

**Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σπουδάστριες :

Αναστασία Κ. Λέζου

Ελένη Π. Γιαλελή



Επιβλέπων Καθηγητής :

Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος

Καθηγητής Τ. Ε. Ι.

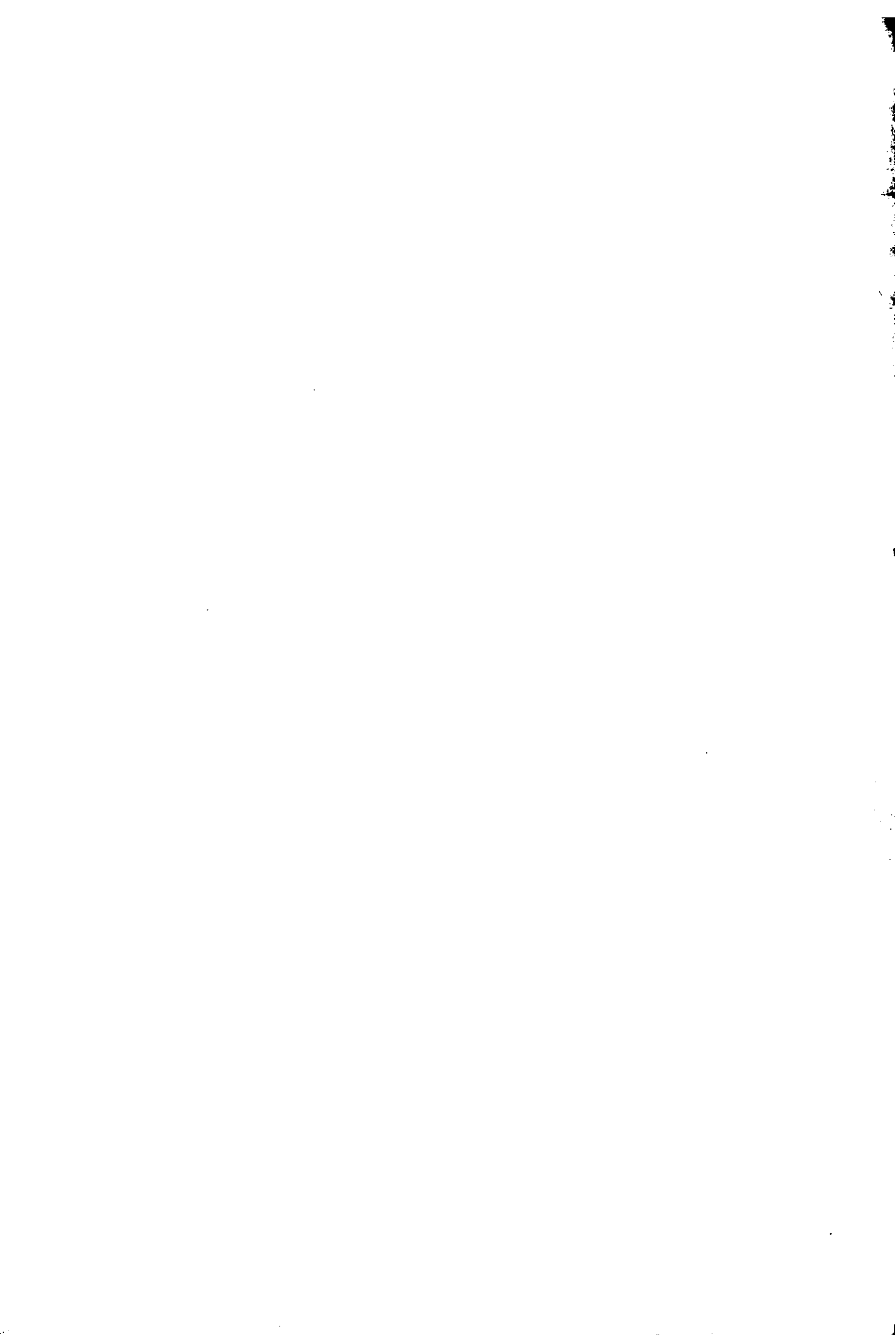
**ΠΑΤΡΑ 1996**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1699
----------------------	------

Αφιερωμένο  
στη Ρένα  
και στην παρέα των  
Φοιτητικών μας χρόνων  
που θα την θυμόμαστε  
πάντα με χαμόγελο.

Ναταλί

Λένα.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ .....	6
-------------------------------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>.

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

1.1 Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΓΟΡΑ .....	7
1.2 ΣΧΕΣΗ - ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	10
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	11

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>.

#### ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	13
Α. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ .....	13
Β. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ .....	14
Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ....	15
2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	16
2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	17
2.4 ΘΝΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	18

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>.

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	21
3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ .....	22
3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ .....	26

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ .....	30
---	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>.

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	33
4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΟΧΩΝ .....	33
4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>.

### ΑΡΧΕΣ.

5.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΡΧΗ .....	37
5.2 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	38
5.3 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	39

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>.

### ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	40
1. Η «ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ» ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	40
2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	40
6.2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	42
1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ .....	42
2. ΚΑΘΟΛΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ .....	43
3. ΒΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ .....	43
4. ΣΚΟΠΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	45
5. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	46
6.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	48
1. ΠΡΟΪΟΝ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	49

2. ΚΑΝΑΛΙΑ Ή ΑΓΩΓΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ .....	50
3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ .....	53
4. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ .....	55
6.4 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΒΕΒΛΩΓΩΝ .....	58
1. ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΒΛΩΝ ΒΠΧΒΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΒΕΒΛΩΓΕΣ .....	58
2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΙΚΡΟΜΕΒΛΩΝ ΒΠΧΒΙΡΗΣΕΩΝ .....	60
3. ΠΡΟΒΟΤΙΜΑΣΙΑ ΣΧΒΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΒΕΒΛΩΓΩΝ .....	61

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>.

### ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

7.1 ΒΕΒΛΩΓΗ .....	64
7.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ .....	65
7.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ .....	67
7.4 ΣΤΒΛΕΧΩΣΗ .....	71
7.5 ΒΑΒΓΧΟΣ .....	76

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>.

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.

8.1 ΒΕΒΛΩΓΗ .....	78
8.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	78
8.3 ΒΠΘΒΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	81
1. ΚΑΤΑ ΜΒΤΩΠΟ ΒΠΘΒΣΗ .....	81
2. ΠΛΒΥΡΙΚΗ ΒΠΘΒΣΗ .....	82
3. ΒΠΘΒΣΗ ΠΕΡΙΚ ΥΚΛΩΣΗΣ .....	83
4. ΑΝΤΑΡΤΟΠΟΛΕΜΟΣ .....	83
8.4 ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	85
1. ΑΜΥΝΑ ΕΚ ΤΟΥ ΣΥΣΤΑΔΗΝ .....	85
2. ΑΜΥΝΑ ΣΕ ΒΑΘΟΣ .....	85

3. ΒΠΘΒΤΙΚΗ ΑΜΥΝΑ .....	86
4. ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ .....	87

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>.

### ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΗ ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ....	89
-------------------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>.

### Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

10.1 Η ΘΨΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ .....	92
--	----

#### 10.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΒΠΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	94
--------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ. ....	96
----------------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ. ....	105
--------------------	-----



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η παρατήρηση της δράσης, της πορείας και της εξέλιξης των Μμ. Ε. συντελεί στη διακρίσιση ότι υπάρχουν έντονες αντιθέσεις στη διοίκηση, στη διαχείριση και στις λειτουργίες των Μμ. Ε.

Ειδικότερα, ορισμένες από αυτές βλέπουμε ότι βαδίζουν με μεγάλα και αποφασιστικά βήματα, καταφέρνουν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται όσον αφορά τα νέα προϊόντα και τις νέες αγορές και τεχνολογίες και με αυτόν τον τρόπο να πετυχαίνουν.

Από την άλλη πλευρά, όμως υπάρχουν Μμ. Ε. οι οποίες διστάζουν να προχωρήσουν με τόλμη και αποφασιστικότητα, δεν αξιοποιούν τις ευκαιρίες ή πολλές φορές δεν μπορούν ούτε να τις διακρίνουν με αποτέλεσμα να καταφέρνουν απλώς να συνεχίσουν να λειτουργούν ή στη χειρότερη περίπτωση να καταλήγουν στη πλήρη αποτυχία.

Τί είναι, λοιπόν, αυτό που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σωστά από αυτές που υπολειτουργούν; Υπάρχουν μέθοδοι διοίκησης και διαχείρισης που αποδίδουν καλύτερα από τις υπόλοιπες; Ποιές είναι οι αρχές και οι τεχνικές που αποτελούν εγγύηση για μια επιτυχημένη πορεία των Μμ. Ε. στην αγορά;

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ασχοληθεί με τα παραπάνω ερωτήματα και να παρουσιάσει αναλυτικά τις μεθόδους, τους τρόπους, τις αρχές και τις τεχνικές με τις οποίες οι Μμ. Ε. μπορούν να αναπτυχθούν ικανοποιητικά μέσα στην Ελληνική Οικονομία, ξεπερνώντας τα προβλήματα και τις αντίξοες συνθήκες που θα παρουσιαστούν στην πορεία τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΓΟΡΑ.

Ας ξεκινήσουμε, λοιπόν, την ανάπτυξη τους θέματος, θέτοντας τα εξής ερωτήματα :

Ποιά είναι η θέση της Μμ. Ε. στη σύγχρονη Ελληνική αγορά; Τι προοπτικές επιβίωσης έχει, όντας αντιμέτωπη τόσο με τις, αυξανόμενες σε αριθμό, μεγάλες ελληνικές εταιρείες, όσο και με τα μεγάλα πολυεθνικά συγκροτήματα;

Πως μπορούμε να ελπίζουμε σε κάποιο μέλλον για τη μικρή μονάδα, όταν πολλές σταματούν τις εργασίες τους μπροστά στην οικονομική κρίση, τον έντονο ανταγωνισμό και τη λεγόμενη "κρατική αδιαφορία";

Μια πρόχειρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα ήταν μάλλον απαισιόδοξη. Η αρθρογραφία στον γενικό και οικονομικό τύπο αναφέρεται συχνά στα πολλά προβλήματα και στις εγγενείς αδυναμίες της Μμ. Ε. : περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες, ελλειπής χρηματοδότηση, αδυναμία εφαρμογής μεθόδων Μάνατζμεντ, μικρό μέγεθος με αποτέλεσμα ελαχιστοποιημένη δυνατότητα επηρεασμού της αγοράς, ανεπαρκής πληροφόρηση πάνω στις συνθήκες της αγοράς, αγορές πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες και άρα σε ακριβές τιμές, κ.ο.κ. Αν κανείς συγκρίνει - πάντα σε πρόχειρο επίπεδο - τις αδυναμίες αυτές με τη μεγάλη οικονομική επιφάνεια, τα πλατιά δίκτυα διανομής, τις διοικητικές ικανότητες, και τα άλλα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, τότε δεν μπορεί παρά να καταλήξει σε ένα μάλλον καταδικαστικό συμπέρασμα : το μέλλον της Μμ. Ε. είναι μάλλον σκοτεινό.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις, όμως, δεν "αντέχουν" σε μια πιο προσεκτική ανάλυση. Μετά από δεκαετίες (αν όχι αιώνες) αδιαφορίας προς τον κλάδο των Μμ. Ε., το σύγχρονο Management άρχισε, προς τα μέσα της δεκαετίας του 1970, να ασχολείται μ'αυτές, με την πραγματοποίηση ερευνών και την ανάπτυξη αρχών, μεθόδων και τεχνικών που αφορούν συγκεκριμένα μονάδες μικρότερου οικονομικού μεγέθους. Η μεταστροφή αυτή στο ενδιαφέρον των θεωρητικών δεν ήταν τυχαία. Οι λόγοι που προκάλεσαν αυτή τη μεταστροφή μπορούν να συνοψισθούν ως εξής :

- α) Παρατηρήθηκε ότι παρά την αλματώδη αύξηση του αριθμού και του κύκλου εργασιών των μεγάλων εταιρειών, και παρά τις προβλέψεις για τον αφανισμό των μικρότερων μονάδων, εδώ και δύο - τρεις δεκαετίες, ο θυσμός της μικρής επιχείρησης εξακολουθεί να ζει, να υγιαίνει, και να αναπτύσσεται σε όλες τις εκβιομηχανισμένες χώρες. Ο μεγάλος αριθμός συγκριτικά των μικρών επιχειρήσεων που αποτυχαίνουν αντικαθίσταται και με το παραπάνω από τις νέες μονάδες που προστίθενται, σαν αποτέλεσμα της τάσης του ανθρώπου για δημιουργία και αυτοδυναμία.
- β) Οι πρώτες έρευνες που έγιναν στις δεκαετίες του 1960 και 1970, έδειξαν ότι ο ρόλος της Μμ. Ε. στην οικονομία ήταν πολύ σημαντικότερος απ'ότι μέχρι τότε πίστευαν. Με κάποια έκπληξη, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες καινοτομίες, οι σημαντικότερες εφευρέσεις, τα πιο ενδιαφέροντα νέα προϊόντα, συχνά προέρχονταν από τη φαντασία ενός μικρού επιχειρηματία κι όχι από το εργαστήριο κάποιας μεγάλης εταιρείας. Οτι σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι μεγάλες εταιρείες "υπέφεραν", συγκριτικά περισσότερο από τις μικρότερες. Οτι η συγκράτηση της ανεργίας οφειλόταν πιο πολύ στη ζωογόνο δραστηριότητα των Μμ. Ε. παρά στις μεγάλες μονάδες οι οποίες, σε περιόδους κρίσης, προέβαιναν σε μαζικές απολύσεις, με αποτέλεσμα την επιδείνωση του προβλήματος. Οτι, τέλος οι

Μμ. Ε. είναι κατά μέσο όρο πιο κερδοφόρες από τις μεγάλες - σαν παράδειγμα, στον Καναδά, όπου τέτοια στατιστικά στοιχεία είναι διαθέσιμα, ο δείκτης κερδών - προς - πωλήσεις είναι 27,7% για εταιρείες με πωλήσεις κάτω των 50.000 δολαρίων, 10,1% για εταιρείες με πωλήσεις 50.000 - 250.000 δολ. και 9,0% για το σύνολο των επιχειρήσεων της χώρας.

γ) Η διεθνής οικονομική κρίση των τελευταίων 10 χρόνων απέδειξε ότι το "μεγάλο δεν είναι υποχρεωτικά καλό" : οι τεράστιες πάγιες επενδύσεις, τα μακροχρόνια προγράμματα, η μεγάλη ψυχολογική και πραγματική απόσταση των μάνατζερς απ' τις αγοραστικές ανάγκες και συνήθειες, και άλλοι παράγοντες, δημιούργησαν συνθήκες δυσκαμψίας και περιόρισαν τη δυνατότητα ελιγμών, με αποτέλεσμα πολλές μεγάλες εταιρείες να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας, προσαρμογής, και τελικά επιβίωσης. Αντίθετα, το μικρό μέγεθος αποδείχθηκε ιδανικό για την επιβίωση και ανάπτυξη αφού επιτρέπει την ευελιξία, την ικανότητα γρήγορης αναπροσαρμογής, τη συγκριτικά εύκολη αναδιοργάνωση και επαναστόχευση προσαθειών κ.λ.π.

δ) Όπως η οικονομική κρίση, έτσι και η αλματώδης ανάπτυξη της σύγχρονης Τεχνολογίας απέδειξε ότι το μικρότερο μέγεθος είναι ιδεώδες για επιβίωση και ανάπτυξη όταν το περιβάλλον εξελίσσεται δυναμικά. Η σύγχρονη διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η Μμ. Ε. προσαρμόζεται συγκριτικά πιο εύκολα στις νέες τεχνολογίες μια και η επένδυσή της σε καλύτερες μεθόδους είναι συγκριτικά μικρότερη και η ευελιξία της ασύγκριτα μεγαλύτερη.

## 1.2 ΣΧΕΣΗ - ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Τα παραπάνω δεν σημαίνουν, φυσικά, ότι η μεγάλη εταιρεία είναι καταδικασμένη, ή ότι η Μμ. Ε. δεν έχει προβλήματα. Μάλλον, οι εμπειρίες από την προ-βιομηχανική, βιομηχανική και μετα-βιομηχανική εποχή τείνουν να μας οδηγούν σε τρία ουσιώδη συμπεράσματα :

- α) Οτι, αντίθετα μ'ό,τι πιστευόταν καλότερα, η άνοδος της μεγάλης (ίσως πολυεθνικής) εταιρείας δεν σημαίνει την εξαφάνιση της μικρότερης οικονομικής μονάδας. Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων και η οικονομική επιστήμη αναγνωρίζουν ότι τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρότερες επιχειρήσεις, μπορούν - και πρέπει - να συνυπάρχουν.
- β) Οτι ο σημαντικότερος ρόλος της Μμ. Ε. εντοπίστηκε, κυρίως, στη συνεχή ανανέωση της οικονομίας με νέες ιδέες, νέα προϊόντα, "νέο αίμα", που προέρχονται από ανεξάρτητους επιχειρηματίες με κέφι, ορμητικότητα και ισχυρά κίνητρα για δημιουργία και που, μόνο με την παρουσία τους, κρατάνε σε διαρκή εγρήγορση τους πιο "καθιερωμένους" συναδέλφους τους των μεγαλύτερων εταιρειών.
- γ) Τέλος, ότι οι μεγάλες οικονομικές μονάδες έχουν πολλά να κερδίσουν παρατηρώντας και μαθαίνοντας από τις μικρότερες "αδελφές" τους - ιδίως όσον αφορά την ευελιξία, την ικανότητα προσαρμογής και την ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των αγοραστών οι οποίες μεταβάλλονται με γρηγορότερο ρυθμό παρά ποτέ. Το παράδοξο αυτό (η δυνατότητα "επιμόρφωσης" των μεγάλων εταιρειών από τις μικρότερες, εν αντιθέσει με την προϋπάρχουσα αντίληψη ότι

μόνο οι μικρές μπορούν να "αντλήσουν σοφία" απ'τις μεγάλες) επισημάνθηκε με ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα μιας έρευνας που δημοσιεύτηκε πρόσφατα με τίτλο "Αναζητώντας την Τελειότητα" και έκανε πάταγο στους διεθνείς επιχειρηματικούς κύκλους. Οι ερευνητές και συγγραφείς T. Waterman και N. Peters, υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχωρίσουν τις δραστηριότητές τους σε μικρότερες αυτοδύναμες μονάδες, αν θέλουν να επιβιώσουν στο δυναμικά εξελισσόμενο αυριανό περιβάλλον.

### 1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Ο ρόλος της Μμ. Ε. στην Ελλάδα είναι ίσως περισσότερο σημαντικός από αλλού. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, που περιλαμβάνουν το συντριπτικό μικρότερο μέγεθος της Ελληνικής Επιχείρησης σε σύγκριση με το εξωτερικό, τη μεγάλη σημασία του "ελληνικού δαιμονίου" στη διαμόρφωση της οικονομίας της χώρας, το γεγονός ότι η Ελλάδα διαθέτει ελάχιστες ντόπιες μεγάλες επιχειρήσεις μα και πολλές από τις μεγάλες οικονομικές επιχειρήσεις είναι θυγατρικές ξένων εταιρειών. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, το γεγονός, είναι ότι η ελληνική οικονομία εξαρτάται από τις μικρότερες επιχειρήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ'ότι άλλες εκβιομηχανισμένες χώρες της Δύσης.

Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα αναφορικά με τη μικρή ή μεσαία επιχείρηση είναι ευνοϊκό : Κατ'αρχήν, παρατηρείται μια θετική αντιμετώπιση του μικρού, ανεξάρτητου επιχειρηματία από το ελληνικό κοινό και επί πλέον, μια πρόσφατη έρευνα του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών που έγινε σε συνδυασμό με

παρόμοιες έρευνες στις υπόλοιπες χώρες της Ε. Ο. Κ. τοποθέτησε την Ελλάδα δεύτερη (εκί συνόλου 10 κρατών) όσον αφορά τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι Μμ. Ε. (Οικονομικός Ταχυδρόμος, Μάρτιος 1984, σελ. 60). Η αναλυτική κατάταξη, με βάση έξι διαφορετικά κριτήρια, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα :

	Γ ε ρ μ α ν ί α	Ε Λ Λ Α Δ Α	Γ α λ λ ί α	Ο λ λ α ν δ ί α	Δ α ν ί α	Β έ λ γ ι ο	Λ ο υ ξ ε μ β ο ύ ρ γ ο	Ι ρ λ α ν δ ί α	Α γ γ λ ί α	Ι τ α λ ί α
<b>Κόστος εργασίας</b>	5	2	6	4	1	3	7	6	8	5
<b>Κόστος επαγγελματικής στέγης</b>	3	1	4	2	2	1	2	5	6	4
<b>Φορολογία</b>	2	7	3	5	8	9	6	4	1	7
<b>Χρηματοδότηση</b>	1	2	3	6	3	3	4	7	5	8
<b>Θεσμικές ρυθμίσεις για ΜΜΕ</b>	1	7	2	3	8	6	5	4	9	9
<b>Οικονομική δραστηριότητα</b>	7	4	5	2	3	9	7	1	8	6
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ

### ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.

Για τον καθορισμό του όρου «Μικρομεσαία Επιχείρηση» (Μμ. Ε.) χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια ποιοτικής και ποσοτικής φύσης, τα οποία, βεβαίως, μεταβάλλονται διαχρονικά, παράλληλα με τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές ανακατατάξεις που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό κάθε χώρας. Αναλυτικά, τα κριτήρια που ισχύουν σήμερα, στη χώρα μας, έχουν ως εξής :

#### A. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.

Η Μμ. Ε. Χαρακτηρίζεται ουσιαστικά από έναν ορισμένο τρόπο διοίκησης - διαχείρισης και ιδιοκτησίας και αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν γενικό ποιοτικό ορισμό, θα λέγαμε ότι Μμ. Ε., είναι η επιχείρηση στην οποία ο ιδιοκτήτης - διευθυντής συμμετέχει και ελέγχει άμεσα όλες τις λειτουργίες της.

Ειδικότερα και κατά κανόνα, τα γενικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της Μμ. Ε. είναι :

- Δεν διαθέτει, ή διαθέτει σε πολύ περιορισμένη έκταση επιτελικά διοικητικά στελέχη.



- Ο ιδιοκτήτης - φορέας, συμμετέχει και ελέγχει άμεσα όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρεί στενές προσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, την πελατεία και τους προμηθευτές.

- Η προέλευση του επιχειρηματία (τεχνίτης, πωλητής, κληρονόμος κ.λ.π.), το επίπεδο των γνώσεών του, καθώς και η οικογενειακή του κατάσταση, επηρεάζουν άμεσα και αποφασιστικά την επιχείρηση.

- Η Μμ. Ε. έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες των πελατών της ή σε ειδικές παραγγελίες που είναι αδύνατο να περιληφθούν σ'ένα αυστηρό πρόγραμμα παραγωγής σε σειρά ή κατά την προγραμματισμένη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας.

- Η Μμ. Ε. είναι σε θέση να ελέγχει και να καλύπτει ένα μικρό μέρος της τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου στον οποίο ανήκει.

