό ή πολύ μικρό, αλλά εστιάζουν στη διαχρονική μεγέθυνσή τους (Carland et al., 1984). Η επιχειρηματική συμπεριφορά ως προς τον προγραμματισμό και η επιχειρηματική δράση αποτελεί ειδοποιό διαφορά μεταξύ των δύο ανωτέρω τύπων επιχείρησης, ενώ διακρίναμε στο πρώτο κεφάλαιο ‘στατικότητα’ στην εικόνα που δημιουργείται από τους διαμορφούμενους τύπους επιχειρηματία του Smith (McKinney, 1957; Smith, 1967) και θέσαμε το ερώτημα εάν και κατά πόσο απαντάται αυτή σε δυναμικές, σύγχρονες και πολυδιάστατες αγορές, οι οποίες ίσως είναι δυνατόν να διαμορφώνουν ένα πιο ‘δυναμικό’ και ‘πολυμορφικό’ τύπο επιχειρηματία.

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν μοιάζουν όλες μεταξύ τους, αλλά διαφέρουν σε σημαντικά στοιχεία, όπως στον τρόπο διοίκησής τους, την πολυπλοκότητα των διοικητικών τους πρακτικών, το στάδιο ανάπτυξής τους και την αποδοτικότητά τους (Bracker, Keats and Pearson, 1988) και διακρίνονται σύμφωνα με ορισμένους σε ‘γαζέλες’ (gazelles – ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις) και επιχειρήσεις ‘ποντίκια’ (mice – δεν μεγαλώνουν ποτέ), όπου εκεί εντάσσεται η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων (Zimmerer and Scarborough, 2005), ενώ συμφώνως με τον Storey (1992), σε ‘αποτυχημένες’ (‘failures’ or ‘turnover’ firms), ‘αυτές που απλά τσουλάνε’ (‘trundlers’ firms) και τις ‘ιπτάμενες’ ή ‘γαζέλες’ (‘flyers’ or ‘gazelles’ firms).

Η προσέγγιση της νεοκλασικής θεώρησης όσον αφορά στο μέγεθος της επιχείρησης είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις ωθούνται να αγγίζουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος, ενώ μακροπρόθεσμα αυτό αυξάνει από τη γενική επέκταση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η απόκλιση της θεώρησης από την πραγματικότητα, επισημαίνει κυρίως την έλλειψη τελειότητας στον ανταγωνισμό (Deakins and Freel, 2007). Στις αγορές του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών που είναι πολυδιάστατες και πολυδιασπασμένες και αντιμετωπίζουν πολλές ιδιοτυπίες και ιδιαιτερότητες, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίες είναι ατελείς με την έννοια της νεοκλασικής θεώρησης, θα υπάρχουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δε θα αγγίζουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος. Βεβαίως, υποστηρίζεται ότι πολλές μ.μ.ε. αγγίζουν το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος στον κλάδο τους, αν και δεν πρόκειται για αποδοτικές επιχειρήσεις, δραστηριοποιούμενες σε κλειστές, προστατευμένες τοπικές ή περιφερειακές αγορές (O’Farrell and Hitchens, 1988). Έτσι, πολλές μ.μ.ε. «μη επιχειρηματικής» μορφής του εν λόγω κλάδου, οι οποίες δεν διακρίνονται για την αναπτυξιακή τους προοπτική όπως διατυπώσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, δεν είναι αποδοτικές είτε διότι δεν το επιθυμούν οι διοικούντες ή οι ιδιοκτήτες τους, είτε διότι δε δύνανται να αποκτήσουν μία τέτοια προοπτική για διάφορους λόγους, ενώ πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν την ανάπτυξή τους, παρουσιάζοντας σημαντικές διαφορές στις ικανότητες και τις στρατηγικές τους (Deakins and Freel, 2007). Εξάλλου, οι O’Farrell και Hitchens (1988) προτείνουν μία θεωρία αύξησης μεγέθους της επιχείρησης προσανατολισμένη

στην παραγωγή, αφού υποστηρίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αγωνίζονται για τη βελτιστοποίηση της παραγωγής ανάλογα με τη ζήτηση.

Μας γεννήθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο ερωτηματικά σχετικά με το κατά πόσο στοιχεία της ανωτέρω προσέγγισης (S.C.P. paradigm), όπως η διαφοροποίηση του προϊόντος, ο βαθμός συγκέντρωσης των πωλητών αλλά και των αγοραστών, τα εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων σε/από την αγορά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, τα δίκτυα διανομής, η τεχνολογική πρόοδος, η κερδοφορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κ.α. δύνανται να δημιουργήσουν τέτοιου είδους ιδιαιτερότητες σε αγορές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά – συγκεκριμένες κατευθύνσεις και βαθμούς ισχύος των ανωτέρω στοιχείων – που να ‘κατασκευάζουν’ ένα διαφορετικό τύπο διαδικασιών λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικής δράσης. Από τα ανωτέρω αναφερόμενα διαπιστώσαμε την ύπαρξη ‘ιδιοτυπίας’ στον κλάδο των ελληνικών προϊόντων τροφίμων και ποτών και θα ήταν λογικό να ελεγχθεί η επικράτηση συγκεκριμένων τύπων ή μοντέλων λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσης στο συγκεκριμένο κλάδο.

Είναι γνωστό ότι το υπόδειγμα του τέλει ανταγωνισμού βασίζεται σε πέντε κεντρικές υποθέσεις: την υπόθεση της ατομικότητας – ύπαρξη πολλών και κυρίως μικρών προμηθευτών στην αγορά – η υπόθεση της ομοιογένειας των προϊόντων, αυτή της τέλει πληροφόρησης, της ίσης πρόσβασης και της ελεύθερης εισόδου (Cabral, 2003).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μικροοικονομική ανάλυση, η Βιομηχανική Οικονομική ή Βιομηχανική Οργάνωση (η πρώτη από τις τρεις σύγχρονες προσεγγίσεις της στρατηγικής, οι οποίες περιγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο) δέχεται ότι σε πραγματικές συνθήκες ο ανταγωνισμός δεν είναι τέλειος. Είδαμε στα προηγούμενα ότι η Βιομηχανική Οργάνωση αναγνωρίζει και εξετάζει τη σημασία παραγόντων, όπως η διάρθρωση της βιομηχανίας και της αγοράς, η συγκέντρωση του ελέγχου της βιομηχανίας στα χέρια μεγάλων επιχειρήσεων, η έρευνα-ανάπτυξη και τεχνολογία, ο σχεδιασμός, η διαφήμιση και ανάπτυξη του προϊόντος, η ποικιλία και διαφοροποίηση των προϊόντων, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, η δημόσια πολιτική κ.α. Όλοι αυτοί οι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί στη διαμόρφωση του βαθμού ανταγωνισμού σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Την ύπαρξη ατελειών στην αγορά του κλάδου των

τροφίμων και ποτών στη χώρα μας τη διαπιστώσαμε κυρίως στο τρίτο κεφάλαιο (χαρακτηριστικά που αναδεικνύονται από τις κλαδικές αναλύσεις) και στο παρόν, ακόμη και με χωρική ανάλυση του κλάδου. Μία ψηφίδα του συνόλου των ατελειών αποτελούν τα cartels, τα οποία είναι μη αποτελεσματικά μονοπώλια, καθώς η παραγωγή δεν διανέμεται στις πλέον αποτελεσματικές επιχειρήσεις, αφού μία οριζόντια συμφωνία – με τη μορφή συμπαιγνίας ή εναρμονισμένων πρακτικών – οδηγεί σε συμπεριφορές οι οποίες δεν θα υπήρχαν χωρίς την συμφωνία (καθορισμός τιμών ή και παραγωγής). Μία όμως ακόμη σημαντικότερη ψηφίδα, ιδιαίτερα για τις μ.μ.ε. του κλάδου, αποτελεί η έλλειψη ή η ασυμμετρία στην πληροφόρηση, η οποία δύναται να οδηγήσει στις ακόλουθες μορφές αποτυχίας της αγοράς:

- στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων
- σε διάφορες στρατηγικές συμπεριφορές, αφού τα άτομα αποδίδουν αναποτελεσματικά προσπαθώντας να επωφεληθούν από την ασυμμετρία στην πληροφόρηση.

Τα ανωτέρω έρχονται ως φυσική συνέπεια της ασυμμετρίας στην πληροφόρηση, η οποία δημιουργεί:

- Λανθασμένη επιλογή (adverse selection – απόκρυψη των χαρακτηριστικών ενός ατόμου)
- Ηθικούς κινδύνους (moral hazard – απόκρυψη των δράσεων ενός ατόμου).

Η ατελής πληροφόρηση λαμβάνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εντός των τοπικών γεωγραφικά οριοθετημένων περιοχών και μέρος στο σχηματισμό συγκεκριμένων αγορών ‘φωλεών’.

Συνήθως, οι μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων προτιμούν τη γεωγραφική επέκταση, μέσω της δημιουργίας θυγατρικών παραγωγικών μονάδων, για την εξυπηρέτηση των αγορών (πολυχωροθετική επιλογή), είτε παλαιότερα λόγω δασμολογικών εμποδίων στις εξαγωγές, είτε λόγω κυρίως μικρής διάρκειας ζωής των προϊόντων και δυσκολιών στη μεταφορά, παρότι που η επέκταση με επιτόπιες παραγωγές εφαρμόζεται ευρέως και σε περιπτώσεις ανθεκτικών τροφίμων, αφού περισσότερο από κάθε άλλο μεταποιητικό κλάδο, ο κλάδος των τροφίμων επιβάλλεται να ανταποκρίνεται άμεσα και με επιτυχία στα μηνύματα των τοπικών

αγορών (Σκορδίλη, 1998). Φαίνεται συνεπώς, η κατανόηση της σημασίας της 'τοπικότητας' και από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου πανευρωπαϊκά.

Ας αναφερθούμε σε αυτό το σημείο στη δημιουργία των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι ενάρχονται από τις προθέσεις του επιχειρηματία και την επιδίωξη αυτού για επιχειρηματική δραστηριότητα, επηρεαζόμενη από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τις διαμορφωμένες θεωρίες, οι στόχοι αποτελούν το αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας όπου η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα σαφές σύστημα στόχων που θα την οδηγεί στην επιθυμητή κατεύθυνση (Ansoff, 1971; Andrews, 1971), ενώ αυτοί επηρεάζονται από τους στόχους των συνασπισμών ατόμων από τους οποίους αποτελείται η επιχείρηση και προκύπτουν ως αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων των ατόμων και των συνασπισμών χωρίς αυτό να θεωρείται ορθολογική διαδικασία (Cyert and March, 1963). Συνεπώς, η διαδικασία σχηματισμού στόχων μπορεί να θεωρηθεί είτε ως αποκύημα διαπραγματεύσεων, είτε ως απότοκο μιας ορθολογικής διαδικασίας. Η πρώτη άποψη θεωρεί ότι οι στόχοι έχουν δυναμικό χαρακτήρα που προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ενώ ο σχηματισμός τους μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με διαδοχικά στάδια (Braybooke and Lindblom, 1963). Η δεύτερη θεώρηση υποστηρίζει ότι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν περιορισμένο εύρος δυνατοτήτων για ορθολογικές επιλογές και γενικότερα ότι οι στόχοι διατυπώνονται συχνότερα με τη μορφή περιορισμών παρά σαν παράγοντες πραγματικής υποκίνησης (March and Simon, 1958; Simon, 1964). Περιπτώσιακά, δύναται η ορθολογική διαδικασία να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που τίθενται ή η διαδικασία των διαπραγματεύσεων να υπερισχύει.

Εξάλλου, βασικό βήμα συλλογισμού της βιβλιογραφίας του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η διατύπωση ότι καθώς το περιβάλλον μίας επιχείρησης αλλάζει, έτσι θα πρέπει να μεταβάλλεται και η στρατηγική αυτής (Thompson, 1967), ενώ ο σχηματισμός στρατηγικής δύναται να θεωρηθεί ως η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον και τη γραφειοκρατική ρύμη, με την ηγεσία της επιχείρησης ως διαμεσολαβητή μεταξύ των δύο δυνάμεων (Mintzberg, 1978).

Διαπιστώσαμε ανωτέρω την ύπαρξη της πολυδιάσπασης της ελληνικής αγοράς του κλάδου της διατροφής, καθώς και αυτή πολλών διαστάσεων στην αγοραία πραγματικότητα και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή.

Με γνώμονα τις παραπάνω διαπιστώσεις είναι δυνατόν να αναδυθεί μία θεωρητική υπόθεση, η οποία θα υποστηρίζει την κατασκευή ενός νέου θεωρητικού μοντέλου:

Η υπόθεση αυτή είναι ότι σε μία πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγοραία πραγματικότητα αναμένονται πολυποίκιλες, αλληλοεξαρτώμενες, αλλά και πολλές φορές, αλληλοσυγκρουόμενες δράσεις και συμπεριφορές.

Τα ανωτέρω αναφερόμενα χαρακτηριστικά της αγοραίας ζώσας υπόστασης των μικρομεσαίων μεταποιητικών των γεωργικών και κτηνοτροφικών πρωτογενών προϊόντων επιχειρήσεων, δηλαδή η ύπαρξη πολυδιάσπασης και πολλών διαστάσεων, φαίνεται ότι ωθεί στην δημιουργία ιδιαίτερων και «ιδιότυπων» συνθηκών στην ελληνική επικράτεια, με αποτέλεσμα την δημιουργία τοπικών αγορών που χαρακτηρίζονται από συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού σε ορισμένα σημεία της, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως “φωλεές”.

Οι ιδιότυπες αυτές συνθήκες και η ύπαρξη πολλών ‘επιχώριων αγορών – φωλεών’ σε προϊόντικές και γεωγραφικές αγορές στα όρια της ελληνικής επικράτειας φαίνεται ότι προκαλεί την ύπαρξη μίας ιδιόμορφης οντότητας, ενός τύπου επιχειρηματικότητας με συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες. Πρόκειται για το περιορισμένο ύψος κεφαλαιακών πόρων και ενίοτε και έτερων ειδών επιχειρησιακών πόρων (δυσκολίες προμήθειας πρώτης ύλης, περιορισμός στη χρήση υψηλής τεχνολογίας, αδυναμία ανάπτυξης ίδιων δικτύων διανομής κτλ.), τον μειωμένο χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους για προγραμματισμό, την ανάγκη για υψηλή σε χρονική έκταση ίδια επιχειρηματική και λοιπή επιχειρησιακή δράση, αλλά κυρίως την αναγκαιότητα απασχόλησης του μικρομεσαίου επιχειρηματία του κλάδου σε επιχειρησιακές επιτόπιες δράσεις, αφού συχνότατα προκύπτει η χρεία να παρίσταται ο ίδιος σε επιχειρησιακές δράσεις, όπως πώληση, διανομή προϊόντων και ταυτόχρονη εμπορική ανάδειξη των προϊόντων του (ή ακριβέστερα merchandising), όπως προέκυψε και από αρκετές εις βάθος συνεντεύξεις. Στις τελευταίες, επαναλαμβανόμενες φορές οι επιχειρηματίες τόνιζαν την ανάγκη της αυτοπρόσωπης παρουσίας τους στις ‘συναλλαγές’ τους με τους πελάτες, εγκαταλείποντας την προσπάθεια επέκτασης της

δραστηριοποίησής τους σε αγορές μεγάλων αποστάσεων από το χώρο παραγωγής, αφού αυτή θα απαιτούσε κατά τη γνώμη τους την φυσική τους παρουσία. Η συγκεκριμένη αίσθηση περί της απαραίτητης φυσικής παρουσίας στο χώρο του ενδιαμέσου πελάτη σίγουρα στερεί τη δυνατότητα επέκτασης πέρα των στενών ορίων της περιφερειακής τους αγοράς και πολλές φορές ακόμη και της τοπικής τους αγοράς. Αυτή ανατροφοδοτεί το φαινόμενο των ‘επιχώριων αγορών – φωλεών’ σε ορισμένες προϊόντικές και γεωγραφικές αγορές, δημιουργώντας φαύλο κύκλο.

Όλες οι ανωτέρω ιδιαιτερότητες, με πρωτεύουσες την ‘*αίσθηση της απαραίτητης φυσικής παρουσίας*’ και την ‘*αναγκαιότητα λήψης ίδιων επιτόπιων επιχειρησιακών δράσεων*’ δημιουργούν τον προαναφερόμενο ιδιόμορφο τύπο επιχειρηματικότητας, τον οποίο θα ονομάσουμε «*αγχέμαχο επιχειρηματικότητα*».

Ως ‘αγχέμαχος’ ορίζεται ‘αυτός που μάχεται από κοντά, σώμα με σώμα ή ο κατάλληλος για μάχες εκ του συστάδην’ (Μπαμπινιώτης 1998, σελ. 64).

Ο συγκεκριμένος όρος φαίνεται να αποδίδει τα ως ανωτέρω περιγραφόμενα περί φυσικής, προσωπικής παρουσίας και καθημερινού αγώνα για την προώθηση των προϊόντων του και την επιβίωση της επιχείρησής του, δίνοντας πραγματικά μάχη σώμα με σώμα με τον ανταγωνισμό, μαχόμενος «από κοντά» ο ίδιος στον επιχειρησιακό και επιχειρηματικό στίβο, καλούμενος να παίρνει άμεσες και γρήγορες στρατηγικές αποφάσεις. Πρέπει να διευκρινιστεί εδώ ότι η ‘*αγχέμαχος επιχειρηματικότητα*’ αυτοπροσδιορίζεται, διαμορφώνεται και αναπαράγεται μέσα από την ‘*αγχέμαχο επιχειρησιακή δράση*’ που περιλαμβάνει τη δραστηριοποίηση του συνόλου των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων, μετόχων, στελεχών, υπαλλήλων – εργατών, κλπ (Johnson et al., 2011) της επιχείρησης.

Η υπόθεση αυτή οδηγεί στην κατασκευή ενός θεωρητικού μοντέλου που θα το ονομάσουμε: *Αγχέμαχος επιχειρηματικότητα*.

Η έρευνα πεδίου που θα ακολουθήσει, στηριζόμενη σε ένα σύνολο από υποθέσεις εργασίας, θα καταδείξει την ορθότητα ή μη του συγκεκριμένου μοντέλου και ταυτόχρονα της θεωρητικής υπόθεσης που βρίσκεται στη βάση της κατασκευής του.

Αυτού του είδους το μοντέλο όμως δεν μπορεί να διαμορφώνεται ασυντόνιστα και ασυσχέτιστα από ένα σύνολο μεταβλητών οι οποίες προσδιορίζουν την εμφάνισή του.

Οι μεταβλητές αυτές με γνώμονα την έως τώρα παρουσίαση των διαφόρων θεωρητικών λεχθέντων στα προηγούμενα κεφάλαια, όπως και τα εν συνεχεία παρατιθέμενα, μπορούν να προσδιοριστούν ως εξής:

1. το μέγεθος της επιχείρησης

Προσδιορίζεται ως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης αγοραίων συμπεριφορών. Έχει αναφερθεί κατά κόρον στα προηγούμενα κεφάλαια ότι αποτελεί ερευνητέα μεταβλητή από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα σε σχέση με τη μελλοντική ανάπτυξη μίας επιχείρησης, αλλά και τη διαμόρφωση στρατηγικής, σχεδιασμένων προτύπων και εν τέλει αγοραίων δράσεων, αντιδράσεων και συμπεριφορών.

2. η προσδιορισμένη αγοραία συμπεριφορά οριοθετημένη στα πλαίσια ύπαρξης προκαθορισμένων επιχειρηματικών στόχων

Έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και ανωτέρω στην κατάρτιση επιχειρηματικών στόχων. Όπως προείπαμε, οι στόχοι ενάρονται από τις προθέσεις του επιχειρηματία και την επιδίωξη αυτού για επιχειρηματική δραστηριότητα και επηρεάζεται από πλήθος εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η κατάρτιση ενός πλαισίου προκαθορισμένης επιχειρηματικής στοχοθεσίας μέσω της κατασκευής ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business plan) έχει δύο πιθανά πλεονεκτήματα: τη βελτίωση της ικανότητας του επιχειρηματία για «στρατηγική εποπτεία» της επιχείρησης και τις αυξημένες πιθανότητες της επιχείρησης προς απόκτηση πρόσθετων πόρων, αφού λόγω της ‘ένδειξης της ποιότητας’ της επιχείρησης και της ‘επισημότητας’ που προσδίδει στην επιχείρηση λειτουργεί ως μηχανισμός εξασφάλισης εξωτερικής χρηματοδότησης (Storey et al., 2011). Βεβαίως, οι διαφωνίες μεταξύ της επιστημονικής αρθρογραφίας περί της αξίας της κατάρτισης επιχειρησιακού σχεδίου και εν γένει του τυπικού προγραμματισμού παραμένουν και είναι μεγάλες, με σημαντικότερες αυτές των: Ansoff (1991), περί παρακίνησης σε δράση και πλαισίωσης μετέπειτα ενεργειών μέσω της κατάρτισης γραπτού τυπικού επιχειρησιακού σχεδίου, Mintzberg (1990), περί αυτοσχεδιασμού της στρατηγικής με τη μέθοδο «δοκιμής – σφάλματος» σε συνδυασμό με τις προθέσεις του επιχειρηματία

και Bhide (2000), περί χρησιμοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου αναλόγως της ικανότητας και της εμπειρίας του επιχειρηματία. Οι Honig και Karlsson (2004) ισχυρίζονται ότι τα εν λόγω σχέδια ελάχιστα προσφέρουν στην επιχείρηση, χαρακτηρίζοντας τα μιμητικούς, καταναγκαστικούς και κανονιστικούς μηχανισμούς, ενώ οι Delmar και Shane (2003) υποστηρίζουν την έμπρακτη βοήθεια των γραπτών επιχειρησιακών σχεδίων στη στρατηγική επίβλεψη και καθοδήγηση της επιχείρησης. Ωστόσο, παραμένει αδιευκρίνιστο εάν τα επιχειρησιακά σχέδια συμβάλλουν στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, με πλήθος αντικρουόμενων εμπειρικών ευρημάτων, για τα οποία οι Burke et al. (2010) υποστηρίζουν ότι οφείλονται στις πολλαπλές επιδράσεις των επιχειρησιακών σχεδίων στην επίδοση (performance) των επιχειρήσεων, όπως το προφίλ της επιχείρησης, οι περιστάσεις κάτω από τις οποίες ενεγράφη και η αβεβαιότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αδιευκρίνιστη παραμένει και η σχέση μεταξύ τυπικού σχεδίου και προγραμματισμού (Storey et al., 2011).

3. η προσδιορισμένη από την αγορά ή το θεσμικό πλαίσιο διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών

Όσον αφορά στους κανόνες τυποποίησης της σειράς ISO 22000 (HACCP), προτείνεται στη διεθνή αρθρογραφία, ο προσδιορισμός τεσσάρων βασικών παραγόντων που παρακινούν για την υιοθέτηση του συγκεκριμένου συστήματος από μία επιχείρηση, δηλαδή της εσωτερικής αποδοτικότητας, της εμπορικής πίεσης, των εξωτερικών απαιτήσεων και των ορθών πρακτικών και αναγνωρίζονται τέσσερις ομάδες επιχειρήσεων με βάση τα χαρακτηριστικά τους (Henson and Holt, 2000), ενώ θετικές επιδράσεις φαίνεται να ασκεί η υιοθέτηση του συστήματος λόγω του περιορισμού του υψηλού κόστους παρακολούθησης της ασφάλειας των προϊόντων (Unnevehr and Jensen, 1998) και του σχετικού με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, καθώς και της μετά την πώληση εξυπηρέτησης (Mazzocco, 1996).

Υποστηρίζεται επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εκπληρώσει τις απαιτήσεις της σειράς ISO 9000 έχουν στραμμένα τα βλέμματά τους σε πρότυπα αριστείας (Dale, 1999), ενώ ένας ακόμη λόγος για την ανάληψη της πιστοποίησης αυτής είναι ότι η συνεχής βελτίωση είναι αποτελεσματική μόνο αν ένας οργανισμός αντιλαμβάνεται τις διαδικασίες που υπόκεινται των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητο να βελτιωθούν, με τη σειρά ISO 9000 να αναγκάζει την επιχείρηση να

περιγράφει τις βασικές διαδικασίες της και να τις καταστήσει πιο διαφανείς (van der Wiele et al., 2000). Εξάλλου, ο θετικός ρόλος της σειράς ISO 9000 στις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τα πρότυπα αυτής, έχοντας καλύτερες επιδόσεις, εμφανίζεται σε συγκεκριμένη μελέτη (Sun, 2000), ενώ η γενικότερη συμβολή του ISO 9000 στην επιχειρηματική αριστεία και τη διοίκηση ολικής ποιότητας έχει συζητηθεί διεξοδικά στην αρθρογραφία (Magd and Curry, 2003; Boulter and Bendell, 2002; Bendell, 2000; van der Wiele et al., 2000; Tummala and Tang, 1996; Tsiotras and Gotzamani, 1996), αλλά και για τον ελληνικό χώρο έχει ήδη αποδειχθεί στην ελληνική βιομηχανία μέσω ερευνών σε πιστοποιημένες κατά ISO 9000 επιχειρήσεις (Gotzamani and Tsiotras, 2001; Vouzas and Gotzamani, 2005).

Αν και η εφαρμογή των πιστοποιήσεων της σειράς 14000 είναι σχετικά περιορισμένης αποδοχής από τις επιχειρήσεις, αποδεικνύεται με ύπαρξη ισχυρών αποδεικτικών στοιχείων η θετική επήρειά της τόσο στην επίδοση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης όσο και στη γενικότερη εταιρική απόδοση (Montabon et al., 2000).

4. η μορφή της αγοράς στην οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική μορφή, η οποία καθορίζει δράσεις και αντιδράσεις της επιχείρησης

Η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε διαφορετικών μορφών αγορές (τοπικές, περιφερειακές, εθνικές, εξωτερικού), λόγω του διαφορετικού επιπέδου ανταγωνισμού που επικρατεί σε αυτές, θα τους προσδίδει διαφορετικές ικανότητες διατήρησης στη συγκεκριμένη αγορά, όπως και διάφορες γενικότερες επιδόσεις. Έρευνες έδειξαν ότι η διεθνής εταιρική επιχειρηματικότητα σχετίζεται θετικά με την κερδοφορία και την επιχειρησιακή ανάπτυξη, τόσο στα πλαίσια της ξένης αγοράς όσο και της συνολικής εικόνας της επιχείρησης (Zahra et al., 2000; Zahra and Garvis, 2000).

5. οι επιμέρους κλάδοι - σημαντικός παράγοντας διαφοροποιήσεων και επιχειρηματικών δράσεων και συμπεριφορών είναι οι επιμέρους κλάδοι του συγκεκριμένου τομέα μεταποίησης γεωργικών – κτηνοτροφικών προϊόντων (των δύο βασικών

κατευθύνσεων: Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής, αλλά και των εντός αυτών επιμέρους δραστηριοτήτων)

Ο πρωτογενής τομέας της ελληνικής γεωργίας είναι ένας επαγγελματικός τομέας που υφίσταται κάτω από ιδιαίζουσες συνθήκες, ιδιαίτερα δύσκολες όπως είναι γνωστό αφού αντιμετωπίζει τεράστια προβλήματα ανυπαρξίας ανταγωνιστικότητας των προϊόντων του που είναι δυσεπίλυτα, λόγω της υφιστάμενης κατάστασης που επικρατεί σε αυτόν και των πασίγνωστων πλέον διαρθρωτικών προβλημάτων αυτού (Ζαρίδης, 2000).

Εξαιτίας των ανωτέρω οι άνθρωποι του συγκεκριμένου επαγγελματικού τομέα πολλές φορές αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, όπως κερδοφορίας από τη μικρή συνήθως οικογενειακή εκμετάλλευσή τους, έλλειψης ρευστού και γενικότερα χαμηλού οικογενειακού εισοδήματος. Επακόλουθο αυτών είναι η ανεπάρκεια χρηματοδότησης τυχόν μελλοντικών επενδύσεων, προκειμένου τον εκσυγχρονισμό της γεωργικής εκμετάλλευσης προς αντιμετώπιση της μη ανταγωνιστικότητας των γεωργικών της προϊόντων, λόγω της επίλυσης κάποιων από τα διαρθρωτικά προβλήματά της, όπως δυνατό να είναι το μικρό μέγεθος αυτής (έλλειψη οικονομιών κλίμακας), ο πολυτεμαχισμός και η διασπορά του κλήρου της ή η τεχνολογική καθυστέρηση (Ζαρίδης, 2006).

Ένα σημαντικό διαρθρωτικό χαρακτηριστικό της ελληνικής γεωργοκτηνοτροφικής παραγωγής είναι η έντονη κυριαρχία της φυτικής παραγωγής σε σχέση με τη ζωική, με τη σχέση αυτή να τείνει στα δύο τρίτα της ακαθάριστης προσόδου του πρωτογενούς τομέα να προέρχεται από τη φυτική παραγωγή, ενώ μόνο περίπου το ένα τρίτο να πηγάζει από τη συμμετοχή της ζωικής κατεύθυνσης αυτού, δηλαδή της κτηνοτροφικής εκμετάλλευσης. Η συγκεκριμένη σύνθεση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας πρωτογενούς παραγωγής στη χώρα μας παράγει προφανέστατα συνέπειες και για το δευτερογενή τομέα αυτής, δηλαδή αυτόν της μεταποίησης των παραγομένων από τον πρωτογενή τομέα γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων, αφού αυτά αποτελούν την πρώτη ύλη αυτού.

Η ύπαρξη της άποψης ότι αποτελεί βασικό αναπτυξιακό στόχο για τον ελληνικό αγροτικό τομέα, η μεταβολή της σύνθεσης της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας παραγωγής, προς την κατεύθυνση τουλάχιστον της εξίσωσης της ζωικής παραγωγής με τη φυτική, είναι αρκετά παλαιά (ΚΕΠΕ, 1986; Μωυσίδης, 1986;

Μαραβέγιας, 1992; Ζιωγάνας, 1999; Υπουργείο Γεωργίας, 1999; Δαμιανός κ.α., 2006; ΥΑΑΤ, 2007). Τονίζεται όμως, η ύπαρξη διαφορετικών απόψεων που τοποθετούν το ζητούμενο όχι στην επίτευξη κάποιας αναλογίας ανάμεσα στη φυτική και τη ζωική παραγωγή, αλλά κυρίως στην ανάπτυξή τους (Νικολαΐδης, 2008; Παπαγεωργίου κ.α., 2005; Παπαγεωργίου και Σπαθής, 2000; Νικολαΐδης και Ντυκέν, 1997).

Ο κλάδος των τροφίμων λοιπόν, διακρίνεται κατά βάση σε δύο κύριες κατευθύνσεις, αυτών της επεξεργασίας της φυτικής προέλευσης πρωτογενούς πρώτης ύλης και της αντίστοιχης ζωικής προελεύσεως, εντός των οποίων διαστέλλονται διάφοροι υποκλάδοι μεταποίησης τροφίμων, αρκετούς από τους οποίους παρουσιάσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, όπως ο τομέας γαλακτοκομικών, τυροκομικών, ελαιοκομικός κ.α. Όπως προείπαμε στο παρόν κεφάλαιο, σημείο διαχωρισμού των αγορών αποτελεί και το προϊόν, δημιουργώντας τοιούτοτρόπως τις σχετικές αγορές προϊόντων, με συνέπεια οι ανωτέρω κλάδοι να συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και δράσεων, όπως και των αγοραίων συμπεριφορών, το οποίο θα αποτελέσει και ένα κεντρικό ερευνητέο θέμα στην παρούσα μας έρευνα.

Ανακεφαλαιώνοντας, δείξαμε στο παρόν κεφάλαιο την μη επιβολή αυστηρών αγοραίων κανόνων στους τομείς που αποτελούν τον ελληνικό κλάδο των τροφίμων, κυρίως από την πλευρά των μεγάλων επιχειρήσεων εκουσίως ή ακουσίως. Επειδή όμως, διαπιστώσαμε την ύπαρξη πολυδιάσπασης της ελληνικής αγοράς του κλάδου της διατροφής, καθώς και αυτή των πολλών διαστάσεων στην αγοραία πραγματικότητα, διατυπώσαμε μία θεωρητική υπόθεση, η οποία θα υποστηρίξει την κατασκευή ενός νέου θεωρητικού μοντέλου. Η υπόθεση αυτή είναι ότι σε μία πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγοραία πραγματικότητα αναμένεται η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου τύπου επιχειρηματικότητας, του οποίου η επιχειρηματική δράση απαιτεί την φυσική, προσωπική παρουσία του ιδίου του επιχειρηματία και την καθημερινή επιχειρησιακή δράση του για την προώθηση των προϊόντων του και την επιβίωση της επιχείρησής του, δίνοντας πραγματικά μάχη σώμα με σώμα με τον ανταγωνισμό, μαχόμενος «από κοντά» ο ίδιος, αλλά και άλλα στελέχη της επιχείρησης, στον επιχειρησιακό και επιχειρηματικό στίβο. Αυτή η

υπόθεση οδηγεί στην κατασκευή ενός θεωρητικού μοντέλου που θα ονομάσουμε **Αγχέμαχο επιχειρηματικότητα**, ενώ εντοπίσαμε ένα σύνολο μεταβλητών που προσδιορίζουν και οριοθετούν το συγκεκριμένο μοντέλο.

Η μη επιβολή αυστηρών αγοραίων κανόνων από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου παρέχει τη δυνατότητα μίας πιο ελεύθερης κίνησης και δράσης στις μ.μ.ε εντός των αγορών – φωλεών που δραστηριοποιούνται και φέρει ως αποτέλεσμα την επιβίωση μίας μορφής επιχειρηματικότητας στις μ.μ.ε του κλάδου και την επικράτηση αγοραίων πρακτικών που προσδιορίζονται από την φυσική παρουσία του επιχειρηματία, αλλά και των συνεργατών του, στις καθημερινές επιχειρησιακές δράσεις, η οποία συμβάλλει τελικά στη διατήρηση της επιχείρησης στην αγορά.

Επιζητώντας να αποδώσουμε διαγραμματικά τις κύριες όψεις του θεωρητικού μοντέλου που ισχυριζόμαστε, κατασκευάσαμε το κατωτέρω διάγραμμα που πιστεύουμε αποδίδει εύγλωττα την επιχειρηματική και επιχειρησιακή δράση που προκύπτει εντός των πλαισίων των αγορών που διέπονται από τα συγκεκριμένα και εντοπιζόμενα στον ελληνικό μεταποιητικό αγροδιατροφικό κλάδο χαρακτηριστικά.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΖΩΣΑΣ
ΥΠΟΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ Μ. Μ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ
ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΤΩΝ
ΓΕΩΡΓΟΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ

ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΗ
της αγοράς

ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ
ελληνική αγοραία
πραγματικότητα

Δημιουργία
ιδιαίτερων και
«ιδιότυπων»
συνθηκών στην
ελληνική επικράτεια,
με δημιουργία
τοπικών αγορών που
χαρακτηρίζονται από
συνθήκες ατελούς
ανταγωνισμού σε
ορισμένα σημεία της
που χαρακτηρίζονται
ως «φωλεές»

“Αγχέμαχος”
Επιχειρηματικότητα

ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ «ΑΓΧΕΜΑΧΟΥ»
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Περιορισμένοι Πόροι
μ.μ.ε. ελληνικού
αγροδιατροφικού κλάδου

Μειωμένος χρόνος
προγραμματισμού
επιχειρηματικής δράσης

Υψηλή σε χρονική
έκταση ίδια δράση

Ανάγκη απασχόλησης του
ιδίου του επιχειρηματία
σε επιτόπιες δράσεις

“Χωρική συμπεριφορά”
ελληνικού κλάδου
τροφίμων και ποτών

Ιδιαιτερότητες
γεωγραφικών συνθηκών
ελληνικής επικράτειας

Ανομοιομορφία
προϊοντικών τομέων

Διάθεση χύμα προϊόντων

Σημαντική ετερογένεια
προϊόντων

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ).

5.1 Μεθοδολογία – Προβληματική.

Το σύνολο των ερευνών έχει ως σκοπό, μέσω της εφαρμογής κάποιας συστηματικής διαδικασίας, την αναζήτηση απαντήσεων σε ερωτήματα (Selltiz et al., 1976). Δύο είναι κυρίως οι λόγοι διεξαγωγής μίας έρευνας, εκ των οποίων ο πρώτος είναι ο σχετιζόμενος με την επίλυση κάποιου πρακτικού προβλήματος, ενώ ο δεύτερος αφορά στην αναζήτηση του τρόπου ενέργειας και λειτουργίας κάποιου γεγονότος (Σιάρδος, 1997).

Η διατύπωση του προβλήματος στην επιστημονική έρευνα αποτελεί όχι μόνο το πρώτο αλλά και το τελευταίο στάδιο (Φίλιας κ.α., 1977).

Η μεθοδολογία αναφέρεται στην πορεία, τις αρχές και τις διαδικασίες προσέγγισης των προβλημάτων και αναζήτησης λύσεων (Σιάρδος, 1997). Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι πολλάκις έχουν σχέση με τις υποθέσεις και τους στόχους παρά με τις προοπτικές και τη θεωρία (Bogdan and Taylor, 1975).

Ο ερευνητικός σχεδιασμός, ο οποίος αφορά στο σχεδιασμό των διαδικασιών, στη συγκέντρωση των δεδομένων και στην ανάλυση αυτών προς αξιολόγηση της υπό διερεύνηση θεωρίας, είναι αυτός που άγει προς τον έλεγχο της απάντησης, αφού η θεωρία οδηγεί στην απάντηση της ερευνητικής ερώτησης (Guy et al., 1987).

Στο σύνολο των επιστημών, όπως φιλοσοφία, λογική, μαθηματικά, κοινωνικές επιστήμες κ.α., χρησιμοποιούνται δύο βασικές μέθοδοι εξαγωγής συμπερασμάτων. Πρόκειται για την επαγωγική και την απαγωγική προσέγγιση. Πάμπολλα έχουν ειπωθεί στην πάροδο των ετών στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία από μελετητές των επιμέρους επιστημών, αλλά κυρίως από μελετητές της φιλοσοφίας, της λογικής και της μεθοδολογίας.

Κατά την άποψη του συστήματος λογικής του Peirce, η λογική της απαγωγής (abduction) πρωταρχικά και της παραγωγής (deduction – παραγωγικός συλλογισμός) δευτερευόντως συμβάλλει στην ποιοτική ή εννοιολογική κατανόηση των φαινομένων (Hausman, 1993), ενώ η λογική της επαγωγής (induction) προσθέτει ποσοτικά στοιχεία στην ποιοτική ή εννοιολογική γνώση (Yu, 1994).

Παρά τη συγκεκριμένη διαφοροποίηση μεταξύ απαγωγικής και παραγωγικής προσέγγισης (κυρίως ως μεθόδου δημιουργίας θεωρίας της πρώτης και ελέγχου υποθέσεων της δεύτερης), σήμερα φαίνεται ότι επικρατεί κατά προσέγγιση η ταύτιση τους, με γενική παραδοχή για το επαγωγικό μοντέλο (από το ειδικό στο γενικό, από τη μελέτη των φαινομένων στην εξαγωγή του νόμου, από ένα σύνολο συγκεκριμένων παρατηρήσεων στην ανακάλυψη ενός μοτίβου) και διαφοροποίηση όσον αφορά στην ονομασία του μοντέλου που οδηγεί από το γενικό στο ειδικό, από ένα μοτίβο που αναμένεται λογικά ή θεωρητικά στις παρατηρήσεις που ελέγχουν αν όντως συμβαίνει ή τέλος, από την εισαγωγή του νόμου στην αναφορά σε παραδείγματα εφαρμογής του, με ορισμένους να το εκφράζουν ως παραγωγικό λογικό μοντέλο (Babbie, 2011; Saunders et al., 2009; Bell and Bryman, 2007; Γέμτος, 2004; Bryman, 2004; Bryman and Bell, 2003) και έτερους να το αναφέρουν ως απαγωγικό συμπέρασμα (Ηφαιστος, 2012; Grawitz, 2006; Otte, 2006; Σαραντίδης, 2004).

Η παραγωγική μέθοδος είναι κατάλληλη για την εκτίμηση της επάρκειας και ικανότητας μίας θεωρητικής προσέγγισης, ενώ συνήθως σχετίζεται με τον έλεγχο της θεωρίας. Παρότι και οι δύο μέθοδοι χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία θεωρίας, η επαγωγική μέθοδος χρησιμοποιείται περισσότερο στη συγκρότηση θεωρίας από την παραγωγική.

Η έρευνα πεδίου είναι μία μορφή έρευνας που ευνοεί την επαγωγική συγκρότηση της θεωρίας. Ο ισχυρισμός μας αυτός προέρχεται εκ του γεγονότος ότι η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί ουσιαστικά άμεση παρατήρηση γεγονότων εν εξελίξει. Οι επιστήμονες συχνά συγκροτούν μία θεωρία μέσω της επαγωγικής μεθόδου, αφού παρατηρήσουν προγενέστερα τα γεγονότα και έπειτα επιδιώκουν την ανακάλυψη μοτίβων που υποδεικνύουν σχετικά καθολικές αρχές (Babbie, 2011). Εξάλλου, η επαγωγική μέθοδος έχει χαρακτηριστεί ως μία εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία (Glaser and Strauss, 1967). Τοιουτοτρόπως, ο επαγωγικός συλλογισμός υποστηρίζει την πιθανότητα αλήθειας του συμπεράσματος με βάση μία τιθέμενη από τον ερευνητή υπόθεση, η οποία εξετάζεται για την εγκυρότητά της, μέσω ερωτηματολογίου που τίθεται υπόψη συγκεκριμένου δείγματος. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιέχει τις σχετικές με την υπόθεση μεταβλητές.

Η έρευνα πεδίου πραγματοποιείται εξ ορισμού στο χώρο που εντοπίζεται το κοινωνικό φαινόμενο για το οποίο ενδιαφέρεται ο ερευνητής, δηλαδή στο φυσικό του

χώρο (Σιάρδος, 1997). Οι έρευνες πεδίου πραγματοποιούνται μέσω παρατήρησης, δειγματοληπτικών ερευνών ή συνεντεύξεων.

Οι παρατηρήσεις δύνανται να είναι συστηματικές ή μη (Reiss, 1971) και συμμετοχικές (ή επιτόπιες ή άμεσες ή ποιοτικές) ή μη (Bogdan and Taylor, 1975).

Η συνέντευξη είναι η τεχνική οργάνωσης μίας προφορικής επικοινωνίας μεταξύ δύο προσώπων, του συνεντευκτή και του συνεντευξιαζόμενου (ερωτώμενου) και διακρίνονται σε τέσσερα είδη, εκ των οποίων η ερευνητική παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους επιστήμονες. Αυτή διακρίνεται σε δομημένη, ημιδομημένη και μη δομημένη. Η ημιδομημένη συνέντευξη ακολουθεί παράλληλη με τη διαδικασία της παρατήρησης πορεία και ο συνεντευκτής, παρότι χρησιμοποιεί ένα ερωτηματολόγιο ως οδηγό, προχωρεί σε συμπληρωματικές ερωτήσεις, παραχωρώντας το δικαίωμα διασαφήνισης στον ερωτώμενο, γεγονός που στη συνέχεια θα συνδράμει στην επιτυχή και οριστική σύνταξη του τυποποιημένου ερωτηματολογίου (Σιάρδος, 1997).

Η δειγματοληπτική έρευνα διεξάγεται με τη χρήση ειδικών έντυπων ερωτηματολογίων και αποβλέπει στην ομοιόμορφη λήψη σαφών πληροφοριών, ενώ στόχο έχει την περιγραφή και τη μέτρηση.

Τα στάδια μίας έρευνας με ερωτηματολόγιο έχουν ως εξής (Javeau, 2000):

1. Προσδιορισμός του αντικειμένου έρευνας
2. Επιλογή των υλικών μέσων που θα διατεθούν στους πραγματοποιούντες την έρευνα
3. Αναζήτηση πηγών από προηγούμενες έρευνες
4. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού της έρευνας και των υποθέσεων εργασίας
5. Καθορισμός του πληθυσμού ή του πεδίου έρευνας
6. Κατασκευή του δείγματος
7. Σύνταξη του πλάνου του ερωτηματολογίου
8. Δοκιμή του πλάνου του ερωτηματολογίου
9. Σύνταξη του οριστικού ερωτηματολογίου
10. Εκπαίδευση των ερευνητών – συνεντευκτών
11. Υλοποίηση της έρευνας
12. Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων

13. Ανίχνευση των ερωτηματολογίων
14. Επαλήθευση του δείγματος και ανάλυση δεδομένων
15. Τελική σύνταξη

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους (Javeau, 2000):

1. Δια αλληλογραφίας (κίνδυνος αυξημένου ποσοστού αναπάντητων ερωτήσεων με τελική ανατροπή της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος)
2. Τηλεφωνικώς (ανάγκη για πολύ σύντομο ερωτηματολόγιο και κίνδυνος για μη αντιπροσωπευτικότητα του συνολικού πληθυσμού)
3. Μέσω απευθείας συνομιλίας (μεγαλύτερος σεβασμός στη σύνθεση του δείγματος).

Το στάδιο του καθορισμού του αντικειμενικού σκοπού της έρευνας και των υποθέσεων εργασίας κρίνεται σημαντικό. Η αναζήτηση των υποθέσεων εργασίας μπορεί να γίνει (Javeau, 2000):

1. Με λεπτομερή ανίχνευση των πηγών
2. Με συγκέντρωση και συζήτηση της ομάδας
3. Με ομαδική συνέντευξη
4. Με συνέντευξη σε βάθος

Υφίστανται διάφοροι τύποι ερωτηματολογίων εκ των οποίων, το ερωτηματολόγιο συνέντευξης (πρόσωπο με πρόσωπο) κατέχει σημαίνοντα πλεονεκτήματα, όπως διασαφήνιση ερωτήσεων, υψηλός βαθμός ανταπόκρισης, μειωμένος στο ελάχιστο ρυθμός αναπάντητων ερωτήσεων (missing values), ενώ ο συνεντευκτής διαδραματίζει ρόλο παρατηρητή του φυσικού περιβάλλοντος και των επικρατουσών συνθηκών του ερωτώμενου υποκειμένου. Μοναδικό μειονέκτημα του συγκεκριμένου τύπου αποτελεί η δαπάνηση τόσο οικονομικών όσο και χρονικών πόρων.

Υφίστανται διάφορα επίπεδα μέτρησης για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, με σημαντικότερα το ονομαστικό, το διατακτικό, το επίπεδο διαστήματος και το αναλογικό επίπεδο (Babbie, 2011).

Πολλοί και διαφορετικοί τύποι κλιμάκων μέτρησης μεταβλητών υφίστανται, εκ των οποίων χρησιμοποιείται ευρύτατα για ερωτηματολόγια διοικητικο-οικονομικών επιστημών, η κλίμακα Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμεύει στη μελέτη προτύπων συμπεριφοράς ή τη διερεύνηση αρχών συμπεριφοράς.

5.2 Χρήση κατάλληλης μεθοδολογίας για τη μοντελοποίηση.

Πριν από οποιαδήποτε ανάληψη ερευνητικού σχεδιασμού, ο ερευνητής προβαίνει σε μία σειρά υποθέσεων που πηγάζουν από την προσωπική, επαγγελματική και ακαδημαϊκή εμπειρία του, προκειμένου την εγκαθίδρυση μίας δυναμικής αξίας στην έρευνά του. Το συγκεκριμένο στάδιο είναι γνωστό ως στάδιο της προκατανόησης (preunderstanding) του ερευνητή (Gummesson, 1991). Στην οικεία μας περίπτωση, το στάδιο αυτό περιελάμβανε μελέτη της επιχειρηματικότητας, της ιδιαιτερότητας των μ.μ.ε. που πηγάζει από τα ιδιαίτερα σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις χαρακτηριστικά τους και των στρατηγικών των επιχειρήσεων με έμφαση στο πεδίο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο εντοπισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών και επιχειρησιακών δράσεων συγκεκριμένου τμήματος μ.μ.ε. της ελληνικής αγοράς.

Για το σκοπό αυτό, πεδίο έρευνας αποτέλεσε η επιχειρηματικότητα και οι μ.μ.ε, όπως και οι στρατηγικές διάρθρωσης και λειτουργίας μίας επιχείρησης.

Επειδή κύριος στόχος της προσπάθειάς μας ήταν αρχής η δημιουργία θεωρίας, δηλαδή η κατάληξη από ένα σύνολο συγκεκριμένων παρατηρήσεων και τη μελέτη φαινομένων στην εξαγωγή ενός 'νόμου' και την ανακάλυψη ενός μοτίβου που είναι δυνατό να εξηγεί την επιχειρηματική συμπεριφορά και την επιχειρησιακή δράση των μ.μ.ε. της ελληνικής αγοράς προϊόντων μεταποίησης πρώτης ύλης προερχόμενης από γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες, θα χρησιμοποιήσουμε τον επαγωγικό συλλογισμό και κατ' επέκταση τον επαγωγικό συμπερασμό, οδεύοντας από το ειδικό στο γενικό.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η έρευνα πεδίου λογίζεται ως μία μορφή έρευνας που ευνοεί την επαγωγική συγκρότηση της θεωρίας, αφού αποτελεί ουσιαστικά άμεση παρατήρηση γεγονότων εν εξελίξει, η οποία δύναται να άγει προς τη

θεωρητική ‘κατασκευή’ μοτίβων που υποδεικνύουν σχετικά καθολικές αρχές. Αυτό μας υποδεικνύει την αναγκαιότητα χρησιμοποίησης της έρευνας πεδίου στο δρόμο προς τη ‘θεωρητικοποίηση’ της προγραμματισμένης ή απροκαθόριστης επιχειρηματικής στρατηγικής, συμπεριφοράς και δράσης των υπό έλεγχο μ.μ.ε.

Η διεξαχθείσα από εμάς έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε στο φυσικό χώρο των εγκαταστάσεων των μεταποιητικών μ.μ.ε., είτε επρόκειτο για το χώρο παραγωγής, είτε διοίκησης, είτε λιανικής πώλησης. Το συγκεκριμένο γεγονός προσδίδει εξαιρετική σημασία στην έρευνα, αφού στην πλειονότητα των περιπτώσεων σχηματίσαμε προσωπική άποψη σχετικά με τις εγκαταστάσεις και την επιχειρησιακή δραστηριότητα τους, ενώ σε πολλές περιπτώσεις διεξήχθη και ξενάγηση σε όλους τους χώρους της επιχείρησης, παρατήρηση της διαδικασίας παραγωγής, ακόμη και πώλησης για όσες μ.μ.ε. διέθεταν ίδιο σημείο πωλήσεων ή σε ορισμένες περιπτώσεις και της διαδικασίας διαπραγματεύσεων για τη χονδρική πώληση των προϊόντων τους.

Μετά από την αρχική και σχετική διαθεματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία περιελάμβανε εξέταση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας από τον αγροτικό χώρο, τον αντίστοιχο των οικονομικών και κυρίως το διοικητικό, προχωρήσαμε σε κατάρτιση ενός οδηγού συνέντευξης. Ο συγκεκριμένος οδηγός κατείχε ρόλο κατευθυντικότητας προς ορισμένα θέματα λειτουργίας, οργάνωσης, διοίκησης, στρατηγικής και εν γένει επιχειρηματικής δράσης των εξεταζόμενων μ.μ.ε. μεταποίησης. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε ευρεία γκάμα υποκλάδων της ελληνικής αγοράς διατροφής. Χρησιμοποιήσαμε τοιουτοτρόπως, την ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί πορεία παράλληλη με τη διαδικασία της παρατήρησης. Ο συνεντευκτής, σε αυτή τη μορφή συνέντευξης, χρησιμοποιεί ένα ερωτηματολόγιο ως οδηγό, ενώ προχωρεί και σε συμπληρωματικές ερωτήσεις. Προέβημεν σε ημιδομημένες συνεντεύξεις σε βάθος, χρησιμοποιώντας κυρίως ερωτήσεις ανοικτού τύπου και παραχωρώντας το δικαίωμα διασαφήνισης στον ερωτώμενο, αποκομίζοντας χρήσιμες παρατηρήσεις από ιδιοκτήτες-διοικούντες μ.μ.ε. που σχετιζόταν με την καθημερινότητά τους, την επιχειρηματική τους δράση και τις σκέψεις τους για την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, γεγονός που συνέβαλλε στην επιτυχή και οριστική σύνταξη του τυποποιημένου ερωτηματολογίου. Οι συνεντεύξεις σε βάθος, είτε μη προσχεδιασμένες είτε κατευθυνόμενες, σχετικά με ένα

εξεταζόμενο θέμα είναι σημαντικές, ιδίως όταν τα επιλεγμένα με εμπειρικό τρόπο άτομα, επιλέγονται εξαιτίας της σημαντικής τους εμπειρίας ή πληροφόρησης ή επιρροής τους στο αντικείμενο της έρευνας (Mucchielli, 1993). Στην περίπτωση της εμπειρίας ομιλούμε για τη μέθοδο των αυτοπτών μαρτύρων. Οι απαντήσεις των αυτοπτών μαρτύρων μαγνητοφονούνται, πλην άρνησής τους, και καταχωρούνται ώστε να αποτελέσουν αντικείμενο βαθιάς ανάλυσης περιεχομένου, όχι τόσο για τα γεγονότα όσο για τις προσωπικές ερμηνείες (Javeau, 2000). Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη επιστημονική τακτική, μαγνητοφωνήσαμε τα λεχθέντα των υποκειμένων της συνέντευξης, κατόπιν τα απομαγνητοφωνήσαμε και περαιτέρω προχωρήσαμε σε βαθιά ανάλυση περιεχομένου.

Διαφορετικά συστήματα απομαγνητοφώνησης και γενικότερα μεταγραφής είναι διαθέσιμα που διαφέρουν στο βαθμό ακρίβειάς τους (O'Connell and Kowall, 2004). Πάντως, φαίνεται περισσότερο λογική η μεταγραφή σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια ακρίβεια, όση απαιτείται από την ερευνητική ερώτηση (Strauss, 1987). Στην περίπτωσή μας, φροντίσαμε να υπάρξει ακριβέστατη μεταγραφή, η οποία ήταν χρονοβόρα και κοπιώδης, με σκοπό τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα να αποδίδουν κατά μέγιστη ακρίβεια τα προφορικά λεχθέντα των δύο μερών (συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου), ώστε να μεγιστοποιήσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιεχομένου αυτών.

Τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα των συνεντεύξεων αναλύθηκαν με τη χρήση θεματικής κωδικοποίησης – thematic coding (Flick, 1998).

Η συνέντευξη βάθους ή ποιοτική συνέντευξη ή ανοιχτή συζήτηση ή συνέντευξη δράσης (active interview), όπως αλλιώς συναντάται σήμερα στην επιστημονική βιβλιογραφία, διαφέρει από το δομημένο ερωτηματολόγιο και στηρίζεται σε γενικές ερωτήσεις και θέματα προσδιορισμένα a priori από τον ερευνητή, αλλά με τον συνεντευξιαζόμενο κυρίαρχο της διαδικασίας, αφού οι απαντήσεις του καθορίζουν τις επόμενες ερωτήσεις του συνεντευκτή (Τσουρβάκας, 1997). Η συνέντευξη βάθους είναι μία ανοιχτή διερευνητική συνομιλία, κατά την οποία ο ερευνητής παρεμβαίνει με κατάλληλες ερωτήσεις για την εκμείωση περισσότερων πληροφοριών ή για την αλλαγή θέματος που θεωρεί πιο σημαντικό για την έρευνα (Miller, 1986). Η συζήτηση αυτή λοιπόν, χαρακτηρίζεται από

προσαρμοστικότητα. Όμως, δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου δείγματος ώστε να εξασφαλιστεί η αντικειμενική βάση της έρευνας (Priest, 1996).

Στη σύνταξη του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη, εκτός των στοιχείων που προήλθαν από την ανατροφοδότηση και ανάδραση των επιχειρηματιών, ιδιοκτητών και διοικούντων τις μ.μ.ε., στοιχεία από επιστημονικές πηγές περί ορθής κατασκευής του ερωτηματολογίου.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε στο φυσικό χώρο των επιχειρηματιών, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο συνέντευξης (πρόσωπο με πρόσωπο), το οποίο όπως προελέχθη, κατέχει πλεονεκτήματα, όπως διασαφήνιση ερωτήσεων, υψηλός βαθμός ανταπόκρισης και μικρός αριθμός αναπάντητων ερωτήσεων.

Η έρευνα πεδίου που διεξήχθη, πραγματοποιήθηκε μέσω παρατήρησης (μη συμμετοχική πλήρης παρατήρηση) κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων αλλά και της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, μέσω προσωπικών εις βάθος ημιδομημένων συνεντεύξεων με ερωτήσεις κυρίως ανοικτού τύπου και τέλος, μέσω δειγματοληπτικής έρευνας με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου.

Η χρήση πολλαπλών ερευνητικών μεθόδων, για τον έλεγχο των ίδιων ευρημάτων, ονομάζεται τριγωνοποίηση ή τριγωνισμός (triangulation) και αποτελεί πολύτιμη ερευνητική στρατηγική. Η χρήση επιτόπιων παρατηρήσεων, συνεντεύξεων σε βάθος και δειγματοληπτικής έρευνας, ταυτοχρόνως, ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα, αφού κάθε ερευνητική μέθοδος έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η χρήση μίας συγκεκριμένης μεθόδου περιέχει τον κίνδυνο, τα ερευνητικά ευρήματα να την αντικατοπτρίζουν, ενώ ο ιδανικός σχεδιασμός έρευνας απαιτεί περισσότερες της μίας ερευνητικές μεθόδους (Babbie, 2011). Σύμφωνα με τη μέθοδο του τριγωνισμού, η οποία καλείται και πολυμεθοδολογική, τρεις τύποι συγκέντρωσης δεδομένων είναι αναγκαίοι για την αποφυγή αδυναμιών και μονομέρειας της μοναδικής μεθόδου, την ολοκλήρωση της εικόνας του προβλήματος και την ενδυνάμωση της αξιοπιστίας του ερευνητικού σχεδιασμού (Denzin, 1978; Jick, 1979; Mathison, 1988). Υφίσταται βεβαίως, διάκριση τεσσάρων μορφών τριγωνισμού (Denzin, 1970): τριγωνισμός δεδομένων (Data triangulation), τριγωνισμός ερευνητών (Investigator triangulation), θεωρητικός τριγωνισμός (Theoretical triangulation) και μεθοδολογικός τριγωνισμός (Methodological

triangulation). Η συλλογή στοιχείων με περισσότερες της μίας μεθόδων είναι γνωστή ως μεθοδολογικός τριγωνισμός (methodological triangulation), ενώ συγκεκριμένα προέβημεν σε χρήση του between-method triangulation που εμπλέκει διαφορετικές ερευνητικές μεθόδους (Bryman, 2004).

Η ιδανική οργανωσιακή διάγνωση θα επιτυγχάνονταν με τη χρησιμοποίηση πολλαπλού τριγωνισμού, με χρήση στοιχείων από πλήθος πηγών, μεθόδων, θεωρητικών προσεγγίσεων και παρατηρητών (Denzin, 1978). Όμως, ο between-method triangulation (τριγωνισμός) αποτελεί πολύτιμη διαδικασία για τη σύνθεση των οργανωσιακών στοιχείων (data) και τη γένεση μίας αξιόπιστης και χρήσιμης οργανωσιακής διάγνωσης, ενώ ως μέσο εντείνει τα δυνατά σημεία των διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται, αμβλύνοντας τις αδυναμίες τους (Paul, 1996).

Τοιουτοτρόπως, η επιλογή μας για χρήση του between-method triangulation, με τις προαναφερόμενες τρεις μεθόδους, κρίνεται κατάλληλη, αφού το μοντέλο μας αφορά σε στοιχεία οργανωσιακής διάγνωσης. Υπενθυμίζουμε ότι το μοντέλο μας αφορά στην αποτύπωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, της λήψης αποφάσεων και κυρίως της επιχειρησιακής δράσης της ελληνικής μ.μ.ε. του μεταποιητικού των γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων κλάδου.

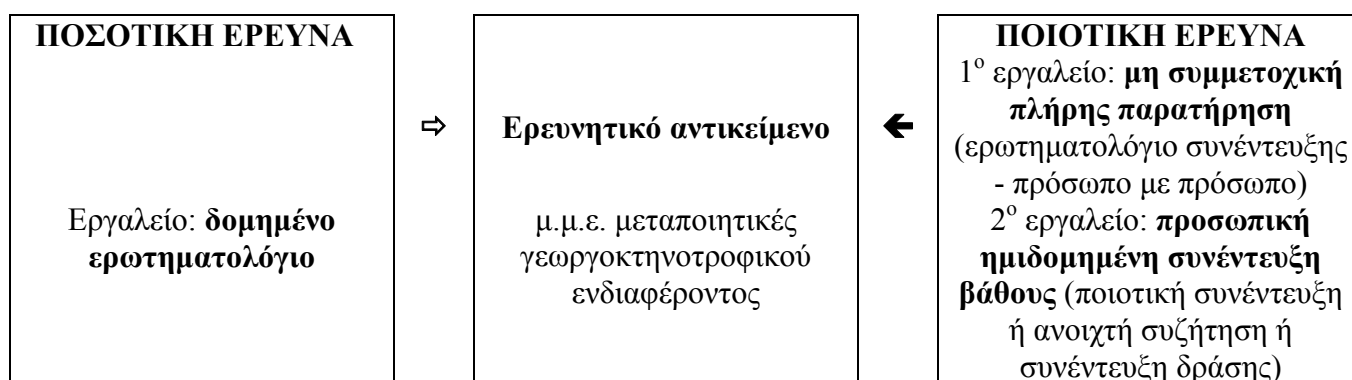
Πάντως, ο τριγωνισμός θεωρείται ως μία στρατηγική έρευνας ή αλλιώς ένα τεστ για τη βελτίωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας ή τέλος της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων (Golafshani, 2003), ενώ οι ερευνητές στην ποιοτική έρευνά τους προτιμούν τη συγκεκριμένη τεχνική για την εξασφάλιση ότι μία αιτιολόγηση είναι πλούσια, περιεκτική, ισχυρή και ορθώς αναπτυγμένη (Onwuegbuzie and Leech, 2007), όπως και για την πρόσδοση εγκυρότητας στην ποιοτική ανάλυση των δεδομένων (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2010).

Η παρατήρηση και η συνέντευξη αποτελούν εργαλεία των ποιοτικών μεθόδων, με τη δεύτερη να συγκαταλέγεται στα βασικότερα αυτών (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2010). Ταυτόχρονα, το ερωτηματολόγιο θεωρείται ως βασικό εργαλείο στις ποσοτικές μεθόδους (Katona and Morgan, 1952; Yu and Cooper, 1983; Cavana et al., 2001; Sekaran and Bougie, 2009; Hair et al., 2011). Η στρατηγική χρησιμοποίησης της μείξης ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων σε ερευνητικά σχέδια (μικτές μέθοδοι – mixed methods) δεν είναι άγνωστη στη διεθνή

έρευνα επιχειρήσεων, αλλά χρησιμοποιείται σε σημαντικό βαθμό (Hurmerinta-Peltomäki and Nummela, 2006).

Εξάλλου, πρέπει να αναφερθεί η ύπαρξη δύο μορφών ενσωμάτωσης μεθόδων. Η πρώτη είναι το μοντέλο των φάσεων – χρήση ποιοτικών μεθόδων για την παραγωγή των υποθέσεων και ποσοτικών για τον έλεγχο αυτών – και η δεύτερη ο τριγωνισμός, ο οποίος συνδυάζει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, με σκοπό την προσέγγιση του ίδιου ερευνητικού αντικειμένου από διαφορετικές σκοπιές και κατευθύνσεις, με βασικό απώτερο στόχο την αξιοπιστία και εγκυρότητα της εικόνας αυτού (Kelle and Erzberg, 2004).

Τέλος, ο τριγωνισμός έχει χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρησιακών στρατηγικών και οργανωσιακών πρακτικών (Broadbent and Weill, 1993).



Μεθοδολογικός τριγωνισμός between-method triangulation της έρευνάς μας.

Άξια αναφοράς είναι και η δευτερογενής έρευνά μας, η οποία υπήρξε σχολαστική, βασισμένη σε στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Υπουργείων Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων κυρίως και δευτερευόντως σε αντίστοιχα του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, όπως και στοιχείων αντληθέντων από δημοσιεύματα του πολιτικού και οικονομικού τύπου. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν ο ειδικός τύπος (περιοδικές εκδόσεις σχετικές με τη γεωργία και κτηνοτροφία, αλλά και τα τρόφιμα και ποτά), το διαδίκτυο με αναδρομή σε σχετικούς ιστότοπους (κλαδικούς αλλά και με οικονομικο-διοικητικό περιεχόμενο), όπως και ιστοσελίδες επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες υπήρξαν σημαντική πληροφοριακή

πηγή. Σημαντική στοιχειοθέτηση περί της καταστάσεως του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών προήλθε από κλαδικές μελέτες, κυρίως της I.C.A.P., αλλά και του I.O.B.E., όπως και από στατιστικά στοιχεία προερχόμενα από την τέως Ε.Σ.Υ.Ε. και νυν Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.).

5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση επιχειρηματικής δράσης.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην οποία προβήκαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, έχει ήδη προσδιορίσει ένα σύνολο από θεματικά πεδία, εντός των οποίων αναπτύσσονται επιμέρους μεταβλητές που φαίνονται να είναι καθοριστικές για την αγορά, την επιχειρηματική συμπεριφορά και τελικώς την επιχειρησιακή δράση. Ταυτόχρονα, αλλά με βάση συγκεκριμένες βιβλιογραφικές αναφορές, διαμορφώσαμε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων (οδηγό) για τον προσδιορισμό μέσω της ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας των θεματικών πεδίων, εντός των οποίων ενυπάρχουν σαφώς καθορισμένες επιμέρους μεταβλητές. Με τη συγκεκριμένη διαδικασία, ορίστηκαν με έναν πιο αποφασιστικό και καθοριστικό τρόπο τα πλαίσια της ποσοτικής ερευνητικής επιμελούς εξέτασής μας. Έτσι, οι μεταβλητές των θεματικών πεδίων καλύπτονται είτε από θεωρητικές προσεγγίσεις είτε από εμπειρικές έρευνες είτε τέλος, από στοιχεία προκύψαντα από την ανάλυση των συνεντεύξεων βάθους.

Θα αναφέρουμε εδώ κάποιες μεταβλητές, οι οποίες οριοθετούνται και κατηγοριοποιούνται σε ευρύτερες θεματικές ενότητες, που είναι πιθανό να συμβάλλουν με θετικές ή αρνητικές συσχετίσεις στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής δράσης. Οι κάτωθι αναφορές πηγάζουν από βιβλιογραφικές και αρθρογραφικές πηγές (θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις), καθώς και από συγκεκριμένα εδάφια προερχόμενα από τις συνεντεύξεις βάθους που πραγματοποιήσαμε, χωρίς αυτά να αποτελούν τα μοναδικά, αφού μερικές μεταβλητές διατρέχουν τις περισσότερες συνεντεύξεις με περισσότερα του ενός εδάφια για την καθεμία, αλλά ίσως τα πλέον αντιπροσωπευτικά. Έτσι, προχωρούμε σε παράθεση, εντός εισαγωγικών λόγων των ερωτώμενων μικρομεσαίων επιχειρηματιών του ελληνικού κλάδου διατροφής, εδαφίων που αφορούν στις εκάστοτε συγκεκριμένες μεταβλητές.

Η επωνυμία του προϊόντος φαίνεται να έχει επίδραση επάνω στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και στην επέκτασή της σε πιο αναπτυγμένες και δύσκολες αγορές, αποτελώντας διαβατήριο για τη διείσδυσή της σε αυτές, ιδιαίτερα αν πρόκειται για διεθνείς αγορές. Τονίζεται η ύπαρξη πλήθους βιβλιογραφίας σχετικής με τις επιπτώσεις της επωνυμίας του προϊόντος στις επιδόσεις της επιχείρησης (Schutte, 1969; Catry and Chevalier, 1974; Carr 1993; Zahra and Covin, 1993; Berthon et al., 1999), όπως και της εξειδικευμένης με ιδιαίτερες αναφορές στις μ.μ.ε. (Abimbola, 2001).

Βέβαια, η εταιρική επωνυμία είναι περισσότερο θετικά συσχετισμένη με την άυλη περιουσιακή αξία της επιχείρησης από ότι είναι άλλα είδη επωνυμίας (house of brands, mixed branding), γεγονός που μπορεί να φαίνεται ότι είναι ασυμβίβαστο με την έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς, η οποία θα έπρεπε να υποστηρίζει την εφαρμογή ενός από τα δύο τελευταία είδη branding (Rao et al., 2004).

Η έκδηλη στρατηγική branding μίας επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από διάφορες αποφάσεις της, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, παγκόσμια επέκταση και επιλογή σε ποια επιχειρησιακά πεδία θα ανταγωνιστεί (Laforet and Saunders, 1994; Laforet and Saunders, 1999).

Ένας από τους ευνοϊκούς παράγοντες για μια παγκόσμια προσέγγιση αγορών είναι η δημιουργία παγκόσμιας επωνυμίας προϊόντων (global branding), αλλά και άλλες γενικότερες στρατηγικές ευκαιρίες που παρέχει η παρουσία σε πολλές αγορές (Ohmae, 1985; Ohmae, 1990).

Σε εμπειρική έρευνα σε προϊόντα των Η.Π.Α. και της Ιαπωνίας, εντοπίστηκε ότι αποτελούν κυρίαρχους παράγοντες για την άυλη περιουσία της επιχείρησης, η διαφήμιση και η δημοτικότητα της επωνυμίας του προϊόντος (brand popularity). Κανένας έτερος παράγοντας, συμπεριλαμβανομένου και των άμεσων επενδύσεων μίας επιχείρησης σε μία χώρα που επηρεάζει άμεσα το μερίδιο αγοράς μόνο βραχυχρόνια, δεν είναι πιο σημαντικός για την απόκτηση μεριδίου αγοράς, βραχυχρόνια και μακροχρόνια, από τη δημοφιλία της επωνυμίας του προϊόντος μίας επιχείρησης (Kim and Chung, 1997).

Εξάλλου, η επέκταση της επωνυμίας ενός προϊόντος σε άλλα νέα προϊόντα της επιχείρησης (brand extensions) ωφελείται από την κατάκτηση υψηλότερων ποσοστών

μεριδίου αγοράς από ότι τα ‘ατομικά’ προϊόντα (individual brands), δηλαδή αυτά που κατέχουν δική τους επωνυμία (Smith and Park, 1992).

Χαρακτηριστικό είναι το κατωτέρω εδάφιο μίας εις βάθος συνέντευξής μας:

«... Ερώτηση: Οπότε τι νομίζεις ότι είναι σημαντικότερο στην αγορά από όλα αυτά; Ποιότητα, τιμή, θέση;

Απάντηση: Πρώτα η ποιότητα και μετά η επαφή που έχεις με τους πελάτες και το όνομα που έχεις να μείνει στον καταναλωτή. ...».

Η **συσκευασία** εντοπίζεται να επηρεάζει την εταιρική και προϊόντική ταυτότητα, μέσω μίας διττής βάσης πόρων, δηλαδή της ζώσας και της μη βιωθείσας μεσολαβούμενης εμπειρίας, ενώ αρκετές τάσεις στο χώρο της διοικητικής επιστήμης παραδέχονται τον ολοένα και αυξανόμενο ρόλο της συσκευασίας ως όχημα επικοινωνίας της εμπορικής ονομασίας (επωνυμίας) – brand name (Underwood, 2003).

Δεν δρα όμως μόνο ως όχημα επικοινωνίας εκπέμποντας έναν συμβολισμό, αλλά αποκτά ιδιαζόντως σημαντική συνεισφορά στη συνολική κατανόηση της επιχείρησης ή της επωνυμίας των προϊόντων της (Raphael and Olsson, 1978).

Τονίζεται η ύπαρξη θεωρητικού πλαισίου κατανόησης των επικοινωνιακών αποτελεσμάτων της προϊόντικής εικόνας, τα οποία σχετίζονται με την επωνυμία του προϊόντος (Underwood et al., 2001), αλλά και η αντίστοιχη αυξημένων πωλήσεων μέσω και της ευκολίας που προσφέρεται στον πελάτη από μία κατάλληλη συσκευασία (Hotchkiss, 1987).

Οι κύριες πηγές της **διαφοροποίησης προϊόντων** έχουν ως εξής:

- Οι διαφορές στην ποιότητα που συνήθως συνοδεύεται από μια διαφοροποίηση στην τιμή.
- Οι διαφορές σε λειτουργικά χαρακτηριστικά ή στο σχεδιασμό.
- Η άγνοια των αγοραστών ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των προϊόντων που αγοράζουν.
- Δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων από μέρους των πωλητών και ειδικότερα η διαφήμιση.
- Οι διαφορές όσον αφορά στη διαθεσιμότητα του προϊόντος (π.χ. του χρόνου και του τόπου).

Αν και η τμηματοποίηση της αγοράς αναγνωρίζεται ως κεντρική και βασική ιδέα της διαφοροποίησης προϊόντος από μερικούς (Farris and Albion, 1980), κάποιου φροντίζουν για το διαχωρισμό αυτών (Dickson and Ginter, 1987). Πρέπει να τονιστεί όμως, πως και οι δύο ταιριάζουν με το θεωρητικό πλαίσιο του ατελούς ανταγωνισμού (Smith, 1956).

Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με τη στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντων (Weiss, 1968; Lane, 1980), είτε κάθετη είτε οριζόντια (Shaked and Sutton, 1987), ενώ ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι κεντρικής σημασίας στην επιτυχημένη εφαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών, διότι η σημερινή ανταγωνιστική επιχείρηση δίνει έμφαση στην εμφάνιση ανώτερων ποιοτικά προϊόντων (Appiah-Adu and Singh, 1998). Εμφανίζεται ακόμη και εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις προς υποβοήθηση της παραγωγής νέων προϊόντων, ενώ ο πελάτης είναι αυτός που συνήθως ‘σχεδιάζει’ το προϊόν (Levy et al., 1999).

Ο σχεδιασμός των προϊόντων καθορίζει τη θέση της νέας μάρκας στον αντιληπτικό χώρο και η απόσταση από το νέο εμπορικό σήμα έως το ιδανικό εμπορικό σήμα προσδιορίζει την πιθανότητα αγοράς του (Urban, 1975).

Εδάφιο προερχόμενο από συνέντευξη σε βάθος επιβεβαιώνει τη στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος ως μεταβλητή της επιχειρηματικής δράσης:

«... παίρνουν από εδώ (σσ.: προϊόν από τον συγκεκριμένο παραγωγό) γιατί εγώ έχω και την ονομασία κεφαλογραβιέρα ... (γνωστή κωμόπολη), γιατί επειδή παίρνω γάλα από τα ... (χωριά της περιοχής) και ανήκουν στο ... (όνομα κωμόπολης). Οι άλλοι δεν μπορούν να γράψουν επάνω, εάν το γράφουν το γράφουν παράνομα ...», στο οποίο ο επιχειρηματίας εμφανίζεται να θεωρεί ως πλεονέκτημα των προϊόντων του την ‘αποκλειστικότητα’ στην αναγραφή ονομασίας προέλευσης, γεγονός που οδηγεί στη στρατηγική διαφοροποίηση των προϊόντων του, ακόμη και από γειτονικά παραγόμενα ανταγωνιστικά προϊόντα για την προώθησή τους εκτός του συγκεκριμένου νομού.

Ο νέος βιομηχανικός ανταγωνισμός εστιάζει στην **ανάπτυξη προϊόντων**. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει αναχθεί σε σημείο εστίασης του βιομηχανικού ανταγωνισμού, ενώ τονίζεται η ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων που επιβεβαιώνουν ότι η αποδοτική σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων επηρεάζουν σημαντικά το

κόστος, την ποιότητα, την ικανοποίηση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Clark and Fujimoto, 1991).

Δύο κύριες προσεγγίσεις φαίνεται να υπάρχουν όσον αφορά στην ανάπτυξη προϊόντων. Η πρώτη θεωρεί την ανάπτυξη προϊόντος ως μια σκόπιμη επιχειρησιακή διαδικασία που αφορά σε εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές από τις οποίες μπορούν να υποστηριχθούν από γνώσεις και νοητικά εργαλεία, ενώ η δεύτερη τείνει προς την εξέταση της σημασίας των περιβαλλοντικών και άλλων συναφών μεταβλητών, όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον ή το επίπεδο της υποστήριξης της ανώτατης βαθμίδας της διοίκησης (Krishnan and Ulrich, 2001), με εμπειρικά ευρήματα και για τις δύο (Zirger and Maidique, 1990).

Πάντως, η έρευνα έχει δείξει ότι η εισαγωγή νέων προϊόντων αποτελεί ζωτικής σημασίας θέμα για την ανάπτυξη και ευημερία των περισσότερων μεταποιητικών επιχειρήσεων (Zirger and Maidique, 1990), ενώ αρκετοί ερευνητές συμμαρίζονται την επίδρασή της στις επιδόσεις της επιχείρησης (Takeuchi and Nonaka, 1986; Leonard-Barton, 1992; Brown and Eisenhardt, 1995).

Οι αποφάσεις για τον προϊόντικό σχεδιασμό και οι μετρήσεις της ανάπτυξης φαίνεται να είναι ad hoc στη βιομηχανική πρακτική (Krishnan and Ulrich, 2001), γεγονός που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνά μας, αφού με αυτόν τον τρόπο φαίνεται ότι αποτελεί ιδιοτυπία των συγκεκριμένων υπό μελέτη επιχειρήσεων, με παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων στην αγοραία δράση τους, όπως εκ τούτων πηγάζουν.

Μία επιχείρηση είναι δυνατό να επιτύχει κερδοφόρο ανάπτυξη με μία σειρά εξαγορών στο δικό της βιομηχανικό κλάδο, γεγονός σύνηθες και επιτυχές σε πολλές βιομηχανίες και ιδιαίτερα σε κατακερματισμένους βιομηχανικούς κλάδους με παρουσία πολλών τοπικών ανεξάρτητων επιχειρήσεων (Reed et al., 2007), ενώ στοιχεία από εμπειρικές μελέτες δεικνύουν την αυξημένη αξία της προκύψασας επιχείρησης σε σχέση με το άθροισμα των συνενωμένων, λόγω **εξαγοράς ή συγχώνευσης**, επιχειρήσεων (Gupta and Gerchak, 2002).

Πολλές προσπάθειες επίσης, έχουν πραγματοποιηθεί για τη μέτρηση και συσχέτιση των στρατηγικών συνεργασιών με την γενικότερη επίδοση των επιχειρήσεων που προσφεύγουν σε αυτές, όπως για τις στρατηγικές τεχνολογικές συνεργασίες (Hagedoorn and Schakenraad, 1994), ενώ υφίσταται πλήθος

αρθρογραφίας σχετικής με τις συνέπειες των **στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών** στις επιχειρήσεις από πάμπολλους επιστημονικούς κλάδους (Borys and Jemison, 1989; Koza and Lewin, 1998; Todeva and Knoke, 2005).

Προέλευση της ιδέας των **εμποδίων εισόδου** υπήρξε η έρευνα της Βιομηχανικής Οργάνωσης, της οποίας πολλοί από τους οικονομολόγους που την ενστερνίζονται υποστηρίζουν ότι μία κύρια πηγή εμποδίων εισόδου αποτελούν οι οικονομίες κλίμακος (Demsetz, 1982). Τα εμπόδια εξόδου είναι αυτά που υφίστανται και κατά την είσοδο σε έναν βιομηχανικό κλάδο (Eaton and Lipsey, 1980), ενώ τα εμπόδια στην είσοδο είναι δυνατό να αποφέρουν οικονομικές αποδόσεις άνω του κανονικού σε μία επιχείρηση (Carlton, 2005).

Τα εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων σε υποκλάδους των τροφίμων και ποτών γίνονται ολοφάνερα στις συνεντεύξεις:

«... Ερώτηση: Μπορεί να εισέλθει μια νέα επιχείρηση σε αυτήν την αγορά;

Απάντηση: Τώρα είναι πολύ δύσκολο.

Ερώτηση: Γιατί;

Απάντηση: Γιατί τώρα στα σούπερ-μάρκετ είναι πολύ δύσκολο να μπεις.

Ερώτηση: Εννοείς είναι δύσκολο να μπουν στην αγορά, στο σούπερ-μάρκετ ...».

Ορισμένοι συγγραφείς δίνουν έμφαση στη σημασία μίας ‘στρατηγικής’ προσέγγισης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προς επιφορά αλλαγών στις επιχειρήσεις (Edwards et al., 1997; Fisher and Dowling, 1999), ενώ έρευνες δεικνύουν το συσχετισμό της **Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού** (H.R.M.) με την οργανωσιακή στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (Kane et al., 1999), όπως και με μία ποιοτική μεταποιητική στρατηγική (Youndt et al., 1996).

Η έρευνα για το **λειτουργικό μάνατζμεντ** (operation management) διαφέρει από τις αντίστοιχες της διαχείρισης άλλων περιοχών της επιχείρησης, γιατί απευθύνεται σε φυσικά και ανθρώπινα στοιχεία, όπως και στοιχεία δομών και υποδομών της επιχείρησης (Voss et al., 2002), αλλά συσχετίζεται με τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Όσον αφορά στη **βέλτιστη αναζήτηση και επεξεργασία επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών** αναφέρεται σε συνέντευξη:

«... Άμα ξέρεις την δουλειά και θέλεις να εκσυγχρονιστείς και να είσαι σωστός απέναντι στις υπηρεσίες μπορείς να το κάνεις και μόνος σου, δεν είναι ανάγκη να πληρώνεις. Θέλεις να ξεκινήσεις να κάνεις μια δουλειά, δεν θα πας να ρωτήσεις πρώτα; Θα μπεις στην διαδικασία να φτιάξεις μόνος σου. Και εγώ όταν ξεκίνησα να φτιάξω πήγα στην Κτηνιατρική, κοίταξα, ρώτησα και εγώ ότι έφτιαχνα το κοιτάγανε. Ε, ναι τότε περιμένεις να πας όταν μπεις στην διαδικασία; Ενώ άμα δεν τους έλεγα θα έρχονται μετά και θα μου έλεγαν αυτό δεν το έφτιαξες καλά. Ρωτούσα την γνώμη από πριν πως θα κάνω το ένα, πως θα κάνω το άλλο για να είσαι εντάξει ...», το οποίο φανερώνει την αγωνία και την προσωπική αναζήτηση ορισμένων επιχειρηματιών προκειμένου να προβούν σε συστηματική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησής τους.

Σε αναπτυσσόμενες χώρες, αναμένουμε την ύπαρξη περισσότερων επιχειρήσεων με προοπτικές ανάπτυξης, γεγονός που σηματοδοτεί τη σημαντικότητα του προβλήματος υποεπένδυσης σε αυτές, ενώ και στα πλέον αναπτυγμένα χρηματοοικονομικά συστήματα, οι μ.μ.ε. τείνουν να λαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της εξωτερικής χρηματοδότησής τους με τη μορφή **τραπεζικού δανεισμού** (Carrio and Demirgüç-Kunt, 1997). Εξάλλου και ο μακροπρόθεσμος δανεισμός (Myers, 1977) αλλά και ο βραχυπρόθεσμος (Jensen, 1986) είναι δυνατόν να αυξήσουν την αποδοτικότητα μίας επιχείρησης.

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει η ανάγκη για δανεισμό, για ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως και η απέχθεια ορισμένων επιχειρηματιών σε αυτόν:

«... Απάντηση: Όχι εντάξει, μπορείς να μπεις και σε αυτήν την διαδικασία αλλά μετά θέλεις ένα σωρό κεφάλαιο.

Ερώτηση: Οπότε θα χρειαστείς να πας και στις τράπεζες να πάρεις κεφάλαιο κίνησης;

Απάντηση: Κεφάλαιο κίνησης και μπαίνεις μέσα μετά ...».

Εξάλλου, από εμπειρικές μελέτες δεικνύεται ότι οι **επιδοτήσεις**, είτε κρατικές είτε Κοινοτικού τύπου, είναι δυνατό να επηρεάσουν την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης και λιγότερο την παραγωγικότητά της (Bergstrom, 1998).

Η αγορά από γεωγραφικής απόψεως μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις ταξινομικές κατηγορίες, δηλαδή την τοπική, την περιφερειακή, την εθνική και την διεθνή. Σήμερα, τα όρια μεταξύ τους είναι περισσότερο διαπερατά παρά ποτέ, ενώ ο

ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται ως υπερεθνικού χαρακτήρα. Αν και η σημασία της διεθνούς αγοράς αυξάνει συνεχώς, η σημασία των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών αγορών παραμένει αναλλοίωτη ιδίως για τις μ.μ.ε. Εμπειρική έρευνα σε 399 Ιαπωνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις έδειξε ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ δραστηριοποίησης σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές και επιχειρησιακών επιδόσεων, αν και παρουσιάζεται πλαστά θετική λόγω της ύπαρξης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων, ενώ σίγουρα σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή κερδοφορία (Delios and Beamish, 2001). Αντίθετα, η **προϊοντική διαφοροποίηση** δεν είχε επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης, αλλά σχετιζόταν με το επίπεδο επενδύσεων και τα ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία (Delios and Beamish, 2001). Συμπερασματικά, η επέκταση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε νέες γεωγραφικές αγορές θεωρήθηκε ως μία αποδοτική στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης των ιαπωνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων (Delios and Beamish, 2001).

Το τελευταίο στάδιο εξέλιξης του μάνατζμεντ ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) που υπερβαίνει τα έως σήμερα ειωθότα, επιθεώρηση, έλεγχο ποιότητας και διασφάλιση ποιότητας (Ζαρίδης, 2004). Αντιλαμβανόμαστε δηλαδή ότι η εφαρμογή της ή τουλάχιστον η προσέγγιση αυτής θα εμπεριέχει τη **συνεχή προσπάθεια για νέες τεχνικές παραγωγής και ροπή σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής και μηχανολογικού εξοπλισμού**. Σε εμπειρική έρευνα εδείχθη η σημαντικότητα εφαρμογής των πρακτικών της Δ.Ο.Π. για τις μικρότερες επιχειρήσεις και αυτές με ένταση εργασίας (Hendricks and Singhal, 2000), δηλαδή επιχειρήσεις συμβατές με την δική μας έρευνα. Εξάλλου, η εφαρμογή πρακτικών Δ.Ο.Π. βελτιώνει τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και την μακροπρόθεσμη κερδοφορία, ενώ καμία χρονική στιγμή δεν φαίνεται να είναι ακατάλληλη για την εφαρμογή τους, χωρίς να σημειώνεται καμία σημαντική διαφορά στις επιδόσεις πρώιμων και όψιμων εφαρμοστών των συγκεκριμένων πρακτικών (Hendricks and Singhal, 2000).

Η **εξάρτηση από την πρώτη ύλη** γίνεται εμφανής σε ορισμένους υποκλάδους των τροφίμων, όπου ορισμένοι επιχειρηματίες εμφανίζονται να φοβούνται τυχούσες ελλείψεις της:

«... Απάντηση: Συζητείται, οι τροποποιήσεις που γίνονται στις επιδοτήσεις των παραγωγών δεν ξέρω αν θα επιτρέψουν να συνεχιστεί.

Ερώτηση: Δηλαδή πιστεύετε ότι μένετε από προμήθεια, από προμηθευτές δηλαδή; Από πρώτη ύλη;

Απάντηση: Αν θα κόβουν τις πορτοκαλιές ...»,

ή σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, αλλά μόνο από απόψεως απορρόφησης της πρώτης ύλης της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητάς τους:

«... Απάντηση: Την ... (μεγαλύτερη ανταγωνίστρια επιχείρηση) την φοβάμαι από το γάλα, όχι από την πώληση.

Ερώτηση: Μην πάει και σου πάρει κάποιον που σου δίνει γάλα;

Απάντηση: Ναι, γιατί πάει και λέει θα πάρεις επιδότηση, θα πάρεις εκείνο το μηχάνημα ...».

Στρατηγική της προϊοντικής αγοράς μίας επιχείρησης είναι οι αποφάσεις που επηρεάζουν τις κύριες ορίζουσες της ζήτησης του προϊόντος, δηλαδή την **τιμή**, την ποιότητα και την εκλογή του χρόνου (Porter, 1985; Besanko et al., 1996; Zott and Amit, 2008), ενώ αυτή δύναται να ενισχύσει τις επιδόσεις της επιχείρησης (Zott and Amit, 2008). Συνεπώς, η διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος είναι δυνατόν να επηρεάσει τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Εδάφια από συνεντεύξεις σε βάθος φανερώνουν την επίδραση της τιμής στην αγορά και συνεπώς στην επιχειρηματική δράση:

«... Ερώτηση: Τι θεωρείς ότι είναι σημαντικότερο στην αγορά; Η τιμή, η τοποθεσία της επιχείρησης, η ποιότητα...;

Απάντηση: Η ποιότητα και η τιμή. Αν δεν έχεις πολύ καλή ποιότητα και καλή τιμή δεν κάνεις τίποτα ...»,

ενώ ενίοτε χρησιμοποιείται ως εργαλείο από τον επιχειρηματία ή προκύπτει ως αποτέλεσμα πιέσεων στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της αγοραπωλησίας:

«... Ερώτηση: Που φτιάχνουν αυτές τον τελικό χυμό; Έχετε τιμές προϊόντων φιξ, σταθερές σε όλους τους πελάτες ή διαφοροποιούνται αναλόγως;

Απάντηση: Όχι. Διαφοροποιούνται λίγο.

Ερώτηση: Λίγο; Στην ... (μεγάλη πολυεθνική εταιρία παρασκευής χυμών που αποτελεί πελάτη της εν λόγω επιχείρησης) να υποθέσω ότι το δίνετε λίγο χαμηλότερα ας πούμε;

Απάντηση: Αναλόγως. Δεν παίζει ρόλο.

Ερώτηση: Δεν παίζει το μέγεθος;

Απάντηση: Ανάλογα, πολλά πράγματα.

Ερώτηση: Δηλαδή;

Απάντηση: Αν έχω ανάγκη εγώ, αν έχει ανάγκη αυτός, αν είναι ο χυμός έτσι, αν είναι αλλιώς ...».

Σε έρευνα με δείγμα από αμερικανικές πολυεθνικές επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα, εδείχθη ότι υπάρχει σχέση μεταξύ **διαφοροποίησης προϊόντος** και απόδοσης των επιχειρήσεων και μάλιστα μη γραμμική (Tallman and Li, 1996). Η **ποικιλία προϊόντων** συνεπάγεται δύο τύπους κόστους στην αλυσίδα της προσφοράς μίας επιχείρησης: του κόστους παραγωγής και του κόστους διαμεσολάβησης (market mediation costs). Εμπειρικά ευρήματα όμως, δεικνύουν ότι επιχειρήσεις που ταιριάζουν τη δομή της αλυσίδας προσφοράς τους με τον τύπο της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρουν υπερτερούν των επιχειρήσεων που δεν το επιτυγχάνουν σε επιδόσεις (Randall and Ulrich, 2001).