## **B. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.**

Σαν ποσοτικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν :

- Το απασχολούμενο προσωπικό.
- Ο κύκλος εργασιών.
- Το απασχολούμενο συνολικό ή ίδιο κεφάλαιο.
- Ο πάγιος εξοπλισμός.

Στην Ελλάδα, χωρίς να υπάρχει νομικός ορισμός, επικράτησε να χαρακτηρίζονται ως Μμ. Ε. εκείνες οι οικονομικές μονάδες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα.

Σχετικά με τον ορισμό αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε τα εξής :

- Η χρησιμοποίηση ποσοτικών μόνο κριτηρίων, παρόλο που δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα, αποτελεί ωστόσο τη μοναδική αναγκαία λύση για ένα ενιαίο και γενικό ορισμό.
- Ο αριθμός των απασχολούμενων, σαν κριτήριο μεγέθους κλσονακτεί σοβαρά από άλλα ποσοτικά κριτήρια επειδή διαπιστώνεται και μετρίεται εύκολα και με ακρίβεια, εκφράζοντας το μέγεθος της επιχείρησης.
- Ο ορισμός των Μμ. Ε. αποτελεί σημείο αναφοράς για την πολιτική υποστήριξης των επιχειρήσεων αυτών, σε ορισμένο χρόνο και τρόπο. Δεν πρέπει, λοιπόν, να θεωρείται ούτε ως απόλυτος, ούτε ως μοναδικός για όλα τα μέτρα και όλους τους κλάδους.

### **Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ Μ.Μ.Ε.**

Ανεξάρτητα, όμως, από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό των Μμ. Ε. υπάρχουν κάποια κοινά γνωρίσματα που τις χαρακτηρίζουν, όπως :

1. Κάθε μία από αυτές, ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς.
2. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.
3. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.
4. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης, διοικεί μόνος του την επιχείρηση, έχοντας ευθύνη όλων των λειτουργιών της (προμήθειες - παραγωγή - εμπορία - λογιστήριο κ.λ.π.). Η επιχείρηση διαθέτει ελάχιστα στελέχη - ή ακόμα και κανένα. Σε πολλές περιπτώσεις, στελέχη της επιχείρησης προέρχονται από μέλη της οικογένειας του επιχειρηματία. Η ευθύνη των αποφάσεων ανήκει στον ίδιο τον επιχειρηματία.

5. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει ταυτίσει την περιουσία της επιχείρησης με την προσωπική του περιουσία, την οποία χρησιμοποιεί και σαν εγγύηση για τη λήψη δανείων.

## 2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι Μμ. Ε. για την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας, είναι τα εξής :

1. Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται εύκολα στις διακυμάνσεις της οικονομίας λόγω του μεγέθους τους.
2. Αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο τις διαθέσιμες πρώτες ύλες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.
3. Είναι φυτώρια νέων επιχειρηματιών, λόγω της ευκαιρίας που δίνουν σε νέους να ασκήσουν μόνοι τους μια δραστηριότητα.
4. Είναι πηγή νέων εφευρέσεων και καινοτομιών λόγω της ανάγκης τους να επιβιώσουν.
5. Συντελούν στη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους.
6. Χρησιμοποιώντας σχετικά απλές μεθόδους παραγωγής, δεν συμμετέχουν στην καταστροφή του περιβάλλοντος και δεν επιβαρύνουν την ατμόσφαιρα.
7. Συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας, λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν.
8. Ικανοποιούν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών, λόγω της επαφής του επιχειρηματία μαζί τους.

9. Δίνουν τη δυνατότητα σε δημιουργικά άτομα να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, συμβάλλοντας έτσι στην μείωση της ανεργίας, δημιουργώντας θέσεις εργασίας.
10. Βοηθούν την διαδικασία της αποκέντρωσης, αφού είναι εύκολο να εγκατασταθούν σε περιοχές χωρίς επαρκής βιομηχανική υποδομή.

### 2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι Μμ. Ε. είναι τα ακόλουθα :

1. Προμήθεια πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
2. Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων.
3. Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης, συνήθως μεγάλων παραγγελιών.
4. Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κ.α.).
5. Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
6. Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
7. Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του επιχειρηματία με όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρησή του.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης.
9. Το κυριότερο, όμως, μειονέκτημα των Μμ. Ε. είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα» που τις διακρίνει. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. έχει υπολογιστεί ότι

κάθε χρόνο δημιουργούνται 500 χιλιάδες Μμ. Ε., αλλά από αυτές, μόνο οι μισές επιβιώνουν μετά από 18 μήνες και μετά από 10 χρόνια μόνο το 20% αυτών. Το θέμα της θνησιμότητας είναι πολύ σημαντικό και γι' αυτό αναπτύσσεται αμέσως μετά.

## 2.4 ΘΝΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Παρά το γεγονός ότι οι Μμ. Ε. αποτελούν τη «σπονδυλική στήλη» της οικονομίας, η επιβίωσή τους είναι δύσκολη και παρατηρείται το θλιβερό αποτέλεσμα της μη συνέχισης των εργασιών τους.

Οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την πορεία μιας Μμ. Ε. μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής :

- α) Ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας.
- β) Το προϊόν και οι δραστηριότητες της Μμ. Ε. και
- γ) Το περιβάλλον της Μμ. Ε.

Όταν, λοιπόν, αυτοί οι παράγοντες δεν λειτουργούν σωστά δημιουργούνται προβλήματα στην πορεία της επιχείρησης που πολύ συχνά οδηγούν τις Μμ. Ε. στο κλείσιμο.

Πιο συγκεκριμένα, αιτίες αποτυχίας των Μμ. Ε. είναι :

1. Η ακαταλληλότητα του επιχειρηματία, δηλαδή η έλλειψη ικανότητάς του να διευθύνει την επιχείρηση.
2. Η έλλειψη διοικητικής εμπειρίας του επιχειρηματία, δηλαδή η μικρή, ή ακόμα και ανύπαρκτη εμπειρία του, στη διοίκηση ανθρώπων και άλλων πόρων, πριν την έναρξη της επιχείρησης.

3. Η ανισσομερής εμπειρία του επιχειρηματία, δηλαδή η έλλειψη σφαιρικής εμπειρίας και γνώσεων σε Μάρκετινγκ, προγραμματισμό, χρηματοοικονομική, προμήθειες και παραγωγή.
4. Η άγνοια του αντικειμένου, δηλαδή η μικρή ή ανύπαρκτη γνώση για το προϊόν ή την υπηρεσία και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν.
5. Η παραμέληση της επιχείρησης, που οφείλεται σε κακές συνήθειες, σε κακή υγεία, ακόμα και σε συζυγικές και οικογενειακές δυσκολίες.
6. Σε σπανιότερες περιπτώσεις η θνησιμότητα οφείλεται σε απάτη και δόλο του επιχειρηματία ο οποίος εμφανίζεται με παρακλανητικό όνομα, παραπονημένες οικονομολογιστικές καταστάσεις, ψευδείς δηλώσεις, λανθασμένες αγορές κ.α.
7. Τέλος, σ'ένα μικρό ποσοστό, η θνησιμότητα οφείλεται στην καταστροφή της επιχείρησης από πυρκαγιά, πλημμύρα, ληστεία, απεργία των υπαλλήλων και άλλες αιτίες - για πολλές από τις οποίες θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί κάλυψη με ασφάλιση.

Αλλά αυτά που αποκαλούμε αποτυχίες, δεν είναι πάντοτε οι μόνες αποτυχίες.

Αν αποτυχία σημαίνει πτώχευση, τότε εκείνοι οι επιχειρηματίες που δεν επέτυχαν οικονομικά αλλά παρότι έπεσαν έξω, αγωνίζονται να μη πτωχεύσουν για να κρατήσουν «την υπερηφάνειά τους», δεν θα θεωρηθούν αποτυχημένοι.

Αν από την άλλη πλευρά, αποτυχία σημαίνει σταμάτημα εργασιών, θα θεωρήσουμε αποτυχημένους και όσους σταματούν τη δραστηριότητά τους επειδή κουράστηκαν ή βαρέθηκαν ή έφτασαν σε ηλικία σύνταξης αλλά δεν έχουν διαδόχους ν'αφήσουν την επιχείρηση;

Ακόμη, όμως, θα πρέπει να διερωτηθούμε πόσο κακή είναι η αποτυχία.

Υπάρχουν πολλοί εκκληκτικοί επιχειρηματίες που απέτυχαν τουλάχιστον μια φορά. Μάλιστα ο Henry Ford απέτυχε δύο φορές.

Μήπως η προσπάθεια και αποτυχία μπορεί να θεωρηθεί καλύτερη εκπαίδευση απ'ότι σεμναριακά μαθήματα που συχνά έχουν πολύ λίγη σχέση με την πράξη και την επιχειρηματικότητα;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Μία τυπική διάταξη Μμ. Ε. περιλαμβάνει τον επιχειρηματία από τη μια μεριά και το διοικητικό στέλεχος από την άλλη. Ο επιχειρηματίας έχει διπλή αποστολή, είναι ο άνθρωπος που δίνει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και την διευθύνει ελέγχοντας όλες τις δραστηριότητές της. Το διοικητικό στέλεχος, βρίσκεται σε υπαλληλική εξάρτηση, διαθέτοντας το δικό του «κεφάλαιο» το οποίο δεν είναι άλλο από την γνώση τόσο του συγκεκριμένου αντικειμένου όσο και των εν γένει συνθηκών της αγοράς. Έτσι το διοικητικό στέλεχος διαδραματίζει το ρόλο του ανθρώπου που θα εντοπίσει το πρόβλημα, θα προτείνει λύσεις αλλά δεν θα το θεραπεύσει, μα και η τελική απόφαση εξαρτάται αποκλειστικά από τον επιχειρηματία.

Γενικά πάντως θα βλέπαμε την Μμ. Ε. σαν μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους κι αυτό επειδή στη μορφή αυτής της επιχείρησης οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ περισσότερο ανεπτυγμένες απ'ότι σε μια μεγάλη απρόσωπη εταιρεία όπου ο ένας δεν γνωρίζει τι εργασία προσφέρει ο άλλος ή ακόμα δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.

Ας εξετάσουμε όμως αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρηματία, του διοικητικού στελέχους καθώς και τους τρόπους ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ τους.



### 3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ.

Ένας από τους πιο ζωτικούς παράγοντες της Μμ. Ε. είναι ο επιχειρηματίας. Στη Μμ. Ε. είναι κάτι παραπάνω από τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος.

Είναι ο «δεσμευμένος» άνθρωπος, εκείνος που συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχόμενα την παρουσιάζει και σε άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τους κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Όταν σήμερα χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας συχνά αναφερόμαστε σ'ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων εφόσον χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό για πολύ μικρούς επιχειρηματίες σαν το καθαριστήριο της γειτονιάς, αλλά και για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις όπως επιχειρήσεις παραγωγής τσιμέντων π.χ. Τιτάν.

Ακόμη επιχειρηματίας είναι το άτομο που ιδρύει, διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους. Οι πραγματικοί επιχειρηματίες είναι τα άτομα εκείνα που αρχίζουν ουσιαστικά από το τίποτα και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνοντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούν άλλες και έχουν έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης. Τα άτομα, αυτά βοηθούν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσα από τη δημιουργία καινούριων θέσεων εργασίας, καινούριου εισοδήματος, καινούριων κερδών ή νέων πηγών πλούτου, τρόπων και μέσων ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας, δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Το βασικό κίνητρο των ατόμων αυτών φαίνεται ότι δεν είναι απλά το κέρδος αλλά η επιθυμία να ιδρύσουν μια δική τους επιχείρηση η οποία θα κερδίσει στη μάχη του ανταγωνισμού.

Ο επιχειρηματίας όπως καταλαβαίνουμε έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιχείρηση, από αυτόν εξαρτάται η θετική ή αρνητική πορεία της επιχείρησης, γι'αυτό ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά για να τον βοηθήσουν στη καλή διεκπεραίωση των στόχων του. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι :

- 1) Θέτουν συγκεκριμένους στόχους.
- 2) Αίσθημα ευθύνης και προθυμία για ανάληψη κινδύνων.
- 3) Αυτοπεποίθηση.
- 4) Πνεύμα αισιοδοξίας.
- 5) Οργανωτική ικανότητα.
- 6) Κάποια επιχειρηματική υποδομή.
- 7) Ζήλο.
- 8) Εμπιστοσύνη.
- 9) Αυτάρκεια.
- 10) Ανεξαρτησία.
- 11) Υπομονή
- 12) Ακεραιότητα.
- 13) Ικανότητα για συνεργασία με άλλους.
- 14) Υγεία και ενεργητικότητα.
- 15) Ικανότητα να ασχολείται δημιουργικά και με φαντασία με τα προβλήματα.
- 16) Έχουν διάθεση για καινοτομία.
- 17) Ισχυρή επιθυμία για δημιουργία.
- 18) Δουλεύουν σκληρά.
- 19) Τόλμη και παρακίνηση για επιτυχία.

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν μεταξύ τους, γιατί το κάθε ένα συνορεύει και αλληλοσυμπληρώνει το άλλο.

Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τέσσερα από τα πιο πάνω χαρακτηριστικά.

### **A) Καθορισμός Στόχων.**

Οι επιχειρηματίες δεν είναι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν την κατεύθυνση προς την οποία δραστηριοποιούνται. Αντίθετα είναι άνθρωποι οι οποίοι θέτουν στόχους και τους επιδιώκουν με σωστές ενέργειες.

Ο καθορισμός στόχων και η ορθολογική επιδίωξή τους είναι ένα χαρακτηριστικό στοιχείο των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Ένας στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί δεν είναι πλέον κίνητρο δραστηριότητας, ενώ αντίθετα τους δραστηριοποιεί και τους αναζωογονεί η αναζήτηση, η επιλογή νέων στόχων, καθώς και η σχεδίαση και η εκτέλεση της δράσης για την επίτευξή τους. Η πρόκληση είναι εκείνο που τους θέλγει. Ακόμη και η επιτυχία την οποία πράγματι έχουν ανάγκη είναι ένα μέσο για ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών περισσότερο και όχι τόσο η ανάγκη από τα οφέλη που θα προκύψουν γι'αυτούς. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο χάνουν το ενδιαφέρον τους όταν επιτύχουν ένα στόχο.

### **B) Προθυμία για ανάληψη κινδύνων.**

Κάθε καινούρια επιχείρηση σημαίνει κινδύνους για τον επιχειρηματία. Αυτός δεν μπορεί να προβλέψει τι θα συμβεί, γι'αυτό οι επιχειρηματίες για να προστατευθούν συνήθως παίρνουν ένα μέσο δρόμο. Αποφεύγουν επιχειρήσεις που οι πιθανότητες επιτυχίας τους είναι τρομερά μειωμένες όπως π.χ. να ανταγωνισθούν κάποια ισχυρή σήμερα και καθιερωμένη επιχείρηση χωρίς να βλέπουν κάποιο

στοιχείο στο οποίο οι ίδιοι υπερέχουν ή κάποια μικρή και ειδική περιοχή στην οποία μπορούν να είναι καλύτεροι.

Από την άλλη πλευρά όμως οι περισσότεροι επιχειρηματίες αποφεύγουν τη βεβαιότητα διότι η ικανοποίησή τους από μια τέτοια δραστηριότητα θα ήταν πολύ μικρή για να δικαιολογήσει την προσπάθειά τους. Οι επιχειρηματίες προτιμούν να αναλάβουν μια δραστηριότητα που έχει υψηλό κίνδυνο και αυτό το κάνουν διότι καταλαβαίνουν ότι είναι πολύ πιθανό να κερδίσουν ικανοποίηση και επιτυχία με το ν'αναλάβουν κάποια δραστηριότητα που ταιριάζει στις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Αναλαμβάνουν κάποιες δραστηριότητες για τις οποίες ξέρουν αρκετά πράγματα αλλά θα πρέπει να προσπαθήσουν αρκετά για να εκτείνουν τις ικανότητές τους ώστε ν'ανταπεξέλθουν.

Οι επιχειρηματίες προτιμούν να βασίζονται στις ικανότητές τους παρά να επαφίονται στη θεά τύχη. Προτιμούν να επηρεάζουν τα γεγονότα με τη δραστηριότητά τους και θέλουν να παίζουν οι ίδιοι ρόλο στην εξέλιξη των πραγμάτων και όχι απλώς να παρακολουθούν τι γίνεται.

### Γ. Αυτοπεποίθηση.

Ένα έντονο χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η αυτοπεποίθηση. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που έχουν το χαρακτηριστικό αυτό θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να τα βγάλουν πέρα με αρκετά αντίξοες συνθήκες και ανταγωνιζόμενοι αρκετά ισχυρούς αντιπάλους. Βασιζόμενοι στην εμπειρία τους από το παρελθόν, στην αισιοδοξία τους και στην εμπιστοσύνη που έχουν στις δυνάμεις τους. Αυτό δεν αποκλείει ότι σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνουν υπερβολές αισιοδοξίας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για κάποιες αποτυχίες.

### Δ. Υπευθυνότητα.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες αναζητούν και θέλουν να τους αναγνωρίζεται πλήρως η επιτυχία και η αποτυχία.

Θέλουν να αισθάνονται την υπευθυνότητα γι' αυτό που δημιουργούν. Θέλουν να αισθάνονται ότι κρατούν την τύχη τους στα χέρια τους. Σαν κριτήριο για το μέγεθος της επιτυχίας τους χρησιμοποιούνται διάφορα μέτρα όπως π.χ. η απόδοση επενδύσεων ή η ποσοστιαία ανάπτυξη κερδών. Προσπαθούν και καταβάλλουν αρκετή δραστηριότητα για πράγματα και θέματα που φέρνουν κέρδος όχι γιατί τους ενδιαφέρει μόνο το κέρδος αλλά γιατί το κέρδος είναι μέτρο της επιτυχίας τους.

Πολλοί λίγοι είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν να ρισκοκινδυνεύσουν και όσοι από αυτούς το κάνουν και μάλιστα με επιτυχία δικαιούνται ένα βραβείο, το οποίο είναι το κέρδος.

### 3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα διοικητικά στελέχη, δεν ασχολούνται μόνο με τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας αλλά κυρίως με το «περιβάλλον» της επιχείρησης. Και αυτό γιατί οι επιρροές και οι επιπτώσεις του περιβάλλοντος είτε είναι μακρο-οικονομικό (π.χ. πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) είτε μικρο-οικονομικό (π.χ. συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς, καταναλωτών, προμηθευτών) καθώς και οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση θα επηρεάσουν βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα την ύπαρξη της επιχείρησης καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων αυτής.

Έτσι λοιπόν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διοικητικού στελέχους πρέπει να είναι :

- 1) Η γνώση των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών της ίδιας της επιχείρησης και του συγκεκριμένου χώρου που λειτουργεί αυτή.
- 2) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ο ηγέτης. Με την έννοια ηγέτης, εννοείται η ικανότητα επίδρασης στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε ν'ακολουθούν το διοικητικό στέλεχος στο ρυθμό εργασίας τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία τους παρακινούμενοι από την δική τους εσωτερική δύναμη και όχι με εξωτερική δύναμη η οποία περιλαμβάνει την έννοια του καταναγκασμού.
- 3) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει ευαισθησία στις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις που επιδρούν στην επιχείρηση. Οφείλει να αναγνωρίσει ότι το περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και γι'αυτό θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση των κερδών και ζημιών που θα προκύψουν από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πολιτικής και ιδιαίτερα στη Μμ. Ε. η οποία πολλές φορές έχει να επιδείξει περιορισμένες, αλλά καθοριστικές για το μέλλον της πολιτικές.
- 4) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διαθέτει μια «αθροιστική» προσωπικότητα από υπευθυνότητα, ενεργητικότητα και τρόπους επικοινωνίας με τους εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες γιατί δεσμεύει την επιχείρηση σε τρίτους καθώς και λόγω της μοναδικότητάς του πολλές φορές μέσα στη Μμ. Ε.
- 5) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει την τεχνική της πετυχημένης επικοινωνίας με τρίτους. Οφείλει μέσα στην επιχείρηση να ανταλλάσει ιδέες, να περιγράψει γεγονότα και να δίνει εξηγήσεις καθώς και να παρουσιάζει τις ιδέες του κατά τρόπο πειστικό αλλά όχι καταπιεστικό, τόσο με τον επιχειρηματία όσο και με άλλα διοικητικά στελέχη καθώς και με το σύνολο των εργαζομένων. Η

σωστή επικοινωνία είναι γνώρισμα του ηγέτη της επιχειρηματικής μονάδας με το να πληροφορεί και να κείθει τους συνεργάτες του με τη χρήση του διαλόγου.

- 6) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να γνωρίζει πως να «κολυμπά» σε πολιτικά νερά, τόσο σε παραδοσιακή οικονομική κατάσταση όσο και σε οποιαδήποτε νέα μορφή οικονομίας διαμορφώνεται από το περιβάλλον. Το ίδιο θα μπορούσε να ληχθεί και για το τεχνολογικό περιβάλλον είτε είναι παραδοσιακό είτε εξελίσσεται ακολουθώντας τις νέες μορφές τεχνολογίας.
- 7) Ένα στέλεχος της διοίκησης οφείλει να διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του στην κατάστρωση ενός στρατηγικού πλάνου και στην παρακολούθηση της εφαρμογής του, παρά σε εκτέλεση «γραφειοκρατικών» διαδικασιών των προβλημάτων της επιχείρησης.
- 8) Πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, γνώση της ιστορίας, όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας που ασχολείται αλλά και γενικότερα του χώρου που δρα η επιχειρηματική μονάδα, πολιτική οξύνοια καθώς και γενικότερη εγκυκλοπαιδική μόρφωση η οποία θα του παρέχει το υπόβαθρο της δημιουργίας. Επίσης, θα πρέπει να έχει διάθεση για συνεχή επιμόρφωση στο γενικότερο χώρο της εργασίας του.
- 9) Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους είναι η ικανότητά του να προσδίδει υψηλό ήθος στην επιχείρηση προκειμένου να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο ώστε να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις όσο και έξω από την επιχείρηση, στους συνεργάτες αυτής, καταναλωτές, προμηθευτές, τράπεζες και άλλους φορείς από την πολιτική των οποίων απέναντι στην επιχείρηση εξαρτάται ακόμα και η ίδια η υπόσταση της επιχειρηματικής μονάδας.

10) Οφείλουν να γνωρίζουν την έννοια του κέρδους και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι πλέον διαδεδομένοι σκοποί είναι :

α) Το κέρδος εκμετάλλευσης. Σαν τέτοιο θεωρείται το κέρδος που προκύπτει αν από τον καθαρό κύκλο εργασιών αφαιρέσουμε το κόστος παραγωγής, τα έξοδα marketing και γενικά τα έξοδα διοίκησης.

β) Την ανάπτυξη πωλήσεων.

γ) Την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

δ) Την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου που μπορεί να κατορθωθεί με τον επιμερισμό του κινδύνου.

ε) Την ανακαίνιση ή μεταρρύθμιση της επιχειρηματικής μονάδας είτε οικονομική, είτε διοικητική, είτε τεχνολογική.

11) Τέλος το διοικητικό στέλεχος οφείλει να αντιληφθεί ότι η επιχειρηματική μονάδα αποτελεί κύτταρο ενός ζωντανού οργανισμού που λέγεται Εθνική Οικονομία και οφείλει να «ζει και να μεγαλώνει» μέσα στο ζωντανό αυτό οργανισμό. Και επειδή ακριβώς είναι «ζωντανό» συστέλλεται και διαστέλλεται χαρακτηριζόμενο από μια δυναμικότητα και δεν είναι στατικό.

Ακριβώς η έννοια της δυναμικότητας είναι εκείνη η οποία θα δώσει «τροφή» στην επιχειρηματική μονάδα και θα πάρει από αυτήν αντίστοιχα στοιχεία. Γι' αυτό και τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να προσαρμόζουν την πολιτική της επιχείρησης ανάλογα με τις δυσκολίες και μεταβολές της οικονομίας και όχι να μοιρολατρούν γι' αυτές.

Από τα παραπάνω συνοπτικά περιγραφόμενα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους γίνεται φανερό η σπουδαιότητα παρουσίας του στη Μμ. Ε. Η σπουδαιότητα αυτή παρουσιάζεται από δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης :



- α) Από την κληθωρική παρουσία του κεφαλαιούχου - επιχειρηματία με όλα τα αρνητικά και θετικά αποτελέσματα.
- β) Από το μικρό αριθμό των διοικητικών στελεχών στην Μμ. Ε. τα οποία πολλές φορές έχουν υποχρέωση να ασχοληθούν με διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης συγχρόνως, όπως προμήθειες, πωλήσεις, οικονομικά αποτελέσματα μιας χρήσεως, καθώς και τη διοικητική διάρθρωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η «ισορροπία» στις σχέσεις κεφαλαιούχου - επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους θα προσδώσει μια νέα διάσταση στην παραγωγικότητα της εργασίας στην επιχειρηματική μονάδα.

Θα ήταν όμως πραγματική παράλειψη και θα υπήρχε ανισορροπία στις σχέσεις ιδιοκτήτη - επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους αν δεν παρουσιαζόταν και η άλλη «πλευρά του λόφου» αυτή του επιχειρηματία προς τα διοικητικά στελέχη για την παραγωγικότερη σχέση εργασίας μέσα στο χώρο της Μμ. Ε.

### **3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ.**

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε στις σχέσεις - υποχρεώσεις του διοικητικού στελέχους προς την επιχείρηση και τον ιδιοκτήτη της. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στις σχέσεις επιχειρηματία προς το διοικητικό στέλεχος προκειμένου να αναπτυχθεί μια ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ των δύο συντελεστών διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει ν'αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης όχι απλά σαν «μηχανές» παραγωγής στοιχείων και προτάσεων - λύσεων για συγκεκριμένα θέματα αλλά και σαν ανθρώπινα όντα τα οποία προσφέρουν στο χώρο της εργασίας τους ένα μεγάλο κομμάτι του ίδιου του εαυτού τους. Για την προσφορά τους αυτή έχουν ανάγκη ειδικής ανθρώπινης μεταχείρισης πέρα από τα στενά οικονομικά πλαίσια του μισθού. Θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για ένα «κοινωνικό μισθό» τον οποίο ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας μπορεί και πρέπει να προσφέρει με μηδενικό οικονομικό κόστος. Ο «κοινωνικός» αυτός μισθός θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί στις επόμενες τέσσερις φάσεις :

- 1) Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να «εμπιστεύεται» τους συνεργάτες του - διοικητικά στελέχη. Είναι προτιμότερο ν'απομακρυνθεί το διοικητικό στέλεχος από την επιχείρηση εάν παύσει ο επιχειρηματίας να τον εμπιστεύεται σαν άνθρωπο και σαν γνώση, παρά να το διατηρεί στην οικονομική μονάδα χωρίς ουσιαστικά να «εκμεταλλεύεται» τη γνώση του, λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης.
- 2) Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί «κοινωνικές σχέσεις» με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς και υπόβαθρου όσο και από πλευράς ανθρώπινων αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε έξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια επιχείρηση.
- 3) Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να «πιέζει» τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντάς τους με την συνεργασία του και από την άλλη θα πρέπει να τους θέτει «στόχους - προκλήσεις» για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους η οποία θα πρέπει να διαχωρισθεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοστική εργασία μπορεί εύκολα να

μετρηθεί με βάση το χρόνο ή άλλα συγκεκριμένα κριτήρια αντίθετα από την ποιοτική εργασία, που είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί. Η πίεση που μπορεί να εξασκηθεί για ποιοτική βελτίωση της εργασίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αναγνώρισης του διοικητικού στελέχους και την καταξίωσή του στην επιχειρηματική μονάδα.

- 4) Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης οφείλει να είναι «δημοκρατικός» στις σχέσεις του με τα στελέχη - συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η απόδοση των στελεχών μεγαλώνει κάτω από το συναίσθημα ότι «διαθέτει γνώμη» η οποία είναι σεβαστή από τη διοίκηση της επιχείρησης. Δημιουργείται, λοιπόν, το συναίσθημα της ευθύνης και της αλλαγής νοοτροπίας «κεφάλαιο - εργαζόμενου» η άνοδος της μιας επιφέρει άνοδο του βιοτικού επιπέδου της άλλης ομάδας. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πως βαδίζουν τον ίδιο δρόμο με την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση. Έτσι θα νιώσουν ασφάλεια και θα δούνε την επιχείρηση σαν τη δικιά τους εργασία.

Η επιχειρηματική μονάδα δεν αποτελεί πια ένα κλειστό οργανισμό αποκλειστικά για τον ιδιοκτήτη. Είναι υπόθεση όλων των εργαζομένων σ' αυτήν και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών.

Με τις παραπάνω μεθόδους θ' αναπτυχθεί ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ ιδιοκτήτη - επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους. Έτσι ώστε να υπάρχει ισορροπημένη σχέση μεταξύ τους για την άνοδο της ίδιας της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

#### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ.

Θεμελιώδης και πρωταρχική ανάγκη κάθε επιχειρήσεως είναι ο καθορισμός ενός ή περισσότερων κύριων στόχων, προς υλοποίηση των οποίων αναπτύσσεται η προσπάθεια όλων των στελεχών και ειδικότερα της ηγεσίας της. Από τον επιτυχή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η επιτυχής ή όχι πραγματοποίησή τους. Η ζωτική σημασία του προσδιορισμού των στόχων έχει αναγνωρισθεί από τους περισσότερους managers. Ακατάλληλοι ή ενέφικτοι ή και ανεπαρκείς στόχοι δύναται να καθυστερήσουν ή να «καταπνίξουν» την λειτουργία της επιχείρησης.

#### 4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΟΧΩΝ.

Οι στόχοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί κάποιος να συναντήσει πλήθος από αυτούς. Βασικά, οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν πρώτο, σε γενικούς ή κύριους στόχους, οι οποίοι αναφέρονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και συνεπώς, συνδέονται προς αυτή και όχι προς ένα μεμονωμένο τμήμα της. Δεύτερο, σε ειδικούς ή δευτερεύοντες στόχους, οι οποίοι αναφέρονται σε επί μέρους τομείς της επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη των κύριων στόχων της.

Τρίτο, σε κοινωνικούς στόχους. Οι στόχοι της επιχείρησης, πρέπει, αναμφισβήτητα, να είναι σύμφωνοι προς τους κοινωνικούς στόχους. Διότι, όταν οι

επιχειρηματικοί στόχοι συγκρούονται ή αντιστρατεύονται τους στόχους της κοινωνίας, τότε, η πολιτεία πρέπει να λαμβάνει τα ανάλογα μέτρα εναρμόνισής τους προς τους κοινωνικούς στόχους.

Τέταρτο, σε επιχειρηματικούς στόχους. Ένας, γενικά, αποδοκτός στόχος της επιχείρησης είναι η επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Συχνά, αντί τούτου, σαν στόχος της επιχείρησης τίθεται η μεγιστοποίηση του κεφαλαίου της. Υφίσταται, φυσικά, ποικιλία επιχειρηματικών στόχων, εκτός της μεγιστοποίησης των κερδών, όπως η απόκτηση επιχειρηματικής δύναμης, η εξασφάλιση της θέσης της διοίκησης, η κοινωνική προβολή κ.λ.π.

### 4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.

#### ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΛΗΡΟΥΝ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.

Ο προγραμματισμός καθίσταται χρήσιμος μόνο και εφόσον οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιλεγεί με προσοχή. Κατά τον Gulick «Η σαφής διατύπωση του στόχου, εφόσον αυτός έχει κατανοηθεί, αποτελεί διακεκριμένη εγγύηση αποτελεσματικής διοίκησης». Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι δυνατόν να επηρεασθεί από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι υπαγορεύουν την ιδρυση της - όπως οι θεσμικές συνθήκες, οι τεχνολογικές συνθήκες, οι συνθήκες της αγοράς, η τεχνική ειδίκευση και δημιουργικότητα του ιδρυτή κ.λ.π.

Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει :

Πρώτον, να είναι σαφώς καθορισμένοι και εφικτοί (πραγματοποιήσιμοι). Όσο απλούστερα και σαφέστερα προσδιορίζονται οι στόχοι, τόσο καλλίτερα τα υπεύθυνα άτομα κατανοούν και μπορούν να επιτύχουν καλλίτερα την υλοποίησή τους. Επίσης, όσο περισσότερο οι στόχοι μπορούν να «μετρηθούν» ποσοτικά και όσο περισσότερο

λαμβάνονται υπόψη οι περιοριστικοί παράγοντες (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), τόσο η πραγματοποίησή τους είναι περισσότερο εφικτή.

Δεύτερο, να επιδιώκεται η συμμετοχή των υπεύθυνων για την κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων ή να γνωστοποιούνται, τουλάχιστον σ'αυτούς. Στην τελευταία περίπτωση, θα πρέπει, επίσης, να γνωστοποιηθούν και οι περιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι ελήφθησαν υπόψη κατά τον προσδιορισμό των στόχων, με την σχετική επιχειρηματολογία τους. Η κατανόηση των στόχων και των περιοριστικών παραγόντων καθώς και η συμμετοχή των υπεύθυνων στον προσδιορισμό τους αποτελεί την μεγαλύτερη εγγύηση επιτυχούς πραγματοποίησης των επιχειρηματικών στόχων. Κάθε manager επιθυμεί, από την μια μεριά, να γνωρίζει τι πράττει και, από την άλλη, να έχει συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης.

Τρίτο, να είναι συνεπείς μεταξύ τους. Επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις διακρίνονται για την πολυπλοκότητα των στόχων, είναι εφόμενο ότι κάθε στόχος θα πρέπει να προσδιορίζεται σε συνάρτηση με τους άλλους στόχους. Η πραγματοποίηση, δηλαδή, του ενός πρέπει να υποστηρίζει την υλοποίηση του άλλου.

Τέταρτο, να βρίσκονται σε ισορροπία και να παρουσιάζουν αρμονία μεταξύ τους. Έτσι, θα πρέπει να υφίσταται αρμονία μεταξύ επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων. Επίσης, απαιτείται αρμονία μεταξύ των δευτερευόντων προς τους κυρίους στόχους της επιχείρησης. Μπορεί κάποιος, επίσης, να αναφέρει την απαιτούμενη αρμονία μεταξύ των στόχων των στελεχών της επιχείρησης προς τους στόχους της επιχείρησης. Τέλος, εναρμόνιση απαιτείται μεταξύ των μακροχρόνιων, μεσοχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια στην πραγματοποίησή τους.

Πέμπτο, να βρίσκονται σε κάποια ιεράρχηση μεταξύ τους. Οι στόχοι θα πρέπει να ιεραρχηθούν, σύμφωνα με τη σειρά προτεραιότητας και το βαθμό σημαντικότητας καθενός στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Έτσι, μέσα στην επιχείρηση διακρίνουμε τους γενικούς στόχους της. Εν συνεχεία, τους στόχους των διευθύνσεων και τμημάτων, οι οποίοι αποτελούν τους επί μέρους στόχους του γενικού στόχου κ.ο.κ. Η ιεράρχηση των στόχων συνδέεται με την αρμονία τους. Ας σημειωθεί, ότι η πραγματοποίηση ενός υποστόχου συμβάλλει στην υλοποίηση του αμέσως προηγούμενου στόχου κ.ο.κ. Για παράδειγμα είναι δυνατό να συναντήσουμε στον επιχειρηματικό προγραμματισμό την εξής ιεράρχηση στόχων : αύξηση παραγωγικής ικανότητας, αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, αύξηση κερδών, αύξηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, αύξηση αποδοχών του προσωπικού κ.λ.π.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί, ότι ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης, επηρεάζεται, σχετικά από τις επιδιώξεις των μελών της. Επίσης, ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης αποτελεί δυναμικό φαινόμενο. Δηλαδή, οι στόχοι της επιχείρησης υπόκεινται σε μεταβολές, είτε λόγω αλλαγής του προσανατολισμού της (από επιχείρηση λιανικού εμπορίου σε επιχείρηση, καθαρά, μεταποιητική) είτε εξ αιτίας μεταβολής του περιβάλλοντος, όπως μεταβολή του θεσμικού πλαισίου, αύξηση του κρατικού παρεμβατισμού, μεταβολές στην τεχνολογία, στις προτιμήσεις των καταναλωτών κ.λ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΡΧΕΣ.

Η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης προϋποθέτει την παράλληλη συνύπαρξη κάποιων αρχών, όπως :

- 1) Της οικονομικής αρχής.
- 2) Της αρχής της αποτελεσματικότητας και
- 3) Της αρχής της παραγωγικότητας.

Αναλυτικότερα.

#### 5.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΡΧΗ.

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες διέπονται από έμφυτη ροπή ή τάση να επιδιώκουν την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τη μικρότερη προσπάθεια κάθε φορά. Η ροπή αυτή ορίζεται ως οικονομική αρχή, δηλ. αρχή εξοικονόμησης δυνάμεων, μέσων, θυσιών.

Η οικονομική αρχή, που έχει γενική εφαρμογή, παρουσιάζεται με τρεις μορφές :

- I. Με τη μικρότερη προσπάθεια επιδιώκεται η πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος, που αποτελεί και την γενική μορφή.
- II. Με τα προκαθορισμένα μέσα επιδιώκεται το δυνατό καλλίτερο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αυτή τα διατιθέμενα μέσα είναι το σταθερό στοιχείο και το αποτέλεσμα είναι μεταβλητό.
- III. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι προκαθορισμένο και καταβάλλεται προσπάθεια για το μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό των σχετικών δαπανών.



## 5.2 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

(Η Αρχή της Οικονομικότητας).

Σύμφωνα μ' αυτήν, επιδιώκεται το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, με τις μικρότερες δυνατές θυσίες. Η επιδίωξη της αποτελεσματικότητας είναι βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης και έχει μεγάλη σημασία. Η μέτρησή της γίνεται με αριθμοδείκτες, δηλ. αριθμητική σχέση πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων και χρησιμοποιηθέντων πόρων (ή μέσων).

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΣΑ

Οι έννοιες του «αποτελέσματος» και των «μέσων», είναι πολυσήμαντες και οι μονάδες μέτρησης είναι πολλές : χρόνου, χώρου, βάρους, αξίας κ.λ.π.

$$\text{π.χ.: } \frac{\text{παραγωγή}}{\text{ώρες εργασίας}} \quad \eta \quad \frac{\text{παραγωγή}}{\text{καλλιεργ. στρέμματα}} \quad \eta \quad \frac{\text{παραγωγή}}{\text{κατανάλ. Ηλ. Ρεύματος}}$$

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας, έχουν κυρίως συγκριτική σημασία και διακιστώνεται, έτσι, η διαφορά (θετική ή αρνητική) από τα προσδωκώμενα αποτελέσματα. Αποτελούν την βάση για την αναζήτηση των αιτίων παρέκκλισης και στη συνέχεια, μετά από μελέτη, καθορίζονται μέτρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας.

### 5.3 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Μια έννοια πολύ χρήσιμη, αλλά και πολύ παρεξηγημένη, είναι η παραγωγικότητα. Επισημαίνεται ότι τα πάντα γίνονται μεν από τον άνθρωπο αλλά και προς το όφελός του. Αυτό συνεπάγεται ότι η πιο γενική και ενδιαφέρουσα μορφή παραγωγικότητας είναι αυτή που ανάγεται στον παράγοντα άνθρωπο, χωρίς όμως να είναι και μοναδική μορφή.

Ο σχετικός δείκτης είναι ο ακόλουθος :

#### Π Ο Σ Ο Τ Η Τ Α Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Η Σ

#### ΕΡΓΑΣΙΑ Κ Α Τ Α ΕΡΓΑΖ Ο Μ Ε Ν Ο ' Η Α Ν Α Ω Ρ Α ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σημειώνεται, ότι για το ίδιο τυποποιημένο προϊόν, οι διαφορές παραγωγικότητας από επιχείρηση σε επιχείρηση και από χώρα σε χώρα είναι πολύ μεγάλες, λόγω ουσιαστικών διαφορών στην οργάνωση, στον εξοπλισμό, στο ψυχολογικό κλίμα κ.α. Προαναφέρθηκε ότι η έννοια της παραγωγικότητας είναι παρεξηγημένη. Πράγματι, η παραγωγικότητα αποτελεί μια σχέση, όπως όλοι οι αριθμοδείκτες. Έτσι, η αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει υποχρεωτικά και αύξηση της αντίστοιχης παραγωγικότητας, είναι πιθανό μάλιστα σε αυξημένη παραγωγή να αντιστοιχεί μειωμένη παραγωγικότητα.

Για παράδειγμα, εάν σ'ένα νηματουργείο διπλασιαστούν οι υφαντουργικοί ιστοί, ενώ τα υπόλοιπα παραγωγικά στοιχεία παραμείνουν σταθερά, το αποτέλεσμα δεν θα είναι ο διπλασιασμός της παραγωγής, αλλά αύξηση μικρότερη από διπλάσια. Υπάρχει, μεν αύξηση παραγωγής, αλλά μείωση της παραγωγικότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

##### 1) Η «ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ» ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Το Marketing, αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες Μμ. Ε απλώς σαν ένας ακόμα όρος συνώνυμος με την ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων.

Αλλά το ότι «πουλάς» σημαίνει απλώς ότι είσαι σε θέση να διαθέτεις τα προϊόντα που σήμερα παράγεις.

Marketing σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησης, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής και πάντα ο στόχος του είναι πως η επιχείρηση θα εξασφαλίζει κέρδη.

Για τις περισσότερες Μμ. Ε. ισχύει το «πουλώ αυτό που μπορώ να παράγω», αντί του ορθού, με βάση τις αρχές του Marketing, «παράγω αυτό που μπορώ να πουλώ».

##### 2) Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Διακινδυνεύοντας μια γενίκευση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των Μμ. Ε. δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένα και προγραμματισμένος

σχεδιασμός στρατιωτικής Μάρκετινγκ. Πολλές, μάλιστα, αγνοούν και αυτές τις ίδιες βασικές αρχές του. Αυτό βέβαια, δεν σημαίνει ότι δεν κάνουν Marketing. Όλες οι επιχειρήσεις λίγο ή πολύ, ξέροντας ή μη κάνουν κάποιες ενέργειες Μάρκετινγκ.

Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο να μην έχουν συνειδητοποιήσει πολλοί επιχειρηματίες ότι κάνουν Μάρκετινγκ ή να μην ξέρουν τι είναι αυτό σαν έννοια, παρότι δραστηριοποιούνται πολλές φορές με τις αρχές και τις εφαρμογές που το ίδιο παρέχει.

Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος. Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού, είναι το Μάρκετινγκ.

Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί σαν η φιλοσοφία εκείνη, με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η Διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και τη δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους.

Τα στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνει το Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα :

- Έρευνα της Αγοράς.
- Διαφήμιση και Προώθηση Πωλήσεων.
- Προσωπική Πώληση.
- Τιμολόγηση.
- Διανομή και εξυπηρέτηση.
- Συσκευασία.

Στα επόμενα θα αναλυθούν ξεχωριστά τα διάφορα αυτά στοιχεία.

## 6.2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

### 1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.

Η Έρευνα της Αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο ή δραστηριότητα του Μάρκετινγκ, επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατέλειωτης αγοράς για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές.

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει :

- ⇒ Τι προϊόντα θα πρέπει να πουλά η επιχείρηση.
- ⇒ Που να τα πουλά, σε τι ποσότητες και σε τι τιμές.
- ⇒ Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, που βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και γιατί;

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ποιότητα Έρευνας Αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της.

Εν τούτοις, η Έρευνα της Αγοράς είναι το συνηθέστερα παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ από τους επιχειρηματίες και από πολλά στελέχη. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η Έρευνα της Αγοράς είναι χρήσιμη ή ωφέλιμη για τις μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα που, όμως, αποτελεί λανθασμένη αντίληψη.

Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

## 2. ΚΑΘΟΛΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ.

Έγινε σαφές, ότι όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει και μπορούν να κάνουν Έρευνα της Αγοράς.

Έτσι πριν πρωτοανοίξει μια επιχείρηση, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια έρευνα αγοράς για να αποφασιστεί ο τόπος εγκατάστασης, τα προβλεπόμενα έξοδα και έσοδα, οι πρώτες ανάγκες σε κεφάλαια κ.λ.π., βάση χρήσιμων στοιχείων και όχι βάση της απλής διαίσθησης και γνώμων.

Εν τούτοις, λίγοι είναι οι επιχειρηματίες που συνεχίζουν και αργότερα την Έρευνα της Αγοράς. Προφανώς ακολουθούν την συμπεριφορά αυτή, διότι κάνουν λανθασμένη υπόθεση ότι αν κανείς πάει σχετικά καλά στην αρχή, θα πηγαίνει πάντοτε καλά, ή διότι νομίζουν ότι βρήκαν τη φόρμουλα της επιτυχίας. Μια τέτοια υπόθεση βασίζεται ασυναίσθητα στην ιδέα ότι ούτε οι προτιμήσεις των αγοραστών αλλάζουν, ούτε οι ανταγωνιστές, ούτε το περιβάλλον. Αυτές οι υποθέσεις βέβαια είναι λανθασμένες και δημιουργούν πολλούς κινδύνους διότι αν ο επιχειρηματίας δεν αντιληφθεί τις αλλαγές αυτές και συνεχίσει να προσφέρει προϊόντα που δεν ζητούνται πλέον από την αγορά, σταδιακά η επιχειρησή του θα χάσει τις αγορές.