Στις εις βάθος συνεντεύξεις διακρίνουμε μερικές φορές την προσπάθεια επιχειρηματιών να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους δημιουργώντας μία 'ποικιλία':

«... Απάντηση: Έχω 12 χρόνια. Ο ... (ανταγωνίστρια επιχείρηση) έβγαζε ... (ονομασία τυριού) αυτός. Εγώ λέω τι θα βγάλω; Θα βγάλω ένα άλλο, δεν μπορώ να το βγάλω όπως αυτός, θα το βγάλω ... (ονομασία προϊόντος) επειδή το γάλα είναι ορεινό, από τόσο υψόμετρο και καλαθάκι. Είδα καλαθάκι βγάζανε στα νησιά, οπότε λέω να βγάλω «καλαθάκι ... (τοπικός προσδιορισμός)». Δεν είναι νησιά. Είμαι περπατημένος στη δουλειά, ήξερα ο καθένας τι κάνει, τι βγάζει.

Ερώτηση: Οπότε πέρα απ' αυτό, κεφαλογραβιέρα και κεφαλοτύρι αυτά είναι στάνταρ, τα βγάζουν όλοι, οπότε λες αυτά τα έβγαλες γιατί περπατάνε. «...» και «...» (ονόματα προϊόντων) το σκέφτηκες επειδή έβλεπες τον ανταγωνισμό ...»

ή κάποια 'ιδιαιτερότητα' στο προϊόν.

Η επίδραση των **προγραμμάτων προσέλκυσης και αφοσίωσης πελατών** είναι μεγαλύτερη στις αγοραίες επιδόσεις της επιχείρησης παρά στις αντίστοιχες οικονομικές, ενώ επιπλέον η προσέλκυση πελατείας μέσω μίας ικανοποιητικής ποιοτικής εξυπηρέτησης και μίας καλής 'τοποθέτησης' στην αγορά επιδρούν περισσότερο στις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης από ότι η αφοσίωση

(Izquierdo et al., 2005). Εξάλλου, οι **πωλήσεις** χρησιμοποιούνται ως ένα μέτρο μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης (Huselid et al., 1997).

Οι σχέσεις με τους πελάτες και ο τρόπος πωλήσεων εντός του γενικότερου πλαισίου προσέλκυσης πελατών διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην επιχειρηματική πρακτική:

«... Ερώτηση: Δηλαδή παίζουν ρόλο και οι σχέσεις;

Απάντηση: Παίζουν όλα, σχέση και η τιμή.

Ερώτηση: Κάνεις κάποια ενέργεια εσύ, όπως αυτόν τον πελάτη που τον πήρες τηλέφωνο; Ενδιαφέρθηκες.

Απάντηση: Ναι, τον πήρα τηλέφωνο, τι να κάνω. Πως δεν θα ενδιαφερθείς για τους πελάτες; ...».

Από ορισμένα μέλη της επιστημονικής κοινότητας της σχετιζόμενης με το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων εκφέρεται η πρόταση ότι μία επιχείρηση ακολουθεί μία παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ (GMS), εφόσον τα προγράμματα μάρκετινγκ που ακολουθεί σε διάφορες χώρες είναι τυποποιημένα, ιδιαίτερα όσον αφορά στην προσφορά του προϊόντος, το μίγμα **προώθησης προϊόντων**, την τιμή και τη δομή του καναλιού διανομής (Johansson, 1997; Keegan, 2000; Zou and Cavusgil, 2002). Συνεπώς, η προώθηση προϊόντος φαίνεται να διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο σε όλο το φάσμα του μάρκετινγκ, αφού θεωρείται σημαντική δραστηριότητα του μάρκετινγκ και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική φαίνεται να έχει εγκαθιδρυθεί η άποψη της χρησιμότητας της διαφήμισης και εν γένει της γενικότερης προώθησης προϊόντων:

«... Ερώτηση: Δηλαδή το αποδίδετε στην ποιότητα των προϊόντων;

Απάντηση: Ναι και δεν υπάρχει και η δυνατότητα της διαφήμισης ...».

Τα οφέλη από την επιδίωξη εφαρμογής είτε **κάθετης ολοκλήρωσης** είτε στρατηγικών συμμαχιών έχουν επισημανθεί σε πλειάδα προηγούμενων επιστημονικών μελετών (Hill and Hoskisson, 1987; Jones and Hill, 1988; Kogut, 1988; Hagedoorn, 1993; Dyer, 1996; Dyer and Singh, 1998; Gulati, 1998; Stuart, 2000; Rothaermel, 2001; Ireland, Hitt, and Vaidyanath, 2002), ενώ τονίζεται και η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ της εσωτερίκευσης (κάθετης ολοκλήρωσης) και της

εξωτερικής ανάθεσης (εξωτερίκευση – outsourcing) των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας (Rothaermel et al., 2006).

Η κάθετη ολοκλήρωση και ιδιαίτερα **η έμπροσθεν προς την πλευρά της λιανικής πώλησης καθετοποίηση** θεωρείται από ορισμένους επιχειρηματίες σημαντική κίνηση εντός των πλαισίων της επιχειρηματικής δράσης τους, με κάποιους να εκφράζουν μετανοημένοι τη δυσσαρέσκειά τους για μία παλαιότερη αδράνειά τους προς αυτήν την κατεύθυνση:

«... Απάντηση: Από παλιά. Εγώ, στην Αθήνα, είχα πολλά χρόνια. Παλιά ήμουν με έναν συνέταιρο. Εγώ του το έδωσα το μαγαζί αυτό. Ήταν ένας φίλος μου Εβραίος. Αυτός ήθελε να το νοικιάσει για τυροκομικά είδη, έβγαινε για σύνταξη, δεν μπορούσε να το κρατήσει και μου είπε πάρε το εσύ. Εγώ πήγαινα στην Αθήνα, είχα τα παιδιά. Ήμασταν 10 χρόνια συνέταιροι. Και το άνοιξε αυτός. Εγώ είχα το τυροκομείο εδώ, δεν το πήρα, δεν μου έκοβε τόσο το μυαλό τότε το 1978-79, δεν το σκέφτηκα ότι μπορεί να πουλήσω εκεί. Αυτό το μαγαζί ήταν παλιό και έπιασε, έβγαλε πολλά λεφτά.

Ερώτηση: Καταστήματα λες αυτά που πουλάνε τυριά;

Απάντηση: Αυτά τα μπακάλικα.

Ερώτηση: Αυτοί πουλούσαν μόνο τα δικά τους προϊόντα;

Απάντηση: Έπαιρναν και άλλα και τα δικά τους πουλούσαν και άλλα.

Ερώτηση: Τι, δεν σκέφτηκες ότι μπορώ να πουλήσω εκεί;

Απάντηση: Δεν το σκέφτηκα. Δεν το υπολόγισα. Γιατί άμα πας εκτός από το τυροκομείο, θες να φτιάξεις το γάλα, ποιος θα μείνει εδώ στο τυροκομείο;

Ερώτηση: Και θεωρείς ότι ήταν καλή κίνηση αυτή που είχαν και μαγαζί εκεί;

Απάντηση: Α, ναι το μαγαζί ήταν καλό. Και έπιασε και έβγαλε πολλά λεφτά. Αυτοί δεν πουλούσαν μόνο τα δικά τους έπαιρναν και άλλα, κρασιά ότι ήθελες. Εγώ αυτού του εβραίου του κουβάλαγα και σταφύλια ...».

5.4 Διαμόρφωση των υποθέσεων.

Σκοπός της υπόθεσης στην επιστημονική έρευνα είναι να προτείνει πιθανές ερμηνείες για τα μελετώμενα φαινόμενα, ενώ οι πιθανές ερμηνείες προσδιορίζουν την κατεύθυνση των ερευνών. Η υπόθεση αποτελεί μία επεξηγηματική πρόταση που

διατυπώνει ιδέες για το άγνωστο με βάση το γνωστό (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος, 2004).

Πρέπει να αναφερθεί ότι μία πρόταση γίνεται αποδεκτή ως υπόθεση εάν έπειτα από την ανάλυσή της διαπιστωθεί η ικανότητα εξήγησης των γεγονότων και η οργανική διάρθρωσή της στον κλάδο της επιστήμης στον οποίο θα χρησιμοποιηθεί. Κατά τη διατύπωση μίας υπόθεσης διακρίνονται τρεις φάσεις: ο σχηματισμός της υπόθεσης, η ανάλυση ερμηνείας των φαινομένων και η σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη βασική πρόταση της υπόθεσης με τις πληροφορίες που προσκομίζει η παρατήρηση και η εμπειρία (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος, 2004).

Με βάση τα ανωτέρω λεχθέντα και κατηγοριοποιώντας τις μεταβλητές σε πέντε θεματικά πεδία, παρουσιάζουμε κατωτέρω τις σχηματιζόμενες υποθέσεις μας ανά θεματικό πεδίο.

1. ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΑΓΟΡΑΙΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.

Στα πλαίσια αυτού προσδιορίζονται από τη βιβλιογραφία και από την ποιοτική έρευνα οι μεταβλητές: επωνυμία προϊόντος, τυποποίηση – συσκευασία προϊόντος, στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος, βελτίωση – ανάπτυξη προϊόντων, όπως και στρατηγικές συγχώνευσης – εξαγοράς, το πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων και τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

επωνυμία προϊόντος και τυποποίηση – συσκευασία προϊόντος:

Μία από τις πρώτες ενασχολήσεις και διερευνήσεις των ερευνητών στην αγορά σχετίζεται με τη διάσταση της επωνυμίας του προϊόντος. Η επωνυμία, όπως έχει αναφερθεί, προσδιορίζεται ως ένας βασικός παράγοντας που αποτελεί διαβατήριο των προϊόντων στις καλές και δύσκολες αγορές.

Η ερώτηση που τίθεται είναι: ποιος είναι ο ρόλος του επώνυμου προϊόντος σε μια αγορά που είναι πολυδιασπασμένη και προσδιορίζεται από την ύπαρξη πολλαπλών διαστάσεων. Ταυτόχρονα, διερωτόμαστε ποιος ο ρόλος σημαντικών μεταβλητών για την αγορά αυτή, όπως αυτές προσδιοριστήκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, ποιος είναι ο ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης, των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εν λόγω επιχειρήσεις, της στοχοθετημένης και προδιαγεγραμμένης επιχειρηματικής δράσης όπως αυτή εμφανίζεται στον

επιχειρησιακό σχεδιασμό (business plan) και τέλος, της προσδιορισμένης από την αγορά ή το θεσμικό πλαίσιο διαμόρφωσης οργανωτικών συμπεριφορών. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στις αγοραίες δράσεις των επιχειρήσεων. Με γνώμονα τα ανωτέρω, διαμορφώνεται η κατωτέρω υπόθεση 1.

(Y1): όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, αναπτύσσονται δε σε δύσκολες αγορές, όσο περισσότερο έχουν προσδιορισμένους στόχους (μέσω του business plan) και προσδιορισμένες όσο και διαμορφωμένες οργανωτικές συμπεριφορές (δεδηλωμένες μέσω του αριθμού των πιστοποιήσεών τους) και όσο μεγαλύτερες οι ιδιαιτερότητες των επιμέρους κλάδων, τόσο περισσότερο θα κλίνουν προς την παραγωγή επώνυμων τυποποιημένων προϊόντων.

στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος, βελτίωση – ανάπτυξη προϊόντων:

Οι σύγχρονες αγορές φαίνεται πως έχουν προσδιορίσει δύο σημαντικούς στρατηγικούς παράγοντες, τη διαφοροποίηση και τη βελτίωση και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τίθεται όμως, το ερώτημα πως οι δύο συγκεκριμένοι παράγοντες εμφανίζονται και καθορίζονται στα πλαίσια μιας πολυδιασπασμένης και πολυδιάστατης αγοράς. Η βιβλιογραφία κατέδειξε ότι η μορφή και η ιδιαιτερότητα της αγοράς, αλλά και το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπως επίσης και η προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών (πιστοποιήσεις) συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση της διαφοροποίησης, αλλά και της βελτίωσης και ανάπτυξης των προϊόντων των επιχειρήσεων.

(Y2): σε μία πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά, όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της επιχείρησης, όσο πιο ιδιαίτερη είναι η αγορά δραστηριοποίησης και όσο περισσότερο προσδιορισμένη είναι η διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών (πιστοποιήσεις), τόσο περισσότερο θα εντρυφεί στη διαφοροποίηση και βελτίωση των προϊόντων της.

στρατηγικές συγχώνευσης – εξαγοράς, πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων, εμπόδια εισόδου στον κλάδο:

Επίσης, τίθεται το ερώτημα του τρόπου διαμόρφωσης συνεργασιών των επιχειρήσεων, καθώς και των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μία πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά. Η βιβλιογραφία προσδιορίζει ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων και οι προσδιορισμένοι στόχοι (business plan) αποτελούν σημαντικά στοιχεία στον τρόπο συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, διαμορφώνεται η τρίτη υπόθεσή μας.

(Υ3): όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της επιχείρησης και όσο πιο ξεκάθαρος ο στόχος της, τόσο περισσότερο η επιχείρηση τείνει να ξεπερνά εμπόδια εισόδου σε κάθε υποκλάδο και να αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

2. ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Ένα σύνολο από παραμέτρους, οι οποίες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται στην αγορά οι επιχειρήσεις, είναι ο τρόπος της διοίκησης και οργάνωσής τους, αλλά και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πληροφορίας.

Σε αυτή την περίπτωση οι μεταβλητές: βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης, προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών, μέγεθος επιχείρησης, ιδιαιτερότητες επιμέρους κλάδων και στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά είναι καθοριστικές για τις επιλογές των επιχειρήσεων αυτών στους τρεις ανωτέρω τομείς (διοίκησης – οργάνωσης επιχείρησης, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και πληροφορίας).

(Υ4): όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της επιχείρησης, όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία αυτής, όσο περισσότερο προσδιορισμένη είναι η διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών της, σε όσο περισσότερο αναπτυγμένες αγορές δραστηριοποιείται και όσο μεγαλύτερες είναι οι ιδιαιτερότητες των επιμέρους κλάδων, τόσο μεγαλύτερη τάση προς εξειδίκευση και αφομοίωση νέων τεχνολογιών θα διαθέτει, και τόσο μεγαλύτερη τάση θα έχει για βελτιωμένα στοιχεία διοίκησης και διαχείρισης, δηλαδή τόσο περισσότερο τείνει προς συστηματικότερη οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργαζομένων της κατά περίπτωση

και μεγαλύτερη κατάρτισή τους, όπως και μεγαλύτερη αναζήτηση και επεξεργασία των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών πληροφοριών.

3. ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.

Δύο βασικά στοιχεία στη σημερινή επιχειρηματική δράση είναι η χρηματοοικονομική διαχείριση και η αναπτυξιακή οπτική της επιχείρησης. Στοιχεία στενά συνδεδεμένα και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοεξαρτώμενα. Πρόθεση μας αποτελεί η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο παρεμβαίνουν οι παράγοντες αυτοί σε μια πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά, όπως διαπιστώσαμε ότι είναι η υπό έλεγχο ελληνική αγορά. Εκφράζουμε έτσι, κατωτέρω τις ακόλουθες υποθέσεις.

(Υ5α): οι επιχειρήσεις που έχουν περισσότερο προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών (περισσότερες πιστοποιήσεις) και όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία αυτών, τόσο θα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό επιρρεπείς στην αναζήτηση τραπεζικών δανείων και κρατικών επιδοτήσεων για την ανάπτυξη τους.

(Υ5β): όσο μεγαλύτερες είναι οι επιχειρήσεις και όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία τους, τόσο ευκολότερα θα αναπτύσσονται σε αγορές μεγαλύτερων αποστάσεων από την έδρα τους και τόσο ευκολότερα θα επιβιώνουν, ενώ ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε ιδιαίτερες αγορές θα αντιμετωπίζουν εμπόδια ανάπτυξης με την ιδιαιτερότητα των προϊόντων τους. Τέλος, υποθέτουμε ότι ο επιμέρους κλάδος δραστηριοποίησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας της διαμόρφωσης προβλημάτων που εμποδίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές.

4. ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

Το μέγεθος της επιχείρησης, η βασική διαμόρφωση και λειτουργία της και η προσδιορισμένη διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών της αποτελούν τρεις βασικές μεταβλητές που συνυφαίνονται με τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται και διαρθρώνονται οι παραγωγικές αντιλήψεις των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα, οι

ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου προσδιορίζουν τις προμηθευτικές προτιμήσεις των επιχειρήσεων. Λαμβάνει υπόσταση συνεπώς η ακόλουθη έκτη υπόθεση.

(Υ6): όσο μεγαλύτερο το μέγεθος των επιχειρήσεων και όσο πιο βαθιές και δεδηλωμένες είναι η βασική διαμόρφωση και λειτουργία τους και η προσδιορισμένη διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών τους, όπως αυτές αναδεικνύονται από τη χρήση ενός επιχειρησιακού σχεδίου και διαφόρων μορφών πιστοποιήσεων, τόσο μικρότερη η έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού, ενώ επιτακτική ανάγκη θα αποτελεί για αυτές και θα τείνουν σε νέες τεχνικές παραγωγής, όπως επίσης θα είναι επιρρεπείς σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής. Ταυτόχρονα, όσο μεγαλύτερες οι ιδιομορφίες των επιμέρους κλάδων τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού θα εξαρτώνται άμεσα από την πρώτη ύλη παραγωγής τους.

5. ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΜΕΣ.

Μία από τις βασικές παραμέτρους της επιτυχίας ή αποτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ο τρόπος διαχείρισης του συστήματος τιμολόγησης προϊόντων. Σε μια πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά, οι στρατηγικές ή τακτικές τιμολόγησης εμφανίζουν ιδιαίτερη σημασία, αφού η τιμή του προϊόντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οδό προς την κατάκτηση των διαφόρων τμημάτων της αγοράς. Σημαντικό ρόλο σε θέματα τιμής προϊόντων φαίνεται να έχουν δύο επιμέρους παράγοντες, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η βασική διαμόρφωση και λειτουργία αυτών, όπως σκιαγραφείται στο επιχειρησιακό σχέδιό τους εάν υφίσταται ή μη.

(Υ7): όσο πιο δύσκολη είναι μια αγορά (διεθνείς ή μεγάλων αποστάσεων) και όσο πιο πιεστικό (μικρό) το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο αφενός η μείωση τιμών θα είναι μεγαλύτερη και αφετέρου το κόστος μισθοδοσίας θα επιβαρύνει την κοστολόγησή της. Ταυτόχρονα, όσο πιο οργανωμένη στη βασική διαμόρφωση και λειτουργία της παρουσιάζεται μία επιχείρηση τόσο πιο εξειδικευμένες τεχνικές πίεσης για επιτυχία καλύτερης τιμής θα εφαρμόζει.

Ένα από τα βασικά στοιχεία των επιχειρηματικών πρακτικών είναι οι τακτικές ή στρατηγικές ή εμπειρικές διεργασίες αναφορικά με την προώθηση και την πώληση των παραγόμενων προϊόντων. Η πρακτική αυτή στα πλαίσια μιας πολυδιασπασμένης και πολυδιάστατης αγοράς λαμβάνει ακόμα σημαντικότερες διαστάσεις. Τίθεται λοιπόν, το ερώτημα με ποιό τρόπο συμβάλλουν στις παραπάνω στρατηγικές, τακτικές ή εμπειρικές διαδικασίες, οι μεταβλητές που σε αυτή την εργασία προσδιορίσαμε ως βασικές της διαμόρφωσης των οργανωτικών συμπεριφορών, όπως και οι επιμέρους κλάδοι (φυτικής ή ζωικής κατεύθυνσης) σε ένα πολυδιασπασμένο και πολυδιάστατο αγοραίο πλαίσιο.

(Υ8): οι ιδιαιτερότητες αφενός της αγοράς και αφετέρου των επιμέρους κλάδων και η μεγιστοποίηση των πιστοποιήσεων προσδιορίζουν τις τακτικές και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων τις σχετιζόμενες με τη διαφοροποίηση και την ποικιλότητα των προϊόντων τους, όπως και τις ιδιότυπες και ιδιαίτερες παραγωγές προϊόντων.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο παράγοντας 'πελάτης' έχει λάβει ιδιαίτερη αξία με αποτέλεσμα το σύνολο των θεωρητικών μοντέλων, ιδίως αυτών που προσδιορίζονται από τη λογικές και τις σύγχρονες θεωρίες του μάρκετινγκ, να τον προσδιορίζουν ως τον βασικό παράγοντα συγκρότησης στρατηγικών και εν γένει της πλειονότητας των επιχειρηματικών δράσεων. Έχει διαπιστωθεί ότι από τους βασικότερους παράγοντες προσδιορισμού των πελατών ή των στρατηγικών διαμόρφωσης των επιχειρήσεων που αφορούν στους πελάτες είναι οι ιδιαιτερότητες της αγοράς, είτε πρόκειται για προϊόντικής φύσεως ιδιαιτερότητες με την ύπαρξη τομέων (των γνωστών υποκλάδων) στην εικόνα της συνολικής αγοράς, είτε για γεωγραφικής φύσεως με ύπαρξη τμηματοποίησης της συνολικής αγοράς προϊόντων εντός και εκτός της εθνικής σφαίρας και ενότητας. Παράλληλα, η υιοθέτηση πολλαπλών πιστοποιήσεων αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα για τον προσδιορισμό των πελατειακών στρατηγικών των επιχειρήσεων.

(Υ9): η ιδιαιτερότητα της αγοράς, είτε προϊόντικής είτε γεωγραφικής, η ιδιαιτερότητα του μεγέθους των επιχειρήσεων αλλά και του κλάδου, καθώς και ο μεγάλος αριθμός πιστοποιήσεων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τον τρόπο

διαμόρφωσης, της σχετικής με το είδος των πωλήσεων, μέγιστης δυνατής στρατηγικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, διαφοροποίησης των πελατών, όπως και στρατηγικών προσέλευσης πελατών.

Τέλος, δύο από τους βασικούς παράγοντες για εισαγωγή και παραμονή μίας επιχείρησης στην αγορά είναι αφενός ο τρόπος προώθησης των προϊόντων και αφετέρου η δυνατότητα προσέγγισης των διαφορετικών τομέων της αγοράς. Αναφορικά με την προώθηση των προϊόντων, σημαντικό στοιχείο είναι η 'ευμάρεια' της επιχείρησης που με γνώμονα τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται εδώ, προσδιορίζεται μέσω της μεταβλητής 'μέγεθος επιχείρησης', όπως και με το 'χώρο ανάπτυξης της επιχείρησης', δηλαδή τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται σε σχέση με την τοποθεσία παραγωγής της. Ενώ, όσον αφορά στη στρατηγική ευελιξία εισόδου σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς, σημαντικό προσδιοριστικό ρόλο κρατούν η βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης, η προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών και η ιδιαιτερότητα των επιμέρους κλάδων παραγωγής.

(Y10α): όσο μεγαλύτερα το μέγεθος της επιχείρησης και η αγοραία χωρική ανάπτυξή της τόσο περισσότερα μέσα διαθέτει για προώθηση προϊόντων.

(Y10β): όσο περισσότερο αναπτυγμένες είναι η βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης και η προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών της τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υφίστανται για την εισαγωγή αυτής σε περισσότερους τομείς της αγοράς, ενώ τέλος, υποθέτουμε ότι η ιδιαιτερότητα των επιμέρους κλάδων παραγωγής είναι επίσης σημαντικός παράγοντας για την εισαγωγή της επιχείρησης σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς.

Κατωτέρω παραθέτουμε συνοπτικό πίνακα που παρουσιάζει τις ανεξάρτητες μεταβλητές μας, τα θεματικά πεδία των εξαρτημένων και τις εξαρτημένες μεταβλητές, όπως και τις υποθέσεις μας που συνδέονται με αυτές.

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ↓	ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ↓	ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ
Μέγεθος επιχείρησης (π.μ.ε., μ.ε., μεσαία επιχ.)	Αγοραίος Ανταγωνισμός	επωνυμία προϊόντος και τυποποίηση – συσκευασία προϊόντος	Y1
		στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος, βελτίωση – ανάπτυξη προϊόντων	Y2
		στρατηγικές συγχώνευσης – εξαγοράς, πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων, εμπόδια εισόδου στον κλάδο	Y3
Στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά (σε ποιά κυρίως γεωγραφική αγορά δραστηριοποιείται)	Διοίκηση-οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	συστηματική οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βέλτιστη αναζήτηση και επεξεργασία επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών	Y4
Βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης (ύπαρξη και εφαρμογή γραπτού επιχειρηματικού σχεδίου)	Χρηματοοικονομική Διαχείριση – Επιχειρησιακές Αναπτυξιακές Συμπεριφορές	αναζήτηση τραπεζικών δανείων και κρατικών - κοινοτικών επιδότησεων	Y5α
		ανάπτυξη σε αγορές μεγαλύτερων αποστάσεων από την έδρα τους και ευκολότερη επιβίωση, εμπόδια ανάπτυξης αγορών λόγω προϊοντικών ιδιαιτεροτήτων	Y5β
Προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών (συστήματα πιστοποιήσεων ISO 22000, 9000, 14000)	Προμηθευτές και παραγωγική διαδικασία	νέες τεχνικές παραγωγής, ροπή σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής, μηχανολογικός εξοπλισμός, εξάρτηση από πρώτη ύλη	Y6
Ιδιαιτερότητες επιμέρους κλάδων (Φ.Π. – Ζ.Π.)	Πωλήσεις – Τιμές	διαμόρφωση τιμών προϊόντων - κόστος μισθοδοσίας	Y7
		ποικιλία – διαφοροποίηση – ιδιαιτερότητες προϊόντων	Y8
		στρατηγική συμπεριφορά σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων – στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους	Y9
		προώθηση προϊόντων	Y10α
		έμπροσθεν καθετοποίηση	Y10β

5.5 Κατασκευή ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο έχει ένα περιεχόμενο, το οποίο προκύπτει από την ανάλυση του προβλήματος της έρευνας που έχει μελετηθεί προηγουμένως, ενώ θα πρέπει να έχει καθοριστεί ο χαρακτήρας των δεδομένων και ο τύπος των πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος, 2004).

Με την ολοκλήρωση όλης της ανωτέρω αναφερόμενης διαδικασίας, προχωρήσαμε στην κατάρτιση κατάλληλου για την περίπτωσή μας ερωτηματολογίου, το οποίο διακρίνεται σε δύο βασικά τμήματα.

Το ερωτηματολόγιο ενάρχεται με ένα εισαγωγικό σημείωμα που δηλώνει το φορέα διεξαγωγής της έρευνας και το σκοπό αυτής, όπως και την τήρηση ανωνυμίας σχετικά με τις συμπληρωμένες απαντήσεις και τη διαβεβαίωση ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους.

Το πρώτο τμήμα αποτελεί αυτό των Γενικών Χαρακτηριστικών, το οποίο αποτελείται από σειρά ερωτημάτων κυρίως πολλαπλών απαντήσεων, με δυνατότητα απάντησης μόνο μίας ή περισσότερων απαντήσεων κατά περίπτωση. Σε αυτό φροντίζουμε με θέση κατάλληλων ερωτημάτων να αντληθούν βασικά στοιχεία ‘ταυτότητας’ του επιχειρηματία και της επιχείρησης, όπως νομική μορφή, χρόνος λειτουργίας, γεωγραφική τοποθεσία, υποκλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αριθμός εργαζομένων, μορφές εργασίας, αγορές δραστηριοποίησης, ύπαρξη οργανογράμματος, επιχειρησιακού σχεδίου, φύλο, ηλικία, βαθμίδα εκπαίδευσης, εμπειρία, κτλ. Γνώμονα αποτελεί η άντληση πληροφοριών για την αναγκαία κατάταξη των επιχειρήσεων του δείγματος σε νοητές ομάδες κατά τη στατιστική επεξεργασία, τόσο σε βασικά επίπεδα, όπως το μέγεθός τους (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες), όσο και σε εξεταζόμενα εντός των υποθέσεων μας χαρακτηριστικών (π.χ. αγορές δραστηριοποίησης, πιστοποιήσεις κ.α.). Ουσιαστικά από το παρόν τμήμα ‘τροφοδοτούνται’ με πληροφορίες και στοιχεία οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας.

Το δεύτερο τμήμα αποτελεί το κυρίως τμήμα του ερωτηματολογίου μας και όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και τίθενται με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, ενώ αποτελεί τη δεξαμενή άντλησης στοιχείων των εξαρτημένων μεταβλητών μας.

Οι ερωτήσεις που τίθενται ανήκουν κυρίως σε πέντε θεματικά πεδία. Αυτά είναι τα πέντε θεματικά πεδία των εξαρτημένων μεταβλητών μας, δηλαδή τα πεδία του Αγοραίου Ανταγωνισμού, της Διοίκησης-οργάνωσης επιχειρήσεων, Διαχείρισης πληροφορίας, Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης – Επιχειρησιακών Αναπτυξιακών Συμπεριφορών, των Προμηθευτών και παραγωγικής διαδικασίας και τέλος, των Πωλήσεων – Τιμών.

Κύριος σκοπός, όπως έχει τονιστεί εξαρχής, είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την συμπεριφορά και τη δράση – επιχειρηματική και επιχειρησιακή – των μ.μ.ε. του ελληνικού κλάδου μεταποίησης γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Εκ της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας, όπως και εκ της θεματικής ανάλυσης των πραγματοποιημένων από εμάς εις βάθος συνεντεύξεων, προέκυψαν τα ανωτέρω πέντε θεματικά πεδία εξαρτημένων μεταβλητών, τα οποία δύνανται εξετάζοντάς τα και εντός των πλαισίων τους, κατασκευάζοντας κατάλληλες ερωτήσεις, να αποκομιστούν μεταβλητές, οι οποίες με τη σειρά τους δίνουν μία ‘εικόνα’ της ζητούμενης συμπεριφοράς και δράσης των υπό έρευνα επιχειρήσεων στο σύνολο των συγκεκριμένων θεματικών πεδίων. Η συγκεκριμένη ‘εικόνα’ μάς χορηγεί πληροφορίες περί της αγοραίας δράσης των επιχειρήσεων αυτών, της οργανωτικής και σχεδιαστικής συμπεριφοράς τους και κυρίως της λήψης αποφάσεών τους, τα οποία ομού συγκλίνουν στο σχηματισμό της συνολικής συμπεριφοράς και εν τέλει δράσης τους.

Εκ του σκοπού που θα υπηρετούσε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και εκ των δεδομένων στοχεύσεων και επιδιώξεών μας, συντάχθηκαν ερωτήσεις με σαφήνεια διατυπωμένες, ώστε να μην αφήνουν περιθώρια παρερμηνειών, όπως και διετάχθησαν εντός αυτού με τρόπο τέτοιο που αφενός να μην διακόπτεται η ροή της σκέψης του ερωτώμενου επάνω σε συγκεκριμένα ερευνητικά θέματα και αφετέρου να επιτυγχάνεται η έντεχνη αλλαγή από ένα θεματικό πεδίο σε άλλο, ώστε να κρατείται σε εγρήγορση και να διασφαλίζεται η σοβαρότητα των απαντήσεων ή να εξετάζεται η εντιμότητα και η συνέπεια αυτών.

Παραμένει ευνόητη η ύπαρξη ερωτημάτων που καλύπτουν όλο το φάσμα των εξαρτημένων μεταβλητών μας.

Το πολυάριθμο των εξαρτημένων μεταβλητών μας και ζητούμενων της έρευνάς μας δημιούργησε ένα πρόβλημα μεγέθους στο ερωτηματολόγιο μας, το οποίο

ήταν όντως πολυσέλιδο. Εξαιτίας του ερευνητικού σκοπού που δεν επιτρέπει τον μειωμένο αριθμό εξαρτημένων μεταβλητών και του ενδελεχούς φόβου για απώλεια κάποιας σημαντικής μεταβλητής που θα εξήγαγε ίσως αξιοσημείωτα συμπεράσματα, δεν διανοηθήκαμε και δεν προσπαθήσαμε την μείωση ερωτημάτων και την πιθανή εξάλειψη μίας σημαντικής για την έρευνα μεταβλητής. Πάντως, θεωρούμε ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα της έρευνάς μας την από άκρου εις άκρον αναζήτηση μεταβλητών, εντός των πλαισίων συμπεριφορών και δράσεων των ελληνικών μ.μ.ε. του κλάδου μεταποίησης γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων. Σε αντιστάθμισμα του μεγέθους του ερωτηματολογίου και προκειμένου τη μείωση ή και εξάλειψη πιθανότητας μη απόκρισης από ερωτώμενους, εφαρμόσαμε τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης με παρουσία συνεντευκτή – γεγονός χρονοβόρο και ταυτόχρονα με σημαντικό κόστος, αλλά με πλεονέκτημα την προσωπική παρατήρηση – που διασφάλιζε την απόκριση του ερωτώμενου, καθώς και την παροχή διευκρινίσεων και διασφάλιση όσο το δυνατό σοβαρότητας και ειλικρίνειας στις απαντήσεις αυτού. Τοιουτοτρόπως, μέσω της απευθείας συνομιλίας μεταξύ συνεντευκτή – συνεντευξιζόμενου, διασφαλίστηκε επιπλέον, εκτός του υψηλού βαθμού απόκρισης, ο μεγαλύτερος σεβασμός στη σύνθεση του δείγματος.

Η συνολική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου σχετίζεται άμεσα με τη δομή και λειτουργία των υποθέσεων εργασίας που διατυπώθηκαν ανωτέρω και με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, όπως και με τα στατιστικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση αποτελεσμάτων.

Επανερχόμενοι στη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert για το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, θα λέγαμε ότι αυτή αποσκοπεί στην εξάλειψη δυσκολιών προερχομένων από άλλες κλίμακες (π.χ. Thurstone), αν και αυτή είναι πολυδιάστατη (Javeau, 2000). Η κλίμακα Likert χρησιμοποιείται για τη μελέτη προτύπων συμπεριφοράς ή τη διερεύνηση αρχών συμπεριφοράς, ενώ με αυτή αποσκοπούμε στη διαπίστωση εάν οι διατυπωμένες προτάσεις ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή εάν προσδιορίζουν και μετρούν την ίδια ιδιότητα (Σιάρδος, 1997). Η συγκεκριμένη τεχνική που εφαρμόζεται είναι γνωστή ως ‘θεματική ανάλυση’ ή ‘ανάλυση προτάσεων’ και επειδή δεν γίνεται χρήση εξωτερικού κριτηρίου καλείται και ‘μέθοδος της ενδοσυνέπειας’ της θεματικής ανάλυσης (Bohmstedt, 1977).

Τρία είναι τα στάδια της διαδικασίας: η διατύπωση μίας σειράς προτάσεων που υποθέτουμε ότι σχετίζονται με την ιδιότητα, ο έλεγχος της κοινής κατεύθυνσης των προτάσεων και τέλος, η αποδοχή και η απόρριψη των προτάσεων (Σιάρδος, 1997).

Έτσι, οι ερωτήσεις που τίθενται έχουν την ακόλουθη μορφή:

Πόσο σημαντικό πράγμα είναι για την καλή λειτουργία της επιχείρησής σας η παραγωγική γραμμή (μονάδα) να βρίσκεται κοντά στην περιοχή παραγωγής της πρώτης ύλης;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Σε γενικές γραμμές, δώσαμε ιδιαίτερη προσοχή στο μέγεθος του ερωτηματολογίου, του οποίου τα μειονεκτήματα προσπαθήσαμε και καταφέραμε να υπερβούμε, στην επικάλυψη ερωτήσεων με αποφυγή της μέσω υποβολής ομάδας ερωτήσεων ανά θεματική κατηγορία, αλλά και στη μερική αποκέντρωση ερωτήσεων για σημαντικές μεταβλητές. Προσοχή επίσης, δόθηκε στην ύπαρξη ερωτήσεων ‘χαλάρωσης’ και ερωτήσεων ‘ελέγχου’.

Ανακεφαλαιώνοντας, προχωρήσαμε στο παρόν κεφάλαιο στη συνολική περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνάς μας και στη διαμόρφωση των υποθέσεων εργασίας αυτής, έχοντας υπόψη τη θεωρία ενδεχομένων (Contingency theory), η οποία ισχυρίζεται την μη ύπαρξη άριστης στρατηγικής για όλους τους οργανισμούς, αλλά την εξάρτησή της από ενδεχομενικούς παράγοντες.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια παρουσίασης και οριοθέτησης του δείγματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών της παρούσας έρευνάς μας. Θα αναφέρουμε πρώτα το σχέδιο δειγματοληψίας, δηλαδή το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το μέγεθος του δείγματος και τη μέθοδο δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε, ενώ έπειτα θα προβούμε σε παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης του δείγματός μας.

6.1 Προσδιορισμός του δείγματος.

Ας αναφερθούμε πρώτα στη δειγματοληψία. Αυτή αναφέρεται στη λήψη ενός τμήματος από κάποιο ευρύτερο σύνολο, αφού για οικονομικούς λόγους ή λόγω έλλειψης χρείας δεν υφίσταται νόημα για τη μελέτη ολόκληρου του συνόλου. Μία δειγματοληψία για να είναι επιτυχής πρέπει η επιλογή του δείγματος να είναι τέτοια που τα αποτελέσματα, οι δείκτες και οι μετρήσεις του δείγματος να πλησιάζουν τις αντίστοιχες παραμέτρους του ευρύτερου συνόλου, δηλαδή του πληθυσμού της έρευνας ή στατιστικού πληθυσμού όπως είναι πιο γνωστός. Με άλλα λόγια να διασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Διακρίνουμε δύο είδη δειγματοληψίας: τη δειγματοληψία με πιθανότητα και τη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα. Εντός αυτών υφίστανται διάφορες μέθοδοι δειγματοληψίας.

Η εκλογή μίας δειγματοληπτικής μεθόδου επαφίεται σε μία σειρά παραγόντων εκ των οποίων σημαντικότεροι είναι η φύση των διαθέσιμων δεδομένων του πληθυσμού, ο βαθμός ομοιογένειας του πληθυσμού, η έκταση του πεδίου έρευνας, τα διατιθέμενα υλικά μέσα και η φύση της έρευνας.

Η βιομηχανία τροφίμων – ποτών κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική μεταποίηση. Ο κλάδος τροφίμων – ποτών είναι ο σημαντικότερος της ελληνικής μεταποίησης, καθώς παράγει περίπου το 25% του συνόλου της βιομηχανικής παραγωγής (Σ.Ε.Β., 2007). Αποτελεί τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα

τα βασικά μεγέθη της μεταποίησης, όπως οι πωλήσεις, η προστιθέμενη αξία, ο αριθμός επιχειρήσεων και η απασχόληση (Λαπατίνας και Μαραγκού, 2008). Καλύπτει το 25% του κύκλου εργασιών, κατέχει το 25% των συνολικών κεφαλαίων, παράγει το 24% της συνολικής προστιθέμενης αξίας και απασχολεί πάνω από το 22% των απασχολούμενων στο σύνολο του μεταποιητικού τομέα.

Ο ελληνικός τομέας του συνόλου της μεταποίησης αριθμεί γύρω στις 95 χιλιάδες επιχειρήσεις, με περίπου το 17% αυτών να ανήκουν στους κλάδους των τροφίμων και ποτών. Έτσι, ο ελληνικός κλάδος τροφίμων και ποτών αριθμεί 16-17 χιλιάδες επιχειρήσεις (16.300 σύμφωνα με μία εκτίμηση, ενώ σύμφωνα με δεύτερη πιο αναλυτική 16.810, αφού 15.914 είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων τροφίμων και 896 αυτές των ποτών).

Αν λάβουμε υπόψη ότι άνω του 99,8% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες ανέρχονται σε περίπου 928 χιλιάδες, εμπίπτουν στις κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΕΛ.ΣΤΑΤ., μητρώο επιχειρήσεων έτους 2006), τότε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του ελληνικού κλάδου διατροφής (τροφίμων και ποτών) ανέρχονται περίπου σε 16.500.

Επειδή στοιχεία που προερχόταν από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων δεν τα θεωρήσαμε αξιόπιστα, με την έννοια ότι επρόκειτο για στοιχεία χρονολογούμενα από ετών, ήρθαμε σε επαφή με τους εκπροσώπους των κυριότερων υποκλάδων τροφίμων και ποτών του ελληνικού χώρου και λάβαμε στοιχεία των μελών τους υπό μορφή καταλόγου, είτε μετά από ίδια προσπάθεια μέσω διαδικτύου ή έτερου τρόπου διαμορφώσαμε αντίστοιχους αθροιστικούς των απασχολούμενων στον συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων καταλόγους. Προσπαθήσαμε και επιτύχαμε είτε με ίδιο έργο είτε σε συνεργασία με τους εν λόγω φορείς την οριοθέτηση του στατιστικού πληθυσμού της έρευνάς μας. Έχει ιδιαίτερη σημασία το ανωτέρω αναφερόμενο διότι την τελευταία δεκαετία παρατηρήθηκε μεγάλη πραγματική μείωση των επιχειρήσεων ορισμένων υποκλάδων του κλάδου της διατροφής, γεγονός που το γνωρίζουμε ή το οσφραινόμαστε λόγω της επαγγελματικής εμπειρίας μας με τον ευρύτερο τομέα της γεωργίας.

Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε λόγω του μεγάλου αριθμού των συγκεκριμένων ελληνικών επιχειρήσεων ότι ο πραγματικός πληθυσμός ταυτίζεται με τον στατιστικό πληθυσμό της έρευνάς μας και για έναν παραπάνω λόγο, αυτόν της

ύπαρξης πολλών υποκλάδων εντός του ευρύτερου κλάδου τροφίμων και ποτών. Προσπαθήσαμε όμως για την εγγύτητα αυτών και εξάλλου, για να είναι το δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού είναι απαραίτητο το δειγματοληπτικό πλαίσιο να περιλαμβάνει όλα ή σχεδόν όλα τα μέλη του πληθυσμού (Babbie, 2011).

Λόγω της ύπαρξης πολλών υποκλάδων και συνεπώς του μικρότερου βαθμού ομοιογένειας του στατιστικού πληθυσμού προβήκαμε σε επιλογή της δειγματοληψίας κατά στρώματα ή στρωματοποιημένης δειγματοληψίας (stratified sampling). Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία είναι μία μέθοδος που μας παρέχει μεγαλύτερο βαθμό αντιπροσωπευτικότητας, μέσω της ελάττωσης του πιθανού δειγματοληπτικού σφάλματος (Babbie, 2011).

Υποδιαιρέσαμε τον στατιστικό πληθυσμό βάσει του υποκλάδου στον οποίο ανήκει και στη συνέχεια εφαρμόσαμε απλή τυχαία δειγματοληψία. Η διαίρεση του στατιστικού πληθυσμού έγινε βάσει της κατηγοριοποίησης υποκλάδων της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας 2003 (Σ.ΤΑ.Κ.Ο.Δ. 2003), η οποία είναι σύμφωνη με την αναθεώρηση 1.1 της ταξινόμησης οικονομικών δραστηριοτήτων της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (NACE revision 1.1).

Μονάδα παρατήρησης της έρευνάς μας, όπως είναι ευνόητο, αποτελεί η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση του κλάδου τροφίμων και ποτών, ενώ ο στατιστικός πληθυσμός σχεδόν ταυτίζεται με αυτόν του δειγματοληπτικού πλαισίου το οποίο καταρτίσαμε.

Η δειγματοληπτική μονάδα όμως, είναι η ομάδα των επιχειρήσεων ενός εκάστου υποκλάδου του συνολικότερου κλάδου τροφίμων και ποτών, εντός των οποίων πραγματοποιείται τυχαία δειγματοληψία.

Βασική μονάδα ή υποκείμενο ή σωστότερα στοιχείο αποτέλεσε το άτομο το σχετιζόμενο με την μικρομεσαία επιχείρηση, το οποίο απάντησε στο ερωτηματολόγιο, με ταύτιση αυτής με τη μονάδα παρατήρησης σε ποσοστό άνω του 68% (ιδιοκτήτης – συνιδιοκτήτης – διευθύνων σύμβουλος).

Οι επιχειρήσεις που συμπεριλήφθησαν τελικά στο δείγμα μας ανήλθαν στον αριθμό των 504. Ο αριθμός αυτός αποτελεί ένα πολύ ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος, αφού το δείγμα μας υπερβαίνει το 3% του συνολικού πληθυσμού των υπό έρευνα επιχειρήσεων, ενώ προέρχεται και από μεγάλο αριθμό υποκλάδων του κλάδου των τροφίμων και ποτών.

Η συνολική διαδικασία συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων της ποσοτικής έρευνας διήρκησε από τον Απρίλιο του έτους 2009 έως τον Φεβρουάριο του 2010, ενώ ακολούθησε η σημαντική διαδικασία της εισαγωγής στοιχείων προερχομένων από αυτά σε λογισμικό ηλεκτρονικού υπολογιστή – κατάλληλα διαμορφωμένου με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων εισαγωγών φύλλου του γνωστού προγράμματος Excel – με συνέπεια την ψηφιοποίηση των δεδομένων των προκυψάντων από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και τη διατήρησή τους σε ηλεκτρονική μορφή.

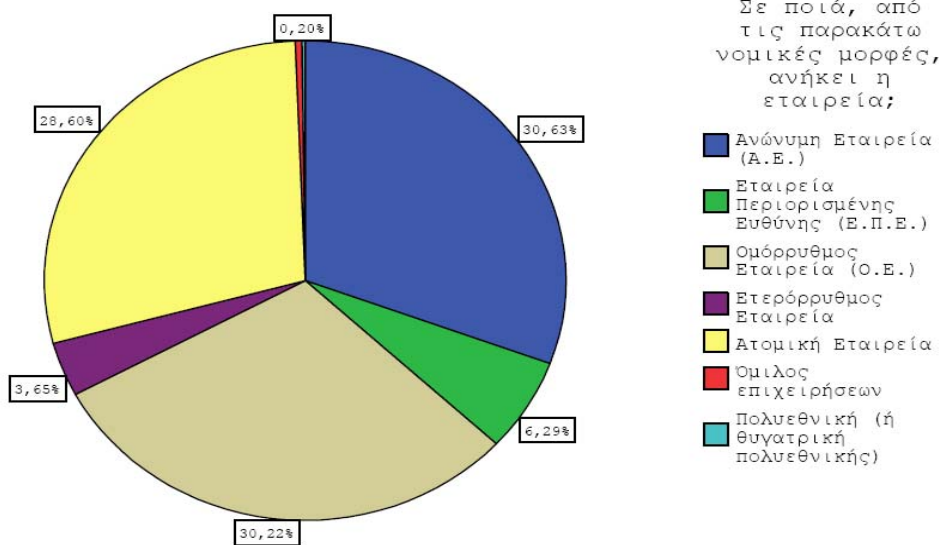
Τα αρχικώς συγκεντρωθέντα ερωτηματολόγια ήταν σε αριθμό 531. Λόγω μεταβολών που σημειώθηκαν σε ορισμένες επιχειρήσεις, προχωρήσαμε σε αφαίρεση 27 ερωτηματολογίων, τα οποία επρόκειτο είτε για ερωτηματολόγια προερχόμενα από μεγάλες επιχειρήσεις, είτε από επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών και όχι προϊόντων (π.χ. σφαγείο προσφοράς υπηρεσιών), είτε τέλος, καθαρά εμπορικές ή μεταποίησης μη γεωργικών αλλά ευρύτερου γεωτεχνικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις. Έτσι, καταλήξαμε στο τελικό μέγεθος του δείγματος των 504 ελληνικών μ.μ.ε. μεταποίησης γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων.

6.2 Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής.

Θα προχωρήσουμε τώρα σε περιγραφική στατιστική ανάλυση, αναφέροντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος και δίδοντας σχετικούς πίνακες και διαγράμματα.

Σε ποιά, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η εταιρεία;

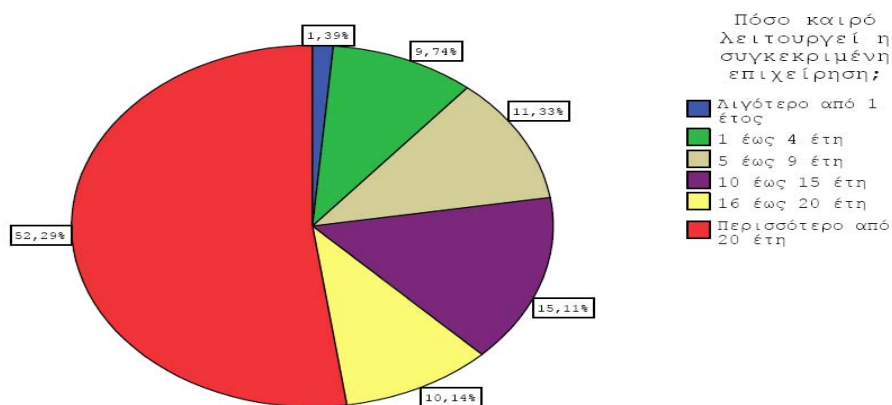
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)	151	30.0	30.6	30.6
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	31	6.2	6.3	36.9
Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)	149	29.6	30.2	67.1
Ετερόρρυθμος Εταιρεία	18	3.6	3.7	70.8
Ατομική Εταιρεία	141	28.0	28.6	99.4
Όμιλος επιχειρήσεων	2	.4	.4	99.8
Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής)	1	.2	.2	100.0
Total	493	97.8	100.0	
Missing				
System	11	2.2		
Total	504	100.0		



Πρώτες σε συχνότητα έρχονται οι ανώνυμες εταιρίες με ποσοστό 30,6%, ενώ δεύτερες με ελάχιστη διαφορά οι ομόρρυθμες εταιρίες και τρίτες οι ατομικές επιχειρήσεις με 28,6%. Αυτές οι τρεις νομικές μορφές αποτελούν και τις σημαντικότερες μορφές στο δείγμα.

Πόσο καιρό λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση;

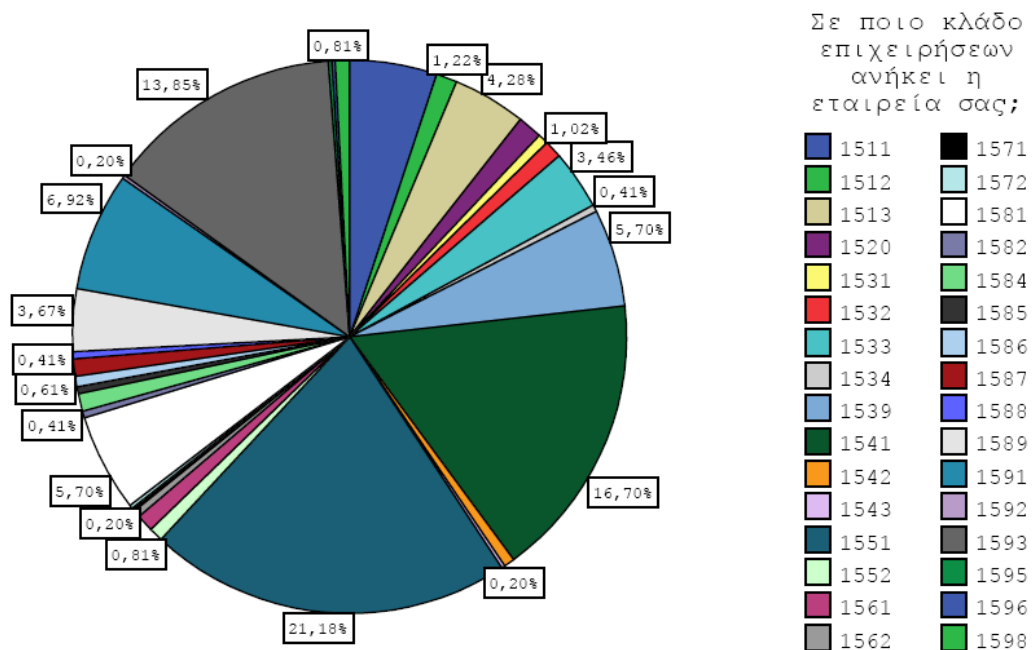
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 έτος	7	1.4	1.4	1.4
	1 έως 4 έτη	49	9.7	9.7	11.1
	5 έως 9 έτη	57	11.3	11.3	22.5
	10 έως 15 έτη	76	15.1	15.1	37.6
	16 έως 20 έτη	51	10.1	10.1	47.7
	Περισσότερο από 20 έτη	263	52.2	52.3	100.0
Total		503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Με συντριπτικό ποσοστό άνω του 50% (52,3%), οι επιχειρήσεις του δείγματος λειτουργούν για χρονικό διάστημα άνω των 20 ετών.

Σε ποιο κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία σας;

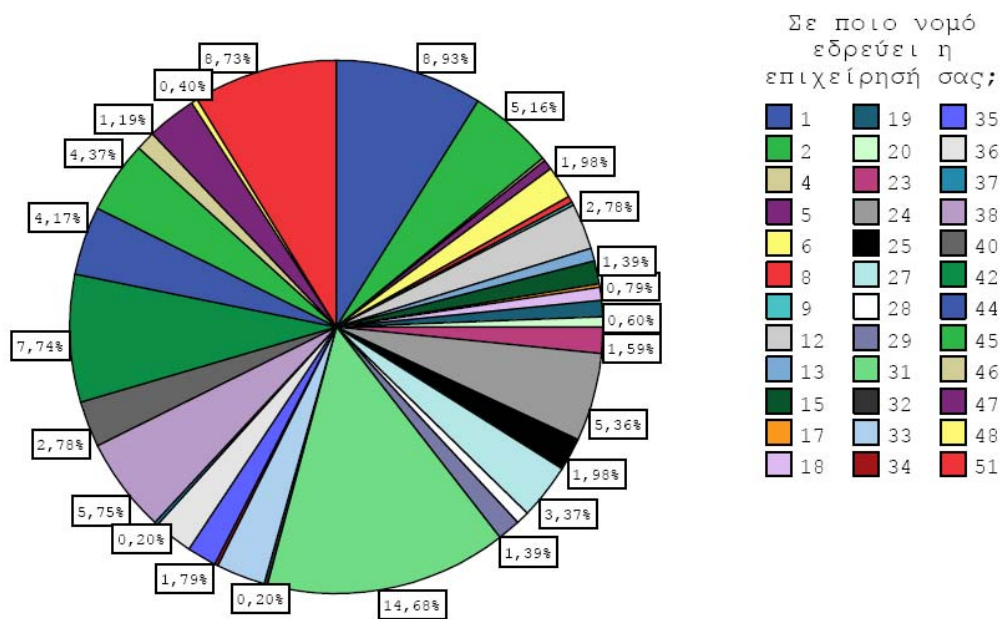
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1511	25	5.0	5.1	5.1
	1512	6	1.2	1.2	6.3
	1513	21	4.2	4.3	10.6
	1520	7	1.4	1.4	12.0
	1531	3	.6	.6	12.6
	1532	5	1.0	1.0	13.6
	1533	17	3.4	3.5	17.1
	1534	2	.4	.4	17.5
	1539	28	5.6	5.7	23.2
	1541	82	16.3	16.7	39.9
	1542	3	.6	.6	40.5
	1543	1	.2	.2	40.7
	1551	104	20.6	21.2	61.9
	1552	4	.8	.8	62.7
	1561	5	1.0	1.0	63.7
	1562	2	.4	.4	64.2
	1571	1	.2	.2	64.4
	1572	1	.2	.2	64.6
	1581	28	5.6	5.7	70.3
	1582	2	.4	.4	70.7
	1584	5	1.0	1.0	71.7
	1585	2	.4	.4	72.1
	1586	3	.6	.6	72.7
	1587	5	1.0	1.0	73.7
	1588	2	.4	.4	74.1
	1589	18	3.6	3.7	77.8
	1591	34	6.7	6.9	84.7
	1592	1	.2	.2	84.9
	1593	68	13.5	13.8	98.8
	1595	1	.2	.2	99.0
	1596	1	.2	.2	99.2
1598	4	.8	.8	100.0	
	Total	491	97.4	100.0	
Missing	System	13	2.6		
Total		504	100.0		



Ο υποκλάδος των γαλακτοκομείων και τυροκομείων κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 21,2%. Έπονται αυτός των ελαιολιπών με 16,7% και ο αντίστοιχος των οινοποιείων με ποσοστό 13,8%.

Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρησή σας;

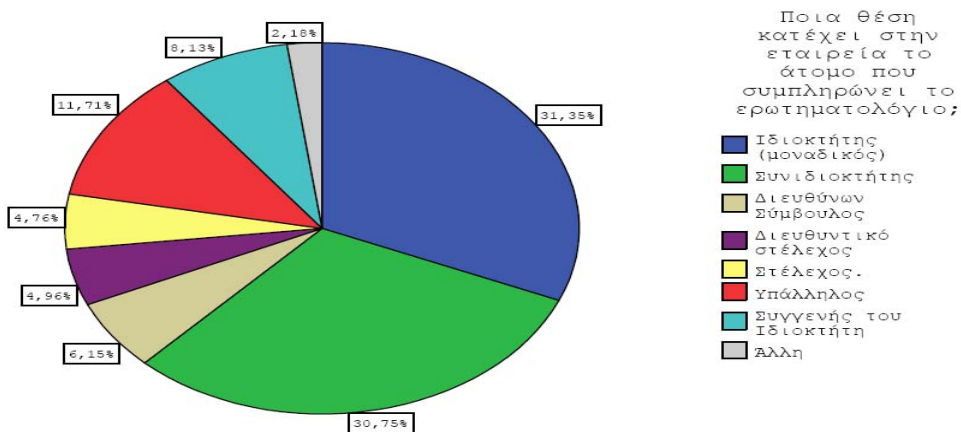
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	45	8.9	8.9	8.9
2	26	5.2	5.2	14.1
4	1	.2	.2	14.3
5	3	.6	.6	14.9
6	10	2.0	2.0	16.9
8	2	.4	.4	17.3
9	1	.2	.2	17.5
12	14	2.8	2.8	20.2
13	4	.8	.8	21.0
15	7	1.4	1.4	22.4
17	1	.2	.2	22.6
18	4	.8	.8	23.4
19	5	1.0	1.0	24.4
20	3	.6	.6	25.0
23	8	1.6	1.6	26.6
24	27	5.4	5.4	31.9
25	10	2.0	2.0	33.9
27	17	3.4	3.4	37.3
28	4	.8	.8	38.1
29	7	1.4	1.4	39.5
31	74	14.7	14.7	54.2
32	1	.2	.2	54.4
33	15	3.0	3.0	57.3
34	1	.2	.2	57.5
35	9	1.8	1.8	59.3
36	12	2.4	2.4	61.7
37	1	.2	.2	61.9
38	29	5.8	5.8	67.7
40	14	2.8	2.8	70.4
42	39	7.7	7.7	78.2
44	21	4.2	4.2	82.3
45	22	4.4	4.4	86.7
46	6	1.2	1.2	87.9
47	15	3.0	3.0	90.9
48	2	.4	.4	91.3
51	44	8.7	8.7	100.0
Total	504	100.0	100.0	



Υπήρξε μία σημαντική κατανομή του δείγματος στο μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας, αφού προέρχεται από τις γεωγραφικές περιοχές 36 νομών της χώρας μας.

Ποια θέση κατέχει στην εταιρεία το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιοκτήτης (μοναδικός)	158	31.3	31.3	31.3
	Συνιδιοκτήτης	155	30.8	30.8	62.1
	Διευθύνων Σύμβουλος	31	6.2	6.2	68.3
	Διευθυντικό στέλεχος	25	5.0	5.0	73.2
	Στέλεχος.	24	4.8	4.8	78.0
	Υπάλληλος	59	11.7	11.7	89.7
	Συγγενής του Ιδιοκτήτη	41	8.1	8.1	97.8
	Άλλη	11	2.2	2.2	100.0
	Total	504	100.0	100.0	

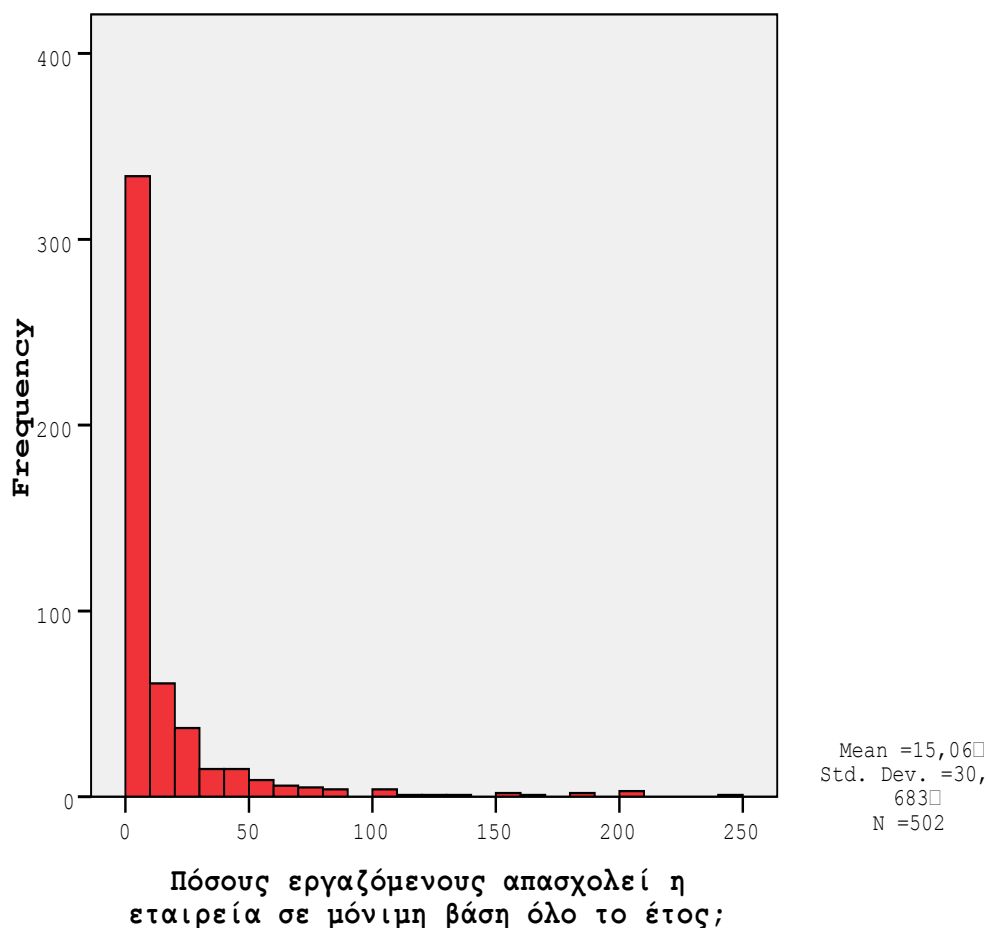


Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης σε ποσοστό 31,3% και ένας εκ των συνιδιοκτητών σε ποσοστό 30,8% ήταν αυτοί που κυρίως συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

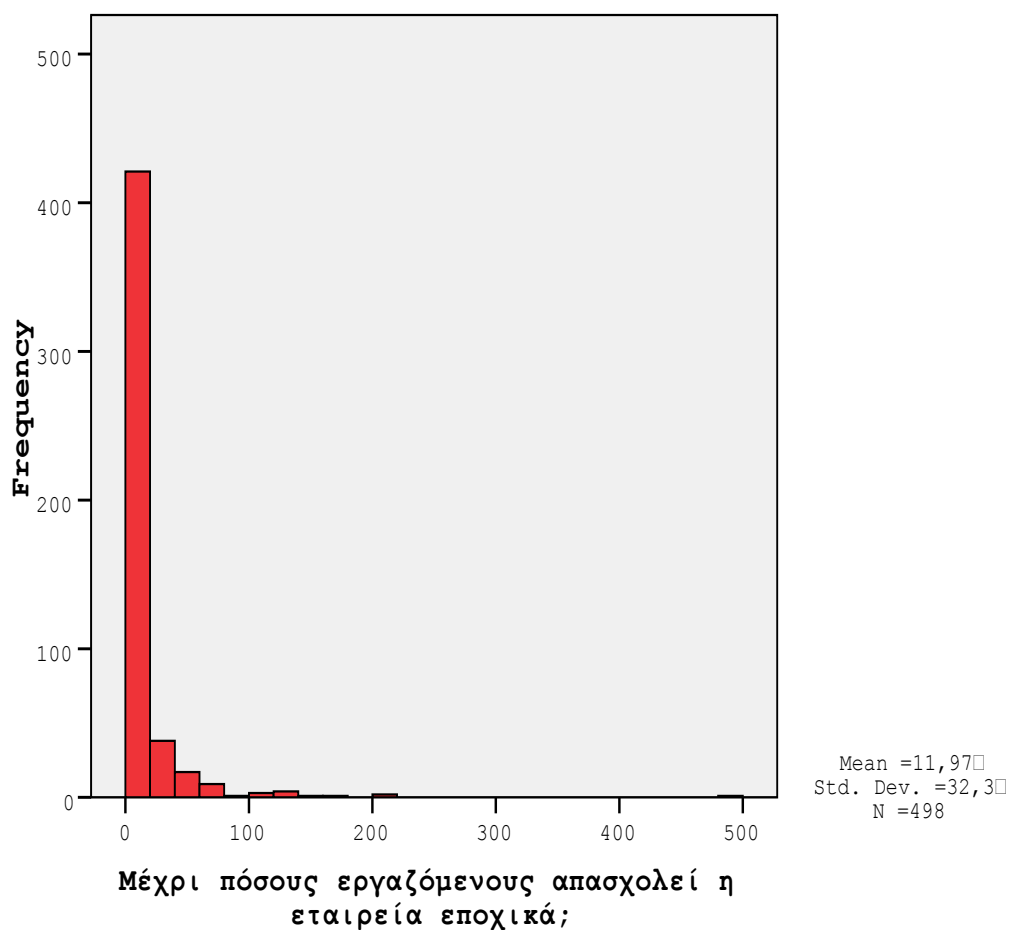
Αριθμός εργαζομένων μόνιμων ή εποχικών.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία μόνιμη βάση όλο το έτος;	502	0	249	15.06	30.683
Μέχρι πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία εποχικά;	498	0	500	11.97	32.300
Valid N (listwise)	497				



Ο μέσος όρος των μόνιμων εργαζομένων στις επιχειρήσεις του δείγματος είναι 15,06, ενώ ο αντίστοιχος των εποχικών 11,97.



Ποιές από τις παρακάτω μορφές εργασίας χρησιμοποιεί η εταιρεία για το σύνολο των εργαζομένων της;

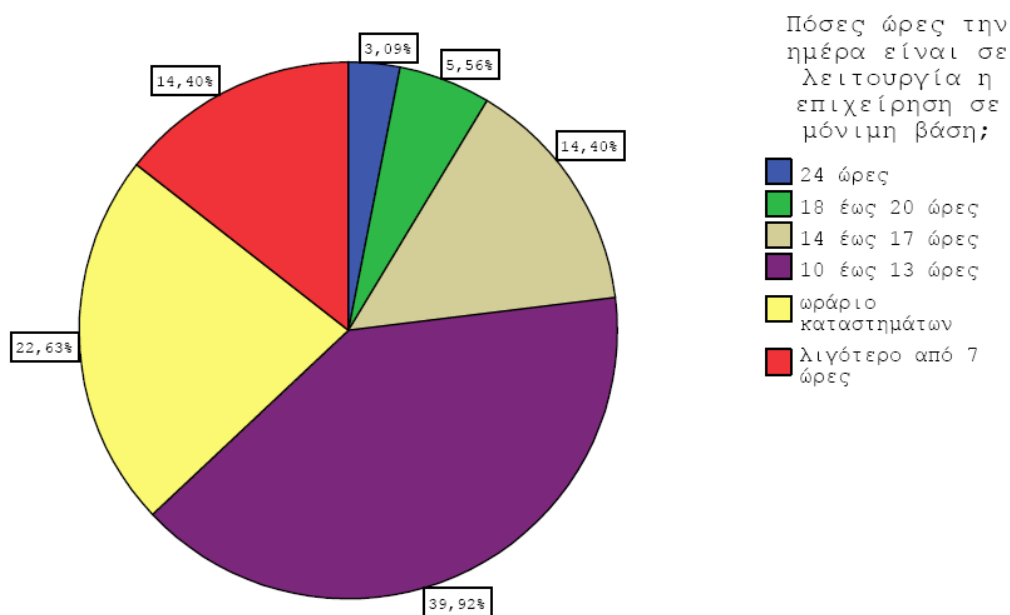
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Μορφές εργασίας ^a			
Πλήρες ωράριο	386	49.6%	78.0%
Ελαστικό ωράριο (εκτός από τις εγκύους και άτομα με ειδικές ανάγκες)	12	1.5%	2.4%
Μερική απασχόληση	52	6.7%	10.5%
Εποχική εργασία	207	26.6%	41.8%
Εργασία από τηλεφώνου	1	.1%	.2%
Κατ' οίκο εργασία	5	.6%	1.0%
Συμβόλαια καθορισμένου χρόνου	14	1.8%	2.8%
Υπερωρίες	63	8.1%	12.7%
Εργασία τα Σαββατοκύριακα	34	4.4%	6.9%
Άλλη	5	.6%	1.0%
Total	779	100.0%	157.4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο (ποσοστό 49,6%) την απασχόληση του συνόλου των εργαζομένων τους με τη μορφή του πλήρους ωραρίου.

Πόσες ώρες την ημέρα είναι σε λειτουργία η επιχείρηση σε μόνιμη βάση;

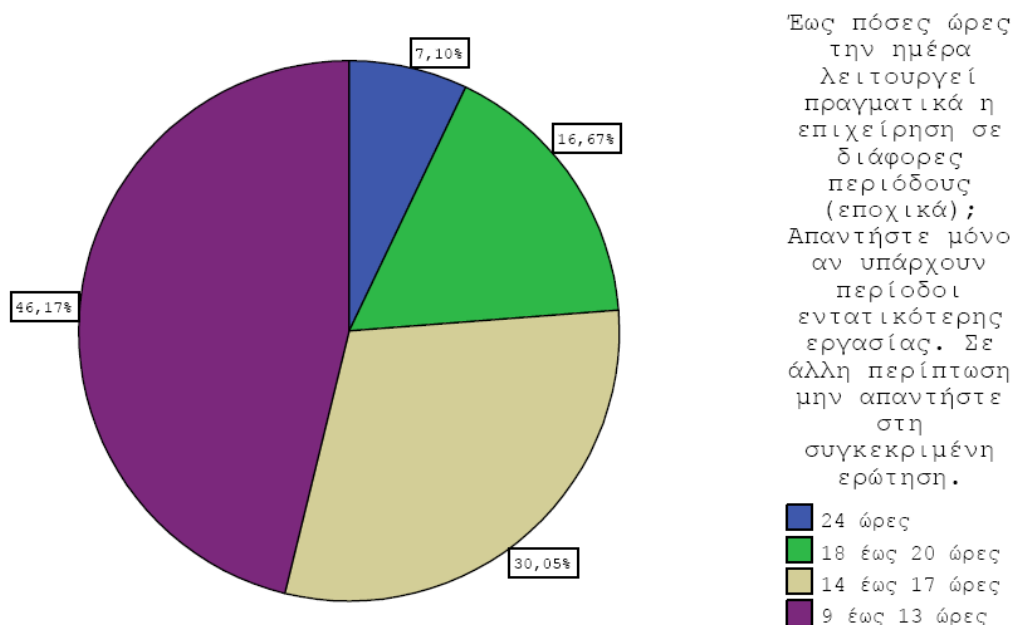
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24 ώρες	15	3.0	3.1	3.1
	18 έως 20 ώρες	27	5.4	5.6	8.6
	14 έως 17 ώρες	70	13.9	14.4	23.0
	10 έως 13 ώρες	194	38.5	39.9	63.0
	ωράριο καταστημάτων	110	21.8	22.6	85.6
	λιγότερο από 7 ώρες	70	13.9	14.4	100.0
	Total	486	96.4	100.0	
Missing	System	18	3.6		
Total		504	100.0		



Σε ποσοστό 39,9% οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε μόνιμη βάση με διάρκεια καθημερινής λειτουργίας μεταξύ 10 και 13 ωρών, ενώ το 22,6% με ωράριο καταστημάτων.

Έως πόσες ώρες την ημέρα λειτουργεί πραγματικά η επιχείρηση σε διάφορες περιόδους (εποχικά); Απαντήστε μόνο αν υπάρχουν περίοδοι εντατικότερης εργασίας. Σε άλλη περίπτωση μην απαντήσετε στη συγκεκριμένη ερώτηση.

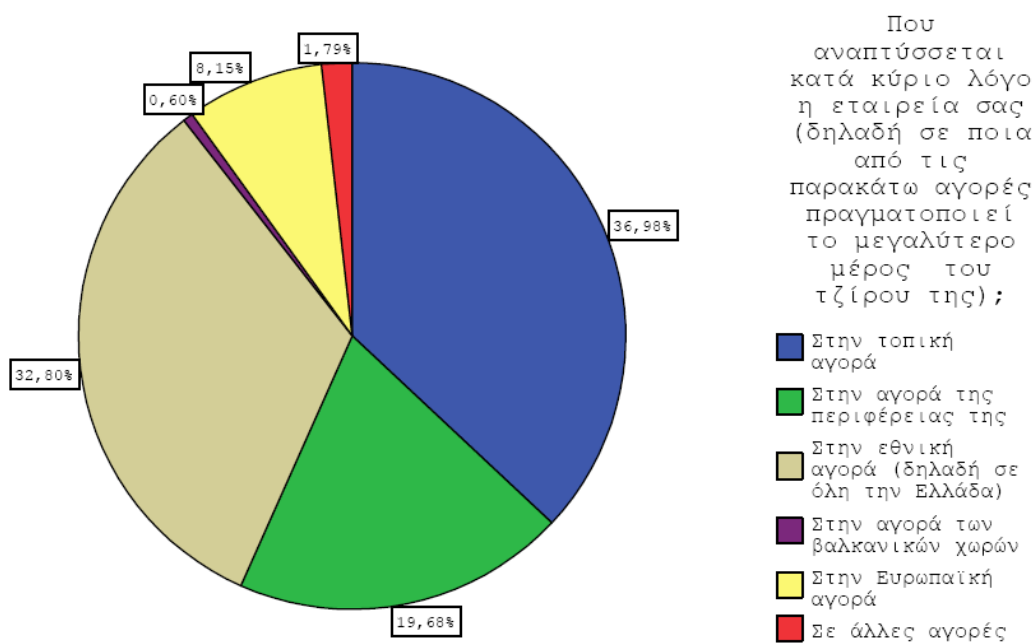
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24 ώρες	26	5.2	7.1	7.1
	18 έως 20 ώρες	61	12.1	16.7	23.8
	14 έως 17 ώρες	110	21.8	30.1	53.8
	9 έως 13 ώρες	169	33.5	46.2	100.0
	Total	366	72.6	100.0	
Missing	System	138	27.4		
Total		504	100.0		



Από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με περιόδους εντατικότερης εργασίας εποχικά (το 72,6% του συνόλου του δείγματος), το 46,2% αυτών λειτουργεί εποχικά σε καθημερινή βάση μεταξύ 9 και 13 ωρών.

Που αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο η εταιρεία σας (δηλαδή σε ποια από τις παρακάτω αγορές πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου της);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Στην τοπική αγορά	186	36.9	37.0	37.0
	Στην αγορά της περιφέρειας της	99	19.6	19.7	56.7
	Στην εθνική αγορά (δηλαδή σε όλη την Ελλάδα)	165	32.7	32.8	89.5
	Στην αγορά των βαλκανικών χωρών	3	.6	.6	90.1
	Στην Ευρωπαϊκή αγορά	41	8.1	8.2	98.2
	Σε άλλες αγορές	9	1.8	1.8	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Το 37% των επιχειρήσεων του δείγματος πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου τους στην τοπική τους αγορά, ενώ το 32,8% αυτών το πραγματοποιεί στην εθνική αγορά. Ακολουθούν ένα ποσοστό 19,7% στην Περιφερειακή αγορά και μικρότερα ποσοστά για τις αγορές του εξωτερικού.

Διαπιστώνουμε την αρκετά μεγάλη σημασία της ‘στενής’ γεωγραφικής αγοράς για τις μ.μ.ε. του κλάδου τροφίμων και ποτών, αφού το άθροισμα των ποσοστών των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται κυρίως στη ‘στενή’ οριοθέτηση της τοπικής αγοράς και της ‘ευρύτερης’ Περιφέρειάς της είναι 56,7%.

Γίνεται περισσότερο αντιληπτή η ανωτέρω σημασία και από τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην τοπική τους αγορά, ανεξαρτήτως τζίρου, τα οποία είναι 56,2% και στην περιφερειακή τους αγορά 31,8%. Με άλλα λόγια, άνω του αριθμού των μισών επιχειρήσεων του δείγματος δραστηριοποιούνται αγοραία εντός μίας οριοθετημένης γεωγραφικά περιοχής γύρω από τις εγκαταστάσεις τους.

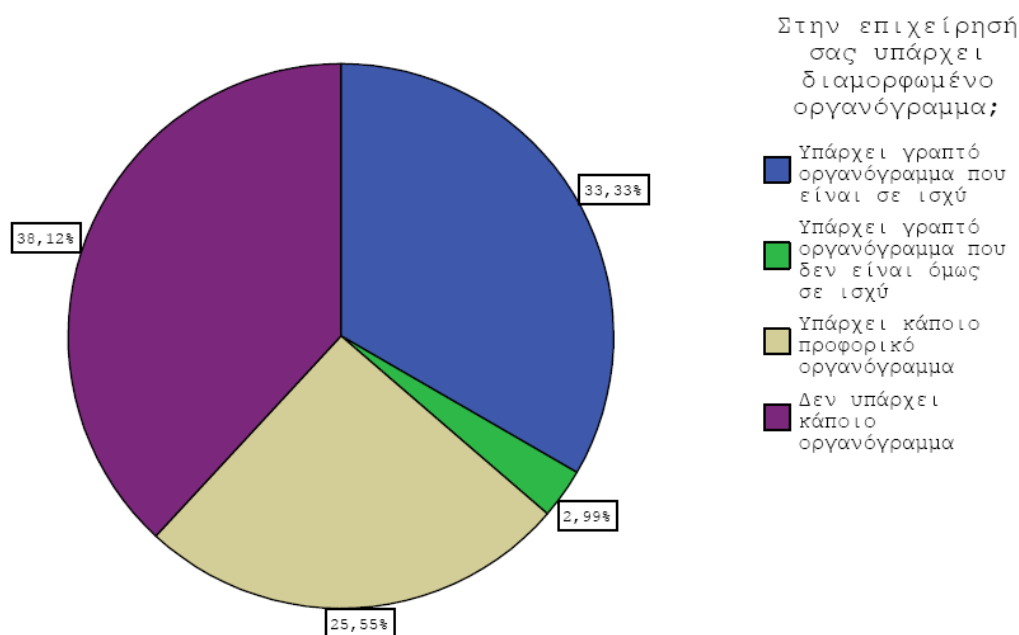
Σε ποιες αγορές αναπτύσσεται η εταιρεία σας ανεξάρτητα από το τζίρο που πραγματοποιεί σ' αυτές;

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Αγορές ^a			
Στην τοπική αγορά	281	31.5%	56.2%
Στην αγορά της Περιφέρειας της	159	17.8%	31.8%
Σε αγορά άλλης Περιφέρειας (χωρίς να αναπτύσσεται εθνικά, δηλαδή σε πολλές Περιφέρειες μαζί)	60	6.7%	12.0%
Στην εθνική αγορά (δηλαδή σε όλη την Ελλάδα)	193	21.6%	38.6%
Στην αγορά των βαλκανικών χωρών	34	3.8%	6.8%
Στην Ευρωπαϊκή αγορά	105	11.8%	21.0%
Σε άλλες διεθνείς αγορές	60	6.7%	12.0%
Total	892	100.0%	178.4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Στην επιχείρησή σας υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;

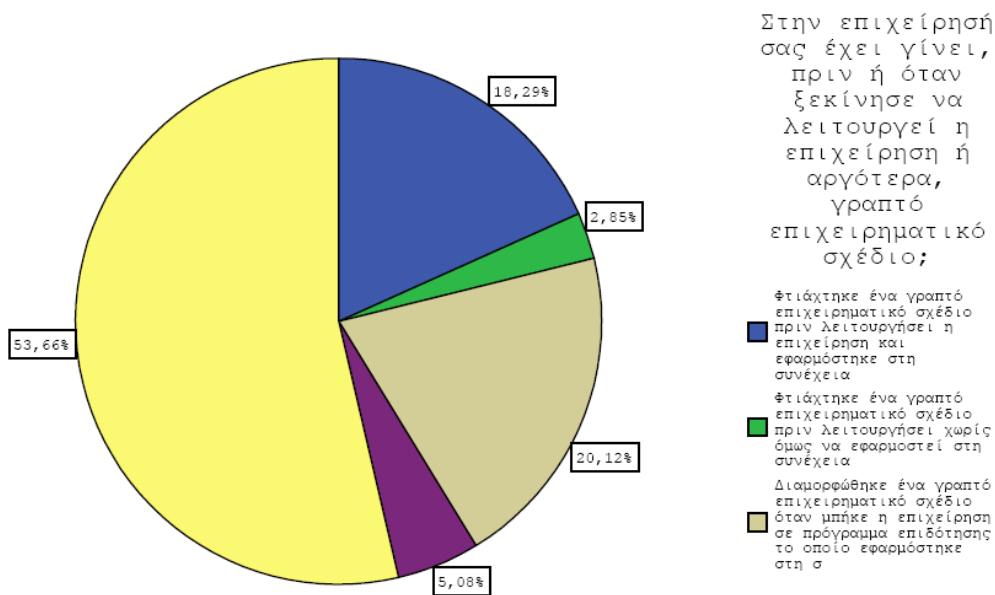
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ	167	33.1	33.3	33.3
	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι όμως σε ισχύ	15	3.0	3.0	36.3
	Υπάρχει κάποιο προφορικό οργανόγραμμα	128	25.4	25.5	61.9
	Δεν υπάρχει κάποιο οργανόγραμμα	191	37.9	38.1	100.0
	Total	501	99.4	100.0	
Missing	System	3	.6		
Total		504	100.0		



Σε ποσοστό 38,1% οι μ.μ.ε. δεν κατέχουν κάποιο οργανόγραμμα, ενώ σε ποσοστά 33,3% έχουν γραπτό οργανόγραμμα σε ισχύ και 25,5% έχουν κάποιο προφορικό οργανόγραμμα.

Στην επιχείρησή σας έχει γίνει, πριν ή όταν ξεκίνησε να λειτουργεί η επιχείρηση ή αργότερα, γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο;

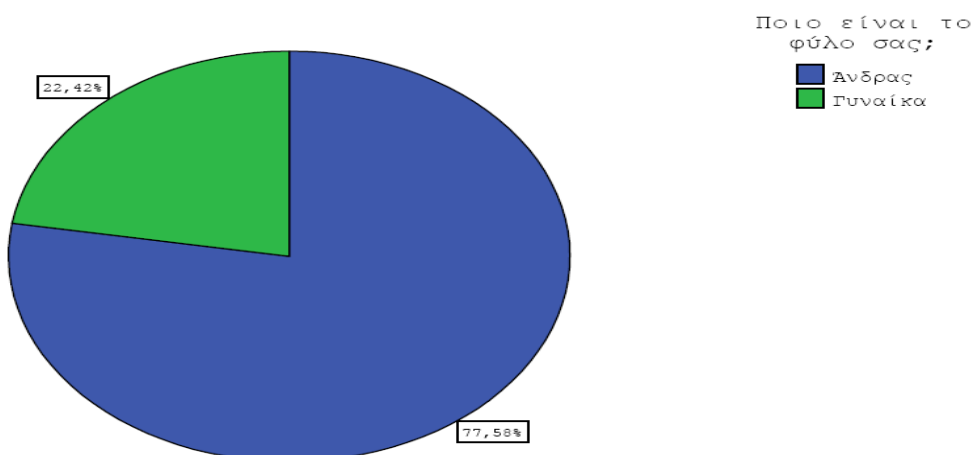
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Φτιάχτηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο πριν λειτουργήσει η επιχείρηση και εφαρμόστηκε στη συνέχεια	90	17.9	18.3	18.3
Φτιάχτηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο πριν λειτουργήσει χωρίς όμως να εφαρμοστεί στη συνέχεια	14	2.8	2.8	21.1
Διαμορφώθηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο όταν μπήκε η επιχείρηση σε πρόγραμμα επιδότησης το οποίο εφαρμόστηκε στη σ	99	19.6	20.1	41.3
Διαμορφώθηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο όταν μπήκε η επιχείρηση σε πρόγραμμα επιδότησης χωρίς όμως να εφαρμοστεί σ	25	5.0	5.1	46.3
Ποτέ η επιχείρηση δεν είχε γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο	264	52.4	53.7	100.0
Total	492	97.6	100.0	
Missing				
System	12	2.4		
Total	504	100.0		



Υψηλό εμφανίζεται το ποσοστό (53,7%) των επιχειρήσεων που δεν είχαν ποτέ γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan).

Ποιο είναι το φύλο σας;

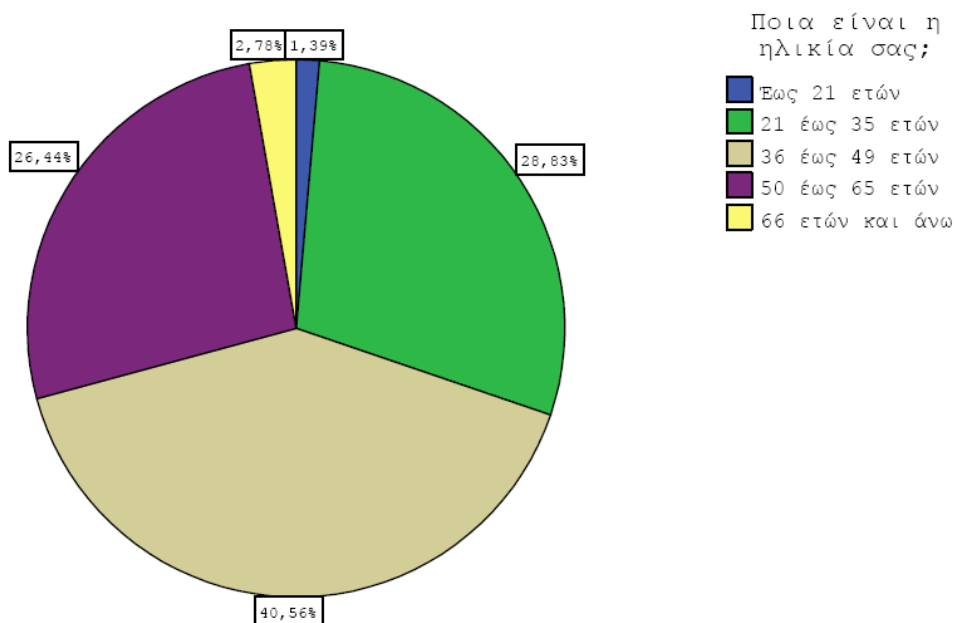
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	391	77.6	77.6	77.6
Γυναίκα	113	22.4	22.4	100.0
Total	504	100.0	100.0	



Σημαντικά υψηλό εμφανίζεται επίσης (77,6%) το ποσοστό του ανδρικού φύλου στον πληθυσμό των ερωτώμενων ατόμων (εκπροσώπων των επιχειρήσεων).

Ποια είναι η ηλικία σας;

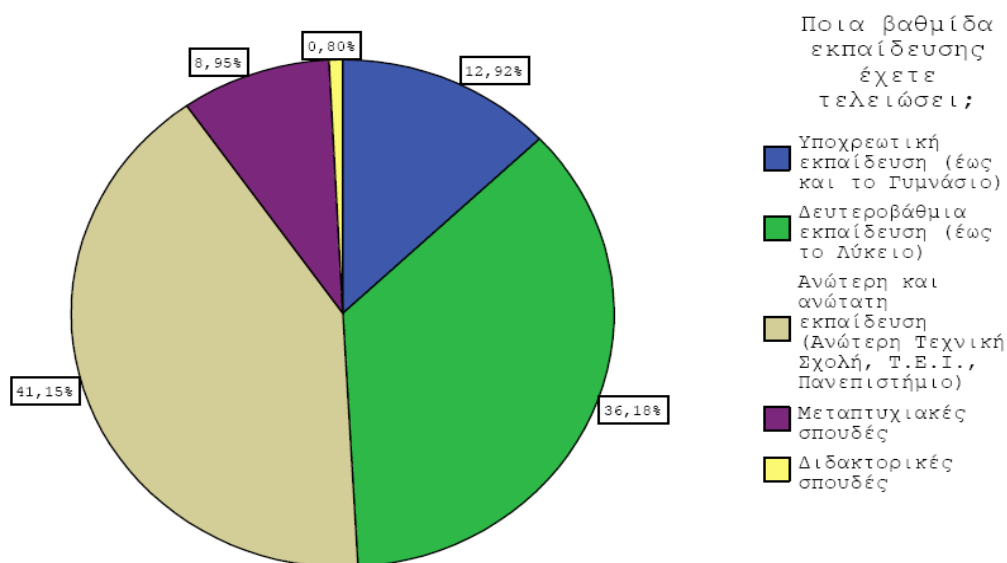
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 21 ετών	7	1.4	1.4	1.4
	21 έως 35 ετών	145	28.8	28.8	30.2
	36 έως 49 ετών	204	40.5	40.6	70.8
	50 έως 65 ετών	133	26.4	26.4	97.2
	66 ετών και άνω	14	2.8	2.8	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Ποσοστό 40,6% των ερωτώμενων εκπροσώπων των επιχειρήσεων είναι ηλικίας 36 έως 49 ετών, ενώ εμφανίζεται να μοιάζει με κανονική κατανομή η διακύμανση των ηλικιών.

Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

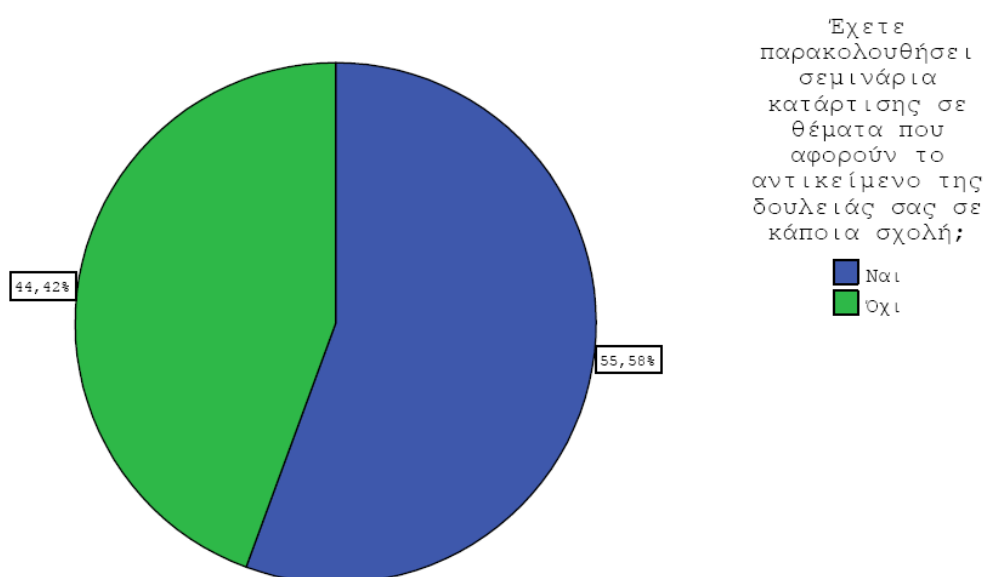
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το Γυμνάσιο)	65	12.9	12.9	12.9
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως το Λύκειο)	182	36.1	36.2	49.1
	Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση (Ανώτερη Τεχνική Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο)	207	41.1	41.2	90.3
	Μεταπτυχιακές σπουδές	45	8.9	8.9	99.2
	Διδακτορικές σπουδές	4	.8	.8	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Υψηλό εμφανίζεται και το ποσοστό (41,2%) που αφορά στη λήψη ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, όπως επίσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (36,2%).

Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια κατάρτισης σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς σας σε κάποια σχολή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	279	55.4	55.6	55.6
	Όχι	223	44.2	44.4	100.0
	Total	502	99.6	100.0	
Missing	System	2	.4		
Total		504	100.0		



Εμφανίζεται ποσοστό άνω του ημίσεως (55,6%) των ερωτώμενων ατόμων να κατέχει κάποια επαγγελματική κατάρτιση που προήλθε από παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων.

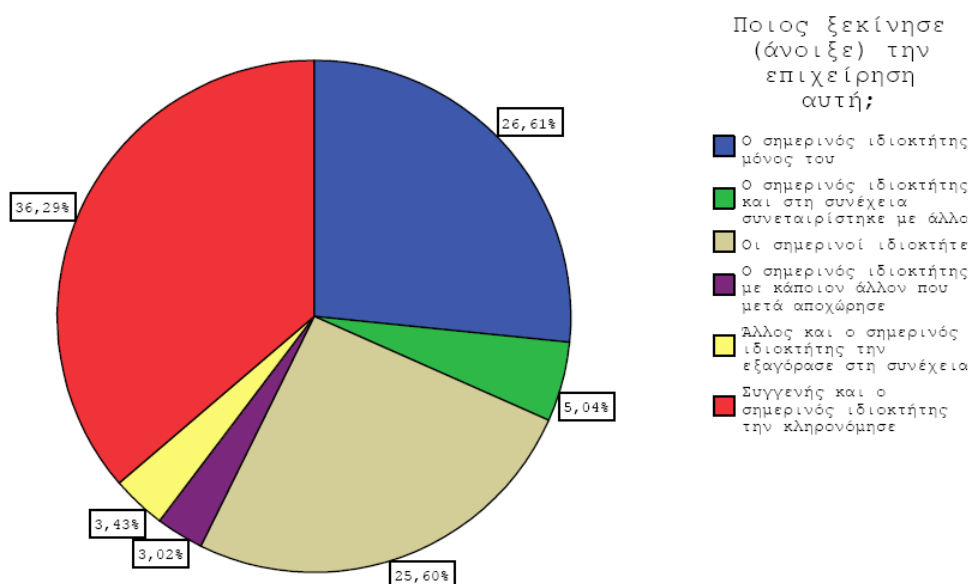
Είχατε, τουλάχιστον ενός έτους, εμπειρία σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς σας (δηλαδή είχατε δουλέψει σε παρεμφερείς επιχειρήσεις) πριν ανοίξετε την δική σας επιχείρηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	324	64.3	66.3	66.3
	Όχι	165	32.7	33.7	100.0
	Total	489	97.0	100.0	
Missing	System	15	3.0		
Total		504	100.0		

Επίσης, ποσοστό 66,3% των ερωτώμενων διέθετε σχετική επαγγελματική εμπειρία τουλάχιστον ενός έτους, προτού αποφασίσει να προχωρήσει στην ίδρυση δικής του επιχείρησης.

Ποιος ξεκίνησε (άνοιξε) την επιχείρηση αυτή;

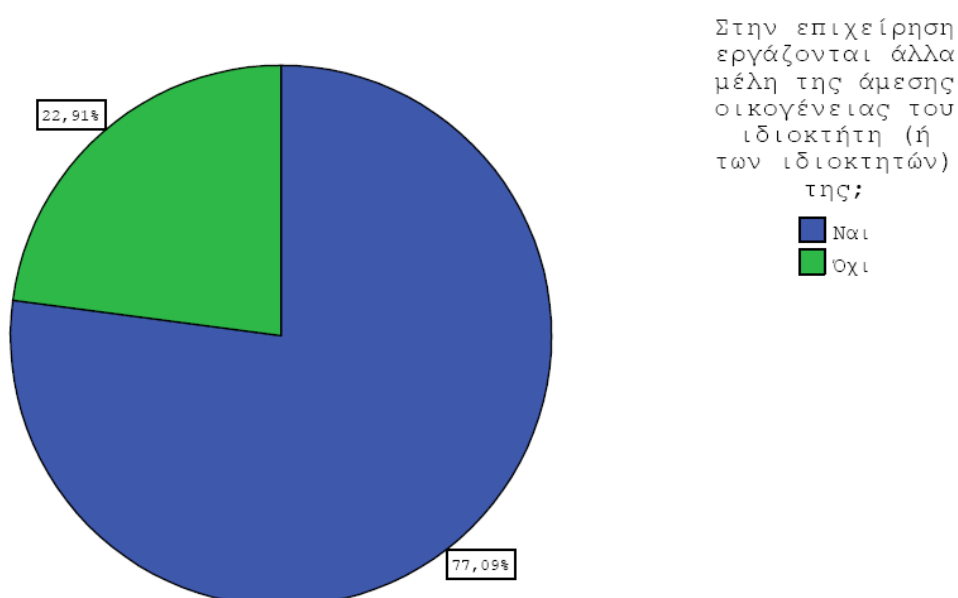
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο σημερινός ιδιοκτήτης μόνος του	132	26.2	26.6	26.6
	Ο σημερινός ιδιοκτήτης και στη συνέχεια συνεταιρίστηκε με άλλον	25	5.0	5.0	31.7
	Οι σημερινοί ιδιοκτήτες	127	25.2	25.6	57.3
	Ο σημερινός ιδιοκτήτης με κάποιον άλλον που μετά αποχώρησε	15	3.0	3.0	60.3
	Άλλος και ο σημερινός ιδιοκτήτης την εξαγόρασε στη συνέχεια	17	3.4	3.4	63.7
	Συγγενής και ο σημερινός ιδιοκτήτης την κληρονόμησε	180	35.7	36.3	100.0
	Total	496	98.4	100.0	
Missing	System	8	1.6		
Total		504	100.0		



Σε ποσοστό 52,2%, η σημερινή ιδιοκτησία ήταν αυτή που ίδρυσε την επιχείρηση, ενώ σημαντικό ποσοστό (36,3%) κατέχει η κληρονομική διαδοχή της επιχείρησης.

Ετην επιχείρηση εργάζονται άλλα μέλη της άμεσης οικογένειας του ιδιοκτήτη (ή των ιδιοκτητών) της;

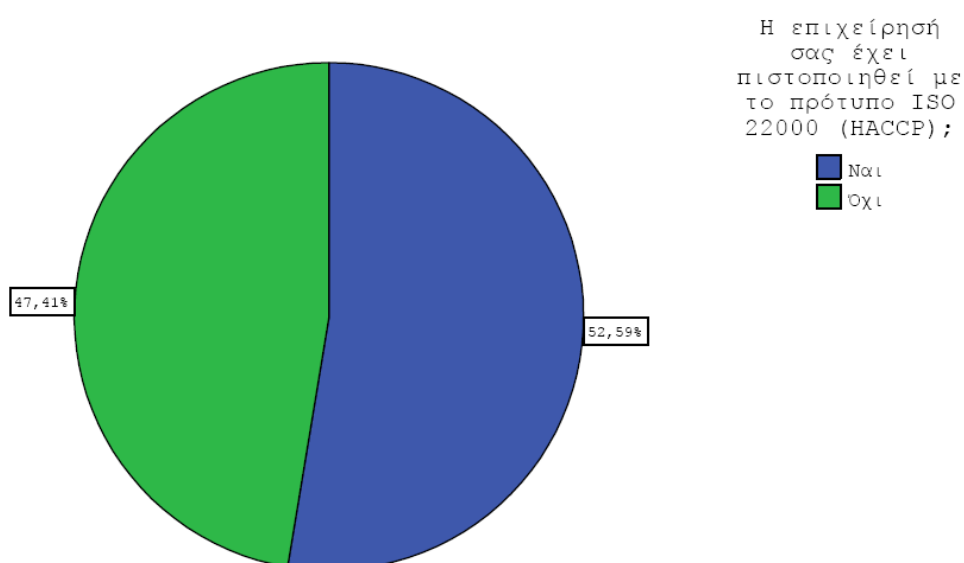
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	387	76.8	77.1	77.1
	Όχι	115	22.8	22.9	100.0
	Total	502	99.6	100.0	
Missing	System	2	.4		
Total		504	100.0		



Αναδεικνύεται σε αυτό το σημείο το φαινόμενο αξιοποίησης της οικογενειακής εργασίας στη μ.μ.ε. του κλάδου των τροφίμων και ποτών, αφού σε ποσοστό 77,1% των επιχειρήσεων εργάζονται άτομα της άμεσης οικογένειας της ιδιοκτησίας.

Η επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 22000 (HACCP);

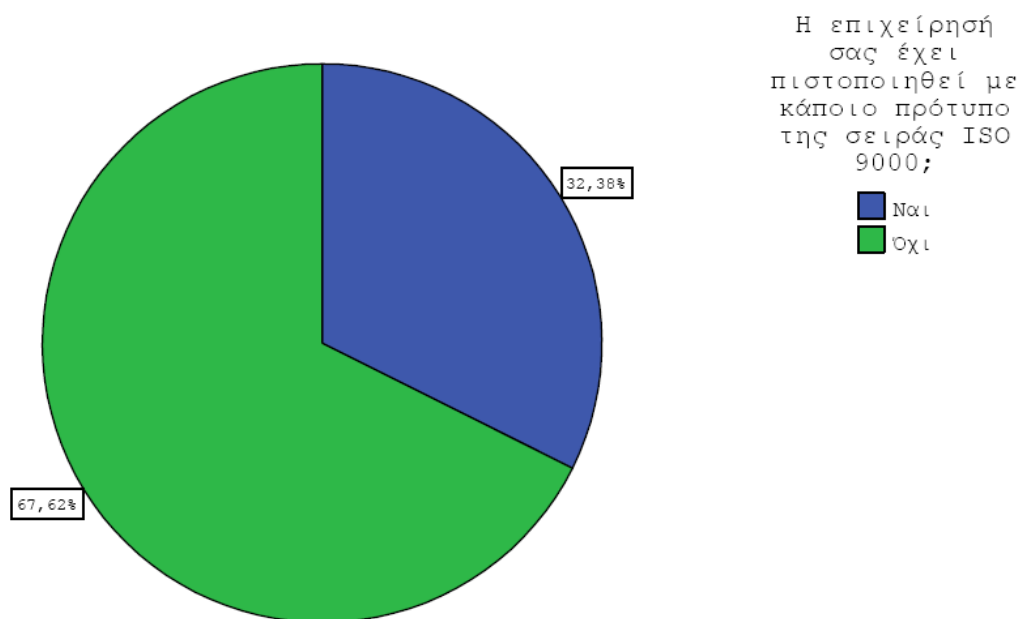
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	264	52.4	52.6	52.6
	Όχι	238	47.2	47.4	100.0
	Total	502	99.6	100.0	
Missing	System	2	.4		
Total		504	100.0		



Εμφανίζεται εδώ ένα ‘παράδοξο’ γεγονός, με το ποσοστό πιστοποιημένων επιχειρήσεων για το πρότυπο ISO 22000 να κατέχει το 52,6%. Αναφέρεται ως ‘παράδοξο’, αφού η εφαρμογή του συστήματος H.A.C.C.P. είναι υποχρεωτική βάσει νόμου και ευρωπαϊκών κανονισμών για όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Παρ’ όλ’ αυτά, είναι γνωστό από την επαγγελματική εμπειρία μας ότι η προσαρμογή στους ευρωπαϊκούς κανονισμούς, η πλήρης εφαρμογή του εν λόγω συστήματος σε όλες τις επιχειρήσεις ή ακόμη και η κατανόηση από μέρους της ιδιοκτησίας της ύπαρξης και εφαρμογής του συστήματος στην επιχείρησή τους είναι ατελείς.

επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000

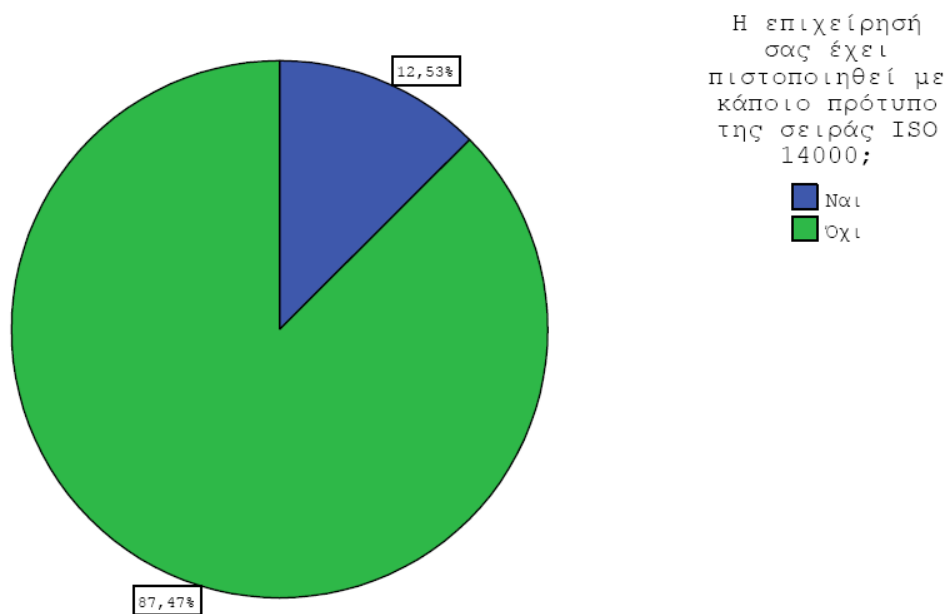
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	159	31.5	32.4	32.4
	Όχι	332	65.9	67.6	100.0
	Total	491	97.4	100.0	
Missing	System	13	2.6		
Total		504	100.0		



Όσον αφορά στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9000, το οποίο αφορά στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, μόνο το 32,4% των επιχειρήσεων είναι πιστοποιημένο για αυτό.

Η επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 14000;

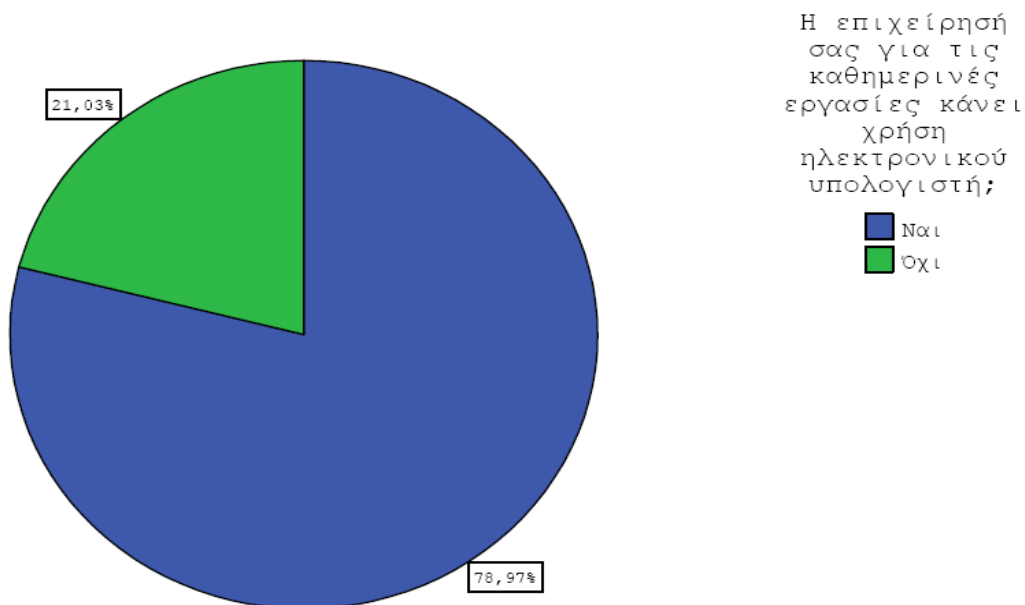
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	59	11.7	12.5	12.5
	Όχι	412	81.7	87.5	100.0
	Total	471	93.5	100.0	
Missing	System	33	6.5		
Total		504	100.0		



Μόνο 12,5% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει πιστοποιηθεί για το πρότυπο ISO 14000 που αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση των επιχειρήσεων.

Η επιχείρησή σας για τις καθημερινές εργασίες κάνει χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή;

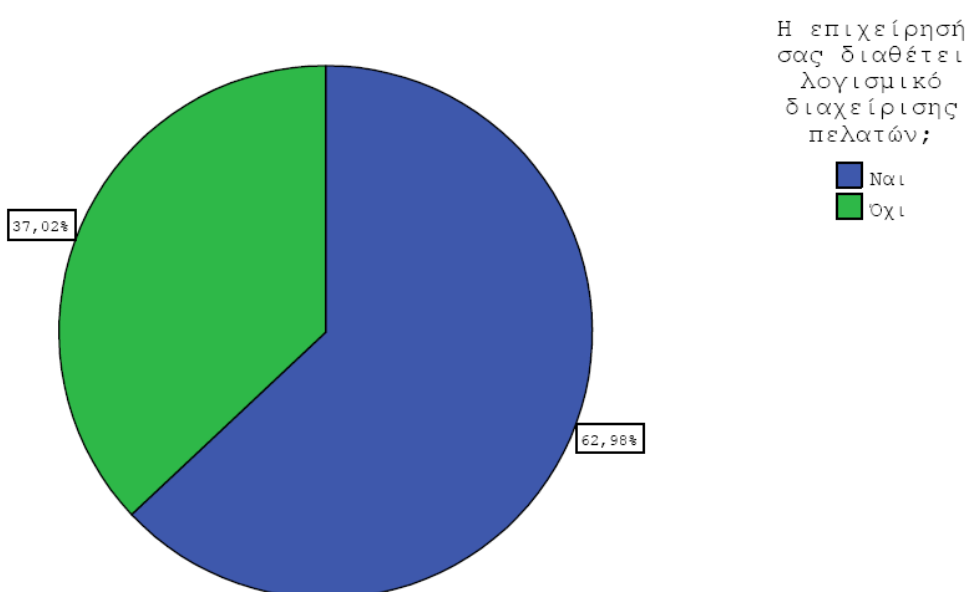
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	398	79.0	79.0	79.0
Όχι	106	21.0	21.0	100.0
Total	504	100.0	100.0	



Αρκετά υψηλό παρουσιάζεται το ποσοστό (79%) των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τον ηλεκτρονικό υπολογιστή στην καθημερινή τους εργασία.

Η επιχείρησή σας διαθέτει λογισμικό διαχείρισης πελατών;

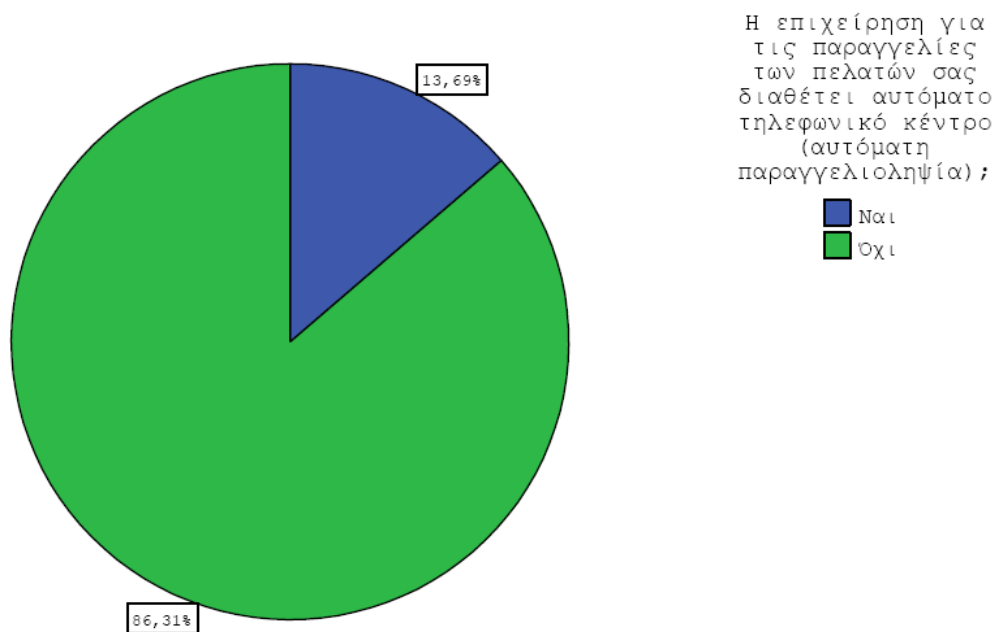
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	313	62.1	63.0	63.0
	Όχι	184	36.5	37.0	100.0
	Total	497	98.6	100.0	
Missing	System	7	1.4		
Total		504	100.0		



Το 63% των επιχειρήσεων εμφανίζεται να διαθέτει λογισμικό διαχείρισης πελατών, ποσοστό αρκετά υψηλό αν ληφθεί υπόψη το ανωτέρω ποσοστό χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Η επιχείρηση για τις παραγγελίες των πελατών σας διαθέτει αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο (αυτόματη παραγγελιοληψία);

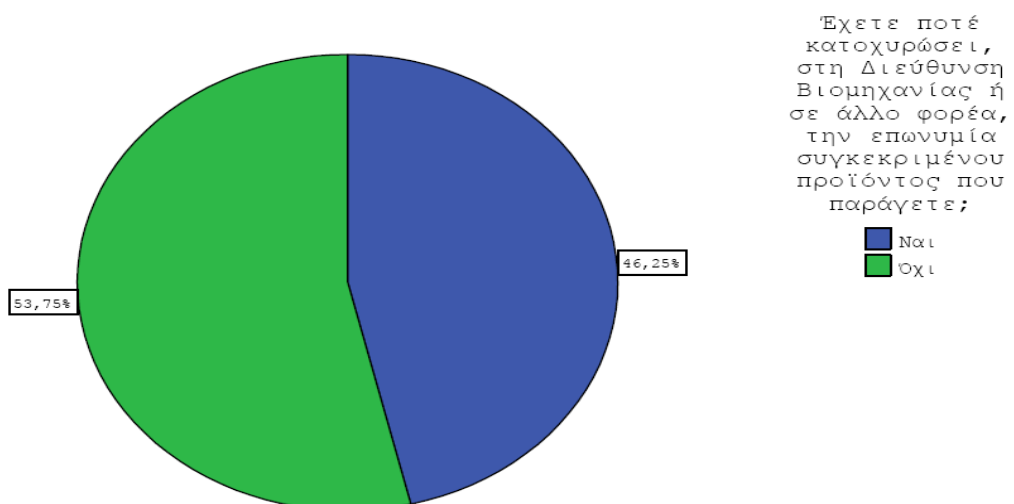
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	69	13.7	13.7	13.7
	Όχι	435	86.3	86.3	100.0
	Total	504	100.0	100.0	



Όσον αφορά στην αυτόματη τηλεφωνική παραγγελιοληψία, μικρό ποσοστό επιχειρήσεων (13,7%) την εφαρμόζει.

Έχετε ποτέ κατοχυρώσει, στη Διεύθυνση Βιομηχανίας ή σε άλλο φορέα, την επωνυμία συγκεκριμένου προϊόντος που παράγετε;

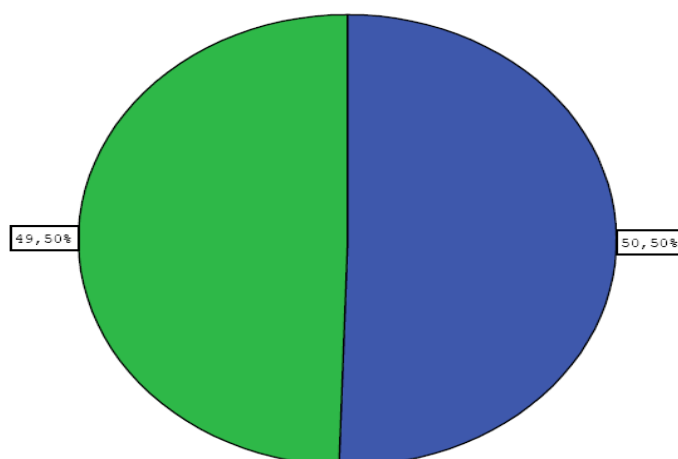
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	228	45.2	46.2	46.2
	Όχι	265	52.6	53.8	100.0
	Total	493	97.8	100.0	
Missing	System	11	2.2		
Total		504	100.0		



Το 53,8% των επιχειρήσεων δεν έχουν κατοχυρώσει ποτέ και πουθενά την επωνυμία κάποιου προϊόντος τους.

Εκτός από την παραγωγική μονάδα που έχει η επιχείρησή σας διαθέτει και πρατήριο λιανικής πώλησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	254	50.4	50.5	50.5
	Όχι	249	49.4	49.5	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



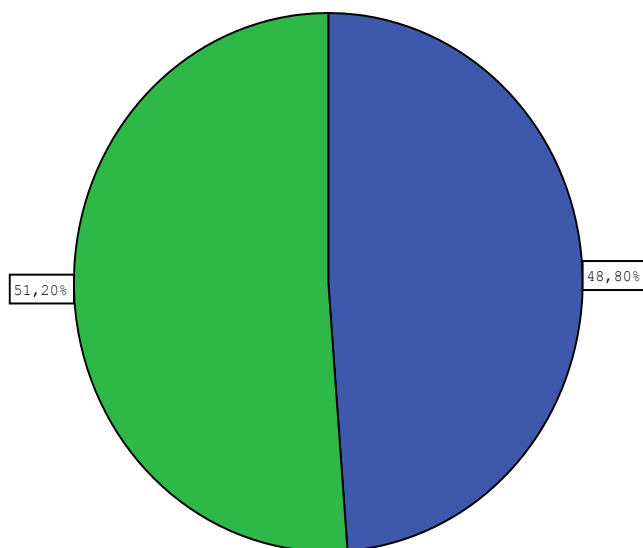
Εκτός από την παραγωγική μονάδα που έχει η επιχείρησή σας διαθέτει και πρατήριο λιανικής πώλησης;

■ Ναι
■ Όχι

Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις διαθέτουν πρόσβαση στη λιανική πώληση των προϊόντων τους μέσω ίδιων πρατηρίων λιανικής πώλησης. Συγκεκριμένα, το 50,5% αυτών διαθέτουν τέτοιας μορφής πρατήριο.

Τα διαφορετικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας τα χειρίζεστε με ένα ενιαίο σύστημα ή χρησιμοποιείτε διαφορετικές τακτικές (π.χ. διαφορετική κοστολόγηση, προώθηση κτλ.) για το καθένα από αυτά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ενιαία διαχείριση όλων των προϊόντων	244	48.4	48.8	48.8
	Διαφορετική διαχείριση ανά προϊόν	256	50.8	51.2	100.0
	Total	500	99.2	100.0	
Missing	System	4	.8		
Total		504	100.0		



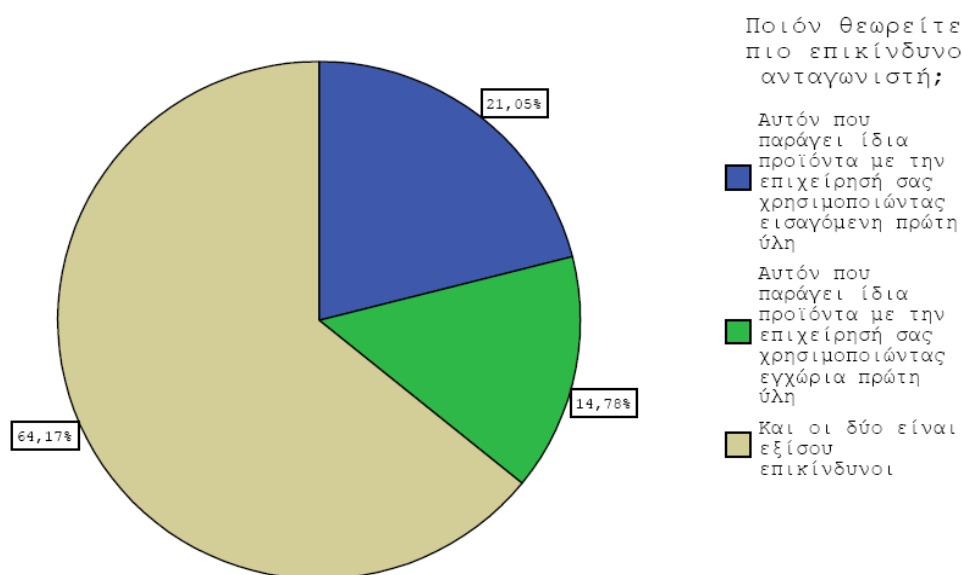
Τα διαφορετικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας τα χειρίζεστε με ένα ενιαίο σύστημα ή χρησιμοποιείτε διαφορετικές τακτικές (π.χ. διαφορετική κοστολόγηση, προώθηση κτλ.) για το καθένα από αυτά;

- Ενιαία διαχείριση όλων των προϊόντων
- Διαφορετική διαχείριση ανά προϊόν

Το 51,2% των επιχειρήσεων διαχειρίζονται διαφορετικά το κάθε προϊόν τους, ενώ το 48,8% αυτών προβαίνουν σε ενιαία διαχείριση των προϊόντων τους, όσον αφορά στην προώθηση, την κοστολόγηση κ.α.

Ποιόν θεωρείτε πιο επικίνδυνο ανταγωνιστή;

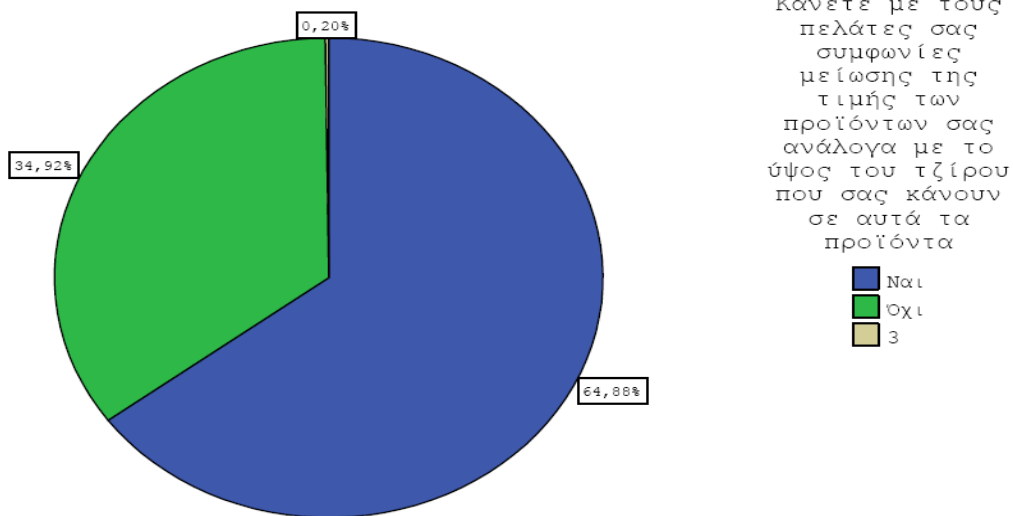
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυτόν που παράγει ίδια προϊόντα με την επιχείρησή σας χρησιμοποιώντας εισαγόμενη πρώτη ύλη	104	20.6	21.1	21.1
	Αυτόν που παράγει ίδια προϊόντα με την επιχείρησή σας χρησιμοποιώντας εγχώρια πρώτη ύλη	73	14.5	14.8	35.8
	Και οι δύο είναι εξίσου επικίνδυνοι	317	62.9	64.2	100.0
	Total	494	98.0	100.0	
Missing	System	10	2.0		
Total		504	100.0		



Ποσοστό 64,2% συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες θεωρούν ότι ανεξαρτήτως της προέλευσης της πρώτης ύλης των ανταγωνιστριών τους επιχειρήσεων, δηλαδή εγχώριας ή εισαγόμενης, αυτές είναι εξίσου ανταγωνιστικές και επικίνδυνες. Το 21,1% θεωρεί τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που εισάγουν την πρώτη ύλη τους πιο επικίνδυνες, ενώ μόνο το 14,8% θεωρεί πιο επικίνδυνες αυτές που παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα χρησιμοποιώντας εγχώρια πρώτη ύλη.

Κάνετε με τους πελάτες σας συμφωνίες μείωσης της τιμής των προϊόντων σας ανάλογα με το ύψος του τζίρου που σας κάνουν σε αυτά τα προϊόντα

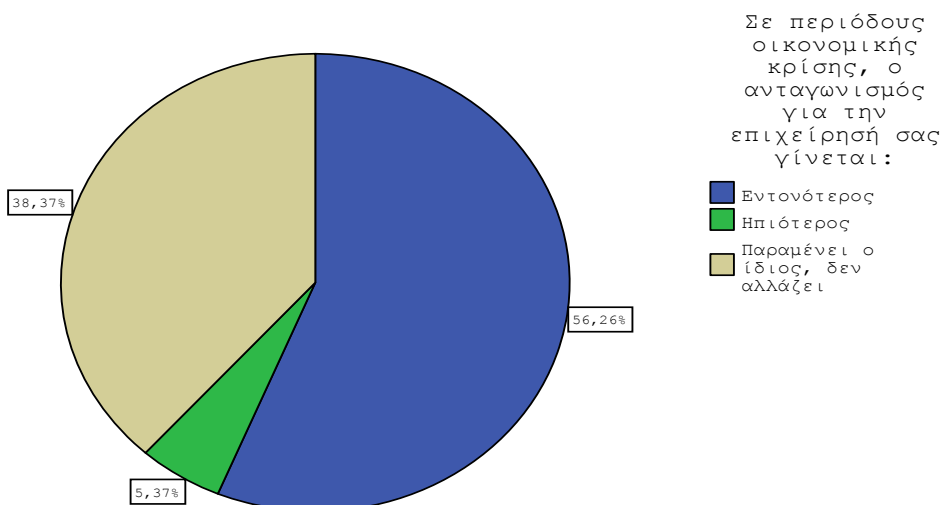
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	327	64.9	64.9	64.9
	Όχι	176	34.9	34.9	99.8
	3	1	.2	.2	100.0
	Total	504	100.0	100.0	



Σχεδόν τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων (64,9%) προχωρούν σε συμφωνίες με τους πελάτες τους μείωσης της τιμής των προϊόντων τους, ανάλογα με το ύψος του τζίρου, προκειμένου να τα πωλήσουν.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ο ανταγωνισμός για την επιχείρησή σας γίνεται:

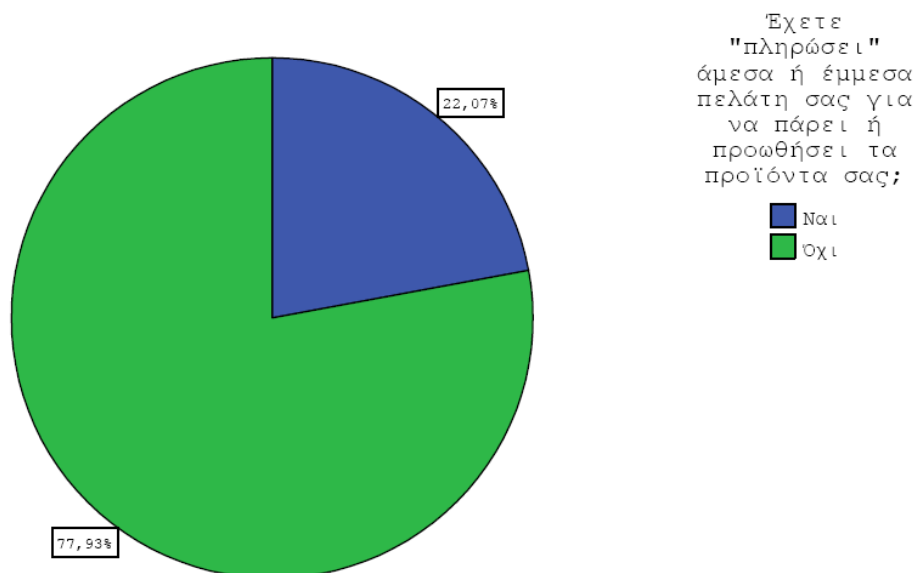
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εντονότερος	283	56.2	56.3	56.3
	Ηπιότερος	27	5.4	5.4	61.6
	Παραμένει ο ίδιος, δεν αλλάζει	193	38.3	38.4	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτής των τελευταίων ετών, το 56,3% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι ανταγωνισμός εντείνεται, ενώ το 38,4% ισχυρίζονται ότι παραμένει αμετάβλητος.

Έχετε "πληρώσει" άμεσα ή έμμεσα πελάτη σας για να πάρει ή προωθήσει τα προϊόντα σας;

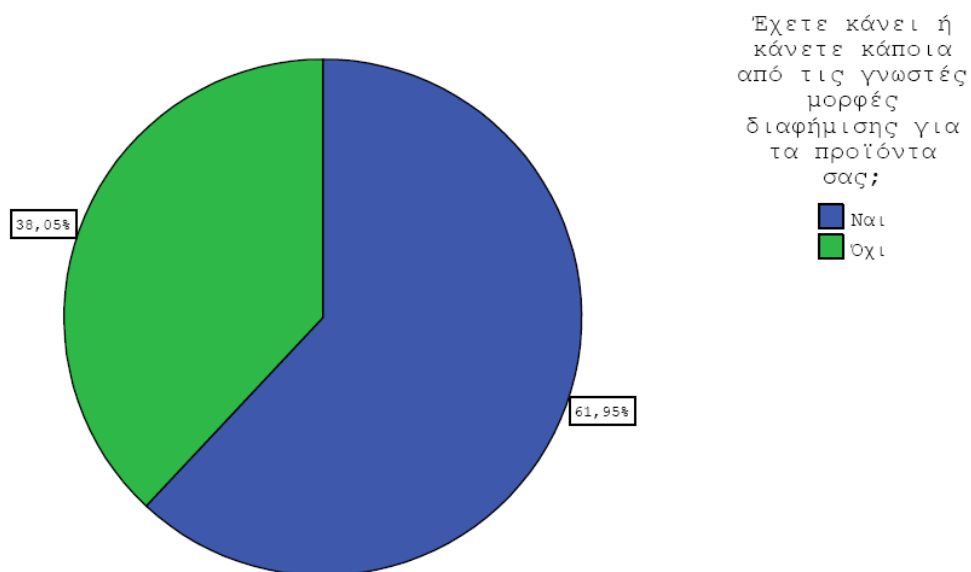
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	111	22.0	22.1	22.1
	Όχι	392	77.8	77.9	100.0
	Total	503	99.8	100.0	
Missing	System	1	.2		
Total		504	100.0		



Το 77,9% των επιχειρήσεων απαντούν αρνητικά στην ερώτηση εάν έχουν προβεί σε άμεση ή έμμεση 'πληρωμή' κάποιου πελάτη – επιχείρησης λιανικής για να αναλάβει αυτός να προωθήσει και πωλήσει τα προϊόντα τους, όπως είναι π.χ. η 'αγορά' ενός ραφιού σε μεγάλη αλυσίδα λιανικής ή η διαφημιστική προβολή σε φυλλάδια ενός σουπερμάρκετ.

Έχετε κάνει ή κάνετε κάποια από τις γνωστές μορφές διαφήμισης για τα προϊόντα σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	311	61.7	62.0	62.0
	Όχι	191	37.9	38.0	100.0
	Total	502	99.6	100.0	
Missing	System	2	.4		
Total		504	100.0		



Περίπου το 62% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει προβεί στο παρελθόν ή προβαίνει στον παρόντα χρόνο σε κάποιας μορφής διαφημιστική ενέργεια.

Ποιά ή ποιές από τα παρακάτω κανάλια διαφήμισης έχετε χρησιμοποιήσει:

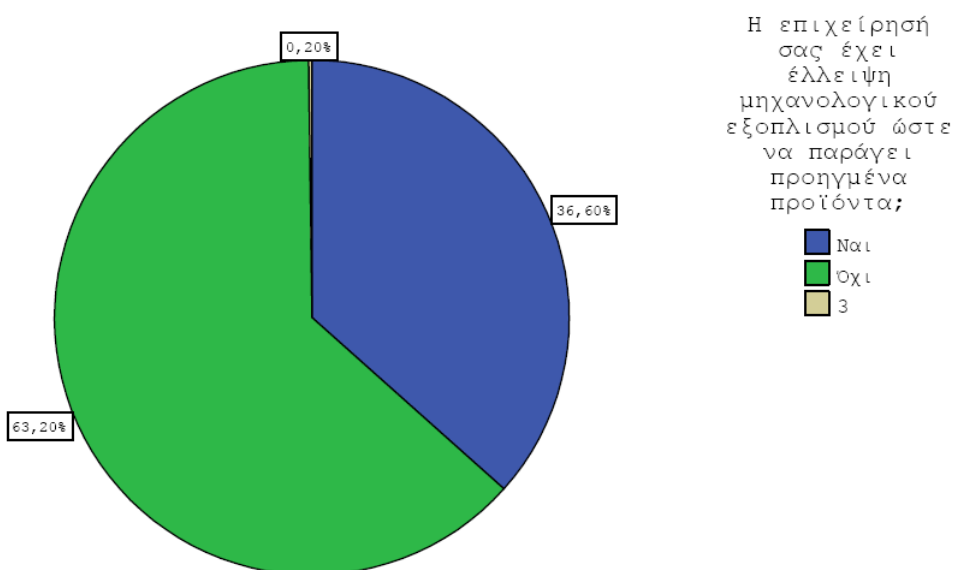
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Μορφές διαφήμισης ^a	Ραδιόφωνο - τηλεόραση	162	26.2%	54.4%
	Τύπος (εφημερίδες, περιοδικά κτλ.)	192	31.1%	64.4%
	Έντυπο υλικό (φείγ βολάν)	141	22.8%	47.3%
	Διαφημιστικά σημεία (σταντ) σε Σούπερ Μάρκετ	86	13.9%	28.9%
	Άλλο	37	6.0%	12.4%
Total		618	100.0%	207.4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Το 31,1% των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι έχει προβεί σε διαφημιστική καταχώριση στον τύπο (εφημερίδες, περιοδικά κτλ.), ενώ ως μέσα διαφημιστικής προβολής έρχονται δεύτερα τα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο – τηλεόραση) με ποσοστό 26,2% και τρίτα το έντυπο υλικό με 22,8%.

Η επιχείρησή σας έχει έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού ώστε να παράγει προηγμένα προϊόντα;

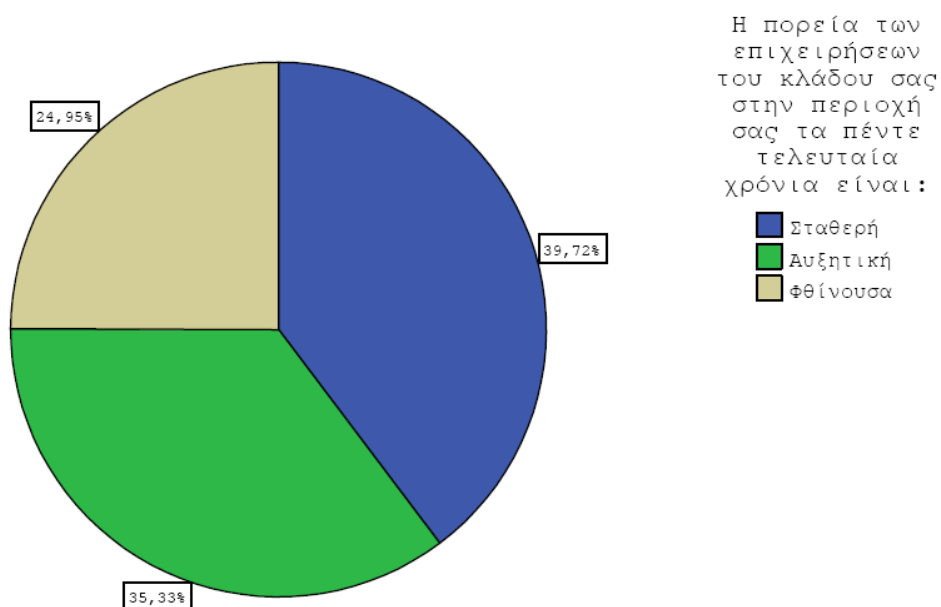
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	183	36.3	36.6	36.6
	Όχι	316	62.7	63.2	99.8
	3	1	.2	.2	100.0
	Total	500	99.2	100.0	
Missing	System	4	.8		
Total		504	100.0		



Το 63,2% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν μαστίζονται από έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού που να τους παρεμποδίζει στην παραγωγή προηγμένων προϊόντων.

Η πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου σας στην περιοχή σας τα πέντε τελευταία χρόνια είναι:

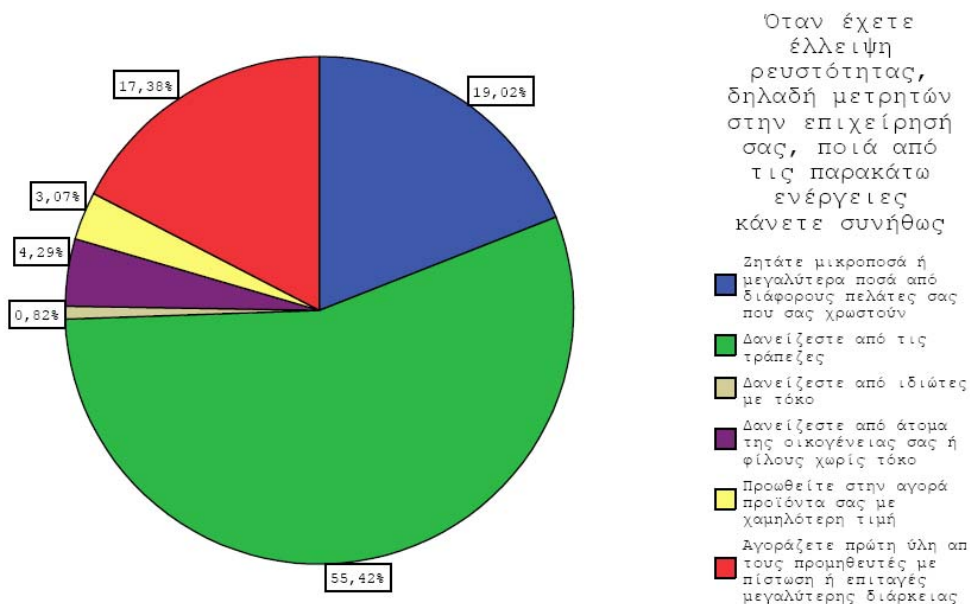
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σταθερή	199	39.5	39.7	39.7
	Αυξητική	177	35.1	35.3	75.0
	Φθίνουσα	125	24.8	25.0	100.0
	Total	501	99.4	100.0	
Missing	System	3	.6		
Total		504	100.0		



Το 39,7% των επιχειρήσεων θεωρούν την πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου τους στην περιοχή τους την τελευταία πενταετία (2005-2009) ως σταθερή, το 35,3% αυξητική και το 25% φθίνουσα.

Όταν έχετε έλλειψη ρευστότητας, δηλαδή μετρητών στην επιχείρησή σας, ποιά από τις παρακάτω ενέργειες κάνετε συνήθως

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ζητάτε μικροποσά ή μεγαλύτερα ποσά από διάφορους πελάτες σας που σας χρωστούν	93	18.5	19.0	19.0
	Δανείτε από τις τράπεζες	271	53.8	55.4	74.4
	Δανείτε από ιδιώτες με τόκο	4	.8	.8	75.3
	Δανείτε από άτομα της οικογένειάς σας ή φίλους χωρίς τόκο	21	4.2	4.3	79.6
	Πρωθείτε στην αγορά προϊόντα σας με χαμηλότερη τιμή	15	3.0	3.1	82.6
	Αγοράζετε πρώτη ύλη από τους προμηθευτές με πίστωση ή επιταγές μεγαλύτερης διάρκειας	85	16.9	17.4	100.0
	Total	489	97.0	100.0	
Missing	System	15	3.0		
Total		504	100.0		



Σε ενδεχόμενη έλλειψη ρευστότητας από τις μ.μ.ε. του κλάδου τροφίμων και ποτών, το 55,4% δηλώνουν ότι καταφεύγουν στον τραπεζικό δανεισμό, το 19% κατευθύνονται στην αναζήτηση των πελατειακών απαιτήσεών τους, ενώ το 17,4% απευθύνονται στους προμηθευτές τους με την απαίτηση για αγορά πρώτων υλών με πιστώσεις ή αξιόγραφα μεγαλύτερης διάρκειας.

Ανακεφαλαιώνοντας, προχωρήσαμε στο πρώτο μέρος του παρόντος κεφαλαίου σε προσδιορισμό του δείγματός μας. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε παρουσίαση και οριοθέτηση του δείγματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών και αναφορά στο σχέδιο δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε. Έτσι, αναφέρθηκαν ο στατιστικός πληθυσμός, ο τρόπος που προέκυψε το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το στοιχείο, η μονάδα παρατήρησης, η δειγματοληπτική μονάδα και το μέγεθος του δείγματος της έρευνάς μας.

Στο δεύτερο μέρος, έγινε παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης του δείγματός μας, δίδοντας χαρακτηριστικές πλευρές των διακριτικών γνωρισμάτων του δείγματος που το προσδιορίζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΩΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αναφερθήκαμε σε προηγούμενα κεφάλαια στις ιδιότητες που παρουσιάζουν οι αγορές του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών. Ομιλήσαμε δηλαδή, για τις πολυδιασπασμένες, αλλά και πολυδιάστατες προϊόντικές και γεωγραφικές αγορές των υποκλάδων του συγκεκριμένου κλάδου.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτό της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε, παρουσιάζοντας τις υποθέσεις εργασίας, αναφέραμε ότι οι τρεις πρώτες από αυτές (Y1, Y2, Y3) αφορούν στην ευρύτερη θεματική ενότητα του Αγοραίου Ανταγωνισμού.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνάς μας που αφορούν στις εξαρτημένες μεταβλητές του θεματικού πεδίου του Αγοραίου Ανταγωνισμού.

7.1 Στατιστική ανάλυση δεδομένων.

Καταρχάς, πρέπει να αναφέρουμε τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν προκειμένου να επιτευχθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων με βάση το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας. Τα δεδομένα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ψηφιοποιήθηκαν σε μορφή λογιστικού φύλλου της εφαρμογής Excel, ενώ μετέπειτα εισήχθησαν στο πρόγραμμα SPSS, το οποίο αποτελεί ένα ισχυρό σύστημα ανάλυσης και διαχείρισης δεδομένων (Γναρδέλλης, 2006).

Οι τύποι μεταβλητών (variable types) που διαχειρίζεται το SPSS είναι οι αριθμητικές, οι αλφαριθμητικές μεταβλητές και οι ημερομηνίες. Εμείς χρησιμοποιήσαμε αριθμητικού τύπου μεταβλητές.

Το επίπεδο μέτρησης (measurement level) μίας μεταβλητής αντικατοπτρίζει την ταξινόμησή της σε μία από τις γενικές κατηγορίες κλιμάκων μέτρησης (Stevens,

1946). Έτσι, μία μεταβλητή καταχωρίζεται στο SPSS είτε ως μεταβλητή κλίμακας, είτε ως διατεταγμένη, είτε ως ονομαστική (Γναρδέλλης, 2006). Εμείς, λόγω της χρήσης της πενταβάθμιας κλίμακας Likert στο ερωτηματολόγιο μας και συγκεκριμένα στο δεύτερο μέρος αυτού, δηλώσαμε τις μεταβλητές αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου ως διατεταγμένες (ordinal), γιατί ήταν μεν αριθμητικού τύπου, αλλά οι τιμές τους αντιστοιχούν σε ιεραρχημένες κατηγορίες.

Πλεονέκτημα της έρευνάς μας, λόγω των πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεων προς απάντηση των ερωτηματολογίων, παρ' όλου του μεγάλου μεγέθους του, αποτελεί το μικρό ποσοστό ελλειπουσών τιμών (missing values), οι οποίες πάντοτε προκύπτουν σε κάποιες ερωτήσεις, είτε γιατί ο ερωτώμενος αρνείται να απαντήσει, είτε γιατί έχει την εντύπωση ότι δεν τον αφορά η συγκεκριμένη ερώτηση.

Ο έλεγχος χ^2 χρησιμοποιείται γενικά για την εκτίμηση του εάν δύο ή περισσότερα δείγματα διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, ενώ άλλες εκδοχές του συγκεκριμένου ελέγχου χρησιμοποιούνται ως μέτρα καλής προσαρμογής (goodness-of-fit), δηλαδή ως εκτίμηση της σχέσης ανάμεσα στα διαθέσιμα δεδομένα και στα δεδομένα που έχουν προκύψει από ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταβλητών (Howitt and Cramer, 2010).

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson χρησιμοποιείται συχνότερα στην έρευνα αγοράς και δείχνει τη γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (Σιώμοκος και Βασιλικοπούλου, 2005).

Για την ανίχνευση στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκαν αρχικά έλεγχοι συσχετίσεων Pearson's Chi-Squared, ενώ έγινε χρήση του Fisher's Exact test στις περιπτώσεις που οι προϋποθέσεις του Chi-squared δεν πληρούταν. Υπενθυμίζουμε ότι οι προϋποθέσεις της εφαρμογής του Chi-squared Test (τεστ χ^2) είναι οι αναμενόμενες τιμές των κελιών των παρατηρήσεων, υπό την προϋπόθεση της χ^2 , να πληρούν τις εξής προϋποθέσεις:

1. Όχι περισσότερο από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή κάτω του 5.
2. Η ελάχιστη αναμενόμενη τιμή σε κάθε κελί είναι 1.

Με αυτές τις προϋποθέσεις εφαρμόσαμε τη μέθοδο του χ^2 . Στις περιπτώσεις που δεν ίσχυαν οι ανωτέρω προϋποθέσεις, τότε εφαρμόσαμε το Fisher's test που

χρησιμοποιείται κυρίως σε ύπαρξη μικρών δειγμάτων ή όταν οι αναμενόμενες συχνότητες είναι πολύ μικρές.

Οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας $p = 0.2$ χρησιμοποιήθηκαν σε ανάλυση παλινδρόμησης διατεταγμένων δεδομένων για τα ερωτήματα με πολλαπλές διατεταγμένες απαντήσεις ή σε γενικά γραμμικά μοντέλα σε περιπτώσεις που ο αριθμός των καταχωρίσεων δεν επέτρεπε την ασφαλή διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (γενικά χαρακτηριστικά), για τις πολλαπλές ονομαστικού τύπου απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε πολυκατηγορική παλινδρόμηση (multinomial regression), ενώ για τις ερωτήσεις με διχότομες αποκρίσεις χρησιμοποιήθηκε λογιστική παλινδρόμηση. Καθορίστηκε έτσι, η ανεξάρτητη επίδραση των χαρακτηριστικών (ανεξάρτητες μεταβλητές) που εξετάστηκαν. Εξετάστηκαν επίσης, πιθανές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στατιστικά σημαντικών ανεξάρτητων μεταβλητών. Σε όλες τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα με παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας <0.05 θεωρήθηκαν στατιστικά σημαντικά. Αν το επίπεδο σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερο του 0.05, τότε δεν υπάρχει αλληλεπίδραση και η εξαρτημένη μεταβλητή εξηγείται χωριστά από δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Στις απαντήσεις διατεταγμένης κλίμακας (π.χ. πλήθος πιστοποιήσεων) και στις περιπτώσεις που οι καταγεγραμμένες καταχωρίσεις δεν ήταν επαρκείς για τη διεξαγωγή ασφαλούς συμπερασματολογίας έγινε ομαδοποίηση των τιμών, δηλαδή σύμπτυξη των κατηγοριών που περιέχουν. Έτσι, π.χ. η συγκεκριμένη απάντηση ομαδοποιήθηκε στις κατηγορίες «0 ή τουλάχιστον 1 πιστοποίηση». Εννοείται ότι στις περιπτώσεις που τέτοιο πρόβλημα δεν προέκυπτε, διατηρήθηκε η αρχική κατηγοριοποίηση. Έτσι, σε μικρού αριθμού ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και όπου τα ποσοστά για συγκεκριμένες απαντήσεις προέκυψαν μηδενικά ή ελάχιστα και επειδή σε αυτά θα εντοπιζόταν προβλήματα αξιοπιστίας στη στατιστική ανάλυση, προβαίνουμε σε σύμπτυξη φατνίων. Για παράδειγμα, σε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου για τις αγορές δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, τα φατνία Βαλκανική αγορά, Ευρωπαϊκή αγορά και άλλες χώρες προέκυψαν να συγκεντρώνουν ελάχιστα ποσοστά. Προέβημεν σε σύμπτυξη των τριών αυτών φατνίων σε ένα με την ονομασία αγορές εξωτερικού, αποφεύγοντας έτσι διάφορα προβλήματα αξιοπιστίας.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. v. 18.0.

7.2 Η διάσταση του Ανταγωνισμού.

Στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών με την ονομασία Αγοραίος Ανταγωνισμός αναπτύξαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο τρεις υποθέσεις. Η πρώτη υπόθεση εργασίας (Y1) σχετιζόταν με την επωνυμία του προϊόντος και την τυποποίηση αυτού, όπως και με τη συσκευασία του προϊόντος.

Παρουσιάζουμε εδώ τα σχετικά αποτελέσματα της έρευνας ερωτηματολογίου που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση αυτών. Θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε ότι τις πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές τις συμβολίσαμε ως εξής: το Μέγεθος επιχείρησης ως size, τις Στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά (το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση) ως zone, τη Βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης (όπως εκφράζεται από τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου) ως plan, την Προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών (όπως αυτή εκφράζεται από το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει) ως certification και τις Ιδιαιτερότητες επιμέρους κλάδων (αυτών των Φυτικής Παραγωγής και Ζωικής Παραγωγής, αναφερόμενες ως κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης) ως sector.

Ποιο ποσοστό των προϊόντων που παράγετε έχει ιδιαίτερη επωνυμία;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

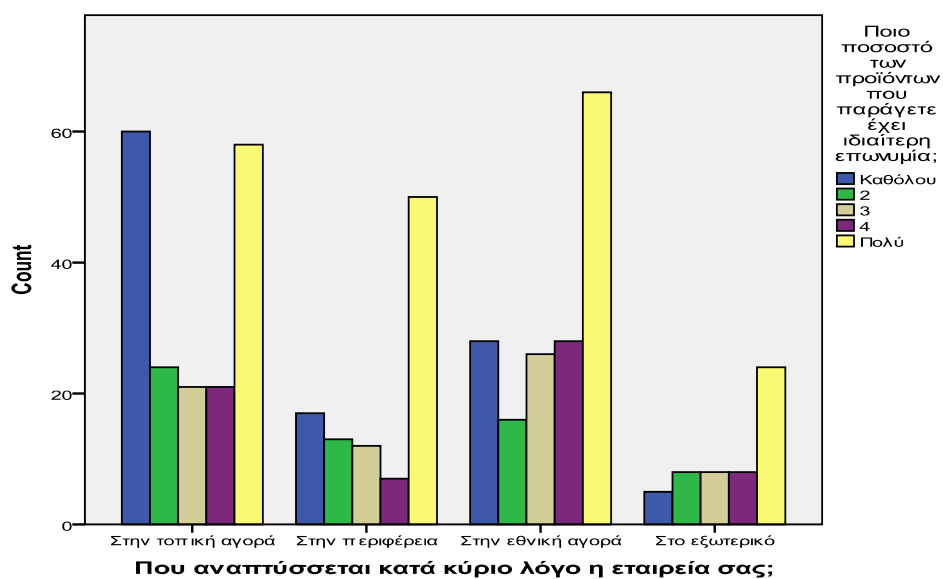
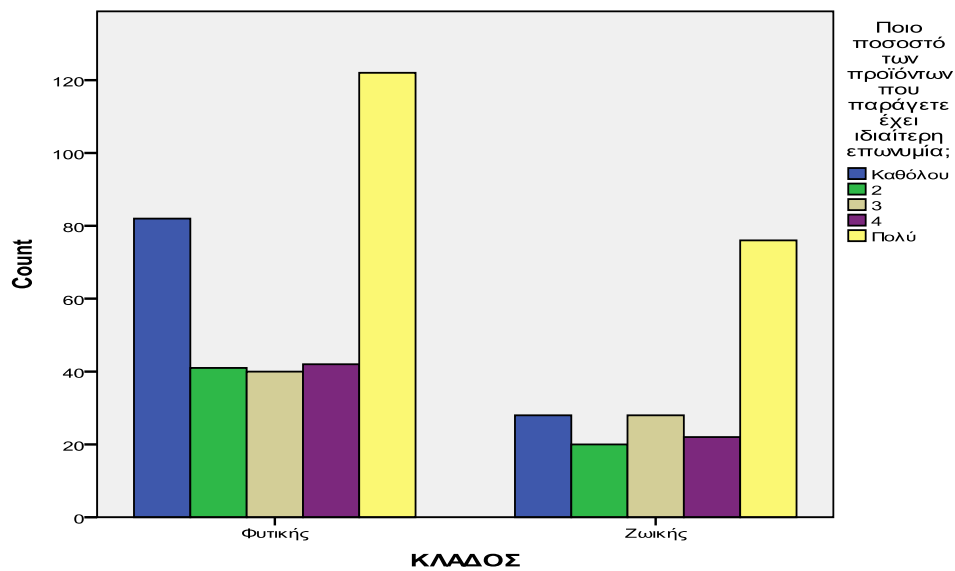
Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.005$).

Το κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ($p=0.029$).

Προκύπτει ότι την απάντηση 1 επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής σε σχέση με τις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής.

Επίσης, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια, την εθνική αγορά και το εξωτερικό συναντάται σε μεγαλύτερο ποσοστό η απάντηση 5, ενώ στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά σε εξίσου μεγάλο ποσοστό καταγράφεται και η απάντηση 1.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	84,849 ^a	8	10,606	4,301	,000
Intercept	2307,080	1	2307,080	935,603	,000
sector	11,782	1	11,782	4,778	,029
size	3,921	2	1,961	,795	,452
plan	2,456	1	2,456	,996	,319
certification	6,526	1	6,526	2,646	,104
zone	31,578	3	10,526	4,269	,005
Error	1176,223	477	2,466		
Total	6775,000	486			
Corrected Total	1261,072	485			



Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

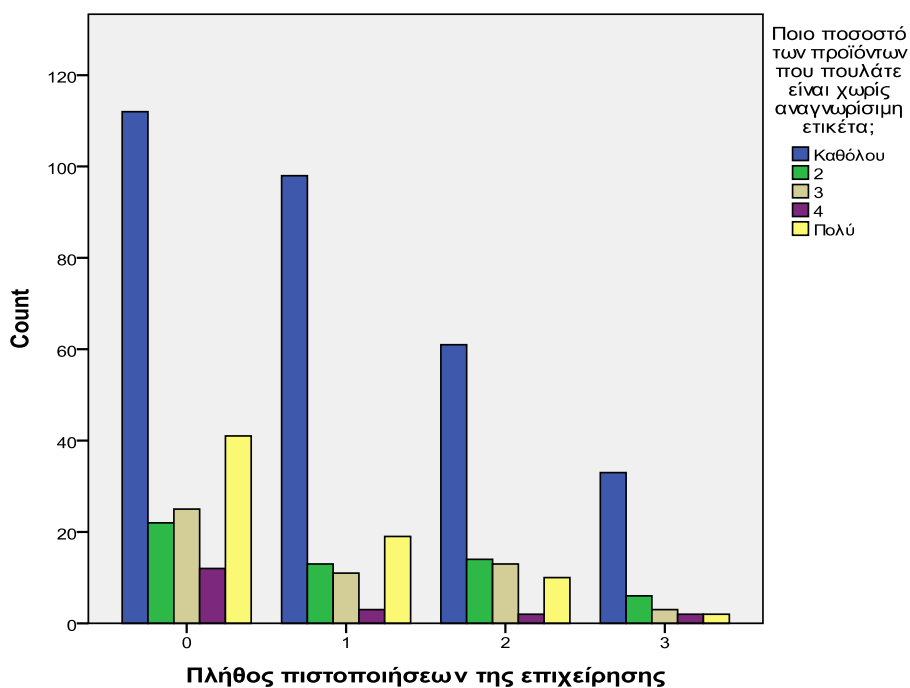
1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Ποιο ποσοστό των προϊόντων που πουλάτε είναι χωρίς αναγνωρίσιμη ετικέτα;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.001$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	52,356 ^a	8	6,544	3,124	,002
Intercept	663,078	1	663,078	316,472	,000
sector	14,342	1	14,342	6,845	,169
size	5,056	2	2,528	1,207	,300
plan	1,244	1	1,244	,594	,441
certification	4,970	1	4,970	2,372	,001
zone	14,161	3	4,720	2,253	,081
Error	1003,611	479	2,095		
Total	3024,000	488			
Corrected Total	1055,967	487			



Στις επιχειρήσεις με τρεις πιστοποιήσεις, η απάντηση 5 συναντάται σε σημαντικά μικρότερο ποσοστό, ενώ αυξημένο παρουσιάζεται το ποσοστό της απάντησης 1 σε σχέση με τις λοιπές κατηγορίες επιχειρήσεων.

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η επωνυμία (επώνυμο προϊόν) των προϊόντων που διαθέτετε στην αγορά;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

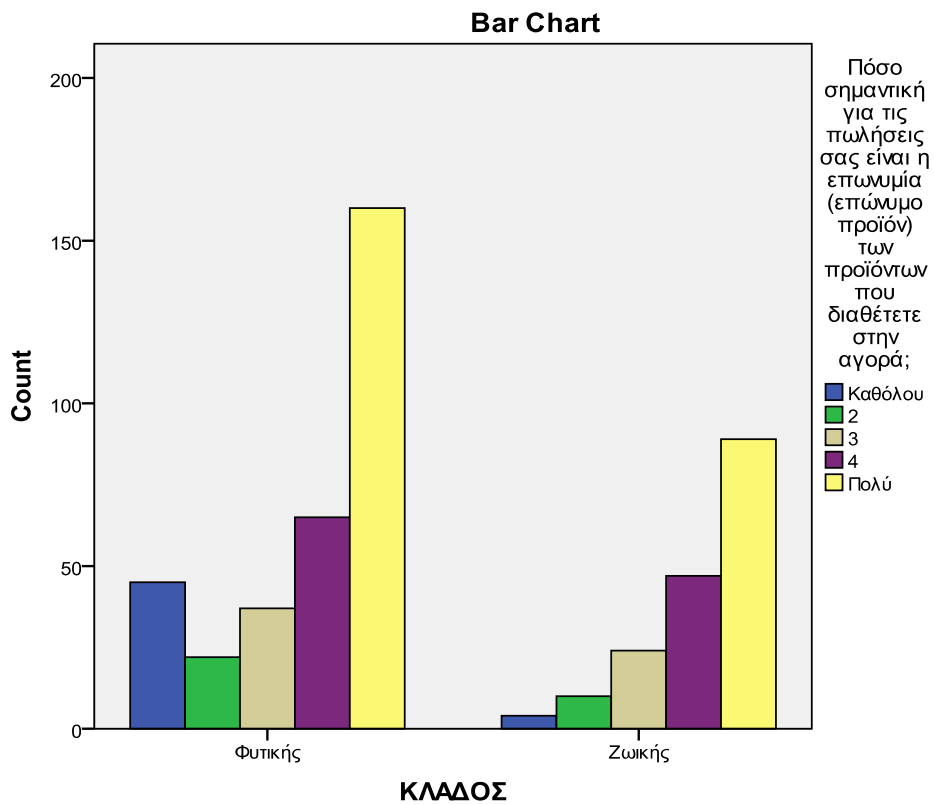
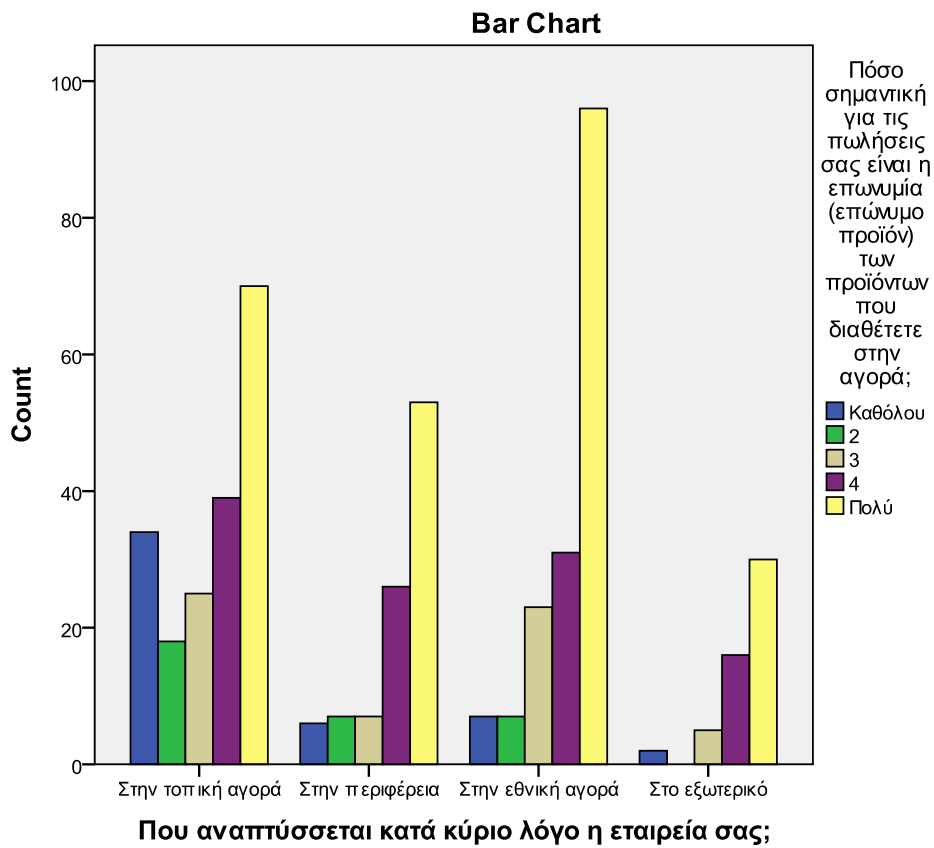
Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.000$).

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.001$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	103,530 ^a	8	12,941	8,353	,000
Intercept	3163,458	1	3163,458	2041,990	,000
sector	17,979	1	17,979	11,605	,001
size	1,256	2	,628	,405	,667
plan	2,149	1	2,149	1,387	,239
certification	3,976	1	3,976	2,566	,110
zone	40,487	3	13,496	8,711	,000
Error	742,068	479	1,549		
Total	8542,000	488			
Corrected Total	845,598	487			

Προκύπτει ότι την απάντηση *καθόλου* επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Επίσης, την απάντηση *καθόλου* επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις της φυτικής παραγωγής σε σχέση με αυτές της ζωικής.



Ποιο είναι το ποσοστό του τζίρου της επιχείρησής σας από τα τυποποιημένα προϊόντα;

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

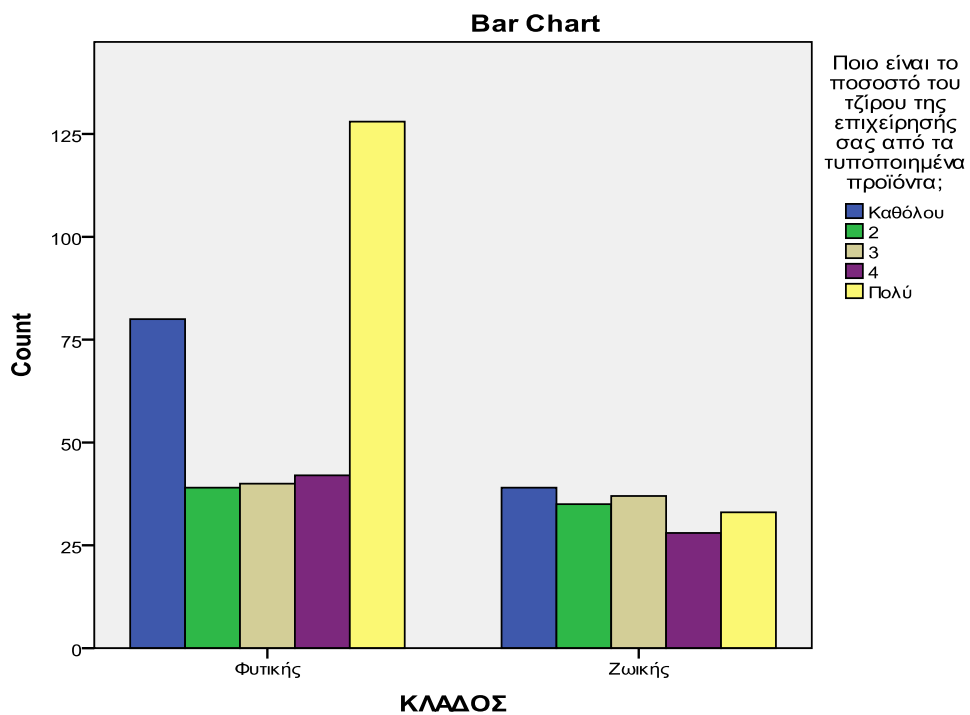
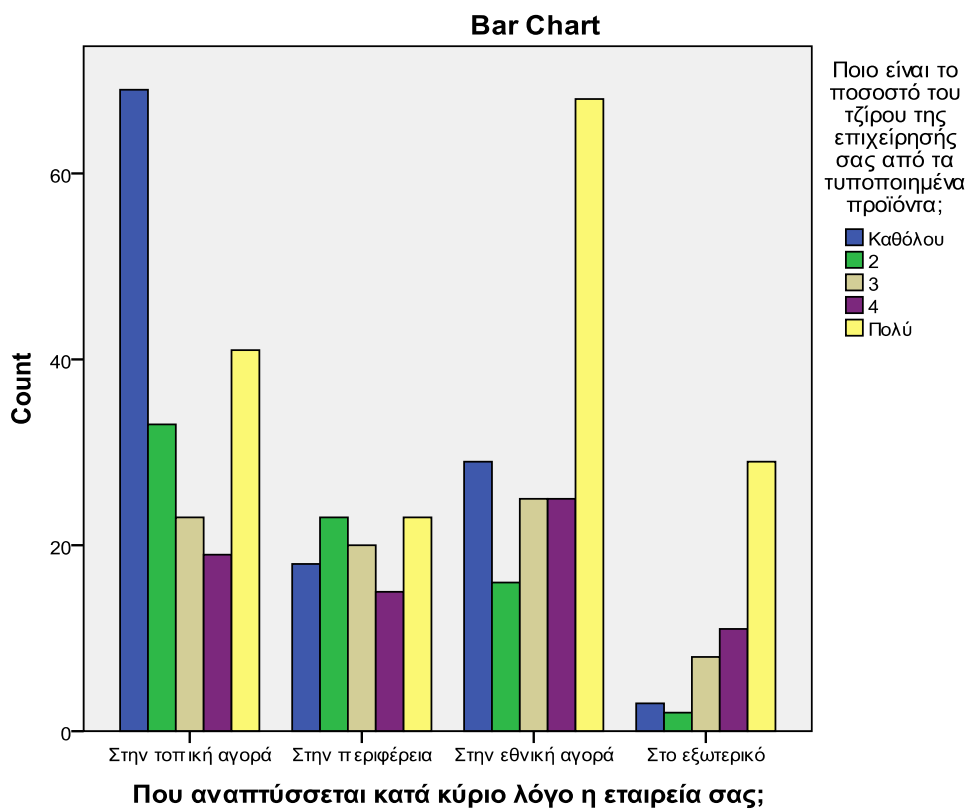
Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.000$).

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.027$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	147,819 ^a	8	18,477	8,194	,000
Intercept	2128,317	1	2128,317	943,797	,000
sector	11,087	1	11,087	4,917	,027
size	13,745	2	6,873	3,048	,048
plan	3,184	1	3,184	1,412	,235
certification	1,499	1	1,499	,665	,415
zone	67,933	3	22,644	10,042	,000
Error	1075,662	477	2,255		
Total	6116,000	486			
Corrected Total	1223,481	485			

Προκύπτει ότι την απάντηση 1 επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Επίσης, τις απαντήσεις 1 και 5 επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις της φυτικής παραγωγής σε σχέση με αυτές της ζωικής, στις οποίες επιλέγονται με σχεδόν ίση συχνότητα οι πέντε πιθανές απαντήσεις.



**Πόσο σημαντική είναι για την επιβίωση της επιχείρησής σας η τυποποίηση/
συσκευασία προϊόντων;**

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

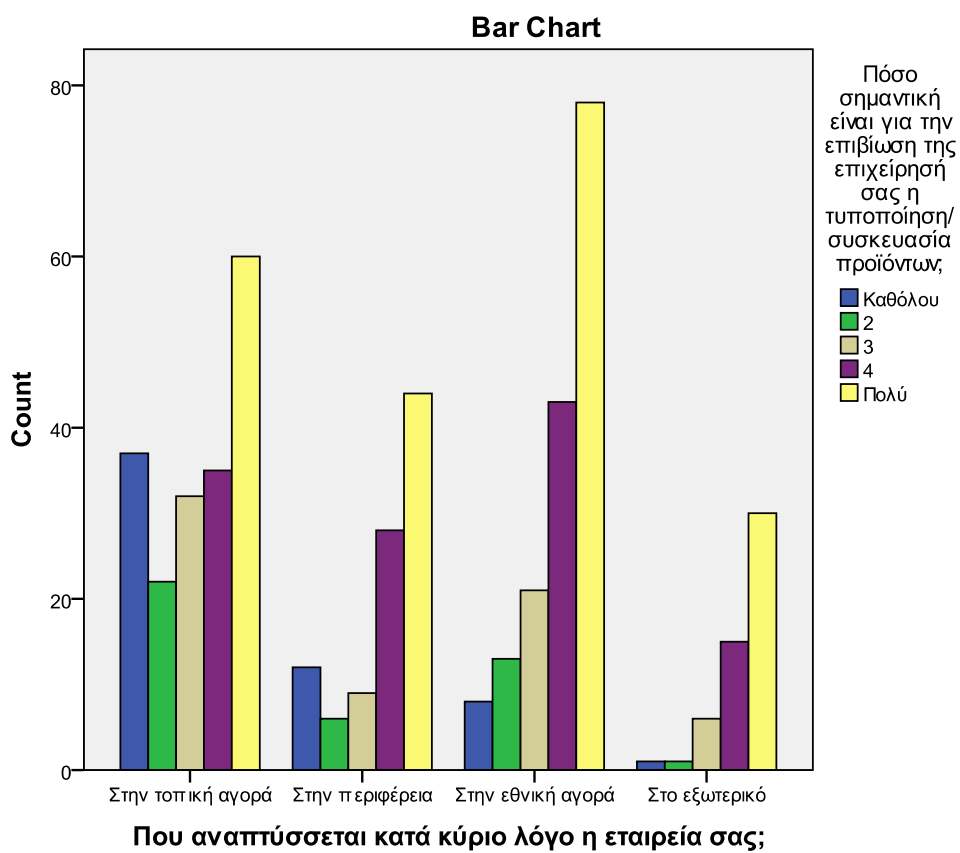
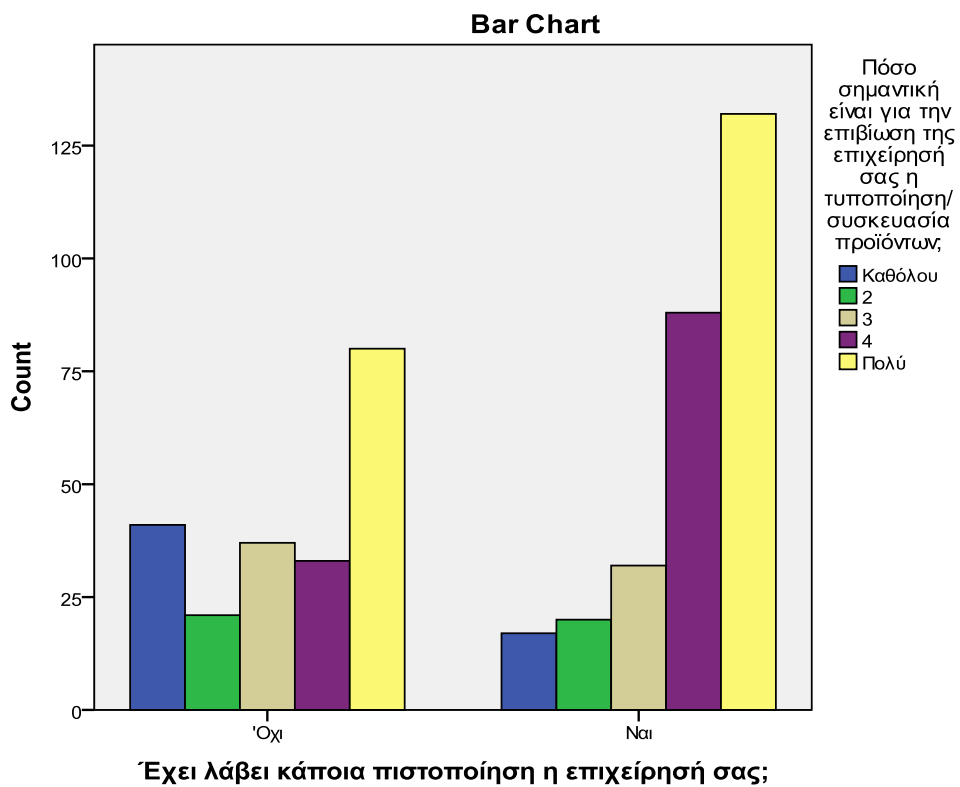
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.011$).

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.000$).

Στις επιχειρήσεις που δεν έχουν λάβει κάποια πιστοποίηση, οι απαντήσεις καθόλου και 2 ως προς τις άλλες τρεις είναι συχνότερες από ότι στις επιχειρήσεις που έχουν λάβει τουλάχιστον μία πιστοποίηση.

Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά, οι απαντήσεις καθόλου, 2 και 3 συναντώνται σε σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά σε σχέση με τις επιχειρήσεις της περιφέρειας, της εθνικής αγοράς και του εξωτερικού.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	83,668 ^a	8	10,458	6,035	,000
Intercept	2707,173	1	2707,173	1562,110	,000
sector	,952	1	,952	,549	,459
size	1,053	2	,526	,304	,738
plan	,261	1	,261	,150	,698
certification	11,343	1	11,343	6,545	,011
zone	32,401	3	10,800	6,232	,000
Error	828,385	478	1,733		
Total	7917,000	487			
Corrected Total	912,053	486			



Έχετε ποτέ κατοχυρώσει, στη Διεύθυνση Βιομηχανίας ή σε άλλο φορέα, την επωνυμία συγκεκριμένου προϊόντος που παράγετε;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

- Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p < 0.05$).**
- Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p < 0.05$).**
- Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).**
- Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p < 0.05$).**

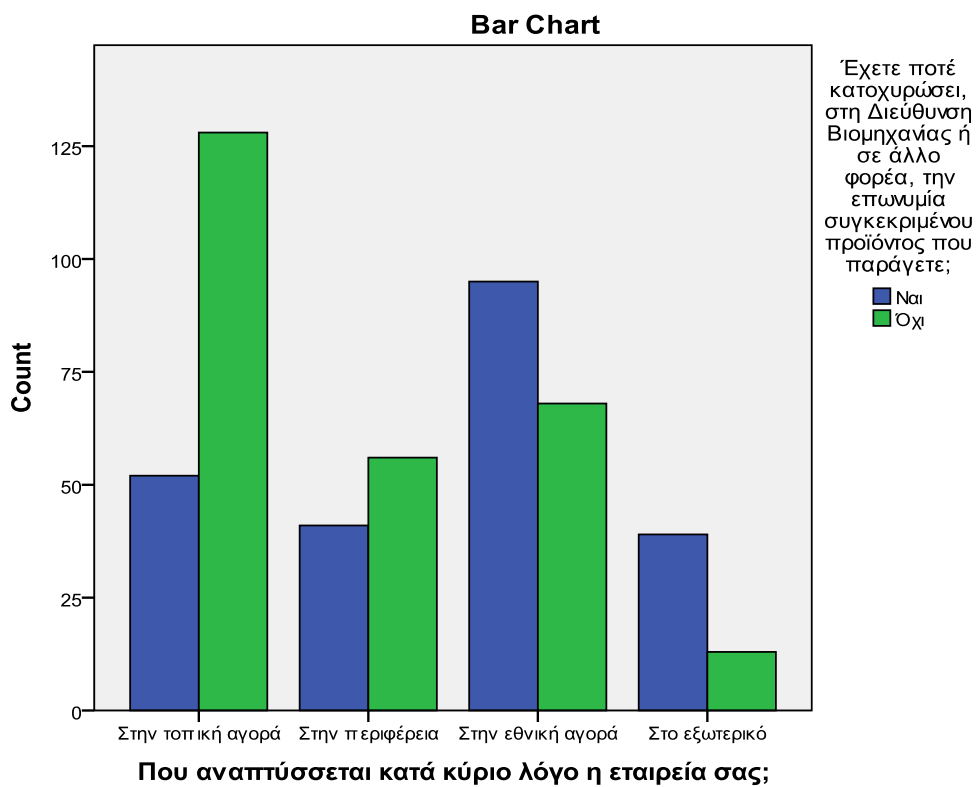
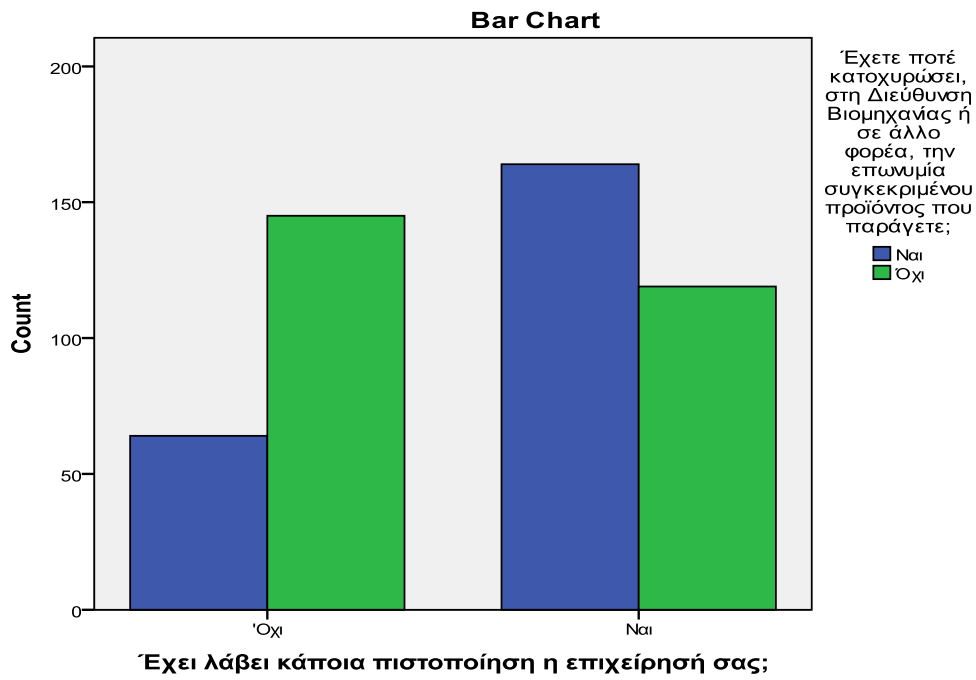
Η απάντηση *όχι* συναντάται σε μεγαλύτερα ποσοστά στις επιχειρήσεις που δεν έχουν λάβει κάποια πιστοποίηση, ενώ στις επιχειρήσεις που έχουν λάβει συναντάται συχνότερα η απάντηση *ναι*.

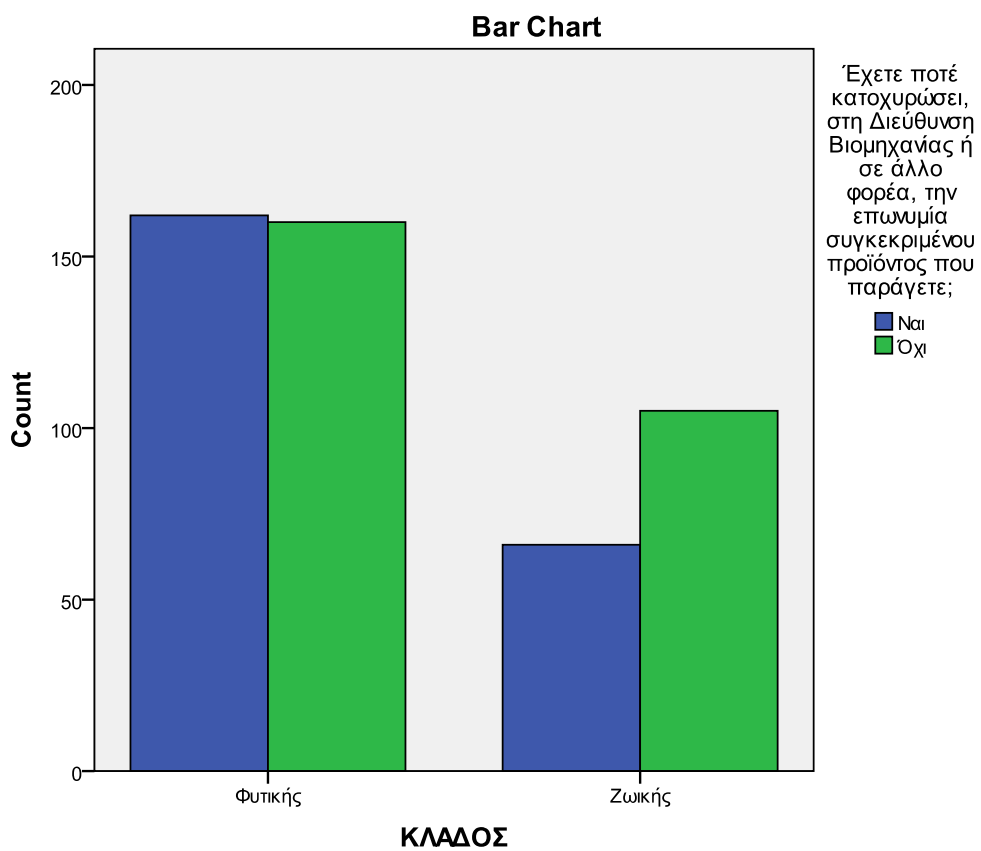
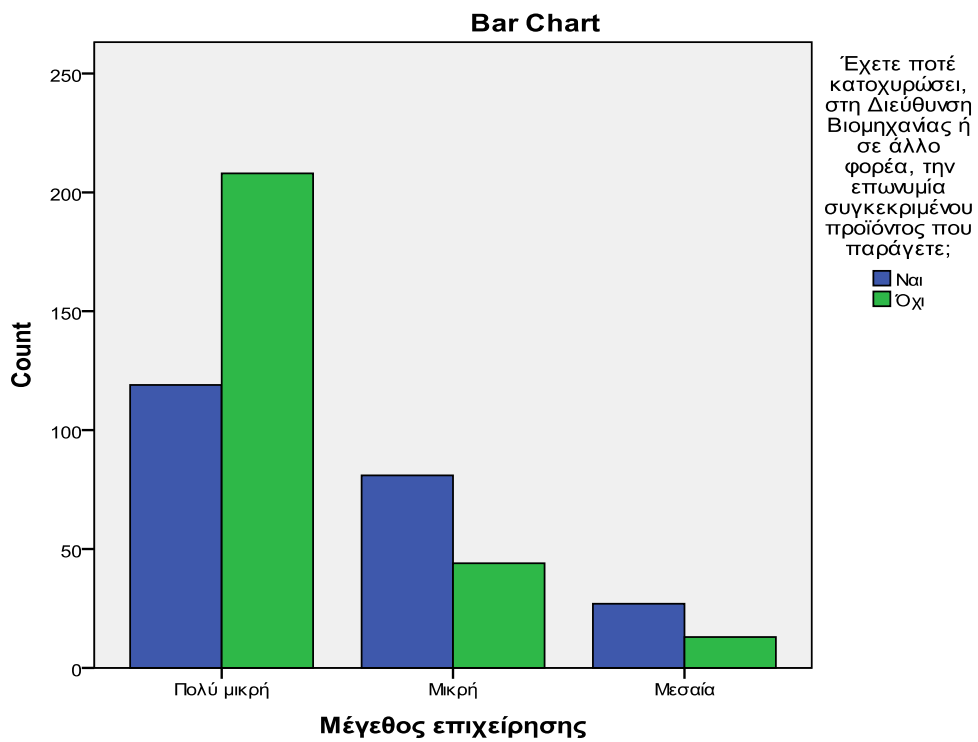
Επίσης, η απάντηση *όχι* συναντάται σε μεγαλύτερα ποσοστά στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά και στην περιφέρεια, ενώ αντίθετη είναι η εικόνα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εθνική αγορά και το εξωτερικό. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά τόσο συχνότερα καταγράφεται η απάντηση *ναι*.