## 3. ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας κατάλογος πληροφοριών που μπορεί ο επιχειρηματίας να κερδίσει από την Έρευνα της Αγοράς :

- **Φύση του Προϊόντος :**

Ποιά είναι η εμφάνιση του προϊόντος, ποιά η φυσική και η χημική του σύνθεση;

Πως χρησιμοποιείται;

Πως κατασκευάζεται;

- **Φύση της Αγοράς :**

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος της βιομηχανίας;

Ποιά η κατάσταση και σύνθεση του κλάδου;

Πού είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές και οι καταναλωτές ή χρήστες του προϊόντος;

- **Μέγεθος και προοπτικές της Αγοράς :**

Πόσες μονάδες του προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατ'έτος;

Πόσες μονάδες πουλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία 5 χρόνια;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την εξέλιξη της σχετικής αγοράς;

- **Τιμολόγηση :**

Πώς εξελίχθηκαν οι τιμές κατά τα 5 τελευταία έτη;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές;

Ποιές θα είναι οι μελλοντικές τιμές;

- **Παραγωγή :**

Τί προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν;

Ποιά θα πρέπει να είναι η συσκευασία του προϊόντος;

Ποιά δικαιώματα και ποιές πατέντες θα πρέπει να αγοραστούν;

- **Ανταγωνισμός :**

Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές;

Πού βρίσκονται και που εργάζονται;

Ποιά η παραγωγική τους δυναμικότητα;

Ποιά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους;

Ποιές οι προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα;

- **Μάρκετινγκ :**

Μέσα από κοιά «κανάλια» φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά;

Από κάθε 100 δραχμές εισπράξεων, πόσες περίκου δρχ. ξοδεύονται για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατείας;

Παρ'ότι ο κατάλογος αυτός είναι σχεδιασμένος για μεταποιητικές κυρίως επιχειρήσεις, εν τούτοις πολλές ερωτήσεις αφορούν επίσης επιχειρήσεις λιανεμπορικές, υπηρεσιών και χονδρεμπορικές.

#### 4. ΣΚΟΠΟΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Βασικός σκοπός της χρήσης Έρευνας Αγοράς είναι να αποφευθεί η δραστηριοποίηση της επιχείρησης με βάση τις καρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών, που στηρίζονται σε απλές γνώμες ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα, και η αντικατάσταση αυτών των υποκειμενικών μεθόδων και στοιχείων δραστηριοποίησης με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δηλαδή δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχείρησης εν τούτοις πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την



κελατεία, επειδή ακούστηκε ότι οι κελάτες ενδιαφέρονται για αυτές τις εξυπηρετήσεις.

Αυτοί, βέβαια, που τόσο εύκολα και αμελητέα αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ροσκοινδυνεύουν να αποτύχουν και ξεχνούν πως η επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον κελάτη, και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν άμεση πηγή τους την κελατεία. Δηλαδή, μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζει ο επιχειρηματίας όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές του, το ότι αναζητεί η κελατεία.

Βασική μάλιστα δουλειά του επιχειρηματία είναι να αναλάβει το ιδιαίτερο έργο, να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπ' όψη τις αλλαγές που επέρχονται. Για όλα αυτά βέβαια, απαιτούνται αρκετές πληροφορίες, ως προς το πως είναι σήμερα η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης και πως εξελίσσονται τα διάφορα μεγέθη και οι παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητά τους. Έτσι, ο επιχειρηματίας θα είναι σκόπιμο να δημιουργήσει μια σαφή εντύπωση ως προς το πως θα είναι η κοινωνία στην οποία εργάζεται, μετά από 5 ή περισσότερα χρόνια και τι σημαίνει αυτό για την επιχείρησή του, τον προσανατολισμό της και τις δραστηριότητες που θα πρέπει να αναλάβει για την προσαρμογή της στις μελλοντικές αυτές συνθήκες.

## 5. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Ο τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς διαφέρει πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα το μέγεθος, τις οικονομικές δυνατότητες, τον κλάδο κ.α.

Ο επιχειρηματίας, όμως, μιας Μμ. Ε. ποιές δυνατότητες έχει να ανταποκριθεί στην ανάγκη για καλύτερη πληροφόρησή του μέσα από την Έρευνα Αγοράς; Και πάλι,

υπάρχουν διάφορες δυνατότητες ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση ή σ'ένα κλάδο.

Οι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μια Μμ. Ε. για να καλύψει τις ανάγκες της σε Έρευνα Αγοράς είναι οι εξής :

α) Αξιοποίηση ήδη έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις και ενώσεις, σε εθνικές και άλλες στατιστικές υπηρεσίες, σε εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, σε δημόσιες υπηρεσίες, σε Ινστιτούτα Ερευνών και Ανωτάτων και Ανωτέρων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, σε αρχεία Εφημερίδων, σε οργανισμούς ανάπτυξης Μμ. Ε κ.λ.π.

β) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις Έρευνας Αγοράς.

γ) Οργάνωση συστήματος Έρευνας Αγοράς, μέσα στην επιχείρησή τους, σε βάση μερικής απασχόλησης.

Ο λιγότερο δαπανηρός τρόπος είναι συνήθως ο πρώτος που αναφέρθηκε πιο πάνω. Μπορούμε σε συνδυασμό και συσχέτιση ήδη υπαρχόντων στοιχείων να βγάλουμε τα πρώτα συμπεράσματα ως προς τη θέση της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει στην αγορά, που με τη σειρά της γεννά διάφορα ερωτηματικά, ως προς τον βαθμό ελκυστικότητας της επιχείρησης και των προϊόντων της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αναζήτηση των αιτίων. Η εξακρίβωση των αιτίων μπορεί να απαιτήσει κάποια έρευνα απόψεων καταναλωτών (προτιμήσεων, διαθέσεων γενικότερα, τρόπου επιλογής επιχειρήσεως και προϊόντων κ.λ.π.).

Συνήθως αυτή η έρευνα καταναλωτών χρειάζεται ειδικούς επαγγελματίες στην έρευνα αγοράς και γ'αυτό ανατίθεται σε ειδικευμένα γραφεία. Η δημιουργία ερωτηματολογίου π.χ. δεν είναι απλή υπόθεση. Η επιλογή του δείγματος, η χρησιμοποιούμενη φρασεολογία, η σειρά των ερωτήσεων, οι εναλλακτικές

απαντήσεις, η αποφυγή επηρεασμού των ερωτούμενων και άλλα θέματα, είναι λίγα μόνο από τα θέματα εκείνα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρίες.

Η ερασιτεχνική ενασχόληση με τα θέματα αυτά, μπορεί να δώσει πολύ λανθασμένες πληροφορίες, που αν χρησιμοποιηθούν σα βάση μπορεί να φέρουν καταστροφικά αποτελέσματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι προτιμότερο να μη γίνει καθόλου Έρευνα Αγοράς παρά να έχουμε λανθασμένες πληροφορίες.

### 6.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μετά τη συλλογή και την επεξεργασία όλων των πληροφοριών που περιγράφηκαν πιο πάνω, ο επιχειρηματίας είναι πλέον έτοιμος να λάβει τις αποφάσεις του ως προς τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει και τις μεθόδους για τη διατήρηση της πελατείας που ήδη έχει και τη δημιουργία νέων πελατών.

Για τους μη ειδικούς το μόνο που χρειάζεται πλέον είναι η πώληση. Εν τούτοις η πώληση είναι απλά το τελευταίο βήμα σε μια σειρά δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα :

1. Σχεδιασμό Προϊόντος.
2. Κανάλια διανομής.
3. Τιμολόγηση.
4. Διαφήμιση.
5. Προσωπική Πώληση.
6. Προώθηση Πωλήσεων.
7. Συσκευασία και εξυπηρέτηση.

Στα επόμενα θα αναλύσουμε μία, μία τις δραστηριότητες, ή βήματα αυτά της διαδικασίας του Μάρκετινγκ.

## 1. ΠΡΟΪΟΝ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει να επιδιώξει μακρά θητεία στην οργάνωση και σχεδιασμό των προϊόντων, όπως και μια επιδεξιότητα στη σύλληψη ιδεών πρωτοποριακών. Μπορούμε να πούμε ότι στον τομέα αυτό του σχεδιασμού του προϊόντος, ο Έλληνας επιχειρηματίας καθόλου δεν υστερεί. Οπωσδήποτε όμως επηρεάζεται από τα ξένα πρότυπα, λαμβάνοντάς τα υπόψη του, αφού ξέρει ότι ο Έλληνας καταναλωτής τα θεωρεί σε πολλές περιπτώσεις καλύτερα από τα ελληνικά. Έτσι, προσπαθεί με τη μεγάλη αντίληψη που τον διακρίνει να ενσωματώσει στις προδιαγραφές των προϊόντων που παράγει και τις ξένες προδιαγραφές, το δικό του «ταμπεραμέντο» και μεράκι που έχουν γεννηθεί μέσα του από τη μακρόχρονη θητεία στη δουλειά, παίρνοντας πολλές φορές συμβουλές από κάποιους ειδικούς στη δουλειά αυτή. Όμως, δεν αρκούν αυτά για να είσαι αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Χρειάζονται τα κατάλληλα μηχανήματα, ο σωστός ποιοτικός έλεγχος κατά τη διάρκεια της παραγωγής και μετά την παραγωγή, η ευσυνειδησία των εργατών, που δυστυχώς ηΜμ. Ε., στο πρώτο κυρίως, υστερεί πολύ.

Γενικά, χρειάζονται κάποιες νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης. Πολλές φορές ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν, μένει ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν σε κάποια αποθήκη ή σε κάποιο ράφι, διότι δεν έτυχε κάποιου σωστού ποιοτικού ελέγχου, κάποιας σωστής παραγωγικής διαδικασίας και σωστών εκτιμήσεων με συνέπεια η αγορά να μην το προτιμά.

## 2. ΚΑΝΑΛΙΑ Ή ΑΓΩΓΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.

Τί είναι κανάλι διανομής;

Ο κάθε παραγωγός, χονδρέμπορος, λιανέμπορος ή και επιχείρηση υπηρεσιών αποτελεί ένα μέρος ενός δικτύου διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός του δικτύου αυτού είναι να μεταφέρει τα προϊόντα από τον παραγωγό στον χρήστη.

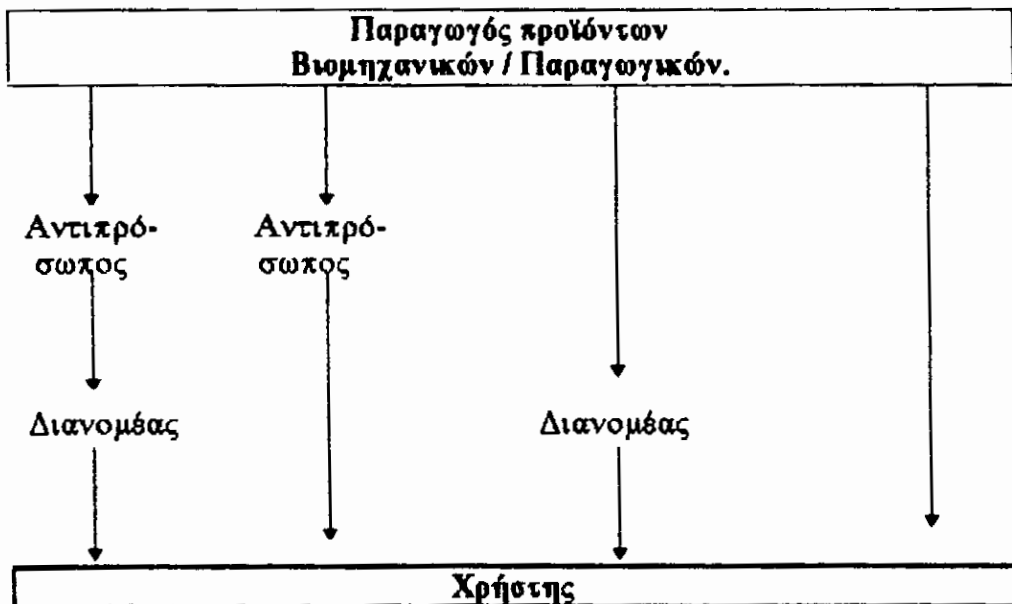
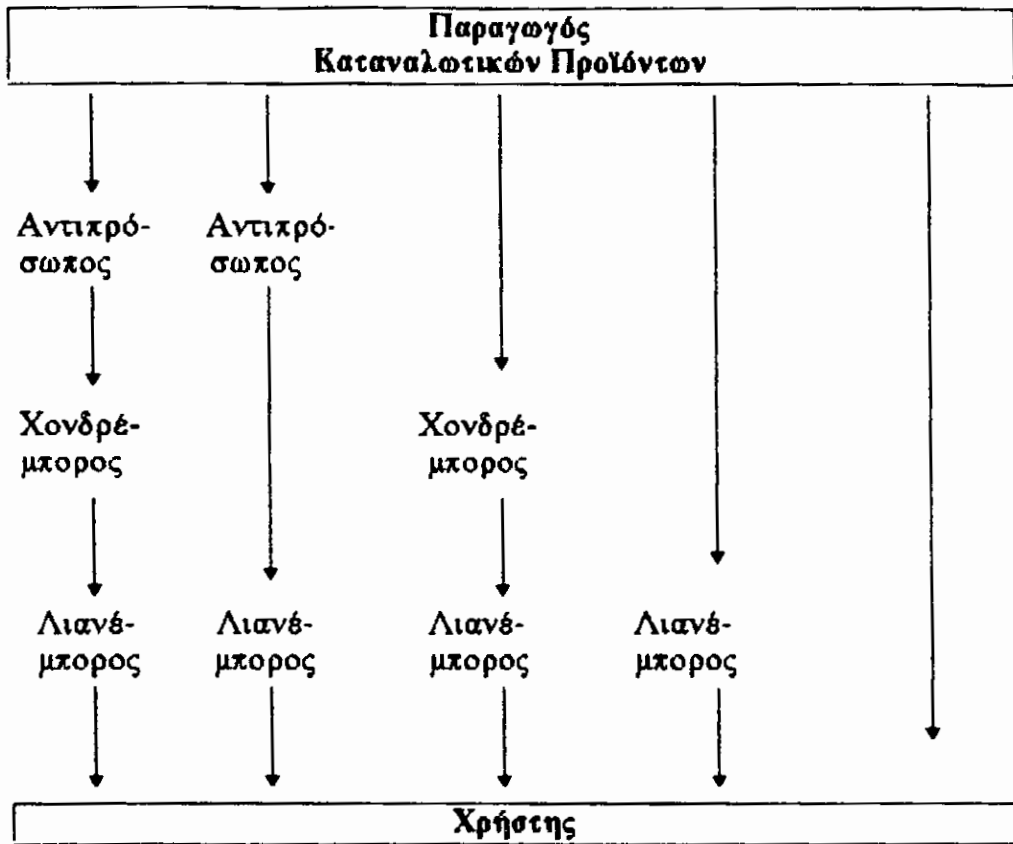
Τα κανάλια διανομής συνήθως ελέγχονται και ρυθμίζονται από τους παραγωγούς. Ο παραγωγός και όχι ο λιανοπωλητής ή ο χονδρέμπορος είναι εκείνος που συνήθως αποφασίζει για το ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος να μεταφέρει το προϊόν του από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη.

Άσχετα με το κόστο καλό είναι το προϊόν, ο επιχειρηματίας που το παράγει μπορεί να αποτύχει εάν :

- Το προϊόν φθάσει πολύ αργά στον χρήστη.
- Το κόστος διανομής είναι πολύ υψηλό.
- Το προϊόν δεν διανέμεται τόσο πολύ όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Έτσι, για να τοποθετήσουν επικερδώς τα προϊόντα τους στην αγορά, οι παραγωγοί θα πρέπει να αποφασίσουν εάν θέλουν να πουλήσουν τα προϊόντα στους χρήστες κατευθείαν ή μέσω μεσαζόντων όπως οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι πλασιέ κ.τ.λ. Στην πρώτη περίπτωση που αποφασίζει να διαθέσει κατευθείαν ο ίδιος τα προϊόντα του λέμε ότι ο παραγωγός χρησιμοποιεί το βραχύ δίκτυο διανομής, ενώ στην άλλη περίπτωση που μεσολαβούν οι διάφοροι αυτοί μεσάζοντες λέμε ότι χρησιμοποιεί το μακρύ δίκτυο διανομής.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά η διαφορά των ποικίλων αυτών μορφών διανομής του προϊόντος. Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο



Σχήμα 1. Διάφορα Κανάλια Διανομής.

επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το βραχύ κύκλωμα διανομής είναι οι ακόλουθοι :

- Πωλήσεις στον τόπο παραγωγής δηλ. στο εργοστάσιο.
- Πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου.
- Χρησιμοποίηση υπαλλήλων τους οι οποίοι πηγαίνουν το προϊόν και το πωλούν από πόρτα σε πόρτα.

Οργανωμένο δίκτυο διανομής, που να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τις Μμ. Ε. και να προωθεί ανεπιφύλακτα τα προϊόντα τους, συναντιέται δύσκολα.

Ίσως, επειδή η τελική απόφαση για το κανάλι διανομής ενέχει περισσότερο υποκειμενικά στοιχεία, απ'ότι αντικειμενικές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπ'όψη.

Συνήθως, τελική απόφαση παίρνεται σύμφωνα με προσωπικές εκτιμήσεις και τις γενικές απόψεις του επιχειρηματία για την αγορά, ο οποίος συνδυάζει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη με αυτή του διευθυντή. Είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις για τα πάντα και για όλα έχει λύση και που συνήθως έχει περιορισμένες γνώσεις μάρκετινγκ, γνώσεις που δίνουν σημασία κυρίως στις αντικειμενικές μεταβλητές, δηλαδή αν το κανάλι είναι οικονομικό, αν μπορεί να ελεγχθεί, αν είναι ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης.

Αυτό το όχι και τόσο επαρκές σύστημα διανομής προκαλεί δύο κόστη :

- α) Το κόστος πρόσθετων δαπανών για μεταφορικά λόγω λανθασμένου προγραμματισμού των διαδρομών μεταφοράς και
- β) Το κόστος των χαμένων πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθέματος στα κατάλληλα σημεία πώλησης.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις Μμ. Ε. που κάνουν εξαγωγές, έχοντας ήδη το πρόβλημα των μικρών ρευστών αποθεμάτων, είναι η ανεπαρκής

γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις Ελληνικές Μμ. Ε., όσον αφορά τις συμφωνίες πληρωμής.

Συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις που έχοντας δυνατότητες πραγματοποίησης εξαγωγών, δεν κάνουν ή σταμάτησαν να κάνουν, διότι δεν ξέρουν τους «όρους του παιγνιδιού» κι αυτό, γιατί οι γνώσεις γύρω από το μάρκετινγκ είναι λιγοστές.

### 3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας Μμ. Ε. Ο προγραμματισμός για την Τιμολογιακή Πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Εν τούτοις πάρα πολλοί επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της Τιμολογιακής Πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο από ότι σε άλλα θέματα της Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Λίγοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική τιμών.

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν κανονοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο επιχειρηματίας πρέπει να ακολουθήσει τις τιμές των ανταγωνιστών και, βέβαια, να ελπίζει ότι το συνολικό του κόστος θα παραμείνει χαμηλότερο από την τιμή αυτή.

Πρέπει να παραδεχτούμε, όμως, ότι στην Μμ. Ε. δεν εξετάζονται προσεκτικά όλα τα θέματα που σχετίζονται με την τιμολόγηση. Και αυτό βέβαια συμβαίνει όχι



μόνο διότι υπάρχει αρκετή άγνοια ως προς τις συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας από απόψεως οικονομικής και επιπτώσεων των διάφορων ενεργειών της επάνω στα έσοδά της, αλλά και διότι συνήθως δεν υπάρχει κάποιος σαφής στόχος στην εκάστοτε τιμολογιακή πολιτική των Μμ. Ε., ο οποίος έχει καθορισθεί και σχεδιαστεί και για τον οποίο να καταβάλλονται πραγματικές προσπάθειες επιτεύξεών του.

Έτσι και πάλι καταλήγουμε στο ότι ο επιχειρηματίας για να καθορίσει την τιμολογιακή του πολιτική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνήθειές του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Διαφορετικά δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί το πως, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί ή γενικά να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησης.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονισθεί και που οι Μμ. Επιχειρηματίες δεν το λαμβάνουν επαρκώς υπόψη τους είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους σε ό,τι αφορά τις τιμές παρεμφερών ή ομοειδών προϊόντων. Βέβαια, η κλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών παρακολουθεί λιγότερο ή περισσότερο τις τιμές των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι πολλοί αυτοί που τις λαμβάνουν αρκετά ευσυνείδητα υπόψη τους. Έτσι δεν έχουν κάποια σχετικά σταθερή και συγκεκριμένη πολιτική για το ποιά σχέση πρέπει να υπάρχει μεταξύ των δικών τους και των αντίστοιχων ή και των μέσων τιμών της αγοράς ή και για το ποιά θα πρέπει να είναι η αντίδρασή τους σε ορισμένη συμπεριφορά των ανταγωνισμών τους.

#### 4. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.

Η διαφήμιση είναι μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και δικαιούται πολύ περισσότερη προσοχή από ό,τι της δίνουν πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Σε σύγκριση με τη μεγάλη επιχείρηση, η μικρή μειονεκτεί στο θέμα της διαφήμισης. Για να κινήσει την προσοχή, πρέπει να ξοδέψει μεγαλύτερο ποσοστό από τις πωλήσεις της για διαφήμιση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά έχουν πολλά διαφορετικά προϊόντα, ώστε λίγη από τη φήμη που αποκτά το προϊόν Α θα καλύψει και το προϊόν Β της ίδιας εταιρείας.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν διαφημιστικές εταιρείες. Οι μικρές, επειδή δεν μπορούν να επεκταθούν πολύ, έχουν δυσκολία να βρουν διαφημιστική εταιρεία να τους δεχθεί. Ομως, μερικές όχι πολύ γνωστές, νέες διαφημιστικές εταιρείες, παρέχουν θαυμάσιες καμπάνιες για να προωθηθούν οι ίδιες, ώστε τελικά να προσελκύσουν μεγάλες επιχειρήσεις σαν πελάτες.

Η αξία της διαφήμισης είναι αθροιστική. Δηλαδή, μια εταιρεία ή προϊόν που διαφημίζεται για πολύ καιρό έχει αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση από μια που διαφημίζεται για μικρό διάστημα. Μια εντονότερη καμπάνια μπορεί να έχει τα ίδια αποτελέσματα όπως και μια διαφήμιση που διαρκεί πολύ χρόνο.

#### ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Σαν πρώτο βήμα για την καλή διαφήμιση είναι ουσιαστικά να υπάρχουν σαφείς στόχοι και ένα πρόγραμμα πραγματοποίησής τους. Πρέπει να καθοριστούν η περιοχή, ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα αποτελούν την αγορά. Επίσης, πρέπει να επιλεγεί τότε θα είναι η καλύτερη εποχή για να γίνει η

διαφήμιση. Μετά, πρέπει να αποφασιστεί ποιό είναι το μήνυμα που θέλει ο επιχειρηματίας να μεταδώσει στους καταναλωτές.

Ο τρόπος διαφήμισης που θα υιοθετήσει μια Μμ. Ε. πρέπει να μελετηθεί σοβαρά. Πρέπει να γίνει κάποια έρευνα, ακόμα κι αν είναι περιορισμένη. Μερικοί σύμβουλοι μάρκετινγκ ειδικεύονται στο να βοηθούν Μμ. Ε. και μερικές διαφημιστικές εταιρείες, εργάζονται σαν σύμβουλοι για να βοηθήσουν νέες επιχειρήσεις. Η Μμ. Ε. που συγκεντρώνεται στους στόχους της και μελετά πως θα διαφημιστεί καλύτερα, θα ανταμειφθεί σημαντικά.

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί προσεκτικά ποιο μέσο είναι καλύτερο για να διαβιβαστεί το μήνυμα στην αγορά. Μικρές επιχειρήσεις που έχουν τοπική αγορά μπορούν να διαφημιστούν στις τοπικές εφημερίδες και από τους τοπικούς ραδιοσταθμούς με λιγότερα χρήματα από ό,τι οι μεγάλες.

### Η ΤΙΜΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ.

Η Μμ. Ε. πρέπει να θέσει ρεαλιστικούς στόχους για τη διαφήμισή της. Μια μεγάλη καμπάνια δεν πρόκειται να καλύψει τα δυσάρεστα αποτελέσματα ενός προϊόντος με κακή ποιότητα. Αν το κοινό δει ότι τα χαρακτηριστικά που διαφημίζονται δεν είναι αληθινά, τότε η επίδραση της διαφήμισης θα είναι μικρότερη (και πολλές φορές αρνητική) στις επόμενες προσπάθειες.

### ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να μελετήσει προσεκτικά το θέμα του ύψους του κονδυλίου της διαφήμισης. Αν και η βάση για το ποσό που θα αποφασιστεί είναι οι στόχοι, οι περισσότερες Μμ. Ε. υπολογίζουν το ποσό σαν ποσοστό πωλήσεων,

παλαιών ή αναμενόμενων. Αυτή η μέθοδος δεν είναι πολύ ικανοποιητική αλλά είναι εύκολη.

Άσχετα από τη μέθοδο όμως, οι Μμ. Ε. έχουν περιορισμούς στο ποσό που μπορούν να δαπανήσουν. Όπως προχωρεί ένα πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να καταγράφονται λεπτομερείς σημειώσεις για το τι φαίνεται να δουλεύει και τι όχι, ώστε με τον καιρό να διαμορφωθεί το κατάλληλο ποσό και μέθοδος για κάθε περίπτωση.

### **ΕΞΟΡΜΗΣΕΙΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ.**

Πολλές Μμ. Ε. τείνουν να δίνουν έμφαση στη διαφήμιση ειδικών προσφορών. Αυτές συνήθως συμπίπτουν με τις περιόδους εκπτώσεων. Η επίδραση αυτού του τύπου διαφήμισης είναι άμεση και μετριέται πιο εύκολα από την επίσημη διαφήμιση. Όμως πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι ο τύπος των προσφορών, η συχνότητά τους, η αξία τους για τους πελάτες και ο τρόπος που διαφημίζονται συνεισφέρουν και μακροχρόνια στην εικόνα της επιχείρησης. Κατά τον προϋπολογισμό είναι σημαντικό να διαχωρίζονται τα έξοδα της προώθησης από τα έξοδα της καθαρής διαφήμισης. Μόνο έτσι θα μπορεί η επιχείρηση να καθορίσει πότε δουλεύει η διαφήμιση και πότε οι προσφορές.

### **ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.**

Μερικές εταιρείες αφιερώνουν όλα τους τα διαφημιστικά ποσά για να δημιουργήσουν μια καλή εικόνα της εταιρείας γενικά. Τονίζουν τους τύπους των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά όχι και τις μάρκες. Αυτή είναι διαφήμιση της εταιρείας.

Μολονότι είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογίσει κανείς χρήματα γι' αυτό το είδος της διαφήμισης και να προβλέψει τα αποτελέσματα, θεωρείται αξιόλογος τρόπος διαφήμισης και στους καλούς καιρούς και στους κακούς. Κάθε επιχείρηση αποκτά μια εικόνα για το κοινό μόλις αρχίσει να λειτουργεί και αν αυτή η εικόνα προσελκύει νέους πελάτες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφήμισή τους.

### ΚΟΙΝΗ ΛΟΓΙΚΗ.

Η διαφήμιση είναι δουλειά που απαιτεί την επιδεξιότητα αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις, αλλά ενέχει λιγότερη «μαύρη μαγεία» απ' ό,τι οι διαφημιστές προσπαθούν να μας πείσουν ότι έχει. Συχνά, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε κοινή λογική. Το κοινό του περιοδικού ή του τηλεοπτικού προγράμματος πρέπει να συμπίπτει με τους πιθανούς καταναλωτές του προϊόντος που διαφημίζεται. Και μια σταθερή μακροχρόνια καμπάνια θα έχει πιο μακροχρόνια αποτελέσματα από ό,τι μια έντονη καμπάνια που διαρκεί για λίγο διάστημα.

## 6.4 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.

### 1. ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΕΞΑΓΩΓΕΣ.

Το θέμα του Μάρκετινγκ των εξαγωγών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας, ιδιαίτερα για χώρες μικρές, αλλά ανοικτές στον κόσμο, σαν την Ελλάδα, οι οποίες εκ της φύσης και των συνθηκών που επικρατούν πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξωστρεφείς, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι Μμ. Ε. να

επιβιώσουν. Εφόσον η αγορά μιας χώρας είναι σχετικά μικρή τόσο από άποψη αριθμού κατοίκων, όσο και από άποψη εισοδήματος και τρόπου με τον οποίο το καταναλώνουν, θα πρέπει οι επιχειρήσεις όχι μόνο να φροντίζουν να υποκαθιστούν με επιτυχία εισαγόμενα προϊόντα αλλά ταυτόχρονα να στρέφονται και προς τις ξένες αγορές, οι οποίες αποτελούν ένα τελώριο πεδίο για επιτυχημένες πωλήσεις.

Οι εξαγωγές που πραγματοποιούνται από τις Μμ. επιχειρήσεις είναι πάρα πολύ μικρές σε σχέση με το σύνολο (π.χ. για τις Η.Π.Α. είναι 5%). Εν τούτοις όμως, το φαινόμενο αυτό δεν αποδίδει τον πραγματικό δυναμισμό των Μμ. Ε. Αυτό σημαίνει ότι οι Μμ. Ε. έχουν πολύ περισσότερες δυνατότητες να κάνουν εξαγωγές από εκείνες που πραγματικά πραγματοποιούν. Το γεγονός, όμως, ότι δεν επιτυγχάνουν αρκετά στο θέμα αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες :

- Φόβος του άγνωστου : Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού αποτελεί ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο και γι' αυτό δεν επιχειρούν καν να κάνουν εξαγωγές. Υποστηρίζουν, μάλιστα ότι εφόσον ήδη στο εγχώριο περιβάλλον τους το οποίο γνωρίζουν αρκετά καλά είναι τόσο δύσκολο να επιτύχουν καλύτερες πωλήσεις, πόσο μάλλον σε χώρους τους οποίους δεν γνωρίζουν και στους οποίους έχουν πολύ ελλείψεις και συχνά αργοπορημένες πληροφορίες για τα όσα συμβαίνουν και για τις συνθήκες που επικρατούν.

- Φόβος των μακρινών αποστάσεων από τις αγορές : Πολλοί επιχειρηματίες, επίσης, πιστεύουν ότι οποιαδήποτε σχέση με μια ξένη χώρα θα ήταν πολύ δύσκολο να ρυθμιστεί αποτελεσματικά και ομαλά, ιδιαίτερα εάν επιθυμούν να ασκήσουν επιτόκιο έλεγχο στις αγορές αυτές.

- Φόβος για την πολυπλοκότητα των σχέσεων με το εξωτερικό : Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν, ότι αυτή καθ' αυτή η δημιουργία μιας σχέσεως με το

εξωτερικό είναι ένα πολύ πολύπλοκο γεγονός και συχνά ούτε καν θέλουν να το σκέπτονται. Οι άνθρωποι αυτοί πιστεύουν, ότι είναι έξω από τις ικανότητές τους να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα των στοιχείων που υπάρχουν στις αγορές του εξωτερικού, όπου οι άνθρωποι μιλούν ξένη γλώσσα, υπάρχει διαφορετικό νομικό σύστημα, όπου υπεισέρχονται οι παράγοντες των διαφορετικών νομισμάτων και των συχνών διακυμάνσεών τους και όπου η νοοτροπία, οι απόψεις και οι διαθέσεις των ανθρώπων διαφέρουν σε πολλές περιπτώσεις ριζικά από εκείνες της χώρας στην οποία οι ίδιοι ζουν.

## 2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.

Οι πιο πάνω φόβοι είναι αρκετά διαδεδομένοι ιδίως στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες και δεν μπορούμε βέβαια να πούμε, ότι οι κίνδυνοι που τους προκαλούν είναι ανυπόστατοι. Πράγματι, κανένας επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να αγνοήσει τους αυξημένους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που υπάρχουν σε ένα ξένο περιβάλλον και στη διαδικασία των εξαγωγών, όταν θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις του κάνοντας εξαγωγές.

Στην προσπάθεια των Μμ. Ε. για επέκταση των αγορών τους εκτός των συνόρων της χώρας, οι επιχειρηματίες δεν είναι εντελώς μόνοι. Υπάρχουν ιδιαίτεροι οργανισμοί που έχουν σαν σκοπό να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εξαγωγών, ειδικά των Μμ. βιομηχανικών μονάδων, που αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη εξαγωγών. Ο οργανισμός που έχει αναλάβει την υποβοήθηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), μερικά από τα κύρια καθήκοντα του οποίου είναι :

- ⇒ Να παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες για εξαγωγές σχετικά με την κατάσταση των διαφόρων αγορών του εξωτερικού.
- ⇒ Να τους δίνει διευθύνσεις ενδιαφερομένων επιχειρηματιών του εξωτερικού, είτε για συνεργασία είτε κατευθείαν για εξαγωγές.
- ⇒ Να δημιουργεί εκθέσεις στο εξωτερικό ή να βοηθά τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε εκθέσεις-κυρίως κλαδικές ή γενικές-στο εξωτερικό.
- ⇒ Να οργανώνει εβδομάδες ελληνικών προϊόντων σε κρίσιμες αγορές του εξωτερικού.
- ⇒ Να προβαίνει σε μελέτες σχετικές με ορισμένους κλάδους και ιδιαίτερες αγορές στο εξωτερικό.
- ⇒ Να οργανώνει σεμινάρια επιμόρφωσης στελεχών για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να κάνουν εξαγωγές, δηλαδή για παροχή γνώσεων σχετικών με τις εξαγωγές.
- ⇒ Να παρέχει βιβλιογραφία ή να υποδεικνύει πηγές βιβλιογραφίας και σχετικών άρθρων στους ενδιαφερόμενους να μελετήσουν περισσότερο, να φέρνει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους εξαγωγείς με τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες στη χώρα μας και να τους βοηθά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων κ.λ.π.

### **3. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.**

Για να μπορέσουν καλύτερα να εξυπηρετήσουν μια ξένη αγορά οι Μμ. Ε., όπως και γενικότερα όλες οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να προετοιμάσουν ένα ξεχωριστό σχέδιο Μάρκετινγκ για τις εξαγωγές. Ένα τέτοιο σχέδιο δράσης θα πρέπει να



βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε έρευνα Μάρκετινγκ, η οποία έχει γίνει ήδη από άλλους και κυρίως από κάποιες εθνικές υπηρεσίες ή οργανισμούς της χώρας ή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, από κάποια Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια ή άλλες επαγγελματικές οργανώσεις ή συλλόγους επιχειρήσεων, ενδεχομένως από τις ξένες χώρες, από Ινστιτούτα Ερευνών ή δημοσιογραφικούς οργανισμούς κ.λ.π. Μόνο μετά την συλλογή και την ανάλυση όλων αυτών των ήδη υπάρχουσών πληροφοριών θα πρέπει ο επιχειρηματίας να ετοιμάσει το δικό του σχέδιο Μάρκετινγκ εξαγωγών. Για να το κάνει αυτό με επιτυχία ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία περίπου σαν την ακόλουθη :

- Να διευκρινίσει ποιά ή ποιές αγορές θεωρεί πιο επιθυμητές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.
- Να διευκρινίσει τους πιθανούς αγοραστές μέσα στην αγορά ή τις αγορές αυτές.
- Να προετοιμάσει μια πρόταση στην οποία θα περιγράψει τα προϊόντα του.
- Να καθορίσει όρους πωλήσεων που να ικανοποιούν και τον ξένο αγοραστή, ενώ ταυτόχρονα θα προστατεύουν και τα συμφέροντα του επιχειρηματία.

Για την καλή προετοιμασία ενός τέτοιου σχεδίου ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ζητήσει την βοήθεια ενός δικηγόρου, ο οποίος έχει εμπειρία στον σχεδιασμό συμβάσεων για διεθνείς πωλήσεις, και ο οποίος μπορεί να τον βοηθήσει στο να περιγράψει τι ακριβώς έχει να προσφέρει στην ξένη χώρα.

Με αυτό τον τρόπο ο ξένος αγοραστής θα έχει μια σαφή και ακριβή ιδέα της πρότασης του ενδιαφερόμενου Εξαγωγέα. Ο δικηγόρος αυτός θα μπορεί επίσης να βοηθήσει τον επιχειρηματία να προστατεύσει τα ενδιαφέροντά του κατά τον καλύτερο τρόπο, όταν φθάσει η στιγμή για τη διαπραγμάτευση του συμφώνου πωλήσεως και να βρουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν να έχουν ένα

μεγαλύτερο όφελος από τη συναλλαγή αυτή και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν κατά το δυνατό τους κινδύνους από την αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### MANAGEMENT

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Μάνατζμεντ είναι η επιστήμη και η τέχνη, με την οποία κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας των ανθρώπων που προϊστανται. Το μάνατζμεντ (ελληνικά θα έπρεπε να αποδοθεί σαν «οργανοδιοίκηση») περιλαμβάνει τα καθήκοντα εκείνα κάθε στελέχους ή μάνατζερ που συχνά αποκαλούνται λειτουργίες και είναι : ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Στελέχωση (επένδρωση και διεύθυνση) και ο Έλεγχος.

Παρ'ότι, στις πιο προηγμένες χώρες έχει γίνει εντελώς κατανοητό, ότι οι τεχνικές του μάνατζμεντ και οι επαγγελματικές σχετικές γνώσεις είναι απαραίτητες σε κάθε έναν ο οποίος ασκεί διοίκηση για να μπορέσει να φέρει καλύτερα αποτελέσματα με την ανάλωση των ίδιων πόρων, εν τούτοις πολλοί ιδιοκτήτες Μμ.Ε. πιστεύουν, ότι ξέρουν πάρα πολλά και δεν χρειάζονται τις γνώσεις αυτές και τις τεχνικές του μάνατζμεντ. Έχει όμως, επίσης, αποδειχθεί, ότι οι ίδιοι άνθρωποι με την εφαρμογή των πιο προηγμένων αυτών τεχνικών και μεθόδων κατορθώνουν να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

Πιο κάτω, θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στις τέσσερις αυτές λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ο κάθε μάνατζερ.

## 7.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα τρόπους, με τους οποίους θα τις αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη στιγμή. Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού είναι δεδομένη, όχι μόνο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά, ακόμα και για την καθημερινή ζωή. Είναι βέβαιο, ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν έχει προβλέψει σωστά και προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων εμποδίων. Ιδιαίτερα, το θέμα του προγραμματισμού πρέπει να τονιστεί στους Έλληνες μάνατζερ, διότι σαν Έλληνες, σε γενικές γραμμές, έχουμε την τάση να είμαστε βιαστικοί, να αναζητούμε πολύ γρήγορα τα αποτελέσματα και συχνά να καταλήγουμε σε προχειρολογία, που σημαίνει δραστηριοποίηση προς μια κατεύθυνση, κατόπιν διαπίστωση ότι αυτό που κάνουμε ή που επιτυγχάνουμε δεν είναι ακριβώς εκείνο που θέλαμε, αλλαγή κατεύθυνσης και, τελικά, σπατάλη χρόνου και πόρων.

Ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία που έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι : Ο καθορισμός των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. το γιατί θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα. Το δεύτερο στάδιο είναι : η εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης, που εξηγεί τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Η Τρίτη φάση είναι : η διαπίστωση των πόρων ποσοτικών και ποιοτικών και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή εξηγείται συχνά το ποιός και πού θα ενεργήσει για επίτευξη των στόχων.

Η τέταρτη φάση είναι : η ανάπτυξη βημάτων δράσης απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων, που σημαίνει ότι εδώ ξεκαθαρίζεται το πως και πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

Πέρα από τα στάδια αυτά, για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον, ώστε να ληφθούν οι τότε συνθήκες υπόψη, και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές πάνω στη δράση και τη δυνατότητα για αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας.

Ένα άλλο στοιχείο που είναι σχεδόν αναπόσπαστο με το θέμα του προγραμματισμού είναι οι προϋπολογισμοί που γίνονται, οι οποίοι στην ουσία είναι μετάφραση των σχεδίων δράσης που αναφέραμε πιο πάνω, σε οικονομικά μεγέθη, ώστε να προβλέψουμε τι θα στοιχίσει η δραστηριότητα αυτή.

Ο προγραμματισμός, όπως κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου στοιχίζει χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Και γι' αυτό πρέπει να γίνεται με σύνεση και προσοχή, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερους πόρους στον προγραμματισμό, απ' ότι οι μικρότερες, οι οποίες προσπαθούν να δρουν εκ των ενόντων. Λόγοι αυτού του φαινομένου είναι, όχι μόνο ότι οι επιχειρήσεις οι μεγάλες έχουν περισσότερους πόρους, αλλά ακόμα ότι οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι πολύ πολύπλοκες στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω πολύ βαθύτερης κατανομής της εργασίας σε πάρα πολλά άτομα, αλλά ακόμα και ότι είναι πολύ πιο δύσκολο σε πολύπλοκους οργανισμούς να γίνει σωστή πρόβλεψη. Τέλος, άλλος λόγος είναι ότι λόγω των καταστάσεων αυτών αξίζει περισσότερο να γίνει προγραμματισμός, διότι γλιτώνονται περισσότερα λάθη και σπατάλη χρημάτων.

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατό να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και ακόμα, γιατί οι καταστάσεις και το

περιβάλλον αλλάζουν, γι' αυτό ο προγραμματισμός πρέπει να παρουσιάζει ελαστικότητα, δηλαδή να φανταζόμαστε διάφορες καταστάσεις που μπορεί να επικρατήσουν στο μέλλον και οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν λόγω των διάφορων αυτών αλλαγών και πάνω σ' αυτές να βασιζόμαστε και τον προγραμματισμό δράσης της οικονομικής μονάδας.

Μια άλλη διαπίστωση, είναι ότι ιδιοκτήτες Μμ. Ε. συνήθως αναλίσκουν το χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου παρόμοιος με εκείνον των στελεχών εμποτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή στις Μμ. Ε. οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι, συνήθως, εξειδικευμένα ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθειά τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα. Ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίζουν.

### 7.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.

Η λέξη οργάνωση, στην ελληνική, έχει διάφορες έννοιες, οι οποίες απαντώνται και σε άλλες γλώσσες, όπως είναι π.χ. η αγγλική : οργάνωση, σημαίνει διαδικασία (οργανώνω). Αυτή την έννοια έχει π.χ. ο όρος οργάνωση όταν αναφερόμαστε στη φάση της οργάνωσης, που σημαίνει τη διευθέτηση. Επίσης, οργάνωση σημαίνει αποτέλεσμα, δηλ. τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια δραστηριότητα περισσότερων ατόμων. Με το νόημα αυτό χρησιμοποιείται η λέξη οργάνωση, όταν π.χ. λέμε, ότι μια επιχείρηση έχει υψηλή οργάνωση, εδώ δεν αναφερόμαστε πλέον σε διαδικασία αλλά στο αποτέλεσμά της. Τέλος, η λέξη

οργάνωση έχει το νόημα της δομής. Οργάνωση δηλ. είναι ένας οργανισμός, μια οργάνωση ατόμων με διάφορα ενδιαφέροντα ή συμφέροντα και έχει καταλήξει με τη λέξη οργάνωση να εννοούμε κάθε οικονομική μονάδα (κυρίως στην αγγλική και σε άλλες γλώσσες, γερμανική κλ.π.).

Σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητας είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργάνωσης είναι :

- Κατανομή εργασιών.
- Κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή ως τη βάση).
- Συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Ένα στοιχείο το οποίο βοηθάει αποτελεσματικά και από απόψεως οπτικής να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος, με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οικονομική μονάδα, είναι το αποκαλούμενο οργανόγραμμα ή οργανωτικό διάγραμμα.

Ένα οργανόγραμμα περιέχει πληθώρα πληροφοριών για όποιον είναι σε θέση να το διαβάσει : διασαφηνίζει ποιες λειτουργίες υπάρχουν και πως αναλύονται αυτές, είτε αποκαλούνται διευθύνσεις, τμήματα ή οτιδήποτε άλλο σε θέση εργασίας. Είναι σαφές, ότι εάν η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας δίνει μεγάλη σπουδαιότητα σε μια δραστηριότητα, π.χ. Διοίκηση Προσωπικού, η δραστηριότητα αυτή παίρνει υψηλή θέση στην ιεραρχία και αυτό εμφανίζεται μέσα στο οργανόγραμμα.

Μια άλλη πληροφορία είναι η ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων κ.λ.π. Ακόμα, παρουσιάζεται ο τρόπος, με τον οποίο γίνεται η τυπική ή επίσημη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και θέσεων. Τέλος, καθορίζει το είδος εργασίας που κάνει ο κάθε φορέας, δηλ. το κάθε άτομο, τη σχέση του ιδιοκτήτη με τον κάθε υφιστάμενο και μέσα από ποια κανάλια

επηρεάζεται αυτή, τη σχέση μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων και, τέλος, τη σχέση μεταξύ των απλών υπαλλήλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

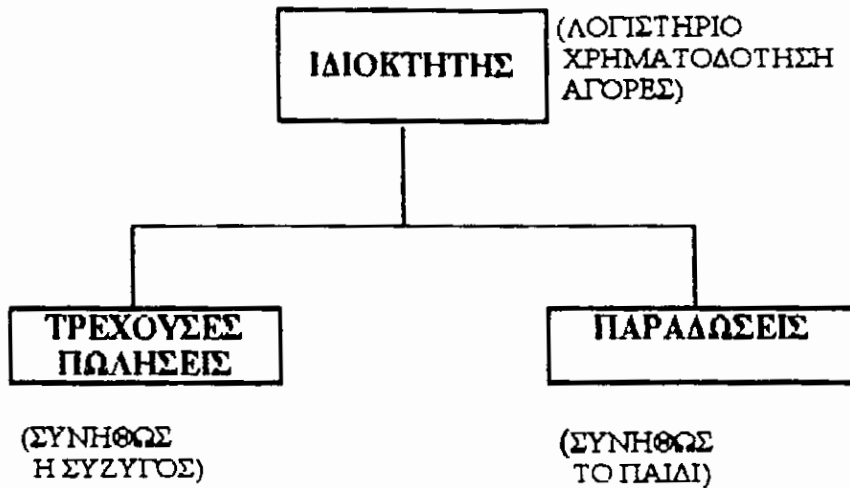
Πολλά στελέχη Μμ. Ε., θεωρούν, ότι δεν χρειάζεται η επιχείρησή τους οργανόγραμμα. Αντίθετα, εμείς πιστεύουμε ότι άσχετα με το μέγεθος και τον αριθμό των απασχολούμενων, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχει ένα οργανόγραμμα, που κάνει σαφή την αναγκαιότητα και τον λόγο ύπαρξης κάθε τμήματος και θέσεως εργασίας, που είναι μέσα για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Θα πρέπει ακόμα το οργανόγραμμα να εμφανίζει και τις συνεργασίες με εξωτερικούς π.χ. συμβούλους, συνεργάτες όπως λογιστή κ.λ.π.