Ανάλογο είναι το συμπέρασμα και για το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπου όσο αυτό αυξάνει τόσο συχνότερα καταγράφεται η απάντηση *ναι*.

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	sector(1)	,531	,222	5,742	1	,017	1,701	1,102	2,627
	size			9,982	2	,007			
	size(1)	-,791	,253	9,796	1	,002	,453	,276	,744
	size(2)	-,496	,399	1,544	1	,214	,609	,278	1,332
	plan(1)	,088	,217	,166	1	,684	1,092	,714	1,671
	certification(1)	-,644	,238	7,327	1	,007	,525	,330	,837
	zone			21,704	3	,000			
	zone(1)	-,480	,282	2,884	1	,089	,619	,356	1,077
	zone(2)	-,954	,246	15,027	1	,000	,385	,238	,624
	zone(3)	-1,508	,398	14,358	1	,000	,221	,102	,483
	Constant	1,122	,209	28,939	1	,000	3,071		





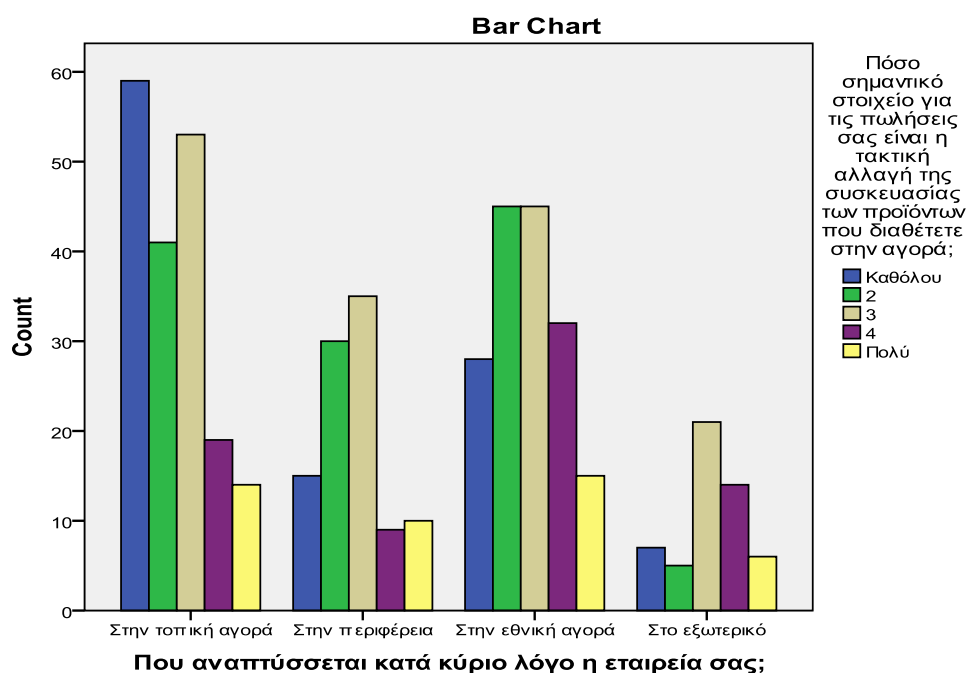
Η αναλογία απαντήσεων ναι/όχι είναι μεγαλύτερη για τον κλάδο φυτικής παραγωγής συγκριτικά με την αντίστοιχη του κλάδου ζωικής παραγωγής.

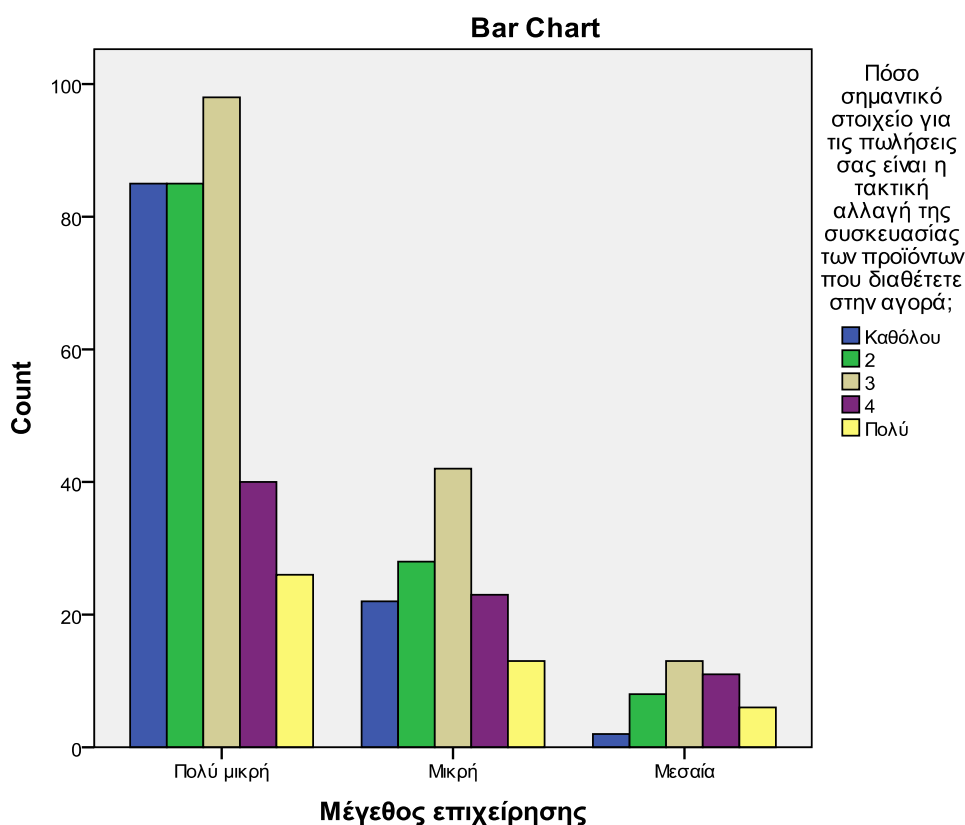
Πόσο σημαντικό στοιχείο για τις πωλήσεις σας είναι η τακτική αλλαγή της συσκευασίας των προϊόντων που διαθέτετε στην αγορά;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

**Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.016$).
Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.019$).**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	45,091 ^a	8	5,636	3,871	,000
Intercept	1583,866	1	1583,866	1087,826	,000
sector	4,334	1	4,334	2,977	,085
size	11,649	2	5,825	4,000	,019
plan	,299	1	,299	,205	,651
certification	,485	1	,485	,333	,564
zone	15,119	3	5,040	3,461	,016
Error	698,876	480	1,456		
Total	4200,000	489			
Corrected Total	743,967	488			





Στις επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς καταγράφονται μεγάλα ποσοστά απαντήσεων καθόλου, 2 και 3 και μικρότερα για τις απαντήσεις 4 και πολύ. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στην περιφέρεια και στην εθνική αγορά καταγράφονται περισσότερο οι απαντήσεις 2 και 3, ενώ αυξημένη είναι η απάντηση 4 στην εθνική αγορά αλλά και στο εξωτερικό, όπου μάλιστα οι απαντήσεις καθόλου και 2 εμφανίζονται και σε χαμηλότερα ποσοστά.

Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, όσο μικρότερο είναι αυτό τόσο περισσότερες είναι οι απαντήσεις καθόλου, 2 και 3 και είναι αναλογικά περισσότερες οι απαντήσεις 4 και πολύ στις μεσαίες επιχειρήσεις.

Ποιο ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων των προϊόντων διατίθενται στην αγορά με την επωνυμία σας στην ετικέτα τους;

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.009$).

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.005$).

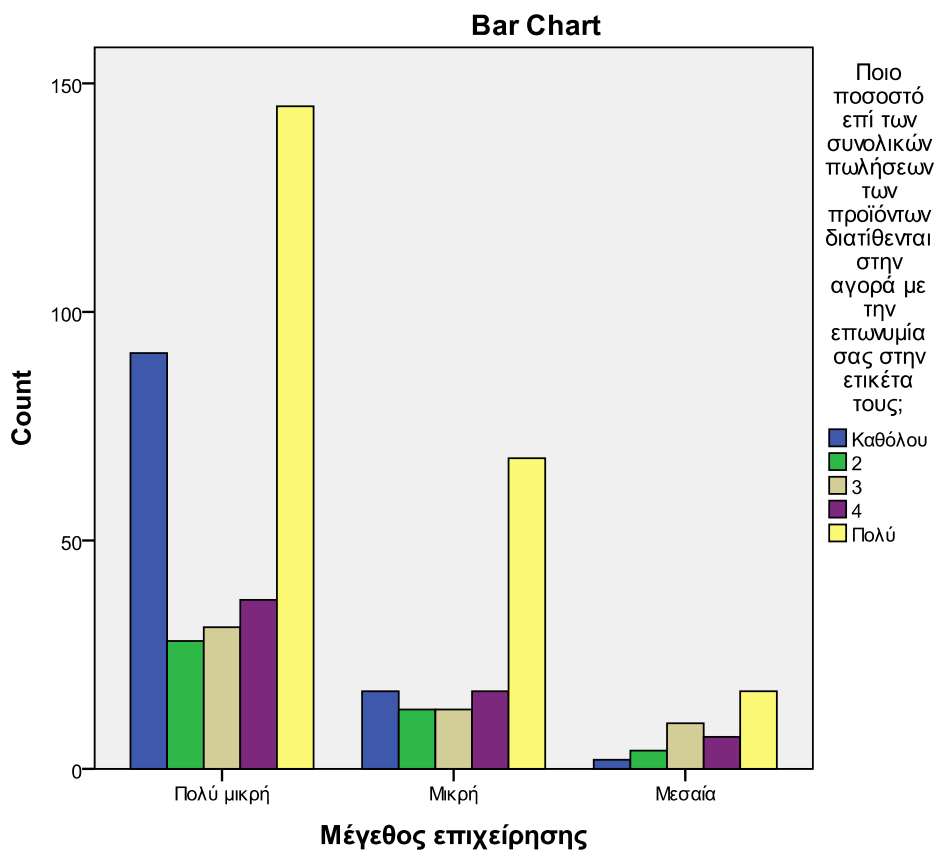
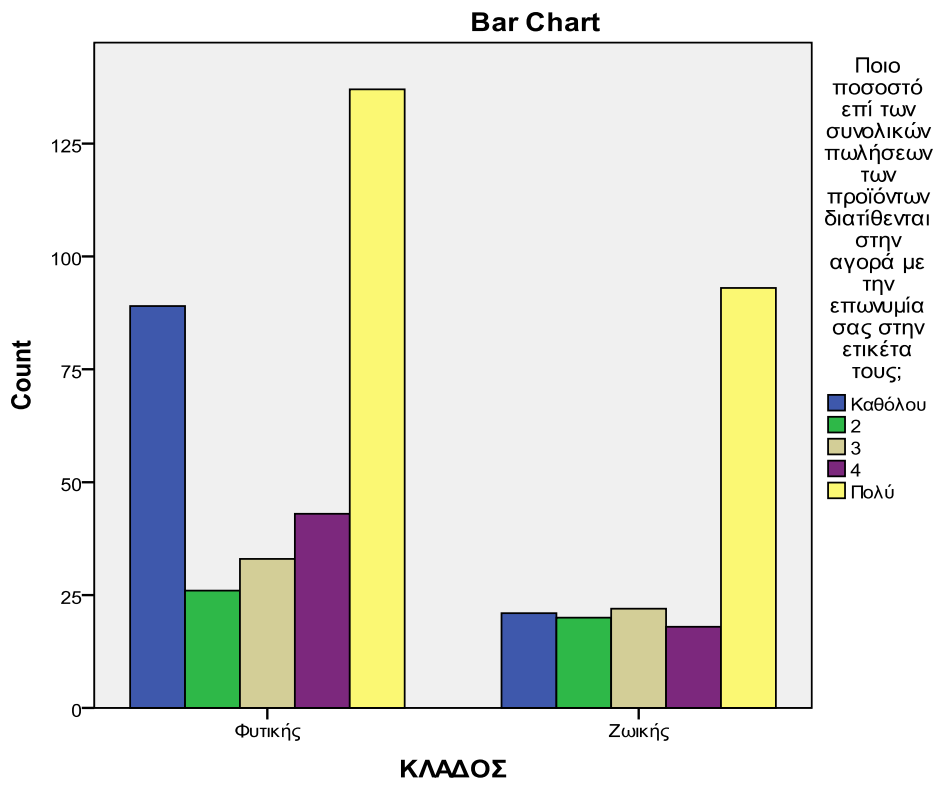
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.000$).

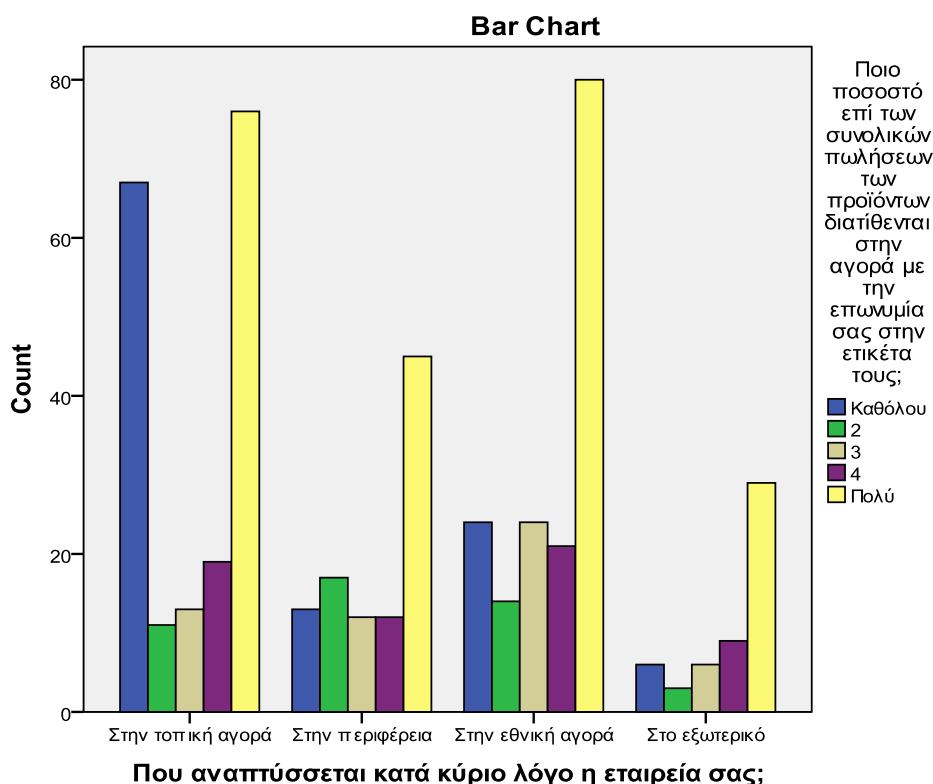
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	78,633 ^a	8	9,829	5,845	,000
Intercept	937,191	1	937,191	557,342	,000
sector	24,593	1	24,593	14,625	,000
plan	,744	2	,372	,221	,802
size	11,552	1	11,552	6,870	,009
zone	13,665	1	13,665	8,127	,005
certification	5,201	3	1,734	1,031	,379
Error	773,507	460	1,682		
Total	3307,000	469			
Corrected Total	852,141	468			

Παρουσιάζονται αναλογικά περισσότερες απαντήσεις στο 1 και το 5 για τις επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής, ενώ για τις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής περισσότερες απαντήσεις μόνο για το 5.

Η κατανομή των τιμών που παρατηρείται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι ανάλογη με αυτή που σημειώνεται για τις επιχειρήσεις της φυτικής παραγωγής, ενώ για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η κατανομή είναι ανάλογη με αυτή που παρατηρείται στις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής.

Παρατηρείται επίσης, παρόμοια κατανομή απαντήσεων (1 και 5) για τις επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς, ενώ για τις υπόλοιπες τρεις κατηγορίες δραστηριοποίησης η συχνότερη απάντηση είναι η 5.





Η δεύτερη υπόθεση εργασίας (Y2) σχετίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίηση του προϊόντος, καθώς και τη βελτίωση και ανάπτυξη προϊόντων.

Πόσο σημαντική για την ύπαρξη της επιχείρησής σας είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων σας (δηλαδή να παράγετε πολλά και διαφορετικά είδη προϊόντων ταυτόχρονα);

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης.

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει.

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Εξετάζοντας μαζί τις στατιστικά σημαντικές μεταβλητές με στρωματοποιημένο Fisher's Exact test φαίνεται ότι η συσχέτιση με το πλήθος των πιστοποιήσεων δεν είναι στατιστικά σημαντική ανά κατηγορία μεγέθους ($p=0.062$, 0.432 και 0.856 για τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντίστοιχα). Παραμένει στατιστικά σημαντική η συσχέτιση τόσο με το **μέγεθος** ($p=0.006$), όσο

και με το **χώρο δραστηριοποίησης (p=0.000)**. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους κατωτέρω πίνακες.

Ο πρώτος πίνακας αφορά στη μεταβλητή ‘μέγεθος’ και ο δεύτερος πίνακας στη μεταβλητή ‘χώρος δραστηριοποίησης’.

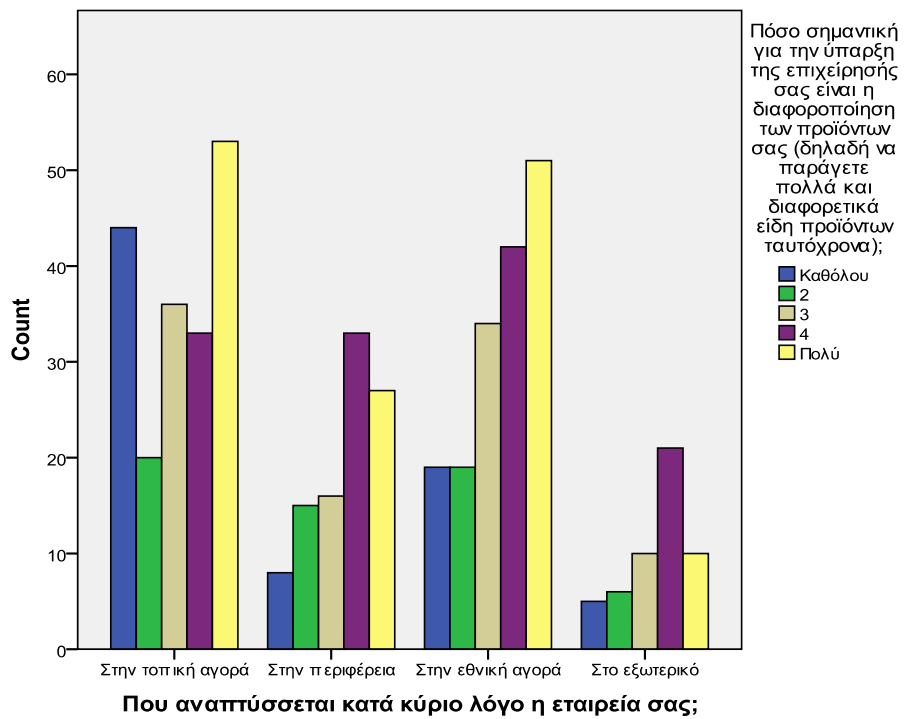
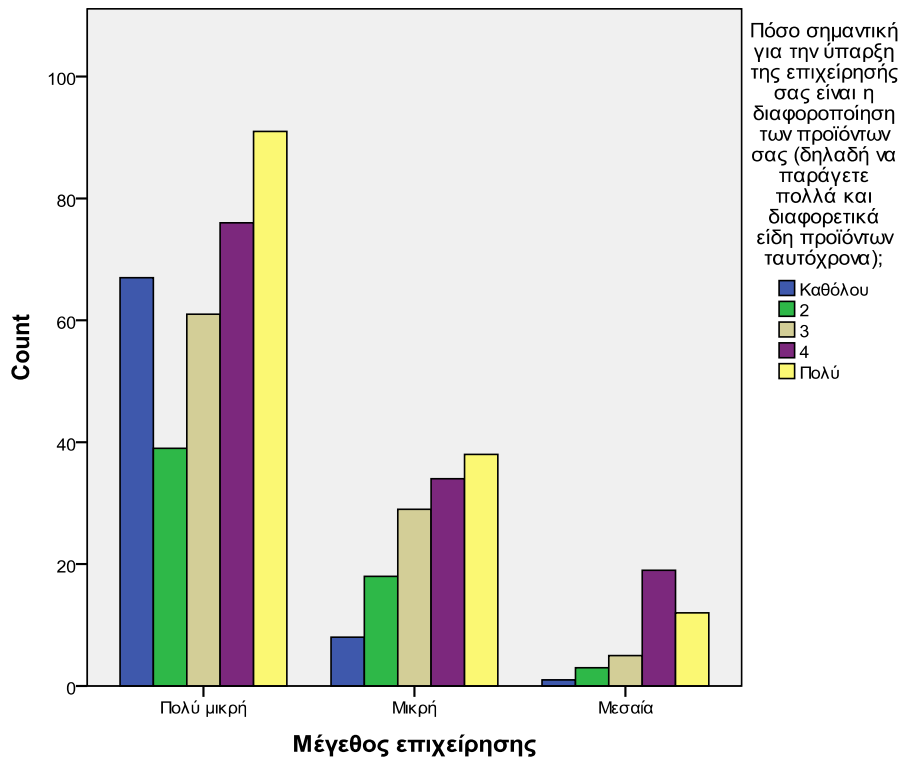
Το στρωματοποιημένο Fisher’s Exact test χρησιμοποιείται λόγω δυσκολίας εφαρμογής της πολυκατηγορικής παλινδρόμησης λόγω μεγέθους δείγματος.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	29,554 ^a	12	,003	,004 ^b	,003	,005
Likelihood Ratio	29,043	12	,004	,006 ^b	,004	,007
Fisher's Exact Test	28,346			,006 ^b	,004	,007
Linear-by-Linear Association	5,019 ^c	1	,025	,027 ^b	,024	,031
N of Valid Cases	502					

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	28,115 ^a	8	,000	,001 ^b	,000	,001
Likelihood Ratio	30,502	8	,000	,000 ^b	,000	,001
Fisher's Exact Test	28,444			,000 ^b	,000	,001
Linear-by-Linear Association	12,356 ^c	1	,000	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	501					

Φαίνεται ότι στις πολύ μικρές επιχειρήσεις η απάντηση *καθόλου* συναντάται πιο συχνά σε σχέση με το ποσοστό που αντιστοιχεί στις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Επίσης, η απάντηση *καθόλου* συναντάται σε μεγαλύτερο ποσοστό στις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στην τοπική αγορά σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες ευρύτερες αγορές.



Ποιό ποσοστό της συνολικής παραγωγής σας (προϊόντος) είναι της διαδικασίας "φασόν" (δηλαδή το παράγετε για λογαριασμό άλλης επιχείρησης του κλάδου σας);

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει.

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

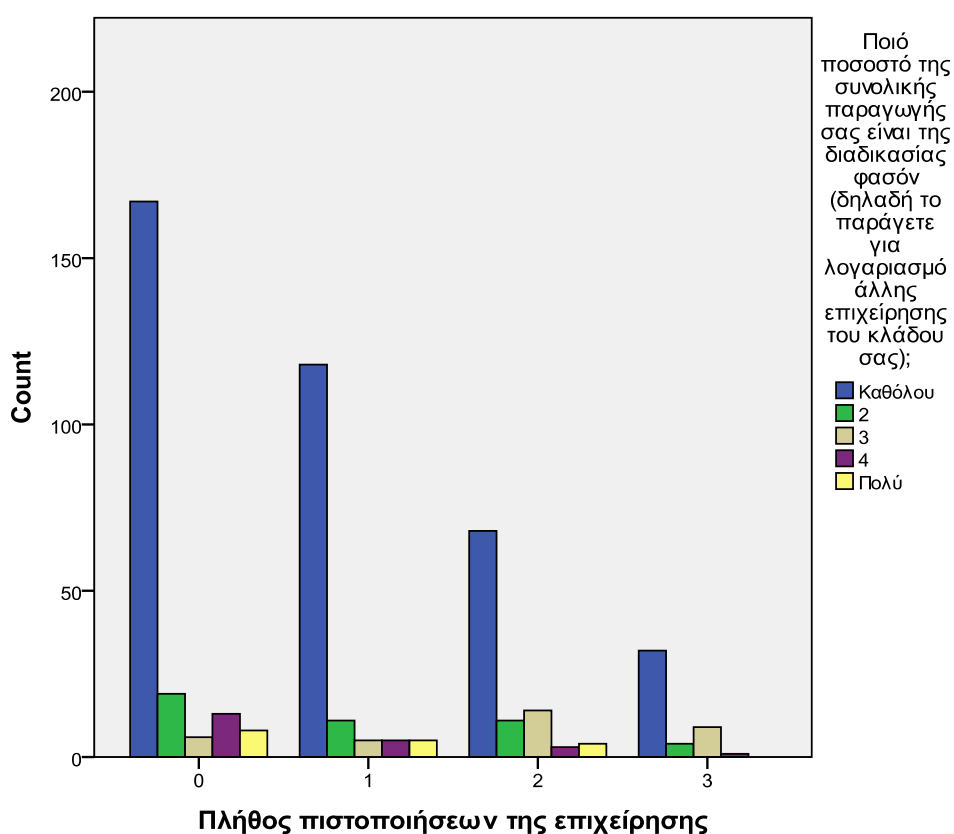
Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές σύμφωνα με το Fisher's Exact test φαίνονται στους δύο πίνακες που ακολουθούν με $p=0.003$ και 0.010 για το πλήθος των πιστοποιήσεων των επιχειρήσεων και το χώρο στον οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται και στα γραφήματα που ακολουθούν.

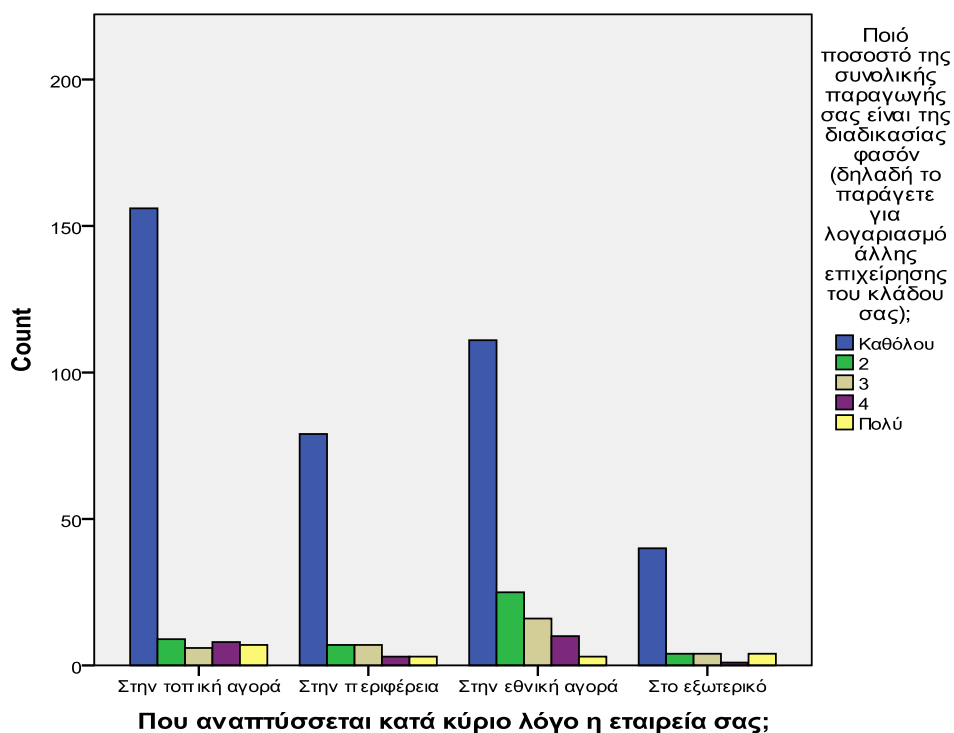
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	33,183 ^a	12	,001	,001 ^b	,001	,002
Likelihood Ratio	31,011	12	,002	,003 ^b	,002	,004
Fisher's Exact Test	28,713			,003 ^b	,002	,004
Linear-by-Linear Association	,951 ^c	1	,329	,338 ^b	,329	,347
N of Valid Cases	503					

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	26,415 ^a	12	,009	,010 ^b	,008	,012
Likelihood Ratio	26,047	12	,011	,017 ^b	,014	,019
Fisher's Exact Test	25,314			,010 ^b	,008	,012
Linear-by-Linear Association	3,765 ^c	1	,052	,054 ^b	,050	,058
N of Valid Cases	503					

Φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις με δύο ή τρεις πιστοποιήσεις, η απάντηση 3 συναντάται σε μεγαλύτερο ποσοστό, ενώ μειώνεται η απάντηση 1 σχετικά με τα αντίστοιχα ποσοστά που καταγράφονται για τις επιχειρήσεις με καμία ή μία πιστοποίηση. Παράλληλα, η απάντηση 5 δεν καταγράφεται καθόλου στις επιχειρήσεις με τρεις πιστοποιήσεις.

Εξάλλου, φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εθνική αγορά, το ποσοστό των απαντήσεων 2, 3 ή 4 είναι αυξημένο έναντι του ποσοστού της απάντησης 1 σε σχέση με τα ποσοστά που καταγράφονται για τις επιχειρήσεις που έχουν άλλο χώρο δραστηριοποίησης.





Ποιο είναι το ποσοστό επί του τζίρου σας που ξοδεύετε για τη βελτίωση του προϊόντος σας ετησίως;

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο ως εξής:

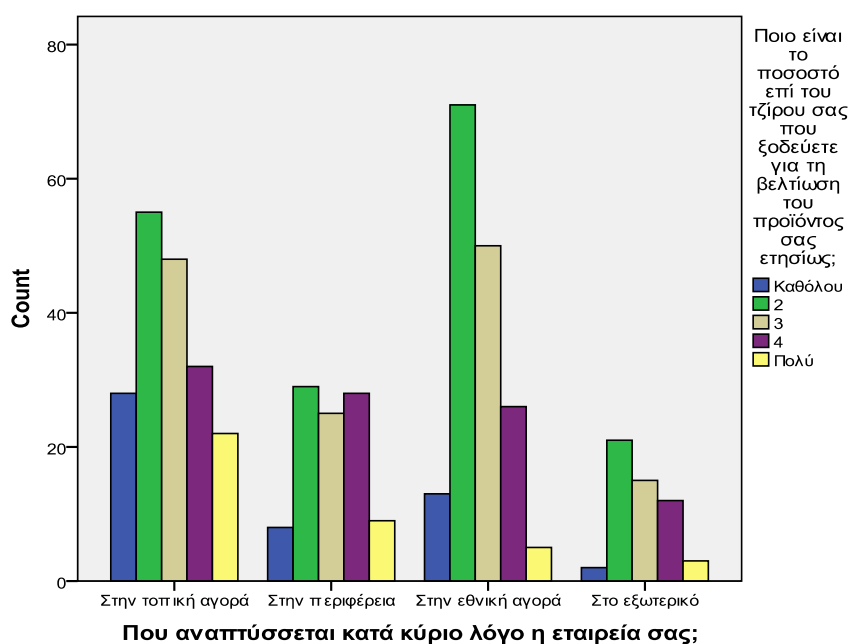
1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-2%	3-10%	11-20%	21-29%	30-100%

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.038$).

Προκύπτει ότι την απάντηση 1 επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17,693 ^a	8	2,212	1,825	,070
Intercept	1334,056	1	1334,056	1100,976	,000
Sector	,334	1	,334	,276	,600
Size	6,194	2	3,097	2,556	,079
Plan	,559	1	,559	,461	,497
certification	,767	1	,767	,633	,427
Zone	10,308	3	3,436	2,836	,038
Error	580,406	479	1,212		
Total	4366,000	488			
Corrected Total	598,098	487			



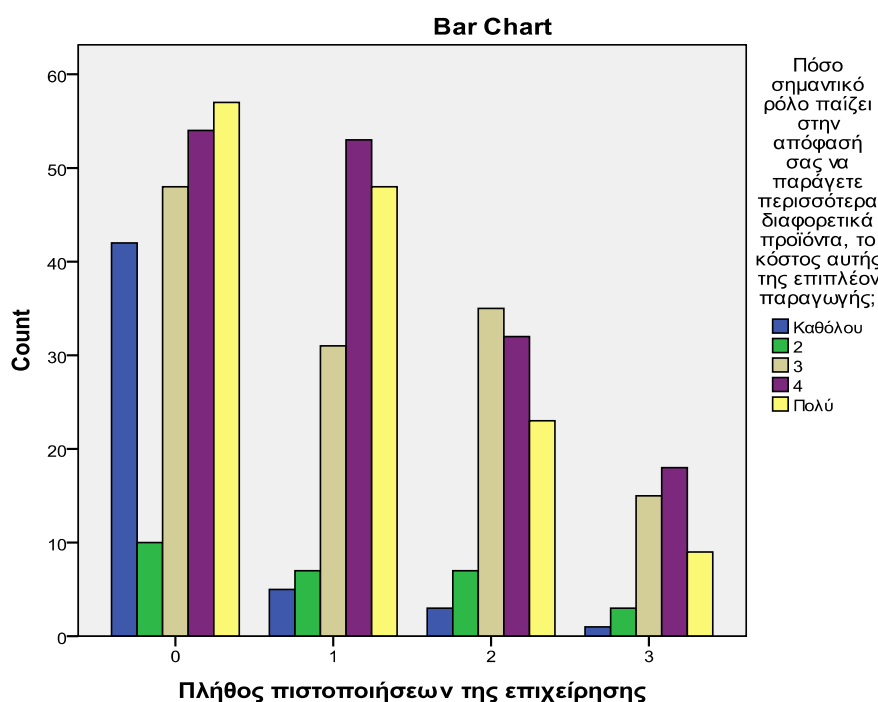
Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην απόφασή σας να παράγετε περισσότερα διαφορετικά προϊόντα, το κόστος αυτής της επιπλέον παραγωγής;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.001$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	49,350 ^a	8	6,169	4,247	,000
Intercept	2495,559	1	2495,559	1718,017	,000
sector	4,375	1	4,375	3,012	,083
size	3,660	2	1,830	1,260	,285
plan	12,062	1	12,062	2,804	,054
certification	16,893	1	16,893	11,630	,001
zone	4,741	3	1,580	1,088	,354
Error	694,334	478	1,453		
Total	7025,000	487			
Corrected Total	743,684	486			

Προκύπτει ότι την απάντηση *καθόλου* επιλέγουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό οι επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία πιστοποίηση σε σχέση με τις επιχειρήσεις που έχουν μία ή περισσότερες.



Η τρίτη υπόθεση εργασίας (Y3) σχετίζεται με τις στρατηγικές συγχώνευσης και εξαγορών, το πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων και τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ή είναι για την επιχείρησή σας η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ώστε να κατακτήσετε από κοινού μια νέα αγορά (ή ένα νέο πελάτη);

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

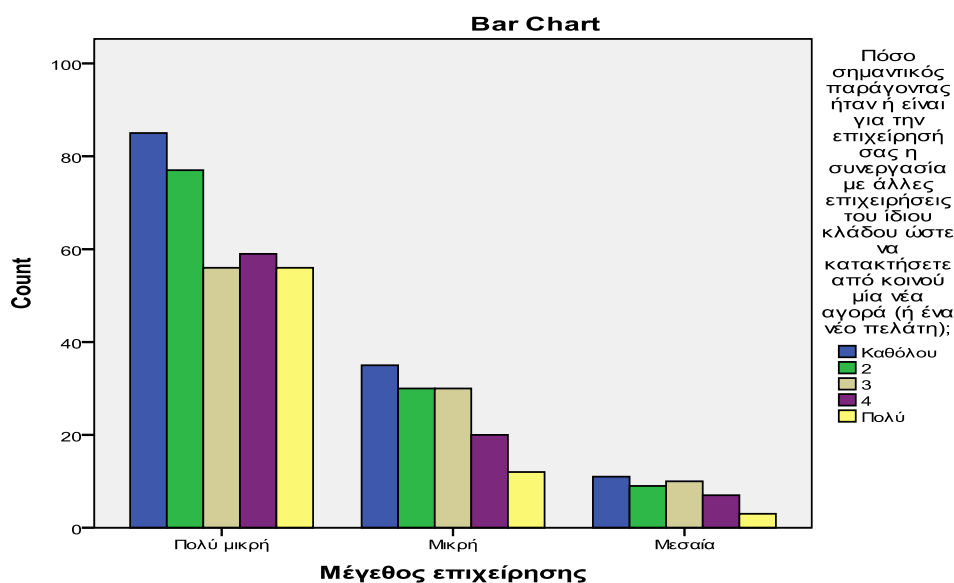
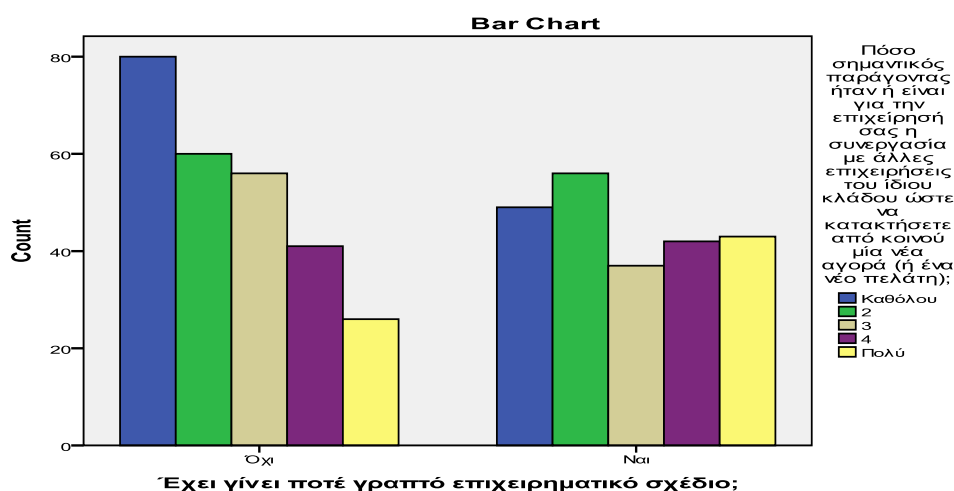
Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.001$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.016$).

Στις επιχειρήσεις που δεν έχει γίνει επιχειρηματικό σχέδιο, η αναλογία της απάντησης *καθόλου* προς την απάντηση *πολύ* είναι σημαντικά μεγαλύτερη σχετικά με αυτή που υπολογίζεται για τις επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο.

Επίσης, οι απαντήσεις *καθόλου* (1) και 2 συναντώνται συχνότερα σχετικά με τις 3, 4 και *πολύ* στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Η διαφορά αυτή μειώνεται για τις μικρές και περαιτέρω για τις μεσαίες επιχειρήσεις.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	36,579 ^a	8	4,572	2,413	,015
Intercept	1131,250	1	1131,250	597,103	,000
sector	,683	1	,683	,361	,548
Size	15,815	2	7,908	4,174	,016
plan	23,046	1	23,046	12,164	,001
certification	1,071	1	1,071	,565	,453
zone	1,334	3	,445	,235	,872
Error	905,602	478	1,895		
Total	4466,000	487			
Corrected Total	942,181	486			



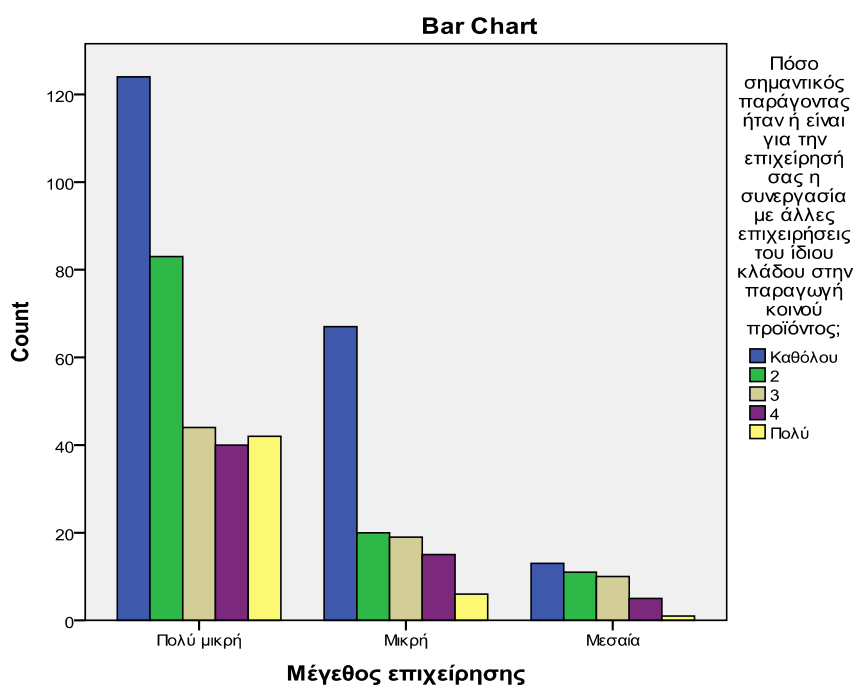
Πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ή είναι για την επιχείρησή σας η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην παραγωγή κοινού προϊόντος;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.012$).

Η αναλογία απαντήσεων καθόλου και 2 σχετικά με τις 3, 4 και πολύ είναι μεγαλύτερη στις πολύ μικρές επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες αυτό παρατηρείται μόνο για την απάντηση καθόλου, ενώ στις μεσαίες επιχειρήσεις η διαφορά της απάντησης καθόλου σχετικά με τις 2, 3 και 4 είναι πολύ μικρότερη.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	29,800 ^a	8	3,725	2,046	,040
Intercept	818,198	1	818,198	449,497	,000
sector	5,554	1	5,554	3,051	,081
size	16,105	2	8,053	4,424	,012
plan	7,368	1	7,368	4,048	,055
certification	,000	1	,000	,000	,988
zone	,854	3	,285	,156	,926
Error	870,081	478	1,820		
Total	3389,000	487			
Corrected Total	899,881	486			

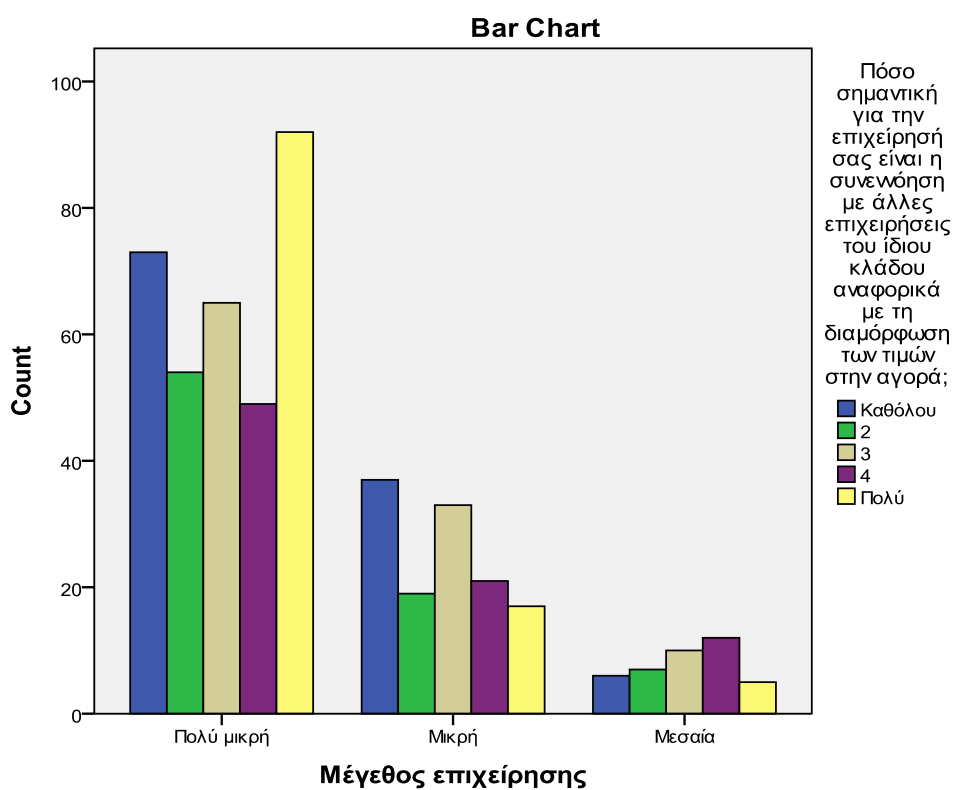


Πόσο σημαντική για την επιχείρησή σας είναι η συνεννόηση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου αναφορικά με τη διαμόρφωση των τιμών στην αγορά;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης (p=0.031).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	27,446 ^a	8	3,431	1,581	,128
Intercept	1611,728	1	1611,728	742,593	,000
Sector	,422	1	,422	,194	,660
Size	15,123	2	7,562	3,484	,031
Plan	1,738	1	1,738	,801	,371
certification	,828	1	,828	,382	,537
Zone	8,285	3	2,762	1,272	,283
Error	1037,454	478	2,170		
Total	5406,000	487			
Corrected Total	1064,899	486			



Στις μεσαίες επιχειρήσεις, και οι 5 απαντήσεις συναντώνται περίπου στην ίδια συχνότητα, με χαμηλότερη συχνότητα της απάντησης *πολύ* (5). Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις όμως, παρατηρείται ότι η απάντηση *πολύ* έχει μεγαλύτερη συχνότητα σε σχέση με τις άλλες 4 απαντήσεις και ειδικότερα με τις απαντήσεις 2,3 και 4.

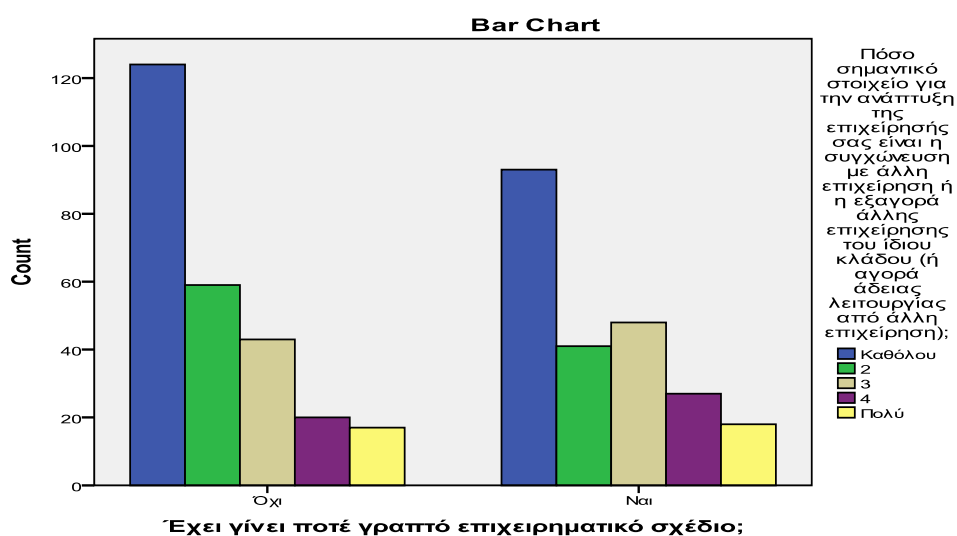
Πόσο σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της επιχειρησής σας είναι η συγχώνευση με άλλη επιχείρηση ή η εξαγορά άλλης επιχείρησης του ίδιου κλάδου (ή αγορά άδειας λειτουργίας από άλλη επιχείρηση);

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.045$).

Παρατηρείται οριακή διαφοροποίηση ως προς την κατανομή των απαντήσεων. Στις επιχειρήσεις που δεν έχει καταρτιστεί επιχειρηματικό σχέδιο, η απάντηση 2 είναι συχνότερη από την 3, ενώ το αντίστροφο συμβαίνει για τις επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16,251 ^a	8	2,031	1,242	,272
Intercept	827,698	1	827,698	506,059	,000
sector	2,543	1	2,543	1,555	,213
size	5,861	2	2,931	1,792	,168
plan	6,619	1	6,619	4,047	,045
certification	,473	1	,473	,289	,591
zone	1,426	3	,475	,291	,832
Error	781,806	478	1,636		
Total	3049,000	487			
Corrected Total	798,057	486			



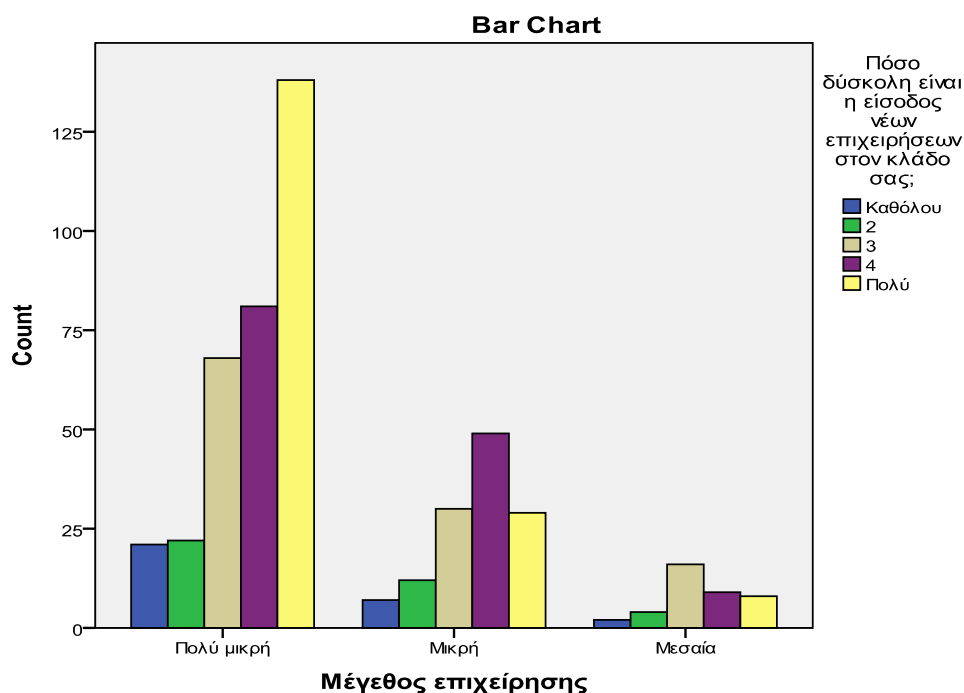
Πόσο δύσκολη είναι η εισοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.013$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	15,171 ^a	8	1,896	1,358	,213
Intercept	2387,301	1	2387,301	1709,013	,000
sector	1,500	1	1,500	1,074	,301
size	12,248	2	6,124	4,384	,013
plan	,939	1	,939	,672	,413
certification	1,428	1	1,428	1,022	,312
zone	,643	3	,214	,153	,928
Error	662,125	474	1,397		
Total	7626,000	483			
Corrected Total	677,296	482			

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι απαντήσεις *πολύ*, *3* και *4* ως προς τις απαντήσεις *καθόλου* και *2* απαντώνται σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.



Ανακεφαλαιώνοντας, θα ισχυριστούμε ότι στο θεματικό πεδίο του Αγοραίου Ανταγωνισμού και για τις εξαρτημένες μεταβλητές αυτού συμβάλλουν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας.

Συγκεκριμένα, στην μεταβλητή της πρώτης μας υπόθεσης εργασίας (Y1) κυρίαρχη συμβολή παρέχει η ανεξάρτητη μεταβλητή **‘Στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά’** με παρουσίαση ιδιαίτερης συμπεριφοράς εκ μέρους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις *τοπικές αγορές* τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται κυρίως σε ευρύτερες αγορές, όπως είναι αυτές της περιφέρειάς τους, της εθνικής αγοράς και του εξωτερικού.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε παρενθετικά ότι στη συγκεκριμένη μεταβλητή έχουμε προβεί σε σύμπτυξη φατνίων. Επειδή τα τρία σε αριθμό φατνία: ‘Βαλκανικές αγορές’, ‘Ευρωπαϊκές αγορές’, ‘άλλες διεθνείς αγορές’ είναι είτε μηδενικά είτε ελάχιστα (πολύ μικρά) και λόγω προβλήματος αξιοπιστίας στη στατιστική ανάλυση και μη εφικτότητας της μέτρησης της έντασης της σχέσης, προβαίνουμε σε σύμπτυξη των τριών φατνίων σε ένα με την ονομασία ‘αγορές εξωτερικού’. Γίνεται δε αυτό και λόγω του γεγονότος ότι πιθανή σύμπτυξη φατνίων θα είχε συνέπειες στην ανάλυση και ερμηνεία της διαπιστούμενης σχέσης.

Υπενθυμίζουμε ότι για τον έλεγχο ανεξαρτησίας των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε κυρίως το τεστ χ^2 , ενώ ως ελάχιστο επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το $p=0.05$ και όλες οι συσχετίσεις που αναφέρονται στο παρόν αλλά και στα επόμενα κεφάλαια πληρούν τη συγκεκριμένη προϋπόθεση.

Επόμενη σημαντική μεταβλητή της υπόθεσής μας είναι η **‘Ιδιαιτερότητες των επιμέρους κλάδων’** με διακριτές επιλογές τους κλάδους Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής. Οι συγκεκριμένοι κλάδοι αποτελούν τη βασική διάκριση στο γεωργικό χώρο του πρωτογενούς τομέα και διαφέρουν σε πλήθος τεχνικοοικονομικών δεδομένων, με συνέπεια η διαφορά αυτών καθώς και των ιδιαιτεροτήτων και φυσικών ιδιοτήτων των προϊόντων τους να προκαλούν διευρυμένες ιδιαιτερότητες στη μεταποίησή τους και πιθανότατα στον μεταποιητικό τους κλάδο.

Μικρότερης σημασίας φαίνεται να είναι ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών **‘Μέγεθος επιχείρησης’** και **‘Προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών’** με διαφοροποίηση στη συμπεριφορά συνήθως των διακριτών επιλογών *Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις* και *Καμία Πιστοποίηση*, αντίστοιχα,

σε σχέση με τις λοιπές επιλογές των συγκεκριμένων μεταβλητών, χωρίς όμως αυτές να παρέχουν απόλυτα διαφανείς κατευθύνσεις.

Αξίζει να αναφερθεί η εμφάνιση μηδενικής συσχέτισης της εξαρτημένης μεταβλητής ‘επωνυμία προϊόντος και τυποποίηση – συσκευασία προϊόντος’ με την ανεξάρτητη μεταβλητή ‘βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης’, γεγονός που διαψεύδει τις αρχικές προσδοκίες μας, όπως αυτές διατυπώθηκαν στην υπόθεση εργασίας (Y1). Έτσι, φαίνεται ότι η ύπαρξη και εφαρμογή γραπτού επιχειρηματικού σχεδίου ή μη στις μ.μ.ε. του συγκεκριμένου ελληνικού κλάδου μεταποίησης δεν διαδραματίζει κανένα ιδιαίτερο ρόλο όσον αφορά στην επωνυμία ή την τυποποίηση και συσκευασία των προϊόντων τους.

Στην εξαρτημένη μεταβλητή ‘στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος, βελτίωση – ανάπτυξη προϊόντων’ της δεύτερης υπόθεσής μας (Y2) φαίνεται ότι διαδραματίζουν ρόλο τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η μεταβλητή **‘Στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά’**, δηλαδή ο χώρος ανάπτυξης των μ.μ. μεταποιητικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι επηρεάζει περισσότερο από κάθε άλλη την ανωτέρω εξαρτημένη μεταβλητή.

Οι μεταβλητές **‘προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών’** και **‘μέγεθος επιχείρησης’** εμφανίζονται να διαδραματίζουν ρόλο μεν, μειωμένο δε, στη συγκεκριμένη εξαρτημένη μεταβλητή.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές **‘μέγεθος επιχείρησης’** και **‘βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης’** επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή ‘στρατηγικές συγχώνευσης – εξαγοράς, πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων, εμπόδια εισόδου στον κλάδο’ της υπόθεσης (Y3), παράγοντας όμως ‘ανάμικτα’ αποτελέσματα ως επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή.

Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζουμε το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο του θεματικού πεδίου ‘Αγοραίος Ανταγωνισμός’ και ειδικότερα σε καθεμία από τις τρεις υποθέσεις μας.

Θεματικό Πεδίο: *Αγοραίος Ανταγωνισμός*

ΜΕΓΕΘΟΣ size	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ ΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ plan	ΧΩΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ zone	ΠΙΣΤΟΠΟΙ ΗΣΕΙΣ certification	ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ sector	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΥΠΟ ΘΕΣΗ
		√		√	% προϊόντων με επωνυμία	Y1
			√		% προϊόντων χωρίς ετικέτα	
		√		√	σημαντικότητα επωνυμίας	
		√		√	% τζίρου από τυποποιημένα προϊόντα	
		√	√		τυποποίηση/ συσκευασία προϊόντων	
√		√	√	√	κατοχύρωση επωνυμίας πρ.	
√		√			αλλαγή συσκευασίας	
√		√		√	% πωλήσεων με επωνυμία	
√		√			διαφοροποίηση προϊόντων	
		√	√		% παραγωγής φασόν	Y2
		√			% τζίρου για βελτίωση πρ.	
			√		κόστος επιπλέον παραγωγής διαφ/κών πρ.	
√	√				συνεργασία για απόκτηση αγοράς ή πελάτη	Y3
√					συνεργασία για παραγωγή κοινού προϊόντ.	
√					συνεργασία προς διαμόρφ. τιμών	
	√				συχώνευση ή εξαγορά	
√					δυσκολία στην είσοδο νέων επιχ. στον κλάδο	

Ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

7.3 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων.

Για την *επωνυμία των προϊόντων* και ειδικότερα για τη διαχείριση αυτής (brand management) έχουν ειπωθεί πολλά, χωρίς αυτά να διαπνέονται από σύμφωνες μεταξύ τους ιδέες, εκ των οποίων αναφέρονται παραδειγματικά ορισμένα (Keller and Lehmann, 2006; Keller and Richey, 2006; Berens, van Riel and van Bruggen, 2005; Keller, 2003a; Keller, 2003b; Aaker and Joachimsthaler, 2000; Aaker, 1997; Fournier, 1998; Keller, 1993), ενώ κάποιои αναφέρονται στην ‘προσαρμοσμένη’ εφαρμογή της ανάλυσης και διαχείρισης της επωνυμίας προϊόντων επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων στις μ.μ.ε. (Zanger and Klaus, 2008) και μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατό η επωνυμία να επιτυγχάνει ‘εξωτερική νομιμοποίηση’ και πρόσθετη αξία στην επιχείρηση (Darnall, 2008). Η επωνυμία στον τομέα των τροφίμων είναι υψίστης σημασίας, καθώς ισχυρά εμπορικά σήματα θα συνεχίσουν να απολαμβάνουν αντιστοίχου επιπέδου ανάπτυξη (Vrontis and Pappasolomou, 2007). Εξάλλου, η επιλογή της επωνυμίας ενός καταναλωτικού προϊόντος είναι τόσο κρίσιμης σημασίας, ώστε να υποστηρίζεται ότι αποτελεί μία εκ των σημαντικότερων αποφάσεων της διαχείρισης μάρκετινγκ (Turley and Moore, 1995), ενώ οι μ.μ.ε. είναι ανάγκη να κατανοούν τις αντιδράσεις των καταναλωτών για τις μεθόδους συσκευασίας που ακολουθούν ώστε να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (Omar et al., 2011).

Οι Gehlhar et al. (2009) καταβάλλουν προσπάθεια για την κατανόηση των κινήτρων μίας επιχείρησης για προϊόντική καινοτομία και ηγεσία επωνυμίας ως στρατηγικές στα πλαίσια δραστηριοποίησής της στις διεθνείς αγορές τροφίμων, ενώ οι Spence and Essoussi (2010), αφού πρώτα τονίζουν ότι στην έρευνα της διαχείρισης της προϊόντικής επωνυμίας των μ.μ.ε. έχει δοθεί μικρή προσοχή, επισημαίνουν ότι οι στρατηγικές διαφοροποίησης της επωνυμίας εντός των προϊόντων των μ.μ.ε. συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών.

Οι Ibeh et al. (2006) ερευνούν τη συνάφεια μερικών βασικών εννοιών του μάρκετινγκ με την επιτυχία στις διεθνείς αγορές των μικρομεσαίων αγροδιατροφικών επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων εμπεριέχεται η αναβαθμισμένη χρήση των προϊόντων και της επωνυμίας αυτών, ενώ οι Kim Man and Wafa (2009), εξετάζοντας τις εξαγωγικές επιδόσεις μεταποιητικών μ.μ.ε., αν και ανευρίσκουν σημαντική

συσχέτιση αυτών με τύπους στρατηγικών διαφοροποιήσεων, δηλώνουν τη μη συσχέτιση αυτών με την καινοτομία.

Αρκετοί ερευνητές έχουν ανακαλύψει θετική συσχέτιση μεταξύ *μεγέθους της επιχείρησης* και καινοτομικής δραστηριότητάς της, ενώ ευρέθη ότι το μέγεθος της επιχείρησης επιδρά επάνω, εκτός της καινοτομικής δραστηριότητας, στο στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης και μέσω αυτού στον αγοραίο προσανατολισμό της (Laforet, 2009).

Φαίνεται να επικρατεί, σε κύκλους της αγοράς τροφίμων διεθνώς, η άποψη περί της αξίας του μεγάλου μεγέθους της επιχείρησης, όπως παραδείγματος χάριν τονίζεται σε άρθρο ηγέτιδας δύναμης - επιχείρησης στη βιομηχανική έρευνα και ανάπτυξη της Μαλαισίας, ενώ τονίζεται ότι η σωστή συσκευασία και επωνυμία των προϊόντων αποτελούν τις ελάχιστες απαιτήσεις των συγκεκριμένων προϊόντων του κλάδου των τροφίμων για να είναι ανταγωνίσιμα στην αγορά των ταχέως κινουμένων καταναλωτικών αγαθών – *fast-moving consumer goods (F.M.C.G.)* – γεγονός που αφορά ακόμη και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (SIRIM Berhad, 2012).

Σε μελέτη μεταξύ Κορεάτικων και Ιαπωνικών μεταποιητικών μ.μ.ε. εδείχθη ότι οι δεύτερες διακατέχονται από μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για τις εργασίες τους, γεγονός που πηγάζει από το εντονότερο ενδιαφέρον τους για την *προϊοντική ταυτότητα*, ενώ δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ηγεσία του οργανισμού και τις στρατηγικές του κατευθύνσεις, όπως και στο *μακροπρόθεσμο σχεδιασμό* και σε *πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης* – βλέπε T.Q.M., J.I.T. (Lee, 2004). Εξάλλου, η πιστοποίηση σε τέτοια συστήματα ενδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ μεταποιητή και ενδιάμεσου αγοραστή προϊόντων (σημεία λιανικής πώλησης), με υπέρτατο σκοπό και των δύο πλευρών την ικανοποίηση των προσδοκιών του τελικού καταναλωτή (Lockhart and Ettkin, 1993).

Η μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα κάθε μεταποιητικής επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοτήτων της *ανάπτυξης προϊόντων* της, ενώ η ανάπτυξη νέων προϊόντων φέρει ελπίδα για βελτίωση της τοποθέτησης στην αγορά και των χρηματοοικονομικών επιδόσεών της, δημιουργώντας νέα δεδομένα στον βιομηχανικό της κλάδο και νέες αγορές ‘φωλεές’ (Wheelwright and Clark, 1992).

Εξάλλου, η διαφοροποίηση προϊόντων και η τμηματοποίηση της αγοράς ως στρατηγικές μάρκετινγκ συνδέονται με τον ατελή ανταγωνισμό των αγορών και την ετερογένεια από την οποία αυτός πηγάζει (Smith, 1956).

Σκόπιμη θεωρούμε την αναφορά σε μελέτη που δεικνύει τη συσχέτιση της επωνυμίας με την 'ψυχική απόσταση' και την 'βιωματική μάθηση', καθώς η κυκλοφορία ενός προϊόντος μίας επιχείρησης σε μία αλλοδαπή αγορά που είναι πολιτιστικά και οικονομικά μικρής ομοιότητας με την ημεδαπή, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, θα παρουσιάζει δυσκολίες και η επιχείρηση θα εμφανίζει σημεία δισταγμού στην εφαρμογή της, όπως επίσης και σε ευρύτερες αγορές από την αγορά δραστηριοποίησής της, ενώ είναι πιθανότερη η εκδοχή της εισαγωγής νέων προϊόντων (μπράντες) σε αγορές που ήδη δραστηριοποιείται (Yeniurt, Townsend and Talay, 2007).

Επίσης, η «πολυεθνικότητα» – επέκταση σε πολλές αλλοδαπές αγορές – και η διαφοροποίηση προϊόντων αποτελούν δύο σημαντικές διαστάσεις της επιχειρησιακής επέκτασης, με μη γραμμική σχέση μεταξύ τους, όπως υποστηρίζουν τα αποτελέσματα έρευνας σε μ.μ.ε. των ΗΠΑ, αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ τους έως ένα σημείο και απόκλιση μετά από αυτό, σχηματίζοντας την πεποίθηση ότι η κάθε μ.μ.ε. πρέπει να εντοπίζει το άριστο σημείο της μεταξύ τους σχέσης (Qian, 2002).

Τουρκικές μ.μ.ε. επιθυμούν να *συμμάχουν* με ξένα κεφάλαια για την επέκταση της παραγωγής τους και την πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές, με κίνητρα για την επίτευξη *συνεργασιών* να αποτελούν χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, τον τομέα δραστηριοποίησης και τη διοίκησή τους, ενώ η κατάκτηση αγορών και η χρηματοδότηση προβάλλουν ως οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι τουρκικές μ.μ.ε. προθυμοποιούνται προς την κατεύθυνση σχηματισμού συνεργασιών με ξένα κεφάλαια (Ulubasoglu, Akdis and Kök, 2009). Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε σύμπτωση των ευρημάτων της συγκεκριμένης έρευνας με το πόνημά μας, ως προς τις μεταβλητές *μέγεθος* της επιχείρησης και τα στοιχεία διοίκησης όπως το *γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο*.

Επίσης, εμπειρική έρευνα σε φιλανδικές επιχειρήσεις κατέδειξε την μη ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ δικτύωσης επιχειρήσεων και κερδοφορίας, ενώ αντίθετα την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ δικτύωσης και μεγέθους επιχειρήσεων (Kulmala and Uusi-Rauva, 2005).

Εξάλλου, η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων εξετάζεται ερευνητικά με διαφορετικά κριτήρια από διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις, όπως η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (R.B.V.) και τα οικονομικά της οργάνωσης (O.E.), ενώ αποτελεί κεντρικό ζήτημα της διοικητικής επιστήμης και πεδίο έρευνας για τη δράση και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Combs and Ketchen, 1999). Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, θετικό και αρνητικό, στο ανταγωνιστικό οικονομικό μας σύστημα (Murphy, 1988).

Όσον αφορά στα αποτελέσματά μας, παρατηρούμε από τη συνολική ανασκόπηση αυτών ότι δεν παράγονται αποσαφηνισμένα αποτελέσματα, με σαφείς κατευθύνσεις των εξαρτημένων μεταβλητών για κάθε διακριτή κατηγορία των ανεξάρτητων μεταβλητών μας. Το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών και στις τρεις υποθέσεις μας παράγει ‘μικτά’ αποτελέσματα.

Το γεγονός αυτό μας οδηγεί να πιστέψουμε στον αναπροσδιορισμό των στρατηγικών των επιχειρήσεων και στην όχι και τόσο ξεκάθαρη επιλογή τους, όπου οι ίδιες επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφοροποιούν τις στρατηγικές τους επάνω σε ένα θέμα ανταγωνισμού σε σχέση με μία προηγούμενη απόφασή τους σε ένα άλλο θέμα, παρουσιάζοντας στη μία περίπτωση σημάδια ‘σχεδιασμένης πολιτικής’ και συμπεριφοράς, ενώ στην άλλη ‘αδόμητης συμπεριφοράς’.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:

ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών υπό την επωνυμία ‘Διοίκηση – Οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’, εκφράσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, μία υπόθεση εργασίας.

Η υπόθεση εργασίας (Υ4) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘συστηματική οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βέλτιστη αναζήτηση και επεξεργασία επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών’.

8.1 Η διάσταση της Οργάνωσης και Διοίκησης της επιχείρησης.

Παρουσιάζουμε κατωτέρω τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την παραπάνω εξαρτημένη μεταβλητή μας.

Εκτός από την παραγωγική μονάδα που έχει η επιχείρησή σας διαθέτει και πρατήριο λιανικής πώλησης;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.001$).

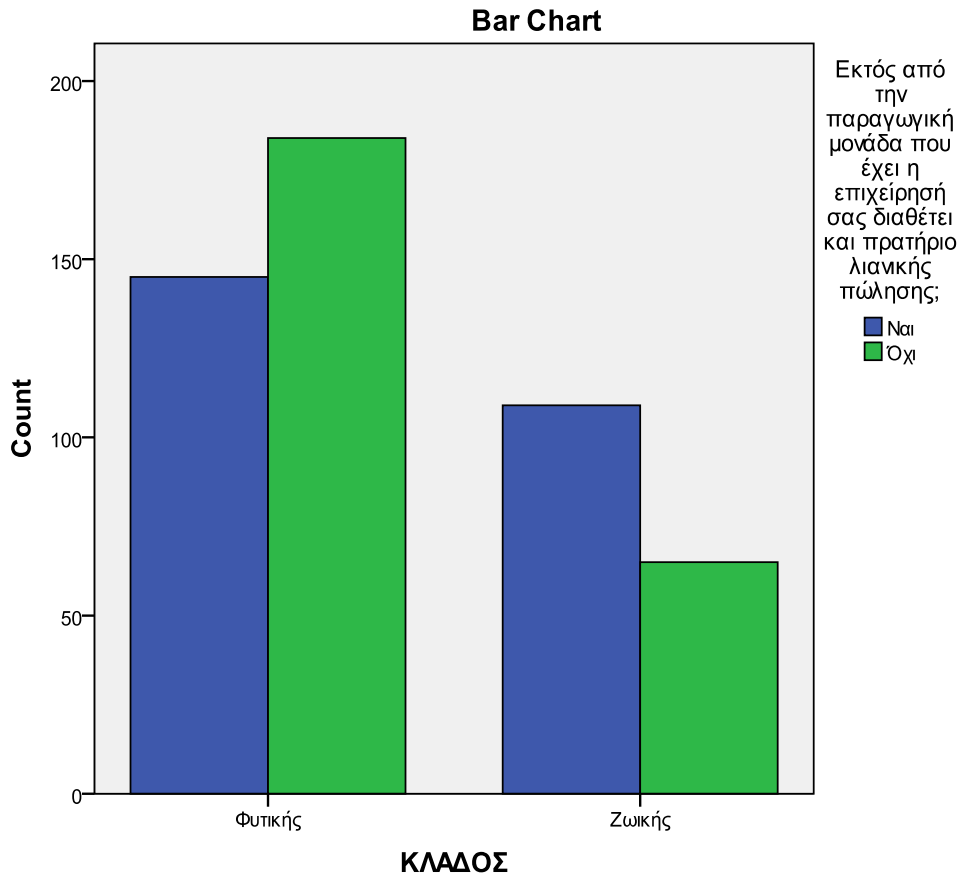
Επειδή η συγκεκριμένη ερώτηση εμπίπτει στην κατηγορία των ερωτήσεων με «δύο κατηγορίες απάντησης», όπως ‘ναι’ και ‘όχι’ και προκειμένου να ελέγξουμε παράλληλα την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών μας (sector, size, plan κ.λ.π.) σε ερωτήσεις τέτοιου τύπου, εφαρμόσαμε σε αυτό το σημείο τη λογιστική παλινδρόμηση.

Από το γράφημα προκύπτει ότι στον κλάδο της ζωικής παραγωγής είναι συχνότερη η ύπαρξη πρατηρίου λιανικής πώλησης σε σχέση με τον κλάδο της φυτικής παραγωγής.

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
sector(1)	-,695	,206	11,424	1	,001	,499	,333	,747
Size			2,533	2	,282			
size(1)	-,360	,242	2,199	1	,138	,698	,434	1,123
size(2)	,049	,391	,016	1	,900	1,050	,488	2,259
plan(1)	-,212	,203	1,089	1	,297	,809	,543	1,205
certification(1)	,177	,227	,611	1	,434	1,194	,766	1,861
Zone			8,936	3	,066			
zone(1)	-,152	,267	,326	1	,568	,859	,509	1,449
zone(2)	,387	,233	2,756	1	,097	1,473	,932	2,326
zone(3)	1,114	,379	8,626	1	,063	2,045	0,948	6,402
Constant	,112	,185	,367	1	,544	1,119		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.

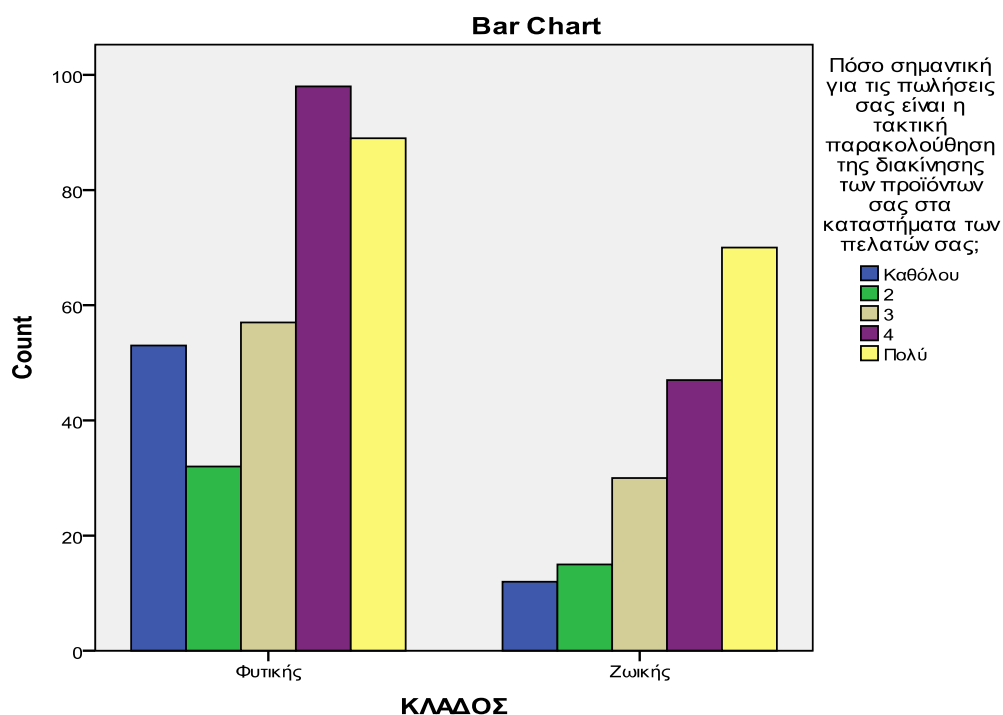


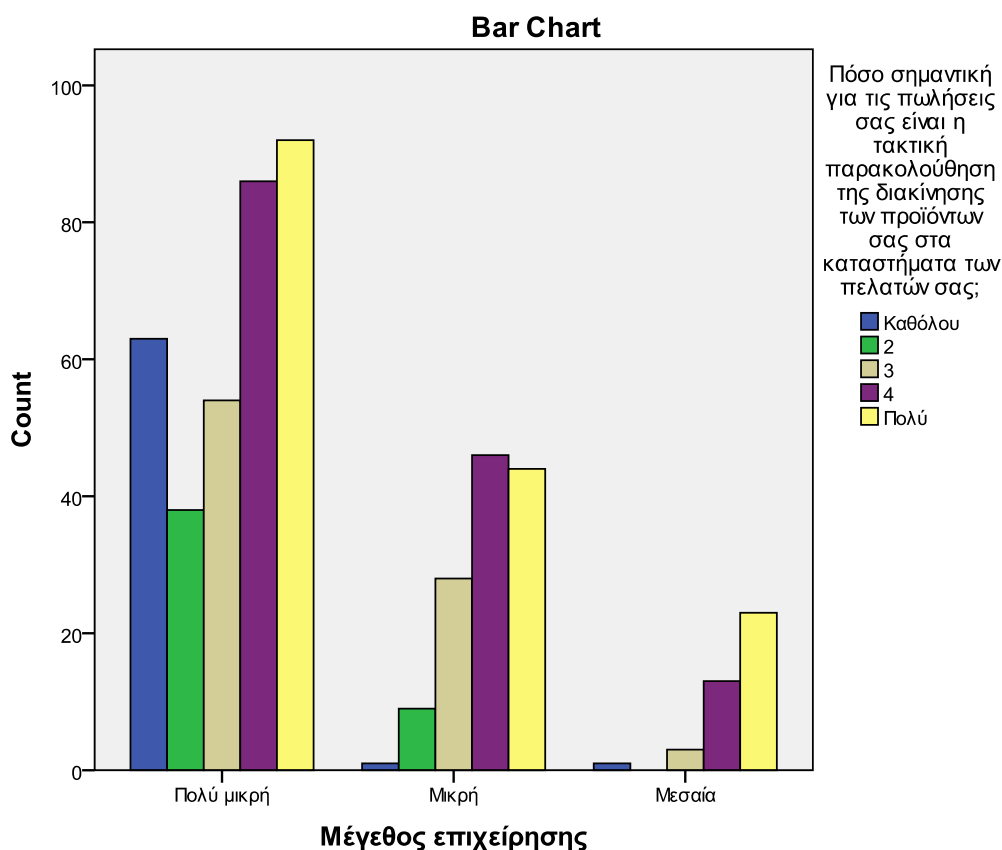
Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η τακτική παρακολούθηση της διακίνησης των προϊόντων σας στα καταστήματα των πελατών σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης (p=0.000).
Τον κλάδο δραστηριοποίησης (p=0.002).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	100,744 ^a	8	12,593	7,572	,000
Intercept	2795,530	1	2795,530	1680,967	,000
Sector	16,196	1	16,196	9,739	,002
Size	35,652	2	17,826	10,719	,000
Plan	1,956	1	1,956	1,176	,279
Certification	,623	1	,623	,375	,541
Zone	8,125	3	2,708	1,629	,182
Error	796,600	479	1,663		
Total	7130,000	488			
Corrected Total	897,344	487			





Στις επιχειρήσεις της ζωικής παραγωγής παρατηρούνται περισσότερες καταχωρίσεις για τις ‘μεγαλύτερες’ απαντήσεις (3, 4, 5), γεγονός το οποίο δεν ισχύει για την περίπτωση των επιχειρήσεων φυτικής παραγωγής.

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και για το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπου ‘μεγαλύτερες’ απαντήσεις αντιστοιχούν στις μικρές και ιδιαίτερα στις μεσαίες επιχειρήσεις, αλλά δεν ισχύει το ίδιο για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Πόσο μεγάλη είναι η ανάγκη της επιχείρησής σας για μόνιμο προσωπικό;

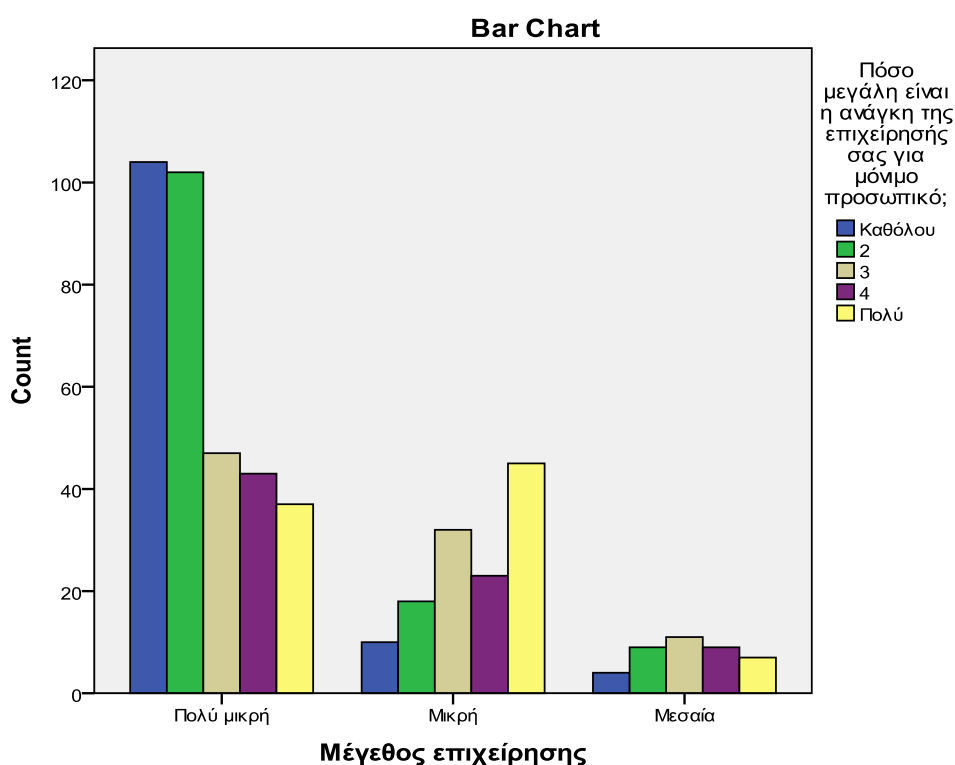
Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.000$).

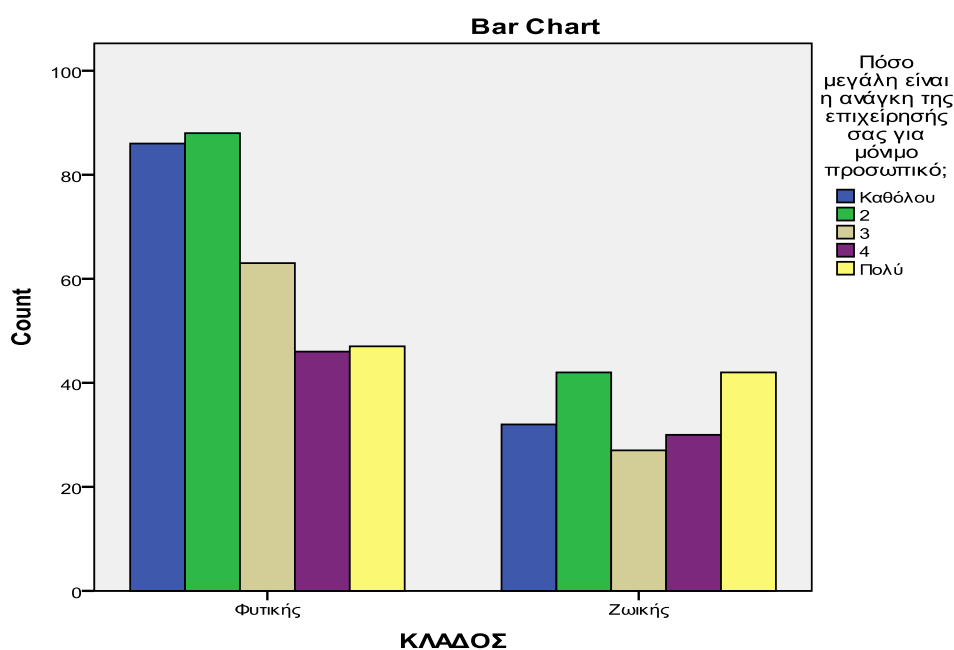
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.012$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	162,448 ^a	8	20,306	11,848	,000
Intercept	1645,748	1	1645,748	960,280	,000
sector	10,820	1	10,820	6,313	,012
size	78,383	2	39,192	22,868	,000
plan	7,022	1	7,022	4,097	,054
certification	3,311	1	3,311	1,932	,165
zone	5,000	3	1,667	,973	,405
Error	820,921	479	1,714		
Total	4718,000	488			
Corrected Total	983,369	487			

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μικρές αλλά και τις μεσαίες επιχειρήσεις, έχουν σε σχετικά μεγαλύτερη συχνότητα απαντήσεις όπως το καθόλου (1) και το 2.



Ενώ στις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής, οι απαντήσεις καταγράφονται σε ανάλογα ποσοστά, για τις επιχειρήσεις της φυτικής παραγωγής υπάρχει σαφής προτίμηση των απαντήσεων καθόλου, 2 και 3 σε σχέση με τις άλλες απαντήσεις.



Μέχρι πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία εποχικά;

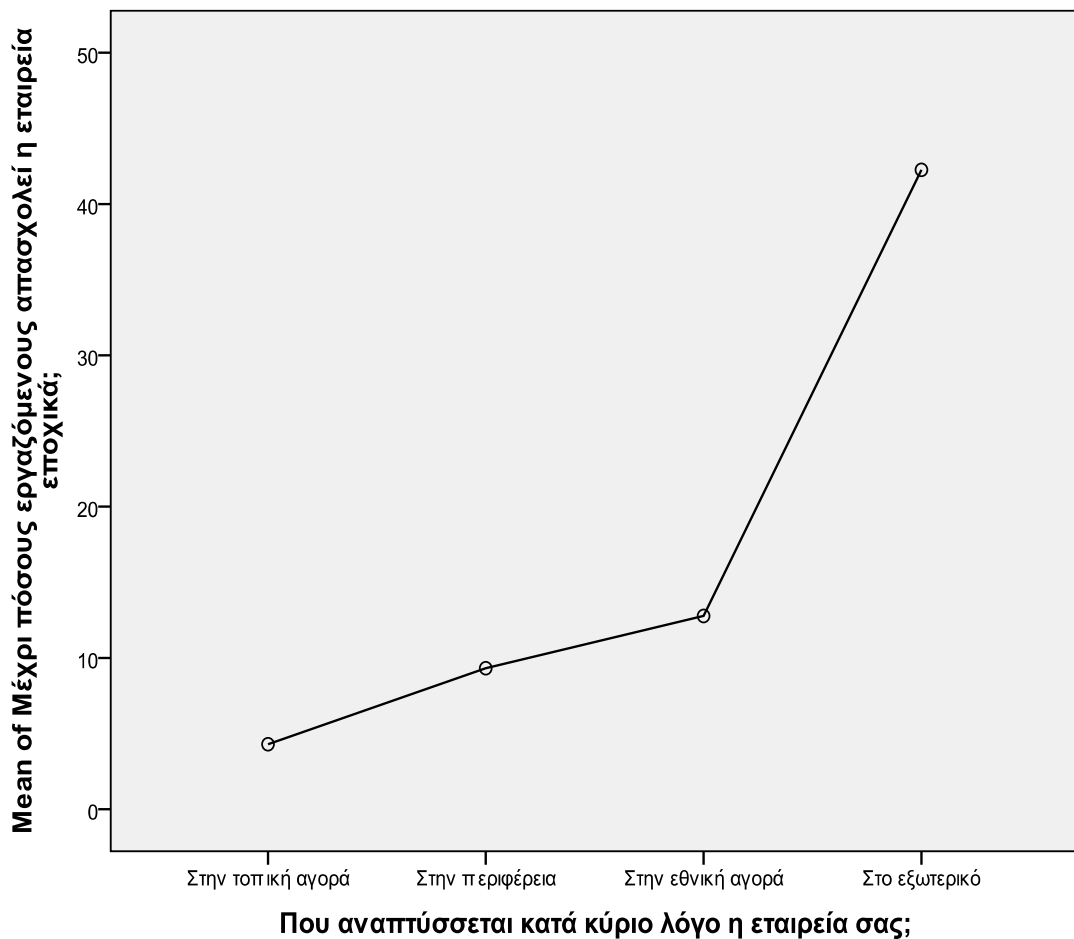
Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p < 0.05$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p < 0.05$).