Η ανάπτυξη ή διαφοροποίηση των εργασιών πρέπει να συνεπάγεται ανάλογη ορθολογική ανάπτυξη της οργάνωσης, που θα απεικονίζεται σε νέο οργανόγραμμα. Και μόνη αυτή η απεικόνιση μπορεί να μας δείξει προβληματικές περιοχές ή σχέσεις. Άρα, όταν αναπτύσσεται μια επιχείρηση είτε σε αριθμό δραστηριοτήτων, είτε σε αριθμό ατόμων, είτε σε κύκλο εργασιών, με διαφορετική λειτουργία θα πρέπει να καταβάλλεται μια προσπάθεια να γίνεται ένα καινούργιο οργανόγραμμα, το οποίο ακριβώς μας κάνει να συνειδητοποιούμε τις οργανωτικές αλλαγές που επέρχονται, και όχι μόνον εμάς, αλλά και όλους τους συνεργάτες, ώστε ο καθένας να γνωρίζει πως λειτουργεί πλέον με το νεότερο σχήμα της η οικονομική μονάδα.

Ας δούμε όμως παραστατικά την πορεία μιας τυπικής Μμ. Ε. μέσα από τα οργανογράμματά της.

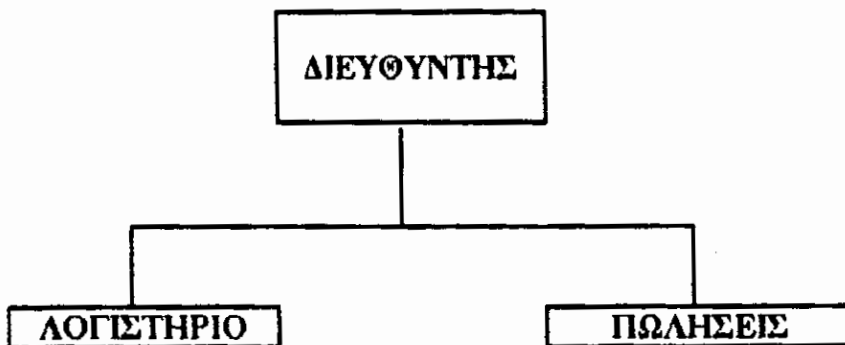
α) Κατά τη δημιουργία της επιχείρησης, όπου γίνεται ο καταμερισμός των εργασιών και καθορίζονται οι στόχοι, ένα ελάχιστο απαραίτητο οργανόγραμμα έχει την ακόλουθη μορφή.





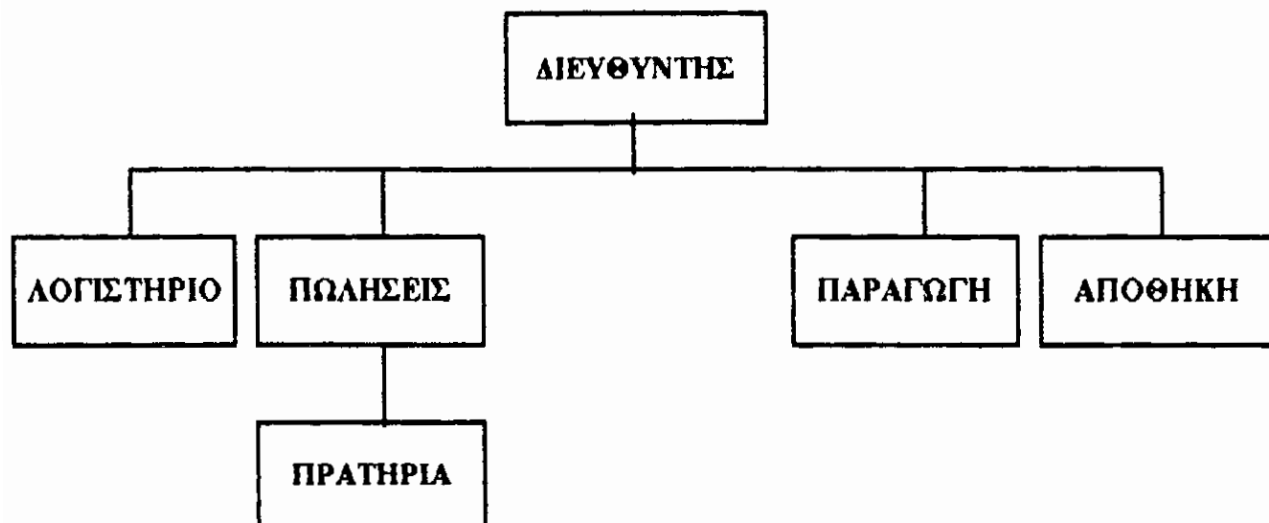
β) Καθώς αναπτύσσεται η επιχείρηση, ο επικεφαλής δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Είναι υποχρεωμένος να μεταβιβάσει σε άλλα πρόσωπα ένα μέρος από τις ευθύνες και τα καθήκοντά του.

Το οργανόγραμμα, λοιπόν, παρουσιάζει την εξής κατανομή :



γ) Με την επέκταση της επιχείρησης, την ίδρυση υπηρεσιών, την παραγωγή ποικιλίας προϊόντων κ.α. επιβάλλεται η είσοδος στην επιχείρηση τεχνικών στελεχών και προσωπικού πέρα από τον στενό οικογενειακό κύκλο και τους συγγενείς, που απετέλεσαν τον πυρήνα της επιχείρησης.

Έτσι, το οργανόγραμμα, αλλάζει μορφή :



#### 7.4 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ.

Πιθανά ο πιο κρίσιμος πόρος για την επιχείρηση είναι το προσωπικό της. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν εργατές ή υπαλλήλους και όλες διατρέχουν κίνδυνο με κάθε πρόσληψη να φέρουν ανθρώπους, που είναι αντιπαραγωγικοί ή ενοχλούν τους άλλους με τη συμπεριφορά τους ή δημιουργούν οποιαδήποτε προβλήματα στην οικονομική μονάδα.

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης είναι τέσσερα :

1. Διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό.
2. Απόκτηση.
3. Παρακίνηση.
4. Διατήρηση.

Ας αναφέρουμε λίγα λόγια για κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία.

### 1) Διαπίστωση Αναγκών.

Το άτομο πρέπει να έχει :

- συγκεκριμένες δεξιότητες (με βάση εμπειρία και γνώσεις)
- καλή προσωπικότητα και
- ικανότητα συνεργασίας με άλλους.

Πρέπει, πριν αποφασίσουμε να προσλάβουμε ένα άτομο, να αποφασίσουμε ποια βασικά στοιχεία πρέπει να έχει, για να μπορεί να κάνει καλά τη δουλειά για την οποία προσλαμβάνεται. Άρα, χρειάζεται περιγραφή θέσεως εργασίας, που πρέπει να είναι κατανοητή για τον μελλοντικό υπάλληλο και πλήρης. Η περιγραφή θέσεως εργασίας θα είναι καλή, αν ο υπάλληλος μπορεί να τη μάθει, και να εκτελεί τα καθήκοντά του, όπως είναι γραμμένα σ' αυτήν.

Σπουδαιότητα είναι η προσωπικότητα και η συνεργατικότητα.

Η προσωπικότητα σε αντίθεση με την ειδίκευση, δεν αποκτάται καθόλου, ή τουλάχιστον, όχι εύκολα. Είναι δηλαδή ευκολότερο να βελτιώσεις ή να αλλάξεις την ειδικότητα παρά την προσωπικότητά του. Άρα, αυτό το σημείο είναι πολύ χρήσιμο για κάθε οικονομική μονάδα. Χρειάζεται, λοιπόν, ο επιχειρηματίας να δώσει αρκετή προσοχή στην αρχή, με στόχο να προσλάβει άτομα με τα οποία μπορεί να συνεργαστεί καλά.

### 2) Απόκτηση.

Αρχίζει, λοιπόν, η αναζήτηση και εξέταση των υποψήφιων υπαλλήλων της επιχείρησης. Η πρώτη επαφή με τον υποψήφιο πραγματοποιείται στην συνέντευξη,

όπου και διαπιστώνεται εάν το άτομο κάνει για τη δουλειά, για συνεργασία με τους υπόλοιπους και για την διατήρηση ομαλού κλίματος.

Πριν πραγματοποιηθεί η πρόσληψη, πρέπει να γίνει σαφές στον υποψήφιο υπάλληλο η πολιτική της επιχείρησης στα διάφορα θέματα καθώς και οι καθιερωμένες διαδικασίες. Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε :

- ώρες εργασίας, προσέλευσης, διαλειμμάτων, αναχώρησης κ.τ.λ.
- ανταμοιβών και παροχών
- αδειών (κανονικών, άνευ αποδοχών, εγγυμοσύνης, μητρότητας κ.α.)
- συνταξιοδότηση
- προαγωγές κ.λ.π.

Όταν είναι γνωστές σ'όλους οι πολιτικές και οι διαδικασίες ξεκαθαρίζονται οι σχέσεις, αποφεύγονται οι αβεβαιότητες και δημιουργείται καλό κλίμα εργασίας. Το κλίμα αυτό είναι απαραίτητο για στήριξη υψηλής παραγωγικότητας εργασίας και ανταγωνιστικότητας της μονάδας.

Μετά την πρόσληψη, ακολουθεί η γνωριμία του υπαλλήλου με την εργασία, τις ευθύνες και τους συνεργάτες. Ο νέος, μόλις προσληφθεί χρειάζεται εκπαίδευση στην εργασία του για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που πρέπει. Άρα, στην αρχή, και πριν του ανατεθεί υπευθυνότητα, πρέπει να του εξηγήσει ο υπεύθυνος τι να κάνει και τι να αποφύγει, να τον διορθώνει και να συζητά μαζί του.

### **3. Παρακίνηση.**

Ακόμα και να έχουν προσληφθεί καλοί συνεργάτες, δεν αποδίδουν αυτόματα σε ικανοποιητικό βαθμό, αν δεν παρακινηθούν κατάλληλα. Βάση της παρακίνησης

είναι να ξέρουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Ο καθορισμός προτύπων απόδοσης είναι η περιγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ποσοστικά και ποιοτικά σε δεδομένους χρόνους. Βέβαια, η δραστηριότητα αυτή κοστίζει χρόνο στο στέλεχος, αλλά εξασφαλίζει κατόπιν υψηλότερη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων. Έτσι, θα αισθάνεται ο εργαζόμενος, ότι συμβάλλει σε έργο συγκεκριμένο και όχι ότι περνά το χρόνο του θέτοντας τις δυνάμεις του στη διάθεση της επιχείρησης, χωρίς τελικά να αξιοποιούνται.

Οι διαδικασίες παρακίνησης, αναφέρονται στη δραστηριοποίηση του εργαζόμενου και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς και δράσης του προς συγκεκριμένους στόχους.

#### 4. Διατήρηση.

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, ιδιαίτερα οι Μμ. Ε. είναι πως να διατηρήσει έναν εργαζόμενο που αποδεικνύεται καλός στη δουλειά του και στη συμπεριφορά του.

Κοστίζει πολύ η αναζήτηση, απασχόληση για πρόσληψη, η μύηση και εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου και κάθε αποχώρηση καλού εργαζόμενου, πέρα από άλλα προβλήματα και κενά που δημιουργεί στη δράση της επιχείρησης, αυξάνει σημαντικά και το κόστος προσωπικού. Γι' αυτό, πρέπει η επιχείρηση να κάνει ό,τι μπορεί για να διατηρήσει τους καλούς της εργαζόμενους και συνεργάτες.

Ιδιαίτερα στην Μμ. Ε. σημαντικότερο ρόλο παίζει η αμοιβή. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων. Αν οι αμοιβές είναι πολύ υψηλότερες, από τον μέσο όρο αγοράς, και επειδή, ιδιαίτερα στις Μμ. Ε. τα έξοδα προσωπικού αποτελούν σημαντικό ποσοστό των συνολικών εξόδων, η επιχείρηση θα κινδυνεύσει να γίνει μη ανταγωνιστική.

Αν, από την άλλη, οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλότερες από τον μέσο όρο αγοράς, τότε θα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα (αποχωρήσεις), ιδιαίτερα από τους ικανότερους εργαζόμενους, προβλήματα με απειθαρχίες και προστριβές, και θα παραμένουν τελικά στην επιχείρηση σχεδόν μόνο εκείνοι που λόγω ακαταλληλότητας δεν βρίσκουν αλλού δουλειά.

Επίσης, το ποσοστό διατήρησης προσωπικού μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή οικονομικών κινήτρων ή πριμ για εξαιρετικά καλή απόδοση. Κάτι παρόμοιο κάνει η συμμετοχή στα κέρδη, δηλ. η διανομή τμήματος των ετήσιων κερδών στα μέλη του προσωπικού που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη δημιουργία κερδών. Πολλές επιχειρήσεις ακόμα προσφέρουν Συμπληρωματικές Παροχές, όπως συμπληρωματική σύνταξη, ανάληψη πρόσθετων εξόδων ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλιση ζωής, προσφορά των προϊόντων της σε χαμηλότερες τιμές κ.λ.π.

Φυσικά, ο εργαζόμενος δεν επιζητά από την εργασία του, την κάλυψη μόνο των υλικών αγαθών, γι' αυτό και η αμοιβή δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αποχωρήσει.

Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, χρειάζονται να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της επιχείρησης γι' αυτούς. Πολλοί ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που σχετίζονται με την δουλειά τους ή να ενημερώνονται έγκαιρα γι' αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται.

Είναι γνωστό, ότι σε επιχειρήσεις που υπάρχει ένα καλό συνεργατικό κλίμα, υπάρχουν πολλές καλές ιδέες και προτάσεις από τους εργαζόμενους για επίλυση προβλημάτων παραγωγής, δημιουργίας νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, καλύτερους τρόπους πωλήσεων κ.λ.π. και παρουσιάζουν το ενδιαφέρον

αυτό και τη δραστηριοποίηση όχι μόνο ή όχι κυρίως για την οικονομική ανταμοιβή, με την οποία η δραστηριοποίηση αυτή συνήθως συνδέεται.

Πέρα από αυτό, έχει παρατηρηθεί, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν εμπλακεί σε δραστηριοποίηση παραμένουν περισσότερο χρόνια στην επιχείρηση.

## 7.5 ΕΛΕΓΧΟΣ.

Έχουν διατυπωθεί διάφορες σκέψεις και ορισμοί σχετικά με την έννοια του ελέγχου. Ένας από τους ορισμούς οριοθετεί ότι «Έλεγχος» είναι η συνεχής μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η εξακρίβωση εάν αυτά είναι σύμφωνα με εκείνα που έχουν προγραμματισθεί να γίνουν. Αν, όμως, διαπιστωθεί παρέκκλιση, να γίνει διόρθωση πορείας, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σύμφωνα με τα προγράμματα και τα σχέδια.

Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για να επισημανθεί η πρόοδος, να αποκαλυφθούν πιθανές αποκλίσεις και να υποδειχθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Οι διορθώσεις αυτές, πιθανόν να είναι ασήμαντες μεταβολές, πιθανόν όμως να απαιτηθεί ο καθορισμός νέων στόχων, ή η διατύπωση νέων προγραμμάτων, ή ακόμα η μεταβολή της οργανωτικής δομής.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στο σημείο, ότι ο έλεγχος δεν πρέπει να έχει σαν σκοπό τη διαπίστωση των ενόχων και την τιμωρία τους, αλλά την εξυγίανση των περιστάσεων και συνθηκών κάτω από τις οποίες έγιναν τα λάθη, και τη λήψη κατάλληλων μέτρων που θα αποσκοπούν, αφενός στην αποφυγή τέτοιων συνθηκών, που ευνοούν τη δημιουργία ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και αφετέρου μέτρων για τη διόρθωση των λαθών. Επειδή η διόρθωση των λαθών είναι ευκολότερη (ή και δυνατή), μόνο όταν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα είναι ακόμα μικρή και η

αντίδρασή μας γρήγορη, γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο πιο συχνός, όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις.

Στοιχεία στα οποία μπορούν να βασιστούν οι έλεγχοι είναι τα λογιστικά στοιχεία που τηρούνται και τα στατιστικά που προκύπτουν. Τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που συλλέγονται μας δίνουν τα πραγματικά επιτεύγματα, τα οποία πρέπει να συγκριθούν με π.χ. προϋπολογισμούς και προγράμματα δράσης, για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι τεθέντες στόχοι, όπως επίσης πως θα διορθωθούν οι αρνητικές αποκλίσεις και τι μέτρα θα ληφθούν για το μέλλον. Επομένως, η διοικητική παρέμβαση χρειάζεται για να διευθετηθεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που είναι κατανοητό, οικονομικό και εύχρηστο. Η καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου έχει σκοπό, να βοηθήσει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά στοιχεία και την πραγματική γνώση της κατάστασης, και όχι με βάση μόνο τη διαίσθηση.

Απαραίτητο, λοιπόν, προαπαιτούμενο για την καθιέρωση και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι η κατανόηση εκ μέρους των στελεχών, ότι έχουν ανάγκη των στοιχείων του ελέγχου.

Υπάρχουν πολλές και ποικίλες μέθοδοι ελέγχου που διαφέρουν ανάλογα, με το σκοπό που εξυπηρετούν, τα στοιχεία που χρησιμοποιούν, την πολυπλοκότητά τους κ.λ.π. Μερικές απαιτούν μόνο παρατήρηση, άλλες χρειάζονται έρευνα οικονομικών καταστάσεων, ενώ τέλος άλλες βασίζονται σε εκτεταμένες λογιστικές και μαθητικές αναλύσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

#### 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Δεδομένης της σπουδαιότητάς του θα περίμενε κανείς πως θα είχαν ασχοληθεί διεξοδικά με αυτό το θέμα, κάτι που δεν έγινε μέχρι την τελευταία δεκαετία.

Αν και φαινομενικά παράδοξη η κατάσταση αυτή έχει την εξήγησή της γιατί ο ανταγωνισμός έπεσε θύμα της καθημερινότητάς του.

Η κατάσταση αυτή άρχισε ν'αλλάζει τα τελευταία χρόνια και ιδίως την τελευταία δεκαετία όταν έγινε αντιληπτό ότι οι υπάρχουσες γνώσεις, μέθοδοι και τεχνικές ήταν εντελώς ανεπαρκείς για να βοηθήσουν την επιχείρηση ν'αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της ορθολογικά και αποτελεσματικά.

Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε μια ολόκληρη σειρά από μεθόδους και τεχνικές για τη μελέτη και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών συνθηκών.

#### 8.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε τέσσερις επιθετικές και αμυντικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Για όλες αυτές ισχύουν οι ακόλουθες γενικές αρχές :

- 1) Πολλές φορές οι ανταγωνιστικές ενέργειες οδηγούν στη χρεοκοπία - εξαφάνιση κάποιου αντιπάλου. Αυτό όμως δεν είναι σκοπός αλλά υποπροϊόν της ανταγωνιστικής δραστηριότητας. Εκείνο που προέχει είναι η προστασία του ανταγωνισμού, με την έννοια ότι υπάρχει η δυνατότητα ύπαρξης διαφόρων αντιπάλων που εξασκούν ενεργό ανταγωνισμό, έστω και αν ορισμένοι υποχρεώνονται κατά καιρούς να εγκαταλείψουν τον αγώνα.
- 2) Υπό κανονικές συνθήκες οι περισσότεροι κλάδοι χαρακτηρίζονται από την «ειρηνική συνύπαρξη» των επιχειρήσεων που τους αποτελούν. Όταν ξεσπάει πόλεμος (όταν μια επιχείρηση εντοπίζει ορισμένες απειλές ή ευκαιρίες και αποφασίζει να δράσει ανάλογα) αυτό γίνεται για έναν από τρεις κύριους λόγους : Όταν κάποιος αντίπαλος επιτίθεται σε μια αγορά όπου οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν ικανοποιούν πλήρως τις αγοραστικές ανάγκες (π.χ. τα εστιατόρια fast-food που ικανοποιούν την ανάγκη για γρήγορη εξυπηρέτηση, η οποία δεν καλυπτόταν απ'τα παραδοσιακά εστιατόρια). Όταν η αγοραστική δύναμη ενός τμήματος αρχίζει να φθίνει και οι μονάδες που το εξυπηρετούν αρχίζουν την αναζήτηση για νέες αγορές για ν'αντικαταστήσουν τις πωλήσεις τους. Τέλος όταν ένας ανταγωνιστής ξεκινάει μια αναπτυξιακή πορεία μέσα στον κλάδο, πιθανώς βασισμένη σε κάποιο πλεονέκτημα (π.χ. ένα καλύτερο προϊόν).
- 3) Πριν ξεκινήσει η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι απαραίτητο να προσδιορισθεί ο στόχος. Ο στόχος έχει τρεις διαστάσεις :
- α) Επιλογή του εχθρού : Ανάλογα με την ανάλυση του ανταγωνισμού και με τη δική της θέση, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τις εταιρείες ή την εταιρεία στην οποία θα επιτεθεί.
- β) Προσδιορισμός του σκοπού : Ο τελικός σκοπός της κάθε ανταγωνιστικής ενέργειας είναι φυσικά η πιο ευνοϊκή τοποθέτηση του προϊόντος της

εταιρείας. Όμως κάθε εκστρατεία πρέπει να έχει και κάποιο συγκεκριμένο λειτουργικό στόχο. Ενδεικτικά αναφέρονται ο εκφοβισμός, η «αποκλοπή» μεριδίου.

γ) Επιλογή του πεδίου μάχης : Καμιά επιχείρηση δεν είναι το ίδιο ισχυρή σε όλες τις λειτουργίες της. Πριν ξεκινήσει σκοπώντας μια οποιαδήποτε ενέργεια πρέπει να εντοπισθεί ο τομέας ή οι τομείς όπου το έδαφος είναι πιο ευνοϊκό για τη διεξαγωγή της μάχης (π.χ. τιμή, διανομή, διαφήμιση).

4) Οι περισσότεροι βιομηχανικοί και εμπορικοί κλάδοι αποτελούνται από τεσσάρων ειδών εταιρείες :

α) Μια εταιρεία που έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στη κατηγορία προϊόντος. Ας ονομάσουμε την εταιρεία αυτή «ηγέτη» ή «κορυφαία».

β) Δύο ή τρεις εταιρείες που έχουν τα επόμενα σε μέγεθος μερίδια αγοράς. Αυτά είναι μικρότερα μεν από του κορυφαίου, αλλά βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από αυτόν. Ας ονομάσουμε τις εταιρείες αυτές «μνηστήρες» εφόσον εφοφθαλμούν τη θέση του κορυφαίου.

γ) Μερικές επιχειρήσεις με μικρότερα μερίδια αγοράς ας τις ονομάσουμε «ακόλουθοι».

δ) Πολλές μικρές μονάδες με ελάχιστα μερίδια αγοράς που στηρίζουν την επιβίωσή τους σε κάποιο κλεονέκτημα περιορισμένης έκτασης υπό την γεωγραφική (π.χ. κατάσταση γειτονιάς), νομική (π.χ. αποκλειστική αντιπροσωπεία) ή εμπορική (π.χ. ιδιαίτερη σχέση με εξειδικευμένα κανάλια διανομής). Ας ονομάσουμε τις επιχειρήσεις αυτές «αντάρτες» εφόσον μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την αντίστοιχη στρατιωτική έννοια (ευελιξία, μικρό μέγεθος κ.λ.π.).

Η ταξινόμηση αυτή χρειάζεται γιατί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής απ'αυτές που θα παρουσιασθούν πιο κάτω εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από την κατηγορία στην οποία θα τοποθετήσει τον εαυτό της κάθε επιχείρηση. Προέχει επομένως η ανάλυση των ανταγωνιστικών συνθηκών σε σύγκριση με τις ικανότητες της ίδιας της εταιρείας προκειμένου να της δοθεί ο χαρακτηρισμός του κορυφαίου, μνηστήρα, ακόλουθου, αντάρτη.

### **8.3 ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.**

#### **1. ΚΑΤΑ ΜΕΤΩΠΟ ΕΠΙΘΕΣΗ.**

Η κατά μέτωπο επίθεση χαρακτηρίζεται απ'τη «στρατιωτική αρχή της ισχύος». Για να πετύχει η κατά μέτωπο επίθεση, πρέπει να είναι σε θέση να αντικατατάξει ανάλογους πόρους με τον αμυνόμενο (ποιότητα προϊόντος). Οι επιθέσεις αυτές μπορούν ν'αναληφθούν κατά κανόνα από μια επιχείρηση εναντίον ανταγωνιστών του αυτού ή κατώτερου επιπέδου και σπάνια πετυχαίνουν αν ο αμυνόμενος κατέχει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία του ανταγωνισμού. Η επίθεση θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποιο ισχυρό πλεονέκτημα, όπως μια σημαντική καινοτομία στην απόδοση του προϊόντος, η δυνατότητα παραγωγής πραγματικά εφάμιλλων προϊόντων σε σημαντικά χαμηλό κόστος.

Μια άλλη σημαντική αρχή της κατά μέτωπο επίθεσης είναι ότι ο επιτηθέμενος πρέπει να έχει τη δυνατότητα καταδίωξης. Η επιχείρηση που κάνει την επίθεση δεν θα πρέπει ν'αφήνει την αμυνόμενη να ανασυγκροτηθεί. Η παραμέληση αυτής της αρχής είναι η πιο συχνή αιτία αποτυχίας των κατά μέτωπο επιθέσεων.

Πολλές μικρές εταιρείες ξεκινούν μια δραστηριότητα με ανεπαρκή χρηματοδότηση. Μετά από μια έντονη αρχική παρουσία (π.χ. διαφήμιση) οι πόροι τελειώνουν και η επιτηθέμενη μονάδα υποκύπτει στη δύναμη αντίστασης των αμυνόμενων επιχειρήσεων. Αυτό συνήθως εκφράζεται με διακοπή ή περιορισμό της διαφήμισης, παραμέληση ή σκόπιμη μείωση της ποιότητας κ.λ.π. και καταλήγει στην αποχώρηση ή την χρεοκοπία.

## 2. ΠΛΕΥΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΣΗ

Η πλευρική επίθεση στηρίζεται στην αρχή ότι ο αμυνόμενος συγκεντρώνει τις δυνάμεις του εκεί που περιμένει την επίθεση. Τη στρατηγική αυτή επιλέγουν συνήθως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν λιγότερες δυνάμεις από τους αντιπάλους τους. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται από δύο παράγοντες :

- α) Τον εντοπισμό μιας απροφύλακτης περιοχής.
- β) Τη συγκέντρωση όλων των δυνάμεων σε μια δυναμική «μάζω».

Οι ακάλυπτες περιοχές μπορούν να προσδιορισθούν με βάση το γεωγραφικό ή αγοραστικό καταμερισμό (τμηματοποίηση). Δηλαδή η πλευρική επίθεση μπορεί να γίνει προς μια γεωγραφική περιοχή όπου ο αντίπαλος δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρός ή προς ένα τμήμα των αγοραστών των οποίων οι ανάγκες δεν εξυπηρετούνται ικανοποιητικά απ'τα υπάρχοντα προϊόντα.

Εφαρμόζοντας την αρχή της συγκεντρωμένης δυναμικής μάζας στην επίθεση η εταιρεία συνόδευσε την τοποθέτηση με πρωτότυπη συσκευασία.

Γενικότερα πεδία μαχών για πλευρικές επιθέσεις είναι η χαμηλότερη τιμή, τα προϊόντα ελαφρά κατώτερης ποιότητας, τα προϊόντα πολυτελείας, η καινοτομία στα

προϊόντα, η χρήση μέσων προώθησης και διαφήμισης που διαφέρουν από τα ανταγωνιστικά.

### 3. ΕΠΙΘΕΣΗ ΠΕΡΙΚΥΚΛΩΣΗΣ.

Η τακτική του περικυκλώματος του εχθρού στηρίζεται στην αρχή της δημιουργίας πολλών σημείων πίεσεως ταυτόχρονα, με σκοπό, τη σύγχυση και την παρακλάνηση. Στην αγορά αυτό μπορεί να γίνει με την προσφορά μεγάλου αριθμού προϊόντων, τη διαφήμιση από πολλά μέσα, τη διανομή σε πολλά διαφορετικά κανάλια, και την προσφορά σειράς προϊόντων σε πολλές διαφορετικές τιμές. Όπως και η προηγούμενη στρατηγική, η περικύκλωση μπορεί να εφαρμοσθεί από την πλευρά των μικρότερων προς τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής απαιτεί μεγάλες επενδύσεις. Ο απώτερος σκοπός της περικύκλωσης είναι να μην αφήνει τον αμυνόμενο σε ησυχία, με συνεχείς επιθέσεις σε διάφορα μέτωπα.

### 4. ΑΝΤΑΡΤΟΠΟΛΕΜΟΣ.

Ο ανταρτοπόλεμος δεν ενδείκνυται σαν στρατηγική λύση μόνο για τις μικρές εταιρείες. Τη στρατηγική αυτή μπορούν ν'ακολουθήσουν και τα μικρά προϊόντα μιας μεγάλης επιχείρησης. Ο ανταρτοπόλεμος χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές αρχές : Τον αιφνιδιασμό, την ευελιξία και την εξασφάλιση οδών διαφυγής. Το κύριο γνώρισμα των αντάρτικων ομάδων είναι ότι διαθέτουν πολύ περιορισμένες δυνάμεις. Αυτό τους δίνει ευελιξία, μεν, αλλά δεν τις υποχρεώνει να προστατεύσουν με κάθε θυσία τους λιγοστούς τους πόρους. Σκοπός της είναι να επιτεθεί αιφνιδιαστικά σ'ένα

κενό που εντόπισε στην αγορά αλλά να είναι αποφασισμένη εκ' των προτέρων ότι δεν μπορεί να τα βάλει με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της αν αυτοί φαίνονται διατεθημένοι να αντιδράσουν δυναμικά.

Αυτό σημαίνει δύο τινά :

α) Η μικρή επιχείρηση θα πρέπει να είναι ευέλικτη. Θα πρέπει να μειώνει στο ελάχιστο τις επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και υποχρεώσεις που δεν θα την αφήναν να εγκαταλείψει την προσπάθεια όταν το κρίνει σκόπιμο.

β) Η επιχείρηση πρέπει να έχει εξασφαλισμένους δρόμους διαφυγής. Δηλαδή η αρχή και το τέλος μιας προσπάθειας πρέπει να προγραμματίζονται έτσι ώστε να μην δημιουργούν μόνιμες αρνητικές εντυπώσεις στα κανάλια διανομής, σύγχυση στους αγοραστές. Επίσης η εξασφάλιση τρόπου διαφυγής σημαίνει ότι όταν θα έρθει η ώρα να αποσυρθεί από μια προσπάθεια η εταιρεία θα πρέπει να είναι αποφασισμένη να την αντικαταστήσει με κάποια άλλη, αντίστοιχης αποτελεσματικότητας αλλά σε διαφορετικό πεδίο.

Πώς εκφράζεται στην εφαρμογή, η στρατηγική του ανταρτοπόλεμου;

Οι τακτικές που θα επιλεγούν μπορούν να πάρουν τη μορφή της ξαφνικής και για περιορισμένο διάστημα μείωσης της τιμής. Της συγκέντρωσης της διαφημιστικής δαπάνης σε μικρά χρονικά διαστήματα π.χ. ανάληψη ολόκληρου του προϋπολογισμού τον Νοέμβριο / Δεκέμβριο.

Της επίθεσης με σκοπό τη διατάραξη των γραμμών εφοδιασμού του αντιπάλου π.χ. αγοράς μιας ολόκληρης παρτίδας σε μια μικρή κόστους αλλά απαραίτητη πρώτη ύλη ώστε να δημιουργεί στενότητα στους ανταγωνιστές.

Της προσέλκυσης στελεχών από τους κύριους ανταγωνιστές.

Της συγκέντρωσης ολόκληρης της προσπάθειας σ' ένα τομέα με σκοπό την εξειδίκευση.

## 8.4 ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.

Οι αμυντικές στρατηγικές είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας προστασίας από κινδύνους του περιβάλλοντος.

Υπάρχουν τέσσερα είδη :

### 1) ΑΜΥΝΑ ΕΚ ΤΟΥ ΣΥΣΤΑΔΗΝ.

Η οχύρωση της κατεχόμενης θέσης είναι γνωστή και παλιά στρατιωτική στρατηγική. Στις περισσότερες περιπτώσεις αποτυχαίνει.

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αυτή την στρατηγική συχνά ηττώνται παρά το γεγονός ότι τα «οχυρωματικά τους έργα» παίρνουν τη μορφή της νομικής κάλυψης από το κράτος. Η έννοια του κύκλου ζωής του προϊόντος υπογραμμίζει ότι αν δεν κάνει κάτι συγκεκριμένο για να προστατεύσει τα προϊόντα της η επιχείρηση θα δει ακόμα και τα ισχυρότερα από αυτά να φθίνουν αργά ή γρήγορα.

### 2) ΑΜΥΝΑ ΣΕ ΒΑΘΟΣ.

Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην αρχή της κατάληψης όσο το δυνατό περισσότερων σημείων με δύο στόχους : αφενός μιν προλαμβάνονται επιθέσεις από άλλες επιχειρήσεις σε σημεία που η επιχείρηση δεν πουλάει, αφετέρου δε, δημιουργούνται ισχυρά περιφερειακά κέντρα.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων η στρατηγική αυτή υπαγορεύει την εξάπλωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κάθετα και οριζόντια. Στην πρώτη περίπτωση



η επέκταση γίνεται προς τα πάνω (π.χ. ανάπτυξη παραγωγής πρώτων υλών) ή προς τα κάτω (π.χ. επέκταση στα κανάλια διανομής).

Η οριζόντια επέκταση εφαρμόζεται με την προσφορά πολλών προϊόντων σε κάθε κλάδο, τα οποία αποτελούν στο σύνολό τους ένα συμπαγές μέτωπο που είναι δύσκολο να διασπασθεί. Οι εταιρείες πετρελαίου είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της στρατηγικής στο διεθνή χώρο. Παρόμοιες κινήσεις έχουν σημειωθεί στους κλάδους των τροφίμων και της κλωστοϋφαντουργίας.

### 3. ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΑΜΥΝΑ.

Το ρητό «η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση» έχει περάσει από τη στρατιωτική στη καθημερινή διάλεκτο και είναι εξίσου εφαρμόσιμο στην εμπορική και βιομηχανική πρακτική. Ενώ η άμυνα σε βάθος είναι εφαρμόσιμη κατά κανόνα μόνο από μεγάλες μονάδες, η αντεπίθεση μπορεί να γίνει και από μικρές.

Οι αρχές που τη διέπουν είναι :

α) Η αντεπίθεση δεν πρέπει να εκδηλώνεται πρόωρα. Τόσο στο πόλεμο όσο και στην αγορά οι πεπειραμένοι στρατηγοί / στελέχη αφήνουν τον επιτιθέμενο να εκδηλώσει τις προθέσεις του και να προδώσει τις ικανότητές του, ούτως ώστε να έχουν πλήρη αντίληψη του αντιπάλου τους πριν αρχίσουν την αντεπίθεση. Η τακτική αυτή κάνει συχνά τους επιτιθέμενους να πιστεύουν ότι κέρδισαν, ενώ στην πραγματικότητα έχουν πέσει στην παγίδα.

β) Η αντεπίθεση πρέπει να εκδηλώνεται απέναντι σε συγκεκριμένες απειλές. Η επιχείρηση δεν μπορεί ν'ασχολείται διεξοδικά με κάθε ανταγωνιστική ενέργεια. Σε πολλές περιπτώσεις εταιρείες έχουν θέσει εκ των προτέρων όρια στα μερίδια αγοράς που πρέπει να φθάσει ένας αντίπαλος πριν αποφασίσουν να αντεπιτεθούν.

γ) Όταν εκδηλωθεί η αντεπίθεση πρέπει να είναι αμείλικτη. Αν προσδιορισθεί σε ημίμετρα οι πιθανότητες επιτυχίας της θα είναι μικρές.

δ) Όσο αφορά τον τρόπο εφαρμογής της, η αντεπίθεση μπορεί να σχεδιασθεί με βάση τις στρατηγικές επίθεσης που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα. Δηλαδή μπορεί να εκδηλωθεί με κίνηση αντιπερισπασμού (ανάλογη της πλευρικής) με εκδήλωση ισχύος (π.χ. μείωση των τιμών ή αύξηση της διαφήμισης).

#### 4. ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ.

Τέλος η υποχώρηση με σκοπό την ανασυγκρότηση σε πιο ευνοϊκό έδαφος θεωρείται, συχνά σαν η πιο καλή στρατηγική όταν οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα δυσμενείς για τον αμυνόμενο. Η καταλληλότητά της δεν περιορίζεται μόνο σε μικρούς ανταγωνιστές αλλά επεκτείνεται σε όλες τις βαθμίδες ανταγωνιστικής ιεραρχίας. Χαρακτηριστική περίπτωση υποχώρησης αποτελεί η εγκατάλειψη από πολλές μεγάλες εταιρείες ορισμένων προϊόντων και αγορών σαν αποτέλεσμα της γενικής έλλειψης πρώτων υλών και ιδίως της ενεργειακής κρίσης στην περίοδο 1973 - 1980.

Η τακτική της υποχώρησης / ανασυγκρότησης εφαρμόζεται σε τρία στάδια :

α) Εντοπίζονται τα προϊόντα εκείνα που είναι λιγότερο επικερδή, λιγότερο απαραίτητα για τη συμπλήρωση της γκάμας της εταιρείας κ.λ.π. και οι αγορές των οποίων η κάλυψη είναι αντι-αποδοτική, ιδίως όπου αυτά τα προϊόντα ή αγορές γίνονται αντικείμενο επίθεσης από ανταγωνιστές.

β) Αποφασίζεται η σταδιακή ή ολοκληρωτική εγκατάλειψη των παραπάνω.

γ) Οι πόροι που εξοικονομούνται μ' αυτό τον τρόπο χρησιμοποιούνται για να ισχυροποιήσουν τα πιο δυναμικά προϊόντα ή αγορές της εταιρείας και πιθανώς για

την πρώτη αντεπίθεση εναντίον των ανταγωνιστών που έκαναν αναγκαία την υποχώρηση σε κάποιον άλλο τομέα.

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάστηκαν οκτώ ανταγωνιστικές στρατηγικές μαζί με τις αρχές που τις διέκουν και προτάσεις για την εφαρμογή τους. Ο επιχειρηματίας ενδιαφερόμενος δεν πρέπει να επιλέγει μια στρατηγική χωρίς να τις εξετάζει όλες γιατί μπορεί η επιλογή του να είναι λάθος και να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΗ ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι αναμφισβήτητο ότι το σημαντικότερο πρόβλημα των Μμ. Ε. είναι η δυσκολία εξεύρεσης χρηματικών πόρων για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών προγραμμάτων τους και των λοιπών αναγκών τους σε κεφάλαια κίνησης. Κι αυτό, γιατί το τραπεζικό μας σύστημα το διέκρινε, τουλάχιστο μέχρι πρόσφατα μια διστακτικότητα και απροθυμία στο να χρηματοδοτήσει τις ανάγκες αυτών των Μμ. Ε.

Οι βασικές αιτίες που οι τράπεζες δεν ανοίγουν διάπλατα τις πόρτες τους είναι προφανείς :

- α) Είναι η αδυναμία των Μμ. Ε. να παρουσιάσουν στο ίδρυμα που τις χρηματοδοτεί τεκμηριωμένα στοιχεία της οικονομικής τους δράσης, γιατί η οργάνωσή τους τις περισσότερες φορές είναι υποτυπώδης και η λογιστική παρακολούθησή τους ανύπαρκτη.
- β) Είναι το μικρό μέγεθος και η ασθενής κεφαλαιακή θέση που τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες στις διάφορες οικονομικές δυσκολίες και κρίσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει πιστωτικός κίνδυνος.
- γ) Είναι συνήθως η έλλειψη εγγυήσεων, που και λόγω των παραπάνω αδυναμιών των Μμ. Ε. ζητούνται να είναι ιδιαίτερα επαρκείς.
- δ) Είναι τέλος τα κριτήρια δανειοδότησης, που δεν μπόρεσαν να διαφοροποιηθούν και να ακολουθήσουν τις εξελίξεις που σημειώθηκαν, τόσο στους οικονομικούς όσο και στους κοινωνικούς τομείς.

Τα θεμέλια για τη λύση του πιστωτικού προβλήματος των Μμ. Ε. τέθηκαν με τον νόμο Ν197/78, με τον οποίο υποχρεώνονται οι εμπορικές τράπεζες να διαθέτουν ποσοστό επί των συνολικών τους καταθέσεων στην Τράπεζα Ελλάδος, για την χρηματοδότηση των Μμ. Ε. Αυτό το κεφάλαιο που συγκεντρώνεται στην Τ. Ε., καλείται «ειδικό κεφάλαιο» και το ποσοστό συμμετοχής των τραπεζών μεταβάλλεται διαχρονικά.

Παράλληλα, το ίδιο το Δημόσιο αναλαμβάνει να εγγυηθεί στις Τράπεζες για λογαριασμό των βιοτεχνών.

Οι διατάξεις που διέκουν τη χρηματοδότηση των Μμ. Ε. από τα «ειδικά κεφάλαια», καθορίζονται με την Π.Δ.Τ.Ε. 1990/11-10-91.

Βέβαια, οι Μμ. Ε. χρηματοδοτούνται, επίσης, για το κεφάλαιο κίνησης και τις πάγιες εγκαταστάσεις τους από τα ίδια διαθέσιμα των τραπεζών. Οι διατάξεις που διέκουν τη χρηματοδότηση των Μμ. Ε. από τα ίδια διαθέσιμα, καθορίζονται από την Π.Δ.Τ.Ε. 1990/11-10-91.

Παρ'όλας τις προσπάθειες που έγιναν, για την λύση του πιστωτικού προβλήματος των Μμ. Ε., δεν μπορούμε να πούμε ότι έχουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα ακόμα και σήμερα που έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση στις χορηγήσεις των τραπεζών προς τις επιχειρήσεις αυτές.

Όλοι, σήμερα, αναγνωρίζουν την σημαντική προσφορά των Μμ. Ε. στην οικονομική ανάπτυξη, Μόνο, όμως, η αναγνώριση δεν αρκεί. Οι Μμ. Ε. έχουν χαρακτηριστικά προβλήματα και αδυναμίες που οφείλονται αποκλειστικά στο μικρό μέγεθός τους και που είναι δύσκολο να τα λύσουν χωρίς υποστήριξη. Για να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος, που είναι η εξυγίανση, ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των Μμ. Ε., χρειάζεται σοβαρή προσπάθεια και από τις τρεις πλευρές,

δηλαδή από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, από το τραπεζικό σύστημα και τέλος από το κράτος.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει οι Μμ. Ε. να αντιληφθούν ότι, για να δανειοδοτηθούν σωστά είναι απαραίτητο να παρουσιάζουν στη δανειοδοτούσα τράπεζα ορισμένα αξιόπιστα στοιχεία της οικονομικής τους δραστηριότητας από τα οποία να προκύπτει τουλάχιστον αφ' ενός ότι είναι ζωντανά και υγιή κύτταρα της οικονομίας, αφ' ετέρου ότι η πιστωδότηση θα καλύψει παραγωγικές ανάγκες τους και δεν θα διοχετευθεί σε άλλους μη παραγωγικούς σκοπούς.

Το Τραπεζικό σύστημα, από την πλευρά του, πρέπει να προχωρήσει με γρηγορότερα βήματα στην υλοποίηση των στόχων του πιστωτικοοικονομικού προγράμματος, ανοίγοντας διάπλατα τις πόρτες του στη σωστή και υγιή επιχείρηση, ανεξάρτητα από τις ασφάλειες που προέρχονται και ανεξάρτητα από το μέγεθος της μονάδας.

Η Πολιτεία, τέλος, θα πρέπει να προχωρήσει στη διαδικασία ελάττωσης του γραφειοκρατικού μηχανισμού για τη χρηματοδότηση των Μμ. Ε.

Με τις συντονισμένες προσπάθειες και των τριών πλευρών, τόσο από τις ίδιες επιχειρήσεις όσο και από το τραπεζικό σύστημα και τέλος από το κράτος, πιστεύουμε ότι θα επιτευχθεί η άνετη και σωστή χρηματοδότηση των Μμ. Ε., ώστε να κινητοποιηθεί το τεράστιο παραγωγικό δυναμικό τους, που θα συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγής και στην δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

# Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 10.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.

Η συμβολή των Μμ. Ε. στην Ευρωπαϊκή ανάπτυξη και απασχόληση είναι σε όλα τα κράτη-μέλη πολύ χαμηλότερη από τις πραγματικές τους δυνατότητες, όπως αποκαλύπτει σχετική έκθεση τις Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία αναγνωρίζει τη δυναμική των Μμ. Ε. και ήδη μελετά την κατάρτιση πολυετούς προγράμματος ουσιαστικής υποστήριξης των Μμ. Ε.

Είναι γνωστό ότι οι Μμ. Ε. αντιπροσωπεύουν σήμερα το 99,8% του συνόλου των εταιρειών, το 66% της συνολικής απασχόλησης και το 65% του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, οι μικρότερες επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο από πλευράς απασχόλησης, δεδομένου ότι το ποσοστό νέων θέσεων εργασίας που δημιουργούν βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερες αντιστάσεις σε περιόδους ύφεσης και χάνουν θέσεις εργασίας με βραδύτερους ρυθμούς από τις μεγάλες εταιρείες. Έτσι, κατά την περίοδο 1988-1995 η καθαρή δημιουργία θέσεων απασχόλησης στις Μμ. Ε. (259.000 θέσεις ετησίως ή αύξηση 4,7%) αντιστάθμισε τις απώλειες των μεγάλων εταιρειών.