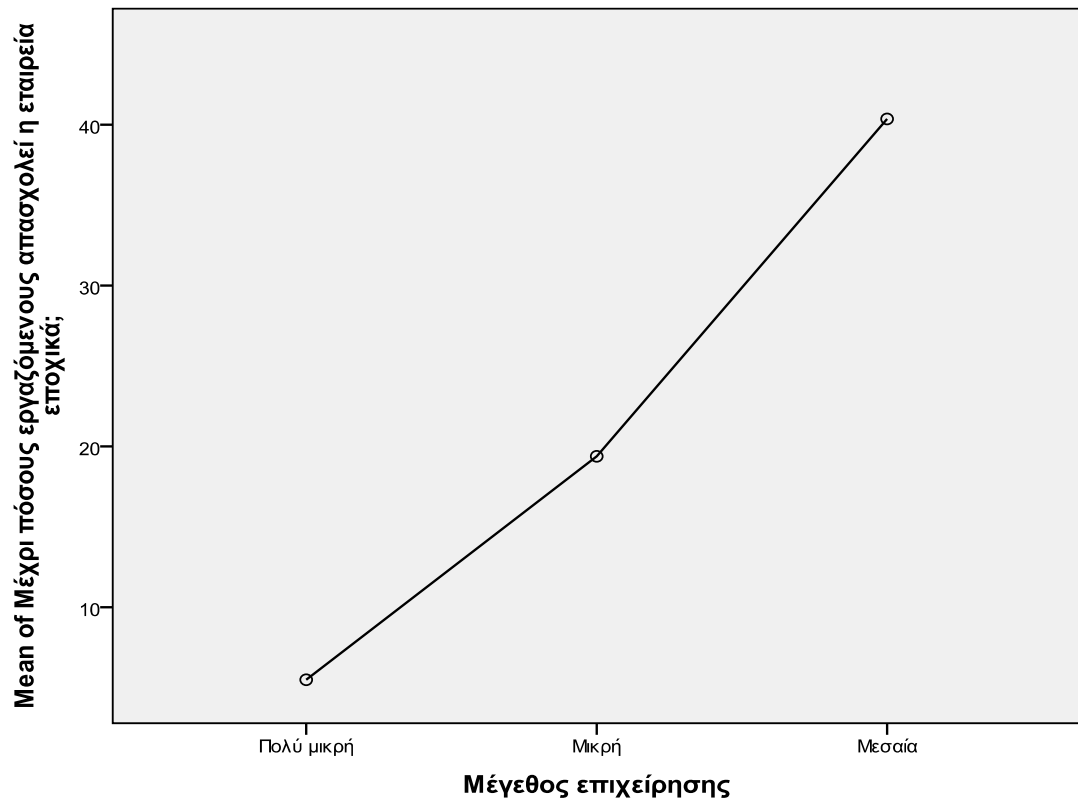
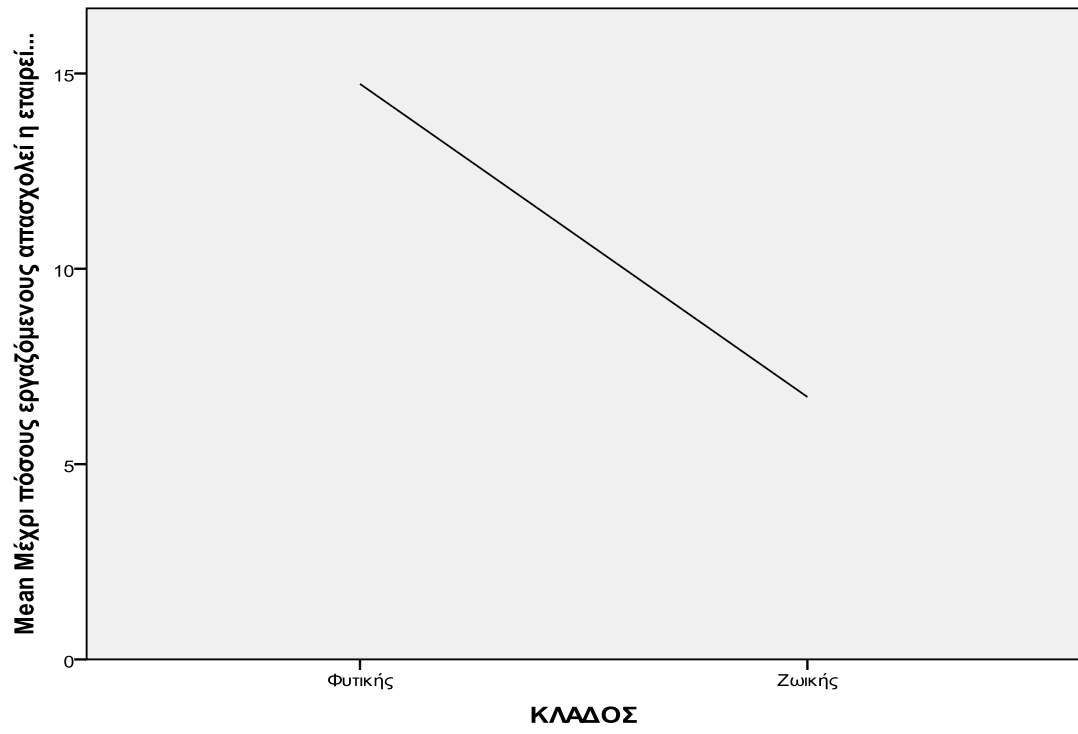
Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	54,882	6,200	8,852	,000	42,700	67,064
[sector=1]	7,948	2,926	2,716	,007	2,198	13,697
[sector=2]	0 ^a
[size=1]	-27,047	5,448	-4,965	,000	-37,751	-16,342
[size=2]	-18,227	5,528	-3,297	,001	-29,090	-7,363
[size=3]	0 ^a
[plan=0]	-,993	2,879	-,345	,730	-6,651	4,665
[plan=1]	0 ^a
[certification=0]	-4,962	3,233	-1,535	,125	-11,314	1,390
[certification=1]	0 ^a
[zone=1]	-26,510	5,096	-5,202	,000	-36,524	-16,495
[zone=2]	-25,991	5,334	-4,873	,000	-36,472	-15,511
[zone=3]	-24,033	4,851	-4,954	,000	-33,565	-14,500
[zone=4]	0 ^a



Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό έχουν σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Επίσης, σημαντικά μεγαλύτερος αριθμός εποχικών εργαζομένων καταγράφεται στις επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής, ενώ όπως αναμενόταν μεγαλύτερες επιχειρήσεις απασχολούν και μεγαλύτερο αριθμό εποχικών εργαζομένων.

Επειδή ο αριθμός των εργαζομένων είναι ποσοτική μεταβλητή, προέβημεν σε χρήση της πολυμεταβλητής ANOVA, η οποία ανήκει στα Γενικά Γραμμικά Μοντέλα (G.L.M.) και χρησιμοποιείται για ποσοτικές μετρήσεις, όπως είναι στη συγκεκριμένη περίπτωση το πλήθος των εποχικά εργαζομένων.



Πόση σημασία δίνει η επιχείρησή σας στην τακτική εβδομαδιαία αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς από το διαδίκτυο;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

- Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει (p=0.003).**
- Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση (p=0.010).**
- Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου (p=0.000).**
- Το μέγεθος της επιχείρησης (p=0.010).**
- Τον κλάδο δραστηριοποίησης (p=0.001).**

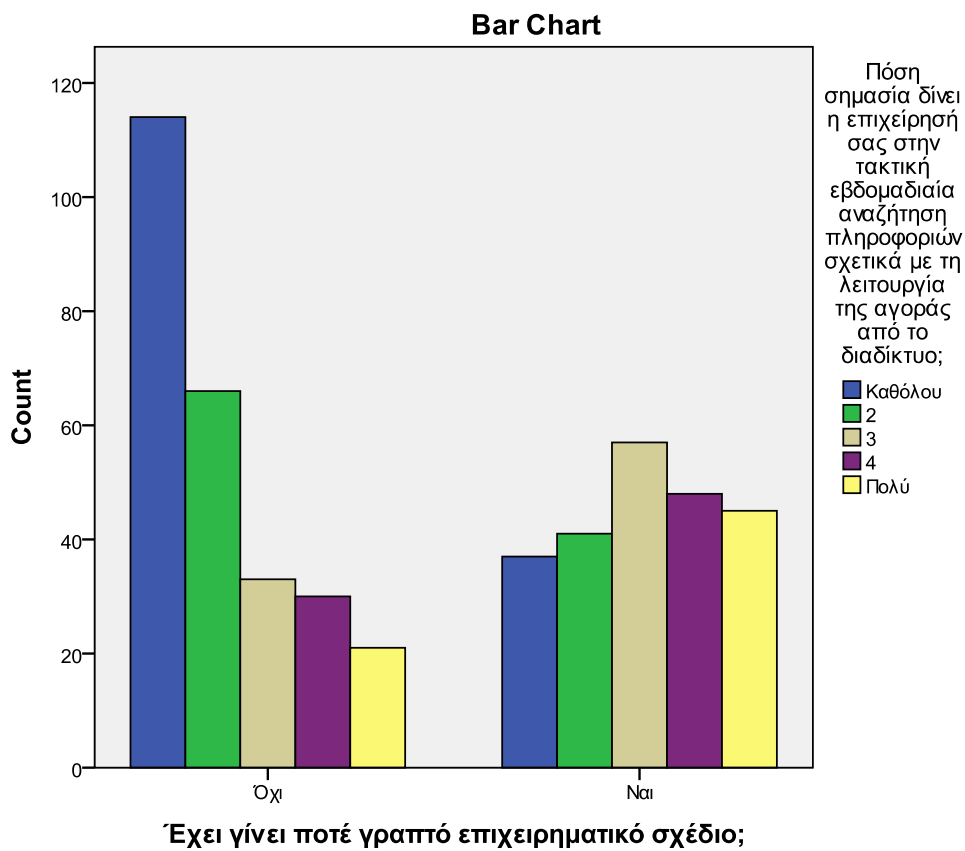
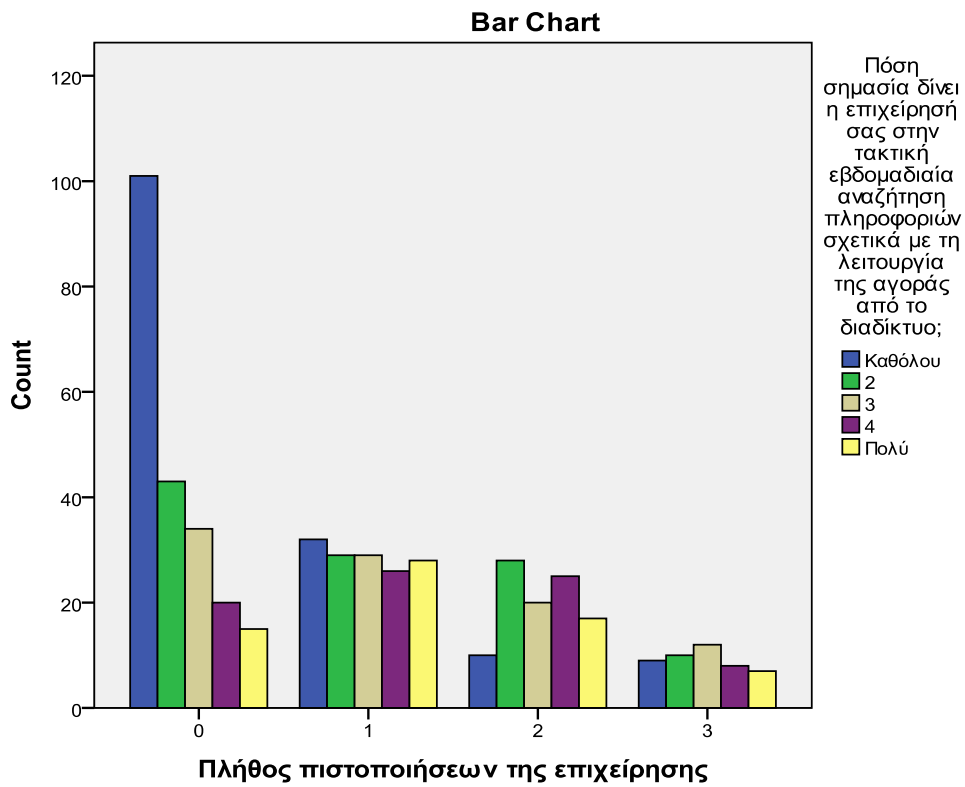
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	214,726 ^a	8	26,841	17,107	,000
Intercept	1366,975	1	1366,975	871,261	,000
Sector	17,920	1	17,920	11,421	,001
Size	14,452	2	7,226	4,606	,010
Plan	36,490	1	36,490	23,257	,000
certification	14,227	1	14,227	9,067	,003
Zone	18,020	3	6,007	3,828	,010
Error	753,102	480	1,569		
Total	4261,000	489			
Corrected Total	967,828	488			

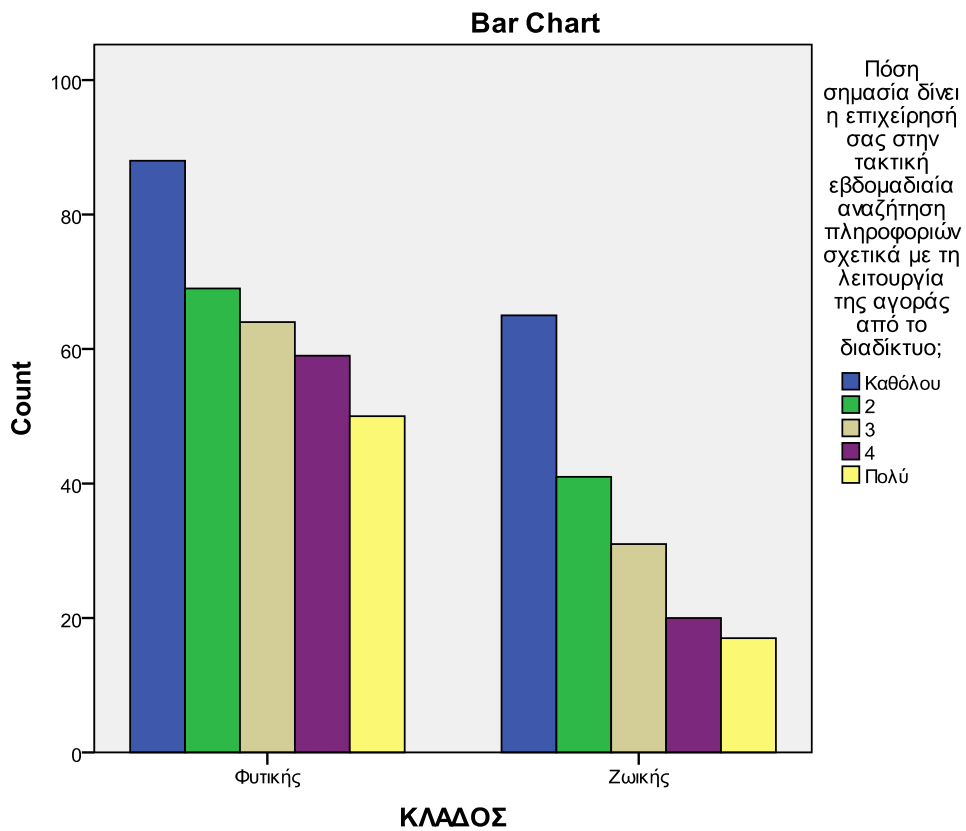
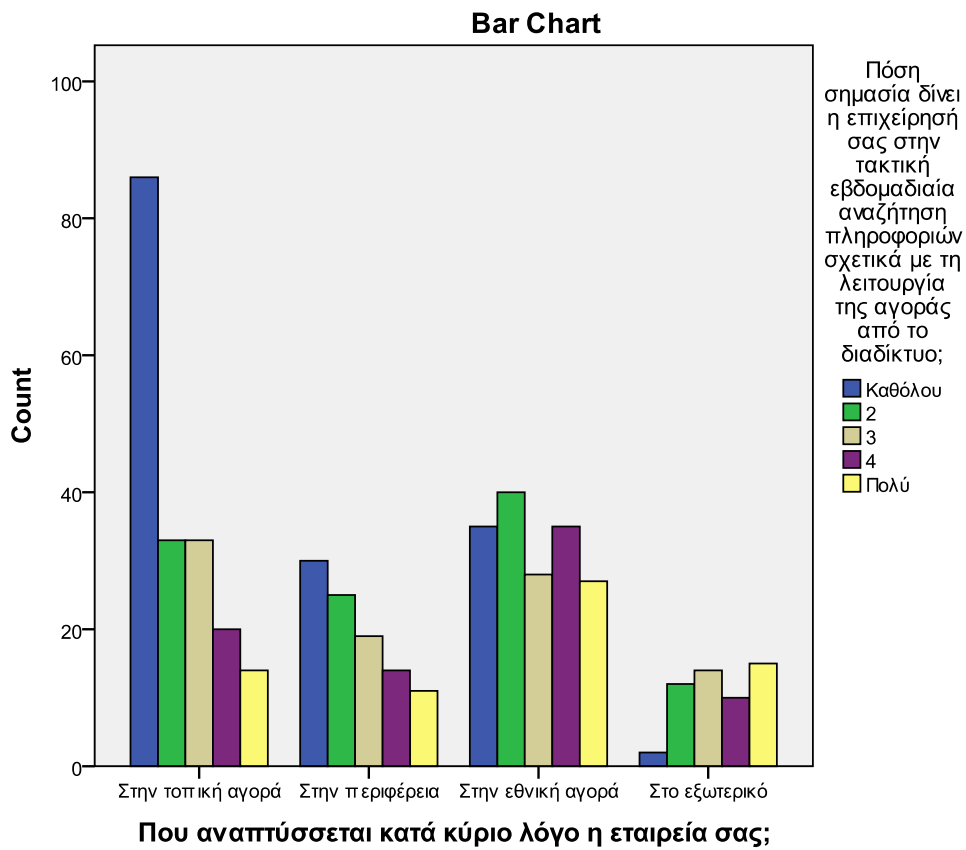
Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν καμία πιστοποίηση έχουν σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων καθόλου σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

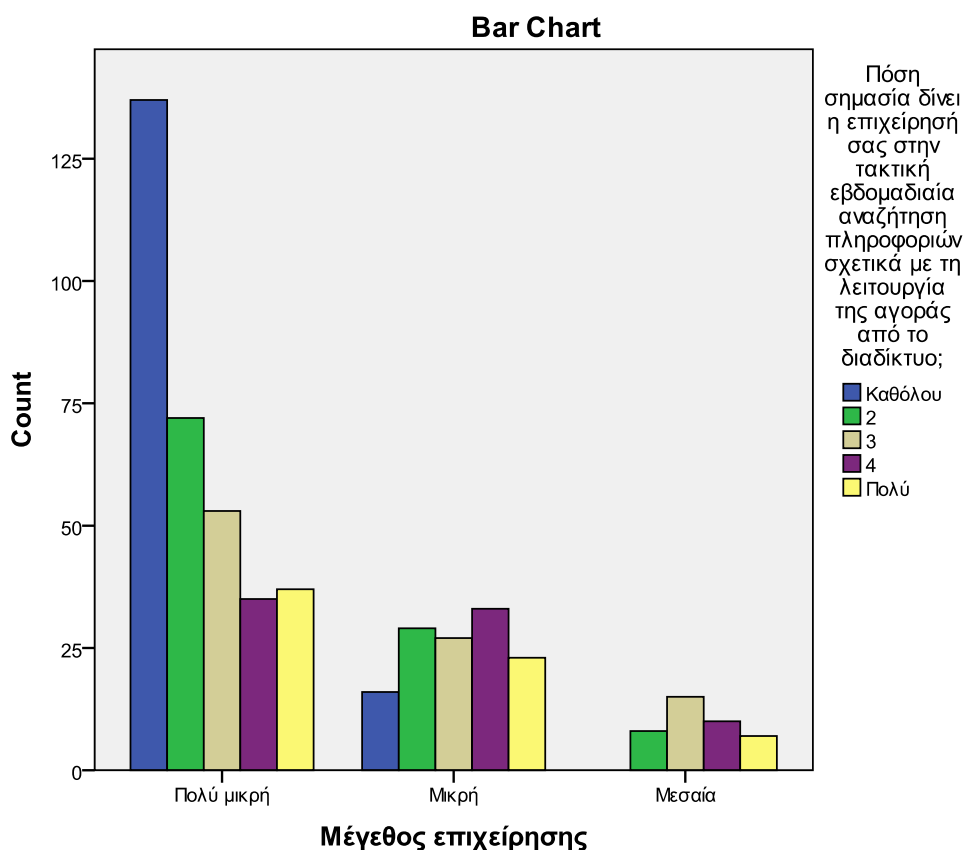
Ανάλογο είναι το συμπέρασμα και για το μέγεθος των επιχειρήσεων – πολύ μικρές / καθόλου – αλλά και για το χώρο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, με αυτές της τοπικής αγοράς να έχουν τις περισσότερες απαντήσεις καθόλου.

Επίσης, σε αυτές που έχει εκπονηθεί επιχειρηματικό σχέδιο, οι απαντήσεις έχουν πιο συμμετρική κατανομή σε σχέση με αυτές που δεν έχουν εκπονήσει, όπου οι χαμηλές απαντήσεις είναι συχνότερες.

Οριακά τέλος, φαίνεται ότι οι διαφορές στα ποσοστά απαντήσεων είναι μεγαλύτερες για τον κλάδο της ζωικής παραγωγής.





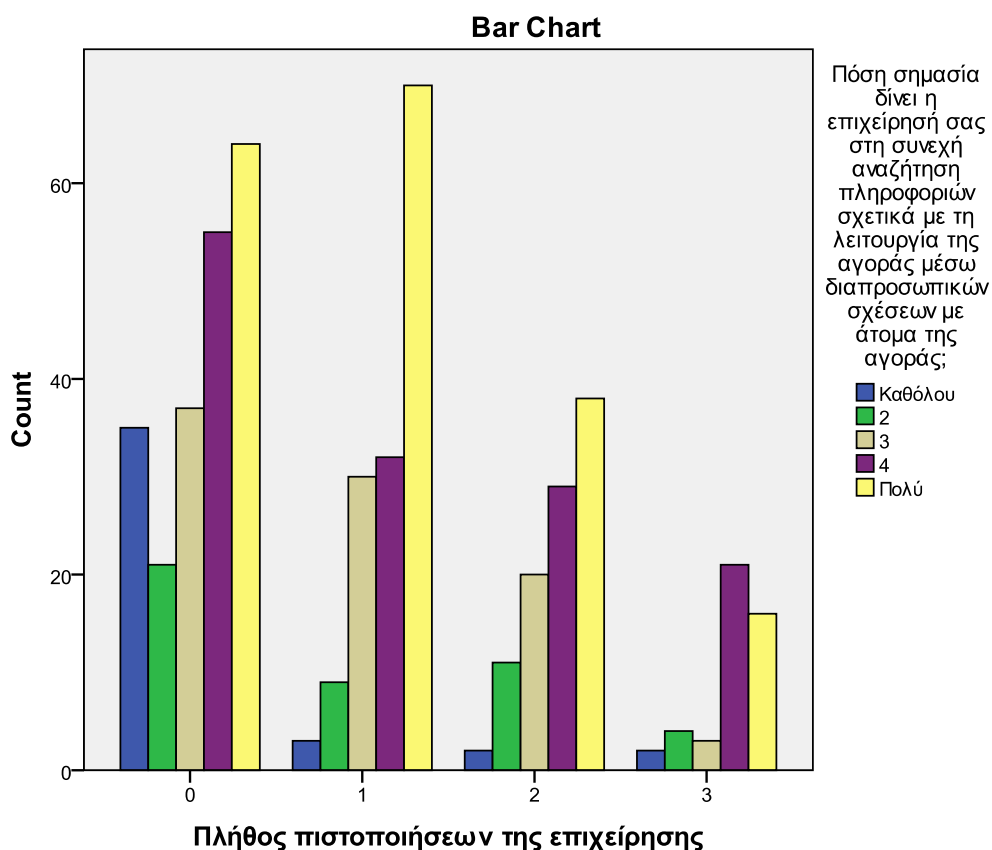


Πόση σημασία δίνει η επιχείρησή σας στη συνεχή αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς μέσω διαπροσωπικών σχέσεων με άτομα της αγοράς;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.002$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	58,178 ^a	8	7,272	4,721	,000
Intercept	2603,016	1	2603,016	1689,903	,000
sector	3,226	1	3,226	2,094	,148
size	,478	2	,239	,155	,856
plan	3,671	1	3,671	2,383	,123
certification	15,052	1	15,052	9,772	,002
zone	8,061	3	2,687	1,744	,157
Error	737,820	479	1,540		
Total	7651,000	488			
Corrected Total	795,998	487			



Στις επιχειρήσεις που έχουν λάβει τουλάχιστον μία πιστοποίηση, η απάντηση καθόλου εμφανίζεται ελάχιστα, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν λάβει καμία πιστοποίηση.

Η επιχείρησή σας κάνει συστηματική χρήση τεχνολογικών μεθόδων παρακολούθησης των πελατών;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

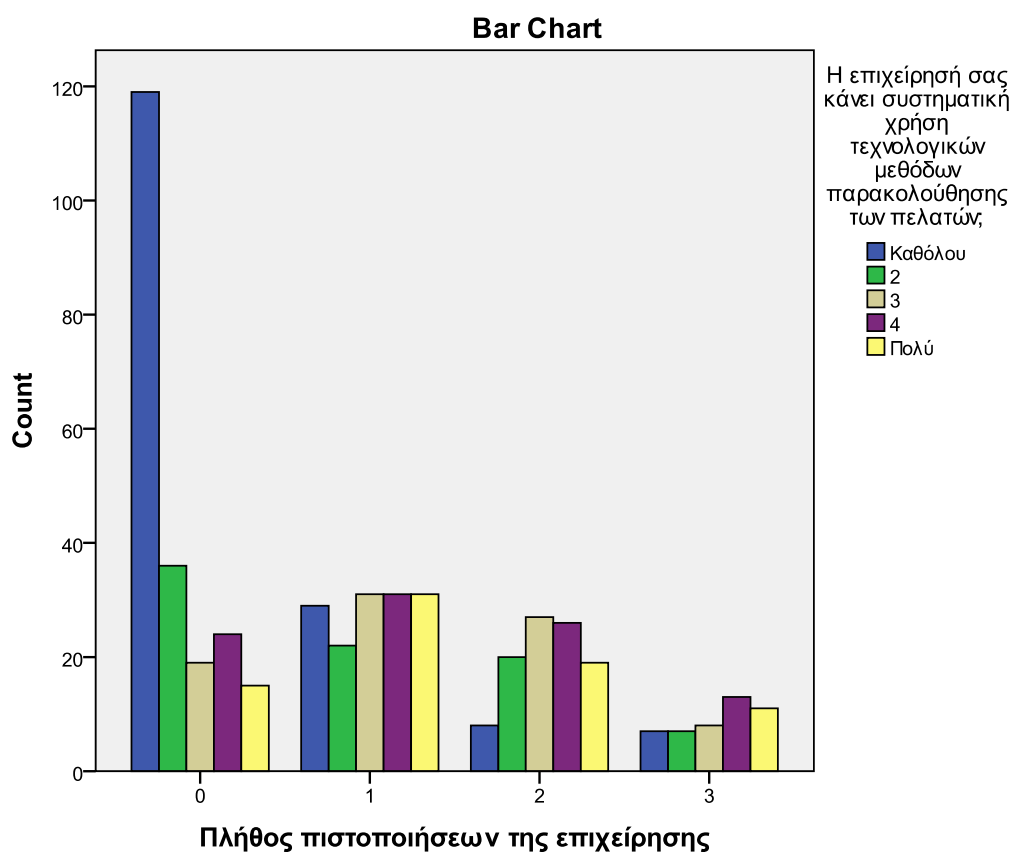
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.000$).

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.018$).

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.000$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.000$).

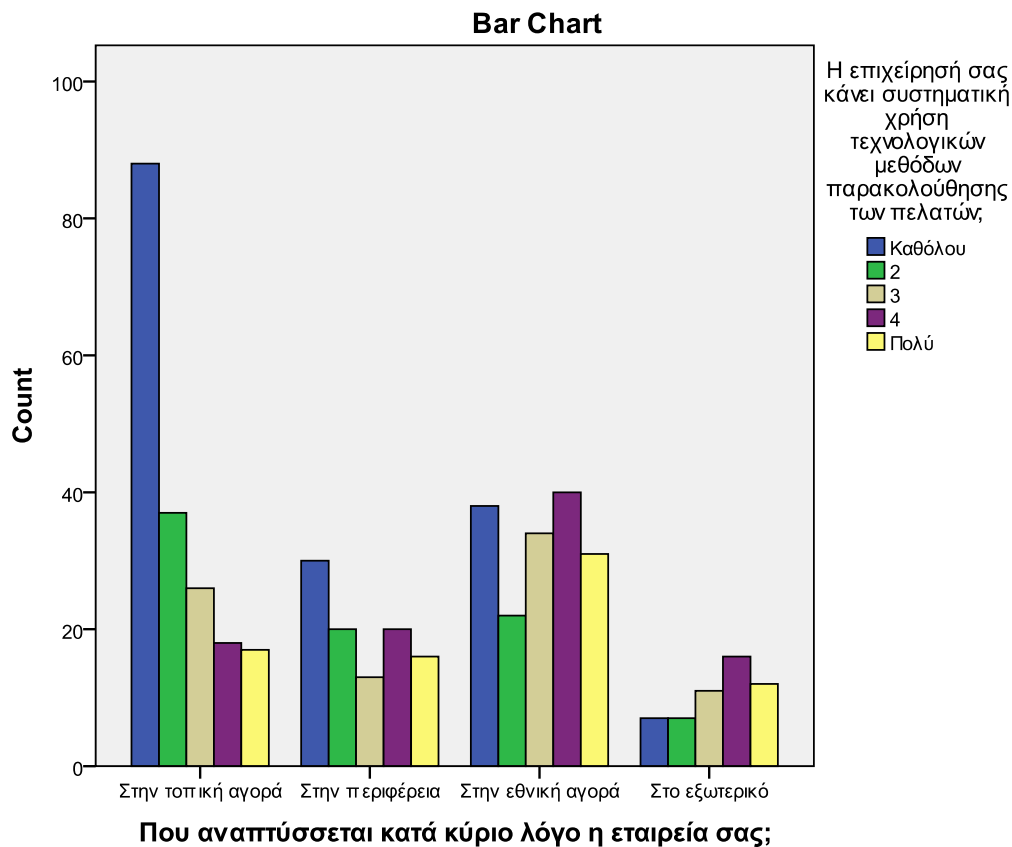
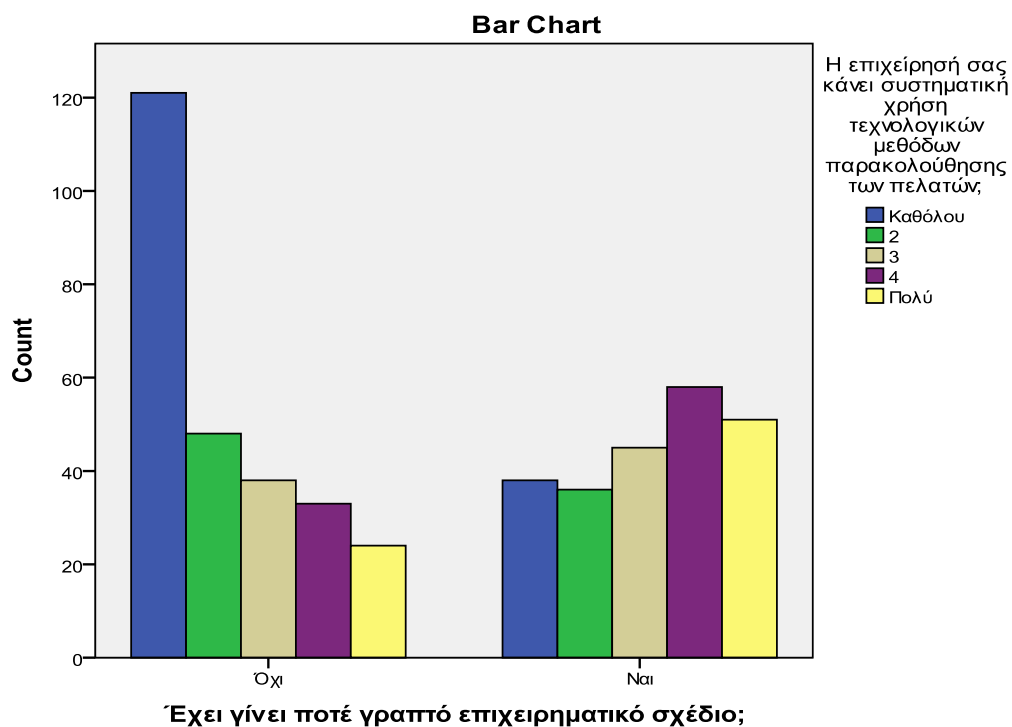
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	287,475 ^a	8	35,934	22,444	,000
Intercept	1510,507	1	1510,507	943,432	,000
sector	5,063	1	5,063	3,162	,076
Size	32,486	2	16,243	10,145	,000
plan	30,713	1	30,713	19,183	,000
certification	36,176	1	36,176	22,595	,000
zone	16,221	3	5,407	3,377	,018
Error	768,517	480	1,601		
Total	4544,000	489			
Corrected Total	1055,992	488			

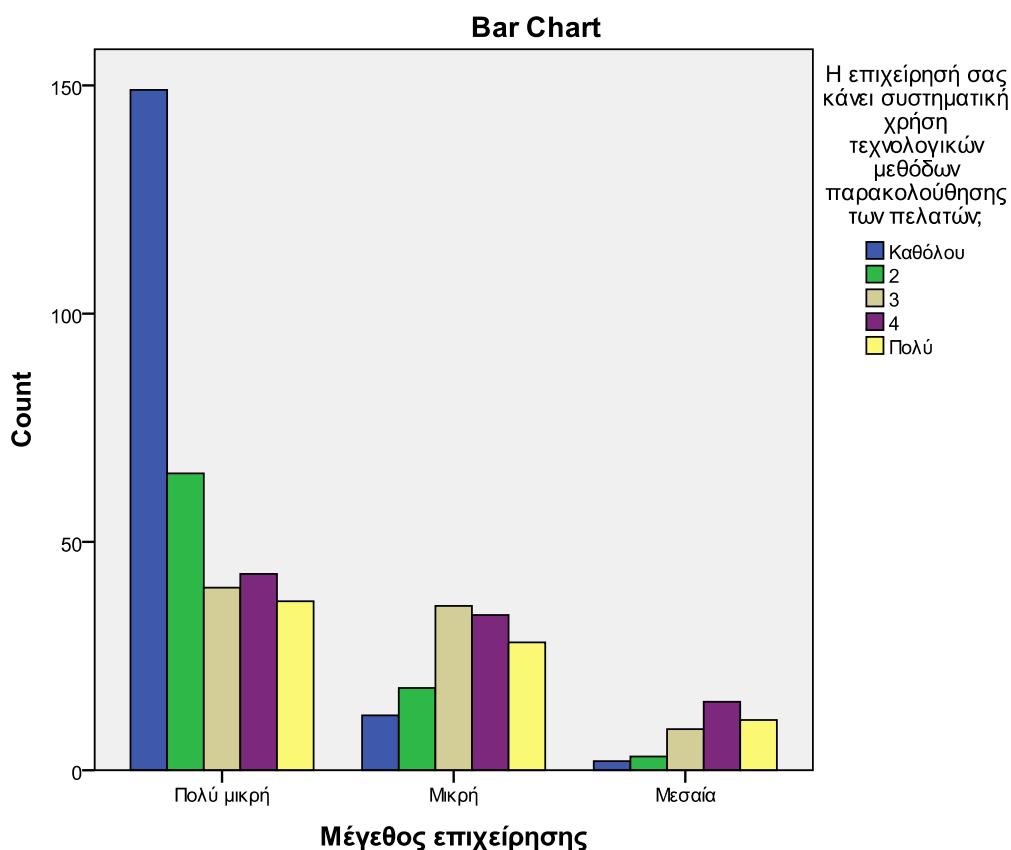


Στις επιχειρήσεις που έχουν λάβει τουλάχιστον μία πιστοποίηση, η απάντηση *καθόλου* εμφανίζεται ελάχιστα, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν λάβει καμία.

Επίσης, σε αυτές που έχει καταρτιστεί επιχειρηματικό σχέδιο, οι απαντήσεις έχουν πιο συμμετρική κατανομή σε σχέση με εκείνες που δεν προχώρησαν σε κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, στις οποίες οι χαμηλές απαντήσεις είναι συχνότερες.

Ανάλογο είναι το συμπέρασμα και για το μέγεθος των επιχειρήσεων (πολύ μικρές / καθόλου και 2), αλλά και για το χώρο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, με αυτές της τοπικής αγοράς να έχουν και τις περισσότερες απαντήσεις *καθόλου*.





Στην επιχείρησή σας υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

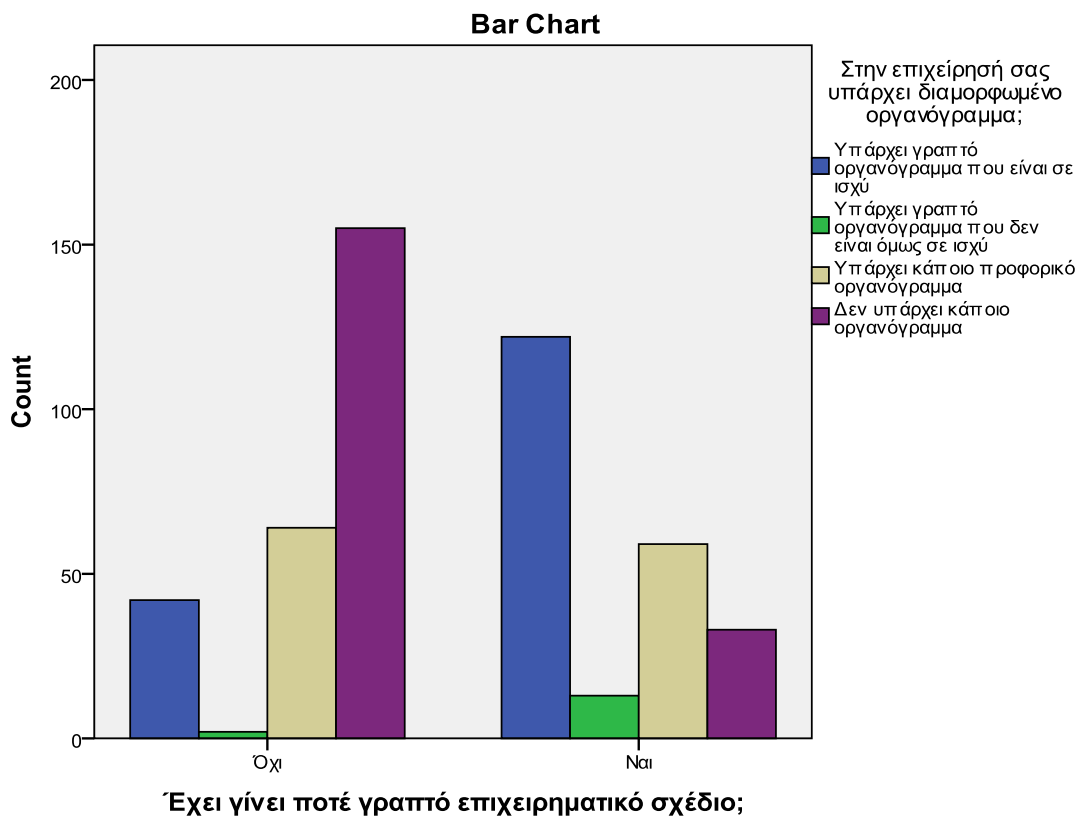
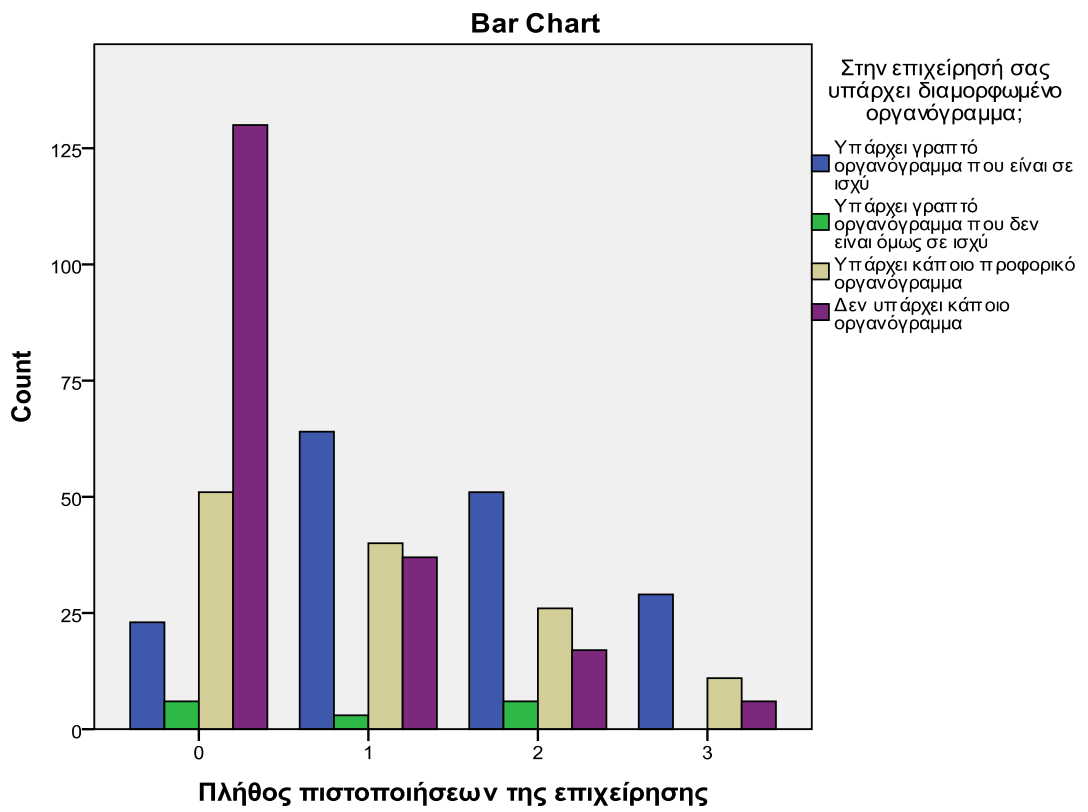
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p < 0.05$).

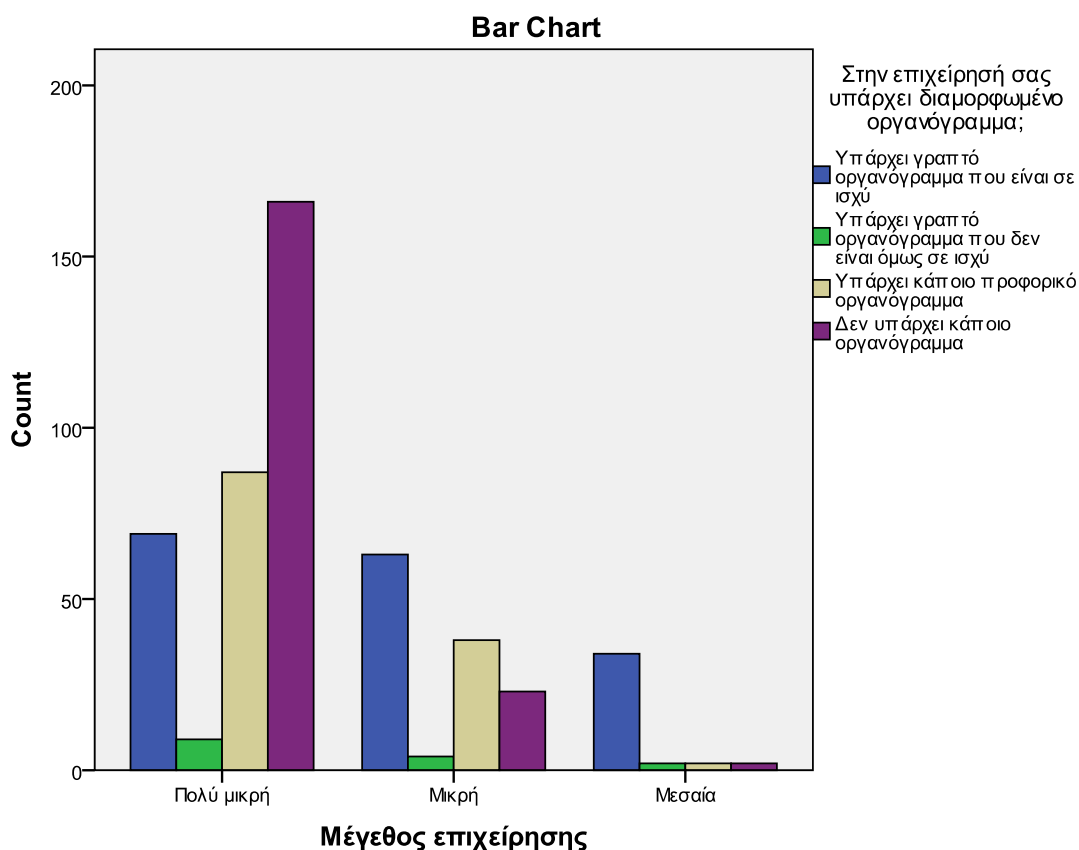
Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p < 0.05$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).

Η απάντηση 'δεν υπάρχει κάποιο οργανόγραμμα' παρατηρείται πιο έντονα μόνο στις επιχειρήσεις που δεν έχουν κάποια πιστοποίηση, ενώ αυτές που διαθέτουν τουλάχιστον μία πιστοποίηση δηλώνουν με μεγαλύτερη συχνότητα την ύπαρξη και εφαρμογή γραπτού οργανογράμματος.

Επίσης, η κατανομή των απαντήσεων είναι αντίστροφη στις επιχειρήσεις ανάλογα με το αν διαθέτουν ή μη επιχειρηματικό πλάνο, με εμφάνιση σε μεγαλύτερη συχνότητα της μη ύπαρξης οργανογράμματος για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν επιχειρηματικό πλάνο, ενώ σε αυτές που διαθέτουν εμφανίζεται μεγαλύτερη συχνότητα της απάντησης περί ύπαρξης και εφαρμογής γραπτού οργανογράμματος.





Τέλος, η απάντηση ‘δεν υπάρχει κάποιο οργανόγραμμα’ παρατηρείται σε μεγάλο ποσοστό στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, εμφανίζεται μειωμένο στις μικρές, ενώ στις μεσαίες καταγράφεται σε ελάχιστες περιπτώσεις ετέρα απάντηση διαφορετική από το ‘υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ’.

Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια κατάρτισης σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς σας σε κάποια σχολή;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

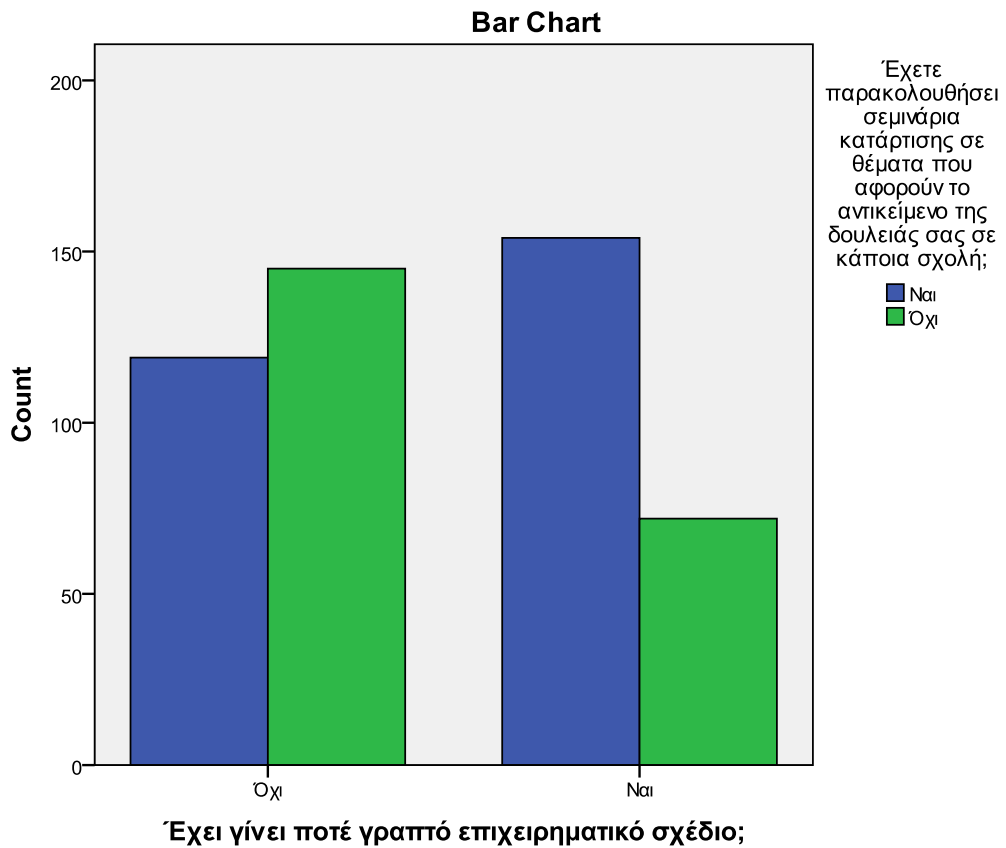
Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p < 0.05$).
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p < 0.05$).

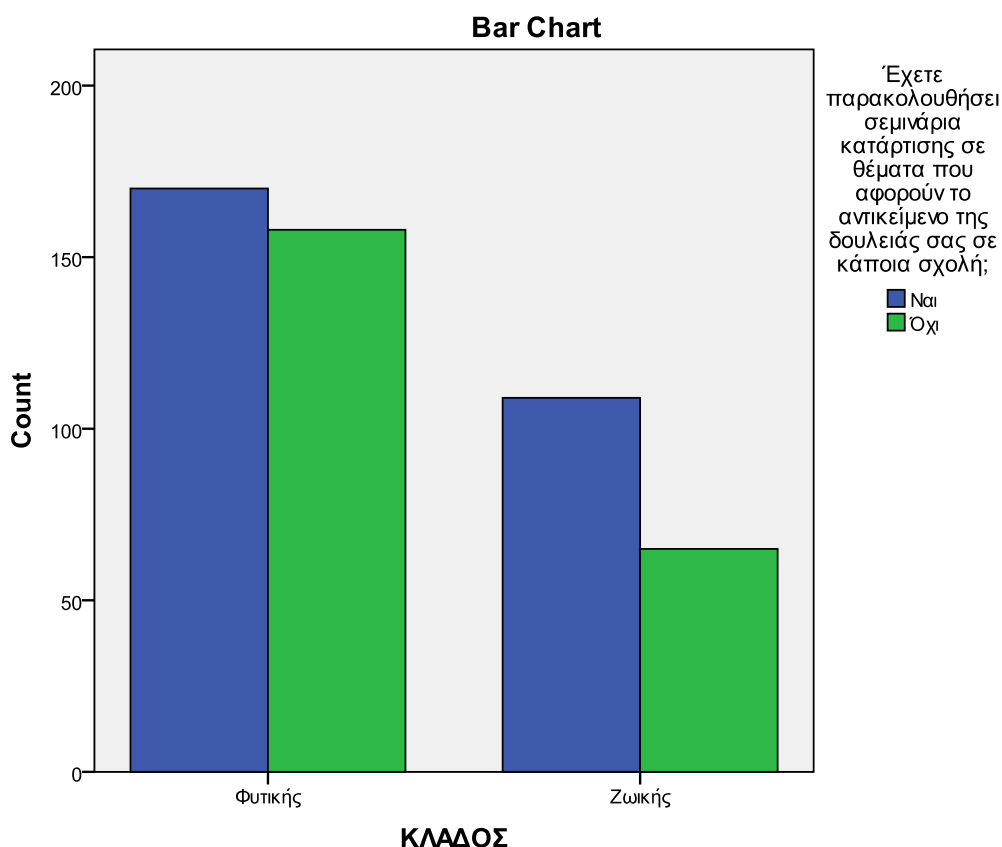
Το ποσοστό των ναι προς όχι είναι αντίστροφο στις επιχειρήσεις ανάλογα με το αν έχουν ή όχι συντάξει επιχειρηματικό σχέδιο. Έτσι, υπερτερεί η απάντηση ναι στις επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό πλάνο και η απάντηση όχι σε αυτές που δεν διαθέτουν επιχειρηματικό πλάνο.

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a sector(1)	-,584	,213	7,499	1	,006	,558	,367	,847
Size			2,664	2	,264			
size(1)	-,316	,247	1,634	1	,201	,729	,449	1,183
size(2)	-,558	,432	1,667	1	,197	,572	,245	1,335
plan(1)	-,831	,206	16,313	1	,000	,436	,291	,652
certification(1)	,082	,228	,131	1	,718	1,086	,695	1,698
Zone			6,680	3	,083			
zone(1)	-,314	,270	1,360	1	,244	,730	,431	1,239
zone(2)	-,345	,237	2,117	1	,146	,708	,445	1,127
zone(3)	-,970	,389	6,222	1	,013	,379	,177	,812
Constant	,660	,192	11,864	1	,001	1,934		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.





Όπως φαίνεται και στο γράφημα, η αναλογία απαντήσεων ναι/όχι είναι μεγαλύτερη για τον κλάδο ζωικής παραγωγής σε σύγκριση με την αντίστοιχη του κλάδου φυτικής παραγωγής.

Η επιχείρησή σας για τις καθημερινές εργασίες κάνει χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p < 0.05$).

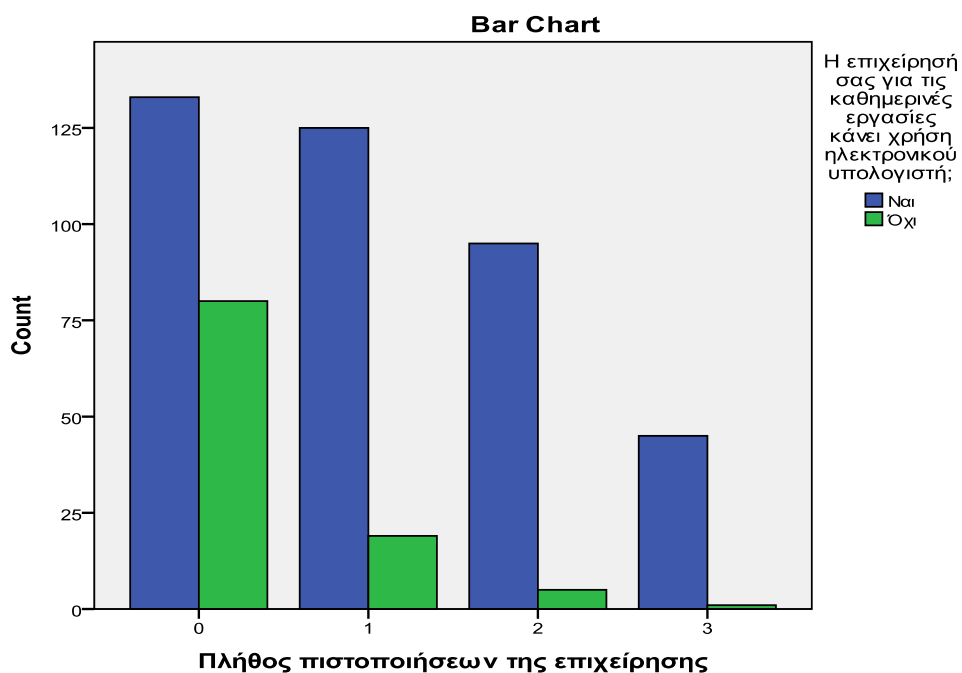
Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p < 0.05$).

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p < 0.05$).

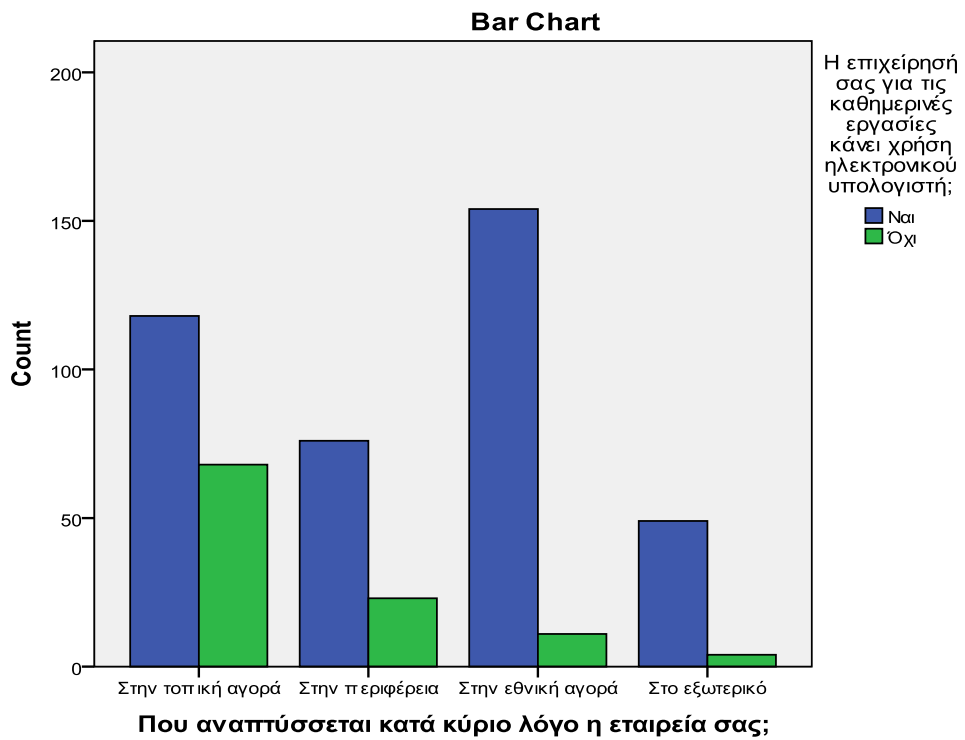
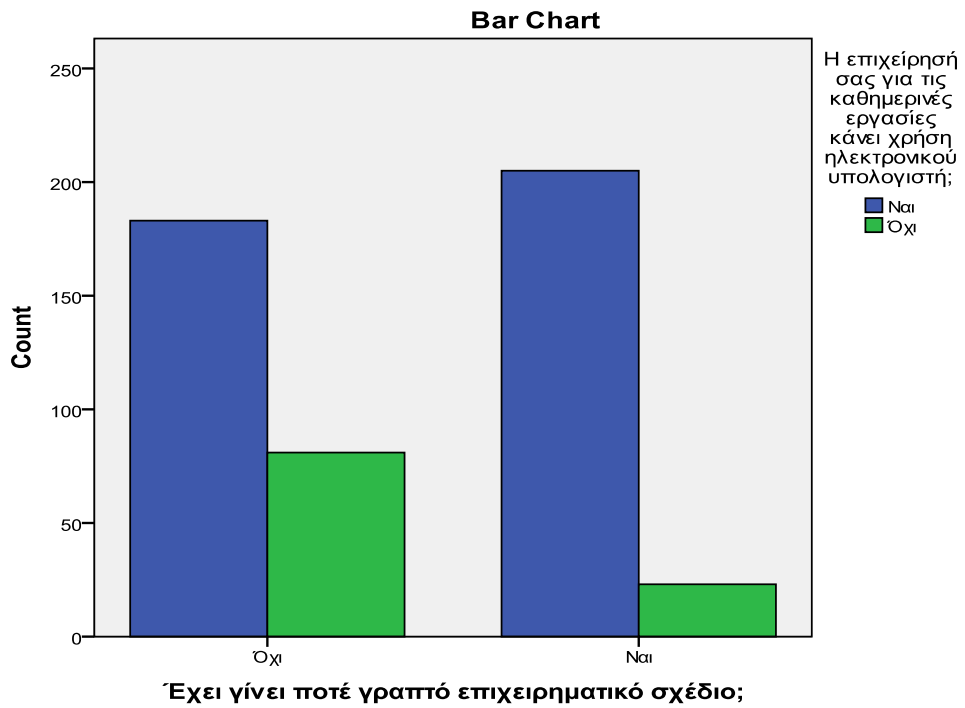
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p < 0.05$).

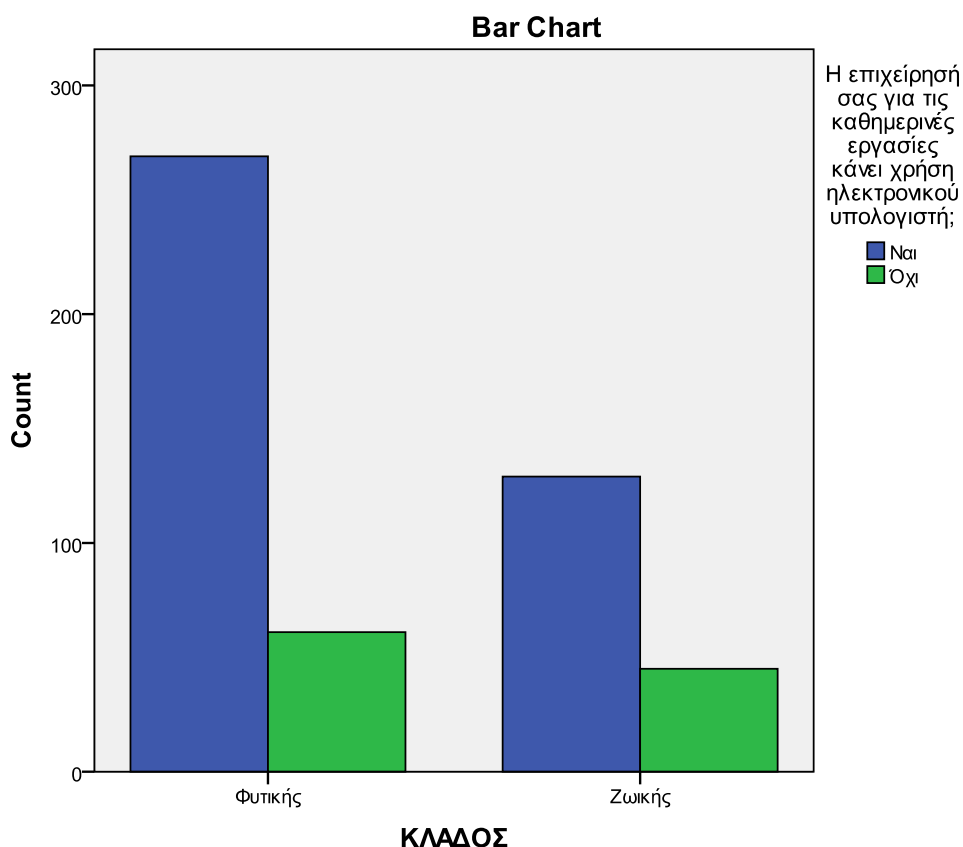
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a sector(1)	,672	,278	5,840	1	,016	1,958	1,135	3,378
size			3,561	2	,169			
size(1)	-,591	,395	2,234	1	,135	,554	,255	1,202
size(2)	-1,374	1,062	1,673	1	,196	,253	,032	2,030
plan(1)	-,851	,286	8,888	1	,003	,427	,244	,747
certification(1)	-1,322	,306	18,632	1	,000	,267	,146	,486
zone			20,975	3	,000			
zone(1)	-,368	,321	1,314	1	,252	,692	,369	1,299
zone(2)	-1,669	,366	20,817	1	,000	,188	,092	,386
zone(3)	-,631	,596	1,124	1	,289	,532	,165	1,709
Constant	-,008	,210	,002	1	,968	,992		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.



Το πλήθος των επιχειρήσεων που δεν διαθέτει πιστοποιήσεις απαντά σε σχετικά μεγάλο ποσοστό *όχι*, απάντηση της οποίας η συχνότητα μειώνεται όσο οι πιστοποιήσεις αυξάνονται, αλλά και όσο μεγαλώνει η περιοχή δραστηριοποίησής τους (διείσδυση σε πιο αναπτυγμένες αγορές). Το ποσοστό της απάντησης *όχι* εμφανίζεται μειωμένο, όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν επιχειρηματικό σχέδιο, σε σχέση με αυτές που δεν διαθέτουν.





Όπως φαίνεται και στο γράφημα, η αναλογία απαντήσεων ναι/όχι είναι μεγαλύτερη για τον κλάδο φυτικής παραγωγής σε σύγκριση με την αντίστοιχη του κλάδου ζωικής παραγωγής.

Η επιχείρησή σας διαθέτει λογισμικό διαχείρισης πελατών;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p < 0.05$).

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p < 0.05$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).

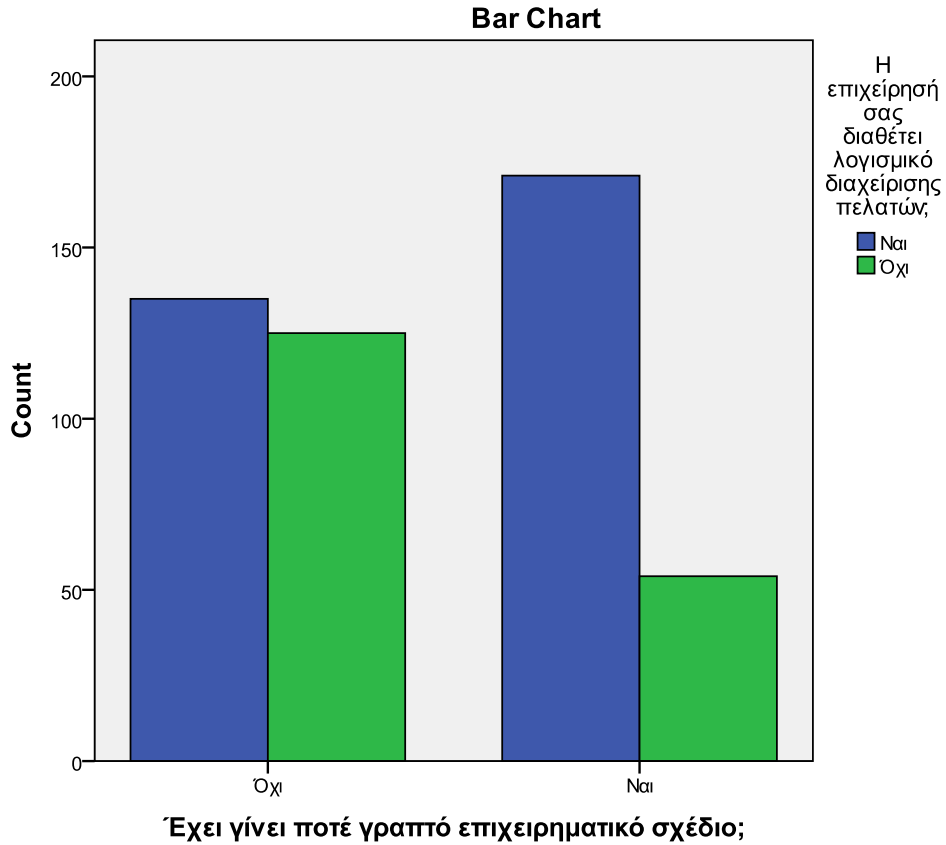
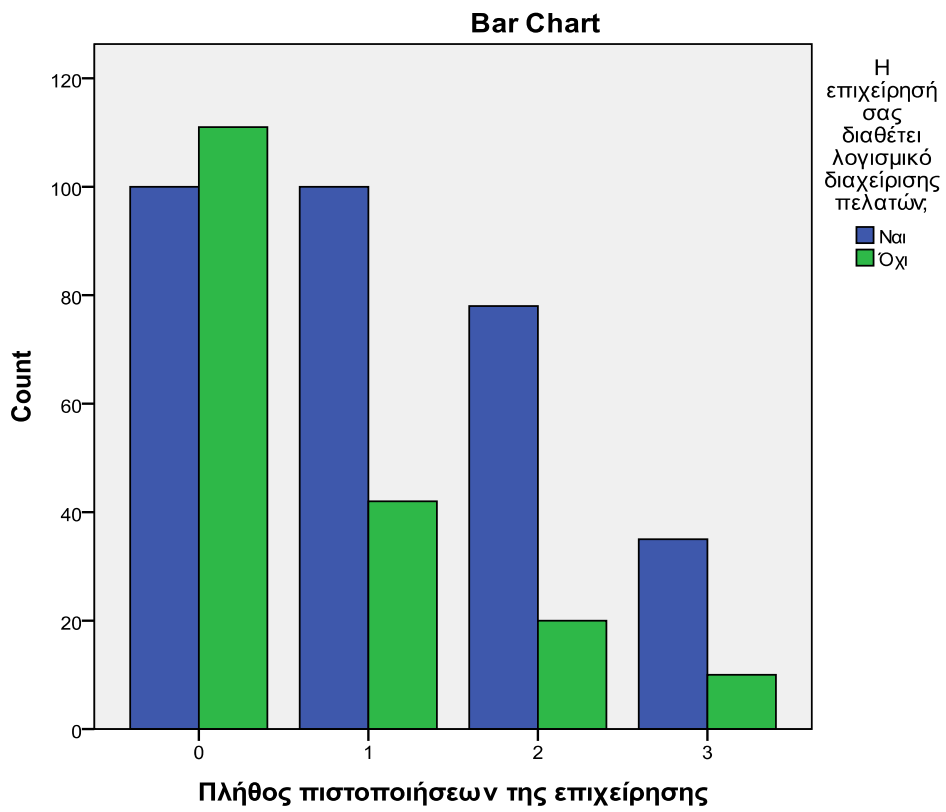
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p < 0.05$).

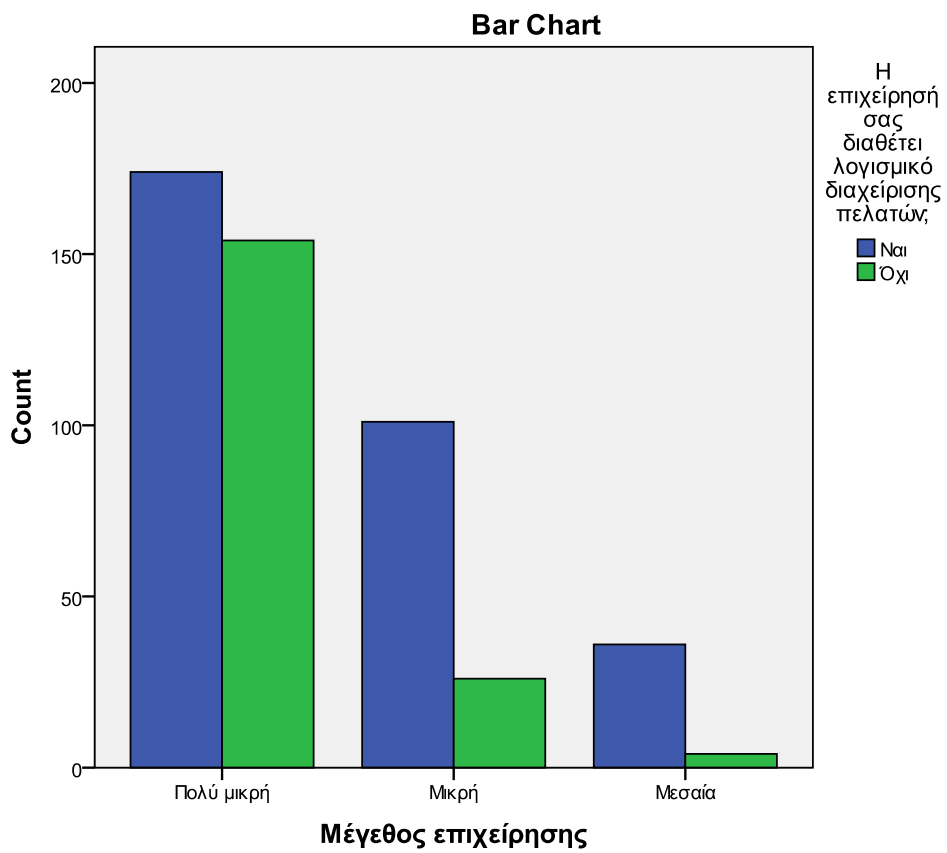
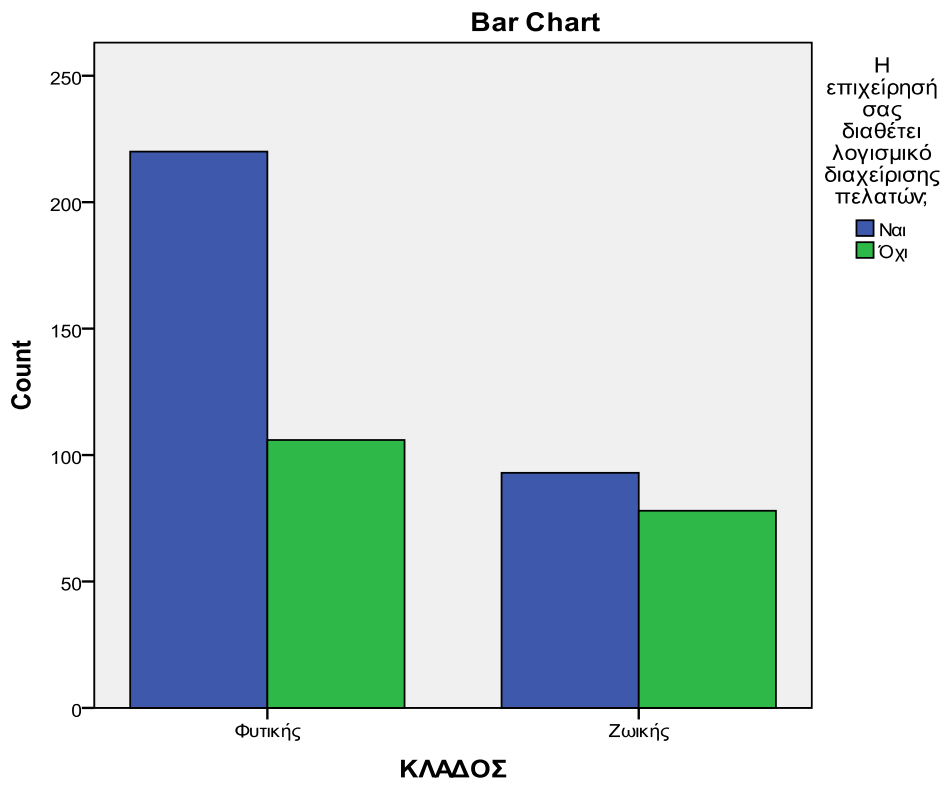
Variables in the Equation

			d		B)	C.I. for EXP(B)		
						er	er	
	,688	,226	9,260	1	,002	1,990	1,277	3,099
			9,788	2	,007			
	-.663	,276	5,783	1	,016	,515	,300	,885
	-1,364	,573	5,668	1	,017	,256	,083	,786
	-.648	,220	8,693	1	,003	,523	,340	,805
	-.632	,239	6,968	1	,008	,532	,333	,850
			6,315	3	,097			
	-.090	,281	,103	1	,749	,914	,527	1,584
	-.589	,253	5,435	1	,020	,555	,338	,910
	-.535	,436	1,504	1	,220	,586	,249	1,377
	,316	,194	2,668	1	,102	1,372		

entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.

Στις επιχειρήσεις με μηδενικό πλήθος πιστοποιήσεων, όπως και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, τα ποσοστά των απαντήσεων ναι και όχι είναι σχεδόν ίσα, ενώ για όσες επιχειρήσεις έχουν τουλάχιστον μία ή περισσότερες πιστοποιήσεις (ή ανήκουν στις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις) η συχνότητα των απαντήσεων όχι βαίνει δραματικά μειούμενη. Σημαντικά μεγαλύτερο είναι το ποσοστό του ναι στις επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο συγκριτικά με αυτές που δεν έχουν. Επίσης, σε μεγαλύτερη συχνότητα συναντάται η απάντηση ναι σε όσες επιχειρήσεις ανήκουν στον τομέα της φυτικής παραγωγής σε σύγκριση με όσες ανήκουν στον τομέα της ζωικής παραγωγής.





Η επιχείρηση για τις παραγγελίες των πελατών σας διαθέτει αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο (αυτόματη παραγγελιοληψία);

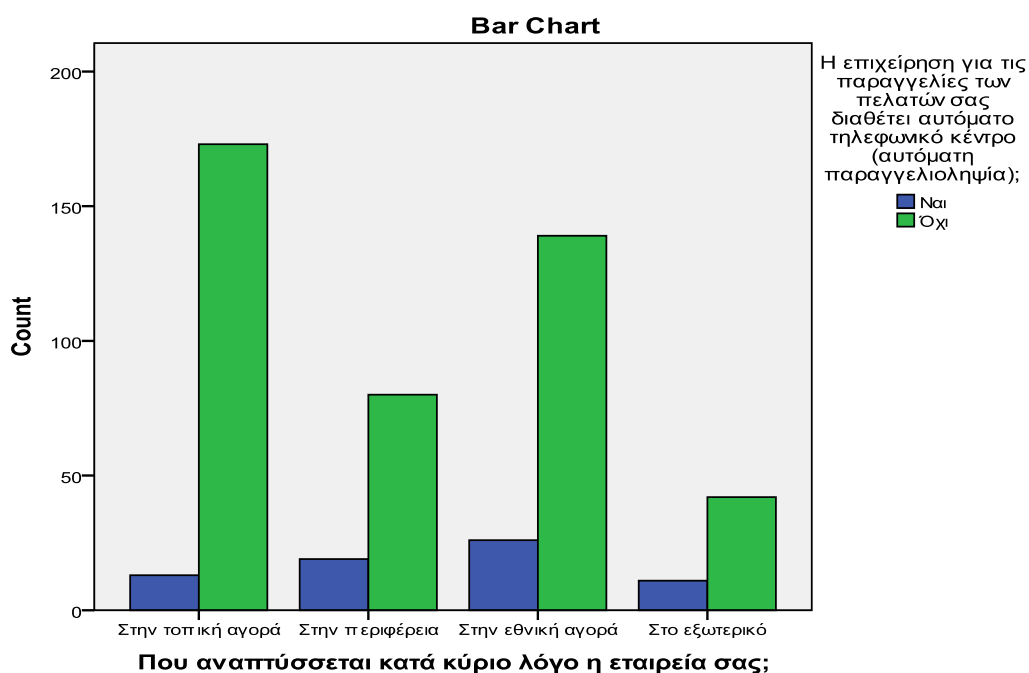
Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p < 0.05$).

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
sector(1)	-,535	,286	3,510	1	,061	,586	,335	1,025
Size			1,052	2	,591			
size(1)	-,213	,331	,415	1	,519	,808	,422	1,546
size(2)	-,443	,451	,965	1	,326	,642	,265	1,554
plan(1)	-,247	,292	,711	1	,399	,782	,441	1,386
certification(1)	-,362	,353	1,052	1	,305	,696	,349	1,390
Zone			7,645	3	,054			
zone(1)	-1,048	,406	6,668	1	,010	,351	,158	,777
zone(2)	-,753	,390	3,732	1	,053	,471	,220	1,011
zone(3)	-1,082	,500	4,693	1	,030	,339	,127	,902
Constant	3,165	,366	74,956	1	,000	23,694		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.



Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές του εξωτερικού, της εθνικής αγοράς, αλλά και της περιφέρειάς τους απαντούν περισσότερο καταφατικά στην ερώτηση αυτή περί αυτόματης παραγγελιοληψίας, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική αγορά τους.

Ανακεφαλαιώνοντας, στο θεματικό πεδίο ‘Διοίκηση - οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’ και συγκεκριμένα στην εξαρτημένη μεταβλητή ‘συστηματική οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βέλτιστη αναζήτηση και επεξεργασία επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών’ διαδραματίζουν ρόλο **όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές**.

Στη μεταβλητή ‘μέγεθος επιχείρησης’ συνήθως η διακριτή επιλογή *πολύ μικρές επιχειρήσεις* είναι αυτή που διαφοροποιείται, όπως και η *τοπική αγορά* στη μεταβλητή ‘στρατηγικές ανάπτυξης στην αγορά’. Επίσης, η επιλογή *μηδενική πιστοποίηση* είναι αυτή που κυρίως διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες στη μεταβλητή ‘προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών’.

Πάντως, στη συγκεκριμένη υπόθεση (Υ4) παράγονται ‘ανάμικτα’ αποτελέσματα αμφίστροφων κατευθύνσεων, όπως και στις πρώτες τρεις υποθέσεις εργασίας του προηγούμενου κεφαλαίου, χωρίς αυτά να αποδίδουν ‘ξεκάθαρες κατευθύνσεις’ για συγκεκριμένες διακριτές επιλογές.

Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζουμε το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο του θεματικού πεδίου ‘Διοίκηση - οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’ που αφορά στην τέταρτη υπόθεση εργασίας που διατυπώσαμε.

Θεματικό Πεδίο: Διοίκηση – οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

ΜΕΓΕΘΟΣ size	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ ΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ plan	ΧΩΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ zone	ΠΙΣΤΟΠΟΙ ΗΣΕΙΣ certification	ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ sector	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΥΠΟ ΘΕΣΗ
				√	πρατήριο λιανικής πώλησης	Υ4
√				√	σημαντικότητα παρακολούθησης διακίνησης πρ.	
√				√	ανάγκη για μόνιμο προσωπικό	
√		√		√	αριθμός εποχικά απασχολούμενων	
√	√	√	√	√	χρήση διαδικτύου για πληροφορίες για τη λειτουργία της αγοράς	
			√		χρήση διαπροσωπικών σχέσεων για πληροφορίες για τη λειτουργία της αγοράς	
√	√	√	√		χρήση τεχνολογικών μεθόδων παρακολούθησης πελατών	
√	√		√		ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	
	√			√	παρακολούθηση σεμιναρίων κατάρτισης	
	√	√	√	√	χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή	
√	√		√	√	χρήση λογισμικού διαχείρισης πελατών	
		√			χρήση αυτόματης παραγγελιοληψίας	

Ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

8.2 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων.

Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει το είδος της διαχείρισης των κερδών. Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει εσωτερικά συστήματα ελέγχου, ελέγχονται από ελεγκτικές εταιρείες και επίσης λαμβάνουν υπόψη τα κόστη της καλής φήμης, όταν εμπλέκονται σε διαδικασίες διαχείρισης κερδών (Kim et al., 2003). Έτσι, αναμένουμε ότι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις τείνουν να εφαρμόζουν 'λιγότερη ευκαιριακή διαχείριση' από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις. Όμως, σε έρευνα που διεξήχθη στο Ιράν, εξετάστηκε ο ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης σε σχέση με το είδος της διαχείρισης κερδών και τα ευρήματα δείχνουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν αποτελεσματικότερα τη διαχείριση κερδών από τις μικρές επιχειρήσεις (Rezaei and Roshani, 2012).

Εξάλλου, το μάνατζμεντ των μικρών επιχειρήσεων εφαρμόζει διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης πωλήσεων από το αντίστοιχο των μεσαίων επιχειρήσεων, αφού αντιμετωπίζει διαφορετικές καταστάσεις σε αυτόν τον τομέα διαχείρισης (Shipley and Jobber, 1994). Επίσης, το ύψος των ενεργητικών στοιχείων και ο αριθμός των εργαζομένων, τα οποία εκφράζουν το μέγεθος της επιχείρησης, σχετίζονται θετικά με τη διαχείριση της γνώσης (knowledge management), όπως καταδείχθηκε σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Ταϊβανέζικες μεταποιητικές επιχειρήσεις (Tang, 2008).

Σε ετέρα εμπειρική έρευνα, ευρέθη, αντιθέτως προς προηγούμενες, ότι οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις αντιδρούν διαφορετικά στις τεχνολογικές αλλαγές και μάλιστα ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις από την εφαρμογή τεχνολογιών (Gupta and Whitehouse, 2001), ενώ εντοπίζεται συσχέτιση του μεγέθους της επιχείρησης με την διοίκηση αυτής, σε τομείς όπως το στρατηγικό μάνατζμεντ, το χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ κ.α., σε αμερικανικές οικογενειακές επιχειρήσεις (Sonfield and Lussier, 2008).

Παρατηρούμε ανωτέρω ότι πλήθος ερευνών εντοπίζουν συσχέτιση του μεγέθους των επιχειρήσεων με πλείστες εκφάνσεις της οργάνωσης και διοίκησης αυτών και δη των μικρομεσαίων, γεγονός που συμπίπτει με τα ευρήματά μας, στα οποία εντοπίζεται συσχέτιση του μεγέθους με την συστηματική οργάνωση και λειτουργία των ελληνικών μεταποιητικών του αγροδιατροφικού κλάδου μ.μ.ε.

Πολλά και ιδιαίτερα οφέλη για τις επιχειρήσεις έχουν περιγραφεί στην διεθνή αρθρογραφία, τα οποία πηγάζουν από την υιοθέτηση του ISO 9000, μερικά εκ των οποίων είναι υψηλότερη παραγωγικότητα, αυξημένες εξαγωγικές επιδόσεις, καλύτερος έλεγχος της επιχείρησης, μειωμένα κόστη, υψηλότερη ανταγωνιστικότητα, βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις και συνειδητοποίηση για τη λήψη διορθωτικών δράσεων (Elmuti and Kathawala, 1977; McAdam and McKeown, 1999; Quazi and Padibjo, 1998; Quazi and Jacobs, 2004). Αν και οι περισσότερες μ.μ.ε. προβαίνουν σε πιστοποίηση κατά ISO 9000 για λόγους που έχουν να κάνουν με το εξωτερικό τους περιβάλλον, τα ωφέληματα που προκύπτουν για αυτές σχετίζονται με το εσωτερικό τους περιβάλλον και συγκεκριμένα με βελτίωση διαδικασιών τους και ποιότητας (Brown et al., 1998).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ της εφαρμογής ISO 9000 σε μία μ.μ.ε. και της διοίκησής της, έρευνα έδειξε ότι υφίσταται τεράστια διαφορά στα πεδία της υιοθέτησης ανώτερης τεχνολογίας, της χρήσης τεχνικών μάνατζμεντ και των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μεταξύ των μεταποιητικών μ.μ.ε. που έχουν υιοθετήσει τις πρακτικές του συστήματος ISO 9000 και αυτών που δεν έχουν (Renuka and Venkateshwara, 2006). Διαπιστώνουμε και σε αυτό το σημείο τη σύμπτωση με τα ευρήματα της έρευνάς μας περί συσχετισμού της υιοθέτησης συστημάτων ISO από μία μ.μ.ε. και των πρακτικών διοίκησης που ακολουθεί αυτή.

Επειδή τα προϊόντα σε μαζικές προσαρμοσμένες αγορές έχουν σύντομο κύκλο ζωής, δεν είναι δυνατό να αμβλυνθούν οι διακυμάνσεις της ζήτησης, με συνέπεια η μεταποίηση να πρέπει να προγραμματίζει με βραχύβιο ορίζοντα και να καθίσταται επιρρεπής σε τύρβεις του παραγόμενου όγκου προϊόντων (Saisse and Wilding, 1997). Συνεπώς, οι αγορές των προϊόντων του αγροδιατροφικού κλάδου – και όσο πιο σύντομη διάρκεια ζωής έχουν αυτά ανά υποκλάδο – διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό και εν γένει στο συνολικό μάνατζμεντ μίας μεταποιητικής μ.μ.ε., γεγονός που συνάδει με τα αποτελέσματα της παρούσης περί συσχέτισης εκφάνσεων του μάνατζμεντ με τις αγορές δραστηριοποίησής τους και δη τις γεωγραφικές που εξετάσαμε, διατηρώντας στο πίσω μέρος του μυαλού μας το ρόλο των αποστάσεων για τα πλέον ευπαθή προϊόντα.

Οι μ.μ.ε. είναι λιγότερο πιθανό να έχουν διαδικασίες σχεδιασμού από τις μεγάλες, αλλά και όταν αυτές διαθέτουν τέτοιες, να πειθαρχούν λιγότερο ως προς τον

σχεδιασμό (Berman et al., 1997), ενώ όταν διαθέτουν καλά δομημένες διαδικασίες σχεδιασμού προκύπτουν ωφελήματα για τις ίδιες (Cragg and King, 1988) και αύξηση του όγκου των πωλήσεων (Berman et al., 1997).

Η τεράστια εκ των προτέρων προσπάθεια μίας μ.μ.ε. για την κατάρτιση και εφαρμογή ενός *επιχειρησιακού σχεδίου* ‘αποπληρώνεται αργότερα πολλές φορές περισσότερο’ (Gagne, 2002). Εξάλλου, εντοπίστηκε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ ύπαρξης πλάνου και εισαγωγής πρακτικών οργανωσιακής αλλαγής, σε μελέτη διεξαχθείσα σε αυστραλιανές μ.μ.ε. (Banham, 2006). Στα αποτελέσματά μας επίσης, εντοπίζεται συσχέτιση μεταξύ εκφάνσεων της οργάνωσης και διοίκησης των μεταποιητικών μ.μ.ε. και της ύπαρξης και εφαρμογής ενός επιχειρησιακού σχεδίου.

Εκ των αποτελεσμάτων που αφορούν στο παρόν κεφάλαιο, δηλαδή όσον αφορά στο θεματικό πεδίο ‘Διοίκηση – οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’ προκύπτει η μη αποσαφηνισμένη συσχέτιση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή της τέταρτης υπόθεσης εργασίας.

Ως εκ τούτου πιστεύουμε και στην περίπτωση της θεματολογίας της διοίκησης και οργάνωσης των μ.μ.ε. του κλάδου ότι η συμπεριφορά αυτών είναι επαμφοτερίζουσα, όπου άλλοτε γίνεται χρήση σχεδιασμού στην αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων, ενώ άλλοτε λαμβάνονται αποφάσεις και δράσεις μη σχεδιαζόμενες ή ακριβέστερα λιγότερο δομημένες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ

Στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών ‘Χρηματοοικονομική Διαχείριση και Επιχειρησιακές Αναπτυξιακές Συμπεριφορές’ αναπτύξαμε δύο υποθέσεις εργασίας.

9.1 Η διάσταση της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.

Η υπόθεση εργασίας (Υ5α) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘αναζήτηση τραπεζικών δανείων και κρατικών – κοινοτικών επιδοτήσεων’.

Παρουσιάζουμε κατωτέρω τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την παραπάνω εξαρτημένη μεταβλητή μας.

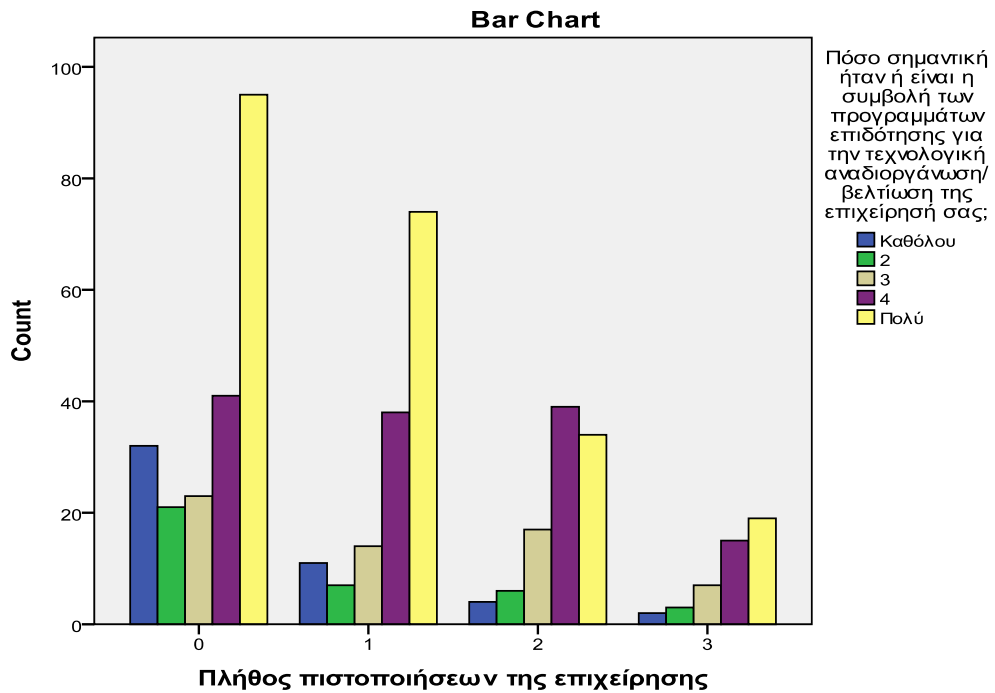
Πόσο σημαντική ήταν ή είναι η συμβολή των προγραμμάτων επιδότησης για την τεχνολογική αναδιοργάνωση/ βελτίωση της επιχείρησή σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

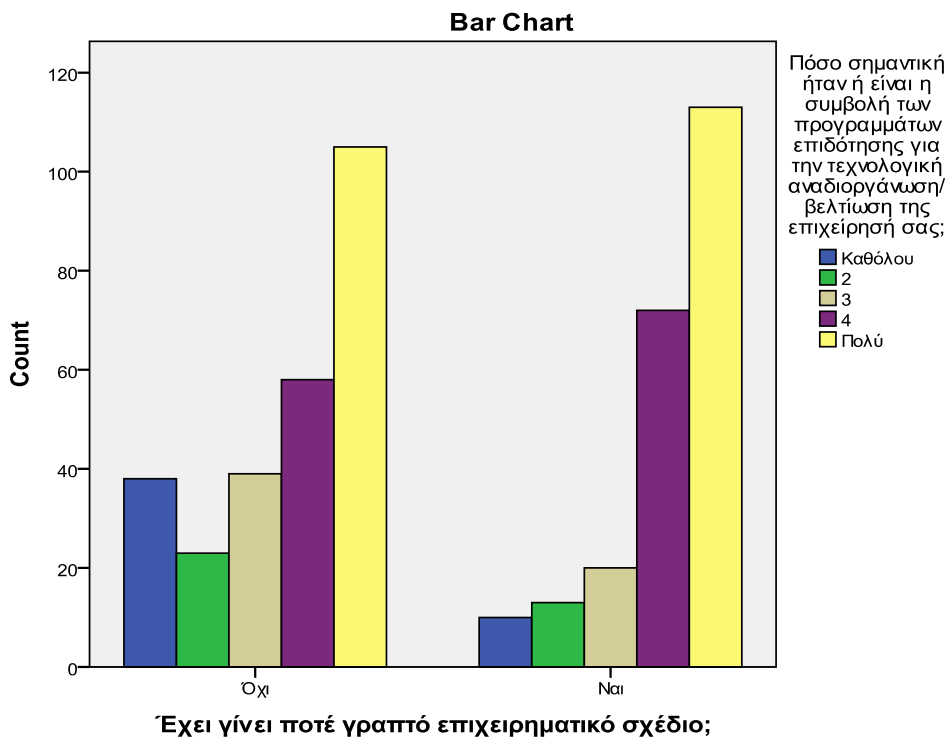
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.027$).

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.000$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	49,577 ^a	8	6,197	3,752	,000
Intercept	2601,640	1	2601,640	1575,010	,000
sector	4,483	1	4,483	2,714	,100
size	8,285	2	4,142	2,508	,083
plan	26,174	1	26,174	15,845	,000
certification	8,155	1	8,155	4,937	,027
zone	1,536	3	,512	,310	,818
Error	791,224	479	1,652		
Total	8215,000	488			
Corrected Total	840,801	487			



Οι απαντήσεις *καθόλου* ελαττώνονται σε σχέση με τις υπόλοιπες όσο αυξάνεται το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει μία επιχείρηση. Το συμπέρασμα είναι ανάλογο για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν επιχειρηματικό πλάνο σε σύγκριση με αυτές που δεν διαθέτουν.

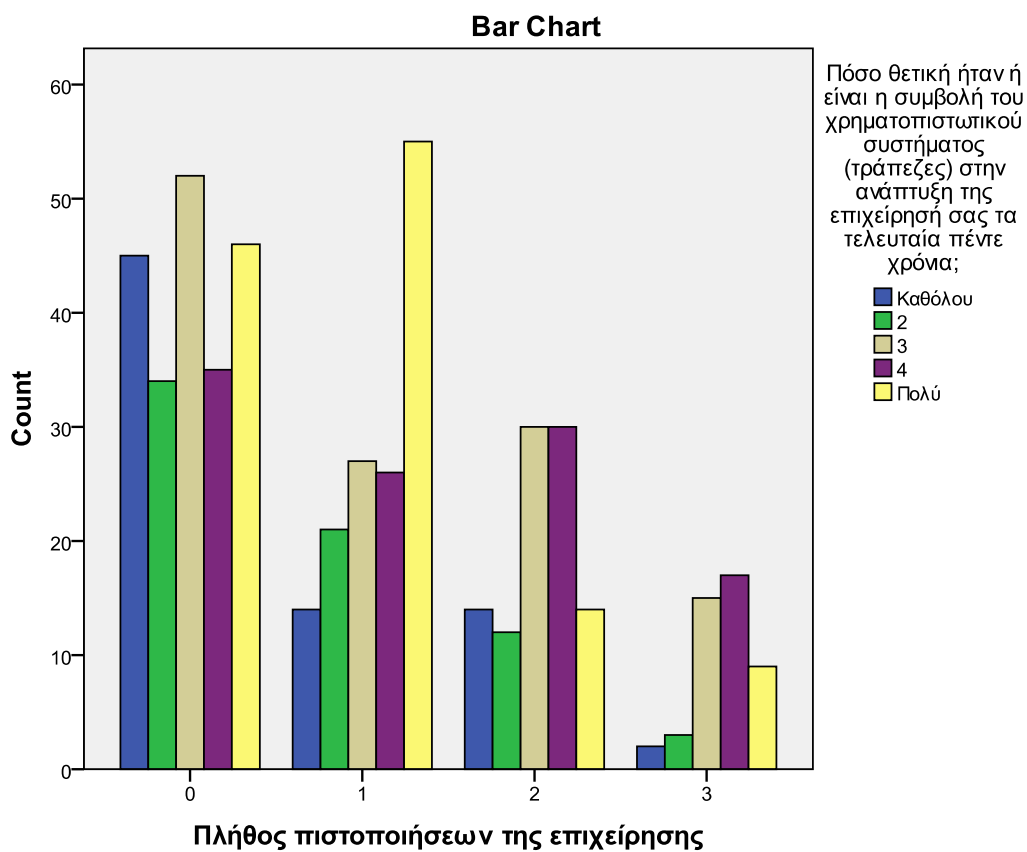


Πόσο θετική ήταν ή είναι η συμβολή του χρηματοπιστωτικού συστήματος (τράπεζες) στην ανάπτυξη της επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.004$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	43,094 ^a	8	5,387	2,940	,003
Intercept	1960,910	1	1960,910	1070,317	,000
sector	5,522	1	5,522	3,014	,083
size	3,715	2	1,857	1,014	,364
plan	,216	1	,216	,118	,731
certification	15,145	1	15,145	8,267	,004
zone	12,943	3	4,314	2,355	,071
Error	875,736	478	1,832		
Total	6110,000	487			
Corrected Total	918,830	486			



Οι απαντήσεις *καθόλου (1)* ελαττώνονται σε σχέση με τις υπόλοιπες όσο αυξάνεται το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει μία επιχείρηση, ενώ οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μία πιστοποίηση έχουν σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό απάντησης *πολύ*.

9.2 Η διάσταση των Επιχειρησιακών Αναπτυξιακών Συμπεριφορών.

Η υπόθεση εργασίας (Y5β) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή 'ανάπτυξη σε αγορές μεγαλύτερων αποστάσεων από την έδρα τους και ευκολότερη επιβίωση, εμπόδια ανάπτυξης αγορών λόγω προϊόντικών ιδιαιτεροτήτων'.

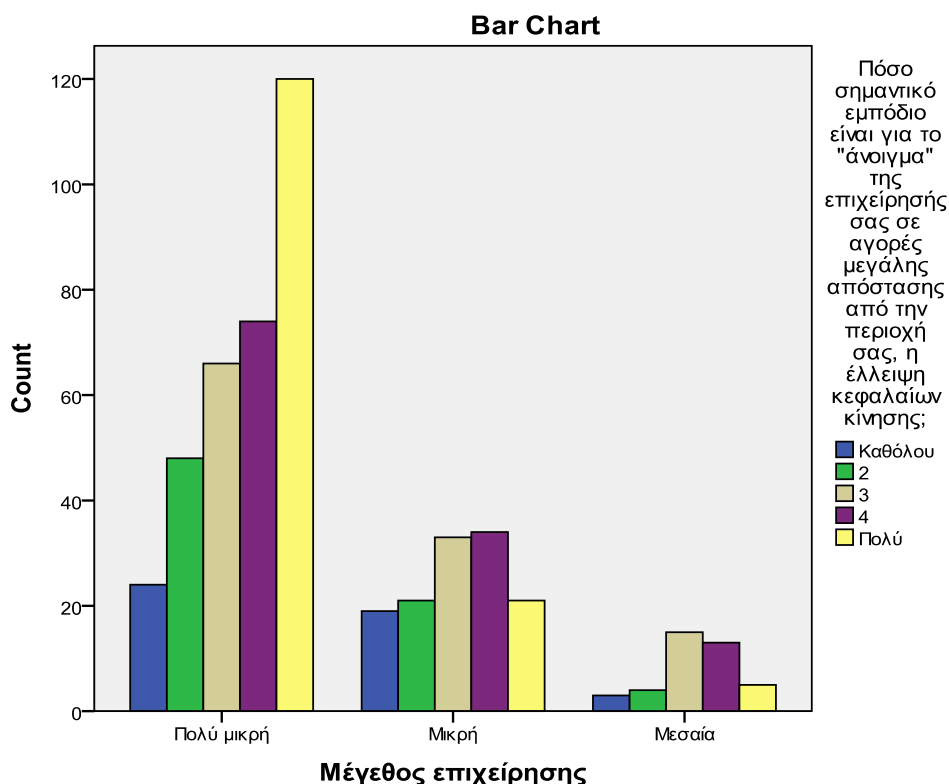
Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το "άνοιγμα" της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, η έλλειψη κεφαλαίων κίνησης;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.001$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	35,933 ^a	8	4,492	2,761	,005
Intercept	2155,942	1	2155,942	1325,020	,000
sector	3,435	1	3,435	2,111	,147
size	22,944	2	11,472	7,051	,001
plan	,072	1	,072	,044	,833
certification	,000	1	,000	,000	,993
zone	5,106	3	1,702	1,046	,372
Error	777,755	478	1,627		
Total	6818,000	487			
Corrected Total	813,688	486			

Η απάντηση *πολύ (5)* είναι σημαντικά συχνότερη στις πολύ μικρές επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρές και τις μεσαίες, στις οποίες η κατανομή των απαντήσεων είναι συμμετρική γύρω από τις κεντρικές τοποθετήσεις *3 και 4 (μέτρια και αρκετά)*.



Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το "άνοιγμα" της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος που παράγετε (μικρή διάρκεια ζωής, όγκος κτλ.);

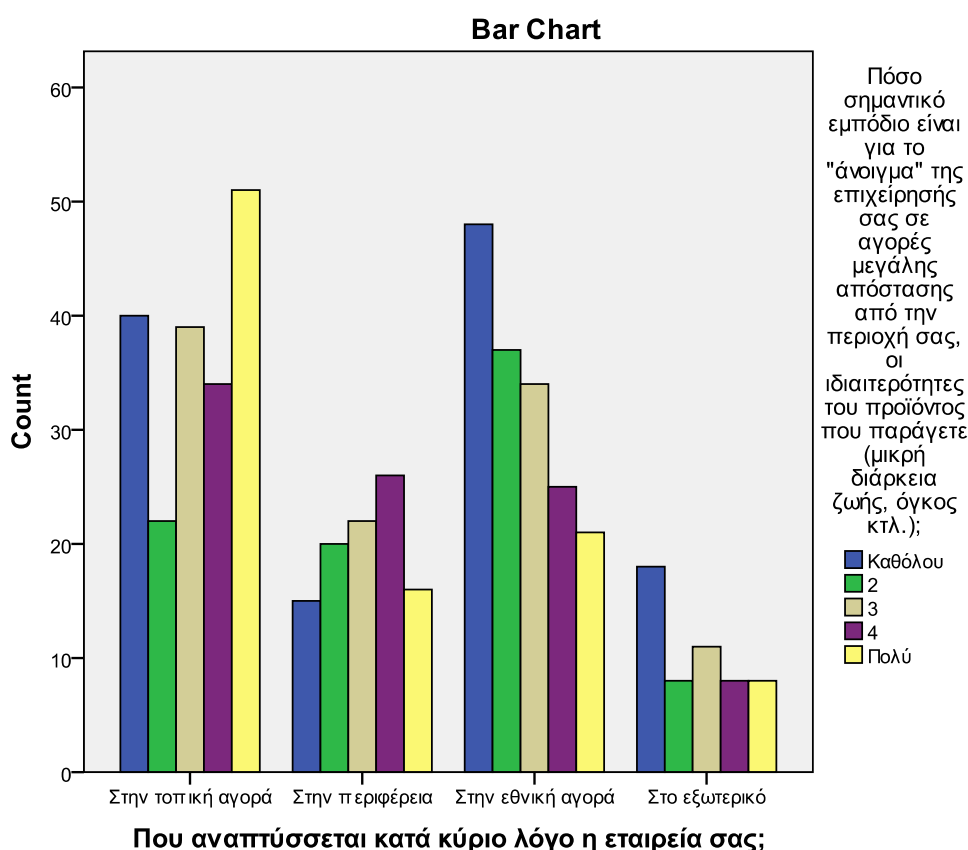
Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

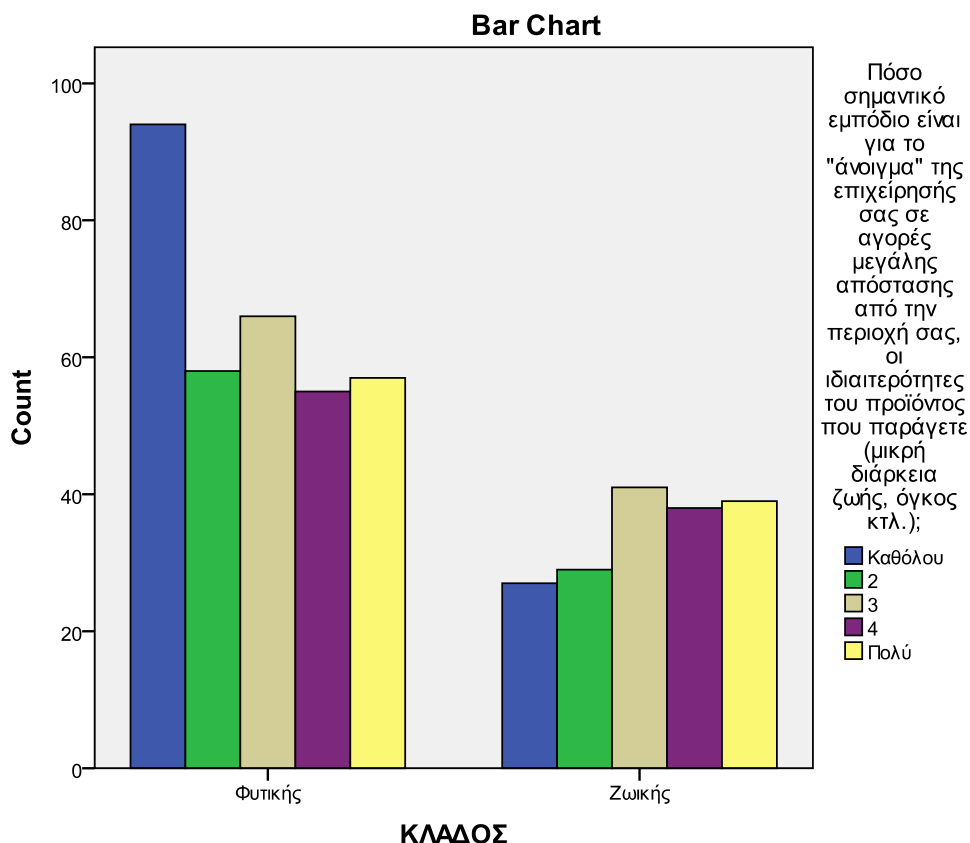
**Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.003$).
 Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.002$).**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	75,085 ^a	8	9,386	4,726	,000
Intercept	1684,280	1	1684,280	848,052	,000
Sector	19,669	1	19,669	9,904	,002
Size	7,917	2	3,958	1,993	,137
Plan certification	7,267	1	7,267	3,659	,056
Zone	4,073	1	4,073	2,051	,153
Zone	28,004	3	9,335	4,700	,003
Error	953,307	480	1,986		
Total	5181,000	489			
Corrected Total	1028,393	488			

Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εθνική αγορά αλλά και στο εξωτερικό, οι απαντήσεις είναι αναλογικά περισσότερες για τις «χαμηλές κατηγορίες» (1, 2, 3), γεγονός που δεν ισχύει για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις τοπικές αγορές τους και τις αντίστοιχες των περιφερειών τους.

Για τις επιχειρήσεις υποκλάδων του αγροδιατροφικού τομέα, οι οποίες αντλούν τις πρώτες ύλες τους από τον πρωτογενή τομέα και δη αυτόν της φυτικής παραγωγής, τα ποσοστά της απάντησης *καθόλου* είναι συγκριτικά ελαφρώς μεγαλύτερα από των υπολοίπων, ενώ για τις επιχειρήσεις παραγωγής μεταποιημένων προϊόντων ζωικής προέλευσης, η εικόνα τείνει να αντιστραφεί με σχετική επικράτηση των «υψηλών κατηγοριών» απαντήσεων.





Πόσο μεγάλα προβλήματα στην επιβίωση της επιχείρησής σας θα δημιουργούσε αυτή τη στιγμή η επέκτασή της;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

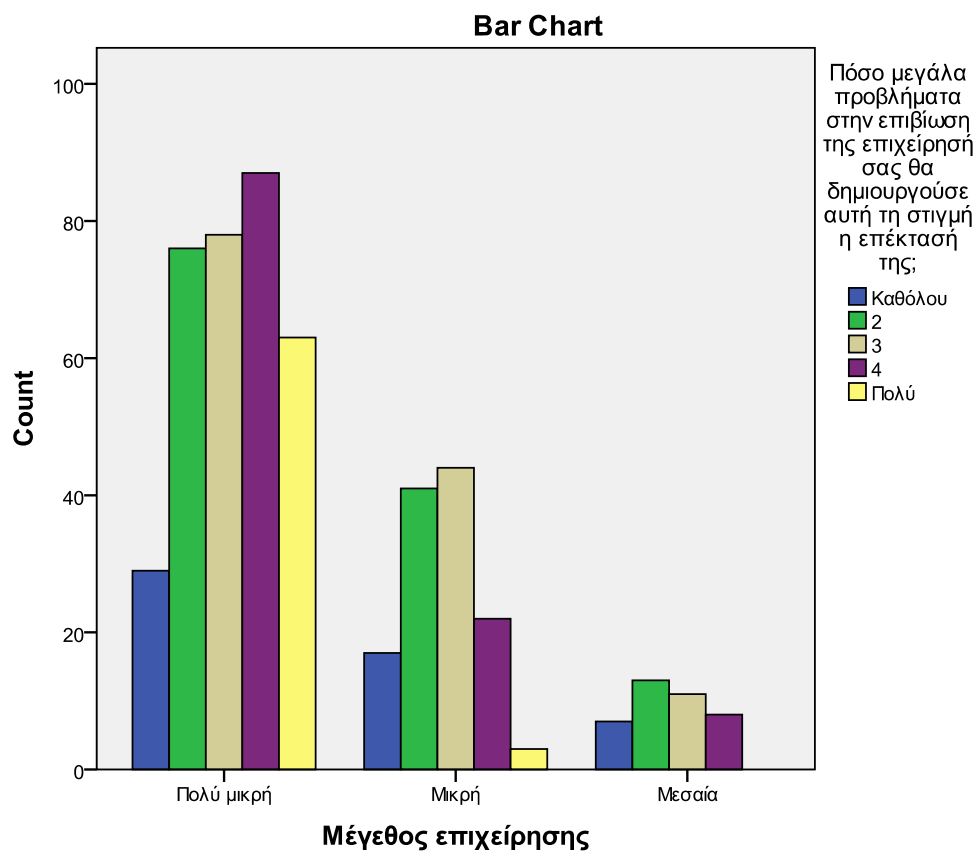
Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.005$).

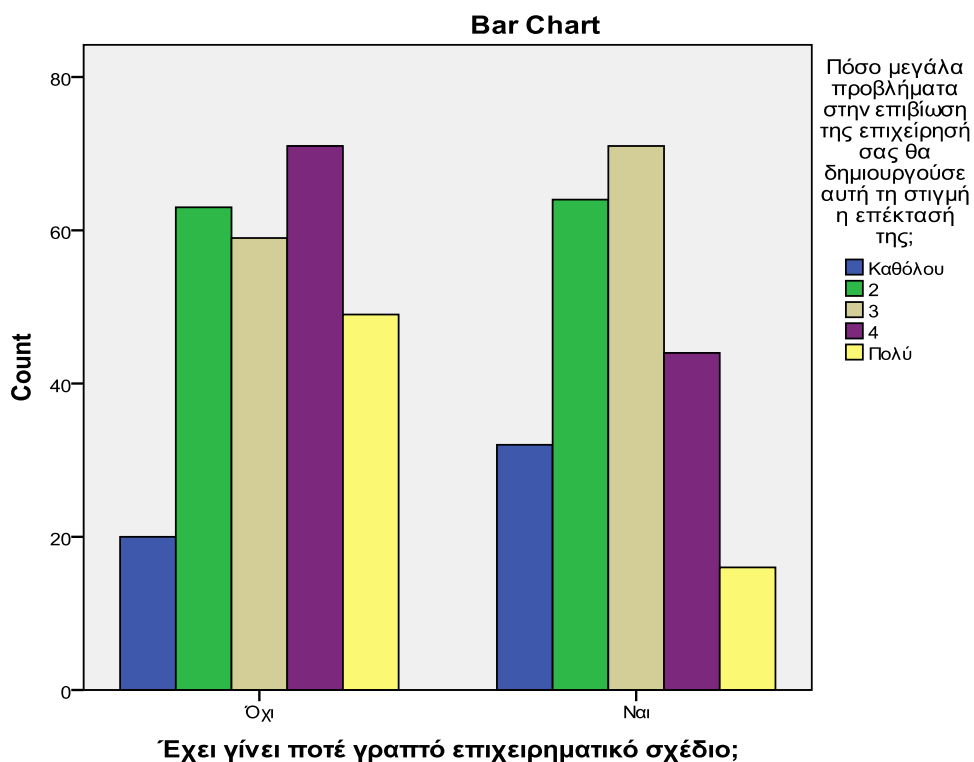
Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.000$).

Στις επιχειρήσεις που δεν έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο, παρατηρείται τάση για 'μεγαλύτερες' απαντήσεις («υψηλών κατηγοριών» απαντήσεις), ενώ η τάση αυτή είναι αντίθετη για τις επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.

Παράλληλα, μόνο στις πολύ μικρές επιχειρήσεις συναντάται η απάντηση πολύ (5) και σχεδόν ποτέ στις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	62,280 ^a	8	7,785	5,783	,000
Intercept	1409,925	1	1409,925	1047,356	,000
sector	,061	1	,061	,045	,832
size	24,675	2	12,337	9,165	,000
plan	10,817	1	10,817	8,035	,005
certification	,403	1	,403	,299	,585
zone	3,373	3	1,124	,835	,475
Error	642,125	477	1,346		
Total	5181,000	486			
Corrected Total	704,405	485			





Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι, για τη διατήρηση της επιχείρησής σας στην αγορά, η αύξηση του μεγέθους της (επέκταση);

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζουμε το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο του θεματικού πεδίου 'Χρηματοοικονομική Διαχείριση – Επιχειρησιακές Αναπτυξιακές Συμπεριφορές' που αφορά στις Υ5α και Υ5β υποθέσεις εργασίας που διατυπώσαμε.

**Θεματικό Πεδίο: Χρηματοοικονομική Διαχείριση – Επιχειρησιακές
Αναπτυξιακές Συμπεριφορές**

ΜΕΓΕΘΟΣ size	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ ΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ plan	ΧΩΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ zone	ΠΙΣΤΟΠΟΙ ΗΣΕΙΣ certification	ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ sector	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΥΠΟ ΘΕΣΗ
	√		√		συμβολή προγραμμάτων επιδότησης	Υ5α
			√		συμβολή χρηματοπιστω- τικού συστήματος (τράπεζες)	
√					έλλειψη κεφαλαίων κίνησης για άνοιγμα αγορών	Υ5β
		√		√	ιδιαιτερότητες παραγόμενου προϊόντος για άνοιγμα αγορών	
√	√				προβλήματα από επέκταση επιχείρησης	
					σημαντικότητα επέκτασης επιχ. για διατήρησή της στην αγορά	

Ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

9.3 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων.

Οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές και χορηγοί *τραπεζικών δανείων* λαμβάνουν χρηματοδοτικές αποφάσεις στη βάση πληροφοριών αντλούμενων από προσωπική συνέντευξη του επιχειρηματία και ένα επιχειρησιακό σχέδιο, ενώ οι αξιολογητές των εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων (*venture capital*) μόνο από το επιχειρησιακό σχέδιο (Buttner and Rosen, 1989).

Έρευνα έδειξε ότι η κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδίου συσχετίζεται με την λήψη εξωτερικής χρηματοδότησης και ότι η λήψη τραπεζικών δανείων κυρίως επιτυγχάνεται από επιχειρηματίες που χρησιμοποιούν επιχειρησιακό σχέδιο (Bewayo, 2010), ενώ και σε ετέρα έρευνα για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην ανατολική Ευρώπη, η άρνηση σε αιτήσεις λήψης τραπεζικού δανεισμού προήλθαν είτε από έλλειψη εγγυήσεων είτε από ανεπαρκή επιχειρησιακά σχέδια (Lituchy et al., 2003).

Στην παρούσα εντοπίσαμε συσχέτιση των μεταβλητών *επιχειρησιακό πλάνο* και *πιστοποιήσεις* με την *αναζήτηση εξωτερικής χρηματοδότησης* της επιχείρησης.

Εκτός λοιπών προϊόντων, η *απόσταση της αγοράς* από την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης επηρεάζει βιομηχανίες ή προϊόντα που σχετίζονται με την εθνική ταυτότητα, όπως είναι τα τρόφιμα και που ενίοτε μεταφέρουν ειδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της χώρας παραγωγής (π.χ. οίνος), γεγονός που εκφράζεται σε εργασία με τον τίτλο 'Distance still Matters' και αναφέρεται στη διεθνή αγοράία επέκταση των επιχειρήσεων (Ghemawat, 2001).

Σε έρευνα που διεξήχθη σε επιχειρήσεις των Η.Π.Α. και της Τζαμάικας και εξετάστηκαν έξι ορισμένες πτυχές της διοίκησης ολικής ποιότητας αυτών ευρέθηκαν σημαντικές διαφορές, ενώ όταν εξετάστηκαν με βάση το οργανωσιακό μέγεθος διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, όπως και σημαντικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται περιφερειακά και αυτών που αναπτύσσονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Zee et al., 2011).

Εντοπίζουμε και εμείς κάποια συσχέτιση μεταξύ της *επιχειρησιακής αναπτυξιακής συμπεριφοράς* της μ.μ.ε. του κλάδου και των μεταβλητών *οργανωσιακό μέγεθος*, εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές (*χώρος ανάπτυξης*), αλλά και ύπαρξης ή

μη επιχειρησιακού σχεδίου και ιδιαιτεροτήτων της κατεύθυνσης παραγωγής στην οποία ανήκουν τα προϊόντα τους (φυτικής ή ζωικής παραγωγής).

Όσον αφορά στα αποτελέσματα τα σχετιζόμενα με το θεματικό πεδίο ‘Χρηματοοικονομική Διαχείριση – Επιχειρησιακές Αναπτυξιακές Συμπεριφορές’, φαίνεται ότι και αυτά παράγουν ‘μικτά’ αποτελέσματα, αφού οι εξαρτημένες μεταβλητές των δύο υποθέσεων εργασίας δεν προσφέρουν σαφή κατεύθυνση για τις διακριτές επιλογές των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Το ανωτέρω γεγονός μας ωθεί στην πίστη της επαμφοτερίζουσας συμπεριφοράς των μ.μ.ε. του κλάδου, την οποία συναντήσαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, όσον αφορά στη στρατηγική τους και τη λειτουργία του σχεδιασμού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών ‘Προμηθευτές και Παραγωγική διαδικασία’ αναπτύξαμε μία υπόθεση εργασίας.

10.1 Η διάσταση των Προμηθευτών και της παραγωγικής διαδικασίας.

Η υπόθεση εργασίας (Υ6) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘νέες τεχνικές παραγωγής, ροπή σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής, μηχανολογικός εξοπλισμός, εξάρτηση από την πρώτη ύλη’.

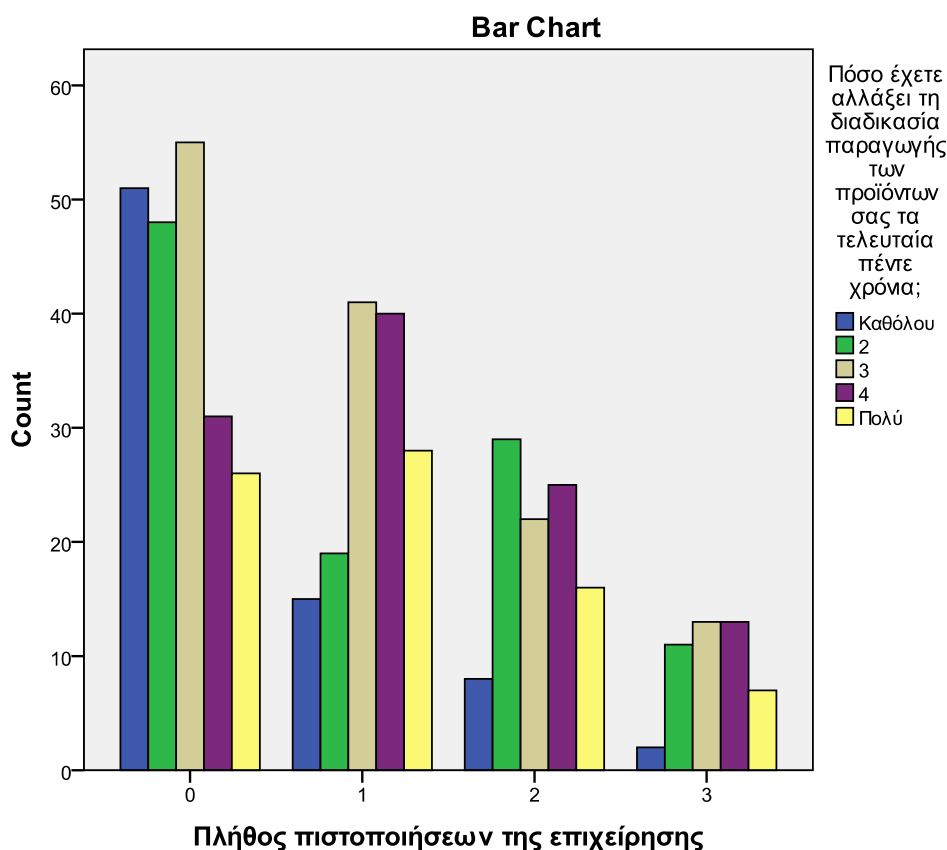
Παρουσιάζουμε κατωτέρω τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την παραπάνω εξαρτημένη μεταβλητή μας.

Πόσο έχετε αλλάξει τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.001$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	46,109 ^a	8	5,764	3,594	,000
Intercept	1609,672	1	1609,672	1003,824	,000
sector	8,396E-5	1	8,396E-5	,000	,994
size	,463	2	,231	,144	,866
plan	5,420	1	5,420	3,380	,067
certification	16,543	1	16,543	10,317	,001
zone	2,644	3	,881	,550	,649
Error	764,889	477	1,604		
Total	5191,000	486			
Corrected Total	810,998	485			



Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν καμία πιστοποίηση παρουσιάζουν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεις «χαμηλών κατηγοριών», δηλαδή καθόλου και λίγο (1 και 2), σε σχέση με τις απαντήσεις 3, 4 και πολύ, ενώ η κατανομή των απαντήσεων γενικά διαφέρει στις επιχειρήσεις με τουλάχιστον μία πιστοποίηση.

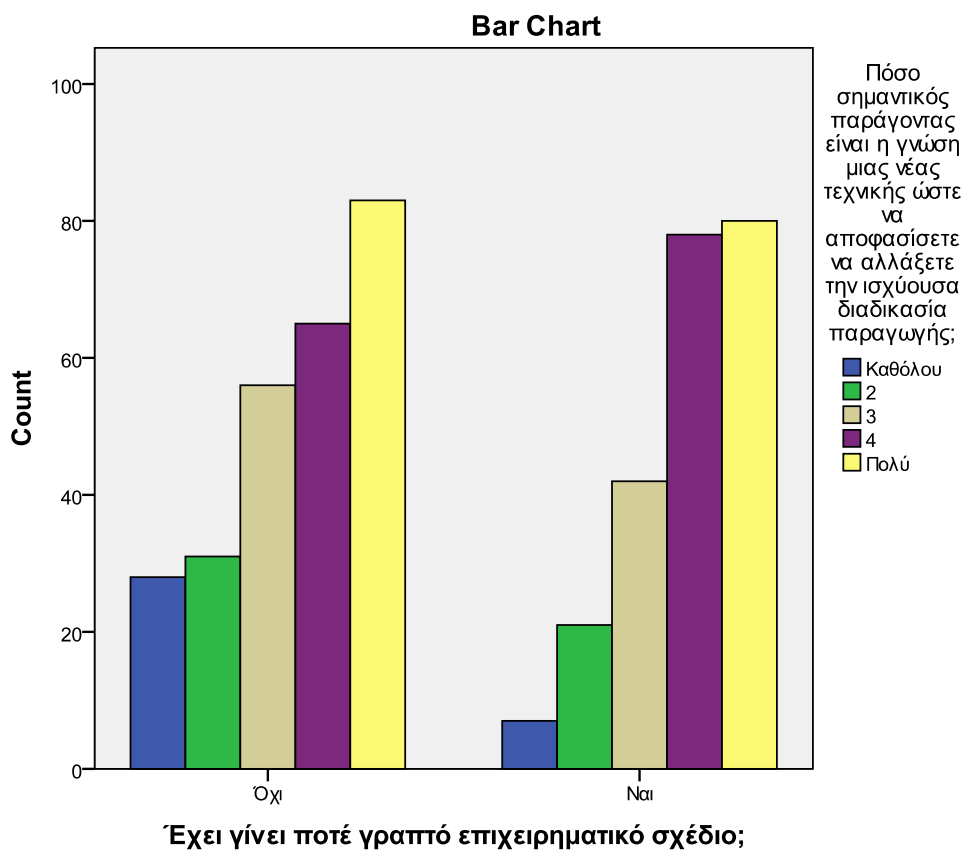
Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η γνώση μιας νέας τεχνικής ώστε να αποφασίσετε να αλλάξετε την ισχύουσα διαδικασία παραγωγής;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.023$).

Η διαφορά ποσοστού μεταξύ των πιθανών χαμηλών και υψηλών απαντήσεων είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε κατάρτιση επιχειρηματικού πλάνου σε σύγκριση με αυτές που δεν έχουν προβεί.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19,838 ^a	8	2,480	1,659	,106
Intercept	2558,323	1	2558,323	1711,509	,000
sector	,000	1	,000	,000	,991
size	,827	2	,413	,277	,758
plan	7,800	1	7,800	5,218	,023
certification	,998	1	,998	,667	,414
zone	1,433	3	,478	,320	,811
Error	715,998	479	1,495		
Total	7464,000	488			
Corrected Total	735,836	487			



Η επιχείρησή σας έχει έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού ώστε να παράγει προηγμένα προϊόντα;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

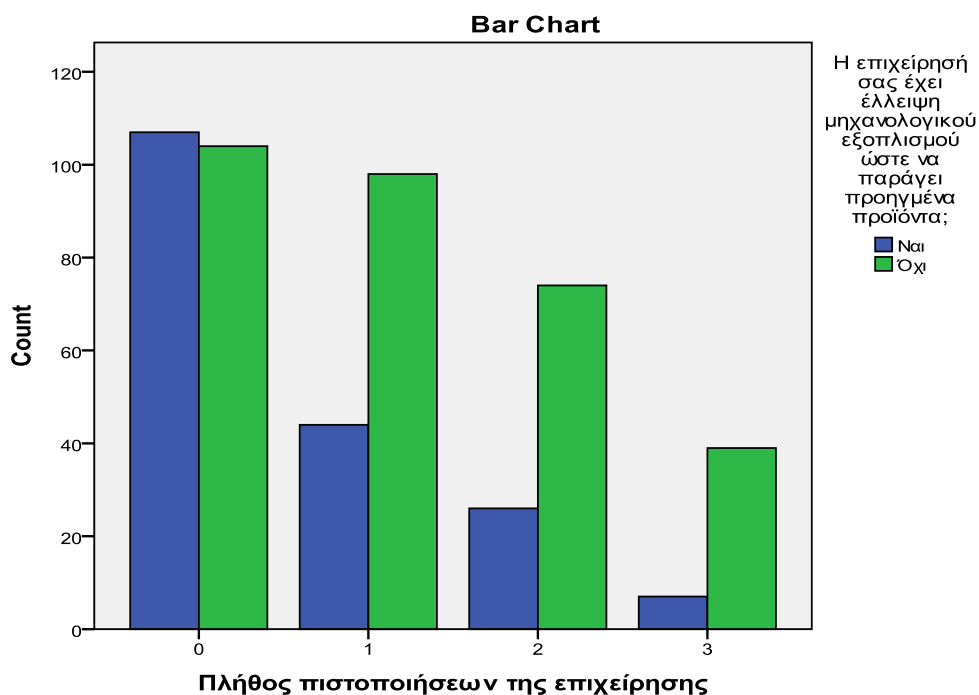
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p < 0.05$).

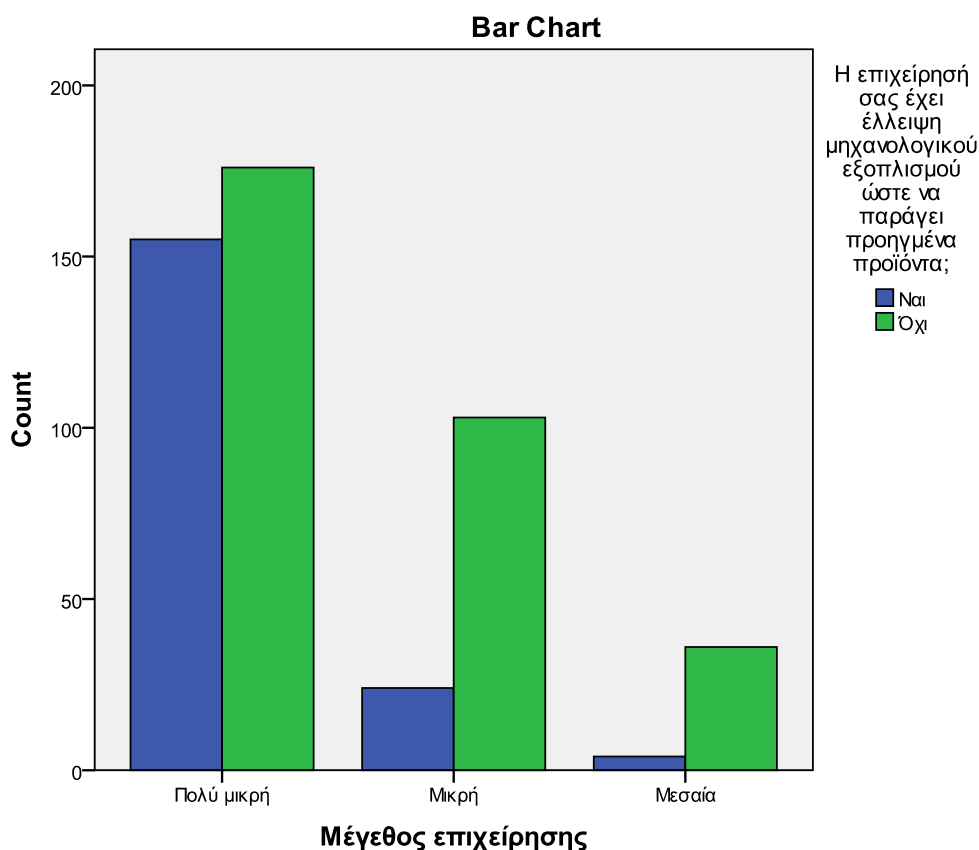
Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
sector(1)	-,140	,221	,402	1	,526	,869	,564	1,341
Size			18,947	2	,000			
size(1)	1,033	,278	13,857	1	,000	2,811	1,631	4,844
size(2)	1,595	,565	7,963	1	,005	4,927	1,628	14,918
plan(1)	,073	,216	,115	1	,735	1,076	,704	1,644
certification(1)	,568	,232	5,985	1	,014	1,764	1,120	2,781
Zone			8,749	3	,033			
zone(1)	-,331	,274	1,461	1	,227	,718	,420	1,229
zone(2)	,459	,249	3,402	1	,065	1,583	,972	2,578
zone(3)	,476	,422	1,274	1	,259	1,610	,704	3,681
Constant	-,194	,190	1,044	1	,307	,823		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.





Η αναλογία απαντήσεων ναι προς όχι (ναι/όχι) μειώνεται όσο αυξάνεται το πλήθος των πιστοποιήσεων, αλλά και το μέγεθος της επιχείρησης.

Διαπιστώνουμε δηλαδή, την τάση των μ.μ.ε. του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου να θεωρούν μειούμενη την έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού στις παραγωγικές τους γραμμές με στόχο την παραγωγή προηγμένων προϊόντων, καθώς αυξάνεται το μέγεθός τους και ο αριθμός πιστοποιήσεων που έχουν λάβει, το οποίο σημαίνει στην πλειονότητά τους και εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών παραγωγής ανάλογων των προτύπων που ακολουθούν.

Ποιό το ποσοστό της πρώτης ύλης που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας το οποίο προέρχεται από τη γύρω περιοχή;

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση υφίσταντο στο ερωτηματολόγιο ως εξής:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

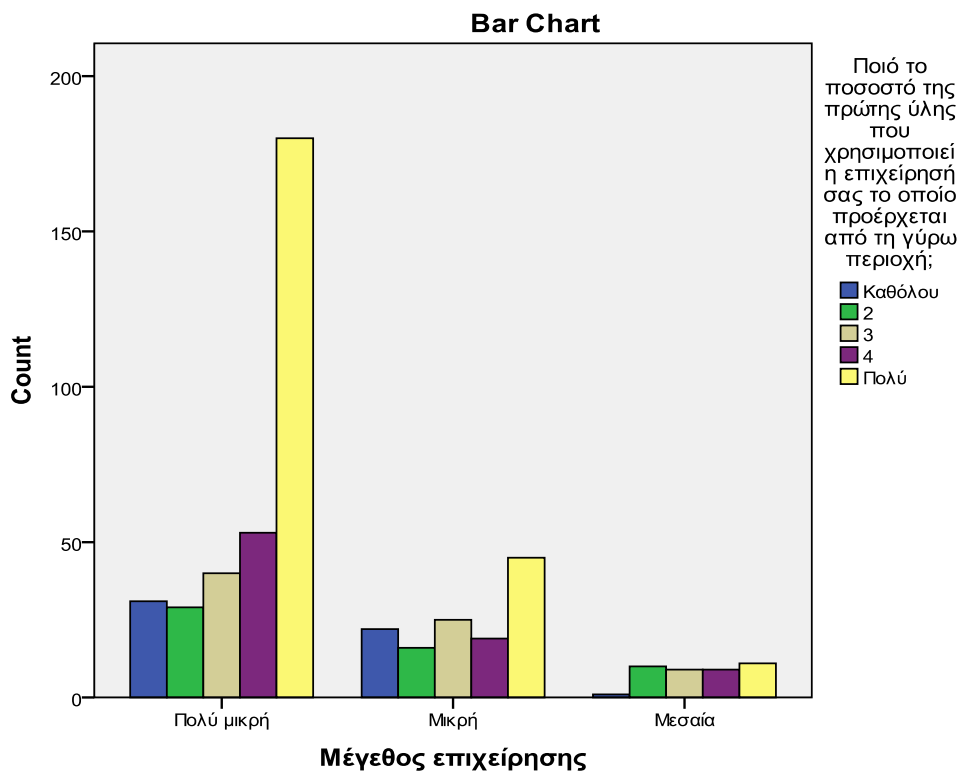
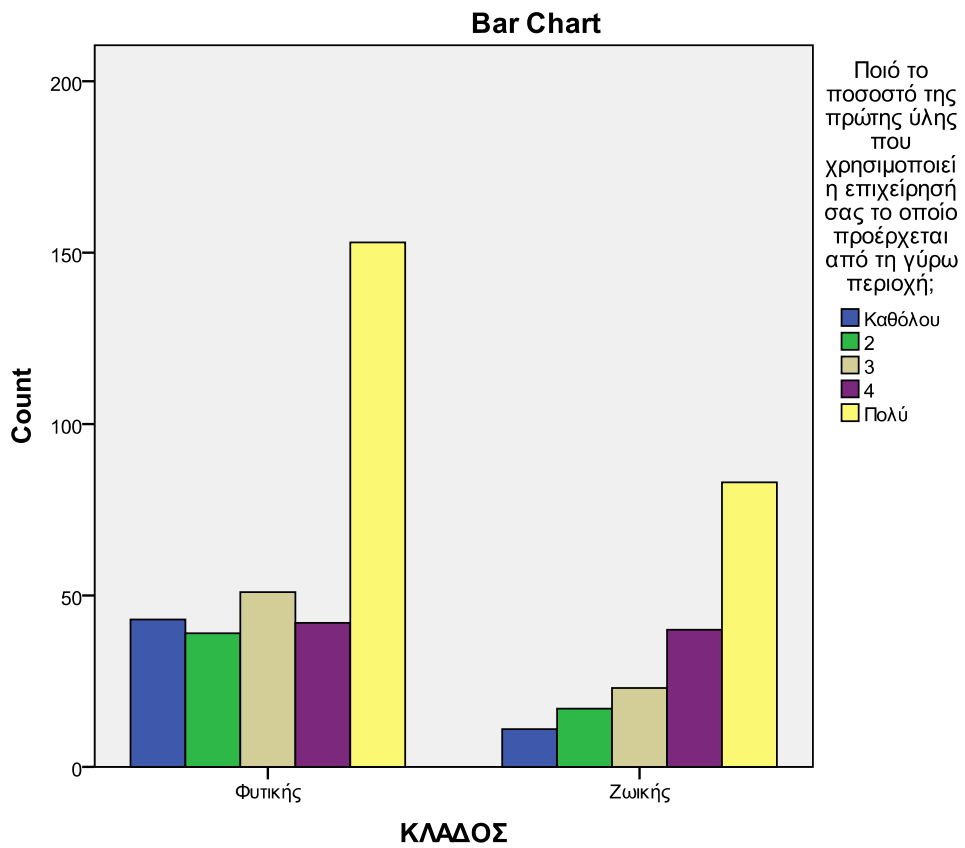
Το μέγεθος της επιχείρησης ($p=0.000$).

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.025$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	64,297 ^a	8	8,037	4,243	,000
Intercept	2416,390	1	2416,390	1275,712	,000
sector	9,629	1	9,629	5,084	,025
size	36,889	2	18,445	9,738	,000
plan	4,698	1	4,698	2,480	,116
certification	1,072	1	1,072	,566	,452
zone	15,872	3	5,291	2,793	,090
Error	905,404	478	1,894		
Total	7899,000	487			
Corrected Total	969,700	486			

Στις μεσαίες επιχειρήσεις, οι απαντήσεις εμφανίζουν την ίδια περίπου συχνότητα, ενώ στις μικρές και ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, η απάντηση *πολύ* είναι σε σημαντικά υψηλότερα ποσοστά.

Στις επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής εμφανίζεται μεγαλύτερη συχνότητα της απάντησης *πολύ*, ενώ οι υπόλοιπες συναντώνται σε χαμηλότερα αλλά σχετικά ίσα ποσοστά. Στις επιχειρήσεις του ζωικού κλάδου, φαίνεται ότι οι απαντήσεις αυξάνονται όσο αυξάνει η κλίμακα.



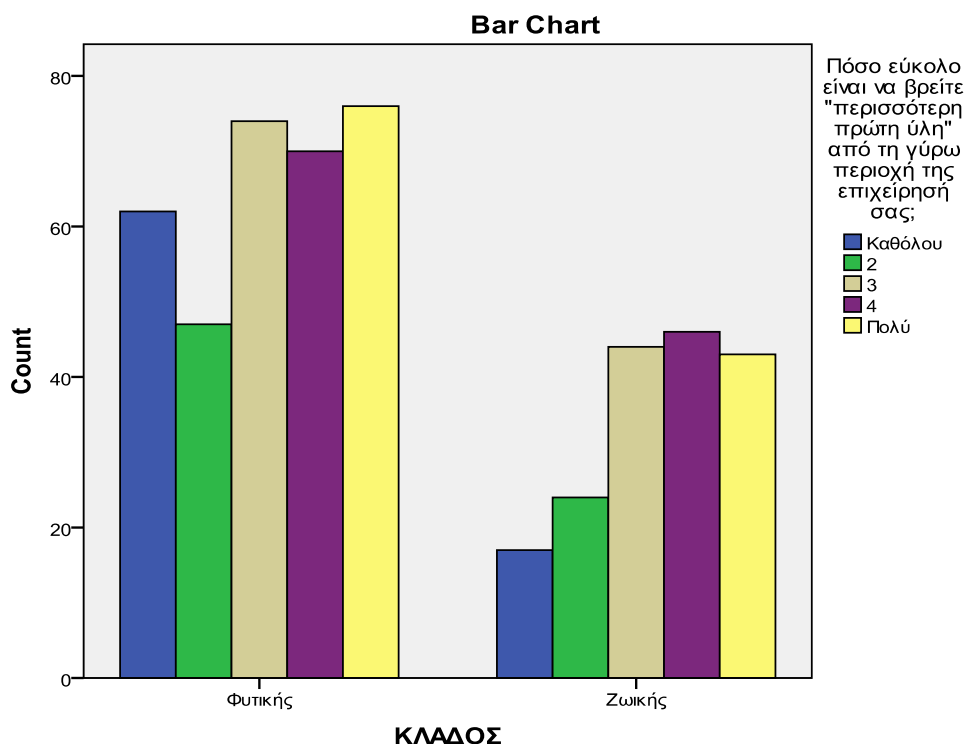
Πόσο εύκολο είναι να βρείτε "περισσότερη πρώτη ύλη" από τη γύρω περιοχή της επιχείρησή σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τον κλάδο δραστηριοποίησης (p=0.027).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	29,483 ^a	8	3,685	1,975	,048
Intercept	1945,308	1	1945,308	1042,265	,000
sector	6,775	1	6,775	3,630	,027
size	3,522	2	1,761	,943	,390
plan	5,310	1	5,310	2,845	,092
certification	2,048	1	2,048	1,097	,295
zone	11,302	3	3,767	2,018	,110
Error	894,017	479	1,866		
Total	6078,000	488			
Corrected Total	923,500	487			

Στις επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής, τα ποσοστά απαντήσεων είναι σχεδόν ανάλογα ανά κατηγορία, ενώ στις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής, οι απαντήσεις καθόλου και 2 καταγράφονται σε μικρότερα ποσοστά.



Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζουμε το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο του θεματικού πεδίου ‘Προμηθευτές και παραγωγική διαδικασία’ που αφορά στην έκτη υπόθεση εργασίας που διατυπώσαμε.

Θεματικό Πεδίο: **Προμηθευτές και παραγωγική διαδικασία**

ΜΕΓΕΘΟΣ size	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ ΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ plan	ΧΩΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ zone	ΠΙΣΤΟΠΟΙ ΗΣΕΙΣ certification	ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ sector	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΥΠΟ ΘΕΣΗ
			√		αλλαγή διαδικασίας παραγωγής τα τελευταία έτη	Υ6
	√				γνώση νέων τεχνικών για αλλαγή διαδικασίας παραγωγής	
√			√		έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού προς παραγωγή προηγμένων προϊόντων	
√				√	% πρώτης ύλης προερχόμενης από τη γύρω περιοχή	
				√	ευκολία εξεύρεσης πρώτης ύλης προερχόμενης από τη γύρω περιοχή	

Ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

10.2 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων.

Αξιοσημείωτες μελέτες για τις συνέπειες της κατά ISO 9000 πιστοποίησης σε πολλές πλευρές της οργανωσιακής διάστασης της επιχείρησης, αλλά και σε αγοραίες επιπτώσεις αυτής έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν (Hikita et al., 1995; Hansen, 1997; Romano, 2000).

Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 ίσως διαδραματίζει ρόλο επίστευσης και αύξησης της ταχύτητας διεργασιών και κυρίως του χρόνου συναλλαγών της αλυσίδας προσφοράς μεταξύ των προμηθευτών, των ιδίων των επιχειρήσεων και των αγοραστών και αυτό εδείχθη σε έρευνα που διεξήχθη σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις (Yamada, 2001).

Η πιστοποίηση έχει θετική επίδραση σε μία επιχείρηση, βοηθώντας την προς την κατεύθυνση βελτίωσης της παραγωγικότητάς της (Climent, 2005), του ποιοτικού προφίλ της, της ικανοποίησης του πελάτη, του μεριδίου αγοράς, της κερδοφορίας (Casadesus and Heras, 2001) και τελικά της απόκτησης επιθυμητών αποτελεσμάτων με τη μείωση του κόστους παραγωγής (Merrill, 1995).

Εξάλλου, σε έρευνα ερωτηματολογίου σε 130 ισπανικές επιχειρήσεις, ευρέθη διαφορά μεταξύ πιστοποιημένων κατά ISO 9000:2000 και μη επιχειρήσεων, όσον αφορά σε επιχειρησιακά αποτελέσματά τους και συγκεκριμένα σε ποιοτικά αποτελέσματα και σε λειτουργικά, με τις πρώτες να υπερτερούν (Marín and Ruiz-Olalla, 2011).

Εκτός της ανάπτυξης μίας κουλτούρας ικανοποίησης του πελάτη και συνεχούς βελτίωσης, η υιοθέτηση του νέου μοντέλου της δεκαετίας του 2000 του ISO 9001, το οποίο είναι ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας βασισμένο στη διαδικασία, αποτελεί μία αποδεκτή πλατφόρμα εισαγωγής *διαχείρισης της διαδικασίας* – (P.M.) process management (Biazzo and Bernardi, 2003).

Σε ετέρα έρευνα σε επιχειρήσεις στη Βραζιλία, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερο το μέγεθος αυτής τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών *διαχείρισης αλυσίδας προσφοράς* (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2011).

Η μεταποίηση λειτουργεί καλύτερα όταν η τεχνολογία και οι πολιτικές της είναι συνεπείς με τις προτεραιότητες της εταιρικής στρατηγικής (Hayes and Schmenner, 1978), έτσι οι *διαδικασίες*, η στρατηγική και οι επιδόσεις της επιχείρησης

φαίνεται να συνδέονται (Cleveland et al., 1989), ενώ η στρατηγική μπορεί να εκφράζεται μέσω ενός *επιχειρησιακού σχεδίου*.

Τα αποτελέσματά μας φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές συνάδουν με τα έως τούδε παρατιθέμενα, αφού εντοπίζουμε συσχέτιση των διαδικασιών παραγωγής και της τεχνολογίας με τις μεταβλητές μέγεθος επιχείρησης, επιχειρησιακό σχέδιο, πιστοποίηση και ιδιαιτερότητες κλάδων φυτικής και ζωικής παραγωγής.

Η εξαρτημένη μεταβλητή 'νέες τεχνικές παραγωγής, ροπή σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής, μηχανολογικός εξοπλισμός, εξάρτηση από πρώτη ύλη' της έκτης υπόθεσης εργασίας συσχετίζεται χωρίς αποσαφηνισμένη κατεύθυνση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές size, plan, certification και sector.

Έτσι, εξακολουθούμε να πιστεύουμε για ακόμη μία φορά τα περί επαμφοτερίζουσας συμπεριφοράς των μ.μ.ε. του κλάδου που αφορά στη λειτουργία του σχεδιασμού του σχετικού με τους προμηθευτές και την παραγωγική διαδικασία και κατ' επέκταση στην επιχειρησιακή δράση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:

ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ, ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΔΙΑΣΠΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΑΓΟΡΑ

Στο θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών ‘Πωλήσεις και Τιμές’ αναπτύξαμε πέντε υποθέσεις εργασίας.

11.1 Η διάσταση της διαμόρφωσης τιμών των προϊόντων και του κόστους μισθοδοσίας.

Η υπόθεση εργασίας (Y7) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘διαμόρφωση τιμών προϊόντων και κόστος μισθοδοσίας’.

Παρουσιάζουμε κατωτέρω τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την παραπάνω εξαρτημένη μεταβλητή μας.

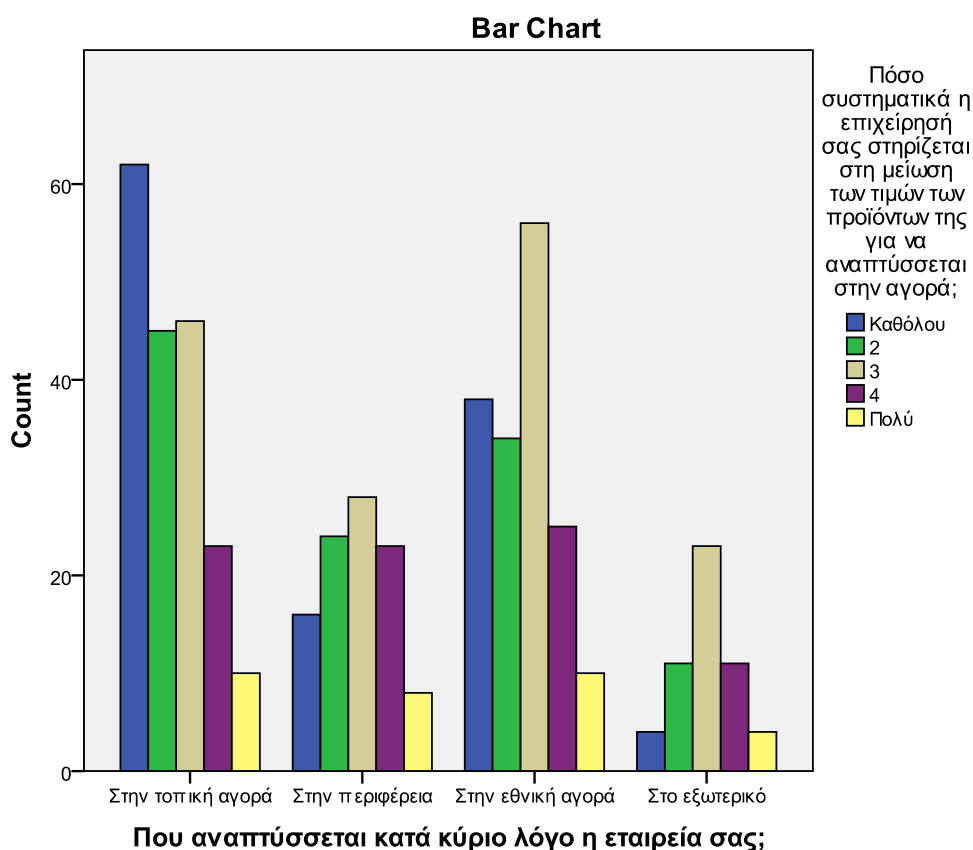
Πόσο συστηματικά η επιχείρησή σας στηρίζεται στη μείωση των τιμών των προϊόντων της για να αναπτύσσεται στην αγορά;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.013$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	43,407 ^a	8	5,426	3,945	,000
Intercept	1380,920	1	1380,920	1003,993	,000
sector	4,584	1	4,584	3,333	,069
size	7,789	2	3,895	2,832	,060
plan	,399	1	,399	,290	,590
certification	1,922	1	1,922	1,397	,238
zone	14,939	3	4,980	3,620	,013
Error	657,455	478	1,375		
Total	3935,000	487			
Corrected Total	700,862	486			

Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά τους, οι ‘χαμηλές’ απαντήσεις είναι συχνότερες σε σχέση με τις ‘υψηλές’, με τη συγκεκριμένη εικόνα να αντιστρέφεται όσο ευρύτερος είναι ο χώρος δραστηριοποίησης της εκάστοτε επιχείρησης.



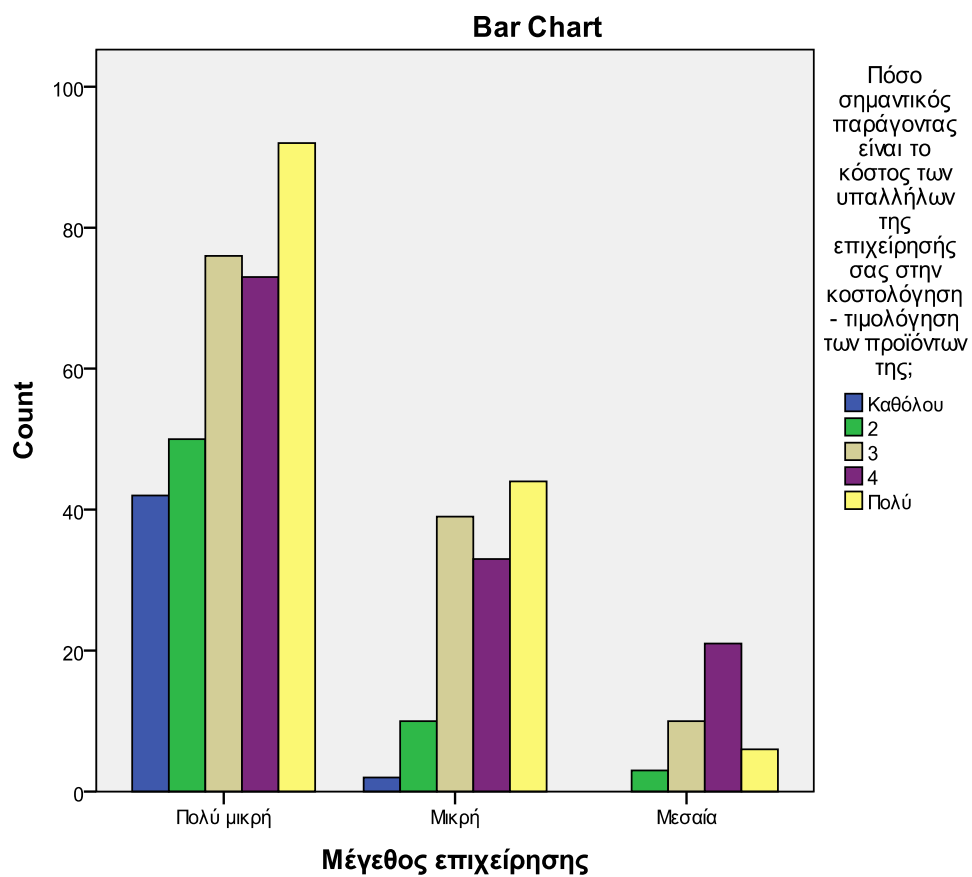
Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι το κόστος των υπαλλήλων της επιχείρησής σας στην κοστολόγηση - τιμολόγηση των προϊόντων της;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης (p=0.004).

Στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις μεγαλύτερες καταχωρίσεις (4, 5). Αυτό δεν παρατηρείται στις μεσαίες επιχειρήσεις, όπου η απάντηση *πολύ* έχει επιλεγεί λιγότερες φορές σε σχέση με τις απαντήσεις 3 και 4.

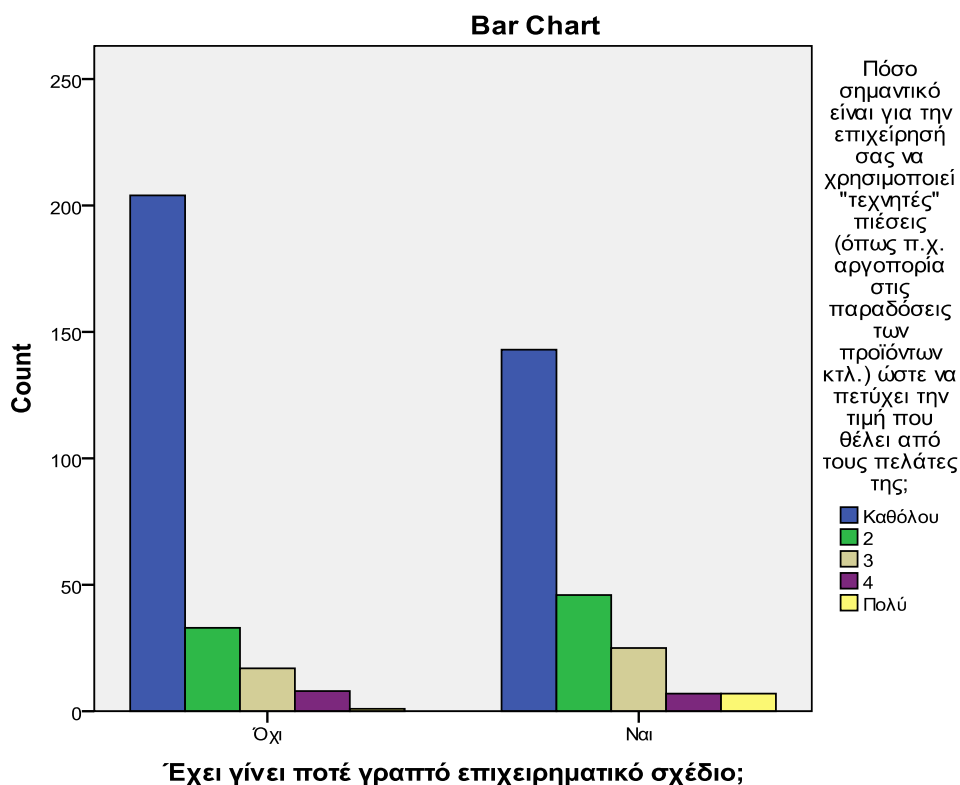
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	40,447 ^a	8	5,056	3,276	,001
Intercept	2429,613	1	2429,613	1574,488	,000
sector	,668	1	,668	,433	,511
size	17,604	2	8,802	5,704	,004
plan	3,803	1	3,803	2,465	,117
certification	3,739	1	3,739	2,423	,120
zone	13,709	3	4,570	2,961	,082
Error	739,151	479	1,543		
Total	6856,000	488			
Corrected Total	779,598	487			



Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας να χρησιμοποιεί "τεχνητές" πιέσεις (όπως π.χ. αργοπορία στις παραδόσεις των προϊόντων κτλ.) ώστε να πετύχει την τιμή που θέλει από τους πελάτες της;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:
Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου (p=0.018).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14,345 ^a	8	1,793	2,300	,020
Intercept	435,659	1	435,659	558,733	,000
sector	,091	1	,091	,117	,733
size	2,048	2	1,024	1,314	,270
plan	4,377	1	4,377	5,614	,018
certification	1,504	1	1,504	1,929	,166
zone	,601	3	,200	,257	,856
Error	373,489	479	,780		
Total	1459,000	488			
Corrected Total	387,834	487			



Για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν επιχειρηματικό πλάνο, η αναλογία των απαντήσεων 2 και 3 προς την απάντηση καθόλου είναι υψηλότερη σε σχέση με αυτή που παρατηρείται στις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν επιχειρηματικό πλάνο.

11.2 Η διάσταση της ποικιλίας, της διαφοροποίησης και των ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων.

Η υπόθεση εργασίας (Y8) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘ποικιλία – διαφοροποίηση – ιδιαιτερότητες προϊόντων’.

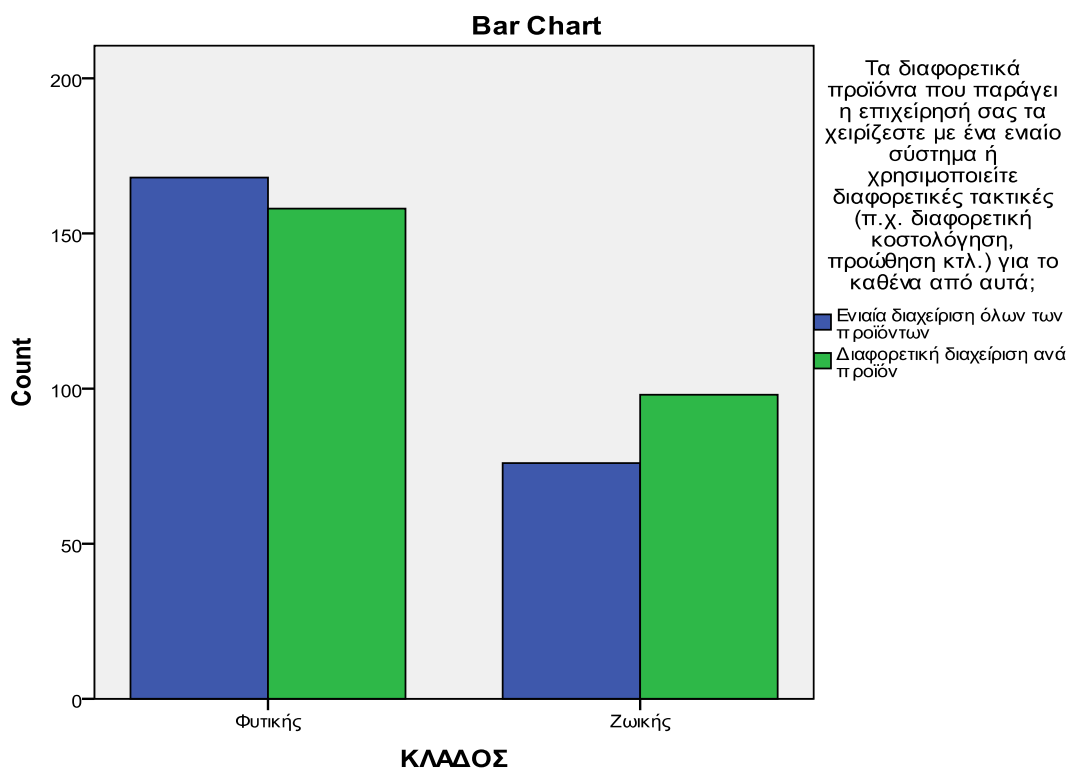
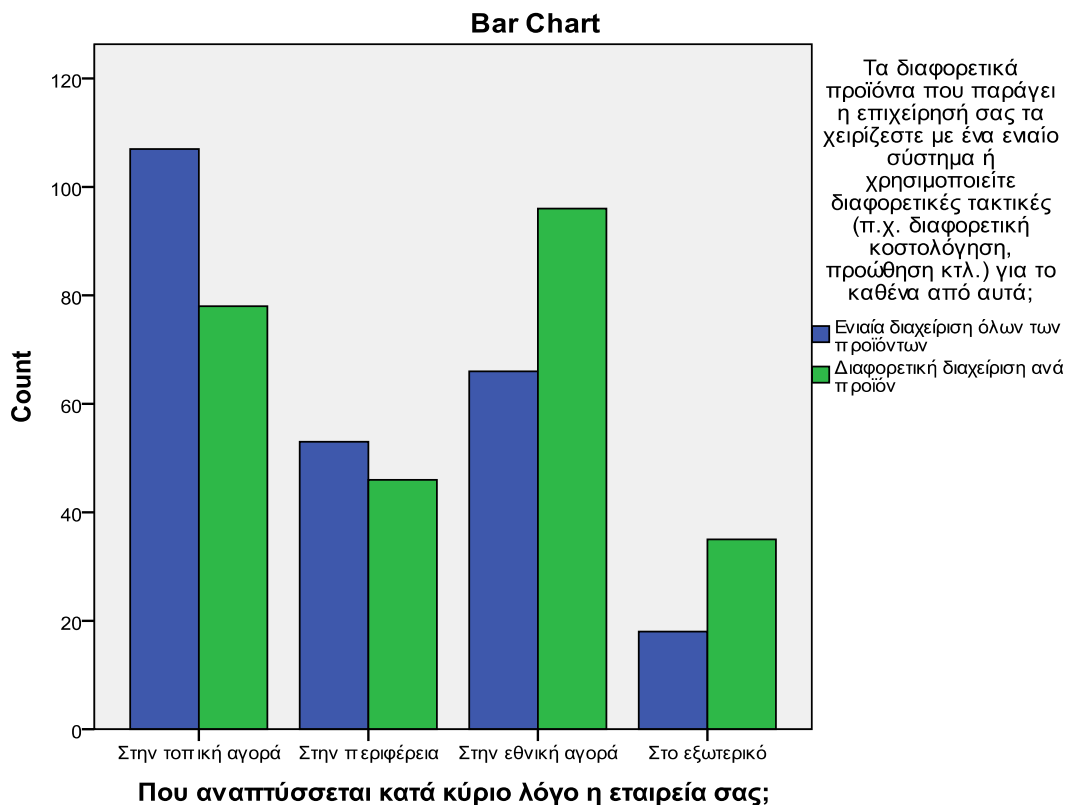
Τα διαφορετικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας τα χειρίζεστε με ένα ενιαίο σύστημα ή χρησιμοποιείτε διαφορετικές τακτικές (π.χ. διαφορετική κοστολόγηση, προώθηση κτλ.) για το καθένα από αυτά;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Τον κλάδο δραστηριοποίησης.

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
sector(1)	,407	,206	3,899	1	,048	1,503	1,003	2,251
size			4,368	2	,113			
size(1)	,351	,239	2,155	1	,142	1,420	,889	2,267
size(2)	,736	,405	3,311	1	,069	2,088	,945	4,616
plan(1)	,312	,201	2,414	1	,120	1,366	,922	2,025
certification(1)	-,089	,225	,156	1	,693	,915	,588	1,423
zone			9,347	3	,025			
zone(1)	-,009	,265	,001	1	,973	,991	,590	1,666
zone(2)	,567	,234	5,843	1	,016	1,763	1,113	2,791
zone(3)	,747	,361	4,284	1	,038	2,111	1,040	4,283
Constant	-,613	,190	10,455	1	,001	,542		



Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική ή περιφερειακή αγορά τους έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό ενιαία διαχείριση των προϊόντων τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εθνική αγορά ή στις αγορές του εξωτερικού, οι οποίες έχουν συχνότερα διαφορετική διαχείριση των προϊόντων τους.

Η αναλογία απαντήσεων ‘ενιαία / διαφορετική μεταχείριση’ είναι μεγαλύτερη για τον κλάδο φυτικής παραγωγής σε σύγκριση με την αντίστοιχη του κλάδου ζωικής παραγωγής.

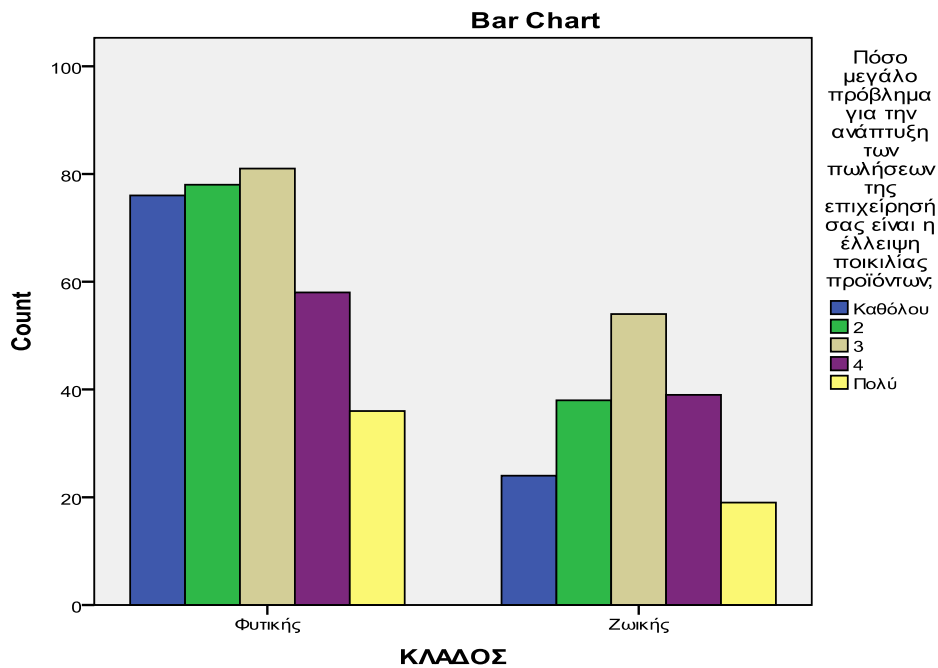
Πόσο μεγάλο πρόβλημα για την ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησής σας είναι η έλλειψη ποικιλίας προϊόντων;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ($p=0.021$).

Οι επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής έχουν σχετικά μεγαλύτερο πλήθος απαντήσεων στις τρεις πρώτες ‘χαμηλές’ κατηγορίες, ενώ οι επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής έχουν κατανομή σχετικά συμμετρική γύρω από την κεντρική απάντηση 3.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	23,704 ^a	8	2,963	1,859	,064
Intercept	1498,258	1	1498,258	939,968	,000
sector	8,599	1	8,599	5,395	,021
size	1,638	2	,819	,514	,599
plan	4,957	1	4,957	3,110	,078
certification	1,229	1	1,229	,771	,380
zone	9,157	3	3,052	1,915	,126
Error	763,500	479	1,594		
Total	4544,000	488			
Corrected Total	787,205	487			

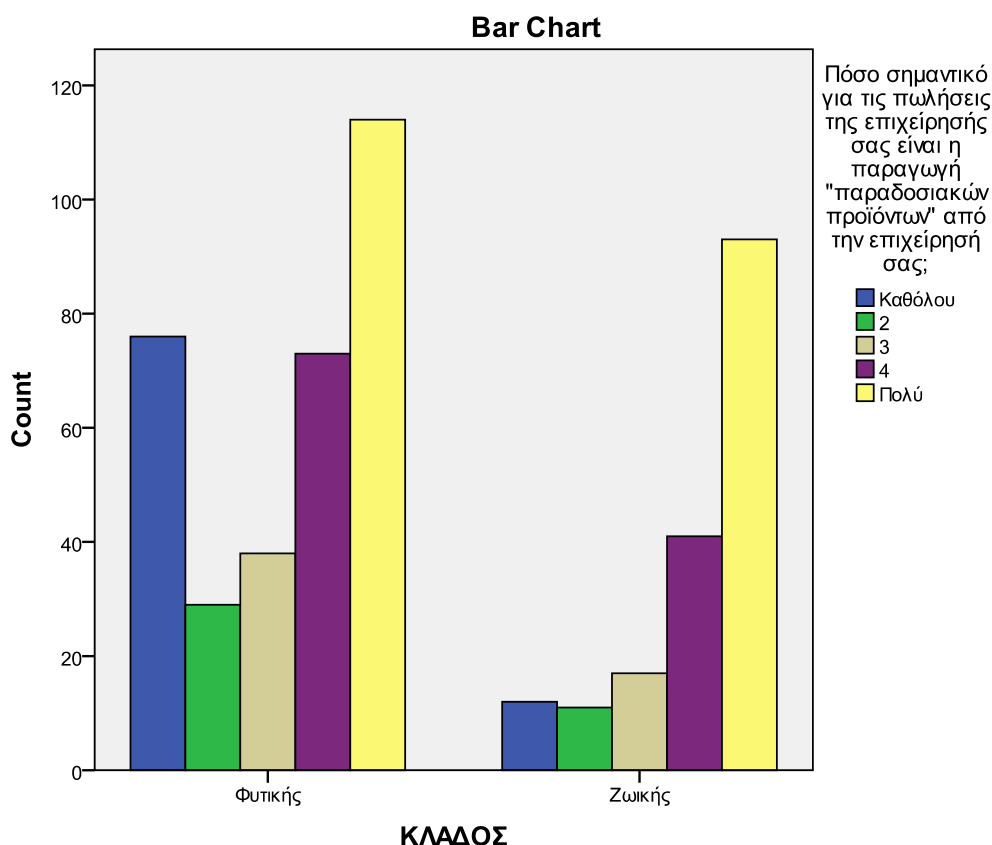


Πόσο σημαντικό για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η παραγωγή "παραδοσιακών προϊόντων" από την επιχείρησή σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.000$).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	75,980 ^a	8	9,497	4,361	,000
Intercept	2482,574	1	2482,574	1140,025	,000
sector	61,095	1	61,095	28,055	,000
size	,358	2	,179	,082	,921
plan	4,417	1	4,417	2,028	,155
certification	2,035	1	2,035	,934	,334
zone	4,447	3	1,482	,681	,564
Error	1045,272	480	2,178		
Total	7528,000	489			
Corrected Total	1121,252	488			



Η απάντηση *καθόλου* παρουσιάζεται αναλογικά σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό στις επιχειρήσεις φυτικής παραγωγής, αλλά όχι στις επιχειρήσεις ζωικής παραγωγής, στις οποίες παρατηρείται υψηλή συχνότητα στις 'μεγάλες' απαντήσεις.

Φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις που μεταποιούν ζωικά προϊόντα, θεωρείται αρκετά ή πολύ βασικό γεγονός για τις πωλήσεις των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, η παραγωγή 'παραδοσιακών προϊόντων'. Αυτό ίσως δικαιολογείται λογικά, αν σκεφτούμε τη διείσδυση συγκεκριμένου σκεπτικού στον καθημερινό καταναλωτή και παραγωγό και της θεώρησης κυρίως τροφίμων ζωικής προέλευσης ως 'παραδοσιακών' κατά κύριο λόγο, προερχόμενα από ονομαστές ορεινές και ημιορεινές περιοχές της χώρας μας, όπως λουκάνικα, τυριά, γιαούρτια κτλ. Σπανιότερα θεωρούνται 'παραδοσιακά' μερικά από τα επεξεργασμένα προϊόντα φυτικής προέλευσης, όπως ο οίνος, τα ζυμαρικά και λιγότερο ίσως το ελαιόλαδο.

Παρ' όλ' αυτά, εμφανίζεται ανοδική κλίμακα για τις απαντήσεις 2 έως 5, αλλά παρουσιάζεται για τις επιχειρήσεις επεξεργασίας προϊόντων φυτικής προέλευσης ισχυρή συχνότητα της απάντησης καθόλου (1).

11.3 Η διάσταση της στρατηγικής συμπεριφοράς σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων. Στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους.

Η υπόθεση εργασίας (Y9) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή 'στρατηγική συμπεριφορά σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων – στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους'.

Ποιο ποσοστό του τζίρου σας κατέχει η λιανική πώληση;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

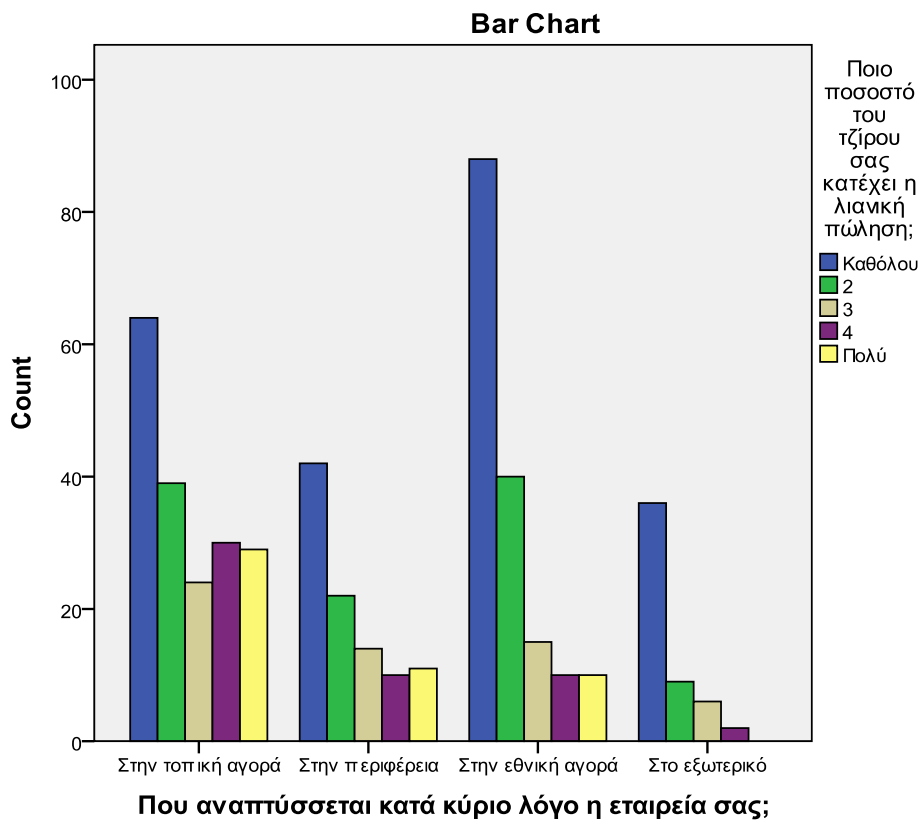
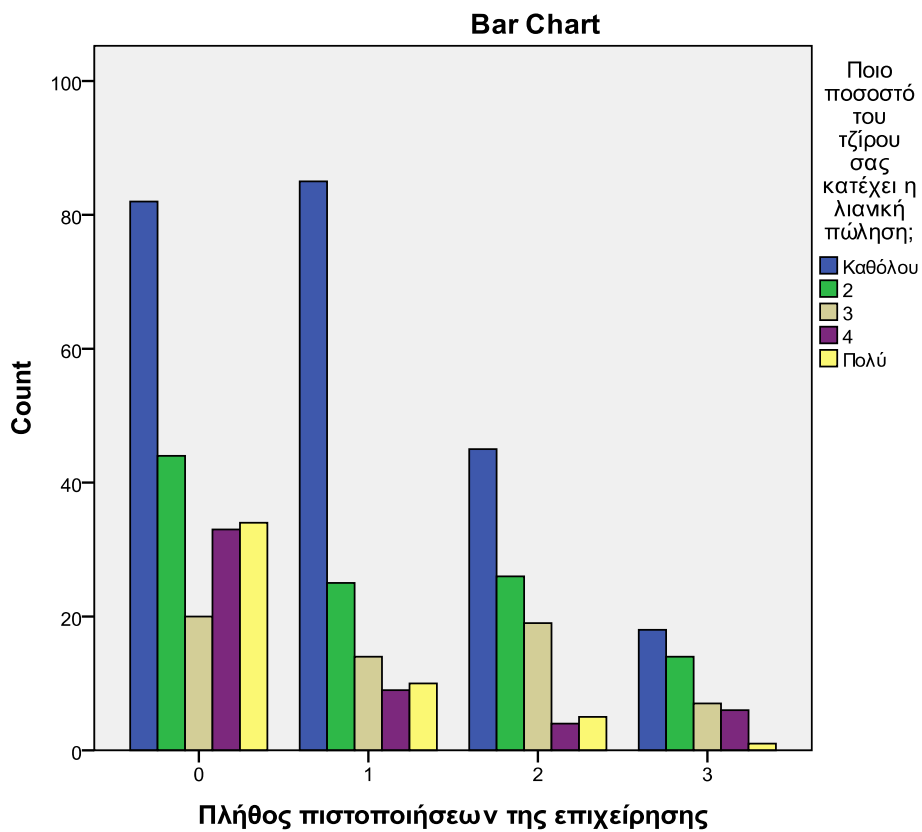
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.000$).

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.000$).

Η ακριβής κλίμακα των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν η εμφανιζόμενη στον κατωτέρω πίνακα:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	103,805 ^a	8	12,976	7,730	,000
Intercept	927,567	1	927,567	552,577	,000
sector	1,123	1	1,123	,669	,414
size	10,656	2	5,328	3,174	,053
plan	4,519	1	4,519	2,692	,102
certification	28,487	1	28,487	16,970	,000
zone	49,811	3	16,604	9,891	,000
Error	802,380	478	1,679		
Total	3183,000	487			
Corrected Total	906,185	486			



Οι απαντήσεις 4 και 5 συναντώνται σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό στις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν πιστοποίηση σε σχέση με αυτές που έχουν τουλάχιστον μία. Μία λογική εξήγηση μίας τέτοιας συμπεριφοράς βασίζεται στο γεγονός ότι επιχειρήσεις με έλλειψη πιστοποιήσεων είτε δεν εφαρμόζουν κατάλληλες παραγωγικές διαδικασίες για την παραγωγή 'ποιοτικών' και 'ασφαλών' προϊόντων είτε δεν βρίσκουν ανταπόκριση στην αγορά, από πελάτες χονδρικής (αλυσίδες λιανικής πώλησης), οι οποίοι εμφανίζονται περισσότερο απαιτητικοί όσον αφορά στη διασφαλισμένη ποιότητα των προϊόντων που διακινούν, ζητώντας από τους προμηθευτές τους την επίδειξη των πιστοποιήσεων που κατέχουν. Οι μη κατέχουσες λοιπόν, πιστοποίηση μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους βρίσκοντας ως κύρια διέξοδο την απευθείας λιανική πώληση, παρουσιάζοντας έτσι υψηλά ποσοστά από το σύνολό τους να αποκτούν τζίρο από τη λιανική τους πώληση από 61-100%.

Ανάλογο είναι το συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά τους, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ευρύτερες αγορές.

Ποιο ποσοστό του τζίρου των πωλήσεων σας κατέχει η πώληση με πίστωση (δηλαδή που δεν πληρώνεται εκείνη τη στιγμή με μετρητά);

Η ακριβής κλίμακα των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν η εμφανιζόμενη στον κατωτέρω πίνακα:

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

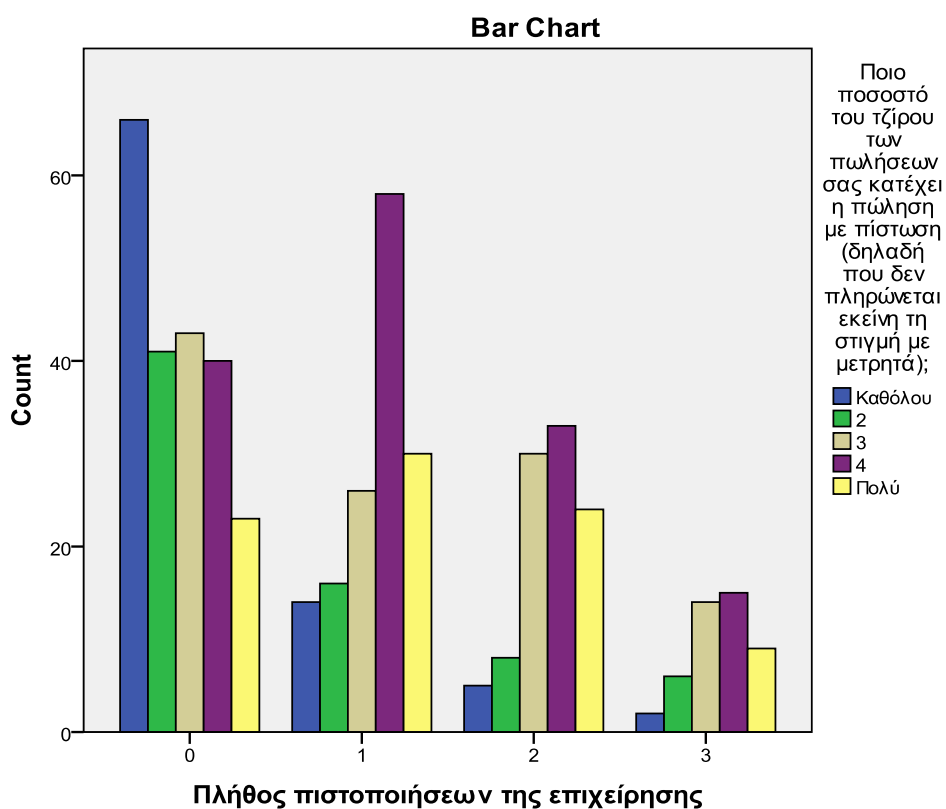
Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

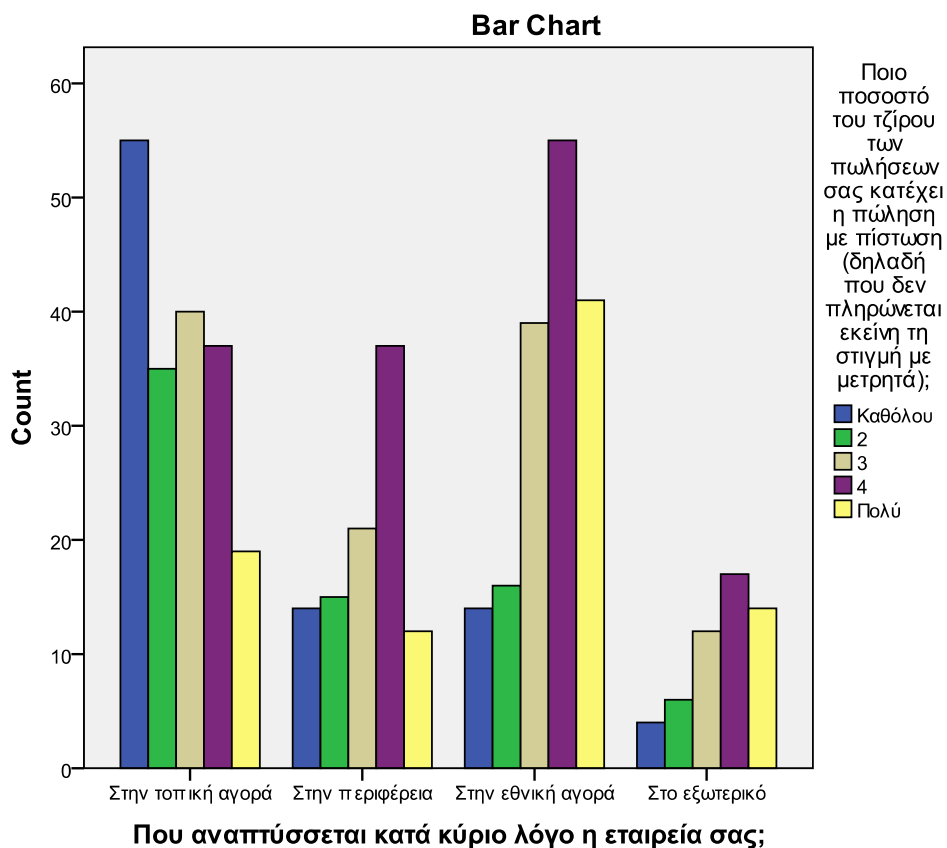
Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.000$).