Παρ'όλα αυτά, τα αποτελέσματα δεν θεωρούνται εντυπωσιακά. Οι προσδοκίες ήταν πολύ μεγαλύτερες από την πολιτική των ενισχύσεων προς τις Μμ. Ε. τα τελευταία χρόνια και τα ενθαρρυντικά στοιχεία σχετικά με τις πρόσφατες οικονομικές επιδόσεις της Κοινότητας.

Αυτό οφείλεται στα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές Μμ. Ε. και εντοπίζονται κυρίως στο νομικό, φορολογικό και διοικητικό περιβάλλον αφού το κόστος για τις διατυπώσεις αυτές είναι πολύ υψηλότερο απ'ότι στις μεγάλες εταιρείες. Η οικονομική επιβάρυνση για την μεταβίβαση επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά μεγάλη με αποτέλεσμα πολλές να οδηγούνται σε διακοπή των δραστηριοτήτων τους.

Η μετατροπή των επιστημονικών ανακαλύψεων σε εμπορεύσιμα προϊόντα μέσω της καινοτομίας είναι δυσχερής, ενώ οι Μμ. Ε. αντιμετωπίζουν προβλήματα πρόσβασης σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών που επιβάλλει η επιτροπή. Επιπλέον, υπάρχει έλλειψη δικτύωσης μεταξύ τους καθώς και με τις μεγάλες εταιρείες, πράγμα που δυσχεραίνει την πλήρη αξιοποίηση των σχετικών συνεργειών.

Η πρόσληψη νέων εργαζομένων θεωρείται συχνά «αναγκαίο κακό» παρά ως μέσο κεραιτέρω ανάπτυξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αφού υπάρχουν οικονομικά αντικίνητρα (υψηλοί φόροι, εισφορές κοινωνικής ασφάλισης) για την πρόσληψη επικλόν προσωπικού, ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις.

Η πρόσβαση των Μμ. Ε. σε εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης (τραπεζικά δάνεια, κ.ά.) με ευνοϊκούς όρους δεν είναι εύκολη, ενώ καταβάλλουν σε γενικές γραμμές επιτόκια υψηλότερα κατά δύο έως πέντε ποσοστιαίες μονάδες απ'ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να εξαρτώνται περισσότερο από ίδια κεφάλαια. Η επανεπένδυση όμως των κερδών στην ίδια επιχείρηση «τιμωρείται»



φορολογικά, ενώ η σύναψη δανείου επιδοτείται. Έτσι, δημιουργείται μια στρεβλή κατάσταση, η οποία οδηγεί τις Μμ. Ε. να παραμελούν ή ακόμα και να μειώνουν τους ίδιους κεφαλαιουχικούς πόρους τους, με παράλληλη αύξηση των χρεών τους. Από την άλλη, δεν υπάρχει καμιά σύνδεση μεταξύ των Μμ. Ε. που χρειάζονται κεφάλαια και των επενδυτών που είναι έτοιμοι να τα παράσχουν μέσα από κεφαλαιαγορές (παράλληλες αγορές), όπως συμβαίνει στις Η.Π.Α.

Επιπλέον, οι μεγάλες επιχειρήσεις λαμβάνουν συνήθως μεγαλύτερη δημόσια στήριξη για διάσωση και αναδιάρθρωση, ενώ η πληροφόρηση των Μμ. Ε. σχετικά με την αγορά είναι ελλειπής, με συνέπεια να μην μπορούν να καταστρώσουν στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια. Έτσι, το 50% των Μμ. Ε. της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά μέσο όρο διακόπτουν τη λειτουργία τους μέσα στα πέντα πρώτα χρόνια της ζωής τους, ενώ περίπου 30.000 επιχειρήσεις και 300.000 θέσεις εργασίας απειλούνται ετησίως επειδή δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που συνεπάγεται η αλλαγή του ιδιοκτήτη τους.

## 10.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

### ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Η λήψη διαρθρωτικών μέτρων από την επιτροπή για την αντιμετώπιση ουσιαστικών αδυναμιών σε επίπεδο αγοράς και πολιτικής κρίνεται όχι απλώς αναγκαία αλλά επείγουσα, προκειμένου οι Μμ. Ε. να αποδείξουν έμπρακτα το ρόλο που τους αναγνωρίζεται ως βασικού μοχλού δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και αναπτυξιακών δυνατοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για το λόγο αυτό η επιτροπή έχει θέσει ορισμένες προτεραιότητες ως προς τις πολιτικές που σκοπεύει να υιοθετήσει και θα αποτελέσουν τη βάση του προγράμματος ενίσχυσης των Μμ. Ε. για την περίοδο 1997-2000.

Οι πολιτικές και τα μέτρα έχουν ως εξής :

1. Μείωση των διοικητικών και γραφειοκρατικών διατυπώσεων που εμποδίζουν την ίδρυση και μεταβίβαση επιχειρήσεων.
2. Μεγαλύτερη συμμετοχή των οργανώσεων των Μμ. Ε. στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
3. Υποστήριξη της χρηματοδότησης των Μμ. Ε. που δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας.
4. Μείωση των στρεβλώσεων και των ανεπαρειών της αγοράς.
5. Ανάληψη δυναμικής δράσης για την προώθηση της έρευνας, της καινοτομίας και της κατάρτισης προς υποστήριξη των Μμ. Ε.
6. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και ευρύτερη διεθνοποίηση των Μμ. Ε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι περισσότερες Μμ. Ε. προέρχονται από την επέκταση και την ανάπτυξη μικροεργαστηρίων και οι διοικητικές - οργανωτικές ικανότητες των φορέων τους βασίζονται στις εμπειρίες που είχαν αποκτήσει οργανώνοντας τα μικροσυνεργεία τους στο παρελθόν.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης δημιουργεί νέα προβλήματα για τον επιχειρηματία, ο οποίος καλείται να τα αντιμετωπίσει. Η αντιμετώπιση αυτή συνήθως βασίζεται σε προηγούμενες εμπειρίες, οι οποίες οδηγούν σε αυτοσχέδιες λύσεις για τη νέα πραγματικότητα.

Οι Μμ. Ε. αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα, κυρίως, την τελευταία 30ετία με κύριο προωθητικό παράγοντα την αύξηση της κατανάλωσης και την υποκατάσταση εισαγωγών κάτω από ένα προστατευτικό καθεστώς. Την τελευταία 15 ετία, σημειώθηκε μια θεαματική αύξηση των εξαγωγών, κυρίως σε παραδοσιακούς κλάδους (υποδήματα, έτοιμα ενδύματα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα), που φαίνεται να στηρίχθηκε περισσότερο στο συγκριτικά φθηνό εργατικό κόστος, τις εγχώριες πρώτες ύλες και την «εισβολή» ξένων αγοραστών στην Ελλάδα, παρά στην επιθετική εξαγωγική πολιτική των ιδίων των Ελληνικών Μμ. Ε.

Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν πολλές Μμ. Ε. σε μια γρήγορη και μάλλον «άτακτη» ανάπτυξη του μεγέθους τους, που δεν συνοδεύτηκε από ανάλογη διοικητική - τεχνική - εμπορική οργάνωση και επιχειρηματική ωρίμανση του βιοτέχνη, ενώ η πολιτεία φάνηκε ανέτοιμη να συλλάβει τα προβλήματα των Μμ. Ε. και να βοηθήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά στην λύση τους.

Εάν βασιστούμε μόνο σε ποσοτικές αναλύσεις είναι δυνατό τα μέτρα που θα προτείνουμε να μην αγγίζουν την καρδιά του προβλήματος που είναι ο ίδιος ο βιοτέχνης, μέσα από τον οποίο υποχρεωτικά θα πρέπει να περάσει και να στηριχθεί οποιοδήποτε αναπτυξιακό πρόγραμμα των Μμ. Ε.

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο τις εργασίας μας, θα αναφερθούμε στα σημαντικότερα προβλήματα των Μμ. Ε., δίνοντας τις προτάσεις μας για την αντιμετώπισή τους.

- Το πρόβλημα της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων :

Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αποτελεί ένα φαινόμενο με γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις. Η επιθυμία και η επιδίωξη κάθε επαγγελματία να είναι ανεξάρτητος αποτελεί μια φιλοδοξία και ένα ισχυρό κίνητρο που αξίζει κάθε ενθάρρυνση. Η φιλοδοξία αυτή, όμως, όταν δεν συνοδεύεται από ορισμένα αξιόλογα προτερήματα του επαγγελματία, δημιουργεί κόστος, το οποίο είναι πολύ μεγάλο και για τον ίδιο και για την ελληνική οικονομία.

Στην Ελλάδα, η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης είναι σχεδόν ελεύθερη, με την τήρηση ορισμένων τυπικών προϋποθέσεων για ορισμένα επαγγέλματα (ηλεκτρολόγους, τεχνίτες συνεργείων κ.λ.π.). Εξάλλου δεν προσφέρεται σχεδόν καμιά συμβουλευτική ή άλλης μορφής τεχνική βοήθεια που θα μπορούσε να καθοδηγήσει τον υποψήφιο νέο επιχειρηματία στο ξεκίνημα της δικής του επιχείρησης.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ελλείψεων είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρηματιών ξεκινάει χωρίς καμιά οικονομική βάση και χωρίς καμιά ιδιαίτερη προετοιμασία, αντιμετωπίζοντας από την αρχή μια σειρά βασικών προβλημάτων (ατελής γνώση αγοράς, έλλειψη του απαραίτητου κεφαλαίου κίνησης, ακατάλληλος

ή ανεπαρκής μηχανικός εξοπλισμός, ακατάλληλες εγκαταστάσεις κ.λ.π.) και δημιουργώντας ταυτόχρονα νέα προβλήματα στην αγορά και την κατανάλωση.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι στις χώρες με βιομηχανική παράδοση, τα άτομα που επιθυμούν να ανοίξουν δική τους επιχείρηση, περνούν από το ένα στάδιο στο άλλο, μέχρις ότου φτάσουν στα στάδια του επιχειρηματία.

Είναι φανερό ότι το θέμα της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων δεν μπορεί να αφηθεί μόνο στην καλή θέληση και την επιθυμία για επιτυχία. Είναι απαραίτητο και επιτακτικό να θεσπιστούν ορισμένες προϋποθέσεις και να δημιουργηθεί ένα βασικό θεσμικό πλαίσιο ενημέρωσης και υποβοήθησης των νέων υποψηφίων.

- **Επιμόρφωση και εκπαίδευση επιχειρηματιών :**

Η επιμόρφωση και εκπαίδευση των ιδιοκτητών Μμ. Ε. αποτελεί πρωταρχικής σημασίας θέμα, για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Μια σωστή και καλά προγραμματισμένη εκπαίδευση των βιοτεχνών είναι βέβαιο ότι θα συμβάλλει σημαντικά στην ταχύτερη και ευκολότερη επίλυση πολλών άλλων προβλημάτων, όπως η καλύτερη οργάνωση, η επιλογή των καλύτερων τεχνολογικών μέσων κ.λ.π. Το πρόγραμμα επιμόρφωσης - εκπαίδευσης θα πρέπει να αποσκοπεί στη δημιουργία ειδικευμένων επιχειρηματιών με τις απαραίτητες γνώσεις και συνείδηση του ρόλου και της αποστολής τους ως διευθυντών μιας επιχείρησης.

Αλλωστε, η εκπαίδευση των επιχειρηματιών επιβάλλεται και εξαιτίας της συνεχούς ανόδου του επιπέδου της ζωής και της τεχνολογίας που απαιτούν γνώσεις διαφορετικές σε σχέση με αυτές του παρελθόντος. Οι παραδοσιακές τεχνολογίες φθίνουν, τα παλιά προϊόντα και μέθοδοι πεθαίνουν. Γι'αυτό και οι Μμ. Ε. δεν είναι δυνατό πλέον να επιβιώσουν με διοίκηση που βασίζεται στην διαίσθηση, τον κοινό νοου και τις παραδοσιακές γνώσεις.

Καθίσταται, λοιπόν, αναγκαία η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των Μμ. Ε. Τα προγράμματα αυτά θα βασίζονται :

- α) Στη δημιουργία κατάλληλης υποδομής σε εξειδικευμένο προσωπικό.
- β) Στην εφαρμογή σύγχρονων μέσων και τεχνικών επιμόρφωσης.
- γ) Στις ειδικές ανάγκες και συνθήκες των Μμ. Ε. (επίπεδο γνώσεων, έλλειψη χρόνου κ.α.)

- Η έλλειψη γνώσεων διοίκησης :

Ο βιοτέχνης στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, επειδή προέρχεται από τον τομέα της παραγωγής αποδίδει μεγάλη σημασία σ'αυτόν. Κάθε πρόγραμμα ή τήρηση ή υπολογισμός στοιχείων θεωρείται σαν ένα «αναγκαίο κακό» που αυξάνει τα γενικά έξοδα.

Έχοντας άμεση επίβλεψη και έλεγχο, ακόμα και σε λεπτομερικά θέματα, δύσκολα εμπιστεύεται και εκχωρεί κάποιες εξουσίες. Και αυτό γιατί είναι δύσκολο να πειστεί ότι υπάρχουν άτομα στη μονάδα του, που είναι ικανά να εκτελέσουν εξίσου καλά, τις εργασίες που ο ίδιος κάνει. Παράλληλα δεν δείχνει διάθεση να δεχθεί τις συμβουλές και την κριτική τρίτων και είναι πολύ δύσκολο να καταλάβει πως είναι δυνατόν, ένα άτομο χωρίς την δική του πείρα, να είναι σε θέση να του δώσει συμβουλές για το πως πρέπει να διευθύνει ή να οργανώσει την επιχείρησή του.

Αυτή η νοοτροπία έχει επιζήμια αποτελέσματα για την επιχείρηση, και αυτό ενισχύει την άποψη ότι είναι απαραίτητο πρώτα απ'όλα να μεταδοθεί στον ιδιοκτήτη η ανάγκη της συνεχούς προσαρμογής, ετοιμότητας και βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης. Αυτό απαιτεί χρόνο, ικανά, έμπειρα και ειδικευμένα στελέχη και μέσα.

Φαίνεται ότι, κυρίως, την τελευταία πενταετία, άρχισε να συνειδητοποιείται από ολοένα μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών η ανάγκη για την αναζήτηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης. Χαρακτηριστικό αυτού του φαινομένου είναι ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός αιτήσεων για παροχή βοήθειας που υποβάλλονται στον EOMMEX και η συμμετοχή τους σε ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα.

• Οικονομική διαχείριση - Χρηματοδότηση :

Το οικονομικό πρόβλημα στις Μμ. Ε. χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία :

- α) Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων.
- β) Έλλειψη οικονομικού προγράμματος.
- γ) Δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

Η μικρή μονάδα ξεκινάει με περιορισμένα κεφάλαια που είναι το αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών. Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα χρήματα δεν φθάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις. Πραγματικά, οι Μμ. Ε. δεν επενδύουν συνεχώς και συνεπώς, αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων επενδύσεων σε άτακτα χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και να υποφέρουν από έλλειψη κεφαλαίων κίνησης. Συνήθως, οι Μμ. Ε. αγοράζουν μηχανικό εξοπλισμό με δικά τους διαθέσιμα ή με βραχυπρόθεσμες πιστώσεις, και στην τράπεζα απευθύνονται όταν αρχίσουν να τους πιέζουν διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βλέπουμε, δηλαδή, πως η ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με την χρηματοδότηση είναι ελλειπής και γι'αυτό υπάρχει μεγάλη επιφυλακτικότητα εκ μέρους τους και προτιμούν να προσφύγουν στις τράπεζες μόνο όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη.

Πρωταρχικό, λοιπόν, ρόλο παίζει και εδώ η ενημέρωση των επιχειρηματιών για τους τρόπους χρηματοδότησης, τους όρους και τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται. Μόνο με τη σωστή ενημέρωση θα πάψει η διστακτικότητα και θα δημιουργηθεί ένα σωστό κλίμα συνεργασίας και συνεννόησης μεταξύ των επιχειρηματιών και των τραπεζών.

Κύριο μέλημα των Μμ. Ε. πρέπει να είναι η σωστή οργάνωσή τους ώστε να είναι σε θέση να πιστοποιούν πρώτο ότι είναι αξιόπιστες οικονομικές μονάδες και δεύτερο ότι το ζητούμενο δάνσιο θα προοριστεί για παραγωγικούς σκοπούς.

Το κράτος από την μεριά του, πρέπει να προβεί σε θέσπιση μέτρων και πράξεων, για την καλύτερη χρηματοδότηση των Μμ. Ε., όπως :

- ⇒ Η διατήρηση ειδικού καθεστώτος χρηματοδότησης των Μμ. Ε., με επιχορήγηση επιτοκίου από το δημόσιο.
- ⇒ Η ίδρυση τράπεζας Μμ. Ε. η οποία μπορεί να προέλθει από τη μετατροπή και εξειδίκευση υφιστάμενων τραπεζών και χρηματοδοτικών οργανισμών και με την συμμετοχή φορέων Μμ. Ε.
- ⇒ Η δημιουργία εγγυοδοτικού οργανισμού που θα παρέχει εγγυήσεις για τα δάνσια Μμ. Ε. και θα αντικαταστήσει σταδιακά την εγγύηση του Δημοσίου που χορηγείται ως σήμερα.
- ⇒ Η καθιέρωση απλουστευμένης διαδικασίας και εξειδικευμένων μορφών χρηματοδότησης των Μμ. Ε.

- Φορολογικά.

Το Υπουργείο Οικονομικών πρέπει να μελετήσει και να εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες ώστε τα φορολογικά μέτρα να μην θέτουν άμεσα ή έμμεσα σε δυσμενέστερη θέση τις Μμ. Ε. από τις μεγάλες και παράλληλα να καταβληθεί



προσπάθεια για τη μεγαλύτερη δυνατή απλούστευση των σχετικών διαδικασιών και προϋποθέσεων, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες και συνθήκες λειτουργίας των Μμ. Ε.

- Το marketing στις Μμ. Ε. :

Το marketing στις Μμ. Ε. βρίσκεται στα χέρια του ιδιοκτήτη της. Δυστυχώς, όμως οι Μμ. Ε. δεν εφαρμόζουν τους κανόνες του marketing, αλλά απλώς πουλάνε τα προϊόντα τους. Μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο στις Μμ. Ε. Μια αιτία του φαινομένου αυτού, μπορεί ν'αναζητηθεί στο γεγονός ότι συνήθως ο επιχειρηματίας προέρχεται από την παραγωγή, αισθάνεται «παραγωγός». Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στον τομέα των πωλήσεων εφόσον είναι απασχολημένος με τα προβλήματα της παραγωγής. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που ο ιδιοκτήτης της μονάδας αναβάλλει ή ματαιώνει την παραγωγή ενός προϊόντος με την αιτιολογία ότι δεν είναι της αρεσκείας του ή ότι δεν είναι της αρεσκείας των πελατών, ενώ θα μπορούσε εύκολα το προϊόν αυτό με μικρές βελτιώσεις να είχε μεγάλη ζήτηση. Δεν το έκανε αυτό επειδή του έλειπε η γνώση ή ακόμα η ανάγκη να γνωρίσει και να μελετήσει από κοντά τις αντιδράσεις των πελατών.

Εξάλλου είναι χαρακτηριστικό ότι τα ποσά που διαθέτει για την προώθηση των πωλήσεων η Μμ. Ε. τα θεωρεί δαπάνη, ενώ τα ποσά που διαθέτει στην παραγωγή τα θεωρεί επένδυση. Στην ουσία, βέβαια, αποτελούν και τα δύο επένδυση. Αν οι Μμ. Ε. είχαν συνειδητοποιήσει ότι το marketing προσφέρει δυνατότητες για παραγωγή και ότι όπως υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής, υπάρχουν και μέθοδοι και διαδικασίες προώθησης πωλήσεων, τότε ο τομέας της πώλησης θα ήταν ο πρώτος παράγοντας που θα επηρέαζε θετικά την ανάπτυξη της Μμ. Ε.

- Οι Μμ. Ε. και οι εξαγωγικές δραστηριότητες :

Το θέμα της ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας από τις Μμ. Ε. εμφανίζει σημαντικές ιδιορυθμίες και αδυναμίες. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων ξενόγλωσσων στελεχών, το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγορών του εξωτερικού και η έλλειψη σχετικών πληροφοριών αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των Μμ. Ε.

Ωστόσο για πολλές μεσαίες κυρίως επιχειρήσεις και για πολλές κατηγορίες προϊόντων υπάρχουν σημαντικές εξαγωγικές ευκαιρίες και δυνατότητες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αναξιοποίητες από την έλλειψη δικτύων πληροφόρησης και συντονισμού. Οι εξαγωγικές επιδόσεις των Μμ. Ε. τα τελευταία χρόνια δείχνουν να αυξάνεται με δυναμισμό και πρόοδο. Πρέπει ακόμα να επιστημόνουμε την έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και εμπειρίας και ανάγκη δημιουργίας μεγάλων εξαγωγικών εταιρειών και κοινοπραξιών που θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και τα εξειδικευμένα στελέχη, ώστε να προσφέρουν συγκεκριμένες και θετικές υπηρεσίες στους επιχειρηματίες.

- Μεταστροφή της εκπαίδευσης :

Όλα τα παραπάνω, βέβαια, αποτελούν προτάσεις για την ανάπτυξη των Μμ. Ε. Οι προτάσεις αυτές, όμως, θα πρέπει να συνδιαστούν με το κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα, για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν την αναμενόμενη βελτίωση. Απαιτείται, λοιπόν, η αναμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και της οργανωτικής δομής του κράτους. Ειδικότερα, προτείνεται η μεταστροφή του προσανατολισμού της εκπαίδευσης προς το πρακτικό μέρος, δίνοντας έμφαση στον τομέα της αγοράς.

Απαραίτητο στοιχείο για μια τέτοια δημιουργία κλίματος «τεχνικής κουλτούρας» είναι η προσπάθεια και εγκατάσταση του στοιχειώδους εργαστηριακού εξοπλισμού. Για το σκοπό αυτό, πρώτο βέβαια βήμα, είναι η αύξηση των κονδυλίων για έρευνα και τεχνολογία (που κυμαίνονται σε απαράδεκτα χαμηλά επίπεδα), καθώς και η δημιουργία κινήτρων για την προσέλκυση ικανών Ελλήνων επιστημόνων από το εξωτερικό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1) Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων.

Ν. Γ. Παπαδόπουλος, Γ. Α. Μάντες.

Εκδόσεις ΓΑΛΛΙΟΣ.

2) Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Λογ. Μιχ. Λιαρμακόπουλος. Καθηγητής Τ.Ε.Ι.

3) Μάρκετινγκ και Αντιμάρκετινγκ.

Κώστας Μαλίσσος.

4) Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα.

Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος.

5) Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Παν. Γ. Κυριαζόπουλος.

6) Αντιμετώπιση του Ανταγωνισμού.

Εκδόσεις ΓΑΛΛΙΟΣ.

7) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι.

Ευαγ. Θεοδωράτος.

Σημειώσεις Καθηγητή Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ.

8) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων II.

Σημειώσεις Θεοφανόπουλου Βασιλείου.

9) Μικρομεσαίες Μεταποιητικές Επιχειρήσεις.

Εκδόσεις ΕΟΜΜΕΧ, Αθήνα 1989.

10) Εφημερίδα «Επενδυτής».

Έκδοση 10-11/2/96, Σελίδα 34.