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.000$).

Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποια πιστοποίηση, όπως και αυτές που δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική αγορά τους έχουν αναλογικά περισσότερες απαντήσεις καθόλου σε σχέση με αυτές που αφενός διαθέτουν μία ή περισσότερες πιστοποιήσεις και αφετέρου με αυτές που δραστηριοποιούνται κυρίως σε ευρύτερες αγορές αντίστοιχα.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	163,782 ^a	8	20,473	13,918	,000
Intercept	1707,564	1	1707,564	1160,887	,000
sector	3,001	1	3,001	2,040	,154
size	3,979	2	1,990	1,353	,260
plan	2,819	1	2,819	1,917	,167
certification	59,619	1	59,619	40,532	,000
zone	49,883	3	16,628	11,304	,000
Error	706,038	480	1,471		
Total	5682,000	489			
Corrected Total	869,820	488			





Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η διαφορετική τιμολόγηση του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικούς πελάτες;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

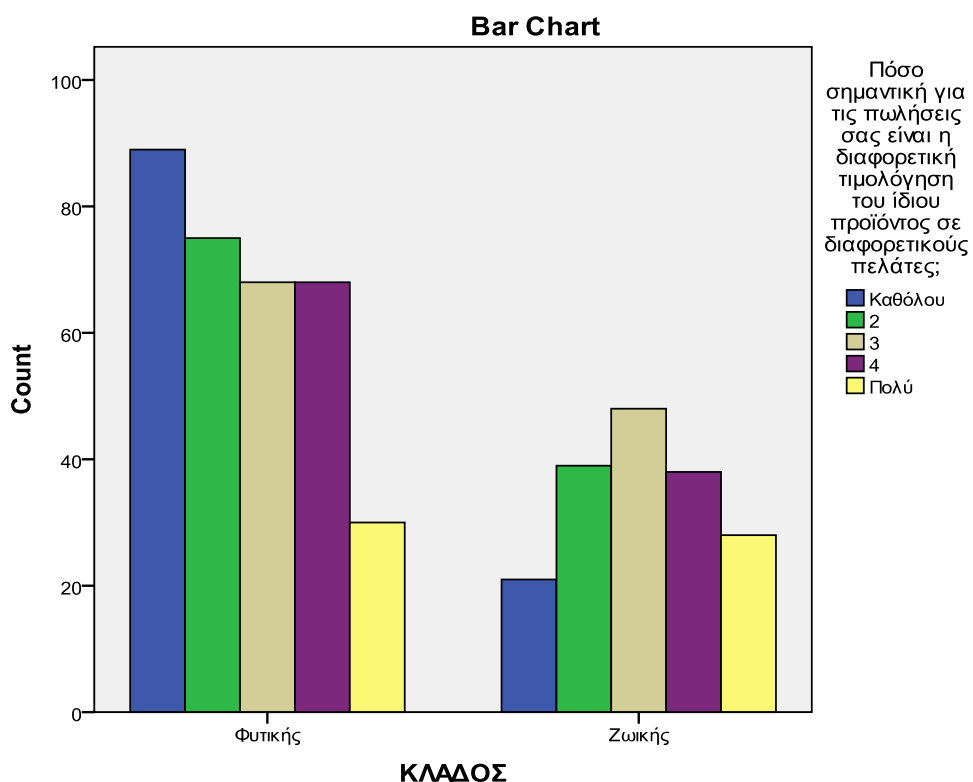
- Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.001$).**
- Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p=0.00$).**
- Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.001$).**

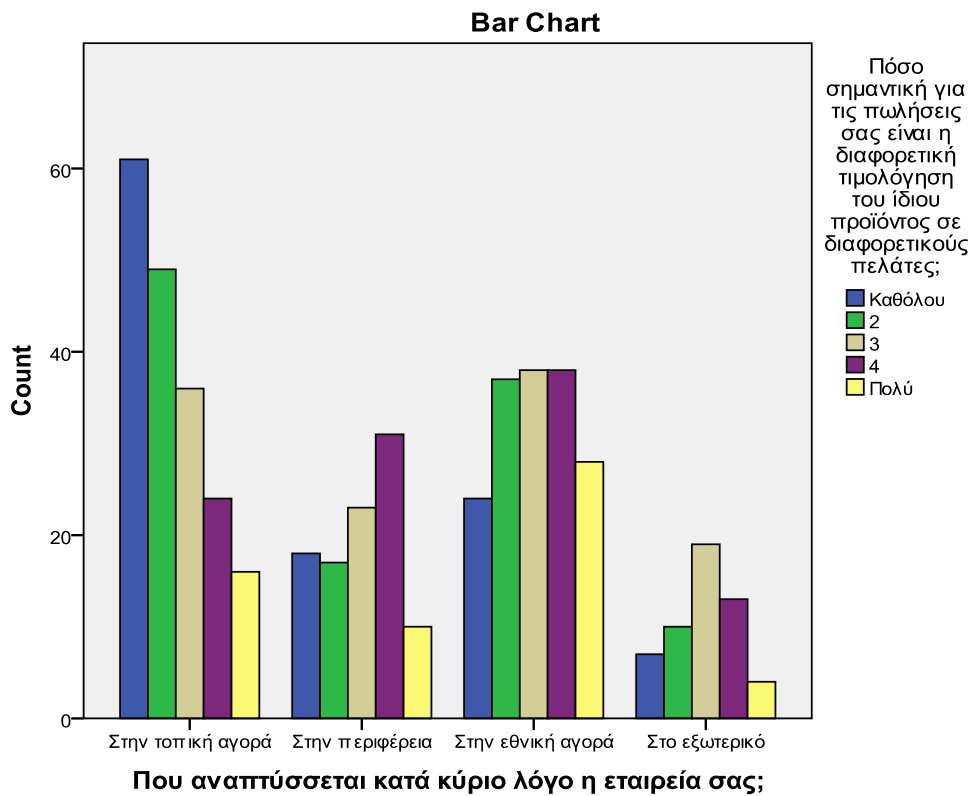
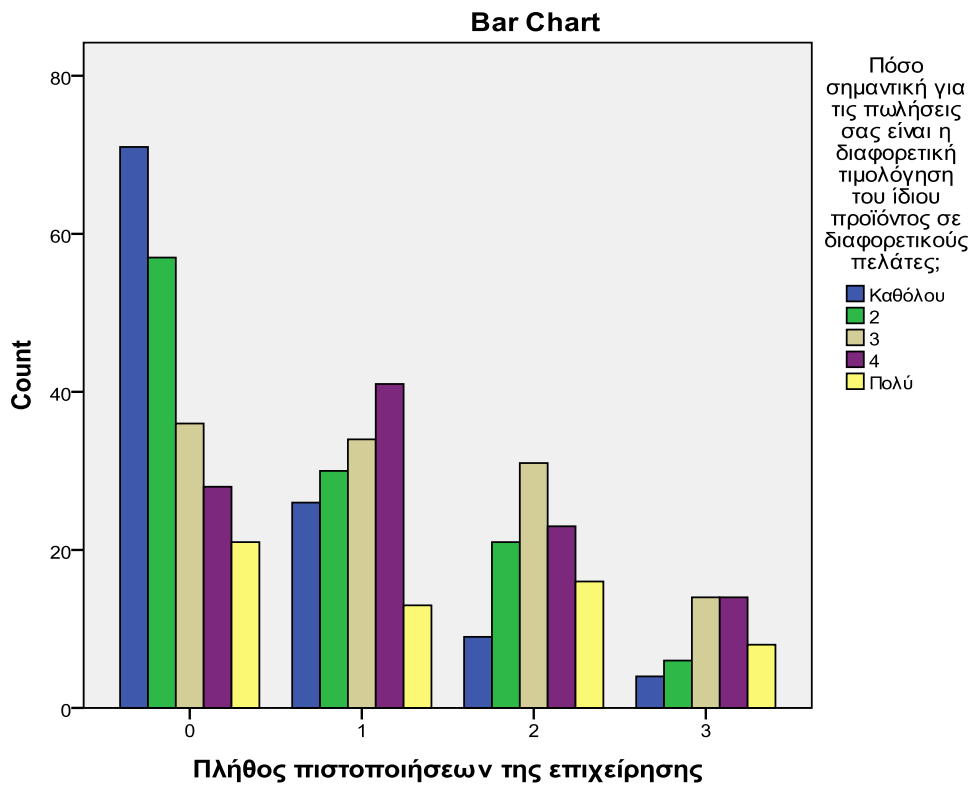
Οι επιχειρήσεις του κλάδου φυτικής παραγωγής έχουν σχετικά ίσο πλήθος απαντήσεων σε κάθε κατηγορία, πλην ίσως της απάντησης 5, ενώ οι επιχειρήσεις του κλάδου ζωικής παραγωγής έχουν κατανομή σχετικά συμμετρική γύρω από την κεντρική απάντηση 3.

Οι επιχειρήσεις με καμία πιστοποίηση έχουν φθίνουσα κατανομή στις απαντήσεις από καθόλου έως πολύ, ενώ στις επιχειρήσεις που διαθέτουν μία ή περισσότερες πιστοποιήσεις δεν ισχύει κάτι παρόμοιο.

Ανάλογο είναι το συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική αγορά τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιφέρειά τους, την εθνική αγορά ή τις αγορές του εξωτερικού.

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	99,778 ^a	8	12,472	8,088	,000
Intercept	1384,413	1	1384,413	897,783	,000
sector	16,303	1	16,303	10,572	,001
size	5,399	2	2,700	1,751	,175
plan	,039	1	,039	,026	,873
certification	16,237	1	16,237	10,530	,001
zone	32,787	3	10,929	7,087	,000
Error	740,177	480	1,542		
Total	4578,000	489			
Corrected Total	839,955	488			





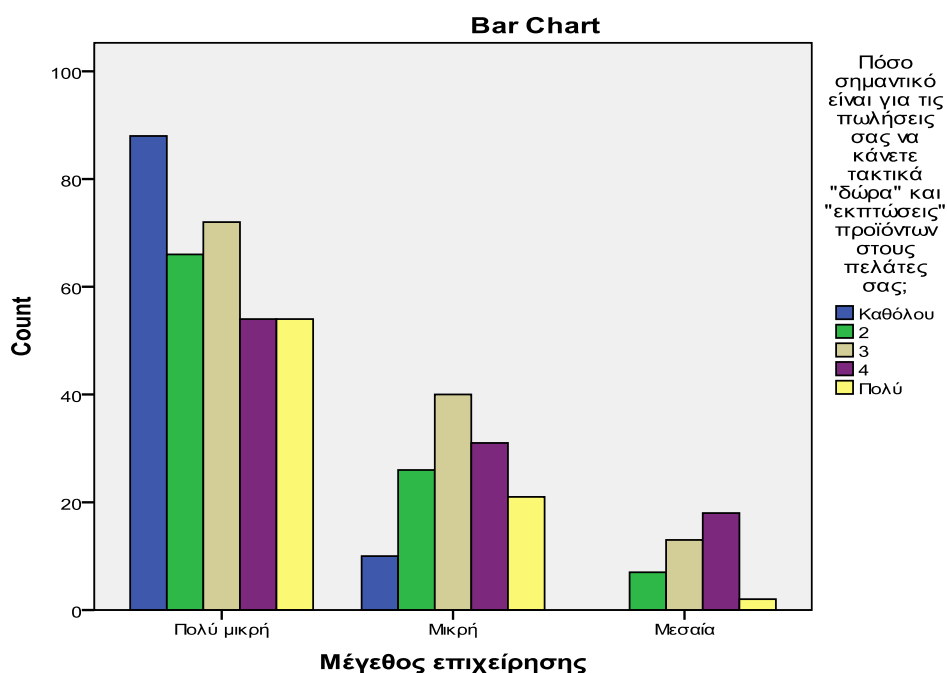
Πόσο σημαντικό είναι για τις πωλήσεις σας να κάνετε τακτικά "δώρα" και "εκπτώσεις" προϊόντων στους πελάτες σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το μέγεθος της επιχείρησης (p=0.003).

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	46,888 ^a	8	5,861	3,351	,001
Intercept	1815,917	1	1815,917	1038,279	,000
sector	7,538	1	7,538	4,310	,380
size	20,998	2	10,499	6,003	,003
plan	,355	1	,355	,203	,652
certification	,752	1	,752	,430	,512
zone	8,907	3	2,969	1,698	,167
Error	839,505	480	1,749		
Total	5039,000	489			
Corrected Total	886,393	488			

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι συχνότερες οι απαντήσεις καθόλου, 2 και 3 σε σχέση με τις 'μεγαλύτερες' απαντήσεις, ενώ η διαφορά αυτή μεταβάλλεται για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.



11.4 Η διάσταση της προώθησης των προϊόντων.

Η υπόθεση εργασίας (Y10a) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘προώθηση προϊόντων’.

Έχετε κάνει ή κάνετε κάποια από τις γνωστές μορφές διαφήμισης για τα προϊόντα σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το χώρο στον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση ($p < 0.05$).

Το μέγεθος της επιχείρησης ($p < 0.05$).

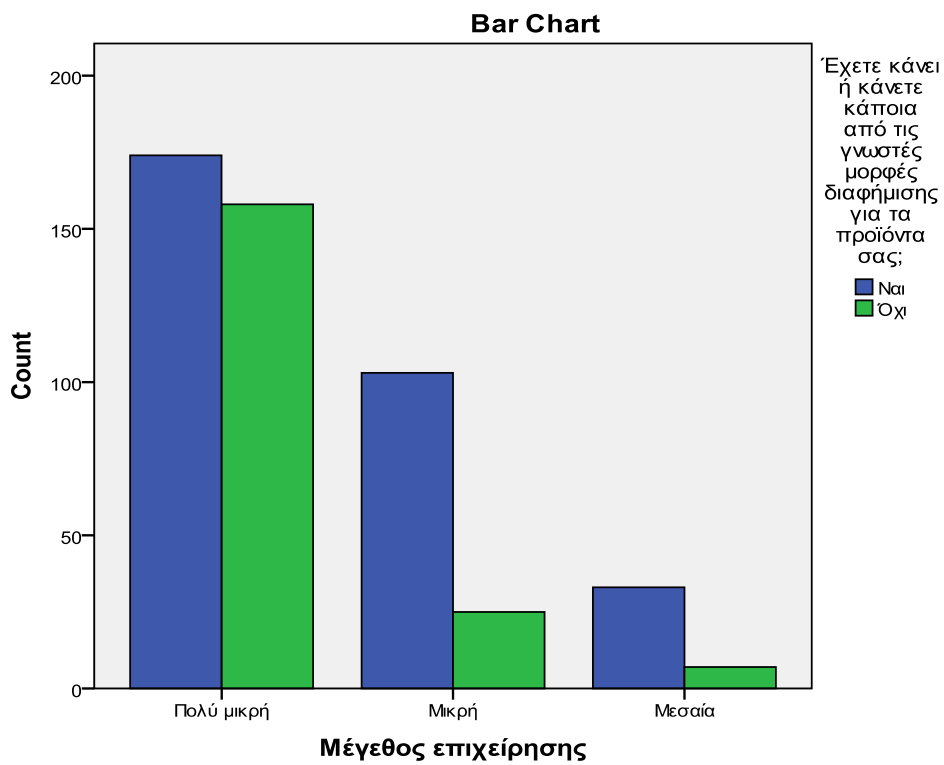
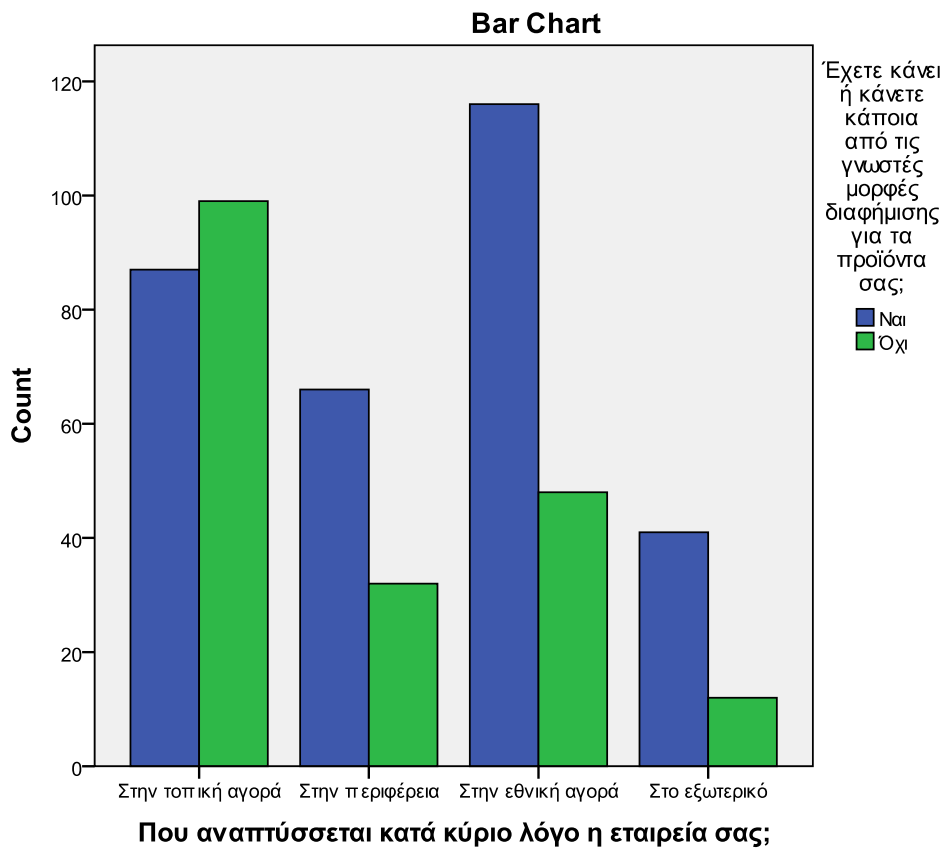
Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά απαντούν στις περισσότερες περιπτώσεις *όχι*, ενώ η αναλογία αντιστρέφεται και αλλάζει όσο μεγαλώνει και η αγορά στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις.

Επίσης, στις πολύ μικρές επιχειρήσεις οι απαντήσεις *ναι και όχι* συναντώνται σε ίσα περίπου ποσοστά, ενώ στις μικρές και μεσαίες κυριαρχεί η απάντηση *ναι* με συντριπτικές διαφορές.

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a sector(1)	-,102	,218	,218	1	,641	,903	,589	1,386
size			16,387	2	,000			
size(1)	-1,059	,273	15,086	1	,000	,347	,203	,592
size(2)	-,877	,460	3,634	1	,057	,416	,169	1,025
plan(1)	,119	,215	,309	1	,578	1,127	,740	1,716
certification(1)	-,364	,230	2,498	1	,114	,695	,443	1,091
zone			11,956	3	,008			
zone(1)	-,627	,276	5,177	1	,023	,534	,311	,917
zone(2)	-,718	,243	8,701	1	,003	,488	,303	,786
zone(3)	-,965	,407	5,608	1	,018	,381	,172	,847
Constant	,449	,191	5,495	1	,019	1,566		

a. Variable(s) entered on step 1: sector, size, plan, certification, zone.



11.5 Η διάσταση της έμπροσθεν καθετοποίησης.

Η υπόθεση εργασίας (Y10β) σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘έμπροσθεν καθετοποίηση’.

Πόσο σημαντικό πράγμα για την αύξηση των πωλήσεων σας είναι να ανταγωνίζεστε, σε μερικά προϊόντα, τους ίδιους τους πελάτες σας;

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ερώτησης με:

Το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει πάρει ($p=0.005$).

Τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου ($p=0.009$).

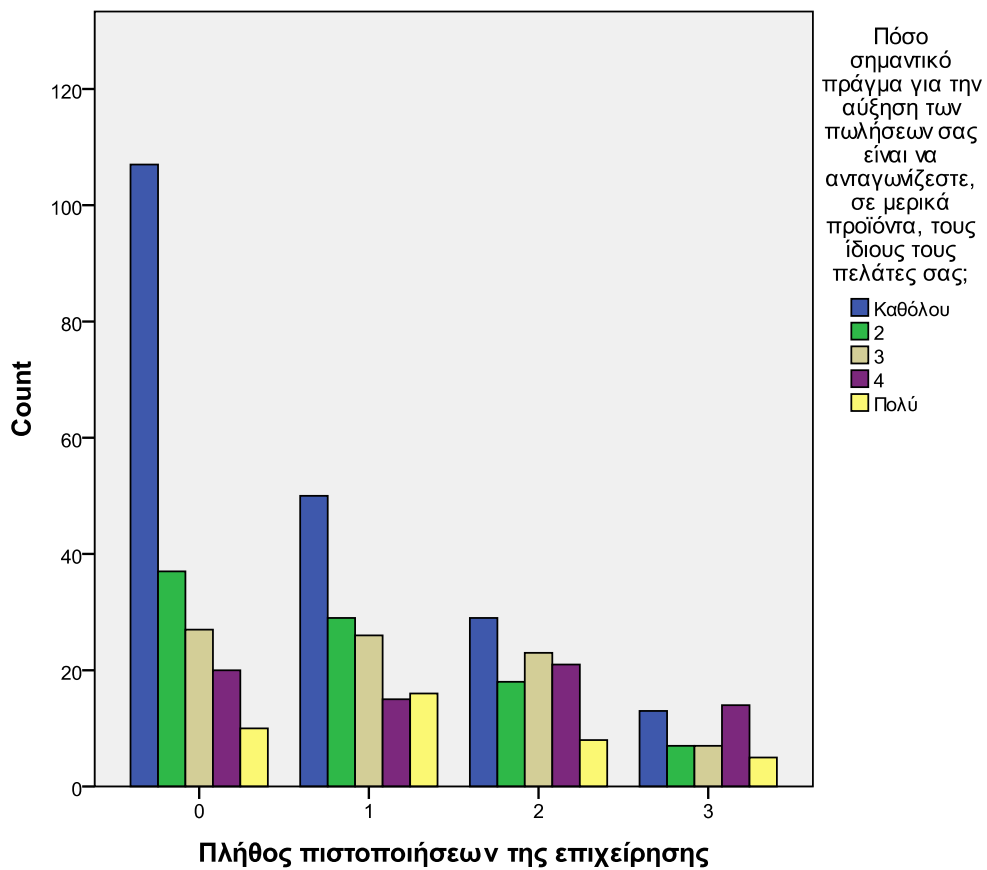
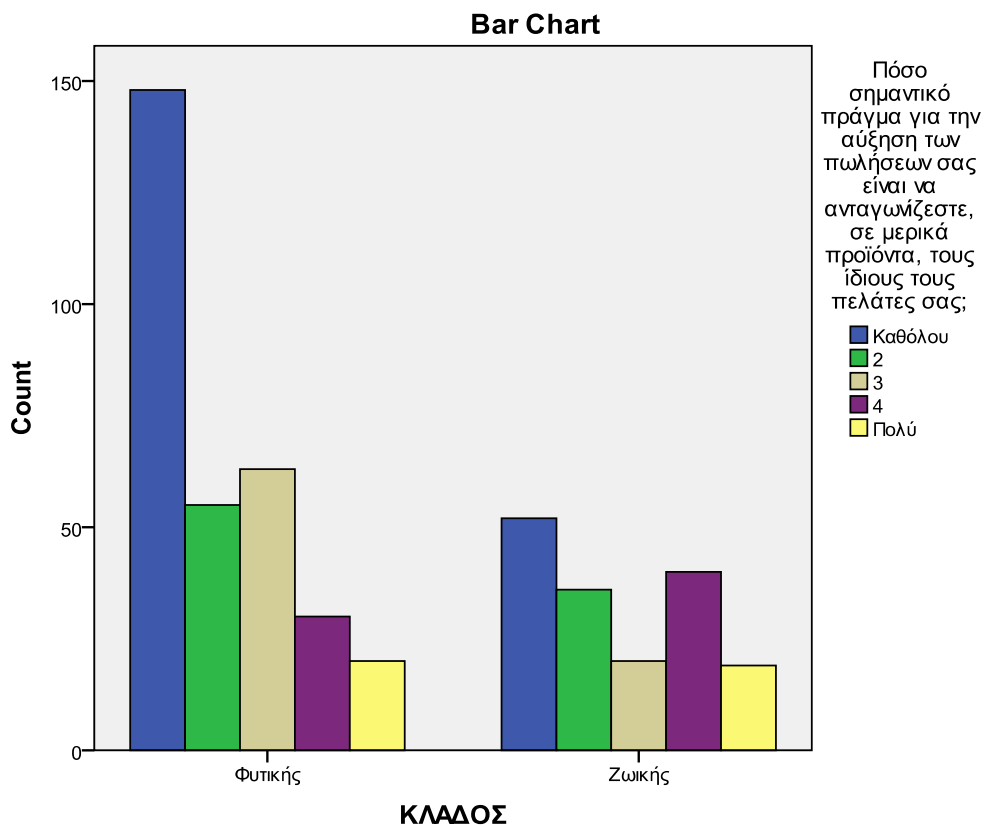
Τον κλάδο δραστηριοποίησης ($p=0.000$).

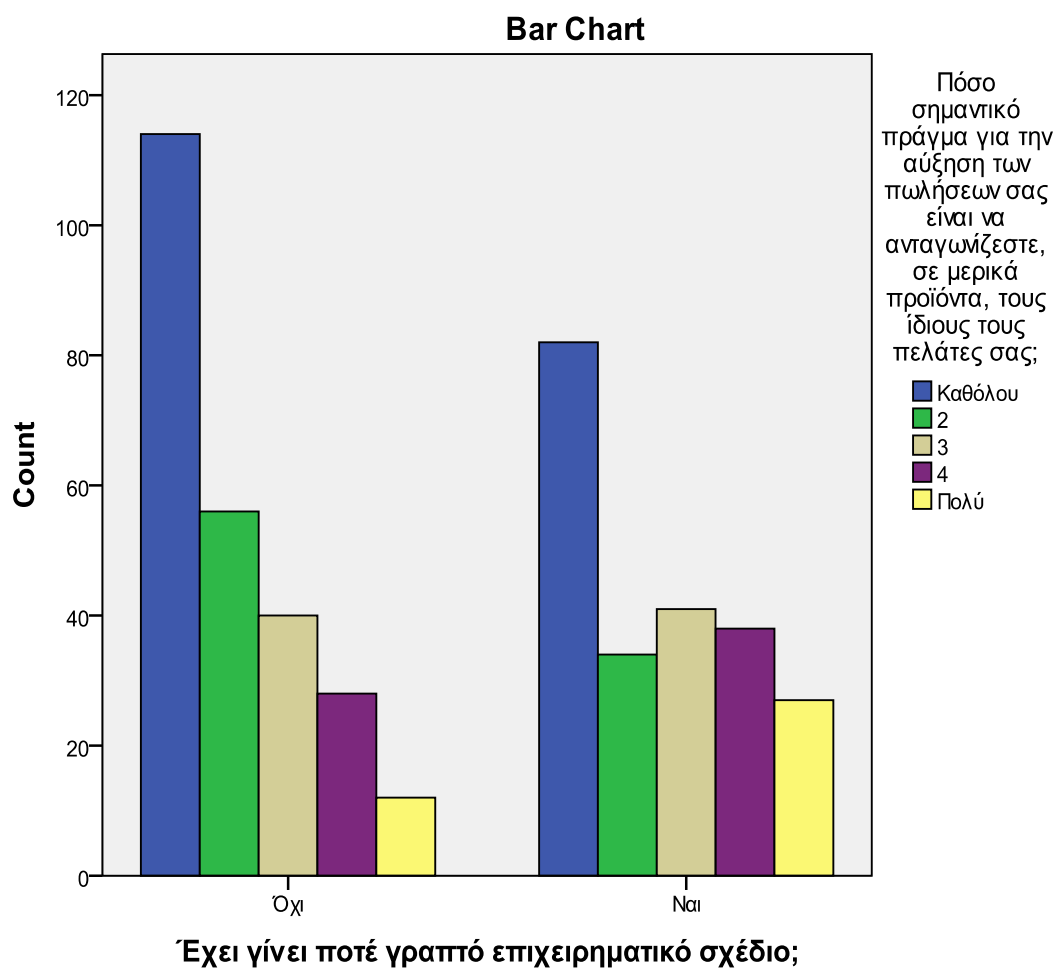
Στις επιχειρήσεις του κλάδου φυτικής παραγωγής ξεχωρίζουν οι απαντήσεις *καθόλου*, ενώ στις επιχειρήσεις του κλάδου ζωικής κατεύθυνσης δεν παρατηρείται κάποια τόσο έντονη διαφορά.

Το ίδιο προκύπτει και για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό πλάνο σε σχέση με αυτές που διαθέτουν.

Κάτι ανάλογο ισχύει και για το πλήθος των επιχειρήσεων όπου οι απαντήσεις *καθόλου* είναι περισσότερες από τις λοιπές, για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν καμία πιστοποίηση, ενώ η διαφορά μειώνεται όσο το πλήθος των πιστοποιήσεων αυξάνεται.

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	78,633 ^a	8	9,829	5,845	,000
Intercept	937,191	1	937,191	557,342	,000
sector	24,593	1	24,593	14,625	,000
size	,744	2	,372	,221	,802
plan	11,552	1	11,552	6,870	,009
certification	13,665	1	13,665	8,127	,005
zone	5,201	3	1,734	1,031	,379
Error	773,507	460	1,682		
Total	3307,000	469			
Corrected Total	852,141	468			





Στον κατωτέρω πίνακα συνοψίζουμε το ρόλο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο σύνολο του θεματικού πεδίου 'Πωλήσεις – Τιμές' που αφορά στις υποθέσεις εργασίας που διατυπώσαμε Υ7 έως Υ10β.

Θεματικό Πεδίο: **Πωλήσεις – Τιμές**

ΜΕΓΕΘΟΣ size	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ ΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ plan	ΧΩΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ zone	ΠΙΣΤΟΠΟΙ ΗΣΕΙΣ certification	ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ sector	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΥΠΟ ΘΕΣΗ
		√			μείωση τιμών προϊόντων για την ανάπτυξή της στην αγορά	Y7
√					κόστος υπαλλήλων στην τιμολόγηση	
	√				χρήση τεχνητών πιέσεων	
		√		√	ενιαία ή διαφορετική διαχείριση διαφορετικών πρ.	Y8
				√	πρόβλημα ανάπτυξης λόγω έλλειψης ποικιλίας πρ.	
				√	σημαντικότητα παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων	
		√	√		% τζίρου που κατέχει η λιανική πώληση	Y9
		√	√		% τζίρου που κατέχουν οι πωλήσεις με πίστωση	
		√	√	√	διαφορετική τιμολόγηση σε πελάτες	
√					σημαντικότητα δώρων και εκπτώσεων σε πελάτες	
√		√			διαφήμιση	
	√		√	√	σημαντικότητα ανταγωνισμού ιδίων πελατών	Y10β

Ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών.

11.6 Συγκριτικός σχολιασμός αποτελεσμάτων.

Οι αγορές σημείου (επιτόπιες – spot markets) και τα συμβόλαια μάρκετινγκ (συμβολαιακή παραγωγή και πώληση – marketing contracts) ομοιάζουν προς τον πλήρη έλεγχο των παραγωγών επάνω στα στοιχεία του ενεργητικού και τις αποφάσεις παραγωγής, αλλά διαφοροποιούνται στο γεγονός πως τα δεύτερα εξειδικεύουν και γνωστοποιούν τα σχετιζόμενα με την παραγωγή, όπως το προϊόν, την ποσότητά του, το χρονικό όριο παράδοσης αλλά και την τιμή αυτού (Melhim and Shumway, 2013).

Εξάλλου, επίτευξη μείωσης κόστους παραγωγής που προκαλεί επιπτώσεις στην τιμή του προϊόντος προκαλείται και από εφαρμογή οικονομικών κλίμακος ή φάσματος (Panzar and Willig, 1981). Μάλιστα, με την παραγωγή ενός αριθμού διαφορετικών προϊόντων που προσφέρεται στον πελάτη ως ποικιλία προϊόντων (Pine, 1993) ενδέχεται να επιτυγχάνονται οικονομίες φάσματος, με συνέπειες στην τελική τιμή του προϊόντος. Πάντως, η προσαρμογή της προσφοράς ποικιλίας προϊόντων στις αναδυόμενες αγορές είναι καλύτερη σε σχέση με τις ανεπτυγμένες (Scavarda et al., 2010), διαπιστώνοντας κάποια συσχέτιση των αγορών δραστηριοποίησης είτε με την ποικιλία προϊόντων είτε με την τιμή, γεγονός που συμβαίνει και στα αποτελέσματά μας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η διαφορά μεταξύ τμηματοποίησης της αγοράς και διαφοροποίησης προϊόντος (Dickson and Ginter, 1987).

Εκτός των ανωτέρω, πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η τιμή του προϊόντος εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά της συσκευασίας του τροφίμου (Mueller Loose and Szolnoki, 2012), ενώ μεγίστου ενδιαφέροντος είναι το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός ορισμού των αγορών βασίζεται στις σχέσεις των τιμών, όπως η αναφορά ότι γεωγραφική αγορά αποτελεί η περιοχή εντός της οποίας η τιμή του αγαθού τείνει σε ομοιομορφία, λαμβάνοντας υπόψη τα μεταφορικά κόστη (Stigler, 1969), αλλά το ίδιο ισχύει και για τις διαφορετικές ποιότητες προϊόντων όπου οι ποιοτικές διαφορές διαδραματίζουν ρόλο ωσάν του μεταφορικού κόστους (Stigler and Sherwin, 1985).

Δεν εντοπίζεται σημαντική σχέση μεταξύ ποικιλίας – διαφοροποίησης προϊόντος και οργανωσιακού μεγέθους στα αποτελέσματά μας, όπως και σε ετέρα μελέτη σε επιχειρήσεις λιπασμάτων στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου (Shaw, 1982).

Μελέτη συνδέει τις βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές του Porter (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, εστίαση) με συγκεκριμένες στρατηγικές πρακτικές (ή τακτικές) και περαιτέρω εμμέσως με υπέρτερες οργανωσιακές επιδόσεις, ενώ αποδέχεται ότι η στρατηγική αποτελεί απαραίτητο τμήμα κάθε αποδοτικού επιχειρησιακού σχεδίου (Allen and Helms, 2006). Εμείς εντοπίσαμε συσχέτιση μεταξύ της διαμόρφωσης τιμών των προϊόντων των μ.μ.ε. του μεταποιητικού ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου και της ύπαρξης ή μη επιχειρησιακού σχεδίου σε αυτές, ενώ αντίθετα δεν ανευρέθηκε καμία μεταξύ ύπαρξης επιχειρησιακού σχεδίου και διαφοροποίησης προϊόντων.

Επίσης, συσχέτιση της διαφοροποίησης προϊόντων ευρέθη με τον κλάδο δραστηριοποίησης των μ.μ.ε. της παρούσης, δηλαδή τις ιδιαιτερότητες των παραγωγικών κατευθύνσεων φυτικής και ζωικής παραγωγής, ενώ αναφέρεται στην αρθρογραφία η αναζήτηση του κοινωνικά άριστου βαθμού διαφοροποίησης προϊόντων σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους (Lancaster, 1975).

Σε ετέρα μελέτη, διεξαχθείσα στη Σουηδία, εντοπίστηκε ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι δυνατόν να μειώνεται όσο το μερίδιο αγοράς αυξάνει, δηλαδή ότι μία μικρή επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει πολύ καλά μια αγορά φωλεά, ενώ μια μεγαλύτερη μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα ένα ετερογενές πλήθος πελατών σε μία μεγαλύτερη αγορά (Anderson et al., 1994).

Εμείς εντοπίσαμε συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής συμπεριφοράς σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων των μ.μ.ε. – στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους – και χώρου ανάπτυξης αυτών, δηλαδή των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Η αρθρογραφία η σχετιζόμενη με το εξαγωγικό μάρκετινγκ υποστηρίζει την άποψη της θετικής συσχέτισης της πυκνότητας των εξαγωγών με το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ τα εμπειρικά ευρήματα είναι ανάμικτα με κύριο εκφραστή τη μελέτη σε ιταλικές μεταποιητικές επιχειρήσεις, όπου εδείχθη ότι μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε διεθνές περιβάλλον, παρόλη την έλλειψη των εσωτερικών εξειδικευμένων πόρων (Bonaccorsi, 1992). Επίσης, διατυπώνεται ο ισχυρισμός ότι οι μικρές εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι το ίδιο επιτυχημένες με τις αντίστοιχες μεγάλες στις διεθνείς αγορές, αφού κυρίως οι πιο ανταγωνιστικές μικρές επιχειρήσεις διατηρούν εξαγωγικό χαρακτήρα (Moen, 1999),

ενώ και στα αποτελέσματά μας εντοπίζεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών προσέλκυσης πελατών και του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Το μέγεθος της επιχείρησης δύναται να εμποδίσει την εφαρμογή του T.Q.M. και συνεπώς τις θετικά συσχετιζόμενες με αυτήν επιχειρησιακές επιδόσεις (Terziovski and Samson, 2000).

Πάντως, ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τις πωλήσεις και τον πελάτη συσχετίζεται με αρκετά μεγέθη της επιχείρησης, ακόμη και με τις επιδόσεις των πωλητών (Jaramillo et al., 2007; Siguaw et al., 1994).

Πολλοί διοικούντες διατηρούν τη λανθασμένη εντύπωση ότι η κατάκτηση της πιστοποίησης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 ισοδυναμεί αυτοστιγμεί με την υπόστασή του ως ένας ποιοτικός οργανισμός (Reimann and Hertz, 1994; Binney, 1992).

Σε διεθνή ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου και πενταβάθμιας κλίμακας Λίκερτ ευρέθη θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών πιστοποίησης (εφαρμογή, οργανωσιακή δέσμευση και σχεδιασμός) και των λειτουργικών επιδόσεων, ενώ αντίθετα θετική και μη σημαντική μεταξύ των πρώτων και των επιχειρησιακών επιδόσεων (Feng et al., 2008). Στην παρούσα εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών πωλήσεων – προσέλκυσης πελατείας και της κατά ISO πιστοποίησης.

Ο τύπος διαφήμισης που επιλέγει μία μικρομεσαία επιχείρηση εξαρτάται από την αγορά που στοχεύει και επιχειρεί να κατακτήσει, δηλαδή τοπική, εθνική ή διεθνής (Jaradat et al., 2011).

Τα αποτελέσματα αποτίμησης της διαφήμισης και της έρευνας και ανάπτυξης (R&D – E.&A.) εμφανίζονται να είναι καλύτερα για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρότερες, εντός μεταποιητικών και μη μεταποιητικών τομέων, υπονοώντας ότι τα πλεονεκτήματα μεγέθους θέτουν τη διαφήμιση και την E.&A. σχετικά πιο κερδοφόρα για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αλλά παρ' όλ' αυτά μικρότερες επιχειρήσεις δεν αποκλείονται από κερδοφόρες επενδύσεις σε διαφήμιση και E.&A. αρκεί να είναι καλά στοχευμένες (Chauvin and Hirschey, 1993).

Στην έρευνά μας εντοπίσαμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της προώθησης προϊόντων μέσω της διαφήμισης με τις μεταβλητές μέγεθος της επιχείρησης και

χώρος ανάπτυξης, δηλαδή την αγορά δραστηριοποίησης της επιχείρησης, τα οποία συμπνέουν με τα ως ανωτέρω αναφερόμενα.

Αν και η μελέτη της κάθετης ολοκλήρωσης – έμπροσθεν και όπισθεν καθετοποίηση – παρουσιάζει δυσκολίες τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο πολιτικής ανάλυσης (Williamson, 1971), στατιστικά σημαντική συσχέτιση ευρέθη μεταξύ αυτής και των εξόδων για βασική και εφαρμοσμένη έρευνα, ενώ η οργανωσιακή δομή μίας σύγχρονης επιχείρησης προφανώς επηρεάζει τα έξοδα έρευνας (Armour and Teece, 1980). Στα αποτελέσματά μας εντοπίζεται συσχέτιση της έμπροσθεν προς την διανομή κάθετης ολοκλήρωσης με τις μεταβλητές επιχειρησιακό σχέδιο, πιστοποίηση και ιδιαιτερότητες της παραγωγικής κατεύθυνσης (κλάδου φυτικής και ζωικής παραγωγής).

Πάντως, τα σχετιζόμενα με το θεματικό πεδίο εξαρτημένων μεταβλητών ‘Πωλήσεις – Τιμές’ αποτελέσματα δεικνύουν την υπάρχουσα μη αποσαφηνισμένη συσχέτιση των εξαρτημένων μεταβλητών αυτού με τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Η επαμφοτερίζουσα σχεδιαστική και επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση εξακολουθεί να επικρατεί και στον τομέα των πωλήσεων και τιμών, όπως και στο σύνολο των παρουσιαζομένων στα προηγούμενα κεφάλαια θεματικών πεδίων εξαρτημένων μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΒΟΛΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

12.1 Συμπεράσματα.

Όταν πριν κάποια έτη αρχίζαμε την εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, είχαμε στη σκέψη μας την «μερική προβληματικότητα» των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ελληνικού κλάδου μεταποίησης των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα, με έμφαση στον αγροδιατροφικό τομέα. Εξαιτίας της πολυετούς ενασχόλησής μας στον ευρύτερο χώρο της αγροτροφικής αλυσίδας, είτε μέσω σπουδών είτε λόγω επιστημονικής και επαγγελματικής ενασχόλησης, κατανοήσαμε συγκεκριμένα προβλήματα που σχετίζονται είτε με την ποιότητα της πρώτης ύλης και τη βελτίωσή της είτε με την παραγωγική τους διαδικασία – διαφορετική σε κάθε υποκλάδο – είτε με την προώθηση των προϊόντων τους και μερικές φορές την μη σωστή αγοραία εκμετάλλευση των ποιοτικών χαρακτηριστικών τους είτε τέλος με το σύνολο της επιχειρηματικής τους δράσης – στην οποία προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε κοινά σημεία στους τόσους διαφορετικούς υποκλάδους και περαιτέρω όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια να κατασκευάσουμε κάποιο *νοητικό σχήμα (schema)*, το οποίο θα εκφράζει κατά τον δυνατό πληρέστερο τρόπο το *αντιληπτικό μοντέλο (conceptual model)* – και των στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών τους. Αυτές έχουν επιπτώσεις στην καθημερινότητα των ελληνικών μικρομεσαίων μεταποιητικών του αγροδιατροφικού τομέα επιχειρήσεων και εν γένει στο σχηματισμό *αγοραίας συμπεριφοράς* του συνόλου του αγροδιατροφικού κλάδου εντός της ελληνικής επικράτειας.

Προκειμένου να αποσαφηνίσουμε τον όρο ‘αντιληπτικό μοντέλο’, θα αναφέρουμε ότι πρόκειται για ένα αλληλεπιδραστικό νοητικό μοντέλο που εν τέλει κατασκευάσαμε για να διαδράσουμε με την *οντότητα* που ονομάσαμε ‘*αγοραία πραγματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου*’, ανακαλύπτοντας και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με αυτήν.

Αφού διαπιστώσαμε την ανωτέρω αναφερθείσα ‘μερική προβληματικότητα’ και προσδιορίσαμε την οντότητα για την οποία υπήρχε η ανάγκη ερευνητικής

ενασχόλησής μας, θα έπρεπε στη συνέχεια να προβούμε στην ακριβή οριοθέτηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που προσδίδουν τις ιδιότητες αυτής της οντότητας.

Το πρώτο βήμα πραγματοποιήθηκε με τη βαθύτερη βιβλιογραφική ενασχόληση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων και την επιχειρηματικότητα – στρατηγική, στρατηγικός προγραμματισμός, σχεδιασμός ή μη, επιχειρηματική και επιχειρησιακή δράση, διαδικασία λήψης αποφάσεων για ανάληψη αυτής – για να εδραιωθεί ένα υπόβαθρο, το οποίο εμβολιασμένο με σχετική βιβλιογραφία, μελέτες αγοράς και στοιχεία ληφθέντα από την ελληνική πραγματικότητα, κατόρθωσε να μας σχηματίσει μία κατά το μάλλον ή ήττον πληρέστερη εικόνα της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής δράσης στην Ελλάδα, η οποία κατέληξε πληρέστατη, ύστερα και από τις εις βάθος συνεντεύξεις τις οποίες διεξήγαμε σε επόμενο στάδιο. Ύψιστη σημασία δίνουμε σε αυτές, αφού αποτέλεσαν το βασικότερο και αποτελεσματικότερο ερευνητικό εργαλείο μας για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου που ακολούθησε, ομού μετά της επιτόπιας παρατήρησης που πραγματοποιήθηκε σε πλήθος μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων του κλάδου και μας απέδωσε μία ολοκληρωμένη εικόνα της υπό εξέταση οντότητας.

Εντοπίσαμε, βάσει της επιτόπιας παρατήρησης, των εις βάθος συνεντεύξεων και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ή ακριβέστερα μέσω των κλαδικών μελετών σε υποκλάδους του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου, τα βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου. Πρόκειται για την *πολυδιάσπαση* της αγοράς και το *πολυδιάστατο* της ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας.

Από την μία πλευρά, η πολυδιάσπαση της αγοράς πηγάζει από την ύπαρξη *πλήθους προϊόντικών και γεωγραφικών αγορών*. Πράγματι, υφίσταται μεγάλος αριθμός υποκλάδων, με πλήθος υψηλότερου αριθμού προϊόντων εντός του καθενός από αυτούς, οι οποίοι παράγουν τον υπερβολικά υψηλό αριθμό προϊόντικών αγορών. Γεωγραφικές ιδιομορφίες της χώρας μας, όπως η νησιωτικότητα με αρκετά μεγάλο αριθμό κατοικήσιμων νησιών και το ανάγλυφο σε μεγάλο μέρος κυρίως της ηπειρωτικής χώρας, φαίνεται να προκαλούν το καθόλου ευκαταφρόνητο πλήθος γεωγραφικών αγορών.

Από την άλλη πλευρά, η σημαντική ετερογένεια των προϊόντων του αγροδιατροφικού κλάδου, η διάθεση μη συσκευασμένων και μη επισημασμένων

προϊόντων (χύμα), η ανομοιομορφία των προϊόντικών υποκλάδων, οι ιδιαιτερότητες των γεωγραφικών συνθηκών της ελληνικής επικράτειας και τέλος, η χωρική συμπεριφορά του ελληνικού κλάδου τροφίμων και ποτών (υψηλή διασπορά της ελαφράς μεταποιητικής βιομηχανίας του κλάδου) δημιουργούν πολλές διαστάσεις στο σύνολο της μελετώμενης οντότητας.

Η πολυδιάστατη ελληνική αγοραία πραγματικότητα και η πολυδιάσπαση της αγοράς προκαλούν τη δημιουργία ιδιαίτερων και ιδιότυπων συνθηκών στην ελληνική επικράτεια, οι οποίες με τη σειρά τους πλαστοουργούν τοπικές αγορές που χαρακτηρίζονται από συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού σε ορισμένα σημεία της και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ‘φωλεές’.

Έπειτα από τα ανωτέρω, προσπαθήσαμε να συγκροτήσουμε ένα θεωρητικό μοντέλο που να αλληλεπιδρά με την υπό εξέταση οντότητα και προχωρήσαμε στη δημιουργία του αντιληπτικού μοντέλου. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω λεχθέντα περί των βασικών χαρακτηριστικών της αγοραίας ζώσας υπόστασης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του μεταποιητικού των γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων ελληνικού κλάδου, καταλήξαμε στην κατάρτιση νοητικού σχήματος που παρουσιάζει τον τρόπο επίδρασης αυτής επάνω στο υποκείμενο της έρευνας, δηλαδή κυρίως τον επιχειρηματία και κατ’ επέκταση τη μικρομεσαία επιχείρηση του κλάδου.

Το συγκεκριμένο νοητικό σχήμα παρατίθεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Κεντρική ιδέα του αναφερόμενου αντιληπτικού μοντέλου αποτελεί η «αγχέμαχος επιχειρηματικότητα». Όπως ανεφέρθη, ως ‘αγχέμαχος’ ορίζεται ‘αυτός που μάχεται από κοντά, σώμα με σώμα ή ο κατάλληλος για μάχες εκ του συστάδην’. Με την ονομασία αυτή επιδιώξαμε να αποδώσουμε την συνεχή φυσική και προσωπική παρουσία του ιδίου του επιχειρηματία, καθώς και τον καθημερινό αγώνα για την προώθηση των προϊόντων του και την επιβίωση της επιχείρησής του, δίνοντας πραγματικά μάχη σώμα με σώμα με τον ανταγωνισμό, μαχόμενος εκ του συστάδην ο ίδιος στον επιχειρησιακό και επιχειρηματικό στίβο.

Η ιδέα αυτή προήλθε κυρίως αξιοποιώντας υλικό από τις συνεντεύξεις σε βάθος, όπου διεφάνη σε πολλές χαρακτηριστικές περιπτώσεις – απομαγνητοφωνημένα αποσπάσματα – η κατανόηση του επιχειρηματία περί της ανάγκης αυτοπρόσωπης και φυσικής του παρουσίας σε πάρα πολλές εκφάνσεις της

επιχειρηματικής και κυρίως της επιχειρησιακής δράσης της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Τοιουτοτρόπως, οι ιδιότυπες συνθήκες που δημιουργούνται, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, από τα δύο έντονα χαρακτηριστικά της αγοραίας ζώσας υπόστασης της υπό εξέταση οντότητας, δηλαδή την πολυδιάσπαση της αγοράς και την πολυδιάστατη αγοραία πραγματικότητα, καθώς και η ύπαρξη πολλών ‘επιχώριων αγορών – φωλεών’ σε προϊόντικές και γεωγραφικές αγορές στα όρια της ελληνικής επικράτειας που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, φαίνεται ότι προκαλούν τη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου τύπου επιχειρηματικότητας με συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες, τον οποίο ονομάτισαμε αγγέμαχο επιχειρηματικότητα.

Όσο για τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες αυτού, πρόκειται περί των περιορισμένων πόρων των μ.μ.ε. του κλάδου, του μειωμένου χρόνου προγραμματισμού τυχούσας επιχειρηματικής δράσης, της υψηλής σε χρονική διάρκεια, ένταση και έκταση ίδιας επιχειρησιακής δράσης με συνέπεια την ανάγκη απασχόλησης του ιδίου σε επιτόπιες δράσεις και άρα την καθημερινή μάχη εκ του συστάδην, εμπλεκόμενος στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων, τη συλλογή πρώτης ύλης, την πώληση και προώθηση των προϊόντων, ακόμη και την καθημερινή διανομή αυτών.

Αναλυτικότερα, το περιορισμένο ύψος κεφαλαιακών πόρων και ενίοτε και έτερων ειδών επιχειρησιακών πόρων, όπως για παράδειγμα οι δυσκολίες προμήθειας πρώτης ύλης, ο περιορισμός στη χρήση υψηλής τεχνολογίας, η αδυναμία ανάπτυξης ίδιων δικτύων διανομής, καθώς και ο μειωμένος χρόνος που διαθέτουν προς προγραμματισμό, η ανάγκη προς υψηλή σε χρονική έκταση και ένταση ίδια επιχειρηματική και λοιπή επιχειρησιακή δράση, αλλά κυρίως η αναγκαιότητα απασχόλησης του μικρομεσαίου επιχειρηματία του κλάδου σε επιχειρησιακές επιτόπιες δράσεις, αφού συχνότατα προκύπτει η χρεία να παρίσταται ο ίδιος σε επιχειρησιακές δράσεις, όπως πώληση, διανομή προϊόντων και ταυτόχρονη εμπορική ανάδειξη των προϊόντων του – merchandising, όπως προέκυψε από αρκετές εις βάθος συνεντεύξεις, προκαλούν την γένεση ενός ιδιόμορφου τύπου επιχειρηματικότητας «προσαρμοσμένης» στην οντότητα εντός της οποίας ενυπάρχει. Δεν θα μπορούσε άλλωστε να συμβαίνει διαφορετικώς, αφού ως φαίνεται αποτελεί η συγκεκριμένη

επιχειρηματική και επιχειρησιακή συμπεριφορά αναπόσπαστο τμήμα ενός αγοραίου περιβάλλοντος, στο οποίο ενυπάρχουν και αποκτούν υπόσταση τόσο ο επιχειρηματίας όσο και η ανήκουσα σε αυτόν μικρομεσαία επιχείρηση, που ενέχει ως βασικές ιδιότητές του τα χαρακτηριστικά της πολυδιάσπασης της αγοράς και της πολυδιάστατης ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας. Αυτή τη συγκεκριμένη επιχειρηματική και επιχειρησιακή συμπεριφορά και εν γένει δράση χαρακτηρίσαμε ως αγχέμαχο επιχειρηματικότητα.

Αφού προχωρήσαμε στην κατασκευή του συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου της ‘Αγχεμάχου επιχειρηματικότητας’, προέβημεν στην κατάρτιση όσο το δυνατόν πληρέστερου ερωτηματολογίου, βάσει κυρίως των στοιχείων που προέκυψαν εκ των εις βάθος συνεντεύξεων, το οποίο αποτέλεσε το επιστημονικό εργαλείο για την διευρυμένη εντός της ελληνικής επικράτειας έρευνας πεδίου που θα ακολουθούσε, στηριζόμενη σε ένα σύνολο από υποθέσεις εργασίας που θα καταδείκνυαν την ορθότητα ή μη του συγκεκριμένου μοντέλου και ταυτόχρονα της θεωρητικής υπόθεσης που βρίσκεται στη βάση της κατασκευής του.

Αλλά ένα τέτοιου είδους μοντέλο δεν μπορεί να διαμορφώνεται ασυντόνιστα και ασυσχέτιστα από ένα σύνολο μεταβλητών οι οποίες προσδιορίζουν την εμφάνισή του.

Οι μεταβλητές αυτές με γνώμονα τη θεωρητική βάση που αναπτύχθηκε από την αρθρογραφική και βιβλιογραφική ανασκόπηση, την παρατήρηση και τις εις βάθος συνεντεύξεις προσδιορίστηκαν ως εξής:

1. το μέγεθος της επιχείρησης
2. η προσδιορισμένη αγοραία συμπεριφορά οριοθετημένη στα πλαίσια ύπαρξης προκαθορισμένων επιχειρηματικών στόχων, όπως αυτή εκφράζεται από τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου.
3. η προσδιορισμένη από την αγορά ή το θεσμικό πλαίσιο διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών, όπως αυτή εκφράζεται από το πλήθος των πιστοποιήσεων που έχει λάβει η επιχείρηση
4. η μορφή της αγοράς στην οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική μορφή, η οποία καθορίζει δράσεις και αντιδράσεις της επιχείρησης
5. οι επιμέρους υποκλάδοι - σημαντικός παράγοντας διαφοροποιήσεων και επιχειρηματικών δράσεων και συμπεριφορών είναι οι επιμέρους

υποκλάδοι του συγκεκριμένου τομέα μεταποίησης γεωργικών – κτηνοτροφικών προϊόντων (των δύο βασικών κατευθύνσεων: Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής, αλλά και των εντός αυτών επιμέρους δραστηριοτήτων).

Οι ανωτέρω ανεξάρτητες μεταβλητές θα ελεγχόταν αργότερα για πιθανό συσχετισμό με έτερες μεταβλητές και συγκεκριμένα με θεματικά πεδία εξαρτημένων μεταβλητών.

Οι οριοθετημένες και κατηγοριοποιημένες σε ευρύτερες θεματικές ενότητες εξαρτημένες μεταβλητές, οι οποίες είναι πιθανό να συμβάλλουν με θετικές ή αρνητικές συσχετίσεις στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής δράσης, πηγάζουν από βιβλιογραφικές και αρθρογραφικές πηγές – διαθεματικές θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις – καθώς και από συγκεκριμένα εδάφια προερχόμενα από τις συνεντεύξεις βάθους που πραγματοποιήσαμε, με μερικές μεταβλητές να διατρέχουν τις περισσότερες συνεντεύξεις με περισσότερα του ενός εδάφια για την καθεμία.

Συγκεκριμένα, τα θεματικά πεδία είναι τα: α) Αγοραίος Ανταγωνισμός, β) Διοίκηση-οργάνωση επιχειρήσεων, Διαχείριση πληροφορίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, γ) Χρηματοοικονομική Διαχείριση – Επιχειρησιακές Αναπτυξιακές Συμπεριφορές, δ) Προμηθευτές και παραγωγική διαδικασία και ε) Πωλήσεις – Τιμές.

Όσο για τις εξαρτημένες μεταβλητές, πρόκειται για τις: α) επωνυμία προϊόντος και τυποποίηση – συσκευασία προϊόντος, β) στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντος, βελτίωση – ανάπτυξη προϊόντων, γ) στρατηγικές συγχώνευσης – εξαγοράς, πλαίσιο συνεργασιών των επιχειρήσεων, εμπόδια εισόδου στον κλάδο, δ) συστηματική οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βέλτιστη αναζήτηση και επεξεργασία επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών, ε) αναζήτηση τραπεζικών δανείων και κρατικών - κοινοτικών επιδοτήσεων, στ) ανάπτυξη σε αγορές μεγαλύτερων αποστάσεων από την έδρα τους και ευκολότερη επιβίωση, εμπόδια ανάπτυξης αγορών λόγω προϊόντικών ιδιαιτεροτήτων, ζ) νέες τεχνικές παραγωγής, ροπή σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής, μηχανολογικός εξοπλισμός, εξάρτηση από πρώτη ύλη, η) διαμόρφωση τιμών προϊόντων - κόστος μισθοδοσίας, θ) ποικιλία – διαφοροποίηση – ιδιαιτερότητες προϊόντων, ι) στρατηγική συμπεριφορά σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των

πωλήσεων – στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους, ια) προώθηση προϊόντων και ιβ) έμπροσθεν καθετοποίηση.

Τοιουτοτρόπως, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω παρατιθέμενες υποθέσεις εργασίας, βάσει του καθορισμού από την βιβλιογραφία και την ποιοτική έρευνα των εξαρτημένων μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε την αγοραία πραγματικότητα της εξεταζόμενης οντότητας και τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής, αφού εμφανίζεται να είναι μια αγορά πολυδιασπασμένη και προσδιορίζεται από την ύπαρξη πολλαπλών διαστάσεων.

Οι υποθέσεις εργασίας διαμορφώθηκαν ως κατωτέρω:

(Y1): όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, αναπτύσσονται δε σε δύσκολες αγορές, όσο περισσότερο έχουν προσδιορισμένους στόχους (μέσω του business plan) και προσδιορισμένες όσο και διαμορφωμένες οργανωτικές συμπεριφορές (δεδηλωμένες μέσω του αριθμού των πιστοποιήσεών τους) και όσο μεγαλύτερες οι ιδιαιτερότητες των επιμέρους κλάδων, τόσο περισσότερο θα κλίνουν προς την παραγωγή επώνυμων τυποποιημένων προϊόντων.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση επαληθεύτηκε, από τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που ακολούθησε, ο ρόλος όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών πλην της προσδιορισμένης αγοραίας συμπεριφοράς που είναι οριοθετημένη στα πλαίσια ύπαρξης προκαθορισμένων επιχειρηματικών στόχων, όπως αυτή εκφράζεται από τη σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου. Αξίζει να σημειωθεί η σπουδαιότητα της μορφής της αγοράς στην οποία αναπτύσσεται η υπό έρευνα επιχειρηματική μορφή, η οποία εμφανίζεται ως η πλέον αποφασιστική μεταβλητή για την παραγωγή επώνυμων τυποποιημένων προϊόντων.

(Y2): σε μία πολυδιασπασμένη και πολυδιάστατη αγορά, όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της επιχείρησης, όσο πιο ιδιαίτερη είναι η αγορά δραστηριοποίησης και όσο περισσότερο προσδιορισμένη είναι η διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών (πιστοποιήσεις), τόσο περισσότερο θα εντρυφεί στη διαφοροποίηση και βελτίωση των προϊόντων της.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση επαληθεύτηκε ο ρόλος όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή.

(Υ3):

της, τόσο

υποκλάδο

δραστηριοπ

Επίσης, στην τρίτη υπόθεση εργασίας επαληθεύτηκε ο ρόλος όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή.

Σημαντικά αποτελέσματα προκύπτουν εδώ, τα οποία αξίζει να αναφερθούν κατωτέρω.

Η συνεργασία (μικρές αλληλοεξυπηρετήσεις) μεταξύ επιχειρηματιών του ίδιου αντικειμένου (δυναμικά ανταγωνιστών όσον αφορά στα όρια της τοπικής αγοράς) συγκεντρώνει την προθυμία σχεδόν του 50% των ερωτηθέντων επιχειρηματιών σε βαθμό 2 και 3, ενώ μαζί με την απάντηση 4 άνω του 70%.

Όσον αφορά στη συνεργασία για την από κοινού κατάκτηση μίας αγοράς ή ενός πελάτη, σχεδόν το 70% των ερωτώμενων απάντησαν από 1 έως 3 (=μέτρια).

Σχεδόν 64% απάντησαν καθόλου και λίγο (=2) σχετικά με τη διάθεσή τους για συνεργασία στην παραγωγή κοινού προϊόντος.

Η σημαντικότητα της συμβολής μίας άλλης επιχείρησης, για τις επιχειρήσεις του κλάδου, στη βελτίωση της παραγωγής προϊόντων τους δίδει περίπου 60% για τις απαντήσεις καθόλου και λίγο.

Όσον αφορά στη σημαντικότητα για αυτές των εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ τους απαντούν καθόλου με ποσοστό 45% και λίγη περίπου στο 20%.

Το αρνητικό κλίμα συνεργασιών αλλάζει στο θέμα της συνεννόησης με άλλες επιχειρήσεις στη συνδιαμόρφωση των τιμών των προϊόντων τους, με απαντήσεις από 3 έως 5 σε ποσοστό γύρω στο 61%.

Παρατηρούμε τη 'χαλαρή' σχέση που τους διακατέχει όσον αφορά στη συνεργασία, δεχόμενοι κάποιες αλληλοεξυπηρετήσεις και συνεννόηση σε θέματα τιμών.

Η ύπαρξη των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μας γεννά ιδέες για προτάσεις πολιτικής, καθώς και περαιτέρω επιστημονικής έρευνας που θα συζητηθούν κατωτέρω.

(Υ4): όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της επιχείρησης, όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία αυτής, όσο περισσότερο προσδιορισμένη είναι η διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών της, σε όσο περισσότερο αναπτυγμένες αγορές δραστηριοποιείται και όσο μεγαλύτερες είναι οι ιδιαιτερότητες των επιμέρους κλάδων, τόσο μεγαλύτερη τάση προς εξειδίκευση και αφομοίωση νέων τεχνολογιών θα διαθέτει, και τόσο μεγαλύτερη τάση θα έχει για βελτιωμένα στοιχεία διοίκησης και διαχείρισης, δηλαδή τόσο περισσότερο τείνει προς συστηματικότερη οργάνωση και λειτουργία, αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργαζομένων της κατά περίπτωση και μεγαλύτερη κατάρτισή τους, όπως και μεγαλύτερη αναζήτηση και επεξεργασία των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών πληροφοριών.

Στην τέταρτη υπόθεση εργασίας στην οποία προέβημεν, αποδείχθηκε εκ των αποτελεσμάτων η συσχέτιση με το γενικότερο θεματικό πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών.

(Υ5α): οι επιχειρήσεις που έχουν περισσότερο προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών (περισσότερες πιστοποιήσεις) και όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία αυτών, τόσο θα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό επιρρεπείς στην αναζήτηση τραπεζικών δανείων και κρατικών επιδοτήσεων για την ανάπτυξη τους.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση αναγνωρίζεται ο ρόλος και των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή, όπως αυτές εκφράζονται εντός της καθημερινής επιχειρησιακής πρακτικής από την ύπαρξη ή μη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και κάποιας πιστοποίησης.

(Υ5β): όσο μεγαλύτερες είναι οι επιχειρήσεις και όσο περισσότερο διαμορφωμένη είναι η λειτουργία τους, τόσο ευκολότερα θα αναπτύσσονται σε αγορές μεγαλύτερων αποστάσεων από την έδρα τους και τόσο ευκολότερα θα επιβιώνουν, ενώ ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε ιδιαίτερες αγορές θα αντιμετωπίζουν εμπόδια ανάπτυξης με την ιδιαιτερότητα των προϊόντων τους. Τέλος, υποθέτουμε ότι ο επιμέρους κλάδος δραστηριοποίησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας της διαμόρφωσης προβλημάτων που εμποδίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση επαληθεύτηκε ο ρόλος όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή, με εντονότερο το ρόλο του μεγέθους της επιχείρησης.

(Y6): όσο μεγαλύτερο το μέγεθος των επιχειρήσεων και όσο πιο βαθιές και δεδηλωμένες είναι η βασική διαμόρφωση και λειτουργία τους και η προσδιορισμένη διαμόρφωση των οργανωτικών συμπεριφορών τους, όπως αυτές αναδεικνύονται από τη χρήση ενός επιχειρησιακού σχεδίου και διαφόρων μορφών πιστοποιήσεων, τόσο μικρότερη η έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού, ενώ επιτακτική ανάγκη θα αποτελεί για αυτές και θα τείνουν σε νέες τεχνικές παραγωγής, όπως επίσης θα είναι επιρρεπείς σε αλλαγές διαδικασιών παραγωγής. Ταυτόχρονα, όσο μεγαλύτερες οι ιδιομορφίες των επιμέρους κλάδων τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού θα εξαρτώνται άμεσα από την πρώτη ύλη παραγωγής τους.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση επαληθεύτηκε ο ρόλος των τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή, με εντονότερο το ρόλο του μεγέθους της επιχείρησης και των ιδιομορφιών των δύο κατευθύνσεων παραγωγής – φυτικής και ζωικής παραγωγής – εντός των οποίων ενυπάρχει πλήθος υποκλάδων του αγροδιατροφικού κλάδου.

(Y7): όσο πιο δύσκολη είναι μια αγορά (διεθνείς ή μεγάλων αποστάσεων) και όσο πιο πιεστικό (μικρό) το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο αφενός η μείωση τιμών είναι μεγαλύτερη και αφετέρου το κόστος μισθοδοσίας θα επιβαρύνει την κοστολόγησή της. Ταυτόχρονα, όσο πιο οργανωμένη στη βασική διαμόρφωση και λειτουργία της παρουσιάζεται μία επιχείρηση τόσο πιο εξειδικευμένες τεχνικές πίεσης για επιτυχία καλύτερης τιμής θα εφαρμόζει.

Στα αποτελέσματα της έβδομης υπόθεσης εργασίας, συσχετίστηκε η εξαρτημένη μεταβλητή ‘διαμόρφωση τιμών προϊόντων - κόστος μισθοδοσίας’ με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που συμβολίζονται ως size, plan και zone, επιβεβαιώνοντας το σύνολο της αρχικής υπόθεσής μας.

(Y8): οι ιδιαιτερότητες αφενός της αγοράς και αφετέρου των επιμέρους κλάδων και η μεγιστοποίηση των πιστοποιήσεων προσδιορίζουν τις τακτικές και τις διαδικασίες

των επιχειρήσεων τις σχετιζόμενες με τη διαφοροποίηση και την ποικιλότητα των προϊόντων τους, όπως και τις ιδιότυπες και ιδιαίτερες παραγωγές προϊόντων.

Η συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής ‘ποικιλία – διαφοροποίηση – ιδιαιτερότητες προϊόντων’ πραγματοποιήθηκε στα αποτελέσματα της έρευνας με τις ανεξάρτητες μεταβλητές zone και sector, ενώ δεν εντοπίστηκε συσχέτιση με την certification όπως αναμέναμε στην αρχική μας υπόθεση.

(Y9): η ιδιαιτερότητα της αγοράς, είτε προϊόντικής είτε γεωγραφικής, η ιδιαιτερότητα του μεγέθους των επιχειρήσεων αλλά και του κλάδου, καθώς και ο μεγάλος αριθμός πιστοποιήσεων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τον τρόπο διαμόρφωσης, της σχετικής με το είδος των πωλήσεων, μέγιστης δυνατής στρατηγικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, διαφοροποίησης των πελατών, όπως και στρατηγικών προσέλκυσης πελατών.

Όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές της αρχικής υπόθεσής μας συσχετίζονται στα αποτελέσματά μας με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘στρατηγική συμπεριφορά σε σχέση με τον τρόπο και το είδος των πωλήσεων – στρατηγικές προσέλκυσης πελατών και διαφοροποίησή τους’, με εντονότερες τις zone και certification.

(Y10α): όσο μεγαλύτερα το μέγεθος της επιχείρησης και η αγοραία χωρική ανάπτυξη της τόσο περισσότερα μέσα διαθέτει για προώθηση προϊόντων.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές size και zone συσχετίζονται με την ‘προώθηση προϊόντων’ στα αποτελέσματα, επιβεβαιώνοντας την αρχική μας υπόθεση.

(Y10β): όσο περισσότερο αναπτυγμένες είναι η βασική διαμόρφωση και λειτουργία της επιχείρησης και η προσδιορισμένη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών της τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υφίστανται για την εισαγωγή αυτής σε περισσότερους τομείς της αγοράς, ενώ τέλος, υποθέτουμε ότι η ιδιαιτερότητα των επιμέρους κλάδων παραγωγής είναι επίσης σημαντικός παράγοντας για την εισαγωγή της επιχείρησης σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς.

Στη συγκεκριμένη υπόθεση, αναγνωρίζεται στα αποτελέσματα ο ρόλος και των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών που εισήχθησαν από αυτή, όπως αυτές

εκφράζονται ως plan, certification και sector και συσχετίζονται με την εξαρτημένη μεταβλητή ‘έμπροσθεν καθετοποίηση’.

Κατωτέρω παρουσιάζεται πίνακας που επιδεικνύει το βαθμό επαλήθευσης των αρχικών υποθέσεων εργασίας από τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας.

ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΥΠΟΘΕΣΗ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΘΕΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ *
Y1	Size	√	√	N
	Plan	√		O
	Zone	√	√	N
	Certification	√	√	N
	Sector	√	√	N
Y2	Size	√	√	N
	Plan			
	Zone	√	√	N
	Certification	√	√	N
	Sector			
Y3	Size	√	√	N
	Plan	√	√	N
	Zone			
	Certification			
	Sector			
Y4	Size	√	√	N
	Plan	√	√	N
	Zone	√	√	N
	Certification	√	√	N
	Sector	√	√	N
Y5a	Size			
	Plan	√	√	N
	Zone			
	Certification	√	√	N
	Sector			

Y5β	Size	√	√	N
	Plan	√	√	N
	Zone	√	√	N
	Certification			
	Sector	√	√	N
Y6	Size	√	√	N
	Plan	√	√	N
	Zone			
	Certification	√	√	N
	Sector	√	√	N
Y7	Size	√	√	N
	Plan	√	√	N
	Zone	√	√	N
	Certification			
	Sector			
Y8	Size			
	Plan			
	Zone	√	√	N
	Certification	√		O
	Sector	√	√	N
Y9	Size	√	√	N
	Plan			
	Zone	√	√	N
	Certification	√	√	N
	Sector	√	√	N
Y10α	Size	√	√	N
	Plan			
	Zone	√	√	N
	Certification			
	Sector			
Y10β	Size			
	Plan	√	√	N
	Zone			
	Certification	√	√	N
	Sector	√	√	N

* εάν επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα σημειώνεται ως N = ΝΑΙ, ενώ εάν δεν επιβεβαιώνεται ως O = ΟΧΙ.

12.2 Η νέα διάσταση του ερευνητικού μοντέλου.

Περιγράψαμε στο τέταρτο κεφάλαιο το θεωρητικό μοντέλο της αγγεμάχου επιχειρηματικότητας, στο οποίο εντοπίσαμε τις ιδιαιτερότητες αυτής, τουτέστιν το περιορισμένο ύψος κεφαλαιακών πόρων και ενίοτε και έτερων ειδών επιχειρησιακών πόρων - δυσκολίες προμήθειας πρώτης ύλης, περιορισμός στη χρήση υψηλής τεχνολογίας, αδυναμία ανάπτυξης ίδιων δικτύων διανομής κτλ. – τον μειωμένο χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους για προγραμματισμό, την ανάγκη για υψηλή σε χρονική έκταση ίδια επιχειρηματική και λοιπή επιχειρησιακή δράση, αλλά κυρίως την αναγκαιότητα απασχόλησης του μικρομεσαίου επιχειρηματία του κλάδου και των συνεργατών αυτού σε επιχειρησιακές επιτόπιες δράσεις, όπως πώληση, διανομή προϊόντων και ταυτόχρονη εμπορική ανάδειξη των προϊόντων του, όπως είχε προκύψει και από αρκετές εις βάθος συνεντεύξεις.

Όπως προέκυψε όμως αργότερα στο ερευνητικό επίπεδο, το πολυδιάστατο συμπεριφορικό πλαίσιο των επιχειρηματιών, άλλοτε σχεδιασμένα, άλλοτε ασχεδίαστα και αδόμητα και άλλοτε και τα δύο μαζί, κατασκευάζει ένα πρότυπο “επαμφοτερίζουσας επιχειρησιακής συμπεριφοράς και δράσης”.

Εκ των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται η ακρίβεια του θεωρητικού μοντέλου, αλλά εκτός αυτού σχηματίζεται μία εικόνα για τις μ.μ.ε. μεταποίησης του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου που συνδιαμορφώνεται από ορισμένες ιδιότητες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοραίας πραγματικότητας, όπως εντοπίστηκαν ανωτέρω, δηλαδή η πολυδιάστατη και πολυδιασπασμένη ελληνική αγοραία πρακτική, καθώς και μία σειρά άλλων παραγόντων, όπως οι συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου για πιστοποίηση, η έλλειψη ιδιαίτερης ζέσης για επιχειρησιακή συνεργασιακή κουλτούρα, το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διακατέχονται από μία διαφορετική επιχειρησιακή κουλτούρα και αγοραία συμπεριφορά, διαμορφώνοντας όμως αυτές κατά κύριο λόγο τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά γενικώς και εντός της λιανικής πώλησης ιδιαιτέρως, χωρίς οι ίδιες να ενδιαφέρονται για την κατάκτηση του συνόλου της ελληνικής αγοράς, αφήνοντας συγκεκριμένο «αγοραίο κενό», όπως έχουμε αναφέρει, δημιουργούν ένα πρότυπο «συμβίωσης μεγάλων και μ.μ.ε. και επιβίωσης των μ.μ.ε.».

Αυτό που εμείς διαπιστώσαμε είναι ότι για την ανωτέρω επιβίωση των μ.μ.ε. του κλάδου δεν είναι αναγκαία ως φαίνεται η επιστημονική διάσταση της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς και της στρατηγικής αυτών.

Μόνο με την επαγγελματική διάσταση των ανωτέρω και εξαιτίας των ιδιαίτερων και ιδιότυπων επικρατουσών αγοραίων συνθηκών, εμφανίζεται ότι δεν επικρατεί συγκεκριμένο και αποσαφηνισμένο οργανωτικο-διοικητικό και στρατηγικό μοντέλο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου.

Στη συγκεκριμένη αγοράία πραγματικότητα, δεν διαμορφώνονται επιτακτικές ανάγκες για περισσότερο προηγμένες οργανωτικο-διοικητικές και στρατηγικές δομές και συμπεριφορές και συνεπώς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου δρουν με γνώμονα οργανωτικο-διοικητικές και στρατηγικές δομές και συμπεριφορές παλαιότερου ή «*παραδοσιακού τύπου*», χωρίς την ύπαρξη έντασης στη ζήτηση κάποιας επιστημονικής διάστασης στον οργανωτικο-διοικητικό τομέα και συνεπώς στην εφαρμογή περισσότερο προηγμένων οργανωτικο-διοικητικών και στρατηγικών δομών και συμπεριφορών. Έτσι, καταφέρνουν να συμβιώνουν και εν τέλει να επιβιώνουν στο συγκεκριμένο αγοραίο περιβάλλον.

Η συγκεκριμένη διάσταση μας παρέχει τη δυνατότητα να ομιλήσουμε για ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα των μ.μ.ε. του κλάδου που εφαρμόζοντας παραδοσιακού τύπου δομές και συμπεριφορές, πολλές φορές και αντιφατικές μεταξύ τους ή τουλάχιστον έτσι εμφανιζόμενες, διακατέχονται από *επαμφοτερίζουσα επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση*. Αυτή ήταν διάχυτη σε όλα τα κεφάλαια των αποτελεσμάτων, αφού στο σύνολο των θεματικών πεδίων των εξαρτημένων μεταβλητών, εντοπίστηκαν μη αποσαφηνισμένης κατεύθυνσης συσχετίσεις των εξαρτημένων μεταβλητών με τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Τοιουτοτρόπως, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, το πολυδιάστατο συμπεριφορικό πλαίσιο των επιχειρηματιών, με εκφάνσεις σχεδιασμένης, αδόμητης ή και τις δύο ταυτόχρονα συμπεριφοράς και δράσης, κατασκευάζει ένα πρότυπο “επαμφοτερίζουσας επιχειρησιακής συμπεριφοράς και δράσης”.

Έτσι, το θεωρητικό μοντέλο της αγγεμάχου επιχειρηματικότητας με τις αναφερόμενες ιδιαιτερότητες αποκτά ένα ιδιότυπο χαρακτηριστικό, το οποίο προκύπτει από την ερευνητική μας δραστηριότητα και δεν είναι άλλο από την επαμφοτερίζουσα επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση. Συνεπώς, το προκύψαν

ερευνητικό μοντέλο διαμορφώνεται τελικώς με την προσθήκη του χαρακτηριστικού, εντός της συγκεκριμένης μελετώμενης οντότητας, της αγχεμάχου επιχειρηματικότητας που χαρακτηρίσαμε ως *επαμφοτερίζουσα επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση*.

Κατωτέρω, δίνεται κατάλληλα διαμορφωμένο το νοητικό σχήμα που απεικονίζει το ερευνητικό μοντέλο που παρήχθη μετά τη συμβολή των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

12.3 Συμβολή στην έρευνα.

Επιχειρώντας την απαρίθμηση των σημαντικότερων σημείων συμβολής της παρούσης στη γενικότερη επιστημονική έρευνα και ειδικότερα στους τομείς Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Ελληνικός Αγροδιατροφικός Τομέας, θα ισχυριζόμαστε ότι πρόκειται για τα:

- Καθορισμός ενός ιδιόμορφου και ιδιότυπου είδους επιχειρηματικότητας, της «αγχεμάχου επιχειρηματικότητας», η οποία φύεται και ανθεί εντός ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος και εντός οριοθετημένων πλαισίων αγοραίου ανταγωνισμού και χαρακτηριστικών αγοραίας πραγματικότητας.
- Μέσα από αναφορά σε κλαδικές μελέτες ενός αριθμού υποκλάδων, την παράθεση στοιχείων, μελετών και βιβλιογραφίας της ελληνικής πραγματικότητας, καθώς και από το σύνολο της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνάς μας δόθηκε μία «δυναμική» εικόνα, συνδυάζοντας ανατομικά και φυσιολογικά στοιχεία, της αγοραίας πραγματικότητας της υπό μελέτη οντότητας, δηλαδή του συνόλου των μ.μ.ε. που ασχολούνται με την μεταποίηση και ανήκουν στον αγροδιατροφικό κλάδο της χώρας μας.
- Επιτεύχθηκε κατά το μάλλον ή ήττον ο προσδιορισμός μίας εγχώριας επιχειρηματικής δραστηριότητας και ενός επιχώριου αγοραίου προσανατολισμού των μ.μ.ε. του αγροδιατροφικού κλάδου.
- Αναδείχθηκε η επιχειρηματικότητα ενός σημαντικού κλάδου της ελληνικής μεταποίησης, αν όχι του σημαντικότερου τόσο από πλευράς κοινωνικής εξυπηρέτησης της ανάγκης της ανθρώπινης διατροφής όσο και από πλευράς σημαντικότητας της υπόστασής του ως οικονομική δραστηριότητα στον ελληνικό χώρο.

12.4 Προτάσεις για περαιτέρω επιστημονική έρευνα και εφαρμογή πολιτικής.

Προτείνουμε εδώ κάποιες πιθανές κατευθύνσεις για περαιτέρω ερευνητικές προσπάθειες:

- Παρά το γεγονός ότι δόθηκε μία πλήρης εικόνα των κυριότερων υποκλάδων του αγροδιατροφικού κλάδου, υφίσταται περιθώριο χωριστής εξέτασης κάποιων ενδιαφερόντων υποκλάδων.
- Επίσης, υπάρχει πεδίο προκειμένου για συνεξέταση μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων των υποκλάδων και του αγροδιατροφικού κλάδου συνολικά, με ένταση στον αγοραίο ανταγωνισμό τους.
- Στον τομέα της ‘μεταφοράς τιμών’ από τον παραγωγό πρωτογενούς προϊόντος στον τελικό καταναλωτή μεταποιημένου προϊόντος, την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργεί η μεταποίηση, καθώς και τον σχηματισμό ολιγοπωλιακών συνθηκών στην πώληση αυτών σε ορισμένους υποκλάδους θα μπορούσε να δοθεί έμφαση.

Πολιτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με καθοδήγηση και ενθάρρυνση της Πολιτείας στις μ.μ.ε. του κλάδου, αξιοποιώντας επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών τουλάχιστο έως την επίτευξη ορισμένων προκαθορισμένων στόχων, θα μπορούσαν να είναι οι κατωτέρω.

Η προώθηση της ιδέας των clusters σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο στις μ.μ.ε. του αγροδιατροφικού κλάδου, κυρίως προϊοντικής κατεύθυνσης, η οποία θα ενταχθεί σε συνολικές στρατηγικές και σχεδιασμούς μείζονος εθνικής σημασίας διατροφικού χαρακτήρα, θα ήταν εφικτή.

Παρατηρήσαμε ανωτέρω τη δηλωθείσα ‘χαλαρότητα’ στη στάση των μικρομεσαίων επιχειρηματιών όσον αφορά στη «συνεργασιακή κουλτούρα», δηλαδή στη διάθεσή τους για συνεργασία με έτερες μικρομεσαίες προς επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Τα clusters είναι ένα δίκτυο μικρομεσαίων, κατά κύριο λόγο, επιχειρήσεων που αποτελούν μια γεωγραφική συγκέντρωση διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου υποτομέα επιχειρηματικών προσπαθειών, αλλά δύνανται να

συμμετέχουν σε αυτό προμηθευτές και συνεργαζόμενα θεσμικά όργανα στο συγκεκριμένο τομέα. Ασφαλώς, θα αποτελέσουν καινοτομική διαδικασία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου σε συγκεκριμένες γεωγραφικές ενότητες.

Θα ήταν αρχικά δυνατή η κατάρτιση του κύριου σώματος ενός τέτοιου δικτύου με συμμετοχή μεταποιητικών μ.μ.ε. με σκοπό συγκεκριμένη στόχευση προς επίτευξη στενά οριοθετημένων στόχων και μετέπειτα ίσως διεύρυνση της συμμετοχής με αυτή της παραγωγικής βάσης των προμηθευτών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κυρίως επιχώριων, με τεχνογνωσία στο συγκεκριμένο αντικείμενο, τεχνικής αλλά και οικονομικο-διοικητικής φύσεως. Τα τελευταία θα παρείχαν επιστημονικές συμβουλές και μελλοντική συγκεκριμένη επιστημονική υποστήριξη, μέσω διάθεσης πτυχιακών μελετών, στα προβλήματα που αναδύονται για ένα τέτοιο δίκτυο από την καθημερινή τριβή με την αγορά και την αναγκαιότητα σχεδιασμού και λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσης. Έτσι, παράγεται μία κατάσταση win-win, όπου και το δίκτυο μικρομεσαίων επιχειρήσεων ωφελείται αλλά αξιοποιείται και το επιστημονικό προσωπικό και οι φοιτητές των σχετικών τμημάτων. Η ανωτέρω κατάσταση, εάν επιτευχθεί, θα δημιουργήσει περαιτέρω συνέργειες. Θα μπορούσε ακόμη συντονιστικός ρόλος να ασκείται από σχετικό επιστήμονα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή της Αιρετής Περιφέρειας, με όσο το δυνατόν περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, λόγω της φύσης και των αγοραίων απαιτήσεων του δικτύου.

Οι συνεργατικοί αυτοί σχηματισμοί θεωρούνται διεθνώς παράγοντες αύξησης της παραγωγικότητας, με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τα clusters φαίνεται ότι αποτελούν επίσης, πολύ σημαντικές πτυχές του στρατηγικού μάνατζμεντ και της στρατηγικής εν γένει. Είναι γνωστά και ως industry clusters ή competitive clusters ή Porterian clusters, επειδή εισήχθησαν ως έννοια και απέκτησαν δημοφιλία από τον καθηγητή Michael Porter στο βιβλίο του 'The Competitive Advantage of Nations' το 1990. Έκτοτε, η ανάπτυξη clusters έχει γίνει αντικείμενο στο οποίο εστιάζουν πολλά κυβερνητικά προγράμματα διεθνώς.

Αυτή η σύλληψη περί εφαρμογής cluster αποτελεί λύση και ένα βασικό συστατικό επιτυχούς ανάπτυξης των υπό συζήτηση επιχειρήσεων μέσω της κατάκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε εγχώριες και διεθνείς αγορές με

προσπάθειες επιτυχών επαφών και προσπαθειών ανεύρεσης αγορών, κυρίως εξαγωγικής κατεύθυνσης.

Με τη δημιουργία και λειτουργία του δικτύου επιτυγχάνονται σε κάποιο βαθμό συνέργειες που δεν υφίσταντο στο σύνολο των εν λόγω επιχειρήσεων (cluster effect).

Αναγνωρίζονται τεσσάρων ειδών clusters, τα γεωγραφικά, τα τομεακά, τα οριζόντια και τα κάθετα.

Προτείνεται έτσι, η δημιουργία ενός ‘χαλαρού’ τύπου δικτύου αρχικά, με περαιτέρω σύσφιξη και συνεργασία των μελών του κατά τα επόμενα στάδια, που θα έχει εμπεδωθεί η εμπιστοσύνη. Μετά την οικοδόμηση αυτής θα είναι πιο εύκολη μία πλάτυνση και βάθυνση του δικτύου, άμα τη παρουσία θετικών αποτελεσμάτων, που ως ένα μέρος θα οφείλεται σε δέσμευση των μελών του δικτύου για παραγωγή κυρίως ασφαλών, αλλά και ποιοτικών προϊόντων, η οποία θα μπορεί να ελέγχεται ανά πάσα στιγμή μέσω εργαστηριακών ελέγχων, ενώ θα έχει υπογραφεί μεταξύ τους κάποιου είδους συμφωνία για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και στοχοθέτηση (μνημόνιο κατανόησης - μου).

Ζητούμενο στις σημερινές οικονομικές συνθήκες είναι τέτοιου τύπου συστάδες να έχουν κυρίως εξαγωγικό χαρακτήρα (προσπάθειες ανεύρεσης αγορών του εξωτερικού) ή την εξασφάλιση της διάθεσης των προϊόντων τους μέσω μίας αλυσίδας λιανικής πώλησης σε επίπεδο επικράτειας σε βελτιωμένες τιμές διάθεσης λόγω μεγαλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης και καλύτερου “branding”, με προσπάθεια το μειονέκτημα της ανομοιογένειας των προϊόντων να μεταστραφεί σε πλεονέκτημα καθιέρωσης της φήμας ως κάτι το διαφορετικό, με τονισμό αυτής της ‘διαφορετικότητας’.

Οι πρακτικές ωφέλειες της παρούσης σε ενδεχόμενες πολιτικές διεύρυνσης της «συνεργασιακής κουλτούρας» στην περιοχή των μ.μ.ε. του αγροδιατροφικού κλάδου προέρχονται από τον προτεινόμενο τρόπο προσέγγισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου, ο οποίος όπως συνάγεται από συγκεκριμένα αποτελέσματα της παρούσης απαιτεί ειδικές γνώσεις και λεπτούς χειρισμούς, όσον αφορά στην πειθώ και παρότρυνση των επιχειρηματιών, καθώς και στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων εφαρμογής πολιτικής.

Τα ανωτέρω προτεινόμενα σαφώς λαμβάνουν υπόψη την άποψη μας περί «αγχεμάχου επιχειρηματικότητας» στον κλάδο και για αυτό το λόγο προτείνεται η «συνεργασιακή κουλτούρα», αφού όπως είδαμε δύο εκ των κυρίων χαρακτηριστικών του μοντέλου είναι ο μειωμένος χρόνος προγραμματισμού και οι αυξημένες απαιτήσεις χρονικές και άλλες που προκύπτουν από την αυτοπρόσωπη και φυσική παρουσία του επιχειρηματία στις επιχειρησιακές δράσεις. Τα δύο τελευταία έχουμε την εντύπωση ότι τον παρεμποδίζουν σημαντικά στη δραστηριοποίηση σε αγορές απομακρυσμένες από την παραγωγική έδρα της επιχείρησης.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aaker, D. A., and Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, New York.
- Aaker, J. L. (1997). 'Dimensions of Brand Personality', *Journal of Marketing*, 34 (August), 347-356.
- Abimbola, T. (2001). 'Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs', *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Volume Three, Issue 2* (2001), 97 – 106.
- Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and Small Firms*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Allen, R. S. and Helms, M. M. (2006). 'Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies', *Business Process Management Journal*, 12. 4 (2006): 433.
- Almus, M. and Nerlinger, E. A. (1999). 'Testing Gibrat's Law for Young Firms. Empirical Results for Western-Germany", paper presented at the 26th E.A.R.I.E. Conference, Torino, October 4-7.
- Anderson, D. R. (1995). 'The Philosophy of Charles Pierce', *Strands of System*, Purdue Research Foundation.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R. (1994). 'Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden', *The Journal of Marketing*, Vol. 58 (July 1994), 53-66.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL, 1971, 2nd edn, 1980; 3rd edn, 1987.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. I. (1991). 'Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management"', *Strategic Management Journal* (1991), Volume: 12, Issue: 6, Publisher: Wiley Online Library, Pages: 449-461.

- Ansoff, H. I., Brandenburg, R. J., Portner, F. E. and Radosevich, H. R. (1971). *Acquisition: Behavior of US Manufacturing Firms 1946-65*, Vanderbilt University Press, Nashville, TN, 1971.
- Appiah-Adu, K. and Singh, S. (1998). 'Customer orientation and performance: a study of SMEs', *Management Decision*, 36/6 [1998], 385–394.
- Armour, H. O. and Teece, D. J. (1980). 'Vertical Integration and Technological Innovation', *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 62, No. 3 (Aug. 1980), pp. 470-474.
- Bailey, D. and Driffield, N. (2007). 'Industrial Policy, FDI and Employment: Still 'Missing a Strategy'', *J. Ind. Compet. Trade* (2007) 7:189–211.
- Banham, H. C. (2006). *Organisational Change in Small and Medium Enterprises – A Regional Study*, doctoral dissertation, University of Southern Queensland, Australia.
- Barber, J., Metcalfe, S. and Porteous, M. (1989). 'Barriers to Growth: the ACARD Study' in Barber, J., Metcalfe, S. and Porteous, M. (ed.) *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge.
- Barney, J. B. (1986). 'Strategic Factor Markets: Expectations, luck and business strategy', *Management Science*, 42, pp 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Beach, R. (2004). 'Adopting internet technology in manufacturing: a strategic perspective', *Production planning and control*, 15 (1), 80–89.
- Bell, E. and Bryman, A. (2007). 'The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis', *British Journal of Management*, Vol. 18, 63–77 (2007).
- Bendell, T. (2000). 'The implications of the changes to ISO 9000 for organizational excellence', *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, pp. 11-14.
- Berens, G., van Riel, C. and van Bruggen, G. (2005). 'Corporate Associations and Consumer Product Response: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance', *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48.
- Bergeron, F. and Raymond, L. (1995). 'The contribution of information technology to the bottom line: a contingency perspective of strategic dimensions', *Proceedings of International Conference on Information Systems*, Amsterdam, pp. 167-181.

- Bergstrom, F. (1998). 'Capital Subsidies and the Performance of Firms', SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance No. 285, November 1998.
- Berman, J. A., Gordon, D. D. and Sussman, G. (1997). 'A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning', *The Journal of Business and Economic Studies*, 3 (3), 1-11.
- Berthon, P., Hulbert, J. M. and Pitt, L. F. (1999). 'Brand Management Prognostications', *Sloan management review*, Vol. 40, No. 2, 1999, pages 53-65.
- Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*, Wiley: New York.
- Bewayo, E. D. (2010). 'Pre-start-up preparations: Why the business plan isn't always written', *Entrepreneurial Executive*, 15, pp. 9-23.
- Bhide, A. V. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, New York.
- Biazzo, S. and Bernardi, G. (2003). 'Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification', *Business Process Management Journal*, 9. 2 (2003): 149-169.
- Binney, G. (1992). 'Making quality work: lessons from Europe's leading companies', *The Economist Intelligence Unit, Special Report No. P655*, Ashridge.
- Bogdan, R. and Taylor, S. J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bohrstedt, G. W. (1977). 'Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement', in Gene F. Summers (ed.), *Attitude Measurement*, London: Kershaw Publishing Company, Ltd.
- Bonaccorsi, A. (1992). 'On the Relationship between Firm Size and Export Intensity', *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4 (4th Qtr. 1992), pp. 605-635.
- Borys, B. and Jemison, D. B. (1989). 'Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations', *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2 (Apr., 1989), pp. 234-249.
- Boulter, L. and Bendell, T. (2002). 'How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?', *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-41.

- Bourlakis, C. A. (1990). 'Probability of Survival and Firm Growth in Greek Manufacturing Industries', Paper presented at the 17th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics, mimeo, University of Leeds.
- Bowman, C. and Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.
- Boyd, B. K. (1991). 'Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review', *Journal of Management Studies*, 28: 353–374.
- Bracker, J. S. and Pearson, J. N. (1986). 'Planning and financial performance of small, mature firms', *Strategic Management Journal*, 7, 1986, pp. 503-522.
- Bracker, J. S., Keats, B. W. and Pearson, J. N. (1988). 'Planning and financial performance among small firms in a growth industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 591-603 (1988).
- Bracker, J., Keats, B. and Pearson, J. (1998). 'Planning and financial performance among small firms in a growth industry', *Strategic Management Journal*, 19: 591–603.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition: 1. A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation; 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, New York: Doubleday.
- Braybrooke, D. and Lindblom, C. E. (1963). *A Strategy of Decision*, New York: The Free Press.
- Broadbent, M. and Weill, P. (1993). 'Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry', *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, 1993.
- Brockhaus, R. H. (1980). 'Risk taking propensity of entrepreneurs', *Academy of Management Journal*, 1980, 23(3), 509-520.
- Brockhaus, R. H. Sr. (1982), "The Psychology of the Entrepreneur" in: Kent et al. (Eds.) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 39-57.
- Brockhaus, R. H., Sr., and Horwitz, P. A. (1986). 'The psychology of the entrepreneur' in D. A. Sexton & R. W. Smilor (Eds.) *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48, Cambridge, MA: Ballinger.

- Brooke, G. T. F. (2010). 'Uncertainty, profit and entrepreneurial action: Frank Knight's contribution reconsidered', *Journal of the History of Economic Thought*, 2010, 32: 221-235.
- Brown, A., Van Der Wiele, T. and Loughton, K. (1998). 'Smaller enterprises' experiences with ISO 9000', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 273-285.
- Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1995). 'Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions', *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), pp. 343-378.
- Brusco, S., Giovannetti E. and Malagoli W. (1979). 'La relazione tra dimensione e saggio di sviluppo nelle imprese industriali: una ricerca empirica', *Università degli Studi di Modena, Studi e Ricerche dell'Istituto Economico*, No. 5.
- Bryman, A. (2004). *Social science research methods*, 2nd ed., Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bryman, A. and Bell, E. (2003). *Business Research Methods*, second edition, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burke, A., Fraser, S. and Greene F. J. (2010). 'The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance', *Journal of Management Studies*, Volume 47, Issue 3, pages 391–415, May 2010.
- Burns, J. (1983). 'A Synoptic View of the Food Sector', in J. Burns, J. McInerney & A. Swinbank (eds.): *The Food Industry: Economics and Policies*, London: Heinemann, pp. 1-27.
- Buttner, E. H. and Rosen, B. (1989). 'Funding New Business Ventures: Are Decision Makers Biased Against Women?', *Journal of Business Venturing*, 4, 249-261.
- Cambridge Small Business Research Centre (1992). *The State of British Enterprise*, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Cantillon, R. (2009). *Essay on the nature of commerce in general* (with a new introduction by Anthony Brewer), New Brunswick [N.J.].
- Caprio, G. Jr. and Demirgüç-Kunt, A. (1997). 'The Role of Long Term Finance: Theory and Evidence', Policy Research Department, The World Bank, February 1997.

- Carbonara, N. (2005). 'Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and spread', *Technovation*, 25 (3), 213–222.
- Carland, J. W., Carland, J. A. C. and Carland, J. W. III (1995). 'A Model of Entrepreneurship: The Process of Venture Creation', Small Business Institute Director's Association, 1995, p. 20-34.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. and Carland, J. A. C. (1984). 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization', *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 354-359.
- Carlton, D. W. (2005). 'Barriers to Entry', Working Paper 11645, N.B.E.R. Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, September 2005.
- Carr, C. (1993). 'Global, National and Resource-Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 551-568 (1993).
- Carter, S. and Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and small business. Principles, practice and policy*, 2nd edition, Prentice Hall – Financial Times.
- Casadesu's, M. and Heras, I. (2001). 'La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas', *Un estudio empírico*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 1, pp. 55-68.
- Castrogiovanni, G. (1996). 'Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages', *Journal of Management*, 22: 801–822.
- Catry, B. and Chevalier, M. (1974). 'Market Share Strategy and the Product Life Cycle', *The Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4 (Oct., 1974), pp. 29-34.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L. and Sekaran, U. (2001). *Applied business research: qualitative and quantitative methods*, Wiley Australia, 2001.
- Chaffee, E. E. (1985). 'Three Models of Strategy', *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 (Jan., 1985), pp. 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT.
- Chauvin, K. W. and Hirschey, M. (1993). 'Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm', *Financial management*, Winter 1993.
- Chester, A. (1979). 'Testing the Law of Proportionate Effect', *Journal of Industrial Economics*, XXVII(4), pp. 430-411.

- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*, Harvard Business Press.
- Clark, M.L. III and Saade, R.N. (2010). 'The Role of Small Business in Economic Development of the United States: From the End of the Korean War (1953) to the Present', a Working Paper by Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, September 2010.
- Clay, N., Creigh-Tyte, S. and Storey, D.J. (1996). 'Public policy towards small firms: Spreading the jam too thinly?', *Journal of European Public Policy*, Volume 3, Issue 2, 1996, Pages 253-271.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G. and Anderson, J. C. (1989). 'A Theory of Production Competence', *Decision Sciences*, 20: 655–668.
- Climent, S. (2005). 'Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por la certificacio´n en la norma ISO 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana', *Investigaciones Europeas de Direccio´n y Economi´a de la Empresa*, Vol. 11, No. 1, pp. 245-59.
- Cochran, A. (1981). 'Small business mortality rates: A review of the literature', *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50-59.
- Combs, J. G. and Ketchen, D. J., Jr (1999). 'Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the R.B.V. and O.E.', *Strategic Management Journal*, Sep 1999, 20, 9, ABI/INFORM Complete, pg. 867-888.
- Contini, B. and Revelli R. (1989). 'The Relationship Between Firm Growth and Labor Demand', *Small Business Economics*, 1(4), pp. 309-314.
- Cooper, A. C. (1981). 'Strategic Management: New Ventures and Small Business', *Long Range Planning*, Vol. 14, No. 5, pp. 39-45, 1981.
- Cragg, P. B. and King, M. (1988). 'Organisational characteristics and small firms' performance revisited', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), 49–62.
- Crittenden, W. F. and Crittenden, V. L. (2000). 'Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations', *Journal of Management Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 150-168.

- Croteau, A. M. and Bergeron, F. (2001). 'An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance', *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 10, Issue 2, June 2001, pages 77-99.
- Curran, J. and Blackburn, A. (2001). *Researching the Small Enterprise*, London: Sage.
- Cyert, R. and March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*, Oxford: Blackwell.
- Dale, B.G. (1999), *Managing Quality*, 3rd ed., Blackwell Publishers, Oxford.
- Darnall, N. (2008). 'Creating a Green Brand for Competitive Distinction', *Asian Business & Management*, 2008, 7, (445–466).
- Deakins, D. and Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*, εκδ. Κριτική.
- Delios, A. and Beamish, P. W. (2001). 'Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms', in *Japanese subsidiaries in the new global economy*, Paul W. Beamish et al., Edward Elgar Publishing, 2001.
- Delmar, F. and Shane, S. (2003). 'Does business planning facilitate the development of new ventures?', *Strategic Management Journal*, Volume 24, Issue 12, pages 1165–1185, December 2003.
- Demsetz, H. (1982). 'Barriers to Entry', *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 1. (Mar., 1982), pp. 47-57.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology*, Chicago: Aldine.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, New York: McGraw-Hill.
- Dickson, P. R. and Ginter, J. L. (1987). 'Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy', *The Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 1-10.
- Dickson, P. R. and Ginter, J. L. (1987). 'Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April 1987), 1-10.
- Dunne, P. and Hughes, A. (1990). 'Small Firms: Age, Growth and Survival in the 1980's', Paper presented at the 17th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics, mimeo, Cambridge University.
- Dunne, P. and Hughes, A. (1994). 'Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s', *Journal of Industrial Economics*, 42(2), pp. 115-140.
- Dunne, T., Roberts, M. J. and Samuelson, L. (1989). 'The Growth and Failure of US Manufacturing Plants', *Quarterly Journal of Economics*, 104(4), pp. 671-698.

- Dyer, J. H. (1996). 'Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry', *Strategic Management Journal* 17(4): 271–291.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review* 23: 660–679.
- Dyson, R. G. (2000). 'Strategy, performance and operational research', *Journal of Operational Research*, Vol. 51, pp. 5-11.
- Eaton, B. C. and Lipsey, R. G. (1980). 'Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry', *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, No. 2 (Autumn, 1980), pp. 721-729.
- Edwards, R. W., O'Reilly, H. and Schuwalow, P. (1997). 'Global personnel skills: a dilemma for the Karpin committee and others', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 35, No. 3, pp. 80-89.
- Efstathiades, A., Tassou, S. A., Antoniou, A. and Oxinos, G. (1998). 'Strategic considerations in the introduction of advanced manufacturing technologies in the Cypriot industry', *Technovation*, Volume 19, Issue 2, December 1998, Pages 105-115.
- Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1977). 'An investigation into the effects of ISO 9000 on participants' attitudes and job performance', *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 52-57.
- EUROSTAT. EU-Agricultural census 2010.
- Evans, D. S. (1987). 'The Relationship between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries', *Journal of Industrial Economics*, 35, 567 -581.
- Evans, D. S. (1987b). 'Tests of Alternative Theories of Firm Growth', *Journal of Political Economy*, 85(4), pp. 657-674.
- Farris, P. W. and Albion, M. S. (1980). 'The Impact of Advertising on the Price of Consumer Products', *The Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 3 (Summer, 1980), pp. 17-35.
- Feng, M., Terziovski, M. and Samson, D. (2008). 'Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in

- Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies', *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 1, 2008, pp. 22-37.
- Filion, L. J. (1997). 'From Entrepreneurship to Entreprenology', Working paper no. 1997-05, 42nd ICSB World Conference held in San Francisco, California, USA, June 21-24, 1997.
- Fisher, C. and Dowling, P. J. (1999). 'Support for an HR approach in Australia: the perspective of senior HR managers', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 1, pp. 1-19.
- FitzRoy, F. R. and Kraft, K. (1991). 'Firm Size, Growth and Innovation: Some Evidence from West Germany', in Zoltan J. Acs and David B. Audretsch (eds.), *Innovation and Technological Change: An International Comparison*: 152-159, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Fleisher, C. S. and Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysing Business Competition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, London.
- Fournier, S. (1998). 'Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research', *Journal of Consumer Research*, 24 (March), 343-374.
- Gagne, K. (2002). 'Using performance management to support an organization's strategic business plan', *Employment Relations Today*, 28. 4 (Winter 2002): 53-59.
- Gehlhar, M. J., Regmi, A., Stefanou, S. E. and Zoumas, B. L. (2009). 'Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets', *The Journal of Product and Brand Management*, 18. 2 (2009): 115-126.
- Ghemawat, P. (2001). 'Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion', *Harvard Business Review*, 2001.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Golafshani, N. (2003). 'Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research', *The Qualitative Report*, Volume 8, Number 4, December 2003, 597-607.
- Gotzamani, K. and Tsiotras, G. (2001). 'An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 10, pp. 1326-42.

- Granroth, T. T. (1993). 'Technology programmes and training as sources of competitive advantage within the European Community', 1993, 282 pages; AAT C348854, ProQuest.
- Grant, R. M. (2003). 'Strategic planning in a turbulent environment: evidences from oil majors', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 491-517.
- Gulati, R. (1998). 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal*, Special Issue 19: 293–317.
- Gummesson, E. (1991) *Qualitative Methods in management Research*, Sage Publications, London.
- Gupta, A. and Whitehouse, F. R. (2001). 'Firms using advanced manufacturing technology management: An empirical analysis based on size', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 12. 5 (2001): 346-350.
- Gupta, D. and Gerchak, Y. (2002). 'Quantifying Operational Synergies in a Merger / Acquisition', *Management Science*, Vol. 48, No. 4 (Apr., 2002), pp. 517-533.
- Guy, R. F., Edgley, C. E., Arafat, I. and Allen, D. E. (1987). *Social Research Methods: Puzzles and Solutions*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hagedoorn, J. (1993). 'Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences', *Strategic Management Journal* 14(5): 371–385.
- Hagedoorn, J. and Schakenraad, J. (1994). 'The effect of strategic technology alliances on company performance', *Strategic Management Journal*, 15: 291–309.
- Hair, J. F. Jr., Celsi, M. W., Money, A. H., Samouel, P. and Page, M. J. (2011). *Essentials of Business Research Methods*, M.E. Sharpe, 2011.
- Hall, B. (1987). 'The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector', *Journal of Industrial Economics*, 3(4), pp. 583-606.
- Haltiwanger, J. (1999). 'Job Creation and Destruction by Employer Size and Age: Cyclical Dynamics' in Z. Acs, B. Carlsson and C. Karlsson (eds) *Entrepreneurship, Small and Medium Sized Enterprises and the Macroeconomy*, pp. 239–285, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hambrick, D. C. (1983). 'Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types', *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1 (Mar., 1983), pp. 5-26.

- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989). 'Strategic Intent', *Harvard Business Review*, May - June 1989.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). 'Competing for the Future', *Harvard Business Review*, July – August 1994.
- Hansen, T. (1997). Some consequences of firms' use of the ISO 9000-standards, Summary of the PhD thesis, Business School of Aarhus, Denmark.
- Harhoff, D., Stahl, K. and Woywode, M. (1998). 'Legal form, Growth and Exit of West German Firms-Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries', *Journal of Industrial Economics*, 46(4), pp. 453-488.
- Hart, P. E. and Oulton, N. (1996). 'Growth and Size of Firms', *Economic Journal*, 106(3), pp. 1242-1252.
- Hausman, C. R. (1993). Charles S. Peirce's evolutionary philosophy, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hayes, R. H. and Schmenner, R. W. (1978). 'How should you organize manufacturing?', *Harvard Business Review*, 1978, 56(1), 105-118.
- Henderson, J. C. and Venkatraman, N. (1999). 'Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations', *IBM Systems Journal*, 38(2/3), 472-484.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (2000). 'Firm characteristics, total quality management, and financial performance', *Journal of Operations Management*, 238 (2000), 1–17.
- Henson, S. and Holt, G. (2000). 'Exploring Incentives for the Adoption of Food Safety Controls: H.A.C.C.P. Implementation in the U.K. Dairy Sector', *Review of Agricultural Economics*, Vol. 22, No. 2 (Autumn - Winter, 2000), pp. 407-420.
- Hikita, K., Sanada, F., Yagi, Y. and Nakajo, T. (1995). 'Study on effectiveness of ISO 9000 Series', *Quality (Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 25 (4), 395-405.
- Hill, C. W. L. and Hoskisson, R. E. (1987). 'Strategy and structure in the multi-product firm', *Academy of Management Review* 12: 331–341.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West.

- Honig, B. and Karlsson, T. (2004). 'Institutional forces and the written business plan', *Journal of Management*, February 2004, 30: 29-48.
- Hosmer, L., Cooper, A. and Vesper, K. (1977). *The Entrepreneurial Function*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs (1977).
- Hotchkiss, J. H. (1987). 'An Overview of Food and Food Packaging Interactions', overview of symposium conducted by the Agricultural and Food Chemistry Division of the American Chemical Society at the Spring, 1987 meeting.
- Hudson, A. S. (1995). 'Design, implementation and testing of a business improvement methodology for small- and medium-sized enterprises', Queen's University of Belfast (United Kingdom), 1995, 373 pages; AAT C481483, ProQuest.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. and Nummela, N. (2006). 'Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective', *MIR: Management International Review*, Vol. 46, No. 4, *Qualitative Research Methods in International Business* (2006), pp. 439-459.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1997). 'Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance', *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1 (Feb., 1997), pp. 171-188.
- Hymer, S. and Pashigian, P. (1962). 'Firm Size and Rate of Growth', *Journal of Political Economy*, 70, pp. 556-569.
- Ibeh, K. I. N., Essam, I. and Panayides, P. M. (2006). 'International market success among smaller agri-food companies: Some case study evidence', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12. 2 (2006): 85-104.
- Ioannides, S. (1999). 'Towards an Austrian Perspective on the Firm', *Review of Austrian Economics*, 11: 77-97.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002). 'Alliance management as a source of competitive advantage', *Journal of Management* 28: 413-446.
- Izquierdo, C. C., Gutiérrez Cillán, J. and Gutiérrez, S. S. M. (2005). 'The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case', *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Issue 4, pp. 234 - 244.
- Jaradat, A. A. S., Jaradat, M. and Yassine, F. L. A. (2011). 'Promotion objectives, strategies and tools', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3. 2 (Jun 2011): 1682-1694.

- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W. and Mulki, J. P. (2007). 'A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance', *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 22. 5 (2007): 302-310.
- Jensen, M. C. (1986). 'Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers', *American Economic Review*, 76, 323-339.
- Jeston, J. and Nelis, J. (2008). *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*, Amsterdam [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2008.
- Jick, T. D. (1979). 'Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action', *Administrative Science Quarterly* (1979), Volume: 24, Issue: 4, Publisher: JSTOR, Pages: 602-611.
- Johansson, J. K. (1997). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*, Chicago: Richard D. Irwin.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe.
- Jones, G. R. and Hill, C. W. L. (1988). 'Transaction cost analysis of strategy-structure choice', *Strategic Management Journal* 9(2): 159-172.
- Jovanovic, B. (1982). 'Selection and Evolution in Industry', *Econometrica*, 50, 649 - 670.
- Kane, B., Crawford, J. and Grant, D. (1999). 'Barriers to effective HRM', *International Journal of Manpower*, Vol. 20, Issue: 8, pp. 494 - 516.
- Katona, G. and Morgan, J. N. (1952). 'The Quantitative Study of Factors Determining Business Decisions', *The Quarterly Journal of Economics* (1952), 66(1): 67-90.
- Keegan, W. (2000). *Global Marketing Management*, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kelle, U and Erzberg, C. (2004). 'Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition', in Flick, U., Kardorff, E. and Steinke, I. (ed. 2004), *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications, pp. 172-177.
- Keller, K. L. (2003a). 'Brand Synthesis: The Multidimensionality of Consumer Knowledge', *Journal of Consumer Research*, 29 (March), 595-600.
- Keller, K. L. (2003b). *Strategic Brand Management*, 2nd ed., New York 2003.

- Keller, K. L. and Lehmann, D. R. (2006). 'Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities', *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, 25th Anniversary Issue (Nov. - Dec., 2006), pp. 740-759.
- Keller, K. L. and Richey, K. (2006). 'The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business', *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 74-81.
- Keller, K. L.(1993). 'Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kim Man, M. M. and Wafa, S. A. (2009). 'The Relationship Between Innovativeness, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector', *The Business Review*, Cambridge, Vol. 13, Num. 2, December 2009.
- Kim, C. K. and Chung, J. Y. (1997). 'Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study', *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 2 (2nd Qtr., 1997), pp. 361-386.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004). 'Blue Ocean Strategy', *Harvard Business Review*, October 2004.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2006). Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών: Κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές, εκδόσεις Κριτική.
- Kim, Y., Liu, C. and Rhee, S. G. (2003). 'The Effect of Firm Size on Earnings Management', *College of Business Administration, University of Hawaii*.
- Kirzner, I. M. (1997). 'Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach', *Journal of Economic Literature*, vol. 35, issue 1, 60-85.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin.
- Kogut, B. (1988). 'Joint ventures: theoretical and empirical perspectives', *Strategic Management Journal* 9(4): 319-332.
- Koza, M. P. and Lewin, A. Y. (1998). 'The Co-Evolution of Strategic Alliances', *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances (May - Jun., 1998), pp. 255-264.
- Krishnan, V. and Ulrich, K. T. (2001). 'Product Development Decisions: A Review of the Literature', *Management Science*, Vol. 47, No. 1, Design and Development (Jan., 2001), pp. 1-21.

- Kulmala, H. I. and Uusi-Rauva, E. (2005). 'Network as a business environment: experiences from software industry', *Supply Chain Management*, 2005, 10, 3/4, ABI/INFORM Complete, pg. 169.
- Kumar, M. S. (1985). 'Growth, Acquisition Activity and Firm Size: Evidence from the United Kingdom', *Journal of Industrial Economics*, 33(3), pp. 327-338.
- Laforet, S. (2009). 'Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs', *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1/2, 2009, pp. 188-212.
- Laforet, S. and Saunders, J. (1994). 'Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It', *Journal of Advertising Research*, 34 (September), 64-76.
- Laforet, S. and Saunders, J. (1999). 'Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do', *Journal of Advertising Research*, 39 (January-February), 51-66.
- Lancaster, K. (1975). 'Socially Optimal Product Differentiation', *The American Economic Review*, Vol. 65, No. 4 (Sep., 1975), pp. 567-585.
- Lane, W. J. (1980). 'Product Differentiation in a Market with Endogenous Sequential Entry', *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, No. 1 (Spring, 1980), pp. 237-260.
- Langfield-Smith, K. (1997). 'Management control systems and strategy: a critical review', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (2004). *Management information systems – managing the digital firm*, 8th ed., India: Pearson Education.
- Lee, C. Y. (2004). 'Manufacturing Strategies and Operation Practices in Small Manufacturing Firms: A Comparative Study between Korea and Japan', *An Enterprise Odyssey, International Conference Proceedings: 1259-1285*, Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business (Jun 17-Jun 19, 2004).
- Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue S1, pages 111–125, Summer 1992.
- Levy, M., Powell, P. and Galliers, R. (1999). 'Assessing information systems strategy development frameworks in SMEs', *Information & Management*, 36 (1999), 247-261.
- Lituchy, T. R., Reavley, M. A. and Bryer, P. (2003). 'Women Entrepreneurs: An International Comparison', in Gary D. Libecap (ed.) *Issues in Entrepreneurship*

- (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 14), pp. 161-193.
- Lockhart, M. and Ettkin, L. (1993). 'Vendor certification: Seven steps to a better product', *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter 1993, 34, 1, ABI/INFORM Complete, pg. 65.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. and Petty, J. W. (2003). *Small Business Management. An entrepreneurial emphasis*, 12th edition, Thomson South-Western.
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Gomes Alves Filho, A., Noronha Viana, A. B. and Chiappetta Jabbour, C. J. (2011). 'Relationships between company size, production system and supply chain', *Journal of Advances in Management Research*, 8. 1 (2011): 30-52.
- Lotti, F., Santarelli, E. and Vivarelli, M. (1999). 'Does Gibrat's Law Hold in the Case of Young, Small Firms?', *Journal of Economic Literature*.
- Lucas, R. E. (1978). 'On the Size Distribution of Business Firms', *Bell Journal of Economics*, vol. 9, issue 2, p. 508 -523.
- Lussier, R.N. and Corman, J. (1995). 'There Are Few Differences between Successful and Failed Small Businesses', *Journal of Small Business Strategy*, 1995, Vol.6, No.1, p.21-33.
- Macmillan, I.C. and Lowe, M.B. (1986). 'Techniques of the Habitual Entrepreneur: Team Building', Snider Entrepreneurial Centre, University of Pennsylvania, Working Paper Series No. 1.
- Magd, H. and Curry, A. (2003). 'ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradict to each other?', *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 244-56.
- Mansfield, E. (1962). 'Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms', *American Economic Review*, 52(5), pp. 1023-1051.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- Marín, L. M. and Ruiz-Olalla, M. C. (2011). 'ISO 9000:2000 certification and business results', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, Iss: 6, pp. 649 – 661.
- Mata, J. (1994). 'Firm Growth During Infancy', *Small Business Economics*, 6(1), pp. 27-40.

- Mathison, S. (1988). 'Why triangulate?', *Educational Researcher*, March 1988, pp. 13-17.
- Mazzocco, M. A. (1996). 'HACCP as a Business Management Tool', *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 78, No. 3 (Aug., 1996), pp. 770-774.
- McAdam, R. and Bailie, B. (2002). 'Business performance measures and alignment impact on strategy', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 972-996.
- McAdam, R. and McKeown, M. (1999). 'Life after ISO: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland', *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 229-241.
- McDaniel, S. W. and Kolari, J. W. (1987). 'Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology', *The Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4 (Oct., 1987), pp. 19-30.
- McFarlan, E. W., McKenney, J. L. and Pyburn, P. (1983). 'The information Archipelago – plotting a course', *Harvard Business Review*, 61(1), 145-156.
- McKinney, J. C. (1957). 'The Polar Variables of Type Construction', *Social Forces*, Vol. 35, No. 4 (May, 1957), pp. 300-306.
- Melhim, A. and Shumway, C. R. (2013). 'Cost economies in the presence of marketing contracts', *Applied Economics*, 45:7, 921-932.
- Merrill, P. (1995). 'ISO 9000 on the road to total quality', *The Management Accounting Magazine, CMA*, Vol. 69, No. 4, pp. 21-5.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw Hill, 1978.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. jr. (1978). 'Organizational Strategy, Structure, and Process', *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3 (Jul., 1978), pp. 546-562.
- Miller, D. and Mintzberg, H. (1980). 'The case for configuration', Working paper, Faculty of Management, McGill University, 1980, submitted for publication.
- Miller, E. (1986). *Street Women*, Philadelphia: Temple University Press.
- Mintzberg, H. (1973). 'Strategy making in three modes', *California Management Review*, 1973, 16(2), 44-53.

- Mintzberg, H. (1978). 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, Vol. 24, No. 9, May 1978.
- Mintzberg, H. (1978). 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, 1978, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). 'The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy', *California Management Review*, fall 1987, pp. 11-24.
- Mintzberg, H. (1990). 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal* (1990), Volume: 11, Issue: 3, Publisher: JSTOR, Pages: 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). 'The rise and fall of strategic planning', *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-115.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). 'Strategy Formation in an Adhocracy', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2 (Jun., 1985), pp. 160-197.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1982). 'Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm', *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3 (Sep., 1982), pp. 465-499.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). 'Of Strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272.
- Moen, Ø. (1999). 'The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited', *International Small Business Journal*, October 1999, vol. 18, no. 1, pp. 53-72.
- Montabon, F., Melnyk, S. A., Sroufe, R. and Calantone, R. J. (2000). 'ISO 14000: Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance', *Journal of Supply Chain Management*, Volume 36, Issue 2, pages 4-16, March 2000.
- Montana, P. J. and Charnov, B. H. (1993). *Management*, Barron's Educational Series.
- Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Collins.
- Morgan, A., Colebourne, D., and Thomas, B. (2006). 'The development of ICT advisors for SMEs business: an innovative approach', *Technovation*, 26 (8), 980-987.
- Mucchielli, R. (1993). *Le questionnaire dans l'enquete psycho-sociale*, 10e ed., Editions Sociales Francaise.

- Mueller Loose, S. and Szolnoki, G. (2012). 'Market price differentials for food packaging characteristics', *Food Quality and Preference*, 25 (2012) 171–182.
- Munoz-Seca Fernandez-Cuesta, B. (1991). 'Training for continuous improvement in the firm and its operations: A framework and its policymaking implications from the EEC perspective', 1991, 218 pages, AAT C319327, ProQuest.
- Murphy, M. (1999). Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος.
- Murphy, W. J. (1988). 'Interfirm Cooperation in a Competitive Economic System', *American Business Law Journal* (1986-1998), Spring 1988, 26, 1, ABI/INFORM Complete, pg. 29.
- Myers, S. C. (1977). 'Determinants of Corporate Borrowing', *Journal of Financial Economics*, 5, 147-175.
- Ngamkroekjoti, C., Speece, M. and Dimmitt, N. J. (2005). 'Environmental scanning in Thai food SMEs. The impact of technology strategy and technology turbulence', *British Food Journal*, Vol. 107, No. 5, 2005, pp. 285-305.
- O'Connell, D. C. and Kowal, S. (2004). 'The history of research on the filled pause as evidence of *The written language bias in linguistics (Linell, 1982)*', *Journal of Psycholinguistic Research*, 33, 459–474.
- O'Farrell, P. N. and Hitchens, D. M. W. N. (1988). 'Alternative theories of small-firm growth: a critical review', *Environment and Planning, A* 20 (10), 1365 – 1383.
- O'Gorman, C. and Doran, R. (1999). 'Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses', *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, 1999.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. and Gallear, D. (2006). 'In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs', *Technovation* 26 (2006) 30–41.
- OBSERVATORY OF EUROPEAN SME's, SME's IN EUROPE 2003.
- Ohmae, K. (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York.
- Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlocked Economy*, Harper Business, New York.
- Omar, M. W., Fadzil, M. I., Ali, M. N. M. and Shaharudin, M. R. (2011). 'The Effectiveness of Bumiputra SME Food Product Packaging in the Malaysian Customers' Perception', *Canadian Social Science*, 7. 2 (Apr 30, 2011): 102-109.

- Onwuegbuzie, A. and Leech, N. (2007). 'Validity and Qualitative Research: An Oxymoron?', *Quality & Quantity*, Volume: 41, Issue: 2, 233-249.
- Otte, M. (2006). 'Proof-analysis and Continuity', *Foundations of Science*, Volume 11, Numbers 1-2, 121-155, DOI: 10.1007/s10699-004-5915-0, from the issue entitled "Special Issue: Mathematics: What Does it All Mean?".
- Panzar, J. C. and Willig, R. D. (1981). 'Economies of Scope', *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Third Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1981), pp. 268-272.
- Parker, S.C., Storey, D.J. and Witteloostuijn, A. (2010). 'What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy', *Small Bus Econ* (2010) 35:203–226.
- Parsons, J. (1995). *Portfolio Entrepreneurs: Growth and Diversification*, Dissertation, MSc in Entrepreneurial Studies, Stirling University (supervisor Rosa, P.).
- Paul, J. (1996). 'Between-Method Triangulation in Organizational Diagnosis', *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4, Issue 2, pp.135 – 153.
- Perera, O. (2009). *The Global Economy's Backbone: SME-Inclusive Tools for Achieving a Sustainable World*, CSR Toolkit, Cover Themes, Eco-Efficiency. (<http://www.tbl.com.pk/the-global-economys-backbone-sme-inclusive-tools-for-achieving-a-sustainable-world>).
- Peteraf, M. A. (1993). 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191 (1993).
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process, *International Studies of Management and Organization*, 1977, 7, 78-87.
- Petts, N. (1997). 'Building Growth on Core Competences - a Practical Approach', *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, pp. 551 to 561, August 1997.
- Pillania, R. K. (2006). 'Leveraging knowledge for sustainable competitiveness in SMEs', *International Journal of Globalisation and Small Business* 2006 - Vol. 1, No. 4, pp. 393 – 406.
- Pine, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Piperopoulos, P. and Scase, R. (2007). 'Business clusters and competitiveness in Small and Medium Enterprises: The case of the IT sector in Thessalonica, Greece', *World*

- Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Volume 3, Issue 2, 2007, Pages 109-126.
- Pittaway, L. and Thedham, J. (2005). ‘‘Mind the gap’’: Graduate recruitment in small businesses’, *International Small Business Journal*, Volume 23, Issue 4, August 2005, Pages 403-426.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1994). ‘The Role of Location in Competition’, *International Journal of the Economics of Business*, 1:1, 35 – 40.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. With a new introduction by the author, Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. (2000). ‘Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy’, *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, February 2000, 15-34.
- Porter, M. E. and Millar, V. E. (1985). ‘How information gives you competitive advantage’, *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Powell, T. C. (2001). ‘Competitive Advantage: logical and philosophical considerations’, *Strategic Management Journal*, 22: 875–888 (2001).
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). ‘The Core Competence of the Corporation’, *Harvard Business Review*, May - June 1990.
- Priest, S. (1996). *Doing Media Research. An Introduction*, London: Sage.
- Qian, G. (2002). ‘Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small- and medium-sized enterprises’, *Journal of Business Venturing*, 17 (2002), 611–633.
- Quazi, H. A. and Jacobs, R. L. (2004). ‘Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: An exploratory study’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 497-517.

- Quazi, H. A. and Padibjo, S. R. (1998). 'A journey toward Total Quality Management through ISO 9000 certification – A study on small and medium-sized enterprises in Singapore', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 489-508.
- Randall, T. and Ulrich, K. (2001). 'Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the U. S. Bicycle Industry', *Management Science*, Vol. 47, No. 12 (Dec., 2001), pp. 1588-1604.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K. and Dahlhoff, D. (2004). 'How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?', *The Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4 (Oct., 2004), pp. 126-141.
- Raphael, H. J. and Olsson, D. (1978). *Package Production Management*. Connecticut, Avi Publishing Company, Inc.
- Reed, S. F., Reed-Lajoux, A. and Nesvold, H. P. (2007). *The Art of M&A. A Merger/Acquisition/Buyout Guide*, 4th edition, 2007, McGraw-Hill.
- Reimann, C. W. and Hertz, H. S. (1994). 'Understanding the important differences between the Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 registration', *Production and Operations Management*, Summer, Vol. 3, No. 3, pp. 171-84.
- Reiss, A. J. jr. (1971). 'Systematic observation of natural social phenomena', in H. L. Costner (ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Renuka, S. D. and Venkateshwara, B. A. (2006). 'A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification', *Singapore Management Review*, 28. 1 (2006): 41-61.
- Rezaei, F. and Roshani, M. (2012). 'Efficient or opportunistic earnings management with regards to the role of firm size and corporate governance practices', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3. 9 (Jan 2012): 1312-1322.
- Rhyne, L. (1986). 'The relationship of strategic planning to financial performance', *Strategic Management Journal*, 7: 423–436.
- Robinson, R. and Pearce, J. (1983). 'The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations', *Strategic Management Journal*, 4: 197–207.

- Robinson, R. B. and Pearce J. A. (1984). 'Research thrusts in small firm strategic planning', *Academy of Management Review* 9(1), 128-137.
- Romano, P. (2000). 'ISO 9000: What is its impact on Performance?', *Quality Management Journal*, 7, 3, 38-56.
- Rosa, P. and Hamilton, D. (1994). 'Gender and Ownership in UK small firms', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18(3), pp.11-27.
- Rosa, P. and Scott, M. G. (1995). 'Some Comments on the Unit of Analysis in Entrepreneurship. Research on Growth and Start-up', *Recent Research in Entrepreneurship (RENT IX)*, November 1995, Piacenza, Italy.
- Rothaermel, F. T. (2001). 'Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation', *Strategic Management Journal*, Special Issue 22(6-7): 687-699.
- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A. and Jobe, L. A. (2006). 'Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance', *Strategic Management Journal*, Volume 27, Issue 11, pages 1033-1056, November 2006.
- Saisse, M. C. P. and Wilding, R. D. (1997). 'Short-term strategic management in mass customized markets', *Journal of Enterprise Information Management*, 10. 5 (1997): 199-207.
- Sarason, Y. and Tegarden, F. (2003). 'The erosion of the competitive advantage of strategic planning', *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-21.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, fifth edition, Pearson Education Limited.
- Scavarda, L. F., Reichhart, A., Hamacher, S. and Holweg, M. (2010). 'Managing product variety in emerging markets', *International Journal of Operations & Production Management*, 30. 2 (2010): 205-224.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful. Economics as if People Mattered*, Harper & Row, Publishers, New York, 1973.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.
- Schutte, T. F. (1969). 'The Semantics of Branding', *The Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 2 (Apr., 1969), pp. 5-11.

- Schwenk, C. R. and Shraeder, C. B. (1993). 'Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta analysis', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 53–62.
- Scott, M. and Rosa, P. (1996). 'Has Firm Level Analysis Reached its Limits? Time for a Rethink', *International Small Business Journal*, July 1996, 14: 81-89.
- Scott, M. G. and Rosa, P. (1996b). 'Existing Businesses as Sources of New Firms: A Missing Topic in Business Formation Research?', Babson Conference, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, April 1996, Seattle.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, 2009.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S. and Cook, S. (1976). *Research Methods in Social Relations*, New York: Holt, Rinehart and Wiston.
- Shaked, A. and Sutton, J. (1987). 'Product Differentiation and Industrial Structure', *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 36, No. 2 (Dec., 1987), pp. 131-146.
- Shaw, R. W. (1982). 'Product Strategy and Size of Firm in the UK Fertilizer Market', *Managerial and Decision Economics (pre-1986)*, 3. 4 (Dec 1982): 233.
- Shipley, D. and Jobber, D. (1994). 'Size effects on sales management practices of small firms: A study of industrial distributors', *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14. 1 (Winter 1994): 31.
- Shortell, S. M. and Zajac, E. J. (1990). 'Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity', *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 817-832.
- Siguaw, J. A., Brown, G. and Widing, R. E., II (1994). 'The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes', *Journal of Marketing research*, 1994.
- Simon, H. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Companies*, H.B.S. Press, 1996.
- Simon, H. A. (1964). 'On the Concept of Organizational Goal', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 1 (Jun., 1964), pp. 1-22.
- Simon, H. A. and Bonini, C. P. (1958). 'The Size Distribution of Business Firms', *The American Economic Review*, Vol. 48, No. 4 (Sep., 1958), pp. 607-617.

- Singh, A. and Whittington, G. (1975). 'The Size and Growth of Firms', *Review of Economic Studies*, 42(1), pp. 15-26.
- Siropolis, N. (2001). *Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων*, 6^η Αμερικανική έκδοση, Παπαζήση.
- Smith, D. C. and Park, C. W. (1992). 'The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency', *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3 (Aug., 1992), pp. 296-313.
- Smith, N. (1967). 'The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company', Michigan State University, East Lansing, MI, 1967.
- Smith, W. R. (1956). 'Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies', *The Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 1 (Jul., 1956), pp. 3-8.
- Smith, W. R. (1956). 'Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies', *The Journal of Marketing*, July 1956.
- Snow, C. C. and Hrebiniak, L. G. (1980). 'Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2 (Jun., 1980), pp. 317-336.
- Solinas, G. (1995). 'Le imprese nuove nate e la legge di Gibrat', *Economia e Lavoro*, 26(1), pp. 117-139.
- Sonfield, M. C. and Lussier, R. N. (2008). 'The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics', *New England Journal of Entrepreneurship*, 11. 2 (Fall 2008): 47-56.
- Spence, M. and Essoussi, L. H. (2010). 'SME brand building and management: an exploratory study', *European Journal of Marketing*, 44. 7/8 (2010): 1037-1054.
- Stevens, S. S. (1946). 'On the theory of scales of measurement', *Science*, 103, 677-680.
- Stigler, G. J. (1969). *The Theory of Price*, Macmillan, London.
- Stigler, G. J. and Sherwin, R. A. (1985). The extent of a market, *J. Law Econ.*, 28, 555–585.
- Stonehouse, G. and Pemberton, J. (2002). 'Strategic planning in SMEs – some empirical findings', *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, pp. 853-861.
- Storey, D. (1982). *Entrepreneurship and the New Firm*, London: Croom Helm.

- Storey, D. J. (1994). 'New Firm Growth and Bank Financing', *Small Business Economics*, Volume 6, Issue 2, April 1994, Pages 139-150.
- Storey, D. J., Keasy, K., Watson, R. and Wyncarczyk, P. (1987). *The performance of small firms: profits, jobs and failures*, Croom Helm.
- Storey, D.J. (1991). 'The birth of new firms-Does unemployment matter? A review of the evidence', *Small Business Economics*, Volume 3, Issue 3, September 1991, Pages 167-178.
- Storey, D.J. (1992). 'Should we abandon the support to start-up businesses?', working paper no. 11, CSME, Warwick Business School.
- Storey, D.J. (1994b). *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press.
- Stuart, T. E. (2000). 'Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation in a high-technology industry', *Strategic Management Journal* 21(8): 791–811.
- Sun, H. (2000). 'Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, Issue: 2, pp. 168 – 179.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986). 'The new new product development game', *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1986.
- Tallman, S. and Li, J. (1996). 'Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms', *The Academy of Management Journal* , Vol. 39, No. 1 (Feb., 1996), pp. 179-196.
- Tang, J. (2008). 'The Effects of Firm Size on Knowledge Management in Electrical and Electronic Manufacturing Firms', *International Journal of Management*, 25. 2 (Jun 2008): 308-321.
- Terziovski, M. and Samson, D. (2000). 'The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance', *TQM Journal*, 12. 2 (2000): 144.
- The state of Small Business. A Report of the President 1998. Together with the Office of Advocacy's Annual Report on Small Business and Competition. United States Government Printing Office. Washington: 1999.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Todeva, E. and Knoke, D. (2005). 'Strategic alliances and models of collaboration', *Management Decision*, Volume 43, Number 1, 2005 , pp. 123-148.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1993). 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, January-February 1993.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Perseus Publishing.
- Tschoegl, A. E. (1996). 'Managerial (Dis)economies of Scale: The Case of Regional Banks in Japan', Reginald H. Jones Center for Management and Policy, Strategy and Organization, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Working Paper 96-04.
- Tsiotras, G. and Gotzamani, K. (1996). 'ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of the Greek industry', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 64-76.
- Tummala, R. and Tang, C. L. (1996). 'Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification', *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 8-38.
- Turley, L. W. and Moore, P. A. (1995). 'Brand name strategies in the service sector', *The Journal of Consumer Marketing*, 12. 4 (1995): 42.
- Ulubasoglu, M. A., Akdis, M. and Kök, S. B. (2009). 'Internationalization and Alliance Formation: Evidence from Turkish SMEs', *International Small Business Journal*, 2009, 27 (3): 337-361.
- Underwood, R. L. (2003). 'The communicative power of product packaging: creating brand identity via lived and mediated experience', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 11, No. 1 (Winter, 2003), pp. 62-76.
- Underwood, R. L., Klein, N. M. and Burke, R. R. (2001). 'Packaging Communication: attentional effects of product imagery', *Journal of product and brand management*, Vol. 10, No. 7 (2001), pp. 403-422.
- Unnevehr, L. J. and Jensen, H. H. (1998). 'The Economic Implications of Using HACCP as a Food Safety Regulatory Standard', Revised December 15, 1998, working paper 99-WP 228, Center for Agricultural and Rural Development, Iowa State University.

- Urban, G. L. (1975). 'A Model for Product Positioning', *Management Science*, Vol. 21, No. 8, Application Series (Apr., 1975), pp. 858-871.
- van der Wiele, A., Williams, A. R. T. and Dale, B. G. (2000). 'ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path', *Business Process Management Journal*, Vol. 6, Issue: 5, pp. 417 – 427.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. and Frohlich, M. (2002). 'Case research in operations management', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, Issue: 2, pp.195 – 219.
- Vouzas, F. K. and Gotzamani, K. D. (2005). 'Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence. The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards', *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 3, 2005, pp. 259-266.
- Vrontis, D. and Pappasolomou, I. (2007). 'Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry', *The Journal of Product and Brand Management*, 16. 3 (2007): 159-167.
- Wagner, J. (1992). 'Firm Size, Firm Growth, and Persistence of Chance: Testing Gibrat's Law with Establishment Data from Lower Saxony, 1978-1989', *Small Business Economics*, 4: 125--131, 1992.
- Weiss, C. R. (1998). 'Size, Growth, and Survival in the Upper Austrian Farm Sector', *Small Business Economics*, 10(4), pp. 305-312.
- Weiss, D. L. (1968). 'Determinants of Market Share', *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No. 3 (Aug., 1968), pp. 290-295.
- Welsh, J. A. and White, J. F. (1981). 'A Small Business Is Not a Little Big Business', *Harvard Business Review*, July – August 1981.
- Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1992). 'Creating Project Plans to Focus Product Development', *Harvard Business Review*, March–April 1992.
- Williams, E. C. (1981). Innovation, entrepreneurship and brain functioning, in K.H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1981, 516-536.
- Williamson, O. E. (1971). 'The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations', *The American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, Papers and

- Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1971), pp. 112-123.
- Wiseman, C. (1988). *Strategic Information Systems*, Irwin, Illinois.
- Yamada, S. (2001). 'Economical aspects of ISO 9000 certification in Japanese companies', *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (2001): 647-659.
- Yeniurt, S., Townsend, J. D. and Talay, M. B. (2007). 'Factors Influencing Brand Launch in a Global Marketplace', *Journal of Product Innovation Management*, 2007, 24:471-485.
- Yoffie, D. B. and Kwak, M. (2001). *Judo Strategy. Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Lepak, Jr. D. P. (1996). 'Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance', *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 836-866.
- Yu, C. H. (1994). 'Abduction? Deduction? Induction? Is there a Logic of Exploratory Data Analysis?', paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, April, 1994.
- Yu, J. and Cooper, H. (1983). 'A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires', *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 1 (Feb., 1983), pp. 36-44.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G. (1993). 'Business strategy, technology policy and firm performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 451- 478 (1993).
- Zahra, S. A. and Garvis, D. M. (2000). 'International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility', *Journal of Business Venturing*, vol. 15, iss. 5-6, September-November 2000, pp. 469-492.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2000). 'International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance', *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5 (Oct., 2000), pp. 925-950.
- Zanger, C. and Klaus, K. (2008). 'Importance of Brand Management in Regional SME's', *International Council for Small Business (ICSB), World Conference*

- Proceedings: 1-17, Washington: International Council for Small business, ICSB, 2008.
- Zaridis, A. D. (2009). 'Competitive Advantage and its Sources in an Evolving Market', AIP Conference Proceedings, Volume 1148, pp. 917-921 (2009).
- Zee, S. M. L., Fok, L. Y. and Hartman, S. J. (2011). 'Exploring The Relationships Between Organizational Size And Market Focus And Commitment To The Green Movement And Impacts Of Organizational Culture: A Comparative Study Of Jamaica And The United States', International Journal of Business and Social Science, 2. 22 (Dec 2011).
- Zimmerer, T.W. and Scarborough, N. M. (2005). Essentials of entrepreneurship and small business management, 4th international edition, Pearson Prentice Hall.
- Zirger, B. J. and Maidique, M. A. (1990). 'A Model of New Product Development: An Empirical Test', Management Science, Vol. 36, No. 7 (Jul., 1990), pp. 867-883.
- Zott, C. and Amit, R. (2008). 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', Strategic Management Journal, 29: 1–26.
- Zou, S. and Cavusgil, S. T. (2002). 'The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance', The Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4 (Oct., 2002), pp. 40-56.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Babbie, E. (2011). Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, Αθήνα: Κριτική.
- Babbie, E. (2011). Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, Αθήνα: Κριτική.
- Cabral, L. (2003). Βιομηχανική Οργάνωση, εκδόσεις Κριτική.
- Grawitz, M. (2006). Μέθοδοι των Κοινωνικών Επιστημών, Αθήνα: Οδυσσέας.
- Hellastat A.E. (2009). Παραγωγή κρασιού. Ανάλυση αγοράς 2009.
- Hellastat A.E.b (2009). Γαλακτοκομικά. Ανάλυση αγοράς 2009.
- Howitt, D. and Cramer, D. (2010). Στατιστική με το SPSS 16. Με εφαρμογές στην Ψυχολογία και τις Κοινωνικές Επιστήμες, 4^η αγγλική έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ICAP (2007). 'Γαλακτοκομικά προϊόντα', Κλαδική μελέτη, Ιούνιος 2007.

- ICAP (2008). 'Όινοποιία', Κλαδική μελέτη, Μάιος 2008.
- ICAPb (2007). 'Τυροκομικά προϊόντα', Κλαδική μελέτη, Οκτώβριος 2007.
- ICAPb (2008). 'Χυμοί - Αναψυκτικά', Κλαδική μελέτη, Ιούλιος 2008.
- ICAPc (2007). 'Ελαιόλαδο - Πυρηνέλαιο', Κλαδική μελέτη, Ιούνιος 2007.
- ICAPd (2007). 'Κρέας', Κλαδική μελέτη, Δεκέμβριος 2007.
- Javeau, C. (2000). Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2011). Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, πρόλογος – επιστημονική επιμέλεια: Ν. Κωνσταντόπουλος, εκδόσεις Κριτική.
- Storey, D. J., Greene, F. J., Χασσίδ, Ι. και Φαφαλιού, Ε. (2011). Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, 1^η έκδοση: Νοέμβριος 2011, εκδόσεις Κριτική.
- Βαΐου, Ν. και Χατζημιχάλης, Κ. (1997). Με τη Ραπτομηχανή στην Κουζίνα και τους Πολωνούς στους Αγρούς. Πόλεις, Περιφέρειες και Άτυπη Εργασία, Αθήνα: Εξάντας.
- Γέμτος, Π. Α. (2004). Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών, Δ' διευρυμένη έκδοση, Αθήνα: Παπαζήση.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου Γ.
- Γναρδέλλης, Χ. (2006). Ανάλυση δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows, εκδόσεις Παπαζήση.
- Δαμιανός, Δ., Παπαγεωργίου, Κ. και Σπαθής, Π. (2006). Η ελληνική αγροτική οικονομία στο παγκόσμιο πλαίσιο, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.
- ΕΛ.ΣΤΑΤ. (πρώην Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας), μητρώο επιχειρήσεων έτους 2006.
- ΕΟΜΜΕΧ, Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μ.Μ.Ε. 'Η κατάσταση και οι προοπτικές των ελληνικών Μ.Μ.Ε.', ετήσια έκθεση, 2006.
- ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (2011). ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΡΙΘΜ. 523/VI/2011, σύμφωνα με τα άρθρα 5 έως 10 του ν. 3959/2011, ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2011.
- ΕΣΥΕ, μητρώο επιχειρήσεων 2003.

- Ευθυμιάτου, Μ. (2003). 'Επίθεση των «μικρών» στην αγορά των γαλακτοκομικών', Επιλογή, Μηνιαία οικονομική επιθεώρηση, έτος 41ο, νο. 410 (ΙΟΥΝ. 2003), σ. 80-82.
- Ευσταθίου, Π. Α. (2007). Βιομηχανία. Έρευνα και Ανάπτυξη, εκδόσεις Παπαζήση.
- Ζαρίδης, Α. (1996). 'Η Κοινή Αγροτική Διαρθρωτική Πολιτική στο Νομό Ιωαννίνων', πτυχιακή μελέτη κατατεθείσα στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ζαρίδης, Α. (2000). Αξιολόγηση της χρηματοδοτικής μίσθωσης ως μέθοδο χρηματοδότησης, μεταπτυχιακή μελέτη κατατεθείσα στο Γ.Π.Α., Π.Μ.Σ. "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας".
- Ζαρίδης, Α. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση Κτηνοτροφικών Επιχειρήσεων, διδακτικές σημειώσεις Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.
- Ζαρίδης, Α. (2004). Οργάνωση και Διοίκηση Ανθοκομικών Επιχειρήσεων, διδακτικές σημειώσεις Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.
- Ζαρίδης, Α. (2006). 'Αξιολόγηση της χρηματοδοτικής μίσθωσης ως μεθόδου χρηματοδότησης επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και γεωργίας', πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, ΕΤ.ΑΓΡ.Ο., Αθήνα, 2006.
- Ζιωγάνας, Χ. (1999). 'Διάρθρωση της προσφοράς της αγροτικής παραγωγής με ορίζοντα το 2010', στο Μαραβέγιας Ν. (επιμ.), Η ελληνική γεωργία προς το 2010, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, Γ.Π.Α.
- Θερίου, Ν. (2005). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική.
- Κατοχιανού, Δ., Θεοδωρή-Μαρκογιαννάκη, Ε. και Συκαρά, Α. (1984). 'Κλαδική – χωρική ανάλυση της ελληνικής μεταποίησης', Επιστημονικές Μελέτες 12, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ).
- ΚΕΠΕ (1986). Πρωτογενής τομέας. Εκθέσεις για το Πρόγραμμα 1983-1987, Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος, Π. και Τερζίδης, Κ. (2000). Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην 3^η βιομηχανική επανάσταση, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Λαμπρόπουλος, Π. (2005). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας. Οργάνωση, διαχείριση ατομικών και μικρών επιχειρήσεων, 4^η έκδοση, Προπομπός.
- Λαπατίνας, Α. (2007). Η Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών. Ετήσια έκθεση 2006, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Τμήμα Έρευνας Βιομηχανίας Τροφίμων.

- Λαπατίνας, Α. και Μαραγκού, Γ. (2008). Η Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών. Ετήσια έκθεση 2007, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Τμήμα Έρευνας Βιομηχανίας Τροφίμων.
- Μαραβέγιας, Ν. (1992). Η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και η ελληνική γεωργία στη δεκαετία του '90, Αθήνα, Ε.Κ.Ε.Μ., Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ματσατσίνης, Ν., Γρηγορούδης, Ε., Γαγάνης, Χ. και Ζοπουνίδης, Κ. (2010). Ανάπτυξη και Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Κλειδάριθμος.
- Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε. και Ζοπουνίδης, Κ. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, α΄ έκδοση, εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μπένου Ευγ.
- Μουσιδής, Α. (1986). Η αγροτική κοινωνία στη σύγχρονη Ελλάδα, Αθήνα, Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών.
- Νικολαΐδης, Ε. (2008). 'Μύθοι και στερεότυπα για τον αγροτικό χώρο. Η γεωγραφική διάσταση', Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 125, Α 2008, 21-40.
- Νικολαΐδης, Ε. και Ντυκέν, Μ. (1997). 'Η επίδραση της μορφολογίας του εδάφους και των χρήσεων γης στη διάρθρωση του αγροτικού τομέα της Ελλάδας', ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Αστικών και Περιφερειακών Μελετών, τ. 14, σ. 67-79.
- Παπαγεωργίου, Κ. και Σπαθής, Π. (2000). Αγροτική πολιτική, Αθήνα, Εκδόσεις Στοχαστής, Γ.Π.Α.
- Παπαγεωργίου, Κ., Δαμιανός, Δ. και Σπαθής, Π. (2005). Αγροτική πολιτική, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α΄: θεωρία, 5^η έκδοση, Μπένου Ευγ.
- Παπαδάκης, Β. (2009). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπής, Κ. (1996). 'Μ.Μ.Ε., Μάνατζμεντ και Παιδεία' στο Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (επιμέλεια Σίσκος, Ι., Ζοπουνίδης, Κ. και Παπής, Κ.), 1η έκδοση, Ηράκλειο Κρήτης: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.

- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2010). 'Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις', *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4(1).
- Ροντογιάννη, Α. και Ζαρίδης, Α. (2006). 'Ο ρόλος της γυναίκας στην αγροτική ανάπτυξη της υπαίθρου. Η περίπτωση του Δήμου Καλπακίου Νομού Ιωαννίνων', *πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, ΕΤ.ΑΓΡ.Ο.*, Αθήνα, 2006.
- Σ.Ε.Β. (2007). *Η ελληνική βιομηχανία το 2006*, ΣΕΒ, Αθήνα, 2007.
- Σαραντίδης, Σ. (2004). 'Θεωρία και Πράξη στην Οικονομική Επιστήμη', «ΣΠΟΥΔΑΙ», Πανεπιστημίου Πειραιώς, Τόμος 54, Τεύχος 2ο, 2004, 5-22.
- Σαρσέντης, Β. Ν. (2004). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Σέμος, Α. (2010). *Μεταποίηση αγροτικών προϊόντων. Οικονομική, οργάνωση, παραγωγή τροφίμων*, εκδόσεις Ζήτη - Θεσσαλονίκη, 2010.
- Σιάρδος, Γ. Κ. (1997). *Μεθοδολογία αγροτικής κοινωνιολογικής έρευνας*, εκδόσεις Ζήτη.
- Σίσκος, Ι., Ζοπουνίδης, Κ. και Παπής, Κ. (1996). *Μάνατζμεντ Μικρο-μεσαίων Επιχειρήσεων*, επιμέλεια, 1η έκδ., Ηράκλειο Κρήτης: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
- Σιώμκος, Γ. Ι. και Βασιλικοπούλου, Α. Ι. (2005). *Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς*, εκδόσεις Σταμούλη.
- Σκορδίλη, Σ. (1998). 'Τάσεις αναδιάρθρωσης στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων', στη συλλογική έκδοση: 'Καινοτομία: περιοχές - σύστημα, μεταφορά τεχνολογίας και καινοτομική ανάπτυξη στην Ελλάδα', επιμέλεια Έλενα Σεφερτζή, Αθήνα: Gutenberg, 1998.
- Σκορδίλη, Σ. (2000). 'Γεωγραφική Αναδιάρθρωση της Βιομηχανίας στην Ελλάδα: Η περίπτωση του κλάδου τροφίμων στα πλαίσια της ΕΕΑ', *Διδακτορική Διατριβή: Πολυτεχνική Σχολή ΑΠΘ*.
- Σκορδίλη, Σ. (2003). 'Η νέα γεωγραφία της αγρο-τροφικής βιομηχανίας στην Ελλάδα', *ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος*, 20-21/2003, ISSN 1105-3267, σσ. 99-118.

- Τσουρβάκας, Γ. (1997). Ποιοτική Έρευνα. Οι εφαρμογές της στη μελέτη των μέσων μαζικής επικοινωνίας, Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών.
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (2007). Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης Ελλάδας 2007-2013, Αθήνα.
- Υπουργείο Γεωργίας (1999). Σχέδιο περιφερειακής ανάπτυξης για τον πρωτογενή τομέα 2000-2006, Αθήνα.
- Φίλιας, Β., Παππάς, Π., Αντωνοπούλου, Μ., Ζάρναρη, Ο., Μαγγανάρα, Ι., Μειμάρης, Μ., Νικολακόπουλος, Η., Παπαχρήστου, Ε., Περαντζάκη, Ι., Σαμψών, Ε. και Ψυχογιός, Δ. (1977). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, Αθήνα: Gutenberg.
- Χαλικιάς, Ι. (1995). Οι εξαγωγικές επιδόσεις της ελληνικής βιομηχανίας. Κλαδική ανάλυση, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, Κ.Ε.Ε.Μ.
- Χανδρινός, Σ., Αλτίνογλου, Κ. και Πεπέ, Α. (2005). Εξέλιξη των Μ.Μ.Ε. στη χώρα μας. Εκτίμηση και σύγκριση της αποδοτικότητας και ευελιξίας των Μ.Μ.Ε. και των μεγάλων μεταποιητικών παραγωγικών μονάδων, ΚΕΠΕ, Αθήνα, 2005.
- Χεκίμογλου, Ε. και Ρούπα, Ε. (2006). Η ιστορία της βιομηχανίας τροφίμων, Αθήνα: Κέρκυρα 2006.
- Ψαρρού, Μ. Κ. και Ζαφειρόπουλος, Κ. (2004). Επιστημονική Έρευνα. Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες, Αθήνα: Τυπωθήτω.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Bryman, A. (2004). Triangulation and Measurement, Department of Social Sciences, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire.
(www.referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf).
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C (2003) 1422), (Text with EEA relevance) (2003/361/EC).
(<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>).

ebusinessforum.gr

(<http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/inner/index.php?language=el&ctn=96&moduleid=-1&label=0>).

Global Alliance of the SMEs (GASME). Chairman's Remarks.

(<http://www.globalsmes.org/html/index.php?func=preamble&lan=en>).

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf

http://www.e-boss.gr/ebossimages/stakod_4psifia_F19700.pdf

http://www.fifoost.org/database/nace/nace-en_2002c.php

http://www.info3kps.gr/articleimages/kps_2785_6.pdf

'Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains', United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2010.

(http://www.unctad.org/en/docs/diaeed20095_en.pdf).

SIRIM Berhad (2012). 'The bigger the better', Malaysian Business (Mar 1, 2012): 40. [sirim.my](http://www.sirim.my).

(<http://search.proquest.com/docview/928155669?accountid=26349>).

The SMALL BUSINESS ECONOMY. A Report to the President. 2008. United States Government Printing Office. Washington: 2009.

(http://archive.sba.gov/advo/research/sb_econ2008.pdf)

The SMALL BUSINESS ECONOMY. A Report to the President. 2009. United States Government Printing Office. Washington: 2009.

(http://archive.sba.gov/advo/research/sb_econ2009.pdf)

The SMALL BUSINESS ECONOMY. A Report to the President. 2010. United States Government Printing Office. Washington: 2010.

(http://www.sba.gov/sites/default/files/sb_econ2010.pdf)

31996H0280, 96/280/EC: Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance), Official Journal L 107 , 30/04/1996 P. 0004 – 0009, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996H0280 :en:HTML>

Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά

http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=2405&Itemid=194.

Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά

http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=761&Itemid=194.

Δ.Ο.Λ.(<http://archive.in.gr/news/reviews/article.asp?lngReviewID=830577&lngItemID=892129>).

Ήφαιστος, Π. (2012).

<http://www.ifestos.edu.gr/77%20%CC%E5%E8%EF%E4%EF%EB%EF%E3%DF%E1.htm>

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2011). <http://www.imegsevee.gr>, 27 Οκτωβρίου 2011.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Μ.Β.Α.

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το **Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μ.Β.Α.** του Τμήματος **Διοίκησης Επιχειρήσεων** του Πανεπιστημίου Αιγαίου που εκπονεί ειδική έρευνα σχετικά με το ρόλο των Στρατηγικών Επιλογών στις σύγχρονες ελληνικές βιομηχανίες – βιοτεχνίες μεταποίησης του κλάδου τροφίμων, σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν από το Τμήμα, μετά από την επεξεργασία των απαντήσεων και θα κοινοποιηθούν στις εταιρείες που συμμετείχαν και που το επιθυμούν, μετά το Δεκέμβριο του 2009.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους.

Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται λιγότερο από είκοσι λεπτά.

Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:
Από Δευτέρα έως Παρασκευή 08:00 – 15:00
Γραμματεία Μεταπτυχιακού Διπλώματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α.)
Κυρία Β. Βασιλείου, τηλέφωνο : 22710 35122

Υπεύθυνος Έρευνας:
Απόστολος Ζαρίδης
Υποψήφιος Διδάκτορας
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου
a.zaridis@ba.aegean.gr

Επιστημονικός Υπεύθυνος Έρευνας
Νικόλαος Κωνσταντόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου
nkonsta@aegean.gr

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποιά, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η εταιρεία;
 - Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
 - Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
 - Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)
 - Ετερόρρυθμος Εταιρεία
 - Ατομική Εταιρεία
 - Όμιλος επιχειρήσεων
 - Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής)

2. Πόσο καιρό λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρησή σας;
 - Λιγότερο από 1 έτος
 - 1 έως 4 έτη
 - 5 έως 9 έτη
 - 10 έως 15 έτη
 - 16 έως 20 έτη
 - Περισσότερο από 20 έτη

3. Σε ποιο κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία σας;
Προσδιορίστε με σαφήνεια:.....

4. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρησή σας;
.....

5. Ποια θέση κατέχει στην εταιρεία το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο;
 - Ιδιοκτήτης (μοναδικός)
 - Συνιδιοκτήτης
 - Διευθύνων Σύμβουλος
 - Διευθυντικό στέλεχος. Ποια διεύθυνση διοικεί:
 - Στέλεχος. Σε ποια διεύθυνση και με ποια ιδιότητα:
 - Υπάλληλος. Με ποια ιδιότητα:
 - Συγγενής του Ιδιοκτήτη
 - Άλλη, αναφέρατε ποιά:.....

6. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία σε μόνιμη βάση όλο το έτος;
 - Συνολικός αριθμός εργαζομένων εκτός του ή των ιδιοκτητών:.....

7. Μέχρι πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία εποχικά;
 - Συνολικός αριθμός εποχικά εργαζομένων εκτός του ή των ιδιοκτητών:.....

8. Ποιές από τις παρακάτω μορφές εργασίας χρησιμοποιεί η εταιρεία για το σύνολο των εργαζομένων της; [συμπληρώστε κάθε περίπτωση που ισχύει]
 - Πλήρες ωράριο
 - Ελαστικό ωράριο (εκτός από τις εγκύους και άτομα με ειδικές ανάγκες)
 - Μερική απασχόληση

- Εποχική εργασία
- Εργασία από τηλεφώνου
- Κατ' οίκο εργασία
- Συμβόλαια καθορισμένου χρόνου
- Υπερωρίες
- Εργασία τα Σαββατοκύριακα
- Άλλη, προσδιορίστε:.....

9. Πόσες ώρες την ημέρα είναι σε λειτουργία η επιχείρησή σε μόνιμη βάση;
- 24 ώρες
 - 18 έως 20 ώρες
 - 14 έως 17 ώρες
 - 10 έως 13 ώρες
 - ωράριο καταστημάτων
 - λιγότερο από 7 ώρες
10. Έως πόσες ώρες την ημέρα λειτουργεί πραγματικά η επιχείρησή σε διάφορες περιόδους (εποχικά); Απαντήστε μόνο αν υπάρχουν περιόδοι εντατικότερης εργασίας. Σε άλλη περίπτωση μην απαντήσετε στη συγκεκριμένη ερώτηση.
- 24 ώρες
 - 18 έως 20 ώρες
 - 14 έως 17 ώρες
 - 9 έως 13 ώρες
11. Που αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο η εταιρεία σας (δηλαδή σε ποια από τις παρακάτω αγορές πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου της);
- Στην τοπική αγορά
 - Στην αγορά της περιφέρειας της
 - Στην εθνική αγορά (δηλαδή σε όλη την Ελλάδα)
 - Στην αγορά των βαλκανικών χωρών
 - Στην Ευρωπαϊκή αγορά
 - Σε άλλες αγορές, προσδιορίσατε:.....
12. Σε ποιες αγορές αναπτύσσεται η εταιρεία σας ανεξάρτητα από το τζίρο που πραγματοποιεί σ' αυτές; [συμπληρώστε κάθε περίπτωση που ισχύει]
- Στην τοπική αγορά
 - Στην αγορά της Περιφέρειας της
 - Σε αγορά άλλης Περιφέρειας (χωρίς να αναπτύσσεται εθνικά, δηλαδή σε πολλές Περιφέρειες μαζί)
 - Στην εθνική αγορά (δηλαδή σε όλη την Ελλάδα)
 - Στην αγορά των βαλκανικών χωρών
 - Στην Ευρωπαϊκή αγορά
 - Σε άλλες διεθνείς αγορές, προσδιορίστε:
13. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα; [δώστε μόνο μία απάντηση]
- Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ

- Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι όμως σε ισχύ
 - Υπάρχει κάποιο προφορικό οργανόγραμμα
 - Δεν υπάρχει κάποιο οργανόγραμμα
14. Στην επιχείρησή σας έχει γίνει, πριν ή όταν ξεκίνησε να λειτουργεί η επιχείρηση ή αργότερα, γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο; [δώστε μόνο μία απάντηση]
- Φτιάχτηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο πριν λειτουργήσει η επιχείρηση και εφαρμόστηκε στη συνέχεια
 - Φτιάχτηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο πριν λειτουργήσει χωρίς όμως να εφαρμοστεί στη συνέχεια
 - Διαμορφώθηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο όταν μπήκε η επιχείρηση σε πρόγραμμα επιδότησης το οποίο εφαρμόστηκε στη συνέχεια
 - Διαμορφώθηκε ένα γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο όταν μπήκε η επιχείρηση σε πρόγραμμα επιδότησης χωρίς όμως να εφαρμοστεί στη συνέχεια
 - Ποτέ η επιχείρηση δεν είχε γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο
15. Ποιο είναι το φύλο σας;
- Άνδρας
 - Γυναίκα
16. Ποια είναι η ηλικία σας;
- Έως 21 ετών
 - 21 έως 35 ετών
 - 36 έως 49 ετών
 - 50 έως 65 ετών
 - 66 ετών και άνω
17. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
- Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το Γυμνάσιο)
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως το Λύκειο)
 - Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση (Ανώτερη Τεχνική Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο)
 - Μεταπτυχιακές σπουδές
 - Διδακτορικές σπουδές
18. Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια κατάρτισης σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς σας σε κάποια σχολή;
- Ναι
 - Όχι
19. Είχατε, τουλάχιστον ενός έτους, εμπειρία σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς σας (δηλαδή είχατε δουλέψει σε παρεμφερείς επιχειρήσεις) πριν ανοίξετε την δική σας επιχείρηση;
- Ναι
 - Όχι

20. Ποιος ξεκίνησε (άνοιξε) την επιχείρηση αυτή;
- Ο σημερινός ιδιοκτήτης μόνος του
 - Ο σημερινός ιδιοκτήτης και στη συνέχεια συνεταιρίστηκε με άλλον
 - Οι σημερινοί ιδιοκτήτες
 - Ο σημερινός ιδιοκτήτης με κάποιον άλλον που μετά αποχώρησε
 - Άλλος και ο σημερινός ιδιοκτήτης την εξαγόρασε στη συνέχεια
 - Συγγενής και ο σημερινός ιδιοκτήτης την κληρονόμησε
21. Στην επιχείρηση εργάζονται άλλα μέλη της άμεσης οικογένειας του ιδιοκτήτη (ή των ιδιοκτητών) της;
- Ναι
 - Όχι
22. Η επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 22000 (HACCP);
- Ναι
 - Όχι
23. Η επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000;
- Ναι
 - Όχι
24. Η επιχείρησή σας έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 14000;
- Ναι
 - Όχι
25. Η επιχείρησή σας για τις καθημερινές εργασίες κάνει χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή;
- Ναι
 - Όχι
26. Η επιχείρησή σας διαθέτει λογισμικό διαχείρισης πελατών;
- Ναι
 - Όχι
27. Αν διαθέτει ποιο είναι αυτό το λογισμικό διαχείρισης πελατών;
.....
28. Η επιχείρηση για τις παραγγελίες των πελατών σας διαθέτει αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο (αυτόματη παραγγελιοληψία);
- Ναι
 - Όχι
29. Έχετε ποτέ κατοχυρώσει, στη Διεύθυνση Βιομηχανίας ή σε άλλο φορέα, την επωνυμία συγκεκριμένου προϊόντος που παράγετε;
- Ναι
 - Όχι

30. Εκτός από την παραγωγική μονάδα που έχει η επιχείρησή σας διαθέτει και πρατήριο λιανικής πώλησης;
- Ναι
 - Όχι
31. Τα διαφορετικά προϊόντα που παράγει η επιχείρησή σας τα χειρίζεστε με ένα ενιαίο σύστημα ή χρησιμοποιείτε διαφορετικές τακτικές (π.χ. διαφορετική κοστολόγηση, προώθηση κτλ.) για το καθένα από αυτά;
- Ενιαία διαχείριση όλων των προϊόντων
 - Διαφορετική διαχείριση ανά προϊόν
32. Ποιόν θεωρείτε πιο επικίνδυνο ανταγωνιστή;
- Αυτόν που παράγει ίδια προϊόντα με την επιχείρησή σας χρησιμοποιώντας εισαγόμενη πρώτη ύλη
 - Αυτόν που παράγει ίδια προϊόντα με την επιχείρησή σας χρησιμοποιώντας εγχώρια πρώτη ύλη
 - Και οι δύο είναι εξίσου επικίνδυνοι
33. Κάνετε με τους πελάτες σας συμφωνίες μείωσης της τιμής των προϊόντων σας ανάλογα με το ύψος του τζίρου που σας κάνουν σε αυτά τα προϊόντα
- Ναι
 - Όχι
34. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ο ανταγωνισμός για την επιχείρησή σας γίνεται:
- Εντονότερος
 - Ηπιότερος
 - Παραμένει ο ίδιος, δεν αλλάζει
35. Έχετε «πληρώσει» άμεσα ή έμμεσα πελάτη σας για να πάρει ή προωθήσει τα προϊόντα σας;
- Ναι
 - Όχι
36. Έχετε κάνει ή κάνετε κάποια από τις γνωστές μορφές διαφήμισης για τα προϊόντα σας;
- Ναι
 - Όχι
- Αν ναι, ποιά ή ποιές από τα παρακάτω κανάλια διαφήμισης έχετε χρησιμοποιήσει:
- Ραδιόφωνο – τηλεόραση
 - Τύπος (εφημερίδες, περιοδικά κτλ.)
 - Έντυπο υλικό (φείγ βολάν)
 - Διαφημιστικά σημεία (σταντ) σε Σούπερ Μάρκετ
 - Άλλο, διευκρινίστε:.....
37. Η επιχείρησή σας έχει έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού ώστε να παράγει προηγμένα προϊόντα;
- Ναι
 - Όχι

38. Η πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου σας στην περιοχή σας τα πέντε τελευταία χρόνια είναι:

- Σταθερή
- Αυξητική
- Φθίνουσα

39. Όταν έχετε έλλειψη ρευστότητας, δηλαδή μετρητών στην επιχείρησή σας, ποιά από τις παρακάτω ενέργειες κάνετε συνήθως **[δώστε μόνο μία απάντηση]**:

- Ζητάτε μικροποσά ή μεγαλύτερα ποσά από διάφορους πελάτες σας που σας χρωστούν
- Δανείτε από τις τράπεζες
- Δανείτε από ιδιώτες με τόκο
- Δανείτε από άτομα της οικογένειάς σας ή φίλους χωρίς τόκο
- Προωθείτε στην αγορά προϊόντα σας με χαμηλότερη τιμή
- Αγοράζετε πρώτη ύλη από τους προμηθευτές με πίστωση ή επιταγές μεγαλύτερης διάρκειας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Κυκλώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ και το 1 το καθόλου)

1. Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας οι έλεγχοι από αρμόδιους φορείς, όπως Υγειονομική Υπηρεσία, Κτηνιατρική, Δ/ση Αγροτικής Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, ΕΛ.Ο.Γ. κ.α.;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

2. Σε ποιο βαθμό σας γίνονται συστηματικοί έλεγχοι από τους πελάτες σας σε θέματα ποιότητας των προϊόντων ή/και ασφάλειας και υγιεινής των εγκαταστάσεών σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

3. Πόσο σημαντική είναι η παρέμβαση της νομοθεσίας στον τρόπο που πουλάτε τα προϊόντα σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

4. Εκτός από τη φορολογική πρακτική και τους υγειονομικούς ελέγχους υπάρχουν κρατικές – διοικητικές ρυθμίσεις που ωθούν την επιχείρησή σας να «παρανομεί» ώστε να μπορεί να πουλάει τα καλά και ποιοτικά προϊόντα της;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

5. Πόση σημασία δίνει η επιχείρησή σας στην τακτική εβδομαδιαία αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς από το διαδίκτυο;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

6. Πόση σημασία δίνει η επιχείρησή σας στη συνεχή αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς μέσω διαπροσωπικών σχέσεων με άτομα της αγοράς;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

7. Η επιχείρησή σας κάνει συστηματική χρήση τεχνολογικών μεθόδων παρακολούθησης των πελατών;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

καθόλου.....πολύ

8. Η επιχείρησή σας κρατάει συστηματικά στοιχεία σε ειδικά βιβλία (όχι ηλεκτρονικά) αναφορικά με την παρακολούθηση των πελατών;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

9. Πόσο σημαντικό πράγμα είναι για την καλή λειτουργία της επιχείρησή σας η παραγωγική γραμμή (μονάδα) να βρίσκεται κοντά στην περιοχή παραγωγής της πρώτης ύλης;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

10. Πόσο σημαντικό πράγμα είναι για τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησή σας να μαθαίνετε πως πραγματικά λειτουργούν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας (μέσα από επισκέψεις σε αυτές και συζητήσεις με τους συναδέλφους);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

11. Πόσο σημαντικό πράγμα είναι να βελτιώνετε τις γνώσεις σας σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησή σας πηγαίνοντας τακτικά σε συνέδρια – σεμινάρια με θέματα του κλάδου σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

12. Πόσο σημαντική είναι η βοήθεια των αρμόδιων φορέων (ελεγκτικών και συμβουλευτικών) για την καλή λειτουργία της επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

13. Πόσο σημαντικό πράγμα είναι για την καλή λειτουργία της επιχείρησή σας η προσωπική σας καθημερινή ενημέρωση για το τι γίνεται στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

14. Πόσο σημαντικό πρόβλημα είναι για την καλή λειτουργία της επιχείρησή σας η διαχείριση των αποβλήτων της παραγωγής σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

15. Πόσο δύσκολα αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά καιρούς στην αγορά (οικονομική κρίση, διοξίνες, παγετός, γρίπη πουλερικών, μείωση παραγωγής πρώτης ύλης από διάφορες αιτίες κλπ.);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

16. Πόσο δύσκολο είναι, με τις ισχύουσες συνθήκες να παράγει η επιχείρησή σας νέα προϊόντα (δηλαδή προϊόντα που δεν τα παράγει τώρα);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

17. Πόσο μεγάλο εμπόδιο στην παραγωγή νέου προϊόντος είναι η έλλειψη εξειδικευμένου ατόμου στην επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

18. Πόσο μεγάλο εμπόδιο είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά για την παραγωγή από την επιχείρησή σας περισσότερων προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

19. Η έλλειψη πλεονάζουσας πρώτης ύλης είναι εμπόδιο για την παραγωγή από την επιχείρησή σας νέων προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

20. Η απογοήτευσή σας από τη λειτουργία της αγοράς είναι εμπόδιο στην παραγωγή από την επιχείρησή σας νέων προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

21. Η έλλειψη κεφαλαίων είναι εμπόδιο στην παραγωγή από την επιχείρησή σας νέων προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

22. Ποιο ποσοστό των προϊόντων που παράγετε έχει ιδιαίτερη επωνυμία;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

23. Ποιο ποσοστό των προϊόντων που πουλάτε είναι χωρίς αναγνωρίσιμη ετικέτα;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

24. Πόσο σημαντική για την ύπαρξη της επιχείρησής σας είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων σας (δηλαδή να παράγετε πολλά και διαφορετικά είδη προϊόντων ταυτόχρονα);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

25. Ποιό ποσοστό της συνολικής παραγωγής σας (προϊόντος) είναι της διαδικασίας «φασόν» (δηλαδή το παράγετε για λογαριασμό άλλης επιχείρησης του κλάδου σας);

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

26. Ποιο είναι το ποσοστό επί του τζίρου σας που ξοδεύετε για τη βελτίωση του προϊόντος σας ετησίως;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-2%	3-10%	11-20%	21-29%	30-100%

27. Πόσο μεγάλο ρόλο παίζει η έλλειψη γνώσης αν θα «τραβήξει» ένα νέο προϊόν στην αγορά, στην απόφασή σας να το παράγετε στην επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

28. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην απόφασή σας να παράγετε περισσότερα διαφορετικά προϊόντα, το κόστος αυτής της επιπλέον παραγωγής;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

29. Η επιχείρησή σας έχει ήδη κάνει συστηματικές κινήσεις για την παραγωγή βιολογικών προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

30. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η επωνυμία (επώνυμο προϊόν) των προϊόντων που διαθέτετε στην αγορά;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

καθόλου.....πολύ

31. Ποιο είναι το ποσοστό του τζίρου της επιχείρησής σας από τα τυποποιημένα προϊόντα;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

32. Πόσο σημαντικό στοιχείο για τις πωλήσεις σας είναι η τιμή των προϊόντων που διαθέτετε στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

33. Πόσο σημαντικό στοιχείο για τις πωλήσεις σας είναι η τακτική αλλαγή της συσκευασίας των προϊόντων που διαθέτετε στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

34. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η τακτική παρακολούθηση της διακίνησης των προϊόντων σας στα καταστήματα των πελατών σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

35. Πόσο σημαντικό πράγμα για την αύξηση των πωλήσεων σας είναι να ανταγωνίζεστε, σε μερικά προϊόντα, τους ίδιους τους πελάτες σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

36. Ποιο ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων των προϊόντων διατίθενται στην αγορά με την επωνυμία σας στην ετικέτα τους;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

37. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις σας είναι η διαφορετική τιμολόγηση του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικούς πελάτες;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

38. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η σχέση τιμής – ποιότητας των προϊόντων σας;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

καθόλου.....πολύ

39. Πόσο σημαντικό για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι το δίκτυο διανομής που διαθέτει η επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

40. Πόσο σημαντικό για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η παραγωγή «παραδοσιακών προϊόντων» από την επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

41. Πόσο σημαντικό για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η προσωπική επαφή – γνωριμία με τον πελάτη της επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

42. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η επωνυμία του προϊόντος σας στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

43. Πόσο σημαντική για τις πωλήσεις της επιχείρησής σας είναι η αυξημένη ζήτηση των καταναλωτών στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

44. Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας να αυξήσει το τζίρο της μέσα από την αύξηση των πωλήσεών της στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

45. Για την ανάπτυξη των πωλήσεων της, πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας να εφαρμόζει - ακολουθεί πράγματα που είναι πετυχημένα στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

46. Πόσο σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι η τιμή των προϊόντων σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

47. Πόσο σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι η ποιότητα των προϊόντων που παράγετε;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

48. Πόσο σημαντική για τη διατήρηση κάθε πελάτη σας είναι η συχνή προσωπική επαφή μαζί του;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

49. Ποιο ποσοστό του τζίρου σας κατέχει η λιανική πώληση;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

50. Ποιο ποσοστό του τζίρου των πωλήσεων σας κατέχει η πώληση με πίστωση (δηλαδή που δεν πληρώνεται εκείνη τη στιγμή με μετρητά);

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

51. Πόσο σημαντικό είναι για τις πωλήσεις σας να κάνετε τακτικά «δώρα» και «εκπτώσεις» προϊόντων στους πελάτες σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

52. Πόσο έχει αλλάξει το πελατολόγιο της επιχείρησής σας τα πέντε τελευταία χρόνια;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

53. Ποιο ποσοστό του τζίρου σας καλύπτεται από σταθερούς πελάτες τα πέντε τελευταία χρόνια;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

54. Πόσο συχνά συμβαίνει να πουλάτε χωρίς τιμολόγιο στους πελάτες σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

55. Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το «άνοιγμα» της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος που παράγετε (μικρή διάρκεια ζωής, όγκος κτλ.);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

56. Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το «άνοιγμα» της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, η έλλειψη δικτύου διανομής των προϊόντων που παράγετε;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

57. Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το «άνοιγμα» της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, η έλλειψη πρόσβασης (δηλαδή γνωριμιών) στις αγορές αυτές;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

58. Πόσο σημαντικό εμπόδιο είναι για το «άνοιγμα» της επιχείρησής σας σε αγορές μεγάλης απόστασης από την περιοχή σας, η έλλειψη κεφαλαίων κίνησης;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

59. Ποιό το ποσοστό της πρώτης ύλης που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας το οποίο προέρχεται από τη γύρω περιοχή;

1	2	3	4	5
Ποσοστό 0-10%	11-35%	36-60%	61-80%	81-100%

60. Πόσο έχετε αλλάξει τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

61. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η γνώση μιας νέας τεχνικής ώστε να αποφασίσετε να αλλάξετε την ισχύουσα διαδικασία παραγωγής;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

62. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η έλλειψη στοιχείων αναφορικά με το αν η αγορά «ζητάει» ένα νέο προϊόν, ώστε η επιχείρησή σας να πάρει την απόφαση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

63. Πόσο εύκολο είναι να βρείτε «περισσότερη πρώτη ύλη» από τη γύρω περιοχή της επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

64. Τις φορές που αναγκάζεστε να αυξήσετε την ποσότητα της παραγωγής σας χωρίς να αλλάξετε τον υπάρχοντα εξοπλισμό, πόσο μειώθηκε η ποιότητα των προϊόντων σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

65. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η τεχνογνωσία των εργαζομένων στην επιχείρησή σας στο να προχωρήσετε σε αύξηση του μεγέθους της επιχείρησής σας (δηλαδή να τη μεγαλώσετε - επεκτείνετε);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

66. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι το κόστος των υπαλλήλων της επιχείρησής σας στην κοστολόγηση – τιμολόγηση των προϊόντων της;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

67. Πόσο δύσκολη είναι η εύρεση εργαζομένων για τις ανάγκες της επιχείρησής σας σε εποχικό προσωπικό;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

68. Πόσο μεγάλη είναι η ανάγκη της επιχείρησής σας για μόνιμο προσωπικό;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

69. Υπάρχει μεγάλη έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στον κλάδο σας;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

καθόλου.....πολύ

70. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι, για τη διατήρηση της επιχείρησής σας στην αγορά, η αύξηση του μεγέθους της (επέκταση);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

71. Πόσο σημαντικό εμπόδιο για την αύξηση μεγέθους (επέκταση) της επιχείρησής σας είναι το γεγονός ότι με την επέκταση αυτή δεν μπορείτε να ελέγξετε προσωπικά όλα τα πράγματα;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

72. Πόσο σας προβληματίζει αρνητικά η αύξηση του μεγέθους (επέκταση) της επιχείρησής σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

73. Πόσο σημαντικά ήταν/είναι τα προβλήματα που αντιμετώπισε η επιχείρησή σας όταν μεγάλωσε;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

74. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι ο έλεγχος από διάφορους αρμόδιους φορείς (Υγειονομική Υπηρεσία, Κτηνιατρική, Δ/ση Αγροτικής Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, ΕΛ.Ο.Γ. κ.α.) στο να επενδύσετε νέα κεφάλαια στην επιχείρησή σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

75. Πόσο σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία της επιχείρησής σας η συνεργασία σας (μικρές αλληλοεξυπηρετήσεις) με συναδέλφους σας του ίδιου κλάδου;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

76. Πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ή είναι για την επιχείρησή σας η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ώστε να κατακτήσετε από κοινού μία νέα αγορά (ή ένα νέο πελάτη);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

77. Πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ή είναι για την επιχείρησή σας η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην παραγωγή κοινού προϊόντος;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

78. Πόσο σημαντικός παράγοντας ήταν ή είναι για την επιχείρησή σας η συμβολή μίας άλλης επιχείρησης του ίδιου κλάδου στη βελτίωση της παραγωγής ενός τουλάχιστο προϊόντος σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

79. Πόσο σημαντική για την επιχείρησή σας είναι η συνεννόηση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου αναφορικά με τη διαμόρφωση των τιμών στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

80. Πόσο σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας είναι η συγχώνευση με άλλη επιχείρηση ή η εξαγορά άλλης επιχείρησης του ίδιου κλάδου (ή αγορά άδειας λειτουργίας από άλλη επιχείρηση);

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

81. Πόσο έχει επιδεινωθεί τα τελευταία πέντε χρόνια ο ανταγωνισμός στην αγορά που δραστηριοποιείστε;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

82. Πόσο σημαντική ήταν ή είναι η συμβολή των προγραμμάτων επιδότησης για την τεχνολογική αναδιοργάνωση/ βελτίωση της επιχείρησής σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

83. Πόσο θετική ήταν ή είναι η συμβολή του χρηματοπιστωτικού συστήματος (τράπεζες) στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

84. Πόσο έχει η επιχείρησή σας δανειστεί τα τελευταία πέντε χρόνια από ιδιώτες;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

85. Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας να χρησιμοποιεί «τεχνητές» πιέσεις (όπως π.χ. αργοπορία στις παραδόσεις των προϊόντων κτλ.) ώστε να πετύχει την τιμή που θέλει από τους πελάτες της;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

86. Πόσο δύσκολο είναι να καθορίσει η επιχείρησή σας ένα συγκεκριμένο ύψος παραγωγής σε μόνιμη βάση;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

87. Πόσο σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησή σας ήταν ή είναι η «εξυπηρέτηση» και διατήρηση «μεγάλων» πελατών;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

88. Πόσο σημαντική είναι για την επιβίωση της επιχείρησή σας η τυποποίηση/ συσκευασία προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

89. Πόσο μεγάλο πρόβλημα για την ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησή σας είναι η έλλειψη ποικιλίας προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

90. Πόσο η επιχείρησή σας επιδιώκει να αγοράζει εισαγόμενη πρώτη ύλη για να μειώνει το κόστος παραγωγής;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

91. Πόσο συστηματικά η επιχείρησή σας στηρίζεται στη μείωση των τιμών των προϊόντων της για να αναπτύσσεται στην αγορά;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

92. Πόσο πολύ ο εξοπλισμός και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησή σας την εμποδίζουν στην παραγωγή νέων προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

93. Πόσο μεγάλο οικονομικό πρόβλημα είναι για την επιχείρησή σας η προεξόφληση επιταγών;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

94. Πόσο μεγάλα προβλήματα στην επιβίωση της επιχείρησή σας θα δημιουργούσε αυτή τη στιγμή η επέκτασή της;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

95. Πόσο δύσκολο είναι για την επιχείρησή σας η εξεύρεση νέων προμηθευτών;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

96. Πόσο σημαντικός παράγοντας για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησής σας είναι οι εκθέσεις ή/και τα περίπτερα πώλησης τοπικών προϊόντων;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

97. Πόσο δύσκολη είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο σας;

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				